

Egy új Budapest bázisú légitársaság alapstratégiájának kialakítása, kitörési pontok és jövőképe

Dr. Bujdosó László

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Vállalkozásmenedzsment Intézet

bujdoso.laszlo@kgk.uni-obuda.hu

Molnár Ildikó

Malév GH Földi Kiszolgáló Zrt.

molnar.ildiko@magh.hu

1 A MALÉV rövid története

A magyar polgári repülés több mint 100 éves múltra tekint vissza, 1910. július 25-én megalakult az első, repüléssel foglalkozó magyar vállalkozás, az AERO Részvénytársaság. A második világháború után Magyarország szovjet érdekszférába került, segítséget csak Szovjetunióból remélhetett. 1946. március 29-én alakult meg a MALÉV (Magyar Légiközlekedési Vállalat). Jogelődje, a MASZOVLET, a Magyar-Szovjet Polgári Légiforgalmi Részvénytársaság. 1954. november 26-án a magyar állam megvásárolta a szovjet részesedést, így létrejött a teljesen önálló nemzeti légitársaság, a Malév.

A magyar légiközlekedés elmúlt 66 évét markánsan meghatározta a MALÉV Magyar Légiközlekedési Zrt. „FA” (cégjegyzékszám: 01-10-042034), azaz a tradicionális magyar nemzeti légitársaság tevékenysége.

A Malév a hagyományos, tradicionális légitársaságok sorába tartozott, miközben az ezredfordulót követően megerősödtek a diszkont légitársaságok.

A Malév mindig a legmagasabb színvonalú utas kiszolgálást próbálta megvalósítani, pl. a fapados légitársaságok csak az úgy nevezett „point to point” (két pont közötti) közlekedést alkalmazzák, rendre csak két célállomás között értékesítenek jegyeket, termékeik egyedi termékek, nincs lehetőség az egyes desztinációk összevonására, átszállásos utazásra.

A légitársaságok fejlődési folyamatát látva elmondható, hogy a világ egyik legdinamikusabban fejlődő iparága, sajátossága a nagy tőkeberuházások, valamint a kiemelt pénzügyi kockázat.

A tőkeerős társaságok erejüket kihasználva igyekeztek megtartani pozíciójukat, esetleg növelni részesedésüket a 2008-as válság utáni piaci helyzetben. Rövidtávon a Malév is a túlélés stratégiáját igyekezett követni, ezzel párhuzamosan megtartani nemzeti légitársaság státuszát és megőrizni pozitív arculatát a világ és a régió légitársaságai között.

1992-től részvénytársaságként működött a magyar nemzeti légitársaság. Sorozatos privatizációs kudarcok jellemezték a vállalatot megszűnéséig.

Kiemelve néhány privatizációs kísérletet:

(Induláskor 1992-ben a többségi tulajdonos Állami Privatizációs és Vagyonkezelő (ÁPV) Rt. mellett az Alitalia - olasz nemzeti légitársaság- a Simest befektető bank összesen 35 százalékos tulajdonhányadot szerzett a Malév Rt-ben . A társaság dolgozói is vásároltak a részvényekből, a tőke 0,5%-át jegyezték le .

1997. december 15-én a Külkereskedelmi Bank Rt. és az OTP Bank Rt. által létrehozott Air Invest Vagyonkezelő Kft. megvásárolta az olasz kézben lévő részvényeket. A bankok a szerződéskötés után három évvel eladási opcióval élhetnek az ÁPV Rt.-nél részvényeik értékesítésére, amelyet ki is használtak.

2001 elején a privatizálási kísérlet kudarcba fulladt, ezért a kormány kezében volt a döntés a cég jövőjéről. A kormány lépéskényszerbe került 3 milliárd forint tagi kölcsönt biztosított a vállalat részére, valamint a pénzügyi gondok enyhítése érdekében 20 milliárd forint állam által garantált devizahitelhez juthatott a Malév. A pénzügyi segítség feltétele feltétele egy új reorganizációs terv kidolgozása volt 2002-ben, annak hatásait a Malév 2002-s eredményeiben már lehetet érezni, de sajnos a piaci változások továbbra sem kedveztek a vállalatnak, így nyereséget hosszútávon nem tudott termelni a vállalat.

2003-2004 környékén a Germanwings, a Sky Europe és a WizzAir személyében megjelentek az első jelentős diszkont légitársaságok a budapesti piacon, amelyek elszívták az ár érzékeny utas réteget a hagyományos légitársaság elől, miközben a kőolaj drasztikus áremelkedése folytatódott. A légitársaság a régebben nemzetközi hírű fedélzeti ellátási elemén próbált meg spórolni, amivel viszont az utolsó versenyelőnyét is elveszítette.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás után az állam már nem nyújthatott közvetlen pénzügyi támogatást a légitársaság számára. A Római Szerződés értelmében¹ állami támogatás adható egy-egy gazdasági terület fejlesztését elősegítendő, feltéve, ha a támogatás nem torzítja a kereskedelmi feltételeket.

¹ 87-89. Cikkei értelmében, de különösen a 87. cikkely (3) c. pontja alapján

A társaság 2003 végére gyakorlatilag elveszíti saját tőkéjét, ennek következményeként az eszközeit hitelből, illetve automatikus rövid lejáratú forrásokból (szállító állomány, egyéb rövid lejáratú kötelezettségek) finanszírozza. Ez az állapot sem a racionális gazdálkodás alapfeltételei, sem a törvényi előírások miatt nem tartható fent.

A 2006 őszen végrehajtott privatizációban végül az orosz piacon légitársasági érdekeltségekkel rendelkező Abramovics testvérek a magyar Airbridge Zrt-n keresztül vezényelt, az orosz Vneshekonombank garanciavállalásával megerősített tőkeáttételi manőverrel nyerték el a magyar légitársaságot. A légi ipar gyengélkedése és a diszkont társaságok előre törése tovább folytatódott, míg nem 2008-ban a hitelválság teljesen romba nem döntötte az iparágat, így az óriási hitelekkel küszködő Malévet is, amely addigi „rekordnak” számító, -15,1 milliárdos Ft-os mérleg szerinti veszteséggel zárta az évet.

Mivel az orosz üzletemberek eltűntek a színről és a Malév igazgatósága gyakorlatilag nem működött, 2009 tavaszán az orosz bank kényszerű lépésre szánta el magát és átvette Abramovicsék AirBridge 49 %-os tulajdonrészét, és az addig adott hiteleket tőkésítette.

Bár időről-időre felröppentek hírek az újabb befektetőkkel való tárgyalásokról, esetleg egy éjszaka alatt egy új légitársaságba való tevékenység átszervezésről, de irányított tulajdonosi döntés végül semmiről nem született.

Született viszont döntés 2012 januárjában, Brüsszelben az Európai Bizottságnál, amely értelmében a Malév visszaállamosítása és egyéb pénzügyi tranzakciói nem feleltek meg az EU támogatási kritériumainak. Innentől kezdve az események felgyorsultak. A kormányzati kommunikációból és annak hiányából napok leforgása alatt világossá vált, hogy a maradék esélyét is elvették annak, hogy a társaság megmaradjon.

A MALÉV helyzetének elemzése SWOT elemzése formában:

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> – alacsony fajlagos székköltség – biztos márkanév – széles termékínálat (sok desztináció) – pozitív arculat – flexibilis utaskezelés – légiszövetségi tagság – lojális és szakképzett munkaerő 	<ul style="list-style-type: none"> – rugalmatlan vállalati kultúra – alultőkésítettség – átláthatatlan szervezeti felépítés – kedvezőtlen tőkeszerkezet (magas hitelállomány) – nem hatékony értékesítési formák – veszteséges működés – magas fluktuáció – heterogén flotta – hosszú távú járatok rentabilitásának hiánya – magas disztribúciós költségek
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> – szövetségi csatlakozás – Open Sky – EU csatlakozás – Ferihegy: regionális központ – új piaci szegmensek keresése – kreatív termékek kialakítása – árukapcsolás, más cégekkel való együttműködés – on-line értékesítés ösztönzése 	<ul style="list-style-type: none"> – iparági recesszió – low cost carrierek – Open Sky – EU csatlakozás – szakember hiány – üzemanyagárak emelkedése – tőkeerős légitársaságok piaci ereje – fapados társaságok alacsony árai – utasok túlzott árérzékenysége – dilúció

1. táblázat

2 Légitársasági alapstratégiák

Bármely légitársaság stratégiájának kialakításához elengedhetetlen a gazdasági élet minden üzleti vállalkozása által megfogalmazott három alapvető kérdés, a „mit-hogyan-kinek” megválaszolása:

- mit? – azaz milyen légitársasági terméket, milyen kapacitásokkal valamint milyen időpontok és melyik desztinációk viszonylatában?
- hogyan? – azaz milyen erőforrásokkal és technológiával, milyen ehhez kapcsolódó költségekkel?
- kinek? – milyen fogyasztói szegmenseknek?

A légitársaságok stratégiáját az általuk nyújtott szolgáltatásban foglalt légitársasági termék alapján alapvetően négy stratégiai csoportba soroljuk:

- Legacy Carrier vagyis hagyományos, tradicionális légitársaságok
- LCC, azaz Low Cost Carrier vagyis alacsony költségű, közkeletű nevén fapados légitársaságok
- Regional Carrier azaz regionális légitársaságok
- Charter Carrier azaz charter légitársaságok

Fontos megemlíteni, hogy a légitársaságok szolgáltatási portfóliójába a személyszállítás mellett számos stratégiai üzleti egység integrálódhat, logisztikai és technikai szolgáltatások, amelyek elsősorban támogató jellegűek.

A legfontosabb üzletágak a teljesség igénye nélkül:

- air cargo - légi teherszállítványozás
- ground handling – a légi járművek földi kiszolgálása
- aircraft technology – légi jármű javítás és karbantartás
- catering services – fedélzeti ellátást biztosító szolgálat
- air tours services – utazási irodai szolgáltatások
- flight training services – légi közlekedési oktatási szolgáltatás

A légitársaságok azonban jellemzően a személyszállítási üzletágra koncentrálnak, a kapcsolódó lehetséges stratégiai üzleti egységeket – amennyiben azok nem kizárólagosan az adott légitársaság támogató egységeiként működnek – különálló vállalként működtetik, így azok önállóan versenyeznek a releváns iparági szektorban.

A fentiekből következik, hogy amikor légi társasági stratégiáról beszélünk egy személyszállítással foglalkozó légitársaság esetében, szinte kizárólag egyetlen stratégiai üzleti egységgel állunk szemben. Tehát a vállalat alapstratégiája valójában megegyezik az üzleti egység stratégiájával, amelyből az következik, hogy az összvállalati alapstratégiát egyenesen a funkcionális stratégiák szintjére bontjuk.

Az iparági szűkebb köröknek köszönhetően a légitársaságok azonos vagy legalábbis nagyon hasonló funkcionális területekből épülnek fel. Az alapstratégiák a következő leglényegesebb funkcionális részstratégiákból épülnek fel:

- Network planning and Scheduling – Hálózat és menetrendi tervezés
- Interlining, codesharing and alliances – Hálózatközi jegyértékesítés, közös üzemelés és stratégiai szövetségek
- Crew and aircraft scheduling – Járatrendezés (személyzet és légi jármű)
- Marketing and branding strategy – Marketing és márkáépítés stratégia
- Pricing, revenue and yield management – Árazás, bevétel és hozam menedzsment

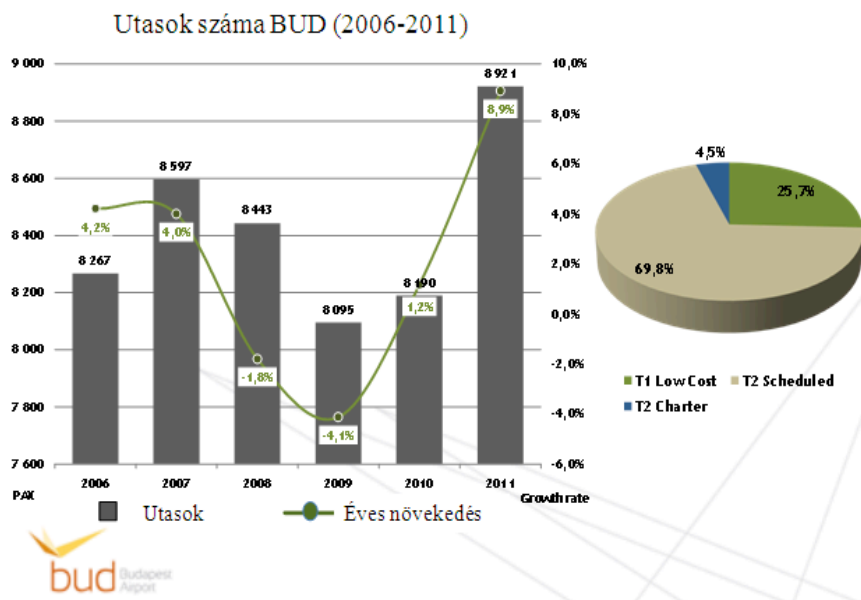
- Distribution and sales strategy – Disztribúciós és értékesítési stratégia
- Loyalty programs and CRM – Hűségprogramok és ügyfélkapcsolat kezelés

2.1 Egy új Budapest bázisú légitársaság alapstratégiájának kialakítása, kitörési pontok és jövőképe

2.1.1 A magyar légitársasági piac helyzetének áttekintése 2013-ig

A MALÉV 2012. február 03-án hajnalban leállította működését, majd 2012. február 14-én megindult a társaság felszámolása, amely jelenleg is folyamatban van. A társaság működésének leállása rendkívül nehéz helyzetbe hozta a Budapesti Liszt Ferenc repülőtér üzemeltető Budapest Airport Zrt-t, amelyet a német Hochtief Airport GmbH menedzsel és egy nemzetközi befektetőkből álló konzorcium tulajdonol. A Malév a leálláskor 22 repülőgépből álló flottájának teljes körű bázisüzemeléséhez vette igénybe a repülőtér teljes infrastruktúráját, ami a vállalatcsoport tagjaival együtt a Budapest Airport árbevételének közel 50%-át tette ki, így a repülőtér legjelentősebb vevőjét veszítette el. A leállást megelőző 2011-es gazdasági évben a légitársaság Budapestről kiindulva évi mintegy 3,6 millió utast szállított a BUD-ról mindösszesen induló körülbelül 9 millióból, járatai a leálláskor 50 desztináció viszonylatában indultak és érkeztek, a légitársaság a Budapestről induló és érkező utas számok alapján legjobb 20 desztináció mindegyikén jelen volt járataival.

Az 1. sz. ábra 2006-tól kezdődően a gazdasági válság mélyreptülése után a rekord utas számot produkáló 2011-es év utas számát, annak 8,9%-os növekedését és a két terminál közötti diszkont, hagyományos és charter forgalom megoszlását mutatja be.



1. ábra

A Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér utas számainak alakulása 2006-2011

Forrás: Budapest Airport Zrt. 2011 évi értékelő prezentációja, belső használatú anyag

A Malév leállításával BUD járat- és utasforgalmának 30%-át veszítette el, ami a repülésben közismerten gyengébb téli szezonban néhány hétre holtpontra taszította a repülőtér üzemeltetőjét. Tovább súlyosbította a helyzetet, hogy az összeomlás előtt nem egészen 1 évvel készült el a privatizációs szerződésben vállalt, 260 millió EUR (jelenlegi árfolyamon kb. 74 milliárd forint) beruházási értékű BUD Future 2009-2013 elnevezésű fejlesztési program egyik legnagyobb eleme, a mintegy 4.000 nm-es Sky Court (Égi Udvar) elnevezésű csarnoka. Az új létesítmény a korábbi 2A és 2B terminálokat köti össze közös, megduplázott kapacitású utas biztonsági csatornákkal, modern utas csarnokkal és exkluzív szolgáltatók részére kialakított bevásárló és vendéglátó területekkel.



2.ábra

Az újonnan épült centralizált indulási csarnok külső és belső kialakítása

Forrás: Budapest Airport Zrt. 2011 évi értékelő prezentációja, belső használatú anyag

Ebben a kétségtelenül nehéz helyzetben az üzemeltető azonnali döntést hozott a beruházás további elemeinek, a Malév számára tervezett új cargo központnak, egy további javítóhangárnak és repülőgép motortesztelő standnak, valamint a Malév irodaközpont felújítási munkálatainak leállításáról.

A versenytársak is rendkívül gyorsan reagáltak az eseményekre, azon belül is elsősorban az egyébként is kiemelkedő üzleti rugalmasságukról híres diszkont társaságok, akik kihasználva az EU Open Sky egyezményét, szinte azonnal járatokat indítottak, sűrítettek. Az ultra diszkont Ryan Air már január végén bejelentette, hogy ismét járatokat indít, így már az összeomlás napján megérkezett első gépe Ferihegyre. Néhány nap leforgása alatt a Lufthansa, az Air Berlin, az Aegean és az Alitalia légitársaságok is stratégiai döntéseket hoztak és új járatok indítását jelentették be, míg a Germanwings, a Tarom, a Wizz Air és a LOT légitársaságok járataik bővítése mellett döntöttek. Elsőként az Air Berlin, majd a Finnair és az Air France – KLM is megcélozta a Malév törzs utasait stratégiai ajánlatával, miszerint a Malévnál megszerzett törzsutas pontokat, szinteket elismeri és integrálja saját törzsutas pontrendszerébe.

Ezek a stratégiai helyezkedések és intézkedések a számítások szerint nem pótolták a repülőtér bevételeinek kiesését, mivel azok a korábbi Malév kapacitás 1/3-ának lefedését ajánlották fel, azt is elsősorban a diszkont szektorból, ezért a teljes üzemátszervezés és költségtakarékossági intézkedési tervek szerint 2012.02.15-én hivatalosan is bejelentették 250 fő csoportos létszámleépítését, illetve a maradék

juttatásainak csökkentését. Ugyanezen költségtakarékossági tervnek a részeként a repülőtér felülvizsgálta az infrastrukturális kapacitásainak kihasználását, majd úgy döntött, hogy a T1 terminált bezárja, azaz a diszkont légitársaságok forgalmát is átirányítja az új és kihasználatlan T2 csarnokba. A T2 terminál használati díjai az új beruházás megtérülési elvárásai miatt magasabbak voltak, mint a régebbi típusú T1 termináléi, tehát éppen a diszkont légitársaságokkal kellett stratégiai áralkuba bocsátkoznia a repülőtérnek, amikor 2012.03.27-én a parlament által elfogadott új telekadó törvénymódosítás értelmében további 1,6 milliárd forintos adófizetési kötelezettsége keletkezett a társaságnak. 2012.05.29-én éjjel bezárt a T1 terminál, a tervek szerint átmenetileg, azaz 4-5 éves időtartamra. Bátran kijelenthetjük, hogy ebben az időszakban a Budapest Airport a túlélésért küzdött, csakúgy, mint a Malév összes korábbi beszállítója.

A kialakult piaci rést valójában két gyors reagálású diszkont társaságnak sikerült a maga javára fordítania. A Ryanair viharos gyorsasággal igyekezett 34 új járáttal BUD bázist létrehozni és ezzel egyedülálló vevői alkupozícióba kerülni, míg a legnagyobb versenytársának számító, már korábban is kisebb, regionális BUD bázissal üzemelő WizzAir-nek megfelelő kivárással sikerült olyan volt Malév repülési jogokat megszereznie, amelyek versenytárs nélküli vagy egy-egy versenytárs jelenlétével üzemelő desztinációkra biztosít repülési jogot bilaterális államközi egyezmények alapján. Nem kétséges, hogy ez utóbbi stratégia hosszabb távon magasabb load factor-t és yield-eket képes generálni, azonban e helyen szeretnénk megemlíteni, hogy a WizzAir légitársaság tulajdonosa a Malév ex-vezérigazgatója, menedzsmentjének nagy része szintén egykori Malév dolgozó, valamint éppen a WizzAir volt annak Európai Bizottsági vizsgálatnak a kezdeményezője, amely a 2010. évi visszaállamosítás jogszerűségét vizsgálta. 2012. január a bizottság a műveletet jogszerűtlennek minősítette, valamint egyéb további tranzakciókat tiltott állami támogatásnak minősített, ami közvetlenül hozzájárult a Malév csődjéhez.

A legfrissebb állapot szerint a WizzAir stratégiai pozíciója tovább erősödik azáltal, hogy a piaci hatásokra rendkívül gyorsan reagáló versenytárs Ryanair 2013 januárjától 40%-kal csökkenti BUD-ról induló járatai számát, ami az előzetes kalkulációk szerint nyolcszázézerrel kevesebb induló utast jelent a repülőtér számára.

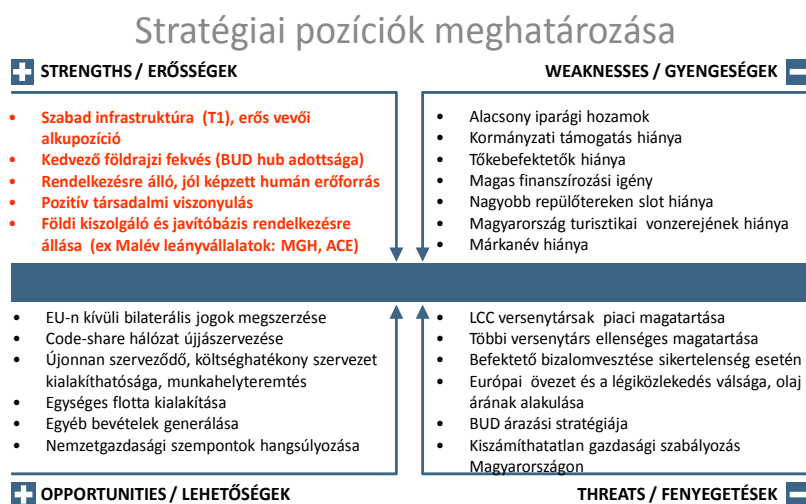
Összefoglalva a jelenlegi helyzetben BUD repülőtérén a diszkont társaságok piaci harca folyik, amelyből a WizzAir látszik győztesként kikerülni.

2.1.2 Piaci lehetőségek egy új BUD bázisú légitársaságnak

A stratégiai terv felállításánál figyelembe kell venni, hogy bár a stratégiai terv alapvető célja, hogy a vállalat céljait önállóan határozhassa meg, azt ne a fennálló piaci feltételek korlátai közé kelljen szorítani, így ne kelljen azokkal a piaci résekkel megelégedni, amelyeket a versenytársak „hagytak meg”, a jelenlegi helyzetben éppen ezeket a piaci réseket lehet kiinduló pontként felhasználni.

Minél több idő telik el, a versenytársak annál inkább betöltik a keletkezett űrt, a kiinduló pontként szolgáló lehetőségek halmaza annál inkább zsugorodik.

Az alábbi SWOT analízis segít meghatározni egy új BUD bázisú légitársaság stratégiai pozícióját, valamint a szóba jöhető stratégiai alternatívákat, illetve azokat a kitérési pontokat, amelyekkel egy potenciális befektető meggyőzhető.



3.ábra

SWOT elemzés

Forrás: saját szerkesztés

Erősségek

A T1 terminál jelenleg kihasználatlanul, üresen áll, ugyanakkor kiváló állapotban van, mivel néhány évvel ezelőtt teljes felújításon esett át. További előnyei, hogy T1 kb. 4 kilométerrel közelebb van a városközponthoz, valamint közvetlen vasúti összeköttetésben van a Nyugati pályaudvarral. Mivel a Budapest Airport Zrt. irodái továbbra is az épületben helyezkednek el, de ott létszámleépítésre került sor, feltételezhetően irodai bérlemények tekintetében is rendelkeznek szabad kapacitásokkal.

Ferihegy nemzetközi viszonylatban is elismert hub adottságokkal rendelkezik kedvező földrajzi fekvése révén, az észak- és nyugat-európai, balkáni és közkeleti repülőterek hozzávetőlegesen azonos repülési idővel elérhetők. Ez

megalapozza az egyszerű, azonos hatótávolságú, homogén flotta felépítését, amely a diszkont légitársaságok sikeres flotta fenntartási tényezője.

A Malév összeomlását követően magasan kvalifikált, elkötelezett és nagy szakmai tapasztalattal rendelkező közel kétezer fős szakember gárda maradt munka nélkül. A magyar közforgalmú pilóták egyesületének tájékoztatása alapján napjainkig a pilótáknak közel a fele tudott elhelyezkedni, többségük az országtól és családjuktól távol eső térségekben, illetve határozott idejű szerződéssel, illetve a korábbinál alacsonyabb bérezéssel. Ez a bázis azonnali kezdéssel tud megfelelő béralkuval munkát vállalni, ami a rendkívül költséges szakszolgálati engedélyeket azonnal megtakarítja a vállalkozásnak.

A pozitív társadalmi megítélést talán nem is kell külön elemezni. A Malév csődje után többezres tömeg vonult az utcára, majd megindultak különböző civil szerveződések, amelyeknek célja először a Malév újraindítása, majd idővel az új magyar légitársaság létrehozása lett (Malért Egyesület, Nemzeti Légitársaság Újjászületés, Az Új Magyar Légitársaság Baráti Köre, Civil Társulás az Új Magyar Légitársaságért). Bár ezek a szerveződések nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel sem a stratégiaalkotás, sem a gazdasági vezetés és szervezés területén, társadalmi érdekérvényesítő képességeik pozitívan befolyásolhatják a politikai döntéshozókat, amivel az új légitársaság értékes külső támogatást biztosít magának.

A légitököledés aktív stratégiai partnerei a földi támogató és kiszolgáló tevékenységek, ezek közül is a két legjelentősebb a földi kiszolgálás (ground handling) és a javítás, karbantartás (maintenance base). A felszámolási folyamatban a Malév GH Földi Kiszolgáló Zrt. (MGH) és az Aeroplex of Central Europe Kft. (ACE) a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő közvetlen tulajdonába kerültek, és kisebb üzemmérettel ugyan, de folytatják működésüket. A két társaság eszközállománya korábban a teljes nemzeti légitársaság kiszolgálásához is megfelelő háttérrel nyújtott, így a jelenlegi portfóliójuk mellett bármikor képesek egy ugyanakkora vagy kisebb méretű légitársaság kiszolgálását elvégezni. Mivel az új társaságnak a külföldi desztinációkon is igénybe kell vennie mind a földi kiszolgálást, mind esetleg a műszaki szolgáltatást, a két társaság az új társaság indulásánál saját szakember gárdájával humán szinergiát tud biztosítani a külföldi desztinációkon történő szerződéskötés és menedzselés átvállalásával.

Lehetőségek

A légitársaság egyik kulcsfontosságú sikertényezője az útvonalhálózatában rejlik. Budapestről 2011 nyarán 33 légitársaság menetrendszerinti járataival 92 desztinációt fedett le, amely értelemszerűen tartalmazta a Malév által üzemeltetett útvonalakat is.



4. ábra

2011 nyarán a Budapestre elérhető desztinációk

Forrás: Budapest Airport Zrt. 2011 évi értékelő prezentációja, belső használatú anyag

BUD-ról jelenleg 34 légitársaság üzemeltet járatokat, amelyek között a diszkont társasági stratégiának megfelelően sok új desztináció is van, ezek azonban kizárólag európai másodlagos repülőterek. A Malév egykori desztinációi közül jelenleg 17 egyik légitársaság kínálatában sem szerepel, amelynek oka, hogy ezek mind bilaterális államközi egyezményeken alapuló repülési joghoz kötött útvonalak, amelyeken a Légügyi Hatóság engedélyével és az adott ország hatóságainak beleegyezésével lehet járatot nyitni és üzemeltetni. A 4. sz. ábrán piros vonallal határoltuk be azt a területet, amelynek desztinációit jelenleg nem lehet közvetlen menetrendszerinti járatral elérni Budapestre. Ezekről a desztinációkról korábban zömében átszálló, nyugat-európai desztinációkra tartó utasok érkeztek, akikből a légitársaságon kívül a Budapest Airportnak reptéri illeték bevétele, a repülőtéren üzemelő üzleteknek árbevétele származott. Értelemszerűen meg kell vizsgálni ezeknek a piacoknak az igényeit, amelyek elsősorban Kelet-Európában és a Balkánon találhatók. Ezek a piacok kiegészítő üzemeltetést, azon belül megfelelő számú frekvenciát és jól időzített csatlakozási lehetőségeket igényelnek a rentábilis működéshez. Előnyük a földrajzi közelség, illetve a regionális jelleg miatt egyes járatokon az üzleti célú forgalom, amely magasabb yieldet biztosít.

A fentiekben körvonalazott regionális ráhordást lehet tovább fejleszteni a korábbiakban bemutatott code-share üzemeltetések szervezésével. A Malévnek korábban több mint 20 hagyományos légitársasággal volt code-share

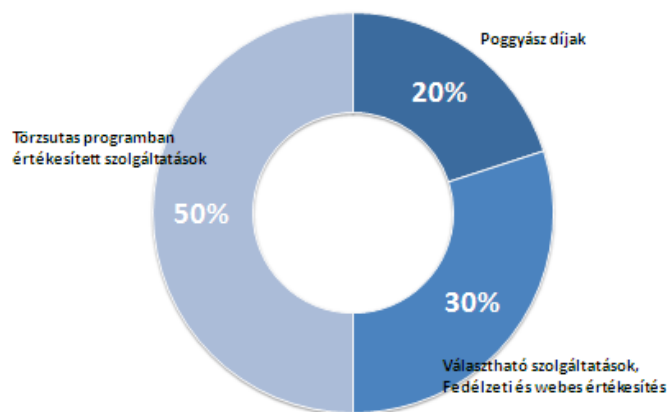
együttműködése. Ez az üzemeltetési stratégiai technika lehetővé teszi a nyugat-európai csatlakozások biztosítását, legtöbbjük a hagyományos légitársaságokra jellemző diverz flottával üzemel, így többlet igény esetén képesek nagyobb típusú rotálni az adott járatra. Mivel jelenleg BUD-on rendkívül erős a diszkont légitársaságok jelenléte, akik nem kapcsolódnak be a hagyományos code-share üzemeltetésbe, meg kell vizsgálni a velük való együttműködés lehetőségét. Mivel jegyeiket elsősorban webes felületen értékesítik, esetükben a kereskedelmi és informatikai szakemberek adatbázis egyesítő és kezelő egyedi megoldása mozdíthatja elő az együttműködést.

A diszkont légitársaságok rendkívül centralizált, újonnan szervezett és költséghatékony szervezetet tartanak fenn, ami erős informatikai támogatást igényel. A szervezeti kialakításnál egyértelműen követni kell a diszkont modell multifunkcionalitásra alapozó, kevés számú inproduktív alkalmazottat foglalkoztató modelljét, sőt a támogató jellegű tevékenységek esetében érdemes egy erősen integrált, saját know-how-ra alapított alvállalkozói rendszerben gondolkodni. Ez elősegíti a későbbi piaci változásokhoz való gyors alkalmazkodást, nem tud átláthatatlan, bonyolult szervezet kialakulásához vezetni, az egyes alvállalkozók pedig önálló profitcenterként működve önmotivációjukkal és saját vállalkozásuk innovatív ötleteivel tudnak hozzájárulni a változásmenedzsment sikerességéhez. A fenti módszer munkahelyteremtés szempontjából ugyanazt a végeredményt hordozza magában, mint a direkt foglalkoztatás, azonban jobban találozik a KKV-k fejlesztésére irányuló európai uniós és kormányzati szándékkal.

Az új szerveződés szintén lehetőséget teremt annak a - jelenleg diszkont társaságokhoz kapcsolt - versenyelőnynek a kihasználására, hogy az új flotta egységes, egyetlen géptípusra épít, így a javítási és karbantartási költségek optimalizálhatók, csak úgy, mint a tevékenységhez szükséges alkatrész készletre fordítandó lekötött cash állomány. A típus kiválasztásakor érdemes figyelembe venni a szóba jöhető típusok közül azokat a gyártókat, amelyeknél az ár-érték arány mellett a folyó fejlesztésekre fordított figyelem középpontjában az üzemanyag takarékosági szempontok állnak. További fontos szempont, hogy a gyártó rendelkezzen EU-n belüli értékesítési bázissal, mivel mind a beszerzésnél, mind a későbbi alkatrészellátásnál az időtényező mellett az EU általános forgalmi adó szabályozásai is jelentős cash flow előnyhöz juttatják a légitársaságot. A 70-110 férőhelyes regionális jetek esetében a kanadai székhelyű Bombardier Inc. és a brazil székhelyű Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (röviden: Embraer) repülőgépgyártó vállalatok azok, akik szóba kerülhetnek, mint beszállók. Utóbbi az Boeing és az Airbus után a világ harmadik legnagyobb gyártója az egy év alatt gyártott repülőgépek száma alapján.

Az egyéb bevételek (ancillary revenues) generálása szintén a diszkont légitársaságok előretörésével, illetve azok új típusú árazási stratégiájának bevezetésével került a légi ipar figyelmének középpontjába. Az Airline Business magazin felmérése szerint az USA-ban 2010-ről 2011-re 87%-kal, míg 2011-ről

2012-re további 40%-kal növekedtek az egyéb bevételek. Az alábbi ábra ennek a felmérésnek alapján az egyéb bevételek összetételét mutatja be.



5. ábra

Az egyéb bevételek megoszlása az Airline Business magazin felmérése alapján

Forrás: Airline Business 2012 Január 33. p., www.flightglobal.com/ab alapján saját szerkesztés

Sikeres árazási stratégiáknál a bevételekből egy-egy utas esetében a repülőjegy árának akár a többszöröse is realizálható, amennyiben az utas a jegy vásárlása után további szolgáltatásokat is vásárol. A diszkont légitársaságok ezeknek a bevételeknek az árazásánál olyan mértékű időben progresszív áremelkedést alkalmaz, ami véleményünk szerint piacvesztéshez is vezet. Ugyanakkor kétségtelenül versenyelőnyt testesítenek meg az alacsony kezdő árak, illetve az a lehetőség, hogy az utas csak azért a szolgáltatásért fizet, amit ténylegesen igénybe akar venni. Amint azonban az 5. sz. ábrán is jól látszik, a legnagyobb részesedést éppen a törzs utasok szállítják, így ezeknek az elemeknek az esetében a megfelelően kiegyensúlyozott és korrekt árazási stratégiával éppen azt kell megcélozni, hogy az utasok közül minél többen törzs utasokká váljanak.

A kormányzati és azon keresztüli hatósági támogatás és elkötelezettség elengedhetetlen feltétele, hogy az új légitársaság alapítója és investora számára befektetése megfelelő biztonságban legyen, mivel az iparág gazdasági nehézségektől szenved, még sikeres operáció esetén is kifejezetten lassú megtérüléssel kell számolni rendkívül magas tőkebefektetés és diverz kockázati tényezők mellett. A politikai lobbizásnak hangsúlyt kell helyeznie az új légitársaság egyedülálló nemzetgazdasági hatásaira, amelyek sok egyéb mellett a

munkahelyteremtéstől kezdve, az állami költségvetésnek fizetendő hozzájárulásokon át egészen az országimázs javításáig terjedhetnek. Nem szabad megfeledkeznünk arról a korábbi tényről, hogy a Malév csoport évente több mint 130 milliárd forinttal járult hozzá Magyarország GDP-jéhez, miközben árbevételének mindössze 20%-a származott belföldről, így az ország jelentős exportőre volt, éves adó és járulék jellegű befizetései meghaladták a 80 milliárd forintot. A magyar piacra azóta belépő diszkont légitársaságok részben vagy egészben nem Magyarországon adóalanyok, így a költségvetési hozzájárulásukkal minimálisan és közvetetten lehet csak számolni. Az új légitársaság létrehozásával ismét megfelelő bevételhez juthat a Budapest Airport, a Hungarocontrol és a MOL valamint a turisztikai ágazat szereplői, hogy csak a legnagyobb beszállítókat említsük abból a körből, akiknek korábban jelentős árbevétele származott a magyar nemzeti légitársaságtól.

Gyengeségek

Az alacsony iparági hozamok miatt kockázati tőkebefektető aligha nyerhető meg az új légitársaság számára. A szakmai befektetők számára abban az esetben lehet vonzóak a fentiekben bemutatott lehetőségek, ha a kormányzat valamilyen formában támogatásáról biztosítja a légitársaságot, amely a politikai elkötelezettségtől kezdve egészen az adókedvezmények biztosításáig bármilyen formát ölthet. Megítélésünk szerint egy szakmai befektető részéről a nemzeti jelleg biztosításának felajánlása (diplomáciai utaztatások, diplomáciai postaszállítás, légipostai szolgáltatás biztosítása, missziók támogatása), megfelelő cserealap lehet a repülési jogok kiadására.

A rendkívül magas finanszírozási igény szintén egy stabil szakmai befektető mellett szól, mivel az induláshoz a törvényi szabályozások szerint rendelkezni kell megfelelő eszközökkel és garanciákkal. A legmegfelelőbb mód egy szakmailag és financiálisan stabil, elkötelezett befektető megtalálására egy olyan stratégiai szövetségi platform létrehozása lehet, amelyben a kormányzat közlekedésért és infrastrukturális fejlesztésért felelős szakágazatai, az infrastruktúrát biztosító Budapest Airporttal és a korábban említett két jelentős repülőtéri szolgáltatóval (ACE és MGH) összefog és minden fél számára előnyös stratégiai partnerségi csomagot ajánl a jelentős befektetés létrejötté érdekében.

A Malév slot-ok a nagyobb, forgalmasabb repülőtereken mára elvesztek, így egy jó szakmai kapcsolatokkal rendelkező szakmai befektető a működés elején nagyban elősegítheti a code-share megállapodások létrejöttét, majd a későbbiekben az említett slot-ok visszaszerzését, esetlegesen újak megszerzését.

A magyar turisztikai ágazat szintén jelentős veszteségeket szenvedett a magyar nemzeti légitársaság leállása kapcsán. Ezeknek a pozícióknak az újjászervezését nagyban elősegítheti egy olyan együttműködés, amely egy stabil befektetői háttérrel biztosító, ugyanakkor hatékony és jó árazási stratégiát felmutató nemzeti jellegű légitársaság támogat.

A Malév márkanév nem veszett el a légitársasággal, mivel a kapcsolódó szellemi termék tulajdonjoga jelenleg is a magyar állam tulajdonában álló Malév Vagyonkezelő Kft. (cégjegyzékszám: 01 09 880520) kizárólagos tulajdonában van. Azt, hogy a Malév márkanév újjáélesztése vagy egy teljesen új márkanév felépítése kedvezőbb-e a légitársaság számára, kommunikációs és marketing szakembereknek kell megvizsgálni az adott gazdasági környezetben.

Fenyegetések

Az új légitársaság létrehozásakor bizonyos relációkban számolni kell mind a hagyományos, mind a diszkont légitársaságok ellenséges magatartásával. Ugyanakkor amennyiben az új társaság elsősorban a nyitott, mások által nem repült útvonalakra alapoz indulásakor, ez a reakció megfordítható. A BUD-on jelenlevő iparági szereplőket meg kell győzni az együttműködési lehetőségek előnyeiről, ahogy azt a fentiekben már bemutattam.

Sokkal nagyobb kockázatot jelent a befektető bizalomvesztése sikertelenség esetén, ezért a piacot jól ismerő és azon jelenlevő szakember gárda segítségével rendkívül részletes piackutatást és elemzéseket kell bemutatni már a befektető keresésének fázisában is.

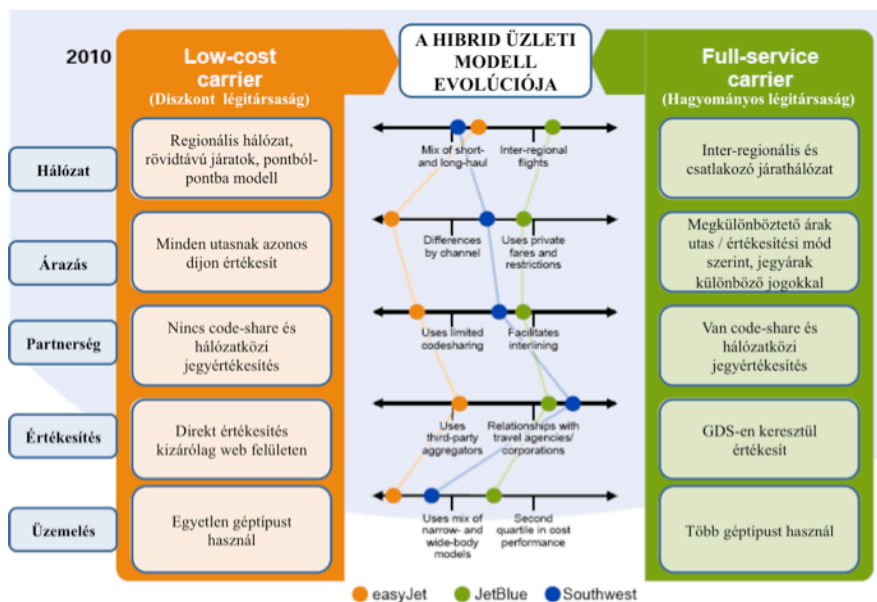
A légi ipar és az európai övezet válsága szintén kritikus tényező lehet, így a tervezésnél folyamatosan nyomon kell követni az EU stabilizációs törekvéseinek eredményeit, vizsgálni annak a légitársaság működésére gyakorolt hatásait.

Az infrastruktúrát biztosító Budapest Airport árazási stratégiája is rendkívüli jelentőséggel bír, azonban meggyőződésünk, hogy egy jelentős újabb szolgáltató megszerzése a repülőtér európai versenyképességének meghatározó tényezője lehet, így vevői alkupozíciójának már a kezdetektől fogva tudatos építése nagyban tompíthatja a fenyegetettség erejét.

A válság hatására tett kormányzati intézkedések az utóbbi néhány évben a jogi szabályozást hektikussá és kiszámíthatatlanná tették. Ezt sem kockázati, sem szakmai befektetők nem tolerálják, még rövidtávon sem. Ennek érdekében megfelelő kormányzati garanciákat kell megszerezni lehetőleg szerződéses formában, amelyek a kiegyensúlyozott működést hivatottak biztosítani.

A fentieket összefoglalva egy lehetséges új BUD bázisú légitársaság alapstratégiája az alábbiak szerint körvonalazódik.

A legmegfelelőbb üzleti modell egy növekedésre alkalmas nemzeti jelleget hordozó hibrid modell. A hibrid üzleti modell lényege, hogy összekapcsolja a hagyományos, a diszkont és kezdetben a regionális légitársaságok előnyös tulajdonságait.



6. ábra

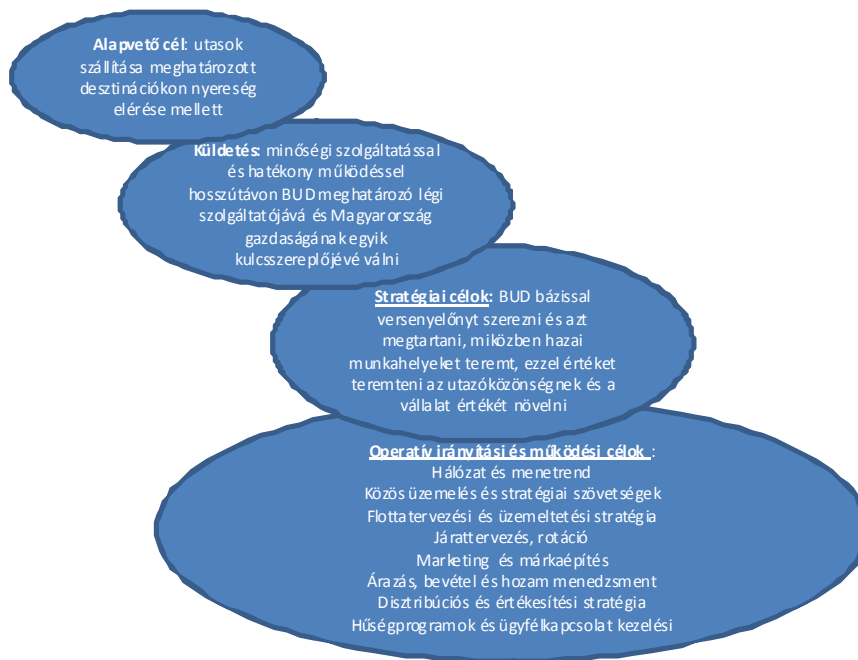
Három légitársaság hibrid struktúrájának összetétele

Forrás: The Evolution Of The Airline Business Model,
Brochure by Sabre Airline Solution alapján saját szerkesztés

A megcélzott vevői szegmens az Európába/ból érkező/induló balkáni és közeli utasok, az útvonal hálózat BUD repülőtér földrajzi fekvéséből adódóan hub&spoke hálózati stratégia, gyűjtő-átszálló regionális központként. A légitársasági termék és annak árazási stratégiája hangsúlyos value carrier típusú, amelynél lényeges kiemelni, hogy nem fapados jellegű diszkont légitársaság, hanem sokkal inkább az utasok igényeinek megfelelően testre szabható szolgáltatásmix-et kínáló szolgáltató. Ennek megfelelően a kínálatában opcionálisan megjelennek a kiemelt utas kényelmi szolgáltatások, valamint az utazás kényelmét elősegítő csatlakozási szolgáltatások más légitársaságok járataira. Az értékesítési stratégiában a modern, elektronikus értékesítési csatornákat helyezi előtérbe, azonban nem követi a diszkont társaságok progresszív és mintegy büntető jellegű egyéb bevétel növelésére irányuló törekvéseket, az opcionális szolgáltatási elemek bizonyos keretek között később is kedvező áron vásárolhatók meg, így biztosítva a törzsutas réteg kialakítását.

A fentiekben azonosított kitörési pontok alapján az új társaság megfelelő előkészítés után lehetőségeire és erősségeire alapozva piacfejlesztési típusú stratégiát alkalmazva tud megjelenni a budapesti légi piacon, amelyből hosszútávon piacvezetővé válhat. *Működése során költségvetető stratégiát alkalmaz, amely az operatív irányítási és működési célok szintjéig következetesen*

áthatja a teljes szervezetet. Az új vállalat célrendszerét a stratégiai célok elemeivel kiegészítve az alábbi ábra mutatja be.



7. ábra

Az új légitársaság tervezett stratégiai célrendszere

Forrás: Bartek-Lesi – Bartók – Czakó – Gáspár – Könczöl – Pecze: Vállalati stratégia 286. p. alapján saját szerkesztés

2.2 A stratégia megvalósításának lehetőségei, feltételei

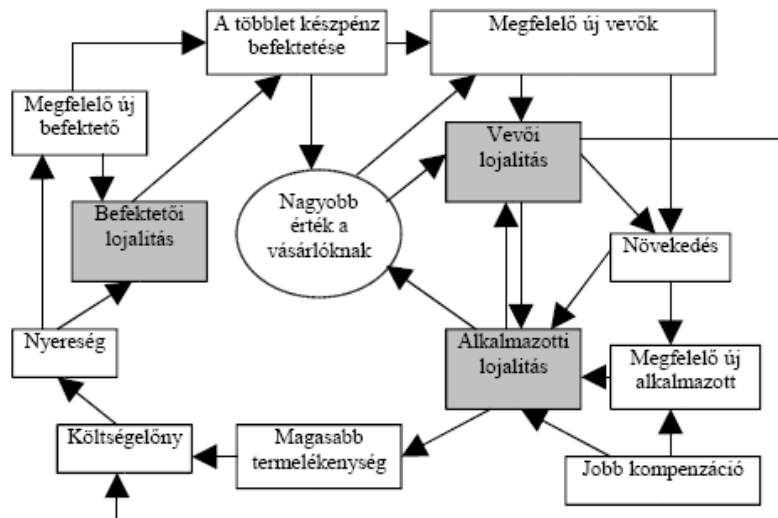
Bár a fentiekben már számos lehetőséget és feltételt említettünk, az alábbiakban megvizsgáljuk azokat a kritikus tényezőket, amelyeknek a tényleges megvalósítás előtt feltétlenül rendelkezésre kell állniuk.

2.2.1 A befektető és a tulajdonosi érték, kettős értékteremtés

Mint minden vállalkozásnak, a létrehozandó új légitársaságnak is teljesítenie kell azt az elvárást, amely szerint a befektető által megtett investíció funkciója, hogy a működése során profitot termel. Nem elegendő stratégiai cél tehát, hogy az

utások részére értékes szolgáltatást hoz létre, hanem azáltal, hogy az utasai hajlandóak a szolgáltatásaiért a működés költségein felüli összeget fizetni, egyúttal folyamatosan növeli a cég értékét, azaz a tulajdonosi értéket. A vállalat stratégiai célrendszerét a fentiekben bemutatva, kihangsúlyozandó, hogy a megfogalmazott, esetünkben piacfejlesztési típusú stratégia mellett ugyanolyan hangsúllyal szerepel a tulajdonosi érték növelése, mint stratégiai cél. Ezeknek a céloknak egyenrangúaknak kell lenniük, egymással kölcsönhatásban kell állniuk, hiszen a vállalat jövőbeni fejlődésének a záloga éppen a megnövekedett tulajdonosi értékben rejlik. Ha a tulajdonos azt érzékeli, hogy a vállalat által megtermelt profit egy részéről lemondva újabb profitot tud létrehozni, akkor profitja egy részéből ismételten fejlesztési típusú investíciót fog végrehajtani.

Az új légitársaságnak ezt a kettős értékteremtő szemléletet mindenképpen hangsúlyoznia kell üzleti tervei összeállításakor, hiszen ezzel befektető jelöltje tudomására hozza, hogy milyen gondolkodású együttműködésre számíthat, ha ebbe a vállalkozásba fektet be. A terv elkészítésénél javasljuk beilleszteni az alábbi Reichheld és Teal értékteremtési modelljét szemléltető ábrát.



8. ábra

Reichheld és Teal értékteremtési modellje

Forrás: Horváth Ágnes: A vállalati értékteremtés szubjektív tényezői E-Tudomány 2005/1.

2.2.2 A kormányzat szerepe, többszintű támogatási rendszere

A Malév összeomlását követő időszakban a kormányzati kommunikációban időről-időre találkozhattunk azzal a kifejezéssel, hogy a kormányzat elkötelezett egy új nemzeti légitársaság létrehozása mellett, minden ötletet és ilyen irányú tevékenységet üdvözölnek, azonban a kommunikációk és nyilatkozatok sorai között olvasva megállapítható, hogy ezek a megnyilatkozások kizárólag udvariassági jellegűek. Ezt erősíti meg Dr. Völner Pál infrastruktúráért felelős államtitkár egyik civil szerveződés megkeresésére válaszként 2012. július 27-én kelt levele, amelyet a II. számú melléklet tartalmaz.

A levél nyomán a civil szerveződés saját honlapján közzétett közlemény szerint 2012. augusztus 08-án az egyeztetés létre is jött. A közlemény a kormányzati támogatásról az alábbiakat tartalmazza:

„A minisztérium szakmai vezetése az általunk képviselt értékrendeket nem csak elismerte, hanem kiemelten fontosnak értékelte. Kifejezték azon véleményüket, miszerint az általunk képviselt üzleti és szakmai elképzelés illeszkedik a minisztérium szakmai meglátásaihoz. Jelezték, hogy a megvalósításban minden szakmai segítséget biztosítanak a megalakuló vállalat számára.”
(www.civillegiutak.hu, Hírek – Események rovat, 2012. augusztus 10.)

Ahogy a Fejlesztési Minisztérium korábbi kijelentései, úgy fentiek is arra engednek következtetni, hogy elszánt kormányzati törekvés nincs, az pedig a Malév összeomlása kapcsán nyilvánvalóvá vált, hogy a kormány tulajdonosként nem tud és nem is akar egy újabb légitársaság tulajdonosává válni. Bármilyen szakmai vagy nem szakmai befektető részére az erős, többszintű, következetes és több cikluson átnyúló kormányzati támogatás elengedhetetlen, tekintettel az investíció nagyságrendjére.

A közsféra versenyképtelensége miatt egy új befektető vélhetően nem preferálná az állami tulajdonszerzést, mivel egy vállalat átpolitizáltsága éppen a közsférát jellemző problémákkal terhelné meg a vállalatot. A légiközlekedés egy olyan fegyelmezett, félkatonai jellegű szervezet, ahol a gyors és szakszerű döntések elengedhetetlenek. Egy ilyen szervezetben nincs létjogosultsága az állami apparátusra jellemző bürokráciának, politikai döntésmechanizmusnak és annak lassúságának.

Az állami támogatás gazdaságpolitikai eszközeire azonban annál nagyobb szüksége van az induló légitársaságnak. Ennek leglényegesebb formái a teljesség igénye nélkül az alábbiak lehetnek:

- direkt és indirekt iparági kiemelt támogatás (nemzeti iparági törvényi szabályozás, nemzetközi üzleti diplomáciai kapcsolatok)
- iparági politikai lobby támogatása
- adókedvezmény rendszer kialakítása
- oktatási és innovációs szabályozásokkal háttértámogatás

- turizmusfejlesztések háttértámogatása
- helyi infrastruktúra fejlesztések háttértámogatása
- országimázs fejlesztése, stb.

A kormányzatnak fel kell ismernie, hogy ezek az intézkedések egy új légitársaság relációjában az ország versenyképességének fejlesztéséhez járulnak hozzá, és egyúttal megakadályozható, hogy Budapest regionális versenyhátránya tovább növekedjen, majd a későbbiek folyamán régiós vezető szerepe elérhető közelségbe kerüljön.

2.2.3 Versenyárselemzés és időzítés

Tekintettel arra, hogy a lehetséges indulás időzítése kulcsfontosságú tényező, a részletes üzleti terv és megvalósíthatósági tanulmány elkészítése során fokozott figyelmet kell szentelni az éppen adott gazdasági környezetben résztvevő iparági szereplőknek. A részletes versenyárselemzés elengedhetetlen feltétele a vizionált stratégia megvalósításának. Napjainkban szinte hetente találkozunk a budapesti piacot befolyásoló új tényezőkkel, és a versenytársak ezekre a helyzetekre adott válaszaival. Ezek között említenénk, hogy a Malév összeomlása utáni nyári menetrendi időszakot kifejezetten a két diszkont társaság, a Wizzair és a Ryanair párharca jellemezte, a többi EU-n belül repülő légitársaság kifejezetten visszafogottan reagált a változásra. A várakozásokkal ellentétben az EU-n kívüli, tehát államközi egyezmények alapján üzemelő légitársaságok kivártak, a kieső Malév járatok helyett többnyire nem pótolták a járatokat, inkább optimalizálták járataik telítettségét és ahol a megnövekedett kereslet engedte, árat emeltek. Egy potenciális új belépő esetén kifejezett figyelmet kell fordítani a jelen lévő légitársaságok várható magatartására. Minél rövidebb időn belül képes ez az új belépő megjelenni, annál biztonságosabban lehet a jelenlegi versenytársak várható magatartását prognosztizálni.

A jelenlegi piacot meghatározó legfontosabb európai versenytársak 2011 évi adatait a 2. sz. táblázat mutatja be, a stratégiai szempontból kiemelkedő adatokra minden kategóriában dőlt betűvel hívtam fel a figyelmet.

Légitársaság	Árbevétel (M EUR)	Adózott eredmény (M EUR)	Utasszám (Millió)	Alkalmazottak száma
Lufthansa	28 734	-13	101	119 084
AirFrance-KLM	24 402	-805	76	102 000
British Airways	12 379	833	34	40 252
Ryanair	3 630	375	72	8 063

2. táblázat

A négy legnagyobb európai légitársaság 2011 évi lényeges adatai

Forrás: A légitársaságok 2011 évi éves beszámolóit alapján saját szerkesztés

2.2.4 Üzleti terv és megvalósíthatósági tanulmány vázlatja és módszertana

A megfelelő befektető vagy befektetők megnyerésének lényeges előfeltétele egy olyan reális feltételezésekre alapított stratégiai terv, amely tartalmazza az alapstratégiát és annak összetevőit, konkrét üzleti tervet és megvalósíthatóság feltételeit. A dokumentumnak tartalmaznia kell minden a légiközlekedésben releváns és lényeges körülményt illetve kockázatot.

A légitársaság stratégiai tervének általunk javasolt tagolása és elemzési módszerei az alábbiak:

Stratégiai terv és megvalósíthatósági tanulmány

(átfogó tartalmi követelmények és módszertan)

1. Küldetés és jövőkép megfogalmazása

- A vezetéselméleti szakirodalom a következő szempontok figyelembevételét javasolja:
- A küldetés legyen jövőbe mutató és viszonylag hosszú távon változatlan.
- Tisztázza a szervezet alapcéljait, létezésének indokát.
- Írja le a szervezet meghatározó tevékenységeit.
- Határozza meg azt a helyzetet, amelyet az iparágon belül el kíván foglalni.
- Rögzítse a tulajdonosokra és dolgozókra vonatkozó alapértékeket.
- Legyen rövid, világosan megfogalmazott.
- A dolgozók úgy tekintsenek rá, mint ami kihívást jelent, de elérhető.

Módszertan: rövid leírás, 6-8 mondatban

2. Környezetelemzés és képességvizsgálat

- Tágabb és szűkebb gazdasági és jogszabályi környezet bemutatása (globális, európai és magyarországi)
- Globális közép- és hosszú távú ágazati helyzetelemzések összefoglalása stratégiai üzleti egységenként
- Várható globális piaci tendenciák bemutatása stratégiai üzleti egységenként
- Regionális piac és a versenytársak feltérképezése stratégiai üzleti egységenként
- Saját versenyképességbeli előnyök felkutatása, bemutatása, versenyelőnyt biztosító saját erőforrások feltérképezése stratégiai üzleti egységenként és régióként
- Külső és belső érintettek bemutatása, az érintettek érdekeinek és érdekérvényesítő képességének bemutatása

Módszertan: *leíró analízis, PESTEL elemzés, SWOT analízis, versenytárselemzés, benchmarking, környezeti hatás mátrix, Porter-féle 5 tényezős iparági versenyhelyzet elemzés, kulcskompetencia vizsgálat funkcionális területenként, Porter gyémántmodellje*

3. Stratégiai alapmodell elemei

- Hálózat és menetrendi tervezés
- Hálózatközi jegyértékesítés, közös üzemelés és stratégiai szövetségek
- Flottatervezési és üzemeltetési stratégia
- Járattervezés, rotáció
- Marketing és márkáépítés stratégia, arculattervezés
- Árazás, bevétel és hozam menedzsment
- Disztribúciós és értékesítési stratégia
- Hűségprogramok és ügyfélkapcsolat kezelési stratégia

Módszertan: *Porter alapstratégiai modellje, diverzifikációs stratégiák elemzése, value-driver tree, idővonal tervezés*

4. Stratégiai üzleti egységek (SÜE)

- Utas szállítás üzletág
- Cargo üzletág
- Charter üzletág
- Földi kiszolgálás
- Javítás, karbantartás
- Kiegészítő tevékenységek

Módszertan: *SWOT analízis és portfólió, stratégiai térkép, BCG mátrix, McKinsey versenyhelyzet/iparági potenciál mátrix, kapcsolati portfólió elemzés (vevők/szállítók), BSC*

5. Stratégiai üzleti egységbe nem sorolható operatív stratégiák

- Finanszírozás
- Infrastruktúra
- Humán erőforrás
- Informatika
- Stratégiai beszerzés
- Repülésbiztonság
- Környezetvédelem
- Stratégiai partnerségek

Módszertan: értéklánc modell, VRIO elemzés, benchmarking, környezeti hatás mátrix, Porter-féle 5 tényezős iparági versenyhelyzet elemzés, kulcskompetencia vizsgálat funkcionális területenként

6. Üzleti terv és integrált kockázatelemzés 5 éves időszíkon

- Tervezési peremfeltételek, makro-és mikroökonómiai feltételezések
- Finanszírozási terv
- Eredményterv (üzemi, szokásos vállalkozási, pénzügyi, rendkívüli)
- Mérlegterv
- Cash Flow terv
- Beruházási terv
- Mutatószámrendszer
- Kockázatok bemutatása, kockázatkezelési intézkedések összefoglalása

Módszertan: (rolling) budgeting, beyond budgeting, BSC, risk analysis, érzékenységvizsgálat

7. Vezetői összefoglaló

3 Összegzés

Egy új magyar légitársaság létjogosultsága, a létrehozás lehetséges időpontja és feltételei jelenleg is sok vitát kiváltó téma szakmai és civil körökben egyaránt.

A nemzetközi és a magyar légiközlekedés helyzetét befolyásoló tényezők bemutatásával és a jelenleg alkalmazott stratégiák áttekintésével egyértelműen rámutattunk arra a tényre, hogy az egykori magyar légitársaság hagyományos stratégiai modellje nem tudta megállni helyét az egyre éleződő piaci versenyben. A világszinten rendkívül részletesen szabályozott működési keretek minden légitársaság esetében általában ugyanazokat vagy legalábbis nagyon hasonló funkcionális részstratégiákat igényelnek, azonban ezeknek a megfelelő strukturális összetétele és költségvonzata meghatározza a légitársaság egészének sikerét. A globalizációs folyamatokkal és az információáramlás rendkívül gyors fejlődésével

párhuzamosan egyre inkább megváltoztak a kereskedelmi repüléssel szemben támasztott fogyasztói igények. A turizmusipar kiemelkedő fejlődésen és forgalomnövekedésen ment keresztül az elmúlt két évtizedben, ami jelentősen megnövelte az ár érzékeny turista utasok számát. Az olcsóbb ár kategóriájú repülőjegyek iránti kereslet növekedése - mint alapvető iparági tendencia - arra készítette az ágazat szereplőit, hogy alacsonyabb üzemelési költségek alkalmazásával nagyobb volumenű, de jóval olcsóbb szolgáltatást nyújtsanak.

Az úgynevezett diszkont légitársaságok kihasználták ezt a lehetőséget, gyorsan és könnyen versenyelőnyhöz jutottak a hagyományos modellt alkalmazó, nehézkesen és drágán átszervezhető nagyobb és többnyire állami tulajdonban lévő légitársaságokkal szemben. Az újonnan alakuló szervezetek éltek az új kommunikációs technológiák alkalmazásával, a munkaerő piac mélyrepülése és a nemzetközi migrációs folyamatok erősödése révén olcsóbb munkaerőhöz jutottak, illetve minden támogató tevékenységet rugalmasabb és költségkímélőbb kisebb vállalkozásokba szerveztek ki, ahogy azt a diszkont légitársasági stratégia jellemzésénél bemutattam. Kulcsfontosságú megérteni, hogy a gazdasági válság és az információs korszak szükségszerűen hozta magával a diszkont modell előretörését és sikerét.

Egy új magyar légitársaság lehetséges stratégiájának definiálásakor figyelembe vettem azokat a tényezőket, amelyek az új társaságnak és a létrejövő vállalkozás összes érintettjének előnyt jelentenek. A nemzetgazdasági érdekeket is figyelembe véve megalapozott egy olyan tőkeerős és profitábilis légitársaság léte, amely jelentős exportőr tevékenységével hozzájárul az ország versenyképességének javításához, továbbá adófizetőként az államháztartási kiadások fedezéséhez. A légitársaság nemzetközi jelenléte révén az országimázs jelentős közvetítője, aki mindenkor képes a magyar kultúra értékeit tevékenységével megjeleníteni. További nemzetgazdasági szintű hozadéka egy új légitársaságnak, hogy munkahely teremtőként ismét foglalkoztatja azt a magasan kvalifikált, tapasztalt és korábban magas költségen kiképzett munkaerőt, amely jelenleg egyéb szakképzettség hiányában munkanélküli és állami támogatásra szorul. Az új társaság megjelenése gazdaságélénkítő hatást tud kifejteni a légiközlekedéshez kapcsolódó repülőtéri és egyéb kapcsolódó vállalatok gazdálkodásában, ami további munkahelyteremtést és adóbevételt jelenthet.

A vizsgált peremfeltételek és üzleti lehetőségek számbavétele alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a gazdaság minden szereplőjének érdekében áll egy új magyar – akár nemzeti jelleget is – hordozó légitársaság jelenléte, amely struktúrájával és működésével meg tud felelni az új típusú elvárásoknak, illetve üzleti modellje a jövőben is megfelelően rugalmasan tud alkalmazkodni a gyors gazdasági környezeti változásokhoz.

Irodalomjegyzék

- [1.] AEA - Association of European Airlines 2010. 5 Years Strategic Plan 2010-2014. AEA, Brussels, 15 p.
- [2.] Bartek - Lesi – Bartók – Czako – Gáspár – Könczöl – Pecze 2007: Vállalati stratégia. Alinea, Budapest, 347 p.
- [3.] IATA Learning Centre 1998: Airline Marketing. IATA, Montreal-Geneva, 347 p.
- [4.] Jacobson, D. 2004: The Economic Impact of the Airline Industry in the South. Southern Legislative Conference, Atlanta, 35 p.
- [5.] Knorr, A. - Zigova, S. 2004: Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies: The Case of the Airline Industry. Universität Bremen, Bremen, 23 p.
- [6.] Leahy, J. 2011: Global Market Forecast. Airbus S.A.S., Toulouse , 48 p.
- [7.] Nigel, D. 2000: Scheduling issues and network strategies for international airline alliances. Journal of Air Transport Management 2000. 6 . pp. 75-85
- [8.] Varga , G.G. 2012: A Malév-sztori. Század Kiadó, Budapest 286 p.
- [9.] Wensveen, J. 2010: The Airline Industry: Trends, Challenges, Strategies. Dowling College School of Aviation, The University of Sidney, Sidney, 49 p.

Egyéb dokumentumok

- [1.] Bombardier Aerospace Business Aircraft Market Forecast 2007-2016. Bombardier Aerospace, Quebec, 36 p.
- [2.] IATA Annual Report 2009. IATA International Air Transport Association, Montreal-Geneva, 56 p.
- [3.] IATA Annual Report 2010. IATA International Air Transport Association, Montreal-Geneva, 56 p.
- [4.] IATA Annual Report 2011. IATA International Air Transport Association, Montreal-Geneva, 56 p.
- [5.] IATA Annual Review 2012. IATA International Air Transport Association, Montreal-Geneva, 60 p.

Malév belső használatú tanulmányok, prezentációk

- [1.] Sabre Airline Solutions 2010: The Evolution Of The Airline Business Model. Sabre, Texas 16 p.
- [2.] SITA Fares Management and Distribution 2009. SITA, Montreal, 15 p.

I. számú melléklet. A Wizzair extra szolgáltatásainak érvényes díjszabása (kivonat)

Díj megnevezése	Számítási mód	Összeg
WIZZ Discount Club díja	Éves tagdíj	8 900 Ft
Foglalási díj MasterCard, Visa	Járatonként és utasonként	2 000 Ft
Foglalási díj Maestro	Járatonként és utasonként	1 650 Ft
Foglalási díj banki átutalás	Járatonként és utasonként	1 100 Ft
Telefonos ügyfélszolgálat díja	Járatonként és utasonként	1 925 Ft
Poggyász díj interneten / főszezonon kívül/repült idő < 1 h 50 m	Járatonként, utasonként és poggyászonként	4 125 Ft
Poggyász díj interneten / főszezonon kívül/repült idő > 1 h 50 m	Járatonként, utasonként és poggyászonként	5 500 Ft
Poggyász díj interneten / főszezonban/repült idő < 1 h 50 m	Járatonként, utasonként és poggyászonként	5 500 Ft
Poggyász díj interneten / főszezonban/repült idő > 1 h 50 m	Járatonként, utasonként és poggyászonként	6 875 Ft
Poggyász díj reptéren	Járatonként, utasonként és poggyászonként	12 500 Ft
Poggyász díj reptéren, utasbeszállókapunál	Járatonként, utasonként és poggyászonként	16 500 Ft
Sportfelszerelés díja interneten	Járatonként, utasonként és poggyászonként	8 250 Ft
Sportfelszerelés díja reptéren	Járatonként, utasonként és poggyászonként	12 500 Ft
Repülőtéri utasfelvételi díj interneten vásárolva	Járatonként és utasonként	1 925 Ft
Repülőtéri utasfelvételi díj reptéren vásárolva	Járatonként és utasonként	4 125 Ft

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században

Budapest, 2014.

Csecsemő díj	Járatonként és csecsemőnként	6 875 Ft
Járatmódosítási díj interneten	Járatonként és utasonként	8 250 Ft
Járatmódosítási díj telefonon	Járatonként és utasonként	12 375 Ft
WIZZ Flex díja	Járatonként és utasonként	2 750 Ft
SMS értesítő díja	1 db	275 Ft
Névváltoztatási díj interneten	Járatonként és utasonként	11 000 Ft
Névváltoztatási díj telefonon	Járatonként és utasonként	16 500 Ft
Elsőbbségi beszállás díja interneten	Járatonként és utasonként	1 100 Ft
Elsőbbségi beszállás díja reptéren	Járatonként és utasonként	2 200 Ft
WIZZ Reserved Seat interneten	Járatonként és utasonként	2 200 Ft
WIZZ Reserved Seat reptéren	Járatonként és utasonként	4 400 Ft
WIZZ XXL Long Nagyobb lábterű ülőhely díja interneten	Járatonként és utasonként	2 200 Ft
WIZZ XXL Long Nagyobb lábterű ülőhely díja reptéren	Járatonként és utasonként	4 400 Ft
Garancia az érkezési idő betartására	Járatonként és utasonként	2 750 Ft
Törlési díj	Járatonként és utasonként	16 500 Ft
Rendelkezésre tartási díj	Járatonként és utasonként	22 000 Ft
Számlaváltoztatás díja	Kérésenként	1 375 Ft

Forrás: www.wizzair.com

II. számú melléklet. Dr. Völner Pál válaszlevele a Civil Társulás az Új Magyar Légitársaságért részére



III. számú melléklet. Szakmai szószedet

AOC	Air Operator's Certificate, azaz légitársasági működési engedély, amelyet a nemzeti légügyi hatóság ad ki a légitársaság részére a gazdasági célú légiszállítási tevékenység folytatásához
ASK	Available Seat Kilometer, azaz felajánlott férőhelykilométer. Adott járat hossza (repülési távolsága) megszorozva a járaton rendelkezésre álló utas ülések számával, tkp. a rendelkezésre álló kapacitás, kilométerben kifejezve.
Blokkóra	Repült idő meghatározása – a kerékfekek kiengedésétől az induló repülőtéren a kerékfekek rögzítéséig a célállomáson eltelt idő. A repült idő, amely tartalmazza a földi gurulást is.
BUD	Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér IATA által nyilvántartott 3 karakterből álló kódja, amely az iparágban a repülőterek egyértelmű azonosítására szolgál.
Code-share	Az az együttműködési gyakorlat, amikor a légitársaságok az adott desztinációk között üzemelő járatokat megosztva üzemelik, ún. code-share megállapodás alapján. Ennek alapján a járatokra két légitársaság (általában az induló és a célállomás országának társaságai) ad el jegyeket, és külön megállapodás alapján hol az egyik, hol a másik légitársaság biztosítja a gépet a járáshoz. Az ilyen járat mind a két társaság kódját viseli, függetlenül attól, hogy melyik légitársaság gépe repül éppen a járatot.
Desztináció	A repülés célállomása.
EASA	European Aviation Safety Agency – Európai Repülésbiztonsági Ügynökség, az EU repülésbiztonsági stratégiájának felügyeleti szerve
En-route költségek	Átrepülési illeték, a repülőgép idegen ország (nem az induló- vagy célállomás országa) feletti légtér használati díja, adó jellegű díjtétel.
Frekvencia	A repülőgép napi vagy heti oda-vissza útjainak száma egy adott desztinációnál.

GDS	Global Distribution System, azaz globális foglalási és információs rendszer, amelyben a foglalásra szerződött partnerek on-line információk alapján real time rendszerben értékesítik a repülőjegyeket.
Ground handling	Földi kiszolgálás, azaz a repülőgép földi felkészítése az útra: check-in, beszállítás, catering és poggyász berakodása, üzemanyag feltöltés, jégtelenítés, úti okmányok kiállítása, stb.
Hub	Átszállási központként működő repülőtér.
IATA	International Air Transport Assosiation – Nemzetközi Légiközlekedési Szövetség, amely a tradicionális légitársaságokat tömöríti.
IOSA	IATA Operational Safety Audit – A IATA Operatív Biztonsági Auditja, repülésbiztonsági eljárások felülvizsgálati rendszere
Incentive tour	Ösztönző utazás, jutalomutazás.
Láb	Egy több szakaszból (repülésből) álló utazás egy szakasza. Egy forduló (oda-vissza) járat két járatlábból áll.
Légi szabadságjogok	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jogosultság másik állam területe feletti átrepülésre leszállás nélkül. 2. Jogosultság nem kereskedelmi célból, hanem technikai okok miatt leszállni egy másik országban. 3. Jogosultság utasok, áru vagy posta szállítására az anyaországból egy másik országba. 4. Jogosultság utasok, áru vagy posta szállítására egy másik országból az anyaországba. 5. Jogosultság utasok, áru vagy posta szállítására két másik ország között az anyaország légitársasága által olyan útvonalon, amelynek kezdő vagy végállomása az anyaországban van. 6. Jogosultság utasok, áru vagy posta szállítására két másik ország között az anyaország légitársasága által – két szakaszban – az anyaországban történő átszállással. 7. Jogosultság utasok, áru vagy posta szállítására két másik ország között az anyaország légitársasága által az anyaországon kívül. 8. Jogosultság utasok, áru vagy posta szállítására egy másik országon belül az anyaország légitársasága által olyan útvonalon, amelynek kezdő vagy

	<p>végállomása az anyaországban van (cabotage). 9. Jogosultság utasok, áru vagy posta szállítására egy másik országon belül egy másik ország légitársasága által (grand cabotage).</p>
Load factor	Adott szakaszon az utasok által elfoglalt ülések és az összes utasülés hányadosa.
Long Haul	Hosszú távú járat, tipikusan 6,5 óra feletti repülési idővel, gyakran köztes leszállás nélkül, jellemzően széles törzsű repülőgéppel.
Low cost	Diszkont légitársaságok, amelyek a tradicionális társaságokhoz képest alacsonyabb alapszolgáltatásokat nyújtnak, olcsóbb áron, illetve minden egyéb elérhető szolgáltatást külön felár ellenében kínálnak. A köznyelvben fapados légitársaságoknak is nevezik.
Medium Haul	Középtávú járat, jellemzően 3-6 óra repülési idővel.
Point-to-Point	Ponttól-pontig közlekedő járat, amely A-ból B-be repülés után C desztinációba folytatja útját. Ponttól-pontig utazó utas, aki sehol sem száll át.
RPK	Revenue Passenger Kilometer, azaz fizető utaskilométer. Adott járaton a repülési távolság hossza, megszorozva azon ülések számával, amelyekért fizetnek. Kihasztnált kapacitás, kilométerben kifejezve.
RTK	Revenue Ton Kilometer, azaz fizető tonna kilométer. Adott járaton a repülési távolság hossza, megszorozva a fizető utasok, poggyász és teheráru tömegével. Kihasztnált teherkapacitás, kilométerben kifejezve.
Service Level	Szolgáltatási színvonal, a légitársaságok alapján nyújtott szolgáltatás mixe.
Short Haul	Rövid távú járat, jellemzően 3 óra alatti repülési idővel.
Slot	Résidő, le- és felszállási időintervallum, az az időtartam, amelyet a repülőtér megad a járat indulására vagy érkezésére.
StB	Simplifying the Business – a IATA által kezdeményezett költségcsökkentés és egyben hatékonyságnövelő program
Tankering policy	Tankolási politika, melynek lényege, hogy a légitársaságok szerződéseik alapján igyekeznek ott tankolni, ahol olcsóbb az üzemanyag és megvalósítható a fizikai tankolási folyamat a menetrendi idők betartása mellett.

Trip cost	Járatköltség, azaz egy út teljes közvetlen költsége utasfüggő költségek nélkül.
Unit cost	Egységköltség, azaz a trip cost osztva a felajánlott férőhely kilométerrel (ASK).
Yield	Átlagbevétel, azaz a teljes árbevétel osztva a fizető utaskilométerrel (RPK).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2014.