



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  
**FAKULTA DOPRAVNÍ**

Tomáš Dzuruš

Kritický pohled na záměr zřízení národního leteckého  
přepravce na Slovensku

Bakalářská práce

**2019**



**K621** .....**Ústav letecké dopravy**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Tomáš Dzuruš**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**B 3710 – LED – Letecká doprava**

Název tématu (česky): **Kritický pohled na záměr zřízení národního leteckého přepravce na Slovensku**

Název tématu (anglicky): **Critical View of the Intention to Set Up a National Air Carrier in Slovakia**

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- Seznámení se s výsledky analýzy
- Vyhodnocení výsledků analýzy
- Posouzení změn výsledků k přihlednutím na očekávaný vývoj letecké dopravy v příštích letech
- Srovnání situace národního leteckého přepravce na Slovensku se situací v České republice
- Závěrečná zhodnocení



- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: SOUKUP, J. a kolektiv. Makroekonomie. Albatros Media a. s., 2010  
HINDLS, R. a kolektiv. Statistika pro ekonomy. Professional Publishing, 2003  
BLAŽO, O. a kolektiv. Analýza zřízení národního leteckého dopravcu. NHF EUBA. 2018

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jakub Hospodka, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **18. září 2019**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **2. prosince 2019**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

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



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

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Tomáš Dzuruš  
jméno a podpis studenta

V Praze dne..... 18. září 2019

## PodĎakovanie

Rád by som poĎakoval všetkým, ktorí ma podporovali behom štúdia a pri písaní bakalárskej práce. Špeciálne by som chcel poĎakovať pánovi doc. Ing. Jakobovi Hospodkovi, Ph.D. za rady a pripomienky, bez ktorých by som túto prácu nenapísal.

Následne by som chcel vyjadriť vĎaku svojej rodine a priateľom, ktorí ma neustále podporovali a prejavovali dôveru v moje schopnosti.

## Prehlásenie

Predkladám týmto k posúdeniu a obhajobe bakalársku prácu, spracovanú na záver štúdia na Dopravnej fakulte ČVUT v Prahe.

Prehlasujem, že som predloženú prácu vypracoval samostatne a že som uviedol všetky použité zdroje informácií v súlade s *Metodickým postupom o dodržovaní etických princípov pri príprave vysokoškolských záverečných prací*.

Nemám závažný dôvod proti použitiu tohto školského diela v zmysle § 60 Zákona č. 121/2000 Zb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s autorským právom a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon).

V Prahe dňa .....

.....

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
Fakulta Dopravní

Kritický pohled na záměr zřízení národního leteckého přepravce na  
Slovensku

Bakalářská práce

2019

Tomáš Dzuruš

**ABSTRAKT**

Predmetom bakalárskej práce „**Kritický pohľad** na zámer zriadenia národného leteckého dopravcu na Slovensku“ je kritická analýza štúdie, ktorá vznikla na základe požiadavky vlády Slovenskej republiky. V prvej časti je uvedený rozbor tejto štúdie. Následne práca pokračuje analýzou štúdie a ekonomickým vyhodnotením štúdie. V závere práce je uvedený súčasný stav leteckej dopravy spolu s faktormi, ktoré majú vplyv na rozvoj letectva na Slovensku.

**Kľúčové slová:** národný dopravca, tradičná letecká spoločnosť, nízkonákladový dopravca, kritická analýza, letisko

**ABSTRACT**

The subject of the bachelor thesis "**Critical View of the Intention to Set Up a National Air Carrier in Slovakia**" is a critical analysis of a study, which was based on the requirements of the Government of the Slovak Republic. „The first part of the bachelor thesis is an analysis of this study. Subsequently, the thesis continues with the analysis of a study and economic evaluation of the study. The conclusion of the thesis presents the current situation of air transport together with factors that have an impact on the development of air transport in Slovakia.“

**Key words:** national carrier, flag carrier, low-cost carrier, critical analysis, airport

## Obsah

Zoznam použitých skratiek.....	6
1 Úvod .....	7
2 Porovnanie situácie českého národného dopravcu so situáciou na Slovensku .....	8
2.1 Rozdelenie majetku ČSA medzi ČR a SR.....	8
2.2 Situácia národných dopravcov v ČR a SR po rozdelení Československa .....	9
3 Predpokladaný vývoj leteckej dopravy na Slovensku v nasledujúcich rokoch.....	11
3.1 Súčasný stav leteckej dopravy na Slovensku.....	11
3.1.1 Vývoj v počte odbavených cestujúcich na letisku M. R. Štefánika v Bratislave .....	11
3.1.2 Vývoj v počte odbavených cestujúcich na letisku Košice.....	12
3.2 Faktory ovplyvňujúce dopyt po leteckej doprave v nasledujúcich rokoch .....	13
3.2.1 Demografický faktor .....	14
3.2.2 Ekonomický faktor.....	14
4 Oboznámenie sa so štúdiou.....	17
4.1 Príčiny vzniku vypracovania štúdie .....	17
4.2 Ciele štúdie .....	18
4.3 Zhrnutie štúdie .....	18
5 Analýza štúdie .....	22
5.1 Tendencie v odvetí a v externom/internom prostredí.....	22
5.1.1 Nízkonákladový model a spotrebiteľské správanie .....	22
5.2 Argumenty za zriadenie národného dopravcu .....	24
5.2.1 Prepad dopravy po Brexite.....	24
5.3 Argumenty proti zriadeniu národného dopravcu.....	25
5.3.1 Zatiaľ sa ani jednej spoločnosti nepodarilo udržať na trhu.....	25
5.3.2 Extrémne silná konkurencia na trhu .....	26
5.3.4 Absencia príjazdového turistického ruchu .....	26
6 Ekonomické vyhodnotenie štúdie a následné porovnanie výsledkov.....	29

6.1 Osobné náklady na posádku.....	29
6.1.1 Výber leteckej techniky .....	29
6.1.2 Minimálny počet posádok.....	30
6.1.3 Ročná mzda na jednotlivých pozíciách .....	31
6.1.4 Výcvik a školenia posádok .....	32
6.1.5 Finálny odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období.....	33
6.2 Náklady na flotilu a poplatky .....	34
6.2.1 Hrubý odhad nákladov na licencie a flotilu .....	36
6.3 Náklady na údržbu lietadiel .....	37
6.4 Náklady na prenájom priestorov a náklady spojené s handlingom lietadiel .....	39
6.5 Súhrnné náklady na založenie spoločnosti.....	41
7 Záver .....	43
8 Použité zdroje .....	45
9 Zoznam obrázkov .....	49
10 Zoznam tabuliek .....	50
11 Zoznam grafov .....	51

## Zoznam použitých skratiek

<b>SR</b>	Slovenská republika
<b>EÚ</b>	Európska únia
<b>PSO</b>	Public service obligation (služby vo verejnom záujme)
<b>LCC</b>	Low cost carrier (nízkonákladová letecká spoločnosť)
<b>ČSA</b>	České aerolínie
<b>HDP</b>	Hrubý domáci produkt
<b>VB</b>	Veľká Británia
<b>EASA</b>	European Union Aviation Safety Agency (Agentúra Európskej únie pre bezpečnosť letectva)
<b>DPH</b>	Daň z pridanej hodnoty
<b>ŠPZ</b>	Štátna poznávací značka
<b>AOB</b>	Air Operator Certificate (osvedčenie leteckého prevádzkovateľa)
<b>GPU</b>	Ground power unit (pozemný zdroj elektrickej energie)
<b>MTOW</b>	Maximum Take Off Weight (maximálna vzletová hmotnosť)
<b>IKT</b>	Informačné a komunikačné technológie
<b>PAX</b>	Passengers (pasažieri)
<b>ČR</b>	Česká republika



## 1 Úvod

Letecká doprava je neodlúčiteľnou súčasťou moderného sveta. Pozitívnym spôsobom ovplyvňuje rast ekonomiky štátu a dopomáha k dlhodobému rozvoju krajiny. Vývoj leteckej dopravy vo svete má v súčasnosti stúpajúci trend. Každoročne dochádza k zvyšovaniu počtu prepravených cestujúcich a počtu pohybov lietadiel.

Rast a rozvoj leteckej dopravy na Slovensku nie je výnimkou, napriek tomu zaostáva za celosvetovým trendom. I navzdory každoročnému rastu v počte prepravených cestujúcich, Slovenská republika sa nachádza na chvoste tabuľky v rámci celej Európskej únie. Jedným z dôvodov, ktoré bránia prudšiemu rastu tohto odvetia je fakt, že v súčasnosti na Slovensku nie je registrovaná žiadna letecká spoločnosť, ktorá by tu mala svoju hlavnú základňu a prevádzkovala by pravidelné lety.

Vzhľadom nato, že Slovensko malo v minulosti svojho národného leteckého dopravcu, bolo rozhodnuté vládou Slovenskej republiky podporiť rozvoj leteckej dopravy na Slovensku. Táto skutočnosť viedla k vzniku štúdie „Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu na Slovensku“, ktorá bude hlavnou témou tejto bakalárskej práce.

Na začiatku práce sa venujeme vývoju národných dopravcov v Českej a Slovenskej republike od rozdelenia Československa až po súčasnosť. V ďalšej časti tejto práce sme sa zaoberali súčasným stavom leteckej dopravy na dvoch najvýznamnejších letiskách na Slovensku. Zobrazili sme vývoj v počte prepravených cestujúcich za posledných 10 rokov, spolu s opisom aktuálnej prevádzky na týchto letiskách. Ukázali sme si dôležité faktory, ktoré budú mať vplyv na rozvoj leteckej dopravy na Slovensku v nasledujúcich rokoch. Následne sa venujeme preskúmaniu celej štúdie. Oboznamujeme sa s jej hlavnými príčinami vzniku, cieľmi štúdie a nakoniec krátkym zhrnutím štúdie.

V posledných častiach práce zhodnotíme výsledky štúdie a zároveň prehodnotíme iba určité pasáže štúdie, ktoré by potrebovali lepšie rozpracovanie. Zameriavame sa hlavne na tendencie v leteckej doprave, a na argumentoch za a proti zriadeniu národného leteckého dopravcu. Po vyhodnotení týchto skutočností, pokračujeme vyhodnotením ekonomických odhadov počas obdobia od založenia spoločnosti až do spustenia ostrej prevádzky. Zamerali sme sa hlavne na výpočet nákladov na posádky, flotilu a doplnili sme náklady spojené s prevádzkovaním lietadiel počas tohto obdobia.

## 2 Porovnanie situácie českého národného dopravcu so situáciou na Slovensku

V tejto kapitole sa pozrieme na fungovanie leteckej spoločnosti ČSA pred rozdelením Československej republiky na dva štáty, počas obdobia rozdeľovania majetku medzi Slovenskom a Českou republikou, a taktiež bude zohľadnená aktuálna situácia v ČSA.

České aerolínie sú národným vlajkovým dopravcom Českej republiky. ČSA je piata najstaršia doteraz fungujúca letecká spoločnosť, za leteckými spoločnosťami KLM, Avianca, Qantas a Aeroflot. České aerolínie nadväzujú na tradíciu, identitu a značku Československých aerolínií.

### 2.1 Rozdelenie majetku ČSA medzi ČR a SR

Rozdelenie majetku Československých aerolínií je možné datovať už od roku 1991, keď sa Československo začalo reálne federalizovať. K rozdeleniu ČSA došlo na návrh slovenskej vlády, podľa kompetenčného zákona platného od 1.1.1991. Vtedy sa Československé aerolínie rozdelili na dve spoločnosti - českú spoločnosť Československé aerolínie a slovenskú spoločnosť Slov air, čo bola spoločnosť predtým spadajúca pod ČSA. Slov Air počas svojej existencie prevádzkoval práškovacie lietadlá, lietadlá typu Antonov An-2 a lietadlá L-410, ktoré sa nikdy nevyužili na serióznu prepravu cestujúcich. [1]

V druhej polovici roka 1992 boli ČSA privatizované už ako český podnik, teda plne v kompetencii ČR. Po transformácii na akciovú spoločnosť došlo k odpredaju časti akcií v prospech Air France a Európskej banke pre obnovu a rozvoj. Air France zakúpila 19,1% akcií a Európska banka pre obnovu a rozvoj získala rovnaký podiel. Československý fond národného majetku vlastnil 49,3% akcií, Česká poisťovňa vlastnila 4,5% akcií. Mesto Praha získalo 3,5% akcií a iba 2,3% akcií pripadlo do spoločného majetku miest Bratislava, Košice a Poprad. [2]

Delenie spoločnosti prebiehalo v podmienkach, kedy ešte nebol zrejмый zánik federácie. Slovensko následne prejavovalo nespokojnosť, keďže za týchto okolností by k danému spôsobu delenia nepristúpilo. Slovenská strana žiadala najmenej 25% podiel v ČSA. Česká strana však nemohla pristúpiť k požiadavke Slovenska, pretože Air France už získala 38% akcií ČSA. Tým pádom by česká strana stratila majoritu v ČSA a naopak by ju nezískala ani slovenská strana. Slovenská a česká strana sa nedohodli o navýšení podielu Slovenska v ČSA a ani o zmene názvu spoločnosti z Československých aerolínií na České aerolínie. [1]

## 2.2 Situácia národných dopravcov v ČR a SR po rozdelení Československa

Po rozdelení federálneho majetku medzi Českou republikou a Slovenskom sa ČSA previedli do vlastníctva Českej republiky, Slovensko nedostalo ani jedno lietadlo. Všetky majetky, know-how spoločnosti a všetko vybavenie ČSA zostalo v ČR. Štátne České aerolínie nemali záujem investovať do rozvoja ďalších liniek na Slovensku, pričom situácia bola jedna z najhorších zo všetkých postkomunistických krajín.

V roku 1993 boli ČSA v hlbokej strate kvôli nevýhodným leasingovým zmluvám za vysoké ceny, aby mohli používať západnú leteckú techniku namiesto starej sovietskej techniky. Zástupcovia spoločnosti Air France neboli spokojní s vývinom situácie v ČSA a požadovali vrátenie všetkých investícií, ktoré do spoločnosti vložili. Po dohode v roku 1994 štátna Konsolidačná banka odkúpila zvyšné akcie spoločnosti, ktoré nadobudla Air France.

Ďalšie problémy v ČSA vznikali od roku 2009, kedy vláda ČR vyhlásila výberové konanie na privatizáciu spoločnosti. Od toho zámeru následne zišlo. V roku 2010 prešla spoločnosť výraznou reštrukturalizáciou, ktorá skončila o tri roky neskôr, keď bol predaný 44% podiel v spoločnosti ČSA spoločnosti Korean Air. Následne v roku 2015 bolo predaných i zvyšných 34% spoločnosti, a to spoločnosti Travel Service. České aerolínie sú po prvýkrát po 91 rokoch pôsobenia plne v rukách súkromných majiteľov. [3]

V súčasnosti je majoritným vlastníkom spoločnosti ČSA skupina Smartwings. V decembri roku 2018 odkúpila spoločnosť Smartwings 44% podiel od Korean Airlines a 19,7% podiel od českého štátu. Súkromný dopravca sa tak stal majiteľom takmer 97% akcií spoločnosti ČSA. Zvyšných 2,26% akcií je stále v rukách Českej poisťovne.[4]

Na Slovensku sa ešte pred rozdelením Československa v roku 1991 založila letecká spoločnosť Tatra Air, ktorá bola spoločným projektom Slov-Air a Crossair. Tatra Air prevádzkovala dve lietadla Saab 340B. Spoločnosť fungovala dokopy 9 rokov, avšak napokon sa letecká spoločnosť Tatra Air dostala do finančných problémov a ukončila svoju činnosť.

Okrem Tatra Air vznikla v 90. rokoch aj letecká spoločnosť Air Slovakia, ktorá bola v rukách súkromných majiteľov. Air Slovakia pôsobila najmä ako charterový letecký dopravca. Air Slovakia pôsobila od roku 1993 až do roku 2010. Počas 17 rokov existencie prevádzkovala mnoho pravidelných leteckých liniek, i navzdory zlej situácii v leteckej doprave na Slovensku

v 90. rokoch. Air Slovakia skončila v konkurze v roku 2010 a hlavným dôvodom zániku tejto spoločnosti boli zlé rozhodnutia manažmentu. [5]

Po rôznych neúspešných pokusoch založiť národného dopravcu v rukách súkromných majiteľov funguje slovenská letecká doprava bez takejto spoločnosti. Aktuálne je situácia v leteckej doprave jedna z najlepších počas celej histórie slovenského letectva. Každoročne dochádza k nárastu pohybov lietadiel a počtu odbavených cestujúcich na kľúčových slovenských letiskách.

### **3 Predpokladaný vývoj leteckej dopravy na Slovensku v nasledujúcich rokoch**

V tejto časti práce priblížime súčasný stav leteckej dopravy na dvoch najhlavnejších letiskách na Slovensku - a to na letisku M. R. Štefánika v Bratislave a na letisku v Košiciach. Následne sme preskúmali faktory, ktoré majú vplyv na vývoj leteckej dopravy na Slovensku.

#### **3.1 Súčasný stav leteckej dopravy na Slovensku**

Civilná letecká doprava na Slovensku v porovnaní s inými krajinami EÚ dlhodobo zaostáva, no i napriek tomu má v súčasnosti stúpajúci charakter. Môže za to najmä otváranie nových pravidelných leteckých liniek na letiskách v Bratislave a v Košiciach a pôsobením nízkonákladových leteckých spoločností. Ich fungovanie má pozitívny vplyv na rozvoj leteckej dopravy na Slovensku. Svedčia o tom štatistiky, ktoré ukazujú, že počet odbavených medzinárodných cestujúcich na letiskách v Bratislave a Košiciach od roku 2014 prudko narastá, viď graf č. 1 a 2.

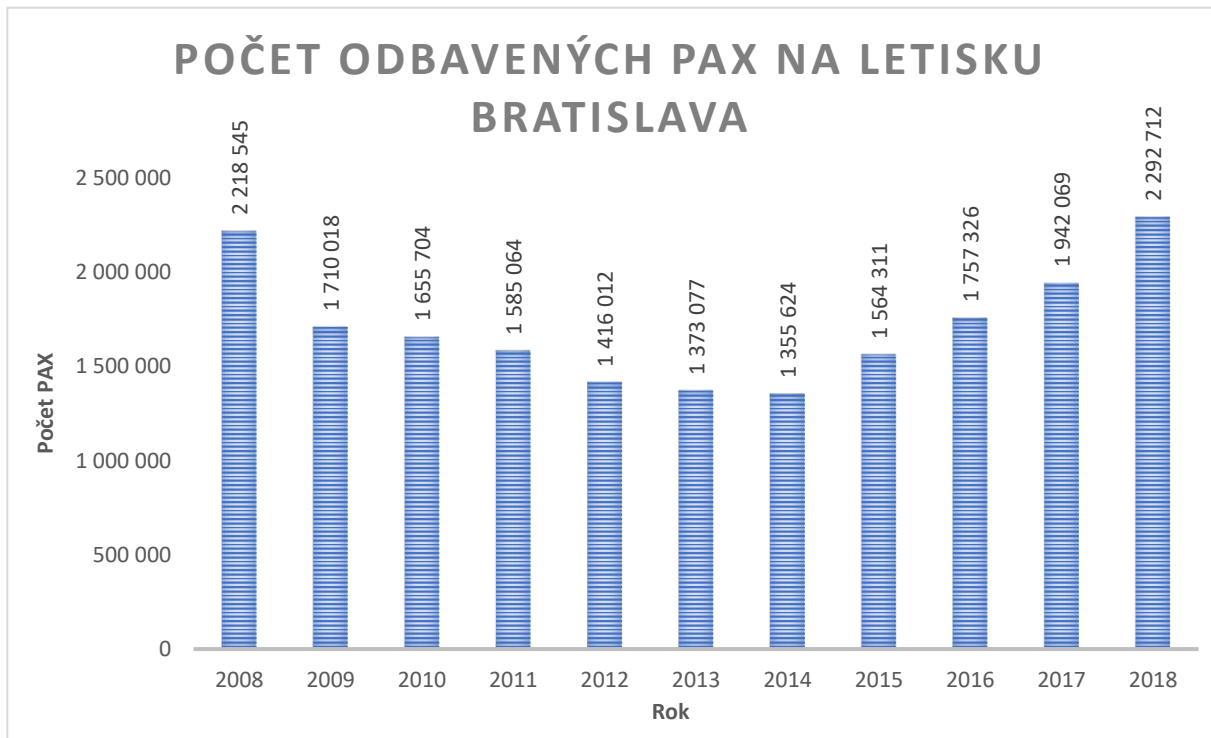
##### **3.1.1 Vývoj v počte odbavených cestujúcich na letisku M. R. Štefánika v Bratislave**

V roku 2018 letisko Bratislava odbavilo celkom 2 292 712 cestujúcich. Tento prevádzkový výsledok je najlepší v 67-ročnej histórii fungovania letiska. Doterajší historicky rekord z roku 2008 bol prekonaný o takmer 75 000 cestujúcich. V období posledných pätnástich rokov bola hranica dvoch miliónov cestujúcich prekonaná celkom trikrát. Hranica bola prekonaná ešte v roku 2007, kde bolo odbavených 2 024 142 cestujúcich.

Podiel pravidelnej leteckej dopravy predstavuje až okolo 70% zo všetkých prevádzkovaných leteckých liniek. V prípade nepravidelnej dopravy je podiel okolo 30% z celkovej dopravy. V súčasnosti sa prevádzkuje cez 53 leteckých spojení do trinástich zemi. Zo všetkých destinácií najviac prevažujú destinácie vo Veľkej Británii, v Turecku, Rusku či v Egypte. Na pravidelných linkách má najväčší podiel v počte odbavených cestujúcich nízkonákladová letecká spoločnosť Ryanair, za ňou nasleduje nízkonákladová letecká spoločnosť Wizz Air.

Počet odbavených cestujúcich v priebehu rokov 2008 až 2018 ukazuje nasledujúca tabuľka, kde možno vidieť prudký nárast cestujúcich od roku 2014 až po súčasnosť, pričom percentuálny nárast v počte odbavených pasažierov za jednotlivé roky sa pohybuje v priemere okolo 9,84%. [6]

Graf 1. Počet odbavených cestujúcich za jednotlivé roky [6]



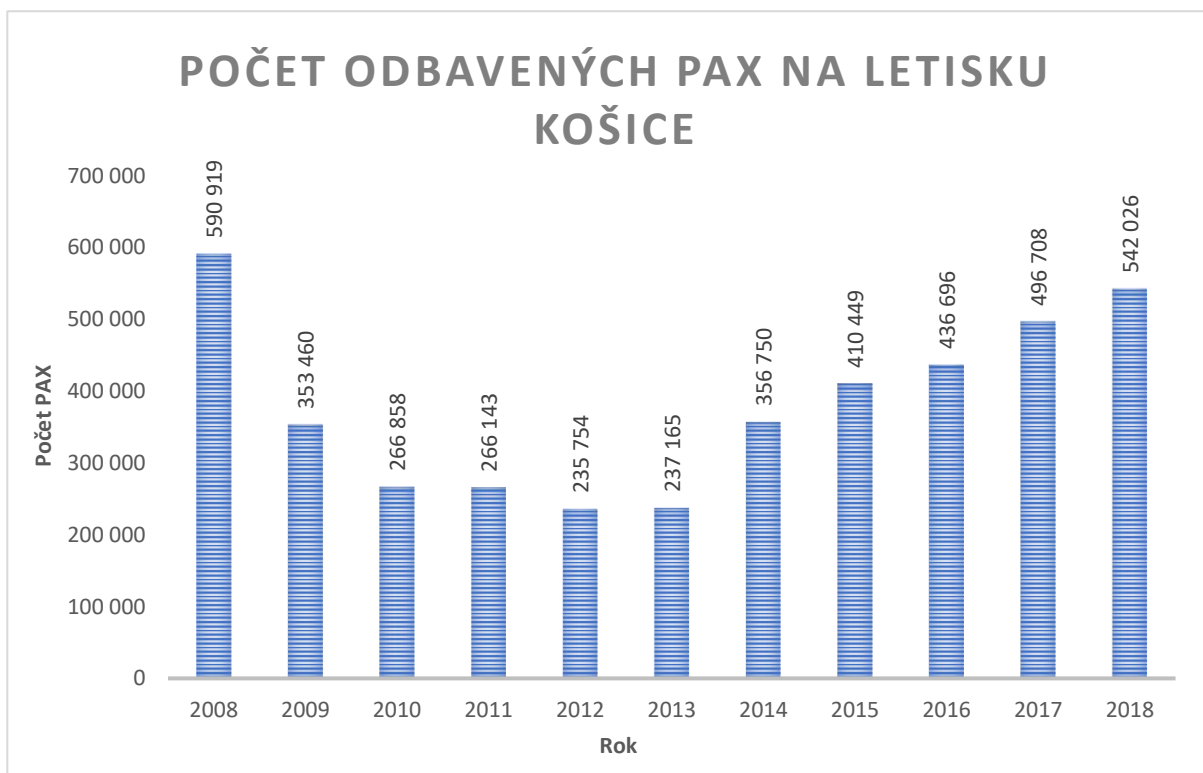
### 3.1.2 Vývoj v počte odbavených cestujúcich na letisku Košice

V histórii fungovania letiska Košice sa podarilo prekonať hranicu 500 000 odbavených cestujúcich iba dvakrát. Prvýkrát sa to podarilo v roku 2008, ktorý bol najúspešnejší v celej histórii letiska s celkovým počtom 590 919 odbavených cestujúcich. Podarilo sa to aj v roku 2018 kde bránami letiska prešlo celkom 542 026 cestujúcich.

V roku 2018 bolo prepravených 369 973 cestujúcich na pravidelných linkách a 169 579 na nepravidelných linkách. Podiel medzi pravidelnými a nepravidelnými linkami je v pomere 68:32. Letisko Košice ponúka celkom sedem pravidelných destinácií v šiestich krajinách. Z letiska Košice prevádzkujú svoje linky až štyria tradiční dopravcovia a traja nízkonákladoví dopravcovia. Z tradičných dopravcov je to Austrian Airlines, ČSA, Poľské Aerolínie LOT a Turkish Airlines. Z nízkonákladových dopravcov je to Ryanair, Wizzair a Eurowings. Letisko Košice ponúka v porovnaní s bratislavským letiskom omnoho väčší výber destinácií po celom svete s jedným prestupom, z dôvodu absencie tradičného leteckého dopravcu operujúceho na letisku v Bratislave. Na letisku v hlavom meste figurujú iba nízkonákladoví letecký dopravcovia, kde ponuku destinácií s jedným prestupom poskytujú iba dopravcovia Flydubai a Pobeda. [8]

Po prekonaní následkov krízy v roku 2009 je možné spozorovať nárast počtu cestujúcich od roku 2012, kde sa percentuálny nárast za jednotlivé roky pohybuje okolo 8%. Je potrebné taktiež poznamenať, že po krachu leteckej spoločnosti SkyEurope v roku 2009 dochádzalo ku každoročnému poklesu počtu prepravených cestujúcich až do roku 2012. V tabuľke 11. sú znázornené hodnoty odbavených cestujúcich na letisku Košice za obdobie od roku 2008 až po rok 2018. [7]

Graf 2. Počet odbavených cestujúcich za jednotlivé roky [7]



### 3.2 Faktory ovplyvňujúce dopyt po leteckej doprave v nasledujúcich rokoch

V tejto časti bakalárskej práce sa budeme venovať dôležitým faktorom, ktoré majú vplyv na leteckú dopravu na Slovensku a môžu buď negatívne alebo pozitívne ovplyvniť pôsobenie potencionálneho leteckého dopravcu na Slovensku. Jednými z najhlavnejších faktorov, ktorými sa budeme venovať je demografické prostredie Slovenska a ekonomická situácia na Slovensku.

### 3.2.1 Demografický faktor

Stav obyvateľstva na základe údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky zaznamenáva každoročný nárast obyvateľov. Momentálny stav predstavuje 5 450 421 obyvateľov. Z údajov počtu narodených detí za jednotlivé roky vyplýva, že od roku 2018 dochádza k poklesu pôrodnosti o 1,6% oproti roku 2017. Vzhľadom na vyšší počet narodených detí oproti zomrelým obyvateľom, nie je rozdiel výrazne vyšší. Z toho vyplýva, že pri postupnom poklese pôrodnosti detí budú najvyšší počet obyvateľov postupom času tvoriť dôchodcovia a ekonomicky aktívne (pracujúce) obyvateľstvo. Dôležitým faktorom je aj migrácia obyvateľstva, pretože veľké množstvo mladých ľudí odchádza do zahraničia za lepšími pracovnými a vzdelávacími podmienkami, čím dochádza k znižovaniu počtu ekonomicky aktívnych obyvateľov. [9]

Tieto faktory výrazne ovplyvňujú leteckú dopravu, nakoľko ekonomické aktívne obyvateľstvo tvorí významnú časť spotrebiteľov, ktorí využívajú leteckú dopravu. Na druhej strane, okrem negatívneho vplyvu na rozvoj leteckej dopravy, tieto faktory vplývajú na leteckú dopravu i pozitívnym spôsobom. Nakoľko sa väčšina obyvateľstva nachádza v produktívnom období svojho života, využívajú pomerne často leteckú dopravu s cieľom cesty za oddychom a turistikou.

Rovnako migrácia obyvateľstva do zahraničia poukazuje na fakt, že zarobené finančné prostriedky pôjdu v prospech ekonomiky v danej krajine, ale s rastom migrácie rastie i dopyt po vytváraní nových leteckých liniek do miest, do ktorých je smerovaná migrácia za prácou a školou.

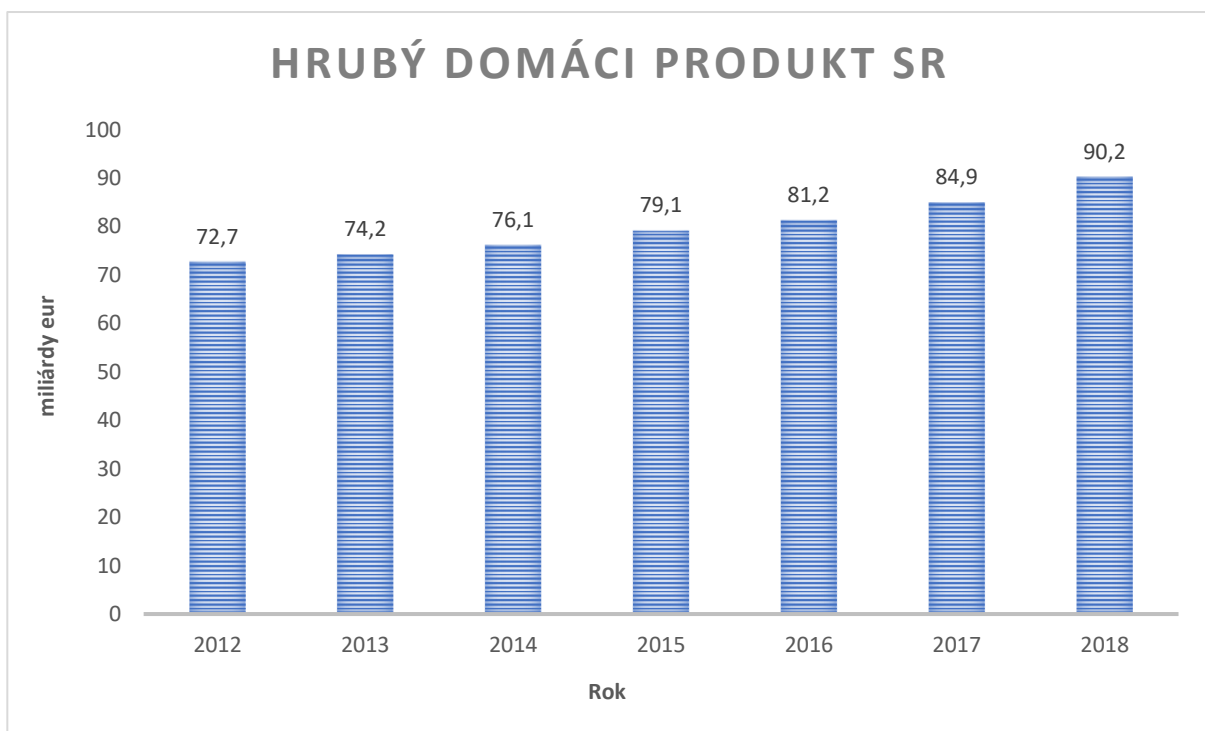
### 3.2.2 Ekonomický faktor

Ekonomické faktory majú hlavný vplyv na vznik, rozvoj a udržanie sa leteckej spoločnosti na trhu. Vzhľadom na súčasnú situáciu v ekonomike sa predpokladá jej pretrvávajúci rast a hospodársky vývoj. Nárast hrubého domáceho produktu v roku 2018 činil 4,1%, vďaka narastajúcim výdavkom a investičným činnostiam v domácej ekonomike. [10] Prognóza HDP do roku 2021 predpokladá s každoročným rastom v priemere o 3,9%. Zvyšujúca sa spotreba domácností je podporená nárastom pracovných ponúk na trhu práce a taktiež zvyšujúcimi sa mzdami. [11]

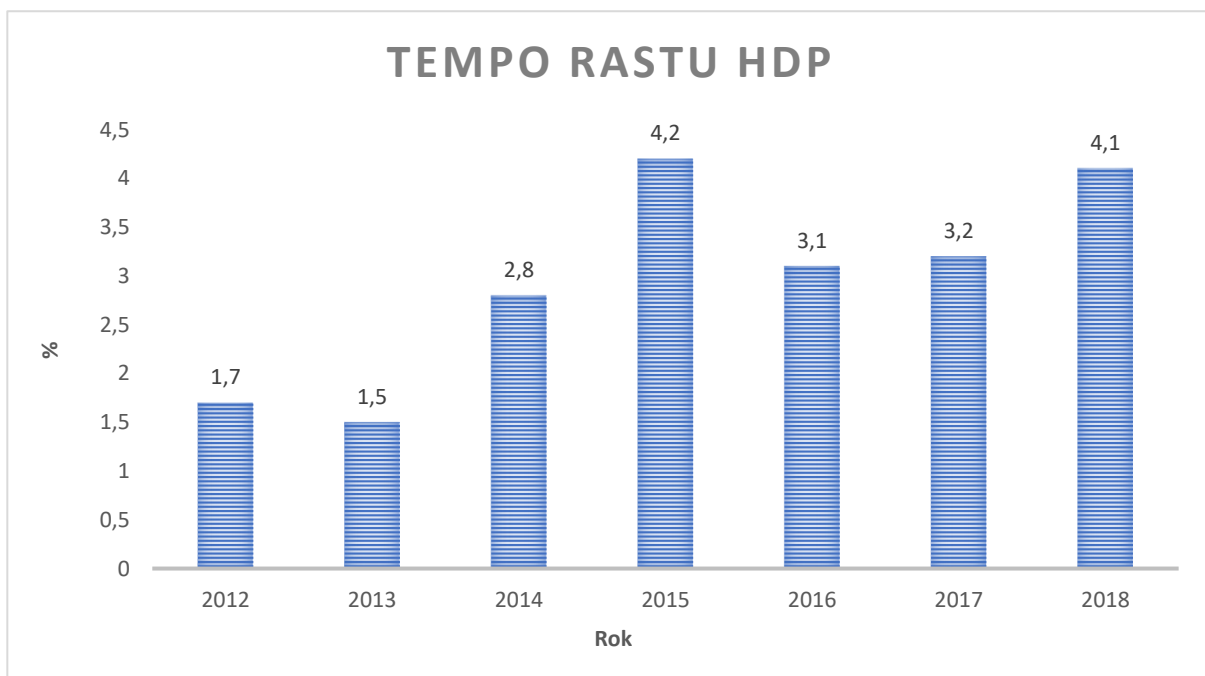
V grafe 3. sú uvedené hodnoty HDP Slovenska od roku 2012 do roku 2018 a v grafe 4. je znázornené tempo rastu HDP od roku 2012 s priemernou hodnotou rastu o 2,94%. [10]



Graf 3. Vývoj HDP na Slovensku od roku 2012 [10]



Graf 4. Tempo rastu HDP Slovenska od roku 2012 [10]



Rast slovenského hospodárstva ovplyvňuje i nezamestnanosť obyvateľstva. Miera nezamestnanosti obyvateľstva v SR má od roku 2012 klesavú tendenciu a v roku 2018 bola miera nezamestnanosti v SR na úrovni 6,5%. [10] Pokles nezamestnanosti pokračuje i v roku 2019, keď v apríli tohto roka klesla nezamestnanosť po prvýkrát pod 5%. [12]

Tieto faktory ekonomického prostredia v Slovenskej republike majú výrazný vplyv na vývoj leteckej dopravy, pričom je zrejmé, že sa nejedná o najlacnejší druh dopravy. Vzhľadom na súčasnú ekonomickú situáciu obyvateľstva, ktorá je udávaná mierou nezamestnanosti, výškou miezd, infláciou a cenovou úrovňou, je možné zaznamenať nárast jej priaznivých podmienok, ktoré sú zároveň priaznivé i pre rozvoj leteckej dopravy, kde dôjde k navýšeniu spotreby produktov leteckej dopravy.

Bratislavské letisko má vzhľadom na geografické prostredie v rámci SR silnejšie postavenie na trhu a väčšie možnosti rozvoja leteckej dopravy s otvorením nových leteckých liniek potencionálneho národného dopravcu. Prispieva k tomu aj silnejšie ekonomické prostredie, nakoľko je v Bratislavskom kraji viac pracovných príležitostí, vyššia kúpna sila obyvateľstva, najnižšia nezamestnanosť na Slovensku a viac podnikateľských príležitostí.

V prípade letiska Košice existuje veľký potenciál na zabezpečenie rozvoja leteckej dopravy na celom východnom Slovensku. Nasvedčuje tomu i každoročný nárast v počte odbavených cestujúcich, ktoré sme spomínali vyššie a aj otváranie nových leteckých liniek. Ekonomická situácia v Košickom kraji nie je porovnateľná s ekonomickou situáciou v Bratislavskom kraji, ale každoročne dochádza k zlepšeniu jej výsledkov.

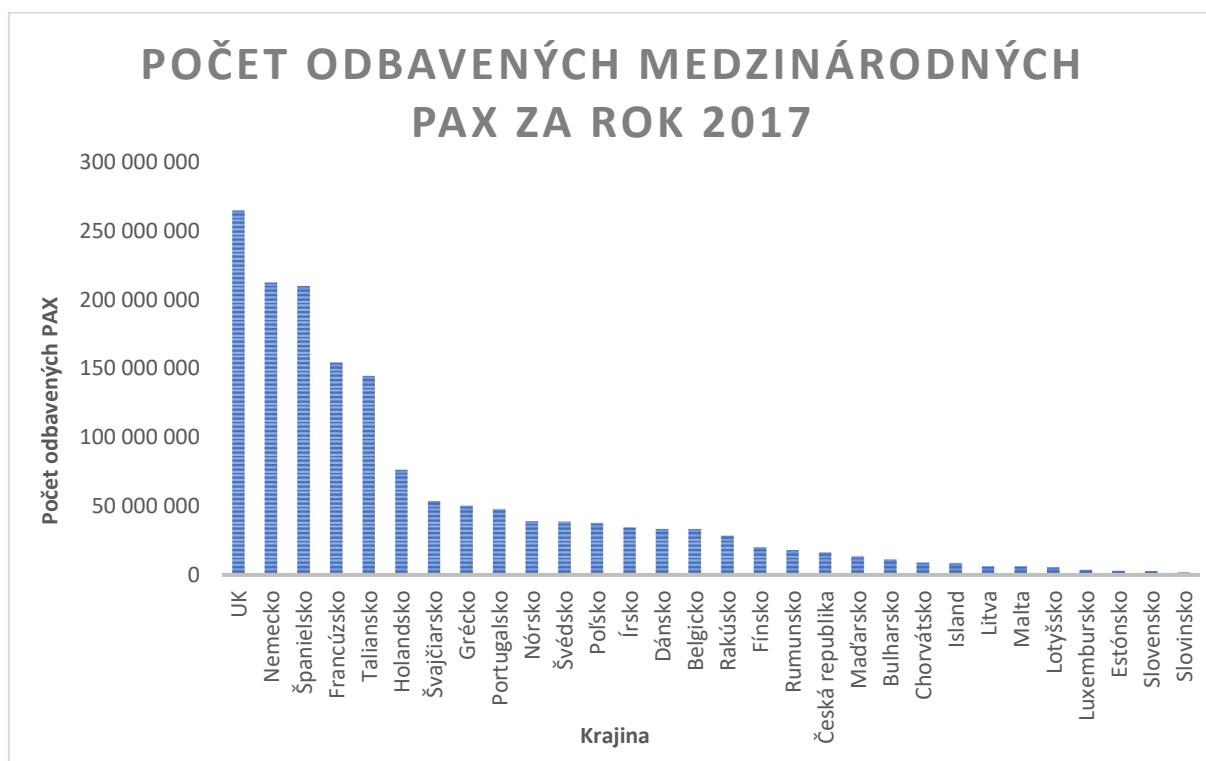
## 4 Oboznámenie sa so štúdiou

V tejto kapitole sa budeme venovať stručnému zhrnutiu štúdie *Analýzy zriadenia národného leteckého dopravcu*. Budeme sa zaoberať hlavnými príčinami vzniku vypracovania tejto štúdie, pričom budeme klásť hlavný dôraz na ciele a stručný popis jednotlivých častí práce. Súčasne sme sa zamerali na popis výsledkov, ktoré sme bližšie rozpracovali v ďalších kapitolách tejto bakalárskej práce.

### 4.1 Príčiny vzniku vypracovania štúdie

Tento dokument bol vytvorený na základe *Zmluvy o diele č. 523/C400/2018*, uzavretej medzi Ministerstvom dopravy a výstavby Slovenskej republiky (ďalej len SR) a Ekonomickou univerzitou v Bratislave. Podnetom na zriadenie tejto analýzy je programové vyhlásenie vlády na rok 2016 až 2020. Vláda vyrukovala s ideou naďalej poskytovať finančnú podporu pri rozvoji leteckej dopravy na Slovensku. Slovenska republika dlhodobo stagnuje v leteckej preprave osôb a v ukazovateli počtu odbavených medzinárodných pasažierov dosahuje jednu z najhorších pozícií v rámci krajín Európskej únie (ďalej len EÚ). V nasledujúcom grafe je prezentovaný počet odbavených medzinárodných pasažierov v jednotlivých krajinách EÚ za rok 2017. Slovensko sa umiestnilo na jeho chvoste, s počtom **2 402 651** odbavených pasažierov. [13]

Graf 5. Počet odbavených pasažierov v jednotlivých krajinách EÚ za rok 2017 [14]



Primárnym cieľom vlády bolo zvýšiť kvalitu úrovne ochrany a bezpečnosti leteckej prevádzky pre civilné letectvo. Následné zabezpečenie podmienok pre vznik národného leteckého dopravcu, ktoré by viedlo k zaisteniu pravidelného leteckého spojenia Slovenska s významnými leteckými uzlami v Európe.

Podmienkou pre navrhnutie modelu národného leteckého dopravcu je také nastavenie fungovania spoločnosti, ktoré bude z ekonomického hľadiska rentabilné. Zároveň bude vylúčená tradičná predstava národného dopravcu ako stratového podniku, dotovaného štátom. Fungovanie subjektu by podliehalo pravidlám voľného trhu Európskej únie a pravidlám poskytovania štátnej pomoci. Súčasne je potrebné navrhnuť sieť leteckých spojení, ktoré budú významné z ekonomického a politického hľadiska, a zároveň ich bude možné prevádzkovať rentabilne v dlhodobom časovom horizonte. [13]

## 4.2 Ciele štúdie

Hlavným cieľom tejto štúdie, ktorú budeme analyzovať, je posúdiť možnosť zriadenia národného leteckého dopravcu na Slovensku. Letecký dopravca by fungoval formou klasického modelu leteckej spoločnosti, takzvaného vlajkového dopravcu (z anglického názvu *flag carrier*) zabezpečujúceho pravidelné letecké spojenia Slovenska s hlavnými letiskami v Európe.

Zámerom bolo posúdenie možných alternatív fungovania vlajkového dopravcu Slovenskej republiky v súlade s pravidlami spoločného trhu Európskej Únie. Následne bol braný dôraz na vyhodnotenie aktuálneho stavu leteckej dopravy na SR, možného dopytu verejnosti po službách národného leteckého dopravcu a alternatívnych modelov fungovania zmieneného dopravcu. V neposlednom rade vytvorenie kalkulácií ekonomických prínosov a nákladov. [13]

## 4.3 Zhrnutie štúdie

Štúdia je koncipovaná nasledovným spôsobom. V prvej pasáži popisuje a zhŕňa súčasný stav leteckej dopravy na Slovensku. Pritom konštatuje stagnáciu osobnej leteckej dopravy na Slovensku, kde sa v priebehu poslednej dekády SR umiestnila na poslednej pozícii v počte odbavených medzinárodných pasažierov na obyvateľa v celej EÚ.

V nadväznosti na aktuálnu situáciu leteckej dopravy sa zanalyzovali odhady národohospodárskych efektov v leteckej doprave, pričom podľa výpočtov je letecké odvetvie nedostatočne rozvinuté a jeho prínos do ekonomického rastu je zanedbateľný

v porovnaní so zvyšnými druhmi prepravy v SR, kde v roku 2015 tvorila letecká doprava iba 2,2% celkovej produkcie dopravy a tvorila 1,2% zamestnanosti v danom sektore.

Medzi prevládajúce tendencie v leteckej doprave, ktoré by mohli byť záväzné na prevádzkovanie leteckej spoločnosti, sú geografická poloha letiska Viedeň (obmedzuje možnosť rozvoja letiska Bratislava), prevaha low-cost leteckých spoločností, aktuálna situácia ekonomického cyklu, či nestálosť ceny leteckého paliva.

V ďalšej časti boli konštatované argumenty pre zriadenie a proti zriadeniu národného dopravcu. Medzi argumenty pre zriadenie je nedostatočná ponuka leteckých liniek, ktoré sú najčastejšie vyhľadávané slovenskými cestujúcimi a preto sú úplne odkázané na zahraničných dopravcov operujúcich z letísk mimo územia SR, teda dochádza k nedobrovoľnej podpore zahraničnej ekonomiky namiesto podporovania domáceho trhu v oblasti leteckej dopravy. Odhad z dostupných údajov počíta o minimálnej sume 24,5 milióna eur za rok 2017, pričom táto suma nie je presná.

Za argumenty proti zriadeniu môžeme považovať fakt, že historicky sa na Slovensku ani jedna spoločnosť nedokázala udržať na trhu. Dôvody neúspechu sa pritom líšia (hlavným dôvodom neúspechu nebola nedostatočná kúpna sila zo strany slovenských cestujúcich). Na trhu sa nachádza vysoká miera konkurencie, ktorá je zapríčinená blízkou polohou väčších medzinárodných letísk v okolí územia SR a veľkým množstvom operujúcich leteckých spoločností v EÚ. Ďalší problém predstavuje nedostatočne naplnená kapacita prevádzkovaných liniek, využívaných turistami, prichádzajúcimi na Slovensko.

Súčasťou štúdie je i právny rozbor, ktorý ponúka širokú škálu pre realizáciu národného dopravcu. Pri detailnom preskúmaní právneho rámca boli klasifikované 3 modely existencie národného dopravcu:

**Prvý model** – zakladajúci sa na vnímaní leteckého dopravcu, ktorého vlastníkom je štát a jeho fungovanie ovplyvňuje vedenie spoločnosti v súlade s potrebami štátu na politickými cieľmi. Tento model nie je možné brať do úvahy, pretože porušuje pravidlá o štátnej pomoci a taktiež legislatívu Európskej únie.

**Druhý model** – sa zakladá v prospech služieb vo verejnom záujme (ďalej len PSO). Tento model je možné uskutočniť len sčasti, pretože PSO linky by mohli byť sprostredkované len z letiska Košice, zatiaľ čo linky z Bratislavy by podliehali výhradám z dôvodu blízkosti letiska

Viedeň. Aj keby sa pristúpilo k realizácii tohto modelu, tak ani existencia uvažovaného národného dopravcu mu nezaručuje, že bude skutočne prevádzkovať aj PSO linky na území SR.

**Tretí model** – ktorý má ako jediný potenciál na realizáciu, sa zakladá na trhových princípoch bez ďalšieho zásahu štátu. Variant trhového dopravcu je z právneho pohľadu najjednoduchšie realizovateľný, pretože nepodlieha schváleniu Európskou komisiou. V súlade s tým sa rozpracovali kalkulácie nákladov, výnosov a bola spracovaná sieť potencionálnych liniek. Hrubý odhad nákladov na založenie spoločnosti by v prípade nákupu lietadiel činil **79,3 milióna** eur, zatiaľ čo pri prenájme lietadiel by činil **32 miliónov** eur.

V záverečnej kapitole sa vyskytuje konkrétny návrh z možnej prevádzky leteckej spoločnosti, s výberom vhodného typu prevádzkovaného lietadla s možnosťami jeho financovania. Pre priaznivé hospodárenie spoločnosti vzhľadom na právnickú formu je najvhodnejšie zvoliť typ akciovej spoločnosti.

Na základe vykonaných operácií v rámci štúdie je možné pri súčasnom nastavení podmienok štátnej pomoci a pravidiel vnútorného trhu EÚ stanoviť tri možné scenáre:

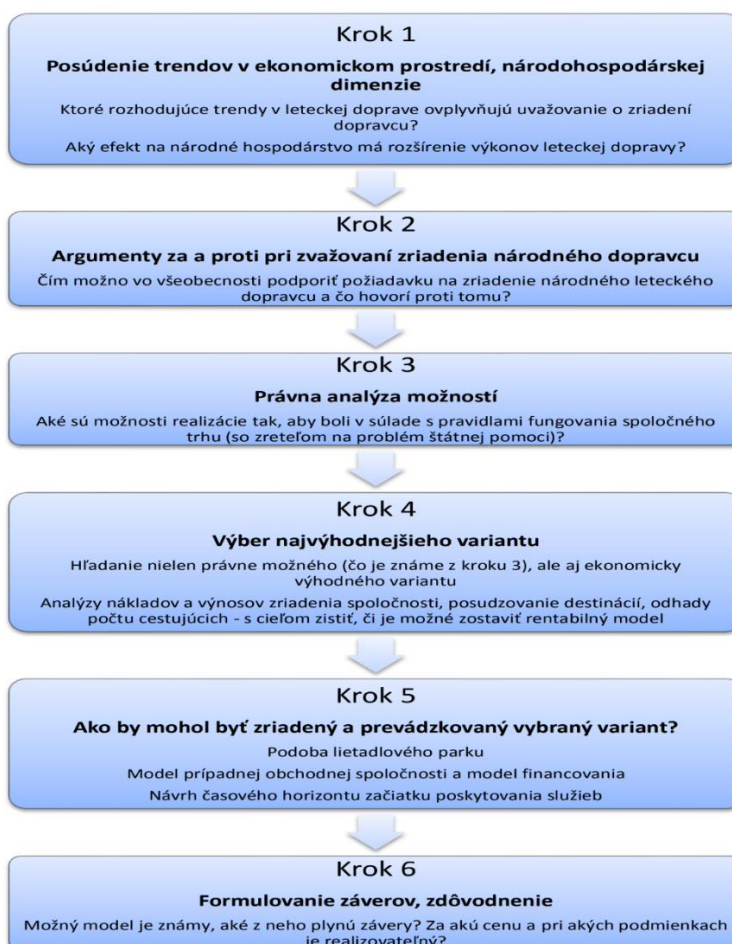
**Prvý scenár** – je nezaloženie národného dopravcu, aj keď scenár nezriadenia nevynakladá žiadne náklady, je tu reálna hrozba pretrvávajúcej stagnácie rastu leteckej dopravy na Slovensku, stála závislosť cestujúcich na zahraničných dopravcoch a zvyšujúci sa odliv cestujúcich na zahraničné letiska, s ktorým súvisí taktiež únik finančných prostriedkov do zahraničných spoločností namiesto podpory slovenského hospodárstva.

**Druhý scenár** – je zaobstaranie prepravných spojení vo forme PSO. Na základe vypracovania právnej analýzy a doterajšej praxe hovorí v značný neprospech v PSO, prevažne kvôli geografickej polohe najdôležitejšieho letiska Bratislava. Vzhľadom na malú vzdialenosť letiska Viedeň od letiska Bratislava je to neuskutočiteľné. Tento scenár je realizovateľný iba z miestnych regionálnych letísk, ako sú Košice alebo Poprad. Avšak sa tu naskyta otázka, či bude dostatočný dopyt po leteckej doprave na základe miestneho trhu.

**Tretí scenár** – predstavuje vytvorenie národného dopravcu ako novej akciovej spoločnosti, založenej na trhových princípoch, ktorá je vo vlastníctve štátu a je perspektívne ju smerovať k *joint venture* podniku najlepšie so zahrnutým strategickým partnerom z oblasti súkromnej sféry. Tento scenár je trhovo najkomfortnejší, ale predstavuje vysokú mieru rizík.

Rozpracovanie možných destinácií by zobrazila skutočnosť že dopyt po lietaní zo SR a do SR je geograficky rozdielny. Najzávažnejším problémom počas prvých rokov prevádzky je obsadenosť kapacity prevádzkovaných lietadiel, ktoré by vykazovali nepostačujúcu mieru obsadenosti a to v oboch smeroch linky, prevažne čo sa týka biznis klientely. Hlavným rizikom obsadenosti letov predstavuje iba jednosmerný dopyt (len do SR alebo len zo SR), ktorý by mal priamy dopad na rentabilitu linky ako takej v oboch smeroch. Na základe dopytu po osobnej leteckej doprave zobrazuje fakt, že sa nachádza iba obmedzené množstvo leteckých spojení na základe ktorých môžeme v dlhodobejšom výhľade predpokladať rentabilnú prevádzku.

Súhrnne je možné konštatovať, že prevádzkovanie národného dopravcu bude v krátkodobom a strednodobom horizonte veľmi náročné udržať v rentabilnom fungovaní. Aj v prípade ustálenia sa na leteckom trhu a získania si cestujúcich, z dlhodobejšieho hľadiska môže dôjsť k postupnému znižovaniu počiatočných strát a taktiež dôjde k čiastočnej kompenzácii na národohospodárskej úrovni, v súvislosti s rozvojom turizmu, prezentáciou krajiny v zahraničí a ďalšími faktormi. [13]



Obrázok 1. Následnosť krokov pri tvorbe štúdie [13]

## 5 Analýza štúdie

V tejto kapitole sme sa rozhodli zamerať na vyhodnotenie štúdie. Pri vyhodnocovaní sme nebrali do úvahy komplexnú prácu, ale iba pasáže analýzy, ktoré potrebujú následne prehodnotenie alebo rozsiahlejší a podrobnejší výskum v tejto oblasti, pričom by to mohlo ovplyvniť výsledky štúdie.

### 5.1 Tendencie v odvetí a v externom/internom prostredí

Letecká doprava pozitívne ovplyvňuje ekonomiku štátu a značne prispieva k sociálnemu rozvoju v krajine. Zároveň je nutné si uvedomiť, že letecká doprava je ako odvetvie veľmi náchylná na ekonomický vývoj štátu, pričom sa to odzrkadľuje na výnosoch leteckých spoločností.

V tejto časti štúdie autori zhrňujú jednotlivé faktory v leteckej doprave, ktoré môžu mať podstatný vplyv na možnosť zriadenia národného leteckého dopravcu. My sa zameriame iba na určité pasáže tejto časti, kde je žiadúce hlbšie vysvetlenie a možné prehodnotenie. Zvyšné pasáže kapitoly nepotrebujú ďalšie vysvetlenie, keďže boli dostatočne spracované a vysvetlené.

#### 5.1.1 Nízkonákladový model a spotrebiteľské správanie

*„Domáci dopravca, ktorý je predmetom tejto štúdie, by však nemal byť založený na princípe nízkonákladovej spoločnosti, ale regulárneho dopravcu, ktorý by cenami leteníek nedokázal konkurovať LCC operátorom.“ [13]*

Nízkonákladoví dopravcovia sú zameraní na cestujúcich, ktorí sú ochotní vzdať sa komfortu a služieb leteckej spoločnosti na úkor nižšej ceny prepravy. Princíp navrhovaného domáceho leteckého dopravcu spočíva v zameraní sa súčasne aj na biznis cestujúcich. Nízkonákladoví dopravcovia dosahujú nízke jednotkové náklady na sedadlo a tým pádom aj nižšiu cenu leteníek.

V prípade navrhovaného dopravcu by bolo možné sa priblížiť k súčasným trendom v leteckej doprave. Mnoho klasických leteckých spoločností ako Lufthansa, Aeroflot alebo České aerolínie (ďalej len ČSA) vychádzajú ústrety dopytu a zvýšenej konkurencie nízkonákladových spoločností. Začali ponúkať nové cenové tarify, rozdelené do jednotlivých cestovných tried podľa druhu ponúkaných služieb. Ak sa pozrieme na politiku cestovných tried u spoločnosti ČSA na obrázku 2. môžeme vidieť cestovné triedy Economy a Business s rôznymi tarifami.



Cenový balíček Cestovní třída	LITE Economy	PLUS Economy	FLEX Economy	BUSINESS LITE Business	BUSINESS Business	
<a href="#">ZAVAZADLA</a>	Kabinové zavazadlo	✓ 1 x 8 kg	✓ 1 x 8 kg	✓ 1 x 8 kg	✓ 2 x 8 kg	✓ 2 x 8 kg
	Malá osobní taška	✗	✓ 1 x 3 kg	✓ 1 x 3 kg	✓ 1 x 3 kg	✓ 1 x 3 kg
	Zapsané zavazadlo	€ od 25 EUR	✓ 1 x 23 kg	✓ 1 x 23 kg	✓ 2 x 32 kg	✓ 2 x 32 kg
<a href="#">SEDADLA</a>	Výběr místa	€ od 5 EUR	✓	✓	✓	✓
	Preferovaná sedadla	€ od 10 EUR	€ od 10 EUR	€ od 10 EUR	✗	✗
<a href="#">OBČERSTVENÍ</a>	Lehký snack	✗	✗	✓	✗	✗
	Gourmet menu	€ od 10 EUR	€ od 10 EUR	€ od 10 EUR	✓	✓
FLEXIBILITA	Změna rezervace*	€ od 60 EUR + případný rozdíl v jízdném	€ od 60 EUR + případný rozdíl v jízdném	✓ za případný rozdíl v jízdném	€ od 60 EUR + případný rozdíl v jízdném	✓ za případný rozdíl v jízdném
	Refundace**	✗	✗	€ od 60 EUR	✗	✓
LETIŠTĚ	<a href="#">SkyPriority***</a>	✗	✗	✓	✓	✓
	<a href="#">Salonek v Praze</a>	€ od 18 EUR	€ od 18 EUR	€ od 18 EUR	✓	✓
<a href="#">OK PLUS</a>	OK Plus míle	✓ 20% - 100%	✓ 20% - 175%	✓ 20% - 175%	✓ 20% - 200%	✓ 20% - 200%
	OK Plus Corporate body	✓	✓	✓	✓	✓

Obrázok 2. Rozdelenie cestovných tried na krátkych a stredne dlhých linkách ČSA [15]

V cestovnej triede Economy je na výber z troch možných tarífov. Prvá tarifa *LITE* je určená pre cestujúcich, ktorí požadujú najlacnejšie letenky. Táto tarifa zahrňuje cestovanie iba s kabínovou batožinou. Ostatné služby, ako napríklad podaná batožina, občerstvenie na palube alebo výber miesta, sú za adekvátny poplatok. Druhá tarifa *PLUS* v porovnaní s tarifou *LITE* zahŕňa i malú kabínovú batožinu a podanú batožinu. Tieto služby boli v minulosti ponúkané ku klasickej letenke v Economy triede u tradičných dopravcov. Posledná tarifa v triede Economy je *FLEX*, ktorá nad rámec služieb tarify *PLUS* ponúka aj službu *Sky Priority*, občerstvenie na palube a predovšetkým je určená pre cestujúcich, preferujúcich flexibilitu v dátume odletu.

V cestovnej triede Business je na výber z taríf *Business Lite* a *Business*. V týchto tarifách sú zahrnuté komplexné služby k letenke, rovnako ako využitie letiskového salónika v Prahe a ďalších služieb na letisku. Tarifa *Business Lite* je určená pre cestujúcich, ktorí nepožadujú flexibilitu v dátume odletu. V tejto tarife nie je možná refundácia. Zmena rezervácie je za príplatok. [15]

Služby v najnižšej tarife sú porovnateľné so službami, ponúkanými nízkonákladovými leteckými spoločnosťami. Týmto modelom je možné stiahnuť jednotkové náklady na sedadlo na minimum a konkurovať cenami leteniek nízkonákladových spoločností. V takomto prípade, sa môže potencionálny národný dopravca zamerať na väčšie spektrum cestujúcich, ponímajúc biznis cestujúcich alebo cestujúcich smerujúcich za turistikou.

## 5.2 Argumenty za zriadenie národného dopravcu

### 5.2.1 Prepad dopravy po Brexite

Záujem o prepravu do a z Veľkej Británie by nemal byť silne ovplyvnený v prípade, že Brexit prebehne po dohode (mäkký Brexit). Zo zhruba 100 tisíc Slovákov žijúcich vo Veľkej Británii (ďalej len VB), drvivá väčšina je riadne zamestnaná a tým pádom prispieva do ekonomického rastu krajiny. [19]

Slováci sa v priebehu rokov diverzifikovali a už nepredstavujú len lacnú pracovnú silu v poľnohospodárstve a priemysle. Uplatnili sa vo viacerých odvetviach hospodárstva ako je manažment, obchod či turizmus. Aj v prípade, že by sa budúca imigračná politika zameriavala na redukciu počtu imigrantov pracujúcich ako „lacná pracovná sila“ a tým pádom znížila domácu nezamestnanosť, je viac ako možné, že by to nebolo implikované naraz, kvôli možnej ekonomickej recesii a zároveň nevôli domácich pracovať v týchto odvetviach. To znamená, že aj v prípade zavedenia takejto politiky by čísla Slovákov žijúcich vo VB klesali postupne a pomaly. Tým pádom vyťaženosť leteckých liniek, smerujúcich do VB by nemala byť zasiahnutá sprudka.

Brexit po dohode by nemal mať okamžitý efekt na využívanie letov do VB z viacerých dôvodov, avšak všetko je to len na úrovni špekulácií, keďže ešte stále nie je jasná podoba Brexitu a ani konkrétne zákony a dohody ovplyvňujúce pracovný trh a imigračnú politiku.

„Zároveň EÚ podniká kroky potrebné na to, aby bola v prípade, že Spojené kráľovstvo vystúpi z EÚ bez dohody, naďalej zaistená vysoká úroveň bezpečnosti letectva v jej vzdušnom priestore. Zástupcovia členských štátov schválil dohodu s Európskym parlamentom o návrhu nariadenia, ktorého cieľom je zabezpečiť zachovanie platnosti určitých osvedčení o bezpečnosti letectva. Toto nariadenie sa vzťahuje na osvedčenia o bezpečnosti letectva pre určité výrobky, súčasti a zariadenia leteckej techniky, vydané fyzickým a právnickým osobám, ktoré majú hlavné miesto podnikania v Spojenom kráľovstve, ako aj na osvedčenia vydané poskytovateľmi leteckej odbornej prípravy. Nariadením sa predlžuje platnosť takýchto

osvedčení na obdobie deviatich mesiacov od začiatku jeho uplatňovania. Komisia bude oprávnená v prípade potreby túto lehotu predĺžiť. Toto predĺženie poskytne dotknutým subjektom a Agentúre Európskej únie pre bezpečnosť letectva (ďalej len EASA) dostatok času na to, aby mohla EASA naďalej vydávať potrebné osvedčenia, pričom sa zohľadní postavenie Spojeného kráľovstva ako tretej krajiny.“ [20]

## 5.3 Argumenty proti zriadeniu národného dopravcu

### 5.3.1 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]*

Po rozdelení Československa fungovalo do dnešného dňa na Slovensku celkovo päť leteckých spoločností, ktoré poskytovali pravidelné linky zo Slovenska. Do úvahy nepočítame letecké spoločnosti Air explore a Go2sky, ktoré fungujú dodnes a primárne sa zameriavajú na ACMI prenájmy (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance) svojich lietadiel iným leteckým spoločnostiam. Všetky tieto spoločnosti skončili v konkurze alebo boli predané a ukončili svoju činnosť. Hlavné príčiny úpadku prevažne súviseli so zlým fungovaním spoločností, marketingom alebo obchodom. Za najväčšiu prekážku pri rozvoji letectva na Slovensku po rozdelení Československa bolo zákonom dané platenie cla a dane z pridanej hodnoty (ďalej len DPH) za dovezené lietadlá zo zahraničia. Tento zákon mal korene v komunistických krajinách, kde mal chrániť národných dopravcov pred novou konkurenciou. Clo bolo vo výške 4,8% a DPH vo výške 23%. Ďalším problémom boli aj zdĺhavé colné konania pri dovoze leteckej techniky. Takto nastavený daňový systém mal za následok zánik spoločnosti Tatra Air a problémy spoločnosti Air Slovakia pri ďalšom fungovaní a expanzii na trhu. Definitívne zákon stratil platnosť až v roku 2002, čím sa spomalil na 10 rokov rozvoj leteckej dopravy na Slovensku. [21, 22]

Uvažovať o týchto leteckých spoločnostiach ako o argumente proti zriadeniu národného dopravcu považujem za neúčelové. Všetky letecké spoločnosti skončili z rôzneho dôvodu a momentálna situácia v leteckej doprave je diametrálne rozdielna, ako v období po rozdelení Československa.

*„Ani tie najperspektívnejšie letecké spojenia nie je možné dostať do prevádzkového prebytku bez prekonania obdobia, v ktorom budú generovať operatívnu stratu.“ [13]*

Aktuálne je vnímané ako samozrejmosť, že fungovanie podniku musí prekonať na začiatku určitú stratu a je potrebný úvodný vklad kapitálu na následné správne fungovanie celej spoločnosti.

### 5.3.2 Extrémne silná konkurencia na trhu

*„Relatívna blízkosť dostupných zahraničných letísk vytvára silnú konkurenciu a oslabuje potenciál na úspešné prevádzkovanie ďalšej leteckej spoločnosti.“ [13]*

Veľký odliv cestujúcich na zahraničné letiská v okolí Slovenska spôsobuje hlavne nedostatočné množstvo leteckých spojení zo slovenských letísk. Za príklad dávam chýbajúce letecké spojenie z Bratislavy na hlavné letisko Zaventem v Bruseli. Bratislava ako jediná metropola z hlavných miest v EU, nemá priame letecké spojenie s Bruselom. Chýbajúcemu spojeniu s hlavným letiskom v Bruseli neprispieva ani fakt, že na Slovensku vznikne prvá tamojšia inštitúcia Európskej únie, a to Európsky orgán práce. Linka by mala veľký potenciál, pretože by bola využívaná zamestnancami tejto inštitúcie a zároveň zamestnancami mnohých ďalších inštitúcií Európskej únie, smerujúcich do Bratislavy.

Je tiež možné uvažovať v rozšírení spolupráce medzi letiskami na Slovensku a potencionálnym národným dopravcom. Jedným z mnohých príkladov spolupráce môže byť bezplatné parkovanie na letisku so zahraničnými ŠPZ. Túto možnosť ponúka letisko v Krakove, kde bezplatne môžu parkovať aj autá s českými a slovenskými ŠPŽ, pokiaľ ich pasažieri odlietajú z Krakova. Spolupráca môže byť v rôznych bodoch, hore uvádzame jednu z mnohých možností.

### 5.3.4 Absencia prízjazdového turistického ruchu

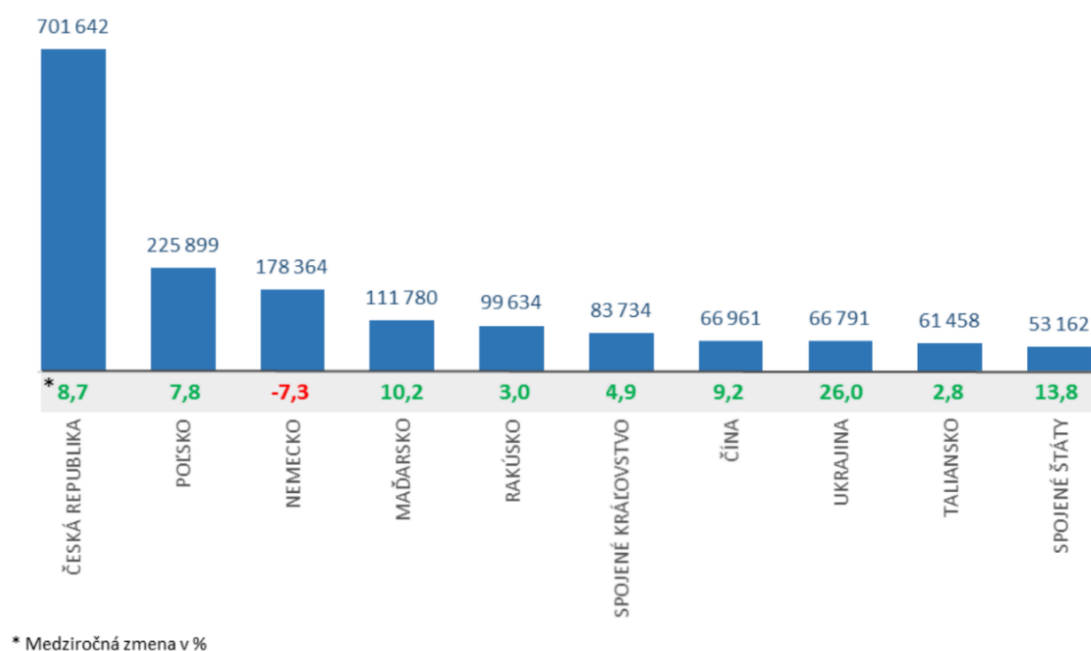
*„Ako argument proti zriadeniu domáceho dopravcu tak možno považovať, že zameranie cestovného ruchu na Slovensku je majoritne na okolité štáty. Existencia domáceho dopravcu by minimálne v prvých rokoch nemohla byť založená na prízjazdovej turistike.“ [13]*

Nevylučujeme, že v prvých rokoch prevádzky by bolo možné očakávať výnosy z prízjazdovej turistiky, ale z väčšej časti by sme tento fakt mohli zaradiť do argumentov za zriadenie národného dopravcu. Prízjazdová turistika môže mať v blízkej budúcnosti pozitívnu tendenciu k rastu, ak vláda SR v spolupráci s regionálnymi organizáciami cestovného ruchu a možným národným dopravcom vynaložia finančné prostriedky na prezentáciu krajiny v zahraničí. Tým

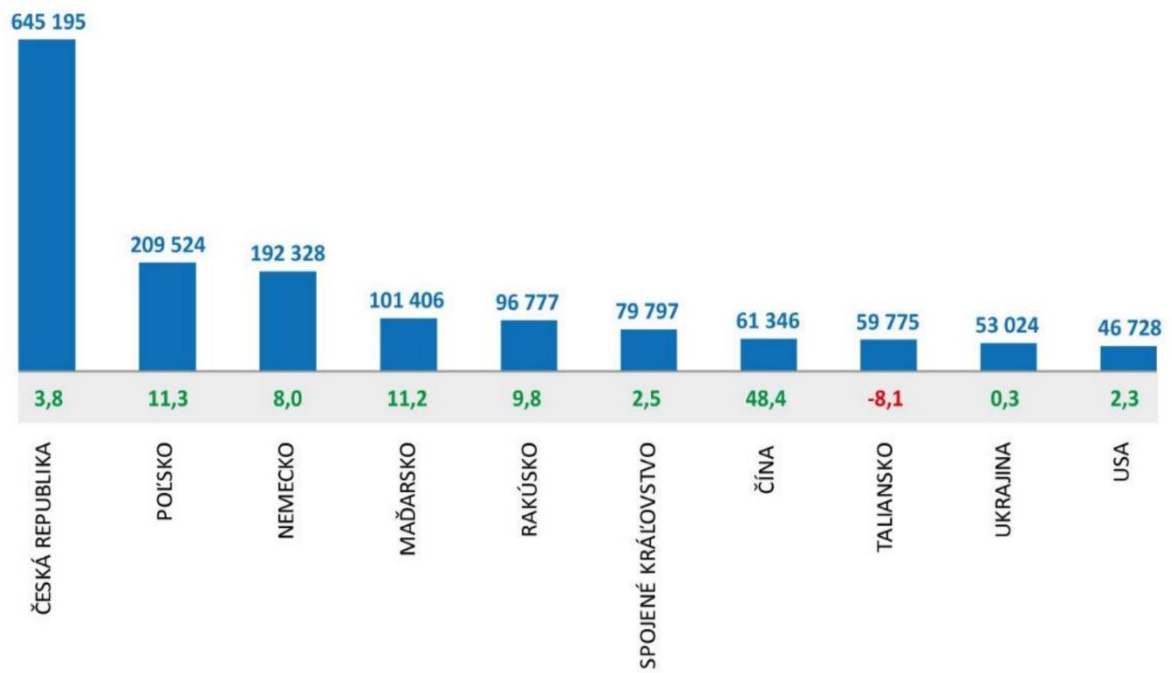
by podporili príjazdovú turistiku mimo susedných štátov, pričom by sa zvýšilo využitie leteckých služieb národného dopravcu.

V grafoch 2, 3 a 4, zobrazených nižšie, možno vidieť Top 10 krajín podľa počtu zahraničných návštevníkov na Slovensku za posledné 3 roky. Po preskúmaní štatistických údajov je vidieť každoročný nárast počtu zahraničných turistov mimo krajín susediacich so Slovenskom. Ďalšími krajinami, odkiaľ na SR prichádzajú turisti, sú Francúzsko, Rusko, Rumunsko, Španielsko a Holandsko, kde sa medziročný nárast pohybuje v priemere okolo 5%. [23]

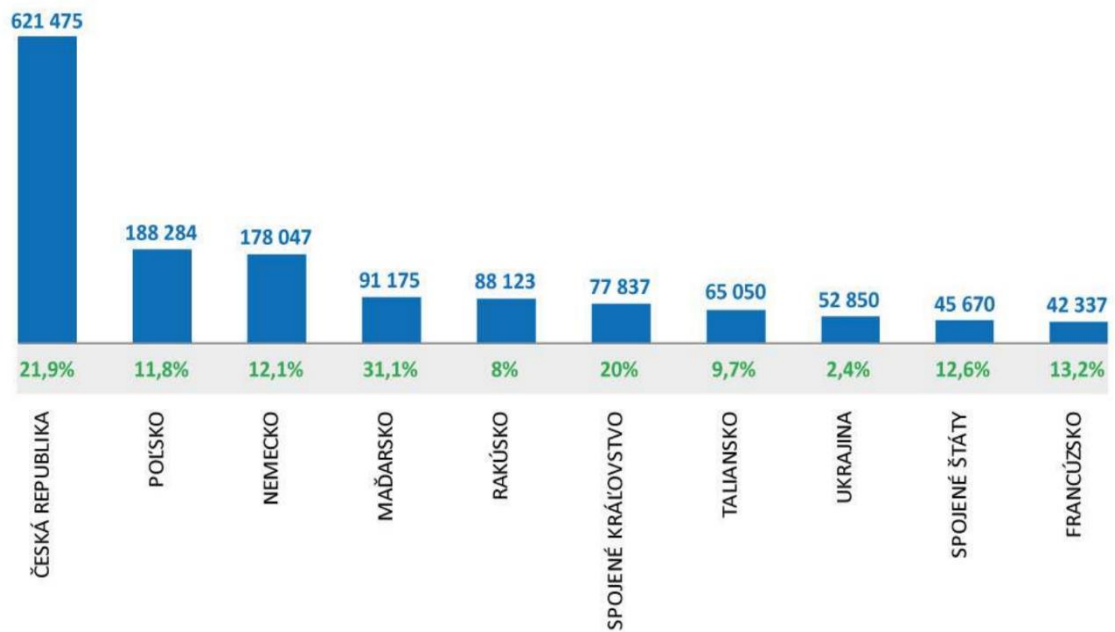
Graf 6. Top 10 krajín podľa počtu návštevníkov za rok 2018 [23]



Graf 7. Top 10 krajín podľa počtu návštevníkov za rok 2017 [23]



Graf 8. Top 10 krajín podľa počtu návštevníkov za rok 2016 [23]



## 6 Ekonomické vyhodnotenie štúdie a následné porovnanie výsledkov

V tejto kapitole sa budeme venovať podrobnejšej analýze nákladov leteckej spoločnosti počas prvých 15 mesiacov – od založenia spoločnosti až po prvý let. Naším cieľom je nájsť nezrovnalosti v kalkuláciách nákladov. Berieme do úvahy fakt, že nie všetky výpočty musia byť chybné. Nájsené chyby v kalkuláciách upravíme a vypracujeme nový súhrn odhadovaných nákladov na založenie spoločnosti v časovom horizonte prvých 15 mesiacov od založenia spoločnosti.

### 6.1 Osobné náklady na posádke

#### 6.1.1 Výber leteckej techniky

V uvažovanom modeli leteckej spoločnosti sa na začiatku pôsobenia počíta s prevádzkovaním dvoch lietadiel. V úvodnom období prevádzky uvažujeme, že sa bude jednať o regionálnu leteckú spoločnosť, zameriavajúca sa na lety v rámci EÚ. V tabuľke 1. môžete vidieť uvažované letecké spojenia leteckej spoločnosti, spolu s počtom frekvencií za týždeň.

Tabuľka 1. Uvažované letecké linky s počtom frekvencií za týždeň [13]

	Linka	Počet frekvencií/ týždeň
1.	Bratislava - Brusel	9
2.	Bratislava - Paríž	5
3.	Košice - Miláno	3
4.	Bratislava - Moskva	1
5.	Bratislava - Petrohrad	1
6.	Bratislava - Berlín	9
7.	Poprad - Petrohrad	1
8.	Bratislava - Mníchov	2
9.	Bratislava - Tel Aviv	1
10.	Bratislava - Zürich	3
11.	Bratislava - Poprad	1
12.	Bratislava - Košice	11
13.	Košice - Kyjev	2
14.	Košice - Tel Aviv	1

Vzhľadom na uvažované letecké spojenia, ktoré by mal dopravca obsluhovať, je možné uvažovať o nasledujúcich typoch leteckej techniky:

- **Airbus 320** s kapacitou 150 sedačiek v 2 triedach
- **Boeing 737-800** s kapacitou 162 sedačiek 2 triedach
- **Embraer 190** s kapacitou 96 sedačiek v 2 triedach
- **CRJ900** s kapacitou 86 sedačiek v 2 triedach [24]

### 6.1.2 Minimálny počet posádok

Z dôvodu kalkulácií na odhadované náklady práce posádok lietadiel je nutné taktiež vypočítať celkový počet posádok pri prevádzkovaní 14 liniek s dvomi lietadlami. [13] Uvažované typy lietadiel majú rozdielne požiadavky na minimálny počet palubných sprievodcov na palube počas jedného letu.

Členovia palubných sprievodcov zohrávajú kľúčovú úlohu, pokiaľ ide o bezpečnosť cestujúcich a prevádzky. Minimálny počet palubných sprievodcov na palube lietadla spolu s ich výkonmi, sú významnými faktormi úspešnej evakuácie lietadla. Preto sa vyžaduje minimálny počet palubných sprievodcov, aby sa účinne vykonala včasná evakuácia a zvýšili sa šance cestujúcich na prežitie. Minimálny počet palubných sprievodcov sa stanovuje počas certifikačného procesu každého lietadla, preto v tabuľke nižšie uvádzame minimálny počet palubných sprievodcov na daný typ lietadla počas letu.

*Tabuľka 2. Minimálny počet palubných sprievodcov počas letu pre jednotlivé typy lietadiel [25]*

Typ lietadla	Flight crew (kapitán a prvý dôstojník)	Flight Attendants (Stevardi)
<b>Airbus 320</b>	2	4
<b>Boeing 737-800</b>	2	4
<b>Embraer 190</b>	2	3
<b>CRJ900</b>	2	2

Podľa výpočtov štúdie vychádza pri prevádzkovaní dvoch lietadiel celkový počet posádok spolu **52**. Z toho je **11 kapitánov, 11 prvých dôstojníkov a 30 palubných sprievodcov**. Tieto kalkulácie prikkladáme k výpočtom pri prevádzkovaní dvoch lietadiel Embraer 190, keďže na základe uvedenej štúdie konštatujú tento typ lietadla za vyhovujúci pre uvažovaného národného dopravcu. [13]



S ohľadom na minimálny počet palubných sprievodcov pre Embraer 190, sme pomocou tabuľky 2. vypracovali tabuľku s celkovými počtami posádok i pre ostatné typy lietadlovej techniky, ktoré sa považujú za optimálne pre leteckú spoločnosť. Výpočty celkového počtu sú pri prevádzkovaní dvoch lietadiel a 14 leteckých spojení.

Tabuľka 3. Odhadovaný počet posádok leteckej spoločnosti

Pozícia	Počet		
	Kapitán	Prvý dôstojník	Palubný sprievodca
<b>Airbus 320</b>	11	11	<b>44</b>
<b>Boeing 737-800</b>	11	11	<b>44</b>
<b>Embraer 190</b>	11	11	<b>30</b>
<b>CRJ 900</b>	11	11	<b>22</b>

### 6.1.3 Ročná mzda na jednotlivých pozíciách

Každá letecká spoločnosť má svoje vlastné platové tarify pre pilotov a palubných sprievodcov, ktoré sa líšia v závislosti od typu prevádzky a typu lietadla. Všeobecne povedané, čím väčšie lietadlo s ohľadom na väčšiu vzdialenosť doletu, tým je väčšie ohodnotenie posádky.

Trh práce s leteckým personálom sa vyznačuje vysokou mobilitou pracovnej sily a vysokou mierou globalizácie. Z toho dôvodu budeme brať do úvahy odhad priemernej ročnej mzdy v EÚ. Keďže v súčasnosti je celosvetový nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, je nutné brať do úvahy vyšší odhad ročného ohodnotenia posádok.

Lietadla typu Boeing 737-800, Airbus 320 a Embraer 190 patria do kategórie lietadiel na stredne dlhé trasy (z anglického výrazu **Short Haul aircrafts**). Priemerná ročná mzda sa pri lietadlách na stredne dlhé trasy odhaduje na:

- Pre kapitána v rozmedzí **70 000** Eur až **120 000** Eur ročne.
- Pre prvého dôstojníka v rozmedzí **35 000** Eur až **76 000** Eur ročne. [26]

Lietadlo typu CRJ900 patrí do skupiny regionálnych lietadiel (z anglického výrazu **Regional aircrafts**). Pritom priemerná ročná mzda sa pri lietadlách tohto typu odhaduje na:

- Pre kapitána v rozmedzí **40 000** Eur až **75 000** Eur ročne.
- Pre prvého dôstojníka v rozmedzí **20 000** Eur až **40 000** Eur ročne. [26]

V prípade palubného personálu sa priemerná ročná mzda pohybuje v rozmedzí **10 000** Eur až **25 000** Eur. Plat palubného personálu sa odvíja od fixnej a variabilnej časti, kde variabilná časť je závislá od počtu nalietaných hodín a času stráveného v zahraničí počas výkonu práce. [28]

Výška mzdy závisí od mnohých faktorov, ktoré je nutné zobrať do úvahy. Mnoho leteckých spoločností každoročne zvyšuje platy posádok z dôvodu ich vysokého nedostatku na trhu práce. Rovnako sa výška mzdy odzrkadľuje s dĺžkou služby a odpracovanými rokmi pilotov a palubných sprievodcov. V súvislosti s počtom rokov v službe sa rozdeľujú role prvého dôstojníka (First Officer) a kapitána (Captain) na junior First Officer a Senior First Officer, respektíve Junior Captain a Senior Captain. [26]

#### 6.1.4 Výcvik a školenia posádok

V súčasnej dobe väčšina leteckých spoločností neprepláca typové výcviky a piloti si to musia platiť sami. V súčasnej dobe to nie je úplne bežné, ale pomalým tempom sa tento trend mení z dôvodu nedostatku pilotov na celosvetovej úrovni, preto to bude výhradne na manažmente novovzniknutej spoločnosti, či pristúpi k preplácaniu výcvikov.

Štúdia uvádza predpokladané náklady na výcvik a následné preškolenie posádok na sumu 10 000 Eur až 120 000 Eur, v závislosti na jednotlivých pozíciách. V štúdii nie je presne špecifikované, aké výcviky sa plánujú preplácať. V tejto cenovej relácii nie je možné určiť, či predpokladajú preplácanie ATPL výcvikov alebo iba typových výcvikov. V nákladoch na výcvik a školenia posádok budeme brať do úvahy iba preplácanie typových výcvikov na jednotlivé typy lietadiel. Po konzultácii s Czech Aviation Training Center sa nami zistené ceny za typové výcviky líšia v rozmedzí do 20 000 Eur. [27]

Nami zistené ceny typových výcvikov na jednotlivé typy lietadiel sú nasledovné:

- Typová kvalifikácia B737NG s base trainingom je **24 652** Eur
- Typová kvalifikácia A320 s base trainingom je **23 641** Eur [29]
- Typová kvalifikácia E190 s base trainingom sa pohybuje okolo **23 000** Eur [31]
- Typová kvalifikácia CRJ900 s base trainingom sa pohybuje okolo **20 000** Eur [32]

V prípade palubných sprievodcov je cena za počiatočný výcvik nasledovná:

- Počiatočný výcvik palubných sprievodcov sa pohybuje okolo **1100** Eur. [30]

### 6.1.5 Finálny odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období

Nasledujúce tabuľky ukazujú ročné náklady práce pre jednotlivé pozície a taktiež celkové náklady práce za obdobie jedného roka a 15 mesiacov od založenia spoločnosti pre jednotlivé typy lietadiel. Ročné náklady práce na osobu (suma predstavujúca náklady zamestnávateľa na zamestnanca), je taká suma, ktorú musí zamestnávateľ zaplatiť zamestnancovi, daňovému úradu, sociálnej a zdravotnej poisťovni. Cenu práce získame jednoduchým výpočtom: hrubá mzda zamestnanca + odvody za zamestnávateľa, ktoré sú vo výške približne 35% z hrubej mzdy zamestnanca. Pod odvodmi zamestnávateľa si možno predstaviť odvody do zdravotnej poisťovne, odvody do Sociálnej poisťovne a povinné príspevky na starobné dôchodkové sporenie platené zamestnávateľom. [33]

Tabuľka 4. Odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období pre lietadla Boeing/Airbus

Airbus A320 /Boeing 737 -800					
Pozícia	Ročná mzda brutto	Ročné náklady práce na osobu	Počet	Ročné celkové náklady práce	Celkové náklady práce za obdobie 15 mesiacov
<b>Kapitán</b>	90 000	121 500	11	1 336 500	1 670 625
<b>Prvý dôstojník</b>	55 000	74 250	11	816 750	1 020 938
<b>Pal. personál</b>	16 000	21 600	44	950 400	1 188 000
<b>Spolu</b>			<b>66</b>	<b>3 103 650 Eur</b>	<b>3 879 563 Eur</b>

Tabuľka 5. Odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období pre lietadlo Embraer 190

Embraer 190					
Pozícia	Ročná mzda brutto	Ročné náklady práce	Počet	Ročné celkové náklady práce	Celkové náklady práce za obdobie 15 mesiacov
Kapitán	90 000	121 500	11	1 336 500	1 670 625
Prvý dôstojník	55 000	74 250	11	816 750	1 020 938
Pal. personál	16 000	21 600	30	648 000	810 000
<b>Spolu</b>			<b>52</b>	<b>2 801 250 Eur</b>	<b>3 501 563 Eur</b>

Tabuľka 6. Odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období pre lietadlo CRJ900

CRJ900					
Pozícia	Ročná mzda brutto	Ročné náklady práce	Počet	Ročné celkové náklady práce	Celkové náklady práce za obdobie 15 mesiacov
Kapitán	57 000	76 950	11	846 450	1 058 063
Prvý dôstojník	30 000	40 500	11	445 500	556 875
Pal. personál	16 000	21 600	22	475 200	594 000
<b>Spolu</b>			<b>44</b>	<b>1 767 150 Eur</b>	<b>2 208 938 Eur</b>

Výsledná suma je hrubým odhadom nákladov práce, pričom počet posádok a výška mzdy je na rozhodnutí manažmentu novovzniknutej spoločnosti.

## 6.2 Náklady na flotilu a poplatky

Letecká spoločnosť musí na vydanie AOC licencie disponovať minimálne jedným prevádzkyschopným lietadlom. Štúdia ráta so vznikom 2 scenárov o zaobstaraní lietadiel. Prvým scenárom je nákup použitých lietadiel po C-check prehliadke, kde ich doba používania bude v intervale od 5 do 10 rokov, a to z dôvodu dlhej čakacej doby na dodanie nového komerčného lietadla.

V druhom scenári sa predpokladá forma leasingu lietadiel (Dry leasing). Štúdia uvádza ako najvýhodnejší scenár nákup lietadiel, z dôvodu vloženia lietadiel ako kapitálového vkladu do majetku spoločnosti, čo môže pomôcť ako finančná podpora v prípade finančných ťažkostí v budúcnosti.

V súčasnej dobe sa čím ďalej viac ustupuje od nákupu lietadiel a letecké spoločnosti prechádzajú k ich prenájmu. Viac ako tretina všetkých komerčných lietadiel, ktoré dnes lietajú, je prenajatá, pričom podiel bude pravdepodobne naďalej rásť.

Prenájom lietadiel prospieva leteckým spoločnostiam niekoľkými spôsobmi. V prvom rade, výška kapitálu potrebného na prenájom lietadiel je výrazne nižšia ako suma potrebná na nákup lietadiel. Ak je kapitál obmedzený, letecká spoločnosť si nemôže dovoliť nákup niekoľkých lietadiel súčasne. Pri leasingu je možné prevádzkovať hneď niekoľko lietadiel s obmedzeným kapitálom. V tabuľke 7. môžete vidieť sumu mesačného prenájmu lietadiel za určitý typ. Suma sa odvíja od veku a stavu lietadla.

Tabuľka 7. Mesačný nájom pre daný typ lietadla [34]

Lietadlo	Mesačný nájom
<b>Airbus 320</b>	40 000 - 400 000 Eur
<b>Boeing 737 -800</b>	150 000 - 315 000 Eur
<b>Embraer 190</b>	140 000 - 260 000 Eur
<b>CRJ 900</b>	115 000 - 200 000 Eur

Vďaka leasingu si letecké spoločnosti môžu prenajať novšie lietadlá, kde kapitál na nákup novšieho modelu je mimo dosahu ich nákupu. Tento spôsob umožňuje leteckej spoločnosti prevádzkovať novšie lietadlá s nižšou spotrebou, namiesto toho aby sa obmedzovali nákupom starších a drahších lietadiel. Rovnako sú menej náchylné na poruchy. Čím vznikajú nižšie náklady na údržbu a prevádzku. Ako príklad by sme chceli uviesť momentálnu situáciu na Slovensku. [35]

V súčasnej dobe operujú 3 komerčné letecké spoločnosti a to Smartwings Slovakia, Air Explore a Go2sky. Tieto letecké spoločnosti poskytujú služby v segmente nepravidelnej prepravy osôb. Po podrobnejšom preskúmaní flotily, ani jedna letecká spoločnosť nedisponuje lietadlom vo svojom vlastníctve a všetky lietadlá, s ktorými obsluhujú sú prenajaté od rôznych leasingových spoločností. V tabuľke nižšie je prehľad všetkých prenajatých lietadiel spoločnosti Air Explore, spolu s menom leasingovej firmy a typom lietadla. [38]

Tabuľka 8. Súčasná flotila Air Explore [38]

Registrácia	Typ lietadla	Konfigurácia	Prenajaté od leas. spoločnosti
OM-FEX	B738	Y189	Carlyle Aviation Partners
OM-GEX	B738	Y189	Carlyle Aviation Partners
OM-HEX	B738	Y189	BBAM
OM-IEX	B738	Y189	Avolon
OM-JEX	B738	Y189	Avolon
OM-KEX	B738	Y189	Avolon
OM-LEX	B738	Y189	Avolon

### 6.2.1 Hrubý odhad nákladov na licencie a flotilu

Pri výpočte nákladov počas prvých mesiacov prevádzky budeme brať do úvahy hodnotu za prenájom lietadla typu Embraer 190, ktorú uvádza štúdia. Rozhodujúcim dôvodom pre výber typu lietadla Embraer 190, bolo zváženie faktu, aby sme dospeli čo k najreálnejším hodnotám pri finálnom porovnaní celkového súhrnu nákladov. Autori štúdie uvažujú, že jedno lietadlo bude prenajaté od založenia spoločnosti a druhé až 3 mesiace pred spustením prevádzky. Poplatok za vydanie AOC licencie, Manuál za jednotlivé sekcie pre AOC licenciu, komplexné poistenie, kokpitové predplatné služby a sumu za prenájom 2 lietadiel predpokladáme za správne hodnoty a teda spolu to predstavuje sumu okolo **3 638 500 Eur** počas obdobia 15 mesiacov od založenia spoločnosti až do spustenia prevádzky.

### 6.3 Náklady na údržbu lietadiel

Ako bolo spomenuté vyššie, na začiatku fungovania leteckej spoločnosti sa počíta s prevádzkou dvoch lietadiel. Prvé lietadlo bude k dispozícii od začiatku založenia spoločnosti a druhé bude k dispozícii približne rok po založení leteckej spoločnosti. Pre udržanie bezpečnosti prevádzky lietadiel, je letecká spoločnosť nútená v priebehu tohto obdobia vykonávať pravidelnú údržbu lietadiel. Štúdia pritom neobsahuje žiadne výpočty nákladov za údržbu lietadiel. Jediná zmienka, ktorá sa zameriava na údržbu lietadiel, je uvedená v časti osobných nákladov na zamestnancov, kde sa uvádza zamestnanie šiestich technikov na oddelenie údržby a opráv. Vznik tohto oddelenia sa datuje približne na siedmy mesiac od vzniku spoločnosti. Na základe týchto informácií, prvých šesť mesiacov nie je zabezpečená žiadna údržba lietadla, aj napriek tomu, že sa s ním počíta od prvého mesiaca fungovania spoločnosti. Ak sa aj hypoteticky ráta s pravidelnou údržbou formou outsourcingu, v štúdií nie sú uvedené žiadne informácie predpokladanej sumy nákladov za outsourcing.

Údržba lietadla zahŕňa širokú škálu činností, ktoré musia byť vykonané tak, aby lietadlo zostalo v stave letovej spôsobilosti. Tieto činnosti sa bežne označujú skratkou MRO (maintenance, repair and overhaul). MRO sa rozdeľuje podľa úrovne kontroly na:

- Obhliadka
- A check
- B check
- C check
- D check

Obhliadka a A check spadajú do ľahkej traťovej údržby, B check až D check spadajú do ťažkej údržby. V niektorých prípadoch môže byť B check súčasťou ľahkej údržby. V týchto prípadoch záleží na leteckej spoločnosti ako má nastavené postupy pri údržbe, pokiaľ si vykonáva údržbu vlastnými prostriedkami.

V prípade potencionálneho národného dopravcu, môžeme uvažovať o troch modeloch fungovania údržby na základe miery outsourcingu:

### **MRO model vo vlastnej réžii**

Letecká spoločnosť vykonáva všetky činnosti údržby lietadiel v rámci spoločnosti. Tento model vyžaduje značnú kapitálovú investíciu do zariadení, vybavenia, skúšobných zariadení a súvisiacich režijných nákladov. Zároveň vybavenie a nástroje musia byť pravidelne udržiavané a kalibrované. Návratnosť investície oddelenia údržby pre novovzniknutého národného dopravcu, sa predpokladá na 10 až 15 rokov. Ďalším problémom je nedostatočná hangárová kapacita letiska v Bratislave, ktorá by bola dostupná pre oddelenie údržby lietadiel. Táto skutočnosť vyžaduje ďalšiu investíciu do stavby hangáru. Tento model je však veľmi nepravdepodobný, na základe obrovskej investície, ktorá by musela byť vynaložená pri vzniku spoločnosti.

### **MRO model čiastočne outsourcovaný**

V tomto modeli je väčšina údržby outsourcovaná. Letecké spoločnosti si vo vlastnej réžii vykonávajú ľahkú traťovú údržbu, pričom ťažkú údržbu lietadiel prenechávajú externým spoločnostiam. Tento model je vhodný pre stredne veľké letecké spoločnosti. Pri nami uvažovanom národnom dopravcovi, je tento model na začiatok fungovania neefektívny (počiatočné fungovania iba s dvomi lietadlami). Tento model je možné zvažovať po postupnom rozšírení flotily leteckej spoločnosti v priebehu ďalších rokov.

### **MRO model úplne outsourcovaný**

Tento model využívajú začínajúce letecké spoločnosti, ktoré nemajú kapitál na vytvorenie MRO oddelenia alebo sa rozhodnú, že údržba nebude súčasťou ich obchodného modelu. Prevádzkovateľ nemusí mať dostatočný počet lietadiel v konkrétnom type flotily, aby odôvodnil náklady vyškoleného personálu, zariadení, nástrojov a skúšobného vybavenia, ktoré sú potrebné na vykonanie údržby. Výhodou je, že externé firmy majú uzatvorené viacero zmlúv, čo zabezpečí úsporu nákladov za údržbu pre leteckú spoločnosť.



Tento model je najvýhodnejší pre potencionálneho národného dopravcu počas počiatočného obdobia fungovania. Výpočet nákladov za údržbu jedného lietadla konkrétneho typu počas jedného roka nie je možné presne vypočítať. Suma závisí od mnohých faktorov ako sú: vek lietadla, počet odlietaných cyklov, životnosť jednotlivých častí lietadla, množstvo vzniknutých porúch počas prevádzky a mnoho ďalších faktorov.

Po konzultácií s odborníkom z praxe, externé firmy ponúkajúce pravidelnú údržbu lietadiel majú stanovený mesačný paušál vo výške približne **20 000 až 25 000 Eur** za prácu počas jedného mesiaca. V tomto paušály sú zahrnuté práce spojené s pravidelnou údržbou lietadla stanovené výrobcom, pričom cena nezahŕňa sumu za materiál. Táto suma je veľmi variabilná, pretože v prípade neočakávanej poruchy sa môže celková suma vyšplhať aj dvojnásobne od pravidelného mesačného paušálu.

V prípade našich výpočtov nákladov za údržbu, budeme brať do úvahy iba mesačný paušál. Za predpokladu, že budeme uvažovať počas prvých 15 mesiacov fungovania spoločnosti s dvomi lietadlami, ako uvádza štúdia, budú náklady spojené s údržbou lietadla činiť sumu približne **450 000 Eur** počas obdobia 15 mesiacov. [39]

## **6.4 Náklady na prenájom priestorov a náklady spojené s handlingom lietadiel**

Štúdia uvádza náklady spojené s prenájomom iba za 20 miestností slúžiacich ako kancelárske priestory. Cena prenájmu za obdobie 15 mesiacov sa odhaduje na **187 500 Eur**. Počas prvých 15 mesiacov od založenia spoločnosti sa predpokladá prevádzka jedného lietadla, kvôli získaniu AOC licencie a výcviku posádok. Pridanie druhého lietadla do prevádzky sa predpokladá v časovom rozpätí približne troch mesiacov pred zahájením prevádzky liniek. Tieto skutočnosti neboli zahrnuté do kalkulácií, kde je potrebné zaradiť i služby Bratislavského letiska za handlingovanie a parkovanie lietadiel. Ako hlavnú bázu spoločnosti budeme považovať letisko M. R. Štefánika v Bratislave. Počas prvých mesiacov fungovania spoločnosti, je nutné zabezpečiť sprostredkovanie plnenia lietadiel a technickú obsluhu lietadiel. Ako príklad uvádzame:

- vyváženie lietadiel
- vytlačovanie lietadiel
- ťahanie lietadiel po ploche
- odmrazovanie lietadiel

- pristavenie a obsluha GPU
- pristavenie schodov
- protipožiarna asistencia
- sprostredkovanie čistenie lietadiel
- obsluha vodovodných a toaletných systémov
- preprava posádky po ploche [23]

Po konzultácií s letiskom Bratislava sa referenčné odplaty za služby pozemnej obsluhy pre prípady technického zalietavania lietadiel v období medzi ich fyzickým dodaním a spustením ostrej obchodnej prevádzky pohybujú pre jednotlivé typy lietadiel takto:

- pre **Boeing 737-800** sa cena pohybuje od **530 Eur** bez DPH za jeden let
- pre **Airbus 320** sa cena pohybuje od **530 Eur** bez DPH za jeden let
- pre **Embraer 190** sa cena pohybuje od **420 Eur** bez DPH za jeden let
- Pre **CRJ 900** sa cena pohybuje od **320 Eur** bez DPH za jeden let.

Ceny v tejto kategórii sú uvedené v dolnej hranici, pričom je v praxi celé spektrum služieb, ktoré si dopravca doobjednáva podľa charakteru svojej prevádzky, buď ad-hoc na vyžiadanie alebo na základe individuálneho (nie univerzálneho) nastavenia rozsahu služieb, ktoré sa môže od dopravcu k dopravcovi líšiť. Na druhej strane je treba mať na pamäti, že rôzni poskytovatelia služieb pozemnej obsluhy môžu pracovať na odlišnej cenovej báze a tiež, že potencionálny národný dopravca by si mohol vykonávať selfhandling, ktorý by sa v nákladoch odrazil inak, ako externé objednávanie služieb.

V prípade hangárovania lietadiel sú všetky hangáre v podmienkach letiska Bratislava vlastnené externými firmami a podľa aktuálnej situácie nedisponujú žiadnymi voľnými kapacitami pre hangárovanie nami uvažovaných lietadiel. Alternatívou k tomu, by sme odporúčali ísť cestou parkovania lietadiel mimo hangár – napríklad báza leteckej spoločnosti Ryanair na letisku Bratislava, funguje bez hangárovania lietadiel, rovnako tak vládna letka Slovenskej republiky, ktorá svoje lietadlá parkuje na ploche letiska. V takom prípade je možné uvažovať, že aj prípadný národný dopravca by mohol minimálne v úvode prevádzkovania fungovať bez hangárov. [40]

Čo sa týka cien parkovania na letisku Bratislava, parkovací poplatok je stanovený za každú hodinu a tonu z maximálnej vzletovej hmotnosti. Sadzba bez DPH je 0,30 Eur. V prípade pristávacieho poplatku je sadzba 5,15 Eur bez DPH za dopravu v rámci SR a 13,11 Eur bez

DPH do 150 t v rámci medzinárodnej dopravy. Rovnako ako pri parkovacom poplatku, pristávací poplatok sa počíta za každú hodinu a tonu podľa MTOW. [37]

Počas prvých mesiacov sa predpokladá s technickým zalietavaním lietadiel a s výcvikovými letmi. Spôsob platby pri cvičnom lete sa delí do dvoch skupín. Pri plnom pristáti lietadla sa účtuje 100% z pristávacieho poplatku, minimálne však 51,45 Eur bez DPH za letné pristátie a vzlet (z anglického výrazu *touch and go*), kde sa účtuje 50% z ceny pristávacieho poplatku, minimálne však 25,73 Eur bez DPH. Tieto ceny platia pre lietadla tuzemského prevádzkovateľa. Letisko Bratislava nemá zavedený príplatok za bezpečnosť, príplatok za obsluhu cestujúcich so zníženou mobilitou ani žiadne hlukové a ekologické príplatky. [37]

## 6.5 Súhrnné náklady na založenie spoločnosti

V súhrnných nákladoch sme sa rozhodli porovnávať iba variantu prenájmu lietadiel, pretože ako sme spomínali vyššie, považujeme prenájom lietadiel za ekonomicky výhodnejší oproti nákupu lietadiel pri vzniku fungovania spoločnosti.

V osobných nákladoch sme nezahrnuli rozpočet na výcvik posádok z dôvodu väčšinového nepreplácania leteckými spoločnosťami a na základe toho sme brali do úvahy iba náklady práce posádok (toto rozhodnutie je iba subjektívnym vyhodnotením v tejto práci). Tieto uvedené sumy za osobné náklady na ostatných zamestnancov, náklady na licencie, flotilu, poplatky, náklady na propagáciu, marketing a prenájom priestorov považujeme za správne. Doplnili sme položku odhadovanej sumy za náklady na handling a parkovanie lietadiel, ktorá nebola zahrnutá v štúdií. Zároveň sme spracovali náklady za údržbu lietadiel, ktoré rovnako neboli rozpracované v štúdií.

Do finálnej verzia súhrnu nákladov sme nezahrnuli cenu za prevádzkovanie lietadla, do ktorého spadajú náklady za palivo, približovacie služby, navigačné služby a ostatné výdaje. Tieto náklady môžu mať značný vplyv na finančnú náročnosť projektu. Tieto náklady je ťažko odhadnúť, z dôvodu nedostatočných informácií uvádzaných v štúdií.

Tabuľka 9. Súhrnný odhad nákladov na založenie spoločnosti

Kategória nákladov	Celkové náklady za 15 mesačné obdobie (odhady štúdie)	Celkové náklady za 15 mesačné obdobie (naše odhady)
<b>Osobné náklady na posádku</b>	6 793 650	3 501 563
<b>Osobné náklady na zamestnancov</b>	2 754 024	2 754 024
<b>Náklady na licencie, flotilu a poplatky</b>	3 638 500	3 638 500
<b>Náklady na propagáciu a marketing</b>	5 000 000	5 000 000
<b>Náklady na údržbu lietadiel</b>	-	450 000
<b>Náklady na prenájom priestorov</b>	187 500	187 500
<b>Náklady na handling a parkovanie lietadiel</b>	-	811 000
<b>Náklady na IKT vybavenie</b>	1 420 000	1 420 000
<b>Finančná rezerva (3 mesiace)</b>	12 262 550	12 262 550
<b>Spolu</b>	<b>32 056 224</b>	<b>30 025 137</b>

## 7 Záver

Táto bakalárska práca mala za cieľ vyhodnotiť už vytvorenú štúdiu „**Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu na Slovensku**“, vypracovaná Národohospodárskou fakultou Ekonomickej univerzity v Bratislave, na základe požiadavky vlády Slovenskej republiky, ktorá vychádzala z programového vyhlásenia vlády o rozvoji leteckej dopravy v nasledujúcich rokoch. Ďalším cieľom tejto práce bolo zanalyzovať dostupné výsledky štúdie a zamerať sa na tie, ktoré bolo potrebné podrobnejšie preskúmať a dospieť ku správnejším výsledkom.

V prvej časti práce sme priblížili porovnanie situácie národných dopravcov v Českej a Slovenskej republike. Ďalej sme sa venovali súčasnému stavu leteckej dopravy na Slovensku a zároveň sme sa venovali faktorom, ktoré majú vplyv na vývoj leteckej dopravy a mohli by zásadne ovplyvniť potencionálne vzniknutého národného dopravcu.

V ďalšej časti práce sme sa zamerali na stručný popis štúdie. Zo začiatku sme sa venovali príčinám vzniku, ktoré viedli k vypracovaniu tejto štúdie. Za hlavnú príčinu sa považuje dlhodobá stagnácia v rozvoji leteckej dopravy na Slovensku. Oproti ďalším krajinám Európskej únie, Slovenska republika značne zaostáva aj v počte prepravených cestujúcich zo slovenských letísk, rovnako ako aj v ponuke dostupných destinácií. Hlavné ciele posudzovali alternatívu vzniku národného leteckého dopravcu na Slovensku a súčasne sa posudzovali alternatívy fungovania potencionálneho národného leteckého dopravcu, ktorý by spĺňal pravidla spoločného trhu Európskej únie.

Následne sme sa venovali konkrétnemu vyhodnoteniu štúdie, pričom sme pozornosť venovali len pasážam, vyžadujúce hlbšie preskúmanie, u ktorých sme neboli úplne stotožnení s názorom autorov štúdie. Ako prvé sme preskúmali nízkonákladový model spoločnosti a spotrebiteľské správanie, kde uvažujeme nad modelom fungovania národného leteckého dopravcu, ktorý vychádza z modelu fungovania spoločnosti ČSA. Pri zvážení argumentov, ktoré vystupujú za zriadenie sme nesúhlasili s názorom, že výstup Veľkej Británie z Európskej únie bude mať veľký vplyv na leteckú dopravu. Medzi argumentmi proti zriadeniu národného leteckého dopravcu, ktorá štúdia vymenovala, by sme vyzdvihli tri najhlavnejšie príčiny (ktoré sme rozšírili o doplňujúce informácie), a to extrémne silná konkurencia na trhu, absencia príjazdového turistického ruchu a skutočnosť, že sa zatiaľ nepodarilo udržať na trhu ani jednej slovenskej leteckej spoločnosti.

V poslednej časti práce sme začali rozoberať ekonomické kalkulácie štúdie v časovom rozpätí od založenia spoločnosti až po prvý let, čo predstavuje približne 15 mesiacov. Ako prvé sme začali s osobnými nákladmi na posádku. Štúdia predpokladá fungovanie leteckej spoločnosti s jedným typom lietadla. My sme vypracovali výpočty i pre ostatné typy lietadiel, nad ktorými by sa mohlo uvažovať, keďže vyber leteckej techniky je výhradné rozhodnutie vedenia spoločnosti. Pokračovali sme výpočtom minimálnym počtom posádok na jeden let podľa typu lietadla. Tieto výpočty sme následne použili pri kalkuláciách odhadovaného počtu posádok, ktorý je potrebný pre fungovanie leteckej spoločnosti s existenciou 14 leteckých spojení ako uvádza štúdia. Ďalej sme upravili platové ohodnotenie posádok, podľa každého uvažovaného typu lietadla. Pokračovali sme úpravami cien za výcvik a preškolenie posádok, pretože sumy uvedené v štúdii sme pokladali za príliš vysoké. Po súhrne všetkých nákladov sme dospeli k finálnym odhadom nákladov prác posádok pre uvažované typy lietadiel. V prípade nákladov na flotilu, štúdia uvádza dve možné varianty, a to variant nákupu a variant prenájmu lietadiel. Pracovali sme iba s variantom prenájmu lietadiel, pretože ho považujeme za viac efektívnejšiu a zároveň menej nákladnejšiu variantu. V súčasnosti čím ďalej, tým viac leteckých spoločností prechádza k forme prenájmu namiesto nákupu lietadiel. V práci sa uvádzajú iba náklady spojené s prenájom kancelárskych priestorov. Nachádzajú sa tam nedostatočne výpočty nákladov, pretože pracujú s verziou, že prvé lietadlo bude v službe od založenia spoločnosti, pre získanie AOC licencie, a druhé lietadlo bude dostupné približne tri mesiace pred spustením prevádzky. Do úvahy nebrali skutočnosť, že bude potrebné vyhradiť financie aj na náklady spojené s prevádzkovaním týchto lietadiel, ako sú napríklad služby bratislavského letiska alebo náklady spojené s technickými zalietaním lietadiel.

Suma za celkové náklady, ktoré štúdia odhaduje predstavuje **32 056 224** Eur za počiatočne obdobie 15 mesiacov. Vo finálnom porovnaní nákladov, kde sme počítali s variantou prenájmu, sme dospeli k sume **30 025 137** Eur. Naša výsledná suma teda zobrazuje nižšie náklady o približne dva milióny eur a to z nasledujúcich dôvodov. Pri počítaní osobných nákladov sme nepočítali výcvik posádok, keďže väčšina leteckých spoločností túto položku v súčasnosti neprepláca. Rozdielna výsledná suma nepredstavuje zásadný rozdiel, pretože sme do kalkulácii zahrnuli i náklady za prevádzku lietadiel a náklady za údržbu lietadiel, ktoré štúdia reálne vôbec neuvádza.

V neposlednom rade by sme chceli podotknúť, že štúdia neuvádza značnú časť nákladov, ktoré môžu mať značný vplyv na výslednú sumu tohto projektu. Preto je potrebné vykonať prepočítanie nákladov fungovania národného dopravcu. Aj na úkor našich výsledkov, ktoré zobrazujú náklady o približne 2 milióny eur lacnejšie, považujeme vznik národného dopravcu za veľmi nákladný projekt.

## 8 Použité zdroje

- [1] Ako sme prišli aj o ČSA [online]. Sme.sk, Petit Press, a.s., 1995 [cit. 22.08.209]. Dostupné z: <https://www.sme.sk/c/2121146/ako-sme-prisli-aj-o-csa.html#axzz4hScYWWd2>
- [2] Histórie ČSA- díl 3. 1968-1992 [online]. CzechAirlines.net, 2016 [cit. 22.08.2019]. Dostupné z: <https://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/letecke-spolecnosti/1062-historie-csa-dil-3-1969-1992.html>
- [3] Histórie ČSA- díl 4. 1993-2016 [online]. CzechAirlines.net, 2016 [cit. 22.08.2019]. Dostupné z: <https://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/letecke-spolecnosti/1074-historie-csa-dil-4-1993-2016.html>
- [5] História slovenského letectva III. – Air Slovakia [online]. SlovakAviation, 2010 [cit. 22.08.2019]. Dostupné z: <https://slovakaviation.sk/clanky/75-historia-slovenskeho-letectva-iii-air-slovakia>
- [4] Kórejčania v ČSA končia, aerolinky ovládne Travel Service [online]. Hnonline.sk, 2017 [cit. 22.08.2019]. Dostupné z: <https://finweb.hnonline.sk/zahranicna-ekonomika/1039642-korejci-v-csa-koncia-aerolinky-ovladne-travel-service>
- [6] Ročné správy [online]. Bts.aero, 2018 [cit. 22.8.2019]. Dostupné z: <https://www.bts.aero/o-letisku/press/rocne-spravy/>
- [7] Annual Reports from 2000 onwards [online]. Vienna Airport, 2019 [cit. 22.8.209]. Dostupné z: <https://www.viennaairport.com/jart/prj3/va/main.jart?rel=en&content-id=1305676018561>
- [8] Letisko Košice bilancuje mimoriadne úspešný rok 2018[online]. Letisko Košice – Airport Košice a.s. [cit. 22.8.209]. Dostupné z: <https://www.airportkosice.sk/sk/precestujucich/aktuality/letisko-kosice-bilancuje-mimoriadne-uspesny-rok-2018>
- [9] Prehľad stavu a pohybu obyvateľstva - SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek [online]. Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019 [cit. 22.8.209]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i65ABFA022832487184CA59323F05AF97%22%29&ui.name=Preh%C4%BEad%20stavu%20a%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%5Bom7011rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i65ABFA022832487184CA59323F05AF97%22%29&ui.name=Preh%C4%BEad%20stavu%20a%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%5Bom7011rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk)

- [10] Makroekonomická databáza [online]. Národná banka Slovenska, 2019 [cit. 22.08.2019]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>
- [11] Prognóza reálneho HDP pre Slovensko na roky 2019 až 2021[online]. Fakulta hospodárskej informatiky, 2018 [cit. 22.08.2019]. Dostupné z: <https://fhi.euba.sk/katedry/katedra-operacneho-vyskumu-a-ekonometrie/oznamy/383-prognoza-realneho-hdp-pre-slovensko-na-roky-2019-az-2021>
- [12] Nezamestnanosť v apríli 2019 po prvýkrát od roku 1997 klesla pod 5 % [online]. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2019 [cit. 22.08.2019]. Dostupné z: [https://www.upsvr.gov.sk/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=905559](https://www.upsvr.gov.sk/buxus/generate_page.php?page_id=905559)
- [13] BLAŽO, Ondrej a kolektív. Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu. V Bratislave, 2018. Štúdia. Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity. Dostupné z: <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/23515/1>
- [14] Air passenger transport by reporting country [online]. Eurostat database [cit. 01.08.2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/avia\\_paoc](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/avia_paoc)
- [15] Cestovní třídy ČSA [online]. České aerolinie a.s., 2019. [cit. 18.04.2019]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/pred-letem/cestovni-tridy/>
- [16] Goole maps [online]. Google Inc., 2019 [cit. 01.08.2019]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>
- [17] Regional GDP per capita ranged from 31% to 626% of the EU average in 2017 [online]. Eurostat, 2017 [cit. 23.08.2019]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/1-26022019-AP>
- [18] Parita kúpnej sily [online]. Ekonomika, 2019 [cit. 23.08.2019]. Dostupné z: <http://ekonomika.oldweb-sulik.sk/ekonomicky-slovník/parita-kupnej-sily-purchasing-power-parity/>
- [19] Veľká Británia [online]. Slováci vo Svete, 2019 [cit. 01.08.2019]. Dostupné z: <http://www.slovacivosvete.sk/334/velka-britania.php>
- [20] Zaistenie bezpečného lietania po brexite [online].Európska rada, 2019 [cit. 01.08.2019]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2019/02/22/ensuring-safe-flying-after-brexit/>
- [21] MARKO, Maroš. História slovenského letectva I – ako to všetko začalo [online]. Slovak Aviation, 2019 [cit. 25.07.2019]. Dostupné z: <https://slovakaviation.sk/clanky/65-historia-slovenskeho-letectva-i-ako-to-vetko-zaalo>
- [22] Leteckú prepravu na Slovensku brzdia dane a byrokratické bariéry [online]. Trend.sk, 2001 [cit. 23.08.2019]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo->



- [Janu%C3%A1r/letecku-prepravu-na-slovensku-brzdia-dane-a-byrokraticke-bariery.html](#)
- [23] Štatistiky slovenského cestovného ruchu podľa obdobia [online]. Asociácia hotelov a reštaurácií Slovenska, 2019 [cit. 12.08.2019]. Dostupné z: <https://ahrs.sk/aktuality/statistiky/606-statistika-podla-rokov>
- [24] Airplane Types [online]. The Travel Insider, 2019 [cit. 12.08.2019]. Dostupné z: <https://blog.thetravelinsider.info/airplane-types#Canadaair>
- [25] Regional Airlines Aircraft Information. Flight Attendant Consultant, 2019 [online]. Copyright © 2017 by Digiprove. [cit. 15.08.2019]. Dostupné z: <https://flightattendantconsultant.com/regional-airlines-aircraft-information/>
- [26] An Airline Pilots Salary [online]. Flight Deck Friend, 2019. [cit. 15.08.2019]. Dostupné z: <https://www.flightdeckfriend.com/airline-pilot-salary>
- [27] Za informáciu ďakujem spoločnosti Czech aviation training centre
- [28] Ryanair [online]. Become a cabin crew, 2019 [cit. 15.08.2019]. Dostupné z: <http://become-cabincrew.com/airlines/ryanair.html>
- [29] Výcvik pilotů [online]. Czech Aviation Training Centre, 2019 [cit. 16.08.2019]. Dostupné z: <https://www.catc.cz/vycviky-pilotu/>
- [30] Výcvik palubních průvodčích [online]. Czech Aviation Training Centre, 2019 [cit. 16.08.2019]. Dostupné z: <https://www.catc.cz/vycvik-palubnich-pruvodcich/>
- [31] Courses for Embraer. Aviation Technical Training GmbH [online]. Copyright © 2019 by ATT [cit. 16.08.2019]. Dostupné z: <https://www.avtt.de/en/courses/>
- [32] Bombardier CRJ900 Type Rating. Fly Radius [online]. Copyright © 2019 FlyRadius [cit. 16.08.2019]. Dostupné z: <https://www.flyradius.com/bombardier-crj900/type-rating>
- [33] KUBOVÁ, Simona. Ako vypočítať náklady na zamestnanca – výpočet super hrubej mzdy (ceny práce) [online]. Podnikajte.sk, s.r.o., 2019 [cit. 14.08.2019]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/vypocet-super-hrubej-mzdy-ceny-prace>
- [34] Aircraft Values And Lease Pricing – Spring 2017 [online]. Airlines.net, 2019 [cit.15.08.2019]. Dostupné z: <https://www.airliners.net/forum/viewtopic.php?t=1361025>
- [35] GOSAI, Hemal. Whether to Lease or to Buy: An Introduction to Aircraft Leasing [online]. Copyright © 2019 Airline Geeks, LLC [cit. 14.08.2019]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2017/11/17/whether-to-lease-or-to-buy-an-introduction-to-aircraft-leasing/>

- [36] Vybavenie cestujúcich, batožiny a lietadiel [online]. Copyright © 2019 Letisko M. R. Štefánika [cit. 14.08.2019]. Dostupné z: <https://www.bts.aero/b2b/vybavenie-cestujucich-batoziny-a-lietadiel/>
- [37] AIP SR, GEN 4.1, Odplaty za použitie letísk [online]. Letecká informačná služba Slovenskej republiky, 2019 [cit. 16.08.2019]. Dostupné z: [https://aim.lps.sk/web/index.php?fn=205&publ\\_type=4&lng=sk&sess=S2VrBD7rYebz1iXey1u25XZjiskRTUjCECEAAGAGG](https://aim.lps.sk/web/index.php?fn=205&publ_type=4&lng=sk&sess=S2VrBD7rYebz1iXey1u25XZjiskRTUjCECEAAGAGG)
- [38] Air Explore Fleet Details and History [online]. Copyright © 2019 Planespotters.net [cit. 16.08.2019]. Dostupné z: <https://www.planespotters.net/airline/AirExplore>
- [39] Za informácie ďakujem pánovi Svatoplukovi Huml zo spoločnosti ABS Jets
- [40] Za informácie ďakujem Letisku M. R. Štefánika v Bratislave

## 9 Zoznam obrázkov

<b>Obrázok 1.</b> Následnosť krokov pri tvorbe štúdie .....	21
<b>Obrázok 2.</b> Rozdelenie cestovných tried na krátkych a stredne dlhých linkách ČSA .....	23

## 10 Zoznam tabuliek

<b>Tabuľka 1.</b> Uvažované letecké linky s počtom frekvencií za týždeň .....	29
<b>Tabuľka 2.</b> Minimálny počet palubných sprievodcov počas letu pre jednotlivé typy lietadiel	30
<b>Tabuľka 3.</b> Odhadovaný počet posádok leteckej spoločnosti .....	31
<b>Tabuľka 4.</b> Odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období pre Boeing/Airbus .....	33
<b>Tabuľka 5.</b> Odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období pre Embraer 190 .....	34
<b>Tabuľka 6.</b> Odhad nákladov práce posádok v počiatočnom období pre CRJ900.....	34
<b>Tabuľka 7.</b> Mesačný nájom pre daný typ lietadla .....	35
<b>Tabuľka 8.</b> Súčasná flotila Air Explore .....	36
<b>Tabuľka 9.</b> Súhrnný odhad nákladov na založenie spoločnosti .....	42

## 11 Zoznam grafov

<b>Graf 1.</b> Počet odbavených cestujúcich za jednotlivé roky .....	12
<b>Graf 2.</b> Počet odbavených cestujúcich za jednotlivé roky .....	13
<b>Graf 3.</b> Vývoj HDP na Slovensku od roku 2012 .....	15
<b>Graf 4.</b> Tempo rastu HDP Slovenska od roku 2012 .....	15
<b>Graf 5.</b> Počet odbavených pasažierov v jednotlivých krajinách EÚ za rok 2017.....	17
<b>Graf 6.</b> Top 10 krajín podľa počtu návštevníkov za rok 2018 .....	27
<b>Graf 7.</b> Top 10 krajín podľa počtu návštevníkov za rok 2017 .....	28
<b>Graf 8.</b> Top 10 krajín podľa počtu návštevníkov za rok 2016 .....	28