# A Diszkont Légitársaságok Jellegzetességeinek Áttekintése[[1]](#footnote-1)

# TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS, FOGALMI MEGHATÁROZÁS

A diszkont légitársaságok alapvető üzleti modellje a 70-es évek végén jött létre. Az Amerikai Egyesült Államokbeli Texasból származik, ahol akkoriban már érezhető volt egy új korszak kezdete. Korábban jellemzően a nemzeti és nemzetközi légi forgalom lebonyolításához a legtöbb ország általában egyetlen nemzeti légitársasággal rendelkezett (flag carrier), amelyet az adott ország támogatott, biztosítva a nemzetközi kapcsolatokat, és teljesen vagy túlnyomó részt állami tulajdonban volt. Az országok egymás között kétoldalú egyezményeket kötöttek az „igazságos és egyenlő esélyek” („fair and equal opportunity”) elv alapján. (Legeza, 2000). Az USA-ban ezzel szemben nem voltak állami tulajdonban a légitársaságok, de az önállóságuk nagymértékben korlátozva volt. A Polgári Repülési Hatóság (Civil Aeronautics Board, röv. CAB) teljhatalommal rendelkezett az útvonalak, valamint az árazás meghatározásának tekintetében. A CAB úgy hangolta össze a különböző útvonalakat és a menetrendeket, hogy minden légitársaságnak ugyanolyan mértékben jusson nyereséges és kevésbé nyereséges útvonal. A veszteségeket pedig megfelelően kompenzálták. Egy ideig mindenki elégedett volt a rendszerrel. Az idő előrehaladtával azonban a CAB rendkívül bürokratikussá vált, amely lehetetlenné tett bármiféle új útvonal elfogadtatását. Az olajválság eredményeképpen az akkoriban bekövetkezett stagfláció miatt, a politikusok úgy döntöttek, hogy szabadon engedik a piacot, a gyenge légitársaságokat hagyják elpusztulni. (Ács, 2007)Új fogalmak jelentek meg, közülük a legfontosabbak :

- Dereguláció a szabályok egységes mértékű lazítását, megszűntetését valamint a

- Liberalizáció, amely a légitársaságok cselekvési szabadságát jelentette.

Az 1978-ban hatályba lépett szabályzat az „Airline Deregulation Act” rendelkezett a piacra lépés fölszabadításáról, 1979-ben pedig az „ International Air Transport Competition Act” csökkentette, majd megszüntette az állami beavatkozást. 1985-ben a CAB-ot végleg feloszlatták, helyére a Federal Aviation Authority (FAA) lépett, amely jelenleg is felelős az Egyesült Államok polgári repülésével kapcsolatos ügyekért. (Legeza, 2000) A dereguláció hatására:

- Nagy számban léptek új légitársaságok a piacra, átalakult a kínálati szerkezet és a hálózati struktúra, kialakult az árverseny, változtak a tarifák,

- A repülőgépek átlagos életkora, időbeli foglalkoztatottságuk emelkedett, csökkentek a karbantartási ráfordítások.

- Fokozódtak a marketing tevékenységek, megjelent a Revenue - Yield Management[[2]](#footnote-2), javult a minőség, és az elektronika szerepe növekedett. (Legeza, 2000)

A dereguláció kedvező volt a korábban megalakult Southwest Airlines számára, amely hasonlóan a PSA – Pacific Southwest Airlines-hoz egy olcsó jegyárakat kínáló légitársaságként alternatívát akart kínálni a vasúttal és közúton utazók részére. Üzleti modelljüket Texas állam határain belül már sikeresen üzemeltették, így lehetőségük nyílt terjeszkedni az egész Egyesült Államokban. Megfontolt, de dinamikus terjeszkedésük nyomán ma már a világ legnagyobb diszkont légitársaságának számítanak, flottája 564 Boeing 737 típusú repülőgépből áll[[3]](#footnote-3). Habár a Southwest Airlines ötlete Rollin King nevéhez fűződik, az üzemeltetés és a vállalkozás sikere Herbert Kelleher philadelphiai ügyvéd érdeme. (Ács, 2007) Mintájára számos más diszkont légitársaság alakult az Amerikai Egyesült Államokban. A legtöbb próbálkozás csőddel zárult, mára már csak néhány nagyobb társaság van jelen az amerikai piacon. A legfigyelemreméltóbb, a Southwest egykori alkalmazottja, David Neeleman által létrehozott, eltérő diszkont üzleti modellt képviselő JetBlue Airlines. (Ács, 2007)

Európában a deregulációs folyamatok csak a kilencvenes évek elejétől indultak be, így a „diszkont forradalom” is lényegesen később ért ide. Már voltak azonban korábbi próbálkozások, így például a hetvenes években Sir Freddie Laker által alapított Lakers Airways, amely a Skytrain-nek keresztelt gépeivel Anglia és az Egyesült Államok között kínált olcsó jegyeket, a mai diszkont üzleti modell által használt praktikák alkalmazásával. Azonban a nagy légitársaságok minden eszközt megragadva gyorsan kiszorították a piacról. A Virgin Atlantic 1984-ben egyik tengerentúli járatához kapcsolta a Gatwick – Maastricht útvonalat 19 fontért, amellyel úttörőnek számított Európában. (Ács, 2007) . A megjelenésük után a diszkont légitársaságok az újszerű üzletstratégiájuk révén, komoly konkurenciát állítottak rövid időn belül a hagyományos légitársaságoknak, kihasználva az akkoriban még elhanyagolt, kiaknázatlan piaci részt. Az Európai Unió 2004-es bővítése óta pedig a kelet-európai régióban is teret nyert az új típusú légi közlekedésforma.(Dudás, 2010)

Az európai légtér liberalizációja három lépésben valósult meg.

Először 1988. január 1-jén lépett hatályba egy olyan rendelet, amely elősegítette az európai piac liberalizálását. A rendelet csökkentette a kormányok beleszólási jogát a légi közlekedésben használt tarifák megállapításában, lehetővé téve a kedvezményes viteldíjak bevezetését, és csak az alapvető díjtételek maradtak engedélykötelesek. (Borsos, 2010)Engedélyezte az ötödik légi szabadságjogot[[4]](#footnote-4) és szabaddá tette az utat új légitársaságok alapításához. (Dudás, 2010)

1989. szeptember 8-án jelent meg egy közlemény, „A Polgári Repülés Fejlődése a Közösségben”, (Development of Civil Aviation within the Community) amelyben javaslatok voltak a piacra jutás, a viteldíj, valamint a kapacitással kapcsolatos tanácsi szabályozás (Council Regulation) kiadására. A javaslat célja a légi szállítás teljes liberalizációja volt a közösségen belül.(Borsos, 2010)

Európai Parlament 1990. február 27-én értékelte az első csomag hatásait, valamint megvizsgálta az akkor benyújtott második csomagra tett javaslatokat. Az eredmények a következők voltak: Növekedtek mind a turista, mind a charter viteldíjak. A három év alatt 129 új légi járatot indítottak, amelyből 13 szűnt meg. Az 5. szabadságfokú repülések, a még meglévő korlátozások miatt kevésbé bővültek. (Borsos, 2010)

Második lépésben 1990. november 1-jén három rugalmas zónát kijelöltek, amelyben a kötöttségeket tovább lazították, engedélyezték a szabad tarifa és kapacitáskínálat megállapítását. (Dudás, 2010). Továbbá a nyugat-európai légitársaságok megkötések nélkül kezdhettek szállítani utasokat, valamint árut más európai uniós országba. Figyelembe kell venni, hogy Európában a technikai fejlődés még nem volt olyan előrehaladott, mint az Egyesült Államokban, főleg a repülőterek tekintetében. Emiatt már a nyolcvanas években a repülőterek túlzsúfolttá váltak, így az ECAC[[5]](#footnote-5) tagállamok elfogadták a 90-es évek európai légi forgalmának fejlesztési stratégiáit 1989-ben. Ez a stratégia kitért a visszautasított utas kártérítésére, a légiforgalmi szakszemélyzet egységes szakszolgálati követelményrendszerére, munkaidők megállapítására, biztonsági és szociális követelményekre, a légi járművek alkalmassági követelményeire valamint a repülőtéri slotok[[6]](#footnote-6) kiosztására.(Borsos, 2010)

A harmadik lépésre 1993. január 1-jén került sor, mely az akkor 15 országot számláló Európai Közösség teljes piacát felszabadította a tagországok légitársaságai előtt, bár a kabotázsforgalom[[7]](#footnote-7) lehetősége 1997. április 1-ig váratott magára.

A liberalizáció lehetőséget adott a légitársaságoknak a piachoz való szabad hozzáféréshez, árképzéshez, és kapacitásszabályozáshoz. Bárki létrehozhat új légitársaságot, és a kabotázsforgalom engedélyezése révén akár például Svédországon belül két svéd város között is üzemeltethet járatot egy német légitársaság. A legfontosabb hatása a liberalizációnak az árverseny kialakulása volt, mely minden szempontból a fogyasztóknak kedvezett, hiszen egyre bővülő választékok mellett egyre olcsóbban lehetett repülni. (Dudás, 2010)

A „diszkont forradalmat” Európában végül egy ír cég, a Ryanair hozta el. Eleinte regionális fuvarozásra szakosodtak, és 1988-ra a csőd szélére keveredtek. Ekkor életben maradásuk, és 600 munkás állásának megmentése végett az ír közlekedési miniszter kizárólagosságot adott a Ryanair-nek a nemzeti légitársasággal szemben a London Stansted – Dublin útvonalon. Az akkoriban még csak az egyik tulajdonos asszisztenseként tevékenykedő Michael O’Leary egy, a Southwestnél tett látogatás során ismerte fel a hagyományostól merőben eltérő üzleti modellben rejlő lehetőségeket. Hazatérése után egyből bevezették a változtatásokat. A piac rendkívül pozitívan reagált, már az év végére nyereségessé vált a vállalkozás. 1997-ig csak a szigetországon belül terjeszkedtek, de ettől az évtől fogva külföldi útvonalhálózatukat is elkezdték építeni.(Ács, 2007)Jelenleg Európa legnagyobb légitársasága, évente több mint 70 millió utast szállítanak, (Borsos, 2010) repülőgép flottájuk pedig 275 új generációs Boeing B737-800-asból áll.[[8]](#footnote-8)

A Ryanair sikerein felbuzdulva egy görög milliárdos fia Steilos Haji-Iouannou, édesapja támogatásával megalapította az easyJet-re keresztelt diszkont légitársaságát, amely üzleti modelljét tekintve nagymértékben eltér a Ryanair modelljétől. A vállalat számos innovációt vezetett be, amelyek segítségével 2006-ban már 33 millió utast szállított, 129 millió fontos profit mellett. (Ács, 2007)

Az európai kontinensen, az elmúlt 15 évben számos egyéb próbálkozás volt a diszkont üzleti modell érvényesítésére, azonban a legtöbb csak néhány évet élt meg. Megfigyelhető, hogy a diszkont modell a legnagyobb sikereit Angliában aratta, hiszen az ország egy szigeten fekszik, így a legkézenfekvőbb nemzetközi közlekedési eszköz a repülés, míg Franciaországban, vagy Németországban a fejlett szárazföldi infrastruktúra révén, számos más alternatíva közül lehet választani. (Jászberényi, 2006)

# A DISZKONT, VALAMINT A HAGYOMÁNYOS LÉGITÁRSASÁGOK ELTÉRŐ ÜZLETI MODELLJEI

Ebben a fejezetben a hagyományos légitársaságok által használt általános üzleti modellt valamint a különböző légi szövetségeket tárgyalom. Bemutatom továbbá, a diszkont légitársaságok alapvető jellemzőit, és azokat az eltérő stratégiákat, amelyek ezeket a társaságokat elszeparálják a hagyományos modelltől. Tárgyalom még a diszkont modellen belüli differenciálódásokat.

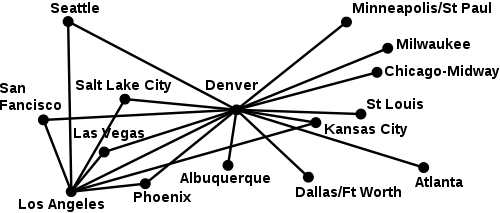
# A Hagyományos Légitársasági modell.

A hagyományos légitársaságok fő ismérve, hogy összehangolt, menetrend szerint közlekedő járatokat üzemeltetnek, minél szélesebb földrajzi lefedettségre törekedve. Jellemzőjük, hogy széleskörű, komplex szolgáltatást nyújtanak, amelyek miatt a működési költségeik magasak, ez a többlet költség az áraikban is megnyilvánul. (Jászberényi, 2006)

# Útvonal rendszer

Menetrendjüket a „hub & spoke” rendszer elvei alapján alakítják ki. Ez azt jelenti, hogy egy többlépcsős rendszerben üzemelnek, ahol az „árú áramlás a feladó és a fogadó központok között közvetett, tehát legalább egy további ponton megtörik.”(Legeza 2000, 327. o.) Így tehát a megszakító ponton, azaz a hub-on az utasoknak át kell szállni, így biztosítva a légitársaságoknak a maximális kihasználtságot, valamint a nagyobb lefedettség elérését. Az amerikai légitársaságok körében elterjedt az úgynevezett „multi-hub” rendszer kialakulása, amely alapján több „hub”-ot létesítenek, így a lehető legtöbb keresleti kategória lefedését tudják biztosítani a járatok illetve az utasok terén. (Jászberényi, 2006)

Ezt „hullámszerű járatszervezést” alkalmazva érik el, amely eredményeképpen egy beérkező járattal minél több induló járatot lehet elérni. (Jászberényi, 2006)„Öt várost egymással 10 járat köti össze közvetlenül, ha ezekből egy hub lesz, elegendő 4 járat.” (Legeza 2000, 327. o.) Az egyszerűbb hubok homokóra illetve csillag formájúak, a multi-hub rendszer alkalmazása esetén nő a kombinációk száma, nagymértékű hálózati növekedésre ad lehetőséget. (Legeza, 2000)

[](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/05/Airline_hub-1995.svg/500px-Airline_hub-1995.svg.png)

1 ábra: Példa a hub & spoke rendszerre egy amerikai légitársaság esetében

*Forrás:* Wikipedia (1995) [[9]](#footnote-9)

A hub & spoke rendszer előnyei:

- szélesebb kínálati paletta, sokkal több összeköttetési lehetőség.

- üzemi költségek csökkenése.

- nagy illetve kis kapacitású repülőgépek megfelelő elosztása, kihasználása.

- Az üzemi létesítmények és intézmények összevonása.

- kis városok alacsony forgalmú repülőtereinek bekapcsolása a globális hálózatba.

- a repülőgépek kihasználtságának növekedése.

Hátrányai:  
- az átszállás kényelmetlenségekkel jár, valamint meghosszabbítja az utazási időt.

- a menetrendet pontosan össze kell hangolni, érzékeny a környezeti hatásokra, késésekre.

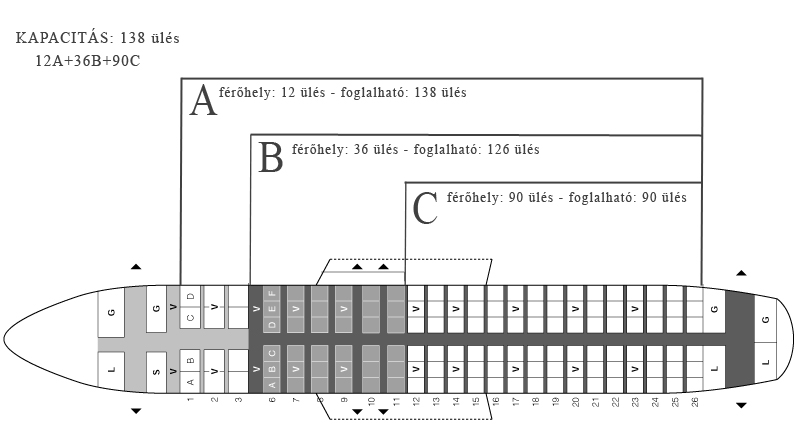
- a repülőtéri kapacitások periodikus csúcs igénybevétele jellemzi, amely nem csak a repülőtér, de a légi irányítás leterhelését is jelenti. (Legeza, 2000)

# Árképzés

A hagyományos légitársaságok árképzése igen differenciált. Igaz, hogy a repülőgép az összes utasát ugyanoda repíti, de mégsem lehetséges egy azonos árkategória használatával megtölteni a repülőgépet, mint például a vasúti közlekedés esetében. (Legeza, 1999)

A keresleti görbe az iparágban jól felismerhető és jól kihasználható. Az ár-érzékeny utasok előre terveznek és hajlamosabbak előre fizetni az olcsóbb jegyek érdekében. Miután megvásárolták a jegyüket biztos fogyasztónak számítanak, mivel ezek a jegyek általában nem módosíthatóak és az árát sem térítik vissza esetleges lemondás esetén. Az ilyen utasok jellemzően nyaralás céljából repülő, turista osztályt használó utasok. (Legeza, 1999)

Azonban bevételeik többsége nem az olcsóbb turista osztályú utasoktól származik, hanem azoktól, akik hajlandóak magasabb árat fizetni a business osztályú jegyekért és a vele járó kiváltságokért. Általában ezt a fogyasztói réteget az üzletemberek alkotják. (Jászberényi, 2006)„A Pareto-elvnek megfelelően a bevételek mintegy 80%-át az utasok 20%-a adja, ezek az üzleti utasok.” (Legeza 1999, 100. o.) Az üzletemberekre jellemző, hogy gyakran utaznak, viszont helyfoglalásaikat röviddel az utazás előtt teszik, akár rögtön a reptéren, így jellemzően időérzékenyek. Ár érzékenységük minimális, gyakran presztízs okokból kifolyólag is a legjobb szolgáltatást választják, hiszen a vállalatok általában kifizetik a magasabb jegyárakat is. Fontos számukra a jó menetrendi kialakítás, hogy egy tárgyalásra reggel el tudjanak indulni, és még aznap vissza is érjenek, valamint a kényelem, amelyet külön váróteremmel, a fedélzeten széles és kényelmes ülésekkel, nyugalmas kabinokkal, és nagyobb kiszolgáló személyzettel tudnak a légitársaságok biztosítani. (Legeza, 1999) Az üzleti utasok által generált bevétel tehát nagyjából fedezi az üzemeltetési költségeket, de a profit szerzéshez még nem elégséges. Ennek érdekében hozták létre a bevétel menedzsment módszerét, amely összehangolja az árakat és a férőhelyeket, így biztosítva a maximális profitot. A rendszer érinti a légitársaság árképzését, férőhely nyilvántartását, föltárja a szezonalitást, ismeri a járatokat, megtervezi a menetrendet, a gépek beosztását. Célja, hogy az összes férőhelyet a legjobb időpontban értékesítsék a lehető legmagasabb áron.(Legeza, 1999)A rendszer alkalmaz olyan eszközöket, mint az „overbooking” amely szerint több jegyet árusítanak, mint amekkora a maximális kapacitásuk az adott járaton, számítva a nem felbukkanó „no show” utasokra, a meglévő historikus adatok, tendenciák alapján. A „nesting” módszer lehetővé teszi, hogy a magasabb kategória elvegyen az alacsonyabbtól férőhelyeket. Például ha egy kabin 3 kategóriára van osztva, A: teljes árú Business, B: teljes árú turista és C: csökkentett árú turista, akkor a A kategóriából lesz a legtöbb ülés a rendelkezésére bocsátva, és mozgatható függönyökkel, a business utas kabin méretét a kereslet függvényében változtatják. (Legeza, 1999)

****

2. ábra: Példa a „nesting” rendszerre.[[10]](#footnote-10)

A légitársaságok ügyfeleik „márka hűségét” különféle kedvezményeket nyújtó törzs-utas programokkal próbálják elnyerni.(Jászberényi, 2006) Lényegében ezek olyan kedvezmények, amelyeket a törzsutasok a lerepült kilométerek után kapnak, mint például jutalom kilométerek formájában. Ezekért később ingyen repülést a saját osztályon belül, vagy magasabb osztályra való felminősítést (upgrade) kaphatnak, valamint különböző szolgáltatások tekintetében kedvezményeket (szálloda, autókölcsönzés). Ezáltal a légitársaságoknak a holtszezoni járatok kihasználtságát is módjukban áll befolyásolni, több hűségpont jutalmazásával az adott járatokra. (Legeza, 1999)

# Code Share megállapodások, Légi Szövetségek

A profit maximalizálásának egyik módja a különböző „code share” megállapodások kötése. A bevétel növekedésére előnyösen hat, ha olyan új piacokra lép be a légitársaság, ahol eddig nem volt jelen, vagy ha a járatszámát sűríti egy már meglévő és sikeres járaton. Az új piacokra való betörést a versenytársak megpróbálják megakadályozni, ezen felül szabad kapacitás kell hozzá és általában az új járat beindítása eleinte veszteségekkel is jár. Ezért ha az új járatot két légitársaság együtt nyitja könnyebb dolguk van, megoszlanak a kezdeti költségek, együtt küzdenek meg a konkurenciával, és a megfelelő kapacitás is egyszerűbben előteremthető. Akkor a legelőnyösebb a megállapodás, ha az új piac mérete nem túl nagy, és a két légitársaság külön-külön indított járatait ezáltal nem tudná feltölteni. (Legeza, 1999) A code share megállapodások több típusa különböztethető meg. Alapjául szolgál a sima code share egyezmény, amely szerint formailag két külön járat van, de fizikailag csak egy repülőgép teljesíti, egy időben a két járatot. A partner légitársaság ilyenkor egy előre meghatározott számú ülést vásárol, a másik légitársaság repülőgépén. Elkülönítünk „soft block” szerződést, amely alapján a megvett ülések száma az igénynek megfelelően változik, és „hard block” megállapodást, amely szerint mindig a korábban megállapodott ülésszám után köteles fizetni a másik fél.(Legeza, 1999)

A gazdasági környezet folyamatos változása, a globalizáció hatására, valamint az emberek növekvő jövedelme és szabadideje miatt folyamatosan növekszik a légi közlekedés iránti kereslet. A nagyobb légitársaságokat ez a jelenség terjeszkedésre ösztönzi, mivelhogy az erősödő versenyhelyzetben csak a további növekedéssel tartható fenn a már meglévő piaci részesedés. (Jászberényi, 2006) Ennek egyik lehetősége a fúziók létrejötte, amelynek határt szab, hogy a legtöbb országban limitálva van a repülőtársaságokban a külföldi vállalatok által maximum megszerezhető tulajdoni hányad. A legszigorúbbak egyike az USA, ahol 25%-nál nem lehet nagyobb a külföldi által birtokolt szavazati jog. Az Európai Unióban nincs ilyen korlátozás megszabva, viszont ahhoz, hogy a vállalat székhelye az EU-ban legyen és élvezhesse a liberalizált piacot, a külföldi tulajdonosi hányad maximum 49%-os lehet. (Jászberényi, 2006)

Egy másik növekedési alternatíva az úgynevezett stratégiai szövetségekbe való belépés, amelyek sokkal összetettebbek a korábban említett code share megállapodásoknál. Ezek a szövetségek mostanra úgynevezett mega szövetségekké értek be, így a légi közlekedés nagy hányadát a bennük tömörülő légitársaságok lefedik. Ezáltal már nem egyszerűen a légitársaságok piaci versenyéről beszélhetünk, hanem a stratégiai szövetségek versenyéről. (Jászberényi, 2006) A következő táblázat összefoglalja a világ három megaszövetségét, a benne lévő tagokat, utasforgalmukat, valamint piaci részesedésüket 2008. December 31-ei adatok alapján:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Star Alliance** | **Skyteam** | **Oneworld** |
| Utasok (fő/év) | 603.8 millió | 474 millió | 335.534 millió |
| Piaci részesedés | 29.3% | 24.6% | 23.2% |
| Tagok száma | 27 | 15 | 12 |

3. ábra: megaszövetségek[[11]](#footnote-11)

Az együttműködés során a társaságok minél több területen próbálják tevékenységüket összehangolni. Ilyen a menetrend kialakítása, amelyeket egymáshoz igazítanak, alkalmazva a „single check in” eljárást, amely lehetővé teszi azt, hogy az utasoknak a szövetségbe tartozó légi járatokra való átszállásnál nem kell újra átesni a check-in procedúrán. (Bartal, 2004)

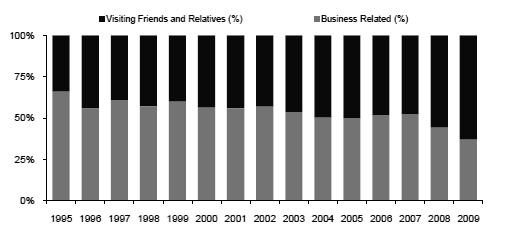
Mint korábban már említettem, a légitársaságok életben maradásához elengedhetetlen az egyre kiterjedtebb, minél több célállomást lefedő összetett úthálózat. Fontos az üzletemberek miatt, de ugyanakkor megfigyelhető tendencia, hogy a turisták is egyre messzebb lévő uticélokat választanak, és egyre gyakrabban utaznak. Mivel a legtöbb légitársaság a limitált tőkéje miatt nem képes egyedül globális úthálózatot kialakítani, fenntartani, ezért számukra egy szövetség más tagjaival összehangolt és optimalizált menetrendek megoldást nyújtanak. Ezáltal olyan piacokból is tudnak profitot szerezni, amelyet korábban nem értek el. A veszteséget termelő útvonalaikat nem kell fenntartaniuk, hiszen a szövetség olyan tagja veszi át, aki az adott útvonalon képes bevételt termelni. Így a szövetségeken belül kialakul minden légitársaság szerepköre, a kisebbek feladata a nagyobbak „hub”-jaira való ráhordó utak üzemeltetése. (Jászberényi, 2006)

A szövetségeken belül könnyen juthatnak slotokhoz a vállalatok. Slotnak nevezzük a repülőtér használatának jogát egy adott időpontban. Korábban piacképes jognak számított, de az Európai Unió Brüsszeli bizottsága által hozott határozat alapján a slotokkal való kereskedelem tiltottá vált. Viszont egy szövetségen belül, könnyen egymásnak adhatják a slotokat a tagok a közösen üzemeltetett járatok segítségével, mivel általában az európai repülőtereken a hazai légitársaság rendelkezik a slotok legnagyobb részével. (Jászberényi, 2006) A szövetségek légitársaságai közös repülőgép beszerzések esetén sokkal nagyobb beleszólással bírnak a nagyobb rendelési számok miatt. Nem elhanyagolható szempont, hogy ezek a légitársaságok összevont városi irodákat üzemeltetnek, a repülőtéren közös a poggyászkezelés, a várótermek használata, a repülőgépek karbantartása valamint a pilóták kiképzése. (Jászberényi, 2006)A sok összehangolt tevékenység által kialakul egy közös márkanév, amely pozitív megítélése rendkívül fontos a tagok számára, hiszen egy ismert és kiváló hírnévvel büszkélkedő szövetség tagjának lenni jó, és pozitív irányba hat a profitra is. Épp ezért a szövetségekbe felvételiző légitársaságoknak szigorú követelményeknek kell meg felelni a tagság elnyerésének érdekében. (Bartal, 2004) Az utasok szempontjából talán egyik legfontosabb előny, a törzsutas rendszerek egyesítéséből származik, amely által egységesen gyűjthetőek a szövetségben lévő légitársaságok járatain a törzsutas pontok, mérföldek, és igénybe vehetők a kedvezmények a szövetség bármely légitársaságánál. (Eigner, 2007)

# A Regionális Légitársasági modell.

A hagyományos modelltől eltérő, valamint a diszkont légitársaságokkal sem összehasonlítható modellt képeznek a regionális légitársaságok. Ezek a vállalatok különböző kisebb kihasználtságú vidéki repülőterek között, illetve a nagyvárosi repülőterek és a vidéki repülőterek között létesítenek kapcsolatot. A repült úthossz 300-1000km között változik. Erre a célra, közepes illetve kisméretű repülőgépeket alkalmaznak, amelyek befogadóképessége 70 főnél nem több, mivel a 80-as években az EU 70 főben limitálta ezeket a járatokat, így megvédve a nagyoktól a kis vállalatokat. (Jászberényi, 2006)

A regionális vállalatok forgalmának körülbelül 70%-át a nagyrepterekre való ráhordó feladatok teszik ki. Utazó közönsége régebben főként az üzleti utasokból tevődött össze, ezért az alkalmazható magas helyárak miatt az egy utasra eső átlagos bevétel is magas volt. (Jászberényi, 2006) Az elmúlt évek tendenciája azt mutatja, hogy az üzletemberek egyre kevésbe veszik igénybe a regionális légitársaságok szolgáltatásait, az Európai Regionális Légitársaságok Szervezete[[12]](#footnote-12) által publikált ábra (4. ábra) ezt jól demonstrálja.

  
4. ábra: Regionális légitársaságokat igénybevevő fogyasztók[[13]](#footnote-13)

Általában ezek a társaságok nem a hub and spoke rendszer alapján állítják össze menetrendjüket, hanem a point to point repülést alkalmazzák, a városok között közvetlen kapcsolatot létesítve. Ezt a menetrend kialakítási formát a fapados légitársaságok alkalmazzák előszeretettel. Ettől függetlenül, bár általában igaz az az állítás, hogy költségeik alacsonyabbak, mint a hagyományos légitársaságoké, de céljaik és a kiszolgált piacok miatt eltér a két üzleti modell. (Jászberényi, 2006)

# Eltérések a hagyományos légitársasági modellen belül

A hagyományos légitársaságok üzleti modelljei között érdekes különbségeket lehet fellelni. A nagyobb légitársaságok kétféle útvonalat üzemeltetnek. A hosszú távú útvonalak feltöltésére, rövidebb távú útvonalakat is fenntartanak, amelyek úgynevezett ráhordó szerepet töltenek be. A kisebb társaságok általában egy meghatározott régió igényeit elégítik ki, vagy szintén ráhordó szerepet vesznek fel a nagyobbak alárendeltjeként.(Jászberényi, 2006)

A nemzeti légitársaságok „flag carrier” még a repülés „fénykorából” maradtak fent, amelyek kitüntetett jogok élvezői, és a bilaterális egyezmények, azaz két ország közötti légiforgalmi egyezmények kedvezményezettjei a mai napig is. Sokszor ezek a légitársaságok állami tulajdonúak részben vagy egészben, amely eredménye, hogy az állam beleszól, beleavatkozik működésükbe. Korábban sok esetben gazdaságtalan működésük miatt az állam pénzügyi segítséget nyújtott a fennmaradásukhoz, amely az EU-ban nem lehetséges mivel az EU tiltja az állam pénzügyi beavatkozását a versenysemlegesség teljesülése érdekében. (Jászberényi, 2006)

Napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő légitársasága az Emirates Airlines, amely üzleti modelljét tekintve se nem hagyományos, se nem diszkont légitársaság. A Dubai székhelyű vállalat kulcs szerepet játszik a régió felvirágoztatásában, valamint arra az időszakra való felkészülésben, amikor az olajkészletek kiapadnak az Egyesült Arab Emirátusban. Dubai rendkívül kedvező földrajzi elhelyezkedése révén minden nagyobb város elérhető 8000 tengeri mérföldön belül, amely lehetővé teszi a közvetlen járatok indítását. Az Emirates innen, az egész világot lefedő útvonalhálózatot üzemeltet. Nem csak az elsődleges, hanem a másodlagos piacokon is erős a jelenlétük, ahol a nagy versenytársak nincsenek nemzetközi járatokkal jelen. (például: Newcastle, Manchester, Hamburg). Ezen felül olyan piacokon is képviseltetik magukat, amelyek eddig egyáltalán, vagy csak minimális szinten voltak bekapcsolva a világméretű hálózatrendszerbe, mint például Dél Kelet Ázsia, India, a Közel Kelet és Afrika. Útvonalaikon napi minimum két járatot üzemeltetnek, ezzel biztosítva a folyamatos ellátást. Prémium minőségű szolgáltatásaikkal, kényelmes repülőgépeikkel, szórakoztató rendszereikkel nemcsak az üzleti, hanem a turista osztályon utazókat is elbűvölik. Nagy előnyük, hogy még általában a nagyobb hagyományos légitársaságok kénytelenek ráhordó járatokat is üzemeltetni, addig az Emirates csak nagy befogadóképességű repülőgépekkel, hosszú távú útvonalakon repül. Ezáltal sem a regionális, sem a diszkont légitársaságoktól nem kell tartania. Rendkívül magas a munkaerő kihasználtsága, költségeiket tartósan alacsonyan tudják tartani. Semmilyen légi szövetségnek nem tagjai, üzleti filozófiájuk szerint, ha szövetségbe lépnének, nem lennének ilyen sikeresek. (Knorr – Eisenkopf, 2007)

# A diszkont légitársasági modell

Az elmúlt években a diszkont modell alapjaiban megváltoztatta a légi közlekedést. Az üzleti modell sikeressége abban rejlik, hogy nem azt az utazóközönséget célozzák meg, amelyet a hagyományos légitársaságok. Egy teljesen új réteget, egy olyan fogyasztói csoportot vettek célba, amely meglehetősen árérzékeny. Ebből kifolyólag a repülés helyett eddig más utazási alternatívát választottak, vagy nem is utaztak. Ezáltal a légi személyszállítás versenybe tudott lépni más utazási üzletágakkal, mint például a vasúti közlekedés. (Dudás, 2010)

A diszkont modellt gyakran homogén kategóriaként kezelik, pedig meg kell állapítani, hogy korántsem az. Észrevehető, hogy nincs két teljesen azonos diszkont stratégia, a modellnek sok eltérő változata van. (Dudás, 2010) Az alapmodell létrejötte a Southwest Airlines nevéhez fűződik, sikerességére egyértelmű bizonyíték, hogy 2007-ben, az akkori 34 éves fennállása folyamán mindig profitot termelt. (Ács 2007)Ezért dolgozatomban is ez a modell számít az eredeti diszkont légitársasági modellnek.   
A diszkont modell alapjait nem az jelenti, hogy a jegyeket önköltség alatt árusítják, a modell lényege az önköltségek minimalizálásában rejlik, a fogyasztók csak azt kapják, amire feltétlenül szükségük van. A légi iparban felmerülő költségek között vannak olyanok, amelyeket a vállalat kis mértékben, vagy egyáltalán nem tud befolyásolni, mint például az üzemanyag költséget, a légiforgalmi irányítást, vagy a repülőgép bérlésével, karbantartásával kapcsolatos költségeket. Azonban vannak olyan költségek, amelyeket a légitársaság képes befolyásolni, mint például a személyzetből, repülőterekből, repülőgépeik üzemeltetéséből, marketing tevékenységekből eredő költségek. A diszkont társaságok elsődleges célja ezek minimalizálása. (Borsos, 2010)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Mutatók | Hagyományos | Diszkont |
| Eszközhatékonyság | | |
| Gépkihasználtság (repült óra/nap) | 7-9 | 12 |
| Széksűrűség (%) | 75-85 | 100 |
| Járatok töltöttsége (%) | 60-65 | 80-85 |
| Költséghatékonyság | | |
| Helyfoglalás (ezer Ft/fő) | 8-13 | 0,5-0,7 |
| Repülőtér (ezer Ft/fő) | 13-18 | 4-5 |
| Alkalmazottak száma (fő/gép) | 110-140 | 30-40 |

5. ábra: A hagyományos és a diszkont légitársasági modell összevetése hatékonysági szempontból.  
*Forrás:* Jászberényi – Pálfalvi 2006. 433. o.

A fenti ábrán (5. ábra) is megfigyelhető lényeges költségcsökkentés a következőkben kifejtett tényezőkön alapszik.

Egységes repülőgéppark, egyetlen géptípus. Így az üzemeltetési, karbantartási, kiképzési költségek számottevően alacsonyabbak. A diszkont vállalatok körében ez a géptípus általában az európai repülőgépgyár által gyártott Airbus A320-as modell vagy az Amerikai Boeing gyár által készített Boeing B737NG. Fontos a repülőgépek maximális kihasználtsága, amelyet 15-20 perces fordulókkal érnek el, ezáltal ezek lényegesen több időt töltenek a levegőben, hasznos profitot termelve. Itt érvényesül a szabad ülésfoglalási politika, amely lényege, hogy az utasok nem rendelkeznek előre lefoglalt ülőhelyekkel, így saját érdekük is minél hamarabb a repülőgépre jutni, elfoglalni a jobb helyeket. (Borsos, 2010)

A menetrend kialakításánál nem a korábban már ismertetett hub and spoke rendszert alkalmazzák, hanem a point to point rendszert, amely lényegében két város közötti közvetlen elérést jelent. Az üzleti stratégia alapeleme az a feltevés, hogy az utas nem kíván átszállni, tovább utazni, így jelentős költségeket spórolnak meg az egyszerűbb poggyászkezelés révén és így az elvesztett poggyászok száma is kevesebb. (Ács, 2007)

A diszkont légitársaságok főleg másodlagos repterekre repülnek. Az Egyesült Államokban, a legtöbb esetben ezek közelebb vannak a városközpontokhoz, csak szerepüket a város mellett épült mega repterek átvették, még Európában épp ellenkezőleg, a nagyvárosoktól sok esetben 50-100km távolságokban lévő kis települések reptereit jelentik. (Ács, 2007)Előnyük abból származik, hogy a repterek általában óriási kedvezményeket adnak a diszkont vállalatoknak, hogy oda csalogassák őket, cserébe ezek a vállalatok hatalmas összegeket invesztálnak az adott repülőterek fejlesztésére, ami hosszú távon a saját érdekeiknek is kedvez.(Jászberényi – Pálfalvi, 2006) A kis repterek alacsony forgalmúak, ezért kevesebb a késés, rövidebbek a reptér területén való gurulások, amellyel időt és üzemanyagot spórolnak. (Borsos, 2010)Ezek a repterek ezen felül távlatilag is fejlődőképesek, hiszen általában az első társaság megérkezésekor még minimális infrastruktúrával rendelkeznek, de a forgalom növekedésével befektetők kedvelt célpontjaivá válnak.(Jászberényi – Pálfalvi, 2006) Egyetlen hátrányuk, főként Európában, hogy meglehetősen messze helyezkednek el általában az utasnak felkínált célállomástól, amely visszavetheti a foglalási kedvet, de a tendenciák azt mutatják, hogy a diszkont légitársaságokat választó ár érzékeny keresletet ez nem rettenti el, hajlandóak vállalni az estenként 1-2 órás busz illetve más földi közlekedés kényelmetlenségeit. (Eigner, 2007)

Legkedveltebb értékesítési csatornájuk a világháló. Az utasok nagy része ezen keresztül foglal helyet.(Eigner, 2007)Napjainkban egyre elterjedtebb, hogy az utas az interneten végzi el a check-in procedúrát, és saját beszállókártyáját is maga nyomtatja, így tovább csökkentve a költségeket. Az internet adta lehetőségek kihasználása révén nem rendelkeznek jegyárusító irodákkal sem, az világháló mellett egyes esetekben „call centereken” keresztül lehet még jegyeket vásárolni, így a jegyértékesítéshez is kevesebb alkalmazott szükséges. (Borsos, 2010)

A fedélzeten nyújtott szolgáltatások terén is a minimumra törekednek, egy osztályos elrendezést alkalmaznak repülőgépeiken, a hatóságok által megengedett maximum ülésszám mellett. (Borsos, 2010)Nincsen semmilyen ingyenes fedélzeti szolgáltatás, viszont az utasoknak lehetőségük van különböző extra szolgáltatások megvételére, mint például elsőbbségi beszállás, nagyobb lábhellyel rendelkező ülések, vagy fedélzeten felszolgált ételek, italok. (Ács, 2007)

A légi közlekedésben elengedhetetlen a megfelelően képzett és teljesítő szakszemélyzet. Erre vonatkozóan számos szigorú hatósági elvárás van, amelyeket a diszkont légitársaságok is komolyan betartanak, de mindezek mellett alkalmazottjaikat a teljesítőképességük legmagasabb fokáig kihasználják. A repülőgépek hajózó személyzete általában teljesen végigdolgozza a munkaidejét, sőt nem ritka az 1-2 órás túlóra sem. (Jászberényi – Pálfalvi, 2006) A személyzet gyakran szélesebb munkakörrel bír, mint a hagyományos légitársaságoknál, a légikísérők például sokszor felelnek a kabinok tisztántartásáért, valamint a beszállás előtti útlevél ellenőrzést is elvégzik. (Ács, 2007) A járatok menetrendjei úgy vannak beosztva, hogy a személyzetnek ne kelljen más városokban éjszakáznia, így spórolva a szállodai költségeken és transzfereken. (Jászberényi – Pálfalvi, 2006)

A közhiedelemmel ellentétben, a diszkont üzleti modellbe semmiféleképpen nem fér bele a biztonsági tényező elhanyagolása. A repülőgépek üzemi állapotát rendkívül szigorúan ellenőrzik a légügyi hatóságok, így nem is lenne lehetősége egy az Európai Unión, vagy az Egyesült Államokon belül repülő vállalatnak a karbantartási költségeken spórolni. A diszkont légitársaságok kifejezetten figyelnek arra, hogy repülőgépeik mindig tökéletes állapotban legyenek, hiszen épp a fönt említett negatív népítélet miatt sem engedhetnek meg maguknak egy nagyobb balesetet. (Ács, 2007)Szintén téveszme, hogy a nagyobb biztonság érdekében alkalmaznak általában 1-5 évnél fiatalabb repülőgépeket. A rendben karbantartott, minden biztonsági előírásnak megfelelő 20-30 éves repülőgépek éppoly biztonságosak, viszont sokkal gazdaságtalanabbak. A diszkont vállalatoknak azért van szüksége a legmodernebb gépekre, hogy az egy utasra jutó költségeiket még jobban minimalizálni tudják. (Ács, 2007)

# Az eltérő diszkont üzleti modellek

A diszkont üzleti modellt a sokszínűség jellemzi, semmiféleképpen sem nevezhető homogénnek. Az utasok ebből csak a fedélzeti, földi kiszolgálás és a bánásmód terén éreznek különbséget, de a kulisszák mögött további eltérések fellelhetőek. (Bognár, 2008) Jelenleg a diszkont forgalom az európai légi személyszállítási piac körülbelül egyharmadát teszi ki, amely évi 200 millió utast jelent. Ebben a piaci szegmensben alacsony a várható élettartam, a legtöbb újonnan alapuló diszkont légitársaság gyorsan el is bukik. Szakértők szerint, ha a piac eléri az érett szakaszát, körülbelül 4-5 domináns vállalat fog fent maradni. Ezért az iparágon belül kiélezett verseny folyik a túlélésért, a szegmentálódás egyre inkább érezhető. A vállalatok kénytelenek valamiféle megkülönböztető stratégiát alkalmazni, amellyel versenyelőnyre tudnak szert tenni,ezért eltérő módon távolodnak el az eredeti üzleti modelltől. (Borsos, 2010)

A hagyományos légitársaságok elég későn ismerték fel a diszkont társaságokban rejlő veszélyeket. Hibás megítélésük szerint a diszkont légitársaságok szolgáltatási színvonala silány, pedig az esetek nagy részében pontos, és megbízható fókuszált szolgáltatást nyújtanak. Az amerikai társaságok estében a másodlagos repterek használata kifejezetten imponáló, mivel így kikerülik az utasok a zsúfolt mega-hubokat. A diszkont társaságok nem csak új keresletet generálnak, hanem a hagyományos légitársaságok utasait, sőt az árérzékeny üzleti utasokat is elhódítják. (Jászberényi – Pálfalvi, 2006) A hagyományos légitársaságok, így arra kényszerültek, hogy felvegyék a versenyt a diszkont légitársaságok piacán is. Ennek következtében két féle üzleti modell létrejöttét figyelhetünk meg, a „leányvállalatokat” és az „árcsökkentőket”.

A leányvállalatok azok a diszkont társaságok, amelyeket hagyományos légitársaságok hoztak létre azzal a céllal, hogy betegyék a lábukat a diszkont piacra. (Dudás, 2010) Az árcsökkentők, olyan hagyományos légitársaságok, amelyek a saját üzemeltetési költségeik drasztikus lefaragására kényszerültek, így próbálják imitálni a diszkont modellt a túlélés reményében. (Dudás, 2010) Azonban, megfigyelhető, hogy a fent említett módszerek sok tekintetben eltérnek az alap diszkont modelltől. Egy hagyományos légitársaság leányvállalata elszámolással tartozik az anyavállalatnak. Általában ezek a cégek veszteségesen működnek, valamint saját alapítójuktól vesznek el utasokat. (Ács, 2007) Az árcsökkentő modellnél pedig észrevehető, hogy sok hagyományos üzleti beidegződéshez ragaszkodnak, általában a korábbi hálózatuk fenntartása érdekében megtartják a hub and spoke rendszert, igaz flottájukat racionalizálják, de így is több repülőgéptípust üzemeltetnek. (Dudás, 2010)

Megállapítható, hogy a különböző diszkont légitársaságok eltérő szolgáltatást nyújtanak. A legegyszerűbb diszkont modell a Ryanair nevéhez fűződik, még egy prémiumszolgáltatást nyújtó modellt az easyJet-el lehet jól szemléltetni. (Dudás, 2010)

A Ryanair minden költségen és szolgáltatáson megtakarításra törekszik, repülőgépeiken nincsenek ablaksötétítők, az ülések a kisebb súly, és egyszerűség érdekében nem hátradönthetőek, az árban nincs benne a poggyász feladása, ezért és számos más szolgáltatásért plusz díjat számolnak fel. (Dudás, 2010) A Ryanair az alapmodellből nem vette át sem a munkavállalók, sem az utasok tiszteletét, a cég vezetője Michael O’Leary nem foglalkozik semmilyen panasszal, hiszen azt vallja, hogy nincs joga senkinek reklamálni ilyen olcsó jegyárak mellett. Szerinte az utas nem több mint „önmagát be és kipakolóáru” (self loading cargo). (Ács, 2007) Hozzáállását jól szemlélteti még egyik híressé vált mondata: „Az embereket le próbáljuk szoktatni arról a rossz elképzelésükről, hogy a légiközlekedés valamiféle első osztályú, gazdagoknak megadatott, Titanic szerű privilégium. Nem az! A légi utazás csupán egy buszjárat.” (Borsos 2010, 26. o.)

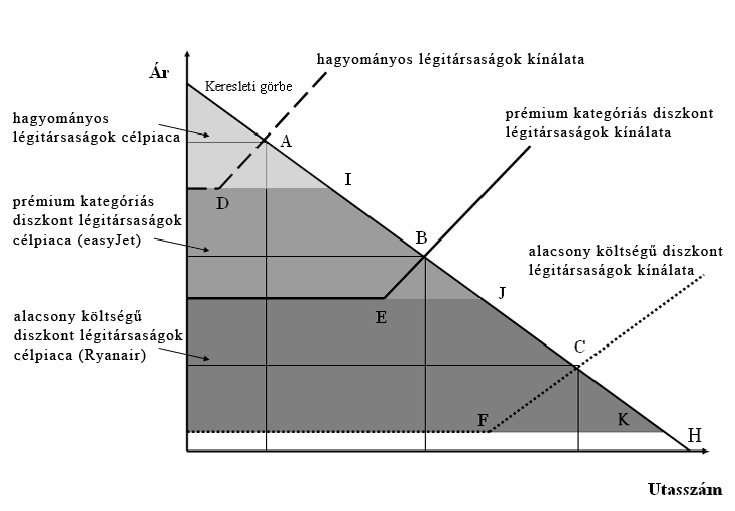
A prémium szolgáltatást nyújtó diszkont légitársaságok, egyfajta átmenetet képeznek a Ryanair féle üzleti modell és a hagyományos légitársasági modell között. Legnagyobb térhódításuk inkább az Egyesült Államokra jellemző, de Európában is megtalálhatóak. A fentiekben említett easyJet példáján jól lehet szemléltetni az eltéréseket.(Borsos, 2010) Az easyJet utazóközönségét a középosztály, és annak felsőbb rétegei alkotják. Általában a szabadidős célokkal repülő fogyasztókat célozzák, de hangsúlyt fektetve az üzleti utasokra is. Tipikusan arra a társadalmi rétegre fókuszálnak, akiknek számít a kényelem, de nem kívánnak túl sokat költeni rá. Menetrendjeiket point to point rendszer alapján alakítják ki, de esetekben a hub and spoke rendszer elemei is felfedezhetőek benne. Járataik gyakoribbak, kiszolgálva ezzel az üzleti utasok igényeit. Az elsődleges repülőtereket preferálják, repülőgépeik kényelmesebbek, és több szolgáltatást kínálnak. (Borsos, 2010)

Összefoglalva a nagyon alacsony költséggel dolgozó diszkont légitársaságok nagy tömegekre építenek, minimális költségek mellett, relatív alacsony haszonkulccsal. Számukra elsődleges, hogy járataik kihasználtsága minél kedvezőbb legyen. Az újonnan belépő versenytársak szűkös piaci részesedése és csekély ismertsége révén esélyeik igen kedvezőtlenek.Sikert ebben a szegmensben csak egy kritikus méret elérése fölött lehet elérni. A Ryanair és az easyJet az európai diszkont piac 60%-át kiteszi. (Borsos, 2010)

A különböző modellek, stratégiák összevetése, értékelése.

Mint láthatjuk számos különböző üzleti modell, stratégiai hozzáállás létezik a légi személyszállítás piacán. Az összes modellben alapvetően közös, hogy a profit maximalizálására törekednek, amelyhez néhány alapvető tényezőn kívül minden mást saját megítélés szerint változtathatnak a vállalatok. A nem befolyásolható tényezők a repülés biztonságra való előírások szigorú betartása, a megbízható repülőgéppark, a magas szintű kiképzésből származó kiváló hajózó személyzet, az optimális menetrend kialakítás valamint az üzemanyagárak változása.

A változó tényezők például a rugalmasság, szolgáltatások mennyisége, minősége, pontosságra való törekvés, optimális járatkialakítás, kedvező időpontú indulás illetve érkezés, gyakori járatok, törzsutas programok, globális lefedettség stb. (Legeza 1999)A piacon az eltérő légitársasági modellek különböző helyet foglalnak el. A diszkont légitársaságok a hagyományosokhoz képest egy alsóbb árérzékenyebb szegmenst uralnak. Az alábbi ábra (6 ábra) ezt szemlélteti egy egyszerű keresleti görbén (Bognár, 2008)



6. ábra

*forrás*: Bognár 2008. 38. o. nyomán saját szerkesztés

Az ábra tanulsága szerint a diszkont légitársaságokat az az utazóréteg preferálja, akik a szolgáltatások helyett az olcsó viteldíjat részesítik előnyben. Ezek a fogyasztók korábban egyáltalán nem, vagy más szárazföldi utazási módot vettek igénybe. Adott pillanatban az eltérő üzleti modelleket képviselő légitársaságok a keresleti görbe és a saját kínálati görbéjük metszéspontjában lévő áron találhatóak meg a piacon. (A, B, C pont) A fogyasztók pedig saját ár-szolgáltatás preferenciájuk alapján döntenek arról, hogy végül melyik légitársasági modell szolgáltatásait vásárolják meg. (Bognár, 2008)

Az eltérő légitársasági modellek kínálati görbéinek kezdeti szakasza vízszintes, amely jelentése, hogy az adott üzleti modellből kifolyólag az adott árszint alá nem képesek menni, az üzemeltetési költségeik miatt. D, E, F pontok jelölik a legmagasabb utasszámot, amelyet a minimális áron képesek még a vállalatok elszállítani. Ennél több utas esetén, csak az árak növelésével lehet bevételhez jutni. Egyértelmű, hogy az alacsonyabb árak hatására a diszkont légitársaságok új fogyasztókat is ki tudnak elégíteni, olyanokat, amelyeket a hagyományos légitársaságok képtelenek elérni. Ezzel magyarázható a diszkont légitársaságok utaslétszámának gyors növekedése. (Bognár, 2008)

A H pont, ahol az utasszámtengelyt metszi, a keresleti görbe megmutatja, hogy a kereslet nem végtelen. Ez azt jelenti, hogy még ha teljesen ingyen lenne a repülés, akkor is létezik egy felső határ, amelynél több utast képtelenség elérni. Ennek oka, hogy amikor a fogyasztó dönt az utazásról, számos egyéb szolgáltatásokról is dönt, amelyek anyagi vonzata korlátot szabhatnak magának az utazásnak is. Megfigyelhető, hogy a légitársaságok növekedése, sem végtelen a saját szegmensükben, kapacitásukat maximum az I, J, K pontig képesek növelni. (Bognár, 2008)

**Felvetések az esetleírás értelmezéséhez:**

(1) Értelmezze a fapados légitársaságok fejlesztését a stratégiai menedzsment képesség alapú megközelítése mentén! Értelmezze e nézőpontból mind a stratégiai előny jellegét, mind a megfigyelt képesség-formákat, mind azok következményeit! Milyen jellegzetességeket vél felfedezni?

(2) Értelmezze a fapados légitársaságok fejlesztését a kék óceán stratégia megközelítése mentén! Értelmezze külön a kiinduló szituációt, és a fejlesztés célját! Hogyan értelmezhető e piac kék óceánként? Hogyan igyekeznek a szervezetek ezt kiaknázni? Milyen jellegzetességeket vél felfedezni?

(3) Értelmezze a fapados légitársaságok fejlesztését a bomlasztó (romboló) stratégia megközelítése mentén! Hogyan látja az egyes fejlesztési irányok jellegzetességeit? Hogyan igyekeznek mindezeket a szervezetek kiaknázni? Milyen jellegzetességeket vél felfedezni?

(4) Értelmezze a fapados légitársaságok fejlesztését a keletkező stratégia megközelítése mentén! Hogyan látja, mik a megvalósított stratégiák elemei? Miből táplálkozhatnak a bevezetett fejlesztések?

(5) Hasonlítsa össze az egyes megközelítések mentén alkotott véleményét? Ön szerint melyik megközelítéssel írható le leginkább az esetleírásban bemutatott jelenség? Miért?

**Irodalomjegyzék**

1. Ács Gábor (2007): *Fapados Forradalom.* Alinea Kiadó, Budapest.

2. Jászberényi Melinda – Pálfalvi József (2006): *Közlekedés a Gazdaságban.* Aula Kiadó, Budapest

3. Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai Szafari.* HVG Kiadó, Budapest

4. Dudás Gábor (2010): A légi Közlekedési Szektor Liberalizációja és az Európai Fapados Piac, *Tér és Társadalom,* XXIV. évf. 1. sz., 137-184. o.

5. Dr. Legeza Enikő (2000): A légi közlekedés forgalmi és kereskedelmi liberalizációjának és deregulációjának hatása az USA példáján, *Közlekedéstudományi Szemle,* L. évf. 9. sz., 325-332. o.

6. Dr. Legeza Enikő (1999): A légi személyszállítás bevételnövelési lehetőségei, *Közlekedéstudományi Szemle,* XLIX. évf. 3. sz., 96-104. o.

7. Bognár András (2008): A diszkont légitársaságok térhódítása Európában, *Közlekedéstudományi Szemle,* LVIII. évf. 3. sz., 36-45. o.

8. Borsos Péter (2010): Az európai diszkont légitársaságok eltérő üzleti modelljeinek elemzése és sikerességi vizsgálata, *Budapesti Corvinus Egyetem,* szakdolgozat.

9. Eigner Andrea (2007): „Fapados marketing” A magyar piacon jelenlévő diszkont légitársaságok vizsgálata marketingszempontból, *Budapesti Gazdasági Főiskola,* szakdolgozat

10. Bartal Eszter (2004): Korunk légiközlekedése: Légiközlekedéspolitika és a légitársaságok piaci kihívásai az Európai Unióban és Magyarországon, *Budapesti Gazdasági Főiskola,* szakdolgozat

11. Knorr, Andreas – Eisenkopf, Alexander (2007): *How Sustainable is Emirates’ Business Model?*, Aerlines e-zine edition, issue 38.,

http://www.aerlines.nl/issue\_38/38\_Knorr\_Eisenkopf\_Emirates\_Business\_Model.pdf, Letöltés ideje: 2011.10.20



1. Készítette: Alföldi Bence, 2011 [↑](#footnote-ref-1)
2. Revenue – Yield Management: Az egy utasra jutó fajlagos bevétel maximalizálásával foglalkozó terület [↑](#footnote-ref-2)
3. <http://www.airfleets.net/flottecie/Southwest%20Airlines.htm> letöltés ideje: 2011.10.13 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ötödik légi szabadságjog: Arra jogosítja fel az engedélyes ország (saját ország) kijelölt légi fuvarozóját, hogy kétoldalú megállapodásban nem részes harmadik ország (A ország) területén felvett utast, árút vagy postát az engedélyező országba (B ország) szállítson, valamint arra is, hogy az engedélyező területéről utast, árút vagy postát bármelyik harmadik országba szállítson. [↑](#footnote-ref-4)
5. ECAC: European Civil Aviation Conference [↑](#footnote-ref-5)
6. Slot: leszállási résidő [↑](#footnote-ref-6)
7. Kabotázsforgalom: „A ország” légitársasága üzemeltet belföldi útvonalat „B országban” [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://www.airfleets.net/flottecie/Ryanair.htm> letöltés ideje: 2011.10.14 [↑](#footnote-ref-8)
9. <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/05/Airline_hub-1995.svg/500px-Airline_hub-1995.svg.png> , letöltés ideje: 2011.10.23. [↑](#footnote-ref-9)
10. *Forrás:*<http://www.unitedairlines.be/core/images/seat_maps/A320_200.gif>, nyomán saját szerkesztés. [↑](#footnote-ref-10)
11. *Forrás:* <http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliance> letöltés ideje 2011.10.16 [↑](#footnote-ref-11)
12. ERA – European Regions Airline Association [↑](#footnote-ref-12)
13. *Forrás*: <http://www.eraa.org/library/statistics/doc_download/732-market-characteristics>

    letöltve: 2011.10.20 [↑](#footnote-ref-13)