

OTDK-DOLGOZAT

2014

LEVEGŐBEN AZ ÚJ MAGYAR ZÁSZLÓS

EGY ÚJ MAGYAR LÉGITÁRSASÁG LEHETŐSÉGEI ÉS

KIHÍVÁSAI

Kézirat lezárva: 2014. 05. 03.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	1
1. A CSŐDHÖZ VEZETŐ ÚT	2
2.A MALÉV LEÁLLÁSÁNAK FŐBB KÖVETKEZMÉNYEI.....	4
3. A LÉGIKÖZLEKEDÉS IPARÁG ÁTTEKINTÉSE	6
3.1.AZ IPARÁGI VERSENY BEMUTATÁSA PORTER ÖT ERŐ MODELL SEGÍTSÉGÉVEL	6
4. AZ ÜZLETI MODELLT BEFOLYÁSOLÓ TRENDEK VIZSGÁLATA.....	8
4.1. A KULCS TRENDEK ELEMZÉSE.....	8
4.2. A VÁLLALATOT IRÁNYÍTÓ PIACI ERŐK BEMUTATÁSA	10
4.3.AZ IPARÁGI ERŐK BEMUTATÁSA A PORTER ÖT ERŐ MODELL KÖVETKEZTETÉSEI ALAPJÁN	12
4.4. A MAKROÖKONÓMIAI KÖRNYEZET ÁTTEKINTÉSE	14
5.AZ ÚJ LÉGITÁRSASÁG ÜZLETI MODELLJÉNEK FELÉPÍTÉSE	15
5.1. AZ ÚJ LÉGITÁRSASÁG VÁLLALATI KÜLDETÉSE.....	15
5.2. VÁLASZTÁS PORTER ALAPVETŐ VERSENYSTRATÉGIÁI (1980) KÖZÜL	16
5.3. A ÚJ LÉGITÁRSASÁG LEHETSÉGES ÜZLETI MODELLJE OSTERWALDER, PIGNEUR (2009) MŰVE ALAPJÁN	17
BEFEJEZÉS.....	19
HIVATKOZÁSJEGYÉK	22

Bevezetés

A dolgozat témájának aktualitását az adta, hogy a Malév hatvanhat évnyi működése után, egy évvel ezelőtt, 2012. február 3-án az állami csődvédelem ellenére leállt. A legfontosabb következmények az azonnali elbocsátások a megvásárolt repülőjegyek utáni jelenleg is húzódó kártérítési ügyek illetve a hosszútávon kieső üzleti utasok szegmense. A multiplikátor hatások miatt a Malévval kapcsolatban álló több száz kis-és középvállalkozó működése is veszélybe került a kifizetetlen rendelvek miatt. (Index, 2012)

Több civil kezdeményezés is indult egy új hálózatos légitársaság indítására, mint a Magyar Nemzeti Légitársaság megőrzéséért nevű mozgalom. Az volt az elképzelésük, hogy ha minden állampolgár hozzájárul 1000 forinttal, akkor a hazai nagyvállalkozók és a kormány támogatásával közösen létre tudják hozni a Manlév-et, azaz a Magyar Nemzeti Légiforgalmi Vállalatot. A kormány alapvetően nem zárkózik el, sőt elismerte, hogy felmerült egy új Budapest központtal rendelkező zászlós légitársaság megalapítása. Továbbá egyetért a Malért, a Magyar Légiközlekedési Egyesület céljaival, de nem vállal semmilyen anyagi felelősséget.

A mozgalom döntött, hogy a kormány segítsége nélkül egy kockázati tőketársaság segítségével alapítják meg a Blue Nose Airways néven az új légitársaságot. (Vereckei, 2013)

Ezek a tervek azóta sem valósultak meg, de 2012. szeptemberben egy másik potenciális nemzeti légitársaság hirdette magát, mint Hungarian World Airways, akik még az előbb említetttnél is nagyobb tervekkel rendelkeznek és ebben az évben kezdenék el működésüket.

A dolgozatomban arra keresem a választ, hogy a jelenlegi repülési tendenciák és a magyarországi makró környezet milyen lehetőségeket és kihívásokat kínál egy újonnan alapított légitársaság számára. Ezek azonosítása kritikus feltételei a versenyképességnek és a hatékonyságnak, ami a sikeres üzleti modell kiinduló pontjai. Ezek után egy lehetséges versenyképes üzleti modell felépítésére töreksem

A dolgozat első részében röviden a Malév-csődhöz vezető legfontosabb közvetlen elemek kerülnek bemutatásra. Majd a következményeket vizsgálom meg, mert ez a rész indokolja nemzeti légitársaság hiányát a gazdaságban. Nagyrészt a jelenlegi internetes forrásokra támaszkodom, aminek az oka, hogy jelenleg is egy fontos és aktuális kérdés, amiért nagyon sok forrás található a témában a hírportálokon. A Malév bukása utáni egy év sem változtatott ezen.

A következő fejezetben a az iparági környezetet Porter öt erőhatáson alapuló modellel (1980)

vizsgálom, amit a negyedik fejezetben specifikálok az iparági erők bemutatásánál.

Végül négy csoportosított szempont szerint kerülnek bemutatásra a jelenlegi trendek, ami alapjául szolgál az új magyar légitársaság üzleti modelljének felépítéséhez. Segítséget Osterwalder és Pigneur (2009): Business Model Generation műve nyújt az elemzési keret kialakításához. Felhasználva az elemzésekből, az előadások és szekunder forrásokból származó ismereteket, bemutatom a meghatározó trendeket, ezen belül is a szabályozóit, amin belül a társadalmi és kulturálist, megemlítve a technológiaiakat is. Ezután a piaci erők kerülnek elemzésre, mint a piac legfontosabb problémái, a célpiaci szegmensek, a szükségek és a kínálat alakulása, és a váltás költségei. Majd az iparági erők következnek, ahol a versenytársak, új belépők, a helyettesítő szolgáltatások és a stakeholderok helyzetének bemutatására kerül sor. Végül a makroökonómiai környezetet ismertetem a kulcs erőforrások, gazdasági és a globális piac helyzetének ismertetésével.

Ezekből levezetve kerül megfogalmazásra a vállalat küldetése, működési köre, az alapvető versenystratégiája és ennek az operatív megvalósítása, azaz az üzleti modellje.

Az utolsó részben magát, az üzleti modellt építem fel, az előző fejezetekben található elemzések alapján.

A fő következtetésem az elemzések és a trendek vizsgálata után, hogy a piac telítettségére, az intenzív versenykörnyezetre, a gazdasági válság miatt növekvő árérzékenységre lehetséges megoldás a prémium diszkont légitársaság modell. Ez a hagyományos légitársaságok válasza a kialakult erős árversenyre és a veszteséges működésre. A fapados légitársaságok költséghatékony üzleti modelljének másolható elemeit építik be és egy prémium diszkont légitársasággá alakítják a leányvállalatukat az Európán belüli utazásokra. A modell több kérdést felvet például a differenciálás fizikai megvalósítását. Ha a hálózatos légitársaságok versenyben szeretnének maradni a válság hatására növekvő diszkont légitársaságokkal, jelenleg ez tűnik megoldásnak. Ebből a feltételezésből kiindulva jutottam arra a következtetésre, hogy az új magyar zászlós légitársaság profitábilis működési lehetőségének alapja ez az új modell. Jelenleg nincs piaci igény egy közép méretű hálózatos légitársaságra, amit mutat, az, hogy európai hálózatos légitársaságok veszteséges évet zártak tavaly is.

1. A Csődhöz vezető út

A következő fejezetben a Malév 2012-ben bekövetkezett csődjének csak a közvetlen

előzményeit vizsgálom, kiemelve a legfontosabb elemeket.

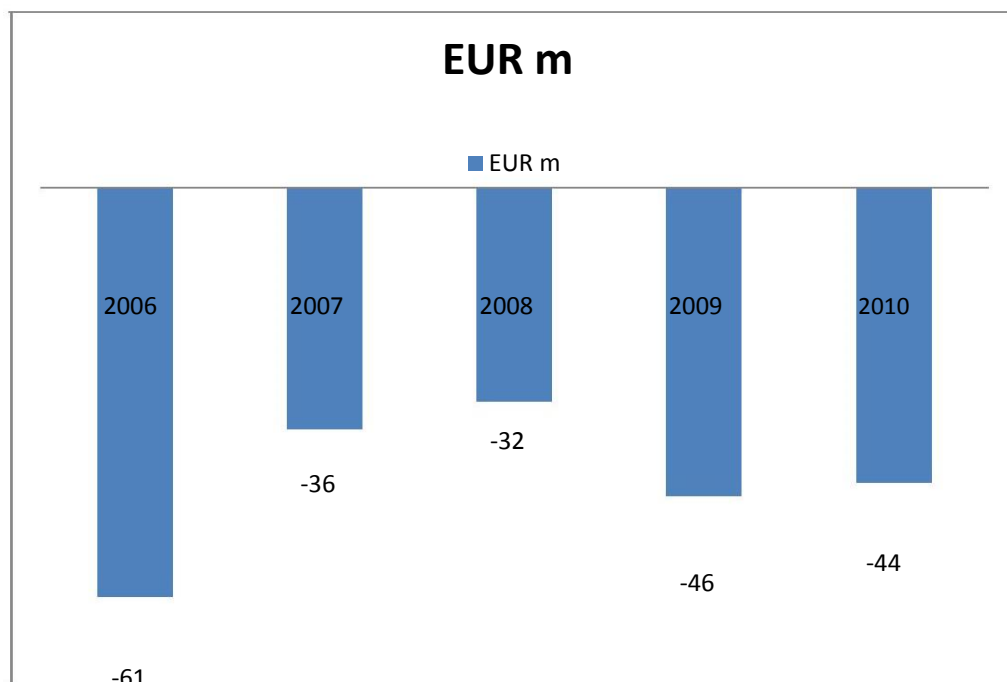
Az egyik kiemelkedő probléma a jól megfogható, tisztán értelmezhető hosszú távú Malév stratégia hiánya volt. Próbált minden irányba menetrendszerű járatokat indítani, fókusz nélkül. A bilaterális egyezmények lehetőséget adtak, hogy a Közel-Keletre vagy a volt Szovjetunió területére, Kelet-Európába is szállítson, illetve az unión belül Nyugat-Európába is repült.

2010-től már közvetlen járatot is indított az Egyesült Államokba, New Yorkba. A menedzsment próbálkozott a Malévet úgy pozícionálni, mint a kulcsszereplő, aki összekapcsolja az északi és déli, keleti és nyugati európai régiókat a földrajzi fekvésének köszönhetően.(Gauss, 2011a) Azonban hiányzott az erőteljes kommunikációs kampány és a flotta nagyság mindehhez, ezért sem tudott sikeressé válni.

A legfőbb probléma mégis a költségstruktúra volt, amit 2010-ben próbáltak inkrementális változtatásokkal hatékonyabbá tenni, de a külső problémákat, mint az emelkedő olajárakat, munkaerő költségeket, nehezedő repülőgép, terminál berendezések beszerzését nem tudták megoldani.(Gauss, 2011b)

Az egy utaskilométerre jutó alkalmazottak száma is túl magas volt, huszonhárom gépre volt három ezer ember, ami fenntarthatatlan és nem hatékony.(Márványi, 2012) Az átlag alkalmazottak száma százötven-százhatvan fő. amivel a Malév százharmincegy dolgozójával a felső határhoz közelít. Viszonyításképpen egy diszkont társaság esetében ez az érték harminc-negyven fő.(Jászberényi, 2009)

További nehézséget jelentenek a reptéri illetékek növekedése, és a gazdasági válságok azonnali hatásának a megjelenése a repülési iparágban, amit egy világméretben kis légitársaságnak számító vállalatot, mint a Malév még inkább megérezett.(Gauss, 2011b) A vállalat a 2005-2007-es élenkülést nem használta ki eléggé, ezért nem tudott megtakarítani sem. Így a 2008-as válság sokkal erőteljesebben hatott rá és az operatív eredménye 2009-ben 46 millió euró volt. Az alábbi táblázat mutatja évekre lebontva az éves operatív eredmények változását, ami mutatja, hogy egyrészt a Malév már ezelőtt sem tudta az operatív szinten fedezni a fix költségeit. Másrészt a válság hatására -14 millió euróval nőtt a veszteség.



1. ábra: Malév éves operatív eredményei, forrás: Gauss, 2011a

A veszteséges működést a magyar állam próbálta többször is kompenzálni, úgy, hogy pénzt adott a vállalatnak, annak ellenére, hogy nyilvánvaló volt, hogy a légitársaság nem fogja tudni visszafizetni. Az Európai Bizottság 1994-ben foglalkozott az állami támogatások szabályozásával, aminek értelmében az állam csak következetesen kidolgozott szerkezetátalakítás céljából egyszer és utoljára nyújthat kölcsönt a légitársaságnak. (Jászberényi, 2009) Ezt a magyar állam különböző módokon próbálta kijátszani, azonban 2012. januárban az Európai Bizottság elmarasztaló határozatot hozott, amiben kötelezte az államot, hogy hajtsa be a nyújtott hiteleket és a tőkeemelések összegét a Malévtól. A döntés azonnali hatályú, de ütemezés, a forma és az összeg kalkuláció a magyar fél feladata maradt. (HVG, 2011)

A fentiek alapján a Malév az uniós csatlakozás következtében jelentkező liberalizált piacon képtelen volt a versenytársaival szemben fellépni, rosszul alkalmazkodott a környezethez és nem hajtott végre időben strukturális változtatásokat a versenyképességének növelésére.

2.A Malév leállásának főbb következményei

Végül 2012. februárban Malév csődöt jelentett és teljesen fizetésképtelenné vált az külső és belső érintettjeivel szemben. Egyrészt a hitelezőivel: a Vnyesekonombankkal szemben 120 millió euróval, a magyar állammal szemben 88 milliárd forinttal, az ILFC,

lízincéggel szemben 110 millió dollárral tartozott. További 25 millió euró lejárt szállítói tartozást halmozott fel, aminek egy része a Budapest Airporttal szembeni kötelezettsége. A BA bevételének 40%-át a Malév működése fedezte, akinek az üzemanyag ellátását is biztosította a százhalombattai finomítón keresztül, ami végül a Mol-nak is bevételkiesést jelent.(HVG, 2012b)

Az utasok és munkavállalók kártérítése nehezen ment, mivel a Malév maradandó értéke a slotokban volt, amit önmagában nem tudnak értékesíteni, minden értékkel bíró eszköze lízingelt, bérelt volt. A szoftverek, irodai eszközök eladása önmagában nem tudta fedezni a követeléseket.(HVG, 2012b)

A leállás miatti elégedetlen utasok jegyeinek visszafizetés is nehézségekbe ütközött. Eleinte nem volt tisztázott, hogy a csőd utáni fizetések sorrendje, miszerint a hitelezőket vagy az utasokat kell előbb kártalanítani. Végül az IATA augusztusban visszautalta az utazási irodákban értékesített repülőjegyek árát, így körülbelül kétszázezer utas kapta vissza a megvásárolt jegy összeget.(Turizmus Online,2012)

A másik fontos és egyértelmű következménye, hogy a közel kétezer-hatszáz munkavállalójából kétezer-nyolcvan főt azonnal leépítettek. Az összegbe beletartoznak a leányvállalatokban foglalkoztatottak elbocsájtásai is, mint a Malév Ground Handlingen belül négyszázötven fő, a karbantartás területén, az Aeroplex-nél kétszázharminc és további háromszáz Trenkwalder munkavállalótól váltak meg azonnal. Azonban a bérgarancia-alapban csak 700-800 millió forint volt, ami nem fedi le a dolgozók 1.5 milliárd forint bértartozását sem, és nem közelíti meg az ahhoz tartozó 6 milliárd forintos járulék-és adótartozásokat. (MTI, 2012)

Az ebből következő munkanélküliség, az elbocsájtott munkaerő szaktudásának piaci értékének elvesztése mind negatív következményei a csődnek. A multiplikátor hatásoknak köszönhetően a Malév közvetlen beszállítói, körülbelül ötszáz kis-és középvállalkozók működése került veszélybe a fizetésképtelenség és a megszűnés miatt.(Index, 2012) Ez kihat a többi szektorra is, azzal, hogy csökkennek a cégek bevételei vagy megszűnnek, ezáltal csökkentve a fizetőképes keresletet, növelve a munkanélküliséget és a segélyek összegét.

Egy másik kiemelkedően fontos következmény a Ferihegy 1 bezárására öt évre. Az utasforgalmat megszüntették, de adminisztrációs és hatósági munka továbbra is működik ott. (Berende, 2012)

A 2-es terminálon eredetileg a hagyományos légitársaság repültek, ezért sokkal

korszerűbb, modernebb, mint az 1-es. Az oka, hogy szerették volna Budapestet egy középkelet európai regionális hubnak fejleszteni. A Malév-csőd megakadályozta a további fejlesztéseket és jelenleg a diszkont légitársaságok repülnek a 2-ből, ami nem gazdaságos sem a cégeknek, mert magasabb reptéri díjat kell fizetniük, sem a Budapest Airportnak, mert nem tudnak magasabb díjakat megállapítani, mert romlott a vállalat alkupozíciója.

A leállás a magyar turizmusra is hatással volt, a magasabb diszkrecionális jövedelemmel rendelkező üzleti utasok elmaradása, kiesése miatt. Bárány KSH adatai alapján 2012-ban nőtt a beutazók száma, de a fapados járatokkal nagyrészt az alacsonyabb jövedelemmel rendelkezők érkeznek és az ő napi fogyasztásuk 10-17000 forint, ami jóval elmarad az üzleti utasok költségéhez képest. Ez az oka annak, hogy a tercier szektorban dolgozók támogatják a lehetséges új magyar légitársaság megalapítását. Azonban az iparágban erős a verseny, a vállalatok racionálisak, ezért lenne szükség találni egy niche piacot a sikeres működéshez.

3. A légiközlekedés iparág áttekintése

3.1. Az iparági verseny bemutatása Porter öt erő modell segítségével

A piaci rés megtalálásához először Porter (1980) öt erőhatáson alapuló modelljének a segítségével elemzem a légiközlekedés iparág környezetét, a verseny intenzitását. Ez fontos, mert a jelenlegi telített piacon egy újonnan belépő légitársaságnak nincsen más lehetősége, mint egyelőre látens szükségletek kielégítése.

A légi közlekedés iparág egy egyoldalú oligopol piac, ahol a kínálatot a magas belépési korlátok miatt néhány vállalat alakítja, míg a kereslet több millió fogyasztóból áll. A kevés vállalatok között nagyon intenzív verseny alakult ki, ami emeli a fogyasztók jólétét, azzal, hogy lehetőségük van választani a versengő légi járatok között, akik az ő igényeikhez igazítják a kínálatát. Az utazók pénzéért való küzdelem a versenyképesség növelésére és a hatékonyság növelésére ösztönzi őket, azaz a költségeket és a működést racionalizálja. (Chikán, 2008)

A magyar piacon az uniós liberalizációs politikának köszönhetően megjelent fapados légitársaságok a Malév leállása után azonnal óriási árcsökkentésbe kezdtek, a potenciális fogyasztókért óriási árverseny alakult ki. Ez főként a Ryanair és a Wizzair között zajlott,

aminek következtében alig csökkent 2012-ben az utasforgalom.(Sándor, 2013) Ez 2013-ra mérséklődni látszik, mert nőttek a vállalatok fix költségei a megnövekedett reptéri illetékek, és az emelkedő kerozin árak.(Eurocontrol, 2013)

A jelenlegi tendenciák mellett, ha a fogyasztó további szolgáltatásokat kíván vásárolni a diszkont járatra, gyakran az összesített ár közelít a hagyományos légitársaságok által kínált teljes szolgáltatást lefedő jegyárakhoz. (Ács, 2013) További versenytársak, akik minőségi dimenzióban jelentenek veszélyt, a további nemzeti légitársaságok, mint a Turkish Airline, Lufthansa, British Airways vagy az Air France-KLM. A nemzeti légitársaságok a fapadosokkal szemben elsődleges repterekre szállítanak, megkülönböztetnek üzleti és turista osztályokat, biztosítanak fedélzeti cateringet, szállítanak hubokba, így elérhetővé téve távoli desztinációkat is. A hagyományos légitársaságok üzleti modelljében a nagyon alacsony ár nem fenntartható, mert a magasabb minőséggel arányosan növekszik az ár.

Az új belépők fenyegetése alacsony a magas belépési korlátok miatt, ugyanis egy légitársaság alapításnak magas tőke igény van. Egyrészt a tárgyi eszközök, mint a repülőgépek, szoftverek, másrészt a humán erőforrás, pilóták, utaskísérők, mérnökök, karbantartók, menedzsment és az engedélyek, járulékok slotokért, reptéri illetékek. További változó költséget jelent a folyamatosan emelkedő kerozin árak, a romlandó élelmiszerek tárolása vagy az ügynöki értékesítési díjak.(Gauss, 2011b) Ennek ellenére 2013-ban megjelentek egy új üzleti modellel működő prémium fapadosak, amiket a hagyományosak és diszkont légitársaságok megkülönböztető működési elemeiből épül fel. Ezt később a negyedik fejezetben az iparági erők leírásánál részletesebben kifejtem.

A vevők tárgyalási pozíciója kiegyensúlyozott, annak ellenére, hogy jóval többen vannak, és a globalizáció hatására bizonyos helyek csak repülővel közelíthetőek meg. A piaci liberalizáció hatására az árak csökkentek, megjelentek a fapados járatok, amik lehetőséget adtak széles társadalmi rétegnek az utazásra, ezzel csökkentve a tárgyalási pozícióját az árképzésében a hagyományos légitársaságoknak.(Jászberényi, 2009) A gazdasági válság hatására jelentősen növelték bevételeiket, míg a zászlósok bevételei csökkentek.(Gauss, 2011b)

A tengeren túli utak esetében a hagyományosak megtartották az erős pozíciójukat, mert ezen az útirányona távolság miatt kizárólag ők indítanak járatokat. A helyettesítők fenyegetése kis távolságon belül jelentős, távoli desztinációkba az előbb felsoroltak miatt a légiközlekedésnek van versenyelőnye. Közeli, Európán belüli desztinációk esetében leginkább az autó, gyorsvasút jelenthet veszélyt, kényelmi, elérhetőségi szempontok miatt.

Csoportos utazások esetében buszok, vonatok esetleg hajók.

A szállítók tárgyalási pozíciója alacsony, mivel a légi vállalatok nagyobb jövedelemmel rendelkeznek, ami lehetőséget ad arra, hogy megvágassák a beszállítóikat és a legjobb árat és minőséget várják el. A hatékonyság növelése érdekében a válság hatására egyre több működési feladatot szerveztek ki, mint például a karbantartást vagy a cateringet. (Gauss, 2011b)

Összességében egy tőkeigényes iparágról van szó, ahol a kevés vállalat ellenére intenzív a verseny a szereplők között, akik a vállalat nagysága miatt erős tárgyalási pozícióval rendelkezik a szállítókkal és kiegyensúlyozott pozícióval a vevőkkel szemben.

4. Az üzleti modellt befolyásoló trendek vizsgálata

A következő fejezetben az iparág környezetének vizsgálata után az általános trendek kerülnek bemutatásra, aminek az elemzési keretet Osterwalder és Pigner (2008) nyújtja. A cél a minél pontosabb makrokörnyezet leírás, aminek a segítségével sikeres üzleti modellt lehet felépíteni.

4.1. A kulcs trendek elemzése

A kulcs trendeken belül először a technológiai majd a szabályozói, végül a szociális és kulturális trendek kerülnek bemutatásra.

A gazdaságos működés érdekében a jelentős nemzeti légitársaságok minimum száz fölötti flottát tartanak fenn és nagyrészt Boeing, Airbus repülőgépeket, amik férőhelyei százszáznyolcvan fő között van, kivéve Boeing 777-300ER, ami háromszázharminchét ülőhellyel rendelkezik. Ezek rövid-és középható távolságú utasszállító repülőgépek (Airliners, s.a.) A kisebb zászlós légitársaságok, mint a Czech Airlines 30 repülőgéppel rendelkeznek, nagyrészt százhetven és kétszázhusz közötti kapacitással, és néhány ötven-hatvan fős kisrepülőgépekkel. (Planespotters, 2013a) Ezzel szemben a nagyok, mint a Lufthansa vagy az Air France, Turkish Airlines kétszáz feletti flottával rendelkeznek, amelyeknek a nagyobb részének a kapacitása százötven fő körüli. Az előzőek mennyiségéhez viszonyítva számban elenyésző a kétszáz személy feletti utasszállítóik száma. Összesítve a sok, közepes kapacitású gép versenyképesebb, mivel kevesebb utazó mellett is megéri elindítani, alacsonyabb árral és a fenntartási költséggel rendelkezik. (Aircraftcompare, s.a.) Ez lehetőséget ad nagyobb flotta kiépítésére, ami a mobilitás, hatékonyság miatt alapvető elvárás. Tovább csökkent a költségeket az e-commerce elterjedése. (Gauss, 2011b) Az internetelaterjedésével a fogyasztók egyre inkább ehhez a felülethez fordulnak, hogy megvásárolják a jegyüket. Sokkal

kényelmesebb, egyszerűbb, olcsóbb, mint az értékesítési irodában. A trend terjedését bizonyítja, hogy több társaság online check-in-t vezetett be. Így kevesebb személyzet, hálózati infrastruktúra szükséges az értékesítéshez és a kiszolgáláshoz. (Gauss, 2011b)

Az ok, amiért releváns a költséghatékonyság, az a légi közlekedés magas fix költségei, amit ellensúlyozni az eredményesebb működéssel lehet. Ide tartoznak a reptéri illetékek, magas adók, emelkedő kerozin árak, amikhez a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell. Illetve a szabályozói trendekhez is, ami az unión belül a piac liberalizációját jelenti. A hatására óriási ár, minőség verseny alakult ki a különböző profilú légitársaságok között. További kihívást jelent a hálózatos légitársaságoknak az Európai Bizottság döntése arról, hogy a vállalatok csak piaci alapon működhetnek. Ez azt jelenti, hogy az állam nem finanszírozhatja az operatív működését a légitársaságoknak a privatizáció után. Kivétel a strukturális reformok, aminek a célja egy egyszeri esély a versenyképesség megalapozása a deregularizáció után. Ezekre előzetes terveket kell benyújtani, amit szakértőknek kell kidolgozniuk és végül az Európai Bizottságnak kell elfogadnia. Ha ez nem történik meg, akkor az tiltott állami segélynek számít, amit 1992-től szigorúan büntetnek és a vállalatnak vissza kell fizetnie. A finanszírozás biztosítására az állam nem válhat többségi tulajdonossá sem. Tiltott a jogfolytonosság az előző csődbe ment légitársasággal, ami a vállalati értékek kimentését előzi meg. (Jászberényi, 2009)

Végül a vállalat környezetére szociális és kulturális értékek is befolyással bírnak. A légiközlekedés, mint a turizmus része, azonnal reagál a gazdasági, társadalmi változásokra. Katasztrófák, terrortámadások, mint a 2001-es New York-i után csökkent a bizalom a légitársaságokban, ezáltal a kereslet is, ami óriási bevétel csökkenést jelentett. A 2008-as kezdődött globális gazdasági válság következménye, hogy az utazási kedv, ezáltal az utasforgalom visszaesett, mert nőtt a munkanélküliség, csökkentek a jövedelmek az emberek árérzékenysége megnőtt, a minőség háttérbe szorult. Ez kedvezett a fapados légitársaságoknak, akik költség orientáltak működnek, ezáltal nagyon hatékonyan is. (Jászberényi, 2009) A jelenlegi adósságválság nem mélyült el annyira, mint az 1929-es, de a konszolidáció is lassabban megy végbe.

A turizmusból származó bevételek azonban nem csökkennek, a változó fogyasztói igényekre a piac reagált. Az árérzékenységre a légi vállalatok különböző választ adtak. A diszkont légitársaságok árháborúba kezdtek, minimalizálták alapszolgáltatásaikat és minden további különbözetért kínálnak. A zászlós légitársaságok ezzel szemben a minőségre koncentrálnak, a kényelemre, a desztinációk elérhetőségére, a fedélzeti cateringre, törzsutas

programokra miközben megpróbálnak minél költséghatékonyabban működni, hogy tartani tudják az áraikat, így a fogyasztóikat a jelenlegi gazdasági helyzetben is.

4.2. A vállalatot irányító piaci erők bemutatása

A fogyasztó orientált vállalati működés feltétele a vevők, a piaci szegmensek, kereslet ismerete, ami a sikeres pozicionálás kritériuma. Először a piac lehetőségeit és problémáit vizsgálom meg. Majd a szegmenseket, azok szükségleteit és a légitársaságok közötti átváltás költségeit, a márka fontosságát.

A 2008-as pénzügyi válság kezdete óta, erőteljes fogyasztói eltolódás történt a fapados légitársaságok irányában. Az ok az előző alfejezetben említett csökkenő diszkrecionális jövedelmek és ezzel arányosan növekedő árérzékenység. A hagyományosok árban nem tudnak velük versenyezni, a versenyelőnyük a minőség biztosításában van. A kisebb légitársaságoknak rosszabb a helyzete, mert nehezebb a gazdaságos működés megvalósítása, mivel alacsonyabb férőhelyű járatokkal kevesebb és rövidebb útvonalon repülnek, ami magasabb közvetlen működési költséget és kisebb bevételeket eredményez. A méretgazdaságosság biztosítását egy stratégiai szövetség tudná ellátni, azzal, hogy összekötik az útvonalaikat és közös vállalati funkciókat tartanak fenn a nagyobb márkaértékkel, flottával bíró mamut légitársaságokkal. (Gauss, 2011b)

Azonban a hagyományos légitársaságok a legjobb gyakorlatokat, best practice-eket a költséghatékonyság növelésére adaptálhatnak a diszkont légitársaságoktól. Mindezt úgy kell megtennie, hogy az láthatatlan maradjon, és ne sérüljön a fogyasztói minőség érzékelés.

Megoldás a kevesebb, néhány géptípus használata, tranzitmentes hajózószemélyzet, digitalizált jegyértékesítés, online check-in, fizetett bőrönd feladás, a járatok forduló idejének csökkentése és új kevésbé ismert célpontok felfedezése, illetve a globális utasszállításba való becsatlakozás a stratégiai szövetségek segítségével. (Jászberényi, 2009)

A látványos minőség csökkentést kerülni kell, mint az ülőhelyek zsúfolását, lábtér csökkentését, a fedélzeti szolgáltatások egyszerűsítését. Összességében a hagyományos légitársaságok feladata a diszkontok üzleti modelljének jól működő elemeit a sajátjába beemelni, igazítva a vállalati környezethez.

A zászlósok fő bevételi forrása a business class, ezért nagyon fontos az ő igényeikhez való igazodás. Az európai integráció és a globalizáció hatása a nemzetközi, ország határokon átívelő vállalati hálózatok dominanciája, ami az üzleti utak növekedését eredményezte.

Fontos tényezők a pontosság, a menetrendszerűség, megbízhatóság, kényelem az utazás előtt, alatt és az elsődleges repterek használatából fakadó jobb elhelyezkedése, mint a fapadosak által használt másodlagosak. A költségek csökkentésére előtérbe kerültek az egy napos üzleti megbeszélések, ami azt jelenti, hogy este a járat fordulással érkezik haza, így nem szükséges hotelt fizetni és a mobilizáció mértéke is nő. Hajlandóak az előbb felsorolt érvek miatt magasabb összeget is fizetni, ezért a vállalatok bevételeinek nagy részét tőlük nyerik és nem a turista osztály utazóitól. (Jászberényi, 2009)

Az üzleti utazók differenciálása elengedhetetlen, mert ez nem egy homogén szegmens. A fókusz megtalálására négy külön kategória különíthető el a szegmensen belül. (Gauss, 2011b)

Az első az elit, a vállalati stratégia alkotó, az egyetlen a négy közül, aki egyáltalán nem árérzékeny, ezáltal a hűségprogramok sem érdeklik, sőt inkább taszítják. A legfontosabb szempontok számára a menetrend, járatok sűrűsége, a lehetőség a point-to-point utazásra egy produktív környezetben, ahol rendezheti az üzleti ügyeit. A második a gyakran repülőre szálló üzleti utas, a menedzser, aki befolyásolja, illetve hatással van a vállalati stratégiai kérdésekre. A gyakori utazás miatt kedveli a törzsutas programokat, a jól működő környezetet és törekszik a lehető legkevesebb átszállásra. Az előbb említett két kategória igényeinek kielégítése azért nehéz, mert soha semmivel nem tudnak megelégedni. Ezzel szemben a vállalati katonák és a korlátozott felelősséggel bíró üzleti utazók általában elégedettek a szolgáltatás színvonalával. A vállalati katona, mint középvezető vagy szakértő, igényei a törzsutas programok, megfelelő környezet és az érkezési időpont igazodása a napirendjéhez. Végül a korlátozott felelősséggel bírók, mint elemző, aki leginkább árérzékeny és nagyon fontos számára az érkezési idő, mivel az időt és helyszínt a felettesei határozzák meg. (Gauss, 2011b)

A szabadidős turisták szegmensében rövidtávon, Európán belül a diszkont légitársaságoknak erősebb a pozíciójuk, mivel az utazás, nyaralás rövid időtartama miatt nincs szükség különleges szolgáltatásra. A válság hatására, az emberek kevesebb és rövidebb ideig utaznak el, ami esetében ár-érték arányban nem éri meg hagyományos légitársasággal repülni.

Továbbá a fapadosak nem kínálnak rosszabb szolgáltatást, csak alacsonyabb árakat és a minimumot, ezzel a kevesebb jövedelemmel rendelkező, árérzékeny szegmenseknek nyújt lehetőséget repülővel utazni. A hosszú, tengerentúli utakat csak a zászlós légitársaságok kínálnak, ami iránt továbbra is nő a kereslet. Európán belül egy csak az unión belül repülő légitársaság nem működőképes az intenzív verseny miatt. A prosperáló vonalak az Európán

kívüliek, a tengeren túlra, amik közül a legnépszerűbb Észak-Amerika.(Gauss, 2011a)A kétoldalú egyezmények a közel-keleti, észak-afrikai, ázsiai országokkal versenyelőnyhöz juttatja a nemzeti légitársaságokat, azzal, hogy csak ők szállíthatnak a másik országba. (Jászberényi, 2009) Lehetőséget sem ad fapados légitársaságoknak a piacra lépésre.

A harmadik szegmens az etnikumok, akik általában bevándorlók, tanulók, először utazók, akik hagyomány és a beszélt nyelv alapján döntenek. Értékelik a márkát, a hálózatot és a megszakítás nélküli utazást. Mindezt megfizethető árakon keresi. (Malév Kontrolling Department, 2011)

Az internet elterjedésével az átváltási költségek is csökkentek a légitársaságok között. Több olyan oldal található, ami a különböző légi vállalatok árait listázza, megkönnyítve az utazás, mint termék összehasonlítását. A fogyasztói hűség alacsony, hiszen egy desztinációba számos repülőársasággal eljuthat, esetleg más közlekedési eszközzel is. Megfelelő pozicionálás segítségével, a magasabb jövedelemmel rendelkezők megnyerhetőek, törzsutas programok alakíthatóak ki, a lojalitás, a brand újráváslásának ösztönzésére. A márka értéket erősíti, ha észlelhető és kommunikálható különbség van a versenytársak kínálatával szemben. Ez az erős verseny miatt nehéz, de a vezető légitársaságok az erőteljes kommunikációjuk, menetrendjük, flotta nagyságuk és a stratégiai szövetségben elfoglalt pozíciójuk miatt rendelkeznek márkaértékkel. Ez változhat a földrajzi elhelyezkedéstől, mint a Malév esetében, aminek működésének ideje alatt Nyugat-Európában nem rendelkezett erős branddel, de a Balkán-félszigeten igen. Az oka, hogy a balkáni országokban nagyobb múlttal rendelkezett, azaz régebb ideje szállított utasokat, mint a nagy zászlós légitársaságok. (Gauss, 2011b)

A fő következtetés, hogy intenzív versenyben fontos a márka, a megkülönböztetés a többi vállalatától. Egy zászlós légitársaság nem, illetve csak korai foglalás esetében tud versenyezni a fapadosak alacsony áraival, ami az internetes összehasonlító oldalakon megjelenik. Erre azonban nincs is szüksége, mert az ő fő szegmense az üzleti utazók és azok a turisták, akik nem az árakat, hanem a minőséget hasonlítják össze. Az egyik eszköz erre a brand értéke. A problémát az okozza, hogy a válság hatására csökkent a piaci potenciál, az utasok száma.

4.3.Az iparági erők bemutatása a Porter öt erő modell következtetései alapján

A következő alfejezetben a harmadik fejezetben már bemutatott iparági környezetet

fogom kiegészíteni egyes a vállalati működést nagyban befolyásoló érintettek, stakeholderek befolyásának, különösen a versenytársaknak az elemzésével. A fejezetben már csak az újonnan belépők, átpozicionált légi vállalatok bemutatása, előnyeiknek, hátrányaiknak, fő szegmenseinek részletes bemutatására koncentrálok.

A külső érintettek közül a legfontosabbak a fogyasztók, akiknek az alapvető igénye, hogy elutazzon az adott desztinációba. Az elégedettségük elérése a legfontosabb cél, mert ez biztosítja, hogy legközelebb is ezt a légitársaságot választja. A pénzügyi válság hatására tendencia, hogy a vevők Európán belül egyre inkább a fapados légitársaságokat preferálják az alacsony árak miatt.

A diszkont és zászlós légi vállalatok a versenytársak, akikkel a vállalat versenyez a piaci részesedésének növelésére, hogy kielégítse a fogyasztó igényét. (Chikán, 2008) Az intenzív versenyben a rövid-és középtávú járatok esetében a vezető hagyományos légitársaságok, mint az Air France-KLM üzleti modellje a jelenlegi gazdasági helyzetben nem versenyképes és ezt a társaságok is elkezdték felismerni. Egyesítették a legjobb gyakorlatokat a diszkont légitársaságok működéséből és összevonták a hagyományos légitársaságok legjobb elemeivel.

Ezt a modellt követte a Lufthansa a Germanwings átalakításánál, amit prémiumdiszkont kategóriába sorolta és néhány kivétellel az összes uniós belüli járat koordinálást átadta, majd az anyavállalatot magasabbra pozicionálta. (Márványi, 2013)

Egy időben az Air France is bejelentette, hogy három leányvállalat, a Brit Air, a Regional és az Airlinair gépeit és személyzeteit összeolvasztja egy új prémium diszkont légitársaságba. (Iho, 2013) Mindkét modellben a költségek csökkentésére és a minél több szegmens elérésére törekednek. Mindkét vállalat esetében három kategóriát hoztak létre, a basic-et, ami a diszkont légitársaságok kínálatával egyezik meg, a smart-ot, ami turista osztállyal azonos, illetve a premium-ot, ami az üzleti osztály. Ezt egy gépen belül valósítja meg egy elegáns, letisztult környezetben. (Márványi, 2013) A szintek növekedésével egyre drágábbak és több szolgáltatást kínálnak, így még nagyobb lehetőséget nyújtva a fogyasztóknak, hogy saját, különböző szempontjaik szerint válasszanak, miközben az üzleti utazókat, mint fő bevételi forrást is megtarthatja. Egyik vállalat sem kezdte még el az új üzleti modell működtetését, ezért nem lehet tudni, hogy mennyire válik be három szegmenset egy gépen utaztatni. Illetve az árérzékeny fogyasztók fogják-e választani a basic kategóriát, aminek az ára gyakran közelebb van a hagyományos légitársaságokéhoz, mint a diszkontokéhoz. A francia Hop március 31-én száll fel először, így pár hónapon belül derül

csak ki az új üzleti modell versenyképessége.(iho, 2013)

A másik fontos külső érintett a stratégiai szövetségek, amik befolyásolják a menetrend összeállítását, a törzsutas-programokat és a közösen ellátott egyes vállalati funkciókat, mint a beszerzést vagy marketingtevékenységet. A fő cél, a költséghatékonyság, a fogyasztók igényeinek minél jobb kiszolgálása, hogy az összekötött útvonalakkal az egész világot képesek legyenek lefedni. Ez a bevételek maximalizálását segíti, viszont a tagsághoz magas szintű elvárásoknak kell megfelelni, mint az erős márkanév vagy nyereséges működés.

A belső érintettek közül a munkavállalókat emelem ki, mert a sztrájkhoz való jogukkal erős alkupozícióba kerülnek a vállalatirányítókkal szemben. Napokra le tudják állítani a forgalmat, ami bevétel kiesést és bizalomvesztést eredményez, ami az erős verseny miatt nagyon káros a légitársaságra nézve. A működési költségek racionalizálása miatt fellépő konfliktusok a béremelések hiánya, a bércsökkentések és a leépítések. Az utasforgalom visszaesése, nehéz gazdasági helyzet azonban a költségek csökkentésére ösztönöz, mivel a magas fix költségeken, mint a kerozin árakon nem képes spórolni, ellenben a munkabéreken igen.

4.4. A makroökonómiai környezet áttekintése

A jelenlegi gazdasági helyzet nem kedvez a hagyományos légitársaságok üzleti modelljének. A pénzügyi válság nagymértékben csökkentette a keresletet, mivel nőtt a munkanélküliség, csökkentek a diszkrecionális jövedelmek és a szabadidő. Budapest lenne az új légitársaság bázis központja, ezért a fejezetben a magyarországi gazdasági helyzetet elemzem. Illetve a működéshez szükséges kulcs erőforrás, a kerozin világpiaci árának alakulása kerül bemutatásra.

Magyarországon továbbra is gazdasági recesszió van, 2012-ben negyedévente egyre zsugorodott a gazdaság teljesítménye, ami a KSH (2013) adatai alapján 2012-ben GDP 1.7-os csökkenésével járt. 2012 utolsó negyedévében a bruttó hazai termék 2,7%-kal csökkent az előző év azonos időszakához viszonyítva. A szolgáltató szektorban az információ, kommunikáció, a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás teljesítménye nőtt az előző évhez képest. A visszaesést a mezőgazdaság és az ipar teljesítménycsökkenése okozta.

Összességében 2012-ben a bruttó hazai termék értéke folyó áron 28 276 milliárd Ft volt. Ez visszaesést jelent a tavalyi GDP növekedéshez képest. Az euro zónában is csökkent 0.5%-kal a GDP és további 0.3%-os csökkenést irányoznak elő 2013-ban.(Eurocontrol, 2013)

Az adósságválság óta sokkal nehezebb hitelhez jutni, ami igaz az ország működésének finanszírozása esetében is, mivel pár napja a Standard & Poor's negatívra rontotta a magyar adósság kilátásait. A hitelminősítő intézet elemzésben megismételte, hogy a magyar gazdaságpolitika kiszámíthatósága és hitelessége tovább romlott, ami olyan döntésekre vezethető vissza, mint az ellenőrző funkcióval rendelkező intézmények, Alkotmánybíróság, MNB függetlensége és az ehhez kapcsolódó hitelesség megkérdőjelezhetősége. Később az OTP Bank és az OTP Jelzálogbank besorolásának adós kilátását is negatívra minősítette. (Világgazdaság Online,2013)

Ez mutatja a pénzügyi piac kihívásait, alátámasztva a piaci hitelekhez való jutás nehézségét. Az előbb említett gazdasági mutatók alapján a kormányzati oldalról sem várható anyagi támogatás az alapításhoz. Az egyetlen lehetőség a külföldi befektetők és hazai nagyvállalatok tőkésítési hozzájárulása.

A legnagyobb költség a kerozin, amit olajfinomítással állítanak elő, aminek az ára folyamatosan nő 2013-ban is. 2013. februárban nyolcvanhét euro volt a hordónkénti olaj ár. 2009-ban estek az árak, azóta folyamatosan nőttek és a jövőbeni kilátások is további növekedést mutatnak. (Eurocontrol, 2013) Ez a diszkont légitársaságoknak okoz nagyobb problémát, mert radikálisan nem emelhetnek árakat a kereslet rugalmassága miatta rövid távú utazások esetében széles a helyettesítési termékek skálája.

5. Az új légitársaság üzleti modelljének felépítése

5.1. Az új légitársaság vállalati küldetése

A trendek és az iparág elemzése után az új üzleti modellt mutatom be. Az elemzés keretét továbbra is Osterwalder és Pigneur (2008) könyve szolgálja. Előtte azonban kitérek a vállalat küldetésére, ami meghatározza az alapvető célokat és a belső és külső érintettekkel való kapcsolattartás elveire. (Chikán, 2008) Majd meghatározom a vállalat alapvető versenystratégiáját Porter (1980) segítségével. Ezek részletes kifejtése az üzleti modell felépítésekor kerül sor.

A légitársaság alapvető célja, az utazást, mint fő terméket értékesíteni, miközben a fogyasztók jólétét maximalizálja. A légitársaság pénzügyi befektetőinek a befektetett tőke megtérülését ígéri egy új menedzsment segítségével. A rossz gazdasági kilátások és az emelkedő olajárak ellenére nyereségességre fókuszálva a forgalom növelésével és a költségek racionalizálásával. A munkavállalóknak versenyképes fizetést és stabil, kellemes

munkakörnyezetet biztosít.

Komoly figyelmet fordítva a változó fogyasztói igényekre, hogy képes legyen a változó környezethez, recessziók, társadalmi krízishelyzetekhez alkalmazkodni. Lehetséges megoldás differenciált kategóriák bevezetése egy járaton belül, hogy a vállalat beépítve a különböző elvárásokat a vevő nagyobb választási lehetőséggel döntsön. Következő fontos külső érintett a stabil beszállító kapcsolatok hálózata, akik ár-érték arányban a legjobbak. Ez a költséghatékonyság egyik tényezője, ami fontos a versenytársakkal való küzdelemben a fogyasztókért. Az intenzív verseny miatt új belépőként a forgalomnövekedés a fő cél, ami azt feltételezi, hogy az alacsonyabb árak magasabb utasforgalmat generálnak, ezáltal lehetséges az árbevételt maximalizálása.(Chikán, 2008)

A magyar piac korlátozott erőforrásai, növekedési lehetőségei miatt a méretgazdaságosság növelésére fontos stratégiai partnerek megtalálása, egy nemzetközi stratégiai szövetséghez való kapcsolódás. Továbbá fontos az állami intézményekkel való jó kapcsolat kiépítése a kedvező kormányzati közeg megteremtésére, a bilaterális repülési jogok megszerzésére, ami új biztos piacokat jelentene az unión kívül eső területekre. Végül felismerve a repülés szerepét a zaj-és környezetszennyezésben, az IATA sztenderdeknek való megfelelés a csökkentett zajszint és hatékonyabb olaj felhasználás tekintetében.

5.2. Választás Porter alapvető versenysztratégiái (1980) közül

Az utolsó elemzés az üzleti modell felépítése előtt a döntés az alapvető versenysztratégiák (Porter, 1980) közül. Két dimenzió, a célpiac szegmenseinek száma és az ár vagy az egyediség versenyelőnye mentén kell választani.

A célpiac szegmensei az üzleti utazókon belül, a gyakran utazó menedzsment és a vállalati katonák, illetve a szabadidős utazók és az etnikai szempontok alapján a vállalatokhoz kötődők. Egy kisebb légitársaság csak néhány szegmensre tud hatékonyan fókuszálni, mert a tömeg igényeinek kielégítésére nem rendelkezik megfelelő kapacitással. A vállalati kínálat komplexitása miatt ezeket a kategóriákat nehéz és nem mindig lehetséges pontosan elhatárolni. A versenyelőny a három kategórián belül eltér. Az alap csomag költségvető, csak a repülés díja található, ami a fapados légitársaságok áraival versenyezne és az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező turisták a fő szegmens. A következő kategória, úgy működne, mint a turista osztály megkülönböztető fókusszal. Az utazás díján felül további szolgáltatásokat biztosít, ami az egyediségre, mint kényelmesebb utazás és az alacsonyabb árak, mint részben diszkont légitársaság fókuszál. A prémium kategóriára is az előzőek

jellemzők, a kínálat majdnem teljesen lefedi a hálózatos üzleti osztályt versenyképes áron. A középső és felső kategóriák a minőség dimenzióban közelebb állnak a hálózatos légitársaságok kínálatához. Az alsó ezzel szemben költségvetető maradna, de lehetőség vagy a további kiegészítő szolgáltatások megvásárlására

5.3. A új légitársaság lehetséges üzleti modellje Osterwalder, Pigneur (2009) műve alapján

A vállalat fő versenyelőnye, lehetősége a földrajzi pozíciója, az európai központi elhelyezkedése, ami a megközelítés, elérhetőség szempontból releváns és alapjául szolgál a hubbá fejlődésnek. Fontos, mert a profitábilis járatok bilaterális légi jogokkal rendelkeznek egyes az unión kívülre eső országgal. A tranzit forgalom növelése, a ráhordó forgalom kihasználására a stratégiai szövetségek keretében van lehetőség. Azonban a nyereséges tengeren túli járatokról a prémium diszkont modell esetében le kell mondani. Helyette a nagy potenciállal rendelkező egy napos üzleti utak kiszolgálására kell fókuszálni. Az ehhez szükséges üzleti modellt mutatom be a következőkben.

A kulcs tevékenység a légi utazás, mint termék értékesítése és az ehhez szükséges infrastruktúra biztosítása, mint a repülőgépek, szoftverek, csatlakozási időpontok figyelése és slotok. A szállítási mód a ponttól- pontig tartó folyamatos repülés, a nagy hubokba való utaztatás ráhordó jelleggel és más nem Unió országba való repülés, mint Izrael vagy Ukrajna.

A második pontban a kulcs fontosságú partnerek azonosítására kerül sor. Ezek a földi karbantartók, a repülőket üzemanyaggal ellátó társaság, a repülőgépeket lízingbe adó vállalatok és a Budapest Airport, ami a bázis repülőteret biztosítja, ezért a stratégiai szövetség megkötése mindkét fél számára előnyös lehetne. Ha a szabályozások nem tiltják, bizonyos utasszám felett csökkentetett reptéri illetéket kellene csak fizetnie a légitársaságnak. A másik stratégia szövetséget a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségével kötné, akik tagjai közül, akik beleegyeznek a saját oldalukon a megközelítésnél ezt a légitársaságot tüntetnék fel. Cserében a vállalat honlapján a szállás, szórakozási lehetőségek bemutatásánál a tagok szálláshelyeit, éttermeit listázná. A cél, hogy az együttműködéssel maximalizálják a fogyasztók számát.

A működéshez elengedhetetlen kulcs erőforrások a humán erőforrások, akik hiányát a Malév egykori munkavállalói, pilóták, légi utaskísérők, mérnökök és a menedzserek a

központi irányításból be tudják tölteni, mivel értékes szakmai tudással rendelkeznek. Továbbá a kormányzat támogatásával megkapott kétoldalú légügyi kedvezmények, amik kizárják a többi légitársaságot az adott vonalon, ezzel megszüntetve a versenyhelyzetet. Ide tartozik a megfelelő kapacitású és mennyiségű fiatal, alacsony fogyasztású rövid-és középható távolságú repülő flotta. A méretgazdaságosság biztosítására, benchmark adatok¹ alapján körülbelül kilencven százötven-százhetven fős gépekre van szükség. Az üzemeltetési költségek csökkentésére egy vagy kettő féle típusú gépre van szükség. Fontos az internetes foglalási rendszer kiépítése, az ügynöki, ajánló oldalakon való megjelenés, ugyanis az e-commerce terjedésével a jegyvásárlás és a check-in is digitalizálódott.(Gauss, 2011b)

A vállalat értékajánlata a fogyasztói igényekhez való maximális alkalmazkodás, mivel három különböző csomag közül választhatnak. Elsősorban elsődleges reptereket használna, ami a megközelíthetőséget, elérhetőséget biztosítja. Kényelmes üléseket, differenciált szolgáltatásokat kínál a kategóriákon belül. Fix és kiszámítható menetrenddel, hullámszerűen indítva a járatokat, hogy az utasok elérjék a csatlakozásokat a hubokban. Elsősorban Európán belülre, a régióra és a nem uniós országokra, mint Törökország.

A disztribúciós csatornák közül az utazási irodákat, ügynököket és az internetes foglaló oldalakat, mint az Amadeust használná. Az utazási irodák a Malév benchmark adatai² alapján a foglalások 65% bonyolítják, utána következik az internet és a stratégiai szövetségen belüli foglalások. A call centerek, a saját irodák része a foglalásokból nagyon alacsony, ezért a költséghatékonysági szempontok miatt, csak egy irodára van szükség, ami a belvárosban, a vállalati irányítással egy épületben működne. A telefonos központra azonban szükség van, a fogyasztókkal való kapcsolattartás miatt is, csak fontos a kapacitás racionalizálása.

A vevőkkel való kapcsolattartás emellett a törzsutas programok keretében, mérföldek utáni kedvezményekben valósulna meg, ami a fogyasztói lojalitást és elégedettséget fokozná. A vállalati promóció a közönségkapcsolatok segítségével a saját weboldalon, internetes reklámokon keresztül történne. A magyar társadalom számára fontos problémák felkarolásával, amiben a vállalat is érintett, mint a környezetvédelem, városrész rehabilitáció.

A célpiac szegmensei a különböző kategóriák kínálata miatt eltér. A business class-nak az üzleti utasok közül a menedzserek és a vállalati katonák a fő szegmens. A prémium

¹ A forrás Márványi, 2013 az újra pozícionált Germanwings és az Air France kapacitás adatai alapján

² A Malév Kontrolling Department (2011) jelentése alapján

kategória tartalmazza a székválasztás lehetőséget, elsőbbségi felszállást, biztonsági sáv meghagyását, kényelmes székeket, nagyobb üléstávolságot, főtt ételt, kettő bőröndöt és átfoglalási lehetőséget. A Malév utasforgalmi adatai azt mutatták, hogy nagy kereslet van a reggel induló és az aznap este hazaérkező járatokra olyan országokkal, akik erős gazdasági kapcsolattal rendelkeznek Magyarországon. Ezek a járatok például Tel-Avivba vagy Moszkvába mind profitot termeltek. (Gauss, 2011a)

A középső kategóriát a kevésbé árérzékeny, a minőségért fizetni hajlandó szabadidős turisták, és az etnikai szegmens, akiknek érzelmi, nyelvi kötődése van a légitársasághoz. Ez a kategória kevesebb fedélzeti cateringet, egy bőröndöt, nagyobb lábteret és átfoglalási lehetőséget kínál a fogyasztók számára.

Az alapvető szolgáltatást igénylők azok az egyébként diszkont légitársaságot választó utazók, akik alacsonyabb diszkrecionális jövedelemmel rendelkeznek és nagyon árérzékenyek. Azonban szeretnének elutazni és kizárólag az útért hajlandóak fizetni.

Az intenzív verseny hatására a költséghatékony működés kritikus feltétele lett a versenyképességnek. A magas olajárak, reptéri illetékek, adók a többi költség csökkentésére ösztönzi a vállalatokat. A legnagyobb kiadás, a kerozin beszerzése, ezzel majdnem egyenlő értéket képvisel a felszállás, leszállás és az utazás földi navigációjának költsége. Ez után következik nem sokkal a repülőgép fenntartásának, amortizációjának és a lízingelésének a díja. Jelentős költséget jelentenek a munkabérek, és a társadalmi hozzájárulások. Az ügynöki jutalékok, az értékesítések költségei ezután jönnek, de jóval kisebb tételt jelent. Felsorolandó a karbantartás, a catering, a munkavállalók napidíja a kiutazás alatt és a marketing költségek a vállalat promotálására. (Gauss, 2011b)

A költségek után a bevételek következnek röviden. Az elsődleges forrás a jegyek eladása, jutalékok, az adómentes szerviz díjak a fedélzeten, a charter járatok indítása, illetve a megvásárolt slotok értékesítése. Ezek volumenét kell tudni maximalizálni a fogyasztó orientált menetrend összeállításával, a versenytárs és a költség alapú árképzéssel, alkalmazkodva a környezeti kihívásokhoz és lehetőségekhez, elérve, hogy nyereséges legyen a vállalat.

Befejezés

Dolgozatomban arra kerestem a választ, hogy a jelenlegi trendek a gazdasági és társadalmi környezetben lehetőséget adnak-e egy profitábilis magyar hagyományos légitársaság létrehozásához. A légi közlekedés iparág telítetté vált, nincs szükség annyira

hálózati légitársaságra, mint amennyi jelenleg működik. A Malév egykori regionális versenytársa, a Czech Airlines is hasonló problémákkal küzd, mint évekkel ezelőtt Malév, annak ellenére, hogy az Európai Bizottságtól engedélyt kaptak állami támogatásra a strukturális átalakításokra. Továbbra sem tudtak profitot termelni és végül az állam értékesítette részvényeinek 44% a Korean Air számára.(MTI, 2013) A vezető légitársaságok, mint az Air France-KLM és a Lufthansa bizonyos leányvállalatai is veszteséges évet zártak tavaly. (Márványi, 2013) Az ok a válság hatására csökkenő jövedelmek, ami a keresletet eltolta az alacsonyabb árakat ajánlani tudó fapados légitársaságok felé. A verseny a költséghatékonyságra ösztönözte a zászlós légitársaságokat, ami a működési költségek racionalizálásában és a menetrend optimalizálásában, a méretgazdaságosságra való törekvésben mutatkozott meg, amit a diszkontok üzleti modelljéből emeltek ki. Azonban a növekvő olaj árak mellett ez sem tűnik elegendőnek, ezért jutottam arra a következtetésre az elemzések után, hogy a jelenlegi feltételek mellett nincs lehetőség egy új magyar versenyképes nemzeti légitársaság létrehozására. A Malév-csőd következményeinek ismeretében azonban felismertem, hogy szükség van egy Budapest központú, üzleti utasokat szállító légitársaságra.

Próbáltam elérni a potenciális új magyar zászlós légitársaságot, a Hungarian World Airways elnökét, Csiky Lászlót, érdeklődni a céljaik elérésének kivitelezhetőségével kapcsolatban, de sajnos nem válaszolt. Az biztos, hogy ragaszkodnak a hálózatos légitársaság modellhez és a jelenlegi trendek mellett nem kivitelezhető nagy célokhoz. Azt írják a honlapjukon, hogy 2013-ban kezdenek el működni, úgyhogy léghésőbb az év végén kiderül, hogy sikerül-e nekik szerezni befektetőket, engedélyeket.

A dolgozatomban a környezeti kihívásokra a megoldást a prémium diszkont légitársaság üzleti modelljében láttam, ami a fapados és a hagyományos légitársaságok legjobb gyakorlatainak egymásba illesztése. Három különböző kategóriát kínálnak egy járaton belül, a prémiumot, a hagyományosat és az alapszolgáltatást. Az első kettő a business, economy class-szal egyenértékű, a harmadik a fapados légitársaságok kínálatával egyezik. A Lufthansa is ilyen módon pozícionálta újra a Germanwings-et, amiről az előrejelzések alapján nagy sikereket várnak.(Márványi, 2013) Kihívás a magyar légitársaság esetében az, hogy nem egy leányvállalatként működne egy hagyományos légitársaság mellett, hanem önállóan. Így a méretgazdaságosság miatt le kell mondani a nyereséges tengeren túli utakról, és a napi üzleti utazókra kell koncentrálnia. Korábban a Malév is felfedezte ezt a piaci rést és alkalmazkodott hozzá.

Az új légitársaságnak is hasonlóan kell tenni, mert a kormányzati támogatások hiányában csak piaci alapon működhetne. Ha az állami dotáció tiltásáról nem léteznének uniós jogszabályokakkor felmerülne a kérdés, hogy lehet-e hálózati légitársaság fenntartása állami feladat, mint a tömegközlekedés esetében, hiszen ezen közlekedési eszközön is több millióan utaznak évente. A kormánynak kötelessége-e működésében támogatni, tudva, hogy több ezer munkahelyet, jövedelmet, üzleti utazó beutazását generálja és a GDP-hez is nagyban hozzájárul a multiplikátor hatások miatt. A jelenlegi szabályozói környezetben ez a kérdés egyáltalán nem releváns, mert az Európai Unió szigorúan tiltja az állami tőkeinjekciót. Tehát az új magyar légitársaságnak önmagában képesnek kell nyereségesen működnie, amihez egy versenyképes üzleti modell szükséges. A célom az volt, hogy egy ilyen alternatív megoldási lehetőséget mutassak be a Malév utáni hiány pótlására.

Hivatkozásjegyzék

Szakirodalmak:

Chikán Attila [2009]: Vállalatgazdaságtan. 4. átdolgozott kiadás. Aula kiadó, Budapest

Jászberényi Melinda [2009]: Légi közlekedés. In: Melinda, Jászberényi és József, Pálfalvi (szerk) [2009]: Nemzetközi közlekedés és turizmus. Aula Kiadó, Budapest, 181-228 old.

Porter, Michael [1980]: Competitive Strategy. Free Press

Osterwalder, Alexander – Pigneur, Yves [2009]: Business Model Generation. Self published, Amsterdam

Egyéb források:

Gauss, Martin [2011a]: Malév, Airline Industry Course Presentation. Malév kurzus. 2011.04.12.

Gauss, Martin [2011b]: Airline Industry Course Presentation. Malév kurzus. 2011.02.15.

Malév Kontrolling Department [2011]: What makes airplane fly? Malév kurzus. 2011.03.22.

Internetes források:

Ács Gábor [2013]: A fapadosok már egyáltalán nem olcsók

Letöltés helye: <http://www.origo.hu/utazas/hirek/20130313-mar-nincs-olcso-fapados-repulojegy-barcelonaba-es-parizsba.html>

Letöltés ideje: 2013.03.19.

Aircraftcompare [s.a.]: Boeing company

Letöltés helye: <http://www.aircraftcompare.com/manufacture-aircraft/Boeing/1>

Letöltés ideje: 2013.03.20.

Airliners [s.a.]: Aircraft Technical Data & Specifications

Letöltés helye: <http://www.airliners.net/aircraft-data/>

Letöltés ideje: 2013.03.20.

Berende Alexa [2012]: A tervek szerint 5 évre zár be az 1-es terminál

Letöltés helye: http://www.turizmusonline.hu/malev/cikk/majus_29_en_zar_a_budapest_airport_1_es_termin_alja

Letöltés ideje: 2013.03.17.

Eurocontrol [2013]: Industry monitor

Letöltés helye: <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/industry-monitor/eurocontrol-industry-monitor-149.pdf>

Letöltés ideje: 2013.03.24.

HVG [2012a]:Elkaszált a Brüsszel a Malév állami támogatását

Letöltés helye: http://hvg.hu/gazdasag/20120109_malev_penz_visszafizetese

Letöltés ideje: 2013.03.16.

HVG [2012b]: Malév-csőd: a hitelezők futhatnak a pénzük után Letöltés

helye: http://hvg.hu/gazdasag/20120215_malev_felszamolas

Letöltés ideje: 2013.03.16.

iho [2013]: Air France helyett a vidám Hop! jár majd Budapestre

Letöltés helye: <http://iho.hu/hir/air-france-helyett-a-vidam-hop-jar-majd-budapestre-130130>

Letöltés ideje: 2013.03.23.

Index [2012]: Cégek százezreit érinti a Malév-csőd

Letöltés helye: http://index.hu/gazdasag/magyar/2012/02/08/cegek_szazait_erinti_a_malev-csod/

Letöltés ideje: 2013.03.16.

KSH [2013a]: A Magyarországra érkező külföldi látogatók száma és kiadásai (2004–)

Letöltés helye: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ogt002a.html

Letöltés ideje: 2013.03.18.

KSH [2013b]: 2012 IV. negyedévében 2,7%-kal csökkent a GDP Letöltés

helye: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gdn/gdn21212.pdf>

Letöltés ideje: 2013.03.25.

Márványi Péter [2012]: Malév, Malért, Blue Nose: egyesület a légi közlekedésért

Letöltés helye: <http://iho.hu/hir/malev-malert-blue-nose-egyesulet-a-legikozlekedesert-120222>

Letöltés ideje: 2013.03.16.

Márványi Péter [2013]: Germanwings: bővítés, új funkció, új külső

Letöltés helye: <http://iho.hu/hir/germanwings-bovites-uj-funkcio-uj-kulso-130301>

Letöltés ideje: 2013.03.23.

MTI [2012]: 8,2 milliárd kellene a Malév-dolgozók kifizetésére+

Letöltés helye: http://index.hu/gazdasag/magyar/2012/02/17/8_2_milliard_kellene_a_malev-dolgozok_kifizetesere/

Letöltés ideje: 2013.03.17.

MTI [2013]: Jóváhagyta a cseh légitársaság eladását a kormány

Letöltés helye: <http://mno.hu/gazdasag/jovahagyta-a-cseh-legitarsasag-eladasat-a-kormany-1144630>

Letöltés ideje: 2013.03.25.

Planespotters [2013a]: Czech Airlines (CSA) Fleet Details and History

Letöltés helye: [http://www.planespotters.net/Airline/Czech-Airlines-\(CSA\)](http://www.planespotters.net/Airline/Czech-Airlines-(CSA))

Letöltés ideje: 2013.03.20.

Sándor Tünde [2013]: Spórolós fapadosvendégek

Letöltés helye: http://nol.hu/gazdasag/20130111-sporolos_fapadosvendek

Letöltés ideje: 2013.03.19.

Turizmus Online [2012]: Malév-csőd: Az IATA visszajuttatja az utazási irodák pénzét

Letöltés

helye:

http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/malev_csod_az_iata_visszajuttatja_az_utazasi_i_rodak_penzet

Letöltés ideje: 2013.03.17.

Vereckei András [2013]: Malév – egy éve a sírban, utód nélkül

Letöltés helye: <http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/malev>

Letöltés ideje: 2013.03.16.

Világgazdaság Online [2013]:

Letöltés helye: <http://www.vg.hu/penzugy/penzugyi-szolgaltatok/az-otp-bank-kilatasat-is-rontotta-az-sp-400208>

Letöltés ideje: 2013.03.24.