

MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE V OBLASTI LETECKEJ DOPRAVY

Alena NOVÁK SEDLÁČKOVÁ, Marek TURIK, Andrej NOVÁK

Abstract: *This paper describes the possibilities of different kinds of cooperation in the air transport, forms of bilateral or multilateral agreements whose creation is the benefit of this cooperation.*

Key words: *cooperation, agreements, air transport market*

ÚVOD

Letecká doprava ako unikátne odvetvie vytvára výborne fungujúci svetový dopravný systém, ktorý je závislý na obchodnej, prevádzkovej, technickej, technologickej ako aj bezpečnostnej spolupráci na trhu leteckej dopravy. Nutnosť spolupráce na bilaterálnej alebo na multilaterálnej úrovni vyplýva charakteru práve tohto odvetvia. Katedra leteckej dopravy a Letecké výcvikové a vzdelávacie centrum Žilinskej univerzity v Žiline v súčasnosti rieši viaceré projekty podporované zo zdrojov EÚ. Tieto projekty majú rôzne zameranie, kedy sa veľký dôraz kladie hlavne na transfer nových vedeckých poznatkov a technológií do praxe. Na túto oblasť je veľmi úzko naviazaná problematika spolupráce v uvedenom dopravnom odvetví, kedy pre potreby projektu Brokerského centra leteckej dopravy pre transfer technológií a znalostí do dopravy a dopravnej infraštruktúry s ITMS kódom 26220220156 je nutné sa oboznámiť s otázkou spolupráce medzi jednotlivými subjektmi na trhu leteckej dopravy. Táto spolupráca môže byť rôzneho charakteru, či už vo forme spolupráce medzi univerzitami a praxou (súkromným sektorom), medzi univerzitami navzájom, ako aj medzi podnikmi súkromného sektoru. Pri analýze tejto oblasti sme sa zamerali na porovnanie charakteru spolupráce medzi leteckými podnikmi, resp. leteckými spoločnosťami, ako aj spolupráce v rámci univerzitného prostredia, výskumných organizácií a podnikateľského sektora. Výsledkom tejto spolupráce by mala byť hlavne podpora a skvalitnenie technologického transferu, t.j. vybudovanie systému vzájomnej informovanosti a previazanie, ako aj zapojenie jednotlivých podnikateľských subjektov, predovšetkým letísk, do aktivít či už základného alebo následne aplikovaného výskumu.

1 SPOLUPRÁCA AKO ZÁKLADNÝ PILIER LETECKEJ DOPRAVY

Jedným z dlhodobých cieľov projektu je aj podstatne väčšie otvorenie univerzít a ich zamestnancov smerom k podnikateľskému prostrediu – sprostredkovanie projektov, zapojenie študentov do riešenia praktických diplomových a dizertačných prác, ktoré budú mať nielen vysoký vedecko-výskumný teoretický prínos, ale hlavne prínos pre prax. Jednou z možností ako začať bližšie spolupracovať s praxou a zabezpečiť možnosti užšieho prepojenia univerzity na prax, resp. podnikateľský sektor, je uzatvorenie rámcových dohôd o spolupráci, ktoré by mohli byť prvým krôčikom otvorenia vysokoškolského výskumno-vzdelávacieho prostredia praxi. Tieto bilaterálne dohody sú pre projekt zaujímavé v dvoch prípadoch:

- 1) dohody, ktoré vzniknú na základe dlhodobej medzinárodnej vedeckej spolupráce, a ktoré môžu viesť k získaniu medzinárodných zahraničných projektov,
- 2) dohody, ktoré uzatvára univerzita s praxou, t.j. s právnymi subjektmi, ktoré sú podnikateľmi, a ktoré umožnia na jednej strane zistiť potreby týchto subjektov a na druhej strane umožnia univerzite preukázať, že jej vedecko-výskumné aktivity majú nielen teoretický prínos, ale hlavne prínos praktický.

Brokerské centrum v leteckej doprave napriek svojej relatívne krátkej histórii sa stále snaží o získanie podpory formou spolupráce v oboch vyššie uvedených oblastiach. Na základe už skôr uvedených informácií o participácii Žilinskej univerzity v Žiline, FPEDAS, Katedry leteckej dopravy na riešení medzinárodných projektov, ako aj národných výskumných úloh, je možné konštatovať, že postupne dochádza k naplňovaniu primárnych cieľov projektu. Pri procese transferu technológií vedy a najnovšieho výskumu do praxe je potrebné, aby tento proces bol koncepcne riadený so zabezpečením smerovania k trvalo udržateľným výstupom.

Na druhej strane bolo zaujímavé porovnávať charakter vyššie uvedenej spolupráce so spolupracou na úrovni leteckých podnikov, resp. leteckých spoločností. Podnikanie je uvedomelá činnosť, ktorá je vykonávaná za účelom zisku, kedy jednotlivé subjekty trhu vedú tvrdý konkurenčný boj. Obdobná situácia vzniká aj v oblasti spolupráce univerzít s praxou, aj medzi jednotlivými univerzitami v oblasti či už základného alebo aplikovaného

výskumu. Vzniká tvrdý konkurenčný boj, ktorý môže byť ovplyvnený práve exkluzívnou formou spolupráce obdobne ako pri "čisto" podnikateľských subjektoch. Spolupráca medzi leteckými spoločnosťami, ktorá môže mať viaceré podoby, môže byť práve jednou z možností na zefektívnenie podnikania.

2 FORMY SPOLUPRÁCE LETECKÝCH SPOLOČNOSTÍ

Medzi známe formy spolupráce leteckých spoločností patrí interline, poolové zmluvy, royalties, joint ventures, franchising, special prorate agreement, code-share zmluvy a vytvorenie globálnych strategických aliancií leteckých dopravcov. Strategické aliancie nie sú unikátnym fenoménom iba v oblasti leteckej dopravy, ale aj v rôznych iných odvetviach. Ročne vznikne na celom svete okolo 2000 nových aliancií a partnerstiev a táto hodnota stúpa ročne priemerne o 15 %. [1] Možno je uviesť príklad z oblasti high technológií, kedy spoločnosti Sony a Ericson spojili svoje divízie zaoberajúce sa mobilnými telefónmi, aby sa stali obťažnejšími konkurentmi pre iné spoločnosti v tejto oblasti.

V leteckej doprave uzatvárajú spoločnosti dohody o spolupráci z dôvodu snahy o dosiahnutie vyšších príjmov, redukcie jednotkových nákladov, minimalizácie, resp. zdieľania rizika a upevnenia svojho postavenia na trhu. Formy spolupráce môžu byť taktické alebo strategické. Taktické formy spolupráce majú marketingový alebo obchodný charakter. Obvykle sú to dvojstranné dohody medzi leteckými spoločnosťami, ktoré spolupracujú na konkrétnom obmedzenom počte leteckých spojení, a tým vzájomne získavajú prístup k sieti spojení druhej leteckej spoločnosti. Tento typ spojenectva prvýkrát začal v spolupráci na marketingovej úrovni prostredníctvom interlinu, dohôd o zúčtovaní vzájomných vzťahov (pro-rate), code-shareových dohôd a neskôr prerástol až do spoločne koordinovaných podnikov (joint venture). [2]

2.1 Interline

Z dôvodu zvýšenia komfortu cestujúcich a tiež zjednodušenia prepravy tovaru bolo nutné pristúpiť k vzájomnému uznávaniu prepravných dokladov na základe zmluvy o uznávaní prepravných dokladov (tzv. ITA – Interline Traffic Agreement). Tento typ zmlúv má medzi sebou v súčasnosti uzatvorených väčšina tradičných dopravcov, pretože tvoria základ globálneho dopravného systému leteckej siete. Štandardné podmienky a predloha tejto zmluvy bola stanovená Varšavským dohovorom, podľa ktorého platí, že na celú cestu je cestujúci oprávnený zakúpiť si na jednom predajnom mieste jednu letenku, aj keď preprava je vykonávaná viacerými spoločnosťami a zaplatiť môže v jednej mene. Rovnako platí garancia, že v prípade prestupu sú letecká spoločnosť a jej partneri povinní postarať sa o preloženie batožiny bez účasti cestujúceho. Táto zmluva jasne stanovuje podmienky, za ktorých zmluvné strany, t.j. letecké spoločnosti vzájomne akceptujú svoje prepravné doklady a následne potom vykonávajú zúčtovanie medzi sebou. Zmluvy môžu byť bilaterálneho charakteru, tzv. BITA, ale aj multilaterálneho charakteru, tzv. MITA, ktoré sú zastrešené medzinárodným združením leteckých dopravcov (IATA).

Na základe vyššie uvedenej spolupráce bol stanovený systém zúčtovania vzájomne previazanej prepravy medzi jednotlivými dopravcami, ktorý sa využíva práve v rámci BITy a MITy a veľmi dôležitú úlohu v ňom hrá IATA ako garant týchto vzájomných vzťahov. Tento systém je založený primárne na virtuálnom využívaní IT systémov, za pomoci ktorých sa stanovujú ceny leteniek, ovládajú sa rezervačné systémy a pod. Prepočet vychádza z uzatvorených zmlúv a v nich stanovených podmienok, jasne stanovených leteckých spojení, výnimočných bodov, ako aj provízií alebo podielu jednotlivých dopravcov na vzájomnej spolupráci a ich celkovej preprave. Základný princíp zúčtovania vzájomných vzťahov vyplýva z prorátovania, čo je vlastne rozpočítanie ceny prepravy, t.j. prepravného medzi spolupracujúcimi spoločnosťami pri využívaní spoločných spojení navzájom. Základom je letenka ako prepravný dokument, ktorá sa skladá z viacerých kupónov, z ktorých sa každý viaže na určitý úsek spojenia, napr. Praha – Amsterdam s ČSA, Amsterdam – Londýn s Air France-KLM, Londýn – New York s British Airways. Na základe týchto údajov bude rovnako rozdelená celá tarifa, ktorú dostal dopravca s predanou letenkou, medzi jednotlivých dopravcov, t.j. medzi ČSA, Air France-KLM a British Airways. Pomerom týchto spojení sú podielové tarify (prorate tariffs) a tie vyjadrujú hodnotu preletených úsekov spojení z ceny letenky (celkovej tarify). S ohľadom na fakt, že je možné využiť viaceré tarify, ako aj uplatniť mnoho zliav, vernostných programov a pod. jednotlivých dopravcov, je tento proces komplikovaný. V minulosti si výsledok tohto procesu, čiže vzájomné podiely, dopravcovia odovzdávali priamo medzi sebou, čo znamenalo, že letecký dopravca, ktorý vystavil letenku na let iného dopravcu, dostal faktúru od dopravcu, ktorý let skutočne realizoval a ten ju uhradil z čiastky, ktorú dostal od cestujúceho po odpočítaní predajnej provízie a vlastného podielu na celkovej tarife. S ohľadom na stále sa zvyšujúci počet leteckých spoločností, ako aj na množstvo uzatvorených bilaterálnych či multilaterálnych zmlúv, bol tento proces časom skoro nefunkčný, resp. nesmierne administratívne náročný. Na základe vyššie uvedených skutočností zriadila IATA jednotnú zúčtovaciu centrálu IATA Clearing House, ktorej existencia uľahčuje vzájomné vzťahy medzi dopravcami, zabezpečenie vyrovnania záväzkov a pohľadávok medzi členmi tejto inštitúcie za prepravu

cestujúcich na doklady iných spoločností, ako aj iné vzájomné služby ako napr. predaj paliva, obsluha lietadiel a i. Treba si uvedomiť, že interline je neopomenuteľným prínosom pre cestujúceho; cestujúci je prepravený bez toho, aby si uvedomil, že časť cesty je prepravovaný jednou spoločnosťou a inú druhou spoločnosťou. Napriek tomu, že spoločnosti si zachovávajú svoju vlastnú identitu, je cestujúcemu účtovaná jednotná tarifa pre celý let. Výnosy z tohto letu si spoločnosti vzájomne prerozdedia na základe princípu prorátovania.

2.2 Poolové zmluvy

Tento typ zmluvy bol v minulosti veľmi uznávaným druhom spolupráce medzi dvomi a v niektorých prípadoch výnimočne aj medzi viacerými dopravcami. Stanovovali podmienky spolupráce na dohodnutých leteckých spojeniach (linkách), pričom signatármi boli obvykle štáty, kde mali leteckí dopravcovia svoje hlavné sídlo. Základným princípom tejto zmluvy bolo, že dopravcovia odovzdávali za uskutočnenú prepravu dohodnutú výšku tržby na spoločný účet (pool). [3] Finančné prostriedky viazané na tomto účte sa potom obvykle pri zmene letového poriadku (leto/zima) rozdelili podľa vopred dohodnutého kľúča, ktorý zväčša spočíval na princípe pomeru ponúkanej prepravnej kapacity. Tieto zmluvy boli veľmi variabilné, no základom zväčša bolo stanovenie počtu frekvencií, prevádzkové časy, kapacitné možnosti, cenová politika, tarify, spôsob výpočtu odvádzaných výnosov, ako aj systém ich následného delenia. Najdôležitejším inštitútom týchto zmlúv bol stanovený koeficient, ktorý vyjadroval rozdielnosť ponúkanej kapacity zmluvných strán. Cieľom zmlúv bola snaha, aby zúčastnení dopravcovia, ktorí majú stanovené linky medzi určitými bodmi v ich teritóriu, mali záujem o vyťaženosť nielen svojich lietadiel, ale aj partnerových, a predaj realizovali aj na linky partnera. Pri podstatne vyššom vyťažení lietadiel iba jedného z nich sa potom odovzdávala formou poolového vyrovnania časť jeho realizovaných tržieb druhému partnerovi, ktorého lietadlá boli menej vyťažené. Vzhľadom na fakt, že v priebehu tejto spolupráce boli vzájomne koordinované ceny aj kapacity, je v súčasnosti tento typ zmlúv považovaný za nekalo súťažné konanie a podpora kartelu, ktorý bráni voľnej súťaži.

2.3 Royalties

Ešte aj v dnešnej dobe sú niektoré trhy leteckej dopravy striktné regulované – vlastný národný dopravca musí súhlasiť s udelením obchodných práv (licencií na vykonávanie leteckých služieb) zahraničnému dopravcovi. Tento mechanizmus odvodu časti tržieb národnému dopravcovi štátu, od ktorého je žiadané vydanie príslušných licencií či povolenia na podnikanie, sa nazýva royalties. Zvyčajne je definovaný formou poplatku za jedného prepraveného cestujúceho alebo jeden kilogram tovaru.

2.4 Franchising

Franchising je typ spolupráce založený na poskytnutí práva na používanie obchodného mena alebo ochranných známk všeobecne známeho uznávaného dopravcu za odplatu. Je to zmluva medzi franchizorom (prenechávajúca letecká spoločnosť) a franchizantom (franchizujúca letecká spoločnosť/prijemca), ktorý preberá niektoré služby alebo znaky franchizora, napr. uniformy, štandard služieb na palube, rezervačný systém, systém zúčtovania tržieb a pod. Napriek tomu, že sa vzdal svojej „navonok identifikovateľnej identity“, vykonáva všetky činnosti na základe svojej licencie, v rámci svojich letiskových slotov a zároveň je zodpovedný za prípadnú spôsobenú škodu. Jedným z najdôležitejších inštitútov tohto právneho vzťahu je obvykle obchodné meno a know-how. Pre franchizanta to znamená vyššiu vyťaženosť liniek a takisto aj prístup k znalostiam a skúsenostiam (napr. výcvikovým programom), pre franchizora zasa príjmy za licencie, ako aj rozšírenie jeho mena na iné trhy s minimálnym rizikom a súčasne rozšírenie siete nadväzujúcich liniek.

2.5 Joint ventures

Zmluvy o spoločnej prevádzke (joint ventures), resp. spoločné podniky, sú partnerstvá medzi leteckými spoločnosťami na medzinárodných leteckých spojeniach, v rámci ktorých partneri vzájomne zdieľajú výnosy alebo zisky a nezáleží na tom, ktorý z partnerov skutočne poskytol službu a prepravil cestujúceho. Stoja na podobných pilieroch spolupráce ako poolové zmluvy a obsahujú rovnaký základ, ale predstavujú ešte užšiu formu spolupráce medzi leteckými spoločnosťami, kedy sa však zmenila forma spolupráce a partneri sa pomerovo podieľajú nielen na výnosoch, ale aj nákladoch jednotlivých spoločných spojení (liniek) a reálne vykonanie a prevádzku môže zabezpečiť jeden z partnerov alebo obaja. Partneri sa touto formou spoločne podieľajú na zisku, no v niektorých prípadoch aj na strate, napriek tomu v súlade s liberalizovaným trhom leteckej dopravy sa tieto zmluvy stali neprijateľnými a je možné ich využívať iba so súhlasom dozor konajúcich regulátorov, udelením protimonopolnej imunity medzi niektorými partnermi v globálnych leteckých alianciách.

2.6 Special Prorate Agreement (SPA)

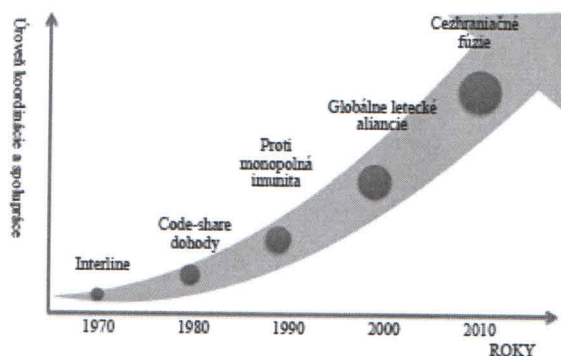
Jednou z foriem užšej bilaterálnej spolupráce je práve SPA. V tomto prípade si zmluvné strany dohodnú cenu, resp. tarifu, ktorá je nižšia ako bežne publikovaná a vzájomne si budú preberať cestujúcich za týchto

podmienok na nimi stanovených spojeniach. Väčšinou ide o vzájomne nadväzujúce spojenia, na základe čoho potom obaja partneri nadobúdajú možnosť konkurovať dopravcom, ktorí na tomto spojení ponúkajú priamu linku.

2.7 Code-share spolupráca

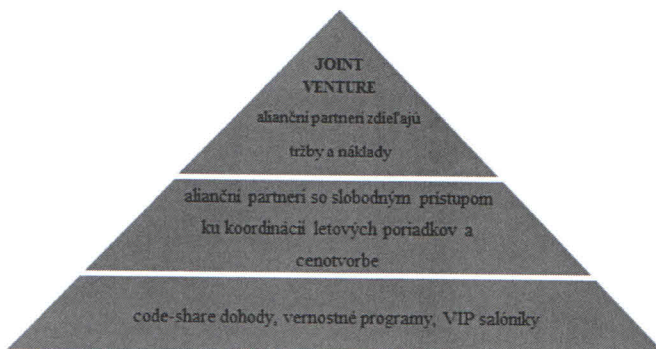
Jednou z najužších foriem spolupráce medzi leteckými spoločnosťami v súčasnosti je spolupráca formou uzatvárania code-share zmlúv. Hlavný princíp spočíva v zdieľaní kapacity dopravcu. Jedna linka, resp. jedno spojenie, môže byť označené kódmi viacerých dopravcov, čo znamená pre dopravcu možnosť širšej ponuky, t.j. rozšírenie jeho siete. Podmienkou týchto zmlúv je harmonizácia rezervačných systémov a odbavovacích postupov. Cestujúci majú možnosť využiť viac spojení, na ktorých majú zhodné prepravné podmienky, a zároveň sa zabezpečí zlepšenie dostupnosti spojení v jednotlivých rezervačných systémoch, čo zasa umožňuje vyššiu pravdepodobnosť rezervovania letu, ako aj vyššiu predajnosť pri eliminácii ostatných dopravcov. Súčasťou týchto zmlúv sú tzv. dohody „block space“, čo znamená, že letecká spoločnosť má u svojho zmluvného partnera zablokovanosť určitú kapacitu sedadiel na presne stanovených spojeniach.

Jednotlivé formy spolupráce a ich vývoj zachytávajú nasledujúce obrázky (Obr. 1 a Obr. 2), ktoré charakterizujú obvykle očakávaný vývoj partnerstiev leteckých spoločností a rozdielne úrovne miery spolupráce v partnerstvách.



Obr. 1 Očakávaný vývoj partnerstva [4]

Obr. 1 poukazuje na v čase sa meniace formy spolupráce medzi leteckými spoločnosťami. Úroveň miery spolupráce sa v čase zvyšuje, t.j. stále viac a viac sa vzájomná prepojenosť partnerstiev prehĺbuje. Na začiatku takticky spolupracovali spoločnosti formou interlinu a v súčasnosti už okrem partnerstiev v globálnych strategických leteckých alianciách dochádza aj k cezhraničným fúziám leteckých spoločností. Ako príklad môžeme uviesť spojenie francúzskej Air France s holandskou KLM do Air France-KLM alebo Korean Air a ČSA, keď Korean Air kúpilo 44 % ČSA.



Obr. 2 Rozdielne úrovne spolupráce v globálnych leteckých alianciách [4]

Obr. 2 ilustruje tri vrstvy spolupráce v rámci globálnych leteckých aliancií. Najnižšia a najrozsiahlejšia vrstva poukazuje na široké možnosti aliancie a jej výhody pri spolupráci partnerov. Druhá vrstva umožňuje voľnú spoluprácu pri tvorbe cien a letových poriadkov v oblasti Severného Atlantiku, kedy je potrebné získať protimonopolnú imunitu od amerického ministerstva dopravy. Najvyššia forma spolupráce je joint venture, teda spoločné podniky leteckých spoločností na medzinárodných leteckých spojeniach, v rámci ktorých partneri vzájomne zdieľajú výnosy alebo zisky a nezáleží na tom, ktorý z partnerov skutočne poskytol službu a prepravil cestujúceho.

3 BILATERÁLNE DOHODY AKO JEDNA Z FORIEM SPOLUPRÁCE UNIVERZITNÉHO PROSTREDIA S PRAXOU

Ako sme už uviedli, medzi leteckými spoločnosťami existujú jasne a presne pomenované formy spolupráce, ktoré vznikajú prevažne za účelom efektívnejšieho fungovania spoločnosti a dosiahnutia vyššieho zisku. Veľmi podobná situácia vzniká aj v oblasti spolupráce medzi univerzitami a súkromným partnerom práve pri transfere technológií do praxe. Jednotlivé dohody o spolupráci medzi týmito subjektmi môžu mať rôzny stupeň previazanosti vzájomných vzťahov univerzity a partnera. Takto uzatvorená bilaterálna dohoda určuje smerovanie spoločných činností rovnako ako pri leteckých spoločnostiach. Práve univerzity ako nositelia unikátnych vedeckých výsledkov a riešení by mali byť tie, ktoré si pre transfer do praxe vyberú takého partnera, ktorého participácia na tejto bilaterálnej dohode bude pre univerzity najprínosnejšia. Práve na základe vyhodnotenia postavenia tohto subjektu je možné nastaviť vzájomnú bilaterálnu spoluprácu na určitý stupeň. Tento stupeň previazanosti univerzity a partnera by mal nakoniec určovať charakter ďalšej spolupráce a jej prínosu pre jednotlivých partnerov tejto dohody.

V prvom rade môže univerzita uzatvárať iba všeobecné rámcové dohody o spolupráci, ktoré deklarujú vôľu jednotlivých partnerov vzájomne spolupracovať pri dosahovaní spoločného cieľa. Určí základné piliere a oblasti spolupráce a spôsob, ako by spolupráca mohla byť v budúcnosti vykonávaná. Na túto základnú formu by mali nadväzovať špeciálne, konkrétne zmluvy presne opisujúce jednu alebo viac spoločných aktivít, na ktorých sa už partneri rozhodli záväzne spolupracovať, majú jasne stanovené podmienky spolupráce, pravidlá financovania, ako aj delenia sa o výsledky spoločnej duševnej činnosti. Podľa nášho názoru najvyššou formou spolupráce, ktorá je situovaná na Obr. 2 najvyššie, je vytvorenie multilaterálnej spolupráce, kedy sa partneri bilaterálnej spolupráce rozhodnú, že nadviažu spoluprácu s ďalším, tretím subjektom a vytvoria tak multilaterálnu zmluvu, alebo naopak, kedy previažu svoje vzájomné vzťahy natoľko, že práve na tento účel vytvoria samostatný subjekt, ktorý s tretou stranou uzatvorí bilaterálnu, resp. multilaterálnu dohodu. Táto dohoda môže byť rôzneho charakteru, napr. konkrétna výskumná zmluva medzi výskumníkom a partnerom, zmluva o dielo alebo grantová zmluva k projektu.

ZÁVER

Tento článok poukazuje na jednu z možných metód ako analogicky postupovať pri vyhodnocovaní a stanovení možností foriem spolupráce medzi jednotlivými subjektmi participujúcimi na jednom trhu v jednom dopravnom odvetví. Práve vytvorenie rôznych foriem spolupráce vo všetkých analyzovaných prípadoch a príkladoch vždy vedie k snahe o efektívnejšie dosiahnutie cieľa a zvýšenie atraktívnosti jednotlivých zmluvných strán a súčasne zvýšenie ich konkurencieschopnosti. Vytvorenie jednotlivých foriem spolupráce veľmi úzko súvisí s globalizáciou a liberalizáciou trhu leteckej dopravy a je jej prirodzeným prejavom. [5]

Článok vznikol v rámci riešenia projektu Brokerského centra leteckej dopravy pre transfer technológií a znalostí do dopravy a dopravnej infraštruktúry s ITMS kódom 26220220156, ktorý je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ a podporuje výskumné aktivity na Slovensku.



LITERATÚRA

- [1] COOL, K., ROOS, A.: The Role of Alliances in Corporate Strategy. Boston Consulting Group, Boston, 2005
- [2] TUGORES-GARCÍA, A.: Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development. Massachusetts Institute of Technology, 2012
- [3] PRŮŠA, J. a kol.: Svět letecké dopravy. 1. vydání - Galileo CEE Service ČR s.r.o., Praha, 2007, ISBN 978-80-239-9206-9
- [4] IATROU, K., ORETTI, M.: The Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers. Ashgate Publishing, Ltd., 2007

- [5] ČERVINKA, M. - TYKVA, T. Letečtí dopravci a jejich obchodní přístupy odrážející turbulentnost globální ekonomiky. In: *Ekonomika Management Inovace*. 3/2010. Ročník 2. ISSN 1804-1299

Autori

doc. JUDr. Ing. Alena Novák Sedláčková, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra leteckej dopravy
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
e-mail: alena.sedlackova@fpedas.uniza.sk

Ing. Marek Turiak
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra leteckej dopravy
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
e-mail: marek.turiak@fpedas.uniza.sk

prof. Ing. Andrej Novák, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra leteckej dopravy
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
e-mail: andrej.novak@fpedas.uniza.sk