

Informácia o vytvorení podmienok na zriadenie národného leteckého dopravcu – výsledok analýzy

Nasledujúci materiál je abstraktom štúdie realizovateľnosti „Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu“.

1.) Charakter a obsah štúdie

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“.

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.

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.

Ďalej 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 (expertmi očakávané obdobie blížiacej sa ekonomickej recesie),
- geografická blízkosť letiska Viedeň, ktorého poloha limituje potenciálny rozvoj letiska Bratislava.

Zhotoviteľ identifikoval sériu argumentov pre a proti zriaďovaniu národného dopravcu. Medzi argumentmi 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). Neurčitosť situácie po realizácii Brexitu rovnako hovorí 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 napĺňaní 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. Pri analýze právneho rámca boli identifikované tri varianty existencie národného leteckého dopravcu:

1. tradičné ponímanie leteckého dopravcu vlastneného štátom, ktorý ovplyvňuje prevádzku spoločnosti tak, aby vyhovovala potrebám štátu s ohľadom na jeho politické ciele,
2. zabezpečenie obslužnosti územia prostredníctvom zmlúv o dopravných službách vo verejnom záujme (PSO),
3. 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 (oblasť Bratislava-Viedeň je považovaná za jeden región). 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 32,1 mil. €. Niektoré nákladové položky nebolo možné kvantifikovať a predvídať s dostatočnou mierou presnosti, preto skutočné náklady môžu byť aj o niečo vyššie. 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, ktorej víťazom sa môže stať ktorýkoľvek účastník 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 domacom 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 prispôbením sa situácii 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.

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 doplnujúce 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.

2.) Argumenty za zriaďovanie a proti zriaďovaniu národných dopravcov

Argumenty za zriadenie národného dopravcu

- riziko vyplývajúce z absolútnej odkázanosti na zahraničných dopravcov
- únik finančných prostriedkov generovaných v leteckej doprave do zahraničia
- možný prepád dopravy po Brexite
- dopady na mobilitu pracovnej sily, obchodnú výmenu alebo investičné alokácie

Argumenty proti zriadeniu národného dopravcu

- zatiaľ sa ani jednej spoločnosti nepodarilo udržať na trhu
- extrémne silná konkurencia na trhu
- absencia výrazného príjazdového turistického ruchu
- malá veľkosť trhu

3.) Právny rozbor možností založenia národného leteckého dopravcu

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).

Na základe posúdenia všeobecných a špecifických typov štátnej pomoci v súlade s európskou a národnou legislatívou dospel zhotoviteľ k nasledujúcim záverom pre jednotlivé modely:

- **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 nevyklučuje začať rokovania o takýchto linkách. Model však nerieši zriadenie „národného leteckého dopravcu“ ako takého, nakoľko PSO linky by mohol prevádzkovať ktorýkoľvek víťaz verejnej súťaže.
- **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:

4.) Ekonomické vyhodnotenie alternatív, odhad ich prínosov a nákladov

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. Náklady na založenie spoločnosti analýza meria 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. Spolu sa tak uvažuje o období 15 mesiacov. Toto obdobie je charakteristické pre vysokú nákladovosť a takmer žiadne výnosy, pretože letecká spoločnosť ešte neprevádzkuje lety. Analýza ďalej podrobne rozpracúva jednotlivé skupiny nákladov v období zakladania spoločnosti:

- osobné náklady na posádky
- osobné náklady na zamestnancov
- náklady na licencie, flotilu a poplatky
- náklady na prenájom priestorov
- náklady na IKT vybavenie
- odpisovanie investičného majetku
- preukázanie finančnej spôsobilosti pre získanie prevádzkovej licencie

Súhrn odhadovaných nákladov na založenie spoločnosti v časovom horizonte 15 mesiacov

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	32 056 024

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. Ide o hypotetický konštrukt, nakoľko analýza súčasného právneho stavu vylučuje štátnu podporu linky z bratislavského letiska a zrejme aj košického 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 ku krakovskému letisku je 110 km a k letisku Budapešť je to 214 km.

Otázkou teda ostáva aká je priechodnosť Košíc z právneho hľadiska a aká je spoločenská objednávka v spojení s pozitívnymi dopadmi na región.

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 môže byť 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. Objednávka 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 continuity, 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.

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.

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

Na výber sú v zásade tri smery prevádzky uvedenej leteckej spoločnosti:

- a) Vnútroštátne letecké spojenia - zabezpečenie prevádzky vnútroštátnej linky medzi Bratislavou a Košicami a posúdenie možnosti prevádzky linky medzi Bratislavou a Popradom
- b) Linky pre obchodnú klientelu - zabezpečenie prepojenia SR s významnými centrami v rámci EÚ, ktoré by bolo vhodné prevádzkovať z titulu ekonomických väzieb SR na jednotlivé krajiny EÚ, resp. Európy
- c) Zabezpečenie prevádzky liniek, ktoré môžu byť potenciálnym zdrojom rozvoja príjazdového turistického ruchu na Slovensko a to ideálne celoročne

Z analýzy hlavných segmentov spojení sa najvhodnejšie javí kombinácia obsluhy vnútroštátnej prepravy a obsluha liniek pre incomingový turizmus. Obsluha liniek pre biznis klientelu je s obchodného hľadiska najriskantnejším segmentom.

V ideálnom prípade by prevádzka v kombinácii troch vyššie uvedených segmentov mala zabezpečiť vyvážené pokrytie dopytu a ponuky po leteckej doprave a súčasne zabezpečiť ekonomickú zmyslupnosť projektu. Paradoxne sa však destinácie z jednotlivých segmentov, predovšetkým zo segmentov obchodných liniek a liniek incomingového turizmu príliš neprekrývajú, čo znamená, že každý z týchto segmentov má relatívne jednosmerný potenciál, čo pre zdravé a dlhodobu udržateľné letecké spojenie nie je ideálne.

6.) Pozicioning a odporúčania pre marketingovú stratégiu leteckého dopravcu

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 najmä Austrian Airlines, Swiss, Lufthansa, Eurowings, Brussels Airlines atď. 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, Croatia 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. easyJet, 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 existuje primárne v určitých výhradných alebo sezónnych trhoch, najmä na dopravu dovolenkárov alebo uzavretých skupín.

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 vytťaženia 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.

7.) Návrh fungovania a odhad parametrov vybraného variantu

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

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).

Možnosti obstarania flotily

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

- a) nákup lietadla, a to 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. Základnou nevýhodou operatívneho leasingu je, že po uplynutí platnosti leasingovej zmluvy je nájomca povinný lietadlo vrátiť prenajímateľovi a to bez akejkoľvek náhrady. 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 o proces, kedy letecká spoločnosť odpredá leasingovej spoločnosti 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 krátkodobé 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. Vlastníctvo lietadla zároveň predstavuje aktívum, ktoré môže zároveň slúžiť ako garancia stability pre prípadných partnerov a zákazníkov, či ako záruku 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.

Analýza vhodného typu lietadla

Na základe uvedenej štúdie možno konštatovať, že pre projekt nového slovenského dopravcu by ako typ lietadlovej techniky najlepšie vyhovoval typ Embraer 190 s kapacitou 114 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 CRJ900, 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.

Návrh optimálneho modelu obchodnej spoločnosti a optimálneho modelu financovania

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.

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 zhotoviteľovi ako adekvátne javí akciová spoločnosť, ktorá má predpoklady na podnikanie s vyššou kapitálovou náročnosťou ako aj na zabezpečenie žiaducej kontroly a riadenia.

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

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:

- 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.“ 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.
- 3. fáza – približne 6 mesiacov – obdobie spustenia predaja leteniek a nástupu marketingových nástrojov na podporu predaja.

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

Ak zoberieme do úvahy, že je potrebné aby letecká spoločnosť zahájila svoju letovú činnosť na začiatku sezónnosťou ovplyvneného dopytu po lietaní, odporúčame, aby za vhodné mesiace spustenia prevádzky boli zvolené mesiace apríl – máj.

8.) Závery

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. Aby bol naplnený požadovaný efekt národného dopravcu, letový poriadok bol zostavený z prevádzky vo všetkých troch segmentoch, ktoré by mal zabezpečovať.

Pri realistickom pohľade je nutné konštatovať potrebu počítat' v prvých rokoch prevádzky (minimálne prvé dva roky) so stratami v odhadovanej výške 31,9 mil. EUR, resp. 22,1 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).

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 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.

Štúdia pracuje s obsluhou všetkých troch definovaných segmentov, z čoho vychádza aj odporúčanie na lietadlovú techniku, schopnú v rámci určitých kompromisov obslužiť 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. 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.

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.

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 verejnou 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 optimálne aj so strategickým partnerom zo súkromnej sféry. Tretí scenár je trhov 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.

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.

9.) Súhrnný záver

Súhrnne tak možno konštatovať, že najvhodnejším variantom zriadenia národného leteckého dopravcu v podmienkach Slovenskej republiky je:

1. voľba právnej formy „akciovej spoločnosti“,
2. zriadenie spoločnosti na trhovom princípe v plnom vlastníctve alebo s podielom štátu (vhodné by bolo aj vytvorenie joint-venture so súkromným investorom), ostatné formy fungovania (napr. tradičný štátom dotovaný národný dopravca, resp. dotovanie prevádzky liniek vo verejnom záujme - PSO) sú z pohľadu európskej legislatívy neprijateľné,
3. štát ako investor, avšak podnikateľské rozhodovanie plne v rukách manažmentu spoločnosti,
4. orientovanie na všetky tri segmenty – vnútroštátne letecké spojenia, biznis spojenia, spojenia pre podporu príjazdovej turistiky,
5. počiatočný vklad štátu najmä v podobe lietadlovej techniky, neskoršie investície štátu by boli považované za nepovolenú štátnu pomoc, v prípade leasingu by síce počiatočné náklady boli nižšie, avšak leasingové splátky by výrazne zvyšovali náklady počas letovej prevádzky,
6. nevyhnutnosť vytvorenia dostatočnej finančnej rezervy na krytie počiatočných nákladov spojených s prípravou a fungovaním spoločnosti, ako aj na krytie očakávaných strát v prvých rokoch letovej prevádzky,
7. iniciovanie založenia spoločnosti v horizonte cca 21-24 mesiacov pred očakávaným začatím letovej prevádzky (najvhodnejšie začatie letovej prevádzky je v mesiacoch apríl-máj),
8. voľba regionálnych lietadiel typu „jet“, najlepšie Embraer 190 s kapacitou cca 114 miest, odporúča sa pre začiatok flotila zložená z dvoch lietadiel,
9. hlavná základňa spoločnosti najvýhodnejšie v Bratislave (nakolko regionálne letiská negenerujú dostatočný dopyt), avšak niektoré priame linky prevádzkovať aj z regionálnych letísk (Košice, Poprad),
10. profilovanie spoločnosti najviac do skupiny „low-cost“ dopravcov, ktorí však optimálnym stanovením ceny leteníek a úrovne služieb dokážu pritiahnuť aj značnú časť biznis klientely v „point-to-point“ doprave, nevhodná by však bola snaha

o priamu konkurenciu s „ultra low-cost“ dopravcami (nemožno dosiahnuť porovnateľné jednotkové náklady),

11. preferované by malo byť založenie spoločnosti v spolupráci so súkromným kapitálom alebo neskorší kapitálový vstup zo strany súkromného investora (v prípade záujmu), pričom v prípade investora so sídlom mimo krajín EÚ je potrebné splniť podmienku vlastníckeho podielu menej ako 50 %.

Očakávané náklady v jednotlivých etapách založenia a prevádzky národného leteckého dopravcu, vyčíslené na základe predpokladov a záverov analýzy možno očakávať v nasledujúcej výške:

1. **Počiatočné náklady na založenie spoločnosti** (pred spustením letovej prevádzky) – vid' tabuľka na str.5:
 - v prípade nákupu lietadiel: **79 343 724 EUR**
 - v prípade prenájmu (leasingu) lietadiel: **32 056 224 EUR**
2. **Finančná rezerva na krytie strát: 95 647 890 EUR** (rovná sa očakávanej prevádzkovej strate za prvých 5 rokov prevádzky)
3. **Očakávaný prevádzkový hospodársky výsledok (strata) za prvých 5 rokov prevádzky** pri predpoklade zachovania modelového letového poriadku:
 - 1. rok: 31 882 630 EUR
 - 2. rok: 22 072 590 EUR
 - 3. rok: 17 167 570 EUR
 - 4. rok: 14 715 060 EUR
 - 5. rok: 9 810 040 EUR
 - Spolu za prvých 5 rokov: **95 647 890 EUR**

Celková finančná náročnosť investície za obdobie od založenia spoločnosti až do skončenia 5. roku letovej prevádzky je odhadovaná nasledovne:

- pri variante nákupu lietadiel: **174 991 614 EUR**
- pri variante prenájmu (leasingu) lietadiel: **127 704 114 EUR**

Nasledujúce tabuľky uvádzajú:

- predpokladané náklady a výnosy z prevádzky jednotlivých uvažovaných liniek pri predpokladanom rastúcom využití kapacity lietadiel (rast počtu cestujúcich z dôvodu lepšej etablovanosti dopravcu na trhu)
- prehľad jednotlivých nákladových položiek a súhrnnú finančnú náročnosť investície od okamihu založenia spoločnosti až do ukončenia 5. roku letovej prevádzky za predpokladu rastúceho využitia kapacity lietadiel a nemennej skladby a frekvencie letového poriadku

Náklady a výnosy jednotlivých uvažovaných liniek

Platí pre parametre E190/114 sedačiek/konfigurácia v jednej triede/nulový zisk/EUR

	Linka	Počet frekvencií/týždeň	Celkové ročné náklady	Cena letenky na nulový zisk/úsek	Disponibilná sedačková kapacita linky/rok	Očakávané výnosy (podľa miery naplnenia kapacity lietadla)				
						1.rok (35 %)	2.rok (45 %)	3.rok (60 %)	4.rok (70 %)	5.rok (80 %)
1.	Bratislava - Brusel	9	10 177 000	95,17	106 900	3 561 950	5 814 600	6 871 800	7 400 400	8 457 600
2.	Bratislava - Paríž	5	5 617 000	94,76	52 280	1 965 950	3 089 350	3 651 050	3 931 900	4 493 600
3.	Košice - Miláno	3	3 375 500	94,90	35 570	1 181 425	1 856 525	2 194 075	2 362 850	2 700 400
4.	Bratislava - Moskva	1	1 390 700	117,30	11 856	486 745	764 885	903 955	973 490	1 112 560
5.	Bratislava - Petrohrad	1	1 423 500	120,07	11 856	498 225	782 925	925 275	996 450	1 138 800
6.	Bratislava - Berlín	9	7 746 000	72,43	106 900	2 711 100	4 260 300	5 034 900	5 422 200	6 196 800
7.	Poprad - Petrohrad	1	1 342 100	113,19	11 856	469 735	738 155	872 365	939 470	1 073 680
8.	Bratislava - Mnichov	2	1 675 900	70,68	23 700	586 565	921 745	1 089 335	1 173 130	1 340 720
9.	Bratislava - Tel Aviv	1	1 787 100	150,74	11 856	625 485	982 905	1 161 615	1 250 970	1 429 680
10.	Bratislava - Zürich	3	3 156 900	88,75	35 570	1 104 915	1 736 295	2 051 985	2 209 830	2 525 520
11.	Bratislava - Poprad	1	569 600	47,97	11 856	199 360	313 280	370 240	398 720	455 680
12.	Bratislava - Košice	11	7 163 000	54,82	130 644	2 507 050	3 939 650	4 655 950	5 014 100	5 730 400
13.	Košice - Kyjev	2	1 897 900	80,03	23 700	664 265	1 043 845	1 233 635	1 328 530	1 518 320
14.	Košice - Tel Aviv	1	1 728 000	145,72	11 856	604 800	950 400	1 123 200	1 209 600	1 382 400
			49 050 200		586 400	17 167 570	27 194 860	32 139 380	34 611 640	39 556 160

Súhrnná tabuľka predpokladanej finančnej náročnosti investície

Platí pre parametre E190/114 sedačiek/konfigurácia v jednej triede/EUR

Položka	Pred spustením pravidelnej leteckej dopravy		1.rok (35 %)	2.rok (45 %)	3.rok (60 %)	4.rok (70 %)	5.rok (80 %)	Súhrn za 5 rokov
Náklady na založenie spoločnosti	Nákup lietadiel	79 343 724						79 343 724
	Prenájom lietadiel	32 056 224						32 056 224
Finančná rezerva na krytie strát		95 647 890	-	-	-	-	-	95 647 890
Náklady z bežnej prevádzky			49 050 200	49 050 200	49 050 200	49 050 200	49 050 200	245 251 000
Výnosy z bežnej prevádzky			17 167 570	26 977 610	31 882 630	34 335 140	39 240 160	149 603 110
Výsledok hospodárenia			-31 882 630	-22 072 590	-17 167 570	-14 715 060	-9 810 040	-95 647 890
Súhrnná finančná náročnosť investície	Nákup lietadiel							174 991 614
	Prenájom lietadiel							127 704 114

Odhad výnosov:

Uvedené odhady výnosov vychádzajú z naplnenia určitých predpokladov. Odhadované výnosy sú vyjadrené ako priemerná nákladová cena na sedadlo násobená predpokladanou mierou naplnenia kapacít lietadla v jednotlivých rokoch (load factor). Neuvažuje sa v nich so ziskovou maržou alebo dodatočným príjmom z predaja na palube. Ich zahrnutie by veľkosť prevádzkovej straty znížilo. Preto sa dá tento odhad považovať za konzervatívny, s potenciálom na dosiahnutie vyšších výnosov ako sa odhaduje. Veľkosť reálnych výnosov priamo ovplyvňuje výsledok hospodárenia spoločnosti, a tým aj veľkosť potrebnej finančnej rezervy na krytie strát.