

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM

**Természettudományi Kar
Földtudományok Doktori Iskola**

**A Perzsa-öböl menti légitársaságok légügyi
politikájának sajátosságai és hatása a globális
légiközlekedésre**

Kucsera Emil

Pécs, 2022

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM

**Természettudományi Kar
Földtudományok Doktori Iskola**

A Perzsa-öböl menti légitársaságok légügyi politikájának sajátosságai és hatása a globális légiközlekedésre

Phd-értekezés

Kucsera Emil

**Témavezető:
Dr. Erdősi Ferenc
kutató professzor emeritus**

**Dr. Csapó János
egyetemi tanár**

Pécs, 2022

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	7
1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS IDŐSZERŰSÉGE A LÉGIKÖZLEKEDÉS ÉS A CÉLTERÜLET ASPEKTUSÁBÓL	7
1.1.1. A légi közlekedés jelentősége	7
1.1.2. A vizsgált földrajzi térség légi közlekedési szempontú kutatásának relevanciája	10
1.2. A KUTATÁSI TERÜLET LEHATÁROLÁSA, A VIZSGÁLATOK TÉR- ÉS IDŐBENI JELLEMZŐI	12
2. KUTATÁSI CÉLOK ÉS VIZSGÁLATI MÓDSZEREK, FELHASZNÁLT ADATBÁZISOK .14	
2.1. A KUTATÁSI CÉLOK TÉZISSZERŰ MEGFOGALMAZÁSA	14
2.2. MÓDSZEREK ÉS ADATBÁZISOK	15
2.2.1. A szekunder adatbázisok forrásai	15
2.2.2. A primer adatbázis forrásai: kérdőíves vizsgálat és interjúk	17
3. A TÉMAKÖR KUTATÁSI ELŐZMÉNYEI, SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	23
4. A LÉGIKÖZLEKEDÉS JOGI SZABÁLYOZÁSÁNAK KORSZAKAI	34
4.1. A POLGÁRI REPÜLÉS KEZDETÉTŐL A REGULÁCIÓS KORSZAK VÉGÉIG	34
4.1.1. Kezdetek	34
4.1.2. A nemzetközi szabályozás	35
4.1.2.1. Az első nemzetközi légi jogi konferencia	35
4.1.2.2. A Párizsi Egyezmény	35
4.1.2.3. Regionális egyezmények és más szervezetek a két világháború között	37
4.1.2.4. A nemzetközi szabályozási rendszer a második világháborút követően	37
4.1.3. Nemzeti szabályozás és a főbb fejlődési irányok	38
4.1.3.1. Fejlődéstörténet belföldi példa (USA) alapján	38
4.1.3.2. A légi közlekedés fejlődésének európai útja	39
4.1.4. A regulációs időszak második ciklusa és kérdőjelei	42
4.2. A HAGYOMÁNYOS LÉGITÁRSASÁGOK URALMA	43
4.2.1. A dereguláció korszakának adminisztratív elemei	43
4.2.2. A törvény következményeinek vetülete a korszak arculatára	44
4.2.3. Az Európai Unió liberalizációs és deregulációs közlekedési politikája	47
4.2.4. Összegzés	48
4.3. A TOTÁLIS ÁR- ÉS MINŐSÉGI VERSENY KORSZAKA	49
4.4. ÖSSZEGZÉS	66
5. A KÖZEL-KELET HELYE A VILÁG LÉGI KÖZLEKEDÉSÉBEN	68
5.1. AZ ÁGAZAT TÉRSZERKEZETI SAJÁTÓSÁGAI A MAKORÉGIÓBAN	68
5.1.1. A Közel-Kelet légi közlekedésének történeti sajátosságai	68
5.1.2. Az idegen hatalmak befolyásának időszaka	69
5.1.3. Az önálló légügyi politika időszaka, a régió utasforgalma és repülőtérrelátottsága	71
5.2. A REPÜLŐTÉRFEJLESZTÉSEK MEGALAPOZOTTSÁGA ÉS NÉHÁNY JELLEMZŐ VONÁSA A KÖZEL-KELET LÉGIKÖZLEKEDÉSI CENTRUMTERÜLETÉN	75
5.3. A LÉGIKÖZLEKEDÉS FEJLŐDÉSÉNEK ÉRTÉKELÉSE KÖZEL-KELET MAKORÉGIÓBAN	78
5.4. RÖVID KITEKINTÉS A PERIFÉRIA-CENTRUM VISZONYRENDSZER ÉRTELMEZÉSÉHEZ	79

6. AZ EMIRATES, A QATAR ÉS AZ ETIHAD LÉGITÁRSASÁGOK TELJESÍTMÉNYPARAMÉTEREI ÉS ÜZLETPOLITIKÁJA	81
6.1. A HÁROM LÉGITÁRSASÁG FEJLŐDÉSÉNEK MÉRFÖLDKÖVEI	81
6.1.1. <i>Történelmi előzmények – diverzifikációs kényszer</i>	81
6.1.2. <i>A három légitársaság üzletpolitikájának szempontrendszere</i>	84
6.1.3. <i>A teljesítményadatok változása a vizsgált légitársaságok alapításától 2019-ig</i>	92
6.2. A GLOBÁLIS LÉGIKÖZLEKEDÉSI PIAC VÁLTOZÁSÁNAK MEGHATÁROZÓ TENDENCIÁI AZ EGYES LÉGITÁRSASÁGOK NÉZŐPONTJÁBÓL	96
6.2.1. <i>A kapcsolatok és a beilleszkedés globális (döntően európai) háttere</i>	96
6.2.2. <i>A Perzsa-öböl menti légitársaságok hatása Európa (részben az USA) légiközlekedésére</i> ..97	
6.2.2.1. Az Európán belüli légi közlekedési piac	98
6.2.2.2. A közel-keleti és az ázsiai-csendes-óceáni piacok jelentősége	101
6.2.2.3. A Perzsa-öböl menti légitársaságok amerikai terjeszkedésének realitása, korlátjai és hatása az európai versenytársakra	105
6.2.3. <i>Versenyelőnyök és perspektívák</i>	115
6.3. A MŰKÖDÉSÜK EREDMÉNYESSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	119
6.3.1. <i>Globális tényezők</i>	119
6.3.1.1. A demográfiai és gazdasági folyamatok változásának jelentősége a Perzsa-öböl menti légitársaságok nézőpontjából	119
6.3.1.2. A politikai-geopolitikai, jogi környezet beszűrődő konzekvenciái	120
6.3.1.3. A Perzsa-öböl menti FIR kiosztás öröksége	121
6.3.2. <i>Lokális tényezők („öböl-specifikus” sajátosságok)</i>	122
6.3.2.1. Földrajzi helyzet (térbeli pozíció) következményei	122
6.3.2.2. Természeti erőforrások	122
6.3.2.3. Az országméret (terület/népesség) előnyei és korlátai	123
6.3.2.4. A politikai vonatkozású kérdések	124
6.3.2.5. Tradíciók és a kulturális örökség sajátosságai, következményei	124
6.3.2.6. A műszaki, technológiai és szervezeti feltételek	124
6.3.3. <i>Előnytényezők megjelenése a menetjegyek árában</i>	125
6.4. A GAZDASÁGI-ÜZLETI KÖRNYEZET ADOTTSÁGAINAK INTELLIGENS FELHASZNÁLÁSI KÉPESSÉGE A VIZSGÁLT LÉGITÁRSASÁGOKNÁL	129
6.4.1. <i>A brandépítés jelentősége és szerepe a légiközlekedésben</i>	131
6.4.1.1. Brandépítés a légiközlekedés sajátosságainak tükrében	134
6.4.1.2. A különböző környezeti tényezők hatása a márkaépítésre a légiközlekedésben	135
6.4.2. <i>A brandépítés tartalmi elemei a Perzsa-öböl menti légitársaságoknál</i>	136
6.4.3. <i>A marketingpolitika új tendenciái és szerepe a vizsgált légitársaságok üzletpolitikájában</i> <i>144</i>	
6.4.3.1. A marketingpolitika stratégiai megalapozása	145
6.4.3.2. A légitársaságok szolgáltatásközpontú marketingstratégiájának vizsgálata a Marketing Mix 7P alkalmazásával	147
6.4.4. <i>A primer kutatás tartalma és eredményei</i>	157
6.4.4.1. Előzmények	157
6.4.4.2. A vizsgálat hierarchikus modellje, terjedelme és tartalma	158
6.4.4.3. Alkalmazott módszerek	163
6.4.4.4. A válaszadók demográfiai jellemzői	164
6.4.4.5. A kérdőíves felmérés adatainak feldolgozásával kapott eredmények	165
7. A PERZSA-ÖBÖL MENTI LÉGITÁRSASÁGOK ÜZLETI STABILITÁSA A QATAR AIRWAYS REZILIENCIÁJA PÉLDÁJÁN (ESETTANULMÁNY)	177

7.1.	BEVEZETÉS	177
7.2.	MÓDSZER.....	178
7.3.	EREDMÉNYEK	180
7.4.	ÖSSZEGZÉS	186
8.	ÖSSZEFOGLALÓ KÖVETKEZTETÉSEK, A KUTATÁS TOVÁBBI IRÁNYAI	188
9.	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	191
10.	FELHASZNÁLT IRODALOM	192
11.	FÜGGELÉK.....	224

Rövidítések jegyzéke

AF	Air France
ASK	Elérhető utaskilométer
BA	British Airways
BIG3	Delta, American Airways, United Airlines
CDG	Párizs, Charles de Gaulle
EAE	Egyesült Arab Emírségek
EEQ	Emirates, Etihad, Qatar Airways
EK	Emirates
EY	Etihad
FIR	Flight information region (repüléstájékoztató körzet vagy lokátor megfigyelési zóna)
GCC	Perzsa-Öböl Menti Együtműködési Tanács
LH	Lufthansa
LHR	London Heathrow
LR	Long range - nagy hatótávolságú repülésekre alkalmas hajtóművel rendelkező repülőgép
LTN	London Luton
ME3	Middle Eastern Airlines
O&D	Origin & Destination
ORY	Párizs, Orly
QR	Qatar Airways
RPK	Fizető utaskilométer
VA	Virgin Airlines

1. Bevezetés

1.1. A témaválasztás indoklása és időszerűsége a légiközlekedés és a célterület aspektusából

Jelen dolgozat több éves kutatás eredményeit összegezve a Covid-19 járvány első hulláma kezdetén fejeződik be, ami egy légiközlekedéssel összefüggő munka végső formájának kialakításakor, illetve az abban foglalt megállapítások rögzítésekor óvatosságra int. Fél évvel korábban még szakmailag megalapozott írások mondták ki a légiközlekedés visszafordíthatatlan fejlődését, annak 10-15 évre számszerűsített növekedési prognózisát, a repülőgépgyártók részére leadott hatalmas megrendeléseket, a várható tömeges pilótahiányt, a légiközlekedés mobilizáló erejét, és mindezzel összefüggésben azt, hogy az egész Földet behálózó légi összeköttetés nélkül csak nehezen képzelhető el a globális gazdaság működése. 2020 nyarán azonban már tudni lehet, hogy a légiközlekedés nélkül sem állt meg azonnal az élet, azonban az még nem ismert, hogy pontosan milyen hatása lesz a visszazuhanásnak a világgazdaságra.

A vírus okozta válság minden eddiginél pontosabban mutatott rá a légiközlekedés jelentőségére, sérülékenységre, hiányára, erősségeiből következő gyengeségeire. A szakág egész gazdaságot átszövő rendszerének struktúráját, jelentőségét eddig csak modellek segítségével lehetett érzékeltetni, most tényleges adatok rajzolják ki azt.

A témaválasztás indokoltságára vonatkozóan érdemes hangsúlyozni, hogy a vizsgált célterület, a Perzsa-öböl – tágabb értelmezésben a Közel-Kelet – az elmúlt száz év során mindvégig kiemelt politikai, gazdasági vibrációt képviselt. A fejlett országokkal való olajalapú függőség megszakítására az Egyesült Arab Emírségek és Katar diverzifikációs törekvése tett/tesz kísérletet, melynek eredményeképpen kialakított légügyi politika az elmúlt 20 év alatt a világ légiközlekedésének új korszakát hozta létre. A fejlődő országok számára kiosztott gazdaságkövető szerepet e szektorban megfordították, így ennek az érának meghatározói, szakági mintát mutató, egyben a korábbi időszak törvényszerűségeit megkérdőjelező résztvevői lettek.

Mivel úgy a légiközlekedés súlya, mind a vizsgált célterület – benne foglalva az Emirates, Etihad és Qatar Airways társaságok tevékenységét – sajátos geográfiai helyzetéből adódó gazdasági-geopolitikai vonatkozásai, régió túlmutató jelentősége a tudományos érdeklődésre joggal számot tarthat, kutatásom relevanciáját érdemes már a bevezetésben is bővebb terjedelemben alátámasztani.

1.1.1. A légiközlekedés jelentősége

A légiközlekedés az A-B pontok közötti személy- és áruszállítás funkción messze túlmutat. Ösztönzi és kikényszeríti a műszaki fejlődést, fontos stratégiai és geopolitikai küldetése van, presztízs és „nemzet megjelenítő” szerepet tölt be, így az un. „zászlós” légitársaságok létrehozását a polgári repülés kezdetétől a (tehetős) nemzetek mindegyike kiemelt feladatának tekintette. A légiközlekedés, vagy kibővített értelmezésben légiipar, mint komplex gazdasági ágazat egyre jobban felértékelődik, jelentősége a távolságok legyőzésének lehetőségén messze túlmutat.

Az ágazat működési sajátosságainak és fejlődési folyamatának vizsgálatánál *a) közlekedési-ágazati (A) és gazdasági-stratégiai (B) szempontokat, valamint geopolitikai tényezőket (C) egyaránt figyelembe kell venni.*

A) A légi személy- és teherszállítás az adottságainál és teljesítményparamétereinél fogva nem helyettesíthető közlekedési ágazat. Ez a megállapítás nem kizárólagosan, de egy adott távolsághatáron kívül mindenképpen helytálló. Rövid távú viszonylatokban – különösen amióta a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés kérdése egyre markánsabban fogalmazódik meg – a vasút, de áruszállításban a közút is jelentős

alternatívát kínál számára. Mindezek ellenére a légiközlekedés iránti fokozódó igényt támasztja alá, hogy a személyforgalom 1970 óta 15 évente megduplázódott, megelőzve ezzel a többi iparágat (Világbank, 2020). 2019-ben a légitársaságok már világszerte 4,54 milliárd utast és 61 millió tonna árut szállítottak, ami naponta több, mint 100 000 járat fel- és leszállását feltételezi (Statista, 2021a, 2021b). Ehhez a növekedéshez hathatósan járult hozzá a technológiai fejlődés, amely a történelem során egyre sikeresebben zárta ki a zavaró környezeti hatásokat és (ez idáig) jó eredménnyel verte vissza a környezetvédelem oldaláról érkező támadásokat is.¹ A technológiai fejlődés előmozdításához a legnagyobb impulzust kétségtelenül az üzleti verseny adta, amely a gyártókat egyre gazdaságosabb, ugyanakkor nagyobb hatótávolságú géptípusok megalkotására ösztönözte. Ez a technológiai rivalizálás az elmúlt két évtizedben csúcsonyosodott ki (lásd. 4.3. fejezet), s ennek jól kimutatható szelete a Perzsa-öböl menti légitársaságok virágkorához kapcsolható.²

A másik fontos tényező, ami tömegesítette a légiközlekedést, az a megbízhatóság. Az ezredforduló óta e téren óriási előrelépés történt. Ma a repülést a legbiztosabb közlekedési ágnak tekinthetjük. 2019. évben a repülésbiztonsági hálózat mindössze 20 halálos kimenetelű balesetet regisztrált, ami 283 halálesetet eredményezett. Így annak az esélye, hogy valaki repülőgép-szerencsétlenségben veszítse el az életét – évi 39 millió le- és felszállással számolva – 1 a 19,5 millióhoz (Noëth, 2020). A vizsgált légitársaságok szakági összehasonlításban is a legfiatalabb flottát üzemeltetik, azaz a legkorszerűbb technológiát alkalmazzák. Ennek üzleti vonatkozása a későbbiekben elemzésre kerül.

A légiközlekedés által kínált kizárólagos lehetőségek között kell megemlíteni a sürgős vagy időérzékeny áruk szállítását, de nemzetközi légi úton bonyolódik a kis tömegű, de nagy értékű áruk forgalmának 35 százaléka (ATAG, 2014), az üzleti és fogyasztói e-kereskedelmi csomagok (B2C) továbbításának közel 90 százaléka. Mint az egyetlen, az egész világra kiterjedő közlekedési hálózat, megkönnyíti az egészségügyi, a sürgősségi és a humanitárius segítség nyújtását bárhol a földön, és hozzájárul a nehezen elérhető célpontok, régiók társadalmi gazdasági életbe való beintegrálásába. Külön is érdemes kiemelni a turizmust, amely a legnagyobb mértékben támaszkodik a repülésre. Jelenleg már több, mint 1,4 milliárd turistával tervez a gazdaság évente (Roser, 2019), akiknek több mint fele már a légi utazást választja (UNWTO, 2020).

Bár egzakt mérések hiányában nehéz meghatározni, hogy a légi közlekedés és szállítás pontosan milyen mértékű hatást gyakorol a gazdasági életre, a közvetlen – bizonyos mutatók alapján számszerűsíthető – hatásán túl a közvetett haszna egész biztosan túlmutat azon.

B) A modern gazdaságok ismérve, s egyben lételeme a csúcstechnológiák létrehozása és/vagy alkalmazása. Stratégiai kérdés, hogy jelen vannak-e, és milyen arányban a csúcstechnológiát képviselő ágazatok az adott rendszerben. A repülés és a repülőipar szükségszerűen a tudomány és a technológia legkorszerűbb eredményeit használja, gyorsan alkalmazkodik a technikai változásokhoz, rendkívül képzett munkaerőt foglalkoztat (Rohács, 2015). Nem véletlen tehát, hogy mind a fejlett országok, mind a gyors gazdasági fejlődés lehetősége előtt állók csoportja (Kína, Egyesült Arab Emirátusok³, Katar, Törökország, India, Irán, Hongkong, Szingapúr) kiemelten kezeli az ágazatot.

¹ 2009-ben egy gép 50 százalékkal kevesebbet fogyaszt és 75 százalékkal csendesebb, mint 1960-ban. (The International Council on Clean Transportation, 2009; ICAO, 2010)

² Számos technológiai újítás mellett fontos megemlíteni az Emirates A380 program támogatását, és a Qatar Airways közreműködését az A350 kapcsán. Ez utóbbi jelen disszertáció írásakor a leggazdaságosabb személyszállító géptípus.

³ Egyesült Arab Emirátusok (a továbbiakban: EAE)

A légitözlekedés a behozott tudástőke mellett megteremti a nemzetközi piacok gyors elérésének feltételét, kiszélesíti az országokon átnyúló kutatás-fejlesztés hatékonyságát, lehetővé teszi a magasan képzett munkaerő globális igények szerinti mobilitását, távoli célpontok elérésével hajtómotorját képezi az egyre növekvő világturizmusnak. Népszerűsége révén széleskörűen integrálódik a gazdasági-társadalmi köztudatba.

A légitözlekedés stratégiai előnye, hogy a jelenlegi technikai szinten konkurencia nélkül, a leggyorsabban képes mozgatni embert és árut, egyedülként biztosítja a globális szállítási hálózatot, ezzel beépül a világ logisztikai rendszerébe, mi több képes irányítani azt. Ez döntően határozza meg az üzleti tevékenységet és a versenyképességet. Ez gazdasági növekedést generál, munkahelyeket teremt, megkönnyíti a nemzetközi kereskedelmet és támogatja az idegenforgalmat.⁴ Igény szerint széleskörűen bevethető (polgári-, mentő-, katonai-, sportcélú repülés stb.), ezzel kihagyhatatlan alkalmazást kínál.

Az Emirates, Etihad és a Qatar Airways – mint az országaik mobilitását biztosító meghatározó tényezők, egyben állami vállalatok – helyzetükből adódóan stratégiai feladatokat is ellátnak, ezzel jelentősen hozzájárulnak a sejkiségek globális kitekintésben is figyelemre érdemes fejlesztési elképzeléseikhez. A stratégiai szerepvállalás irányát jelentősen determinálják a geopoliticiális helyzetükből adódó ún. „*öböl-specifikus*” sajátosságok (lásd 6.3.2. fejezet).

Összességében megállapítható, hogy a légitözlekedés a gazdaság stratégiai ágazata, katalizátoraként működik, csúcstechnológiát, illetve annak minden járulékos előnyét használja, így érthetően nem közömbös, hogy ehhez egy ország gazdasága-társadalmi közvetlenül, igényeihez és munkaerő kapacitásához igazítva juthat hozzá, vagy csak közvetve, idegen társaság szempontrendszerének alárendelve kapcsolódhat.

C) A légitözlekedés és geopolitika között egy érdekazonosságon alapuló, szoros kapcsolat, egymásra utaltság mutatható ki. A geopoliticiális tényezők (kockázatok vagy pozitív folyamatok) alapvetően befolyásolják a légitözlekedést, ugyanakkor a légitözlekedés eszköze lehet a geopoliticiális célok érvényesítésének. Alternatívákat képes felsorakoztatni, amit a geopolitika nem tud, de nyilvánvalóan nem is akar nélkülözni. Olyan dimenziókat és potenciális lehetőségeket nyit meg, amelyek politikai-gazdasági-kulturális súlya geopoliticiális értelemben is jelentőséggel bír. Kapcsolatot teremt a korábban elérhetetlen helyszínek felé, ezzel a „feltáratlan” vagy háttérben megbúvó világ korábban nem ismert perspektíváit vetíti elő. Adottságai révén a légitözlekedés segíti a legközvetlenebbül a globalizmust.

A tapasztalatok azt mutatják, ha egy légitársaság egy másik országban megjelenik, az – a mindenkori gazdasági szempontokon túl – geopoliticiális értelemben államhatalmi érdeket jelez. A járatok útvonalai a legfontosabb indikátorai annak, hogy egy ország társadalmi-gazdasági elképzelése milyen irányba mozdul el. Az útvonalak kiépítése azt a törekvést sugallja, hogy egy állam geopoliticiális befolyást kíván érvényesíteni egy másik állam viszonylatában. Egy desztináció fenntartása, vagy éppen leépítése két erőter (város, gazdasági régió, ország stb.) közötti aktív kapcsolat életben tartását, vagy az attól való elhatárolódást jelentheti.

A polgári repülési hálózatban megfigyelhető, hogy több egykori gyarmattartó ország légitársasága a mai napig repül elszigeteltnek tekinthető, első látásra kevésbé jövedelmező országba, sőt monopol helyzetüket igyekeznek is konzerválni. Geopoliticiális szemszögből az Air France (Francia Guyana, Francia Polinézia, Észak- és Közép-Afrika), az Aeroflot

⁴ A globális repülési ipar teljes (közvetlen, közvetett, indukált és idegenforgalommal összefüggő) gazdasági hatása 2,7 billió USD, ami a világ GDP mintegy 3,5%-a. Ez összesen 62,7 millió munkahelyet támogatott (9,9 millió közvetlen, 3,1 millió repülőtéri alkalmazás, 1,1 millió repülőgép gyártás és technológia, 5,5 egyéb szolgáltatás, 52,8 millió közvetett, indukált és turisztikai jellegű munkahely). Emellett 36 millió munkahelyet támogatott az idegenforgalmi ágazatban, ami 892 milliárd USD-al járult a globális GDP-hez. (ATAG, 2016)

(Közép-Ázsia), a Brussels Airlines (Közép-Afrika) és az USA légitársaságainak (Latin-Amerika) járatai érdemelnek figyelmet ebben az összefüggésben. (Air France, 2020; Brussels Airlines, 2020; Delta Airlines, 2020; United Airlines, 2020; American Airlines, 2020)

Az utóbbi másfél évtizedben azonban félreérthetetlenül kirajzolódik a légiipar újrafelosztására irányuló törekvés, mely ezeket a rögzült pozíciókat próbálja látványosan felülírni. Amíg a fent említett légitársaságok (és néhány további szereplő) a korábban kiharcolt állapotot őrzi, az újabb kori feltörekvők köre jelentős térnyerésre volt képes. Kutatásom szempontjából elsősorban a Perzsa-öböl-menti légitársaságokat és a Turkish Airlines-t szükséges megemlíteni. Utóbbi nagyon agresszív üzletpolitikával és erre szabott flottaállományával próbálja kiszorítani a repülés kezdeti időszakából datálódott európai társaságokat, de a szovjet utódállamokban és a tengerentúlon is képes volt pozíciókat szerezni. A Turkish rendelkezik ma számszerűen a legkiterjedtebb nemzetközi hálózattal.⁵

Ennél is látványosabban viszi véghez globális méretű fejlesztési-terjeszkedési politikáját az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways. Európa, Ázsia és Afrika kereszteződésében elhelyezkedő, hatalmas tőkeháttérrel rendelkező sejkiségek a legmagasabb technikai és minőségi színvonalra fejlesztették fel repülőtéri kapacitásukat, s ezek közvetítésével eredményesen építik le az európai tradicionális légitársaságok ázsiai ambícióit. A három társaság jelenleg Európa (és Ázsia) mellett már Afrika, továbbá Észak- és Dél Amerika városai felé bővíti jelenlétét. Az EU és az USA légitársaságai őket okolják forgalmuk visszaesése miatt, tisztességtelen versenyre hivatkozva. A geopolitikai feszültség valós tartalmát csak sokoldalú, részletes elemzés tárhatja fel (lásd. 4. fejezet).

Egy légitársaság geopolitikai súlya leglátványosabban a mobilitás fenntartásában, a szállítás egyediségében, és – egyre gyakrabban – a média-propaganda támogatás erejében nyilvánul meg. Nem véletlen, hogy a reklámok között megszorodott a hatalmi- és tömegmozgósító erejű jelképek (államfők, vallási vezetők, filmsztárok, focicsapatok stb.) befolyásának kihasználása.

A légitársaságok az elsődleges küldetésük mellett még ma is sokakban vágyakat ébresztenek azáltal, hogy különleges élményt nyújtanak, de emellett az államhatalom geopolitikai felépítményének részei. A világ eltérő fejlettségű, politikai meggyőződésű és kultúrájú területei között képesek hidat kiépíteni, vagy akár felégetni azt. Ebből a nézőpontból a légitársaságokat a geopolitikai hatalom képviselőinek is tekinthetjük. (Solis, 2015)

A fentieket figyelembe véve munkám során igyekeztem mindvégig a geopolitikai nézőpontból történő szemléletmódot követni.

1.1.2. A vizsgált földrajzi térség légiközlekedési szempontú kutatásának relevanciája

A Közel-Kelet az emberiség történetének meghatározó régiója, azonban jelentősége – az újkori technológiák fejlődésének igényeit követve – az „olaj éra” virágzásával párhuzamosan különösen felértékelődött. A célkeresztben itt a szénhidrogén áll(t), ebből adódóan a régió a gazdasági érdekeltségek mindent feláldozó versenyének színhelye lett. Az ebből levonható tapasztalatok és következmények összerendezése, elvonatkoztatása, kiértékelése minden kapcsolódó kutatási területre nézve szükséges, elvárt, kényszerű, egyben kötelező feladat. Erről, a megbékélésre képtelen válságterületről a legutóbbi időkg főleg politikai, gazdasági, vallási, ritkábban kultúrtörténeti publicisztikákból tájékozódhatunk. Az USA és az európai nagyhatalmak gátlástalan politikájának

⁵ A Turkish Airlines 127 ország 319 városának 323 repülőterére repül, ez globálisan a legnagyobb nemzetközi hálózatot jelenti. Ebből kimagasló az afrikai részvétel, 39 ország 60 város hálózatba kapcsolásával, ami az Air France, a Brussels Airways és a Lufthansa érdekeltségi területét mozgósította. (Turkish Airlines, 2019)

eredményeképpen szétzilált társadalmak, megcsönkített országok, egymás ellen fordított emberek egy semmihez nem hasonlítható, kibogozhatatlan szövevényét és soha rendbe nem hozható ellentéteket épített ki. A mai napig tartó folyamat jelentősen eltérő fejlettségű, gazda(g)ságú országok kényszerű együttélését eredményezte. Leegyszerűsítve itt találjuk a világ leggazdagabb sejksegeit és a fejlődés lehetőségétől is megfosztott, háború sújtotta országok népeit egyaránt.

Ha a Közel-Kelet gazdasági-társadalmi-politikai-kulturális befolyását a légiközlekedés fejlődésével állítjuk párhuzamba, az alábbiakat kell hangsúlyozni:

1. régió mindvégig jelentős szerepet vállalt a légiközlekedés történetében, a keleti gyarmatok elérhetősége miatt kihagyhatatlan desztináció volt.
2. A légiközlekedés kezdeti szakaszát a realizálható helyi igények és a nagyhatalmi (nagyvállalati) érdekek találkozása határozta meg, ami általános fellendülést eredményezett.
3. A belső és külső bizonytalanság az 1980-as évektől erős társadalmi-gazdasági differenciálódást indított el a Közel-Keleten. Utóbbi folyamat a légiközlekedés fejlődésének alábbi fő területi típusait hozta létre a vizsgált makrorégióban:
 - Repülési tradíciók és erőforrások nélküli, részben háborús övezetek (pl. Jemen).
 - Gazdag múltú, erőforrásokkal rendelkező, később háborúval sújtott országok (pl. Irak, Szíria, Libanon).
 - Gazdag erőforrásokkal rendelkező országok, fejlődést korlátozó akadályokkal (pl. Szaúd-Arábia, Irán).
 - Erőforrásokkal rendelkező országok a lehetőségek kihasználásával, jól követhető fejlődéssel (pl. Törökország, Omán, Kuvait).
 - Erőforrásokban rendkívül gazdag, kis területű és népességű országok, fejlett légiközlekedéssel (pl. Egyesült Arab Emírségek, Katar, ill. részben Bahrein).
 - Erőforrásokban szegény, nyugati típusú fejlett ország, arányos légi közlekedéssel (Izrael).

Az utóbbi két kategóriába sorolt országok a régió területének mindössze 1,6%-át, népességének 4,7%-át adja, ugyanakkor szélsőségesen rendhagyó esetet képeznek, jóval a régió túlmutató befolyással. Izrael gazdasági és kulturális értelemben is más megközelítés alá tartozik (dolgozatom fő irányától is távolabb sorolom), a Perzsa-öböl déli mellékének két sejksege viszont lehetőségeik, társadalomfejlődésük és kiemelkedő légiiparuk kapcsán kutatásom középpontjában áll. Törökország légiközlekedésének rendkívül dinamikus fejlesztése kiemelt figyelmet érdemel, ezzel kategóriájában külön aldimenziót képez.

A légiközlekedéssel összefüggésben – egyben geopolitikai nézőpontból – a vizsgált terület főbb sajátosságait az alábbiakban összegezhetjük:

- A térség jól hasznosítható tradíciókkal rendelkezik a légiközlekedés terén.
- Geopolitikai értelemben Földünk „legizgalmasabb” konfliktusterülete, permanens nagyhatalmi célpont, ezért a légiközlekedés fejlesztésének stratégiai szerepe van.
- Számottevőek a strukturális anomáliák és területi különbségek.
- A Perzsa-öböl déli melléke rendkívül kedvező elhelyezkedésű helyszín a globális légiközlekedés szempontjából.
- A felhalmozott tőke diverzifikációs célú befektetésével itt teremtődött meg az esély arra, hogy olyan légitársaságok alakulhattak, amelyek új szemlélettel formálták az iparág szerkezetét.

Utóbbi fontos sajátosság természetesen nem függetleníthető a régió földrajzi fekvésétől, adottságaitól, az itt élő népességtől, a kultúrától. Ezért a Emirates, az Etihad és a Qatar Airways tevékenységének vizsgálata nem ragadható ki környezetéből, csak annak komplexitásában értelmezhető.

1.2. A kutatási terület lehatárolása, a vizsgálatok tér- és időbeni jellemzői

Dolgozatom *tartalmi* kiterjesztését, továbbá *térben és időben* történő lehatárolásának keretét döntően a tézisekben megfogalmazott kutatási célok jelölik ki.

A főcímre visszautalva arra kerestem választ, hogy a Perzsa-öböl menti légitársaságok milyen szerepet játszanak a világ légiközlekedésében. Ehhez – eltérő alapossgal – meg kellett ismerni:

- az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways megalapításának körülményeit és fejlődésének szakaszait,
- az üzleti környezet evolúciójának tartalmát és korszakait,
- a versenytársakat, s azok működési körét és mechanizmusát,
- a piaci verseny területi megoszlását és törvényszerűségeit,
- a vizsgált légitársaságok versenyelőnyének struktúráját, továbbá
- számos olyan kapcsolódó emberi, tárgyi, technikai, intézményi, szervezeti stb. tényezőt, ami feltételét képezi a problémafelvetésben foglalt összefüggések feltárásának.

A fentiekből adódik, hogy ez a komplexitás nem nélkülözheti a természeti, társadalmi, gazdasági (marketing), történeti-repüléstörténeti, jogi, politikai-geopolitikai, kulturális ismeretek felhasználását.

A vizsgálat összetettségéből adódó atipikus megközelítés ellenére a fejezetek felépítésében a megfelelő követhetőségre törekedtem, valamint arra, hogy az eltérő tudományterületekre épülő részek megfelelő összhangban legyenek és szerves egységet képezzenek. Ugyanakkor a dolgozat szerkezetének megformálásában nem lehetett minden esetben egységes szakmai konzekvenciát kialakítani. Ehhez igazítva kellett kezelni az irodalmi áttekintést, ami több esetben (repüléstörténet, marketing, reziliencia) csak a későbbi okfejtésbe foglalva – a hivatkozásokhoz kapcsolatosan – került részletezésre.

Dolgozatomban nem kívántam részletesen kitérni a műszaki, repülésfizikai, -irányítási, -biztonsági kérdésekre ezzel számos kiváló tanulmány foglalkozik. Nem kívánom továbbá a vizsgált légitársaságok hatását valamennyi elért desztinációjuk irányába teljes részletességgel feltárni, viszont kiemelt figyelemmel tekintek az európai (kisebb részben amerikai és ázsiai) fuvarozókkal szemben folytatott versenyre/együtműködésre, ami az elkövetkező évek legnagyobb forgalmú régiójáért folyik.

Jelen kutatás *térbeni kiterjedésének* meghatározásánál *globális, regionális és lokális szintet* érdemes elkülöníteni.

- *Globális* szinten azért lényeges kutatást végezni, mert a három vizsgált légitársaság valamennyi kontinensre repül. Dolgozatom e világméretű hálózat kiépítésének feltételeit és folyamatát, szerkezetét, működésének fő paramétereit elemzi, az üzleti környezet és a konkurens piaci szereplők viszonyrendszerében.

- *Regionális* vonatkozásban a Közel-Kelet jelentőségét kell hangsúlyozni, amely napjainkra a világ légi közlekedésének negyedik pólusa lett. Ide köthető a teljes nemzetközi légi személyforgalom 10,9%-a, a nemzetközi teherszállítás 16,3 %-a (ICAO, 2016), ami a területéből és népességéből elvárható értékeket messze felülreprezentálja. Az Airbus felmérése arra mutat rá, hogy 2030-ig a legnagyobb éves forgalomnövekedés is itt várható. (Airbus, 2017) Ehhez az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways mellett a Turkish Airlines járult hozzá jelentősen. Ezek mellett meg kell említeni Omán, Kuvait, Bahrein, Szaúd-Arábia légitársaságait is. Irán e téren is hatalmas potenciális erő, amely a nemzetközi „rajtengedélyt” várja, hogy nagyot léphessen. Mivel valamennyien a Közel-Kelet kedvező adottságaira, kiváló földrajzi helyzetére építenek, a verseny nyomon követése hasznos információkat szolgáltat.

- A *lokális* szintű vizsgálatok szintén lényegesek, mert Emirates, Etihad és a Qatar Airways eredményessége csak a helyi feltételek megismerése és feltárása révén érthető

meg. Ez magába foglalja a történelmi beágyazottságot, a kulturális hatásokat, a társadalmi-politikai szándékot és a gazdasági feltételek összességét. Az a tudatos és grandiózus építkezés (ország – város – repülőtér), ami a Perzsa-öböl déli mellékén megvalósult, együtt képezi a globális légitözeledés utóbbi két évtizedének rendkívül magas színvonalú produktumát.

Az időbeni határok kijelölése során az alábbi szempontokat követtem:

Kutatásom középpontjába az elmúlt két évtizedet (2011-2019), azaz a Perzsa-öböl menti légitársaságok kiteljesedésének időszakát helyeztem, azonban a történelmi fejezetek kapcsán – lásd a Közel-Kelet légitözeledésének kezdetei – 1918-ig tekintetem vissza⁶. Ez az időpont megközelítőleg egybe esik Dubaj első aranykorával. Ezek dolgozatom legkorábbi évszámái.

Mindezt figyelembe véve az alábbi, a jogi szabályozások rendszerére épülő korszakokat különítettem el:

- I. A polgári repülés kezdetétől a regulációs kor végéig (1978-ig) tartó időszak.
- II. A hagyományos légitársaságok uralmának időszaka (1973/79 - 2001 szept. 11.).
- III. A totális minőségi verseny korszaka (2011-2019/2020).

A megjelölt időpontok olyan eseményekhez kötődnek, amelyek a légitözeledésre erős befolyást gyakoroltak vagy a vizsgált légitársaságok működésével hozhatók összefüggésbe. Természetesen az időhatárokat nem lehet elvágólag értelmezni, az átmenetek folyamatot képeznek és régióként eltolódhatnak.

⁶ A brit Royal Air Force London-Kalkutta közti terület felderítő gépe, 1918-ban szállt le Bahreinben (Bahrein International Airport, 2011)

2. Kutatási célok és vizsgálati módszerek, felhasznált adatbázisok

2.1. A kutatási célok tézisszerű megfogalmazása

Dolgozatomban az alábbi négy, tézis formában megfogalmazott megállapítás igazolását tűztem ki célul:

1. Az ezredforduló utáni első két évtized a globális légitársaságok jól elkülöníthető új korszaka lett (4. fejezet).

E tézispont alatt a korszakok általunk felállított rendszere, annak megalapozottsága, illetve kiemelten a jól elkülöníthető harmadik, un. „A totális ár- és minőségi verseny korszaka” kerül bemutatásra.

Ez időszak alatt létrejött innovációkat, fejlesztési, működési, üzemeltetési, stratégiai tendenciákat az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways üzletpolitikája jelentősen meghatározta. Ennek eredményeképpen, a légitársaságok korábbi 3 pólusú hálózati konfigurációja 4 pólusúra bővült. A Perzsa-öböl mellékének városai (mint központi hub-ok) kezdetben tranzit helyszínek, később egyre inkább, mint célállomások kerültek fel a desztinációs térképre. (Ezt segítette Abu Dhabi, Doha fővárosok és különösen Dubaj kulturális, sport, konferencia- és látványturizmusának fejlődése. Utóbbi – ez idő alatt – 15,93 milliós éves utasforgalmával a világ negyedik leglátogatottabb városává fejlődött 2018-ra. (Mastercard, 2019)

2. Az általunk definiált, un. „totális minőségi verseny korszakát” minden eddiginél erősebb konkurenciaharc jellemezte, aminek irányát és tempóját a Perzsa-öböl menti légitársaságok diktálták.

Álláspontunk szerint az évezred első két évtizedében a globális légitársaságokra a leglátványosabb hatást a Perzsa-öböl menti légitársaságok gyakorolták. Jelen pontban az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways teljesítménye kerül bemutatásra, ami a dolgozat címében is megjelölt fő célkitűzés. A versenyelőny igazolását az alábbiak szerint követjük nyomon:

- a Közel-Kelet légitársasági centrumterületének (benne a fő hub-oknak/DXB, HIA, AUH) fejlődése, nemzetközi tényezővé válása (5. fejezet),
- a három vizsgált légitársaság teljesítményparamétereinek bemutatása (6.1. fejezet),
- az Emirates, Etihad és a Qatar Airways globális jelenléte a legjelentősebb versenytársakkal való összehasonításban (6.2. fejezet),
- az újszerű brand és marketingelemek (mint a korszak legversenyképesebb argumentációja), szerepének és jelentőségének hangsúlyozása, primer kutatásunk eredményei alátámasztásával (6.4. fejezet).

3. Mivel a légitársaságok gazdaságos működését döntően meghatározó tényezők együttese más légitársaságok esetében nem összegződik, így az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways által érvényesített rendszer és működési mechanizmus nem realizálható máshol (6.3. fejezet).

Nevezett légitársaságok lépéselőnye továbbra is fennmarad (egy-egy szereplővel szemben tovább nő), dinamikus fejlődési pályájuk, globális térnyerésük hagyományos módszerekkel nem korlátozható.

Az eredményesség okait, feltételeit és hátterét külön fejezetben dolgozzuk fel. Itt vesszük számba és értelmezzük azokat a vélt/valós előnytényezőket, amelyek a versenytársakkal való összehasonlításban érzékelhető különbségekre mutathatnak rá.

4. A vizsgált légitársaságok megbízható és hatékony erőforrásokkal és egy tudatos tanulási folyamatra épülő alkalmazkodási képességgel rendelkeznek, amelyek a társaságok számára biztos alapot jelent egy esetleges krízis kezeléséhez (7. fejezet).

Jelen tézispont alatt a vizsgált légitársaságok politikai-gazdasági stabilitását kívánjuk igazolni, amelyre a Qatar Airways példáján, a társaságot sújtó blokádnak elemzésével teszünk kísérletet. Az esettanulmány rámutat, hogy a sokkot követő visszaesést a hatékony intézkedési tervekkel alapozott reziliencia stratégia kezelni tudta, így a rendszer a kritikus időn belül ismét fejlődési pályára állhatott.

A kutatás döntően a Perzsa-öböl menti légitársaságok globális légiközlekedésbe való beágyazottságát és a teljes szolgáltatást nyújtó európai légitársaságokkal való viszonyát vizsgálja. Csak néhány, a működésük szempontjából jelentősebb érdekazonosság/különbség kapcsán utalunk az amerikai és a távol keleti konkurens szereplőkre. Bár utóbbiak jelentősége releváns, a dolgozat terjedelme, időbeli és anyagi korlátjai ezt a bővebb kitekintést nem tették lehetővé.

2.2. Módszerek és adatbázisok

A felmerült nehézségek ellenére kijelenthető, hogy kutatásomhoz változatos, a megfelelő eredmények elérését elősegítő módszereket és eszközöket vettünk igénybe. Ezek között egyaránt fontos szerep jutott a témakör *szakirodalmi feldolgozásának*, a különböző *statisztika és térinformatikai módszerek* használatának, a *kérdőíves* felméréseknek és *interjúk* készítésének, valamint a vizsgálati helyszínek felkeresésének, *terepbejárások* formájában. A kapott kutatási eredmények visszaigazolták az alkalmazott vizsgálati módszerek helyességét.

A felhasznált adatbázisok *szekunder* és *primer forrásokból* épültek fel, széleskörűek és sokrétűek voltak, egyben illeszkedtek a dolgozat jelentősen eltérő szakmai egységeinek igényéhez.

A kutatási eredmények elérése érdekében fontos szerepük volt az informatikai eszközök (hardver és szoftver), valamint térinformatikai elemek széleskörű alkalmazásának.

Az általam felhasznált szoftverek a következők voltak: World, Excel, Corel Draw X7, Q.gis 3.16, Google Maps, ACDSSee Photo 2000.

2.2.1. A szekunder adatbázisok forrásai

A repüléstörténeti fejezet feldolgozásához *szekunder adatforrásokként* – hivatkozással az irodalomjegyzékben felsorolt bőséges szakirodalomra – az adott korszak légiközlekedésről szóló egyezményeit, a légi jogi-, a tarifa-, és a repülési konferenciák anyagait, több elérhető szakkönyvet, emblematikus összefoglaló kiadványt, a kormányok, intézetek és szervezetek által nyilvántartott statisztikai adatokat és a fennmaradt térképi információkat használtam fel, azokat a kutatás szempontjai alapján rangsoroltam.

A Közel-Kelet légiközlekedésének múltjához az érintett országok repüléstörténeti adatai, a honlappal rendelkező repülőterek felhasználható anyaga, a globalizáció előtti légiutak történeti kiadványai, továbbá több szakkönyv és tudományos folyóirat adott korra vonatkozó részlete volt segítségemre.

A Perzsa-öböl déli mellékéről (EAE és Katar területére vonatkozó) készült régiótörténeti adatok rendszerezése – amelyek kutatásom hátterét kívánja gazdasági, kulturális, politikai összefüggések feltárásával megalapozni – jórészt külföldi forrásmunkák, gyűjtemények, helyszíni interjúk, történelmi-topográfiai térképek és műholdfelvételek felhasználásával, leíró-elemző módszerrel történt. A társadalmi folyamatok helyi viszonyainak, a jelen és közelmúlt eseményeinek megértéséhez a régió mértékadó sajtótermékeinek (Gulf News, Al Jazeera, Al Arabiya, Arabian Business, Global Research, Fars News, The Duran, New Eastern Outlook) írásából is válogattam, azonban adataik és megállapításaik ellenőrizhetetlensége több esetben nem tette lehetővé azok tartalmi integrálását. A fentiek figyelembevételével adatbázisokként, ill. helyszíni

forrásokként egyetemi, kutatóintézeti munkákat, olajcégek dokumentumait, külszolgálati feladatot ellátó intézetek iratait, továbbá életrajzi műveket használtam fel

A Perzsa-öböl menti hármak és az USA nagy légitársaságai (Delta, American Airlines, United) – később az EU részéről a Lufthansa, az Air France és a KLM – közötti intenzív jogi viták feltárásához szükség volt a vonatkozó nemzetközi iratok megismerésére. Ezek között kiemelt fontosságúak voltak az alábbiak:

- az USA Közlekedési Minisztériumának tájékoztatói, eljárásrendje,
- a három amerikai légitársaság által készített jelentés az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways állami támogatásairól,
- az USA Külügyminisztérium honlapján megtalálható légiközlekedési megállapodások,
- az amerikai Kongresszus számára készített jelentések,
- az EU légiközlekedési megállapodásai és jelentései,
- az egyetemek jogtudományi szakfolyóiratai.

A légiközlekedés működése során rendszeresek az olyan kisebb-nagyobb stresszhatások, krízishelyzetek, amikor a szereplők erőforrásaik és alkalmazkodó képességük felmutatásával reagálni kénytelenek. Katar ellen indított diplomáciai válság esetében arra voltunk kíváncsiak, hogy egy rendkívül kilátástalan politikai-gazdasági helyzetben a vizsgált légitársaságok egyike milyen hatékonyságú reziliencia stratégiát képes érvényesíteni. A jelenség illusztrálásához szükséges elméleti alapot és modelleket az ágazat szakirodalmára támaszkodva állítottuk össze, s azt fejlesztettük tovább. Az adatbázist a kormányzati-, és statisztikai kiadványok, kutatóintézetek munkái, továbbá az IATA, ICAO, Air Transport Statistic kiadványai, a Qatar Airways Group éves jelentései-, fenntarthatósági tanulmányai, a Qatar Planning and Statistics Authority hozzáférhető adatai, a BUD Airport által rendelkezésre bocsátott statisztikák és Akbar Al-Baker úrral készített interjúk képezték. Külön köszönet jár a German Aerospace Center munkatársainak, hogy a hiányzó adatokat rendelkezésünkre bocsátották.

A közlekedéssel összefüggő kutatások sajátja az empirikus adatokra való nagy mértékű támaszkodás és az adatelemzési technikák intenzív használata. Ezzel szemben a legnagyobb nehézséget éppen a forgalmi- és teljesítményadatok, a létesítményekre és technológiákra vonatkozó információk beszerzése okozta. A vizsgált légitársaságok fejlődési pályájának bemutatása és a versenytársakkal való összehasonlítása érdekében azonban ez a munka nem volt megkerülhető. Ugyanakkor fontos megjegyezni – hiszen a költségvetés is a kutatás része –, hogy csak a 7. fejezet bázis adatainak elérhetősége 2019-ben – az egyetemi diplomamunkához igényelt engedélyes áron is – több millió forintos nagyságrend lett volna. A fentiek tudatában az adatokat a nyílt hozzáférésű lehetőségeket és a próbaverziókat kihasználva, rendkívül nagy idő és kapacitásráfordítással gyűjtöttük össze.

Általános probléma volt az adatok validitásának és ellenőrizhetőségének kérdése. A vizsgált légitársaságok kizárólag azokat az adatokat osztják meg, amelyekre kötelezettek. Az adatközlés rendszerének felépítése évről-évre változik, szerkezetében nehezen követhető, összehasonlításra még azonos társaság esetében is csak korlátozottan ad lehetőséget. Az évek szerinti tagolás meghatározására, a dimenziók és a mértékegységek használatára több vonatkozásban eltérő szemléletet követnek. Mindezek figyelembevételével adatbázisunkat az alábbi forrásokból építettük fel:

- A légitársaságok, repülőterek honlapjai és az egyetemek (Khalifa University, Zayed University, Abu Dhabi University, Amity University Dubai), kutatóintézetek szakirányú publikációi képezték az információk alapját

- A nagykövetségek, az ENSZ, az EU Bizottságok elérhető kiadványai, éves jelentései, statisztikai évkönyvei hitelesen, pontosan, azonban csak egy-egy részterülethez nyújtottak forrásokat.
- A repülési világszervezetek (ICAO, IATA, ACI, ERA) adatai mindent lefednek, azonban adatbázisuk díjmenetesen csak korlátozott mértékben érhető el.
- A szabadpiac nagy adatbázisai és elemző rendszerei üzleti alapon értékesítik tartalmi felületüket, azonban többen rövid terminusra, vagy részterületre szóló használatra kedvező árat (is) kínálnak. Ezek mellett az időszakos- vagy összefoglaló kiadványaik statisztikai anyaga nyilvános, így ezek értékes támogatást jelentettek.

Különösen – de nem kizárólagosan – az alábbi weboldalakot vettük figyelembe: Aero Transport Data Bank, ATAG-Légiközlekedési Akciócsoport, CAPA adat- és elemző központ, OAG légiközlekedési adatbank, Statista-statisztikai adattár, Airlineratings-biztonsági és termékértékelési rendszer, Great Circle Mapper-légiközlekedési adatbázis, Air Transport Statistical Results, Air Fleets, Air Safe, Aviation Benefits-IHLG jelentései, CIRIUM adatbank és repülési állapotadat szolgáltató, Sabre légiközlekedési adatbázis, Eurostat Air transport, Eurocontrol, Brand Finance Global 500, Skytrax, World Air Transport Statistics, Airbus-Global Market Forecast, Boeing Forecast, Annual Report Qatar/Emirates/Etihad. Néhány esetben, egy-egy hiányzó vagy nélkülözhetetlen adat(sor) eléréséhez – kapcsolatainkat kihasználva - külföldi kutatóintézet vezető munkatársaitól kértünk (és kaptunk) segítséget (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt).

2.2.2. A primer adatbázis forrásai: kérdőíves vizsgálat és interjúk

Bár a kutatás vázát képező adatbázis döntő hányada szekunder forrásból származik, azonban a fogyasztói oldal véleményének megismerése megkövetelte az *információ szerzés primer formáinak* alkalmazását is. Egy nagyobb számú populáció elérésére a közvetlen adatgyűjtés leggyakoribb módszerét a *kérdőíves megkérdezést* találtuk megfelelőnek. A légiközlekedés és a légiutások társadalmi helyzete, speciális volta miatt nyilvánvalóan nem törekedhettünk az alapsokaság és a mintasokaság panelszerű megfeleltetésére, meghatározására. A vizsgálat tervezett léptéke⁷ viszont többszörösen meghaladta azt az un. hüvelykujj szabályt, miszerint ilyen mintaelemszám esetén már releváns következtetések vonhatók le, hiszen a megbízhatósági szint 95 százalék felett van. A fentiek miatt véleményünk szerint a kérdőívekből jól használható eredmények születtek.

Az ehhez kapcsolódó műveletsor három lépésben történt meg: 1. a kérdőívek megszerkesztése a kutatás szempontjainak figyelembevételével, 2. az adatfelvétel feltételeinek kidolgozása, 3. a kérdőívek adatainak feldolgozása és értékelése.

1. A szerkesztés első lépése a kérdőív terjedelmével és a kutatási célokkal összefüggésben a *szükséges információk körének meghatározása*, majd a *kérdések logikailag- és tartalmilag összetartozó csoportjainak kialakítása* volt. Esetünkben ez elsősorban a vizsgált társaságok üzletpolitikájának szolgáltatási- és márképítési eredményeire, marketingpolitikai lépéseire, az „utashűség” erősségére, az útvonalválasztás jelentőségére vonatkozott, de kitért a Low Cost társaságokra és a környezeti problémák kezelésének alternatíváira is.

A szerepeltetett tartalom előzetes felmérésére, interjúkra nem volt szükség, gyakorlatilag a társaságok meggyőződését vettük alapul, amelyek kifejezik azokat a világos üzletpolitikai célokat és identitástartalmat, amelyet képviselnek. Ezeket az utasok számára tudatosuló, tényszerű kinyilatkoztatásokat, jeleket, szimbólumokat dolgoztuk fel.

⁷ A reprezentativitáshoz való közelítés érdekében ezer főt meghaladó kérdőív összegyűjtését terveztük európai és Perzsa-öböl menti városok utasainak megkérdezésével.

Mivel „az adatok erőssége a megbízhatóság” (Dr. Kontra, 2011), ezért nagyon körültekintően igyekeztünk a kérdőíveket megszerkeszteni. Ennek folyamata az alábbi sorrendben történt:

- Meghatároztuk azt a négy főcsoportot, amelyek álláspontunk szerint legjobban kifejezi a vizsgált légitársaságok üzletpolitikai törekvését.
- Összegyűjtöttük a vizsgálati elemeket, amelyekre választ vártunk.
- A nagy számú nyitó készletet teszteltük, szelektáltuk, és véleményeztettük a végső mennyiségre.
- A kapott végső adatbázist a későbbi elemzés és kiértékelés szempontjainak figyelembevételével, fődimenziókba és aldimenziókba rendeztük⁸,
- Felállítottuk a teljes szerkezet hierarchikus modelljét.
- A kutatás fősodrához kapcsolódó szakmai egységet további, más fejezetekhez szükséges kérdésekkel egészítettük ki.
- 4 demográfiai-motivációs kérdéssort, valamint perforált formában csatolt, mellékelt (elvihető) névkártyát állítottunk össze. Utóbbi elmagyarázta a tanulmány célját, önkéntes jellegét, garanciát ígért a válaszok bizalmas kezelésére, elérhetőséget adott a kutatás nyomon követésére (lásd F4. függelék).

Célunk volt, hogy világosan körülhatárolt, tényszerű adatokból minél többet begyűjtsünk. Elképzelésünk megvalósítása bár igen nagy szervezést igényelt, s jelentős költséggel járt, azonban, viszonylag rövid időn belül nagy adatmennyiséghez juthattunk. Ez feltétele volt annak, hogy beazonosíthassuk a Perzsa-öböl menti légitársaságok üzletpolitikájáról alkotott utasfelfogást, az utazási motivációt, a viselkedés mögötti szándékot, a nyújtott szolgáltatásról alkotott képet, az elégedettség mértékét.

Önkitöltős kérdőívet terveztünk, azaz a válaszadót a kérdőív egyéni kitöltésére kértük fel. A szélsőértékek közötti választhatóságot vizsgáló kérdésekre a Likert-skála 5 pontos változatát alkalmaztuk. Emellett - a tartalomhoz igazodva – kevert típusú kérdéseket fogalmaztunk meg. Ennek megfelelően a feleltválasztós kategóriában eldöntendő-, egy- és többválaszos forma egyaránt előfordul. Néhány esetben, félig zárt kérdéseknél, lehetőséget adtunk a lista rövid kiegészítésére, ami a kínai nyelvű kérdőívek esetében – utólag belátva – nehezítette a munkát. Nyílt kérdést éppen a feldolgozás nehézsége miatt csak demográfiai-motivációs egységben alkalmaztunk.

A kérdőívek szerkesztésénél – később az adatfelvétel során is – figyelembe kellett venni a nemzetközi feltételeket, kiemelten a többnyelvűség környezeti sajátosságait és az utasok kulturális különbségeit. Ehhez igazodva a kérdőívek hat nyelven készültek, ezek a magyar mellett angol, német, francia, kínai és arab voltak. A kérdőívek nyelvi helyességét idegen nyelvi lektorok ellenőrizték, az érthetőséget próbateszt segítségével kontroláltuk.

2. A mintavételi eljárás előírásainak betartása a kutatás sikerét nagyban meghatározza, így ennek érdekében az alábbi, adatgyűjtéssel összefüggő kérdéseket kellett definiálnunk:

- kik a célszemélyek és milyen keretszámmal tervezzük a megkérdezettek körét,
- hogyan történik a kiválasztás,
- hol végezzük a felmérést,
- mikor történik az adatfelvétel (év, hónap, nap és napszak),
- ki végzi a konkrét operatív feladatokat,
- hogyan kivitelezük a helyszíni műveleteket (engedélyek, előírás szerű megjelenés, hogyan érzük el az egységes stílust, milyen módok kérdezzük az utast stb.).

Mivel jelen kutatás a Perzsa-öböl menti légitársaságok tevékenységének részben európai vonatkozásait vizsgálja, az eredeti tervek szerint Perzsa-öböl menti és európai

⁸ A 4 főcsoporthoz 2-9 fődimenziót rendeltünk (összesen 16-ot), melyhez további aldimenziók tartoznak (68). Kezdetben ez a szám több volt, a gyűjtés anyagából a hasonlókat szelektáltuk, illetve a tesztelést követő válaszok alapján nem tartottuk megfelelőnek.

helyszínek utasaitól egyaránt szeretnénk volna – összesen 1000-1200 résztvevőtől – mintát begyűjteni. Ez nem valósult meg, mert a tényleges kérdőívezés európai körútjának végén a Covid-19 járvány zárata megszakította a felmérés folyamatát. A légitársaságok nemzetközi jellege azonban részben kompenzálta ezt a hiányt, igaz így jobban Európa felől szemléljük a kutatásban résztvevők válaszait. Számszerűen így 59 ország utasai adtak vissza értékelhető kérdőívet, amit igen jónak minősítünk. Jelen helyzetet megértve és elfogadva azonban, továbbra is tanúságos lenne az elmaradt szegmens megkérdezése, ezért a lehetőségek ismételt megnyílásával ezt pótolni kívánjuk.

A kérdőívezés során valójában a turistaosztály utasaira építhettünk – természetesen nem volt kizáró a többi osztály részvétele sem –, részben, mert ők jelentik a nagy létszámot, részben mert a first és a business utasok kevésbé elérhetők, tranzit idejük jórészt a lounge-ban töltik. A vizsgálat helyszíneinek megválasztását a megszerezhető engedélyek jelentősen befolyásolták. Dubaj, Abu Dhabi és Doha kényszerű elvetése után az alábbi városokban végeztük a tényleges mintavételt: Budapest, Dublin, Bécs, Amszterdam, Berlin, Bangkok.

Nem volt szempont, a vizsgált légitársaságok járatain szerzett tapasztalat megléte. Fontosnak tartottuk ugyanakkor, hogy olyan személyek mondjanak véleményt, akiknek a közelmúltból repüléssel összefüggő tapasztalata van, s tervezik is a jövőben a légitársaságok igénybevétele. A repülőtéri adatfelvétel helyszínén minden esetben az indulási oldalt választottuk, egyrészt, mert itt lehetőség adódott olyan helyet találni, ahol kényelmesen, nyugodt körülmények között, megfelelő idő áll rendelkezésre az adatok kitöltésére. Szándékosan kerültük az érkezési oldalt, ahol közvetlenül a kapott szolgáltatás után a friss emlékek erősebben vannak jelen az utasban, ami elfogultsághoz vezethet. Ennek a kutatásnak a célja a légitársaságokkal szembeni elvárások általános érvényű feltárása, nem pedig egy adott szolgáltatás észlelésének minősítése volt. Emiatt a légiúton korábban résztvevők álláspontját is hitelesnek tekintettük. Nem ragaszkodtunk kizárólagossággal a repülőterekhez sem, de mindenképpen a nemzetközi légitársaságokhoz kapcsolható helyszíneket preferáltuk, így a repülőterek mellett a nemzetközi konferenciák résztvevői, frekvenciált turistaközpontok helyszínén fellelhető légiutasok, az üzleti élet rendszeresen utazó vezetői is számításba jöttek.

A felmérést 2019. november 5-10. között és 2020. március 1-15 között a kutatásban résztvevő csapat maga végezte. Úgy gondoljuk ez is segített a jobb kitöltési arány elérésében. A helyszíneken a kényelmi mintavételi módszer alkalmazásával dolgoztunk, kiosztottuk a kérdőíveket az utasoknak, akik önállóan töltötték ki azt. Igény szerint segítséget nyújtottunk, értelmeztünk, pontosítottunk, ill. arra bátorítottuk a válaszadókat, hogy a nyitott kérdésekhez vállalják véleményüket, azaz írjanak információkat, megjegyzéseket. A kérdések a legjobb szándék mellett is félreérthetők. Ennek elkerülése miatt minden esetben csak belátható közelségben lévő utasnak osztottunk kérdőívet, így igény esetén a kérdező segíteni tudott az értelmezésben. Néhány indokolt esetben (szemüveg hiánya, idős kor stb.) a kérdéseket mi magunk olvastuk fel, s a válaszokat pontosan lejegyeztük. Ennek aránya nem érte el a 2 %-ot.

Bár a kész kérdőíveket teszteltük, hogy mennyire érthetők és mennyi időt vesz igénybe a kitöltés, azonban ez a számítás pontatlannak bizonyult (az utasok az űrlap kitöltése közben ettek, ittak, beszélgettek). A kérdőív kitöltése a tervezett 5 perc helyett átlagosan 14-15 percig tartott (becsült érték).

A feladattal összefüggő nehézségek között hangsúlyozni kell, a repülőtereken végzett kérdőíves adatfelvétel akadályait, hiszen a létesítmények területén történő mozgást biztonsági előírások és adminisztratív kötelezettségek sora szabályozza. A hatóságok egy része az engedélyek igénylésére vonatkozó többszöri hivatalos megkeresésre sem válaszolnak, vagy szigorúan elzárkóznak a kéréstől (LHR, LTN, CDG, ORY). Volt olyan repülőtér, aki

regisztrációs díjat, és minden kérdező mellé fizetett vezető jelenlétét rendelte volna el, mások csak behatárolt területre és korlátozott mozgással adták volna ki engedélyüket. Számos esetben nyelvi korlátok fogták vissza a szélesebb körből való meritést, ami főleg a török és a kelet európai utasokra volt jellemző, annak ellenére, hogy 6 nyelven kínáltunk alternatívát számukra.

Összegezve a megszólított utasok fele-2/3-a (becsült érték) vállalta, hogy részt vesz a felmérésben, ezzel 759 fő adta vissza a lapot. Mivel 43 válasz nem volt értékelhető⁹, így ezeket kizártuk a vizsgálatból. Ezzel 713 kérdőív maradt további feldolgozásra. A felhasználható kérdőívek közül 545 esetében valamennyi pont értékelhető, 284-nél bár előfordult megválaszolatlan kérdés, de a hibátlanul kitöltött pontok az értékelésbe bevonhatók voltak. A kutatásban maradt kérdőíveket érvényességi és megbízhatósági tesztnak vetettük alá (lásd. 6.4. fejezet).

3. Az eredmények kiértékelése az általunk felállított hierarchikus modell szerkezetét követi. A tematikai egységekre kapott válaszok statisztikai elemzését követően értelmeztük a rendszer jelenségeit, majd kísérletet tettünk a fennálló kapcsolatok és az ok-okozati viszonyok feltárására. Végül a társaságok által képviselt *filozófia* és az utasok által értelmezett igények (szükségletek, gondolkodásmód) közötti összefüggésekre mutattunk rá. Több ponton a demográfiai és motivációs adatok felhasználásával további részleteke is kitértünk. Ahol lehetőség adódott grafikonok segítségével igyekeztünk a tartalmat szemléletessé tenni.

Dolgozatom érdemi részéhez járultak hozzá azok a *konzultációk, szakmai beszélgetések*, formai elvárásokat nem követő *interjúk*, amelyek nem-, vagy csak részben besorolható protokoll szerint készültek¹⁰, így önálló egységként – mint téziseimet alátámasztó elsődleges argumentáció – nem jelennek meg, Ennek ellenére kétségtelen, hogy több helyen utaltam rájuk, mert hasznos kiegészítéssel bővítették a fejezetek tartalmi gazdagságát, ezzel hozzájárultak egy nehezen hozzáférhető rendszer színtalpak mögötti világának megismeréséhez.

Dr. Frauke Heard-Bey¹¹ történész-politológus 1967-óta él az Egyesült Arab Emirátusokban. Kezdetektől jó kapcsolatot tartott fenn az államalapítóval, később az uralkodó családdal. Mint a régió első számú ismerője és dokumentálója főleg a történelmi előzmények értelmezésével, az államalapítást követő gazdasági kérdések elemzésével és fél évszázados tapasztalataival (érintve az emirátusi életmódot, gondolkodást, kultúráváltást) egészítette ki ismereteinket.

Magyarország Abu Dhabi Nagykövetségén tett látogatásunk során jól használható anyagot (statisztikai kiadványokat, elemzéseket, sajtótermékeket, publikus kormányzati dokumentumokat) kaptunk. Naffa Osama nagykövet úrral folytatott egyeztetésünk az Egyesült Arab Emirátusok területén végzett kutatómunkánk feltételeit, technikai vonatkozásait egyengette, emellett az állandó feszültségekkel terhes régió társadalmi-politikai és geopolitikai kérdéseiben segített eligazodni. A nagykövetséggel folytatott pozitív együttműködés folytatását a járvány sajnálattal megszakította, hiszen a tervezett terepi munka repülőterei része ismert okokból – ezidáig – nem valósulhatott meg.

⁹ Hiányos kitöltés, olvashatatlan írás, figyelmetlenség, amit több esetben a gépindulás miatti időhiány okozott

¹⁰ A készült interjúk a vegyes (spontán/strukturált/mély) interjúk kategóriába sorolhatók.

¹¹ Frauke Heard-Bey (81 éves), az Abu Dhabi Dokumentációs és Kutatási Központ (2014-től a Nemzeti Levéltár) főmunkatársa, 75 tudományos publikáció és számos kiemelkedő könyv szerzője. Tagja, vagy korábbi tagja a Royal Society for Asian Affairs in London, Royal Over-Seas League, British Institute for Middle Eastern Studies, Deutsche Arbeitsgemeinschaft Vorderer Orient, Middle East Studies Association of North America és az International Institute for Strategic Studies szervezeteknek. Férje David Heard az ADPC olajmérnöke. (Heard-Bey, 2020)

A Liszt Ferenc repülőtér több szálon is érdekes volt számunkra. Bogáts Balázs¹² úrral folytatott együttműködés során betekintést nyerhettünk a BUD tevékenységébe. Ez kapcsolódott a fejlesztésekhez, a működtetési feladatokhoz, a repülőterek használati díjainak kérdéséhez, de érintettük az utasforgalom kiszolgálásának feladatait is. Mivel a repülőterek belső rendszere nem könnyen ki- és megismerhető világ, a tőle kapott információk úgy elméleti, mind gyakorlati jelentőséggel bírnak. Neki köszönhető az az adatbázis, ami több fejezet feldolgozásához jelentett vázat. A díjmentesen rendelkezésre bocsátott dokumentumok mellett lehetőséget nyújtott a repülőtér check-in területén való adatgyűjtésre is.

Repülőterekről, szervezeti és forgalmi kérdésekről interjúvoltam Somogyi-Tóth Gábor¹³ urat, aki 50 éves tapasztalattal a birtokában ma is aktív, nyugdíjas éveit az Aeropark Repülőgép Múzeum és a Légiközlekedési Kulturális Központ vezetőjeként éli. Különösen érdekes riportalany volt számunkra, hiszen ő a hazai repüléstörténet élő lexikonja. Nevéhez kötődik a kettes terminál funkcionális meghatározása, kapacitásának méretezése, az építész és belsőépítész tervek kidolgozásának és a kivitelezésnek irányítása és felügyelete, de a Malév IATA-szabványokra való átállásának levezénylése is. A müncheni Dorsch Consult munkatársaként, mint repülőtértervező vett részt az új oslói repülőtér és a müncheni Franz Josef Strauss repülőtér tervezésében. 2012–2013-ban Dohában, a DFS (német légitforgalmi irányítás) alkalmazásában, a Hamad International Airport üzembehelyezésének vezető főtanácsadója volt. Somogyi úr készségesen osztotta meg tapasztalatait, ezzel is hozzájárulva dolgozatunk anyagához.

Kimértre sikeredett a szakmai kérdésekről való egyeztetés Kiss Ritával és Horváth Gáborral¹⁴. Ők a két vizsgált légitársaság repülőtéri (előretolt) menedzserei. Bár ezek a beszélgetések sem voltak haszontalanok, azonban a szűkre szabott információk, „az ígérek, de nem adok” effektus ezen társaságok zárt világára, s információ stoppra engednek következtetni. Sajnos – annak ellenére, hogy épp tőlük reméltük a legtöbb segítséget – ez a kapcsolat bizonyult a legkevésbé gyümölcsözőnek.

A repüléseink idején – kihasználva a hosszú utak egyhangúságát – szinte minden alkalommal sikerült érdemi beszélgetést kezdeményezni az osztályos stewardessekkel, s egy alkalommal a kabinban utazva a kapitánnyal is. Többeket kitaróan faggathattunk, így ezeknek a beszélgetéseknek a hasznosságát – bár a publikációkban a nevek elfedését kérték – mélyinterjú szintűnek tekintjük. Innen tudhattuk meg a katarai és az emirátusi járatok személyzeti összetételének kritériumait, a stewardessek munkabeosztását, életmódját, napirendjét, fizetését, perspektíváit. Ráláthattunk a társaságok által elvárt követelményekre, a belső viszonyokra, a dolgozók közötti kapcsolatokra. Innen tudjuk például, hogy az egykori A380-as járatunk 24 fős személyzetét mexikói kapitány és egyiptomi elsőtiszt mellett további 14 nemzet képviselte. Természetesen helyi lakos nem volt a dolgozók között, de az a kitétel teljesült, hogy legalább egy fő anyanyelvi szinten beszéljen arabul.

Mindezeken túl egy vezető légiirányító és több repüléssel foglalkozó szakmai munkatárs, repülőtéri alkalmazott támogatta véleményének megosztásával dolgozatom formálását.

Úgy gondolom, hogy a jelen kutatás szempontjából a saját tapasztalatok pótolhatatlan jelentőséggel bírnak. Kizárólag ennek alapján lehetett tökéletesen azonosulni a feladattal, élénken benne élni a kutatott témában. Ezt a szemléletet követve jártam végig

¹² Bogáts Balázs, Budapest Airport, Kereskedelmi és Fejlesztési Igazgatóság vezetője.

¹³ Somogyi-Tóth Gábor, korábban az LRI Forgalmi igazgatója, később megbízott vezérigazgatója, az LRI földi kiszolgáló szervezet (ma Celebi Ground Handling) alapítója, a Budapest Airport Zrt. forgalmi igazgatója, majd a Malév 2012-ben bekövetkezett csődjéig vezérigazgatói tanácsadója.

¹⁴ Kiss Rita, a Qatar Airways képviselőjének vezetője a Liszt Ferenc nemzetközi repülőtéren. Horváth Gábor, az Emirates képviselőjének vezetője a Liszt Ferenc nemzetközi repülőtéren.

terepmunkám helyszíneit, dokumentáltam, összehasonlításokat tettem, résztvevő megfigyelője voltam mindannak, amire jelen dolgozatom során szükség lehetett. Utazásaim során hatvan ország száznál több repülőterén gyűjtöttem anyagot – beleértve a kutató társaságok valamennyi hub-ját –, észrevételeim hosszú sorát jegyeztem fel, méréseket végeztem, repültem minden jelentős személyszállító géptípussal. Ez olyan keresztmetszetet és szemléletet adott a légiközlekedés világról, ami hiteles és tényszerű alap a dolgozat céljainak megvalósításához.

3. A témakör kutatási előzményei, szakirodalmi áttekintés

„Korunk leggyorsabban fejlődő közlekedési ágának az a sajátossága, hogy a közlekedés többi fajtájához képest a legnagyobb mértékben képes érvényesíteni az időtényező jelentőségét, miközben működésének minden mozzanata a tér (mégpedig nem csak a távolság, hanem a háromdimenziós légtér) legyőzéséről szól” – fogalmazott Erdősi Ferenc, a légiközlekedésről írt kétkötetes, máig a szakág legátfogóbb, hazai kiadványának bevezetőjében (Erdősi, 1998).

Bár a tér és az idő birtokba vételének igénye, a kor adott szintjén, mindig is jelen volt az emberi gondolkodásban, de valószínű soha nem játszott akkora szerepet, mint az utóbbi 50 évben. A repülés, mint a gyorsaságot garantáló, és „határok nélkülség” érzetét keltő helyváltoztatás szimbóluma ezért is került a fokozott érdeklődés középpontjában.

A légiközlekedést érintő jelenségek egyre szerteágazóbb belső struktúrájának terebélyesedő halmaza tudományos igényű értelmezést követelt meg. A részproblémák feltárására hivatott publikációk mellett több olyan átfogó mű is született, amelyek felvállalták a teljes mechanizmus tematikus rendszerezését és elemzését. Ennek a széleskörű – hazai, de főleg egyetemes – irodalomnak szükségszerű áttekintésével összefüggésben szerencsés lenne disszertációm előzményeivel, tartalmi vonatkozásaival, már jelen fejezetben kapcsolatot, analógiát találni. Mivel azonban a dolgozat célkitűzései sokoldalú, komplex szemléletű – ezen belül természeti, gazdasági, jogi, politikai/geopolitikai és kulturális – megközelítést igényelnek, ezért több esetben a felhasznált szakirodalom teljes körű kibontása – az azokban foglalt álláspontok, vélemények, összefüggések hangsúlyozásával – csak az adott részfejezeteknél történik.

Ebben az elvárhatónál rövidebb dolgozati egységben igyekeztünk általános összegzést, szemléletes áttekintést adni arról, hogy miként jelent meg és időben egymásra épülve, milyen súlypontok mentén formálódott a tudományterület irodalma a szakág egyre növekvő komplexitása eredményeképpen. Az egyre szélesedő repertoárból elsősorban a kutatásunk számára releváns munkákra koncentráltunk, amelyek egyrészt a disszertáció nélkülözhetetlen alapját jelentette, másrészt keretbe foglalta azt, és szellemisége révén inspirációt nyújtott.

Úgy gondoljuk, hogy a szakirodalmi kitekintés részbeni megosztásával a formai elvárások nem sérültek ugyanakkor jobban szolgálják téziseink tényeket és egyéni felméréseket igénylő, pontról-pontra történő igazolását.

Áttekintés

Az első munkák a légiközlekedés földrajzáról (Renner, 1942; Van Zandt, 1944; Taylor, 1945) a 40-es évekből ismertek, ekkor a repülés földrajzi sajátosságait emelték ki, vizsgálva a természeti- és emberföldrajz közti bonyolult interakciót.

Kezdetben a rövid hatótávolságú gépeknek több leszállásra volt szüksége, így nagyobb hangsúlyt kapott az útvonalak elemzése, ahol a lehetséges leszállóhelyeket is számba vették. A repülés első évtizedeiben a nagyközönség és a geográfus szakma számára egyaránt újdonság volt a légtér, mint új dimenzió meghódítása. Az értelmezés megkönnyítése érdekében több munka is utalt arra, hogy a korábbi közlekedési módokhoz képest földrajzi oldalról milyen eltérések vannak. Mivel az orografikus szempontok (hegyek, tavak, sivatagok) egyre kevésbé jelentettek akadályt, a szakirodalomban jelentős helyet kapott a természetföldrajzi ismeretek repülés érdekében történő elemzése (Warntz, 1961).

A légtérnek, mint új dimenzióknak a befogadását követő lelkesedést a hasznosítás irányába tekintő szemléletváltás követte.

Nagy számban vizsgálták a reguláció és dereguláció gazdasági, földrajzi hatásait (Goetz, & Sutton, 1997; Farrington, 1985).

A légitölekedés fejlődésével együtt folyamatosan változott annak szakirodalmi aktivitása és irányultsága is, amely jól követhető úgy időrendi, mint témacsoportok szerinti bontásban.

Korai művek, járulékos romantikával

Ennek az időszaknak még csekély számú szakirányú dokumentuma közül ki kell emelni Renner és van Zart munkásságát, akik elsőként helyezik előtérbe a földrajz és a légitölekedés közötti kölcsönhatást.

Az 1940-es években az USA-ban könyvsorozatot adtak ki oktatási célból a légitölekedés forradalmának bemutatására. (Renner, 1942) Ennek egyik része *George T. Renner Human Geographies in the Air Age* című műve, amely felsőoktatási anyagnak készült. Gyakorlatilag egy remek időutazás ez, amely hiteles visszatekintéssel segít megérteni az adott kor viszonyait. Már a bevezetésben leszögezi, hogy a repülőgép a világ új földrajzát hozta létre. A könyv a repülés által okozott változásokat elemzi a gazdasági földrajz, társadalomföldrajz, politikai földrajz és a nemzeti gondolkodás témakörben. Kitér arra, hogy a repülés a távolság fogalmát átalakította az idő-távolság és a költség-távolság dimenziójában. Az USA keleti és nyugati partja közötti útvonal példáján részletezi, hogy a lovasszekeres közlekedési módtól kezdve hogyan, milyen mértékben ment össze az amerikai kontinens a vonat, az autó, majd a repülőgép használatával.¹⁵ Renner kiemeli a légtérben történő utazás földrajzi/éghajlati szempontjait (széljárás, viharok stb.). A szigeteket pozitívként említi a légiútvonal kialakítása során, mert potenciális veszélyes helyek lehetnek, de jelzi, hogy nagyobb hatótávolságú gépek megjelenésével már kevésbé lesz szükség rájuk technikai leszállás céljából. Végül elkülöníti az utasok és a szállítandó árukategóriákat, mint a légiútvonalakat alakító tényezőket. Megállapítja, hogy egy adott ország földrajzi helyzetének megítélése alapvetően függ az elérhető közlekedési módoktól, így ebből a nézőpontból Nagy-Britannia és Írország megszűnik sziget lenni. Renner érdemei elismerése mellett nyilvánvaló célja a nemzeti érzések erősítése volt, azaz főleg az amerikaiaknak íródott.

Van Zandt (1944) három kötetes művének első részében a világ földrajzával foglalkozik, s a Mercator-féle vetület alapján készült térképek hátrányait részletezi. (Van Zandt, 1944) A világban meghatározza annak „elsődleges féltekét”, amelynek központja Nantes, s beletartozik Európa, Észak-Amerika, a Szovjetunió és Ázsia. „A világ népességének 94 %-a, de a világ iparának 98 %-a is ehhez a területhez köthető” – állapítja meg, már akkor. Van Zandt szerint a közlekedés jövőjét ez a térség fogja meghatározni. A légiútvonalak kialakítását álláspontja szerint az alábbi tényezők befolyásolják: a potenciális forgalom, az alkalmas repülőterek, az egyéb létesítmények elérhetősége, a lehető leghosszabb nonstop járat, az útvonalak hossza és az időjárás. Van Zandt előre látva a hálózatfejlesztés jelentőségét az akkoriban kifejlesztett és kidolgozott különféle légitölekedési útvonalakra is hangsúlyt helyez.

Új irányvonalat képviselt *Taylor* (1945), aki a repülés jelentőségét geopolitikai nézőpontból értékelte. Azt emelte ki, hogy az emberi fejlődés legalapvetőbb földrajzi tényezője a hozzáférhetőség, hiszen hozzáférhetőség nélkül az erőforrások értéktelenek. Éppen ezért a legfontosabb stratégiai szempont az akadálymentesítés szabályozása. A repülés jelentőségét különösen az adja, hogy a légtér használata forradalmasítja az akadálymentesítést. Taylor foglalkozik a légiútvonalakkal, meteorológiai kérdésekkel, de kitér a sűrűn lakott- és a távoli, korábban elérhetetlen területek repüléshez kapcsolódó viszonyára is. Geopolitikai szemlélete újszerűséget hozott, egyben körvonalazta a légitölekedés stratégiai jellegét, amitől egyre inkább elválaszthatatlan lett. Gondolatainak

¹⁵ Lovasszekérrel 109 napig, autóval 10 napig, vonattal 3 és fél napig tartott az út, míg repülővel 12-18 órás utazás kellett a keleti parttól a nyugati part eléréséig a 40-es években. (Renner, 1942)

többsége csaknem változatlan formában ma is beilleszthető a légiipar gondolkodási struktúrájába.

A szakág klasszikusai

A témával kapcsolatos korai cikkek többsége az *Economic Geography*-ban és a *Geographical Review*-ban jelent meg, utóbbi adott helyet az első légiközlekedési publikációnak is (Light, 1935). Az 1960-as években a *Geographical Journal* lett a légiközlekedési kutatások irodalmi bázisa.

A jelentősebb generális munkák között kell megemlíteni *Sealy, K. R. (1957) The Geography of Air Transport* című művét, amely összefoglalja a kereskedelmi célú repülés megértésének szempontjait. Könyvében a repülésfizikai kérdések mellett bemutatja a légi útvonalakat, a repülőterek elhelyezkedését, de megjelennek a műszaki és a gazdasági szempontok is. Meghatározza azokat az alapvető témákat, amelyek áttekintése elengedhetetlen a légiközlekedéshez. Ezek közé tartoznak a térképészeti, a meteorológiai információk, a felszínformákra, népességre, gazdasági fejlődésre vonatkozó tudás, valamint politikai földrajzi kérdések. A mű leíró jellegén túl irányt mutat a légiközlekedés kutatási módszereinek lehetőségeire is.

Bár az 1950-60-as években nem változott jelentősen a légi közlekedésben végzett kutatások mennyisége, annak egyre több irányzata ismerhető fel.

Taaffe két tanulmánya (1956, 1959) az új trendeket és a városi kapcsolatokat elemzi, amely már a modern (légi) utasközönség terméke. 1959-es tanulmánya tanúságos gazdasági példával jelentkezett. Chicago esetében vizsgálta az 1949 és 1955 között légi forgalom növekedésének jellemzőit. Megállapította, hogy (Florida irányába) megnőtt a rekreációs célú légiutazás, de azon célállomások felé emelkedett a forgalom, amelyek kívül esnek a vasúttal egy napon belül elérhető távolságon. Az arra vonatkozóan a rövid távú járatokat arra érzéketlennek találta, ellentétben a közép és hosszú távú járatokkal, ahol ez ellentétes hatást váltott ki.

Az 1962-ben megjelent publikációjában *Taaffe (1962)* a légiutasok száma alapján, gravitációs modellel határozta meg két város közti kapcsolatot. Feltételezése szerint bármely két város között a légiutasok száma egyenesen arányos a két város népessége által előállított termékkel, és fordítottan arányos a távolsággal. A 15 évre vonatkoztatott vizsgálat konklúziója, hogy a nagy központoknak növekszik a jelentősége, léteznek fontos regionális kapcsolatok és a városok közti kapcsolatok hierarchikus jellege erősödik. *Taaffe* két publikációjában bemutatott műveletsor életszerűsége a mai napig nyomon követhető a légiközlekedéshez kötődő kutatásokban.

Az évtized munkáit követve, továbbra is jelentős maradt a fizikai földrajzi/időjárás rendszerek repüléssel összefüggő hatásának elemzése (*Warntz 1961; Perry & Symons 1994*).

Az 1970-es években – a Concorde és a szélestörzsű gépek megjelenését követően – több tanulmány már a repülőtéri zaj földrajzi dimenziójára koncentrált (*Wrigley, 1976*), s ez a kérdés a 80-as években is foglalkoztatta a kutatókat (*Taylor, 1984; Taylor et al. 1987*).

A környezetvédelemmel párhuzamosan a figyelem fő fókusza egyre inkább a repülőter-kutatásra összpontosult, amelyek főleg a repülőterek működésére, a repülőterek közötti együttműködésre, illetve versenyre, a fejlesztésekre és a politikai/geopolitikai kérdésekre terjed ki. Mindez ekkor még elsősorban a brit létesítményekre vonatkozik.

Hoare (1974) azt vizsgálta, hogy a repülőterek mennyiben tekinthetők növekedést generáló tényezőnek a környezetükben. Kezdetben vonzerőt (utaskiszolgálás, teherszállítás, a repülőtéren végezhető munkák) jelentett a Heathrow közelsége, de később a negatív hatások is felszínre kerültek. Munkájához a repülőter közelségéből adódó költözéseket vette számba az egyes cégek vonatkozásában. Eredményei szerint Heathrow

16 km-es környezetén belül hátráltatja az egyes gazdasági társaságok növekedését a repülőtér, de a 16 km-es körön kívül egyértelműen előnyös annak közelsége.

Néhány tanulmányból már a későbbi korszakok kutatási irányára következtethetünk. Az egyre előtérbe kerülő gazdasági kérdések (Scott & Mattingly, 1989) mellett érdekes *Fleming* tanulmánya (1984), aki a légitársaságok reklámozására mutat alternatívát. Gyakorlatilag a marketing világot vetíti előre, amikor a térképek rendkívül csábító vetületeire támaszkodva a Delta Airlines USA-t lefedő útvonalhálózat-térképét használja, annak „világszerűsége” és presztízse bemutatására, erősítésére.

A légitársaságokkal összefüggésben megjelentetett kutatások száma a múlt század végére jelentősen megnőtt. 1990 és 2003 között több publikáció készült, mint ezt megelőzően összesen (Vowles 2006). Ennek okát a deregulációt követő hatásokra, a személyi számítógépek használatára és az Internet elterjedésére vezetik vissza (Vowles 2006). A közzétételi lehetőségeknek nagy lökést adott a *Journal of Transport Geography* és a *Journal of Air Transportation Management* megalapítása is, ami a kutatók számára ez időtől kezdve a fő publikációs csatornát jelenti.

A liberalizációval, egyben a légitársaságok rohamos fejlődésével párhuzamosan a kutatások számára újabb témacsoportok nyíltak meg (hub & spoke rendszer, Open Skies együttműködés, LCC légitársaságok, brand és marketing stb.), de az 1970-80-as évek vizsgálati irányai továbbra is fennmaradtak, mitöbb újabb adalékokkal bővültek. Így a környezeti kérdések, a repterek feladatai és problémái, a hálózatépítés, a gazdasági/gazdaságossági elemzések még szélesebb értelmezést nyertek.

A dereguláció földrajzi hatásait számos tanulmány vizsgálta. Az egyik leggyakrabban idézett munkát *Andrew R. Goetz és Christopher J. Sutton* (1997) jegyzi. A szerzők részletesen foglalkoznak a piaci koncentrációval, a munkavállalói hatásokkal, a frekvenciákkal és az utasforgalom alakulásával. A mag(hub)-periféria modell alkalmazásával arra kerestek választ, hogy a hub által dominált ipar előnyeiből a mag és a periféria egyaránt részesül-e, vagy a hub a periféria kárára szerez előnyöket. Arra az eredményre jutottak, hogy a hub-ra aránytalanul megnövekedett számú munkavállaló-, utasforgalom- és frekvenciagyakorosság jut, azonban alacsonyabb árakat ott tud az utas realizálni, ahol a piac koncentráció alacsony.

A légitársaságok földrajzi vetületétől némileg eltér, mégis tanúságos *Brian Graham* 1995-ben írt műve (Graham, 1995). A szerző álláspontja szerint a szabadpiaci erők lerontják a légitársaságok társadalmi előnyeit és súlyosbítják a regionális gazdasági különbségeket. (Morrell, 1997) A szabályozás bizonyos szintjének fenntartása szükséges, hogy ezeket a negatív hatásokat kiküszöböljük. Számba veszi a meglévő struktúrákat, az iparág fejlődését, gazdasági és geopolitikai kérdéseket, majd a régiók szabályozás helyzetét, végül kitér a repülőterekre és a környezetvédelmi kérdésekre. Az egyes régiók elemzése során arra a következtetésre jut, hogy szegényebb országokat a globalizáció előnyei nem érték el. (Sealy, 1996). A repülőterek példáján bemutatja, hogy a liberalizáció következtében, a verseny hatására hogyan alakult ki a hubokban a résidők hiánya miatti állapot. Miért nehéz (szinte lehetetlen) új légitársaságnak egy-egy frekvenciát helyre bejutni, s miért működnek a kisebb repterek részben kihasználatlanul. Környezetvédelmi témában megemlíti a zaj és kibocsátással kapcsolatos problémákat is.

Több cikkből visszaköszön az adatok elérési nehézségeire, hiányára való hivatkozás, amellyel mi magunk is – 50 év elteltével – folyamatosan szembesültünk.

A légitársaságok földrajzának hazai képviselői

Hazánkban a légitársaságok földrajza, tudományelméleti szempontból, a mai napig nem sorolható a geográfia központi vonulatába. Ezért nem meglepő, hogy csak kevesen vállalkoztak az egyébként igen sokrétűen hasznosítható ágazat művelésére. *Erdősi Ferenc* érdemeit ez a csekély számú szerzői érdeklődés nem csökkenti, mit több megemeli.

Dicséretes az az úttörő munka, amit egyedülálló kutatóként, szinte előzmények nélkül tett a szakág hazai ismertsége és elismertsége érdekében.

Az első, 1997-ben íródott egyetemi tankönyve (Erdősi, 1997) óta, munkáiban végigelemezte a légiközlekedés általános és regionális fejezeteinek valamennyi jelentős tételét. Ezek élére kívánczik a már több, mint 20 éves múlta visszatekintő két kötetes, átfogó jellegű műve (Erdősi, 1998). Ennek első részében a légiközlekedés olyan általános jellemzőit taglalja, amelyeknek a modern földrajzi gondolkodásban helyük kell legyen, akár globális ökológiai kérdéstről, akár világgazdasági folyamatokról, a modern gazdaság és az infrastruktúra kapcsolatáról legyen szó. Magyar nyelven első ízben foglalja össze a légi közlekedés és a természet, valamint a légi közlekedés és a társadalom/gazdaság közötti legáltalánosabb összefüggéseket, nem csak elméleti szempontból, hanem számos gyakorlati példa tanulságát is hasznosítva. A második részben a nyugat-európai, az észak-amerikai és távol-keleti nagytérségek légi forgalmának jellegzetes vonásairól kapunk részletes összefoglalást. A két kötet roppant gazdag információs anyagát 117 ábra és 100 táblázat egészíti ki, de emellett az irodalmi áttekintést német, angol, egy-egy spanyol, magyar nyelvű adatbázis is teljessé teszi.

A mű megszületése óta megkerülhetetlenül a szakági érdeklődés szolgálatában áll, hallgatónak tankönyv, kutatóknak módszertani iránymutatás és inspiráció, az érdeklődőknek szemléletes olvasmány.

Erdősi Ferenc több regionális munkával hozta közelebb a hazai közönség számára a légiközlekedés világát. A tőle megszokott alaposággal tárta fel Afrika, Ausztrália, Új-Zéland és Óceánia, Közel-Kelet, Törökország, Kelet-Európa légiiparának sajátosságait és hálózatának integrációját (Erdősi, 1999b, 2007, 2011, 2015b, 2017b).

Erdősi Ferenc érzékenyen reagált az ezredforduló óta bekövetkezett változásokra, így a globális légiközlekedési hálózati konfigurációjának átrendeződésére, a hub and spoke rendszer térhódítására, az új gigarepülőterek megjelenésének következményeire és természetesen a Perzsa-öböl partján végbement fejlődés hatására (Erdősi, 2015a, 2017a, 2017b).

Utóbbi munkák jelen dolgozat számára is meghatározó fontossággal bírnak, így azok tartalmi vonatkozásai visszatérően említésre kerülnek dolgozatunkban.

Ha eltekintünk a légiközlekedés szigorúan vett földrajzi szemléletű megközelítésétől *Rohács József* gazdasági, stratégiai és környezetvédelemmel összefüggő munkái érdemelnek említést. A repülés és a repülőipar fejlődésének hatása a gazdaságra (Rohács, 2018) című munkájában elemzi a repülés és a gazdaság, illetve a repülőipar és a gazdaság kapcsolatát. Kiemeli, a stratégiai fejlesztés szempontjából fontos kapcsolatokat és megfogalmazza a fejlesztés irányára vonatkozó következtetéseket, javaslatokat. Arra hívja fel a figyelmet, hogy a stratégiai szempontból nem szabad kihagyni a repülést, a repülőipart. A mostani változó folyamatot technológiai és szerkezeti váltás jellemzi. Ilyenkor könnyebb csatlakozni a főbb folyamatokhoz, a koncentrálnódó piac főbb szereplőjéhez.

Felhívja a figyelmet néhány, a magyar repülőipar és légi közlekedés szempontjából fontos fejlesztési irányra. A cikk röviden meghatározza a magyar repülőipar fejlesztésével kapcsolatos stratégiai elképzelést, annak ütemezését.

1994-ben készült munkájában légiközlekedés környezetvédelmi kérdéseivel foglalkozik, melynek keretében vizsgálja a zajszennyezési, légszennyezési és az egyéb környezetszennyezési kérdéseket. (Rohács, 1994, 2015, 2018; Rohács & Horváth, 2013)

A repülőterek és környezetük komplex kapcsolatát *Legeza Enikő* (2001) elemezte Pozitív oldalon a regionális fejlődési tényezőket, a munkahelyteremtés lehetőségét, a gazdasági- és a közlekedési előnyöket említi, míg a hátrányok között az iparág különböző elemeinek (repülőtér, repülőgépek javítása és karbantartása és a földi kiszolgálás) környezetkárosító hatásai sorolhatók fel.

Legeza Enikő, és Török Ádám (2009) arra a kérdésre keresett választ, hogy az európai repülőterek távolsága hogyan változik, ha földrajzi távolság helyett a repülési időt vesszük alapul. A tényezők matematikai modellezésével az utazási időt, mint távolság függvényt vitték térképre, ami új elérhetőségi rangsort vetített elő.

Átfogó jellegű művek a 21. században

Andrew Goetz és Lisa Budd (2014) szerkesztésében megjelent összefoglaló mű már a 21. század kihívásaira reagál. Amellett, hogy fontosságát elismeri, a közvetlen fizikai környezet elemzését már nem tekinti alapfeladatának. A történeti ismertető mellett a légitözlekedés geopolitikai jellegét a protekcionista és liberális szabályozási rendszerek bemutatásával szemlélteti. A globális gazdaságföldrajzi kérdések közé kerültek többek között a személy- és áruszállítás fejlődését eredményező térbeli egyenlőtlenségek, a fapados légitársaságok és a légitársasági szövetségek kialakulásának vizsgálata. A társadalom- és kultúrföldrajz témájában a mobilitásokat, mint új kutatási témát mutatják be. Külön fejezet foglalkozik a negatív környezeti externáliák ismertetésével, így a hangterhelés, a levegőminőség romlása és a repülőgépek által kibocsátott anyagok globális klímára gyakorolt hatása is megjelenik. A légitözlekedés fontos helyszíne a repülőtér, amelynek gazdasági és környezeti hatásai is bemutatásra kerülnek.

Helyt kap a globális városok és a kereskedelmi repülés közti kapcsolat. Dubaj és az Öbölmenti városok példáján mutatják be, hogy a sikerhez szükséges az állami háttér. Az Öbölmenti hubok fejlődési sebessége példa nélküli, Dubaj 20 év alatt jutott el a világ légitözlekedésében betöltött megkerülhetetlen szintjére – állítják.

Jean-Paul Rodrigue (2020) könyvében az alábbi társadalmi változásokat tulajdonítja a polgári repülés fejlődésének.

- *Az anyagi világ felgyorsulását* az Amazon példájával illusztrálja: a cég 2019-ben az USA bármely háztartásába 1-2 napos határidővel vállalt házhozszállítást rengeteg termékre. Ez, az elosztóközpontjait 2016-os indulása óta összekötő Amazon Air kiépülésének köszönhető.
- *Egy erősen összekapcsolódott világ*: az üzleti világ központjait összekötő személyszállító járatok mellett a légiipar a teherszállításban is fontos szerepet játszik. Így például 2019-ben az Apple telefonok legnagyobb gyártóközpontja, Zhengzhou és Luxembourg között naponta 747-es Cargolux járat közlekedett.
- *A mindennapi élet földrajzi hatókörének kiszélesedése*: a globális méretű teherszállítási rendszer felépülésével új piaci lehetőségek nyíltak meg, az étkezési szokások megváltoztak, (friss tonhal Japánból a világ bármelyik pontjára, szezonálisan nem elérhető zöldségek, gyümölcsök a világ másik felére) Az olcsó, sokak számára elérhető légitözlekedésnek a turizmusra gyakorolt katalizáló hatása.
- *A jómód növekedése*: a gazdagabbak könnyebben megengedhetik maguknak a drágább közlekedési módokat, de a fordított hatás is fennáll, a repülés a gazdasági növekedés egyik hajtóereje. Az alacsonyabb szállítási költségek gyorsabb gazdasági növekedést eredményeznek. A légitözlekedés gazdasági hatása legerősebben a hubok közelében mutatható ki, de a teljes gazdaságra kiterjed.
- *A repülés magas költségei*: a klímaváltozás antropogén eredetű hatásainak 3,5 %-ért a légitözlekedés felelős. A fosszilis energiákat alkalmazó üzemanyagok kiváltása fontos feladat. Szintén csökkenteni kell a repülőgépek által okozott zajszenyezést.

Az ezredfordulót követő szakirodalom áttekintése

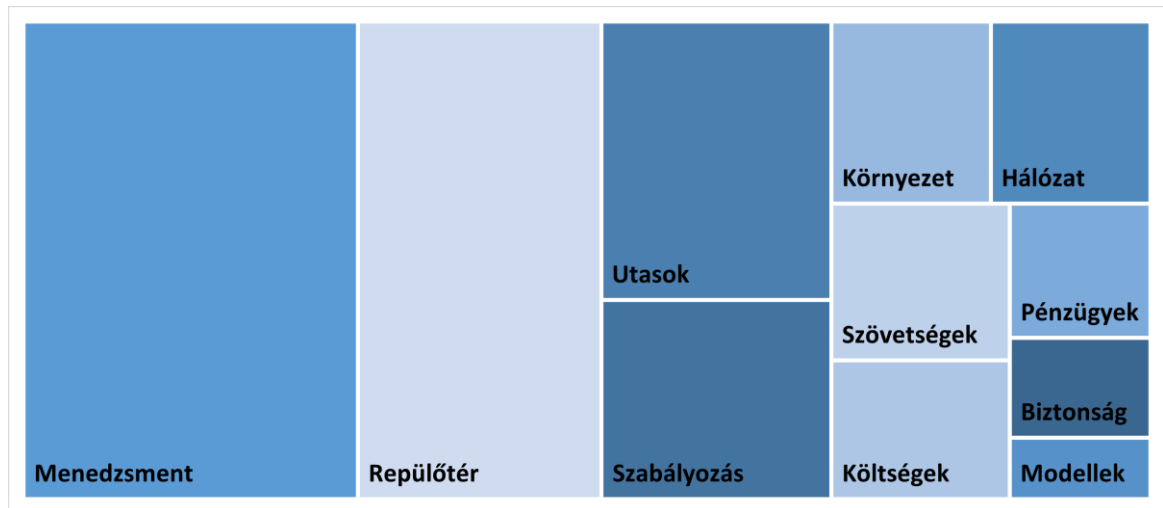
A légitözlekedés angolszász szakirodalmának első áttekintését *Vowles* (2016) végezte el. Cikkében idő-, téma- és publikációk szerint csoportosította a legjelentősebb műveket és szerzőket. Kiemelte, hogy az 1990-es évektől különösen aktivizálódott a szakirányú tudományos közélet. Ekkor került számos kutató előtérbe, így megemlíti Morton O'Kelly,

Peter Nijkamp, Brian Graham, Andy Goetz, Keith Debbage, Kevin O'Connor, Thomas Liebach, John Bowen és K. Raguraman nevét.

A kutatási irányok között előtérbe került a hub-spoke rendszerek elemzése. Érdekes kiemelni *O'Kelly és munkatársai* (O'Kelly & Miller 1994; O'Kelly 1998; O'Kelly & Bryan 1998; Horner & O'Kelly 2001) munkáit, amelynek algoritmusai széles körben elfogadottak. A munkacsoport a hubok optimális a hálózaton belüli elhelyezkedése koncentrált. Figyelembe vette a modellek és a valóság közötti különbségeket, valamint az utas- és teherszállítási rendszerek közötti eltéréseket.

A geográfusok körében továbbra is megmaradtak az iparágon belüli fejlődésről és az árképzési kérdésekről szóló tanulmányok, ezek közül több, a fapados légitársaságokra összpontosít (Sorenson 1991; Vowles, 2000, 2001). Gyakori célpont a légi áru- és teherszállítás. John Bowen, Thomas Liebach és Daniel Mabazza kutatók az ázsiai-csendes-óceáni térség légi rakományát vizsgálták (Bowen et al. 2002), Rodrigue (1999) pedig a légi rakomány egyenletének terminális oldalát elemezte.

1. ábra A légitársasági szakkikkek témáinak nagyságrend szerinti megoszlása 1997-2009 között



Forrás: Ginieis et al. (2012) alapján saját szerkesztés

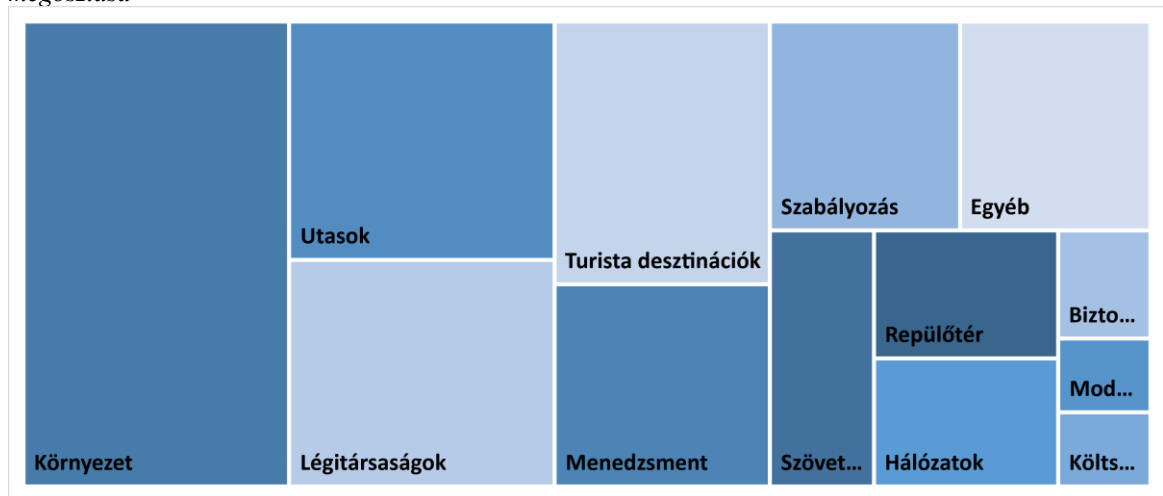
Ginieis és társai (2012) ugyancsak a légitársasági szakkikkek elemzését végezte el a szakirodalom szisztematikus áttekintésének módszerével 2011-ben. (1. ábra) Az 1997 és 2009 között feldolgozott 12 év anyaga az 1. táblázat szerinti témákba sorolható. A szakirodalom közel fele a vizsgált időszakban a *Journal of Air Transport Management* című folyóiratban jelent meg.

Más eredményre jutott Spasojevic és társai (2017), amit 2017-ben íródott tanulmányában adott közre. (2. ábra) A 2000 és 2014 között megjelent légitársasági és turizmus témájú cikkeket elemezték (a főbb témákat lásd az 2. ábrán). A legnépszerűbb környezeti téma a gáz kibocsátások miatti üvegházhatás kérdése volt.

Az utasokkal összefüggésben a fapados járatok utasainak tapasztalatai, és a hagyományos és fapados járatok utasélményeinek eltérései voltak fókuszban. A légitársaságokról szóló tanulmányok elsősorban a légitranszport elemzésével foglalkoznak, továbbá a cégek piacra lépésével/megszűnésével kapcsolatos kérdéseket járják körül. A turista desztinációkat elemző írásokban fontos szerepet kap a nemzetközi polgári légitranszportnak a globális turizmusra gyakorolt hatása. A menedzsment témában a humán erőforrás vizsgálata gyakori, így például a kabin személyzetének hatékonysága és viselkedésének hatása a légitársaságok minőségére. A szabályozási cikkek fókuszában a liberalizáció hatásainak értékelése, a légitársaságok reformjának hatása a légitranszport növekedésére, valamint a dereguláció következményeinek vizsgálata áll. A repülőterekkel foglalkozó vizsgálatok

elsődlegesen a repülőtér üzleti modelljeit, árazási politikáját és környezetvédelmi díjait tekintették át.

2. ábra. A 2000 és 2014 között megjelent, légitársaságok és turizmus témájú szakcikkek témánkénti megoszlása



Forrás: Spasojevic et al. (2017) nyomán saját szerkesztés

A Perzsa-öböl menti légitársaságok szakirodalmi jelenléte

Disszertációm szempontjából leginkább releváns kérdés, a kapcsolódó (legérintettebb) szakirodalom pontos ismerete, az illeszkedési pontok megtalálása a felhasználható, tovább építhető tartalmi elemek hasznosítása.

A Perzsa-öböl menti légitársaságokra vonatkozó publikációkat ennek megfelelően dolgoztuk fel. Mivel ezek a későbbi fejezetekben, több alkalommal idézve lesznek, itt csak néhány bemutatásával kívánjuk dolgozatunk hangsúlyos gondolatait megerősíteni.

Piltz és társai (2018) 2012 és 2016 között menetrend és foglalási adatok elemzésével vizsgálta az USA keleti partja és Dél-Ázsia, Délkelet-Ázsia közötti forgalom változását. Megállapították, hogy az európai repterek nem csupán teret vesztek ebben a kontextusban, de a közel-keleti hubok 2016-ra több útvonal vonatkozásában is piacvezetőkké váltak.

O'Connell és Bueno (2018) arra a következtetésre jutott, hogy az Öböl-menti légitársaságok, különösen az Etihad és a Qatar Airways kétszer nagyobb nemzetközi kapcsolódási lehetőséget nyújt európai versenytársaiknál. A két említett társaság számszerűen nem sok csatlakozó járatot kínál, de a csatlakozó járatok 60 %-a az előző járat érkezését követő 150 percen belül indul. A tanulmány kiemeli, hogy a Perzsa-öbölben a repülőterek és a légitársaságok fejlődése egymásra tekintettel történt, a hosszú távú járatok igényeinek megfelelően építették ki a repülőtereket. Mindezt követendő példaként állítják az európai légitársaságok szereplők elé.

Az Öböl-menti légitársaságok ellen indított jogi támadásokat követően több elemzés is megjelent a támadások mögötti gazdasági okokat igyekeztek feltárni. Douglas (2019) a légitársaságok relatív költségelőnyét kereste cikkében az európai és ázsiai útvonalakon.

O'Connell (2011) megjegyzi, hogy 2008-ban az utaskapacitás növekedése a Közel-Keleten (RPK-ban mérve) 7 %-os volt, ami a világ átlag négyszeresének felelt meg. Az Emirates sikerének okai közé sorolja azt a hub-and-spoke rendszert, amelyben hosszútávú járatokat köt össze a hubján keresztül. Másik ilyen tényezője a légitársaság politikájának, hogy nem csak elsődleges, hanem regionális repülőtereket is használ. Az Emirates versenyképes költség szerkezetének elemzése mellett a brandépítés fontosságát emeli ki.

W. Grimme (2015) és munkatársai az öböl menti légitársaságok növekedését, annak hatását vizsgálta a repülőterekre, az utasokra és a versenytársakra vonatkozóan.

A brand és a marketing légiközlekedést formáló szerepe, kutatásának szakirodalmi vonatkozásai

A légiközlekedés története elmúlt húsz évének – egyben a Perzsa-öböl menti légitársaságok eredményességének – elemzése során elkerülhetetlenek éreztük a szakági üzletpolitikát jelentősen átformáló brand- és marketing stratégiák alaposabb megismerését, rendszerbe épülésének, alkalmazhatóságának felmérését. Ezzel összefüggésben kellett meghatározni a márkaépítés e területre vonatkozó fő célkitűzéseit, vízióját, küldetését, azaz a márka filozófiáját. Mindezt figyelembe véve tekintettük át egyebek között Collins & Porras, (1996), Abratt, (1989); Melewar & Karaosmanoglu, (2006), Plummer, (1985), Fournier, (1994) munkáit.

A márka személyiségének meghatározásához elsősorban Aaker (1991, 1996, 1997), Kapferer (2008), Keller (1993), De Chernatony (1999) irányadó műveit, modelljét vettük alapul. Bár eltérő megközelítést követtek, a tartalmi átfedés nyilvánvaló, így a márka identitása és a személyhez való kötöttsége jól érzékelhetően minden esetben jelen van. Ennek megfelelően a brand és a célközönség közötti relációt mi magunk is a személyközi kapcsolatokból közismert viszonyrendszer nézőpontjából vizsgáltuk.

Fontos kiemelni Kapferer (1997) a márka identitásával összefüggésben felvázolt gondolatait, amely a légiközlekedési szolgáltatások elemzéséhez is útmutatást jelentettek számunkra. (Lásd valamennyi hivatkozás részletesebben 6.4.1 és szakirodalom fejezet.)

A komplex mechanizmus lényeges elemeinek az utasközönség részéről történő véleményezését primer adatgyűjtésre építve végeztük el. Ebben az időszakban (de részben ezt megelőzően is) a szolgáltatásnyújtás folyamata – mint versenyképes marketingstratégia – egyre több publikáció nyomán követhető. Így előtérbe került annak szempontrendszere, az ehhez kapcsolódó fogalmi keret és mérési skála kialakítása, de mindenekelőtt a minőség színvonalát, és ezzel párhuzamosan az ügyfelek elégedettségét igyekeztek meghatározni (Chow, 2014; Wu & Cheng, 2013; Clemens et al., 2008; Suki, 2014).

A minőség mérésére számos elmélet született, azonban a kidolgozott módszerek a fogalom eltérő megközelítésére épültek. A legtöbb modell a fogyasztó által érzékelt és az elvárásaiban megjelenő minőségek közötti különbséget veszi figyelembe (Papp & Rózsa, 2003). Az elégedettség definíció leírására a legelfogadottabb és leggyakrabban alkalmazott koncepciók az elváráselmélet és a diszkonfirmációs paradigma (Oliver, 1977), ahol az elégedettség elsődleges meghatározója az a rés lesz, amely a termék/szolgáltatás tulajdonság elvárása és az aktuális teljesítmény között található. Egy másik megközelítés szerint az elégedettség a teljesítménytől függ, amely kontextusában gyakran az ár is megjelenik (Johnston, 1997). Ilyen esetben az ügyfél előzetes elvárásai, igényei az ár ismeretében kerülnek megmértetésre. Egyes esetekben lehet az elégedettség alapja a vevő által érzett igazságosság is, ami a fogalom teoretikus keretére épít (Kenesei & Kolos, 2008).

A fogyasztói elégedettség és a szolgáltatás minősége közötti összefüggésben érezhetően hiányzik az egyetértés. Parasuraman és szerzőtársai úgy vélik, hogy a szolgáltatás minősége a vevői elégedettség előzménye, míg Bitner, valamint Bolton és Drew szerint a szolgáltatás minősége éppen az elégedettségre vezethető vissza (Parasuraman, et al., 1988; Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991). A legtöbb kutató előbbi tekinteti elfogadhatóbbnak (Cronin & Taylor, 1992; Anderson et al., 1994; Cronin et al., 2000).

A szolgáltatásminőségi dimenziókról szóló vita folyamatos, de általánosan elfogadott vélemény, hogy a szolgáltatásminőség többdimenziós konstrukció és a dimenziók alapvetően iparág-függők. Az elmúlt két évtizedben született, klasszikusnak tekinthető elméletekre (Grönroos, 1984, Parasuraman, et al., 1992; Dabholkar et al., 1996; Brady & Cronin, 2001a; Robledo, 2001) alapozva többen légiközlekedés-specifikus feltételek között is próbáltak összefüggéseket találni. Chang és Yeh azonban felhívta a figyelmet,

hogy a légitársaságok szolgáltatásminőségét, annak heterogenitása, megfoghatatlansága és elválaszthatatlansága miatt különösen nehéz leírni és mérni (Chang & Yeh, 2002). Ennek ellenére Wu és Cheng tovább szélesítették a szolgáltatási minőség kutatását azáltal, hogy egy átfogó koncepció keretét és mérési skálát állítottak fel a légitársaság számára (Wu & Cheng, 2013). Ugyanakkor megerősítették, hogy tanulmányukban meghatározott négy elsődleges dimenzió (interakció minősége, fizikai környezet minősége, eredmény minősége, hozzáférés minősége) nem biztos, hogy a légitársaságon kívüli összes szolgáltató iparágra vagy a különböző kultúrákra is vonatkozik.

Kevesebb az a munka, amikor saját kiterjedt mérésekre építve, valamelyik modell felhasználásával konkrét visszacsatolás születik a társaságok működéséről. Clemens et al., (2008) 428 fős minta alapján azt vizsgálták, hogy melyek a legfontosabb és legkevésbé fontos hatások, amelyek a szolgáltatás minőségét befolyásolják a nemzetközi légi utazás során. A szerzők az eredményeik között kiemelték, hogy az utasok észlelései jelentősen függenek az életkortól, nemtől, jövedelemtől, foglalkozástól és családi állapottól. Néhány tanulmány esetében találkozunk a Emirates, Etihad és a Qatar Airways szolgáltatásminőségének elemzésével is (Ahmad, 2015; Akbal, 2016; Campbell, 2016; Chang et al., 2002).

A Qatar Airways elleni blokádot elemzéséhez kapcsolódó irodalom

A Perzsa-öböl menti légitársaságok gazdasági-politikai stabilitását – negyedik tézispontunkkal összefüggésben – egy esettanulmány kapcsán vizsgáltuk. Az itt alkalmazott reziliencia nézőpontú szemlélet, amely esetünkben egy mesterséges rendszert ért diplomáciai támadás hatását és következményeit elemezte, rendkívül szerteágazó szakirodalmi merítést, egyben az adatok változatosságát követelte meg. Módszertani előzmények hiányában olyan általános érvényű modellt kerestünk, amely továbbfejleszhető az adott jelenség bemutatására, a folyamat részleteinek feltárására.

Longstaff a közösségi reziliencia értelmezésének elméletét az erőforrások és az alkalmazkodási képesség összefüggésének viszonyrendszerében mutatta be (Longstaff et al., 2010), ami jól felhasználható keretet nyújtott vizsgálatunkhoz. Ehhez tudtuk illeszteni a Montpellier Bizottság által kidolgozott szakmai jelentést (Montpellier Panel Report 2013). A terület reziliencia alapú irányelvei ugyan az agrárfejlesztés és élelmiszer termelés biztonságát célozták meg a Szaharától délre eső Afrikában, azonban azzal, hogy tematikus rendszerbe illesztették a folyamatot, prioritásokat és fejlesztési lépcsőfokokat jelöltek ki a stressz- és sokkhatások jellegével és a kihívások természetével szemben, olyan párhuzamot ismertünk fel célterületünkkel összefüggésben, amely jó algoritmust szolgáltatott munkánkhoz.

Conway és munkatársai (2010) által adott reziliencia-ábrázolás vetítette elő, hogy a rezilienciaalapú stratégiák nem mindig járnak sikerrel, azaz amennyiben a rendszer a reziliens viselkedésre képtelennek bizonyul, úgy a negatív kimenetek lehetőségével is számolni kell.

Az erőforrások hatékonyságának értékeléséhez – Norris nyomán – a teljesítőképességet, a diverzitást és a redundanciát találtuk alkalmasnak (Norris, et al. 2008).

Raab-Jones-Székely (2015) tanulmánya útmutatást adott a reziliencia természetét leíró tényezők időbeli lefutásának és kiterjedésének pontosabb érzékeltetésére. Olyan meghatározatlan időkeretet érvényesítettek, amely nem csak rövid és középtávra vonatkozhat, de a hosszú távú megközelítések értelmezését is lehetővé teszi.

A hatékony helyreállítás szerepét, a rekonstrukció folyamatát, lépéseit számos tanulmány részletezi (Draft Position Paper 2015, EU 2012, Rose 2005, Llalemant 2013, Bingu 2013), melyek hathatósan járultak hozzá vizsgálatunk fogalomkeretének szélesítéséhez.

A blokádot tényleges politikai indítékainak és körülményeinek feltárásához a szemben álló felek kormányzati dokumentumait, a Qatart Airways honlapját és hivatalos kiadványait,

továbbá több hitelesnek tekinthető hírcsatorna anyagát dolgoztuk fel, megfelelő kontrollt követően.

4. A légitözlekedés jogi szabályozásának korszakai

A világ légitársaságai jelentősen eltérő földrajzi, gazdasági, társadalmi és politikai viszonyok között teljesítik küldetésüket. Történelmi beágyazottságuk és a mozgásterüket befolyásoló szűkebb/tágabb értelemben vett környezeti adottságaik között ordítóak a különbségek, a harmonizáció, ami az egyenlő, igazságos működési és versenyfeltételeket alapozná meg, kezdetektől számos akadályba ütközik.

Az Emirates, Etihad és Qatar Airways az utóbbi másfél évtized során – gyakorlatilag előzmények nélkül - robbant be a világ légitözlekedésének élvonalába. Működésük dinamikája, tőkeerejük látványos megnyilvánulásai, de különösen újszerű üzletpolitikájuk a szakág egészét meglepte. Ha ennek az európai (részben amerikai) légitözlekedésre gyakorolt hatását kívánjuk elemezni, azt csak szélesebb, komplex kitekintésben közelíthetjük meg.

Tudnunk kell, milyen indítékok eredményeképpen jött létre az a regulációs, majd deregulációs környezet, amelybe a három légitársaság érkezett, s amelyben versenyeznie kell. Kik jelentik a tényleges versenytársakat és hogyan, milyen rendező elvek szerint változtak az erőviszonyok a megelőző évtizedekben. A légitözlekedés rendszerének működési keretét közel egy évszázados fejlődés eredményeként, az egymásra épülő, egymást váltó döntések sorozata építi fel, ezért az abban rész vállaló szereplők viselkedése, reakciói csak a folyamat egészébe illesztve érthető meg. A szabályozások a gazdasági erőviszonyokat, a politikai érdekeket és a piac válaszait követve időnként erős fordulatot vettek, ami új korszakot nyitott, merőben más feltételeket kijelölve a szereplők számára. Ezek a törések, mint repüléstörténeti lépcsőfokok, némelyeknek az előrelépés opcióját jelentette, míg mások megoldhatatlan kihívásokkal szembesültek.

Világosan látni kell, hogy az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways működési mechanizmusa hogyan illeszkedik (vagy nem illeszkedik) a légitözlekedés történetének éppen aktuális pillanatába, azaz a korábbi időszakok – más rendszerek számára megkonstruált – vívmányaiba.

A légitözlekedés történetének tagolásához – bár annak számos aspektusa lehetséges – a nemzetközi erőközpontok (döntően az aktuális politikai-gazdasági hatalmak érdeket kiszolgáló) szabályrendszerét, irányelveit, a szereplők eltérő érdekviszonyainak megnyilvánulásait és a globális folyamatok befolyásoló hatását kell figyelembe venni. Álláspontom szerint ez a megközelítés egy-egy korszak átfogó, jól elhatárolható és jól követhető jellemzését nyújtja.

4.1. A polgári repülés kezdetétől a regulációs korszak végéig

4.1.1. Kezdetek

A légitözlekedés a 20. századig elérhetetlen volt a hétköznapi ember számára. A repülés technikai feltételeinek megvalósítása a Wright fivérek 1903-as történelmi jelentőségű repüléséhez kötődik. Az első repülőgépek magánfejlesztésekből sportolási céllal, újabb és újabb rekordok megdöntésére készültek, majd a következő fontos lépés Louis Blériot-nak a La Manche-csatornán való átkelése volt 1919-ben.

1911 és 1914 között már több országban megjelentek az első légitáposták.¹⁶ Közös jellemzőjük, hogy viszonylag rövid távon repültek, alkalmanként vagy rendszeres jelleggel, több-kevesebb ideig. A menetrend szerinti közlekedésre 1914-ig kellett várni.¹⁷ Az első világháború alakította át a repülőgépet hobbi szintű termékévé tömegjárművé. (Allaz, 2004) A repülőgépek iránti növekvő igényt egyrészt harcászati feladatok, másrészt

¹⁶ Nagy-Britannia, Dánia, Japán, Dél-Afrika, USA. (Allaz, 2004)

¹⁷ Az első menetrendszerű légitápostát a floridai Tampa és St. Petersburg között járt 1914-ben. (Allaz, 2004)

katonai légipostai célok indokolták. A hosszú frontvonalakon a hagyományos postai eszközökkel lassabban lehetett kommunikálni, a légi járatok jelentősen lerövidítették ezt az időtartamot. A békekötést követően repülőgépek szállították a segélyt a háború sújtotta területekre Belgiumban és Franciaországban. (Allaz, 2004) A béketárgyalások ideje alatt különösen fontosá vált a gyors összeköttetés Nagy-Britannia és a kontinens között, ehhez a Royal Air Force biztosította a légi postai járatokat. (Allaz, 2004)

A háború végével munka nélkül maradtak a harci gépek, a légi járatok pilótái, valamint a haditermelésre felfejlődött repülőgépgyárak. Adottak voltak a feltételek légitársaságok alapításához, hogy a meglévő kínálathoz megteremtsék a keresletet. A légiközlekedés „hőskorával” kapcsolatosan Camille Allaz (2004) az alábbi következtetéseket vonta le:

- a katonai gépek nem alkalmasak polgári használatra, mert nem gazdaságosak;
- a menetrendszerinti légi járatok működtetéséhez megfelelő infrastruktúra szükséges (kifutópályák, időjáráselőjelzés stb.);
- a postai csomagok szállítása jelentette sok esetben az egyetlen bevételt, így a Postát a légiközlekedés keresztanyjának tekinthetjük;
- a polgári légiközlekedés ebben a formában nem hatékony, közvetlen állami támogatást igényel.

Ennek ellenére ebben az időszakban sok légitársaság alakult. Európában a belföldi járatok mellett megjelent a nemzetközi fuvarozás igénye is, 1919-ben az Aircraft Transport and Travel Ltd. London és Párizs között indított rendszeres légi postai összeköttetést. Észak-Amerikában 1920-tól szintén légi postai tevékenységre kötöttek szerződéseket. (Allaz, 2004)

4.1.2. A nemzetközi szabályozás

A repülőgépek technikai fejlődése már korán felvetette a nemzetközi szabályozás szükségességét (1. táblázat). A kormányozható léghajók, majd Blériot repülőgéppel való átkelése a Csatornán a korábbi határvédelemhez képes új helyzetet teremtett az országok számára. Megoldást kellett találni arra, hogy egy másik állam területéről az adott állam területére átrepülő, idegen állampolgárral a fedélzetén megjelenő gépet biztonsági szempontból hogyan kezeljenek. Erre a problémára kerestek választ elsőként 1910-ben Párizsban, az első nemzetközi légi jogi konferencián.

4.1.2.1. Az első nemzetközi légi jogi konferencia

A légtér jogi szabályozásának kérdése miatt ültek össze Párizsban az európai nemzetek 1910-ben. (Butler, 2001) A konferencián két álláspont versengett. Német és francia oldalról a légtér szabadságának elismerését szorgalmazták, a britek azonban az állami szuverenitás kiterjesztését szerették volna elérni. A konferencia végül nem fogadott el záródokumentumot, utóbbiak kérésére felfüggesztették, és már nem hívták újból össze. Ezt követően, 1911-ben Nagy-Britannia törvényt fogadott el, amelyben kimondta, hogy a Brit Birodalom területe feletti légtérre kiterjed az állami szuverenitás, ezzel a párizsi konferencián képviselt álláspontjukat törvényerőre emelték. A törvény hatályba lépésének fő oka, hogy a német Zeppelinek hatótávolsága ekkor már elérte Nagy-Britanniát, így ezt potenciálisan fenyegetésnek érezték. (Butler, 2001)

Az első világháború végéig nem történt előrelépés a nemzetközi jogi szabályozás területén.

4.1.2.2. A Párizsi Egyezmény

1919-ben Párizsban ült össze a világháborút lezáró konferenciák részeként a Békekongresszus Légiközlekedési Bizottsága, ezzel megszületett a Párizsi Egyezmény (Egyezmény), az első nemzetközi légi jogi megállapodás. (Sipos, 2015). Legjelentősebb eredményei az alábbiak:

- Létrehozták az International Commission of Air Navigation (ICAN) intézményét, amelynek feladata, hogy a polgári légitársaságok fejlődését figyelemmel kíséresse és szükség szerint módosítási javaslatokat tegyen a tagállamok részére. (ICAO, 2020a)
- Az Egyezmény alapján a nyílt tenger felett érvényesül a légtér szabadsága, egyéb esetben az államterület feletti légtér az adott állam szuverenitásának része. (The United States of America et al., 1923)
- Béke idején minden szerződő állam számára lehetőséget biztosít a többi szerződő állam területén történő átrepülésre.
- Nemzetközi légiutak létesítéséhez mindazon államok beleegyezése volt szükséges, amelynek területén a légiút áthaladt.

1. táblázat. A légitársaságokra vonatkozó nemzetközi szabályozás rövid áttekintő táblázata

Államközi egyezmények, konferenciák		Egyéb nemzetközi kapcsolatok	
1910 Párizs	Konferencia zárodokumentum nélkül	1919 Hága	International Air Traffic Association megalapítása Nem államok, hanem légitársaságok által alapítva
1919 Párizs	<ul style="list-style-type: none"> - az ICAN létrehozása, - nyílt tenger felett a légtér szabadsága, - államterület feletti légtér a szuverenitás része, - szabad átrepülési jog a szerződő államok területén, 		
1926 Madrid	Részvevők: Latin-Amerikai országok + Spanyolország, Portugália		
1928 Havanna	Részvevők: az amerikai kontinens államai		
1944 Chicago	Chicagói Egyezmény <ul style="list-style-type: none"> - az ICAO létrehozása - honosság kérdése - nem menetrend szerinti légi járatok 	1944 Havanna	International Air Transport Association megalapítása
	Egyezmény a Nemzetközi Légi Járatok Átmenő forgalmáról (tranzitjogok) <ul style="list-style-type: none"> - leszállás nélküli átrepülés joga - nem kereskedelmi célú leszállás joga 		
	Nemzetközi Légitársasági Egyezmény (kereskedelmi jogok)		
1956 Párizs	Európai Polgári Repülési Konferencia a nem menetrend szerinti járatokról		

Forrás: Sipos (2015) alapján saját szerkesztés

Az USA is részt vett a tárgyalásokon, a delegációjuk elsősorban az európai légitársaságok helyzetét kívánta felmérni. (Butler, 2001). Olaszország, Nagy-Britannia és Franciaország – felismerve a repülőgépek fontosságát – elkötelezett volt az iparág állami segítséggel történő általános fejlesztésében. Az amerikai küldöttség felismerte, hogy az USA lemaradásban van légiiparáról tekintve, és hátrányát azzal tudja ellensúlyozni, ha geopolitikai pozícióját kihasználva akadályozza más államok számára, hogy hozzáférjen piacaihoz. Taktikájuk egyrészt arra irányult, hogy az angol és francia felekkel vitába bocsátkozva késleltették a Németországgal szembeni szankciók bevezetését, másrészt nem ratifikálták az Egyezményt, amit végül 27 állam fogadott el. Az USA rövidesen nemzeti légitársaságok fejlesztésébe kezdett.

4.1.2.3. *Regionális egyezmények és más szervezetek a két világháború között*

Az Egyezmény hatályba lépését követően elfogadott nemzetközi megállapodások a légi jog fejlődését tekintve nem hoztak érdemi újdonságot, jelentősége elsősorban politikai jellegű maradt.

Az államközi együttműködések mellett viszont fontos szerepe lett a légitársaságok által kezdeményezett nemzetközi szervezetnek. Hat európai légitársaság¹⁸ 1919-ben megalapította az International Air Traffic Association-t (Nemzetközi Légi Forgalmi Szövetség) azzal a céllal, hogy együttműködjenek a nemzetközi légiközlekedés megszervezésében. (Allaz, 2004) Ez a szervezet volt az, amelyik kidolgozta az eljárásokat, biztosította az utazási dokumentumok egységességét, sztenderdizálta a műszaki előírásokat, összehangolta a menetrendeket, megszervezte európai szinten a csatlakozó járatokat. Az árak és egyéb díjak viszont nem tartoztak a feladatai közé. (A szervezetbe 1939-ben – mint első amerikai légitársaság – lépett be a Pan Am, ezt megelőzően csak európai tagjai voltak.)

Az 1928-ban Havannában tartott pán-amerikai konferencián az amerikai kontinens államai megállapodást írtak alá a légiközlekedésre vonatkozóan. (ICAO, 2020b) A Havannai Egyezmény biztosította a tagállamok számára a szabad áthaladás jogát, de ezzel egyúttal elzárta az amerikai kontinenst Európa elől.

4.1.2.4. *A nemzetközi szabályozási rendszer a második világháborút követően*

1944-ben Chicagóban újra tárgyalták a nemzetközi légiközlekedés technikai és gazdasági kérdéseit. Két markánsan eltérő álláspont fogalmazódott meg. Mivel az USA területén nem folytak háborús cselekmények, nem volt szüksége erős állami beavatkozásra a gazdaság helyreállításához, így nem volt érdeke, hogy a légiközlekedésben az állam vezető szerepet vállaljon. (Sipos, 2015) Az amerikai javaslat a szabad verseny lehetőségét kívánta megteremteni a légitársaságok számára. Ellenben Anglia nagy veszteségeket szenvedett, ezért a brit javaslat ennek megfelelően a gazdasági verseny korlátozására irányult. Nemzeti érdekek tartották az állam közvetlen részvételét a légitársaságok irányításában, teljes, vagy részbeni tulajdonlásában.

Az elfogadott Chicagói Egyezményben a brit javaslat jelent meg, s a menetrendszerű járatok ügye az államok előzetes engedélyéhez kapcsolódik. Az Egyezmény rendelkezett a nemzetközi légi járatok átmenő forgalmáról, a kereskedelmi jogokról, a nem menetrendszerű repülés jogáról is. A konferencia megalapította a Nemzetközi Polgári Repülési Szervezetet (ICAO), mint az ENSZ szakosodott intézményét. (1. táblázat)

A kereskedelmi járatok feltételeit ezt követően az államok bilaterális szerződésekben rögzítik, így kontrollálva a nemzetközi légiközlekedést. Az első ilyen típusú szerződés aláírásának helyszínéről Bermuda-szerződésként lett közismert. A Bermuda-szerződés jellegzetességeinek kifejtését lásd a 4.1.4. pontban.

A Havannában 1944-ben alakult meg a Nemzetközi Légiszállítási Szövetség (International Air Transport Association, IATA), az International Air Traffic Association jogutódja. (Sipos, 2015) Ez a légitársaságok együttműködésére szolgáló fórummá vált, ahol olyan kérdéseket rendeztek, mint például a globális menetrendek kialakítása; a foglalási és kommunikációs rendszer; a jegyfoglalás, légitársasági és repülőtérkódok egységesítése; komplex foglalás klíringelszámolása; utas-, csomag-, cargo- és postai küldemények repülőtéri kezelése stb.

¹⁸ Aircraft Transport and Travel Ltd (angol), Det Danske Luftfartselskab A.S. (dán), Det Norske Luftfartrederi (norvég), Deutsche Luft Reederei (német), Svenska Lufttrafik A.B. (svéd) és a Koninklijke Luchtvaart Maatschappij voor Nederland en Kolonien (KLM) (holland).

4.1.3. Nemzeti szabályozás és a főbb fejlődési irányok

A menetrendszerű légiközlekedés kialakulása hozta meg az igényt az állami szabályozás iránt. Egyrészt a repülőgép, mint veszélyes üzem a korai időszakban sok tragédiához vezetett, így indokolt volt állami szinten rögzíteni a biztonsági követelményeket. Másrészt a fejlődésnek köszönhetően egyre nagyobb infrastruktúra igény alakult ki az iparágban, amelynek koordinálása összetett feladat volt, amit csak állami szinten lehet sikeresen megvalósítani (pl. repülőterek, kifutópályák építése). Harmadrészt a légiközlekedés fejlődése a kezdeti időkben egy állami szolgáltatáshoz, a postai tevékenységhez kapcsolódott, így az államnak érdeke volt szabályozni a légiközlekedést, hogy az megfelelő színvonalon maradjon.

A repülőgépipar az USA-ban és Európa több országában fejlődött leglátványosabban. Ennek is következménye, hogy élenjárók lehettek a légiközlekedési rendszerek kialakításában. Mindezekre tekintettel az USA és Európa példáján tekintjük át a fejlődési utakat.

2. táblázat. A nemzeti törvények lényegi elemeinek összefoglalása

Év	USA	Év	Nagy-Britannia
1925	Kelly Act A Posta légijáratok üzemeltetése tendereztetés keretében kerüljön magántársaságokhoz	1911	az állami szuverenitás kiterjesztése a légtérre
1926	Kereskedelmi légitörvény A repülőgépek és pilóták engedélyezési feltételei, légiforgalmi előírások	1920	első légijogi törvény
1930	Kelly Act módosítása a Posta vezetője módosíthatja az útvonalakat		
1938	Polgári légiforgalmi törvény Polgári Légiforgalmi Testület létrehozása (CAB) a repülőgépgyártók és légitársaságok egymástól való pénzügyi függetlenségének előírása		

Forrás: Allaz (2004.) alapján saját szerkesztés

4.1.3.1. Fejlesztéstörténet belföldi példa (USA) alapján

Az USA számára a légiközlekedés – területi adottságainak köszönhetően – dominánsan belföldi forgalmat jelentett és saját, külső hatásoktól mentes fejlődési utat járhatott be.

A Kongresszus már 1916-ban anyagi fedezetet biztosított, hogy légijárat indulhasson kísérleti jelleggel. (Allaz, 2004) Az első gép 1918 májusában repült, Washington és New York között. A flottát a Posta irányította és a hadsereg üzemeltette

Az ezt követő évek a modern polgári légi közlekedés felé vezető út szárnypróbálgatásait sorakoztatta fel, ahol a technikai fejlődés újdonságainak, a hálózatépítés kísérleti lépéseinek és az tiltások-engedélyezések egymásra hatásának ötvözete követhető nyomon. Részletes elemzést érdemelne a New York - San Francisco vonal, mint a K-NY-i part összekötésének történelmi pillanata 1920-ban, a vasúti sínek és kivilágított pályák alapján történő léginavigáció vagy a fővonalak melletti feeder járatok bevezetésének gondolata. (3. ábra)

Az amerikai légiközlekedés fejlődésének fontos lépcsőfoka az 1925-ben elfogadott, ún. Kelly Act¹⁹ és az 1926-os kereskedelmi légitörvény. (2. táblázat) Ettől kezdődően a Posta több szakaszban tendereztette meg a légiútvonalakat, előbb a feeder, majd a transzkontinentális úton. (3. táblázat)

1930-ban, a Kelly Act módosításával a Posta vezetője jogköröket kapott (Allaz, 2004), s a három legnagyobb légitársasággal szerződött le.

¹⁹ Contract Airmail Act, a szöveg megalkotójáról, Melville Clyde Kelly-ről nevezték el.

1934 elején Rooseveltnél átmeneti időre a hadsereg feladatai közé sorolta a légi postajáratok működtetését, (Allaz, 2004) amely azonban nem volt képes a feladat ellátására²⁰.

3. ábra. A US Post Office légi postajáratok 1921-26 között.



Forrás: Allaz (2004.) in: Rodrigue (2020)

Ezek a zavaros évek kikövetelték a polgári légi közlekedés szervezet felállítását, és ennek eredménye lett az 1938-as Polgári légi forgalmi törvény. Ez a jogszabály hozta létre a Polgári Légi forgalmi Testületet (Civil Aeronautics Board, CAB), a Postahivatal így felügyelet alá került. Az USA légi közlekedését a következő 40 évben ez a szabályozás határozta meg.

4.1.3.2. A légi közlekedés fejlődésének európai útja

Európa területén több kisebb-nagyobb területtel rendelkező állam osztozik. A repülés alapvetően a nagy távolságok áthidalását szolgálja, így az európai fejlődéstörténet már a kezdeti időszakban nemzetközi jelleget öltött. Az ebből adódó problémák és azok megoldására vonatkozó módszerek kidolgozása azonban előre lendítette az iparág fejlődését.

- Nagy-Britannia

Nagy-Britanniában 1919-ben indult meg az első menetrendszerinti légi járat London és Párizs között.²¹ (Lyth, 2000) Ezt újabb útvonalak beindítása követte, amelyek működése, állami kapcsolatai pontosan példázzák Európa légi közlekedésének kezdeti időszakát. A szezonális kereslet, így az állandó igény hiányában a légitársaságok nem tudtak hatékonyan működni. A kormány ennek megoldására egy támogatási rendszert dolgozott

²⁰ A botrányban érintett légitársaságok ugyanazon a néven nem indulhattak, de egy kiskapu miatt mégsem estek ki a versenyből. Ezt névváltozással tudták elérni. Ekkor lett az American Airwaysból American Airlines. (Allaz, 2004)

²¹ A George Holt Thomas által megalapított Aircraft Transport & Travel üzemeltette a járatot. (Lyth, 2000)

ki annak érdekében, hogy az erős állami szubvencióval működő holland és francia konkurencia ne veszélyeztethesse a brit érdekeket. A segítségnyújtás azonban nem ösztönözte a társaságokat a nyereség elérésére. Az állam az azonos útvonalra több cégnek adott dotációval gyakorlatilag önmagával versenyzett. Megoldásként egy kiválasztott, üzleti alapon működő légitársaság kapta az állami hozzájárulást.

3. táblázat. Az első kereskedelmi járatok üzemeltetői az USA-ban

Útvonal	Légitársaság	Tulajdonos	Jogutód
New York /Boston	Colonial Air Transport	William A. Rockefeller	American Airlines
Chicago /Saint Louis	Robertson Aircraft Corporation	William Robertson őrnagy, Charles A. Lindbergh itt volt pilóta	American Airlines
Chicago /Dallas	National Air Transport	new yorki és chicagói pénzügyi körök	United Airlines
Los Angeles /Salt Lake City	Western Air Express	Harris M. „Pop” Hanshue, dél-kaliforniai pénzügyi körök	
Pasco /Boise /Elko	Varney Airlines	Walter T. Varney veterán	
Detroit /Chicago, Detroit /Cleveland	Ford Transport Lines	Henry Ford	
Seattle /San Francisco /Los Angeles	Pacific Air Transport	Vern C. Grost oregoni buszvállalat tulajdonosa	
Minneapolis /Chicago	North West Airways	Minneapolis, Detroit pénzügyi körei	Northwest Airlines
Chicago /San Francisco	Boeing Air Transport	William Boeing	
Chicago /New York	National Air Transport	new york-i és chicagói pénzügyi körök	United Airlines

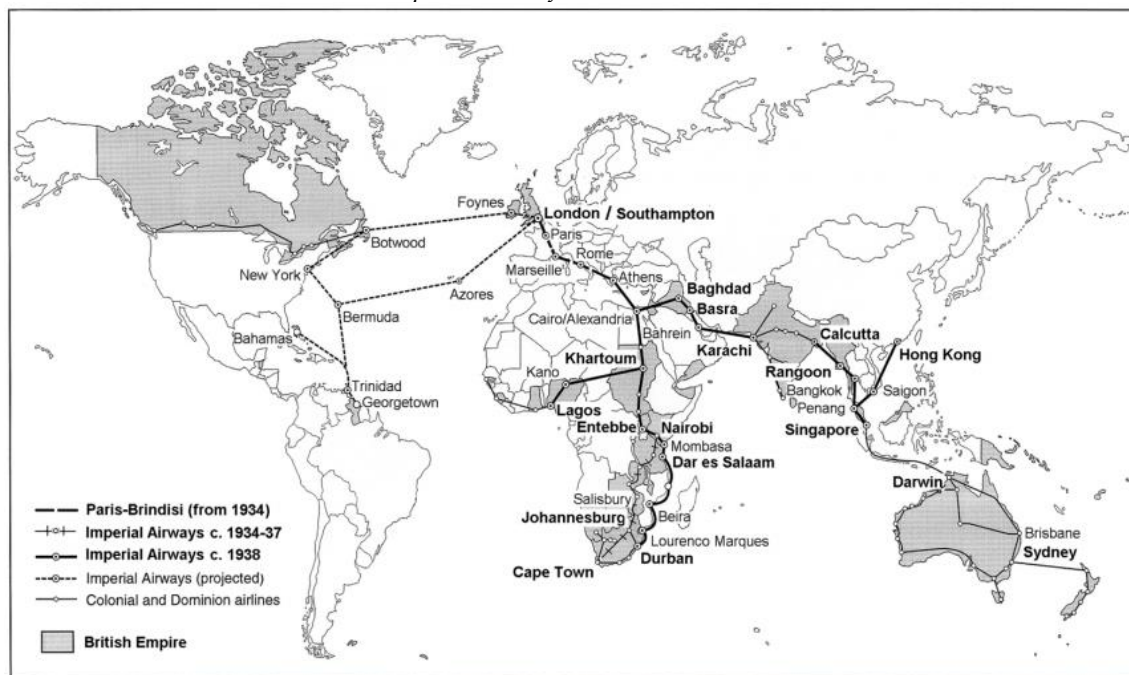
Forrás: Allaz (2004) alapján saját szerkesztés

1924-ben a fúzióval létrejött Imperial Airways állami támogatással működött, de egyúttal osztalékot fizetett magántulajdonosainak.²² Kizárólag brit gyártmányú gépeket üzemeltethetett, s Európába és a Brit Birodalom területei felé építette ki hálózatát. A légiposta Nagy-Britanniában is fontos szerepet játszott. 1932-ben bevezették az Empire Air Mail Scheme-t (Birodalmi Légiposta Rendszer), amelynek lényege, hogy elsőbbséget élvez a szállítandó utasokkal szemben. A személyszállítás ekkor még kevésbé volt jelentős. A légitársaság az európai célpontokat követően inkább a birodalmi útvonalakat építette ki. Így fordulhatott elő, hogy London és Európa több nagyvárosa közt brit légitársaság nem repült, kizárólag külföldi légitársaság üzemeltetett járatot. Az egykori gyarmati célpontokat a Birodalmi Konferencia egy különbizottsága határozta meg (a részletes hálózatot lásd a 4. ábrán).

Az 1930-as években több független légitársaság is létrejött Angliában, amelyek az Imperial Airways számára konkurenciát jelentettek. A versenytársak számát szűkítve 1935-ben a kormány a több kisebb légitársaság összeolvadásával és banki háttérrel finanszírozva létrehozta a British Airways-t, amely állami támogatás mellett végezhetette a légiposta szolgálatot. 1938-ban a brit parlament az erők egyesítésében, azaz a két szemben álló légitársaság fúziójában látta az üzletpolitikai előrelépést, ami még abban az évben meg is történt, ezzel létrejött a British Overseas Airways Corporation (BOAC).

²² Az első osztalékfizetés 1928-ban volt. (Lyth, 2000)

4. ábra Az Imperial Airways hálózata az 1930-as években.



Forrás: Pirie (2009)

- Hollandia

Hollandia példája szintén az állami támogatások nélkülözhetetlen szerepét igazolja, azonban a magántőke korai megjelenése már egy másik működtetési alternatívára is rámutatott.

1919-ben ismerték fel, hogy a gyarmatok elérésében jelentős segítséget nyújthat a légitársaság, ezért létre kell hozni egy központi repülőteret, egyben megalapították a KLM-t. A légitársaság már az első öt hónapos működését követően állami támogatásra szorult, ezért a kormány évente nagy összegekkel segítette a társaságot. 1927-től viszont a szubvenciók feltételének szabták a magánbefektetők aktív részvételét is. A KLM ettől kezdve egyes tulajdoni hányaddal - többségi állami részesedéssel ugyan - a gyarmatosítás céljainak megvalósítását szolgálta (Batavia).

A 30-as évek végére a KLM az európai légitársaságok közül a legjobb pénzügyi mutatókkal rendelkező cég lett annak köszönhetően, hogy – az állam hozzájárulásával – semlegességét kihasználva, széleskörű üzleti szempontokat (légiposta, diplomáciai járatok, közép-európai nyitás) érvényesíthetett. (Dierikx, 2000)

- Németország

Németországban a légitársaság első nagy fejezete a Zeppelinekhez kötődik, szárnyalásuknak az 1937-es Lakehurst-i katasztrófa vetett véget. (Dienel & Schiefelbusch, 2000) Az I. világháborút követően 1923-ig korlátozták és ellenőrizték az ország légtérét. 1923-ra 37 kisebb légitársaság működött, amely két nagyobb csoporthoz, a (Deutsche Aero-Lloyd és a Junkers Luftverkehr) tartozott. Ezek fúzióját követően megalakuló Lufthansa működése összefonódott a katonai légierővel, így 1935-től hivatalosan is a légügyi minisztérium alá rendelt szervezet volt. A második világháborút követően a potsdami konferencián – a versailles-i konferenciához hasonlóan – korlátozták a katonai és polgári repülést a németek számára.

4.1.4. A regulációs időszak második ciklusa és kérdőjelei

A második világháborút követően a légitársaságok úgy az USA-ban, mind Európában már koordinált körülmények között működtek.

A tengerentúlon a légi közlekedés erősen szabályozott belföldi piacon – a korszak elején még külföldi vetélytársak nélkül – fejlődhetett, míg a sokországu Európában az egyes nemzetállamok gazdaságai önálló jogkörrel működtek. Általános volt az állami tulajdonú un. zászlós légitársaságok dominanciája, melyek fenntartása (egyben támogatása) politikai kérdés volt.

A technikai fejlődésnek, így főleg az új repülőgéptípusoknak köszönhetően ebben az időszakban erősödik meg a kapcsolat Észak-Amerika és Európa között, ami a transzatlanti légifolyosó kiépüléséhez vezetett.

a) Bermuda I. típusú szerződések

A Chicagói Egyezmény nem oldotta meg az útvonalak kapacitás- és díjkérdését. 1946-ban megkötötték az első Bermuda szerződésnek elnevezett bilaterális megállapodást, amely az USA és Nagy-Britannia között rendezte a vitás kérdéseket. (Jönsson, 1981) Ez modellként szolgált a későbbiekben az államok egymásközi légikapcsolatainak szabályozására.

A Bermuda szerződésben az országok kijelölték a légitársaságot, jóváhagyták a tarifát és a menetrendet, még a kapacitást, a frekvenciát és a légi jármű típusát is hatósági kontrollhoz kötötték. (Sipos, 2015).

b) Szabályozás a második világháborút követően az USA-ban

A CAB – a bevezetett Polgári Légiforgalmi törvény (1938) általi felhatalmazásával élve – arra törekedett, hogy a légitársaságok stabilitását biztosítsa. Emiatt nem jött létre olyan verseny, ami az árakat csökkenthette volna. A légitársaságok pénzügyi helyzetét azonban itt is (kezdetben) állami támogatással, majd azok megszüntetését követően árazási iránymutatások bevezetésével befolyásolták. (Larsen et al., 2012)

c) Technikai és gazdasági változások

Az 1950-es évek technikai változásainak eredményeképpen olyan folyamatok indultak el, ami megalapozta, felgyorsította és kikövetelte egy új gondolkodás és szempontrendszer érvényesítését a légiközlekedés szereplőinek körében.

- Megjelentek a gázturbinás sugárhajtóműves repülőgépek a polgári repülésben.
- A légitársaságok száma megsokszorozódott, többen függetlenné válhattak pénzügyi értelemben.
- Észak-Amerika és Nyugat-Európa légiúton való tömegesítése realitássá vált. (1957-ben a transzatlanti légiutat már ugyanannyi utas használta, mint ennek tengeri megfelelőjét (Brooks, 1967)
- A menetrendszerinti légitársaságok mellett megjelentek a nem-menetrendszerinti változatok (Jönsson, 1981) is.
- A 70-es években forgalomba álltak a széles törzsű repülőgépek, amelyek megduplázták az ülés kapacitást.

d) A regulációs időszak kérdőjelei

A technológiai fejlődés eredményeképpen bekövetkező változások a 70-es években a légiközlekedési piac szabályozási rendszerének megfelelőségét megkérdőjelezte. (Wittmer & Bieger, 2011) Egyrészt az új gazdasági szempontok már a versenyképességet helyezték előtérbe, másrészt a légiipar súlyos válságokkal szembesült (az olajkrízis miatti magas üzemanyagköltségek, a 70-es évekbeli recesszió,

csökkenő kereslet a légitársaságok iránt). Az állami szabályozás miatt nem volt verseny a repülőjegyek piacán, a jegyárak magasak voltak, mindezek következtében a korszak végére kirajzolódott, hogy az üzleti szabadságot széles körben korlátozó előírások a légitársaságok nyereséges működtetését, egyben az új társaságok piacra lépését nem biztosította.

4.2. A hagyományos légitársaságok uralma

Az amerikai számvevőszék kimutatása alapján 1969-74 között – a verseny hiánya miatt – a légiutasok 1,8 milliárd USD veszteséget szenvedtek el (Larsen et al., 2012), ami a továbbiakban tarthatatlanná vált. A légitársaságok állapotát minden oldalról feszítő impulzusok feloldására Carter elnök támogatásával, a liberalizáció és dereguláció terén alapvető változást határoztak el: a piacra lépés főszebályozása érdekében 1978-ban hatályba lépett az Airline Deregulation Act. Az intézkedéscsomaggal új korszak kezdődött a repülés történetében, amelynek alapjait a tengerentúlon rakták le, azonban hatása a világ légitársaságai egészének irányt mutatott. Ha az ezt megelőző – protekcionizmussal és központosított tervezéssel jellemezhető – évtizedekkel szembeni különbséget szemléletesen akarjuk láttatni, ezzel a törvény közlekedéspolitikai következményeit értékelni, az alábbi kérdéseket kell megválaszolni:

- melyek azok a legfontosabb pontok, amelyek a változás alapjául szolgáltak,
- milyen eredményeket hozott a szabályozás a légitársaságok működésében,
- melyek azok a hangsúlyos, újszerű – esetleg korszakon átnyúló jelentőségű – megnyilvánulások (módszerek, eszközök, alkalmazások), amelyek befolyást gyakoroltak a rendszer működésére,
- kik voltak a törvény hasznélvezői és kárvallottjai (ellentétben a korábbi érával),
- milyen különbségeket mutatott az intézkedéscsomag a kor két legjelentősebb légitársasági fókuszterületén.

Mivel a deregulációs törvénnyel összefüggő értékelés számos hazai és külföldi szerző (Moore, 1986; Levine, 1987; Erdősi, 1998; Legeza, 2000.; Doganis, 2010; Larsen et al., 2012; Peterson, 2018) által több nézőpontból és kellő alaposággal már feldolgozott, így nem kívánjuk annak folyamatát tematikus részletességgel ismertetni. A korszakjellemzőket szeretnénk a saját szempontrendszerünket követve kiemelni, hangsúlyozni, és a legkarakteresebb jegyek alapján megkülönböztetést tenni.

4.2.1. A dereguláció korszakának adminisztratív elemei

A légitársaságok szabályozásokra épülő korszakával szemben az „Airline Deregulation Act” a szükségtelen kormányzati előírások lebontását célozta meg. A szándék egy olyan hatékony, konstruktív üzleti környezet kialakítása volt, amitől elvárható a piachoz jutás feltételeinek könnyítése, a verseny fokozódása, a repülőjegyek árának csökkenése, a termelékenység növekedése. Ennek megfelelően a törvény pontjai között találjuk (nem kizárólagossággal) az alábbiakat:

- a belföldi viteldíj szabályozása fokozatosan megszűnik, azaz szabad árképzés indulhat el,
- az új légitársaságok létrehozása egyszerűbbé válik,
- megnyílik a belföldi útvonalakra és az új szolgáltatásokra vonatkozó korlátlan hozzájárulás lehetősége (egyben a versenytársak kihasználatlan útvonalainak átvétele),
- adott lesz a nemzetközi, de amerikai tulajdonú fuvarozók részvétele a belföldi szállításban,
- a charter társaságok mozgástere megnő,
- a legtöbb postai szállítás támogatása – mint protekcionista termék – megszűnik,

- a CAB által gyakorolt jogkörök (új belépők engedélyezése, új nemzetközi útvonalak engedélyezése stb.) 1985. január 1-én a Közlekedési Minisztérium (Department of Transport, DOT) hatáskörébe kerülnek. (Larsen et al., 2012)

A felsorolásból látható, hogy a törvény a légitársaságok valamennyi aktív és passzív résztvevőjét érintette, így a légitársaságokon kívül a repülőtereket, a repülőgépgyártókat, az utazási irodákat, a beszállítókat és nem utolsósorban az utazóközönséget.

Az iparág számos szektorából kétségek fogalmazódtak meg a dereguláció lehetséges káros hatásaival összefüggésben. Felvetették a biztonság kérdését, a kis forgalmú és jövedelmezőségű utak elvesztését, a nagy és erős társaságok előnypozícióját, a munkavállalókra váró hátrányokat.

A nagy légitársaságok, a repülőtéri hatóságok, valamint a repülőgép- és motorgyártók többsége ellenezte a deregulációt, viszont turisztikai ipar (köztük az utasok) és az új belépésre várók örömmel fogadták.

4.2.2. A törvény következményeinek vetülete a korszak arculatára

A Deregulation Act elfogadása után gyakorlatilag átmenet nélkül elindult a légitársaságok részéről az alkalmazkodás folyamata, amit a rivalizálás mellett a gazdaságosság és a nyereségesség szempontja vezetett. A törvény már rövid idő alatt olyan változásokat eredményezett, amelyek pontosan kirajzolják az ezredfordulóig tartó (részben azon túlmutató) időszak korszpecifikus jellemzőit, így a hálózatépítési, technikai, hatékonysági, szervezeti sajátosságokat, egyben éles határvonalat állítanak a szakág korábbi és következő időszakának történései közé.

Érdekes azonban elválasztani azokat az általános következményeket, amelyek elsősorban az USA belföldi viszonyaira voltak hatással és tanúságai csak korlátozottan terjedtek tovább, illetve azokat, amelyek globálisan, a mai napig jelen vannak a légitársaságok gyakorlatában (LCC, hub & spoke rendszer, Open Skies, változó és osztott árképzés, számítógépes foglalási rendszer stb.).

Az eredmények ismeretében utólag már pontos mérleg állítható fel. Tudjuk, hogy a szabadság adta lehetőséggel élve 15 év alatt nyolcszorosára nőtt a légitársaságok száma, amelyek $\frac{3}{4}$ -e csődbement (Erdősi, 1998). A tarifák és a viteldíjak jelentősen csökkentek (Peterson, 2018), ezzel az utasközönség a dereguláció legnagyobb kedvezményezettje lett. A légitársaságok által folytatott árháborúnak számos következménye tanúságokkal szolgált. Mivel egyre többen utaztak – a fajlagos bevétel csökkenése ellenére – a nyereség biztosítva volt, azonban ennek negatívumait az utasok szenvedték el. A terhelési tényezőket maximálisan megnövelték, az ülések kisebbek és kevésbé kényelmesek lettek. A fokozott biztonsági előírások további kényelmetlenséget róttak az utazókra (Peterson, 2018).

Ebben az időben indult el az USA repülőgép flottájának előregedése, a karbantartásra fordított költségek lefaragása, a repülőgépek földi kiszolgáló személyzetének és a légiforgalmi irányító létszámnak a csökkenése²³. Könnyű belátni, hogy ez – amellet, hogy cégek számára gazdasági szempontokat érvényesít – a biztonságra kedvezőtlen hatással van.

A korszak legkarakteresebb, tartós hatást kiváltó repülésszakmai és üzletpolitikai lépéseit, jelenségeit az alábbiakban foglaljuk össze.

1. Hub & Spoke hálózat. A nagy múltú légitársaságok – jövedelmezőségük érdekében – több kísérletet tettek, hogy a leggazdaságosabb útvonal konfigurációt kialakítsák. A legsikeresebb változat a hub & spoke hálózat lett, melyet az American Airlines

²³ 1979-ben 10.3 év, 1988-ban 12.5 év, 1996-ban az USA légitársaságainak több mint fele átlagosan 16 évesnél korosabb gépeket üzemeltetett. A karbantartásra fordított költség 1977-ben a teljes üzemeltetési költségek 13 %-a, 1982-ben már csak a 11 %-a. (Legeza, 2000.)

alkalmazott először (Renard, 2004), s amit időben a deregulációval kapcsolnak össze. A központi hub-ra épülő stratégia alkalmazása a légitársaság számára költség oldalról előnyös, javítja a légitársaságok működési hatékonyságát és a flotta kihasználtságát (Bailey et al, 1985)

Ugyanakkor az utas számára ez a menetidő hosszát növeli és az átszállások alkalmával plusz terhet jelent. A hubokban a megnövekedett forgalom késéseket okozhat, amikor több ráhordó járat közel egy időben érkezik, majd legrövidebb időn belül tovább indul.

2. *Open Skies típusú megállapodások.* A belföldi piac meghódítása után az USA-ban a nemzetközi kapcsolatok lehetőségét keresték, de a Bermuda II. típusú szerződések nem adtak kellő szabadságot a térnyerésnek. (Doganis, 2010) Felismerve, hogy a teljesen liberalizált globális légiközlekedés az amerikai fuvarozók és fogyasztók előnyére válhat, a kormányzat a hatályos kétoldalú szerződéseket újra napirendre vette tárgyalópartnereivel. Elsőként ismét Hollandiával kötötték meg ezt az új típusú un. Open Skies szerződést 1992-ben. Az USA ekkor elkötelezte magát a külföld felé, s 2001 végéig 52 ilyen megállapodást kötött. (US Department of State). Ez az Open Skies típusú szerződés azonban még nem tartalmazza a kabotázs jogot.

3. *Az un. fapados légitársaságok modellje* eredetileg a point-to-point hálózatot alkalmazta. (Doganis, 2010). Céljuk olyan másodlagos repterek összekapcsolása volt, amelyek korábban még nem voltak összekötve, így mindezzel új keresletet ébresztettek. A reptereken tartózkodás két út között a hagyományos légitársaságok egy óras időtartamánál lényegesen kevesebb, legfeljebb húsz-harminc perc volt.

Bár a korszak kezdetén már jelen van a fapados légitársaságok etalonja, a Southwest Airlines (1971)²⁴, de jelentősebb sikereit a deregulációt követően érte el. (Dinler & Rankin, 2018) Az ilyen típusú járatok semmilyen többlet szolgáltatást nem nyújtanak kiegészítő díjak nélkül, koncepciójuk szerint az alapszolgáltatást (a légiszállítást) adják alacsony áron. Mindössze egy osztály van a járatokon, az üléstávolság kicsi a hagyományos légitársaságokéhoz képest. A jegyeladási stratégiájuk a közvetlen kapcsolatot preferálja, ami az internet elterjedésével teljesebbé válik. Egy-két típusú repülőgéppel dolgoznak. A Southwest sikeres üzleti modelljét nem csak az USA-ban, de világszerte átvették, másolták. A dereguláció első két évében alakult légitársaságok döntően az alacsony árú üzleti modellre összpontosítottak az Egyesült államokban.

Európában az első fapados modell alapján üzemeltetett járatok a Ryanair (1991) és az EasyJet (1995) voltak, míg Ázsiában 1994-ben kapott rajtengedélyt az Air Asia. Az alacsony költségű fuvarozók virágkora az ezredforduló utáni időszakra esik.

4. *Új árképzés bevezetése.* A minden áron való racionalizálás a menetjegyeket is elérte. Ez jelenti a menetjegy tartalmát, az árképzés módját és az értékesítés formáját. Mindhárom esetben a kor látványos változtatásokat hozott.

A kifinomult eszközök lehetővé teszik, hogy ugyanazon a járaton különböző szintekre árazzanak ülőhelyeket²⁵, azaz szegmentálják az utasokat. Ma a legtöbb légitársaság ezt a formát már alapvető lehetőségként kezeli. (Douglas, 2011)

Az új piaci szereplők és az olcsó fuvarozók megjelenésére válaszként születtek meg a szétválasztott jegyek, másképpen a jegyek melletti kiegészítő díjak. Ennek elmélete arra épül, hogy az economy utasok általában a legalacsonyabb árak alapján vásárolnak

²⁴ A világ első fapados légitársaságát 1949-ben alapították, Pacific Southwest Airlines (PSA) néven, melynek nincs köze a mai Southwest Airlines-hoz. A PSA kezdett el először az akkori áraknál sokkal olcsóbban utasokat szállítani az Egyesült Államok nagyvárosai között. Ennek ellenére az első klasszikus LCC társaságnak a Southwest Airlinest tartja a szakma. (Dinler & Rankin, 2018)

²⁵ Az American A. vezette be a Boeing által kifejlesztett változó árképzési rendszer koncepciót (Fiig et al, 2016), amellyel maximalizálni lehet az egyes járatokon az utasjegy-értékesítésből összegyűjtött bevételt.

jegyeket, később kiegészítve azokat (vagy figyelmen kívül hagyva) a további díjakkal (bőrönd, elsőégi beszállás, választott hely).

A számítógépes foglalási és értékesítési rendszer az 1980-as évek során terjedt el és biztosított a legnagyobb (már rendszervezérelt) légitársaságoknak lépéselőnyt. (Levine, 1987) Az internet még a korszak végén sem általános annyira, hogy az utazási irodák és jegyirodák forgalmát visszaszorítsa, ezért a telefonos és a személyes jegyvásárlás dominált.

5. *Légitársasági szövetségek alakítása.* A légi közlekedési szolgáltatások liberalizációjával új versenytársak léptek a piacra. A hagyományos légitársaságoknak legtöbb esetben az alacsony költségű, olcsó üzleti modellt képviselő fuvarozókkal kellett versenyezni, ami a nemzetközi piacokon való terjeszkedést is szükségessé tette. A határokon átnyúló tevékenységet az országok közötti egyezmények korlátozták, ezért a kétoldalú megállapodások szűkre szabták a mozgásteret.

4. táblázat A légitársasági szövetségek és tagjai

Szövetség	Kontinens	Légitársaság
Star Alliance	Amerika	Air Canada, Avianca, Copa Airlines, United
	Európa	Aegean, Austrian, Brussels Airlines, Croatia Airlines, LOT, Lufthansa, SAS, SWISS, TAP, Turkish Airlines
	Ázsia	Air China, Air India, ANA, Asiana Airlines, EVA Air, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, Thai Airways
	Afrika	Egyptair, Ethiopian, South African Airlines,
	Csendes-óceáni térség	Air New Zealand
Oneworld	Amerika	Alaska Airlines, American Airlines
	Európa	British Airways, Finnair, Iberia, S7 Airlines
	Közel-Kelet	Qatar Airways
	Ázsia	Cathay Pacific, Japan Airlines, Malaysia Airlines, SriLankan Airlines
	Afrika	Royal Air Maroc, Royal Jordanian
Csendes-óceáni térség	Qantas, Fiji Airlines	
Skyteam	Amerika	Aerolineas Argentinas, AeroMexico, Delta
	Európa	Aeroflot, Air Europa, Air France, Alitalia, Czech Airlines, KLM, Tarom
	Közel-Kelet	MEA, Saudia
	Ázsia	China Airlines, China Eastern, Garuda Indonesia, Korean Air, Vietnam Airlines, Xiamen Air
	Afrika	Kenya Airways

Forrás: staralliance.com, oneworld.com, skyteam.com alapján saját szerkesztés

A légitársaságok közötti szövetségek, olyan konstrukciók, amelyek a fennálló adminisztratív akadályok leküzdésével utat nyitnak a társaságok hálózatbővítési terveinek. (Az Open Skies típusú megállapodások már több lehetőséget nyújtottak a kereskedelmi szerződések kötésére.) A hálózatépítésnek ez a formája kedvezőbb feltételek mellett megy végbe, mint az saját erőből, saját géppark bővítésével történne. (Tieman, 2006). A szövetségek profitálhatnak az erősebb piaci jelenlétből, a tapasztalat megosztásából, valamint az erőforrások jobb kihasználásából. (Biondi, 2019)

Az ezredforduló táján a légitársaságok már világosan látták a globális lefedettség jelentőségét, ezért a „nagyok” a maguk köré gyűjtött kisebb légitársaságokkal alakítottak szövetséget (4. táblázat). A feder kapcsolatok szükségesek voltak, hogy maximalizálhassák repülőgépeik terhelését, és további útvonal-alternatívát nyújthassanak utasaiknak. (Dimanche & Jolly, 2006)

A három nagy szövetségi rendszer – Star Alliance 1997, Oneworld 1999, SkyTeam 2000 – egy amerikai és egy európai légitársaság együttműködésére épül. (4. táblázat)

Figyelemre érdemes, hogy mennyire kevés idő – mindössze három év – kellett a globális légitársaságok 60 százaléka számára a csoportosulásukhoz.

6. *A globális légitársaságok hálózata.* A technikai fejlődésnek és a szabályozási környezet kedvező alakulásának köszönhetően a légitársaságok már globálissá válik az idők során. Mindkét szempontból az európai és az észak-amerikai terület volt élenjáró, így természetes, hogy megnőtt az igény a két térség összekapcsolására. A transzatlanti folyosó kiépülése képviselte hosszú ideig a légitársaságok legfejlettebb formáját, amivel a két kontinens szoros gazdasági kapcsolata tovább mélyült. Ebben a korszakban az USA deregulációs politikájával Európa előtt járt, légitársaságai a szabad verseny piac tapasztalatával fölényben voltak, azonban a globális légitársasági rendszer – az előzőekben részleteztük alapján – az európai sajátosságokat is magán hordozza. A korszak végén Ázsia is bekapcsolódik a légitársaságok rendszerébe. A gazdasági fejlődéssel egyidejűleg megnő az igény a légi úton való összeköttetésekre. A világ légitársaságai ezzel két pólusból három pólusúvá válik (USA, Európa, Ázsia). A fő célpontok Japán és a gazdasági potenciált mutató országok felé mutatnak (Kína, Délkelet-Ázsia).

4.2.3. Az Európai Unió liberalizációs és deregulációs közlekedési politikája

Az eddigiekben részleteztük, a liberalizációt-deregulációt érintő kérdések, illetve az ebből táplálkozó légitársasági evolúció bemutatása döntően az Egyesült Államok példáját idézte. (5. táblázat)

5. táblázat A szabályozott és szabad verseny piac jellemzői az USA példája alapján

Szemponatok	Szabályozott piac	Szabad verseny piac
Légitársaságok száma	<ul style="list-style-type: none"> - Kis számú légitársaság. - Az új belépők számára a piacra lépés nehezített. 	<ul style="list-style-type: none"> - A piacra lépés egyszerűbb. - A szabályok felszámolását követően sok új légitársaság jön létre, majd idővel fúziók és csődeltársaságok mentén racionalizálódik a piachoz igazított darabszám. - A fapados légitársaságok megjelenése.
Árak	<ul style="list-style-type: none"> - Állami hatáskörben van az árképzés, nincs közvetlen megfeleltetés a légitársaság bevételei és kiadásai között. - Magas árak 	<ul style="list-style-type: none"> - A deregulációt követően árcsökkenés. - Hozam-menedzsment (yield management) bevezetése.
Légitársaságok működése	<ul style="list-style-type: none"> - Mivel nem a piaci bevételek függvénye a nyereség, nem érdekeltek az üzemeltetés racionalizálásában 	<ul style="list-style-type: none"> - A nyereség elérése érdekében a vállalati struktúra átalakítása. - Munkaerőköltségek csökkentése, - Új üzleti modellek bevezetése. - Kiszervezések. - Számítógépes foglalási rendszer alkalmazása.
Szolgáltatás minősége	<ul style="list-style-type: none"> - Változó 	<ul style="list-style-type: none"> - Differenciált szolgáltatásnyújtás. - Törzsutas programok elindítása. - Üléstávolság csökkentése, - Ingyenes étkezés megszüntetése, - Feladott csomag díjkötelessége. - Jegylemondási korlátozások.
Útvonalak	Point-to-point hálózati rendszer.	Hub-and-spoke rendszer.
Piac	A légitársaságok egymással nem az utasok, hanem az állam előtt versenyeznek.	<ul style="list-style-type: none"> - A légitársaságok szövetségekbe tömörülnek. - Közvetítők, online közvetítők megjelenése.

Forrás: Doganis. (2010) alapján saját szerkesztés

Ennek oka, hogy a fejlődés alapjául szolgáló egységes belső piac előnyösebben kínálta azokat a lehetőségeket (hálózat- és frekvenciasűrűség, nagy forgalom), ami a repülés lélektanához illeszkedik. A kis területű, elaprózott országokból álló, lényegesen konzervatívabb gondolkodású, megosztott és korlátozottabb gazdasági erőt képviselő Európa – ahol a nemzeti, un. „zászlós” légitársaságok ekkor még teljesen vagy részben állami tulajdonban vannak – kevésbé tudott lépést tartani a kopogtató modernizációval. Még a fejlett nyugat is alapvető nézetkülönbséget képviselt a légitársaságok fejlődését egyengető tárgyalások során.

A liberalizáció és dereguláció elfogadtatásának és megvalósításának tartalmát és időbeni ütemezését mutatja, hogy amíg az USA-ban az radikálisan ment végbe, addig az EU illetékes Bizottsága megfontoltan, három lépcsőben hozta meg a megengedő határozatait. A végrehajtás elhúzódása miatt egyes passzusok végrehajtása csak 2010 után zárultak le. Ezekről a következő korszak kapcsán teszünk említést.

4.2.4. Összegzés

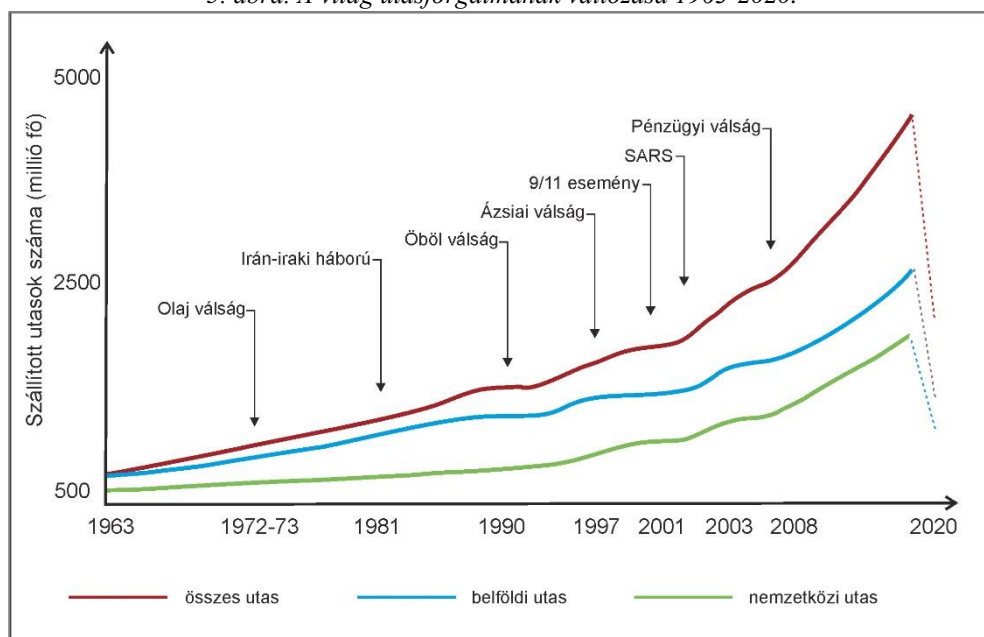
Összegezve megállapítható, hogy a korszak alatt a légitársaságok globálissá váltak.

A fejlődési minta útmutatásait a leggyorsabb növekedést felmutató Egyesült Államok dinamikus belső piaca nyújtotta, míg a nemzetközi forgalom kialakításának nehézségeire főleg a kis országokra tagolt EU-ban próbáltak modellt találni. A szabadság – különösen kezdetben – tömeges cégalapítást, így erős konkurenciaharcot és árversenyt generált. A társaságok a túlélés érdekében nyereségorientált megoldásokat helyeztek előtérbe, ami a minőség (és elméleti értelemben a biztonság) rovására ment. Ez a tendencia a korszak végére javult, a kiegyenlítődés irányába mozdult el, melyet a marketing jelentőségének növekedése is segített alátámasztani.

A hub & spoke rendszer, az Open Skies, a szövetségek megalakulása, az árazási és forgalmazási módszerek – mint ennek az időszaknak a termékei – a mai napig a szakág gyakorlatának részei lettek.

Az Egyesült Államok és Európa között létrehozott légitársasági hálózat/rendszer szerződésai, alkalmazott módszerei és a megoldásai, alapját képezték a világ többi részével kötendő megállapodásoknak, ezzel gazdasági fejlettségük fölényét a légitársaságok segítségével tovább erősítették. A légitársaságok ebben az időszakban már szélesebb társadalmi rétegek számára elérhető lett (5. ábra)

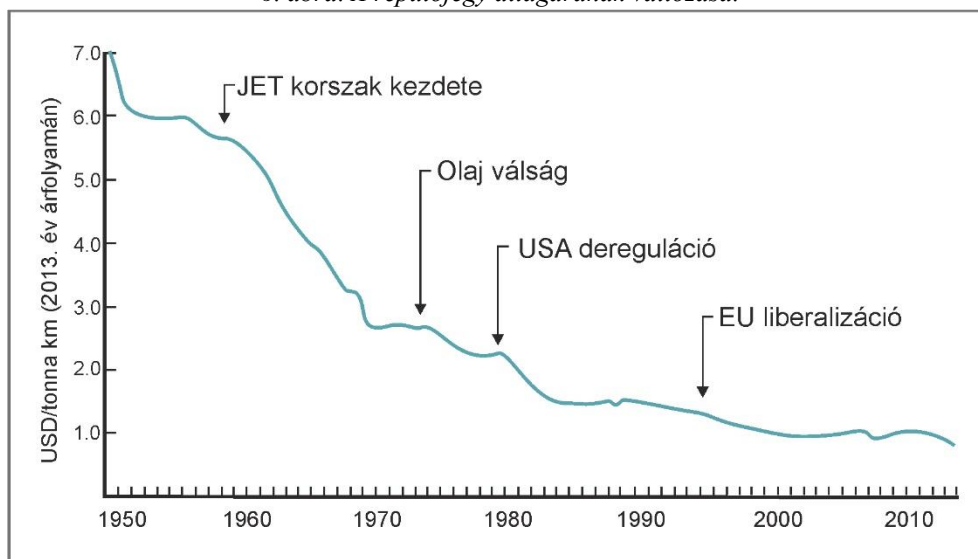
5. ábra. A világ utasforgalmának változása 1963-2020.



Forrás: ICAO (2020d) adatai alapján saját szerkesztés

A hagyományos légitársaságok klasszikus szolgáltatásokkal még uralják a piacot, de a csökkentett kínálatot nyújtó fuvarozók – az USA mintát követve – a 90-es évek közepén az EU-ban, és Ázsiában is megjelennek. Alacsony díjai ellenére még nem jelentenek valós konkurenciát a hagyományos fuvarozók számára. A repülőjegyek ára tovább csökken, de még mindig magas volt (6. ábra).

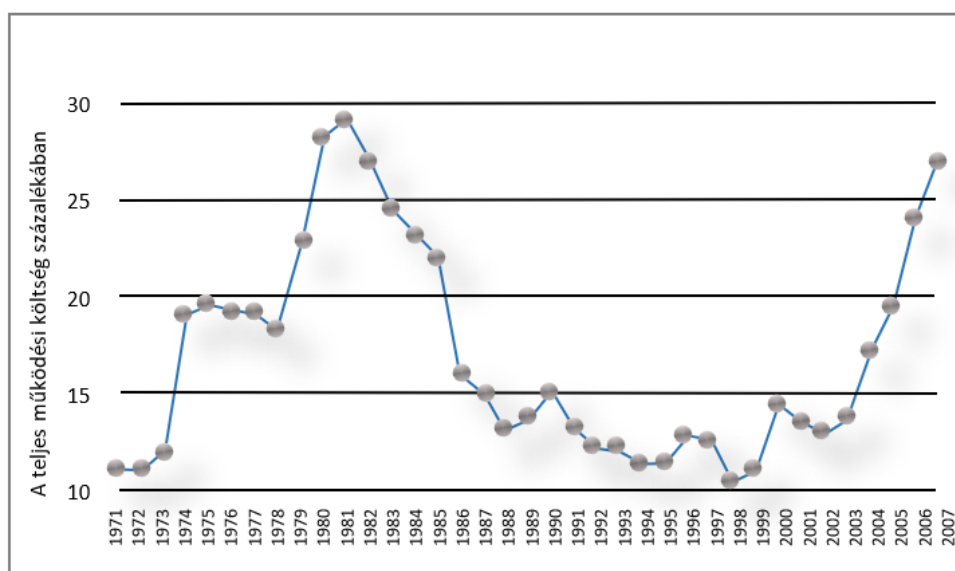
6. ábra. A repülőjegy átlagárának változása.



Forrás: Industry High Level Group (2017) adatai alapján saját szerkesztés

A verseny miatti árpolitika kialakításában az üzemanyagár még nem meghatározó (7. ábra). Az olajválságok idején emelkedett ki a korábbi tendenciából, majd ismét csökkent a korszak végéig. (Az üzemanyag sokáig a működési költségek második legnagyobb tényezője volt a munkaerőköltségeket követően.) (Cranfield University, 2008)

7. ábra. A világ légitársaságainak üzemanyagköltségei a teljes működési költség arányában.



Forrás: ICAO (2020d) adatai alapján saját szerkesztés

4.3. A totális ár- és minőségi verseny korszaka

Egy korszak kezdetét (és végét) sokszor nehéz egy adott időponthoz kötni, hiszen a határok gyakran hosszabb-rövidebb átmenet képeznek. Ennek ellenére az ezredforduló első két

évtizede – amit a légiközlekedés önálló fejezetének gondolunk – több fontos eseményhez, szimbolikus értékű dátumhoz kapcsolódva viszonylag éles mezsgyével választható le²⁶. Ez a 2000 és 2020 közé datálható időszak az iparág működési struktúrájának, belső értékeinek, prioritásának és különösen arculatának átalakulását hozta. Bár a leglátványosabb eredményeket, rendszerszintű újításokat ez időszakban a Perzsa-öböl menti légitársaságok szolgáltatták, emellett további, az alábbiakban bemutatott, *meghatározó korszakjellemzők* is indokolják ennek az érának az elkülönítését.

I. Az egy évtizede húzódo európai liberalizációs-deregulációs folyamat lényegi része – a közösségben lappangó szervezeti-gazdasági nehézségek miatt – (csak) az ezredfordulóra fejeződik be, de ezzel összefüggésben az európai légiközlekedés új perspektívája indulhatott meg.

Ehhez az érához számos olyan esemény kapcsolódik, ami már a kilencvenes években elkezdődött, de mivel a megvalósítás egy része csak az ezredforduló időszakára (vagy később) ért meg, vagy fejeződött be, így a hatásokkal is csak ezt követően számolhattunk. Számunkra e tekintetben elsősorban Európa érdekes, ahol a korszerű légiközlekedés megszervezése tíz évvel az Egyesült Államok szabad utat adó intézkedése után kezdődött el, és egy évtizedig tartó átmenet/fejlődés, vagy inkább ellentmondásos helyzetek, bebetonozott intézmények, véleménykülönbségek felszámolási kísérletének különleges folyamata volt. Hiába kapott rajtengedélyt 1992-ben a harmadik liberalizációs csomag, az európai adottságok késleltették annak megvalósítását. (ICAO 2003) Az Európai Bizottság légiközlekedési stratégiájában még 2015-ben is az alábbiakat olvashatjuk: „... az európai légtér egésze rossz hatásfokkal irányított és szükségtelenül széttagolt; az egységes európai égbolt keretrendelet lassú végrehajtása miatt a légitársaságokra magasabb költségek hárulnak, ami közvetlen kihatással van versenyképességükre. Az uniós légtér széttagoltságának becsült költsége legalább évi 5 milliárd EUR-ra rúg. A légtér ilyen gyenge hatásfokkal történő kihasználtsága az utasok szempontjából a magasabb viteldíjakban és a késésekben, az üzemből tartók szempontjából az elégetett üzemanyag és a CO₂-kibocsátás mennyiségének növekedésében nyilvánul meg, illetve gátját képezi a környezeti teljesítmény javítására tett erőfeszítéseinknek, ...” (Európai Bizottság, 2015)

Az ezredfordulót követő új korszak időszakára toldott tehát több jelentős feladat, melyek közül néhányat érdemes kiemelni:

- egységes európai légiközlekedési piac kialakítása²⁷,
- egységes európai égbolt létrehozása²⁸,
- egységes technikai színvonal megvalósítása²⁹,
- közös légügyi hatóság felállítása³⁰,
- nemzetközi porondra kerülés érdekében fúziókkal megerősített társaságok ügyei³¹,

²⁶ Ide sorolhatók ez esetben az Airbus A380 gépek iránti elköteleződés, a 2001. szeptember 11-én történt események hatása, a rendkívüli repülőgép rendelések, a Katar elleni blokádnak, a Covid járvány.

²⁷ Az európai légtér széttagoltsága – amely évente jelentős többletkiadást okoz és mintegy 50 millió tonna szén-dioxid-kibocsátásáért felelős – még 2017-ben is téma (Európai Bizottság, 2017)

²⁸ Az egységes európai égbolt kezdeményezést 1999-ben indították el, de az azt létrehozó közös követelmények első csoportját (SES I) csak 2004-ben fogadták el. (Európai Parlament, 2020)

²⁹ Az Egyesített Légügyi Hatóságok által elfogadott intézkedések alapján a 3922/91/EGK rendelet révén 1991 óta létezik a „műszaki előírások” igen minimális mértékű „összehangolása”, ami az újonnan belépő államokkal nehezen volt felgyorsítható. (Európai Közösségek Tanácsa, 1991)

³⁰ A nemzeti szabályozó hatóságok helyébe uniós szintű mechanizmus lépett, az EASA 2003-ban. Már az EASA feladata a szabályok tervezése. (Európai Bizottság, 2003)

³¹ Ekkorra estek a légitársaságok megerősödését célzó fúziók, így ez a korszak teremtette meg az USA társaságaival szembeni hatékony globális versenytársak kiállítását.

- államhatárok átjárhatóságának adminisztratív kérdései³²,
- állami szektor túlsúlyának elhúzódó problémái³³.

2. A légitársaságok (személyszállítás, cargo) iránti igény exponenciálisan növekszik, minden eddiginél bátrabb tervek és rendelések jutnak el a gyártókhoz, a szakág optimizmusa soha nem látott magasságba emelkedik.

A korszakot két rövid, másfél-két éves³⁴ periódustól eltekintve mindvégig az optimizmus jellemezte. Az Airbus, a Boeing és az ATAG statisztikai adataiból ismert, hogy

- a két évtized alatt évente átlagosan 6,3 %-al nőtt a légitársaságok volumene (RPK), 2001 és 2016 között megduplázódott a forgalom,
- a légi közlekedés növekedése felülmúlja a globális GDP növekedését (Airbus, 2017), rámutatva, hogy a világ véglegesen elfogadta a repülést, bízik előnyeiben és jövőjében,
- a nemzetközi idegenforgalomban részt vevő turistáinak több mint fele már a légi utat választja (UNWTO 2020),
- a társaságok relatív hozamai a 2000-es bázisévhez viszonyítva 40 %-os növekedést mutatnak az európai és az ázsiai régióban,
- 2000 és 2017 között a forgalomban lévő személyszállító repülőgépek száma 10.600-ról 19.300-re emelkedett,

A szakmai optimizmust, a jövőképet leglátványosabban a megrendelésállomány fejezi ki. Húsz éves előrejelzést (2036-ig) tekintve 34.900 új repülőgépre (34.170 utasszállító és 730 cargo) nyújtottak be igényt, aminek 60 százaléka a számszerű növekedést szolgálja (Airbus, 2017). A régiós fejlődési különbségeket mutatja, hogy az ázsiai-, csendes-óceáni térség a kereslet 41% -át teszi ki, az USA és Európa együtt mindössze 36%-ot képvisel. A legnagyobb fejlesztők között van Kína, 6.500 darabos rendelésállománnyal (Boeing, 2013), de legalább ennyire látványos a Közel-Kelet előretörése, így Törökország, Irán (gyakran embargó által blokkolva) és a legextrémebb megrendelésekkel a Perzsa-öböl menti olajsejkségek.

A repülőterfejlesztések száma, mérete és a minőségi előrejelzések ugyancsak a bizakodó jó hangulatot mutatja mindvégig. Bár Európa – belső szervezeti problémái miatt – ezt kevésbé erősíti meg, Ázsia és a Közel-Kelet látványos komplexumai (Changi, Suvarnabumi, Incheon, Haneda, Dubai Int., Hamad Int., Pudong, Jedda stb.) ennek a korszaknak emblemikus szimbólumaivá váltak.

3. Az alacsony költségű fuvarozók (LCC) inváziója és működési formájának elfogadottsága globálisan is igazolta a modell létjogosultságát, jelentősen befolyásolva ezzel a teljes szolgáltatókat nyújtó fuvarozók (FSC) mozgásterét.

Az LCC fuvarozók megalapítása a deregulációs és liberalizációs politika szükségszerű következménye volt, amelyet az Egyesült Államokban – korábbi előzmények példáján – a hetvenes években indítottak el, majd egyes európai, ázsiai és más régiókban a 90-es évek közepétől a verseny ösztönzése érdekében követték.

Érdekes külön választani az amerikai és a világ más részein végbement evolúciójukat. Amíg az Egyesült Államok erős belső piacán a kevés talpon maradt vállalkozás számára

³² Az Unió 1999 óta dolgozik azon, hogy megszüntesse a légtér széttagoltságát, és határok nélküli, funkcionális légtérblokkokat hozzon létre, a cél a határok nélküli schengeni térség megteremtése nemcsak a földön, hanem a levegőben is. (Európai Bizottság, 2020a)

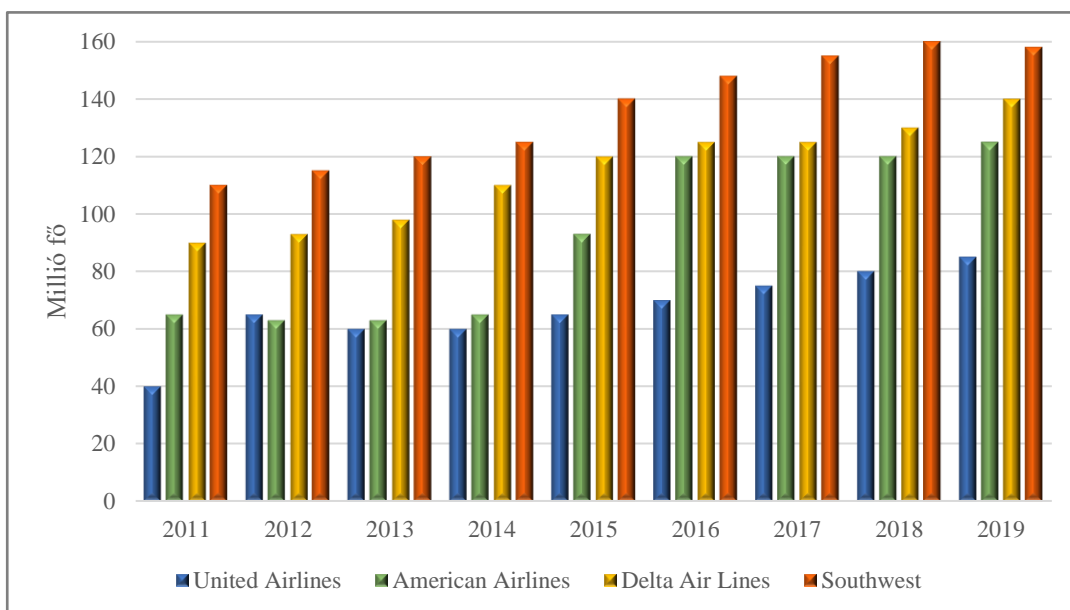
³³ Az Austrian Airlines állami tulajdonban lévő 41,6 százalékát csak 2008-ban értékesítették a Deutsche Lufthansa részére. (Austrian Airlines, 2008)

³⁴ Ezek a 2001. szeptember 11-i események és a 2008-ban kirobbant gazdasági válság voltak.

a kiegyensúlyozott fejlődés kezdetektől biztosított volt, addig máshol jóval nehezebben, csak az ezredforduló után tudtak széles elfogadottságot szerezni maguknak. Emiatt az LCC modellek globális előretörésének és eredményességének időszakát döntően a légitársaságok történetének jelenkori szakaszához köthetjük.

Részben igaz ez az 1971-ben alapított és üzletági példaképnek tartott Southwest Airlines-re is, annak ellenére, hogy már működése első harminc éve alapján nagy iparági rombolónak tartották. A legnagyobb eredményei azonban az ezredforduló után jöttek. (Smith, 2021) 2000-2010 között megduplázta flottáját és teljes bevételét, fizető utasai számát másfélszeresére növelte, megvásárolta az AirTrain társaságot, továbbá légitársaságait nemzetközi méretre szélesítette. Ma a Southwest a világ legnagyobb légitársasága, megelőzve a három amerikai óriást is (8. ábra).

8. ábra. A belföldi utaslétszám növekedése az Egyesült Államok vezető légitársaságai példáján, millió fő, (2011-2019)



Forrás: Statista (2021) adatai alapján saját szerkesztés

Az olcsó fuvarozók 80 százalékát – párhuzamosan a kereslettel – már az ezredforduló után alapították (6. táblázat).

6. táblázat. Az alacsony költségű fuvarozók kontinensek szerinti összetétele.

Kontinens	Érintett ország	Társaságok száma	Alapítva 2000 előtt	ezekből megszűnt (cég és %)	Alapítva 2000 után	ezekből megszűnt (cég és %)	Összes fuvarozó 2021-ben
Afrika	6	16	0	0	16	5	11
Európa	29	92	31	17 (55%)	61	40 (66%)	35
Latin-Amerika	7	21	3	3 (100%)	18	8 (44%)	10
Észak-Amerika	2	50	33	25 (76%)	17	12 (70%)	13
Közél-Kelet	5	8	0	0	8	1 (12%)	7
Ázsia és Csendes-óceáni térség	19	78	14	7 (50%)	64	11 (17%)	60
ÖSSZESEN	68	265	81	52 (64%)	184	77 (42%)	136

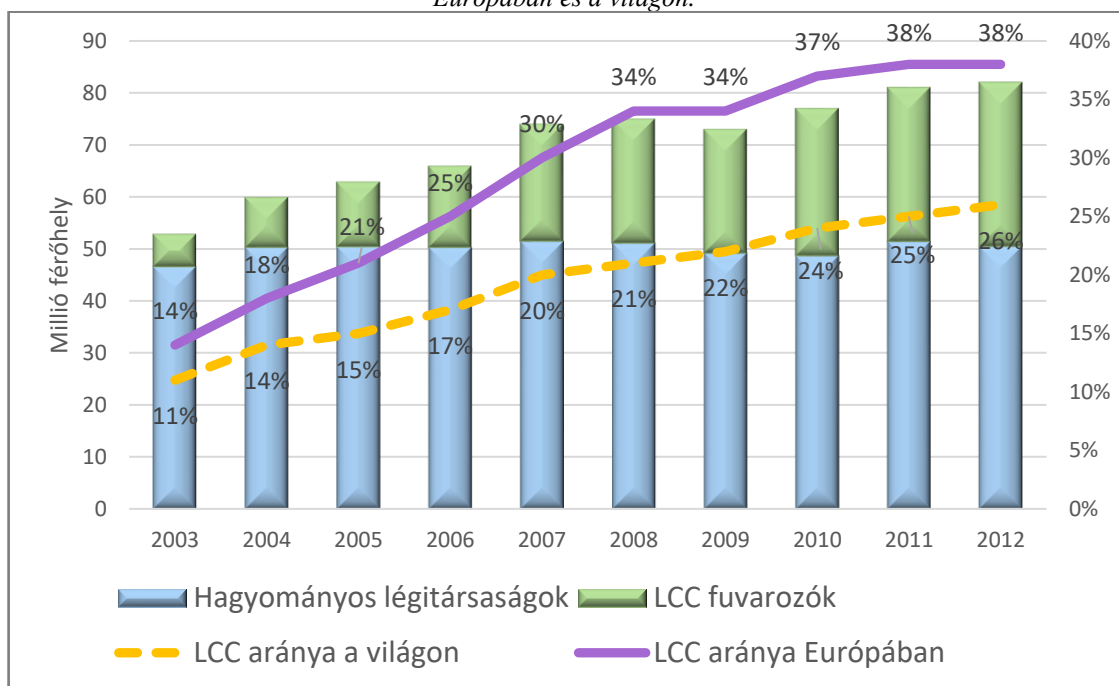
Forrás: ICAO (2020d) adatok alapján saját szerkesztés

Növekedésük dinamizmusát mutatja, hogy az LCC flotta mérete 2009 vége óta megkétszereződött, akkor 2 900-at, jelenleg már több mint 6 000 repülőgépet üzemeltet a 136 bejegyzett légitársaság. (ICAO, 2020d; CAPA, 2020e).

Ezzel összefüggésben érdemes rámutatni, hogy amíg 2003-ban 11 %-kal, 2012-ben már 26 százalékkal részesedtek a világ légitársasági kapacitásából (9. ábra).

Még látványosabb a növekedés Európában, ahol a körülmények és igények különösen kedveztek az olcsó fuvarozók térnyerésének. Itt a 2003. évi 14 %-os érték 2018-ra elérte a 36 százalékot. Ez átlagosan évi 1,4 százalékpont növekedést jelent, így az előrejelzések szerint az LCC szektor az összes ülőhely felét már 2027-ig meghaladhatja.

9. ábra. Az LCC fuvarozók aránya a teljes ülőhely (bal tengely, millió fő) kapacitás százalékában Európában és a világban.



Forrás: OAG Aviation adatok felhasználásával saját szerkesztés

Ez, a hagyományos, korábban nemzeti légitársaságoktól egy teljesen új szemléletet, stratégiát és üzleti magatartást követelt meg.

4. A három működési forma – a teljes szolgáltatást nyújtó fuvarozók (FSC), az alacsony költségű fuvarozók (LCC) és a charter vállalkozások – tartalmi kerete átalakul, növekedésük egymáshoz viszonyított aránya felborul, az egyensúly-olló egyre látványosabban nyílik szét.

A három modell szakmai elkülönülése ugyan jóval az ezredfordulót megelőzően indult, azonban, ha teljesítményük volumenének ütemváltását, a forgalomból való részesedésük arányának változását vagy szolgáltatásaik tartalmi összetevőinek „korrekcióit” vesszük alapul, úgy valamennyi mutató az utóbbi húsz év gyorsan változó kihívásaira vezethető vissza. Ez a korszak gyakorlatilag a teljes szolgáltatást nyújtó légitársaságok túlélésért való küzdelmét hozta, de egyben a modell változatlan formában való fenntarthatóságát is megkérdőjelezte.

Az nemzeti légitársaságok, de részben az olcsó fuvarozók is, szolgáltatásaik klasszikus változatának ár-érték arányát egyre kevésbé tudták a növekvő igényeket támogató célközönség felé elfogadtatni. A két oldal között fennálló erőviszonyok labilissá válásával egyidőben, a szereplők folyamatos pályakorrekcióval igyekeztek a számukra

még fenntartható, egyben legvonzóbb kínálati portfóliót megtalálni, ezzel az ügyfeleket megszerezni és megtartani. A folyamat 2 fázisban játszódott/játszódik le:

1. *fázis*: Kezdetben az ellentétek látványos felmutatása történt, a felek az elhatárolódásra törekedtek, az általuk képviselt tartalom pozitív elemeit hangsúlyozták. Az FSC-k ekkor még nem kellő súllyal kezelték az LCC jelenséget. Ekkor találkozunk a szakmai szempontok végpontjaival, azaz ekkor voltak a felek nézetei legtávolabb egymástól. Ez az FSC-k esetében az előző érából hozott, a minőségre támaszkodó büszke örökség kifejezése volt, míg a másik oldalon a Southwest-i modell gondolata, azaz a legalacsonyabb árat kell a legegyszerűbb formában biztosítani a fogyasztók számára, a korábbi fuvarozók árszínvonalának alakításával.

2. *fázis*: Globális szinten, az ezredfordulót követő években a kereskedelmi légi közlekedés addigi történelme egyik legsúlyosabb válságával állt szemben. A szakági kihívások megértése, értelmezése változást indított el, ami az egymástól eltávolodott modellek ismételt közeledését – mint a jelen korszak termékét – követelte meg.

Ennek legfontosabb jellemzői:

- az FSC-k – szembeszállva a szakmai támadással – kényszerűen
 - > átvesznek az olcsó fuvarozók által alkalmazott tartalomtól, vagy
 - > alternatív formákat keresnek (és találnak) a párhuzamos működtetésre: leányvállalat/kiszervezés, bevásárlás, szoros együttműködési forma (FlyDubai)
- az LCC-k kezdeti sikereikre alapozva tovább lépnek mindkét irányba és az átmenetek számos változatát hozzák létre a két végpont között:
 - > minőségi elemeket vesznek át a hagyományos fuvarozóktól,
 - > nagyon egyszerű változatokra szűkítik kínálatukat (Európában ez kevésbé elfogadott),
 - > üzletpolitikában a hosszú távú utak bevezetését készítik elő, ami korábban a hagyományos fuvarozók sajátja volt.

Mindkettőnek számos következménye van. Mivel a FSC és LCC nem felcserélhető és összeegyeztethető szolgáltatás, a kettő teljesen más filozófiát követ más ügyfélkörrel, értve ezalatt a flottát, az ellátást, a bánásmódot, a belső működést (azaz gyakorlatilag mindent). Az utasközönség utasítja el leginkább, ha keveredik a két változat.

Ebben az időszakban, korábban nem tapasztalt mértékben erősödött fel a szembenállás két rendező elve - az ár és a minőség -, az alábbiak szerint:

LCC	⇔	LCC között	⇒	MINŐSÉG + ÁR alapján
FSC	⇔	LCC között	⇒	ÁR alapján:
FSC	⇔	FSC között	⇒	MINŐSÉG + ÁR alapján

Az első és a harmadik esetben azonos üzleti modellek változatainak összehasonlítása alapján vonhatunk egyenleget, míg a második esetben két eltérő tartalmú működési forma, a teljes- és a diszkont szolgáltatást nyújtó társaságok kínálata ütközik. (Ezek definiálása számos publikációban részletezésre került, így most ettől eltekintünk.)

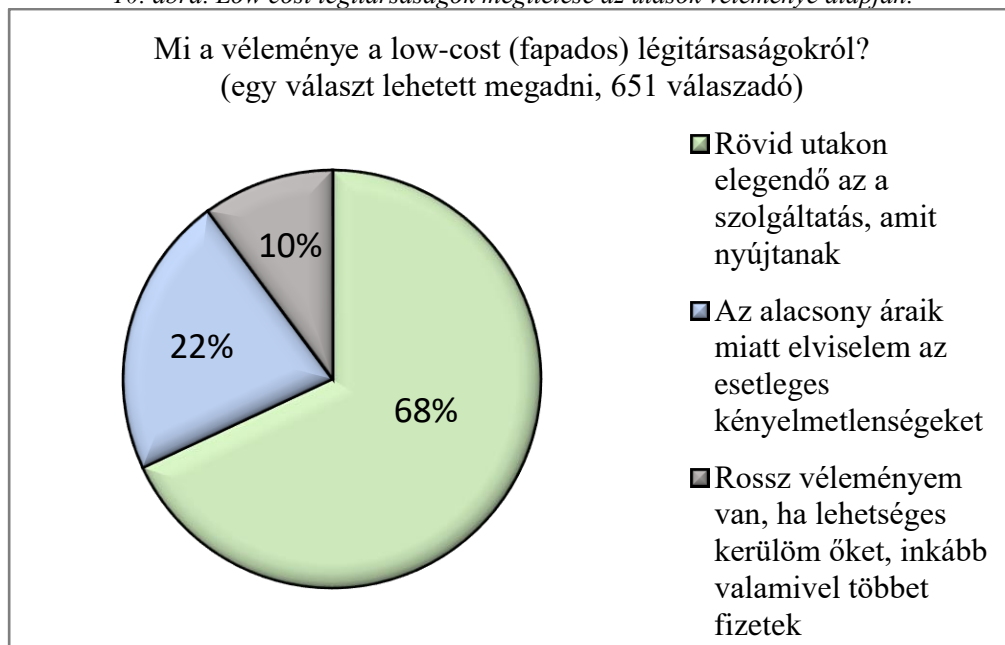
Bár az olcsó légitársaságok koncepciójának ötlete a költségek csökkentése gondolatából fakadt, azok számának – ezzel együtt a verseny intenzitásának – növekedésével a feltételek megváltoztak. A piaci kihívásoknak engedve néhány szereplő ezek közül módosította terméklistáját annak érdekében, hogy megpróbálja kiemelkedni versenytársai közül. Ezt a lépést differenciálási stratégiának nevezik (Alamdari & Fagan, 2005, 378. o.). Az alkalmazott – a korábbi gyakorlatból visszahozott, esetleg teljesen újszerű – megkülönböztető jegyek, egyre jobban eltávolítják a szereplőket a klasszikus „fapados” tartalomtól, ami a hagyományos fuvarozókhoz való közeledést eredményezi, egyben a homogén LCC modellképet bontja le.

Az ellentétek másik típusa a hagyományos, teljes szolgáltatást nyújtó fuvarozók csoportján belül alakult ki, mint az utóbbi húsz év látványos jelensége. Ez az Emirates, Etihad és a Qatar Airways felemelkedésével függ össze. A három légitársaság által képviselt – teljes szolgáltatás nyújtó – értékek nem a klasszikus, un. zászlós időből valók (a típust a 6.3. fejezetben részletezzük). A verseny során az említett légitársaságok olyan szakmai erényeket sorakoztatnak fel, amellyel a konkurens szereplők nem-, vagy csak komoly áldozatok árán képesek lépést tartani. A harc a minőség mellett az árakra is kiterjed, így ez a két tényező képezi a felek szemben állásának alapját.

A modellek közötti vetélkedés nem újkeletű jelenség, Európában 1969-ig vezethető vissza. Már akkor megalapozták azt a koncepciót, ami a repülés mindenkori tartalmának átpozicionálását ösztönözte. Akkor Freddie Laker sokak számára megfizethetővé akarta tenni a légiutazást (Shifrin, (1977), s szembe ment a jogszabályi lehetőségekkel, és London-New York között csoportos, olcsó jegyeket értékesített³⁵. Kezdeti sikereivel gyakorlatilag a LCC alapötletét teremtette itt meg, ezzel elsőként hozta le a polgári repülés felhőkig érő mítoszát a hétköznapi emberekhez. Ez a pillanat akkor kijelölte a repülés két minőségi végpontját, hogy ezek között mozoghasson a mindenkori gazdasági lehetőségeknek megfelelően.

Az elmúlt két évtized során a légiközlekedés hétköznapi természetesség irányába tartó folyamatát ellentétes erők mozgatták. Amíg a Perzsa-öböl menti légitársaságok végtelenségig szélesítve a kínálatot az emberek életmódját megváltoztató luxustermék (egyben szórakozás) szintjére kívánják visszaemelni a repülést, addig a diszkont modell egyszerű, takarékos, mindenki számára elérhető alternatívát kínál. Ezzel viszont nemcsak, hogy nagyon sikeresek, de úgy látszik jól ellenállnak a gazdasági visszaeséseknek és tolerálják az utasok körében fennálló kényszerű elfogadást és részbeni elutasítottságot is (10. ábra).

10. ábra. Low cost légitársaságok megítélése az utasok véleménye alapján.



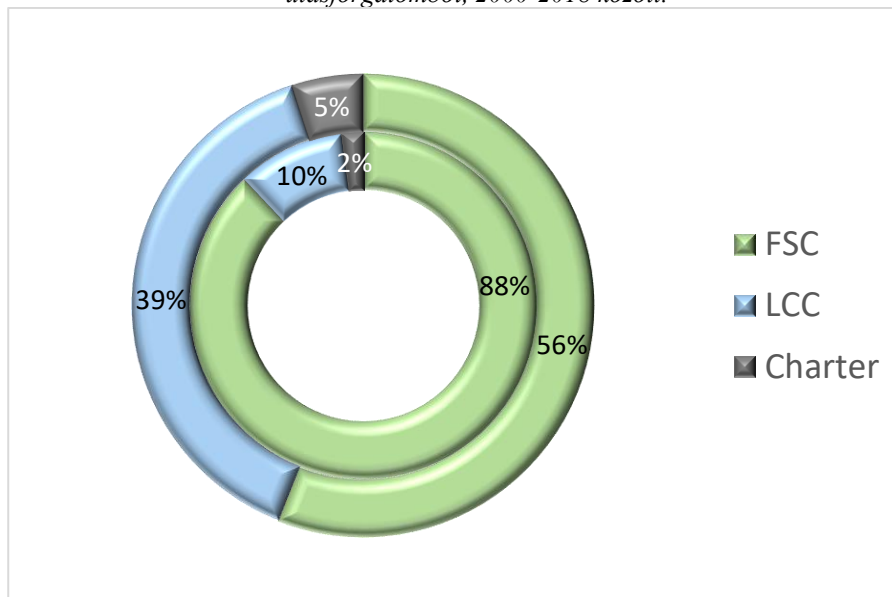
Forrás: primer adatgyűjtés, kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

A három modell közül a charter őrizte meg leginkább induló karakterét, esetében viszont a célközönség összetételében figyelhető meg változás. Míg egykor az üzleti szférából, ma a turizmusból merítik bázisuk jelentős hányadát. Annak ellenére, hogy a

³⁵ 1977-ben volt az első járata, Skytrain (utalva a tömeges szállításra) néven, 59 fontért. (Shifrin, 1977)

charterjáratok hibrid modellekké váltak az olcsó fuvarozók és a hálózati fuvarozók között, a charter utas profilja fontos különbségeket mutat a másik két légitársaság utasainak profiljával szemben 11. ábra).

11. ábra A teljes szolgáltatást nyújtó, az alacsony költségű és a charter fuvarozók részesedése az utasforgalomból, 2000-2018 között.



Adatok: ATAG, OAG, IATA adatai alapján saját szerkesztés

5. A hub & spoke operációs modell közel-keleti (és részben európai) változata

Az American Airlines és a Delta Airlines úttörő szerepet játszott a hub & spoke modell első változatának megalkotásában. (Button, 2002) A cél az előnyös kapcsolatok kialakítását jelölte meg, azaz a hálózati lefedettséget szerették volna optimalizálni. Ebben az új rendszerben kilenc útvonal repülésével tíz úticélt kapcsolhattak össze, ami a szövetségi kormány által előnybe részesített „point to point” repülések esetén 45 járatot igényelt volna.

A hubot a légi közlekedésben olyan repülőterre értik, amelyik (általában) egy légitársaság bázisa, és ahol az utasok nagyobb része csak átszáll az adott légitársaság egyik járatáról a másikra. (Az átszállások aránya a modell egyes típusai esetében változhat, s az átszállások közötti társaságok azonossága sem feltétlen követelmény.)

A klasszikusnak nevezhető változatot az Egyesült Államokban, a deregulációt követő szabadság utáni gazdasági megfontolások terjesztették el, s elsősorban az amerikai (belföldi) nagyvárosok közötti forgalom bonyolítására volt hivatott. Itt a hub repterek valós úticélként alig játszottak szerepet, utasforgalmuk döntő része csak átszállásra szolgált. Az erre kiszemelt, korábban már nagy forgalmú létesítmény helyét, a tervbe vett repülési régió középtáján keresték meg. (Button, 2002) Ezek a repülőterek általában egy-egy légitársasághoz kapcsolódtak (12. ábra, a).

Mivel ebben az időszakban amerikai a hub & spoke modell, az adott feladatok ellátására gazdaságosnak bizonyult, ezért sokan átvették, majd alkalmazkodva más régiós viszonyokhoz és helyi igényekhez – érthetően – több módosult változata is kifejlődött, amelynek közül kettő különösen jelentőssé vált. Ezek az európai és a közel-keleti változatok.

Az összehasonlítás során az alábbi szempontok szerint osztályoztuk:

- a hub úticél/tranzithelyszín szerepének aránya,
- a rendszer struktúrája a repült szakaszok közötti távolságok alapján,
- az egyes szakaszokat kiszolgáló repülőgépek mérete, típusa,

- a kiszolgált forgalom aránya belföldi/nemzetközi bontásban.

Európa – mint ráhordó típus – bekapcsolódása az interkontinentális légitársaságok hálózatába döntően néhány nagyvárosán keresztül valósult meg, ami csökkenő arányban és további módosításokkal ugyan, de a mai napig követhető.

Az európai hub & spoke változat főbb jellemzői (12. ábra, b.):

- a hubok tranzit szerepük mellett (mivel döntően nemzetközi utazásokról van szó mindkét járatláb esetében) regionális vonzóerővel is rendelkeznek, így OD (Origin-Destination) részesedése is fontos,
- a rendszer két járatlába eltér, nagy a különbség a járáthossz és befogadóképesség tekintetében:
 - > érkező utasok az ún. ráhordó lábon:
 - * kis vagy közepes hatótávolságról történik (50-150 perces repült idő),
 - * kis vagy közepes (50-180 fős) befogadóképességű repülőgépekkel repülnek,
 - > hub-ról a kimenő ágon az interkontinentális járatok szállítják az átszálló utasokat,
 - * hosszú hatótávolságú repülések (6-14 óra),
 - * óriásgépek repülnek (250-700 utas)
- a másik hub sok esetben nem a végcél,
- európai nagy hub példák: Frankfurt, Amsterdam, London, Párizs, Madrid.

Perzsa-öböl menti légitársaságokhoz köthető típus

Teljesen más körülmények és szempontrendszer szerint épült fel a Perzsa-öböl menti légitársaságok hub & spoke hálózata, amelyet teljes egészében az ezredfordulót követő éra termékének tekinthetünk. Stratégiai helyzetüket használják ki, amikor a kontinensek közötti utazásokhoz ajánlanak ideális átszállóponthoz, erre tervezett menetrenddel és flottával. (Pontos, színvonalas és közkedvelt társasága miatt részben ilyen szerepet tölt be a Singapore Airlines és a Cathay Pacific is, azonban földrajzi helyzetük miatt korlátozottabb lehetőségekkel.) A hálózatot mindkét járatlábon nagyjából azonos tartalom jellemzi (6c. ábra), ezek:

- azonos repülési idő és utassűrűség,
- egységes – döntően nagygépes (köztük LR) flotta, melyet az Emirates különösen jól szemléltet,
- nagyon pontosan összeállított, illeszkedő menetrend,
- minden szakaszán (döntően) interkontinentális járatok (az országméret miatt elenyésző a belföldi forgalom)
- 20%-80% a célutasok és az átszálló utasok aránya (Dubai esetében ez magasabb és növekedő tendenciát mutat),

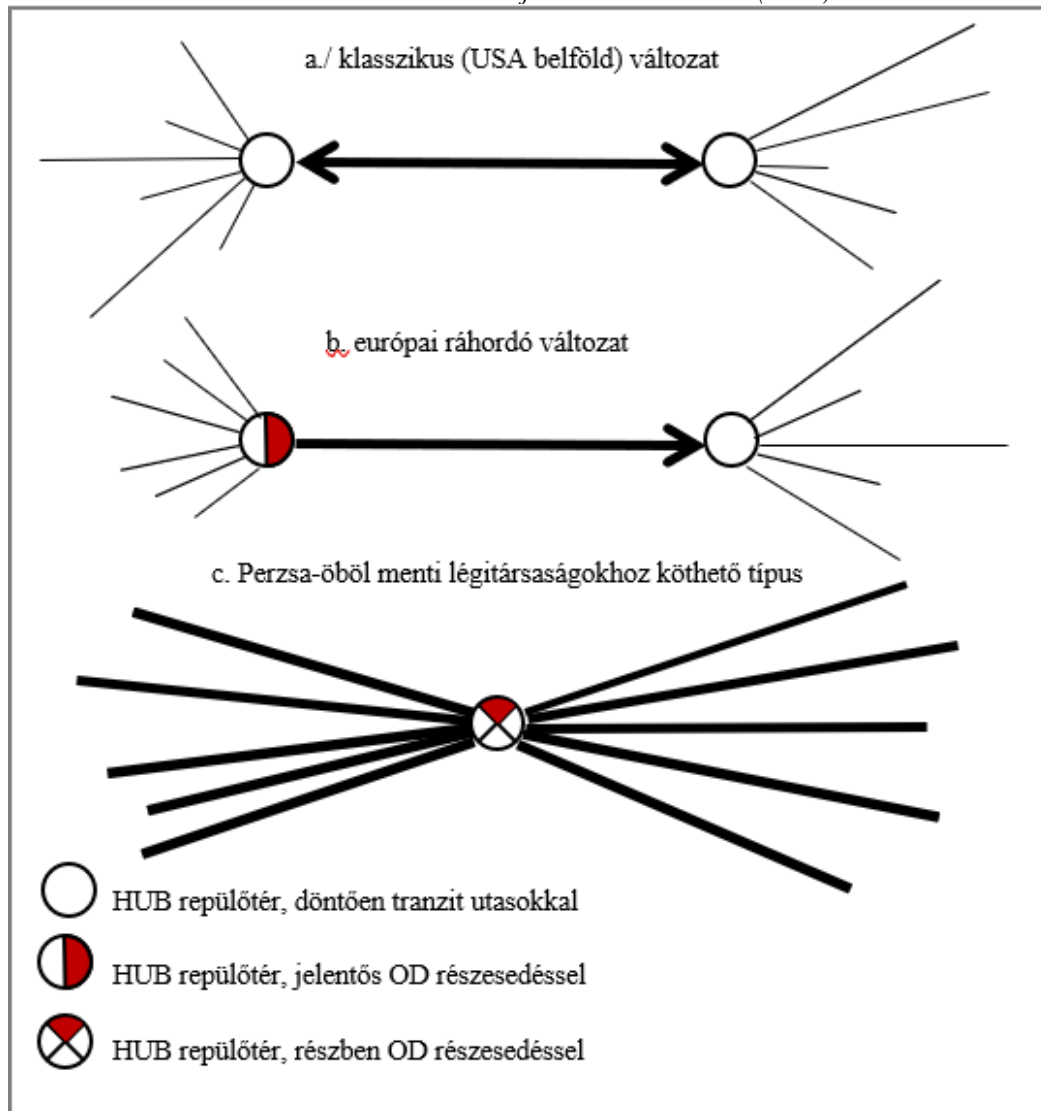
Ennél a modellnél különösen nagy jelentősége van a menetrendnek, hogy a végpontokról közel egy időben érkezzenek be a járatok a központi hubra, hogy aztán nem sokkal később, nagyjából egy időben indulhassanak ismét tovább. A repülőtérnek törekedni kell, hogy a tevékenységét a nap folyamán korlátozott számú csúcsra (hullámra) vagy csúcsokra koncentrálja. Ezeknek rövid időn belül nagyszámú bejövő járatot kell fogadniuk, majd tovább reptetniük (Somogyi-Tóth, 2017). A modellt jellemző példák: Dubai International, Hamad International, Changi, HongKong International. (12. ábra, c.)

Az elmúlt tíz évben a hub & spokes modell alkalmazása visszaesést mutat. A felerősödő trendek gyengítették létjogosultságát, életképesebb javaslatok születtek, különösen a marginális pontról pontra történő repülésre. (Pels, 2021) Ezek:

- az üzemanyag-hatékony repülőgépek csökkentették az üzemeltetési költségeket,
- az utasok pozitív hozzáállása a pontról pontra történő utazáshoz,
- a fapados légitársaságok elfogadottsága nőtt (O'Connell & Williams, 2005).

Mindezek ellenére a Perzsa-öböl menti légitársaságok által képviselt, nemzetközi járatlábakra épülő típus – bár esetükben is folyamatos igazodás érzékelhető – stabilan hordozza a modell alapvető jellemzőit.

6. ábra. A hub modellek jellemzőbb változatai (a-b-c).



Saját szerkesztés

6. A hagyományos légitársaságok növekvő gondjainak megoldására eddig nem látott méretű szövetségek és fúziók fejeződnek be, illetve indultak el.

Az Egyesült Államokban a deregulációs törvény hatása a maga átfogó liberalizációs intézkedéscsomagjával közel az ezredfordulóig elhúzódott, s szükségszerűen kapcsolódott az európai folyamatokhoz. A változással együtt járó bővülő piacok, a növekvő verseny, de mindenekelőtt az olcsó fuvarozók által képviselt újszerű üzletpolitika fokozatosan erodálta a hagyományos – hosszú ideig kormányzati védőernyővel fuvarozó – légitársaságok mozgásterét és nyereségét. A gazdaságossági szempontok mellett számos olyan kérdés fogalmazódott meg – pl. a fuvarozók érdekeivel ellentétes kormányzati szabályozások, a kétoldalú egyezményekből származó nehézségek, a globális értékesítés és kódmegosztás gondolata stb. – aminek megoldására a légitársaságok szorosabb együttműködése kínált lehetőséget. Ez 1997-ben a Star Allianz, 1998-ban a Oneworld, végül 2000-ben Sky Team szövetség megalakulásához vezetett. Mindhárom csoport igyekezett minél szélesebb területen

befolyást szerezni, így az alapítók csapatát az évek során további tagok erősítették. Bár a szövetségek pozitív eredményekről és az összefogás sikerességéről számoltak be, nem tudtak annyira hatékonyak lenni, hogy az ezredfordulót követően a globális légitársaságok szerkezetének átalakulását számunkra kedvezőtlenül alakító tényezőknek – LCC fuvarozók további erősödése, olajárak ingadozása, Perzsa-öböl menti légitársaságok újszerűsége, terrorizmus- és katasztrófa esetek negatív következményei – ellenálljanak. A sorozatos veszteségek csődközeli állapotot eredményeztek úgy az amerikai, mind az európai vezető légitársaságok körében. A méretgazdaságosság előnyeire építve 2005 és 2014 közötti években a légitársaságok történetének legnagyobb fúziós sorozata kezdődött el az Egyesült Államokban és az Európai Unióban (7. táblázat).

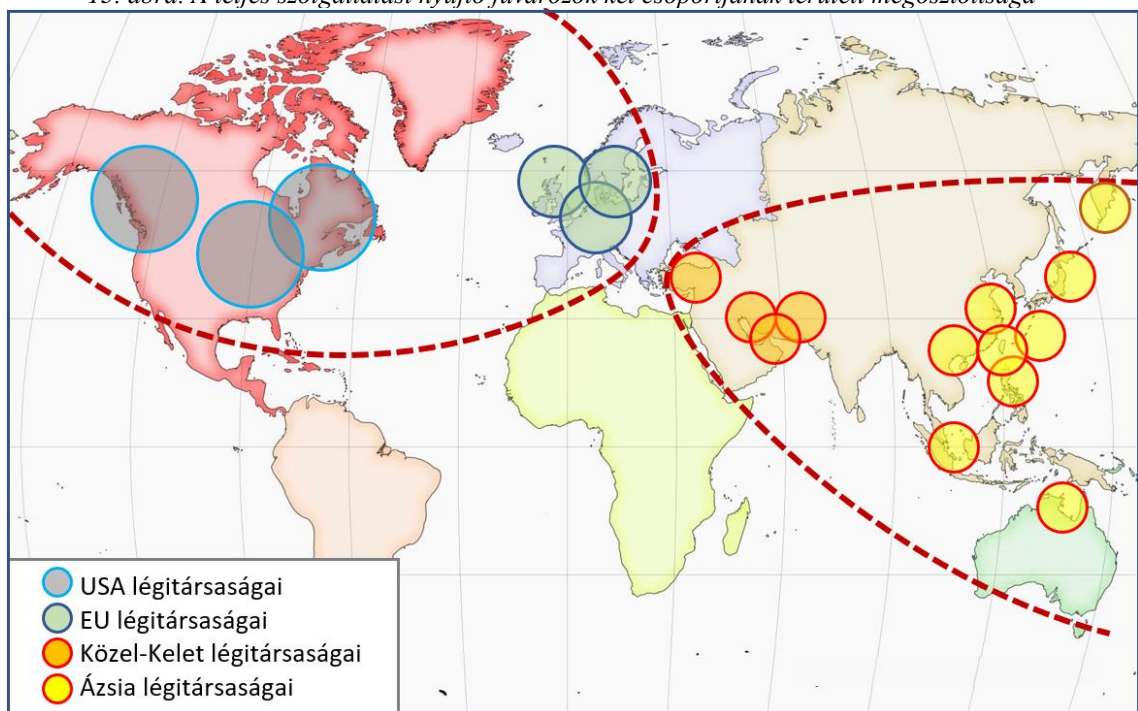
7. táblázat. A legnagyobb amerikai és európai légitársaságok fúzióinak összefoglaló adatai

Név	Akvizíció és annak időpontja	Központi hub	Flotta	Desztináció	Dolgozói létszám, fő
Delta Airlines	Northwest Airlines (2008) Virgin Atlantic (2012)	Atlanta Boston Detroit Los Angeles Minneapolis New York Salt Lake City Seattle	812	325	91 000
American Airlines	TWA (2001) US Airways (2013)	Dallas Charlotte Chicago Los Angeles Miami New York Philadelphia Phoenix Washington	892	350	130 000
United Airways	Continental Airlines (2010) ExpressJet Airlines (2019)	Chicago Denver Guam Houston Los Angeles New York San Francisco Washington	846	330	96 000
Lufthansa	Austrian Airlines (2008) Germanwings (2008) Swiss Airlines (2009) Brussels Airlines (2016)	Frankfurt München	757	250	110 000
IAG	British Airways (2011) Iberia (2011) British Midlands Intl (2011) Vueling (2012) Aer Lingus (2015) Air Europa (2019)	London Madrid	533	268	58 000
AF-KLM	(2004)	Amszterdam Párizs	554	1 150	86 000

Forrás: Airlines for America (2020); Lufthansa group (2020); IAG (2020); Air France-KLM Group (2018); Delta (2018); American Airlines (2018) és United Airlines (2020) adatai alapján saját szerkesztés.

Megfigyelhető, hogy az érintett légitársaságok kezdetektől meghatározó szerepet játszottak a szakági szempontok érvényesítésében. Velük szemben találjuk az utóbbi két évtized során megerősödött ún. feltörekvő légitársaságokat. Jól kirajzolódik a területi megosztottság – a világ légiközlekedése szerinti kettészakítottság –, ahol a forgalmas Atlanti-folyósó két oldalán a tradicionális, egykori nemzeti (zászlós) légitársaságokat találjuk, míg Isztambultól keletre a gyorsabban alkalmazkodó, fiatalabb gépparkot üzemeltető, rugalmasabb, dinamikusabban fejlődő szereplők vannak. Gyakorlatilag ez a felállás pontosan kijelöli a totális minőségi verseny korszakának szemben álló feleit, ami az utóbbiak jól érzékelhető előretörését, míg előbbieket alkalmazkodó, sokszor eseménykövető – Európában kompromisszum kereső, az USA-ban időnként agresszív – magatartását hozta, akik a túlélés minden eszközét megragadva próbálják felvenni a verseny ütemét (13. ábra).

13. ábra. A teljes szolgáltatást nyújtó fuvarozók két csoportjának területi megosztottsága



Saját szerkesztés

A második évtized közepétől a társaságok között kiegyenlítődés tapasztalható (az új igények – ár, minőség – ismételt újra definiálása figyelhető meg), ami a közeledés lehetőségét hozhatja el, azonban az egyik legfontosabb szempont jelen marad: az elkövetkező évtizedekben a verseny döntően az ázsiai régióban/régióért lesz.

7. *A korszak meghatározó jelensége a Perzsa-öböl menti légitársaságok gyors felemelkedése és a fennálló gyakorlattól eltérő, változást jelentő üzletpolitikájuk hatása a globális légiközlekedés rendszerére.*

Az ezredfordulót követően a szakág valamennyi érintett szereplője számára nyilvánvaló lett, hogy a Perzsa-öböl menti légitársaságok csoportja egy olyan tényező, amivel komolyan számolni kell. Magabiztos kinyilatkoztatásaikat konzekvens tettek követték, amelyek a korábbi évek alkalmazott gyakorlatától eltérő üzletpolitikai irányt képviseltek. Globális hálózat kialakítására vonatkozó elképzeléseik szakmai félelmet keltett a célterületek illetősége körében. Különösen az átalakulás nehézségeivel küzdő európai nemzeti fuvarozók és a konkurenciától kezdetektől rettegő amerikai légitársaságok látták jövőbeni elképzeléseiket veszélyeztetve.

Ha az Emirates, Etihad és a Qatar Airways korszakformáló tényezőinek sajátosságait akarjuk bemutatni, a szakág sarokpontjait érdemes alapul venni. Mivel azonban jelen dolgozat egésze éppen ezeket a kérdéseket igyekszik megválaszolni, így az ismétlések elkerülése okán jelen fejezetben csak összefoglaló megjegyzéseket, utalásokat és kiemeléseket teszünk, megjelölve a részletes kifejtés helyét.

A vizsgált légitársaságok két évtizedes működésének lenyomata az alábbi kérdések, felvetések szerint összegezhető:

A) *Történt-e változás az erőviszonyok terén a légitársaságok szereplőinek hierarchiájában, a Perzsa-öböl menti légitársaságok tevékenységével összefüggésben?* E kérdés számos mutatóval mérhető, ugyanakkor egzakt módon nehezen megfogható paraméter, hiszen vizsgálható a teljes vagyoni, a brand érték, a flotta mérete, a desztinációk száma és súlya, a megrendelésállomány, a diplomáciai potenciál, a légiipar közéletéhez való hozzáállás stb., s esetünkben mindezt igen rövid időintervallumban kell kimutatni.

- *A flotta mérete, összetétele és a kapcsolódó megrendelésállomány* sok mindenről árulkodik. A három légitársaság által képviselt fejlesztéspolitika beszerzésekre vonatkozó nagyságrendje korábban, vagy akár a fennálló gazdasági modellek gyakorlatában is elképzelhetetlen volt. Ennek megfelelően minden eddigénél gyorsabb ütemben, a legmagasabb színvonalat képviselő, modern gépparkot vásárolták meg (lásd. 6.1.fejezet), amivel rövid idő alatt megkülönböztették magukat a versenytársaktól. Ez jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a Közel-Kelet a leggyorsabban növekvő régió legyen (a három vizsgált társaság több évig két számjegyű ütemben növekedett). (IATA, 2016)

- *Megrendelésállomány és új modellek menedzselése.* Az Emirates 2001. szeptember 11-hez társított megrendelésével hívta fel magára a világ figyelmét. A bejelentés üzenet értékű volt, amely időzítése, hatékonysága jól illeszkedik minden további lépésük átgondoltságához, erejéhez. Míg a repülési szakma 12-15 milliárd dolláros veszteséget jegyzett, az Emirates 58 óriásgépre adott le rendelést a Boeingnek és az Airbusnak, 15 milliárd USD értékben, egyben elkötelezték magukat az A380-as superjumbo mellett. (Ezzel az A380-as program megmentője lettek.) Mindez akkor történt amikor a globális utasforgalom 4% -kal, a cargo volumene 9% -kal csökkent. Az Emirates esetében a helyzet ellentétes volt, az utasforgalom 18,5% -kal, a cargo 19,5% -kal nőtt (Wilson, 2007).

Az esemény súlya miatt is úgy gondoljuk, hogy ez az időpont alkalmas lehet, hogy a Perzsa-öböl menti légitársaságokhoz köthető új korszak alsó határát szimbolikusan megjelöljük.

Ezt a szakmai körökben gyakran emlegetett emblematisz beszerzést továbbiak követték mindhárom társaság esetében³⁶, ami arra hívta fel a figyelmet, hogy a légiipacra igen komoly, tökeerős elszánt versenyzők jelentkeztek be.

Az Emirates rövid időn belül az Airbus-380 és a Boeing-777 típusok legnagyobb üzemeltetője lett. A Etihad, de különösen a Qatar Airways hasonló ütemben növelte flottaállományát, s emellett utóbbi életre hívta az Airbus 350-1000 modellt, amelyet jelenleg a legkorszerűbb géptípusok közé sorolnak.

- *Útvonalhálózat.* A három légitársaság kezdettől hangsúlyozta, hogy globális légitársaság rangot kívánnak elérni. Útvonalhálózatukat a flottával összehangoltan fejlesztették fel. A kedvező földrajzi fekvés és a korszerű géppark lehetővé tette

³⁶ Érdemes kiemelni a 2003 évi bejelentést, ami minden korábbinál nagyobb volumenével a polgári repülés eddigi legnagyobb megrendelését jelentette. (71 repülőgép 19 milliárd USD értékben) 2005-ben 42 Boeing 777 repülőgép (9,7 milliárd USD) értékben. Ez volt a Boeing 777 repülőgépek családjának eddigi legnagyobb megrendelése.

számukra valamennyi kontinens leszállás nélküli elérését, így rövid időn belül teljesítették a kitűzött célt.

Az Emirates és a Qatar Airways közel azonos lefedettségű hálózatot hozott létre, 150-160 desztinációra repülnek. Összehasonlításként ezzel több országba jutnak el (84), mint a British Airways, Lufthansa, KLM, American Airlines vagy a Delta Airlines, s jelentősen maguk mögött hagyták az ázsiai prémium fuvarozókat, például Singapore Airlines, Qantas, ANA, EVA Air (British Airways, 2018; Lufthansa, 2017; KLM, 2018; American Airlines 2018; Delta, 2018; Singapore Airlines, 2018; Qantas Airways, 2018; ANA Airlines, 2018; EVA Air, 2018). Mindhárom társaság a legerősebb kapcsolatokat Ázsia és Európa felé, illetve között építette ki (lásd. 6.2. fejezet).

- *Értékek, minősítések, díjak.* Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways az ezredfordulót követően – a korábbi Status quo-t felrúgva – rövid időn belül az értékek megjelenítésében a világ élvonalába, részben az élé került. Márkaépítésük eredményességéről a Brand Finance jelentése alapján kaphatunk visszaigazolást, mely évente közzéteszi az eredményeket. Eszerint az 500 legértékesebb márka abszolút sorrendben és szakági bontásban is követhető. Az Emirates 2009-óta van a Global500 listán, 2015-ben a legmagasabban jegyzett 200 cég közé tudott kerülni. (Brand Finance, 2015) Ekkor – mint a világ legértékesebb légitársasága – brand értékét 6,6 milliárd dollárra becsülték. 2012-15 között öt évig vezette a légitársaságok abszolút sorrendjét, azaz megelőzte az európai és amerikai nagynevű társaságokat és az ázsiai elit versenytársait (Brand Finance, 2015).

Az Emirates, az Etihad és Qatar Airways elismerését igazolja az utasközönség szavazatai alapján összeállított Skytrax értékelés, ahol a világ légitársaságainak rangsorában rendre az első 10 között foglalnak helyet (lásd. 6.1.2. fejezet) Csak az Emirates az elmúlt másfél évtized alatt több, mint 500 elismerést nyert el (Emirates, 2021).

Mindhárom légitársaság 5 csillagos minősítésű, Qatar Airways központi bázisa (HIA) szintén 5 csillagos besorolást érdemelt ki (lásd. 5.2.).

- *Diplomácia és érdekérvényesítés (Soft power).* Közismert, hogy a légiipar nem kizárólag közlekedés, hanem egyben erős gazdasági, kulturális, geopolitikai közvetítő szereppel felruházott stratégiai entitás, ennél fogva a jól kalibrált diplomácia, rendkívül fontos az érdekérvényesítés szempontjából. Nagyon nem mindegy, hogy egy társaság első számú vezetője milyen tekintéllyel és elismertséggel a birtokában kopogtat az országhatáron engedélyekért, a repülőtéren a slotokért, vagy ül le a nagy döntések meghozatalánál a szövetségek kerekasztalához. Ezt a kérdést a vizsgált légitársaságok – mint az állammal összeforrt nemzeti lobogós vállalatok – különösen a helyén kezelik.

A diplomácia nyomatékosításának néhány kiemelt területe esetükben:

- a vezető pozíciókat a világból összeverbuvált elismert szakemberek töltik be,
- a csúcsvezető nemzetközi elismertséggel rendelkező, nagy tekintélyű menedzser,
- a Qatar Airways elnöke egyben a Oneworld légitársasági szövetség igazgatótanácsának elnöke,
- hatalmas megrendelésekkel és modellmenedzseléssel befolyást képesek gyakorolni a repülőgépgyártókra,
- az UAE eddig már 122 országgal kötött Open Skies megállapodást, ami a második legtöbb az USA után (Permanent Mission of the United Arab Emirates Montreal, 2012),
- brandépítés politikájuk kapcsán a világ legjelentősebb egyesületeivel, szervezeteivel és rendezvényeivel kerülnek szponzori viszonyba (lásd. 6.4.1 – 6.4.3. fejezetek).

Mindebből következik egy eredményes és széleskörű és konstruktív kapcsolatrendszer, ami adott esetben államokkal, hatóságokkal, repülőgépgyártókkal, szövetséges

társaságokkal fennálló együttműködés, vagy éppen üzleti konfrontációk során nélkülözhetetlen támogatást jelenthet.

B) Milyen új, a Perzsa-öböl menti légitársaságokhoz köthető tendenciák jelentek meg 2000-2020 között, ami a légiközlekedésre nézve jelentős befolyással volt?

- *Totális és kibékíthetetlen különbségek harcolnak egymással szemben.* A perzsa öböl menti légitársaságok megjelenése, határozott üzleti lépései, vélt- vagy valós fenyegetése számos, nehezen kezelhető kérdést is a felszínre hozott, amit a felek jó évtizedig csak egyoldalú értelmezéssel közelítettek meg.

Az ezredforduló időszakában a légiközlekedés rendjét meghatározó jogszabályi háttér az amerikai (és európai) tradicionális légitársaságok működésének kedvezett, azok globális térnyerését segítette. A fő szempont az államtól független, állami támogatásoktól mentes működés megteremtése volt, miután a protekcionizmus folyamatos segítségnyújtása mellett többeket már egyszer/többször jelentősen feltökésítették. Ezt az időszakot – annak ellenére, hogy a túlélő fuvarozóknak több évtizedes tanulási folyamat, tapasztalatszerzés adatott meg a központi költségvetések terhére – csődök, fúziók és alacsony jövedelmezőség jellemezte. Ezzel az amerikai-európai hegemonia által meghatározott úttal szemben mutat(ott) fel egy új alternatívát az Emirates, Etihad és Qatar Airways. A fennálló üzleti modellel tehát egy egészen más üzleti filozófia találkozott, melyet az alábbiak jellemeznek:

- állami tulajdonban vannak,
- (csaknem) korlátlan tőkeerővel rendelkeznek,
- az államok társadalmi berendezkedése gyors (azonnali) döntéseket és rendkívüli rugalmasságot tesz lehetővé,
- eltér az erőforrásokra alapozott üzletpolitikai irány és magatartás,
- földrajzi helyzetük kivételes lehetőséget biztosít,
- eltérő természeti-társadalmi-kulturális háttér – eltérő technológiai-ideológiai gondolkodás.

Ezekből látható, hogy csaknem valamennyi pont az egyenlőtlen feltételek küzdelmét vetíti elő, ahol a Perzsa-öböl menti légitársaságok erősen pozitív egyenleggel vannak jelen. Ezzel – mint „rendszeridegen” elemek – próbáltak/próbálnak élni.

Gyakorlatilag a viták alapja a légitársaságok küldetésének különbségében rejlik. Amíg az amerikai és európai tradicionális légitársaságok, egy közlekedési eszközt, egy profitot termelő vállalatot látnak a légiközlekedésben, addig ez a vizsgált légitársaságoknál az állam szerves része, jövőképeinek megvalósítója, a diverzifikáció egy darabja, küldetés, cél, álm, életforma. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways a működése által saját filozófiáját exportálja, azaz EU-ba és az USA-ba.

- *A légiközlekedés történetének első nemzetközi gazdasági és stratégiai fenyegetése, amely az amerikai és európai érdekek ellen irányul.* Gyakorlatilag egy olyan, soha nem tapasztalt szembenállás ténye áll fenn, ahol az USA és az EU légitársaságai nem képesek megfelelő alternatívát találni a parányi olajsejkségek légitársaságainak üzletpolitikájával szemben, így védekező pozícióból igyekeznek álláspontjukat érvényesíteni.

Bár a konfliktus fő okának a tiltott állami támogatások juttatása lett meghatározva, számos publikáció mutatott rá, hogy a vizsgált légitársaságok sikerei jóval inkább a kedvező adottságok intelligens felhasználásban keresendők. (Coates, 2015; Douglas, 2019; O'Connell, 2011)

Amerikai részről a helyzet súlyosságát mutatja, hogy a Delta, a United Airlines és az American Airways összefogott és amellet, hogy széleskörű video és sajtókampányt folytatott sok ezer amerikai munkahely veszélyeztetésével riogatva, Obama elnök kabinetjéhez fordult segítségért (Reuters, 2015a). Ezzel párhuzamosan Európában a

Lufthansa volt a lehangosabb, de a KLM és az Air France is erőt fitogtatott (REUTERS 2017).

A helyzet komolyságát – egyben a három vizsgált légitársaság súlyát – mutatja, hogy a döntés kimenetele következményekkel járhat az Emirates, a Etihad és a Qatar Airways gigaméretű Boeing és az Airbus megrendeléseire nézve, amiről az érdekelt államok vezetői semmiképpen sem akartak lemondani.

- *Nemzetközi méretű jogi vita.* A versenytársak korlátozott lehetőségeik miatt (elavult szervezeti felépítés és döntéshozatali mechanizmus, tőkehiány, környezetvédelem szempontjainak eltérő értelmezése és eltérő érvényesítési lehetőségei) nem voltak képesek az üzleti kihívásokra megfelelő gyorsasággal reagálni, ezért többen – más gyakorlatot folytatva – a három vizsgált légitársaság finanszírozásának jogi szabályosságát kérdőjelezték meg, így próbáltak versenyben maradni (lásd. 6.3. fejezet). A Perzsa-öböl menti légitársaságokkal szemben gyakorlat lett a fő desztinációkról való kiszorítás, a kreált diszkriminatív intézkedések, de szolgáltatási rendellenességek is előfordultak. A hagyományos légitársaságok egy hangsúlyos csoportja részéről felvetődött a szabályozási rendszer újragondolásának kérdése is (Duesterberg, 2018).

Ezzel összefüggésben indult el és erősödött fel az a vita, amit megnyugtatóan a mai napig nem zártak le.

C). *Változott-e az utasokhoz való viszony a globális légiközlekedés egészére nézve, ami a Perzsa-öböl menti légitársaságokhoz köthető?*

A kérdést két lépésben érdemes vizsgálni.

Egyrészt milyen súllyal szerepel az Emirates, Etihad és Qatar Airways üzletpolitikájában az utas, másrészt megjelennek-e ezek az eredmények a konkurens fuvarozók kínálatában.

Az első kérdés megválaszolásával egy teljes fejezet foglalkozik (lásd. 6.4. fejezet), így ezúttal csak kiemelni szeretnénk, hogy a három légitársaság szempontrendszerében első helyen áll az utasközönség élményszerű ellátása, ahol a repülő nem kizárólag egy közlekedési egykőz, hanem egy különleges vendéglátóipari márka, az életmódváltás helyszíne. Vonatkozik ez a repülőút teljes szakaszára, beleértve a repülőjegy vásárlástól, a fedélzeti ellátáson át a csomag átvételéig (bizonyos esetekben a szálloda elfoglalásáig).

Ha a korszak egészére nézve akarunk összegző megállapításokat tenni, az lényegesen nehezebb. Kétségtelen, hogy az ezredforduló óta a légiközlekedés hatalmas utat tett meg. Ez vonatkozik a pozitív – a repülőjegyek hozzáférhetőségére, a repülőgépekre, azok belső terének konfigurálására, a szolgáltatások színvonalára, a repülőterek átalakulására, a hálózatokra, a szövetségekre – és természetesen számos negatív következményre is.

Hogy ebből milyen rész tulajdonítható a Perzsa-öböl menti légitársaságoknak még nagyságrendet sem lehet felállítani. Az kétségtelen, hogy ennek a fejlődésnek a katalizátora az utasforgalom növekedése volt, amelyik az utóbbi másfél évtizedben nyereség elérése felé segítette a társaságokat. Emellett azonban az is nyilvánvaló, hogy az „Öböl hármak” által képviselt trend – akár tetszésből, elismerésből, vagy kényszerűen – de átfolyt a légiközlekedés vérkeringésébe, hiszen a kiélezett verseny egyik területen sem engedte meg a lemaradást. Az utóbbi húsz évben pedig az etalont ezek a társaságok képviselték.

Összegezve úgy érezzük, hogy az Emirates, Etihad és Qatar Airways jelentősen hozzájárult a kor légiközlekedésének műszaki-technikai, szolgáltatási, környezeti, biztonsági fejlődéséhez, s ha csak ebben a munkában felsorolt, hozzájuk köthető eredményeket vesszük számba az sem kevés.

D) A légiközlekedés biztonságának fejlődésében milyen szerepet játszottak a vizsgált légitársaságok?

Primer felmérésünkben (lásd 6.4. fejezet) kiderült, hogy az utasok döntő hányada, a repüléssel összefüggésben, a biztonságot tartja a legfontosabb, mindent megelőző tényezőnek.

A globális légiközlekedés az utóbbi húsz évben érte el történetének legbiztonságosabb éveit, 2017-ben mindössze 10 halállal végződő baleset volt, 44 ember vesztette életét. (Aviation Safety Network, 2020)

A biztonságot bár valamennyi légitársaság az első helyen említi, azonban ennek nyomán követésére – Tom Fadden³⁷ szerint – az új technológiák felhasználását, a hatékonyabb pilótaképzést és továbbképzést és a fejlettebb gyártási, üzemeltetési és szabályozási folyamatokat érdemes figyelembe venni. Így a légitársaságok esetében, álláspontunk szerint az alábbi technológiai és emberi tényezők minőségét kell/lehet megítélni (Allianz, 2016):

- a biztonsági előírások maradéktalan betartása és statisztikai visszaigazolása,
- a biztonsági előírások feletti hozzájárulás a biztonság fokozásához,
- a biztonsági elismerések – példamutatás, az elkötelezettség igazolása,
- hozzájárulás a biztonságfejlesztéshez, szerepvállalás a nemzetközi fórumokon.

Az első kategória a légiközlekedés nem mérlegelhető tétele. A vizsgált légitársaságok lehetőségük és meggyőződésük igazolására valamennyi pont túlteljesítői, azaz a biztonság elősegítésének minden területén elsők között, a legkorszerűbbet, egyben legbiztonságosabb technológiákat alkalmazzák. Ez vonatkozik a fiatal flottaállományra, a képzésekre, a repterek kiépítettségére, az innovációs fejlesztésekre, a kongresszusokon való iránymutató részvételre stb.

Az Emirates az első légitársaság, amely 20 millió dolláros befektetéssel már 1992-ben mindenki számára elérhető Airbus repülési szimulátort rendelt, a pilóta képzés/továbbképzés ellátására (Achinto, 2012).

Üzenet értékű, biztonság iránti elkötelezettségről árulkodik, hogy valamennyien a legmagasabb 7 csillagos minősítést nyertek el az audit részéről. A minősítési rendszer figyelembe veszi a légiközlekedési ágazat irányító testületeinek és vezető szövetségeinek auditjaival kapcsolatos különféle tényezőket, valamint a kormányzati értékeléseket és a légitársaságok saját nyilvántartásait. (AirlineRatings, 2020)

Az évente kiadott abszolút sorrendben több, mint ezer légitársaság között rendszeresen a legjobb tíz között végeznek, ezzel is igazolva, hogy prioritássá tették a biztonságot, egyben az ezzel együtt járó példamutatást a versenytársak számára.

E) Milyen szerepet vállaltak a PÖL a globális légiközlekedés környezetvédelmi szempontjainak fejlesztéséért?

Mindenki egyetért abban, hogy a környezet védelme egyre nagyobb jelentőségű a légiközlekedés területén, azonban a tettek ezzel nincsenek mindig szinkronban. Ennek elsődleges oka a végtelenül magas költségigény.

Ebből adódóan az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways számára a környezetvédelem melletti elköteleződés – tett és kiállítás – nem elvitatva a szándék őszinteségét és értékét, valamennyire üzletpolitikai és marketingfogás is.

A Qatar Airways példája érdemes a szemléltetésre:

Akbar Al Baker minden lehető alkalommal (sajtó, média, konferenciák) felhívja a szakma résztvevőinek figyelmét a környezetvédelem fontosságára, egyben kéri, hogy ennek érdekében érezze mindenki kötelességének követni az általuk képviselt pozitív

³⁷ Tom Fadden, az AGCS légi közlekedési részlegének globális igazgatója. (Allianz, 2016)

hozzállást. (Qatar Airways, 2020b) Ők az alábbiak szerint cselekednek (Qatar Airways, 2020b) ³⁸:

- Elkötelezték magukat, hogy 2050 -re nulla CO² kibocsátást érnek el, ezért a legfejlettebb repülőgép-technológia és az üzemanyag-optimalizálási rendszert vezettek be.
- Modern üzemanyag-hatékony repülőgépeket alkalmaznak, melyek úgy vannak összeválogatva, hogy minden útra a környezeti szempontból legalkalmasabb gép jusson, figyelembe véve a terhelést, távolságot, útvonalat.
- A flotta mindig legyen ennek megfelelően fiatal, legfeljebb 4-6 éves, a kevésbé gazdaságos és takarékos gépeket le kell cserélni (A380, B747), helyükre mindig a környezetvédelmi szempontból legalkalmasabbak (A350, B787) kerüljenek.
- Üzemanyaghatékonyság javítására üzemanyag-optimalizáló programot dolgoztak ki. Minden túlsúly megszüntetnek a fedélzeten, a vámmentes feljárnásokat, a magazinokat stb., étkeztetéshez és egyéb kommunikációhoz digitális rendszert vezetnek be.
- Quisine rendszer bevezetésével 80 százalékkal megnövelték az újrahasznosítható és biológiailag lebomló termékek használatát.
- Víztakarékoság érdekében a Qatar Airways volt az első légitársaság a világon, amely a General Electric (GE) 360 Foam Wash technológiáját alkalmazta repülőgépein, ami felváltotta a hagyományos vízmosási módszereket a GE motorokon.

A Qatar Airways ezzel a teljesítménnyel az IATA környezetvédelmi értékelési programjának (IEnvA) legmagasabb szintjét érdemli ki évről-évre. (IATA, 2020)

Szuggesztív az az elkötelezettség és anyagi áldozat, amit a Qatar Airways vezetője, mint azonnal követendő példát gyakorta felemlít a világ légitársaságainak célozva, azonban kevésbé érezzük, hogy ilyen elkötelezettséggel tömegesen kezdenének hozzá annak megvalósításához.

A három vizsgált légitársaságnak erre megvannak az erőforrásai, s hogy elkötelezettségből, marketing céllal, vagy mindkettő erejével, de e téren pozitív példát felmutatva jelölik ki a közeljövő tennivalóit.

8. A világ légi közlekedése 3 pólusúról 4 pólusúvá szélesedik, amit a szakág kénytelen volt tudomásul venni

Ezredfordulón a légi közlekedés egyértelmű epicentruma London, New York és Tokió volt. A Közel-Kelet, mint távoli perspektíva volt jelen, főleg az olaj felértékelődése miatt. A társaságok inkább az O&D repülési szegmensekre helyezték hangsúlyt, amelyek kiszolgálták a nagyvállalatok vezetőit és a sejkéket a bevásárlóutak elérésében. Ez, az ezredfordulót követő évtized végére megváltozott. A Perzsa-öböl menti légitársaságok és Törökország (részben Szaúd-Arábia, Irán és Izrael) a kereskedelmi repülés történetében soha nem látott fejlődést ért el. Az ezzel együtt járó repülőtér építkezésekkel potenciálisan a világ legnagyobb komplexum-együttese valósulhat meg. Mindezek miatt a korszak közepére a világ légiközlekedésének hálózata a 4. pólussal bővült

4.4. Összegzés

A légiközlekedés korszakai – bár a fő tevékenységéhez kapcsolódó életjelek mindvégig konzekvensen követhetők voltak – számos meghatározó karakterében eltérnek egymástól. Ez érthető, hiszen az elmúlt évszázad alatt születésétől fejlődött fel érett kora szürreális állapotába. Ez kezdetben jelentette a fel- és leszállás nehézségeit, a szabályozatlan és

³⁸ World Environment Day, Doha

túlszabályozott időszak kiszolgáltatottságát, később az elképzelhetetlenül erős piaci harcot, a csúcstechnológiák versenyét, végül a környezetvédelem és biztonság prioritásának elfogadását.

Ennek a folyamatnak a jól körül írható sajátosságait, néhány összegző paraméter alapján az 8. táblázatban mutatjuk be.

8. táblázat. A légitársaságok korszakainak néhány jellemző sajátossága.

Korszakok elhatárolása a szerző szerint.

(1978-ig: A polgári repülés kezdetétől a regulációs kor végéig,

1978-2000 között: A hagyományos légitársaságok uralma,

2000-2019 között: A totális minőségi verseny korszaka)

Mutatók	1978-ig	1978-2000 között	2000-2019 között
Árak	magasak	csökkennek	tovább csökkennek és (valószínű) elérik a legmélyebb pontot:
Jog	csaknem minden szabályozott	döntően még kétoldalú egyezmények szerint, USA és EU írja a szabályokat	Az OPEN SKY válik uralkodóvá szabadságjogok
Reklám	szerény	jelentős, de szerény	mindent átszó a brand építés, elemei között az 5P, 7P...
Biztonság	normál	normál biztonsági mutatók, lassan fokozódó odafigyeléssel	2011 után a biztonság lépett magasra az első helyre
Utasösszetétel	a tehetősek privilégiuma	arányok: üzleti (?), turista (?)...	A turizmus beelöz – ha csak nem lesz újabb, ezt fékező tényező (COVID)
Területi súlyozás	2 pólus	3 pólus, a transzatlanti térség súlyával	4 pólus – ázsiai vezető szerep
A piac résztvevői	állami vállalatok és államilag támogatott magáncégek	nemzeti zászlós légitársaságok mellett megjelennek az LC-k	LC- átveszik a vezetést, megjelennek a PÖL-ök a zászlós társaságok problémái
A magas színvonal képviselői	USA és EU zászlós társaságai	USA és EU zászlós társaságai	KK-i és az ázsiai társaságok
Az etalon repülőgép típus	Comet4	Boeing744	Airbus 380
Kelet-Nyugat	nyugati repülőgépek	nyugati és orosz típusok egyaránt versenyben a piacon	a piac döntő hányadát a B és A gépek uralják, oroszok is
Környezetvédelem	nem ismert	utalás szintjén	kiemelten fontossá válik

Saját szerkesztés

5. A Közel-Kelet helye a világ légi közlekedésében

A légi közlekedés globális versenyében a legnagyobb fajlagos előrelépést – ellentmondásos viszonyai ellenére – a közel-keleti régió esetében figyelhetjük meg³⁹.

Az összesítő statisztikai eredmények azonban nem érzékeltetik a fennálló jelentős területi különbségeket, ami a térség egészének politikai-gazdasági helyzetére, folyamatosan változó erőviszonyaira vezethetők vissza. A nyugati hatalmak érdekei alapján fenntartott feszültségek, a háborús fenyegetés – különösen a szíriai és jemeni válság több országra átnyúló hatása – eredményeképpen leépülő kereskedelmi kapcsolatok és stagnáló gazdaságok leállították, vagy jelentősen lelassították több kulcsfontosságú iparág fejlődési lehetőségének esélyét, így egyes országok részben vagy teljesen kívül kerültek abból a mérhető nagyságrendből, ami a régió légiiparának összteljesítményét érdemben megemelné.

A fejezetnek nem célja a fennálló állapot történeti vonatkozásainak, politikai összefüggéseinek értelmezése, kizárólag a repülőterek és légitársaságok létesítésének/fejlesztésének, nagyságrendjének és területi eloszlásának bemutatására tesz kísérletet. Ennek kapcsán áttekintjük mi generálta a térség legjelentősebb repülőtereinek megalapítását. Hol, milyen tényezők indokolták a fejlesztések szükségességét, kiemelten a légi közlekedés régiós centrumterületének számító Perzsa-öböl déli partvidékének hangsúlyozásával.

A Közel-Kelet feldolgozása során a tágabb értelemben vett régiót vettük alapul.⁴⁰ Ebben a megközelítésben Egyiptom és Törökország is része a Közel-Keletnek (és különösen Törökország súlyponti szereplő a légi közlekedés vonatkozásában), azonban a légi forgalmuk volumenére vonatkozó statisztikai adatsorok a legtöbb elemző szerkesztésében Afrikához, illetve Európához sorolva, külön adatbázisban található meg, így – annak ellenére, hogy több helyen utalunk jelentőségükre – jelen munkámba nem kerültek részletezésre. (Törökország maga is az EU irányába orientálódik, s – bár összefüggést nem mutat – új repülőterét is európai területre helyezte el.)

5.1. Az ágazat térszerkezeti sajátosságai a makrorégióban

5.1.1. A Közel-Kelet légi közlekedésének történeti sajátosságai

A Közel-Kelet a légi közlekedés kezdete óta tradicionális helyszíne a kelet felé terjeszkedő járatok technikai leszállásainak. Nem sokkal később gazdasági, katonai, részben kulturális okok indokolták a nagy történelmi múltú városok bekapcsolódását a nemzetközi forgalomba. A régió zavaros politikai helyzete azonban sokáig nem tette lehetővé, hogy az itteni fejlődés a szemiglobális méretek fölé emelkedjen. A régió felértékelődését egyre több repülőter megalapítása és az utazások céljának megváltozása indította el.

Igazi áttörést a Perzsa-öböl déli partján fekvő olajsejkségek diverzifikációs politikája eredményeképpen történt fejlesztések jelentették. A sikerek láttán egyre több ország (Szaúd-Arábia, Kuvait, Omán, Irán) ismerte fel a légi közlekedés szükségességét, a benne rejlő sokoldalú lehetőséget, így ezek előre tudtak lépni infrastrukturális téren. E mellett kialakult a leszakadók köre, akik embargók szorításában vagy háborús fenyegetés következtében képtelenek a gazdasági felzárkózásra.

³⁹ Az Airbus felmérése azt mutatja, hogy a legnagyobb éves forgalomnövekedés itt várható (5,5 %) (Airbus, 2019)

⁴⁰ A történeti fejezethez kapcsolódóan a Közel-Keletet tágabb értelmezésben 14 országra terjesztettem ki, így Irak, Irán, Izrael, Jordánia, Kuvait, Libanon, Palesztina, Szíria, Bahrein, Egyesült Arab Emírségek, Jemen, Katar, Omán, Szaúd-Arábia adatait tekintettem át.

5.1.2. Az idegen hatalmak befolyásának időszaka

A Közel-Kelet légiközlekedésének kezdeti időszakát

- az átmenő gyarmati útvonalak,
- az idegen hatalmak által érvényesített katonai szempontok, és
- az olajtársaságok gazdasági érdekei határozták meg (9. táblázat).

Az államok megalakulásáig a külföldi befolyás kikerülhetetlen volt, akik a helyiek igényeit lényegében figyelmen kívül hagyták. Az iparág fejlődésében alapvető szerepet játszó Nagy-Britannia és USA, valamint a távol-keleti érdekeltségekkel rendelkező Franciaország és Hollandia is megjelent repülőivel a térségben.⁴¹

9. táblázat. A térség országainak első repülőterei alapításuk indítékával, körülményeivel.

Ország	Repülőtér	Alapítás éve	Az alapítás körülményei	Kapcsolati irány
Bahrein	Bahrein	1932	Imperial Airways	légitársaság
Egyesült Arab Emírségek	Dubaj	1937		
Irak	Basra	1927		
Kuvait	Dasma	1927		
Egyiptom	Héliopolisz (Kairó)	1921	Kezdetben a Royal Air Force légi posta járatai, majd az Imperial Airways	légitársaság
Szíria	Aleppo	1946	Syrian Arab Airlines	
Szaúd-Arábia	Kandara (Dzsidda)	1946	Saudia	
	Dhahran	1945	Az amerikai légierő első fontos központja a Közel-Keleten (Gormly 1980)	
Izrael	RAF Haifa	1934	A brit légierő támaszpontja, egy iraki-brit olajcég és az Imperial Airways is használta.	légitársaság
Irán	Masjed Soleimani	1909	egy angol-iráni olajcég alapította	olajcég
Katar	Dukhan	1930-as évek vége	Alapító a Qatar Petroleum Company	
Omán	Bayt al Falaj	1929	az alapító a Petroleum Development Oman Company, cél: olajmezők megközelítése és katonai repülőtér	
Jordánia	Marka (Amman)	1950	A britek alapították, polgári és katonai célokra is használták.	vegyes
Libanon	Bir Hassan (Bejrút)	1938	Szíriai és Libanoni Légiklub (többnyire francia alapítók, cél: helyiek tanítása a repülésre)	magán

Forrás: Antaki-Masson, (2019), Boeing (1998), Norris (2013), Gormly (1980), Brownell (1947), Bayanat Engineering Group (2020), Oman Airports (2021), Jordan Airports Company (2014), Lyth (2000), Aeroclub Lebanon (2020), Syria Air (2020) és Ghoghnos Travel Company (2020) alapján saját szerk.

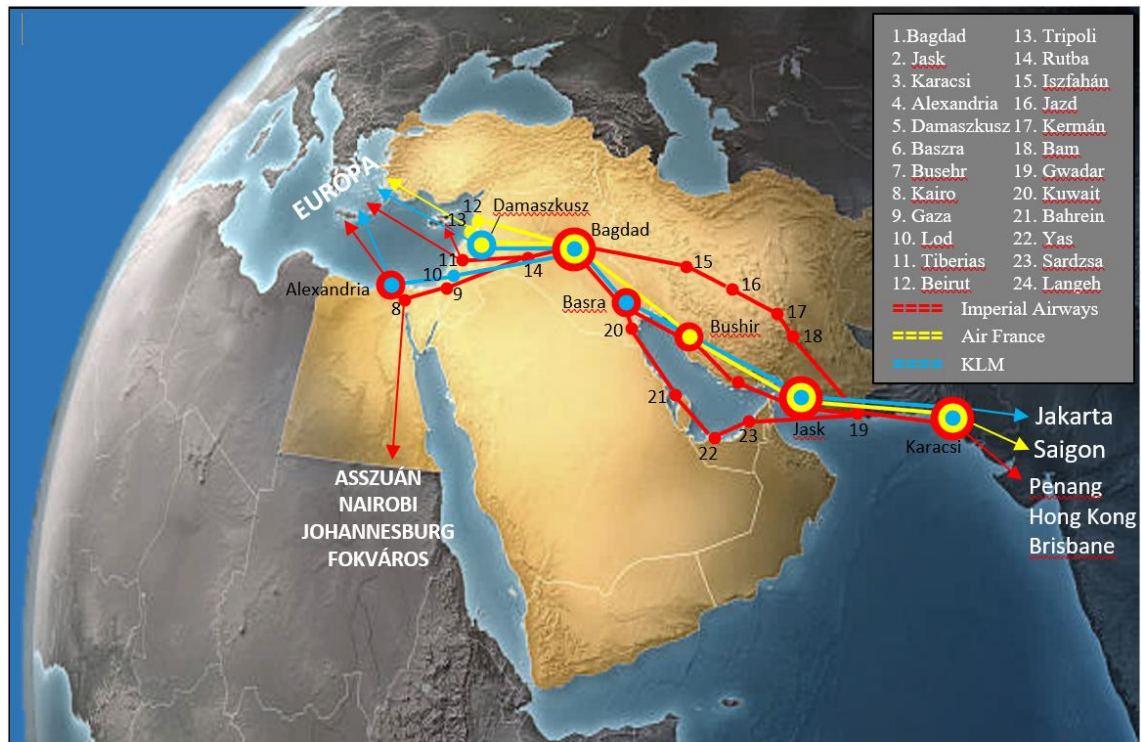
A két világháború között a repülőgépet a *gyarmattartó országok* a távoli területeik eléréséhez már hatékonyan használták. A Brit Birodalom számára fontos volt India a lehető leggyorsabb módon való megközelítése, ezért létrehozták az Imperial Airways légitársaságot, amely Karadzi, majd Delhi végállomásig működtette járatát. A közel-keleti megállókat a kor repülőgépeinek korlátozott hatósugara követelte meg, mivel ekkor még csak megszakításokkal tudták teljesíteni a megnövekedett távolságot. (Larsson & Zekria, 2020) A Perzsa-öböl mentén több lehetséges útvonal kínálkozott (14. ábra). Az északi, Perzsián keresztül vezető volt a kedvezőbb (rövidebb, hűvösebb, kevesebb törzsi

⁴¹ Az első repülőgép, a brit Royal Air Force London-Kalkutta közti terület felderítő gépe, 1918-ban szállt le a térségben, Bahreinben. (Bahrein International Airport, 2011)

területet érintő), ezért 1932-ig ezt használták. Mivel Perzsia ekkor nem hosszabbította meg az együttműködést, az út, és egyben a megálló, az Öböl túloldalára, Sardzsaba került át. Az 14. ábrán jól látszik, hogy az első időszakban kialakított megállóhelyek nem (vég)célok, hanem a távol-keleti gyarmatok eléréséhez nélkülözhetetlen technikai megállók voltak.

Emiatt a régió légitölekedésének fejlődése nem tekinthető organikusnak, hiszen az nem a helyi igények kielégítését szolgálta, nem a saját területi szükségleteiből táplálkozott, hanem külső körülmények szempontrendszerre formálta.

14. ábra. Az Imperial Airways, a KLM és az Air France útvonalai és megállói a Közel-Keleten 1933-1939 között.



Forrás: Burchall (1933), AFvintage (2020), Picture Boks Blue (2020) nyomán saját szerkesztés

A repülőterek létrehozásának másik kiváló okát a *katonai terjeszkedés* indokolta a második világháború idején. Ezeket később, a békeidőszak kezdetén polgári célokra adták át.

Egyiptomban az első repülőtér Héliopoliszban (Kairó) épült, ahonnan 1921-től a Royal Air Force légitársaságát működtetett Bagdadba. (Leiser, 2010) A vonalat 1926-ban az Imperial Airways kezelte, majd hubként funkcionált a légitársaság keletre, India felé, valamint délre, Fokvárosba induló repülőgépei számára. A héliopoliszi repülőtér (ma Almaza) mellett az USA a második világháború idején újabb létesítményt hozott létre Payne Field néven (ma Cairo International Airport), amely fontos csomópontja volt a térség személy- és teherszállításának. A háború végén az amerikaiak elhagyták a légitámaszpontot és a polgári hatóság vette át az irányítást. A légikikötő jelentőségét mutatja, hogy már 1946-ban évi 200.000 fős személyforgalmat bonyolított. (Cairo Airport, 2016)

A katonai célokra létrehozott repterek a gyarmati útvonalak megállóihoz hasonlóan szintén külső feltételek alapján lettek kijelölve, nagyrészt a harcoló felek háttér ellátási műveleteit segítették, így a térség közvetlen védelméhez alig járultak hozzá (9. táblázat).

A repülőterek korai fejlesztésében az európai hatalmak mellett az *olajtársaságok* is főszereplők voltak. A Petroleum Development Oman Company alakította ki az első

repülőteret Ománban 1929-ben. A Bayt al Falaj-i kifutópálya katonai célok mellett a főváros és az olajmezők összekötöttségét biztosította (Fahud, Qarn Al Alam). (Oman Airports, 2021) Katar első repülőterét az 1930-as évek végén Dukhanban építette a Qatar Petroleum Company. A repülőtér 1959-ig volt használatban, amikor átadták a Doha International Airportot, a mai repülőtér elődjét. (Al-Thani, 1992)

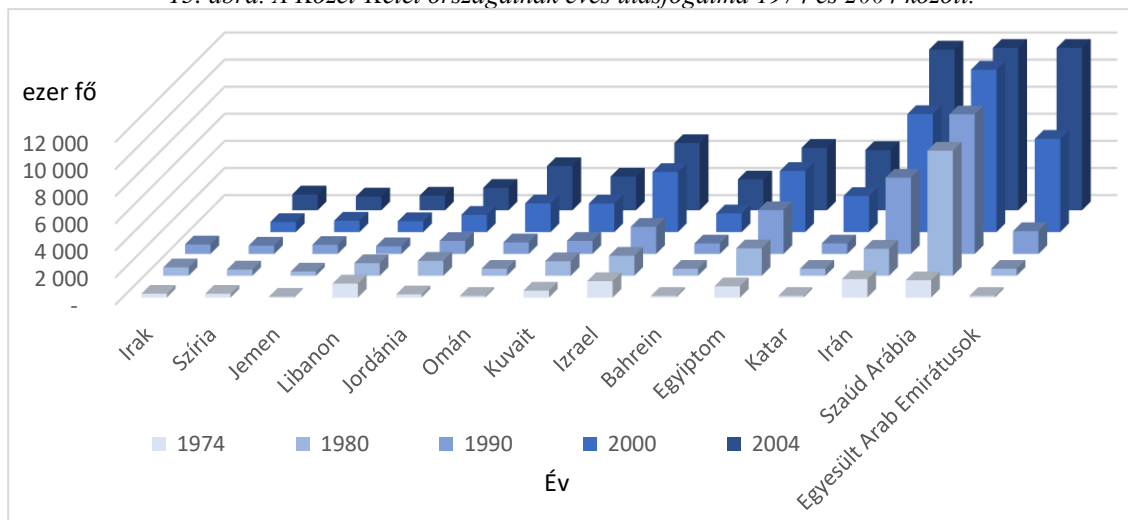
A technikai fejlődés megnövelte a gépek hatótávolságát, így a BOAC 1947-ben megszüntette a sardzsai megállót, leszállás nélkül is be tudták repülni a kívánt távolságot. (Stanley-Price 2018)

5.1.3. Az önálló légügyi politika időszaka, a régió utasforgalma és repülőtérrellátottsága

Egyes országok a második világháborút követően már saját igényeik figyelembevételével tervezhettek, míg mások, csak az idegen hatalmak távozását követően kezdődhetett el a meglévő repterek integrálása, s az országok légiiparának fejlesztése. Az előző fejezetben bemutatott – a gyarmati kapcsolatokat kiszolgáló – útvonalak egy része továbbra is fennmaradt, ezzel is erősítve, gyorsítva az Európa - Távols-Kelet közötti kapcsolatot. A technika fejlődésével viszont egyre kevesebb köztes megállóra volt szükség, így bizonyos repterek használatával felhagytak.

Az új beruházások elhelyezkedésére, kialakítására és méretének meghatározására az országhatárok, valamint a gazdasági lehetőségek voltak jelentős hatással. A folyamat részeként születtek meg a saját, hazai légitársaságok, mint a nemzeti üzletpolitika zászlóvivői (10. táblázat). Néhány – a fejlesztések irányát és térbeliségét jól reprezentáló – példával kívánjuk érzékeltetni a régió repülőtér- és hálózatépítését befolyásoló körülményeket és annak lépéseit, amelyek a későbbiekben az utasforgalom növekedésének alapját szolgálták (15. ábra).

15. ábra. A Közel-Kelet országainak éves utasforgalma 1974 és 2004 között.



Forrás: Világbank (2020) adatai alapján saját szerkesztés

A Perzsa-öböl térségében már utaltunk a BOAC-útvonal sardzsai megállójának megszüntetésére. Ez a mozzanat azonban a repülés iránti elkötelezettséget nem csökkentette. (Stanley-Price, 2018) A helyi üzletemberek, az olajcégek dolgozói és a gyöngykereskedők továbbra is igényelték – a lassú hajó helyett – a repülő előnyeit a Perzsa-öböl környezetében, sőt tovább Karachi, Bombay irányába.

A rendelkezésre álló lehetőségek már nem tudták kielégíteni a régió belüli belső keresletet. A távoli úticélok (India, Ausztrália/BOAC, PanAm, TWA, Indokína, Batavia/Air France, KLM) kiszolgáló járatok – melyek ugyan Bahreinben és az amerikai légiereő szaúd-arábiai bázisán Dhahranban (ma Damman) leszálltak – szabad helyek

hiányában alig jelentettek perspektívát. A vákuumot egy gyakorló pilóta vállalkozása töltötte be, mivel rendszeres légiösszeköttetést biztosított Dhahran és Bahrein között. (Longo, 2016).

10. táblázat. A Közel-Kelet polgári célokat szolgáló légitársaságai 1927-2015 között.

Ország	Légitársaság	Időpont	Alapító	Jelenlegi tulajdonos
Bahrein	Gulf Aviation (Gulf Air)	1950	BOAC/arab tulajdon, majd Bahrein, Omán, Abu Dhabi és Katar közös tulajdon	100 % bahreini állami tulajdon
Egyesült Arab Emírségek	Etihad Emirates	2003 1985	állami tulajdon állami tulajdon	100 % állami tulajdon 100 % állami tulajdon
Egyiptom	Misrair (Egyptair)	1938	85 % Misr Bank 15 % Airwork Ltd. (GB)	100 % állami tulajdon
Irak	Iraqi Airways	1945	Iraki Állami Vasúttársaság	100 % állami tulajdon
Irán	Junkers Airline Company in Iran Iranian Airways (Iran Air)	1927-1932 1944	Junkers AG iráni üzletemberek+ 10 % a TWA Airways részesedése	megszűnt 100 % állami tulajdon
Izrael	EL AL	1948	Izrael állam	100 % állami tulajdon
Jemen	Yemen Airlines (Yemenia)	1940-es évek 2. fele	a jemeni király	100 % állami tulajdon
Jordánia	Air Jordan	1950	51% jordán üzletemberek + 49 % Transocean Airlines (USA)	megszűnt 1961-ben
Katar	Qatar Airways	1993	50 % katarai üzletemberek 50 % katar állam	100 % állami tulajdon
Kuvait	Kuwait National Airways	1953	kuvaiti üzletemberek + 50 % állami tulajdon	100 % állami tulajdon
Libanon	Middle East Airlines	1954	libanoni üzletemberek	Banque du Liban
Omán	Oman Air	1993	állami tulajdon	100 % állami tulajdon
Szaúd-Arábia	Saudia Arabian Airlines	1946	szaúdi állam	100 % állami tulajdon
Szíria	Syrian Arab Airlines	1946	szíriai üzletemberek	100 % állami tulajdon

Forrás: Companies History (2020), Guttery (1965), Hein & Sedighi (2017) Longo (2016) Atrvash (1997) Oman Airports (2021), Syria Air (2020) Boeing (1998) EL AL (2020) Etihad (2020b) Kuwait Airways (2020) Yemenia, (2020), Seatmaestro (2020) és Williams (1957) adatai alapján saját szerkesztés

Ebből a kezdeményezésből nőtt ki 1950-ben a Gulf Aviation, amikor arab üzletemberek pénzügyi támogatást nyújtottak Botsworth ígéretesnek tűnő üzlete számára. A társaságot később átvette a BOAC és a brit tulajdon 1974-ig maradt fenn. Ekkor Nagy-Britannia kivonult a térségből, és a Gulf Aviationban meglévő részesedését Abu Dhabi, Bahrein, Katar és Omán állam vette meg. A vállalatot ekkor nevezték át Gulf Air-re. Az együttműködés kezdetben sikeres volt, azonban Dubaj és Sardzsza városfejlesztési tervei megvalósításához egy saját nemzeti légitársaságban gondolkodott. 1985-ben megalakult az Emirates, amely – párhuzamosan a repülés iránti felfokozott érdeklődéssel – olyan példát mutatott, hogy szükségszerűen követte Katar (Qatar Airways, 1993), Abu Dhabi (Etihad, 2003) és Omán (Omán Air, 2007) is. A Gulf Air kizárólagos tulajdonosa ezt követően Bahrein lett.

A versenytársak között megindult rivalizálás a repterek építésének kérdését hozta előtérbe. A két legnagyobb létesítmény Abu Dhabiban és Dubajban jött létre. Abu Dhabiban 1955-ben indult meg a polgári légiforgalom, a Gulf Aviation működtetett járatokat Sardzsaba és Bahreinbe, valamint chartereket a Das-szigetre, az olajfúró munkások szállítására.

(Langton, 2012) A hatvanas években a forgalom növekedés hatására megépítették az Al Bateen repülőteret, majd 1982-ben készült el a mai Abu Dhabi nemzetközi repülőtér. (Al Bateen Airport Abu Dhabi, 2020)

Dubaj 1959-ben nyitotta meg az 1.800 méter hosszú, összetömörített homokból álló a leszállóhelyet. Csak 1963-ban épült meg az új, aszfalt borítású kifutópálya (Dubai International Airport, DXB).

Ettől kezdődően a Perzsa-öböl déli mellékének légiközlekedése – kihasználva a kedvező földrajzi helyzetet, a rendkívül jó adottságokat, továbbá a vezetők előre látó gondolkodását és diplomáciai érzékét – gyors fejlődésnek indult, amit a további fejezetek során részleteiben is bemutatunk.

Irán mindig meghatározó erőt képviselt a Közel-Keleten. A német Junkers cég leányvállalata már 1927 és 1932 között menetrendszerinti belföldi, valamint Bagdadot, Kabult és Bakut érintő nemzetközi útvonalat működtetett itt. (Atrvash, 2010) (Utóbbi városból, Moszkván keresztül már Európához lehetett kapcsolódni.) Az Imperial Airways és a KLM járatai 1929-től szálltak le a területen. (Atrvash, 1997)

Ezeket a tapasztalatokat felhasználva az első belföldi tulajdonú légitársaság, az Iranian Airways 1944-ben alakult meg, s belföldi- és régió szintű nemzetközi hálózatot épített ki. 1962-ben történt államosítást követően Iran Air néven sikeres üzletpolitikát folytatott. Modern flottát szerzett be és tömegesítette a repülést. Belföldön sűrítette a légiútvonalakat és decentralizálta a hálózatot. Nemzetközi viszonylatban az európai desztinációkat követően 1975-től több amerikai városba is eljutottak.

1979-től a politikai változások (iráni forradalom, irak-iráni háború) miatt az ország elszigetelődött. A nemzetközi járatok részben megmaradtak, de új repülőgépek beszerzésére már nem volt lehetőség.

1990-től a külföldre utazás tilalma, majd a folyamatos szankciók visszavetették a légiközlekedés fejlődését. A határon belüli egyre növekvő forgalom igényét csak szovjet gépekkel tudták kielégíteni. Az ezredfordulót követően többször keresték az együttműködés lehetőségét a Boeing céggel,⁴² de a büntetések nem tették lehetővé az üzletkötést. Az Iráni Polgári Repülési Szervezet vezetőjének állásfoglalása szerint az országnak évente 80 repülőgépre lenne szüksége, azaz tíz év alatt minimum 500 gépet szeretne vásárolni. Emellett az iráni tervek a légiközlekedési infrastruktúra gigantikus fejlesztéséről is említést tesznek. (Tert AM, 2015) Jelenleg 7 légitársaság és 30 repülőtér (ebből 11 nemzetközi) aktív besorolásban működik, de a forgalmi adatok messze elmaradnak az ország potenciális lehetőségeitől. (Worlddata.info, 2020)

Szaúd-Arábiát elkerülte a repülés hőskora. A hatvanas évekig az ország nagy részén nem volt járható aszfaltút, így a repülés, mind a személy-, mind a teherszállításban nagy változást jelentett. Az ország első polgári repülőtere Kandara volt, a mai Dzsidda területén. Ez a zarándoklatok kapuja a két szent város felé. A személyforgalom olyan mértékben nőtt, hogy a hetvenes évek közepére csak a Rijád-Dzsidda útvonalon évi 250.000 főt szállítottak.⁴³ (Boeing, 1998)

A kormány felismerte a repülési ágazat jelentőségét, mint a gazdasági növekedés ösztönzésének eszközét. A diverzifikációs stratégia részeként a zarándok turizmusra összpontosít, ehhez kapcsolódóan a repülés az egyik legfontosabb prioritás lett. Jelenleg már öt légitársaság szolgálja ki hazai piacát, amely Közel-Kelet legnagyobb belföldi forgalmát bonyolítja. A nemzetközi hálózat hasonló perspektíva előtt áll, elsősorban a

⁴² A megállapodás nem lépett hatályba, mert az amerikai Kongresszus terrorizmus veszélyre hivatkozással nem hagyta jóvá. (Ottolenghi & Dubowitz, 2016)

⁴³ 1950-ben a zarándokoknak még csak 13 %-a érkezett légi úton, de 1989-ben ez az arány már közel 70 % volt. (Al-Rakeiba, 1991)

növekvő bejövő kereslet miatt.⁴⁴ 13 nemzetközi repülőtéréből Dzsidda, Rijád, Dammam és Medina utasforgalmának mindegyike már meghaladja az évi 5 millió főt. Repülőtereinek privatizációja és bővítése, repülőgépflojtájának megújítása a kormányzati elhatározás komolyságát mutatja, ami erőteljes utasszám növekedést eredményezhet.

A Közel-Kelet légiközlekedésének kezdeti időszakában több nagy múltú város (Bejrút, Tripoli, Damaszkusz, Bagdad) jelentett fontos állomáshelyet a terjeszkedő európai társaságok számára. A szakági továbblépés azonban elakadt, mivel a technika fejlődése később „átrepülte” ezeket a helyszíneket, a modern kor pedig nehéz éveket osztott ki rájuk (háborúk, terrorizmus, gazdasági hanyatlás).

Szíriában a folyamatban lévő katonai műveletek miatt fennáll a polgári repülőgépek szándékos vagy téves támadásának a veszélye, így a repülés minden magassági zónában nagy kockázatot jelent. Az ország három nemzetközi repülőtéréből – Aleppo, Bassel Al-Assad, Damaszkusz – csak utóbbi működik kisebb-nagyobb megszakításokkal és minimális kapacitással. A háborút megelőzően itt évente 5,5 millió utasforgalmat mértek, kétszámjegyű növekedés mellett.³ (Macheras, 2019)

Libanon és Jordánia Levante központjában, a térség konfliktusainak célkeresztjében próbálja egyengetni légiiparának jövőképét, azonban az eredményességet elkerülhetetlenül befolyásolta a palesztin és az izraeli konfliktus, az 1990-es és a 2003-as Öböl-háború, valamint a 2011-es arab felkelés. A nagy múltú légitársaságok⁴⁵ hagyományos, teljes szolgáltatást nyújtó üzletpolitikája azonban egyre nehezebben tudja felvenni a versenyt az újonnan feltörekvők körével, így átalakított profillal, a hosszú távú úti célok helyett a közel-keleti és afrikai új piacokra helyezik a hangsúlyt. (Middle East Airlines, 2020b; Royal Jordanian, 2020b) Bár teljesítményben nem képviselnek jelentős erőt, a folyamatos fejlesztési tervek, a megújított flotta és a desztinációk számának növelése jelentősen hozzájárul turizmust növelő gazdaságpolitikájukhoz. A Middle East Airlines a Sky Team, a Royal Jordanian a Oneworld Alliance tagja. Utóbbi a szövetségi lét előnyeit a Qatar Airways árnyékában csak nehezen tudja érvényesíteni.

Irak másfél évtizede távol van a repülés globális perspektíváitól. Most, hogy valamelyest normalizálódik a helyzet az országban, ismét előtérbe kerül a polgári repülés kérdése. Fejleszti meglévő infrastruktúráit, dolgozik az Európai Unió repülési tilalmának feloldásán és tervezi a tönkre tett repülőterek újjáépítését. Jelenleg az országnak öt nemzetközi repülőtere van, melyek együttes forgalma már meghaladja az évi 10 millió főt. Legjelentősebb a bagdadi repülőtér, 13 desztinációt kezel. (World Airport Codes, 2020)

Bahrein sokáig meghatározó szerepet töltött be az arab világ légiközlekedésében, 1974-től másfél évtizedig a legaktívabb közel-keleti fuvarozók közé tartozott az új repülőgépek beszerzése és repülőtérfejlesztés vonatkozásában. Miután magára maradt jelentősen meggyengült, elvesztette hosszú távú útvonalai jelentős részét. Jelenleg regionális feladatokat lát el Bahrein nemzetközi repülőtéréről.

Van olyan térség is, amelyik soha nem tudott a légiközlekedés alapjairól elmozdulni. Ilyen volt Jemen, ha a RAF katonai bázisának 1917-67 közötti működésétől eltekintünk.

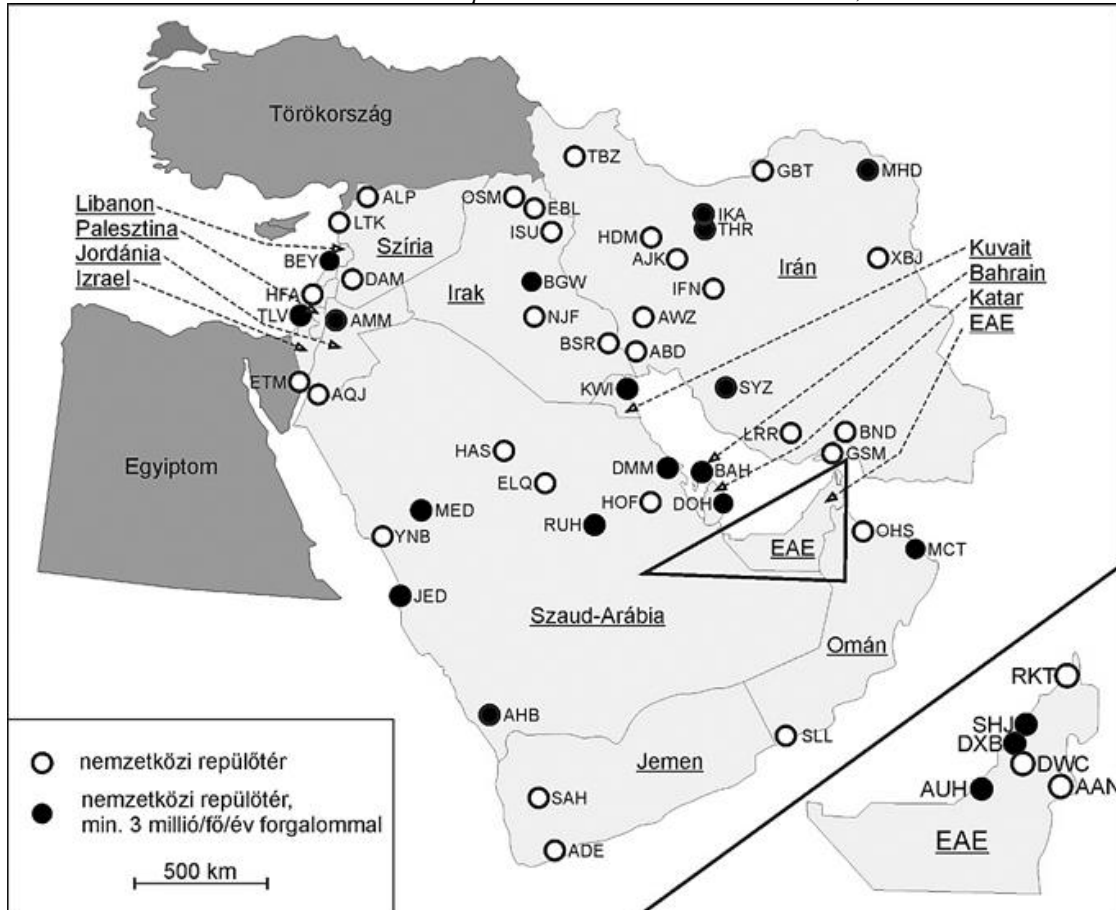
Amióta dúl polgárháború, a világ legsúlyosabb humanitárius válsága alakult itt ki. A kormánycsapatokat támogató Szaúd-Arábia és az Egyesült Arab Emírségek intervenciója nagy erővel bombázta a létfontosságú infrastruktúrákat, kiemelten a repülőtereket (emellett a civil lakosságot, iskolákat, kórházakat stb.), csökkentve ezzel a polgári repülés fenntarthatóságát, további esélyeit. Ma Szanaa repülőtéréről rendszeres menetrend szerinti járat nem indul.

⁴⁴ A szaúd-arábiai repülőtereken az utasforgalom 2017-ben 8% -kal, 92 millióra növekedett, és 2018-ban majdnem elérte a 100 millió főt. (General Authority of Civil Aviation, 2019)

⁴⁵ A Middle East Airlines 1945-ben, a Royal Jordanian 1963-ban alakultak, mint nemzeti légitársaságok. Azóta megszakítás nélkül működnek. (Middle East Airlines, 2020a; Royal Jordanian, 2020a)

A háború sújtotta területek a 21. században sem rendelkeznek olyan stabil államszervezettel, amely garanciát jelentene a légitársaságok befektetésekhez. Jelenleg az IATA (Nemzetközi Légi Szállítási Szövetség) a Közel-Kelet országaiban 53 nemzetközi repülőteret tart nyilván, azonban ezek elhelyezkedése, de különösen forgalma egyenetlenül oszlik meg. Mindössze 20 létesítmény forgalma éri el az évi 3 millió főt (16. ábra).

16. ábra. A nemzetközi repülőterek eloszlása a Közel-Keleten, 2019.



Saját szerkesztés. Forrás és jelmagyarázat az F13. függelékben

5.2. A repülőtérfejlesztések megalapozottsága és néhány jellemző vonása a Közel-Kelet légitársasági centrumterületén

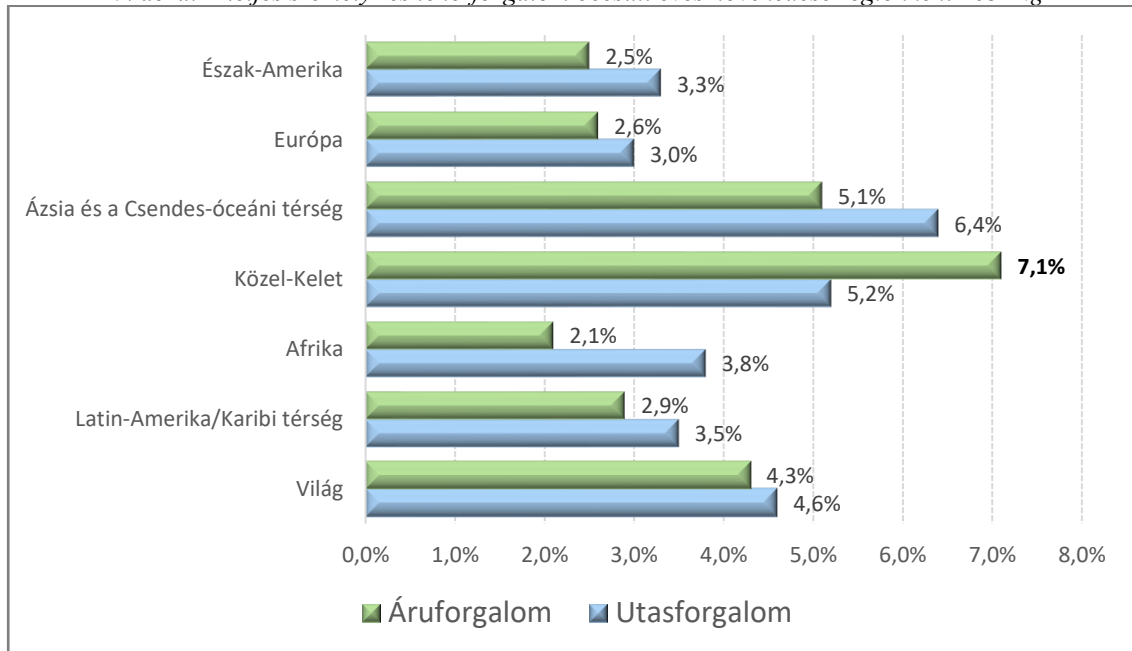
A repülőtérfejlesztések megalapozottságát a légitársaságok iránti kereslet prognózisának ismeretében, a rendelkezésre álló megfelelő erőforrások, a befektetői szándék, a technológiai megvalósíthatóság és a politikai feltételek teljesülése támasztja alá.

A világ légitársaságainak 2032-ig terjedő, területi bontásban megjelölt prognózisa megerősíti a Közel-Kelet személy- és teherforgalomra vonatkozó pozitív kilátásait (17. ábra), ami indokolja az ezredforduló kezdete óta felgyorsult repülőtér fejlesztési igényeket és elképzeléseket.

A Közel-Kelet légitársaságainak fejlődését előmozdító intézkedések megvalósítását – a rendkívüli módon megnövekedett igények ellenére – országonként eltérő akadályok lassítják, vagy blokkolják. A szénhidrogén iránti keresletre visszavetítve látható, hogy olyan geopolitikai érdekviszonyok jöttek itt létre, amely a háborúkat hozta, a javakat vitte, s egymás ellen uszított népeket. Az ilyen környezet természetesen a régió egy jelentős részének csak korlátozott lehetőséget nyújthatott a világgazdasági folyamatokba – és a légitársaságok nemzetközi rendszerébe – való bekapcsolódáshoz.

Az Egyesült Arab Emírátsok és Katar jó adottságaira alapozott kifinomult diplomáciai érzékkel képes volt elkerülni a külső konfliktusokat és ez idáig – a belső ellentmondások ellenére – a térség legstabilabb társadalmát tartja fenn. Ha az utóbbi néhány év építkezéseitől eltekintünk (Dzsidda, Maszkat, Medina, Kuwait City) látható, hogy globális megmérettetésben is versenyképes repülőtér csak ezen országok fejlesztései kapcsán valósult meg (Dubaj, Abu Dhabi, Doha).

17. ábra. A teljes személy- és teherforgalom becslült éves növekedése régióként 2032-ig

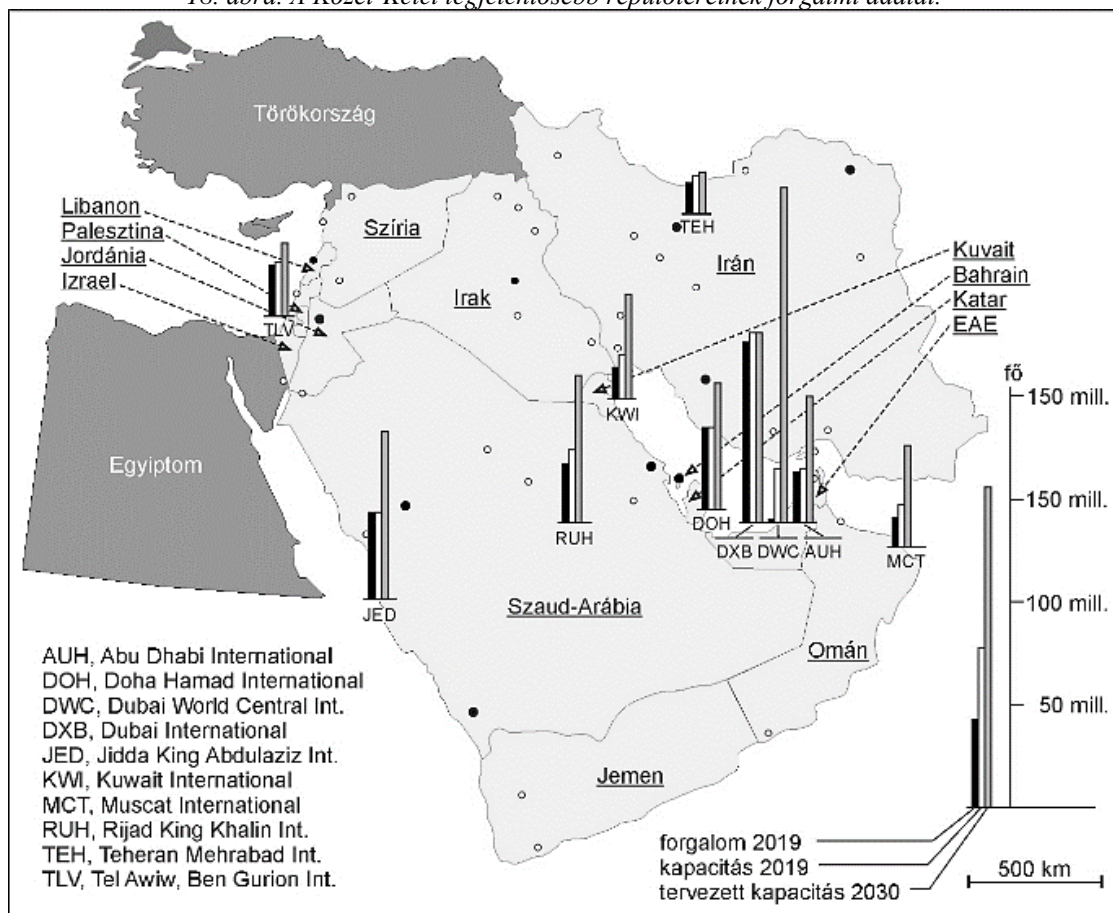


Forrás: Industry High Level Group (2017) adatai alapján saját szerkesztés.

Jól látszik, hogy a legnagyobb forgalom a Perzsa-öböl déli partján fekvő, mintegy 400 km átmérőjű képzeletbeli körön belül koncentrálódik. Az itt található négy gigaméretű HUB-hoz további három regionális nemzetközi repülőtér kapcsolódik, ezzel fajlagosan a világ egyik legnagyobb légi fogadó-komplexuma jött/jön létre. Mivel az ide köthető – jelentős súllyal az Egyesült Arab Emírátsok és Katar kilenc légitársasága által dinamizált – aktivitás adja a Közel-Kelet teljes forgalmának közel 50 százalékát, a jelenlegi repülőtéri kapacitás több, mint felét (Airport-technology.com, 2017; Airport-technology.com, 2019a; Mehrabad Airport, 2020; SEA Group, 2016; Bechtel Group, 2019; Arabnews, 2012; Aviation Business, 2013; Sebugwaawo, 2019; Hamad International Airport, 2020; Ineco, 2020; BlueSwanDaily, 2018), ezért véleményünk szerint ezt a behatárolt régiót az elmúlt két évtized teljesítménye alapján a Közel-Kelet légiközlekedési centrumterületének tekinthetjük (18. ábra).

Ezeket a létesítményeket (DXB, DWC, AUH, DOH) már az elmúlt két évtized szemléletváltozását követve úgy alkották meg, hogy bennük a modern nagyvárosi központ összes kereskedelmi és szolgáltatási funkciója is megtalálható legyen. Repülőtér-központú városi gazdasági régiók ezek, amit J. Kasarda aerotropolis néven határozott meg. (Kasarda, 2015) A közlekedési szerepen messze túlmutatva kiskereskedelmi utcaképek, többféle szabadidős és fogyasztói szolgáltatás képezi aktív részét a termináloknak. A csúcsmínőségű divatruházat és kiegészítőket kínáló butikok, az ingyenc és tematikus éttermek, a klinikák, a fitness- és szórakoztató létesítmények, a gyógyfürdők, multiplex mozik, luxusszállodák, konferencia központok, némelyikbe múzeumok, művészeti galériák, koncert- és játéktermek, trópusi élménykertek és templomok mind ennek az új szemléletnek termékei. (Airport World, 2013)

18. ábra. A Közel-Kelet legjelentősebb repülőtereinek forgalmi adatai.



Forrás: Airport-technology.com (2017), Airport-technology.com (2019a), Mehrabad Airport (2020), SEA Group (2016), Bechtel Group (2019), Arabnews (2012), Aviation Business (2013), Sebugwaawo (2019), Hamad International Airport (2020), Ineco (2020) és BlueSwanDaily (2018) adatai alapján saját szerkesztés

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways bázisai létrehozásakor valamennyi feltétel adott volt, így ezek a légitársaságok részei annak a sorozatnak, melyet a Changi, az Incheon, a Suvarnabhumi, Haneda, Hong Kong International és most már Dzsidda, Maszkat is képvisel, egymással versenyezve, egyben csalogató látványkaput nyitva a világ felé.

Az újgenerációs HUB-ok megvalósítási terveinek néhány elemét érdemes kiemelni, a Perzsa-öböl menti légitársaságok kapcsán. (11. táblázat)

Az Abu Dhabi nemzetközi repülőtér jelenleg három terminálon működik, a 3-as terminál 2009-es megnyitása óta csak kisebb újításokat végeztek. (Abu Dhabi Airports, 2020) A növekvő utasforgalom kiszolgálása érdekében 2012-ben indult az új egység, a Midfield Terminal Complex kivitelezése. (Abu Dhabi Airports, 2012) Az eredeti, a 2017-es átadás még nem történt meg, az ünnepélyes megnyitót 2021-re irányozták elő⁴⁶. (Turner, 2020) A beruházás a kormány Plan Abu Dhabi 2030 projektjének része, a cél a főváros turista- és üzleti központtá emelése. (Airport-technology.com, 2020) A fejlesztés évi 60 millió utas fogadására lesz alkalmas. (Airport-technology.com, 2020)

A Hamad repülőtér 2014-ben kezdte meg működését, de a dinamikus utasszám emelkedés miatt már 2019-ben a következő fejlesztési ütem tervét jelentették be. (Hamad International Airport, 2019) A projekt plusz 39 gép fogadását teszi lehetővé. A látogatói

⁴⁶ Az első fázis 39 kapuval indul, ami további 10 kapuval bővíthető. A terminál 65 óriásgépet tud egyszerre fogadni. A 165 hagyományos check-in pult 8.500 utas kezelésre alkalmas óránként, amit 48 automatá check-in pult is segít. A csomagkezelő rendszer kapacitása 19.000 darab óránként. A biztonságot 136 utasbiztonsági és 25 személyzeti ellenőrző pont szavatolja.

élmény fokozására egy 10.000 m² területű, beltéri trópusi kertet és egy 268 m²-es vízfelületet alakítanak ki. (Lane, 2020) A két szakaszos fejlesztési ütemben először 53, végül 60 millió utas érkezhethet ide évente. A Doha Hamad International a világ 7 db 5 csillagos HUB-repülőterének egyike.

11. táblázat. Katar és az EAE központi hub-jai, forgalmi és kapacitásadatai 2001-2030.:

REPÜLŐTÉR	FORGALOM, millió fő/év			KAPACITÁS, millió fő/év	
	2001	2010	2019	2019	2030
Doha, Hamad International (DOH)	3	15,7	39	35	53
Dubai, International (DXB)	15	47	86	90	90
Dubai, World Center (DWC)	0	0	1,6	26	220
Abu Dhabi, Midfield Terminal (AUH)	3,5	11	24	26	60
Összesen	22	74	151	177	423

Forrás: Airports Worldwide (2020), Hamad International Airport (2019), Reuters (2019), Dubai Airports (2020), Arabian Business (2010) és Doha Airport (2011) alapján saját szerkesztés

Az Al Maktoum repülőtér a Dubai World Central projekt része, amely egy 6 zónára osztott, multimodális – a Jebel Ali konténerkikötőhöz illeszkedő – beruházás. (Airport-technology.com, 2019b) Több fázisban épül, s teljes készenléti állapotában az aerotropolis modell legérettebb változatát képviselheti. Méretében, kialakításában, felszereltségében minden korábbi létesítmény elé kerül, azaz pontosan leképezi Dubaj döntéshozóinak futurisztikus vízióját. 2010-ben cargo gépek fogadásával indult, a személyforgalom 2013-ban kezdődött. (Dubai Airports, 2020) A fejlesztések eredményeként ma 26,5 millió fő/év utasforgalomra képes, 104 check-in pultja és 24 beszállókapuja van, 6.000 csomagot kezelhet óránként. A repülőteret Dubaj másik nemzetközi repülőterével (DXB) gyorsvasút fogja összekötni. (Airport-technology.com, 2019b) Az építkezések befejeztével a repülőtér 65 négyzetkilométeren, 5 extra hosszú kifutópályával és két terminállal üzemel majd. (Propsearch.ae, 2020) A fejlesztések végcélja 160-260 millió fő éves utasforgalom és 12 millió tonna áruforgalom bonyolítása. (Propsearch.ae, 2020)

Fontos mindezzel összefüggésben Castells megállapítására utalni (Castells 2002, 2005, 2010), miszerint a 21. század elején tapasztalható globális urbanizációs folyamatot bolygónkon egy új térbeli architektúra kialakulása jellemzi, aminek egy jól érzékelhető, aktuálisan élénk szelete éppen a Perzsa-öböl mentén, a Közel-Kelet légiközlekedésének centrumterületén figyelhető meg. A repüléssel összefüggő gazdasági tevékenység olyan jelentőssé vált itt, hogy ezek a sejkiségek az ebben rejlő potenciált felhasználva, már központi hubjaikon keresztül kommunikálnak a világgal. Ez jelenti a napi forgalmi kapcsolatokat, az üzleti befolyás érvényesítését, a brand és a marketing soft power erejét stb. A repülőtér vált/válik a legfontosabb kommunikációs köztérre, amely azonban már nem elsősorban az ország belső társadalmi problémáit tekinti elsődlegesnek, hanem a nemzetközi hálózatba való becsatornázása révén egy világváros funkció egyre szélesedő realitását valósítja meg. Ezzel gyakorlatilag a globális áramlási rendszer befolyásos csomópontjává váltak.

5.3. A légiközlekedés fejlődésének értékelése Közel-Kelet makrorégióban

A Közel-Kelet légiiparát a gazdasági-politikai viszonyokhoz hasonló erős széttagoltság jellemzi. Az egységesen jó geopolitikai helyzet és kedvező adottságok ellenére jelentős fejlettségbeli különbségek alakultak ki, melyet a társadalmi berendezkedés, a szénhidrogén ellátottság mértéke és a nyugati politikához való viszony döntően határozott meg.

Ezzel egyidejűleg azonban fontos hangsúlyozni, hogy a Közel-Kelet a polgári repülés történetének megkerülhetetlen szelete volt. Kezdetben, az ázsiai gyarmatok irányába a technikai leszállás helyszínét adta, később, mint a felértékelődő gazdasági-geopolitikai

célpont került előtérbe. Az első (angol, francia, német) légitársaságok kezdeti aktivitásával és a növekvő igényekkel párhuzamosan – a múlt század közepére – az önállósodó államoknak már felerősödött a független társaságok létrehozására irányuló igénye (Kuwait National Airways, Middle East Airlines, Gulf Air), ami együtt járt a repülőterek létesítésének és a már meglévők fejlesztésének szükségességével.

Mivel azonban a gazdasági önállóságot és a politikai szuverenitást a régió társadalmainak többsége tartósan nem tudta megragadni, a repüléssel összefüggő tárgyi és szervezeti feltételeket jó ideig egy széttagolt, a nagyhatalmi elképzeléseknek és olajtársaságoknak alárendelt struktúra jellemezte. (Ezek a jegyek a régió perifériáin és a háborús övezetekben a mai napig jelen vannak.)

A Közel-Kelet induló légitársaságai elsősorban a helyi és a regionális igényekre épültek, csak később bővült hálózatuk néhány európai nagyvárossal és jutottak el keleten Indáig.

A már megépült repülőterek forgalmában jelentős visszaesés következett be, amikor a nagy hatótávolságú repülőgépek közvetlenül is elérték a távolkeleti célpontokat, ezzel a technikai útmegszakítások ideje lejárt. A légiközlekedés lendületét mérséklő vákuum két, egyre jobban elkülönülő csoportot választott el. A legfejlettebbek (Izrael, Kuvait, Bahrein, Katar, EAE, Törökország) felismerték a repülés kínálta lehetőségeket, ugyanakkor a tradíciók nélküli, perifériára szorult és/vagy háborús övezetek egyre jobban leszakadtak. Látványos előrelépést jelentett az Egyesült Arab Emírátságok és Katar diverzifikációs elképzelései részeként életre hívott légiipar fejlesztési politika, illetve ezzel párhuzamosan a török bővítési és modernizációs reform, melynek eredményeképpen a Közel-Kelet másfél évtized alatt a világ légiközlekedésének hárompólusú felosztását négypólusúra szélesítette.

A régió „újgenerációs” HUB repülőterei a légiközlekedés legmagasabb színvonalát képviselik. A kiemelkedő innovációs eredmények több vonatkozásban (átjárhatóság, biztonság, szervezettség) követendő példaként szolgálnak más repülőterek számára is.

Összefoglalva az alábbi következtetéseket érdemes hangsúlyozni:

- Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways elmúlt két évtizedes tevékenysége a régió többi országa számára ösztönzőleg hatott a kulcsfontosságú infrastrukturális beruházások elindításához.
- A politikai helyzet normalizálódásával aktiválódhatnak azok a látens energiák, melyek a fejlődésben visszamaradt országok légiközlekedésének modernizációját segíthetik elő.
- Jól érzékelhető, hogy a repülőterfejlesztések mai iránya (beleértve a rendkívül magas, időnként túlzónak tetsző színvonalat) a közlekedési funkción messze túlmutat, ezzel – mint az utasokért folyó kíméletlen harc része – a totális minőségi verseny korszakára mutat rá.
- Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways repülőter beruházásai – teljes kapacitással – évi 400 millió utas magas szintű ellátására lesz képes.
- Irán és Szaúd-Arábia repülőter fejlesztési elképzelései, tervezett flottabővítése és a LC társaságok alapítására vonatkozó szándéka jelentősen átalakíthatja a térség forgalmi viszonyait.
- A Közel-Kelet országai által előirányzott fejlesztések tovább szélesítik a régió jelenlétét a világ légiközlekedésének egészében, ami a világgazdaság súlypontjának keletre tolódásával az európai és amerikai fuvarozók pozícióit gyengítheti.

5.4. Rövid kitekintés a periféria-centrum viszonyrendszer értelmezéséhez

Az Emirates, Etihad és a Qatar Airways légitársaságok látványos megerősödésével összefüggésben érdemes a vizsgálatunk középpontjába állított régiót (kiemelten EAE-t és Katar), mint a Közel-Kelet légiközlekedési centrumterületét Wallerstein (Wallerstein, 1983) centrum-periféria elméletének nézőpontjából is értelmezni. Bár ennek tematikus

nyomon követése nem célja kutatásunknak, dolgozatunk több részlete is rámutat a földrajzi tér horizontális szerveződésének átalakulására, benne az említett gazdaságok erősödésére, a nemzetközi munkamegosztásban való bővülő szerepére.

Ezzel összefüggésben ismételten hangsúlyoznunk kell:

- a nyersanyagorientált gazdaság diverzifikációját,
- a regionális stabilitás fenntartásában való részvételt (védelmi partnerséget a nagyhatalmakkal),
- a gazdaságkövető szerep megfordítását, majd tovább lépve a stratégiai ágazatokban való dominancia elérését (légiközlekedés, űrkutatás, bank- és befektetési szektor, LNG), s itt érdemes megemlíteni a kiemelkedően nagyértékű beszerzések (flottaállomány folyamatos megújítása, hadiipari megrendelések) kamatozó hatását is,
- a diplomáciai érdekérvényesítés és befolyásszerzés relevanciáját növekvő tekintélyű városaik esetében.

A centrum-periféria viszonyrendszer nem statikus, azaz mind időben, mind térben elmozdulások jellemzik. Wallerstein gondolatmenetét követve – miszerint a centrumon kívüli területek először perifériaként léptek be a rendszerbe, kényszerűen elfogadva annak gazdasági és politikai igényeit – jól felismerhető és nyomon követhető ennek a harminc éves fejlődési folyamatnak az eredménye.

A vizsgált térségre – mindenkor hangsúlyozva a légiipar jelentőségét – ma már regionális-szemiglobális (talán szélesebb) centrumként tekintünk, ahol a globális gazdaságban való szerepvállalás és a tengelyszerű munkamegosztás iránya/tartalma megfordult, s „amelyben a gazdasági-társadalmi innovációk (a technológiától az intézményi-szervezeti újításokig) születnek; amelynek következtében a térség gazdasága új, versenyelőnyrel rendelkező fejlődési szakaszra lép, s ennek eredményeként a térség társadalma is átalakul, jóléte növekszik”.(Csatári, 2002; Nagy, 2002)

6. Az Emirates, a Qatar és az Etihad légitársaságok teljesítményparaméterei és üzletpolitikája

6.1. A három légitársaság fejlődésének mérföldkövei

6.1.1. Történelmi előzmények – diverzifikációs kényszer

A történelmi háttér hangsúlyozását két vonatkozásból is fontosnak tartjuk.

Egyrészt az teljesítmény, amit a három vizsgált légitársaság esetében megtapasztaltunk, az gyakorlatilag technológiai, diplomáciai, modern tudományokra épülő *előzmények* nélkül kelt életre. A néhány évtized alatt elért robusztus eredmények Földünk kietlen, alig lakható térségéből nőttek ki, aminek nagyságát/értékét/presztízs erejét – különösen, ha összehasonlításokat teszünk európai vagy amerikai partnerekkel szemben – minden lehető alkalommal érdemes és fontos kiemelni.

Másrészt, a társaságok irányításával, szervezésével, tevékenységével összefüggésben meghozott döntések háttérében nem ritkán a történelmi múlt kitörölhetetlen emlékeire ismerünk rá. Itt kell megemlíteni a finanszírozási, a jóléti, a szociális kérdések megítélését, a közösségen belüli viszonyokat, vagy akár az egykori szegénység lebegő tudatának interpretálását is.

A Perzsa-öböl nyugati partvidékének lakóit 1960-ban még a világ tíz legszegényebb népe között jegyezték, ez időben az angolok élelmiszerszállítmányokkal segítették elkerülni itt a tömeges éhhalált. (Onley, 2009) A világgazdasági recesszió és a természetes gyöngy iránti kereslet visszaesése elvándorlásra kényszerítette a világ számos helyéről ide érkezett idénymunkásokat, s végül csak egy pár tízezer főre tehető népesség, mint az egykori homogén törzsi társadalom maradványa, kísérelte meg itt a túlélést. (Onley, & Sulayman, 2006)

A törzsi kultúra nyomai azonban megmaradtak, s a mai napig követhetők. A közös vallási szokások, a nyelv és a nyelvjárások, a ruházat, az étel, és ami az állampolgárok számára különösen fontos, a társadalom hagyományos alapszerkezete – és részben a jog – sértetlenül velük él. A tiszteletben tartott helyi közösségek vagy befolyásos családok tagjai továbbra is kiemelkedő helyet foglalnak el a hierarchiában. A körülöttük élő külföldiek túlnyomó többsége ellenére az őslakosok szinte kizárólag egymás mellett szocializálódnak. (Heard-Bey, 1997)

Természetes, hogy az uralkodó réteg – felismerve veszteni valójuk súlyát – még erőteljesebben hordozza az évszázadok során bevésődött információkat, a törzsi gondolkodás mindenre kiterjedő tulajdonságjegyeit. Olyan történelmi időszak, tanulási folyamat van mögöttük, amikor a külső-belső tényezők folyamatos kontrol alatt tartása volt képes csak a vezetők hatalmát biztosítani. Jólétük fenntartása érdekében véget nem érő manőverekbe bonyolódtak, figyelték – s, ha szükséges volt, egymás ellen játszották ki – a testvért, a törzset, a kereskedőt, vagy akár a brit katonát. Folyamatosan értékelték, kiegyensúlyozták helyzetüket, örökké tárgyalni és újra tárgyalni kényszerültek, hogy helyreállítsák a vezetés gyengeségét, bizonytalanságát. Az elmúlt száz évben az uralkodóváltások szinte mindegyike puccs (vagy nem természetes halál) következtében történt. (Rathmell & Schulze, 2000). Az állam alapításakor létrehozott modern intézményi keret jellegzetesen premodern társadalmi viszonyok elemeiből épült fel. Ebben, az ún. neopatrimoniális rendszerben a hatalom szélsőségesen centralizált, az erőforrások elosztásában pedig az elsődleges szempont a családi, törzsi, ismeretségi hovatartozás lett. (Heard-Bey, 1997) Az uralkodás mellett a döntéshozatali folyamatok többsége is perszonalizált, de a stratégiai pozíciókban is csak a családtagok juthatnak komolyabb szerephez (Wright, 2011).

Ez a szempontrendszer érvényesül a légitársaságok szervezeti felépítésében is, ahol a hibátlan szakmai előélettel, a világ távoli országaiból ide csábított közép- és felsővezetők

felett az uralkodói kör adott feladatra rátermett magas rangú tagja biztosít felügyeletet, meggyőződve a kihívások és a sejkség iránt érzett lojalitás (néha fanatizmus) erősségéről. Egy ilyen vezetővel készített riport után az az érzésünk, hogy mint főnök egyszemélyben jeleníti meg a társaság egészét, s ego-központú dinamikája testesíti meg az üzleti teljesítményt, magát.

Amikor a légitársaságok kiélezett versenyében az előnytényezőket hasonlítjuk össze, így például a döntési mechanizmus gyorsaságát, az állami-intézményi szervek közötti kapcsolattartás minőségét vagy a munkaerővel összefüggő jogokat, bánásmódot, költségeket, minden esetben szem előtt kell tartani, hogy a Perzsa-öböl menti államok olyan erős tradicionális struktúrák maradványaival rendelkeznek, hogy több vonatkozásban törzsi államként is értelmezhetjük őket.

1970-ben, amikor a hét sejkség a közös jövő felől döntött, gyakorlatilag egy infrastruktúra nélküli világ képezte a mai országok területét. (Rizvi, 1993) Az olajtársaságok a saját üzleti érdekeikkel voltak elfoglalva, az angolokat már a kivonulás operatív feladatai kötötték le, a világ egyik legjelentősebb szénhidrogén vagyonára pedig élénken figyelt – természetesen a nyugati hatalmak mellett – Oroszország, Szaúd-Arábia, Irak, Irán, Törökország, hogy csak a „legveszélyesebbek” legyenek említve.

Ebben a kilátástalanul nehéz, megoldhatatlannak látszó helyzetben kellett gyakorlatilag határidő nélkül

- államot alapítani az egymással gyakran szemben álló törzsek laza szövetségéből,
- gazdasági és geopolitikai stratégiát kialakítani,
- felépíteni egy állami intézményrendszert, egy szociális és infrastrukturális hálót,
- soha nem látott és elképzelt mennyiségű pénzek fölött dönteni, továbbá
- ki kellett dolgozni a diverzifikáció irányát, benne a legelőkegyesebb, a legnagyobb diplomáciai háttérrel igénylő, a mindenkori csúcstechnológiákat felsorakoztató légiiparral.

Fenti gondolataink felidézése kapcsán nem kerülhető el a kérdés: hol szerezték meg a törzsi vezetők azokat az ismereteket, jártasságokat, készségeket, amely képessé tette őket az ilyen nagyságrendű döntések meghozatalához, majd a program megvalósításának kidolgozásához és koordinálásához?⁴⁷

Ha tények geopolitikai szempontjait nézzük, látni kell, hogy számos nyersanyagban gazdag (biztató jövő előtt álló) ország ma háborús övezet, megszállt terület, bábkormány közvetítésével lerabolt protektorátus, míg ezek a parányi sejkségek az angol kivonulást követően is megőrizték függetlenségüket, ami hatalmas – mai szemmel nézve egyre inkább felértékelődő – éretny.

A Perzsa-öböl menti légitársaságok sikeres menetelésének bázisát az Emirates fektette le, amelynek megalapításához egy rendkívül motivált vezető határozottsága mellett az adott történelmi pillanat külső tényezőinek egybeesése kellett. Ezek álláspontunk szerint az alábbiak:

- a diverzifikációs kényszer, egyben az adottságok és lehetőségek felismerése,
- a Gulf Air Dubajt elkerülő üzletpolitikája (Howells, 2017),
- a légitársaság előtt feltáruló ígéretes jövőkép (1984-85-ben vagyunk), és
- Dubaj világvárossá emelésének víziója. (Wilson, 1999)

A három légi társaság csaknem azonos feltételekkel kezdte pályafutását (Kucsera, 2019), azonban Dubaj erőforrás háttere kevésbé volt meggyőző Abu Dhabihoz és Katarhoz képest

⁴⁷ A briteknek a modern állami infrastruktúra kialakításában kétségtelenül volt szerepük, pl. postaszolgálat, modern kormányzati hivatalok felállításai. Virtuálisan minden első oktatási, közigazgatási, egészségügyi stb. vezető, aki brit állampolgár volt, a helyi uralkodók magánalkalmazottjaként dolgozott. (Onley, 2009) Ez a segítség azonban véleményünk szerint közel sem volt elegendő a véghezvitt eredmények megvalósításához.

(CEIC, 2020a, 2020b; International Energy Agency 2015; CIA 2020; Mishrif, & Kapetanovic, 2018; United Arab Emirates, Ministry of Economy, 2020; Sorkhabi, 2010). Ezt felismerve elsőként hangsúlyozta a diverzifikáció jelentőségét, aminek meghatározó irányai között szerepelt a légiipar fejlesztése és a város befolyásos desztinációvá alakítása.⁴⁸

A katari vezetés az Emirates sikeres pályáját követendőnek érezte, s 1997-ben új sebességi fokozatra állította meglévő, de pangó légitársaságát. Földgázvagyonának köszönhető (csaknem) korlátlan lehetőségek⁴⁹ gazdasági szabadságot teremtettek számára. Az ambiciózus tervek és a folyamatos innováció eredményeképpen – alig lemaradva – a régió második legerősebb légitársasága lett annak ellenére, hogy Doha – egyelőre – nem tudta/tudja Dubaj vonzerejét elérni, ami a teljes felzárkózás vonatkozásban meghatározó jelentőségű lenne számára.

Az Etihad indítása Abu Dhabi olajgazdagsága okán kényelmesebbnek látszott (gyakorlatilag a három légitársaság közül a legjobb pozícióból indulhatott), azonban üzleti stratégiájában, márkacépités- és marketing politikájában számos hibát vétett. Ez belső megszorító intézkedéseket, személyi konzekvenciák levonását és üzleti filozófiájának újragondolását (korrekcióját) követelte meg. (Cornwell, et al., 2017):

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways jelentős időeltolódással kezdte meg tevékenységét, aminek magyarázatára korábbiakban utaltunk. Az is megfigyelhető, hogy a három „szomszéd” egymással nagyon hasonló, egymást másoló és egymást túlteljesíteni akaró pályát futott, ami az alábbiakra enged következtetni:

- kiélezett konkurenciaharc folyik, azaz igény (vagy szükség) van a rivalizálásra,
- a nemzeti (törzsi) büszkeség gyakran erősebb, mint az ésszerű döntésekre épülő – házon belüli – együttműködés,
- a múltból hozott tradicionális ellentétek jelen vannak olyan területen is, ahol a közös fellépés szinergiákat szabadítana fel,
- nyilvánvalóan adottak az erőforrások a külön utas bizonyításra,
- minden szakmai lehetőséget megragadnak a légiipar gyakorlatából (még azon túl is), hogy dátumszerűen túlszárnyalják egymást (újszerű marketing technikák, gyártók befolyásolása, kockázatos bevásárlások, egymás felé tett „barátságatlan” lépések, stb.),
- belülről követik a „háziverseny” innovációs és szakpolitikai lépéseit, mindhárom szereplő épít a másik eredményeire,
- mindent összevetve tevékenységük alapján egy közelítő-kiegyenlítő tendencia figyelhető meg, ami egyre erősödik.

Annak ellenére, hogy a közös múlt és a hasonlóan jó feltételek miatt logikus lenne akár egyetlen erős légitársaság működtetése, a kartávolságra lévő sejksek közötti őszinte együttműködés és a külső-belső kényszer hiánya ezt egyelőre kizárja. Nem csak Dubaj és Katar, de Dubaj és Abu Dhabi között sincs olyan stratégiai egyetértés, ami az egységet, a határozott kiállást és a közös fellépésből nyerhető érdekvédelmet hatékonyan segítené a globális piac merőben más szemléletet képviselő szereplőivel és intézményeivel szemben.

⁴⁸ Dubajt 2015-óta több mutató a világ nyolc legbefolyásosabb városa közé sorolja, továbbá a leglátogatottabb városok listáján Párizssal holtversenyben a 6-7 helyen áll (Most important cities to UHNWIs in 2015: 8. (Doran, 2016), The World's Most Talked About Cities: 6. (ING Media, 2020), The World's Best Cities: 6. (Resonance Consultancy, 2021), The World's Most Influential Cities-Forbes 7. (Kotkin, 2014).

⁴⁹ Katar szénhidrogén vagyona 2018-ban 23.861 km³, ezzel a világ 3. legnagyobb készletével rendelkezik. (OPEC, 2018)

Az elmúlt két évtized alatt a párhuzamos fejlődés azonosságai és különbségei váltogatták egymást, ami a kívülálló szemszögéből nehezen követhető – sokszor hasznos, másszor észszerűtlennek látszó – üldözései verseny képében jelenik meg.

6.1.2. A három légitársaság üzletpolitikájának szempontrendszere

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways története során felmerült számos üzletpolitikai kérdést a felek eltérően ítélik meg. Ezek közül érdemes kiemelni a flotta összetételének megválasztását, az ezzel összefüggő hálózatépítés szempontjait és a társaságok globális terjeszkedésének politikáját. Valamennyi szerteágazó következményeket indukálhat.

A) A géptípusok jelentősége

Egy társaság repülőgép flottájának összetétele, azaz a gyártó, a típus, a törzsméret, a befogadóképesség, a hatótávolság, a konfiguráció szerinti megoszlás többnyire behatárol lehetőségeket, de ezzel együtt jól körül írható üzleti elképzelést takar.

Annak ellenére viszont, hogy a vizsgált légitársaságok mindegyike hasonlóan a globális hálózat kiépítését célozta meg, a fejlesztések eltérő iránya, egyéni, az alapsémát csak részben igazoló szempontrendszer érvényesítését mutatja (12. táblázat).

12. táblázat. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways flottájának összetétele (2018)

Légi társaság	A320	A321	A330	A350-900	A350-1000	A380	B744	B777	B787	Egyéb	Összesen
Emirates	-	-	-	-	-	119	-	153	-	-	272
Etihad	20	10	-	-	1	10	-	24	40	-	105
Qatar Airways	29	3	12	34	19	10	2	55	37	32	233

Forrás: Planespotters.net (2018) adatai alapján saját szerkesztés

Az Emirates Airlines elkötelezett a versenytársait meghaladó repülési élmény biztosítása iránt, és ennek rendel mindent alá. Kizárólag szélestörzsű óriásgépeket alkalmaz, amelyeket a legkomfortosabban lehet kialakítani, egyben a leglátványosabban argumentálni a világ felé. (Emirates, 2020b) Ők a Boeing 777 és a Airbus 380-as típusok legnagyobb felhasználói. (Reid, 2019)

Utóbbi mellett már 2000-ben elkötelezték magukat. (Besanko, et al. 2015) Sok mindent mérlegeltek, amelyek közül az egyik, az a kényelmi többlet lehetőség, amit ez a típus kínált. A fedélzeten 49%-kal nőtt meg az ablak melletti férőhelyek száma, valamint szélesebb ülésekkel, kényelmesebb folyosókkal növelték a repülő komfortját. Méreténél fogva itt lehetett kialakítani az eddig nem létező tereket: a szalont, a lakosztályt, a fürdőszobát, ami egyenes út a fő cél, a repülési szokások átalakításához. (Emirates, 2020c) Az ún. superjumbo az utasok részéről hamar megkedvelt és keresett típus lett, még az economy osztályokon is tágasabb a hely a kabinváltóknál, ami egy 555 főt befogadó repülőn lényeges szempont. (Airbus, 2020).

Az Emirates egységes óriás gépekből álló flottája önmagában figyelemfelkeltő, tekintélyt parancsoló, de emellett további előnyök is említhetők, így a gazdaságos üzemeltetés (személyzet, szerviz), megfelelő telítés esetén a kedvező fajlagos költségek.

Ezek mellett azonban számos nehézséget is fel kellett vállalni a gép méretéből adódóan. A legfontosabb ezek közül, hogy jelentősen át kell alakítani egy-egy fogadó repülőter kiszolgálóegységeit – kifutópályát, gurulóutakat, utasterminált –, hogy a gép landolhasson. Közel 80 méteres fesztávolsága miatt mintegy 60 légitörzset – köztük a London, New York, Tokió repteret – kellett átméretezni. (Airport-technology.com, 2006)

Nem kisebb feladat volt és lett a helyek feltöltése. Hiába volt induláskor a gép közvetlen működési költsége egy utasra számítva 15-20%-kal kevesebb, mint a konkurens Boeing 747-400-nak, a végtelenül gyorsan változó a technika miatt az üzembehelyezést követő 10.

évben már drága lett. (Flaig, 2008, Neild, 2015) Megjelentek a gazdaságosabb típusok, a Dreamliner és az Airbus 350-X.

2000-ben, amikor elkötelezték magukat az A380 vásárlására – látványosan megmentve annak további sorsát –, azt várták, hogy az utasforgalom folyamatosan emelkedni fog, a repülőtéri infrastruktúra és a leszállási résidők viszont ezt nem tudják követni, ezért nagyobb gépekre lesz szükség. Az is következhetett ebből, hogy az egyre növekvő forgalmat kiszolgáló hatalmas repterek megváltoztatják a repülési szokásokat, meghatározzák a jövő légiközlekedésének trendjét. Ez az óriásgép kizárólag konjunktúra esetén, alacsony olajáraknál képes jó eredményt hozni. 2017 óta az utazási kedv visszaesése a 20 évig bevált program felülvizsgálatát követelte meg az Emirates részéről⁵⁰. Tim Clark⁵¹ 2017. évben a Dubai Air Show-n tett kijelentése, miszerint a lejtmenet még 3-5 évig tarthat, s jelenleg nem lát biztató jeleket, hogy a negatív környezet megváltozzon, előjelezte a közeli szemléletváltást. (ArabianBusiness.com, 2017)

Szemben az Emirates-szel a *Qatar Airways* vegyes gépparkot üzemeltet, ezen belül négy alapvető szempontot érvényesít (Qatar Airways, 2020a):

- Minden desztináción a legalkalmasabb méretű, leggazdaságosabban kihasználható típust állítja be, azaz e téren a minimális kockázat elvét érvényesíti.
- Próbálja elérni azokat a célpontokat, amelyek jelenleg nincsenek kiszolgálva vagy alulértékelték a régiójukban. Olyan helyeken is képesek ez által szolgáltatást nyújtani, ahol egy óriásgép nem tud leszállni, vagy ahol a kereslet hiánya miatt gazdaságtalan lenne.
- Külön kategóriába vonta az egyedi utazásokra szakosodott Qatar Executive flottát.
- Mindenkinél erősebb elkötelezettséget képviselnek a környezetvédelem terén. (Qatar Airways 2020b)

Az első kritériumból következik, hogy több távoli célpontra rendelnek akár keskenytörzsű, egyfolyósos változatot (A-320, A-321), ami a hosszú utazás kényelmi nivóját csökkentheti (pl. Doha-Chiang May). Ezen túllépve azonban mégis a könnyebb, flexibilisebb, hatékonyabb üzemanyag-fogyasztású típusokat választják, hiszen a várttal ellentétben a légi forgalom már csökkenő tendenciát mutat a legnagyobb hub-ok közötti járatok igénye vonatkozásában. A Qatar Airways folyamatosan újraértékeli az iparági követelményeket. Nyugdíjazta A380-as gépeit, frissíti az B-777 kollekción és a globális útvonalbővítés politikáját újgenerációs, nagyhatótávolságú Airbus-321-LR típusokra építi fel. Az A-321-LR-re való súlypontát helyezés egy döntő stratégiai lépés, ami egyben új célpontokat is jelent a 2020 után kezdődő – minden bizonnyal már teljesen más – korszakban. Afrika és Kína lehet a választék bővítés fő iránya, hangoztatta több alkalommal is újságíróknak Akbar Al Baker⁵². (The Peninsula, 2019, 2020)

A Qatar Airways erősen elkötelezett amellett, hogy klímasemleges légitársasággá váljon. (Qatar Airways, 2020b) Ahhoz, hogy elérje ezt a célt, folyamatosan új technológiájú repülőgépeket állít flottájába. Az említett A321neo mellett érdemes megemlíteni a megrendelés alatt álló 60 db Boeing 777X-et, melyek 18-20 %-al üzemanyag-hatékonyabbak, mint a korábbi típusazonos gépek. (Boeing 2020)

Az elnök számos interjúban szólította fel a világ repülőgép- és hajtóműgyártóit, továbbá üzemanyag beszállítóit, hogy minden áldozatot vállalva (még, ha az a végfelhasználónak drága is lesz) fektessenek be a technológiák megújítása érdekében, hogy a légitársaságok folyamatosan cserélhessék – hozzájuk hasonlóan – flottájukat a környezetvédelmi szempontok teljesítése érdekében. (Polek, 2021, Times Aerospace, 2021, Harper, 2021)

⁵⁰ Az Emirates zászlóshajójának számító géptípus 2008-as debütálása óta 115.000 menettérti járaton több mint 1 milliárd kilométert repült és 105 millió utas szállított. (Emirates, 2020c)

⁵¹ Emirates Airlines elnöke

⁵² Qatar Airways elnöke

Az irány természetesen nem vitatható és Katar lehetőségeit tekintve talán el is várhatjuk a példamutatást. A légitársaságok mai állapotát és a géparkot tekintve viszont úgy gondoljuk, hogy az 5 éves flotta átlag-életkor (ahogy ez Qatar Airways esetében van) csak keveseknek lenne realitás, s rövid időn belül a Perzsa-öböl menti légitársaságok monopol helyzetét teremtené meg, azaz saját magukkal versenyeznének a piacon.

Az *Etihad Airways* szélesebb flottapalettája inkább a Qatar Airways elképzeléseihez áll közelebb, azonban tevékenységében nehéz következetes koncepció felismerni. (Etihad 2020a) A luxus kiszolgálására való törekvés és annak feltételei ugyan alapkategória, így minden formában jelen vannak, de azok a gazdaságossági kritériumokkal (követve a vételek, eladások, selejtezések egyenlegét) nem feltétlenül mutatnak összefüggést. (Etihad, 2001-2019)

Az látszik, hogy a sikertelen bevásárlásokból keletkezett óriási veszteségek a gépparkkal való gazdálkodásban is folytatódtak. Bár a 2010-es évek elejének agresszív terjeszkedése után a hatékonyság növelését ígérték, ennek látható nyomai csak lassan körvonalazódnak. (Cornwell et al. 2017).

Az Etihad nem fogalmazott meg markáns üzleti elképzeléseket a desztinációs célokról, a sokszínű paletta pedig „úgy általában” lehetőséget kínál mindazon célvárosok felé, ahová a szomszédok is repülnek.

Jelenleg élő (túlméretezett) rendelési listája sem ígér változást, közel 100 gép, (ennek a 3/4-e kétfolyosós szélestörzsű) négy gépcsaládból (A321, A350, B777, B787) áll össze, ami csak mérsékelten követi a tanácsadó cégek palettaszűkítésre vonatkozó javaslatát. (Reuters, 2019)

Az Etihad Airways légitársaságról is elmondható, hogy mindvégig szem előtt tartotta flottája energiahatékonyságának javítását, ami a szén-dioxid-kibocsátás csökkenéséhez és a környezetbarát fejlesztés szemléletének megerősítéséhez járul hozzá. (Etihad Aviation Group, 2020)

B) A légitársaságok hálózata

A légitársaságok hálózata sok mindent elárul az adott társaság (ország) céljairól, diplomáciai szándékáról, mi több geopolitikai törekvéséről.

A vizsgált légitársaságok esetében alapvető különbség nem fedezhető fel, mindhárman többször kinyilatkoztatták, hogy meghatározó erőt felmutató, globális légitársaságokká kívánnak válni. Úgy gondoljuk, hogy ezen az úton eredményesen és következetesen haladnak, s bár eltérő hálózati méretet képviselnek, de valamennyi kontinenst becsatornázták közel-keleti központjukba.

Érdekesebb – és ez a légi-diplomáciában jelentőséggel bír –, hogy kinek, hová vezetett az alapítását követő első útja, illetve milyen sorrendben tudnak desztinációt nyitni (megfelelő slotot kapni) a világ frekventált városaiban. Érdekes továbbá, hogy járataik 001 számát melyik légitársaság irányába jegyzik (13. táblázat).

13. táblázat. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways történetének első európai és amerikai járatai.

Társaság	Emirates	Qatar Airways	Etihad
Alapítás	1985	1993/97	2003
Első út	1985 Karachi	1994 Amman 1997 London	2003 Bejrút
Európa	1987 London, Gatwick	1997 London (LHR)	2004 Genf
Amerika	2005 New York (JFK)	2007 New York (?)	2005 Toronto
001 járat	EK-1 Dubaj-London (LHR)	QR-1 Doha-London (LHR)	EY-1 Abu Dhabi-Frankfurt

Forrás: Flightradar24 (2020), Emirates (2020a), Etihad (2019, 2020b), Qatar Airways (2020), Seatmaestro (2020) adatai alapján saját szerkesztés

Az Emirates első útja Karacsiba vezetett, de ebben az időben a szempontokat egyéb tényezők határozták meg. (Emirates, 2020a) A társaság indulása két kapott Boeing 727 típusú repülőgéppel (és 10 millió USD induló tőkével) kezdődött. (Emirates, 2020a) Ezek a feltételek akkor jobban a közeli régió feltérképezését, mint a protokoll szempontok érvényesítését szolgálták. Az első szerzett nagyobb hatótávolságú repülővel viszont már elérték azt a szabadságot, amikor leszállás nélkül Európába és a Távols-Keletre tervezhettek. New Yorkba (JFK) csak 20 év után, 2005-ben az új Airbus A340-500-as gépükkel jutottak el. (Emirates, 2020a)

A mai Qatar Airways elődje, a regionális célpontok kiszolgálására alapított jóval szerényebb formáció már repült Londonba, így 1997-ben a feltőkésítéssel járó megújulás nyitányára új, modern Airbus gépekkel, a bejáratott útvonalon szállhatott le Európában. A Qatar Airways forgalma ebben az időben évi 35 %-al nőtt, így a további bővítések eredményeképpen 2007-ben már Észak-Amerika felé nyitottak. (Fehrm, 2017)

Az Etihad láthatóan nem követi a konvenciókat. Az Egyesült Királysággal való jó kapcsolata ellenére Genfben kezdte meg európai repülései sorát, de az amerikai földrészen sem az USA-ba, hanem Kanadába jutott el először. (Seatmaestro, 2020) Ezeknek az okai (számunkra) nem ismertek, azt viszont tudjuk, hogy rendkívüli lehetőségeik semminek nem állhattak útjába. Az induló, mély szakmai tapasztalatokkal még valószínűleg nem rendelkező légitársaság, azonnal 8 milliárd dollárért vásárolt gépeket – ezek között volt 4 db Airbus 380 is – így a világ bármelyik városát választhatták volna első útnak. A jelenlegi 001. számú járata (AY-01) nem London LHR, hanem Frankfurt, ami persze egyáltalán nem baj, de rendhagyó éppen az Etihadtól.

C) A légitársaságok terjeszkedésének formái

A Perzsa-öböl menti légitársaságok terjeszkedési politikájával összefüggésben a klasszikus vállalatbővítési műveleteket, a tulajdonrész vásárlásokat, a szövetségekben való részvételt és a codeshare megállapodásokat értjük. Míg az első kettő a tulajdonjog megszerzését jelenti, utóbbiak kizárólag a társaság érvényesülési területének kiterjesztésére irányulnak. A vizsgált légitársaságok ebben a tekintetben részben azonos, részben eltérő szemléletet képviselnek. A flotta, a desztináció, a reptér, a munkaerő stb. fejlesztése során mindhárman az agresszív, dinamikus előrehaladás elvét követik (lásd. 6.1.2. fejezet), míg a többi tényezőt eltérően ítélik meg. Résztulajdon szerzéstől az Emirates teljesen elzárkózik, míg a szövetségekhez való viszonyulás az Etihad esetében összemosódik más társaságokban való befolyásszerzés gyakorlásával is.

1. Tulajdonrész vásárlás

Az Etihad annak ellenére, hogy alapítását követő években példátlanul gyors fejlesztésbe kezdett, az Emirates és a Qatar Airways teljesítményéhez viszonyítva látványos felzárkózást nem tudott felmutatni. A hátrány mielőbbi ledolgozása érdekében bővítési politikájában magasabb sebességfokozatra kapcsol. Erre legalkalmasabb lehetőségnek más társaságokban való részesedés megvásárlását, és az ezzel járó befolyásszerzés bővítését találta (14. táblázat).

A döntést követő lépések rendkívül rövid idő alatt zajlottak le, s mint utóbb kiderült, több kockázatos, elhamarkodott eleme volt. Amennyiben elfogadjuk a gyors fejlődési koncepciót, úgy érthető, hogy az 1-2 év alatt abnormális ütemben felduzzasztott flottája telítéséhez azonnali piacokra volt szüksége, amelyre Ázsia mellett Európa és Amerika kínálkozott. Ebben az időben azonban az Emirates és a Qatar jelenléte, terjeszkedési szándéka és iránya már ismert volt és nem várt ellenállásba ütközött. Az Unió kormányzata például meglehetősen szigorúan őrökdi annak a szabályozásnak a betartásán, amely szerint a közösségen kívüli cégek nem birtokolhatnak többségi tulajdont társaságaikban – különösen nem állami pénzen – márpedig az Etihad mindkét kritériumot kimeríti. Az

Etihad Partners (lásd. korábban) felállás azonban épp ezt a láncszemet helyettesítendő, vagyis amit az Etihad nem tud megvalósítani a többségi tulajdoni hányaddal, azt ezzel a szorosabb együttműködéssel legálisan elérheti a résztulajdonolt társaságoknál.

Az Etihad gondolkodására tanúságos példa az Alitalia esete, ahol hatalmas összeget fektetett be (jelentős rizikót vállalva) egy veszteséges nemzeti légitársaságba, annak megreformálása szándékával. (Cornwell et al. 2017) Bár nem vehette át a társaság vezetését, de az Alitalianak, mint Partners szervezetnek, nyilván vállalnia kellett a közös stratégiát és ennek a láncolatnak megfelelően akár kötelezhető lehetett volna hálózata és gépparkja alakítására is. Közismert, hogy az Etihad európai jelenlétet, ezen belül féder kapcsolatokat és továbblépési bázist szeretett volna létrehozni.

Utólag látszik, hogy alapvető és tisztázatlan szemléletbeli különbség volt a felek között. Az Etihad úgy gondolhatta, hogy átalakítja befektetési partnereit, és nyereségessé is teszi őket. A fennmaradt dokumentumok arra utalnak, hogy agresszíven járt el, jelentős változtatásokat követelt, az útvonalakat és a menetrendeket saját érdekei szerint szeretne volna formálni. (Cornwell et al. 2017) Ezzel szemben a másik oldal abban reménykedett, hogy befektetője tovább pumpálja a pénzt, miközben minden marad a régiben.

14. táblázat: Az Emirates, Etihad és Qatar Airways európai és Európán kívüli társaságokban való részesevése 2010-2018. év között

Fuvarozó	Év	Partner	%	Státusz	Veszteség
Emirates	1998	Air Sri Lanka	43,60	Srí Lanka kormánya visszavásárolta (2008)	-
Etihad	2011	Air Berlin	29,20	csőd	1,8 mrd EUR
	2013	Air Serbia	49,00	az állam részben visszavásárolta (maradt 18 %)	5,6 mrd USD
	2014	Alitalia	49,00	csőd	?
	2013	Darwin Airlines	33,00	csőd	?
	2016	Niki	49,00	állam visszavásárolta	?
	2012	Air Seychelles	40,00	csődeljárás alatt	60 m USD
	2013	Jet Airways	24,00	aktív	4,6 mrd USD
Qatar Airways	2012	Virgin Australia	25,00		
	2015	IAG	25,10	aktív	
	2017	Air Italy	49,00	csőd	400 m USD
	2016	LATAM Airlines	10,03	aktív	
	2017	Cathay Pacific	09,99	aktív	
2019	China Southern Airlines	05,00	aktív		

Forrás: Lebel, J. (2019), CAPA (2020), Gulfnews (2008) adatai alapján saját szerkesztés

Az Etihad befektetési kísérletei közül nem minden volt eredménytelen. A Virgin Australia és az Air Seychelles viszonylag jól teljesített, és az Air Serbia-nak is sikerült valamelyest hoznia a kívánt feeder forgalmat (Reuters, 2013) Ezek azonban apró sikerek voltak a súlyos kudarcok mellett. Szakmai körökben úgy tartják, hogy az Etihad nagyobbat harapott, mint amennyit meg tud rágni (Zhang, 2017).

Jóval megalapozottabb és sikeresebb terjeszkedést hajt végre a Qatar Airways⁵³. Kivételt képez az Air Italy esete, de itt a csőd kevésbé volt kiszámítható, inkább szerencsétlen egybeesések játszottak szerepet. (CAPA, 2020e) A tranzakció Akbar Al Baker vezérigazgató stratégiájának részeként indult, amely szerint a saját járatait korlátozó szaúdi

⁵³ A Qatar Airways műveletei nem függetlenek Katar állam befektetési gyakorlatától, ahol a Qatar Investment Authority eredményesen tulajdonolja pl. a Heathrow repülőtérrel (20%), a Volkswagent (17%+13%) és a Barclayst. (Qatar Investment Authority, 2020)

vezetésű embargó közepette külső befektetéseket kívánt felhasználni a bevételek – és az európai jelenlét – növelésére. A Qatar Airways, tovább folytatta volna az Air Italy megmentésére tett erőfeszítéseit a számára jelentős perspektívát jelentő társaság életben tartására, de az európai uniós szabályok miatt nem tudta 49% fölé emelni részesedését, a többségi tulajdonos pedig elállt az üzlettől. A 2020 elején összeomlott Air Italy mellett azonban biztonságosan szélesíti befolyását az International Airlines Group (IAG), a LATAM, a Cathay Pacific és a China Southern Airlines részesedéseivel (14. táblázat). Az *Emirates* egy 1998-ban véghez vitt, s a várakozásoktól elmaradó kísérlet nyomán, a továbbiakban nem törekszik más légitársaságok részesedésének megvásárlására. (Gulfnews 2008) Akkor 70 millió dollárt költött a Sri Lankan Airlines 43,6%-ának megszerzésére, amely veszteséges állami légitársaság volt. Át kellett alakítani a légitársaság üzleti tevékenységének struktúráját és termékpalalettáját. (Cordahi, 2008) Az *Emirates* kikötötte, hogy a helyi törvények ellenére teljes ellenőrzést kell gyakorolnia a légitársaság felett. Az ígéretek ellenére a helyi politika bonyolultnak bizonyult és akadályozta a tevékenységét.

„Egy másik fuvarozó felvállalása vagy bevonása nem jár nehézségek nélkül, az összefonódások és tulajdonrész vásárlások megterhelik a vállalatot, a viszonylag alacsony hozadék és sikerráta mellett. A Srí Lankával folytatott 10 éves együttműködés tanúságos volt számukra, így annak ellenére, hogy több százan keresnek fel bennünket, hogy vegyünk részt légitársaságaik munkájában, nem fogunk élni vele. Az *Emirates* olyan szintre nőtt, hogy a részvényvásárlásnak már nem lenne stratégiai értelme számunkra.” – nyilatkozta Tim Clark (Jayaweera, 2018).

2. Szövetségben- vagy anélkül

A múlt évszázad utolsó éveiben, a megváltozott piaci kihívásokra a légitársaságoknak kényszerűen új válasz kellett adni. A liberalizáció és dereguláció az Egyesült Államok után törvényszerűen elérte Európát is (részletesen lásd. korábbi fejezetek). A szövetségekbe tömörülés jó lehetőséget kínált a piaci kvóták és forgalmi jogok érvényesítésére, új piacokra való terjeszkedésre, a költségek csökkentésére, a kielégett verseny elkerülésére és az erőfölényben való piaci helyzet megteremtésére és fenntartására.

Tekintettel a fenti szempontokra három éven belül megalakult a három globális szövetség (1997, 1999, 2000), igazságosan megosztva a meghatározó szereplőkön. (Oneworld, 2009; Skyteam, 2020a; Star Alliance, 2020a) Mindháromba jutott egy-egy, az amerikai és az európai legnagyobbakból. Ezzel lefedték a világ légiközlekedéséből eredő piaci részesedés 60 %-át, ami közel 2500 úticél ellenőrzését jelenti számukra.

A Perzsa-öböl menti légitársaságok az együttműködéssel összefüggésben eltérően foglaltak állást. Kezdetben valamennyien úgy ítélték meg, hogy képviselnek olyan potenciált (speciális előnypozíciót – lásd. 6.3. fejezet), ami rést talál a versenytársak és nemzeti intézmények által kiépített védelmi falakon.

A légiközlekedés általunk definiált új korszakának közepén az erővonalak már pontosan körvonalazódtak. Az Egyesült Államokban és Európában 3-3 csoport nézett farkaszemet az új fenyegetéssel, a Perzsa-öböl menti légitársaságokkal.

A *Qatar Airways* 2013-ben úgy ítélte meg, hogy elfogadva a meghívást, csatlakozik a „Oneworld” szövetséghez. (Oneworld, 2013) Ez, egy korábban nem látott sebességgel véghez vitt „összeborulás” volt⁵⁴, ami jelezte, hogy a felek számítanak az egymásnak nyújtható előnyökre, de azt is tudták, hogy van kockázata ennek a találkozásnak.

A *Qatar Airways* korábbi függetlenségét adta fel bizonyos mértékig, bár a Oneworld soha nem volt egy szoros szövetség. A katarai nemzeti légitársaság nem kezdőként érkezett.

⁵⁴ Egy ilyen csatlakozás 16-24 hónap normális esetben (Oneworld, 2013)

Ekkor már 5 csillagos légitársaság volt⁵⁵, versenytársainál több „legjobb szövetség” díjat birtokolt, ráadásul tekintélyelvű vezetőjével, hatalmas tőkeháttérrel képviselte magát. (Qatar Airways, 2020c)

Annak ellenére, hogy a szövetségen belül bizonyos régiókért komoly érdekek feszültek össze, abban egyetértettek, hogy – mint a legkisebb érdekvédelmi közösségnek –, egy új erős taggal szükséges megerősíteni a pozíciókat. Afrika és Ázsia feltörekvő piacain, ázsiai csendes-óceáni térségében és Indiában – ahol épp a Oneworld volt a leggyengébb – segítség kellett. Emellett a Qatar Airways hozzájárulásával, éppen a világ egyik leggyorsabban növekvő régiójában, a Közel-Keleten lehet vezető szövetséggé avanzsálni. Összefoglalva szerencsés találkozás körvonalazódott, a Oneword friss erőt és minőségi előrelépést könyvelhetett el, a Qatar Airways pedig 150 ország több, mint 1000 desztinációjával bővíthette globális jelenlétét. (Oneworld, 2013)

A kapcsolat azonban nem mindig volt döccenőmentes a szövetségen belül. Baker elnök olyan együttműködést szeretett volna megvalósítani, ahol a korlátok nélküli terjeszkedést elősegítő és támogató belső egyetértés van. A Qatar Airwaysnek minden lehetősége adott volt, hogy a szabadságjogokat kihasználva, havonta új desztinációkkal fejlessze hálózatát, s azt a legújabb technológiákkal támogassa meg. A British Airways segítette ebben, mert ekkor már katarai részesedés volt az IAG-ban, azonban a három legnagyobb amerikai légitársaság jogi háborút kezdeményezett a folyamat megállítására. (Carey, 2015) Csak fokozta a vitát, amikor a Qatar Airways vezetése az American Airways 10 %-ra vételi ajánlatot tett. (Mutzabaugh, 2017) Baker úr a Qantas hozzáállását is sérelmezte, mert az ausztráliai repülési jogok kiszélesítését korlátozták számukra. (Bailey, 2018) Legkeményebben akkor vonta felelősségre szövetségeseit, amikor az 2017-ben kirobbant diplomáciai válság idején nem álltak ki határozottabban légitársasága mellett. „Mi értelme van ennek a szövetségnek, ha ez csak kevesek érdeke, a többieké pedig veszélybe kerül? - hangoztatta, s kilépéssel fenyegetőzött. (Kingsley-Jones, 2018a) Ennek ellenére a Qatar Airways ma is tagja a Oneworldnek, mi több Baker urat nevezték ki a szövetség igazgató tanácsa elnökének.

Az *Etihad* jól felismerhetően ettől eltérő taktikát alkalmaz. Ez összefügg a tulajdonrész megszerzéssel olyan társaságokban, amelyek különböző övezetekben a hosszú távú járatai számára ráhordó feladatot láthatnak el, vagy kiegészítik az interkontinentális hálózatát (lásd. Air Berlin példája).

Etihad Airways Partners néven egy mini légitársasági szövetséget alapított, ahol a tagtársaságok valamennyien olyan cégek, amelyekben az Etihadnak részesedése van. Nem volt kizáró ok azonban, ha a meglévő tagokhoz további társaság is csatlakozik, függetlenül attól, hogy egyébként tagja-e a prosperáló három nagy globális szerveződés – a Star Alliance, a Oneworld vagy Sky Team – valamelyikének. (CAPA, 2014e; airliners.de, 2018)

Az alapító hat tag⁵⁶ szövetségének lényege az egyszerű üzleti kooperáción túlnyúló együttműködés, ami azt jelenti, hogy

- az utasok számára nyújtott kedvezményrendszert kiszélesítik,
- erős codeshare-szisztémát építenek ki,
- maximálisan összehangolják a menetrendi kapcsolódásokat,
- közös politikát alakítanak ki a beruházásokra nézve (akár gépbeszerzésekre is),
- összehangolják a kabinkialakítást, a cateringet, az utastájékoztató rendszereket, s egyéb szolgáltatásokat. (CAPA, 2014e)

⁵⁵ Ebben az időpontban mindössze 7 ilyen rang volt a világon (Skytrax, 2020a)

⁵⁶ Etihad Airways, Air Berlin, Air Serbia, Air Seychelles, Jet Airways, Darwin Airline, később Alitalia, NIKI.

Ebből látszik, hogy ez a kapcsolatrendszer – amelyet hat kontinensen, több mint 350 úti cél képvisel – jóval szorosabb és mélyebb, mint a globális szövetségek gyakorlatából ismert, bár ötletekben az Etihad sohasem szűkölködött.

Az *Emirates* eddig egyetlen szövetségi rendszerbe sem kapcsolódott be tevőlegesen. Attól tart, hogy elveszíti azon képességét, hogy saját szolgáltatási és termékszabványokat állítson fel, valamint a terjeszkedését és működését saját feltételei szerint hajtsa végre.

3. Code-share megállapodások

Bár a kódmegosztás (a légitársaságokban használt és elfogadott néven codeshare, vagy code sharing) jó ötven évre tekint vissza, az évek során – párhuzamosan a gazdaságossági elvárásokkal – jelentősége megnőtt. (Arnault, 2005) Napjainkban olyannyira elterjedt, hogy a légitársaságok némelyike partnereinek keresztül a saját kapacitása által kiépített hálózatának többszörösét képes ügyfeleinek kijelenteni. Ezek az együttműködések minden méretű és országú légitársaságok között létrejöhetnek, hiszen aligha titkolható el, hogy a codeshare intézmény mögött a legfontosabb szempont a marketing. A légitársaságok olyan szolgáltatást kínálnak olyan célállomásokra, ahová valójában nem is repülnek. Történik ez piaci jelenlétük és versenyképességük megerősítése és bővítése érdekében. A cél tehát minél több megbízható partnert bevonni az együttműködés körébe.

Az előzőekben rámutattunk, hogy az *Emirates* távol tartja magát a szövetségekkel való elköteleződéstől és a tulajdonrész vásárlással járó esetleges nehézségektől egyaránt. Mivel homogén gépparkja szűkíti működési keretét, így az amennyire előnyös a forgalmas és nagy távolságú központok összekötésére, akkora nehézséget jelent a közelebbi, kisebb települések point to point kiszolgálásához. Ezeket a szempontokat alapul véve számára két optimális lehetőség kínálkozik, a code-share kapcsolatok erősítése, és ennél is fontosabb, a dubaji székhelyű – ugyancsak kormányzati felügyelet alatt álló – LCC besorolású FlyDubai légitársasággal való legszorosabb együttműködés. (Emirates, 2019b) Ez utóbbi 2017-óta megvalósulni látszik, nagy hasonlóságot mutatva ezzel a Lufthansa leányvállalataira kiszervezett gyakorlatával. Itt jóval túllépve a szokványos codeshare tartalmakon, a közös üzemeltetésről állapodtak meg (Emirates, 2019d) Optimalizálták az útvonalat, összehangolták a menetrendet (a járatok indulását az Emirates távolsági járataihoz illesztették, hogy a lehető legjobb legyen a csatlakozás) és összefésülték a hálózatot. A két légitársaság a Dubai International Airporton közös terminálból szolgálja ki az utasait, de a közös munka csak operatív szinten valósul meg, a társaságok irányítása továbbra is külön-külön zajlik, azaz fúzióról egyelőre nincs szó. Az Emirates és a FlyDubai ezzel saját hálózatát kölcsönösen és teljes mértékben megnyitotta utasai számára⁵⁷, de egy másik nézőpontból tekintve a FlyDubainak kvázi ráhordó légitársaság szerepet osztottak ki.

Az *Etihad* a maga köré szervezett – és üzletpolitikai értelemben irányított – szövetség tagjain kívül 51 légitársasággal nyitott meg codeshare együttműködést (15. táblázat). Az Etihad bővítés iránti elkötelezettségét jelzi, hogy kiterjesztette partnerségét az AccesRaillel, a világ vezető légi-vasúti intermodális megoldásokat kínáló szolgáltatójával és a francia SNCF-el. (Etihad, 2020c) Így utasai a nemzetközi járataikról a nagy európai vasúttársaságok által üzemeltetett útvonalakra csatlakozhatnak a társaság „EY” kódjával. Jelenleg 4+22 vasúti desztináció, a közel jövőben 56-tal bővül (Etihadhub, 2020).

A Qatar Airways kihasználja a Oneworld szövetség 14 tagja által nyújtott együttműködési megállapodás előnyeit. 2017-ben az American Airlines részéről érkező vádak, majd annak 10 %-a megvételére vonatkozó katarai viszonválasz, a kódmegosztás felfüggesztését eredményezte a két társaság kapcsolatában. 2019 végére azonban ismételen párbeszéd indult, s a viszony a pozitív oldalára billent. A Qatar Airways most 12 amerikai úti célt

⁵⁷ Az Emirates jelenleg 259 gépes flottával 157 célállomást, míg a FlyDubai 58 darabos flottájával 95 célállomást szolgál ki. (Emirates, 2017b)

szolgál ki, heti 120 járatpárral, ráadásul hálózata tekintélyes codeshare ággal egészül ki, amivel az American Airlines legnagyobb kódmegosztó partnere lett (Reed, 2021). Közel 1600 járatán juthatnak el utasai az Egyesült Államokba, a Karib-térségbe és Kanadába, amivel erősítheti pozícióját az Egyesült Államok belföldi városainak Európába, Afrikába, Ázsiába és a Közel-Keletre való összekötésével (Reed, 2021).

15. táblázat. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways codeshare partnerei és a szerzett desztinációk. (A Qatar Airways esetében a oneworld tagokat a kontinensek szerinti bontásban nem szerepeltetjük.)

Társaság neve	Partner légitársaság és szervezet kontinensek szerint							Összes hozzáadott desztináció
	Európa	Ázsia	Közel-Kelet	Afrika	Amerika	Ausztrália, Óceánia	Oneworld társaságok	
Emirates	3	6	1	1	4	1	---	300
Etihad	19	15	6	5	4	2	---	812
Qatar A.	9	2	2	2	2	---	14	1500 felett

Forrás: Oneworld (2020), Skyteam (2020b), Star Alliance (2020b) adatai alapján saját szerkesztés

A Qatar Airways a Oneworld kapcsolatai mellett további légi- és vasúti (SNCF, DB) társaságok irányába gyűjti kódmegosztó szövetségeseit (15. táblázat). (Qatar Airways, 2020d)

Természetesen az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways az Interline megállapodásokat⁵⁸ is figyelembe veszi, hiszen – mint az utasok szempontjából kedvelt konstrukció – nem hagyható figyelmen kívül, de mint egyszerű kereskedelmi megállapodás jelen dolgozat szempontjából kevésbé releváns.

6.1.3. A teljesítményadatok változása a vizsgált légitársaságok alapításától 2019-ig

A kezdetek

Bár az ezredfordulótól a vizsgált légitársaságok küldetése és víziója csaknem azonos (lásd. 6.4.), mindhárman három tényezőre összpontosítanak, a minőségre, a megbízhatóságra és a világszínvonalú hálózat elérésére, azonban a járt út és az alkalmazott eszközök több vonatkozásban különböznek. Ezt részben az alapítások eltérő időpontja és körülményei is indokolják.

Az Emirates volt az első, amelyet már 1985-ben életre hívtak. A társaság az ezredforduló végéig tartó első időszakában mindvégig 20 % fölötti növekedést hozott, az alkalmazottak száma már nyolcezerhez közelített, flottája meghaladta a 30 darabot (Emirates, 2020a), s megrendelést tettek az első Airbus A380-ra. Ekkor vázolta fel Ahmed bin Saeed Al Maktoum sejk⁵⁹ a hatalmas bővítésekről szóló elképzeléseket: „A légitársaság a következő évtizedben hatszorosára nő, flottája 175 darabbal bővül, ezzel elérjük a British Airways-t. Dubaj turizmusa szükségessé teszi a növekedést, ami a következő 10 évben a jelenlegi 3,3 milliőról 15 millióra növekszik. Az Indiai bővítésről már megegyeztünk, Európa mellett Amerika lesz a fő kihívás. Az új terminál építésével nagy terveink vannak, fel kell gyorsítani a fejlesztést. Ami a privatizációt illeti, ezt nem vesszük figyelembe, ahogy nem fogunk szövetségre lépni sem. Az Emirates egyedül marad, egészséges és növekszik.” (Emirates Group, 2001)

⁵⁸ Az Interline olyan kereskedelmi megállapodás, ami az utasok kényelmét segíti, ha ugyanazon az útvonalon több légitársasággal utaznak (egy menetjegy, egy csomagfeladás). A viteldíjak általában olcsóbbak, mint két külön jegy vásárlása esetén.

⁵⁹ Sejk Ahmed bin Saeed Al Maktoum a Dubai Civil Aviation és az Emirates elnöke 2001. május 2-án tett bejelentése (Langley, 2001)

A *Qatar Airways* 1993-ban alapították (1994-ben kezdte meg működését), de közel sem olyan konkrét elvárásokkal, mint ahogyan azt az Emirates esetében tették. (Qatar Airways, 2018) A Kuwait Airways légitársaságtól átvett Boeing 767–200ER típusú regionális feladatokat láttak el. (Planespotter.net 2018) Ebből az időből több használt és bérebe vett beszerzésről (A-310 és B-747) szólnak a megemlékezések. (Hayward, 2021) Ekkor még a Thani uralkodók egyik tagja⁶⁰ vezette a család privát tulajdonát képező társaságot. (Hayward, 2021) A járatok a régió városain (Kuvait, Dubaj, Abu Dhabi, Szardzsza, Maszkat) kívül több ázsiai (Madrasz, Tokió), afrikai (Kartúm, Kairó), s valószínű európai (London) célállomásra is eljutottak, de a hozzáférhető dokumentumokból számos bizonytalanság érződik. (Hayward, 2021)

1997-ben teljeskörű strukturális átszervezést hajtottak végre, új menedzsmentet neveztek ki⁶¹, aki egy világméretű, nemzetközi színvonalú légitársaság létrehozására kapott felhatalmazást és tőkét. (Chiambaretto, & Wassmer, 2019)

Az első új Airbus A320-as 1999-ben csatlakozott a flottához és a választás maradandónak bizonyult, a Qatar Airways azóta is kizárólag ezt a keskenytörzsű típust alkalmazza. (Flightglobal, 1999)

Az *Etihad* sokáig – 2003-ig – kivárt, amíg az önálló vállalat megalapításáról döntött. A szomszédjai tapasztalatán túl egy olyan részt kellett keresnie, amivel képes volt megkülönböztetni önmagát, egyben hatásosan bemutatkozni a globális szakmai körök előtt. Az *Etihad* a nyugati és a keleti üzleti központok közötti partnerség személyes kapcsolatának kiszolgálásában látta ennek lehetőségét. Mint az Emírségek vezetője, a „tekintély hordozója”, a VIP ügyfelek kiszolgálását, a légi közlekedés egyedi igényeinek kielégítését és a repüléssel kapcsolatos legszélesebb körű elvárások teljesítését tűzték ki célul.

Az ezredfordulót követő teljesítmény

A Perzsa-öböl menti légitársaságok az ezredfordulót követő bő másfél évtized során, csaknem valamennyi teljesítmény paraméter vonatkozásában rendkívül gyors fejlődést mutattak. A kihívás számukra nem az volt, hogy mennyit és milyen típusú gépet vásároljanak, hanem hogy hová repülhetnek és milyen üzletpolitika érvényesítésével töltsék fel járataikat.

Fejlődésük dinamikája a flotta, a megrendelésállomány, az ASK/RPK-LF, a desztinációk- és az utasszám változása, a bevételek/nyereség, továbbá a dolgozói létszám adatai alapján követhető nyomon. A legnagyobb flottát az Emirates üzemelteti, de mivel 12, illetve 18 év előnye van a versenytársaival szemben, ezt ennek megfelelően érdemes kezelni (19. ábra). A gyors, csaknem az egész időszakot jellemző kétszámjegyű növekedések mellett, a később indulók folyamatos felzárkózása valamennyi paraméter esetében látható. (Emirates Group, Etihad Aviation Group, Qatar Airways (2001-2019) Az ezredfordulót követően öt évenként duplázták meg gépparkjukat, így mára közel 600, döntően óriásgépbázisa lett a Perzsa-öböl parti három központi hub. Ennyi gép rendszerbe állítása és működtetése, ilyen rövid idő alatt önmagában igen nagy szakmai teljesítményt jelent.

Az abszolút értékek mellett beszédes az egy gépre jutó átlagos ülőhelyek száma, amely a superjumbók miatt a három vizsgált légitársaságnál – különösen az Emiratesnél – jóval a szakmai világtárgy felett van.⁶²

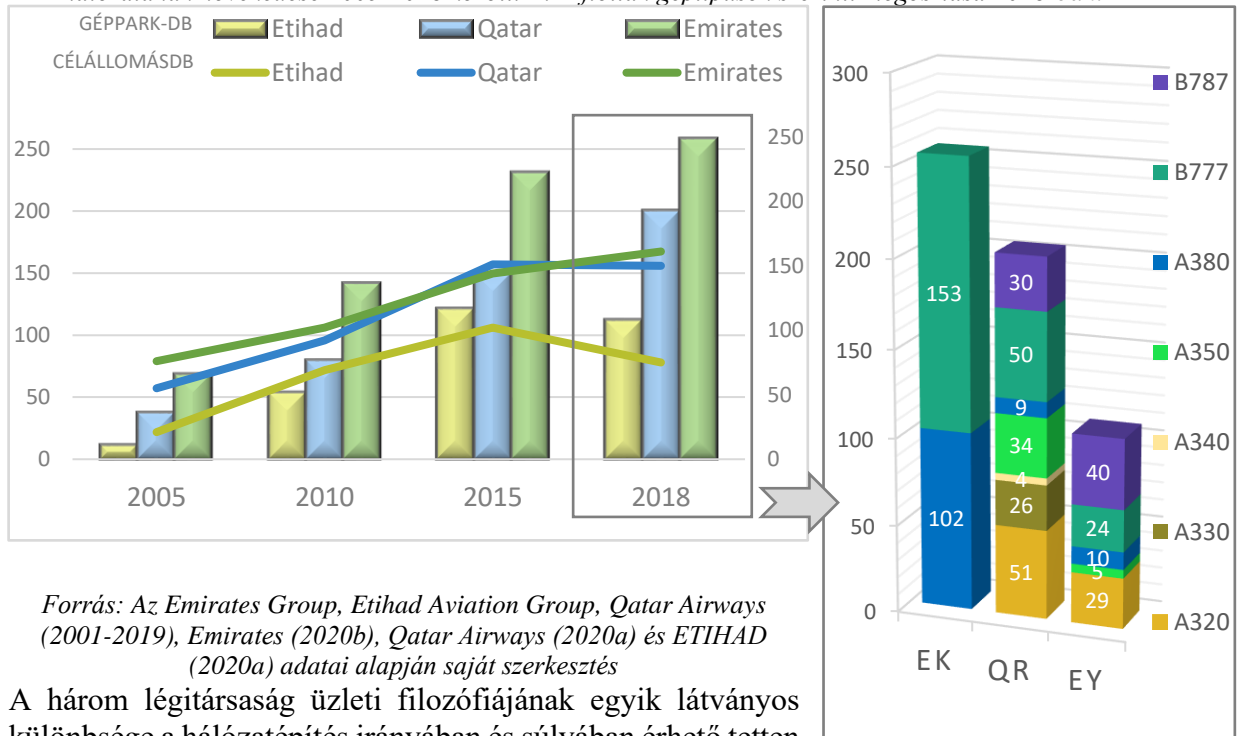
⁶⁰ Hamad Bin Ali Bin Jabor Al Thani

⁶¹ Ekkor került a Qatar Airways élére Akbar Al Baker, aki a mai napig irányítja a légitársaságot. (Chiambaretto, & Wassmer, 2019)

⁶² Az átlagos ülőhelyszámok: Emirates 310, Etihad 285, Qatar 273, British Airways 170, Lufthansa 166, Air France 175, American Airways 111, Delta Airlines 119, United Airlines 111. (OAG, 2017)

A desztinációk bővítésének rapid gyorsasága 2006-2015 között csúcsosodott ki. Ekkor az Emirates megduplázta, a Qatar és az Etihad három-, illetve ötszörösére növelte célállomásainak számát. (Emirates Group, Etihad Aviation Group, Qatar Airways (2001-2019) Ezt követő években a terjeszkedést több tényező is lassította, így az amerikai és európai jogi, gazdasági és politikai jellegű támadások, az Etihad esetében a kevésbé sikeres részvényvásárlások következményei és a Katar ellen indított blokád.

19. ábra. A: Az Emirates (EK), az Etihad (EY) és a Qatar Airways (QR) flottaméretének és célállomás-hálózatának növekedése 2005-2018 között. B: A flották géptípusok szerinti megoszlása 2018-ban.



Forrás: Az Emirates Group, Etihad Aviation Group, Qatar Airways (2001-2019), Emirates (2020b), Qatar Airways (2020a) és ETIHAD (2020a) adatai alapján saját szerkesztés

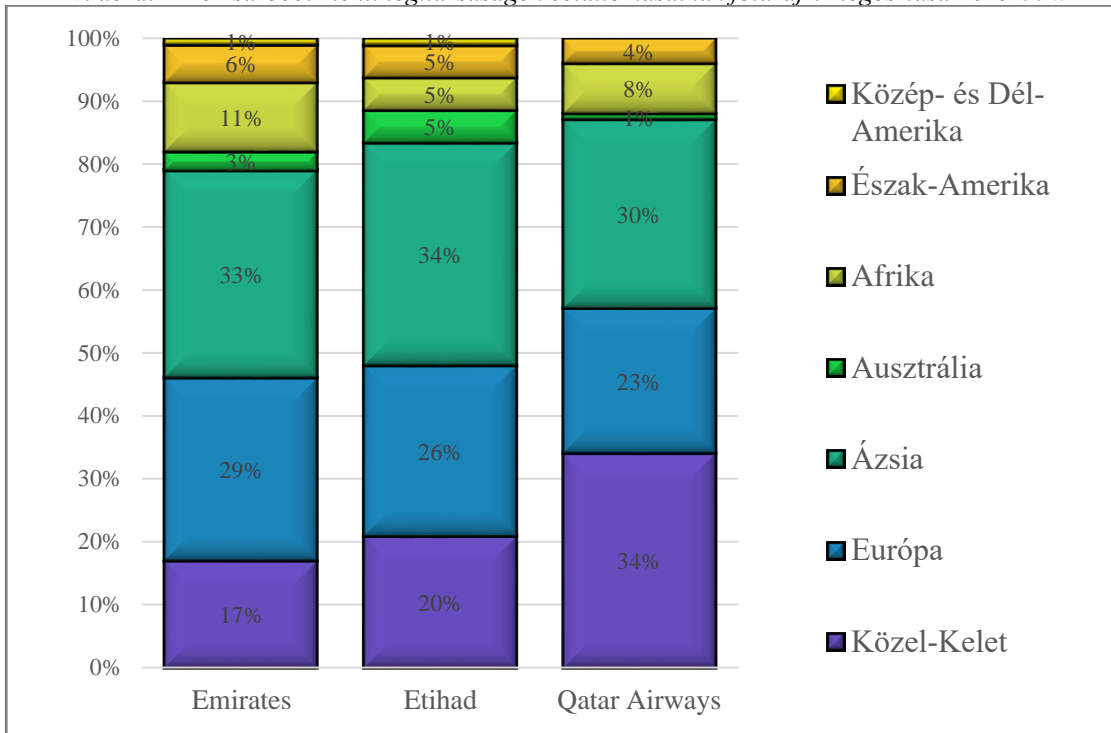
A három légitársaság üzleti filozófiájának egyik látványos különbsége a hálózatépítés irányában és súlyában érhető tetten (20. ábra). Az Etihad e téren konzekvensen követi az Emirates által sikeresnek vélt pályát, azaz csökkenti jelenlétét a közel-keleti térségben, Európa továbbra is jelentős marad, de emellett Ázsia és Észak-Amerika egyre inkább felértékelődik. Ettől eltérő preferenciát képvisel a Qatar Airways. Valamennyi régió rovására jóval erősebben terjeszkedett a Közel-Keleten és sokáig kevésbé akart versenyezni Európában. Ez az arány az utóbbi években változott, kiegyensúlyozottabb lett és érezhető elmozdulás látszik Afrika és É-Amerika javára. Ázsia szerepe, ezen belül is India és Pakisztán, a vendégmunkások nagy száma miatt kiemelt fontosságú mindhárom szereplő számára⁶³. (Onlineqatar.com, 2019; Bayut, 2020)

Bár az elemzések legtöbbször az Emirates teljesítményét emelik ki, azonban, ha a társaságok életkor-azonos értékeit hasonlítjuk össze, jól látható, hogy a Qatar Airways, de különösen az Etihad produkált egészen rendkívüli iramot, sőt merész lépéseket is a felzárkózás érdekében. Amíg például 10 éves működés után az Etihad flottája már 65

⁶³ 2018-ban az Egyesült Arab Emírátsok lakosainak 11,48 %-a volt saját állampolgár, a legnagyobb kisebbség az indiaiak voltak, az össznépesség 27,5 %-val (2,623 millió fő). (Bayut, 2020) A második legnagyobb kisebbség a pakisztániak, akik az össznépesség 12,7 %-át képviselték (1,211 millió fő). Fél millió főnél nagyobb népesség él itt bangladesi és fülöp-szigeteki állampolgárként. (Bayut, 2020) Katarban hasonló a helyzet, a 2019-es 2,83 millió fős összlakosság 21,8 %-a indiai (700 ezer fő), 12,5 %-a bangladesi (400 ezer fő). (Onlineqatar.com 2019) A katarai állampolgárok a népesség 9,35 %-át teszik ki (333 ezer fő), nagyságrendileg ugyanilyen arányban (300 ezer fő) vannak jelen egyiptomi állampolgárok. (Onlineqatar.com, 2019)

darabból állt, ez idő alatt a Qatar Airways 21, az Emirates mindössze 15 darabos állományt tudott felmutatni. Ugyanezek az értékek 15 év múltán 121, illetve 62 és 26 db voltak.

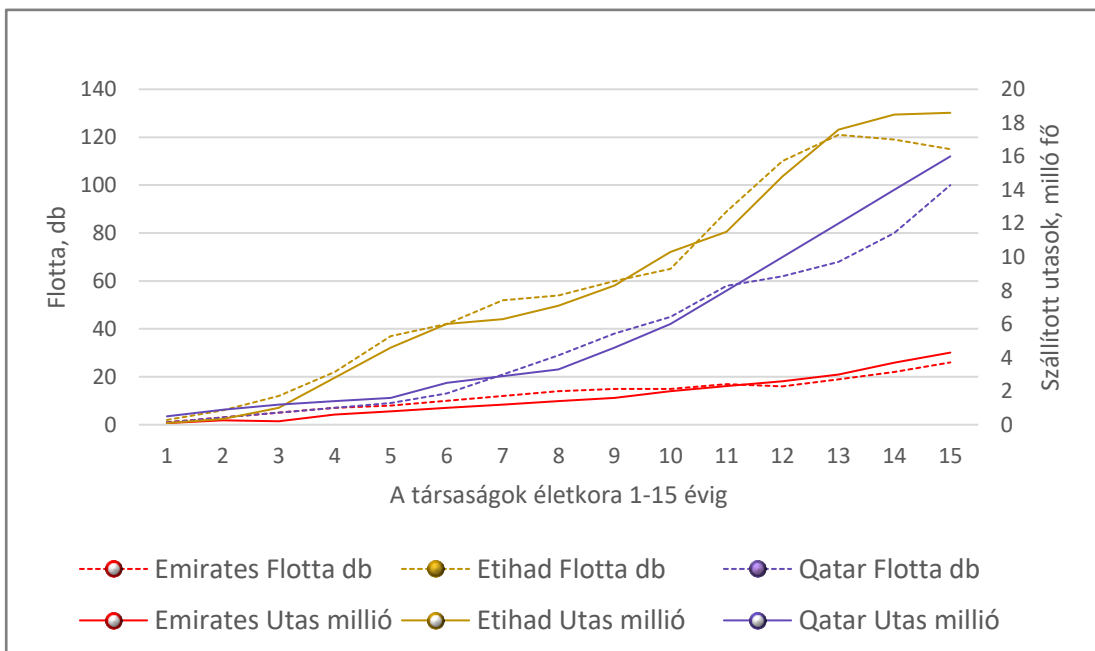
20. ábra. A Perzsa-öböl menti légitársaságok célállomásainak földrajzi megoszlása 2015-ben.



Forrás: Az Emirates Group, Etihad Aviation Group, Qatar Airways (2001-2019) adatai alapján saját szerkesztés

Ezt a tendenciát a forgalom-növekedés üteme is megerősíti, azaz 10 millió/év utasszám eléréséhez az Etihadnak 8, a Qatarnak 13, míg az Emiratesnek 18 évre volt szüksége (21. ábra).

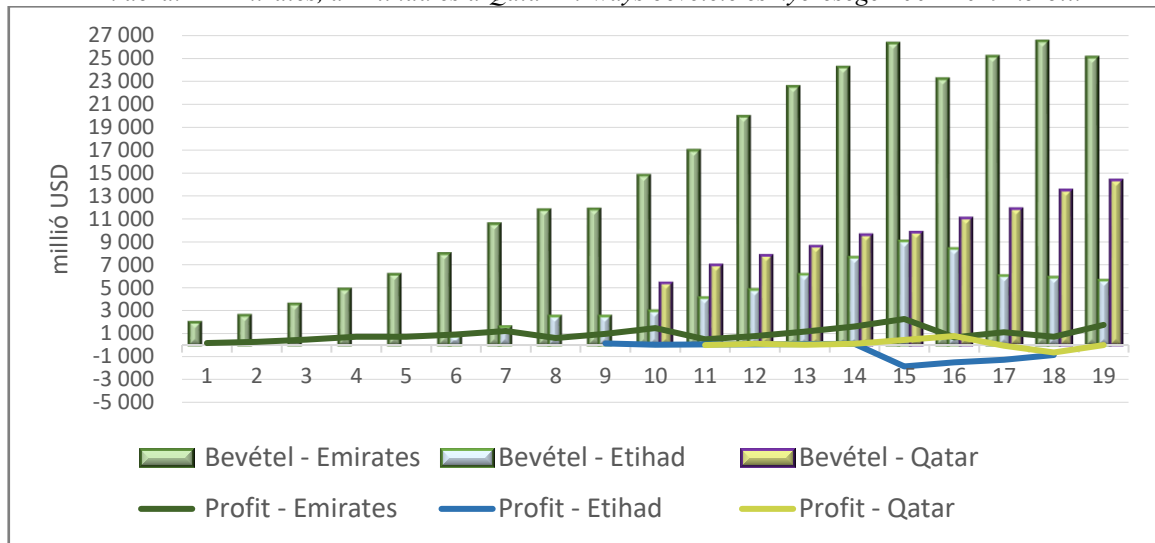
21. ábra. Flottafejlesztés és a forgalom dinamikája életkor-arányosan, a cégalapításokat követő 1-15 év figyelembevételével.



Forrás: Az Emirates Group, Etihad Aviation Group, Qatar Airways (2001-2019) adatai alapján saját szerkesztés

Természetesen nem hagyható figyelmen kívül, hogy az Emirates működésének első 15 évét az ezredfordulót megelőzően, teljesen más kihívások mellett, más üzleti környezetben élte meg.

22. ábra. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways bevétele és nyeresége 2001-2019 között.



Forrás: Az Emirates Group, Etihad Aviation Group, Qatar Airways (2001-2019) adatai alapján saját szerkesztés

ASK/RPK (a rendelkezésre álló és a fizetett ülőhely kapacitás) növekedése 2005-2019 között jól korrelál a desztinációk számának változásával, viszont, ha mindezt a Load Factor-ral (terhelési tényező-LF) és a jövedelmezőséggel hozzuk összefüggésbe már kevésbé magyarázható számok kerülnek egymás mellé. Jelesül a beszerzéseket látva az ASK, és részben az RPK növekmény logikus következmény lehet, azonban a feltűnően alacsony LF már kétségesé teheti a tartós jövedelmezőséget. Mindezt a 6.2. fejezetben – a versenytársakkal összevetésben – kívánjuk részletesebben érzékeltetni.

Ha a vizsgált légitársaságok éves bevételeit és a megtermelt nyereség változását hasonlítjuk össze az Emirates teljesítménye a legmeggyőzőbb. (22. ábra) Ők azok, akik kezdetektől – bár ez nem volt kötelező érvényű számukra – konzekvensen, jól követhetően dokumentálták pénzügyi adataikat. Kimutatásaik szerint alapításuk óta nyereségesek, ami egyedüli teljesítmény a légiközlekedési üzletágban. A Qatar Airways és az Etihad nehezen hozzáférhető statisztikai és az elmúlt évek történései több, kevésbé eredményes időszakra utalnak. Itt kell megemlíteni az Etihad sikertelen bevásárlásait, ami több, mint tíz milliárd USD veszteséget termelt az elmúlt időszakban (Business Standard, 2019). A Qatar Airways első évtizedének befektetései 2010 után vettek pozitív fordulatot, azonban 2017 júniusától kezdődő blokád ismét nehéz helyzetbe hozta a társaságot.

Összegezve megállapítható, hogy az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways az ezredfordulót követően rendkívül dinamikus és – a nehézségek ellenére is – eredményes fejlődési utat járt be. Fontosnak érezzük azonban megvizsgálni, mekkora erőt képvisel ez a potenciál a legjelentősebb európai (részben amerikai) versenytársak teljesítményével összehasonlításban. Melyek továbbá azok az előnytényezők, amelyek érdemben járultak hozzá nevezett légitársaságok pozíciójának erősítéséhez az európai, az ázsiai és a transzatlanti légiközlekedési piacon.

6.2. A globális légiközlekedési piac változásának meghatározó tendenciái az egyes légitársaságok nézőpontjából

6.2.1. A kapcsolatok és a beilleszkedés globális (döntően európai) háttere

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways elsősorban kedvező földrajzi fekvésére és gazdag erőforrásaira támaszkodó egyedi (szakmai szélsőségekre is hajlamos) üzletpolitikájáról ismert, ez azonban semmiképpen sem jelenti az elszigetelődés irányába való elmozdulást. Ellenkezőleg, a három társaságnak elemi érdeke a nyitott égbolt program keretén belül minél inkább kapukat nyitni a világ felé, a kontinensek közötti légi kapcsolatok kiszélesítésével. Gyakorlatilag ennek, a szabadpiacok elérését elősegítő együttműködési formának (lásd. Open Skies) a kihasználása/számonkérése, illetve ebből következően az emirátusi gondolkodás és alkalmazások exportálása jelentette annak a reakciónak az alapját, ami európai és amerikai megjelenésüket követően igen rövid idő alatt velük szemben beélesed⁶⁴. Csak fokozta a nyugtalanságot a konkurens légitársaságok körében, amikor a jövőbeni tervek és megrendelések is párosultak az Emirates, Etihad és a Qatar Airways aktuális, kínálati palettájához.

A légitözlekedés természetét, lehetőségeit és a szembenálló felek befolyásszerzési igényeit tekintve egyszerű képlet vázolható fel: érdekek érvényesítése folyik, a globálisan legfrekvenciáltabb gazdasági területeken. A Perzsa-öböl menti fuvarozók növekvő Európai jelenléte – vagy ellenkező nézőpontból aktív részvétele/beilleszkedése a lokális/regionális légiszállítás rendszerébe – a kontinens légitözlekedését újszerű kihívások elé állította, amely a helyi irányító szervezetektől részletes elemzést és újszerű megoldásokat vár(t) el. Érdemes hangsúlyozni, hogy az EU számára fontos, stratégiai eszköz a légiipar, amit a Bizottság közleményeiben és határozataiban rendre kinyilvánít. (Európai Bizottság, 2015) Ez a törekvés látszik megjelenni a 2016-ban létrehozott Airlines for Europe (A4E) összefogásban, amely során az öt legnagyobb európai fuvarozó⁶⁵ áttekintette lehetőségeit, és az „Európa Repülési stratégiája” kampány mellé állt. (Airlines for Europe, 2020) Ebben már szerepel a változás igénye (vagy kényszere), ami „megerősíti a kontinens 110 milliárd eurós légitözlekedési ágazatát” a megkerülhetetlen nemzetközi kapcsolatokkal. (NLR – SEO, 2021) Ez érinti az „új légitözlekedési megállapodásokat, a biztonsági előírások felülvizsgálatát és az új technológiákba való befektetést”. (NLR – SEO, 2021) Helyesen, felszínre kerülnek a két évtized óta húzóóda, máig megoldatlan feladatok (az Eurocontrol hatékonyságának hiánya és a kormányok által kirótt indokolatlan terhek), azonban *az alapokmány éppen az öböl-ügyet kerüli el*, ugyanis – az amerikai helyzethez hasonlóan – megoszlanak a vélemények arról, hogy a vizsgált légitársaságok törvénytelen fenyegetést jelentenek vagy ez az elfogadható valóság. (Európai Bizottság, 2015)

6.2.2.A Perzsa-öböl menti légitársaságok hatása Európa (részben az USA) légitözlekedésére

Európa légitözlekedését 2018-ban még az egykori nemzeti fuvarozók uralják, ezen belül is a három nagy csoport (LH, IAG, AF-KLM) játszik meghatározó szerepet (24. ábra). A kontinens légitársaságai⁶⁶ által bonyolított teljes utasforgalom egyharmadát, míg a hagyományos szolgáltatást nyújtó társaságokat tekintve 60 %-át⁶⁷ fedik le, de ez az érték az Európán kívüli nemzetközi részesedést alapul véve ennél is magasabb. (Európai Bizottság, 2016, CAPA, 2019) Ebből következően az Emirates, Etihad és a Qatar Airways kontinensünk légitözlekedését érintő befolyását elsősorban e három társaság – mint legjelentősebb üzleti ellenfelek – működésével összefüggésben vizsgáljuk.

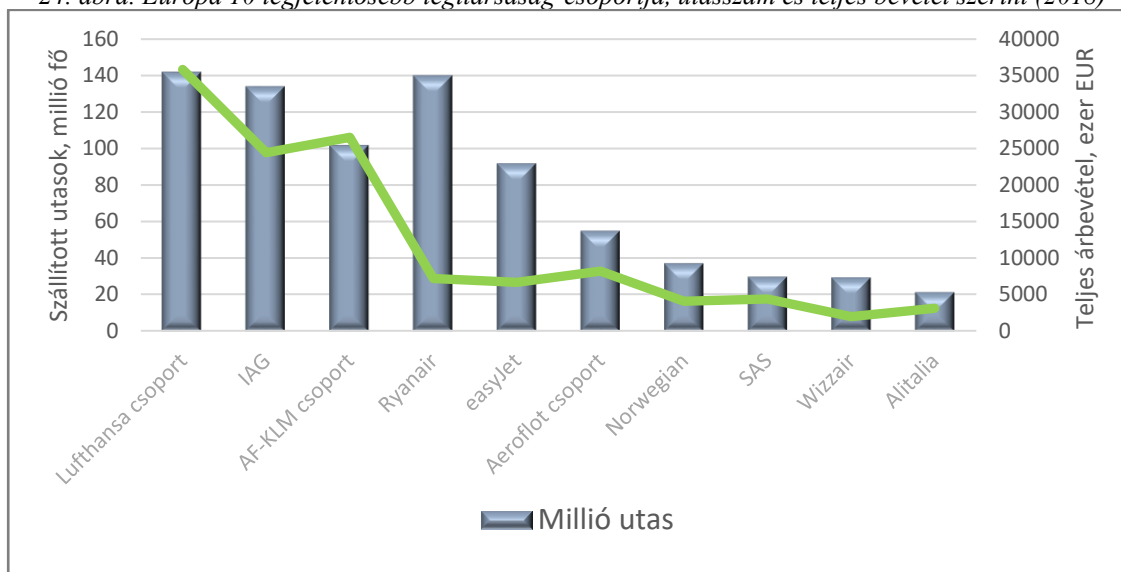
⁶⁴ Fontos megjegyezni, hogy az Open Skies még a múlt században az USA légitársaságainak érdekeit szolgálva fogalmazódott meg, amikor a megerősödő társaságoknak a belföldi piac bővítése szükségesszerű lett. (Cordes, 1993)

⁶⁵ IAG, Lufthansa, AF-KLM, Ryanair, Easy Jet. Ez az új szövetség az EU -ban az utasok 50% -át szállító légitársaságokat képviseli. (Airlines for Europe, 2020)

⁶⁶ Európa 50 legnagyobb forgalmat bonyolító társaságát alapul véve.

⁶⁷ Adatok Törökország nélkül.

24. ábra. Európa 10 legjelentősebb légitársaság-csoportja, utasszám és teljes bevétel szerint (2018)



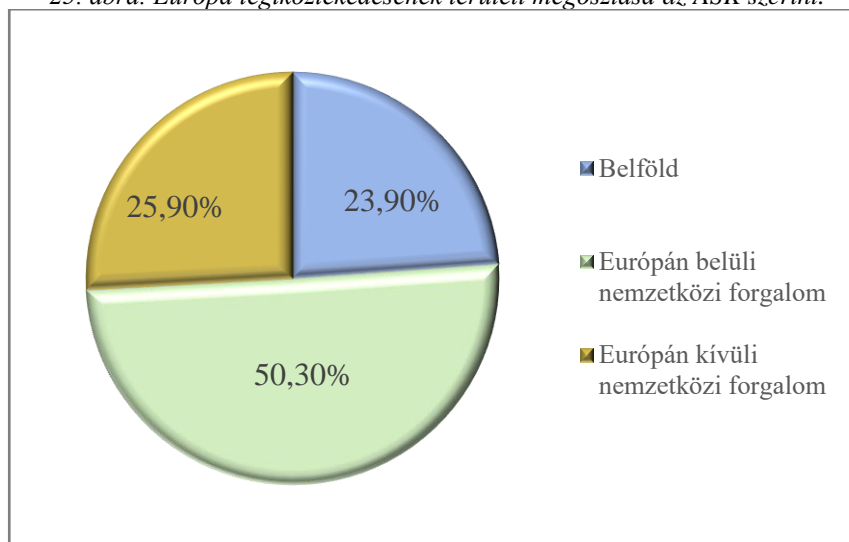
Forrás: Európai Bizottság (2016), CAPA (2019) adatai alapján saját szerkesztés

Európa légitársasági piaca – egyben a külső hatásokkal szembeni kitettsége – az alábbi területi szegmensekre tagolódik:

- belföldi járatok,
- Európán belüli nemzetközi járatok, és
- Európán kívüli nemzetközi járatok (25. ábra).

A felkínált ülőhelykapacitáskm (ASK) $\frac{3}{4}$ -e a kontinensen belüli (belföldi-nemzetközi) forgalom rendelkezésére áll, s mindössze 26 % jut a transz- és interkontinentális kínálatra. Mivel azonban Európa aktív szerepet kíván betölteni a globális légitársaságokban, fontosnak érezzük úgy a belföldi, mint a távoli – ázsiai, transzatlanti – vonalakon realizált eredmények és perspektívák bemutatását egyaránt.

25. ábra. Európa légitársaságainak területi megoszlása az ASK szerint.



Forrás: CAPA (2020b) adatai alapján saját szerkesztés

6.2.2.1. Az Európán belüli légi közlekedési piac

A légi közlekedésnek ez a szegmense az elhúzódó, még megoldatlan problémák ellenére stabil. Mivel e téren kulcsfontosságú a saját kapacitással való ellátottság, ennek védelmét két jogszabály – a kábotázis- és a légitársaságok nemzeti kézben lévő tulajdonjoga – is biztosítja. (Európai Bizottság, 2015)

Mindezek ismeretében és ellenében 2011 és 2017 között az Etihad, később a Qatar Airways erős érdeklődést mutatott Európa belső piacán. (Turner, 2011, Qatar Airways, 2011) Ez jelentős fordulatot képviselt a korábbi, Emirates által hirdetett – főleg saját erőforrásokra támaszkodó, nagygépes, hosszú távú utakra berendezkedő – üzletpolitikával szemben.

Ezzel összefüggésben az alábbiakat hangsúlyozzuk:

- Európa, a vizsgált légitársaságok számára a globális terjeszkedés szempontjából kiemelt régió. (Coface Group, 2014)
- Az EU fennálló szabályozása mellett a Perzsa-öböl menti légitársaságoknak nem lehet érdeke Európa belső hálózatába való közvetlen befolyás gyakorlása.
- Az Etihad európai piaci jelenlétének növelése érdekében – egyben az irreális tempójú saját hálózatfejlesztése támogatására – az indirekt kapcsolatokra épülő kódmegosztásokhoz és a részvénybefektetésekhez fordult. (lásd 6.1. fejezet)

A társaság kezdetektől arra törekszik, hogy mielőbb felzárkózzon a korábban induló, nagyobb tapasztalattal és felkészültséggel rendelkező szomszédjai szintjére. 2011-ben még csak 17 saját úticélja volt Európában (a Qatar Airwaysnek 33, az Emiratesnek 35), ezért 2012-2014. között, rendkívüli tempót diktálva, 39 %-kal növelte közvetlen üléshelyei számát (CAPA, 2014a). A még gyorsabb terjeszkedés érdekében igyekezett a kódmegosztási stratégiáját kiszélesíteni és részvények vásárlásába fektetni, amitől további úticélokat remélt. Rövid idő alatt a 17 közvetlen európai útvonalát, 19 partner bevonásával 105 célállomásra növelte (16. táblázat).

16. táblázat. Az Emirates, Etihad és a Qatar Airways közvetlen és codeshare partnereken keresztül elérhető célállomásai Európában (2014. június).

Társaság	Közvetlen célállomások száma	Kódmegosztó partnerek száma	Kódmegosztott célállomások száma
Emirates	35	2	5
Qatar Airways	33	1	7
Etihad	17	19	105

Forrás: CAPA (2014a) adatai alapján saját szerkesztés

- Az Etihad európai terjeszkedése kétségkívül féder hálózatának megerősítését szolgálta. Nem volt alaptalan azonban az EU aggodalma. Az Etihad bár csak kisebbségi befektető, de egyben többségi tőke- és szolgáltató is partnerei esetében, ezért ténylegesen irányíthatja az egész rendszert, hiszen valamennyien tagjai a saját maga által létrehozott és menedzselte szövetségnek is. Rátételezve az érdekeltségbe vontak körére, tekintélyes a lista: 500 darabos flotta, 500 célállomás és évi 70 millió utas működésével/működtetésével hozható összefüggésbe (17. táblázat).

17. táblázat. Az Etihad (zöld) és Qatar Airways (kék) által befolyásolt légitársaságok néhány jellemző adata Európában

Mutató	Air Berlin	Air Serbia	Air Lingus	Darwin Airline	Alitalia	Niki	IAG	Air Italy
vétel ideje (év)	2011	2013	2013	2013	2014	2016	2015	2017
tulajdonrész (%) vásárláskor 2018	29,20	49,00 18,00	3,00	33,00	49,00	49,00	9,99 25,10	49,00
légi jármű flotta (db)	170	10	43	10	139	25	529	12
flotta kora (év)	5,8	?	8,2	5	?	?	10,8	?
desztináció (db)	163	33	92	15	108	34	200	17
szállított utasok (millió fő/év)	35,3	2,3	9,6	?	22,4	?	95,1	2,4

Forrás: Rakesh, et al. (2019) adatai alapján saját szerkesztés

Ugyan érdemi előrelépés nem történt a valódi szinergikus előnyök megteremtésében – az együttműködés kevésbé váltotta be az Etihad reményeit –, a tulajdoni jogok változásának hatását, illetve a negatívan érintett uniós légitársaságok sérelmeit az európai szabályozó hatóságok kontrolálni tudták.

- Az Etihad részvényvásárlásoknak járulékos – de nem elhanyagolható – hozadéka volt, hogy ez által stratégiai útvonalakhoz és slotokhoz férhettek hozzá. Ezek között kell kiemelni a londoni Heathrow repülőtéren megszerzett öt slotpárt az Alitalia részvénycsomagja keretében⁶⁸. (Londonairtravel.com 2014) (Hasonló konstrukcióval jutottak további három slotpárhoz a Jet Airways jóvoltából. (Phadnis, A. 2013)

Nagy jelentőségű volt az Air Berlin sűrű, rövid távú útvonalhálózatának felügyelete, és Berlin reptérre való bejutás is⁶⁹. (Sheahan, & Maushagen, 2011)

- A Qatar Airways a kódmegosztással járó előnyök kihasználása mellett (Vueling, Finnair, S7) inkább egy átgondolt szövetségi politikát próbál(t) érvényesíteni. Európai befektetései között legjelentősebb az IAG-ban vásárolt részvénycsomagja⁷⁰, amivel egy jelentős véleményformáló közösséget is sikerült kontinensünkön maga mellé állítani. (Qatar Airways, 2020f)

Kevésbé volt eredményes, de annál hangosabb az Air Italy 49 %-os megvásárlása. (CAPA, 2020a) Az USA részéről azonnali támadás indult, mert úgy érezték, hogy a kisebbségi tulajdon megszerzésével a Qatar Airways egy európai fuvarozót talált az Egyesült Államokba irányuló utak nagybani bonyolítójának (Boon, 2019). Mivel 2018-2019 negatív gazdasági folyamatainak egybeesése veszteséget hozott az Air Italynak, a fővállalkozó nem kívánta tovább finanszírozni a társaságot, a Qatar Airways, a jogszabályok miatt nem tehetett – bár szeretne volna –, így ez a gazdasági tranzakció itt véget ért. (CAPA, 2020a)

- A Perzsa-öböl menti légitársaságok európai terjeszkedése megosztó volt. A Lufthansa és az AF-KLM keleti útjai jelentős veszteséget szenvedtek el (lásd. később), ezért folyamatos panasszal éltek a hatóságok felé. (CAPA, 2015a) Ezzel szemben úgy gondoljuk, hogy Németországban (és a kontinensen belül) szerencsésebb volt egy gyengébb konkurenciával együtt élni, mint az esetleg tovább erősödő Low Cost („fapados”) társaságok (Ryanair, Easy Jet) invázióját kivédeni.

A British Airways ugyanakkor az ún. „Superconnector” szereplőkkel való versenyt határozottan jónak és előre mutatónak tartotta. (CAPA, 2018a) Azt azonban a véleményük mellé kell illeszteni, hogy az Etihad műveletei idején az IAG⁷¹ 10%-a, a Heathrow Airport 20 %-a, már a Qatar Airways (katari állami befektetési alap) tulajdonában volt. (Topham, 2015)

A szakma megosztottságát mutatja az is, hogy a véleménykülönbségek miatt 2015-ben a British Airways és az Iberia kilépett az Európai Légitársaságok Szövetsége (European Airlines Association, AEA) ipari lobbicsoportból, s ugyanezt tette az Air Berlin is, az Etihad bevásárlását követően. (Reuters, 2015b)

Összességében megállapítható, hogy Perzsa-öböl menti légitársaságok jelenléte kontinensünk belső, operatív működésére mérsékelten volt hatással, azonban korábban

⁶⁸ Szakmai körökben közismert, hogy a Heathrow a legnehezebben elérhető slotok egyike, csak nagy nehézségek árán lehet hozzájutni, erről árulkodik az értéke is. Az Etihad az 5+2 slotpárhoz 60 millió EUR, illetve 70 millió USD-ért jutott hozzá. (Londonairtravel.com, 2014; Phadnis, 2013)

⁶⁹ A részvénycsomag megvételekor az AirBerlin Németország második legnagyobb légitársasága. Berlin reptérről eddig tudatosan elzárták a Perzsa-öböl menti légitársaságokat, így az Emirates ezidáig nem kapott ide slotot. (Loh, 2021)

⁷⁰ A részvény a kezdeti 10 %-ról már 25 % fölé emelkedett. (Qatar Airways, 2020)

⁷¹ A British Airways az IAG csoport tagja.

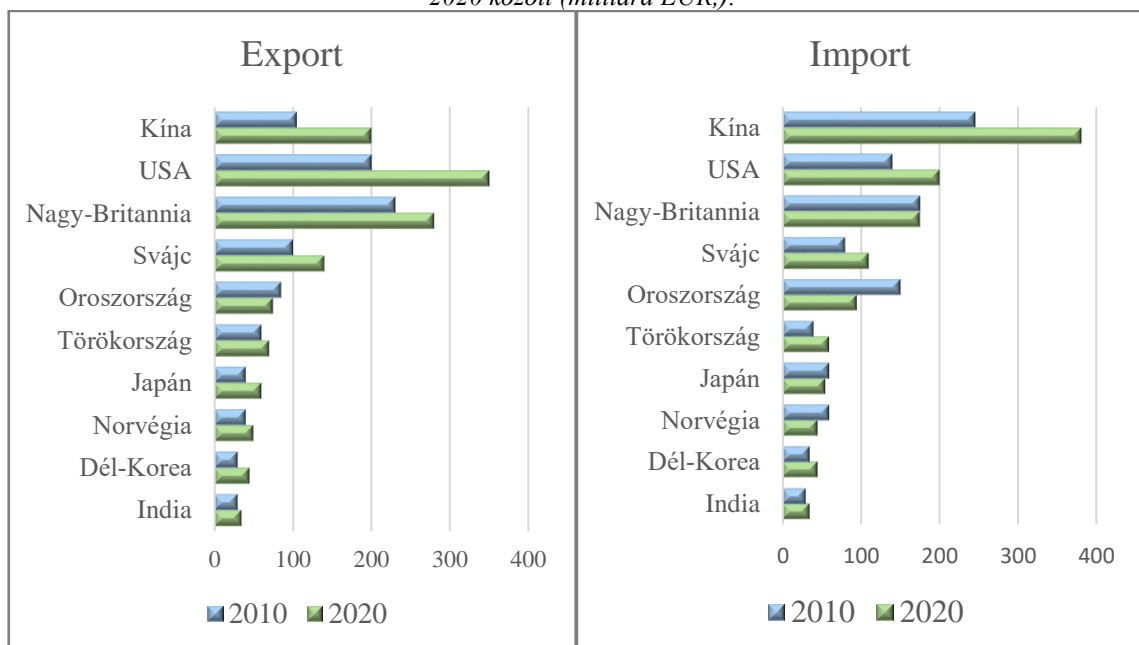
kevésbé látszó érdekkülönbségekre mutatott rá, s a hosszútávú járatok gazdaságos üzemeltetését – különösen az Ázsia irányába tervezett stratégiát – jelentősen megzavarta.

6.2.2.2. *A közel-keleti és az ázsiai-csendes-óceáni piacok jelentősége*

Az ázsiai-csendes-óceáni térség az európai légitársaságok számára a második legfontosabb interkontinentális régió, amit részben a történelmi múlt, de még inkább a világgazdasági folyamatok alakulása és a turizmus megváltozott igénye (az egzotikus utak iránti fizetőképes kereslet növekedése) indokol. (CAPA, 2020c) Ez, a Közel-Keletet is magába foglaló, Afrikával szomszédos makrorégió azonban a Perzsa-öböl menti légitársaságok számára a „hazai vizeket” jelenti, hiszen elsődlegesen e terület kiszolgálására építették fel üzletpolitikájukat, alakították ki flottájukat, és hozták létre azt a kiterjedt útvonalhálózatot, ami korunk legmagasabb színvonalán teljesíti a légiközlekedés igényeit.

Közel sem egyszerű piac ez tehát az európai fuvarozók számára. Ahogyan azt a 26. ábra is alátámasztja, a kereskedelmi forgalom, továbbá a bővülő turisztikai igények⁷² kielégítése miatt a keleti desztinációk megerősítése és bővítése megkerülhetetlen feladat lett.

26. ábra. Az Európai Unió 10 legfontosabb árukereskedelmi partnere az unión kívül (export-import), 2010-2020 között (milliárd EUR,):



Forrás: Eurostat (2021) adatai alapján saját szerkesztés

Ezzel szemben az ezredfordulót követően az alábbi tendencia figyelhető meg.

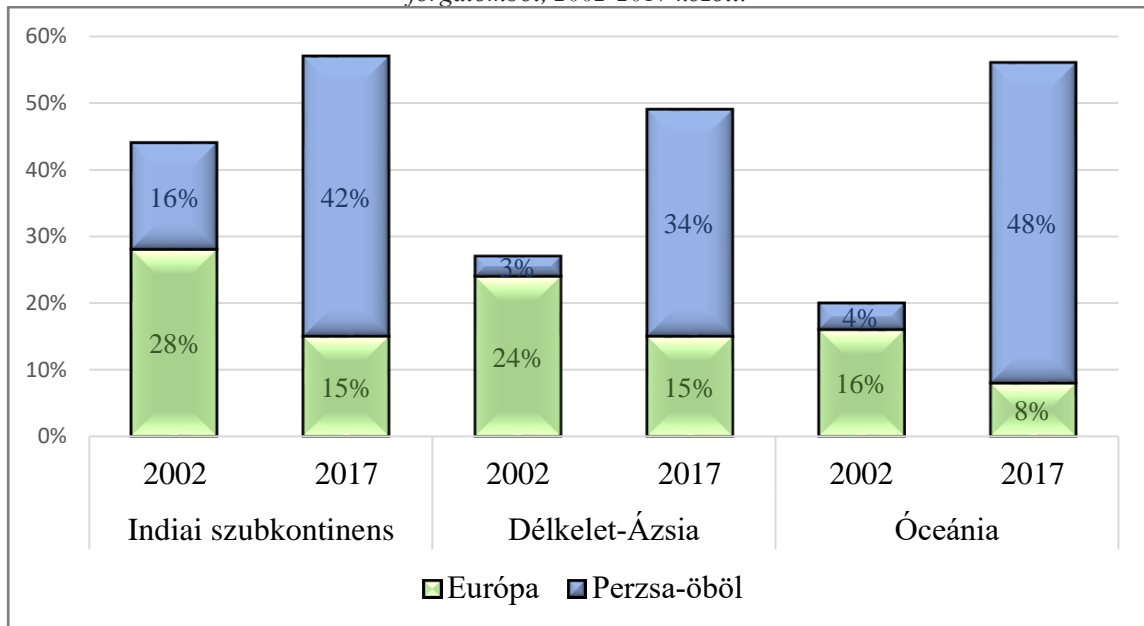
- 2002 és 2017 között az európai fuvarozók folyamatos pozícióvesztése következett be a vizsgált légitársaságokkal szemben (27. ábra). (Zuaiter, 2019) Ez idő alatt a piaci részesedésük 23 %-ról csaknem felére, 13 %-ra esett vissza az indiai szubkontinens, Óceánia és Délkelet-Ázsia közötti legfontosabb távolsági útvonalakon. (Zuaiter, 2019) A három fő területi egységet alapul véve, utóbbinál volt mérsékeltebb az arányvesztés (40 %-os), azonban az Emirates, Etihad és a Qatar Airways rendkívül erős, 11-szeres növekedése miatt 2017-ben ez is mindössze feleannyi forgalmat jelentett.

- Az európai társaságok részéről valamennyi fontos mutató kedvezőtlen irányba mozdult el, s jelentős visszaesést mutat. Látványos az Európából/Közel-Keletről Ázsiába irányuló napi átlagos ülőhelyek számának változása. Míg az ezredfordulón a Lufthansa, az AF-KLM és a British Airways állt a kínálati paletta 1-3. helyén, 2018-ban csak az Emirates

⁷² Az Ázsia-Óceánia felé irányuló turizmus volumene 2019-ben elérte a 7 %-ot, ezzel az Észak-Dél-Amerikába irányuló forgalom értékét. (UNWTO, 2019)

olyan magas értékkel van jelen, mint a három legnagyobb európai társaság együtt (28. ábra). Ráadásul a Qatar Airways és az Etihad a 2. és a 3. helyre kúszott előre.

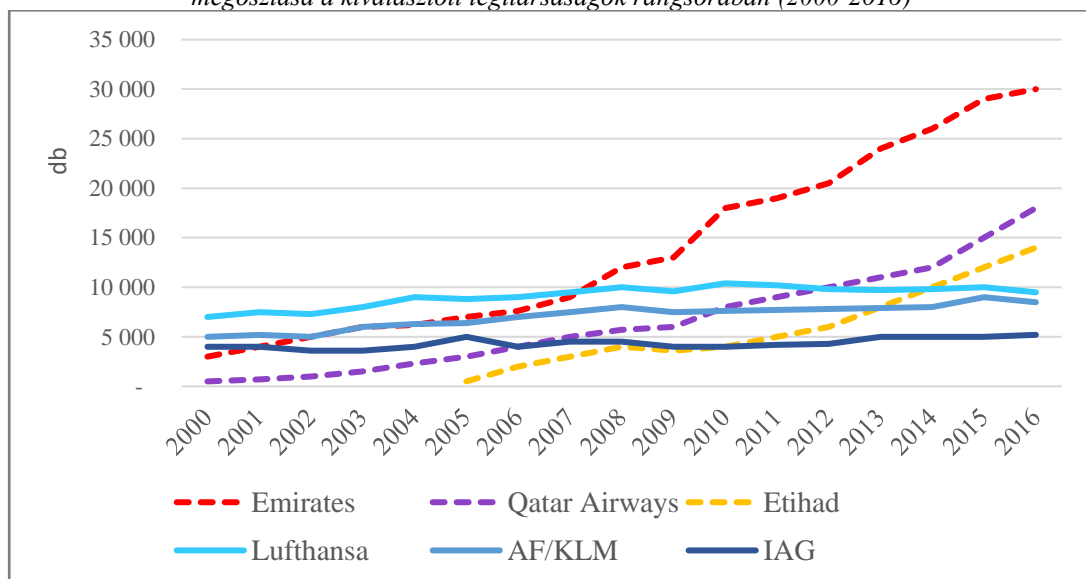
27. ábra. A Perzsa-öböl menti, és az európai légitársaságok részaránya az ázsiai és csendes-óceáni térségi forgalomból, 2002-2017 között.



Forrás: Zuaiter, (2019) SABRE Market Intelligence adatai alapján saját szerkesztés

Az Open Skies szerződések sarkalatos pontja az ötödik szabadságjog engedélyezésének, vagy inkább korlátozásának kérdése. (CAPA, 2018b) Európa számára nehéz jó megoldást képviselni. Kiterjesztése esetén az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways (a továbbiakban: EEQ) minden bizonnyal rendkívüli erőket sorakoztatna fel az atlanti utak átvételére az európai városok tucatjából, amire minden lehetősége jó eséllyel meg is lenne. (Nyilván ez az amerikai hozzájárulás hiányában nem valósulhatna meg.)

28. ábra. Az Európából és Közel-Keletről Ázsiába irányuló járatok napi átlagos ülőhelyszámának megoszlása a kiválasztott légitársaságok rangsorában (2000-2016)



Forrás: American Airlines – Delta – United (2017) adatai alapján saját szerkesztés

Ez akár a kontinens légitörekedésének összeomlását vonná maga után. Jelenleg azonban a megállapodások nem teszik ezt lehetővé, ami viszont (oda-vissza alapon) azt jelenti, hogy a kedvező adottságú Perzsa-öböl menti hub-ok a Lufthansa, AF-KLM, British Airways

számára végállomások maradnak. Tehát, amíg a vizsgált légitársaságok Európát beköthetik az ázsiai-óceániai (és Afrikai) régióba, azt az európai versenytársak csak hosszútávú (O&D) járatokkal, nonstop szolgálhatnak ki. Ezekről a lehetőségekről árulkodik a 18. táblázatban foglalt adatsor.

18. táblázat. Az Európa-Közel-Kelet között repült járatpárok frekvenciája (2014)

Viszonylat	Célállomás	Heti járatpár	Szállított utas (fő)
Nagy Britannia - Közel-Kelet			
British Airways és Virgin Atlantic együtt	Dubaj, Abu Dhabi	28	7 049
Emirates	London Heathrow, London Gatwick, Birmingham, Glasgow, Manchester, Newcastle	112	49 161
Qatar Airways	London Heathrow, Manchester	48	12 359
Etihad	London Heathrow, Manchester	35	11 282
ME3 összesen		195	72 802
Németország - Közel-Kelet			
Lufthansa és Air Berlin együtt	Frankfurt, München, Düsseldorf, Berlin-Tegel, Hamburg	41	10 115
Emirates		51	21 423
Qatar Airways		35	9 254
Etihad		35	8 766
ME3 összesen		121	39 443
Franciaország - Közel-Kelet			
Air France	Dubaj	7	1 729
Emirates	Párizs, Lyon, Nizza	32	13 510
Qatar Airways	Párizs	14	4 027
Etihad	Párizs	21	6 629
ME3 összesen		67	24 166
BA/VA, LH, AF együtt		76	18 893
EK, EY, QR együtt		383	136 411

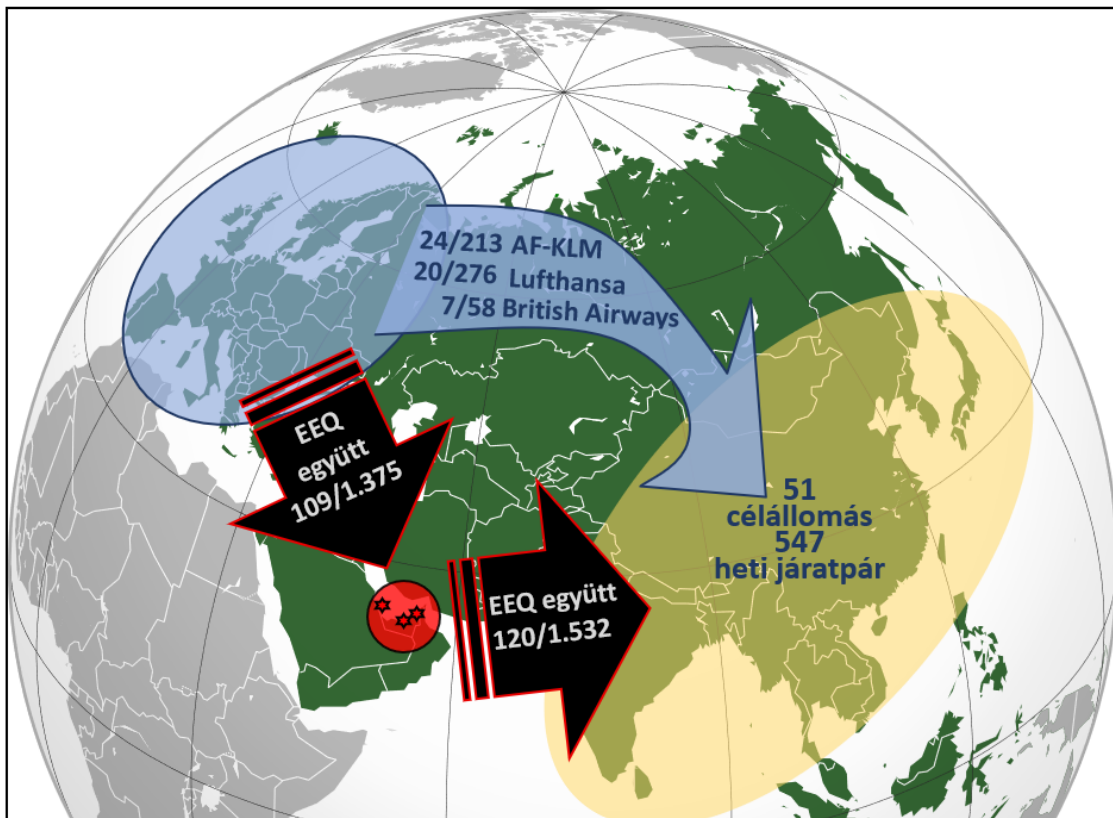
Forrás: Credit Suisse (2014) adatai alapján saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy az európai társaságok Közel-Kelet felé repült járatait a Perzsa-öböl menti hármak ötszörösen haladják meg. Ezen az útvonalon, 2010–2015 közötti időszakban, az Emirates, Etihad és a Qatar Airways 97% -kal növelte férőhelyei számát, szemben az európai vetélytársak 1% -os csökkenésével.

2018. május hónapban a vizsgált három-három csoport ázsiai útvonalainak menetrend szerinti frekvenciáját hasonlítottuk össze. A Lufthansa, az AF-KLM és a British Airways hetente összesen 547 közvetlen járatpárt üzemeltetett Ázsia félszáz célállomására, ezzel szemben az öböl mentiek Európa 109 repülőteréről 1375 járatpár beállításával gyűjtötték az utasokat, hogy központi hubjaikon át 120 városba, másfél ezer járatpár/hét frekvenciával osszák tovább (29. ábra). Ez mindenképpen hatalmas előnyt jelent, különösen annak ismeretében, hogy az Öböl-fuvarozók megszakított pályája az utasok részéről egyértelműen kompromisszumot vár el. A döntésnél a megnövekedett utazási idő és a kedvezményes árazás alternatívái kerülnek mérlegre⁷³, azonban ezt a kérdést az utazási motiváció lényegesen befolyásolja.

⁷³ Egy dubai kitérő átlagosan 50% -al növeli az utazási időt, például egy Lufthansa utas számára. (Flightradar24, 2020)

29. ábra. A Perzsa-öböl menti és az európai légitársaságok ázsiai szerepvállalása a célállomások- és a heti járatszámok alapján, 2018.



Forrás: Emirates, Etihad, Qatar Airways, Lufthansa, AF-KLM, British Airways 2018. évi menetrendi adatok alapján, saját szerkesztés

Az Lufthansa csoport és az Air France-KLM piaci részesedésének hanyatlását és desztinációik kényszerű bezárásának okát az Öböl-fuvarozók növekedésére vezetnek vissza (19. táblázat). (CAPA, 2015a) Bár az indoklást a célba vett három légitársaság – hivatkozással a kontinens légiiparának hiányosságaira – elutasította⁷⁴ a folyamat kétségtelenül összefügg az Emirates, Etihad és a Qatar Airways előretörésével. Ez azonban nem elszigetelt európai jelenség, ezt mindenképpen az amerikai piaccal együtt, a transzatlanti légifolyosó hangsúlyának figyelembevételével lehet értelmezni, amit a 6.2.2.3. részfejezetben mutatunk be.

Az IAG ugyanakkor más véleményen van: "A verseny vállalkozásunk létének a része; úgy gondoljuk, hogy ennek elfogadása a legnagyobb lehetőségeket kínálja az IAG -nak a növekedés és a részvények értékének biztosítása érdekében. Ide tartoznak azok a piacok is, ahol az IAG sikeresen – azaz nyereségesen – szerepel a három nagy Perzsa-öböl menti fuvarozó ellenében. A British Airways több mint 25 éve szembesül az Emirates közvetlen versenyeivel." (CAPA, 2015a)

A fentiekkel összefüggésben azonban érdemes rámutatni, hogy az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways jelentős európai járatsűrűsége ellenére is mindössze néhány reptéren (Birmingham, Larnaka, Malpensa) éri el együttesen az 5%-os ülőhely kapacitás alapú részesedést, ami – a velük szemben emelt vádak ellenére – csak korlátozott üzletpolitikai lehetőséget jelent számukra. (CAPA, 2015c)

⁷⁴ Az Emirates többször hangsúlyozta, hogy nem ők a közvetlen kiváltói a problémáknak: „A repülés 20 évvel ezelőtt Dubaiban stratégiai iparágá vált. Ez a nagy különbség Európával szemben, ahol nincs stratégia” – jelentette ki Thierry Antinori, Emirates COO (Hepher, 2012)

19. táblázat. 2015. júniustól bezárt úticélok a Lufthansa csoport és az Air France hálózatában.

Légitársaság	Régió	Feladott desztináció
Air France	Közél-Kelet és Ázsia	Abu Dhabi, Doha, Dzsidda, Csennai, Hanoi és Phnom Penh
Lufthansa csoport	Délkelet-Ázsia, Csendes-óceáni térség	Kalkutta, Hyderabad, Manila, Karacsi, Lahore, Sydney, Ho Si Minh-város, Abu Dhabi, Szanaa, Taskent, Katmandu, Denpasar, Puszan, Male, Mahe, Colombo, Szingapúr, Dzsakarta
	Afrika	Aszmara, Nairobi, Kartúm, Harare, Mauritius, Entebbe, Lusaka
Austrian Airlines	Délkelet-Ázsia, Csendes-óceáni térség	Denpasar, Melbourne, Sydney, Sanghaj, Kuala Lumpur, Szingapúr, Colombo, Katmandu, Mumbai, Rangun, Phuket, Dzsidda, Rijád, Bejrút, Damaszkusz, Tripoli, Bagdad
	Afrika	Nairobi, Johannesburg, Harare
Swiss Airlines	Délkelet-Ázsia, Csendes-óceáni térség	Ho Si Minh-város, Manila, Dzsakarta, Colombo, Karacsi, Kuvait, Abu Dhabi, Dzsidda, Rijád, Teherán, Bejrút, Damaszkusz, Baku
	Afrika	Yaoundé, Lagos, Accra, Malabo, Harare, Douala, Libreville, Tripoli, Bengázi, Tunisz, Casablanca,
Edelweiss Air	Afrika	Kilimandzsáró, Mombasa, Agadir, Dzszerba, Monastir, Luxor, Marrákes, Marsa Alam, Mauritius

Forrás: Lufthansa (2017), Air France (2017) adatai alapján saját szerkesztés

Ez nem érinti a nagy nemzetközi csomópontokat (London, Párizs, Frankfurt, Amszterdam stb.), amelyek hagyományos európai státusza ezáltal sem kérdőjelezhető meg. Nagyobb jelentőségű viszont, hogy előtérbe kerültek a másodlagos repterek (Birmingham, Stuttgart, Velence, Pisa, Nizza, Malaga, Lyon stb.), amelyek – átvéve forgalmi szerepeket – csökkentik a „csomópont-étesés” hatékonyságát. Ez az un. helybe jött szolgáltatás politikája viszont a kontinens vezető légitársaságai számára a globális forgalomban való erősebb részvételt nehezíti meg.

6.2.2.3. A Perzsa-öböl menti légitársaságok amerikai terjeszkedésének realitása, korlátjai és hatása az európai versenytársakra

6.2.2.3.1. A transzatlanti piac erőviszonyainak alakulása a Perzsa-öböl menti légitársaságok megjelenését követően

Az Emirates már 2010-ben célul tűzte ki, hogy az USA desztinációit a 3. legjövődélmezőbb piacává teszi. Ezt az üzleti irányt rövid időn belül magáénak vallotta a Qatar Airways és az Etihad is. Mivel azonban geopoliticiális helyzetéből és szakmai súlyából adódóan az európai légiközlekedési politika is meghatározó befolyást gyakorol a transzatlanti térség rendszerére, így a Perzsa-öböl menti légitársaságok amerikai perspektívái csak mindhárom érdekelt oldal kontextusában értékelhető.

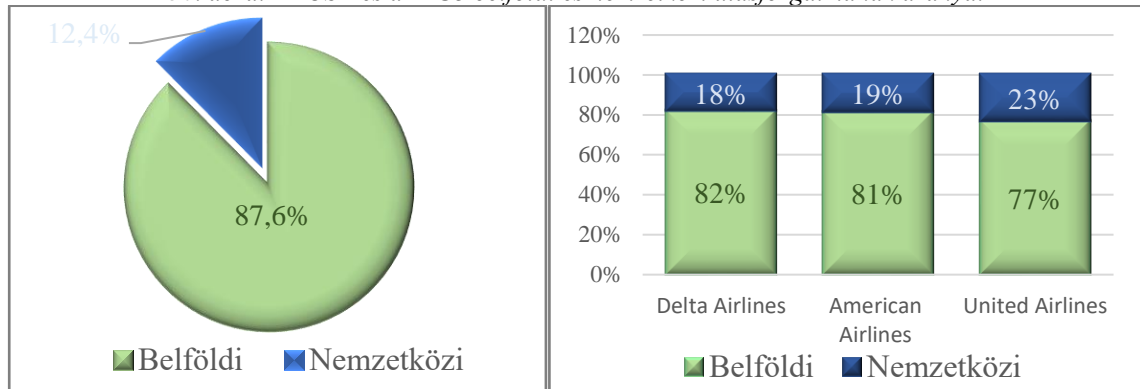
Ebben a megközelítésben látni kell, hogy az Atlanti-óceán északi felén húzódó, több mint 800 millió embert összekötő légihíd fuvarozói között alapvető különbségek feszülnek. Ez érinti a tevékenységi kör kiterjedését, de a tartalmi, a küldetésbeli- és a tényleges hozzáférhetőséget jelentő feltételeket is.

Az európai légiközlekedés területi megoszlásával szemben (25. ábra) az amerikai arányok a belföldi piac meghatározó szerepét jelzik. Még a legélénkebb nemzetközi forgalmat bonyolító társaságok határon túlmutató részesedése is alig lépi át a 20 százalékot (30. ábra), aminek földrajzi és tradíciókra épülő előzményeit korábban részleteztük (4.1.3. fejezet). Az ezredforduló kezdetétől, a korábbiaktól eltérő jelenségek és új szereplők hatása folyamatosan alakította át a felállt struktúrákat.

Ennek egyike a Perzsa-öböl menti légitársaságok és az USA légiközlekedési kapcsolatában mutatkozott meg. Ez egy többtényezős, a politikát és a gazdaság szélesebb körét is magába

foglaló kontraktus, amelynek – a jelentős érdekkülönbségekből adódóan – több nehezen kezelhető eleme van, ugyanakkor az előnyöket a felek hangsúlyozottan fontosnak és szükségszerűnek ítélik meg. Az együttműködés két egymással párhuzamos pályán fut, ezek a repüléshez kapcsolódó műveletek és az eszközbeszerzésekre épülő gazdasági vonzat. A kettő – részben a gyakori kereszt-argumentációk miatt – nem választható el egymástól.

30. ábra. Az USA és a BIG3 belföldi és nemzetközi utasforgalmának aránya.



Forrás: Bureau of Transport Statistics, United States Department of Transportation (2020) adatai alapján saját szerkesztés. Megjegyzés: a nemzetközi adatokban csak az amerikai légitársaságok forgalmi adatai szerepelnek

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways szélesíteni, bővíteni szeretné amerikai jelenlétét – amelynek időnként felerősödő eleme az Európából történő 5. szabadságjog kiterjesztésének kérdése – ezért cserébe elkötelezettséget vállaltak a repülőgépek és űrhajózási termékek beszerzésére, aminek volumene jelentős⁷⁵. (Campbell-Hill Aviation Group, 2017) (Jelen pontban nem részletezzük Katar és az Emírátsok politikai kapcsolatában rejlő további lehetőségeket.)

Ezzel szemben az Egyesült Államok körmánya próbál megfelelő piaci környezetet teremteni úgy a Boeingnak, mind a nagy vezető légitársaságoknak, akik létüket érzik veszélyeztetve az elit trió megjelenése óta.⁷⁶ (American Airlines et al., 2017)

Előzetesen le kell szögezzük, hogy a vezető amerikai társaságok a mindenkor konkurens szereplő(k) jelenlétét nagyon nehezen tűrik meg. Már az európai fuvarozókkal történt kezdeti egyezkedések során megmutatkozott az erőből való érdekérvényesítés módszere, ami a saját maguk számára megírt versenyszabályok minél szélesebb körének elfogadtatására irányult. (Cordes, 1993)

A Perzsa-öböl menti légitársaságok azonban a korábbiaktól alapvetően eltérő, kifogástalan szakmai (minőségi, biztonsági, környezetvédelmi) feltételeket felmutatva igényeltek slotokat, s még az amerikai elképzeléseket is meghaladó mértékben kívánták a szabad égbolt politikát elfogadtatni. Nagyobb erőforrásokat csoportosítottak a légitársaságokba, mint amennyit a legerősebb helyi versenytársak lehetőségei megengedtek, központi hubjaik révén jobb globális pozíciót tudtak maguk mögött, számos olyan tényezőre építhettek (fejlettebb adminisztráció, új gépek, modernizációt támogató innováció...), ami jelentős versenyelőnyt ígért számukra, megrendeléseik révén képesek voltak gazdasági

⁷⁵ 2015-ös adatok alapján kimutatták, hogy az Emirates az Egyesült Államokban: összesen 21,3 milliárd USD bevétel járult hozzá az amerikai gazdasághoz, beleértve a 10,5 milliárd dolláros GDP és a 6,4 milliárd dolláros munkajövedelem létrehozását, valamint több mint 104 000 támogatott munkahelyet. (Campbell-Hill Aviation Group, 2017)

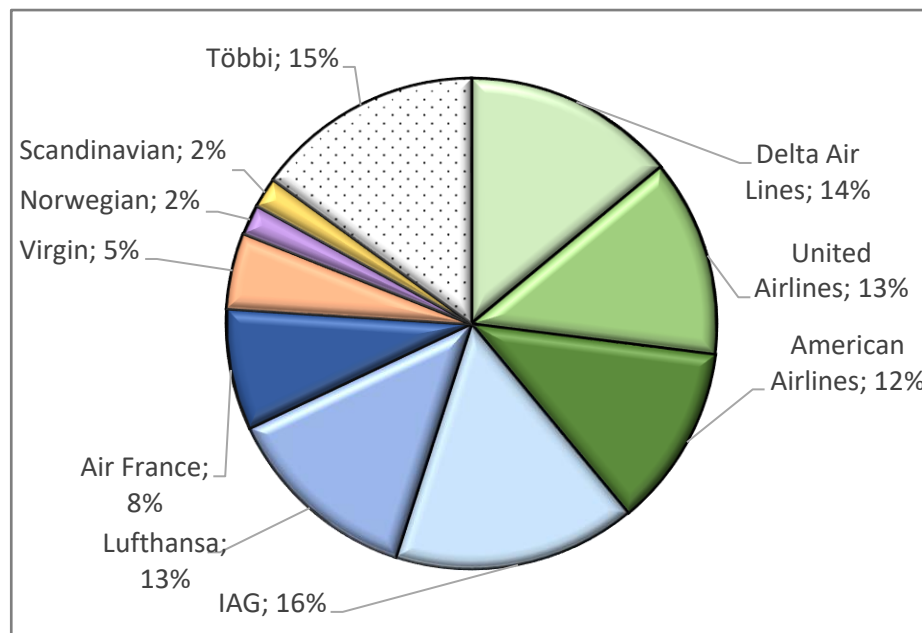
⁷⁶ Itt kell megemlíteni, hogy még amerikai oldalon sem mindenki osztja az American Airlines, a Delta és a United álláspontját. Többen – Alaska Airlines, FedEx, JetBlou Airways, Hawaiian Airlines, Atlas Air és további turisztikai vállalatok – helyeslik a verseny kiszélesítését és továbbra is igénylik az Open Skies bővítését. (Sumers, 2016)

pressziót gyakorolni a Boeingre (egyben az amerikai kormányra), hogy csak a legfontosabbat említsük.

Ennek megfelelően az ezredfordulót követő másfél évtized alatt éles, gyakran durva szakmai-gazdasági-politikai szóváltás/egyezkedés folyt a felek között, amely az American, a Delta és a United részéről az erődemonstráció, a fenyegetés, a szankciók általi kiszorítás, míg a másik oldalon jogi elégtétel keresése, a lobbYTEVÉKENYSÉG és a gazdasági visszafenyegetés formájában jelent meg (CAPA, 2015a; CAPA, 2018b; American Airlines et al., 2017, Boon, 2019; Sumers, 2016; Campbell-Hill Aviation Group, 2017). A folyamat eredményeképpen – megértve a geopolitika természetét – a Perzsa-öböl menti légitársaságok bővülésének kezdeti dinamizmusa alábbhagyott, s egy visszafogott (bár folyamatosan próbálkozó), az erőviszonyok által megengedett, mérsékelt ütemű (kényszer)pályára csendesedett. (Zhang, 2018)

Az EU és az USA között 2007-ben megkötött légitársasági megállapodás az aláíró feleket a transzatlanti térségben még inkább meghatározó erővé tette. (EU & USA, 2007) Ez tovább fokozódott azon szövetségek/vegyesvállalatok (United Airlines/Air Canada/Lufthansa vagy az American Airlines/British Airways/Iberia) által, amelyek trösztellenes mentességet kaptak, lehetővé téve a menetrendek, az árak, az értékesítés és a készletek összehangolását. (EU & USA, 2007) Az egyre inkább elmélyülő folyamat 2015-2016-ra az érintett 3-3 társaság(csoport) számára már 76 százalékos jelenlétet biztosított (31. ábra)⁷⁷. (CAPA, 2020d)

31. ábra. A transzatlanti piac megoszlása a súlyponti szereplők ülőhelykapacitás részesedése alapján, 2016



Forrás: Credit Suisse 2016, CAPA (2020d) adatai alapján saját szerkesztés

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways az Egyesült Államok légitársasági piacát az alábbi két formában érheti el:

- közvetlenül, nagy hatótávolságú repülőgépekkel Dubaj, Abu Dhabi, Doha központi hubokról,
- az 5. szabadságjog gyakorlásával, praktikusán európai repülőterekről.

⁷⁷ Az OAG adatai szerint 2015 évben az USA és Nyugat-Európa között átlagosan napi 373 transzatlanti járat közlekedett, amelyből az európai légitársaságok 203 járattal, vagyis a piac 55% -ával rendelkeztek (CAPA, 2015a)

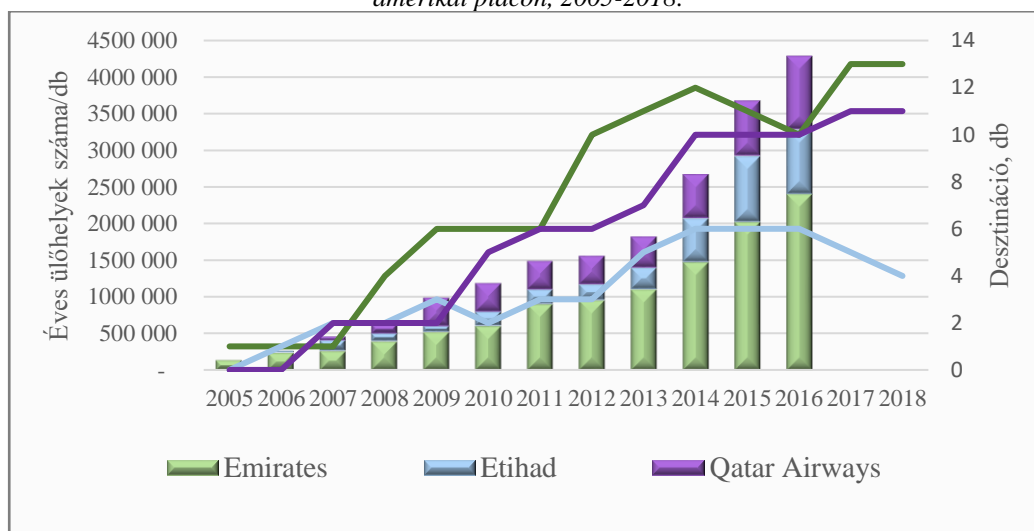
Mindkét esetben a verseny a transzatlanti pozíciók befolyásolásával, az amerikai jelenlétért folyik, azonban az itt szerzett előnyök értékét a további régiókkal (Közel-Kelet, India, DK-Ázsia) való összekötöttség kontextusában is mérlegelni kell.

6.2.2.3.2. Az amerikai piac elérésének alternatívái

A) Közvetlen járatok Dubaj, Doha és Abu Dhabi csomópontokról

Az Emirates, Etihad és a Qatar Airways az amerikai repülőtereken történt megjelenését követően olyan dinamikus fejlődésen ment át, ami a transzatlanti útvonal szereplőinek akár a piacvesztés esélyét is hordozta. 2007-től, miután már mindhárman bejelentkeztek az amerikai piacra, 10 éven át közel évi 30 százalékkal növelték éves ülőszám kapacitásukat, ami példa nélküli teljesítmény. (CAPA, 2015b; Anna Aero, 2014) Néhány év működés után, 2010-ben már 1,2 millió ülőhelyet kínáltak, majd öt év múltán ennek a 3-szorosát, 3,6 milliót (32. ábra). Ennek mintegy 55-60% -át az Emirates adta, s ez az arány az évek alatt alig változott. (A továbbiakban fontos lesz annak áttekintése, honnan ered az a többletkapacitás, ami folyamatosan biztosítja a járatok ilyen mértékű töltését.)

32. ábra. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways desztinációk és ülőhelyek számának változása az amerikai piacon, 2005-2018:



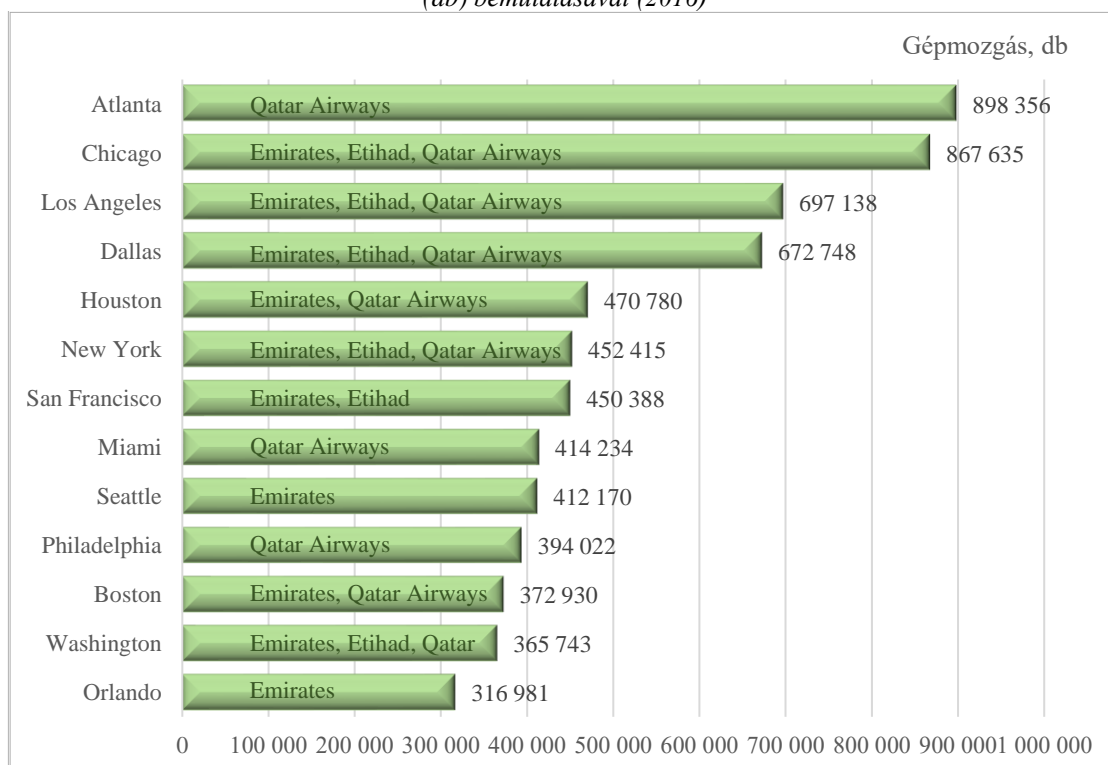
Forrás: CAPA (2015b) és Anna Aero (2014) adatai alapján saját szerkesztés

Az ülőhelyekkel párhuzamosan bővítették a desztinációik számát, így 2015. évben már jelen voltak az USA 13 jelentős repülőterén (33. ábra).

2016 végére az Emirates és a rivális Qatar Airways egyaránt 11 helyre – az Etihad 6 helyre – repült⁷⁸, s ekkor érték el a legmagasabb járatszámot is. (34. ábra) Egy-egy város időnként cserélődik a listán, azonban Dallas (DFW), Los Angeles (LAX), Chicago (ORD) és New York (JFK) mind a három légitársaságnál kezdetektől megmaradt. Utóbbi már napi nyolc járatpárral – ebből négyet Airbus A380 típusal – szolgálnak ki, ami éves szinten több, mint 1 millió ülőhelyet jelent. (Emirates, 2018; Etihad, 2018, Qatar Airways, 2018) 2017-től megfigyelhető a korábbi fejlesztési ütem visszafogása, amit az amerikai oldalról érkező korlátozások, a külső tényezők negatív befolyása, és a korábbi – részben a kényszer hatására – túlfűtött bővítés kezelése (ezen belül Qatar Airways többletkapacitása) indokolt. (CAPA, 2016)

⁷⁸ 2016. évben a Qatar Airways 60%-kal növekedett a járatsűrűség- és 66%-kal az ülőkapacitás tekintetében az észak-amerikai piacon (CAPA, 2016).

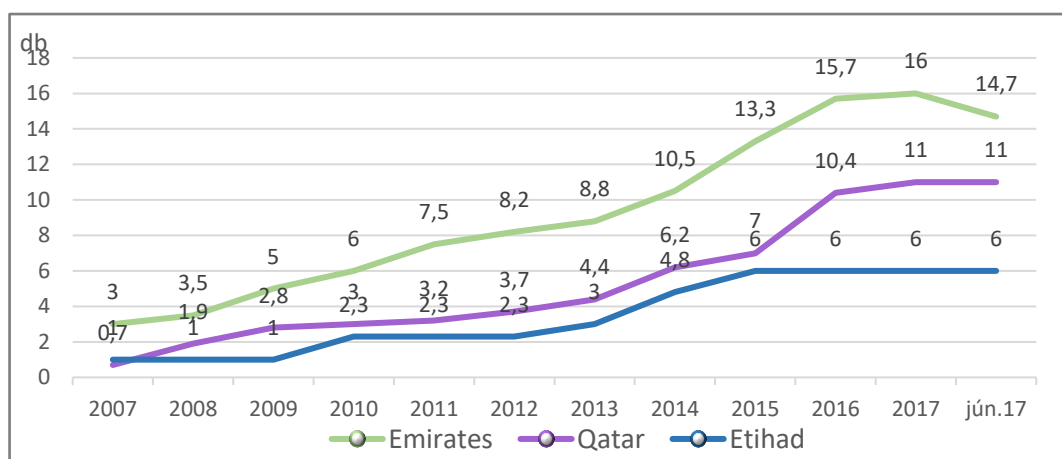
33. ábra. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways jelenléte az USA repülőterein, a repülőgép forgalom (db) bemutatásával (2016)



Forrás: Bureau of Transport Statistics, United States Transport Department (2020) adatai alapján saját szerkesztés

Ha a legélénkebb változás időszakában (2010-2015 között) hasonlítjuk össze a nagy nemzetközi forgalmat bonyolító amerikai (BIG3) és a Perzsa-öböl parti trió által indított járatpárok és a felkínált ülőhelyek számát (35. ábra), látható az a tendencia, ami egyrészt a vizsgált légitársaságok jelentős térfoglalását (135 és 167 %-os növekedés), másrészt az amerikai érdekek keleti piacok irányába történő megtorpanását (23 és 24 %-os csökkenés) jelzi.⁷⁹ (De Vergnes, 2017)

34. ábra Az Emirates, Etihad és Qatar Airways átlagos napi észak-amerikai járatszáma: 2007 és 2017. júniusa között (Időpontok a gazdasági fordulónap dátumai, 2017. június a blokádot követő érték)



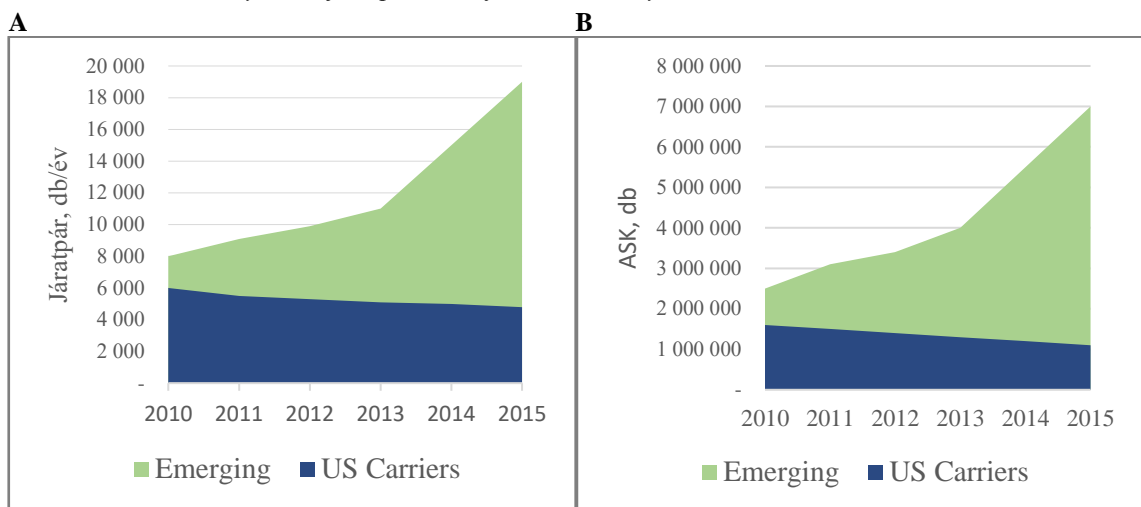
Forrás: CAPA (2018b) adatai alapján saját szerkesztés

⁷⁹ 2008-ig a két légitársaság csoport közel azonos számú ülőhelyet kínált. Ettől kezdve, az Egyesült Államok gazdasági visszaesésével párhuzamosan, a Delta és az United megkezdte a frekvenciák és a célállomások csökkentését. Ugyanakkor a közel-keleti fuvarozók egyre nagyobb ütemben növekedtek. (De Vergnes, 2017)

Ennél is nagyobb a különbség, ha az ASK értékeit vetjük össze. Ebben az esetben az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways 71 százalékot képvisel a két régió közötti forgalomból, míg a három nagy amerikai fuvarozó alig 11%-ot tudott elérni (De Vergnes, 2017).

Annak ellenére, hogy az Öböl-légítársaságok USA felé képviselt üzleti előmenetele a buktatók ellenére is az elvárt nagyságrendben zajlik, a teljes amerikai légiközlekedési piacnak csak minimális szeletét jelenti. Szembeötlő a minimális repülőtéri jelenlétük is. Nincs olyan célrepülőtér, ahol a vizsgált légitársaságok forgalmi részesedése elérné az 1%-ot. A legmagasabb értékkel (0,6%), a Dallas Fort Worth-on az Emirates képviselteti magát. (CAPA, 2015c)

35. ábra. A BIG3 (A) és a Perzsa-öböl menti (B) légitársaságok által az USA és a Közel-Kelet között bonyolított járatpárok- és felkínált ülőhelyek száma 2010-2015 között.



Forrás: De Vergnes (2017) adatai alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: Az US járatok adataiban valamennyi közel-keleti járat szerepel. Az EEQ adatai az USA járataira vonatkoznak.

De hasonló következtetésre jutunk a 20. táblázat tartalma alapján, ahol azt vizsgáltuk, hogy az Öböl-társaságoknak az Amerikai Egyesült Államokba irányuló együttes utasforgalma és felkínált ülőkapacitása hogyan aránylik a vezető amerikai légitársaságok nemzetközi forgalomban regisztrált értékeihez. Mindkét mutató esetében jelentős a különbség; a BIG3 meggyőző, 13 szoros előnyt mutat (20. táblázat). (Feltűnő ugyanakkor – különösen az Etihad és a Qatar esetében – az alacsony töltési érték, ami a gyors bővítési ütem hátrányát igazolja.)

20. táblázat. Az Amerikai Egyesült Államokba induló/érkező járatok utasforgalmának és ülőszám kapacitásának összehasonlítása (2018)

Légítársaság	Utasforgalom (fő)	Töltési érték (%)	Ülőszám (db)
Delta Air Lines	25 232 729	85,63	29 486 381
American Airlines	28 709 418	78,82	36 153 216
United Airlines	27 264 018	81,42	33 189 572
BIG3 együtt	81 206 165	81,96	98 829 169
Emirates	3 517 957	80,70	4 355 848
Etihad	956 571	74,89	1 276 404
Qatar Airways	1 871 639	75,44	2 481 294
EEQ együtt	6 346 167	77,01	8 113 846

Forrás: Bureau of Transport Statistics, United States Transport Department (2020) adatai alapján saját szerkesztés

A fenti összehasonlítások alapján óvatosan kijelenthetjük, hogy az amerikai hangadók a vizsgált légitársaságokkal szembeni aggodalma egyelőre jelentősen túlbecsült, s bár más tényezőket is ajánlatos figyelembe venni, a jelenség inkább a tengeren túli mentalitásra mutat rá.

1. Az ázsiai piacok relevanciája az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways amerikai jelenlétével összefüggésben

A transzatlanti légifolyósó – mint a világ legforgalmasabb és egyik legjövődolgozóbb szakági piacának – megkerülése, azaz a Perzsa-öböl menti légitársaságok Közel-Kelet és az USA között kiépített közvetlen és dinamikus járat-aktivitása számos, a globális légiközlekedést is befolyásoló összefüggésre mutat rá. Ennek megfelelően érdemes vizsgálni, hogy

- melyek a fő forrás piacok,
- hogyan befolyásolja a légiút a Közel-Kelet-Ázsia és az Európa-Ázsia közötti forgalmat,
- hogyan módosítja ez az európai vezető légitársaságok üzleti pozícióját,
- hogyan illeszkednek az amerikai légitársaságok ebbe a folyamatba.

Elsősorban a 2008-2014 közötti időszak adatait vettük figyelembe, ugyanis több mutató esetében ekkor volt a legintenzívebb a változás.

Míg az amerikai légitársaságok döntően a jól jövődolgozó belföldi és régiós igények kielégítésére összpontosítottak (30. ábra), ezalatt figyelmen kívül hagyták a dinamikus növekvő, bár kockázatosabb, nagy távolságú, ún. Long-haul piacokat. Ezt a rést felismerve, a Perzsa-öböl menti (és a kínai) légitársaságok folyamatosan építették/építik ki az USA és Ázsia között futó nemzetközi vonalakat. Olyan kapacitásokat emelnek be a rendszerbe, amelyek korábban nem-, vagy csak nehezen elérhetőek voltak (lásd. később forrás piacok).

Dubaj, Doha és Abu Dhabi földrajzi elhelyezkedése kiváló lehetőséget kínál ennek a szegmensnek a kielégítésére. Nagy kérdés, hogy ki képes felvállalni ennek az egyre növekvő forgalomnak a bonyolítását? Az Emirates, a Qatar Airways és az Etihad kezdetektől tudatosan alkalmazkodik ehhez, hidat építve kelet és nyugat között. Az USA szempontjából felvetődik, hogy képesek-e ezeket a piacokat otthonról gazdaságosan kiszolgálni? Az európai fuvarozók számára az elmúlt évtized romló statisztikai egyre kevesebb esélyt adnak a tengeren túli forgalom ázsiai ágának erősítésére (29. ábra).

Ezek megválaszolásához elkerülhetetlen a forrás piacok összetételét, a helyi féderkapcsolatokat és a várható forgalom természetére vonatkozó adatokat részletesen is megvizsgálni, amelyre ezúton – szűkös lehetőségünk miatt – csak egy rövid áttekintéssel kívánunk rámutatni.

2. A transzatlanti utasok összetétele az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways járatain India kiemelten a legnagyobb forrás piac az Öböl-fuvarozók számára. (Pande, 2020) Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways amerikai járatai együttesen az Indiába vagy Indiából utazó utasok körülbelül 30-35% -át szállítják. (CAPA, 2014c) Ez az utasszám kétszerese a helyi (UAE, Katar) forrású utasok forgalmának. India után a dél-ázsiai és a közel-keleti országok (köztük Pakisztán, Banglades, Szaúd-Arábia, Irán) a legfontosabb forrás piacok (21. táblázat).

Az Emirates és az Etihad amerikai járatain az utasok 18-18 %-ának kiindulópontja, vagy úticélja – érthetően – Dubaj, illetve Abu Dhabi, de ezt követő 10 legnagyobb forrásreptér az utasok 45-50 %-át adja (CAPA, 2014b).

A Qatar Airways esetében a helyi forgalom csak kisebb hányadot biztosít (9%). Itt a tíz legnagyobb forrás piac alacsonyabb részesedést tesz ki (35%), ami azt mutatja, hogy a társaság forgalmi profilja még inkább széttagolt, mint az Emirates és az Etihad esetében, amelyek nagyobb mértékben támaszkodnak Indiára.

Az észak-amerikai légitársaságok sokáig csak korlátozott szolgáltatásokat nyújtottak a távoli kontinensekre (Delta, 2018; American Airlines, 2018; United Airlines, 2018). Mielőtt a Perzsa-öböl menti légitársaságok repültek volna az Egyesült Államokba, a Long haul utasok (Közel-Kelet, India, DK-Ázsia, Ausztrália) jellemzően európai csomópontokon (London, Frankfurt, Amszterdam) szálltak át, így a partnerek között egy aktív kapcsolat/egymásrautaltság állt fenn, ami az európai fuvarozók számára kedvező volt. (CAPA, 2014c)

21. táblázat A Egyesült Államokba induló Emirates, Etihad és Qatar Airways járatok legfontosabb országforrás-piacai, a szállított utasok száma alapján (2013. augusztus – 2014. augusztus)

Rangsor	EMIRATES		ETIHAD		QATAR AIRWAYS	
	Forrás	Részesedés	Forrás	Részesedés	Forrás	Részesedés
1.	India	36%	India	36%	India	28%
2.	EAE	18%	EEA*	18%	Katar	9%
3.	Pakisztán	6%	Pakisztán	18%	Szaúd-Arábia	8%
4.	Banglades	5%	Szaúd-Arábia	6%	Pakisztán	7%
5.	Irán	3%	Banglades	4%	Nepál	5%
6.	Szaúd-Arábia	3%	Nepál	2%	UAE	3%
7.	Dél-Afrika	2%	Sri Lanka	2%	Irán	3%
8.	Etiópia	2%	Kuvait	1%	Banglades	3%
9.	Irak	2%	Indonézia	1%	Indonézia	3%
10.	Thaiföld	1%	Thaiföld	1%	Thaiföld	2%

Forrás: CAPA (2014b) adatai alapján saját szerkesztés

Az elmúlt másfél évtized folyamatai e téren is jelentősen átalakították a fennálló struktúrákat. Egyre hangsúlyosabb kérdés, hogy a BIG3 képes-e versenyezni e területen, elsősorban a Perzsa-öböl menti légitársaságok hálózatával?

"A Delta soha nem volt nagy szereplő az ázsiai piacon" – ismeri el Glen Hauenstein⁸⁰. (CAPA, 2014c) Az American Airlines nem repül az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways legjobb forrás piac országaiba. (American Airlines, 2018) A United kettőt szolgál ki összesen (India, Egyesült Arab Emírségek). (United Airlines, 2018) A három vezető európai társaság már csak korlátozott segítséget nyújthat ennek az egyenletnek a megváltoztatásához, éppen Ázsiában konfrontálódnak leginkább az arab légitársaságok kiterjedt hálózatával és üzletpolitikájával (lásd 6.2. fejezet)

Dubaj, Abu Dhabi és Doha mellett felsorakozó előnyök megbillentették a verseny egyensúlyát azzal, hogy a legelőnyösebb helyszínről utasvonzó csomópont-repülőtereket üzemeltetnek, ideális ütemezésű csatlakozási időket kínálnak, nagy járatsűrűséggel és élményközpontú termékínálattal.

Valószínű India lenne az USA szempontjából a legfontosabb távoli célállomás – gyakran olvasni, hogy az USA indiai piaca egyedül képes lenne eltartani egy légitársaságot – azonban nem véletlen, hogy 2014-ben a Delta és az American Airlines is feladta a járatát (Delta, AA menetrendek). Egy 14 órát meghaladó repülés jelentős költségterhet jelent (pl. üzemanyag), ezért ezeket a távoli piacokat – feltételezzük – alacsony hozamú forgalom jellemezte. Emellett nem ismert⁸¹, hogy az amerikai fuvarozók rendelkeztek-e olyan kiterjedt helyi féderhálózattal, amely lehetővé tette volna számukra a garantált regionális utasmozgatást.

Természetesen az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways számára sem rövidebb a repülési idő, azonban a beiktatott központi hubok, az erre felépített prémium szolgáltatások, a nagy

⁸⁰ Delta bevételi igazgatója

⁸¹ Ehhez nem tudunk megfelelő adatokat beszerezni

gondossággal megalkotott ideológia, de főképpen a kiterjedt ázsiai hálózat a szövetséges kapcsolatokkal összehasonlíthatatlanul nagyobb előnyt és biztonságot jelent. (CAPA, 2013)

B./ Az 5. szabadságjog érvényesítésének lehetősége a Perzsa-öböl menti légitársaságok számára a transzatlanti térségben

Miután az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways számára Európa a 2. legjelentősebb légitársasági piacra vált, a trió felvázolta igényét a továbblépésre. Az Open Skies egyezmény, s ezen belül az 5. szabadságjog érvényesítése kézenfekvő lehetőséget kínál(t) a kelet felől érkező forgalom USA irányába való meghosszabbítására, illetve fordítva.

A harmadik országot érintő un. 5 szabadságjog igénybevétele azonban jóval összetettebb kérdés még ma is, különösen, ha a légiút az Atlanti-óceán északi medencéjén át húzódik. Bár 2002-ben az Egyesült Államok és a Perzsa-öböl menti két ország aláírták az Open Skies szerződést, az 5. szabadságjog gyakorlásához valamennyi érintett ország külön hozzájárulására is szükség van. (U.S. Department of State, 2020) Az északatlanti régióban azonban a korlátozó aereopolitikai környezet és a fennálló érdekellentétek alig teszik lehetővé az intézmény megvalósíthatóságát. A legtöbb EU-val kötött légitársasági megállapodás nem rendelkezik az 5. szabadságjoggal (Európai Bizottság, 2020b). (Németország és az Egyesült Királyság néhány városából adódna lehetőség, azonban Észak -Amerikát nem támogatják.)

Mivel az öböl-fuvarozók korábbi, ebben a konstrukcióban repült útvonalai (Emirates: Hamburg-New York/JFK) nem erősítették az ügyfelek lojalitását az európai és amerikai légitársaságok mellett, így ezek az engedélyek néhány év elteltével befagytak. (McWhirter, 2019) Ugyancsak nem talált pozitív fogadtatásra Tim Clark igénye, miszerint az Egyesült Királyságból szeretne járatokat indítani az USA városaiba⁸², benne foglalva a Csendes-óceán parti légitársaságokat is. (CAPA, 2014c)

Bár a legtöbben elismerik, hogy az 5. szabadságjog számtalan előnnyel jár úgy az utasok, mind a fuvarozók számára, azonban úgy gondoljuk, hogy a vita nem a logikáról, hanem az erősebb érdekek érvényesítéséről szól. Ennek megfelelően komoly presszió hárul az európai és amerikai kormányokra, hogy ne adjanak hozzáférést harmadik országbeli légitársaságoknak (Delta 2017, Fioretti, 2017).

A Perzsa-öböl menti hármak közül az Etihad jelentette volna a legnagyobb veszélyt ebben az összefüggésben, mivel tőkebefektetései (14. és 17. táblázat), valamint kereskedelmi partnerségei potenciális lehetőséget kínáltak a transzatlanti szolgáltatások szélesebb körének kiépítésére. Ezzel akkor nem tudott élni, így jelenleg mindössze két útvonal – Athén-Newark, Milánó-New York/JFK – igazolja, hogy az 5. szabadságjog lehetősége rendkívül korlátozott az Öböl-légitársaságok számára. Ez, a teljes forgalom elhanyagolható részét képezi, így amerikai részről a folyamatos hisztériát kevésbé érezzük megalapozottnak.

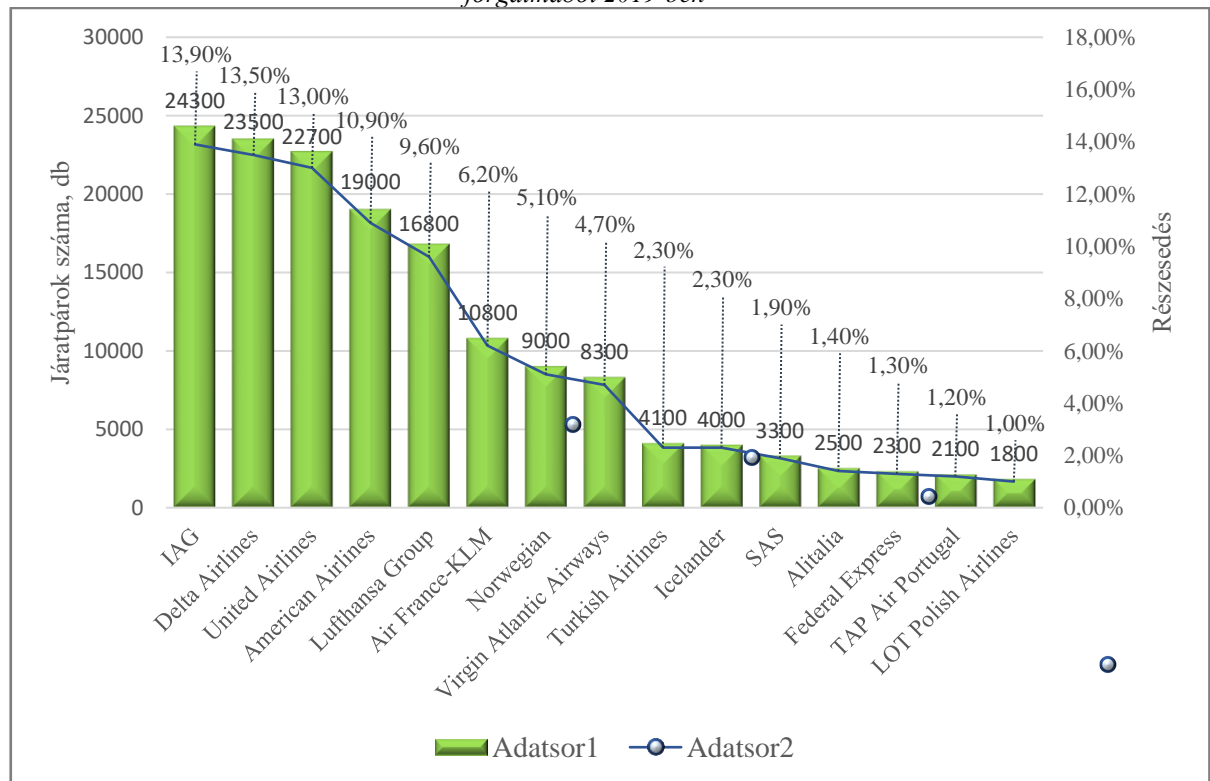
Az Atlanti-óceán északi légifolyosója azonban továbbra is rendkívüli jelentőséggel bír a légitársasági terén, 2019-ben több mint 30 európai és 7 észak-amerikai légitársaság repült itt. Minimum 1 % részesedést 15 légitársaság tudott elérni, ezek adják a teljes forgalom 90%-át, amiből Európa és az USA 60-40 arányban osztozik (22. ábra).

Az első 6 helyen az amerikai és az európai 3-3 nagy konszern található, a két csoport közül az amerikaiak viszik a forgalom nagyobbik hányadát (56 %). Napi járatszámok terén az

⁸² R. Klophaus (Wormsi Egyetem KKRK) egy 2014-es tanulmányában megvizsgálta az Emirates lehetőségeit az EU-USA vonatkozásában. Álláspontja szerint „az ilyen fej-fej melletti verseny csökkenti az esélyt arra, hogy az Egyesült Királyság hatóságai lehetővé tegyék az 5. szabadságjogot. A szabályozási korlátok és kereskedelmi okok miatt nem valószínű, hogy az Emiratesnek az elkövetkező években több mint egy maroknyi közvetlen EU-USA útvonalat adnak.” (CAPA, 2014c)

IAG vezet (66 járatpár/nap), kétszeresen meghaladja az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways összes Egyesült Államokba irányuló átlagos napi értékét (33 járatpár/nap). (Grogan, 2021)

22. ábra. A legjelentősebb légitársaságok részesedése járatpárok szerint a transzatlanti légifolyósó forgalmából 2019-ben



Forrás: Grogan, (2021) adatai alapján saját szerkesztés

A transzatlanti légiút jelentősége és sajátosságai az Öböl-légitársaságok szempontrendszerének összefüggésében az alábbiakban foglalható össze:

- a kapacitások és forgalom alapján a BIG3 és az E3 kiemelkedik és előnyüket kormányaik támogatásával képesek is megőrizni,
- jelentősége az Egyesült Államok és Európa légiközlekedési kapcsolatán túlmutat, azaz Európa elosztó szerepe Ázsia és Afrika irányába továbbra is fontos,
- az Európa-Ázsia forgalom dinamikáját az Öböl-légitársaságok közvetlen amerikai járatai folyamatosan építik le,
- az Emirates két közvetlen transzatlanti járata nem igazolta a szolgáltatással szemben felhozott vádakot (Emirates, 2020g),
- a Perzsa-öböl menti légitársaságok transzatlanti (közvetlenül és útmegszakítással történő) jelenléte különböző súllyal érinti az amerikai és az európai légitársaságokat, mert

> az amerikai részről

- a fuvarozók védett, jól jövedelmező belföldi piacon repülnek,
- kevés az átfedés a Perzsa-öböl parti konkurensekkel,
- mellettük szól az amerikai hegemón gondolkodás és gyakorlat,

> európai részéről

- belföldi piaca erősen megosztott, az LCC társaságok aránya legmagasabb a világon,
- Európa légiközlekedése erősen kötődik az elosztó piachoz, részben, mint az USA utasok közvetítője, másrészt a saját/európai utasai kiszolgálása által.

Fentiek miatt a Perzsa-öböl menti légitársaságok transzatlanti jelenléte minden formájában veszélyezteti az európai érdekeket, mert

- > Európa-Ázsia között már eredményesen átvették a forgalom egy szeletét (lásd. 6.1. fejezet), beleértve az európai utasokat és az Amerika felől érkező tovább utazókat,
- > az 5. szabadságjog megtagadása esetén az USA-Közel-Kelet-Ázsia közötti közvetlen járatokkal eltérítik az utasokat Európától,
- > az 5. szabadságjog támogatása esetén Európában megnő a konkurencia, és az, a verseny jelen formájában az európai szereplők szempontjából jelentős hátránnyal (technikai-, szolgáltatási színvonal, frekvencia, menetrend, útvonalhálózat, fejlesztési kapacitás) indul.

A kezdeti ellenállást követően megoldásnak tűnik, annak belátása, hogy a jogi viták helyett, szerencsésebb az együttműködés, aminek irányába történt is elmozdulás az utóbbi években. A British Airways követően a Lufthansánál, az Air France-nál és a KLM-nél is jelek mutatkoznak erre. (Euroactiv, 2017; SIA-Partners, 2018) Az USA azonban más dinamika. Az amerikai légitársaságok részéről nincs együttműködési kényszer a Perzsa-öböl menti légitársaságok felé. Az erősen védett belső piac és az indirekt kormányzati támogatás ereje kellő biztonságot jelent a piaci együttműködés kompromisszumának eltérítésére. (International Transport Forum, 2018)

6.2.3. Versenyelőnyök és perspektívák

A légiközlekedés túlzottan összetett, szerteágazó, a külső körülményekre igen érzékeny üzem ahhoz, hogy a piaci szereplők várható teljesítményére vonatkozóan hiteles prognózist állíthassunk fel. (Nem mond ellent ennek, hogy az erre szakosodott, teljes adatbázissal rendelkező műhelyek rendszeresen tesznek kísérletet a közeli-távoli jövő előrejelzésére.)

Lehetőségeink birtokában ezúttal csak arra próbálunk néhány példával rámutatni, hogy a kutatásunk szempontjából releváns társaságok milyen feltételeket és eredményeket képesek egymással szemben felmutatni az utasközönség megnyerése érdekében.

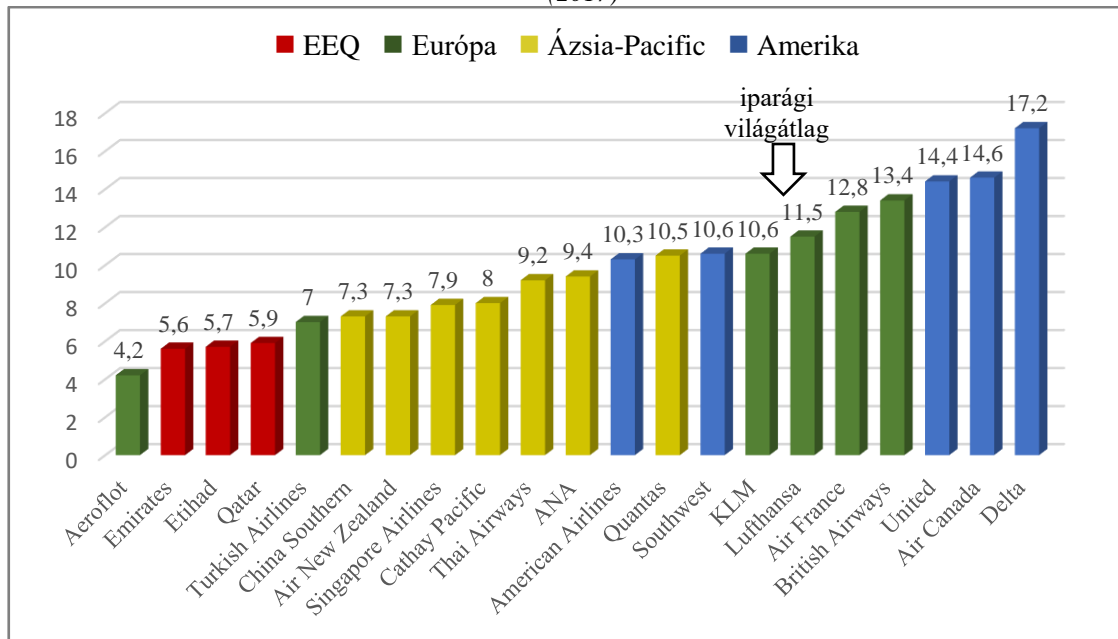
A korábbi vizsgálatok – egyben saját primer felmérésünk – alapján az elsődleges jegyvásárlási preferenciák között a biztonságot, a jó hálózati elérhetőséget/csatlakozást és a szolgáltatás minőségét találjuk. (Kaynak et al., 1994, Clemes et al., 2008; Manivasugen, & Nova, 2013)

Ezt figyelembe véve hasonlítottuk össze a rendelkezésre álló gépparkok átlagos életkorát, a baleseti statisztikákat, a flottabővítések tendenciáit és a szolgáltatásminőség megítélését.

A légitársaságok által működtetett polgári repülőgépek átlagos életkora 2017-ben 11,2 év volt (OliverWyman Inc., 2017). Annak ellenére, hogy egy 2014-ben kelt kutatás arra mutat rá, hogy 18 éves korig a repülőgépek életkora és a baleseti ráta között nincs összefüggés (halálos kimenetelű balesetek esetében ez 27 éves kor), részben saját tapasztalataink, részben a közvélekedés azt mutatja, hogy az utasok – nem kizárólag az idősebb gépektől való félelem okán – szívesebben veszik igénybe a modernebb, komfortosabb új generációs repülőgépeket. (Hansmann, 2014) A 36. ábra nagyon látványosan rajzolja ki, hogy jelenleg a legfiatalabb flottával a vizsgált légitársaságok rendelkeznek. Szembetűnő az Aeroflot első helye, ami az utóbbi évek orosz törekvéseire mutat rá. (Aeroflot, 2018) Ázsia-Óceánia egyértelműen a légiközlekedés érett állapotát igazolja, míg Európában szűkebb lehetőség kínálkozik a fejlesztésre. Ezt erősítette meg az Air France budapesti irodája munkatársának véleménye, amikor az Öböl-menti fuvarozókkal való esetleges együttműködésről kérdeztem: „...nem tudunk versenyezni velük, el vagyunk keseredve, bármit teszünk, csak görcsölünk mellettük. Érződik, hogy rengeteg pénzből gazdálkodnak és mindent megtehetnek.” (AF-2018) Az Egyesült Államok esetében a nemzetközi járatokra még

csak-csak jut az új beszerzésekből, viszont a biztos – és nem nélkülözhető – belső piacon gyakran 20 éves, bár a jelek szerint hibátlanul karban tartott repülőgépek szolgálnak⁸³.

36. ábra. A jelentősebb európai, amerikai, ázsiai és közel-keleti légitársaságok flottájának átlagos életkora (2017)



Forrás: OAG (2017) adatai alapján saját szerkesztés

A biztonság kérdése minden felmérést alapul véve vezető szerepet játszik. (Kaynak, et al., 1994, Cledes, et al., 2008; Manivasugen, & Nova, 2013) A légibalesetek – szerencsére egyre ritkábbak – minden esetben megrázzák a közvéleményt. A statisztika és az emlékezet rögzíti és a társaságokhoz kapcsolja az eseményeket, amelyek hosszú távon befolyásolhatják az utasok megítélését.

Természetesen a kiváló okok koránt sem indifferens tényezők (nem esik azonos megítélés alá a technikai- a személyzeti hiba vagy a terrorcselekmény), azonban úgy gondoljuk, hogy a balesetmentes múlt feltétlenül a legjobb argumentáció, egyrészt az utasközönség irányába, másrészt az üzletpolitikai érdekérvényesítés terén.

Ezek miatt is fontosnak éreztük a légiközlekedés meghatározó globális szereplőinek tevékenysége során előfordult, legsúlyosabb (halálesettel járó) baleseteinek számbavételét.⁸⁴

Ebben az összeállításban nem kívántuk feltárni az okokat és a körülményeket, ez messze túlmutatna dolgozatunk céljain, azonban az eredmények megerősítik, hogy a EEQ a világ légitársaságai között e téren is a legmagasabb elvárásokat elégíti ki (37. ábra). Bár a korábban említett kutatás elvetette a repülőgépek életkora és a balesetek száma közötti összefüggés felállítását, mégis megfigyelhető, hogy a teljes veszteség egyenértéket (FLE) alapul véve a vizsgált légitársaságok (I.) mellett a LCC társaságok esetében (RyanAir, WizzAir, EasyJet, JetBlou, Southwest, IndiGo) a legjobbak a mutatók⁸⁵, s az öregebb gépparkot fenntartó, teljes szolgáltatást nyújtó, ún. zászlós társaságok (amerikai, európai, kínai) statisztikái a legrosszabbak. (Hansmann, 2014) Diagramunkon a veszteség egyenértékeket a 2018-ban szállított utasok számával is összevetettük. Ebben az esetben is

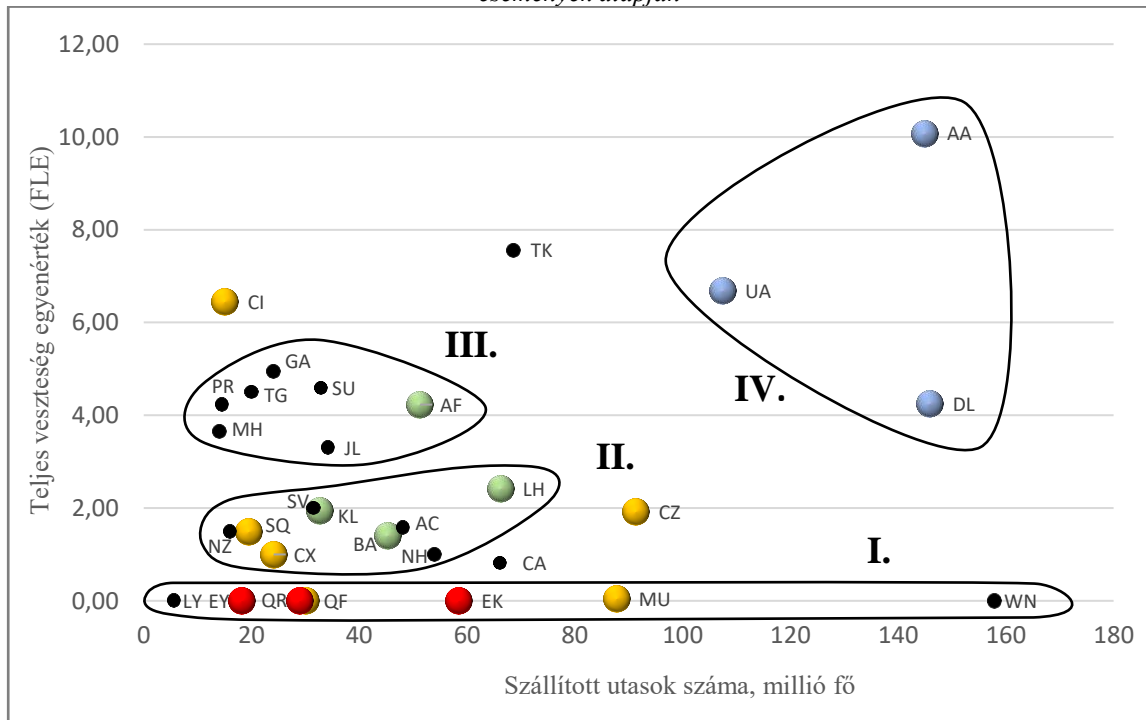
⁸³ Az USA Airbus A320-as flottájának átlagos életkora 25,8 év, legidősebb forgalomban álló gépének kora 31,3 év. (Airfleets.net, 2020)

⁸⁴ Törekedtünk a vizsgált légitársaságokkal összefüggésben a meghatározó légitársaságokat (30) szerepeltetni. A kiválasztást az adatok hozzáférhetősége részben befolyásolta.

⁸⁵ A vizsgálat 60 légitársaságra terjedt ki. Az LCC társaságokat a zsúfoltság miatt a diagramon nem szerepeltettük.

kimutatható, hogy a hasonló forgalmat bonyolító európai és ázsiai csoportok nagyságrenddel rosszabb mutatókkal rendelkeznek e téren (II., III). Az amerikai fuvarozók magas veszteség egyenértékeit a legmagasabb utasforgalom értékei árnyalják némileg. (A szemléletesség miatt az ábrán színessel emeltük ki az elsődlegesen konkurens szereplőket⁸⁶.)

37. ábra. A légitársaságok balesetek szerinti besorolása, az 1970. év óta nyilvántartott súlyos kimenetelű események alapján



Forrás: Flight Safety Foundation (2020) és Airsafe.com (2020) adatai alapján saját szerkesztés
Jelmagyarázat az F14. függelékben

Egy légitársaság mindent átható üzenete (üzletfilozófia, gazdasági erő, biztonság, környezetvédelem) a megrendelésállománya kapcsán artikulálódik a leglátványosabban, így a vizsgált légitársaságok repülőgépgyártókkal kötött szerződése is a piac-újrafelosztó koncepciójára mutatnak rá. Ha a darabszámon túl a típusokat is figyelembe vesszük, még egyértelműbben rajzolódik ki részükről a kontinensek közötti forgalom megnövelésének szándéka. Amellett, hogy a 38. ábra alapján leolvasható a jelenlegi teljes flottájuk megduplázásának terve, a 89%-ban szélestörzsű, kétfolyósós, nagy befogadóképességű repülőgépek jóval nagyobb ASK-t képviselnek, mint az európai és amerikai versenytársak alig nagyobb darabszámú rendelése.

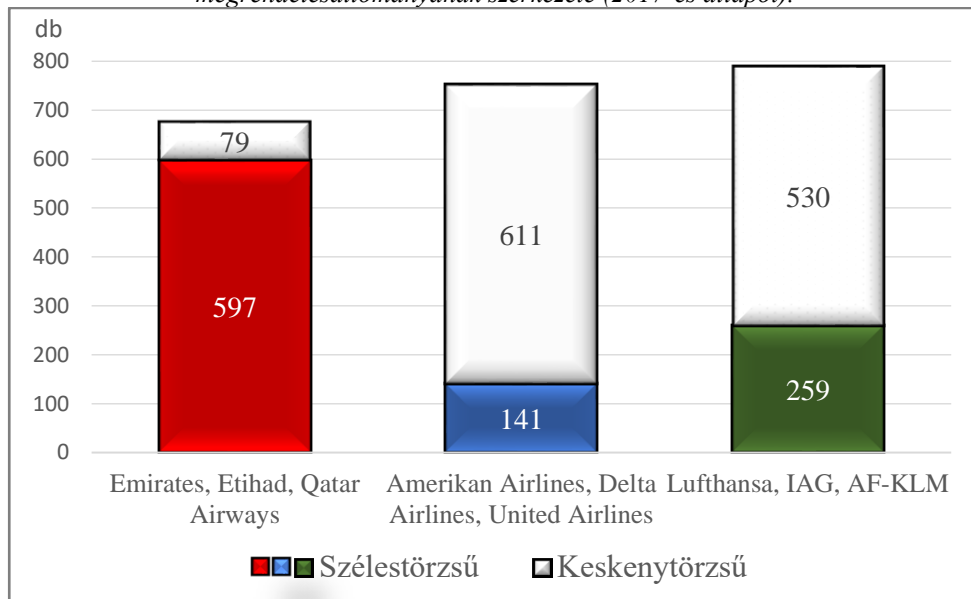
Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways újszerűsége (talán diszkrpanciája) az általuk megjelenített minőség másságában, ugyanakkor elismerésében is kifejeződik. Ez évente nyomon követhető a SkyTrax nemzetközi légiközlekedés-értékelési szervezet listája alapján, amely egyrészt a globális szabványokon alapuló, másrészt az utasok véleménye alapján összeállított objektív sorrend (SkyTrax, 2019).

Mivel a légitársaságok és a repülőterek esetében a termék minőségét és a szolgáltatás színvonalát értékelik, az itt elért siker belső szakmai díjnak is tekinthető, amelyet a légiipar szereplői referenciamutatóként fogadnak el. Ebben a versenyben, az elmúlt 10 évet tekintve, 7 alkalommal a vizsgált légitársaságok valamelyike végzett az első helyen, de 2 eset kivételével minden alkalommal az előkelő 10 hely valamelyikét foglalták el (20. ábra).

⁸⁶ Piros: Perzsa-öböl menti, zöld: európai, sárga: ázsiai, kék: amerikai légitársaságok

Kiemelkedő teljesítmény, hogy az Etihad és a Qatar Airways a légitársaságok-, míg utóbbi központi hub-ja (Hamad International) a repülőterek osztályozásában az 5 csillagos minősítést is elérte⁸⁷.

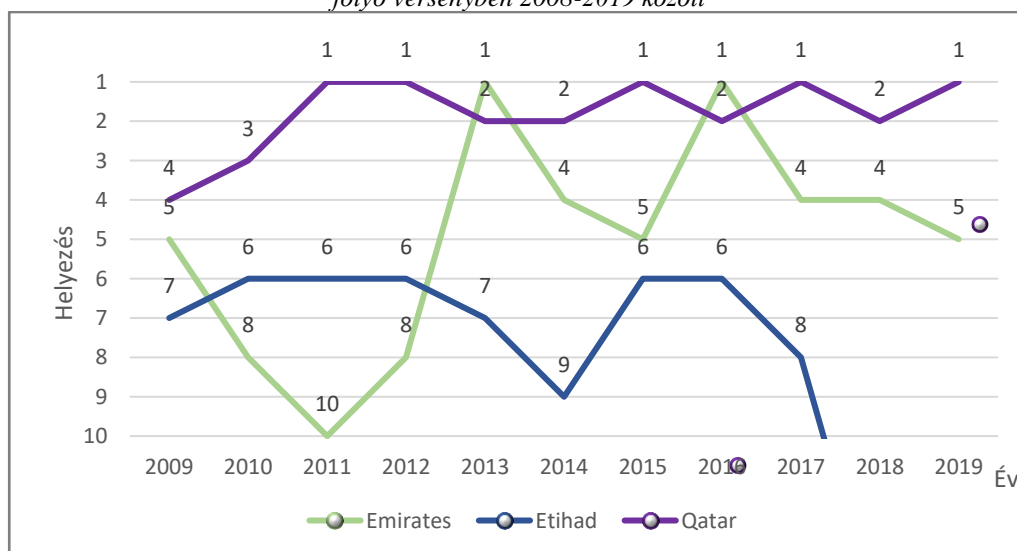
38. ábra. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways, továbbá a vezető európai és amerikai légitársaságok megrendelésállományának szerkezete (2017-es állapot).



Forrás: Emirates (2018), Etihad (2018), Qatar Airways (2018), American Airlines (2018), Delta (2018), United Airlines (2018), Lufthansa Group (2018), Air France KLM Group (2018) és IAG (2018) adatai alapján saját szerkesztés

Ebben a rendszerben az európai versenytársak közül csak a Lufthansa volt képes egy-egy alkalommal a legjobb 10 közé kerülni, míg az amerikai társaságok egyike sem kapott erre szavazatot. Ez a megmérettetés egyértelműen az ázsiai légitársaságok elmúlt két évtizedben történt fejlődését támasztja alá.

39. ábra. Az Emirates, Etihad és a Qatar Airways elért helyezései a „Világ legjobb légitársasága” címért folyó versenyben 2008-2019 között



Forrás: SkyTrax (2019) adatai alapján saját szerkesztés.

⁸⁷ 5 csillagos minősítést a világ valamennyi légitársasága közül 12 (10 ázsiai, 1 közel-keleti, 1 európai), repülőtere közül 8 (5 ázsiai, 2 európai, 1 közel-keleti) érdemelt ki. (SkyTrax, 2019)

6.3. A működésük eredményességét befolyásoló tényezők

Az előző fejezetekben bemutatott teljesítmény azt igazolja, hogy a Perzsa-öböl menti légitársaságok az elmúlt két évtized során, a versenytársakhoz képest, több mutató alapján is jobb eredményeket tudtak felmutatni. Gyorsabb, dinamikusabb fejlődést produkáltak, hatékonyabban mozgósították a piacot, jobban érvényesítették diplomáciai céljaikat, eredményesebb marketing stratégiát követtek.

Ebben a fejezet részben rendszerbe foglaljuk az eredményesség szempontjait, illetve szükség esetén – ügyelve az ismétlések elkerülésére – értelmezzük a még feltáratlan összefüggéseket.

Álláspontunk szerint az EEQ sikeréhez döntően az alábbi tényezők járultak hozzá:

- a versenytársakhoz viszonyítva rendkívül előnyös földrajzi helyzet, környezeti adottságok és jól kamatoztatható történelmi örökség,
- kiemelt figyelem, támogató hozzáállás és együttműködés a kormányzat részéről,
- erős belső összetartás, egységes vállalati kiállás, hatékony érdekérvényesítés,
- jól felépített brand és marketing megjelenítése és elfogadtatása.

A környezeti feltételeknek a lehatárolásához indokoltnak érezzük a globális és a lokális kiterjesztést elkülönítve vizsgálni. Előző – a demográfiai, a gazdasági, a politikai, a jogi stb. kérdések értelmezéséhez – Földünk egészét érintő nagyságrendből indul ki, míg utóbbi a légitársaságok bázisát adó helyszínhez (ország, szűkebb régió) kapcsolódik. Esetünkben ez az alábbiak szerint tagolódik:

1. Globális tényezők
 - demográfiai folyamatok,
 - gazdasági hatások,
 - politikai-geopolitikai, jogi környezet beszűrődő konzekvenciái.
2. Lokális tényezők (a Perzsa-öböl déli régiójához kapcsolódó előnyök)
 - a földrajzi elhelyezkedés (térbeli pozíció) következményei (gazdasági, műszaki...)
 - a helyszín természeti erőforrásainak gazdagsága,
 - a gazdasági-társadalmi átalakulás szempontjai,
 - a tradíciók és a kulturális örökség (politikai, társadalmi, vallási, repüléstörténeti) sajátosságai.

Ebben a megközelítésben a globális tényezők adják a nemzetközi légiközlekedés működésének objektív feltételeit, míg a földrajzi elhelyezkedés, az adott helyszín erőforrás-gazdagsága és a hozott/örökölt társadalmi, kulturális tényezők összessége képezik azt három *lokális eredet-főcsoportot*, amelyek közvetve-közvetlenül, de alapvető befolyást gyakorolnak a három légitársaság mozgásterére megalapításuktól napjainkig. A tényezők között vannak általános érvényű, a piaci szereplők széles köre számára máshol is elérhető, megvalósítható, érvényesíthető opciók és vannak olyan ún. „*öböl-specifikus*” *sajátosságok*, melyek kizárólag e helyszínhez köthetők, együttesen csak itt realizálhatók, és ebben a formában, *halmozottan máshol nem fordulnak elő*. Gyakorlatilag ezek képezik azt a működési keretet, amely mentén építkezve az Emirates, a Qatar Airways és az Etihad kialakíthatta üzletpolitikáját, létrehozhatta és megerősíthette globális kiterjesztésű vállalatát, s működtetni tudta azt. Ez a háttérbázis, mint feltételrendszer az elmúlt két évtized során kivételes előnyöket jelentett számukra a versenytársaikkal szemben.

6.3.1. Globális tényezők

6.3.1.1. A demográfiai és gazdasági folyamatok változásának jelentősége a Perzsa-öböl menti légitársaságok nézőpontjából

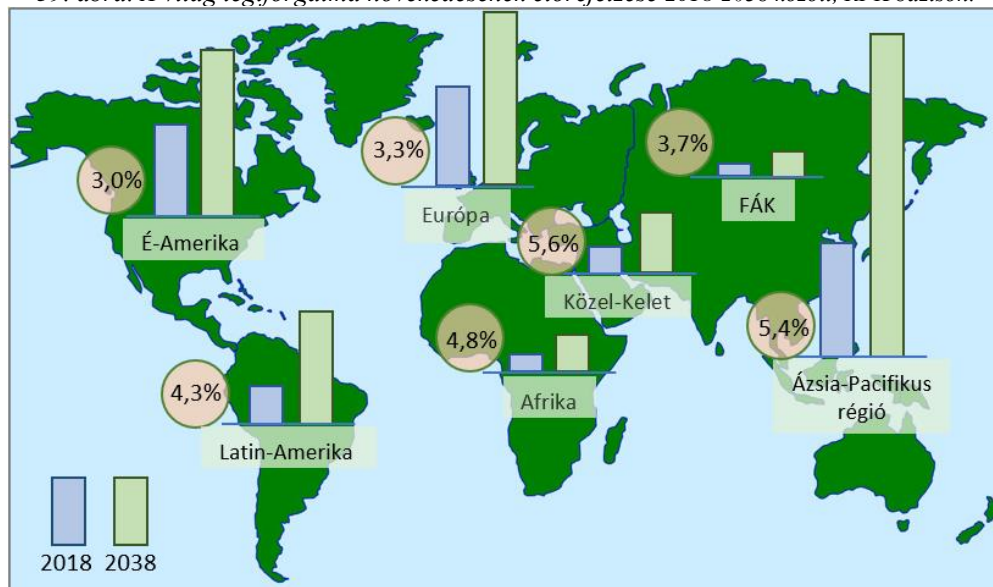
Míg a forgalom az ezredfordulón még döntően az Egyesült Államokban, Európában és ehhez kapcsolódóan a legnagyobb jelentőségű transzatlanti régióban bonyolódott, ettől

kezdve a légitözlekedés aktivitása fokozatosan Ázsia irányába tevődött át. (Quah, 2011) Ez a folyamat pontosan leképezi az elmúlt évtizedek demográfiai mozgását és a világgazdaság súlypontjának kelet felé történő elmozdulását. (William, 2016) (F1. függelék).

A legnagyobb népességű országok csoportja Ázsiában található, itt a legerőteljesebb a gazdasági fejlődés, ezzel összefüggésben az urbanizáció és a (városi) középréteg kiszélesedése is (F2. függelék)⁸⁸.

Mivel a légi közlekedés iránti kereslet fő hajtóereje a gazdasági növekedés és a jólét, Ázsia és a Közel-Kelet került a nemzetközi légiforgalmi áramlás középpontjába. Utóbbi jegyzi a világon a leggyorsabb regionális forgalomnövekedést (39. ábra), ennek megfelelően a térség légitársaságai 2030-ra, várhatóan a világ forgalmának már 11%-át bonyolíthatják, a 2010-es 7%-hoz képest. (Airbus, 2017) Ezzel együtt a Nyugat-Európát érintő mindhárom nagy áramlási irány is várhatóan tovább fog fejlődni, így Nyugat-Európa és USA között 1,8-szeres, Nyugat-Európán belül 1,6-szeres és a Nyugat-Európa és Közel-Kelet viszonylatában 2,5-szeres növekedés prognosztizálható. A 20 legjelentősebb forgalmi összeköttetés 50%-a az ázsiai-csendes-óceáni térséget, 25%-a pedig a Közel-Keletet érinti majd (Airbus, 2017).

39. ábra. A világ légiforgalma növekedésének előrejelzése 2018-2038 között, RPK bázison.



Forrás: Airbus (2019) adatai alapján saját szerkesztés

Ezek figyelembevételével érdemes a Közel-Keletnek, Európa-Ázsia-Afrika közötti un. „félúti” pozícióját értékelni, hiszen a mai technológiai színvonalon már nem jelent akadályt az egymástól távolabb eső fejlett és a feltörekvő régiók légiúton történő hatékony összekapcsolása (lásd. lokális tényezők fejezet rész).

6.3.1.2. A politikai-geopolitikai, jogi környezet besűrűdő konzekvenciái.

A Perzsa-öböl menti légitársaságok előretörése számos jogi vonatkozású kérdést is a felszínre hozott. Az ezredforduló időszakáig a légitözlekedést szabályozó jogszabályi háttér – bár csökkenő mértékben - a tradicionális légitársaságok működésének kedvezett,

⁸⁸ Utóbbi jelentősége különösen fontos, hiszen a nagy népesség még nem feltétlenül növeli a légitözlekedésben résztvevők számát. Ha a potenciális utasokat akarjuk pontosabban meghatározni, akkor mindenképp az erőteljesebben urbanizálódott területeket és az ehhez kapcsolódó középosztály megoszlását kell megismerni. Ezt illusztrálja a Világbank és az Airbus felmérése, amely rámutat, hogy Ázsiában 2032-ben, az erőteljes növekedés mellett a népességnek már 2/3-át a középosztály fogja képviselni. (Airbus, 2017)

azok globális térnyerését segítette (Erdösi, 1998). Ezt követően a fő szempont az államtól független, állami támogatásoktól mentes működés megteremtése volt, azonban a versenybe előzmények nélkül bekapcsolódó Perzsa-öböl menti légitársaságok az uralkodó tendencia fősodrával teljesen ellentétes utat követtek. Ez főképpen abban mutatkozott meg, hogy korlátlan tőkeerővel rendelkező, állami tulajdonú társaságok voltak, melyek a diverzifikáció folyamatában, erős politikai elhatározással éppen a nemzeti légiipar megerősítésében látták a fejlődési, egyben technológiai kibontakozás lehetőségét. Ennek megfelelően erőforrásaik hozadékát az iparág fejlesztésébe (új repülőgépek, utasvonzó légikikötők, brandépítés, agresszív marketing) csoportosították át. Ez egy merőben más üzletpolitikai irányt emelt a felszínre, ami másfél évtizedig meghatározta a légiközlekedés befolyásos szereplői (EU-USA-Perzsa-öböl menti trió) közötti párbeszédet (F3. függelék).

6.3.1.3. *A Perzsa-öböl menti FIR kiosztás öröksége*

A fennálló állapot részben lokális problémát jelent, begyűrűző hatása globális akadályokat emel, a repülésirányítás területi mintázatának szabályozása pedig mindenképpen a nemzetközi szervezet (ICAO) hatáskörét képezi.

A Perzsa-öböl térségének FIR rendszere a mai napig hordozza az 1971-ben függetlenné vált államok Egyesült Királyságtól „örökölt” mintázatát, amelyet annak alapján határoztak meg, ahogyan a radarokat egykor telepítették. (Macheras, 2018) Az indokot a technikai szempontok mellett az országok baráti viszonya és a tranzitmegállapodás kötelezettsége képezte.

A 2017-ben nemzetközivé duzzadt problémát a Katar ellen indított válság jelentette, amikor a korábbi testvér-államok elzárták a Qatar Airways útját a külvilágtól, s ezzel súlyosan megsértették az aláírt megállapodást (lásd. 7. fejezet).

Az eset arra is rámutatott, hogy nincs olyan hivatalos testület, amely a jogérvényesítés terén érdemi lépésre hivatott lenne. Az ICAO – ugyan sürgette az érdekelt feleket, hogy „tartsák be egyezményeiket a repülés biztonságának, védelmének, hatékonyságának és fenntarthatóságának megőrzése érdekében a térségben” – közvetlenül nem avatkozik bele egyes országok jogalkotásába. Ennek eredményeként, az Egyesült Arab Emírségek és Bahrein, mindössze azt tette lehetővé a Qatar Airways repülőgépek számára, hogy néhány vonalon – belépés-kilépés alkalmával – Doha csomópontjukat elérhessék (40a. ábra). (Al Jazeera, 2017b) A blokkoló államok által ellenőrzött legtöbb terület átrepülése továbbra is tilos maradt ⁸⁹.

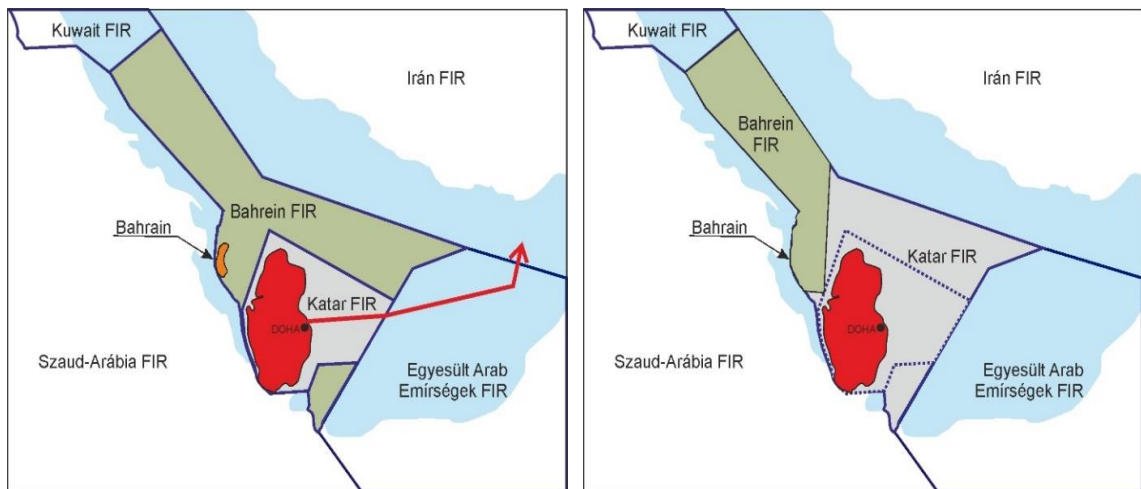
Katar 2018 óta kampányol saját légtérének ellenőrzése érdekében, amit szomszédai (és a nemzetközi szövetség) az alábbiakra hivatkozással nem támogatnak (Kaminski-Morrow, 2021):

- Katar nem igazolt operatív indokokat a változtatásra,
- egy további légi navigációs szolgálat (ANSP) bonyolultabbá tenné a koordinációt,
- a biztonság veszélybe kerülhet, miközben a költségek emelkednének,
- a bahreini légiforgalmi irányítás évtizedek óta jól végzi feladatát.

Katar azonban elérkezettnek látja a helyzetet saját légtérének átvételéhez, egyben egy új FIR kiosztás bevezetéséhez. Ez a folyamat a jelenlegi Bahrein FIR-t (OBBB) felére csökkentené (40 b. ábra). (ICAO, 2020c)

⁸⁹ Az Öböl-menti Együttműködési Tanács (ÖET) hat tagállamának – Szaúd-Arábia, az Egyesült Arab Emírségek, Omán, Kuvait, Bahrein és Katar – vezetői végül 2021. január 05-én írták alá a „szolidaritási és stabilitási” megállapodást („al-Ula nyilatkozat”), amely a blokád valamennyi megszorítását érvénytelenítette. (Nagraj, 2021)

40. a-b. ábra. A FIR megoszlás Katar környezetében (a./ a jelenlegi állapot, 2017. június – 2021. január között megállapított kijárással b./ a tervezett új FIR felosztás)



Forrás: ICAO (2014) adatai alapján saját szerkesztés

6.3.2. Lokális tényezők („öböl-specifikus” sajátosságok)

Az ún. „öböl-specifikus” szempontok teremtik meg elsősorban azokat a költségelőnyöket, amelyek a versenyképesség érvényesítésének, kiterjesztésének az alapját adják.

Ezt a pozíciót, illetve annak realizált következményeit az Emirates, Etihad és a Qatar Airways, szemben versenytársai, eltérően értékelik. Míg az egyik oldal⁹⁰ a gazdasági és stratégiai érdekeik sérülését emeli ki, a vizsgált légitársaságok a GDP termeléshez való hozzájárulást (Lebel, 2019), az új munkahelyek létrehozását (Emirates, 2015b) és a nemzetközi forgalomba való bekapcsolódás kiszélesítését hangsúlyozzák (Grimme, 2015). A lokális-regionális tényezők számbavétele során a földrajzi, gazdasági, politikai, társadalmi, jogi, kulturális szempontokat és a tradíciók erejét érdemes kiemelni.

6.3.2.1. Földrajzi helyzet (térbeli pozíció) következményei

A földrajzi elhelyezkedés előnyéből következően 7-8 órás repülési időt feltételezve a Perzsa-öböl partjáról akár 4,5 milliárd ember, ezen belül a legnagyobb népességnövekedésű régió érhető el (41. ábra).

Ez közvetlen, vagy egyablakos szolgáltatással összeköttetést jelent Európa, Afrika és Ázsia között. Igény szerint LR típusú repülőgépekkel – ami akár 14-16 órás repülés – lehetőség kínálkozik Ausztrália, illetve Észak- és Dél-Amerika városaiba is. Ezekben a hosszú járatokon, továbbá a központi hubokon történő átszállások idejére tudott a három vizsgált légitársaság élményszerű alternatívákat nyújtani, ezzel az egész utazást egyedivé, vonzóvá tenni (lásd 6.4. fejezet). A színvonalas szolgáltatások mellett a desztinációk nagy száma, eloszlása és a járatok sűrűsége erősítette meg piaci helyzetüket.

6.3.2.2. Természeti erőforrások

A lokális kiterjesztésben értelmezhető környezeti adottságok legmeghatározóbb tétele a sejkuságok gazdaságát megalapozó helyi szénhidrogén bázis. (Alie, 2017) Az a volumen, ami a két ország rendelkezésére áll – beleértve az elmúlt évtizedek diverzifikációs hozadékát is –, (csaknem) korlátlan erőforrást jelent a társaságok számára, ami:

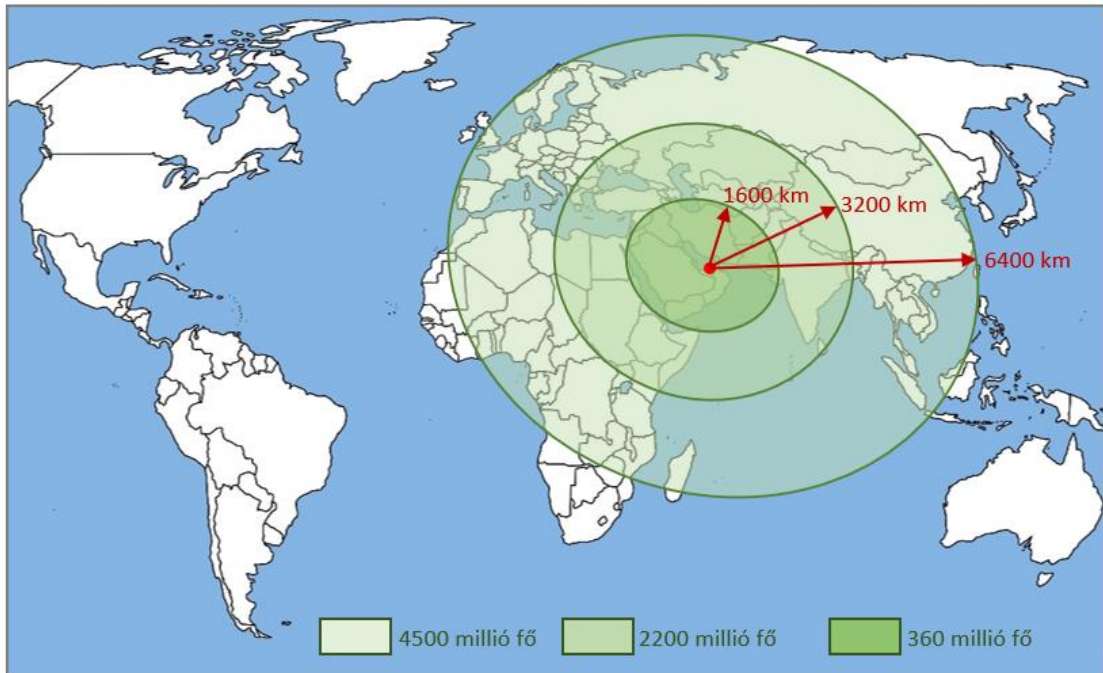
- vezérli a gazdasági feladatok menedzselését, lehetőséget adva a minőségi fejlesztésekhez,
- védelmet nyújt a gazdasági anomáliák kezelésére,

⁹⁰ Elsősorban a vezető amerikai és európai légitársaságok és azok érdekkörei

- rendkívüli diplomáciai kapcsolatok csatornáit kínálja fel,
- szakmai kezdeményező szerepvállalásra ösztönöz,
- innovációs programokat (benne extrém szolgáltatások bevezetését) generálja,
- környezettudatos üzemeltetés feltételeit teremti meg.

Mindenz kellő alapot képez a futurisztikus tervek megvalósításához, egyben üzenetet is hordoz a versenytársak felé, így összességében az egész folyamat dinamikáját képezi.

41. ábra. A 2, 4 és 8 órán belül elérhető népesség Dubaj International repülőtérrel



2 óra (1.600 km, 360 millió fő): pl. Arab-fsz., Levante határa, GCC országok, Irán, Afganisztán, Pakisztán
 4 óra (3.200 km, 2.200 millió fő): pl. Európa határ, Közép-Ázsiai utódállamok, India teljes területe, Szudán
 8 óra (6.400 km, 4.500 millió fő): pl. Sanghai, Jakarta, Pretoria, Ghana/Accra, Casablanca, teljes Európa
 Saját szerkesztés

6.3.2.3. Az országméret (terület/népesség) előnyei és korlátai

Az Egyesült Arab Emírségek és Katar kis területéhez kapcsolt, fajlagosan világszerte erőforrás gazdagságán túl, népessége egyediségét tekintve is élen jár. Nincs még egy ország, ahol az állampolgárok aránya a vendégmunkásokhoz képest ilyen alacsony lenne.⁹¹ (ENSZ, 2020)

Ez a két mutató az országok légiiparának szerkezetére sajátos – részben előnyös, részben hátrányos – hatással van:

- Az országméret miatt a belföldi légit forgalom elenyésző.
- Az állami tulajdonú légitársaságok – lehetőségeiket felismerve – a nemzetközi légit forgalom kiszolgálására jöttek létre, melynek eredményességét dolgozatunkban igyekeztünk igazolni (az Emirates a világ legnagyobb nemzetközi légitársasága lett).
- A kisszámú népesség miatt a nemzetközi utasok megnyerésére kellett berendezkedni.
- A relatíve nagyszámú – döntően távoli lakóhelyű – vendégmunkás évről-évre biztos és hosszú távra állandó piacot jelent számukra⁹².
- A dolgozói közösséget – néhány felső vezető kivételével – Földünk (csaknem) valamennyi országából érkezett munkavállaló adja. Erre a kivételes

⁹¹ Az emírátsági és katarai állampolgárok aránya egyik országban sem éri el a 12 százalékot. (ENSZ, 2020)

⁹² Visszafogott becslések szerint is évenként 6-7 millió utast jelent, döntően Ázsia repülőtereire irányába. (ILO, 2020)

együttélési/együtműködési formára külön argumentációt építettek, hirdelve az ország békés internacionalizmusát.

6.3.2.4. *A politikai vonatkozású kérdések...*

... élére a Közel-Kelet polgárháborúkkal, terrorista tevékenységekkel terhelt válságterületének negatívumai és a GCC országok egyre lazább, de még fennálló kooperációjának befolyása kívánkoznak. Ebben a szűk politikai környezetben áll szemben egymással (2017-óta tényleges konfliktusban is) az Egyesült Arab Emírségek és Katar, akik nemzeti légitársaságaikat versenyeztetik a minőségi szolgáltatások piacán. Miközben a nemzetközi térszínen jogi háborút vívnak az európai és amerikai fuvarozókkal, egymással szemben kemény konkurenciaharcot folytatnak a pozíciókért és az elismerésekért. A verseny elsősorban a korszakspecifikus területen zajlik, így az innovációs- és marketing lehetőségekben igyekeznek egymást túlszárnyalni. Ez sokszor nem egyszerű, hiszen mindhárom versenyző azonos kulturális környezetből érkezett, így a gazdaságos üzemeltetés feltételeinek érvényesítése is elsősorban – a gazdasági lehetőségek kihasználásán túl – a konvenciók különbségének eszköztárára marad.

6.3.2.5. *Tradíciók és a kulturális örökség sajátosságai, következményei*

A rendszert működtető ok-okozati összefüggések hátterének magyarázata sok esetben a történelmi múlt örökségéből – részben mint szokásrendből – következik. Ez összefügg az állam és a légitársaság szoros kapcsolatával, ami nem kizárólag a vélt, vagy valós állami támogatásokat (pénzügyi és stratégiai) jelenti, de az operatív szféra valamennyi területére kiterjed.

Ezek közé sorolhatók:

- a gazdaságos rendszerüzemeltetési feltételek (a teljes földi-légi rendszer sejkési tulajdonban és irányítás alatt áll, beleértve a repülőteret, cateringet stb., 24 órás repülés biztosítása),
- kedvező adók, adómentesség és szabályozások (légiközlekedést támogató program)
- a törzsi múlt hozadéka, eltérő társadalmi berendezkedés és (döntően iszlám) szokásrend:
 - szűk vezetői csoport – gyors és bátor döntési mechanizmus
 - eltérő szociális és foglalkoztatási rendszer (kultúra)
 - bérezés, biztosítás, érdemi szakszervezet hiánya
 - előzmények nélküli versenyképes méretű és összetételű adminisztráció
 - vendégmunkásokra épülő foglalkoztatás
 - a vezetési-irányítási szemlélet (hozott szakemberek - állami kontroll)
 - alkalmazottakkal való bánásmód, juttatások,
 - repüléstörténeti előzmények/hagyományok

Összegezve megállapítható, hogy úgy Katar, mind az Egyesült Arab Emírségek légiközlekedést érintő szabályozása kiemelten kezeli a szektor ügyét. Mint a diverzifikáció egyik meghatározó szelete stratégiai iparággá vált, ezáltal rendkívül kedvező elbírálásban részesül.

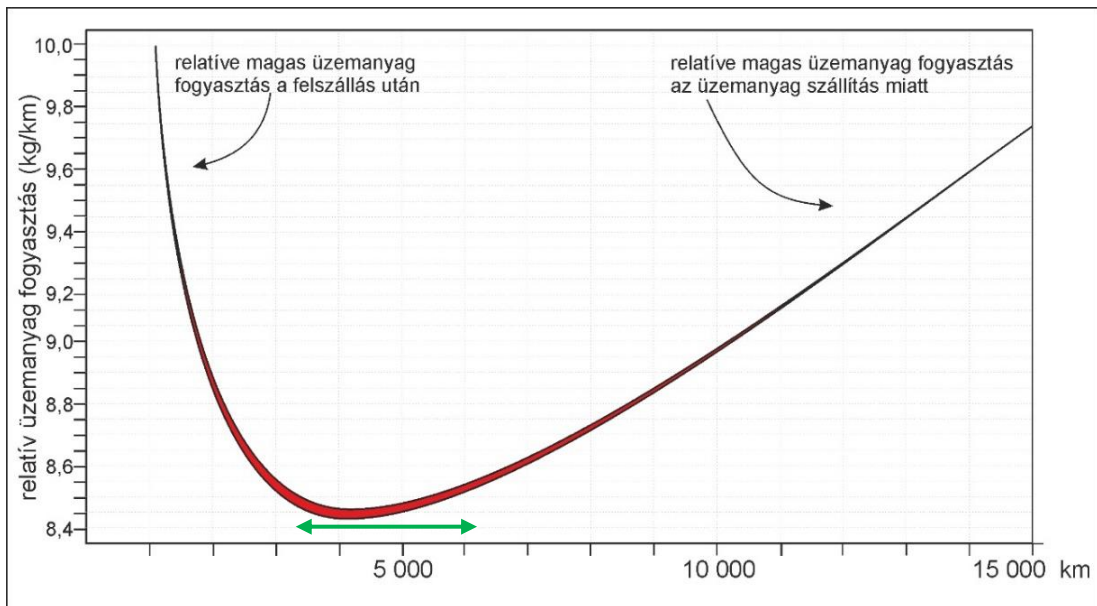
6.3.2.6. *A műszaki, technológiai és szervezeti feltételek...*

... a földrajzi elhelyezkedésből adódóan, számos olyan lehetőséget nyújtanak, amelyek, mint előnytényező épülnek be a légiipar operatív struktúrájába. Ezek közül a jelentősebbek az alábbiak:

- A légiközlekedés centrumhelyzetéből adódó repülésfizikai adottságok.
Az új generációs repülőgépek éppen 3 000 és 6 000 km távolságok között fuvaroznak a leggazdaságosabban (Swan & Adler, 2006). Ennek oka egyrészt, hogy a felszállás nagyon üzemanyag-igényes, másrészt viszont a nagy hatótávolságú repüléseken a repülőgépek sok üzemanyagot használnak fel már az üzemanyag szállítására is. (42.

ábra) Ebből az következik, hogy úgy a rövid utakon, mind a nagyon nagy távolságokon igen magas a relatív üzemanyag-fogyasztás.

42. ábra. Relatív üzemanyag-fogyasztás (kg/km) egy nagy hatótávolságú repülőgép esetében, a megtett távolságtól függően.



Zöld sáv az optimális fogyasztás szakasza. Egelhofer et al. (2008) nyomán saját szerkesztés. Adatok: Airbus

Bár minden egyes repülőgép esetében más az optimális üzemanyag-fogyasztás távolság, az idealizált példa jól szemléltet egy hozzávetőleges átlagértéket (4300 km). Ennek megfelelően a nagy távolságú repüléseknél az üzemanyag-fogyasztás csökkentésének egyik megközelítése a repülési távolság két szakaszra történő felosztása, ahol a repült távolságok a lehető legközelebb állnak a minimum értékhez. Éppen ezt a lehetőséget tudják a vizsgált légitársaságok előnyösen felhasználni pl. az Ázsia és Európa közötti forgalomban, Dubaj, Abu Dhabi vagy Doha útmegszakítással.

- Repülőtér bővítésének korlátok nélküli lehetősége

Európa zsúfolt, forgalmat korlátozó, ugyanakkor a bővítések lehetőségétől gyakran megfosztott repülőtereivel szemben a Perzsa-öböl mentén tetszés szerint épülhetnek (és épülnek is) a kor leglátványosabb, egyben legkorszerűbb, legbiztonságosabb légikikötői. Az elmúlt másfél évtizedben itt valósult meg a világ legjelentősebb reptéri centrumterülete (lásd. 5.2. fejezet). Ez egyre nagyobb előnyt jelent a versenytársakkal szemben.

- Helyi, jelentős szállítási költség nélkül elérhető üzemanyag rendelkezésre állása fontos költségtényező.

- Az előnyös (központi) fekvéshez illesztett géptípusok és az üzleti célokat realizáló desztinációválasztás lehetősége, amely követi a gazdasági szempontok elvárásait.

6.3.3. Előnytényezők megjelenése a menetjegyek árában

Egy légitársaság gazdasági teljesítménye a jegyeladásból származó bevételek és a működési költségek különbsége alapján is jellemezhető. Az árképzés a légiközlekedés egyik legkevésbé átlátható művelete, de legalább ennyire követhetetlen a társaságok kiadásainak iránya és mértéke, amire a számszerűsített adatokon túl gyakran csak a szabályozók és az adottságok (feltételrendszer, pozíció) logikája alapján következtethetünk.

Nincs illúzió! Jelen rövid fejezetrészben (összegzésben), hiányos adataink miatt, csak részben tudjuk hitelt érdemlően alátámasztani megállapításainkat⁹³, mégis kiindulva az éves jelentésekből – megerősítve azokat elismert műhelyek eredményeivel – fontosnak ítéljük meg a másfél évtizedig tartó kedvező menetjegyárak háttérének értelmezését.

Mivel a Perzsa-öböl menti légitársaságok hasonló felépítésű, hasonló gazdasági háttérrel és üzletpolitikai elképzelésekkel működő, gyakran egymás rendszeréből építkező vállalatok, ezért a párhuzamok elkerülése miatt elegendőnek tartottuk az Emirates példáját alapul venni. Költségszerkezetének összetétele, arányai kellő óvatossággal elfogadható általánosítást engednek a Qatar Airways és az Etihad mutatóinak magyarázatához is.

Pontos, széleskörű összehasonlítást nehezíti, hogy a légitársaságok más-más csoportosításban rendszerezik adataikat. Az 1. táblázat az ICAO útmutatását követi, amely objektív és funkcionális bontásban mutatja be a társaságok kiadásainak struktúráját (23. táblázat).

23. táblázat. A légitársaságok költségkategóriái.

Objektív költségkategóriák	Funkcionális költségkategóriák
<ul style="list-style-type: none"> • Bérek és béren kívüli juttatások <ul style="list-style-type: none"> – Menedzsment, repülő-, repülőgép- és forgalomkezelő személyzet, karbantartók, egyéb személyzet 	<ul style="list-style-type: none"> • Repülőgép üzemeltetési költségek, un. „közvetlen üzemeltetési költségek”
<ul style="list-style-type: none"> • Vásárolt anyagok <ul style="list-style-type: none"> – Üzemanyag és olaj, karbantartási anyagok, utasélelmiszer, egyéb anyagok 	<ul style="list-style-type: none"> • Repülőgép szervizköltségei <ul style="list-style-type: none"> – Repülőgépek földi kezelése, beleértve a leszállási díjat
<ul style="list-style-type: none"> • Megvásárolt szolgáltatások <ul style="list-style-type: none"> – Reklám és promóciók, kommunikáció, biztosítás, külső karbantartás, jutalékok, egyéb szolgáltatások 	<ul style="list-style-type: none"> • Forgalmi szolgáltatási költségek <ul style="list-style-type: none"> – Utasok, poggyász és rakomány feldolgozása a repülőtereken
<ul style="list-style-type: none"> • Külön kategóriák a következőkhöz: <ul style="list-style-type: none"> – Leszállási díjak, bérleti díjak (repülőgépet is beleértve), értékcsökkenés (repülőgépet is beleértve), egyéb költségek 	<ul style="list-style-type: none"> • Utaskiszolgálási költségek <ul style="list-style-type: none"> – Étkezés, légiutas-kísérők, fedélzeti szolgáltatások
	<ul style="list-style-type: none"> • Foglalási és értékesítési költségek <ul style="list-style-type: none"> – Légi foglalások és jegyirodák, utazási irodai jutalékok
	<ul style="list-style-type: none"> • Egyéb költségek, beleértve: <ul style="list-style-type: none"> – Reklám- és reklámköltség – Általános és adminisztratív költségek

Forrás: ICAO (2017) adatai alapján saját szerkesztés

Az árelőny egyszerűbb áttekintése miatt célszerűnek tartjuk csak a fő költségtényezőket alapul venni, amelyek az ezredfordulót követően: az üzemanyag, a munkaerő és részben a tulajdonlással és működéssel (beleértve a repülőtéri költségeket) összefüggő kiadások lettek. A vállalatok és a régiók szerinti különbségek ellenére ez a három tétel mindenhol kiemelkedő nagyságrendet képvisel⁹⁴.

⁹³ A pontos egyenleg megvonására szolgáló adatok stratégiai jelentőségűek, így ezek egy része nem nyilvános.

⁹⁴ Jean-Paul Rodrigue (2020) „A közlekedési rendszerek földrajza” című könyvében mondja ki, hogy a dolgozói és az üzemanyagköltségek messze a legnagyobb kiadások. Ezek együttesen az összes költség 50%-át teszik ki (a személyzet 32,3%-a, az üzemanyag pedig 17,7%).

Üzemanyagköltség

Az azonos versenyfeltételek megkövetelik, hogy az üzemanyag ára egyik szereplőt se hozza kedvezőbb helyzetbe⁹⁵, azonban a járulékos kiadások miatt a Perzsa-öböl menti légitársaságok lényegesen jobb pozícióban vannak. A finomítók és a termelési területek közelsége a nagyobb szállítási költségektől mentesítenek, de a méltányosabb tárolási díjak, a kerozinra kivetett adók, az előnyösebb árufedezeti konstrukciók (De Wit, 2014) is tetemes előnyt jelentenek.

A fiatalabb, üzemanyag-hatékonyabb flotta – ahogy azt a 6.2. fejezetben bemutattuk – és az optimális repülési hossz lehetővé teszi, hogy további megtakarításokat érjenek el a kerozin költségblokkjában. A számítások szerint az Emirates egyenlege 16-21%-kal alacsonyabb, európai csomóponti fuvarozókkal összehasonlításban (CAPA, 2014d; Arthur D. Little, 2008). Természetesen ezek a költségelőnyök csak a teljes volumen 50%-ára – hazai környezetre – vonatkoznak.

Munkaerő

Az Emirates fajlagos árelőnyének legnagyobb forrása a munkaerőköltség különbségéből származik. Az Egyesült Arab Emírségekben és Katarban alapvetően alacsonyabbak a bérek⁹⁶, nincs jövedelemadó, de jelentős örökölt nyugdíjköltségek sem. (CAPA, 2014d). A tevékenységek egy részét kiszervezve – még inkább korlátozások nélkül – alacsonyan képzett munkaerővel, alacsony kiadásokkal végeztetik (CAPA, 2014d).

A három vizsgált légitársaság kedvezményezettje az ország gyenge munkaügyi szabályozásának. Ellentétben az európai kötelezettségekkel, az emírségi dolgozóknak nincs joguk sem szervezkedni, sem sztrájkot indítani (O’Connell & Williams, 2016). Természetesen a világ több pontjáról szemlélve ennek a hozzáállásnak az etikája megkérdőjelezhető, összességében azonban ezek elvitathatatlan előnyt jelentenek számukra⁹⁷.

A fentiekén túl az Emirates munkatermelékenysége is kimutathatóan magasabb, ami főleg az un. „hosszú távról-hosszú távra” fuvarozás üzleti modelljének (nagy gépek, magas frekvencia) köszönhető⁹⁸.

Reptéri költségek, díjak

Egy interkontinentális fuvarozó teljes költségének körülbelül 12%-át a repülőtérhez köthető díjak teszik ki. (Arthur D. Little, 2008) Ezek az adott létesítménytől függenek, és általában egyformán vonatkoznak az ott megforduló légitársaságokra. Költségelőny egy fuvarozó számára abból adódhat, hogy a hazai hub díjai alacsonyabbak, mint a versenytársak bázisain, azaz kiadásainak 50 százalékában megtakarítást realizálhat.

⁹⁵ Az olajtermelő országok sem részesülnek árkedvezményben. A vonatkozó éves jelentések szerint a 2012-es pénzügyi évben az Emirates 1064 USD-t, az IAG pedig 1060 USD-t fizetett tonnánként az üzemanyagért. (CAPA, 2014d)

⁹⁶ Az átlagos személyi költségek Dubajban 48%-kal alacsonyabbak, mint Frankfurtban és 58%-kal, mint Zürichben (Arthur D. Little, 2008). Ez az érték még nagyobb különbséget mutat az IAG alkalmazottakkal való összevetésben, ahol ez elérheti a 80 %-ot. Míg az IAG-nál az átlagos munkaerőköltség kb. 94 000 USD, ez az Emirates esetében 51 500 USD. (Glassdoor.com, 2020; CAPA, 2014d)

⁹⁷ Az árelőny mértéke erre a költségblokkra vonatkoztatva az Oxford Economics előrejelző cég 2010-es adatai szerint: az Emirates egy alkalmazotttra eső munkaerőköltsége az Air France mintegy 40 százaléka, a KLM, a Lufthansa, valamint az American Airlines és a United Airlines esetében a fele. (Oxford Economics, 2011)

⁹⁸ Az Emirates repülőgépei átlagosan közel 40%-kal több utast szállítanak naponta, mint az IAG és a Virgin Atlantic (CAPA, 2014d).

Arthur D. Little az egy utasra jutó költségeket hasonlította össze a frankfurti, a zürichi és a dubaji repülőtéren⁹⁹. (Arthur D. Little, 2008) A vizsgálat arra mutatott rá, hogy a díjak a dubaji repülőtéren körülbelül 78%-kal alacsonyabbak, mint Frankfurtban vagy Zürichben. Az előző logikát követve ez 39 %-os előnyt jelent az Emirates számára a Lufthansa csoporttal szemben. Különösen szembevetendő a különbség az utasfüggő díjak esetében, ahol az Emirates kétszer profitálhat az átszálló utasok kedvezményei kapcsán.

Dubajnak egyértelmű költségelőnyei vannak a repülőgép-függő díjak tekintetében is. A Perzsa-öböl menti hub-ok – szemben Zürich-el és Frankfurttal – zajvédelmi és emissziós díjat nem számítanak fel, s a parkolási díjak is elhanyagolhatóak.

Itt a navigációs szolgáltatások ára is igen alacsony a két európai városhoz viszonyítva¹⁰⁰. Hasonló eredményre jutott Zuidberg 2013-ban végzett vizsgálata kapcsán, amikor 10 európai repülőtér és Dubaj (DXB) költségeit szolgáltatási kategóriák szerinti bontásban hasonlította össze, de ezt erősítette meg a CAPA négy kiemelt európai (London/LHR, Párizs/CDG, Amsterdam/AMS, Frankfurt/FRA) város példáján bemutatott elemzése is¹⁰¹. (Zuidberg, 2013; CAPA 2014d)

Az árkülönbséget részben az magyarázza, hogy az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways esetében a légitársaságok és a repülőterek tulajdonosai megegyeznek, a sejk a légi közlekedési politika egészét irányítja.

Emellett ismételten fontos kiemelni, hogy a csomóponti szállítás (hub&spoke rendszer) sikerének kulcsa a hatékony áteresztőképesség. Az európai „forgatókorong”-ok egy történelmi folyamat részeként az adott ország szívében, zsúfolt, alig bővíthető régiók centrumában helyezkednek el. A növekedés ütemében való továbbfejlesztésük akadályokba ütközik, jelen formájukban problémák sorát (műszaki, kényelmi, biztonsági stb.) vetíti előre. Dubaj, Abu Dhabi és Doha ezzel szemben a legfejlettebb létesítményeket demonstrálja a világ felé.

Tulajdonlással összefüggő költségek és az értékesítési csatorna

Ez a két olyan kategória, amelyben a Perzsa-öböl menti légitársaságok magasabb egységköltséggel rendelkeznek, mint az európai és az amerikai versenytársaik.

Ide sorolható a repülők vásárlása, lízingelése és biztosítása, ami jelentős kiadás a légitársaságok gazdálkodása esetében. A US Airways és az Oliver Wyman tanácsadó cég becslése szerint ez akár a 16 %-ot is elérheti. (Korones, 2012)

Az öböl-specifikus politikának köszönhetően jelentős összegeket fektetnek be új repülőgépekbe és bátran használják (különösen az Emirates) az operatív lízingeket¹⁰². Ez a gondolkodás is kifejezi gazdag erőforrás háttérüket, ami merőben eltér a piaci szereplők többségének lehetőségétől, és különösen az amerikai légitársaságok által követett úttól, ahol „szívesebben” repülnek nagyon régi repülőgépekkel. Érdemes azonban megjegyezni, hogy amit az Emirates veszít ebben a kategóriában, azt bőven viszont kapja az alacsonyabb karbantartási költségek, környezetvédelmi kiadások stb. realizálása során (CAPA, 2014d).

⁹⁹ A vizsgálat kiterjedt az utasfüggő díjakra (utasdíjak, biztonsági díjak), a repülőgép-függő díjakra (le- és felszállási díjak, parkolási díjak, a központi infrastruktúra díjak) és a navigációs díjakra (a légiforgalmi irányítás és kiszállási díjak) egyaránt. (Arthur D. Little, 2008)

¹⁰⁰ A navigációs díj Zürichben 2,84 EUR (Skyguide), Frankfurtban 1,66 EUR (Deutsche Flugsicherung), míg Dubaiban 0,31 EUR (Általános Polgári Repülési Hatóság) utasonként. (Arthur D. Little, 2008)

¹⁰¹ A vizsgálat a leszállással összefüggő díjakat (beleértve a poggyászkezeléssel kapcsolatos költségeket) elemezte, s Dubaj egyértelmű költségelőnyére mutatott rá. (CAPA, 2014d)

¹⁰² Az Emirates az új gépeket szívesen lízingeli. 2005-ben az akkori 77 gépből 50 lízingben volt náluk, a GE Commercial Aviation Services és az International Lease Finance Corp. által (a világ két legnagyobb repülőgép lízingbe adó cége) közvetítve.

A kereskedelmi és értékesítési kiadások nagyságrendje jól szemlélteti, mennyire fontos a lehető legszélesebb vásárlói kör elérése és az összes értékesítési csatorna kihasználása, a márka globális népszerűsítése érdekében (lásd. 6.4. fejezet).

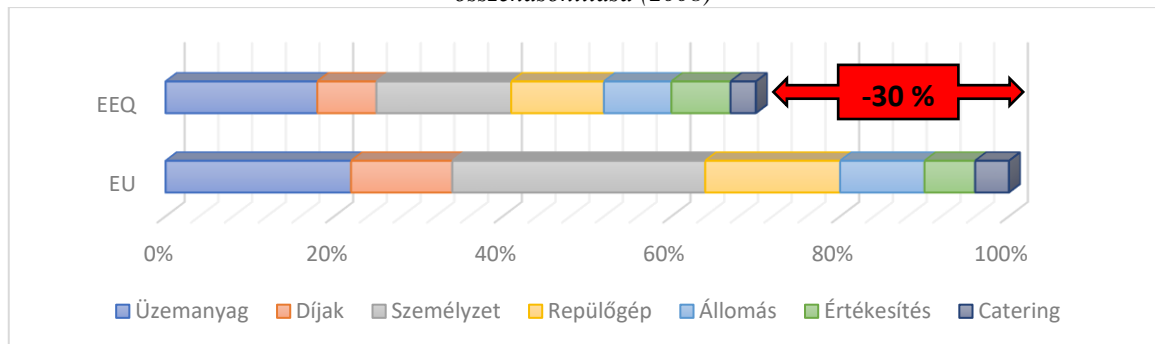
Összegzés

A saját kimutatásunkon túl több tanulmány eredményére támaszkodva (De Wit, 2014; O'Connell, 2011, Grimme, 2011; CAPA, 2014d; Arthur D. Little, 2018) megállapítható, hogy az Emirates – csakúgy, mint a Qatar Airways és az Etihad – jelentős költségelőnyvel vannak jelen a légitársaságok nemzetközi piacán. Ennek mértéke a vizsgálatok szerint 25 és 40 % között lehet, attól függően, hogy melyik évben és milyen preferenciákkal készült a felmérés.

Az Aviation Strategy 2005-ben kiadott jelentésében azt állapította meg, hogy az Emirates egységnyi működési költsége körülbelül 40%-kal alacsonyabb, mint a legkisebb költségű európai nagyvállalat, a KLM esetében kimutatott érték. (Aviation Strategy Ltd., 2005)

Arthur D. Little tanulmánya szerint az összes azonosított tényező együtt fejezi ki a Perzsa-öböl menti légitársaságok és az uniós hálózati fuvarozók közötti különbséget, ami akár a 30 %-ot is elérheti. (43. ábra) A bemutatott számszerűsíthető, objektív költségadatok nagyrészt strukturális és földrajzi előnyökön alapulnak, amit a minőség irányába való elkötelezettség – turisztikai keretprogram, átfogó kormányzati stratégia – támogatnak.

43. ábra. A Perzsa-öböl menti (EEQ)- és az európai (EU) légitársaságok költségteteleinek összehasonlítása (2008)



Forrás: Arthur D. Little (2008) adatai alapján saját szerkesztés

A CAPA az egységköltségeket, illetve azokmegoszlását, pontosabb összehasonlításra törekedve – az átlagos úthossz-különbségek torzító hatását is figyelembe véve –, ATK alapon¹⁰³ határozta meg. Eszerint az Emirates, 26 %-kal (16 USD centtel) alacsonyabb értéken repül az IAG és a Virgin átlagos ATK szerinti költségénél. (CAPA, 2014d)

A fentiek mellett számos további tanulmány értékelte és számszerűsítette a vizsgált légitársaságok költségelőnyeit (Grimme, 2011; Erdősi, 2015b; Erdősi, 2017a; O'Connell & Williams, 2016; Al-Sayeh, 2014; Muiyid, 2019). Mivel ezek végeredménye is belül marad a már bemutatott intervallumon, e helyen részletezésüktől eltekintünk.

Az árelőny különösen 2016-17-ig érvényesült erőteljesen, ezt követően – a korábbi fejezetekben hangsúlyozott okok miatt – a versenytársak között árkiegyenlítődés indult meg.

6.4. A gazdasági-üzleti környezet adottságainak intelligens felhasználási képessége a vizsgált légitársaságoknál

¹⁰³ Az ATK (rendelkezésre álló tonnakilométer) alapon számolt egységköltség – szemben az ülés kilométerenkénti elszámolással – figyelembe veszi a rakomány- és utasforgalmat is, ezzel pontosabb összehasonlítást tesz lehetővé.

Az ezredforduló több szempontból is jelentős változást hozott a légitársaságok történetében. Az új korszakot meghatározó – a 4.3. fejezetben részletezett – sarokpontok (az államok saját lábára terelték a nemzeti társaságokat, alacsony profitabilitás, tőkeszegénység, low-cost jelenség térhódítása, terrorveszély, bizalmatlanság...), kellő súllyal alapozták meg az egész szektor működési-üzemeltetési filozófiájának több részre szakadását. Ez az időszak végérvényesen elválasztotta a hagyományos, a fapados és a charter működési struktúrát, a rövid és hosszú távú repülésekkel szembeni elvárások szokásrendjét, az erőteljesebben és halványabban teljesítő gazdasági régiók és repülőterek perspektíváit, ami külön-külön is jelentős szakmai és lehetőségekben megmutatkozó alternatívákat generált. A folyamattal párhuzamosan tovább csökkentek a menetjegy árak, ezzel szemben kiszélesedett az utazni vágyók (fizetőképesek) köre. Mindez egyre mélyebbre degradálta a tradicionális fuvarozók nyomokban még fellelhető „dicsőségét”. Az amerikai, az európai (továbbá más) zászlós légitársaságok gazdasági lejtmenete kezdődött el (vagy folytatódott), amit csődök és fúziók jeleztek, de mindenekelőtt körvonalazódott a korábbihoz már alig hasonlítható kor kezdete. A Low Cost társaságok mélyen tartották az árakat (megjelentek a „0,- forintos” menetjegyek), ami tovább növelte az amúgy is alacsony jövedelmezőségű szektor nehézségeit. A fogyasztók eközben újra fogalmazták az értéket, azaz a repülés során elvárt igényeket, ami a légitársaságok szereplőit az árverseny helyett/mellett a minőségi szolgáltatások kiszélesítése felé mozdította el.

Nincs pontos ismeretünk arról, hogy vajon mi orientálta abba az irányba az Emirates menedzsmentjét, hogy a repüléssel összefüggő szolgáltatást – mint közlekedési tevékenységet – az ügyfelek számára érzéki örömet és mentális többletet jelentő, esetleg módosult tudatállapot elérését célzó tartalommal töltsék fel.

Abban viszont konszenzus van, hogy a fogyasztás az ezredfordulóra már túllépte alapküldetésének szintjét (Hirschman - Holbrook, 1982; Holbrook – Hirschman, 1982; Gronow – Warde, 2002; Hobson, 2004; Pavluska, 2017), a szükségletek szoros értelemben vett kielégítése (mint problémamegoldás) egyre kevésbé képes megfelelni az időközben megváltozott/növekvő elvárásoknak. (Sen, 1993; Warde, 2014; Guevarra – Howell, 2015). Ezen az úton tovább lépve, hamar szembesülünk a presztizs- és státuszjellegű, illetve a napjainkra kiszélesedő élménytartalmú fogyasztással.

A Perzsa-öböl menti légitársaságok törekvése: a személyes kapcsolatok minél magasabb szintre emelése és fenntartása, a szolgáltatási folyamat minden lépésének kontroll alatt tartása, illetve az ezeket szolgáló, leglátványosabb hatást kiváltó eszközökkel, technológiákkal való együttműködés. Csak az utóbbi évek meghatározó, fentieket támogató fejlesztései közül ilyenek a mobilhálózati technológiák, mobilitásmenedzsment, útvonaltechnológiák és az egyre összetettebb felhasználói élményt jelentő processzusok. Mindez jól illeszkedik a kor fogyasztási elvárásainak rendszerébe.

Primer vizsgálatunkból ismert, hogy az utasok egy része kétséget kizáróan egyedinek, különlegesnek akarja magát érezni az utazás során (részben ezt támasztja alá, hogy a magas színvonalat garantáló ülések fogynak el leghamarabb), és olyan termékeket és szolgáltatásokat szeretne fogyasztani, amely képes ezt teljesíteni számára.

A fogyasztás élményközpontú felfogása – mint jelentős gazdasági vonzattal (is) járó terület – számos diszciplína (marketing, közgazdaságtan, szociológia, filozófia...) kutatóit mozgósította, így a földrajzi szempontú megközelítés sem hiányzik (lásd. manchesteri iskola). Ehhez kapcsolódóan érdemes kiemelni, hogy míg korábban a fogyasztás anyagi és szimbolikus vonatkozásai voltak előtérben, utóbb egyre inkább eltolódik a fókusz a konkrét helyszínek és fogyasztási formák irányába, a fogyasztás adott pillanatára, tehát az élményszerű, anyagi és megtestesült aspektusokra helyeződik a jelentősebb hangsúly (Lane & Mansvelt, 2020; Mansvelt, 2008).

Dolgozatunkkal összefüggésben érdemes kiemelni, hogy a vizsgált légitársaságok – beleértve tevékenységük teljes palettáját, így az utaztatási szektort és a struktúra szerves részét képező központi hubok egyre szélesedő szerepkörét – ennek az újszerű alapokra helyezett szolgáltatási-fogyasztási rendszernek szakági megalapozói, akik gyakorlatilag üzleti filozófiájukat építették fel erre a koncepcióra.

A kérdés e nézőpontból való kibontása jelen munkánkban nem volt célunk, azonban az élményalapú fogyasztást bemutató kutatásokban a légiközlekedési ágazat ez irányú elemzésének mindenképpen helye van.

2003-ban, amikor az Etihad bejelentkezett a légi szállítók piacára, nyilvánvaló lett, hogy háromra nőtt azon légitársaságok köre, akik a nyolcvan éves tradíciókat figyelmen kívül hagyva – ha nem is a múlt szembenállásából, de jól megfontolt állami érdekből foganva – egy teljesen új, a régiek számára nagyon nehezen kezelhető piaci kultúrával léptek fel. Az Emirates példájából arra is következtetni lehetett, hogy ezek a társaságok olyan gazdasági háttérrel, feltételekkel, eltökéltséggel indultak el, ami a hagyományos, teljes szolgáltatást nyújtó érdekeltségek számára gazdaságilag aligha követhető. Az is egyértelmű volt, hogy a fennálló szabályrendszer nem a Perzsa-öböl menti trió számára íródott, ami számos összeütközés lehetőségét már előre körvonalazta.

A korszak piaci törvényei ugyanakkor nem módosultak. A légiközlekedés a gazdasági, a szabályozási, a biztonsági, a környezeti változásokra és egyéb kiszámíthatatlan külső hatásokra érzékeny üzletág, azonban hatékony működését kizárólag a régi utasok megtartása és az újak egyre nagyobb számának elcsábítása garantálja. Ez egyre inkább a szolgáltatások színvonalának növelését – helyenként extrém megoldások bevezetését –, és mindenekelőtt *karakteres megkülönböztető jegyek felmutatását* követelte meg. A légitársaságoknak az utazási élményre kellett összpontosítaniuk, mert a megváltozott versenykörnyezetben az ügyfelek azt a szolgáltatót választják szívesebben, amely a legjobb összértéket nyújtja. A korábbi időszakokhoz képest *felértékelődött a brand, a brandépítés szerepe, illetve ehhez kapcsolódóan a marketing stratégia jelentősége*. A márkákkal való szerencsés együttműködés a siker egyik tényezője, sokak szerint kulcsfontosságú feltétele lett¹⁰⁴ (Papp-Váry, 1998; Shaw, 2007).

6.4.1. A brandépítés jelentősége és szerepe a légiközlekedésben

Ha a márkát, a márka összetevőit, vagy a márkaépítés folyamatát kívánjuk elemezni, bemutatni, meg kell határozzunk azokat a dimenziókat, amelyek vizsgálatunk alapját képezik. Ezek feldolgozásával kaphatunk választ arra, hogy az adott társaságok mit tekintenek alapvető értékeknek és alapelveknek, mi adja a továbblépés inspirációját, mi képezi az egyediséget, a megkülönböztető stílusjegyeket, milyen felhangon történik a kommunikáció, hiszen ezek alapján kódolódik az üzenet a célközönség felé, ami – eredményes brandépítés esetén – az elvárt visszacsatolást eredményezi.

Emellett röviden meg kívánjuk határozni a márkaépítés fő célkitűzését, a márka vízióját, amely leírja a márka létezésének okát, és megtestesíti alapvető értékeit (Collins & Porras, 1996), a márka küldetését, mint a márkák filozófiájának lényegi elemét (Abratt, 1989; Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

A jelen fejezet tárgyát illetően azonban már a brand definiálása sem egyszerű feladat. Egyrészt, mert a szakmán belüli nézeteltérések egyik legkritikusabb pontja épp a márka meghatározása. „Minden szakértő előáll a saját definíciójával, vagy a definíció árnyalataival. A probléma csak tovább élesedik a mérés terén: hogyan kell meghatározni a márka erejét? Milyen mutatókat kell felhasználni annak értékelésére, amit általában

¹⁰⁴ A márkák értékének éves növekedési üteme meghaladja a légitranszport növekedési ütemét. 2018-as BrandZ Top 100 teljes márkáértéke rekord 21% -os növekedés után 4,4 billió dollár volt, ami közel 750 milliárd dolláros növekedésnek felel meg. (Brown, 2019)

márkaértéknek neveznek? Ezenkívül a két paradigma között jelentős szakadások vannak. Az egyik ügyfélalapú, és kizárólag arra összpontosít, hogy az ügyfelek milyen kapcsolatban állnak a márkával (a teljes közönytől kezdve a kötődésig, a hűségig, a felsőbbrendűség meggyőződésén és a kiváltott érzelmeken alapuló vásárlási és újravásárlási hajlandóságig). A másik célja dollárban, euróban vagy jenben történő intézkedések meghatározása.” (Kapferer, 2008)

A márkatartalom megközelítésének építőkövei, de részben a terminusok kezelése is, nagyban különbözik a szerzők között. Más elnevezést használnak ugyanazon koncepcióhoz, így például: a márka lényeg, a márka stílus, a márka magja, a márkaötlet és a márka identitás egyaránt „forgalomban” van. Utóbbit, mint a legelfogadottabb kategóriát is többféle leírással érzékeltetik, de legtöbbször egyetértenek azzal, hogy a márka alapértékeit, a magját nevezzük identitásnak. Ez, ebben a formában a légiközlekedési szolgáltatásokra is illeszthető.

A „márka személyiségének” használata a márka nem termékalapú meghatározásaként jött létre (Azoulay & Kapferer, 2003). Aaker 1997-ben megjelent tanulmánya óta a márka értelmezését számos kutató személyhez köti, a brand és a célközönség közötti viszonyt a személyközi kapcsolatokról merített metaforákkal írja le, mintha emberek közötti kontaktusról lenne szó (Aaker, 1997; Kapferer, 2008.). Az egyén és a márka kapcsolatát feldolgozó munkák némelyike (Plummer, 1985, Fournier, 1994) azt sugallja, hogy mivel a márkák megszemélyesíthetők, leírásukra az emberi személyiségjegyek használhatók. Ugyanakkor az emberi személyiség leírására használt jelzők nem feltétlenül relevánsak a márkák szempontjából. Itt vetődik fel esetlegesen az adaptáció kérdése (Aaker, 1991, Caprara, et al. 2001, Azoulay, & Kapferer, 2003).

A márka személyiségkutatásával összefüggő legújabb munkák Aaker meghatározásán alapulnak, amelyre később számos eltérő nézet, álláspont és kiegészítés épült. A tanulmányokból azonban jól látszik, hogy a márkaidentitást továbbra is a márka összetétel központi elemének tekintik, amely pontosan jeleníti meg az ideális tartalmat. Mivel ez a légitársaságok elemzése kapcsán sem nélkülözhető, érdemes több álláspontot is összevetni.

Aaker az "Erős márkák építése" című munkájában (Aaker, 1996) részletesen vizsgálta a márkaidentitás-rendszert. A márka négy aspektusát veszi figyelembe, ezek: a termék, a személyiség, a szervezet és a szimbólum. Minden dimenzió további 2-6 elemkategóriát (összesen 12) tartalmaz¹⁰⁵. Ez az ún. „Márkaidentitás modell” (ma továbbfejlesztve Brand Vision modell) álláspontja szerint a stratégiai elemzések alapját képezi, és jó lehetőséget nyújt a márka egzakt bemutatásához, jövőképének azonosításához.

Keller márkavérték modellje – amelyben az ügyfelet helyezi előtérbe – egy négyszintes piramis (identitás, jelentés, válasz, kapcsolatok). Egyszerű logikával vezeti le az erős márka felépítésének algoritmusát. A piramis aljára a stabil identitást helyezi. Innen építkezve, pozitív tapasztalatok kialakítása teremti meg nála a márka imázsát. A teljesítményt öt kulcsfontosságú kategóriába sorolja, ezek az elsődleges jellegzetességek és jellemzők, a termék megbízhatósága, tartóssága, a szolgáltatás hatékonyság és empátia, a stílus és design végül az ár. A piramis csúcsán a márka rezonancia az erős, tartós kapcsolatot jelzi. Az ötlet ebben az, hogy Keller szerint a márka „annyira visszhangzik” az ügyfelektől, hogy nemcsak visszatérnek, hanem terjeszteni fogják a tapasztalataikat másoknak is (Keller, 1993).

De Chernatony a brand menedzselés feladatának jelentőségét emeli ki (De Chernatony, 1999). Azt hangsúlyozza, hogy a jó hírnév, mint külső értékelés, a márka szempontjából megfelelőbb, mint az imázs. A márka hírneve és a márka identitása közötti rések

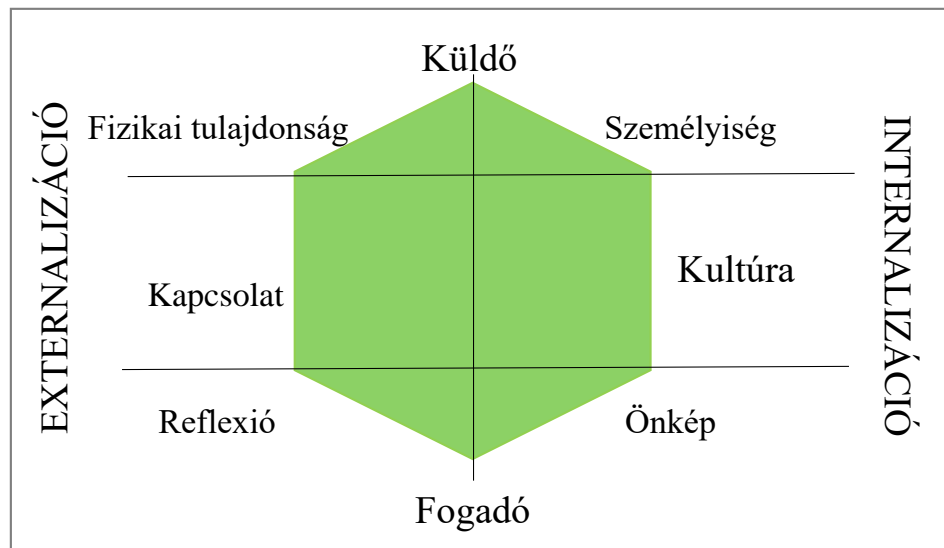
¹⁰⁵ Termék hatókör, termékjellemzők, minőség/érték, felhasználók, származási ország, szervezeti jellemzők, helyi vagy globális, személyiség, a vásárló és a brand kapcsolata, vizuális megjelenítés és metaforák, brand örökség.

ellenőrzésével a menedzserek segíthetik a megfelelés stratégiáit. A brand menedzselés folyamatát elemző modelljében rámutat a márkaidentitás egyes elemei közötti kapcsolatra. Négy fő szempontot említ (személyiség, pozicionálás, vízió és kultúra, kapcsolatok), melyek egymásra befolyással vannak, azonban a vízió és a kultúra a fő szempont, ami modellje középpontjában áll. A kultúra különösen jelentős, irányítja a brand pozicionálását, a személyiségét és az ahhoz tartozó kapcsolatokat (De Chernatony, 1999). Ő mutat rá arra is, hogy brand image a fogyasztók brandről kialakított érzékelése alapján áll össze. Ez a következtetése kutatásunk szempontjából is jelentőséggel bír. Végül az egységes identitás kialakításához az énkép és a törekvés is hozzájárul, ami a reputáció megjelenésével a modellt zárja, egyben folyamatossá és körkörössé is teszi azt. Harris és De Chernatony szerint a márkaidentitás olyan értékeket, célt és erkölcsi képet tartalmaz, amelyek együtt alkotják az egyéniség lényegét, amely megkülönbözteti a márkákat. (Harris & De Chernatony, 2001).

Már rövid idővel Kapferer 1986-os tanulmányának megjelenését követően bebizonyosodott, hogy az identitás fogalom elengedhetetlen a márkák megértéséhez.¹⁰⁶ „Az identitás egy alapérték, a márkák kulcsfontosságú meggyőződése, ami egyedülállóvá teszi a szervezetet, és megkülönbözteti másoktól” – írja. Aaker korábban említett márkaazonosító modelljével szemben Kapferer a vállalati identitásról a márka identitását helyezi előtérbe (Kapferer, 1997). Az általa felvázolt kérdések – a légiközlekedési szolgáltatások elemzéséhez is támpontot nyújtva – utat nyitnak a márka identitásának feltárásához:

- Mi a márka sajátos elképzelése és célja?
- Mi különbözteti meg a versenytársaktól?
- Milyen igényeket elégít ki a márka?
- Mi az értéke (értékei) a márkának?
- Mi a kompetencia területe?
- Melyek azok a jelek, amelyek felismerhetővé teszik a márkát?

44. ábra. Kapferer brand identitás prizma



Kapferer (1997) nyomán saját szerkesztés

Kapferer szerint bármely márka a jellemzői alapján azonosítható. Ahogyan az embert a neve, munkája, iskolai végzettsége, fizikai és érzelmi tulajdonságai alapján ismerik, a

¹⁰⁶ Kivételt képez néhány amerikai szakirodalmi mű, ahol sem az „identitás”-t, sem a kapcsolódó koncepciót nem szerepeltetik, pl. Aaker, 1991

márkát egy hatszög alakú prizma (Kapferer, 1997) képviseli, amely a márka identitásának hat karakterét jeleníti meg (44. ábra). Az oldalak egymással összefüggnek, és jól strukturált entitást alkotnak. Az elhelyezés tudatos, az egyik oldal tartalma kommunikál a másikkal, hiszen „a márkák csak akkor létezhetnek, ha kommunikálnak” (Kapferer, 1997).

A márkaazonosság-prizma vertikálisan is felosztható. A fizikális tulajdonságok, a kapcsolatok és az ügyfelek részéről érkező reflexió képezi a bal oldalt, míg a személyiség, a kultúra és az önkép jobb oldalon nyert elhelyezést. Utóbbiak az identitás nem látható aspektusai, a márka „szellemisége”. Ez a hat elem ráadásul két fő dimenzióba van csoportosítva: az egyik oldalon a küldő (feladó, entitás), szemben vele a befogadó (fogyasztó/utas, címzett) található. A prizma vízszintes tengelye meghatározza a tevékenységek internalizálásának vagy externalizációjának szintjét. Hatékony és továbbgondolható alkalmazhatósága miatt érdemes a dimenziókban rejlő további lehetőségeket is hangsúlyozni.

Az eddigiekben azt szerettük volna megtudni, hogy a márkaszakértők hogyan értelmezik a márkaidentitás – mint a márkát legsikeresebben megközelítő terminus – fogalmát, melyek az identitást felépítő építőkövek, illetve milyen további lehetőségek kínálóznak a légiközlekedési szolgáltatásokhoz kapcsolódó márkaértékek leírására. Ennek során elsősorban – de nem kizárólag – Aaker, Keller, De Chernatony és Kapferer munkáira összpontosítottunk, akik – bár időnként eltérő nevezékek használatával – a legátfogóbban mutatták be, s példákkal igazolták a márka identitásának tartalmát. Annak építőkövei, így a jövőkép, a küldetés, az értékek, a személyiség, az alapvető kompetenciák, a tapasztalatok, a kapcsolatok – a szükséges módosításokkal – jól felhasználhatók jelen dolgozat keretében.

6.4.1.1. Brandépítés a légiközlekedés sajátosságainak tükrében

Az eddigiek iránymutatásán túl azonban tovább nehezíti az elméletek alkalmazhatóságát a légiközlekedés végtelenül komplex, máshoz alig hasonlítható szolgáltató jellege, ügyfélkapcsolati viszonyrendszere. Ezért szükséges az alábbi – márkaépítést is befolyásoló – tényezők hangsúlyozása (Britton, 2011):

- Nagyon rövid a termék életciklusa. A légiközlekedési alapszolgáltatás, az A pontból B pontba történő szállítás művelete rendkívül rövid kifutású, un. „romlandó áru” (Ignou, 2017), hiszen egy járat, egy adott ülése kizárólag egy magadott időponthoz kötődik.
- A légitársaságok számos fogyasztói érintkezési ponttal (földi-légi) rendelkeznek. Valamennyi jó lehetőséget kínál a márkaérték és a hűség megerősítésére.
- Nagyon az elvárások és gyorsan változik az utazási magatartás. A légiközlekedési piac lényegesen eltérő szegmensekből épül fel, ami a különböző utazási motivációkat figyelembe véve eltérő szolgáltatási kritériumokat, eltérő árképzést, eltérő helyszínek bevonását stb. követeli meg. Ez az utazók részéről a normálistól eltérő viselkedési megnyilvánulásokat eredményezhet, amit figyelembe kell venni (Mason, 2008)
- A légitársaságok közötti verseny iránya nehezen kiszámítható, rendkívül gyors piaci dinamika jellemzi, aminek egyik ösztönzője a marketing. A marketing terén a mozgásteret a marketing-mix (MM7P) konstrukció palettája adja.
- Az ár- és szolgáltatási információk kiterítve, naprakészen átláthatók. A piaci versenyzők teljes és azonnali hozzáférhetőséggel rendelkeznek egymás kínálatáról, ami késedelem nélküli reakciókat vált ki, illetve követel meg.
- A kereslet és kínálat közötti egyensúly csak nehezen teremthető meg.
- A hozamokra és a költségekre gyakorolt nyomás nagy, az árrés és a szakági jövedelmezőség alacsony.

- A kiszolgáltatottság és a bizonytalanság erősödik. A légitársaság által előállított termék (szolgáltatás) nagyban függ a külső (közvetlenül nem, vagy csak kevésbé befolyásolható) tényezőktől (repülőtéri kiszolgáló egységek, rendszabályok, biztonsági előírások, vám- és határ ellenőrzések, olajár ingadozás, természeti tényezők stb.). Bár erre a légitársaságnak legtöbbször nincs ráhatása, de az ügyfelek a hiányosságokat gyakran az alkalmazottakon kérik számon, amit kezelni kell (Ignou 2017, Nigam, 2016) Jelentős hatást gyakorolnak ezen felül a gazdasági ciklusok és a fontosabb nemzetközi (politikai/geopolitikai) események is.

6.4.1.2. *A különböző környezeti tényezők hatása a márkaépítésre a légiközlekedésben*

A Perzsa-öböl menti légitársaságok márkaépítési stratégiáját és marketing lehetőségeit a fent részletezett, a szakágra általánosan érvényes tényezők mellett döntően földrajzi, gazdasági, politikai, társadalmi, vallási kulturális stb. környezeti adottságokból származó előnyök befolyásolták. Közismert, hogy a vállalatok a fenti, különböző környezeti feltételek között, azokba beágyazva végzik tevékenységüket, és ahhoz, hogy ez eredményes legyen, pontosan ismerniük kell azokat a kívülről érkező hatásokat, amelyek a működésüket és stratégiai céljaikat befolyásolják. A tágabb értelemben vett környezet elemzéséhez leggyakrabban a PESTEL-tényezőket, míg a szűkebben értelmezhető versenykörnyezet vonatkozásában az iparági környezetet (a jelenlegi és potenciális versenytársakat, fogyasztókat/utazóközönséget, repülőtereket/beszállítókat...) veszik figyelembe. (Tasi, 2011) Dolgozatunk ezen részében főleg azok a környezeti feltételek kerülnek bemutatásra, amelyek a társaságok jelenlegi versenypozícióját megalapozták és azt hosszútávra fenntartják. Mivel egy érdemi PESTEL-elemzés igényes elkészítése eltérő tudományterületek professzionális apparátusát igényli, ez esetben ettől eltekintünk, s kizárólag a három légitársaság *üzleti modelljét, növekedési terveit, marketing stratégiáját meghatározó releváns tényezőket*, illetve a *megközelítés struktúráját* vesszük alapul.

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways elmúlt 20 éve során közel azonos üzleti környezetben működött. A körülmények hasonlósága ellenére az érintettség súlya és a feltételek felerősödő különbségei több eltérő vonást, mi több elágazásokat eredményezett működésükben, ami érthetően a márkaépítés filozófiájában és a marketing lehetőségekben is megmutatkozott. A Közel-Kelet, a légiközlekedés szempontjából rendkívül kedvező pozícióját a 6.3. fejezetben részleteztük.

Az előnyökre tudatosan ráépített üzletpolitikai törekvések megfigyelhetők a márka egyediségének elemeiben és a marketing során alkalmazott eljárások, technikák esetében, így a géptípusok kiválasztásánál, konfigurálásánál, a szolgáltatási igények „testre szabása” során, a személyzet internacionalizmusának kihasználásában, a desztináció-választás politikájában, de a stílus és a kommunikáció vonatkozásában is. A három vizsgált légitársaság teljesítményét csak ezeknek a folyamatoknak az összefüggésében értelmezhetjük.

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways gyakorlatilag előzmények nélkül robbant be a repülés világába. Magukat úgy definiálták, mint mérsékelt árú, ugyanakkor prémium minőséget kínáló, a sportot, művészetet és kultúrát széles körben támogató vállalatok, amelyek nem kizárólag a személyszállítás, de a légi teherszállítás (cargo) területén is komoly tervekkel építkeznek, valamint a biztonsági és a környezetvédelmi szempontok példaértékű elfogadói, támogatói és innovátorai is egyben. Bö évtized szisztematikus munkája globális légitársaság rangot hozott számukra. A környezeti feltételek és a támogató kormányzati szerepvállalás mindhárom társaság számára közel azonos súllyal kínálta fel egy stabil márkaérték kialakításának lehetőségét, illetve olyan

költségráfordítású marketing politika érvényesítését, amelyet a konkurens szereplők alig engedhetnek meg maguknak¹⁰⁷.

Ennek ellenére, a sok lényegi azonosság mellett, a jelenlegi rangsorban elfoglalt pozícióik eltérő – bár közelítő – nivót (értéket) képviselnek. Ennek okát egyrészt a márkaépítésre fordított (a társaságok életkorából adódó) évek és tapasztalatok különbözőségében, másrészt a feltételek realizálásáért felelős menedzsment érdekérvényesítő és diplomáciai erejében, valamint a brandépítés során alkalmazott célok, marketing lépések tartalmi elemeinek megválasztásában, esetlegesen a hibás döntések számában és súlyában kereshetjük.

6.4.2. A brandépítés tartalmi elemei a Perzsa-öböl menti légitársaságoknál

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways márkaszerkezetének bemutatását és összehasonlítását – az idézett márkaszakemberek koncepcióit és a légitársaságok szempontjait alapul véve – az alábbi 7 dimenzió (A–G) szerinti tagolásban végeztük el.

A) Önmeghatározás, önkép

Az utas önképe annak lenyomata, hogy a légitársaságok szolgáltatásainak igénybevétele milyen hatást vált ki benne. Milyennek érzi magát a légitársaságok által közvetített képnek köszönhetően. Például nagyobb önbizalomra tesz szert, vagy a felső tízezerhez tartozónak érzi magát. Mennyire egyezik a légitársaságok által remélt és az utas által ténylegesen megélt önkép? (Erre elsősorban saját felmérésünktől várunk választ.)

B) Küldetéstudat

A küldetéstudat befolyásolja a célok eléréséhez vezető utat, hatást gyakorol a folyamatokra, erősíti a vízió megvalósítását. Gyakorlatilag olyannyira összefonódik, együttműködik az előzőekben részletezett terminusokkal (önmeghatározás, célok, jövőkép), hogy tartalmában sem egyszerű azok szétválasztása. Mivel azonban úgy a légitársaságok, mind a marketing szakma is szívesen járja körül ugyanazt a gondolatot kissé átszínezett felvezetéssel, így az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways küldetésére tett megállapításainak lényeges elemeit ez úton is összegezzük.

Az *Emirates* az utat hangsúlyozza, amit missziója során végig kíván járni. Az alábbi szempontokat emelik ki:

- a világ legirigyletebb szolgáltatásait biztosítva kívánnak növekedni,
- fontos, hogy „trend”-nek jegyezzék őket a légitársaságokban,
- folyamatosan az ügyfelek kielégítésére, kényelmére szolgáló új technológiákkal álljanak elő,
- a súlyos balesetek számát nullára kívánják szorítani,
- a nyitott égbolt stratégia nyomán új határokat akarnak nyitni,
- fontos élen járni a környezeti hatékonyság, bioüzemanyag-felhasználás terén,
- még többet kell fektetni az alkalmazottakba, mert ők képviselik a versenyképes személyzetet.

Az *Etihad* olyan légitársaságot épít, amely üzleti tevékenysége középpontjában a fenntarthatóság lesz, erre épül a stratégiai gondolkodás, a tervezés és a kivitelezés. A légitársaság elképzelése az, hogy olyan globális utasszállítónak váljon, amely egy valós 21. századi életet áraszt, ahol a mélyen gyökerező víziót a kihívások, a változó környezethez való alkalmazkodás és a légi közlekedés káros konvencióinak megváltoztatása alkotja.

¹⁰⁷ A Perzsa-öböl menti légitársaságok az erőteljes fejlesztés éveiben a bevételek 3-3,5 %-át tervezték hirdetési, szponzorálási és marketing költségekre, ami az Emirates esetében megközelíti a legsikeresebb évben az 1 milliárd USD-t. (Arya, 2008, Emirates Group, 2009-2020, Etihad Aviation Group, 2001-201)

Mint igényes vállalat szeretné mindenkor „üdítő mosollyal fogadni vendégeit ott, ahol az utazás barátságos, egyben biztonságos környezetben van, ahol globális normákat alkalmaznak, legyen szó vendéglátásról vagy technikai szempontokról”. Jövőkép azonban nem létezik ott, ahol a környezeti szempontok nem világosak és mérhetőek. Az Etihad elkötelezte magát a környezet iránt. Az IATA normáit követve, a legkíméletesebben végzi tevékenységét. Sajnálatos, hogy a légitársaság fő szolgáltatásaiban ma még nincsenek kiemelve olyan tevékenységek vagy gyakorlatok, amelyek a tökéletes elkötelezettséget támasztanák alá. A követendő út a jobb repülőgépek vásárlása és az üzemanyag-hatékonyság betartása mellett a fedélzeti műveletek során elérhető kárminimalizálás.

A *Qatar Airways* küldetésének megfogalmazásakor a mindenkor és folyamatosan hangoztatott gondolatot erősíti: „Kiválóság mindenben!” Missziójának elérése érdekében ehhez a következőket vallják:

- az első helyen a legmagasabb szintű biztonság kell legyen, de kiemelten fontos:
- az ügyfélközpontúság, ezen belül az egyes utasok igényeihez igazított szolgáltatás,
- az elkötelezettség az emberek iránt, elkötelezett, képzett személyzettel,
- a kulturális tudatosság, Katar értékeinek átadása, de minden kultúrából érkező ember megértése és gondozása,
- az agresszív növekedés mellett a vállalat pénzügyi erejének fenntartása,
- a legjobb és legegységesebb szolgáltatásokat nyújtása.

A légi áruszállítási tevékenységet illetően a légitársaság kijelenti: „arra törekszünk, hogy létfontosságú láncszemek legyünk a globális gazdaságban, és eljussunk a világhoz a jobb jövő érdekében. A *Qatar Airways Cargo* a világ első számú légi áruszállítója lesz, az ügyfelek preferenciái, értéke, megbízhatósága és méretaránya alapján” (*Qatar Airways Cargo*, 2020).

C) Jövőkép

A jövőkép (vízió) a jövőre vonatkozó reális és idealisztikus képek összessége, amely arra mutat rá, hogy az adott entitás hogyan képzelel el magát a közeli-távoli jövőben.

Az *Emirates* megy ezen a téren a legmesszebb, a légiközlekedés szemléletét kívánja megformálni. Azt a víziót tűzte ki, hogy a repülés általuk képviselt színvonala életmóddá váljon. A 2015-ben elindított kampány a „Hello Tomorrow” és a „Tomorrow thinks borders are so yesterday” mutat rá a társaság talán legfontosabb evolúciós állomására. A határokat feszegeti úgy, hogy azt összemossa a globalizmus képével, a globalista életmóddal. „Be There Challenge for Emirates globalistas”, azaz az *Emirates* utazója a korunk fiatal világjárója, akihez ki ne szeretne hasonlítani? Az „életmód” márka küldötteként az *Emirates* felhasználói a globalisták, akik mindig új tapasztalatokat keresnek, és globális polgárokká kívánnak válni. Az elméleti lehetőség adott, az *Emirates* valamennyi kontinensre repül, 80 ország több, mint 150 városát lehet Dubajból közvetlenül elérni. Ezzel 2014-re a világ legnagyobb nemzetközi légitársasága lett.

Az *Etihad* a „Flying Reimagined” kampánnyal fogalmazta meg, hogy a repülés élményét szeretné újraértelmezni. A vendéglátói szerep újszerű meghatározásában látja a légiszállítás jövőjét. Az arab kultúra szimbólumaként kíván hídként szolgálni Kelet és Nyugat között.

A *Qatar Airways* azt tűzte ki maga számára, hogy bármit is csinál, abban kitűnő legyen. Elsődleges számára a biztonság, az emberek utazási lehetőségeinek növelése, a repülési élményhez jutás elősegítése.

D) A márka, mint termék/szolgáltatás

Alapesetben egy légitársaság nem azért szolgáltat, hogy márkát építsen, hanem azért, mert szükség van a személyek/árúk A és B helyszín közötti távolságának legyőzésére. Abban

az esetben azonban, ha az így megtermelt értékre – többnyire az elismert tevékenység révén – egy további értéknövelő „réteg” rakódik, s az jeleket továbbít, mi több képes befolyást gyakorolni környezetére (a piacra), úgy együtt már egy márkával kiegészült entitásról beszélhetünk.

Keller klasszikusnak tekinthető definíciójából következik, hogy a márkának más anyagi javakkal termékkel vagy szolgáltatással együtt kell működnie, ugyanis „a márka a mentális asszociációk összessége, amelyet a fogyasztó birtokol, és amelyik hozzáadódik a termék vagy szolgáltatás észlelt értékéhez” (Keller, 1998) Ezt hangsúlyozza Kapferer is, miszerint a márkák feltételes eszközök, a márkák nem létezhetnek támogatás (termék vagy szolgáltatás) nélkül. Ez a termék és szolgáltatás tulajdonképpen a márka megtestesítőjévé válik (Kapferer, 2008). Emiatt a vizsgált társaságok esetében megjelenő terméket és szolgáltatást értékelésünk meghatározó irányának tekinthetjük. Ez által tesszük láthatóvá, hogy a márka hogyan jelenik meg a rendszerben, milyen megkülönböztető jegyekkel és tulajdonságokkal rendelkezik, milyen az identitása, a személyisége.

Légitársaságokként vizsgálva a márkát, mint terméket/szolgáltatást, lényeges eltérések fedezhetők fel az egyes társaságok között.

A legrégebbi múltra visszatekintő, egyben legátfogóbb, legkomplexebb stratégiával az *Emirates* rendelkezik. Ők működtetik a legkiterjedtebb útvonal hálózaton a legnagyobb gépparkot és ők érdemelték ki (ezidáig) számszerűen a legtöbb elismerést is. A Qatar Airways és az Etihad 10 és 15 év lemaradással kapcsolódtak be a légiközlekedés versenyébe, azonban a telepítő tényezők hasonlósága révén – beleértve a „szomszédos” forrásból nyert tapasztalatokat is – mára hasonlóan jelentős erőt képviselő piaci résztvevők lettek. A kinyilatkoztatások pontosan kijelölik azt az utat, amit be szeretnének járni, illetve azt az irányt, ahová utasközönségüket orientálják.

Az *Emirates* prémium színvonalú termék- és szolgáltatáspalettája érezhető különbséget mutat konkurenciáinak jelentős hányadától. Mint a B777 és az A380 típusú gépek legnagyobb üzemeltetője, próbálják az ebből származó valamennyi lehetőséget nemcsak gazdasági téren, hanem mint erőt demonstráló és lehetőségeket kínáló márkaértéket előnyként hasznosítani. Ezek a gépek nem csak jelentős presztízst jelentenek, de komfort fokozatukkal remekül szolgálják a transz- és interkontinentális forgalmat, így az *Emirates* stratégiájának alappilléreit képezik. (A klasszikus First szolgáltatást az *Emirates* valamennyi járatán kiépítette. Ez azt jelenti, hogy a luxust kínál: a gép fedélzeti bárral, társalgóval és ágygyá alakítható ülésekkel, valamint tágas zuhanyzóval is rendelkezik.)

A *Qatar Airways* ezzel szemben széles- és keskenytörzsű gépeket egyaránt járat az útvonal igényeihez igazítva, ők az A350-1000 típusú repülőgéptípus életre hívói. Ez a géptípus első hat hónapjában kizárólag az ő járataikon repült, csak ezt követően szállított az Airbus más légitársaságoknak is. Erre az időszakra, 2015-ben külön kampányt dolgoztak ki a J. Walter Thompson ügynökséggel (Kirk, 2015; Martinez, 2015). A Qatar Airways – szemben az Etihad és az *Emirates* cégekkel – járatainak csak egy részén nyújtja a már említett klasszikus First szolgáltatást. A Qatar Airways viszont a Qsuite kabin bevezetésével már az üzleti osztályon is első osztályú élményt ígér a kényelem és a kiszolgálás terén. Az utasok igényeihez alakítható ülések (család, barátok, üzlettársak számára) az iparágban először franciaágyas megoldást is lehetővé tesznek. Akár négy ülés is összenyitható úgy, hogy egy négyszemélyes család együtt tudjon étkezni. A terek paravánnal vannak elválasztva, így az utas saját belső térben töltheti az utat. A hosszú távú éjszakai járatokon a The White Company pizsamáit és papucsait biztosítják. A Qatar Airways is az iparág legszélesebb üléseinek köszönhetően a turistaosztályon is a pihenésre helyezi a hangsúlyt.

Az *Etihad* az első osztályon a privát tér utazás lehetőségét kínálja. Három szobás luxus apartmanokkal szerelte fel Londonba, New Yorkba, Sydneybe, Párizsba és Szöulba tartó

járatait. Az „összkomfort” nappaliból, hálóból és fürdőszobából áll, valamint saját inas és séf is jár hozzá. A jegy árába beletartozik a transzfer a repülőtérre egy luxusautóban. Az Emirates turistaosztályának kínálata is olyan szintű feltételeket nyújt, ami más légitársaságoknál csak üzleti osztályon található meg. Az Etihad gépein a gyermekekkel – igény szerint – egy Angliában, a Norland College-ban képzett óvónő foglalkozik. Itt tanulnak a brit királyi család gyermekeinek dadáit is. 2013 óta több, mint 1800 „Flying Nanny”-t képeztek ki az Etihad számára, ami megkülönböztető jeggyé vált a brandban.

E) A márka felismerése

A márka felismerése a brand építésben kulcsfontosságú tényező. Ennek fő elemei *külső és belső tulajdonságjegyekből* állnak. Előbbit a *vizuális identitás* jelenti, amely egyfelől a márka külső megnyilvánulásai, és fizikai megjelenése, másfelől utazóközönség által látott tulajdonságok (logó, fizikai szimbólumok), vagyis bármi, ami képet rögzít a fogyasztó tudatában.

A márka nem látható részének, *belső tulajdonságainak* jelentéstartalmát a szimbolikus, érzelmi vonatkozású, megfoghatatlan szempontok és mentális asszociációk foglalják magukba. Egyrészt a márka *személyiségjegyei* tartoznak e körbe, mivel nagyon fontos a márka személyiségének, karakterének és alapjellemzőinek meghatározása a szolgáltatás során tett megnyilvánulásai révén. Másrészt nagyon fontos a márka, mint *kulturális tulajdonsághordozó* elem megjelenítése. Ide tartoznak azok a képviselt értékek és elvek, amelyek mellett a márka kiáll (pl. ország-, vállalat-, termékimázs, történelmi gyökerek, hagyományai, márkaörökségének állapota stb.)

A fentiekből kiindulva a Perzsa-öböl menti légitársaságok márkáját fizikai megjelenési formájuk, személyiségük, valamint kulturális tulajdonság-hordozó mivoltuk és a nemzeti tradíciók megjelenítése szempontjából egyaránt célszerű vizsgálni és jellemezni.

1. A márka, mint fizikai megjelenési forma és mint szimbólum.

Az Emirates erősen a logóhoz és a szimbólumhoz köthető entitás. Az alkalmazott színek beleégnek az ügyfelek tudatába, amivel tovább erősítik pozíciójukat. A vörös a jólétet, az önbizalmat, a szenvedélyt és a vezető erényt tükrözi. A fehér szín a nemességet, az eleganciát és a tisztaságot ábrázolja. Ehhez jelenik meg helyenként az arany, ami mindezt megkoronázza.

A márkanév kalligrafikus írással egyidejűleg fejezi ki a márkát, a háttérszínt. Az Emirates személyzet ruházata még inkább egyértelműsíti a márka identitását: stílusos, jó megjelenésű és elbűvölő. A színek a régió természeti környezetében található árnyalatokból táplálkoznak. A piros sapka a napot, krémszínű sál a sivatagi szelet, a beige a sivatagi homokot idézi fel (Kim et al., 2015). Ők az Emirates legismertebb és leglátványosabb nagykövetei.

Összehasonlítva a legközelebbi versenytársakkal, az Emirates és Qatar Airways egyaránt egyedi, könnyen felismerhető és meghatározható, azonban az Etihad geometriai kompozíciója talán nehezebben definiálható.

A Qatar Airways logóján egy Oryx gazella feje látható. Ez az állat domináns hím vezetése alatt álló csoportokban él a sivatagban csakúgy, mint a katarai társadalom, amely szintén férfiak által irányított a nagy részén sivatagos területének. A burgundi és a szürke szín Katar nemzeti színei, előbbit „Katar vörös” -nek is hívják¹⁰⁸ A burgundi szín a logóban az előkelő rangot jelöli, amelynek részese lehet az utas, ha ezzel a légitársasággal repül. A légitársaság nem egy meghatározott korcsoportot szólít meg, így kerüli az extrém színeket, inkább a mérsékelt árnyalatokhoz orientálódnak. A szín azért is fontos, mert könnyebb megjegyezni, mint a szlogent vagy a nevet.

¹⁰⁸ Pantone 222C, R105, G26, B64. (Travel Tourism News Middle East, 2004)

Az *Etihad* 2014-ben újratervezte brand stratégiáját. A Landor Associates-t, egy híres brand tanácsadó céget bíztak meg a tervezéssel. A cég Abu Dhabi szélfűtta homokdűnéit, az aranszínű sivatagot és mór stílusú építészetet vette alapul. Mindez réz, ezüst, krém és barna felosztású sokszögekben jelenik meg. A színes sokszögek az exkluzivitás és a prémium érzetét keltik a légitársasággal összefüggésben. (The Branding Journal, 2016)

A fizikai megjelenés másik oldalát az utaskísérők egyenruhája képviseli. Az egyenruha egy nonverbális kommunikációs eszköz, amely segít abban, hogy beazonosítsuk a képviselt társaságot. A fedélzeten dolgozó személyzet folyamatosan megjeleníti a légitársaságot, és formálja az utasban a légitársaságról kialakuló képet, így döntő jelentőségű. (Kim et al., 2015) A vizuális tapasztalatot az egyenruhák tudatos kialakítása is pozitív irányba mozdíthatja el, amit az alak, a szín és az anyag határoz meg. Az Emirates és az Etihad az Egyesült Arab Emírátságokban hagyományos fátyol egy-egy változatát alkalmazzák női utaskísérők öltözetében. A fátyol kiegészítője az univerzális trendet meglevenítő ruhának, ezzel is visszautalva a hagyományos arab világra.

2. A márka, mint személyiség.

Számos felmérés eredményét alapul véve az *Emirates* célpiacát kozmopolitának és dinamikusnak tekintik. A márka, mint személy attribútum jellemvonásai egyértelműen leolvashatók az Emirates honlap képeiről, az óriásplakátokról, a youtube csatornákon futó szerepekből. Ezek alapján az Emirates az alábbiakat sugallja: kifinomult, nagyratörő, igényes és elbűvölő. (New Africa (Emirates, 2019d), Private Suite kampány Jennifer Anistonnal (Emirates, 2019c) Ha a globalizmust preferálók célcsoportját, vagy a fiatalabb korosztályt vesszük alapul, akkor az Emirates légitársasághoz inkább a fiatalos, menő és életvidám identitás társítható.

Az *Etihad* a megbízhatóságot és kreativitást láttatja. Személyiségében fontos az ügyfél orientáltság, a „soha nem tehetek eleget az ügyfélért” attitűd. Proaktívként szeretne megjelenni, aki mindig a jobb megoldást keresi és ehhez mutatja az utat (Etihad, 2016). A *Qatar Airways* 2019-ben a diákokat szólította meg a Student Club programmal, ezzel a Z generáció figyelmét szeretne volna felkelteni. A légitársaság alapvetően családokhoz szól, ezt példázza a „The world like never before” kampány, amelyben egy család áll a légitársaság által nyújtott élmények központjában. (Qatar Airways, 2019b)

Számos híresség „nagykövetként” való szerepeltetése több szempontból is fontos lehet. Megszemélyesíti a márkaimázst, népszerűsíti a társaságot, figyelmet ébreszt. Az Emirates saját felmérése szerint az erős márkaimázst közvetlenül befolyásolja az ügyfelek vásárlási döntéseit és a márkához való hűségüket. Az Emirates számos hírességet - Jennifer Anistont, Pelét, Ronaldot stb. – kért fel erre a feladatra, jelentős összegeket kifizetve, de jelentős reményeket fűzve az együttműködéshez. Bár ennek pontos, jegyeladásokban kifejezhető mérlege aligha mutatható ki, J. Anistonra 37 millióan voltak kíváncsiak. (Emirates Group, 2009-2020).

Az Etihad „Vendég Nagykövet” programjának részeként sportolókat és színészeket szerződtet a brand népszerűsítésére. Így például 2012-ben a Hollywood-i színésznő Katrina Kalf, 2013-ban többek között Shane Warne ausztrál krikettjátékos, a Manchester City ificsapatának edzője Patrick Viera képviselték a légitársaságot. (Etihad Aviation Group, 2001-2019) 2015-ben pedig Nicole Kidmant szerződtették brand nagykövetnek. Az ausztrál M&C Saatchi cég által tervezett kampányban újraértelmezték a repülést, elszakadtak a hagyományoktól és utat mutattak az innováció, design, stílus és vendéglátás terén, melyhez jól illeszkedett az ausztrál színésznő „kifinomultsága, intelligenciája, eredetisége és eleganciája”. (Spary, 2015)

A Qatar Airways a sztárokat nem reklámfilmekben, hanem a minden járaton kötelező, biztonsági bemutató videóban szerepeltette. 2015-ben légitársaság által szponzorált FC Barcelona tagjai saját stadionjukban mutatták be egy humoros kisfilm keretében, „hogyan

viselkedjünk” veszélyhelyzetben. A Messi, Suarez, Neymar, Pique, Rakitic és Mascherano főszereplésével készült videó a bemutatását követő egy hónapban 40 milliós nézettségi rekordot ért el a közösségi média oldalakon. (Qatar Airways, 2016) A sikert követően 2019-ben ismét a bevált recepthez nyúltak, egy új biztonsági videót forgattak az aktuális szponzorszerződéseken keresztül elérhető foci világsztárokkal. Ez a videó már egy focistadion öltözőjében imitálta a repülőgép fedélzetét, Lewandowski, Neymar és Cafu tolmácsolásában tudhatjuk meg, mi a teendő az adott esetben. Ez alkalommal brit televíziós hírességeket (Jason Thorpe és Ross Hatt) kértek fel edzői szerepre. (Qatar Airways, 2019a) Egy marketing szakember szerint a humor bizonyíthatóan növeli a memorizálási képességet, így remek választás egy ilyen fontos témában. (Tan, 2019)

3. A márka, mint kulturális tulajdonság-hordozó és a nemzeti tradíciók megjelenítője.

Az Emirates és Dubaj kapcsolata elválaszthatatlan. A légitársaság létrejöttéhez és szárnyalásához nem kizárólag a tőkeháttérre és diverzifikációra volt szüksége, hanem a sejkiség fővárosára is. Shejk Rashid al Maktum (és az Etihad esetében Shejk Zayed al Nahian) határozta el, hogy Dubajt - Hong Kong és Szingapúr példáját követve – befolyásos világvárossá kell fejleszteni. Ennek jelentősége a légiközlekedés (és a Perzsa-öböl déli félteke) szempontjából hatalmas. Megteremtette a régió vonzerejét, értelmet adott az útmegszakításoknak. Ahhoz, hogy itt ne kizárólag tranzit forgalom legyen, hanem egy valós célállomás, egy tekintélyes város, ahová üzleti, konferencia, sport, kulturális, bevásárló és idegenforgalom miatt is érdemes megszakítani az utat. (Legalább egyszer.) Ezzel összefüggésben vált fontossá a tradíciók és a kultúra becsatornázása. Ennek részeként hatják át a légitársaság egészét az arab hagyományokból átültethető értékek, a zene, az ételek-italok, a szakralitás, a sivatagi világ szépsége. Az Emirates az Egyesült Arab Emírségekből, egy fényűző világból érkezett. Szolgáltatásai prémium színvonalának a tradíciókkal való együttélését eredményesen építették be identitásukba, ami jól szolgálja a márka megjelenését is.

Az Etihad és a Qatar Airways hubjait ugyancsak a fővárosok adják. Mindkét légitársaságnál érezhetően jól sáfárkodnak pozíciójukkal. A Qatar Airways nem csak a saját, arab kultúrát jeleníti meg a brandben, hanem a célállomás sajátosságait is. Az új desztinációk bevezetésekor gondosan kidolgozott menetrend szerint haladnak. Külön figyelnek a különböző kultúrák találkozására. Egy új helyszín bevezetésekor a helyi értékeket kiemelő ajándékot kapnak az utasok, fotókat válogatnak, hirdetőtáblákat (banner) készítenek és megtervezik a médiamegjelenéseket. (Travel Tourism News Middle East, 2004)

Az arab kultúra hagyományos értékeit mindhárom légitársaság megjeleníti szolgáltatásaiban. A vendégszeretet, a kifinomult érzékek a gasztronómiában és a lakberendezés terén mindhárom társaságnál a brand része és természetesnek hat. A személyzet képzése során külön figyelmet fordítanak ennek tudatosítására.

F) A márka kapcsolatteremtési alternatívái

A kapcsolatteremtés különböző formái a légiközlekedés szempontjából döntő fontosságúak, hiszen az utazás maga a szolgáltatásra épülő kapcsolattartás. A vizsgált légitársaságok számára különböző alternatívák kínálóznak ennek megvalósítására. Egyrészt rendelkezésre áll a közvetlen kapcsolatteremtés lehetősége, ahol a márka-ügyfél találkozás jellege elsősorban a márkát minősíti, széleskörű lehetőséget kínál, utal a személyiségére, márkaélményeket ad át, valamint válaszreakciókat gyűjt be. Másrészt jó lehetőségeket kínálnak a legnagyobb közösségi média-oldalak és keresőprogramok (Facebook, Twitter, Google stb.), amelyek széles társadalmi rétegekhez juttatják el a márka népszerűsítést a legkülönfélébb formákban és tartalommal. Harmadrészt kiemelt szerepe van a jól hangzó, jelmondatoknak, vezérgondolatoknak, amelyek egyetlen mondatba

sűrítve reklámozzák az adott légitársaság szolgáltatás-kínálatát, tevékenységének minőségét és a cég küldetését.

A kapcsolatteremtés fontos eleme a vásárlói reflexiók folyamatos figyelése és megfelelő hasznosítása a márkaépítésben. Ebbe tartozik az utazóközönség érzéseinek, elvárásainak befogadása a társaságok márkarepertoárjában.

Ugyancsak nem elhanyagolandó feladat a márka elfogadtatása az ügyfelekkel, annak megjelenése az ügyfelek gondolkodásában, továbbá az illeszkedés mértéke a márkához.

Azt, hogy a vizsgált légitársaságok számára a kapcsolatteremtés mekkora jelentőségű tényező, mi sem bizonyítja jobban, mint az a felismerés, hogy az *utazás a kapcsolatról szól*. Ezt Sir Maurice Flanagan, az Emirates Airline & Group alelnöke fogalmazta meg a legpontosabban: „Az Emirates nem csak az emberek összekapcsolásának módját kínálja az A ponttól a B pontig, hanem katalizátor is egyben, az emberek reményeinek, álmainak és törekvéseinek összekapcsolásához.” (Travelmole, 2008) Az Emirates dolgozók jelentik a társaság sikerének bázisát. Ők felelősek a minőségi szolgáltatásokért, ők találkoznak az ügyfelekkel és ők jelenítik meg vizuálisan az Emirates identitását. A hosszú repülőutak, a tartós együttlét, a légitársaság esetében egy rendkívüli lehetőség, amit a társaság felismert, és erre építve igyekszik azt professzionálisan kihasználni. Befektetnek a személyzet képzésébe és különféle programok kidolgozásába. Partnerségben állnak a vezető egyetemekkel: a Carnegie Mellon és az Oxford Egyetemmel stb.

Az Emirates csapat büszke tehetségére, nyitott gondolkodására, internacionalizmusára. A vállalat sokszínűsége egy globális integrációt jelenít meg. Az Emirates Group világszerte több, mint 75 ezer alkalmazottat foglalkoztat. Hangsúlyozzák, hogy begyűjtik és felhasználják az ügyfelek tapasztalatait a különféle kommunikációs csatornákon keresztül: weboldal, közösségi média, nyomtatott média stb. Építenek erre, és minden megnyilvánulásukkal arra törekcsenek, hogy a pozitív „együttlét” élménye rögzüljön az ügyfelek tudatába.

Az Emirates weboldalát 2018-ban felkeresők közül több mint 50% volt nő, és iskolázott. Területi megoszlás szerint az érdeklődők közül az Egyesült Államokból (14,2%), Indiából (9%), az Egyesült Arab Emírségekből (8,9%), az Egyesült Királyságból (6,4%) vagy Szaúd-Arábiából (3,8%) kattintott az oldalra. (Similarweb, 2019)

A légitársaságok azt is felismerték, hogy a sporttevékenység kiváló lehetőséget nyújt a potenciális utazóközönség eléréséhez. Azt a réteget kell tehát ez által megcélózni, amelyik mobil, rendezvény- és utazáséhes és nem utolsó sorban fizetőképes. Ez a legaktívabb korosztály tud leginkább azonosulni a vezérgondolatokkal is, ezért elsősorban ők vannak megszólítva.

Mindhárom légitársaság nagy jelentőséget tulajdonít a feltűnő jelmondatoknak. A márka ezáltal szólal meg leghangosabban, azaz a szolgáltatásban rejlő lehetőségek mellett ezzel közvetlenül próbálják az ügyfelek márkaképét a kívánt irányába terelni. Gyakran mutatós fotók tartalmával is alátámasztott mondanivaló feladata a „járt út” megerősítése, de ahogy az Emirates esetében, akár egy teljes identitásváltás is lehet: „Hello Tomorrow”, a prémium utazási márkáról a világot befogadó életmódmárkává alakulni. Ennek megalapozottságát támasztja alá, hogy a „jól társított szimbólumokkal, szlogenekkel, reklámokkal a fogyasztókban igen mély, – noha nem feltétlenül tudatosuló – hatásokat érhetnek el, amelyek döntőek lehetnek a márkaválasztás során (Kunsági et al., 2019).

Az Emirates a légiutasok utazási kultúrájának fejlesztését, utazási vágyuk növelését tekinti céljának, ezért kiemelten kezeli az utasoktól a légitársasághoz érkező visszajelzéseket, *reflexiókat*. Az „életmód” identitás erősítése érdekében az Emirates az ügyfél tapasztalatainak növelésére összpontosít. Példát mutat, mindig az újat és jobbat keresi, ezzel ösztönzi vendégét. Az igazi célközönség a globális utazó, aki minden

lehetőséget megragad és törekszik mindent megismerni. De csak a légitársaság képes ehhez segítséget nyújtani azáltal, hogy velük repül.

A Qatar Airways az utasban a kalandvágyó embert látja. Hangsúlyosak az utazással kapcsolatos élmények, mint a vágyak beteljesülésének lehetősége. A légitársaság utasa túllép korlátain és megvalósítja álmait. A valóságos világ és az elképzelt világ között a Qatar Airways a híd, ami átsegíti a vele utazókat a kiteljesedésbe.

Az Etihadnál az utas, mint a vendéglátás címzettje jelenik meg. Minden arról szól, hogyan tudják a legmagasabb fokú, legkényeztetőbb ellátást nyújtani. Az arab vendégszeretetre építve a legmodernebb, legnagyobb fokú luxusban szállítják az utast az otthonától a céljáig. A szolgáltatás célja nem az utazás, hanem az utas vendéglátása.

24. táblázat. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways márkaidentitásának főbb tartalmi elemei

DIMENZIÓK		EMIRATES	ETIHAD	QATAR	
ÖNMEGHATÁROZÁS		prémium kategóriás, globális légitársaság			
		globális ikon	az UAE értékei által inspirálva a világ legjobb vendéglátója	magasan képzett, elkötelezett szakemberek, akik mindenben kiválóak	
KÜLDETÉSTUDAT		multikulturális és nemzetközi értékek teremtése, ezáltal a globális légiiparban való pozíciója megerősítése	kelet és nyugat egyesítése 5*-os luxusszínvonalú légiszolgáltatások révén, ami megnyitja Abu Dhabi-t a világ felé	„Kiválóság mindenben, amit csinálunk” ...ezáltal a Perzsa-öböl légi közlekedési ágazatának piaci követőjéből vezetőjévé válni	
JÖVŐKÉP (vízió)		globális életmód márkává válni	a repülés élményét a vendéglátói szerep újraértelmezésével megreformálni	A Qatar Airways a Katari Nemzeti Vízió 2030 része, amelynek célja, hogy Katart a világ legfenntarthatóbb és legfejlettebb országává formálják (ILoveQatar.net, 2018).	
A MÁRKA, MINT TERMÉK/SZOLGÁLTATÁS (minőség, hatékonyság, stílus...)		B777 és A380 típusú repülőgépek, lounge-kínálat, first, business	B777, B787 és A380, A320 gépcsaládok, az első osztályon 3 szobás luxus apartman, Flying Nanny, Inflight Chef	széles palettájú géppark, A350-1000, A350-XWB, első osztály színvonalát nyújtja business osztályon, Qsuite	
A MÁRKA FELISMERÉSE	A MÁRKA KÜLSŐ TULAJDONSÁGJEGYEI		A logó, a marketing termékek és a ruházat színei az önbizalmat, eleganciát, tisztaságot jelképezik, valamint a természeti környezetre utalnak.	A logó, a marketing termékek és a ruházat a sivatagi homokdűnéket idézi. A színek exkluzivitást sugallnak.	A logó, a marketing termékek és a ruházat a nemzet színeit és az előkelőséget szimbolizálják. A logón a terület őshonos állata szerepel.
	A MÁRKA BELSŐ TULAJDONSÁGJEGYEI	SZEMÉLYISÉGJEGYEK	kifinomult, nagyratörő, igényes és elbűvölő	megbízható és kreatív	családközpontú
		KULTURÁLIS TULAJDONSÁG HORDOZÓK	Az arab hagyományokból átültethető értékek: zene, ételek, italok, szakralitás és a sivatagi világ szépsége.	arab vendégszeretet	az arab kultúra hangsúlyozása mellett a különböző kultúrák találkozásának helyszíne
A MÁRKA KAPCSOLAT-TEREMTÉSI ALTERNATÍVÁI ÉS A KOMMUNIKÁCIÓ		KÖZVETLEN KAPCSOLAT	mindvégig az utazás során, továbbá a szponzorálási tevékenység széles palettája által		
		SZOCIÁLIS MÉDIA	minden lehetőséget megragadni, pl. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn és Google		
		MEGHATÁROZÓ VEZÉRGONDOLATOK	„Hello Tomorrow” „Inspire the Inspired” “Ignite new passions” “Expect Exceptional” „Fall in love in every journey” "Fly Better" "Emirates, the finest in the skies" "Be good to yourself. Fly Emirates"	"Choose well" "Flying reimagined" “The World is Our Home. You are Our Guest”	"A World Like Never Before" ‘No Borders, Only Horizons’ "Going places together" "Don't just collect miles, collect memories"
		REFLEXIÓ	a globális utazó inspirálása	a vendég elbűvölése	a kalandvágyó ember álmainak megvalósítása
		VÁSÁRLÓI VISSZACSATOLÁS			
EGYÉB ELŐNYTÉNYEZŐK					
MÁRKAÉRTÉK SORREND (Brand Finance, 2016-2020 átlagérték)		3,6	25,6	13,3	

Forrás: Emirates Group (2001-2019), Etihad Aviation Group (2001-2019), Qatar Airways (2001-2019) adatai alapján saját szerkesztés

G) Egyéb előnytényezők

A légitársaságok brandjének felépítésében komoly szerepe van az egyéb ún. előnytényezőknek is. Ilyenek például a biztonsági vagy a környezeti kérdések, amelyek, mint márkaelemek szintén részét képezik a márka értékének. (Az ügyfelek számára ezek a legfontosabb és a legkevésbé fontos tényezők, egyaránt szervesen beépülnek a márka identitásába. Kivételes szerepüknel fogva érdemes ezeket külön kezelni.)

A dolgozatnak e két (6.4.1. és 6.4.2.) részfejezetében tárgyalt brandépítési sajátosságokat a 24. táblázat összegzi. Ebben világosan követhetők a márkaépítés és identitás egyes dimenzióinak azonosságai és eltérései a vizsgált légitársaságok esetében (24. táblázat).

A 6.4.2. fejezet tartalmához fontos kiegészítés, hogy a környezet iránt felelős munkamódszerek és az öko-hatékony működés egyre inkább eladható brand stratégiává válik mindhárom vizsgált társaság esetében. Dubaj, Abu Dhabi és Doha számára deklaráltan kritikus jelentőségű a környezet védelme, az energia- és vízfogyasztás csökkentése, a földi szállítási műveletek ez irányú fejlesztése (lásd 6.3.2. fejezet).

A három vizsgált légitársaság márkaépítési koncepciójának végső célja azonos: prémium kategóriás, globális légitársaság felépítése, elfogadtatása és hosszútávú gazdaságos üzemeltetése. Arra törekszenek, hogy erős márkanév alakítsanak ki, tartsanak életben, amelyik minden területen – termékekben, szolgáltatásokban, személyzetben, marketingben, szponzorálásban stb. – kifejezi identitásukat. Ennek a márkának újszerűségével, minőségi elemeivel olyan vonzóerőt kell képviselni, ami a versenytársakkal szemben masszív előnyt képes megteremteni.

6.4.3.A marketingpolitika új tendenciái és szerepe a vizsgált légitársaságok üzletpolitikájában

A három légitársaság üzleti célkitűzéseit alapul véve megállapítható, hogy rendkívül eredményesen használták ki környezeti adottságaikat és azokat professzionálisan építették be márkájukba (Ashraf, 2014, Knorr & Eisenkopf, 2007).

Marketing téren a társaságok mindegyike felismerte, hogy globális szakmai elismerést csak a márka erejére alapozva, időről-időre megújuló minőségi tartalommal és módszerekkel, továbbá az ügyfelek igényeire épülő, jól beazonosítható egyedi arculattal lehet elérni. Ma a légiipar marketing-építkezése ott tart, hogy szakosodott cégek komplex, a repüléshez illeszkedő koncepciókat dolgoznak ki – beleértve az innovatív és ergonomikus fedélzeti technológiákat, öko-szemléletet, márkaerősítő megoldásokat, testre szabható kényelmi termékeket stb. –, próbálva a teljes ellátási láncot optimalizálni¹⁰⁹. Jól látszik, hogy ezek jelentős része – a népszerű, egyben elkerülhetetlen biztonsági, környezetvédelmi előírások betartása mellett – a szolgáltatási szférát célozzák meg. Ennek megfelelően a szolgáltatásminőséget egyre inkább versenyképes marketingstratégiának tekinthetjük, amely fontos szerepet játszik a nyereségtermelésben is (Zeithaml et al. 1996).

Mindhárom légitársaság esetében a következetesen felépített, jól beazonosítható termék és szolgáltatás alapú márkaképet egy tudatos, a mindenkori piaci helyzethez és az aktuális versenytársakhoz illesztett marketingstratégia fogja össze, amely

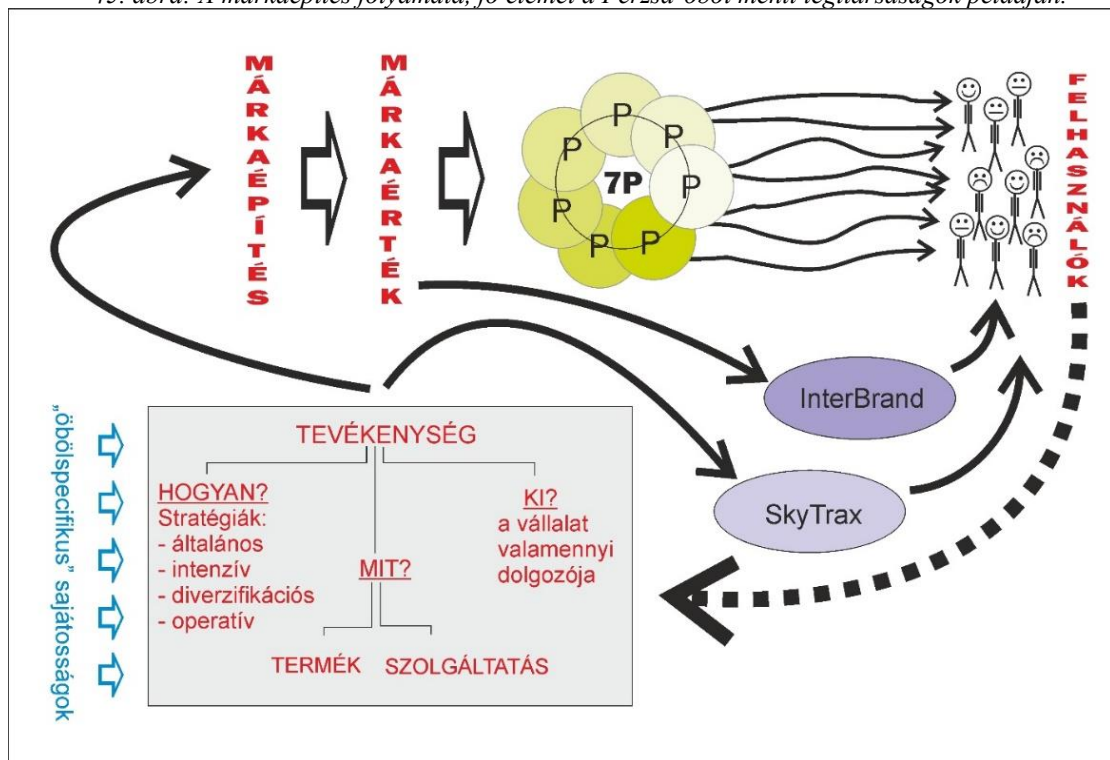
- pontosan kalibrált ár-érték arányt igyekszik kialakítani az ügyfélhűség fenntartása mellett,
- a marketingeszközök széleskörű felhasználásával agresszíven részt kíván venni a nagyobb piaci részesedésért folyó versenyben,

¹⁰⁹ Az Emirates vezető marketing kommunikációs partnere, a Strawberry Frog, az Etihad Airways partnere a 8020 Communications, a Qatar Airways saját kommunikációs szakembert alkalmaz. (Strawberry Frog, 2012; Cornelius, 2020; Think with Google, 2016a)

- minden eszközt mozgósít az új ügyfelek megszerzéséért és a régiók megtartásáért,
- a célok elérését – ha szükséges – a promóciós költségek jelentős emelése árán is támogatja,
- pszichológiai hatás erősítésével igyekszik az ügyfelek szemléletét a céghűség irányába terelni

A tevékenységre épített program megvalósítása egy átfogó intézkedési terv alapján történik, amely ötvözi a légitársaságok működésének filozófiáját és kompetenciáinak összességét (Emirates Group, 2010-2019; Qatar Airways, 2010-2019; Etihad Aviation Group, 2010-2019). Még ha társaságonként különböznek is az elnevezések, a gondolatok és terminusok mögött gyakran nagyon hasonló tartalmat és módszereket találunk (45. ábra).

45. ábra: A márkaépítés folyamata, fő elemei a Perzsa-öböl menti légitársaságok példáján.



Saját szerkesztés

6.4.3.1. A marketingpolitika stratégiai megalapozása

Az Emirates – amely e téren is úttörő szerepet játszik – egyedülálló növekedési koncepciót dolgozott ki és valósított meg termékei és szolgáltatásai minőségének fenntartása mellett, amely márkaépítési filozófiája középpontjában áll. A társaság általános érvényű stratégiáját egy diverzifikációs, néhány intenzív és több operatív (un. vállalati) stratégia alkotja (Nataraja & Al-Aali, 2011). Az operatív stratégiák irányelve (Ashraf, 2014, Bhasin, 2017, Knorr & Eisenkopf, 2007):

- a magas színvonalú szolgáltatások biztosítása,
- a legjobb ügyfélszolgálat fenntartása,
- a mindenkor új termékek és újítások bevezetése, és
- a fokozottan automatizált rendszerek kiépítése

Az intenzív stratégiák elsősorban a piacra jutás, a piaci fejlődés és a termékfejlesztés feladatkörét fogják át mindhárom légitársaság esetében.

A diverzifikáció az Egyesült Arab Emírátsok gazdasági szemléletének alapsémája, így érthető, hogy vállalati szinten is jelen van. Ez a stratégiai irány hívta életre az Emirates Group csoportot, amely a több lábbon állás szerencsés prototípusa.

25. táblázat. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways működését biztosító cégcsoportok

Főcsoport	Vállalatcsoportok megoszlása		
	EMIRATES GROUP	ETIHAD AVIATION GROUP	QATAR AIRWAYS GROUP
Repülés	Emirates Emirates SkyCargo Emirates Executive Emirates Skywards	Etihad Airways Etihad Cargo	Qatar Airways Qatar Airways Cargo Qatar Executive
Földi és légi szolgáltatások	dnata marhaba Gerry's dnata Emirates Group Security Alpha Flight Services Emirates Engineering Emirates Flight Catering En Route Transguard Airport Handling MAS Metro Air Services Air Dispatch Cabin Services Australia Calogi DUBZ Freightworks	Etihad Airport Services Etihad Secure Logistics Etihad Engineering	Qatar Duty Free Al Maha Services Qatar Aviation Services Internal Media Services Hamad International Airport Qatar Aircraft Catering Company
Oktatás	Emirates Flight Training Academy Emirates CAE Flight Training Emirates Aviation University	Etihad Aviation Training	
Kiskereskedelem	mmi Emirates Leisure Retail		The Qatar Distribution Company
Utazásszervezés	Emirates Holidays dnata Travel Imagine Cruising City Sightseeing Dubai Gulf Ventures Arabian Adventures mmi travel EmQuest The Global Travel Group G Travel International Travelbag Travel 2 Gold Medal UK Gold Medal UAE Netflights Sunmaster Yalago Travel Republic Destination Asia Arabian Adventures MIE		
Vendéglátás	Premier Inn – Middle East The Sevens Stadium		
Társadalmi felelősségvállalás	dnata4good Emirates Airline Foundation		

Forrás: Emirates (2020e), Etihad Aviation Group (2020), Qatar Airways (2020a) adatai alapján saját szerkesztés

A szervezet lefedi a légi közlekedés operatív feladatai mellett a repülőgépek légi-földi kiszolgálását, az oktatást, a kereskedelmet, a vendéglátást, a marketinget és az utazásszervezői műveleteket (Emirates Group, 2001-2019).

Jól látható, hogy ezek az irányelvek a vállalat tevékenységére, a termékek előállítására és a szolgáltatási szférára vonatkoznak, melyek a teljes dolgozói közösség tevéleges hozzáállásával együtt járulnak hozzá a márka értékeinek, arculatának létrehozásához, fenntartásához. Tim Clark többször hangsúlyozta, hogy a brand nem csak marketing és szponzorálás, hanem személyzet is, akik az Emirates brandet sugallják egész munkaidőben (Emirates Group, 2001-2019).

Az Etihad a minden áron való növekedési pálya (flotta, hálózat, infrastruktúra) fenntartását a szakfeladatok eltérő gazdasági megközelítésével igyekszik megvalósítani. Piacfejlesztés terén penetrációs stratégiát követnek, ugyanazon termékkel, versenyképesebb áron próbálják a meglévő piaci réseket feltörni. Az alacsony működési költségekre épülő árstratégia főleg az economy osztályon segíti a piaci részesedés bővítését.

A Qatar Airways viszonylag mérsékelt marketingmix politikát képvisel hangsúlyozottan ügyfélközpontú megközelítéssel. Ennek sémája: kiváló dolgozókkal, megfizethető áron, ésszerű promóciót követni.

A konkrét marketing módszerek, eszközök, stratégiák és taktikák bemutatása előtt fontos rámutatni, hogy ezeket a feladatokat mindhárom társaság esetében egy szövevényes leányvállalat csoport hajtja végre. A legkiterjedtebb, az Emirates köré létrehozott gigacég, amelyet hét főcsoportba sorolt 54 vállalat alkot, s amelyek többsége önálló, szakmai körben is jó nevű „szub-brandet képvisel”¹¹⁰. A Qatar és az Etihad esetében ez elsősorban a repülési-, földi-légi szolgáltatásokat, az oktatást és a kereskedelmet érinti. (2. táblázat) (Emirates 2020a, Etihad Aviation Group, 2020; Qatar Airways, 2020a).

A szolgáltatásközpontú marketingstratégia elméletéhez illeszkedve mindhárom társaság a *Marketing Mix 7P* néven ismert operatív program algoritmusát követi, érzékeltetve, hogy a marketing lehetőségek teljes palettájával kompromisszum nélkül élni akarnak (Bhasin, 2017) (25. táblázat).

A légitársaságok marketingstratégiájának bemutatásához és a marketingeszközök azonosításához a vállalatok vezető tisztségviselőivel készített interjúk értelmezésén és a személyes tapasztalatainkból nyert információkon túl másodlagos forrásokat – a társaságok honlapjait, promóciós kiadványait, médiafelületeket, kapcsolódó tudományos publikációkat – használtunk fel.

6.4.3.2. *A légitársaságok szolgáltatásközpontú marketingstratégiájának vizsgálata a Marketing Mix 7P alkalmazásával*

1. Price

Az ár igen érzékeny terep, a legnehezebben követhető. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways egyaránt azt hangsúlyozza, hogy a menetjegy ára a hozzáadott érték mértékével arányos. E kijelentés azonban a legutóbbi időkhöz ellentmondásosnak tűnt, hiszen itt a márka igen nagy anyagi áldozatok árán, a luxus igények kiszolgálására lett felépítve. Ez mindenképpen egy magasabb árkategóriát feltételezne, ugyanakkor járataikra évekig az európai és amerikai versenytársaknál lényegesen olcsóbban lehetett helyet foglalni.

A jogi viták álláspontjával szemben az elemzői vélemények a kedvező jegyárakat a helyi, korlátozott szabályozási és adózási feltételekkel, az alacsony költségű munkaerővel, a fiatal, lendületes üzletvezetési gyakorlattal és az üzemanyag-támogatás előnyeivel magyarázták meg. (O’Connell, 2011, Grimme, 2011) 2017-18 óta ez a trend változást

¹¹⁰ Emirates Group leányvállalatait összefogó főcsoportok: 1.repülés 2.légi szerviz 3.oktatás 4.kiskereskedelem 5. utazásszervezés 6.vendéglátás 7. szociális tevékenység

mutat, a korábbi penetrációs árpolitika helyett jóval inkább a termékpalettához igazodó árképzési gyakorlat került előtérbe.

Ahogy a kínálat szegmensekre van felosztva, úgy az árak is ezt követik. Az árképzésben iránymutató továbbra is az Emirates. Az Etihad és a Qatar Airways ettől eltérő, de nem független taktikát folytatva, némileg alacsonyabb viteldíjat érvényesít. Utóbbi esetében ennek oka lehet a 2017-óta fennálló blokádnak üzletpolitikát formáló nyomása, ami megzavarta a számukra jó irányba mozgó piaci dinamikust, így egyelőre nem akar (vagy nem képes) ugyanazon a szinten versenyezni az Emirates-szel. Az Etihad érezhetően a gazdasági félrelépések korrekciójának terhét viseli (26. táblázat).

26. táblázat. Az Emirates, a Qatar Airways és az Etihad néhány menettérti viteldíjának összehasonlítása azonos desztinációk és szolgáltatások esetében (2020. szept.-dec. között)

Viszonylat	Légitársaság	Státusz	HUF/EUR	Viteldíj/retúr
BUD-DXB	Emirates	Economy	HUF	246 600
BUD-DOH	Qatar Airways			144 400
VIE-AUH	Etihad			163 900
BUD-BKK	Emirates			293 800
BUD-BKK	Qatar Airways			162 400
VIE-BKK	Etihad			187 900
DXB-LHR	Emirates	First	EUR	8 729
DOH-LHR	Qatar Airways			8 472
AUH-LHR	Etihad			8 678

Forrás: Emirates Group (2010-2019), Etihad Aviation Group (2010-2019), Qatar Airways (2010-2019) adatai alapján saját szerkesztés

Az Emirates jelenleg a dinamikus árképzési stratégiát támogatja, azaz a jelenlegi piac terhelhetősége alapján rugalmasan határozza meg az árakat. Az ICT (Information and Communication Technology) rendszer kifejlesztésével, a mesterséges intelligencia eredményeit felhasználva, minden ülőhelyért a legmagasabb árat igyekeznek elérni. Ez a szemlélet a társadalom különböző rétegeinek igényeiből indul ki, és ezt figyelembe véve diverzifikál. Prémium árat alkalmaznak olyan ügyfelek számára, akik luxusra, magas színvonalú és exkluzív szolgáltatásokra tartanak igényt. Az Emirates prémium osztálya nem titkoltan az extra gazdagok számára fenntartott monopólium. Bizonyos útvonalakon viszont alacsony költségű árképzési stratégiával próbálnak továbbra is versenyben maradni. Ehhez járulnak az évszakokhoz köthető kedvezmények, a szezonon kívüli akciók.

Jelenleg a katarai légitársaság az úgynevezett Going-rate-árazási stratégiát követi, azaz a magasabb Emirates árak figyelembevételével (követésével) állapítja meg viteldíjait. Azokat az ügyfeleket célozza meg, akik magas minőséghez és osztályhoz szeretnének, az Emirates-nél kedvezőbb áron hozzájutni. Ennek megfelelően a Qatar Airways értékalapú árakat kínál a prémiumtól az economy kategóriáig. Az adott jegy áregyenlőség esetén deklaráltan több szolgáltatást és kényelmet ígér (és nyújt), ami versenyelőnyt biztosít a többiekkel szemben. Számos esemény kapcsán további kedvezményt kínál repülőjegyeire (Leonhardt, 2018). A nyilatkozatokból azonban az érződik, hogy főként a business osztályú ügyfeleket szeretnék elérni, akik hajlandók fizetni a szervezet által nyújtott többletszolgáltatásért. Arra összpontosítanak, hogy vonzzák az újjgazdag célközönséget, a baby-boom korosztályt, a kisgyerekeseket és a gyakorta utazókat (Rishi, 2013). A márka egyediségére épített koncentrált piaci szegmentálással próbálják stabilizálni pozíciójukat a fokozódó versenykörnyezetben.

2. Product

A Perzsa-öböl menti légitársaságok mai termék- és szolgáltatáskínálata, továbbá annak színvonala az elmúlt húsz év tendenciájának, illetve egymásra épülő fejlesztéseinek

eredménye. Ez az időszak – álláspontunk szerint – egy új korszakot képvisel a polgári légitársaságok történetében, amit több esemény együttes hatása befolyásolt.

A vizsgált két évtizedben a három légitársaság egymással versenyezve, egymást túlhaladva a presztízs fejlesztések terén. Megmentettek és életre hívtak géptípusokat, széles törzssű óriásgépek meghatározó üzemeltetőjévé váltak, a luxus repülőterek modelljére adtak alternatívát, repülésbiztonsági- és környezetvédelmi vonatkozásokban mutatnak irányt, továbbá minden olyan földi-légi szolgáltatás fejlesztésében úttörő munkát vállaltak, amely meggyőződésük szerint előre lendíti a globális légitársaságok fejlődését, s ami egyben az utasok hasznát szolgálja. Elsők voltak az alábbi szolgáltatások kínálatával: fedélzeti társalgó bárszolgáltatással, privát suite minibárral, fürdőszobával, NASA által inspirált zéró gravitációs üléstechnológia, ágygá dönthető és egymás felé forgatható ülések, valamennyi egység valamennyi utasa részére saját monitor, egyénileg választható nagy teljesítményű szórakoztató rendszer, USB, wifi csatlakozás, étlap speciális és regionális választékkal stb. Olyan trendet vezettek be és ehhez kapcsolódóan olyan minőségi mércét állítottak fel, amit a versenytársak közül csak kevesen tudtak/tudnak teljesíteni.

A légiutazás fókuszában maga a repülőgép áll, ami a három társaság esetében a legmodernebb típusokból felépülő, fiatal (4-6 év átlagéletkorú) flottát jelenti. Ehhez szorosan kapcsolódó termékegység a fedélzeti architektúra, a különböző osztályokon elérhető szolgáltatás, beleértve az utas szállítását otthonától a repülőgépig.

A termék- és szolgáltatás minőségével két platformon találkozunk az utas, ez a földi és a légi ellátás során valósul meg. A társaságok azt az elvet képviselik, hogy a siker szempontjából az ügyfélművelés legfontosabb, ezért arra törekcszenek, hogy az utas a check-in-től a csomag átvételéig a legjobb tapasztalatokat szerezzze.

A három kabinosztály eltérő kínálatát – kategóriák szerinti kiemelkedő teljesítményét – csábító szlogenek hirdetik, például:

- Az első osztályon: „Kényeztesse magát első osztályon!”, „A kor művészetének mestere!”, „Kóstolja meg a világ legjobb séfjei által készített ínycsok ételeket, amikor csak akarja!”, „Ébressze újra érzékiségét a fedélzeti SPA-ban!”, „Találkozz a világgal 40 000 lábón!”;
- A business osztályon: „Érkezzen meg inspirálva!”, „Élvezze magát extra komfortosan utazása során!”, „Élvezze a világ legemlékezetesebb utazási élményét!”;
- Az economy osztályon: „Az Ön ablaka egy új világba nyílik!”, „A kulináris utazása a fedélzeten kezdődik!”, „Kóstolja meg úticélja ízeit!”.

Az Emirates légitársaság volt az első, aki személyre szabott szolgáltatást vezetett be ügyfeleinek, bor, pezsgő programja mindhárom kabinosztályra vonatkozóan százmillió US dollár befektetést igényelt. A Qatar Airways az üzleti és a turista osztályon kínálja a legmagasabb ár-érték arányt. Az Etihad vezérgondolataival üzen ügyfeleinek: „Az emberi képzelet ereje inspirál minket!”, „Változtassuk meg a világot!”. Hosszú távú útjain (AUH-LHR, AUH-SIN...) a világ legjobb szállodáiból és éttermeiből verbuvált séfek főznek, neves sommelier-k kínálják a borokat a prémium utasoknak. Ezzel is igyeckszik átadni az arab vendéglátás legjavát – ami kulturált, figyelmes, meleg és nagylelkű –, növelve ezzel is Abu Dhabi presztízsét, szimbolikus összeköttetést kínálva Kelet és Nyugat között.

A repülés közben kiemelt szolgáltatási tétel a telekommunikáció és szórakoztatás. 2015-ben 22 millió US dollár költséget jelentett az Emirates teljes flottája kommunikációs hálózatának (telefon, WI-FI) kiépítése és működtetése¹¹¹. Az Etihad 2019-ben hirdette meg, hogy a “Go Your Own Way!” kampányának részeként a turistaosztályt újragondolja:

¹¹¹ 2016-tól az Emirates járatainak 70%-án biztosít Wi-Fi-t.

a kabin felújítása és új étkeztetési élmények mellett az ülések hátsó felén található képernyőket megszüntetik és helyettük egy vezeték nélküli hozzáférést biztosító rendszert építenek ki. Az új rendszerrel mindenki saját készülékére letöltött E-Box Stream applikációval élvezheti a szórakoztató kínálatot (Etihad Aviation Group, 2009-2020). Az Emirates díjnyertes szórakoztató rendszere, az Inflight Entertainment System több mint 4 000 csatornát kínál, 30 különböző nyelven.

A Qatar Airways turista osztályán az ülések egyedi képernyőkkel, WiFi és USB-vel vannak felszerelve, valamint saját termékük az „Oryx One” szórakoztató rendszerrel (interaktív hang, igény szerint igénybe vehető videó egység). Az Etihad szórakoztató programjai elérhetők a YouTube és az Etihad Recruiting szolgáltatásai révén.

3. Place

A „Hely” az a tartalmi elem, ahol az adott szolgáltatás (termék) elérhető, gyakorolható, átadható vagy terjeszthető az ügyfelek számára. Ez lehet fizikai- vagy virtuális helyszín (Kyrgidou & Hughes, 2010), így pl. a repülő utastere, a repülőtéri lounge, vagy akár online jegyértékesítési felület, melyet valamilyen applikációval érhetünk el. Szerepét illetően képezheti a szolgáltatás- vagy a kapcsolattartás helyszínét, esetleg mindkettőt.

A légiközlekedésben tehát a hely/tér az az operatív és virtuális világ, ahol a főtevékenységhez kapcsolódó műveletek és gondolkodás bonyolódik repülőtértől-repülőtérig, illetve – a vizsgált légitársaságok filozófiáját alapul véve – a tervezés pillanatától a cél eléréséig. Ebben a megközelítésben ide sorolhatjuk az adott légitársaság honlapján történő böngészés emocionális befolyását (ekkor téved el először a kevésbé tapasztalt utas a csábító lehetőségek között), a jegyvásárlás módjának sokféleségét vagy a grátisz luxustaxi szolgáltatást az indulási objektumhoz. És az utas ekkor még nincs a repülőtéren, az egyik legfontosabb kontakt helyszínen. Gyakran épp a repülés a legrövidebb mozzanat, azonban jelentőségében az élre kívánkozik. A légiút élményértéke a legmeghatározóbb szakasza a folyamatnak.

Mivel jelen disszertáció több fejezete is részletesen bemutatja a rendszer tartalmi és működési összefüggéseit, így most csak utalni fogunk azokra helyszínekre, amelyek a marketing vonatkozásában releváns elemek. Ebből a szempontból nem az a lényeg, hogy hol jelenik meg az adott társaság, hanem hogy hol és hogyan tudják a szolgáltatásokhoz (termékekhez), információkhoz való hozzáférést a fogyasztói igényeinek megfelelően kielégíteni. A három vizsgált légitársaság szempontrendszer az alábbiak szerint összegezhető:

- legyen az elérhetőség/hozzájutás tömeges, egyszerű és kényelmes,
- vegye figyelembe a fogyasztók széleskörű igényeit,
- tudjon gyorsan reagálni, amennyiben módosítani kell a fennálló struktúrán,
- legyen kezdeményező az új lehetőségek feltárásában, és
- mindenkor a legkorszerűbb technológiai eredményekre támaszkodjon.

Mivel ennek megvalósításához pontosan ismerik, hogy milyen nagyságú és összetételű ügyfélkör hol, milyen színvonalú szolgáltatást (terméket) igényel, s hogyan lehet elérni az ügyfeleket a különböző szolgáltatási és terjesztési csatornákon, ezért a műveleti helyszínek és disztribúciós tér vonatkozásában – a társaságok különbözősége ellenére – több a hasonlóság, mint a másosság.

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways egyaránt kiterjedt globális hálózatot tart fenn, így valamennyi kontinensre repülnek. Az Emirates üzletpolitikája részeként vezette be (később a Qatar Airways és az Etihad is azonosult a gondolattal), hogy a kiemelt HUB-ok, illetve hub-and-spoke szolgáltatás mellett másodlagos reptereket is megcélznak. Ez gazdaságossági szempontokon túl jó lehetőséget kínált a nem-, vagy alig forgalomba kapcsolt területek hálózatba integrálásának, hiszen közzismert, hogy a marketingstratégiák

két tényező körül mozognak, egyrészt az új ügyfelek vonzása, megszerzése, másrészt a meglévő ügyfelek megtartása a cél.

Az utazás során az utas a legtöbb időt a repülőtéren és magában a kabinban tölti. Az itt szerzett tapasztalatok meghatározóak az utazási élmény (pozitív/negatív) szempontjából. A Qatar Airways műveleti helyszínének központja, a Doha, Hamad International, a világ legszínvonalasabb légikikötőinek egyike. Kiépítettsége, technikai színvonala, elismertsége maga mögé utasította a Perzsa-öböl mellékének valamennyi repterét. Az itt bevezetett utasnavigációs pálya – mint az intelligens repülőtér-projekt része –, garantált komfortja és a legmagasabb mutatókkal akkreditált biztonsági rendszer a légiközlekedés vonzó alternatívája lett. A közösségi felületeket az Iszlám Művészetek Múzeumából kölcsönzött szépművészeti alkotások díszítik.

Mindhárom társaság első osztályú és business utasainak luxus kivitelű lounge társalgó hálózatot épített ki, melyek az igényes ellátás (étterem, bor- és szivarbár, spa-wellness, relax) biztosítása mellett – a legbefolyásosabb réteggel való kapcsolattartás lehetősége révén – fontos marketing szerepet is betöltenek. Az Emirates dubaji hubján külön szivarszoba és borpince található. A Qatar Airways az Al Safwa First Lounge-ban az élmény teljességét a Qspa, kilenc teremből álló wellness-központ teszi teljessé. Az Etihad ezeken felül fitness teremmel is kényezteti Abu Dhabiba érkező első osztályú utasait.

A leghatékonyabb pozicionálási és terjesztési útvonalak azok, amelyek közvetlenül a piaccal vannak kapcsolatban. Mivel a közösségi média ilyen, a márkaépítésnek ezt az eszközt mindhárom társaság igyekszik a leghatékonyabban felhasználni úgy a kapcsolattartás, mind a disztribúciós folyamatban.

Az Emirates által képviselt intenzív terjesztési stratégia az utazási irodákhoz és utazásszervezőkhöz kötődik, míg az exkluzív stratégia a regionális irodákon keresztül realizálódik ott, ahol a társaság jelen van. Három csatornán keresztül értékesítenek, így online, jegyirodákban és telefonon. Ennek súlya országonként változó. A közel-keleti utazási piac még igényli az emberi kapcsolatokat, ezért szükséges az ügyfélközpontúság hangsúlyozása.

A nyugati országok jobban kedvelik az online vásárlás kényelmét (Pwc, 2019), amihez kilenc nyelven elérhető internetes weboldallal nyújtanak segítséget (www.emirates.com). A három társaság minden elérhető médiafelületet (Facebook, Google, LinkedIn, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest) felhasznál a kapcsolattartásra, hiszen a potenciális utazó ezáltal is közelebb érzi magát a márkához. Az Emirates Instagramon futtatott tematikus fotói álomutazásra invitálnak. Vallják, hogy „az érzelmi utazás inspirál és izgat, míg a funkcionális utazás tájékoztat és leegyszerűsít”. A legtöbb légitársaság csak a funkcionálisra összpontosít, és kihagyja az ügyfeleket. Az Emirates elemzi és felépíti az ügyfélút minden szakaszát, kínálja a spontán felfedezés szellemét, ezáltal romantikus élményt nyújt (Emirates weblap).

Az Etihad értékesítési stratégiája a központi irodák 24 órás ügyfélszolgálatára, a világszerte kiépített ügynökhálózatra és az online megoldásokra épül (Cole, 2011). A Qatar Airways disztribúciós rendszere a hagyományos ellátási láncnak ugyanúgy kiemeli jelentőségét, mint az online foglalási csatornának és a közvetítő képviselőknek.

Az okostelefonokhoz és táblagépekhez fejlesztett alkalmazásokat (elérhetőek Android, iPhone, iOS verziókon) a menetjegyek vásárlásához és további repüléssel összefüggő műveletekhez egyik társaság sem hagyhatja el. Ennek kiszolgálására az Emirates új, 300 férőhelyes ügyfélkapcsolati központot rendezett be Budapesten.

4. Promotion

A légitársaságok promóciós tevékenységének elsődleges célja a bevételek és a nyereség növelése. Ennek eléréséhez a fuvarozóknak széleskörű tájékoztatást kell nyújtania, fel kell éleszteni a repülés iránti vágyat, meg kell győzni és emlékeztetni kell a célpiacon lévő ügyfeleket

az új lehetőségekről, az aktuális kínálatokról, a biztonságot és a kényelmet érintő technikai fejlesztésekről stb.

A márkaérték átadása és a befolyás kialakítása a légiiparban főként a kapcsolatteremtés eszközeinek széleskörű felhasználásával a közösségek építését igényli, emiatt a hagyományos és a modern promóciós technikák jelentősége egyaránt fontos. Ennek csak a gazdasági lehetőségek szabnak határt.

A promóciós stratégia jól elkülöníthető területei a hirdetések/reklámok, a szponzorálás/támogatás és a hűségprogramok. Az azonban látható, hogy a fókuszban az ún. kétoldalú gazdasági előnyökre épített együttműködések állnak. Ezek – amivel a konkurens piaci szereplők legkevésbé tudnak lépést tartani – a nagy nézettségű sport-, kulturális/zenei egyesületekhez, szövetségekhez, rendezvényekhez, fesztiválokhoz és a kapcsolódó beruházásokhoz kötődnek, amit az egész világ kiemelt érdeklődéssel követ.

A piaci jelenlétük előmozdításának koncepciójában és eszközeiben a vizsgált társaságok között több az azonosság, mint a különbözőség. Hasonló anyagi kondíciókkal, pontosan ismerve és kihasználva a promóciós csatornák nyújtotta előnyöket, „határokat és korlátokat” nem ismerve gondolkodnak. Közismert, hogy ma az ügyfelek azt a szolgáltatót választják, amely helybe hozza az információt, látványosan mutatja be azt és emellett a legjobb összértéket nyújtja.

Felsorolásunkban – amelyben a folyamatos változások kizárják a teljesség bemutatását – érzékeltetni szeretnénk, mennyire szerteágazó és intenzív az a promóciós tevékenység, illetve mennyire globális és pozicionált a célbavettek köre, amit a vizsgált légitársaságok stratégiája során befolyásuk alá vontak.

1. A reklámok és hirdetések hagyományos formái (újságok, magazinok, hirdetőtáblák, rádió, TV, óriásplakátok stb.) a mai napig jelen vannak, bár jelentőségük – közismert korlátaik miatt – folyamatosan csökken. A forgalmazási csatornák konzervatív lehetőségeinek széles spektruma annak ellenére aktív, hogy az internet egyre erősebben uralja a platformot. Így a különböző országokban működő, jól kiépített ügynökhálózat, jegyirodák és kirendeltségek, utazási cégek, call centerek ugyanúgy fontosak, mint a közvetlen, weboldalon történő értékesítés. Mindezt, mindhárom légitársaság 24 órás ügyfélszolgálattal támogatja (Cole, 2011).

2. A web-elérhetőségek forgalmát vizsgálva azt látjuk, hogy az Emirates oldalát látogatják a legtöbben¹¹². (Similarweb, 2019) Itt a célpiac hatékony elérése érdekében kilenc nyelven olvashatók a hirdetések. A kattintások a székhely szerinti országon túl elsősorban az USA-ból, Indiából és az Egyesült Királyságból érkeztek. Esetükben a legmagasabb azok aránya, akik közvetlenül, nem keresőoldalon keresztül jutottak a megfelelő honlapra.¹¹³ Az Emirates weboldalának sikerét mutatja, hogy ezen keresztül vívta meg eredményes marketing kampányát az Air France-val szemben, Franciaországban.

3. A közösségi média (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) csatornáinak használatát tekintve az Emirates és a Qatar Airways szakági világelső (Storyclash Gmbh, 2018). Az Instagramon az Emirates elsőként érte el az 1 millió követőt. (Emirates, 2016) A Facebook esetében a Qatar Airways vezet, több mint 20 millió fővel, az Emiratesnek több mint 10 millió, míg az Etihadnak 4,5 millió követője van (2020).

Életciklusa során az Emirates számos promóciós kampányt indított, próbálva mindenkit megszólítani. 2015-ben elnyerték a Best Engage Campaign Award-ot¹¹⁴, ami egy integrált

¹¹² 2020. október és 2021. március között az Emirates oldalát havi 6-8 millióan látogatták, a Qatarairways oldalát havi 4,5-6 millióan, míg az Etihad oldalát havi 1,2-1,7 millióan. (Similarweb, 2019)

¹¹³ Emirates 40,5 %, Qatar Airways 31,5 %, Etihad 29,5 %

¹¹⁴ “Be There” challenge, Engage Prague 2016.

digitális és közösségi média kampány volt, s 136 millió elérést eredményezett a Facebookon és 60 millió megtekintést jelentett a YouTube-on.

A digitális marketing súlyát jelzi, hogy Qatar Airways egy-egy fontosabb esemény kapcsán (pl. új desztináció indításakor) közösségi média influenszerek segítségével is promotál. (Chui, 2021; Qatar Airways, 2020a) A légitársaság felismerte, hogy a modern fogyasztó nem csak jól informált akar lenni, de a tartalom részesévé kíván válni, és azt meg akarja osztani családjával, barátaival. (Think with Google, 2016a)

Az Etihad Digital Guest Innovation stratégiát alakított ki, hogy több csatornán keresztül meg tudja szólítani potenciális ügyfeleit. A „Flying Reimagined” kampányon belül kifejezetten a Youtube-ra koncentrálnak. Ez egyértelmű sikert hozott, bevételeik 8%-kal nőttek, az applikációt 26 000 készülékre töltötték le már a kampányt követő héten (Think with Google, 2016a)

A légitársaságok hagyományosan szegmentálják ügyfeleiket annak érdekében, hogy termékstratégiájukat is e szerint igazíthassák (Teichert et al., 2007).

Az Etihad stratégiája leginkább az STP modellt (szegmentálás, célzás pozicionálás) követi, – inkább termékközpontú – ezzel segít relevánsabb üzeneteket eljuttatni a közönség számára (Hanlon, 2006). Kisebb légitársaság lévén abban különbözik riválisaitól, hogy személyre szabott szolgáltatásokat kínál ügyfeleinek, függetlenül, hogy milyen osztályon (gyémánt, gyöngy, korall osztály) utazik. A stratégia előnye, hogy a versenytársak nehezen tudják lemásolni, így a kiszolgáltatásnak ezen a szintjét az ügyfél sehol máshol nem élheti meg. MILNE szerint, bár az Etihad üzleti, vallási, személyes és turisztikai célok szerint is szegmentálja ügyfeleit, azonban a felszámított árak és a szakmai hangsúly arra enged következtetni, hogy főleg a közép- és felső osztályú, magas jövedelmű szektort célozzák, akik a prémium színvonalú vendéglátást és luxust igényelnek (Milne, 2009).

Az ügyfélkapcsolat-kezelés (Customer Relationship Management/CRM) mintáját az Emirates mutatja be legátgondottabban. Ennek alapja az ügyfelek összes, begyűjthető információjának kezelése, az adatok nyomon követése, elemzése, a potenciális ügyfelek elvárásainak összeállítása, a szervezet számára belső dokumentumok, irányelvek készítése. A cél az új ügyfelek felkutatása, vonzása és megnyerése, a meglévő kapcsolatok ápolása és megtartása, a korábbi ügyfelek visszacsábítása. A call centerek és a közösségi média felületek mellett használják a Google AdWords/AdSense és iPhone App felületeket is. Ez a technológia lehetővé teszi az Emirates számára, hogy figyelemmel kísérje, ki, honnan, mikor és hányszor kattintott a hirdetésére. Mint Európa egyik legnagyobb elektronikus utazási szolgáltató vállalata, az első közel-keleti társaság, amely használta a CRM szoftvert (KIS). Az ehhez kapcsolódó hűségprogram – mint kiemelt CRM stratégia – egy négy szintű (blue, silver, gold, platinum) törzsutas szolgáltatás, az Emirates díjnyertes kínálata. Mérföldalapú elszámolást követve kétféle tagságot kínál, ezek a személyes (Emirates Skywards) és az üzleti (Business Rewards). Jelenleg közel 25 millió ügyfél használja (Emirates, 2019c).

A szponzorálás biztosítja a márkaérték megváltoztatásának, kiigazításának vagy megerősítésének mechanizmusát, amelyet az attribútumok, előnyök és attitűdök frissített feldolgozása támogat (Keller, 1998). Sheikh Ahmed bin Saeed Al Maktoum szerint „... a szponzorálás az egyik legjobb módja az utasainkkal való kapcsolatfelvételnek. Lehetővé teszi számunkra, hogy megosszuk és támogassuk érdekeiket, és szorosabb kapcsolatot építsünk ki velük”.

A futball a globális világ egyik emblematisz kapcsolódási pontja. A világ minden táján ismertek az európai futballcsapatok, azok tehetséges játékosai, így az együttműködés jó lehetőség arra, hogy az őket támogató brandek a legszélesebb nyilvánosságot kapják. Az Etihad és a Qatar Airways tulajdonosa egy-egy meghatározó európai futballklub birtokosa

is¹¹⁵,¹¹⁶, így érthetően mindkét légitársaság szponzorálja saját futballklubját. A sikeres szponzorálás példája az Etihad stadionja és az Etihad szövetsége Manchester várossal, továbbá egy olyan labdarúgócsapattal, amely széles közönséget vonz (Etihad Aviation Group, 2020). A Qatar Airways a FIFA és a Dél-amerikai Labdarúgó-szövetség hivatalos partnere, emellett a nagy futballnemzetek bajnokságaiban tűnik fel jeles klubok szponzoraként (PSG, AS Roma, FC Bayern München, FC Barcelona, Boca Junior). (Qatar Airways, 2020e) Az Emirates is hasonlóan sikeres együttműködéseket kötött (AC Milan, PSV, Arsenal FC, Olympiacos FC, Real Madrid, S.L. Benfica). (Emirates, 2020f)

A futballklubokon (és szervezetein) kívül mindhárom vizsgált légitársaság más sportágak szponzorálásában is részt vállal, így például az Emirates logó és vezérgondolatok a Formula1, a golf, a lóverseny, a krikett, a tenisz, a rögbi, a vitorlázás eseményein is feltűnik. (Emirates 2020b) A Qatar Airways a teniszversenyeket, a lovas versenyeket (Chi Al Shaqab), az Ausztrál futballt, a Katari Squash Bajnokságot, a Brooklyn Nets kosarasokat tartotta támogatásra méltónak. Az Etihad sem marad le a sorban, ők rendezik az Abu Dhabi F1 Nagydíjat, partnerei a HSBC golfbajnokságnak, segítik számos ország krikett, kosárlabda, jégkorong, rögbi csapatait.

A sport mellett a kultúra iránt fogékony közönséget is megszólítják szponzori támogatások révén. Az Emirates a Melbourne-i, Sydney-i szimfonikus zenekarok és a San Francisco-i szimfonikusok mögött áll (Emirates, 2020b), a Qatar Airways a katari múzeumok nemzetközi programjainak hivatalos légi szállítója (Qatar Airways, 2020e). Promóciós tevékenysége emellett kiterjed szállodákkal és autókölcsönzőkkel való együttműködésre, de mint szervező van jelen népszerű nemzetközi eseményeken. Ezek a World travel day, a World Tourism Day, a Tourism Council Summit, a World Economic Forum, a Leading International és más nemzetközi fórumok.

A Qatar Airways nyitott a globális médiaipar irányába is. Ezek a tévé, a vállalati videók, a BBC, a CNN ajánlások, de támogatja a Sky News időjárési szolgáltatást és az Al-Jazeera utazási show-t is.

Az Emirates Airline alapítvány elkötelezett arra, hogy nehéz időkben segítse a rászoruló országokat. Ez egy nonprofit vállalkozás, amely természeti katasztrófák és tragédiák során jótékonyági segédeszközöket nyújt a vallási, földrajzi vagy politikai határoktól függetlenül.

5. People

Ez a tényező a társaságok alkalmazottjaira vonatkozik, s kiterjed az értékesítőtől a felső vezetőig mindenkire. Az emberek képviselik a szervezet gerincét. A személyzet feladata a légitársaság által közvetített értékek – például az arab kultúra és vendéglátás – megjelenítése, az utas igényeinek kielégítése, a biztonság és az otthonosság érzetének erősítése, tehát mindaz, ami a zökkenőmentes működés/utazás biztosításán túl tartósan választhatóvá és szerethetővé teszi a légitársaságot utasai számára. A marketing terén végzett felmérések pontosan rámutatnak, hogy az ügyfél-elégedettség szorosan korrelál a vállalatot képviselő valamennyi dolgozó munkájának minőségével, azonban mégis ezúttal azokat érdemes elsősorban kiemelni, akik közvetlenül és tartósan kapcsolódnak az utasok fizikai jelenlétéhez. Az „in flight” periódus csapatát különösen ide kell sorolnunk.

Ha az Emirates, Etihad és Qatar Airways dolgozói felé közvetített elvárásokat vesszük sorba, alig találunk különbséget, hiszen a kitűzött célok és az elkerülhetetlen feladatok nagyon közel állnak egymáshoz.

¹¹⁵ A Paris Saint-Germain tulajdonosa a katari állam tulajdonában álló Qatar Sports Investments (Forbes, 2020)

¹¹⁶ A Manchester City tulajdonosa az Abu Dhabi United Group (City Football Group, 2020)

Az *Emirates* stewardess lehet akár tanár, tervező, ügyvéd vagy színész, az elvárás mindenki felé azonos, legyen kozmopolita, innovatív és gondoskodó. A munka – mint a marketing stratégia része – olyan kihívás, amit az egyén feltétel nélkül elfogad, végrehajt, de képes konstruktív szemléletet követve tovább is adni.

A *Qatar Airways* esetében kiemelt elvárás a kulturális tudatosság, Katar értékeinek és vendégszeretetének biztosítása, továbbá bármely kulturális háttérrel rendelkező ember megértése és gondozása. Az erős hierarchikus felépítés belülről kifelé sértetlenül és erőteljesen fejlesztette fel a társaságot a piacon, hogy létre jöhessen a meglévő büszke, öntudatos, ugyanakkor áldozatkész stáb.

Az *Etihad* proaktív, önindító embereket alkalmaz szenvedélyes hozzáállással. Elvárják, hogy munkatársaik értékeljék és osszák meg a társaság céljait, az ügyfélközpontúságot és a világ legjobb légitársasága felé való törekvést. Hisznek abban, hogy a hosszú távú társulások eredményesek, erre építik az emberi kapcsolatokat. Az *Etihad Airways* hivatalossá tette az üzleti magatartás kódexét, amely útmutatást nyújt munkatársainak a beszállítókkal és az ügyfelekkel való interakcióhoz.

A felvázolt pályák hatékonyságát és egyediségét nagyban meghatározza a képzés és továbbképzés (munkatársakkal való foglalkozás) tartalma és minősége, ezért a társaságok folyamatosan dolgoznak a humántőke fejlesztésén. Az elvégzett munka sikerére mutatnak rá a *Qatar Airways* díjai. Két egymást követő alkalommal nyerték el a legjobb munkaadónak és a legjobb toborzónak járó elismeréseket a LinkedIn Talent Awards által kiírt versenyben (*The Peninsula Qatar*, 2018).

27. táblázat. A *Emirates*, *Etihad* és a *Qatar Airways* által foglalkoztatottak jellemző mutatói

TÁRGY	EMIRATES	ETIHAD	QATAR AIRWAYS
DOLGOZÓK LÉTSZÁMA	45 040	24 558	32 000
ffi/nő arány	n.a.	n.a.	n.a.
nemzetiségek száma	172	154	131
in flight személyzet nyelvtudása	60 nyelv	több, mint 40 nyelv	n.a.
ebből hány pilóta	4 300	2 500	4 000
hány stewardess	20 000	5 600	13 000
FELVÉTELI FELTÉTELEK	- betöltött 21 év, - felsőfokú végzettség, - 212 cm magasság elérése kézzel, - minimum 160 cm testmagasság, - folyékony angol nyelvtudás, - ne legyen látszó tetoválás	- felsőfokú végzettség, - 212 cm magasság elérése kézzel, - folyékony angol nyelvtudás, - ne legyen látszó tetoválás	- betöltött 21 év, - felsőfokú végzettség, - 212 cm magasság elérése kézzel, - folyékony angol nyelvtudás
KÉPZÉSI IDŐ	8 hét	7 hét	6-8 hét
TOVÁBBKÉPZÉSEK GYAKORISÁGA	folyamatos	folyamatos	rendszeres

Forrás: *Emirates Group (2021)*, *Etihad Aviation Group (2021)* és *Qatar Airways (2021)* adatai alapján saját szerkesztés

Érdemesnek tartottuk a dolgozói közösséget jellemző lényeges sajátosságok bemutatása mellett összehasonlítani azt, hogy ki nyerhet felvételt és milyen elméleti-gyakorlati képzést követően válhat valaki a társaságok teljes jogú képviselőjére. Olyan embereket keresnek, akik valóban hisznek az adott vállalkozás által létrehozott termékekben és szolgáltatásokban, így nagyobb valószínűséggel képesek az elvárásokhoz alkalmazkodni. Nyitottabbak lesznek az őszinte visszajelzésekre, és felvállalhatják saját gondolataikat,

szenvedélyeiket, amelyekre deklaráltak igény van. Ez egy titkos, belső versenyelőny, amelyet egy vállalkozás megszerezhet más versenytársakkal szemben, és amely természeténél fogva befolyásolhatja az üzleti vállalkozás piaci helyzetét. A képzések, továbbképzések gyakorlati vonatkozásait tekintjük át a 27. táblázatban.

Mindhárom légitársaság büszke internacionalizmusára, s kiemelten arra, hogy dolgozói közösségük – beleértve a vezetőséget is – az egész világból verbuválódott.

A kozmopolitizmus jelenik meg, amikor felszállás után elhangzanak a következő mondatok: „nemzetközi csapatunk ma X számú országból érkezett és Y számú nyelvet beszél”. A szám természetesen változik (legtöbbször azonban meghaladja a 10-et), hiszen minden járaton más-más nemzet képviselői, a legváltozatosabb összetételben teljesítenek szolgálatot. A multinacionális csapat minden bizonnyal jobban tudja kezelni és megérteni a nemzetközi forgalomra szakosodott társaságok soknemzetiségű közönségét, eredetre, beszélt nyelvre és vallásra tekintet nélkül.

6. Process

A szolgáltatási folyamat háttérterületei komplex rendszert alkotnak, egymásra épülve, egymással összekapcsolódva biztosítják az ún. látható tartomány zavartalan ügymenetét. Valamennyi részlete nevezett légitársaságok felelőségi körébe tartozik. A repülőgép utazásra való felkészítése összetett műveletsor a biztonsági, műszaki feltételektől a takarításig, vagy a catering feltöltéséig.

Az utas első kapcsolata a légitársasággal a jegyeladási csatornákon keresztül zajlik, majd a repülőtéren részben a légitársaság, részben a földi kiszolgáló partnerecégek dolgozói jelentik számára az első fizikai találkozást. A szolgáltatás, harmadik szakaszában zajlik maga az utazás, ahol a légitársaság az utas minden figyelmét igyekszik lekötni, hogy meggyőzze választása helyességéről. Az Etihad és az Emirates a business és first utasokat sofőrszolgáltatással is ellátja, ilyen esetekben a háztól házig szállítás is biztosítva van.

A Knowledge-driven In-flight Service (KIS) – „Tudásvezérelt fedélzeti szolgálat” – az egyik legfontosabb információforrás, amely úttörő szerepet játszik a versenyintelligencia folyamatában, ugyanis nagyon specifikus információkat ad az ügyfelekről.

Az Emirates egy CRM adatbázist használ, amely a repülés során fut, hogy az elégedettség biztosításával fenntartsa az ügyfelekkel a tartós kapcsolatot. 2004-ben az Emirates a KIS keretében lehetővé tette a légitársaság légiutas-kísérő személyzetének, hogy megnézzék, hogy az utas mely korábbi járatokat vette igénybe. Ennek alapján megismerhető az általa választott étel, bor és ülőhely-preferencia, továbbá bármilyen olyan kérdés, amelyet az ügyfél utazása során már felvetett. Az összegyűjtött adatok – az ügyfelek elvárásainak speciális elemzése révén – támogatják az Emirates-t a szegmentálásban és a célzásban. Ez az információ lehetővé teszi a koncentráltabb és személyre szabottabb szolgáltatások nyújtását. A KIS segítségével tájékoztatják a légiutas-kísérő személyzetet minden járat előtt, ellenőrzik az utasok speciális szükségleteit, valamint megnézik, hogy ki szerepel az Emirates Skywards törzsutas programjában. Az ügyfelek visszajelzéseit leszálláskor e-mailben küldenek el a központba. Ez az információforrás a versenyintelligencia-folyamatban lehetővé teszi a szolgáltatások javítását és az ügyfelek hűségének, elégedettségének fenntartását (Visser, 2012).

A Qatar Airways olyan hatékony feldolgozási rendszert használ, amely a legújabb technológiák és a legmodernebb infrastruktúra segítségével képes a termékek és szolgáltatások időben történő továbbítására. Ez csökkenti a működési költségeket és erőforrásokat takarít meg (Lounge hálózat, online portálok a jegyfoglaláshoz, 31 országban partnerség az UnionPay bankkártya hálózattal) (Steinmetz, 2018). Központi bázisán alkalmazott intelligens repülőtéri programja az önkiszolgáló és a biometrikus technológiát használja fel annak érdekében, hogy az utasok gyors, biztonságos és érintkezés nélküli bejelentkezést, továbbá táska-leadási alternatívát kapjanak. A

repüléskövetési normák legmagasabb szintű elérése érdekében a Qatar Airways lett az első légitársaság, amely elindította a „GlobalBeacon”-ot, a FlightAware és Aireon által létrehozott kulcsfontosságú termékmegoldást, amely globális, valós idejű repüléskövetést biztosít a nemzeti légitársaság számára.

A TOPS (Total Operations System) révén a Qatar járatok mintegy 90,5% feletti pontossággal érkeznek. Ez a teljesítmény kiemelkedő a légiközlekedés vonatkozásában, amelyet az ún. TOPS néven ismert repülési műveletek kezelésére szolgáló fejlett üzemeltetési rendszer bevezetésével értek el. A Wipro és a Qatar Airways által közösen fejlesztett innovatív modellben ma az egyik legfejlettebb folyamatot ellenőrző termék, amely elérhető a szakági piacon. Segít a légitársaságok biztonságtudatának, hatékonyságának és jövedelmezőségének növelésében. Arra összpontosít, hogy prémium szolgáltatásait eljuttassa a koncentrált célközönségének, ezzel nem csak kielégíti igényeiket és elvárásait, hanem túlteljesítve azt hozzájárul a vendégkör megtartásához.

7. Physical Evidence

A marketing mix Physical Evidence pontja az ügyfél által tapasztalt (vagy még nem tapasztalt, de elképzelt) fizikai környezetre utal. Esetünkben ez azt jelenti, hogy az ügyfél egy adott légitársaságot – a tárgyi bizonyítékok ismeretében – milyennek érzi.

A tapasztalatok több forrásból gyűjthetők össze, ami lehet egyrészt az a hely/környezet, ahol az utas utazása során megfordul (beleértve az objektum térbeli elhelyezkedését, az épületeket, a csarnokok fizikai kialakítását, elrendezését, berendezését, a repülőgépek típusát, konfigurációját stb.). Másrészt lehet a vállalat honlapjának (és más webhelyeknek) tartalma, amivel vezérelheti és kezelheti az ügyfelekkel való kapcsolatát vagy bemutatja a várható kínálatát. Mindez elsősorban a szolgáltatásokhoz köthető, azonban jelentősége sokszor a termékkel együtt felértékelődik.

A tárgyi bizonyítékok rendkívül szerteágazók, így vonatkoznak a helyszín kialakítására, a használt berendezésekre, a levegő minőségére, a világításra, a zajra és zenére, a munkavállalók öltözetére, a színekre, amelyek végig kísérik a váróban és a fedélzeten, a gépen kapott evőeszközökre, takarókra, párnákra, plüssállatokra, az éjszakai fényekre stb. (gyakorlatilag mindenre). Ezek a fizikai jelek kézzelfogható bizonyítékai a vállalat által kínált minőségnek, egyben az utasközönség felé történő elkötelezettségnek. Különösen hasznos lehet, ha az ügyfelek korábban nem repültek még az adott társasággal, így ezek az – olvasott, hallott, vetített – impulzusok ébresztenek vágyat, készletet, hogy kipróbálják őket.

Vannak periférikus és alapvető bizonyítékok. Utóbbiak azok a meghatározó tényezők, amelyekre az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways üzletpolitikája során mindvégig különös figyelmet fordítottak. Mivel ezeket a Price, Place, Product, People, Promotion, Process bekezdésekben már részleteztük, így e pontban – hangsúlyozva a Physical Evidence jelentőségét és ezzel összefüggésben a vizsgált légitársaságok által létrehozott (sok vonatkozásban) „abszurd világot” – az ismételt felsorolástól eltekintünk.

6.4.4. A primer kutatás tartalma és eredményei

6.4.4.1. Előzmények

A Perzsa-öböl menti légitársaságok sikeres működési mechanizmusát biztosító összetevők áttekintése után fontosnak érezzük e mechanizmus lényeges elemeinek az utasközönség részéről történő véleményezését, az összegyűjtött vélemények feldolgozását és kiértékelését. Ennek kapcsán vizsgáltuk a szolgáltatás-paletta tartalmát az utazók reakcióinak viszonylatában, a brand identitás és a brand imázs egymásra vetítése során megmutatkozó anomáliákat, a társaságok globális terjeszkedésének fókuszába állított

központi HUB-ok szerepének megítélését és a célközönség felől elvárt/remélt ügyfélhűség/elkötelezettség kohéziós erejét.

A kapott eredmények – a kutatás során hasznosítható értékén túl – a döntéshozók számára is relevánsak lehetnek, hiszen a mindenkori fejlesztések koncepciója csak az utasok szempontrendszerének figyelembevételével, de mindenképpen a két oldal egymáshoz közeli(tó) álláspontja alapján jelölhető ki.

Lehetőségeink korlátai miatt a széleskörű merítési bázisból azokat a kategóriákat vettük figyelembe, s azon belül azokat a dimenziókat építettük be, amelyek megítélésünk szerint a vizsgált légitársaságok tevékenységét, törekvését pontosan bemutatják, eredményességük szempontjából kulcsszerepet játszanak, egyben üzleti filozófiájuk – számos fórumon nyomon követhető – kinyilatkozásait igazolják vissza.

Úgy ítéljük meg, hogy mivel a brand – mint önmagában nem létező érték, ugyanakkor az üzletpolitikai célkitűzések hatékony támogatója/kiszolgálója – csak a szolgáltatáson (vagy terméken) keresztül manifesztizálódhat, ezért e hármas egység (üzletpolitika - brand - szolgáltatás) tartalmi kérdéseinek egyidejű vizsgálata és a köztük lévő kapcsolatok feltárása egy új viszonyrendszer összefüggéseire mutat rá.

A szolgáltatások súlya az utóbbi két évtizedben a légiközlekedési ágazatban is egyre meghatározóbb lett, a szolgáltatásminőséget legtöbbször versenyképes marketingstratégiának tekintik (Andotra, et al., 2008). (Lásd 3. fejezet)

6.4.4.2. *A vizsgálat hierarchikus modellje, terjedelme és tartalma*

A 3. fejezet „A brand és a marketing légiközlekedést formáló szerepe, kutatásának szakirodalmi kapcsolata” bekezdésében említett tanulmányok értékét nem elvitatva (jóval inkább megerősítve azt), jelen kutatásunkban egy másik megközelítést követünk. *Négy főcsoport* kialakításával – ellentétben a kizárólag szolgáltatásokra leszűkített vizsgálatokkal – az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways üzletpolitikájának, működésének, szakmai küldetésének négy hangsúlyos fókuszterületét emeltük ki, így komplex szemléletmóddal közelítve teszünk kísérletet a célközönségre gyakorolt hatásreakció folyamatának értékelésére (46. ábra).

Szemben az említett munkákkal – amelyek elsősorban arra kérdeztek rá, hogy milyen a megtapasztalt szolgáltatás minősége – mi arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire fontos, illetve egyáltalán szükséges-e a megkérdezettek számára az adott szolgáltatás, brandelem/érték vagy üzletpolitikai elképzelés. A válaszok megoszlásából, súlyából következtethetünk azok elfogadottságának mértékére, az ügyfélkapcsolat erejére, illetve a főcsoportok közötti esetleges korrelációra.

Álláspontunk szerint a vizsgált légitársaságok elmúlt két évtizedes működését döntően az alábbi – az utasközönséget leginkább megmozdító – stratégiai célkitűzések és törekvések (irány és tartalom) határozták meg:

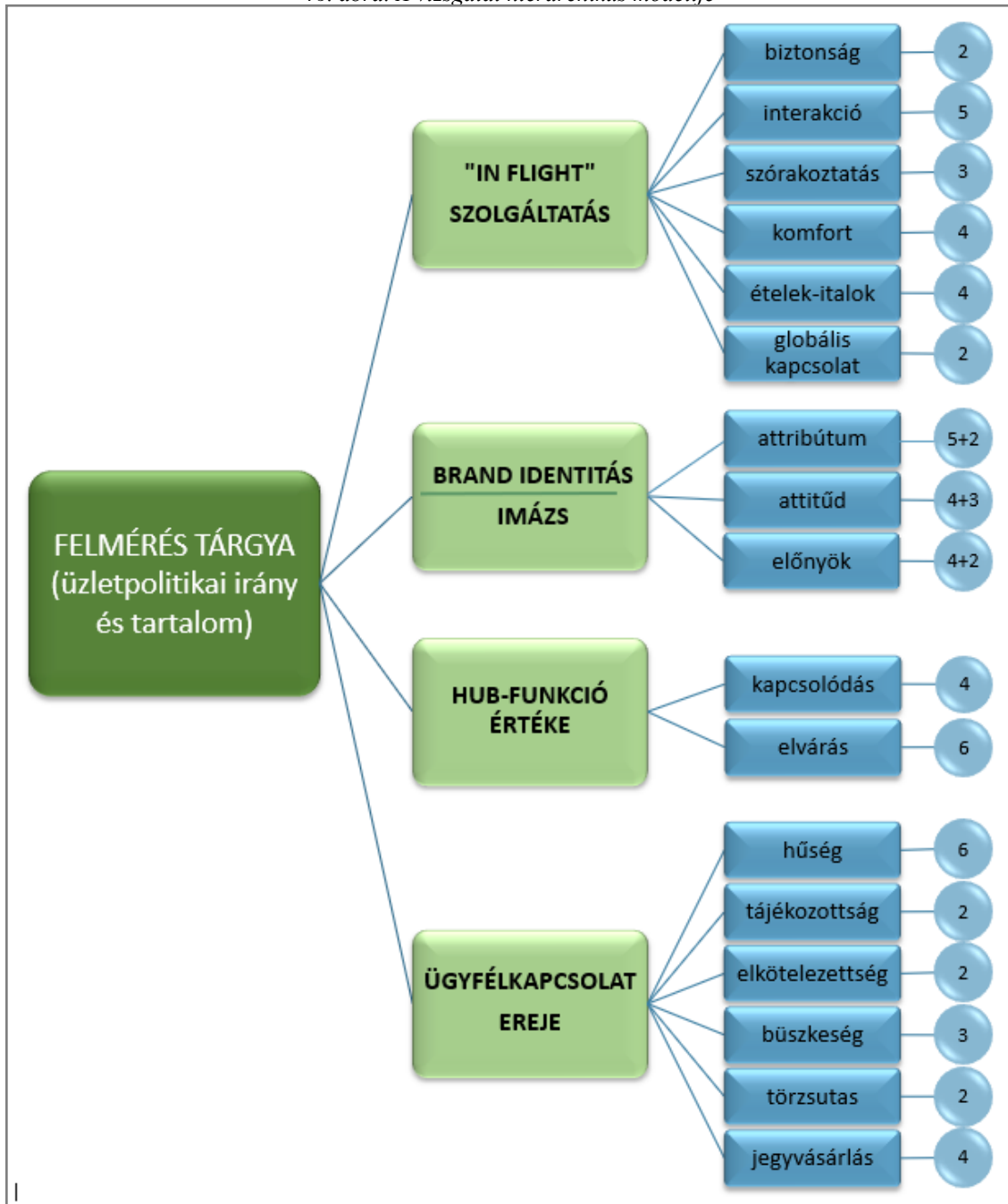
- A szolgáltatások terén bevezetett, a versenytársak számára nehezen követhető innováció, ügyfélközpontúság és jól eladható önálló, egyedi profil.
- Sikeres brandépítés és marketingpolitika.
- A globális légiközlekedés mintázatának átalakítását segítő Perzsa-öböl menti HUB-ok működési feltételeinek és komplex funkcióinak megteremtése és elfogadtatása.
- Kísérlet a légiközlekedéshez kapcsolódó attitűdök átalakítására az „életmód szemléletű” utazás gondolatának kialakításával és az ügyfélhűség kiépítésének megerősítésével.

Kérdőíves vizsgálatunk során az alábbi tartalmi megközelítést követtük:

Az *első főcsoportban* a *szolgáltatási szektorra* kérdeztünk rá. Ennek kiemelt jelentőségét támasztja alá, hogy a szolgáltatások tartalmának és minőségének reformszerű

átalakítása a három vizsgált légitársasághoz köthető emblematikus sajátosság lett. Ezzel összefüggésben arra kerestünk a választ, hogy ez a kínálati paletta mennyiben felel meg az utasok tetszésének, elvárásának, elképzelésének.

46. ábra. A vizsgálat hierarchikus modellje



Saját szerkesztés

A légitársasági szolgáltatások rendkívül összetettek és nagyon széles területet fognak át az utas érdeklődő jelentkezésétől a repülőtérrel való távozásáig. A kérdőív korlátozott lehetősége miatt ebből a fedélzeti szolgáltatás („in-flight”) szakaszt emeltük ki. Úgy ítéljük meg, hogy legmarkánsabban, legközvetlenebbül és legtartósabban itt jelentkezik a kapcsolat az utasok és személyzet között. Ehhez igazítva állítottuk fel a szolgáltatás minőségét meghatározó legfontosabbnak vélt dimenziókat – *biztonság*, a *személyzettel való interakció*, *szórakoztatás*, *komfort*, *ételek-italok*, *globális kapcsolat* –, melyekhez további 20 vizsgálati elemet társítottunk (28. táblázat).

Aaker szerint több szempontból is szerencsés a márkaidentitás és a márkaimázs különböző imázsdimenziókban való összevetése (Aaker, 1996.), így a *második főcsoportban* e két brandkategória relációját eltérő nézőpontból elemezzük. Egyrészt azt, hogy a márka identitásának (céljának, alapértékeinek, jövőképek) megjelenítése mennyire eredményes, milyen elfogadottsággal érzékeli a célközönség, azaz hogyan dekódolta a márka identitásában megalkotott, kommunikált és továbbküldött jeleket.

28. táblázat. Az „in-flight” szolgáltatás főcsoport dimenziói és vizsgálati elemei

DIMENZIÓK	VIZSGÁLATI ELEMEK
Biztonság	A repülőgépnek a típusa, állapota, amivel utazik A biztonságos repülés feltételeinek biztosítása
Interakció a személyzettel	Egyszerű check-in, segítőkész személyzet Beszállás a repülőbe, komfortos helyfoglalás, elhelyezkedés A légitársaság mindent kövessen el a pontosság érdekében A stewardessek megjelenése, ruházata A stewardessek kedvessége, segítőkészsége
Szórakoztatás	Újság és nyomtatott olvasnivaló a fedélzeten Szórakoztató filmek nagy választéka Zenei anyag nagy választéka
Komfort	A repülőgép utasterének és mellékhelyiségeinek tisztasága Az ülések távolsága, kényelme Kiegészítők a repülés idejére (pipere, párna, takaró, fényvédő Áramellátás a fedélzeten
Ételek-italok	Étlap és többféle választás lehetősége a fedélzeten ételből, italból Az ételek minősége és mennyisége repülés alatt A nem alkoholos italok választéka és minősége a repülés alatt Az alkoholos italok választéka és minősége a repülés alatt
Globális kapcsolat	Telefonálás lehetősége repülés alatt WiFi lehetősége repülés alatt

Saját szerkesztés

A brandkutatás jeles képviselői ehhez egymástól eltérő dimenziókat használnak, a fennálló azonosságokat csak ügyes interpretációval, kellő távolságot tartva lehetne összeilleszteni. (Az egységes koncepció távoli vízióknak tűnik.) A legtekintélyesebb modellekben a javasolt márkaidentitás építőkövei a jövőkép, a küldetés, az értékek, a személyiség, a kultúra és az alapvető kompetenciák. Jelen felmérésben nem ezt az osztályozást követjük¹¹⁷, hanem azt vizsgáltuk, hogy az identitás belső-külső aspektusát kifejező komplex megközelítés milyen visszacsatolást vált ki a megkérdezettekben (29. táblázat). Egyszerű, könnyen értelmezhető kérdéseket választottunk, melyek ugyanakkor magukban hordozzák a márkaidentitás több alkotóelemét, ezzel terméken, szervezeten, szimbólumon, személyen keresztül (Aaker, 1991), vagy éppen személyiségjegyeivel, kulturális hozadékkal, kapcsolatteremtéssel (Azoulay & Kapferer, 2003) képviselik a társaságok meggyőződését.

Így például, amikor arra kérünk megerősítést, hogy a vizsgált entitás „szerethető”, vagy „ellenszenves”, akkor a pozitív válasz tartalma – egy légitársaság esetében – jelenti a személyzet ízléses, vonzó megjelenését, segítőkészségét, a minőségi termékek udvarias felszolgálatát, a kulturális értékek elfogadását, az érzelmi stabilitás meglétét, az elfogadást, az élményérzést stb. Am a „sok helyre repülnek” identitástartalma is hasonlóan összetett, hiszen ezzel egy globális társaság víziója tudatosul, amelyik erős, dinamikus, kiterjedt kapcsolatokkal és háttérbázissal rendelkezik, ami növeli az ismertséget, a márka ismertsége pedig pozitívan korrelál a márka imázsával (Eunjoon, 2011). Ennek kiértékelése

¹¹⁷ A társaságok márkaidentitására vonatkozó felépítményt az 24. táblázatban mutattuk be

során elsődlegesen a pozitív tulajdonságokra érkezett válaszokat vettük alapul, hiszen egy adott entitás önmagát – egészséges szervezetet feltételezve – pozitív színben szeretné láttatni. A formális logika szemléletéből következően azonban, ha valamely pozitív identitáselem nem került kiválasztásra, az nem jelenti automatikusan ellenkezőjének létezését. (Ha például a „biztonságosak” nem kapott szavazatot, az nem jelenti automatikusan a „veszélyesek” jellemvonás meglétét.) Ezért a hangsúlyos megállapítások negatív párjára is rákérdeztünk, ezzel az antonímiai viszony feltárásával a vélekedések erősségére és kiterjedésére mutattunk rá. Egyben számszerűsíthettük a csak pozitív, csak negatív értékeléseket és a megosztott pozitív-negatív értékelések arányát. Egyben kiszűrhetjük a két oldalról összecsengő és a csak egyik oldalról megerősített álláspontokat is.

29. táblázat. A brand imázs megjelenítése a brand identitás relációjában

DIMENZIÓ	ALDIMENZIÓK ÉS VIZSGÁLATI ELEMÉK	
	POZITÍV	NEGATÍV
	MEGÍTÉLÉS	
Vállalati attributum	sok helyre repülnek fejlődésük megállíthatatlan sok hasznos újítást vezettek be jó a marketingjük igazságtalanul támadják őket	felesleges luxust követnek jogosan támadják őket
Személyzeti (brand) attitűd	igényesek a szolgáltatásban minőségi garanciát jelentenek jó példát mutatnak a többi légitársaságnak szerethetők	udvariatlan a kiszolgálás agresszív az üzletpolitikájuk ellenszenvesek
Célközönség által érzékelt előnyök-hátrányok	olcsó biztonságos ár-érték arányos szolgáltatást nyújtanak kényelmesek a repülőgépeik	drágák veszélyesek

Saját szerkesztés

A márka imázsát értékelő kutatásoknak számos megközelítése ismert. Mivel a Perzsa-öböl menti légitársaságok esetében a vállalati brandnek és a szolgáltatásnak meghatározó jelentősége van, így az utasok nézőpontjából (egyben érdekei szerint) jól megfogható, de a fenti szempontokat kiemelő dimenziócsoportokat is felállítottunk. Ez a megközelítés legjobban Keller tipológiát idézi, bár ő döntően fogyasztási cikkekre vonatkoztatta elméletét (Keller, 1993). Esetünkben az attribútum alatt a társaságra vonatkozó elválaszthatatlan tulajdonságokat értjük, a brand attitűd a személyzet viselkedésére vonatkozik, emellett az utas részéről érzékelhető haszon, előny jelentőségét kívántuk hangsúlyozni.

A Perzsa-öböl menti légitársaságok globális „bekötöttségének” feltétele volt egy olyan méretű és színvonalú HUB rendszer létrehozása, amely a repülőtér funkciókon túl – mint multimodális szervezet – képes integrálni a tengeri kapcsolatokat, megalkotni és működtetni egy (több) olyan metropolist, amely befolyásával, széleskörű kínálati palettájával nemzetközi értelemben is vonzó alternatívát kínál. Ha ez a vonzerő nem teljesülne – álláspontunk szerint – alapjaiban törne meg a rendszer. A *hub funkció megítélése, vagyis a 3. főcsoport* keretén belül arra igyekszünk válasz kapni, hogy milyen igény van az útmegszakításokra, milyen szerepet vár el az utas a repterektől, mennyire vonzó célpont a Perzsa-öböl valamely városa.

A vizsgált légitársaságok központi bázisai – a teljes gazdasági-társadalmi-politikai-kulturális rendszer részeként, azzal hatékony szimbiózisban – állami szerepvállalást teljesítve épültek ki a közlekedési-szállítási feladatok ellátására. Dubaj, Abu Dhabi és

Doha pénzügyi-gazdasági tekintélye, turisztikai, kulturális hírneve hivatott arra, hogy a légitársaságok irányából érkező lehetőséget tartalmi kínálatával felerősítse, s a nyugat-kelet irányuló forgalmat megszakításra (tartózkodásra), irányváltásra készítse. Ez a törekvés mindhárom légitársaság esetében kezdetektől felismerhető és az állami diverzifikációs célkitűzések részének tekinthető. Az Egyesült Arab Emírátsok és Katar olyan elképzelések megvalósításának útját járja, egyben olyan mércét állított fel, amely – korábbi tapasztalatok híján – még szakmai körökben is nehezen értelmezhető. A célok realizálásához, számos feltétel együtt állása esetén is, az utasközönség meggyőzése szükséges.

A globális légitársaságok negyedik pólusának létrehozása gigantikus vállalkozás volt. Tovább gondolták az Aerotropolisz teóriát (DWC, DXB, AUH, DOH), de ettől függetlenül olyan légitársaság komplexumokat hoztak létre, ami méretében továbbá kényelmi, biztonsági és strukturális vonatkozásban példa értékű. Merítve a legjobb nemzetközi mintákból – Changi, Incheon, Hamed, stb. – arra törekedtek, hogy a színvonal maximalizálása mellett az extrém elemek, egyedi attrakciók is megjelenjenek, felkeltsék a világ utazóinak érdeklődését, így egyre jelentősebb forgalmat generáljanak. Erre példa már Dubai International III. és a befejezés alatt álló AUH, csakúgy, mint a négy éve átadott HIA, amelyet már beüzemelése óta a világ tíz legjobb egysége között szerepel.

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways minden létesítményéért maga felel. Szerteágazó cégbirodalmuk üzemelteti, felügyeli a rendszer egészét, ezzel folyamatos, élő kapcsolatot tartanak fenn az utasközönséggel. A kérdésekre adott válaszokból a kitűzött út helyességére következtethetünk.

A légitársaságok jövedelmezőségének feltétele a forgalom. Ezt alapul véve döntő az utasok minél nagyobb táborának megnyerése és megtartása, ezért *a 4. főcsoportban a jegyvásárlással összefüggésbe hozható vásárlói magatartást*, egyben a kapcsolatok erejét elemezzük. A légitársaságok különleges státusa miatt a légitársaság és az utas között egy bizalmi kapcsolatot tetelezhetünk fel, amire a légitársaságok építeni tudnak. Ennek kétségtelenül legfontosabb eleme a biztonság, azonban a jegyvásárlást megelőzően számos további kérdés is felmerül.

Két eltérő megközelítés áll egymással szemben, hiszen a két oldal érdekei és szempontrendszer nem mindenben találkozik. Bár egy légitársaságról a napi operatív tevékenysége (utasfelvétel, csomagkezelés, fedélzeti szolgáltatás, emberi tényezők stb.) a legbeszédesebb jellemvonás, ezzel a spontán „hírcsatornával” csak kevesen elégszenek meg. A társaságok a legszélesebb körben próbálják magukat a marketing eszközeivel pozicionálni, a kapcsolatokon keresztül befolyást szerezni és a jegyeladást optimalizálni. Törekvésük az alábbiakban összegezhető:

- az utas döntésének befolyásolása széles körben elérhető információkkal, kedvező ajánlattal,
- a jegyvásárlás elérhetőségének biztosítása az utas legkisebb erőfeszítése mellett,
- az utasokkal való hosszú távú kapcsolat (törzsutas státusz) kiépítése.

Ahhoz, hogy ez sikerre vezessen, pontosan ismerniük kell, hogy „... egy márkának nincs hatása érzelmi kapcsolat nélkül. Ez a kötődés vagy elkötelezettség generálja a vágyat a kapcsolat folytatására a vásárló szempontjából, ami a márkához való hűsége utal. A márka értékét annak a képességével mérik, hogy személyes hűség-kötéléket tud-e teremteni a fogyasztóval, egy adott árszinten (Kapferer, 2008)”. A Perzsa-öböl menti légitársaságok a márkahatás tartóssága érdekében igyekeznek olyan pszichológiai márkavértékeket felsorakoztatni, melyek csak nehezen reprodukálhatóak. Természetesen az lenne „a kívánatos márkaszint, amikor utasaikat büszkeség, magas presztízsérzés övezi szolgáltatásaik igénybevétele során (Garcia, 2014)”. Keressük a választ, hogy a közlekedési funkcióból az életmódváltás irányába mennyiben történik elmozdulás, hiszen

a vizsgált társaságok vallják leginkább, hogy „az utasokkal való életmód-azonosulásból és a márkahűség építéséből származó nyereség lehet a légitársaságok evolúciójának hiányzó láncszeme.” (Garcia, 2014).

Kiemelt fontosságot tulajdonítanak a jegyeladás folyamatának, a jegyeladási hálózat kiépítésének és fenntartásának, hiszen a bevételi csatorna ellenőrzése mellett a kapcsolattartás érzékeny pontja is teljesül ezáltal. A fentiekkel összefüggésben azt vizsgáltuk, hogy

- melyek az utasok jegyvásárlási szokásainak legfőbb sajátosságai,
- milyen az utasok elkötelezettsége a légitársaságok irányában a jegyvásárlást megelőzően,
- hogyan viszonyul a megkérdezettek köre a törzsutas elköteleződéshez.

6.4.4.3. Alkalmazott módszerek

A 2. fejezetben részletesen bemutattuk kutatásunkhoz kapcsolódó primer adatgyűjtés előkészítésének folyamatát, technikai feltételeit, az adatfelvétel operatív lépéseit. Ebben a fejezetben a kérdőívek feldolgozásának, kiértékelésének menetét elemezzük.

Eredeti elképzelésünk alapján a mintaszámot 1000-1200 főben határoztuk meg, de a kérdőívek lekérdezésekor bekövetkezett COVID válság (és a lezárások) miatt összesen 713 db elfogadható mértékben, konzisztensen kitöltött kérdőívet dolgozhattunk fel, ami az elvárt szignifikancia szintet biztosítja.

A kérdőív hagyományosan két fő egységből épül fel, ezek a légitársaságra vonatkozó szakmai- és a demográfiai-motivációs rész. Utóbbi – a kérdéssor végén – a második oldal alján kapott helyet. Az erre vonatkozó válaszokat a válaszadók demográfiai sajátosságait bemutató dolgozatrészben foglaltuk össze.

a) A kérdőívek feldolgozása

A kitöltött kérdőíveket helyszínek és időpontok tekintetében elkülönítettük. A rögzítést Excel táblázatban végeztük, külön erre az alkalomra készített, gyors adatrögzítést elősegítő formában. A berögzített kérdőíveket helyszín-kódolással (DUB, BUD, TXL, AMS, VIE, BKK), dátummal, továbbá (helyszínen belül), sorszámmal láttuk el. A fentiekén kívül valamennyi kérdőív egy folyó sorszámmal is kapott 1-től 713-ig.

Az adatok helyszínenként külön-külön saját excel fájlba kerültek, melyeket egy ősbázisnak tekinthető kérdőív-adatbázisban egyesítettük. Az egyesítés következményeként az adatbázisunk a szokásos egy sor egy rekord felépítést kapott, vízszintesen a kérdőívek következnek sorról sorra, függőlegesen pedig az adott kérdőív-ből rögzített válaszok kerültek oszlopról oszlopra rögzítésre. A lekérdezést lehetővé tevő formát az Excel Kimutatás varázslójával végeztük, amely lehetőséget biztosított sokfajta és ad-hoc lekérdezésre, keresztábra készítésére, melyeket végül az Excel vizuális grafikus ábrázolási formáinak segítségével mutattuk be.

A lekérdezéseknél alkalmazott eljárás során a ki nem töltött kérdések számát is láthatóvá tettük. Ebből következően a válaszok összessége, összetétele – a kérdést nem megválaszolók arányával együtt – képezi a teljes megoszlást, a száz százalékot.

b) Felhasznált adatfeldolgozási programok és módszerek

Az adatok konzisztenciáját a Cronbach analízis alfa értékének meghatározásával validáltuk¹¹⁸, melyet alapvetően a LIKERT sávós lekérdezések vizsgálatára fejlesztették ki. A Cronbach analízis korlátainak figyelembevételével az erre nem alkalmas

¹¹⁸ A Cronbach analízist az IBM SPSS Build 1.0.0.1447 verziójú program Analyze/Scale/Reliability Analysis statisztikai modellező program elemző funkcióival készítettük, melynek kimenetét csatoljuk. (Churchill, 1979).

kérdéseket/változókat – igen/nem típusú és a nyitott kérdések, továbbá a válaszadási lehetőségek nem teljes lefedésére szolgáló válaszok – kivettük a vizsgálatból. Az adatbázisnak a Cronbach analízisbe bevonható változóit, tételeit (53 db) figyelembe véve az alfa értéke 0,855 lett, amely alapján a kérdőívben rögzített adatok konzisztenciája megnyugtató mértékben fogadható el a kutatás számára (elvárt érték: 0,6). A kérdőívek LIKERT sávós kérdéseinél a válaszadók csoportjai által adott válaszok számtani átlagait képeztük meg elsődlegesen, ahol

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Ezen adatokból az átlagtól való eltérések súlyozott és relatív szórását is kiszámoltuk. Súlyozott szórás:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 f_i}{\sum_i f_i}}$$

Relatív szórás:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100,$$

ahol $\sigma = x_i$ adatsor szórása, súlyozott szórása, $\bar{x} = x_i$ adatsor súlyozott átlaga.

A számtani átlagon túlmenő statisztikai elemzés lehetővé teszi az átlag mögötti többlet információk megismerését. A teljes zárt adatok megoszlásaihoz főleg kördiagrammokat használtunk (elsősorban lásd a demográfiai részek).

Az általunk fontosnak ítélt összefüggések kimutatásához kereszttáblákat készítettünk és a különbségek kimutatásához legalkalmasabb vizualizációt, többtengelyes grafikonokat használtuk fel. A kereszttáblázaton olyan táblázati formát értünk, ami a kérdőívben belüli információk több dimenziós összevetését teszi lehetővé a teljes mintán. Ezt a formát akkor alkalmaztuk, amikor összetett kérdéseket vizsgáltunk a minták elemzésekor (pl. van-e összefüggés a nemek szerinti megoszlás, a jövedelmi helyzet, az életkor és a repülési szokások, valamint repüléssel kapcsolatos elvárások között).

Számos hipotézist állítottunk fel a kereszttáblázatok elkészítésénél a számunkra relevánsnak vélt tényezők összevetésénél, melyek lekérdézése és ábrázolása után csak a szignifikáns eltérések táblázatai és grafikonjai maradtak meg a végleges tanulmány számára.

Összegezve a módszertani megközelítést – a dolgozat célkitűzéseit alapul véve – leíró statisztikai elemzést végeztünk. Ez lehetővé tette a változók jellemzőinek bemutatását, de a nagyobb adatstruktúrákba való elsődleges betekintést, részben az azzal való műveleteket is. További matematikai műveletekkel, szignifikancia próbákkal, többváltozós statisztikai eljárásokkal nem szélesítettük a kutatás kereteit, azonban a begyűjtött adatbázis – a további tervezett publikációkhoz –erre is lehetőséget biztosít.

6.4.4.4. *A válaszadók demográfiai jellemzői*

Az F7. függelék táblázat a válaszadók demográfiai összetételének szerkezeti sajátosságait mutatja. A nők kissé nagyobb számban találhatóak a válaszadók között, mint a férfiak, ennek ellenére ezt arányt kiegyenlítettnek tekinthetjük (férfiak 41%, nők 47%, nem válaszolt 12%). A válaszadók többsége (74,75 %) – a mintavétel helyszíneiből adódóan – európai származású, a második legjobban reprezentált kontinens Ázsia (8,56 %). Az életkort tekintve a legtöbb választ a 25-50 év közötti korosztály adta (58,06 %).

Kiemelkedő volt a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma (68,44 %). A vagyoni helyzet vonatkozásában nincs szignifikánsan kiemelkedő csoport, a 20 000 USD feletti éves jövedelemmel rendelkezők töltötték ki legtöbbször a kérdőívet (38,99 %), a második legnagyobb csoport a 10 000 és 20 000 USD közötti éves jövedelmet jelölt meg.

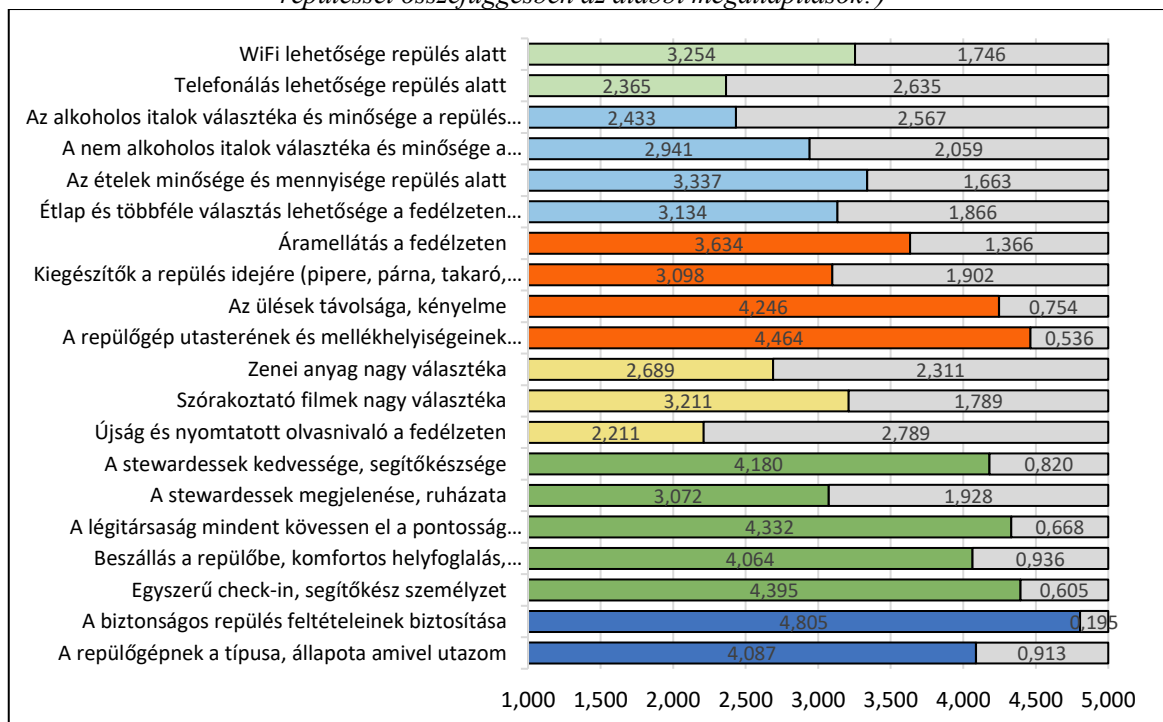
A mintában szereplő válaszadók utazási motivációját 45,58 %-ban a turizmus adta, a második leggyakoribb utazási cél az üzleti út (19,64 %) és a családlátogatás (18,23 %) volt, csaknem ugyanakkora százalékban (F5. függelék). A kérdőívet túlnyomó többségben (82,75 %) turista osztályon utazó utasok töltötték ki. A repülési szokások gyakoriságát tekintve a válaszadók több, mint fele (53,58 %) évente többször repül. A demográfiai és motivációs adatokról a F6. függelék ábra ad részletes áttekintést.

6.4.4.5. A kérdőíves felmérés adatainak feldolgozásával kapott eredmények

Vizsgálatunkban javasolt hierarchikus modell a légi közlekedési ágazatnak a korábbiaknál komplexebb, egyedi aspektusból történő megközelítését kínálja. Nem kizárólag a vizsgálati elemek szintjén, hanem átfogóan, a *dimenziók*, illetve a *főcsoportok szintézisében* is rámutat az utasvélemények legfontosabb és legkevésbé fontos megállapításaira.

Nem volt célunk a kutatási eredmények kiértékelése a három légitársaság elkülönítésével, illetve összevetésével; a kérdőívek felépítése sem erre kínált lehetőséget. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways – ahogyan ezt korábban bemutattuk – ugyan több ponton eltérő szemléletet követ, részben más nagyságrendet képvisel, s konkurenciái is egymásnak, mivel azonban az európai (és globális) piacon közel azonos filozófiát követve, azonos gazdasági veszélyfaktor szerepében jelennek meg, indokoltnak éreztük ebben a megközelítésben – néhány kivételtől eltekintve – a vizsgált dimenziókat egységesen kezelni.

47. ábra. Az „in flight” szolgáltatások dimenziói és vizsgálati elemei. (Mennyire fontos Önnek a repüléssel összefüggésben az alábbi megállapítások?)



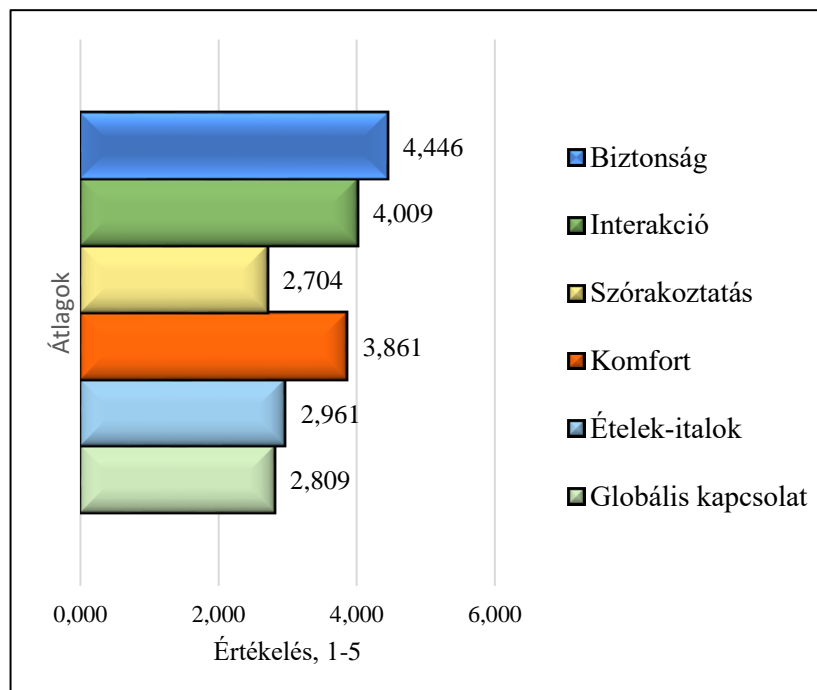
1: lényegtelen 2: kissé fontos 3: közepesen fontos 4: fontos 5: nagyon fontos
 Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

A) Az *első főcsoportban* az in-flight periódus, légitársaságok szempontjából egyforma hangsúllyal preferált paramétereit véleményeztettük. Az összesített eredmények arra mutatnak rá, hogy az utasközönség a kiválasztott vizsgálati elemeket közel sem azonos súllyal értékeli (47. ábra). Legnagyobb elfogadottság a biztonságos repülés feltételeihez kapcsolódik, ami érthető. Ez összecseng más kutatások konklúzióival. Ugyanakkor nagyon alacsony az igény a hagyományos sajtótermékek, az alkoholos italok és a telefonos kapcsolat megléte iránt. Ez azért érdemel különös figyelmet, mert olyan marketingelemekkel állunk szemben, mint az Emirates egyik büszkesége, az Open Sky kiadvány¹¹⁹, a százmillió dolláros befektetéssel megvalósított bor- és pezsgőprogram vagy a telefonos (és internetes) kommunikáció jelentős befektetéssel történő kiépítése, s annak argumentációja. Feltűnő, hogy a biztonság mellett a személyzet pozitív hozzáállása milyen előkelő helyre sorolt kritérium a válaszadók szempontjából. Segítőkészségük, szakszerűségük elsősorban a biztonságérzethez járul hozzá.

Ezzel szemben az utasok árnyaltabban fogadták a stewardessek rendkívül nagy körültekintéssel megkonstruált arculatát és megkérdőjelezték a fedélzeti szórakoztatás csúcstechnológiákat felsorakoztató rendszerének kihasználhatóságát.

A fő dimenziók összevetésében is látványosan magasabbra pozicionált a biztonság, az interakció és a komfort, és kevésbé fontosnak tartott az ételek-italok választéka, a globális kapcsolatok kiépítettsége és a szórakozási lehetőségek kínálata (48. ábra).

48. ábra. A fődimenziók súlya a válaszadók véleménye alapján



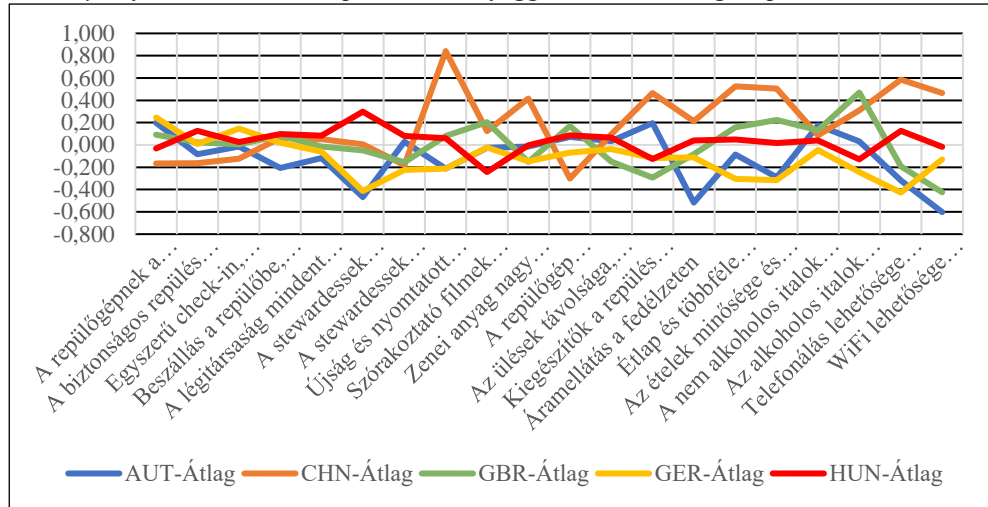
Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

Jelentős különbségek figyelhetők meg ugyanakkor a nemzetek közötti összevetésben. A kínai utasoknak a biztonság és a tisztaság kivételével csaknem minden fontos. Szeretnek olvasni, filmeket nézni, apró csecsebecséket begyűjteni és az út során végig enni, inni (ezt saját tapasztalataim is megerősítik). A németeknek és osztrákoknak viszont éppen a biztonság a felülreprezentált, a legfontosabb tényező, míg az angolok a szórakozási

¹¹⁹ Az Emirates fedélzeti magazinja 2003 óta jelenik meg havi rendszerességgel, a repülés romantikáját és az Emirates életstílusát közvetíti az utasok felé havi 5 milliós példányszámban. (Motivate Media Group, 2020)

feltételek és az ételek-italok gazdag választéka alapján ítélik meg a kínálat helyességét. A magyarok e tekintetben az átlagot képviselik (49. ábra).

49. Mennyire fontosak önnek a repüléssel összefüggésben alábbi megállapítások?



Nemzetek eltérése az átlagtól (0,0). Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

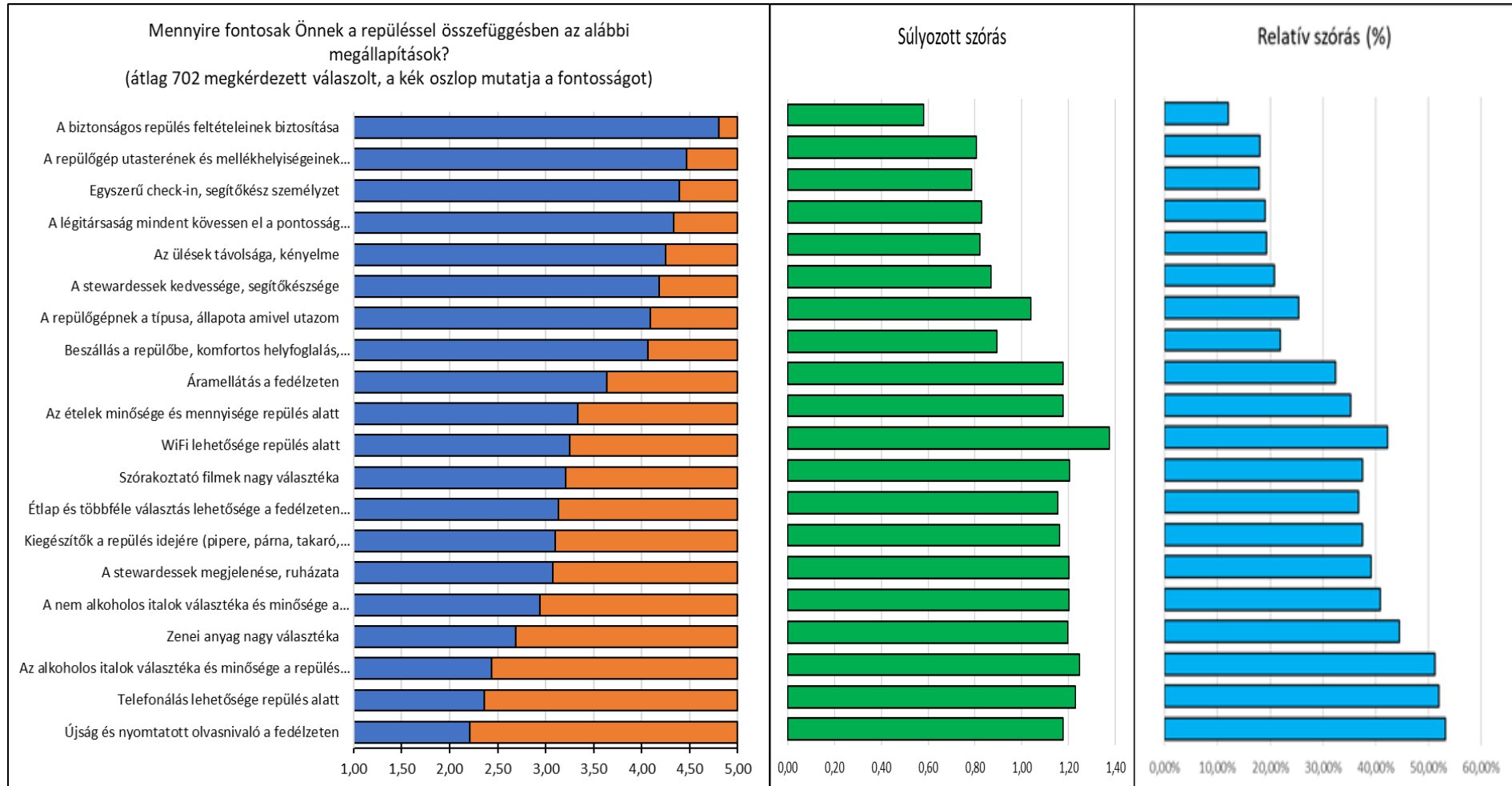
A nemek összefüggésében jól kirajzolódik, hogy a nőknek nagyobb elvárásai vannak a légitársaságokkal szemben. Mindössze egy helyen – a stewardessek látványos megjelenésének fontosságában – értékelték alacsonyabbra az adott kínálati terméket (F8. függelék).

A jövedelmi csoportok között a felső és középső kategória csaknem azonos (átlagos) igényeket fogalmazott meg, míg a legalacsonyabb bérből élők lényegesen szerényebb tartalmi választékkal is megelégszenek (F9. függelék). Az utazási motiváció szerint a válaszadók között szignifikáns különbséget nem lehet kimutatni (F10. függelék).

A repüléssel kapcsolatos elvárásokra adott válaszok átlagait csökkenő sorrendbe rendezve (50. ábra bal oldal) látható, hogy a repülés biztonságával és az interakciójával összefüggő válaszok átlaga magasabb, azaz a válaszadók ezeket a szempontokat fontosabbnak tartják. Ezzel párhuzamosan a válaszadások egységesebbek is, ami a válaszok alacsonyabb szórása, relatív szórása igazol (50. ábra középső és jobb oldali grafikon). A többi repüléssel kapcsolatos tényező esetében (ételek, globális kapcsolat, szórakozás) a válaszadók alacsonyabb mértékű elvárásai magasabb szórással, relatív szórással járnak, tehát a válaszok itt kevésbé koncentráltak, egységesebbek.

Összegezve megállapítható, hogy a három légitársaság által fontosnak tartott szolgáltatáselemek 80 %-ának jelentőségét a válaszadók közepesnél magasabbra, azaz szükségesnek, vagy igen fontosnak értékelték, azonban négy esetben jelentősebb véleménykülönbség tapasztalható. Mindez azt mutatja, hogy bár az Emirates, Etihad és a Qatar Airways alapvetően helyes fejlesztési irányt követ, de a célközönsége által megjelölt szolgáltatási elemek súlyának meghatározásában felülvizsgálatra szorul.

50. ábra. A szolgáltatáselemek jelentőségének abszolút sorrendje és a súlyozott és relatív szórás.
 Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés



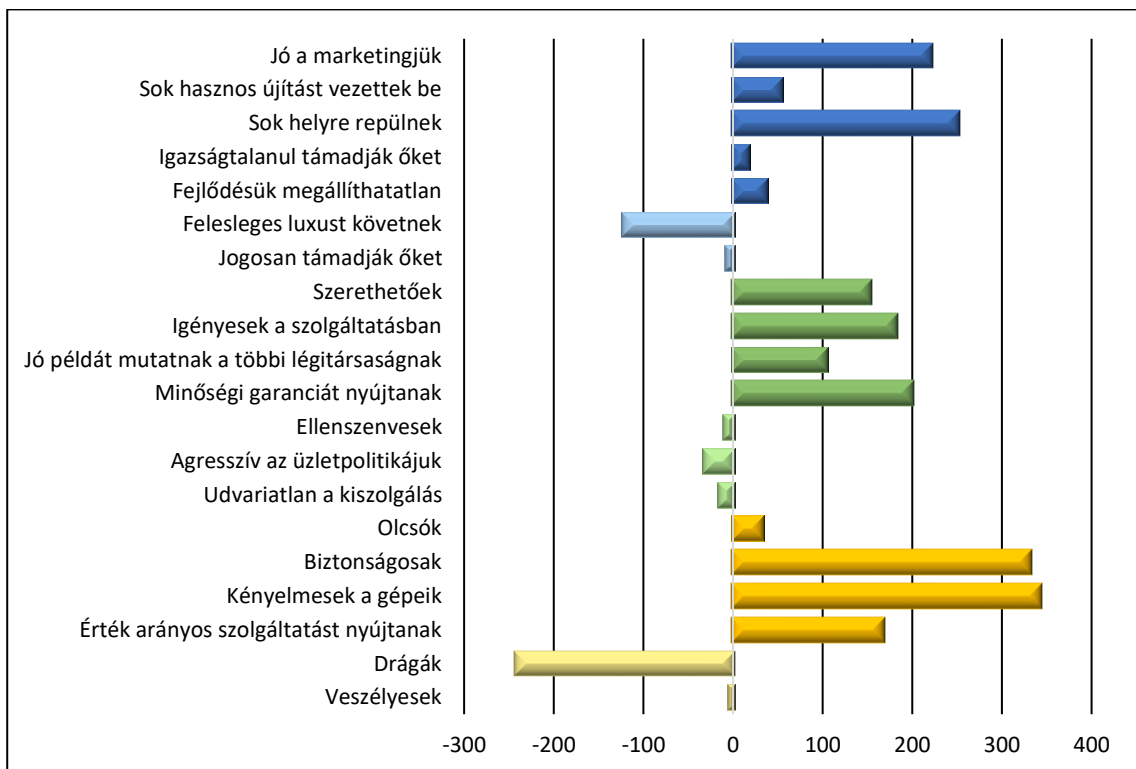
B) Minden légitársaság arra törekszik, hogy az általa felépített értékeket az utazóközönség megfelelő elismeréssel fogadja, ezért a *második főcsoportban* az identitás és az imázs egymásra találásának eredményességét kerestük.

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways által képviselt identitástartalmat a brand fejezetben részletesen bemutattuk. A kérdőívben megfogalmazott egyszerű megállapítások ennek szimbolikus kivonatát adják, hiszen hordozzák azokat a külső (látható) és belső (érzelmi, mentális) tartalmi jegyeket, ami a vizsgált légitársaságokat megkülönbözteti a rendszerben.

A magukról kiállított kép minden fórumon és formában azt sugallja, hogy aki őket választja a világ (csaknem) minden pontjára eljuthat, az elvárható legmagasabb színvonalú szolgáltatás részese lehet, a legfelkészültebb ügyfélszolgálattal kommunikálhat, az innovációs fejlesztések élvonalát képviselve, csúcstechnológiát-, ezzel együtt biztonságot tudhat maga mellett, s mindezt a konkurenciáknál kedvezőbb áron valósíthatja meg. Olyan (márka)személyiséggel kerülhet kapcsolatba az utas, ami által a légiút alig elképzelhető dimenzióját élheti át.

Ezzel összefüggésben – ha a pozitív és a negatív tulajdonságjegyeket hordozó válaszokat vesszük alapul – valóban az látszik, hogy a válaszadók 83 %-a (2097 válasz) kedvezően ítélte meg tevékenységüket. Elismerik, hogy sok helyre repülnek, ezzel összeköttetést nyújtanak globális kiterjesztésben, aminek számos további vonzata tételezhető fel. Konkrét formában kapott megerősítést az igényesség, a szerethetőség, a garancia és a példamutatás (51. ábra). Ezek a jellemvonások pontosan azok, amit a légitársaságok szívesen hallanak vissza, s ami összefügg a sikeres marketinggel.

51. ábra. Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways megítélése, pozitív és negatív tartományban, utasvélemények alapján (db).



Kék: Attribútum, Zöld: Attitűd, Sárga: Előnyök-hátrányok, Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

A válaszokból az is látszik, hogy a célközönség márkaképének összerendeződése jobban a közvetlenül érzékelhető előnyökön-hátrányokon keresztül (sárga tartomány)

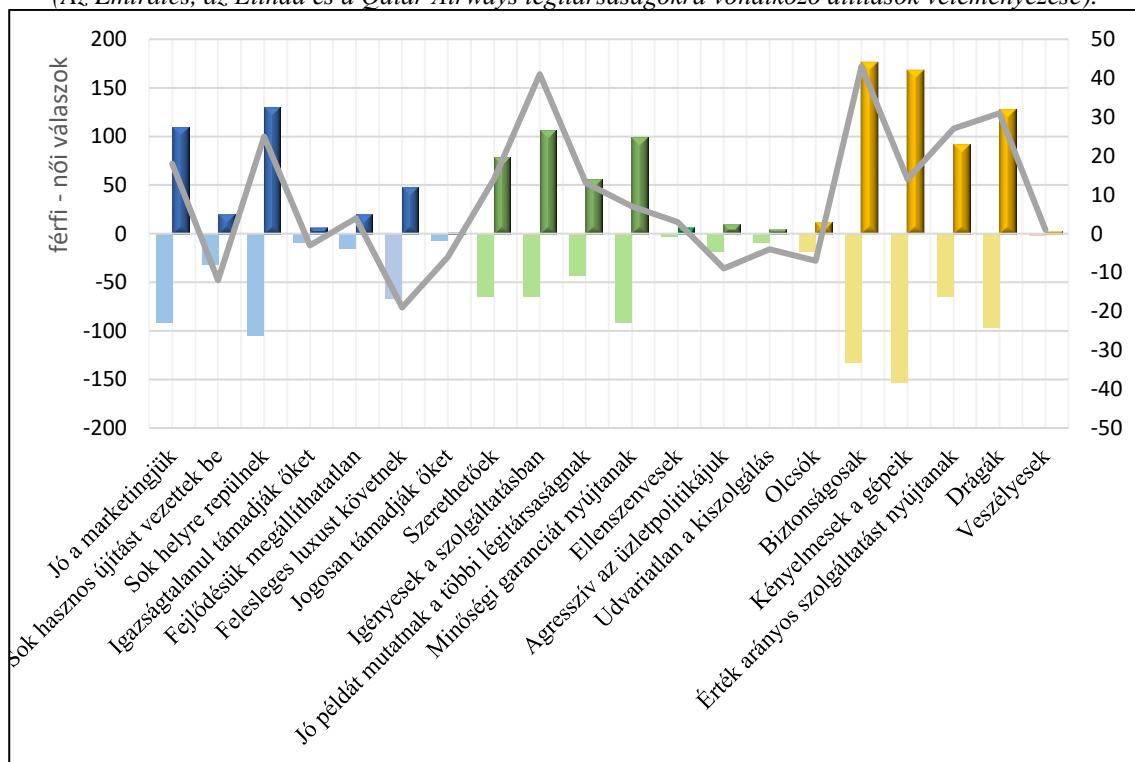
valószínűleg, s kevésbé a társasághoz köthető attribútumok (jogi támadások, fejlődési tendenciák), de még nem is a személyzeti attitűdök képezik a legnagyobb inspirációt.

A megállapításokat azok pozitív, vagy negatív tartalma alapján ábrázoltuk pozitív és a negatív tartományban. A negatív tartományból két jelentős vizsgálati elemet kell kiemelni. Az egyik, amit az utas alapvetően másképpen érzékel: az ár. Bár a három vizsgált légitársaság maga is eltérő menetjegy kínálatot nyújt, mégis a „Drágák” válaszok nagy száma egyértelműen arra utal, hogy elkezdődött (folytatódik) a nivellálódás a konkurens piaci szereplők között.

A másik, a társaságok legérzékenyebb pontjára – egy egész korszakot jellemző brandelemre – adott határozott elutasító választ. „Felesleges luxust követnek” - szól a kijelentés, amit az utasok harmada megerősített, ezzel jelezte, hogy nem tud (talán nem is akar) mit kezdeni a felkínált/halmazott szolgáltatásokkal, termékekkel. Természetesen további következtetésekhez alaposabb vizsgálatokra van szükség, azonban épp erre a pontra 123 (17 %) elutasító vélemény beszédes visszacsatolás.

A nemek szerinti bontás jól érzékelteti, hogy a vállalati attribútumok megítélésében a férfiak és a nők vegyesen foglaltak állást, míg a személyzetet érintő attitűdök és az egyénileg érzékelt előnyök-hátrányok kategóriáit egyértelműen a nők támogatták nagyobb számban (52. ábra). Az is látható, hogy a nők inkább a pozitív, míg a férfiak a negatív töltésű állásfoglalások mellett állnak ki.

52. ábra. Attribútumok, attitűdök és az egyénileg érzékelt előnyök-hátrányok megoszlása nemek szerint (Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways légitársaságokra vonatkozó állítások véleményezése).



Kék: Attribútum, Zöld: Attitűd, Sárga: Előnyök-hátrányok.

Bal tengely: jelölés db/713 kérdőív alapján

Jobb tengely, szürke vonal: férfi-női válaszok különbsége.

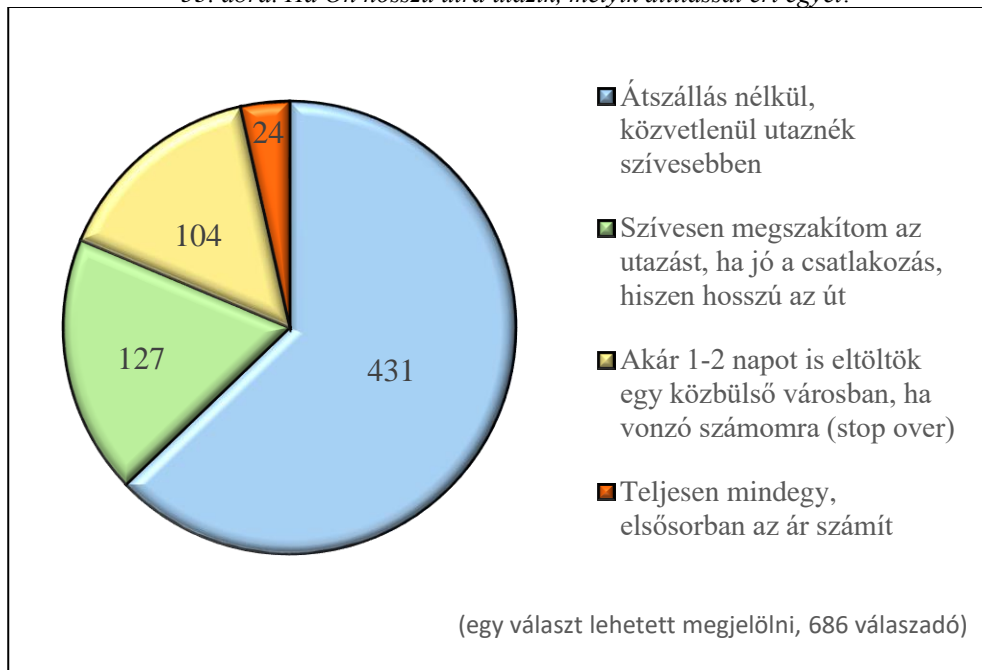
Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

C) A harmadik főcsoporthoz kötődően a vizsgált légitársaságok üzletpolitikájának alappillére a Perzsa-öböl déli partján lévő HUB rendszer kiépítése, fejlesztése és a világ légiközlekedési rendszerébe integrálása volt. Ez különösen az Európa és Ázsia közötti légiforgalomra (személy- és áruszállításra) vonatkozó befolyásszerzés feltételét képezi. Azonban ez csak abban az esetben életképes, ha sikerül Dubaj, Abu Dhabi és Doha által

meghirdetett útmegszakítással járó koncepciót (döntően az ezzel együtt járó esetleges előnyöket) az utasok széles körével megértetni és elfogadtatni. Ennek a programnak a része az említett városok bekapcsolása a világ sporteseményeibe, a nemzetközi konferenciák és fesztiválok sorozatába, azaz mindenbe, ami turizmus valamilyen formáját támogatja.

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways minden erőfeszítése ellenére az látszik, hogy az utasok szignifikáns hányada nem azt a – vélhetően elvárt – választ adta, ami az érdekeltek koncepcióját tükrözi. Így azok, akik a hosszú transzkontinentális útjaik alkalmával közvetlenül, átszállás nélküli repülés mellett döntenek, közel 80 százalékkal többen vannak, mint a további lehetőségeket választók összesen (53. ábra). Különösen figyelemre érdemes, hogy ebben az összefüggésben az ár mennyire alacsonyan reprezentált (3,5 %), s ez a jövedelmi kategóriák szerinti bontásban sem mutat jelentős eltérést. Nem jelent valós alternatívát a jó csatlakozás, de a tartalommal kitölthető útmegszakítás lehetősége sem, pedig Dubaj, Abu Dhabi és Doha (és további városok) stopover kínálata térítésmentesen nyújt akár igényes kulturális kitekintést egy másik világra.

53. ábra. Ha Ön hosszú útra utazik, melyik állítással ért egyet?



Egy választ lehetett megjelölni, 686 válaszadó. Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

Vizsgálatunk a válaszokat elemezte nemekre, életkori- és jövedelmi csoportokra egyaránt, azonban egyik kategória sem mutatott jelentős eltérést, valamennyi bontás az átszállás nélküli alternatívát preferálta.

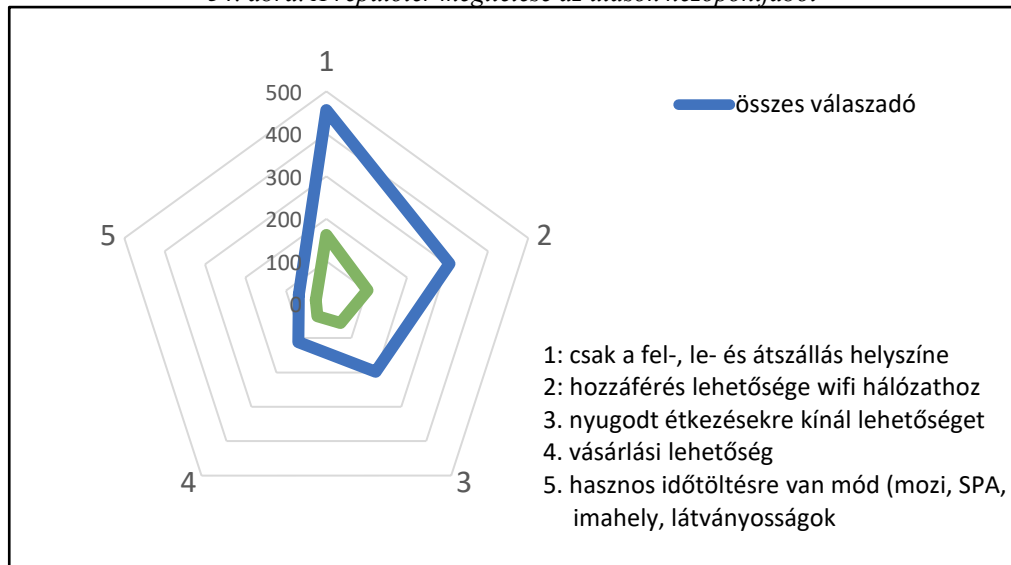
Az útmegszakításhoz kapcsolódik a repülőtér is a maga sokszínű szerepkörével, amiről ugyancsak jelentősen megoszlanak az utasvélemények. Korábbi felméréseinkből és személyes tapasztalatainkból tudjuk, hogy az utasok egy része tart a repülőtereken való mozgástól, mások kedvelik az ottani nyüzsgést, kihasználják a kínálati lehetőségeket, illetve néhány repülőtér esetében programként tekintenek a technikai- és kulturális repertoárra. Azonban a szórványos véleményeken túl, jelen kutatás egy nagyobb számú válaszadó esetében is megvizsgálta az utazók álláspontját. Fontos hangsúlyozni, hogy a Perzsa-öböl menti légitársaságok kiemelten kezelik ezt a kérdést, részben, mert megmérettetésre alkalmas referencia értékű technológiai kihívás számukra, de a zökkenőmentes tranzit mellett a csábító attrakciók olyan csalogató erőt is jelentenek, amire feltétlenül építhetnek az utasok vonzása szempontjából. A repülőterek felszereltségének

jellemző paramétereit az 5.2. fejezetben írtuk le, ennek figyelembevételével érdemes a kapott válaszokat értékelni.

1139 véleményt alapul véve (egy válaszadó itt több választ is megjelölhetett) egyértelműen kimondható, hogy az utasok a repülőtereket döntően le-, fel- és átszállási objektumnak tekintik (40 %), emellett a tranzit utasok számára – a wifi elérhetőség által – nyújt (általában) megbízható környezetet (27 %). Jóval kevesebben igénylik az éttermek választékát (17 %), még kevesebben vásárolnak (10 %), s elenyésző azok száma, akik a repülőtéri szórakozásra, kikapcsolódásra is gondolnak (6 %). befolyásolja a tranzitidő hossza, amit a társaságok – versenyképességük megtartása érdekében – igyekeznek minimalizálni. Az eredményeket ez esetben is összehasonlítottuk a rendelkezésünkre álló demográfiai csoportokkal, azonban érdemi eltérést itt sem tudtunk kimutatni. A 16. ábrán azt ábrázoltuk, hogy milyen a repülőtér megítélése az összes utas és az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways légitársaság járatait már megtapasztalt utasok nézőpontjából. A válaszokból az látható, hogy a két csoport utasai között a válaszok minősége (sorrend, arány, erősség, megoszlás) nem, vagy alig különbözik (54. ábra). Az viszont számszerűsíthető, hogy az évente többször utazók köre jóval nagyobb számban adott visszajelzést, azaz lényegesen fogékonyabb a repülőtérrel összefüggő kérdések iránt.

A repülőterek megítélésének érdekes aspektusát adná, ha a válaszokat nem kizárólag európai központú felmérésből merítenénk (ahogy ez esetünkben történt), hanem egy olyan repülőtéri környezetből származó mintát dolgoznánk fel, amely már azon létesítmények tartalmi elemeit is hordozza (Changi, Hamad, Dubai Int., Incheon, Haneda, stb), amilyenekre a vizsgált légitársaságok koncepciója épül. Így az álláspontok értelmezésénél ez esetben a globális realitást kell alapul venni, aminek része a kontinensünkön naponta megtapasztalt repülőtéri túlterheltség, s az ezzel járó átszállási nehézségek, a zsúfolt várók, az elégtelen szolgáltatás, a késések tucatja.

54. ábra. A repülőtér megítélése az utasok nézőpontjából



713 válaszadó, 1139 véleménye alapján.

Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis Saját szerkesztés

D) Az üzletpolitika terén a legérzékenyebb filozófiai harc az „utastudat” irányba állításáról szól, ami a *negyedik főcsoport*hoz kapcsolódik. A Perzsa-öböl menti légitársaságok – kiemelten az Emirates ideológiája mentén – azt szeretnék elérni, hogy az a befektetés, amit az elmúlt két évtizedben a rendszerbe pumpáltak, egy olyan tudati transzformációban teljességen ki, ami a légiutazást egy utánozhatatlan, egyénre szabott és az eddigiektől eltérő dimenzióba helyezi. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a légiközlekedés intézményét egy korábbinál komplexebb értelmezés felé elmozdítva – a közlekedés

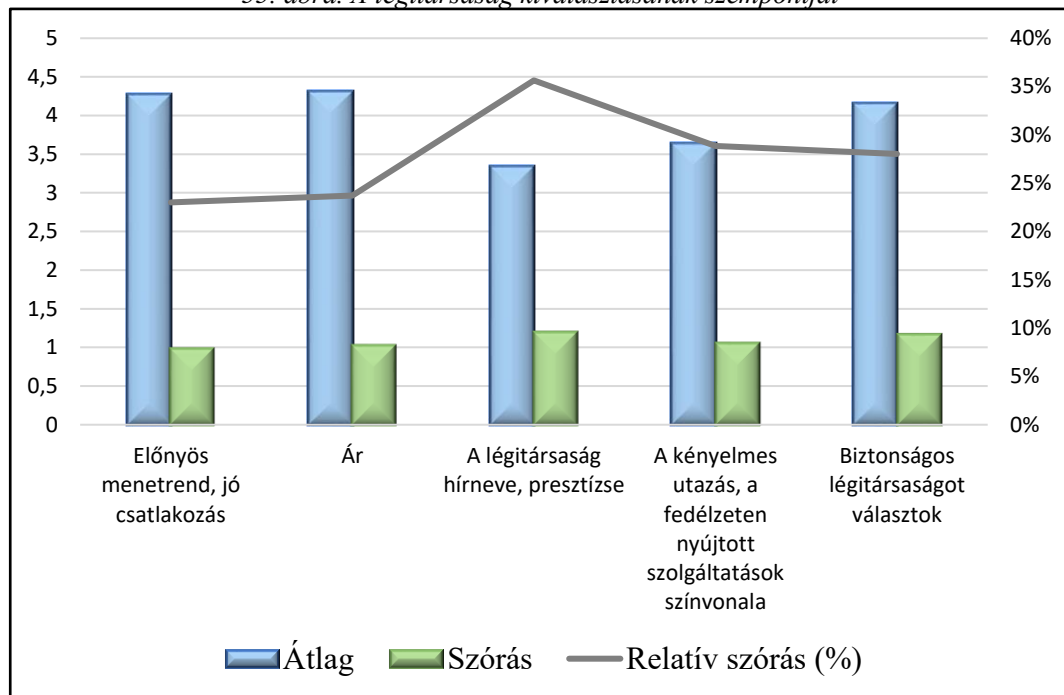
egyszerű valóságától elrugaszkodott, s a tudományokból, a kultúrából, a művészetből és a szórakoztatás műfajából merített összetevők rendszerébe ágyazva – képzelik el.

Minden kétséget kizáróan ennek megvalósításával, még szándék esetén is, csak nagyon kevesen tudnak versenyezni, így ennek érvényt szerezve ismét egy szintet léphetne a trió az álmok világába. Természetesen ez csak a szélesebb célközönség azonosulásával valósulhat meg, de emellett számos – a három légitársaságtól független – külső tényező is befolyást gyakorol a vízió eredményességére. Itt kell megemlíteni a légiközlekedés egészének fejlődési pályáját, a világgazdaság változásának tendenciáit, a terrorfenyegetések és katasztrófák kockázatát, a környezeti változások erősödő hatását... hogy csak a legfontosabbakat említsük.

Ebben a főcsoportban tehát azt vizsgáltuk, hogyan viszonyulnak ehhez a gondolathoz az utasok, mennyire szimpatikus az elkötelezés évtizedek óta próbálgatott módszere, s befolyásolja-e a légitársaságok költségesen kiépített presztízse a jegyvásárlási szokások gyakorlatát. Az erre irányuló kérdéseinkre kaptuk a vizsgált légitársaságok szempontjából a legkevésbé kedvező válaszokat.

Amikor az utas légitársaságot választ főleg az árat, a kedvező menetrendet és a biztonságot tekinti fontosnak, s a légitársaság hírneve, elismertsége az utolsó helyre szorult. A szórások és a relatív szórások értéke ez esetben is arra mutatnak rá, hogy az alacsonyabb átlag nagyobb szórással, relatív szórással járt, tehát annak megítélésekor a válaszok nagyobb bizonytalanságot mutatnak (55. ábra).

55. ábra. A légitársaság kiválasztásának szempontjai



Rangsor 1-5-ig. Bal tengely: fontosság 1-5-ig, jobb tengely: válaszok relatív szórása (%).

Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

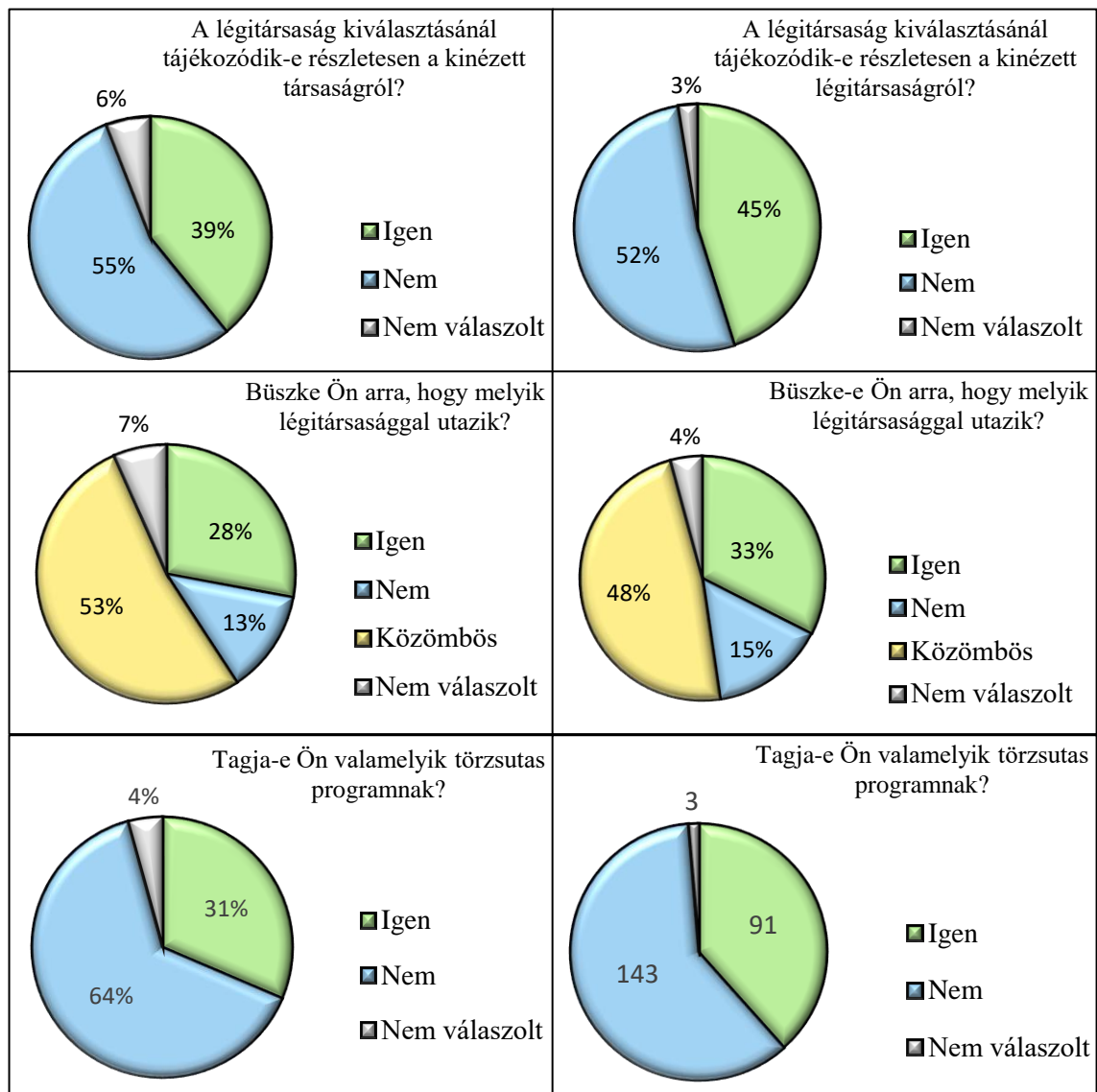
Ezen a ponton érzünk ellentmondást a légitársaságok által hirdetett kommunikációval összefüggésben. Az Emirates (de a jelekből ítélve a Qatar Airways és az Etihad is) nem titkolva életmód márkává szeretne válni, s ehhez már 2015-ben a WPP nemzetközi csapatát bízta meg ezirányú kreatív fiókjának kezelésére.¹²⁰ „Az a célunk, hogy valóban egy globálisan érzékelt életmódmarca legyünk. Határozottan törekszünk partnerségi alapunk

¹²⁰ A WPP globális erőforrásaira támaszkodva egy külön egységet hozott létre a Team Air néven az üzlet irányítására. A csoport székhelye Londonban lesz, és igénybe veszi az olyan ügynökségek erőforrásait, mint a Gray London, a Gray New York, az RKCR / Y & R, a Geometry Global, a Hogarth és a TNS.

bővítésére, ami kulcsfontosságú pillér a törzsutas-koncepciónk fejlesztésénél" - mondta Hubert Frach ¹²¹. Boutros Boutros ¹²² ezzel összefüggésben emelte ki, hogy „a szolgáltatásba, termékbe és márkába történő befektetéseink kézzelfogható megtérülést eredményeznek az ügyfél-elégedettség, a több száz kiválósági díj és elismerés formájában, amit a világ legértékesebb légitársaság márkája is igazol.”

Vizsgálatunk azonban kevésbé támasztja alá az utasok részéről várt elköteleződést és magatartásformát. A válaszadók nagyobb fele (55-61 %-a) nem tájékozódik a tervezett utazása előtt a légitársaságokról, így azok reputációja a többség számára érdektelen (18. ábra, bal oldal). Az az elvárás, ami a folyamatos kapcsolattartásra épülő információmegosztásra vonatkozik, azaz a döntéshez szükséges paraméterek célba juttatását segítené, kevésbé látszik érvényesülni.

56. ábra. Utashűség néhány jellemző mutatója az utasvélemények alapján.



A: valamennyi válaszadó véleménye

B: az Emirates, Etihad és a Qatar Airways szolgáltatásait már igénybe vett, 227 utas véleménye

Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

¹²¹ Hubert Frach, az Emirates nyugati divíziójának alelnöke

¹²² Boutros Boutros az Emirates vállalati kommunikációért, marketingért és márkáért felelős alelnöke

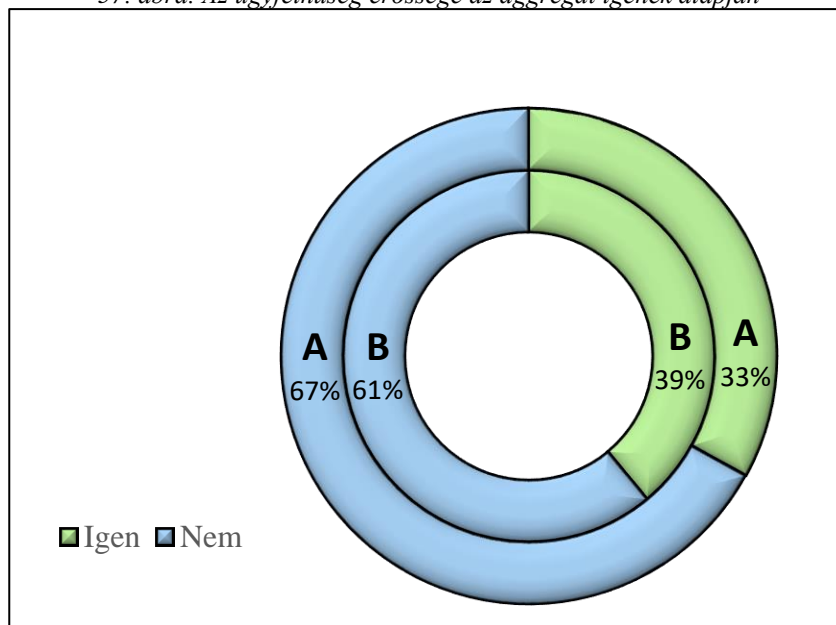
Ugyancsak elvárható lehetne a kiváló teljesítményt felmutató, ügyfélbarát és biztonságos légitársaságokkal szembeni elégedettségen túl, a büszkeség felvállalása az egyén részéről. Ugyanakkor az utasok alig 28 %-a érzi fontosnak ezt az érzését kifejezésre juttatni.

Az ügyfelek elkötelezettségének igazolására hivatott törzsutas rendszer a mérföldgyűjtés mellett tucatszámú kedvezményt és előnyt is kínál. Mivel ehhez elvárás a rendszeres utazás, ami a tömegek számára jelenleg nem elérhető realitás, népszerűsége jóval az óhajtott célok alatt marad (56-A. ábra). Ha a hűség mutatóit kizárólag azon utasok esetében vizsgáljuk, akik már részesei voltak a vizsgált légitársaságok szolgáltatásainak, valamelyest kedvezőbb képet kapunk, azonban ezen értékek sem igazolják vissza a feltétel nélküli lojalitás állapotát (56-B. ábra.).

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways az életmód márka eléréséhez vezető utat olyan magas színvonalú normákkal próbálja felépíteni, mint például a tágas repülőgépen kialakított társalgó-bárok, az ingyenes sofőrszolgálat, vagy a jónevű borokból, pezsgőkből álló kínálat. A cél egy olyan egyedi termék vagy élmény megalkotása, amit az utas egy másik személyre vagy eseményre asszociálva, egy életmód részeként vízionál saját magára, így az utazóból „hívővé” válik. Az Emirates álláspontja szerint ahhoz, hogy luxus utazási márkanevből globális életmód márkává válhassanak a „Hello, Tomorrow” és a „Be there” jellegű kampányok is jelentős szerepet játszottak.

Úgy gondoljuk, hogy a három vizsgált légitársaság valóban megtette az első lépést az életmód márkájuk felépítésére azáltal, hogy inkább utazási szolgáltatói identitásukra összpontosítanak, mint pusztán közlekedési módszerekre. A márkaszakértők egy része is úgy véli (Liddell, 2014), hogy a piac megérett a légitársaságok életstílus-márkáként való megjelenésére, azonban az általunk megkérdezett utasok jelentősebb része nagyon alacsony elkötelezettséget mutatott azon irányba, amely ezt a kijelentést alátámasztaná.

57. ábra. Az ügyfélhűség erőssége az aggregát igények alapján



Valamennyi válaszadó (A) és a vizsgált légitársaságokkal már utazók (B) véleménye alapján.

Külső kör (A): valamennyi válaszadó véleménye (713 fő)

Belső kör (B): a vizsgált légitársaságokkal már utazók véleménye

Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis. Saját szerkesztés

Chris Nurko¹²³, szerint a légitársaságok, mint életmódmárkák számára az átállás nem könnyű. Az átmenetnek diszkriminatívnak kell lennie, mivel „kizárólag mindenki számára egyszerűen nem működik”. Úgy véli, hogy „az életmódmárka a márka és az adott a márkához hű fogyasztó etoszáét képviseli. Ez magában foglal egy választást, amely életre kelti a stílust arról, hogy valaki hogyan él. Ez összefügg a személyes identitással, az egóval, a társadalmi-gazdasági állapottal és a jövedelemmel. A légitársaságok számára az utazási ágazatban követendő példa a vezető szállodák márkáépítési stratégiája lehet, ahol az ügyfelek (az egyszerű szálláshely funkcióén túl) betekintést kapnak a luxusba, a pihenésbe és a kényelembe, de tudomásul veszik az árat is.”

Vizsgálatunkkal összefüggésben azt állapíthatjuk meg, hogy az utasok tömege ma még a légiutat jobban a közlekedésnek, mint másirányú, kiterjedt szolgáltatások színterének tekinti, így a felvázolt életmódhoz kapcsolódó (erős) függőséget az utashűséget mutató paraméterek alapján nem tudtunk kimutatni (57. ábra A.). Ezt a megállapításunkat azok az utasok sem írták felül szignifikáns mértékben, akik a vizsgált légitársaságokkal repülőtereiket használva szereztek tapasztalatokat (57. ábra B.).

¹²³ a Futurebrand globális elnöke

7. A Perzsa-öböl menti légitársaságok üzleti stabilitása a Qatar Airways rezilienciája példáján (Esettanulmány)

7.1. Bevezetés

A Qatar Airways az elmúlt két évtized legsikeresebb légitársaságainak egyike. Amikor 2017-ben a Szaúd-Arábia vezette koalíció Katart szárazföldi, vízi- és légiútjai blokkolásával elzárta a külvilágtól a sejkiség társadalmi-gazdasági mozgástere inogott meg. Ebben az időszakban az ország mobilitását meghatározó – ugyanakkor lehetőségeiben jelentősen megcsonkított – nemzeti légitársaság kiemelten magas rezilienciát tanúsított.

Az elemzés középpontjába az entitás részéről megnyilvánuló reziliencia tartalmi elemeit és folyamatát állítjuk. Bemutatjuk azokat a megbízható és hatékony erőforrásokat, amelyek a társaság számára biztos alapot jelentettek a krízis kezeléséhez. Az alkalmazkodási képesség lényeges feltételét jelentő tanulási folyamat hangsúlyozása mellett rámutatunk a külső környezet – mint kapcsolódási tér – szerkezetére, illetve az azzal összefüggő viszonyrendszerre.

A Qatar Airways blokádot követő válasza alapján azt állapítottuk meg, hogy a veszélyeztetés – annak súlya, ereje és kiterjedése ellenére – a légitársaság funkcionális működésében, önazonosságában visszafordíthatatlan sérüléseket nem okozott.

A sokkot követő visszaesést a hatékony intézkedési tervekhez alapozott reziliencia stratégia miatt kezelni tudták, így a rendszer a kritikus időn belül ismét fejlődési pályára állhatott.

Az elemzés során olyan terminusokat vezettünk be, amelyek egyrészt eset-specifikusan kifejezve különítik el a folyamat meghatározó szakaszait, másrészt a reziliens viselkedés folyamatszempontú megközelítését nyújtják. Vizsgálatunk – ismereteink szerint – első alkalommal tesz kísérletet a légiközlekedéshez kapcsolódó gazdasági-politikai konfliktus kezelésének reziliencia szempontú értelmezésére.

Katar „zászlós” légitársasága 2017-ben Szaúd-Arábia és az EAE által indított blokáddal célkeresztjébe került. A diplomáciai támadásnak ezen formája – ami egy szuverén ország teljes elszigetelését jelentette – példátlan jelenség a repülés és a nemzetközi kapcsolatok eddigi történetében. Az ország a légi- és víziútjai blokkolásával gyakorlatilag elveszítette GDP-je közel 90 %-át biztosító kereskedelmének¹²⁴ logisztikai komponensét. Joggal remélhették emiatt a diplomáciai támadás kezdeményezői a törpeállam rövid úton történő kapitulációját. Ezzel szemben a térség geopolitikájának formálói néhány hét alatt átírták ezt a stratégiai forgatókönyvet. A Szaúd-Arábia és EAE által vezetett kvartett számára ekkor vált világossá a térség erőviszonyainak átrendeződése, amit két tényező határozott meg: egyrészt a blokkoló országokkal szemben felsorakozó segítségnyújtók politikai súlya, gazdasági támogatása,¹²⁵ másrészt a fő kurátor, az Egyesült Államok hátréblésére¹²⁶.

Katar biztos pénzügyi háttere és a külföldi segítség mellett az emír invázióval szemben tanúsított határozott fellépése, függetlenség iránti elkötelezettsége olyan belpolitikai fogadtatásra talált, amely egy új nemzeti identitás alapját rakta le¹²⁷. Ez nagyon fontos

¹²⁴ Trade 2016 (% of GDP): 89.55 (Worldbank, 2017)

¹²⁵ Két regionális nagyhatalom, Irán és Törökország azonnali segítséget ajánlott, majd 2017. november 26-án a három ország kereskedelmi és szállítási megállapodást kötött. Ezzel szemben a blokáddal csak kevesen csatlakoztak, így a két GCC tag Omán, Kuvait is távol tartotta magát a kezdeményezéstől.

¹²⁶ A válság kirobbanása a politikai elemzők szerint nem független a D. Trump rijadi látogatásától (Trump üdvözölte, hogy több arab ország megszakította diplomáciai kapcsolatait Katarral, majd közölte „máris kifizetődött a látogatása” - Twitter, D. Trump). Nem sokkal ezt követően az USA már semleges/barátságos álláspontot képviselt a kérdésben (lásd. kinyilatkoztatások: Sean Spicer Fehér Ház-i szóvivő, USA Katari Nagykövetsége, Pentagon), sőt Trump elnök június 7-én telefonon tett – közvetítésre vonatkozó – felajánlása a katari emírnek. (Trump, 2017)

¹²⁷ Ahmed bin Majed Almaadheed dohai művész „Glorious Tamim” című alkotását egy héttel a blokádot követően készítette. Az arab kalligráfia stílusban készült fekete-fehér mű azóta szimbólummá vált, mindenhol jelen van Katarban

belső megerősítést jelentett számára. E mellett a gazdaság több szektorának, ezen belül a Qatar Airways 5 éves fejlesztési programjának aktiválása, illetve előre sorolása meghatározó stratégiai lépésnek bizonyult.

Az intézkedésekkel összefüggésben érdemes kiemelni, hogy ezek mennyire gyors, jól időzített és tervszerű reakciók voltak, továbbá mennyire széleskörűen, több lábon állva és sikeresen mozgósították erőforrásaikat. Nem szabad azonban elhallgatni, hogy mindez csak a robusztus állami háttér – ha nem is minden esetben tényleges segítségnyújtás – teljes körű támogatásának tudatában valósulhatott meg.

Katar a blokádra adott válaszlépései minőségét több szinten – a globális kiterjesztést is beleértve – érdemes vizsgálni. Első helyen a társaság és a sejkiség együttműködésének szinergiáit kell kiemelni, de kétségtelenül legbeszédesebb a konfliktus két oldalán állók közötti hatás-viszonthatás nemzetközi léptékű konfrontációja. Végül távolabbi kitekintésben mindenképpen elemzést érdemel a Qatar Airwaysnek a – blokád hatására formálódó – pozíciója a világ légitörekedésének rendszerében. Jelen fejezetben ennek a bonyolult viszonyrendszernek a reziliens viselkedést érintő kérdéseit mutatjuk be.

A reziliencia elméletének tudományos igényű értelmezése nem újkeletű jelenség. C. Holling megállapításai óta egyre szélesebb körben alkalmazzák egy sokkhatást követő egyensúlyi állapot elemzésére (Holling, 1973). Esetünkben egy mesterséges rendszert ért döntően politikai, gazdasági támadás, ami az érintettek közötti interakciót kiváltotta. Ez a fenyegetett konstruktum azonban számos olyan életjelenséget mutat, mely jó eredménnyel vethető össze akár egy ökológiai egység működésével is. Mivel a mesterséges gazdasági-társadalmi rendszereknél az önszerveződés/spontán szerveződés kevésbé érvényesül (ezeket ugyanis az egyén, a közösség hozta létre és üzemelteti, természetesen a környezettel való szoros kölcsönhatás függvényében), ezekben az esetekben ösztönös és tudatos válaszlépéseket, mint szükségszerű reakciókat egyaránt elvárhatunk. Az erre irányuló vizsgálat olyan tevékenység, amely különböző gyakorlatokat, intézkedéseket, diskurzusokat, folyamatokat, alkotási tereket, közgazdaságtant, politikát és a szubjektivitást együtt kezeli (Raab et al., 2015).

7.2. Módszer

A reziliencia alapú megközelítés „látszólag alkalmas minden rendszer működésének leírására, magyarázatára és a fennálló elméleti és gyakorlati problémák orvoslására” (Székely, 2015) azonban az ezzel összefüggésben született munkák döntően az ökológiai, pszichológiai, szocio-kulturális területre, továbbá az urbanisztikai, a biztonsági kérdések és a természeti katasztrófák (aszály, árvíz, trópusi ciklon, cunami stb.) konzekvenciáinak értékelésére vonatkoznak. (Folke et al. 2002; Rose et al. 2005; Stein, 2013; Wu, & Wu, 2013; Szokolszky & V. Komlósi, 2015; Pirisi, 2019)

Esetünkben viszont egy légitársaság életképességét kellett tevékenységének hatékonysága alapján igazolni egy politikai indíttatású támadás gazdasági hatásának kontextusában.

Ennek megfelelően kutatásunkhoz olyan tanulmányok jelentettek szakmai orientációt, amelyek a külső zavaró erőknek és következményeinek vizsgálatához – az elméleti-módszertani megközelítésen túl – általános érvényű, továbbgondolásra/továbbfejlesztésre alkalmas, jól adaptálható modelleket alkalmaztak.

Ebben a megközelítésben a légitörekedés reziliencia szempontú vizsgálata új lehetőséget képvisel e gondolkodási paradigma felhasználhatóságának kiszélesítésére, továbbá az adott krízis mechanizmusának végiggondolására.

A Qatar Airways repülési feltételeinek korlátozásával működése legfőbb paraméterei változtak meg (desztinációk száma, utasforgalom, áruforgalom, bevétel stb.). Mivel a

- autókön, pólókön, falakon, óriásplakátokon, twitter, facebook, instagram oldalakon -, ami hűséget és teljes támogatást nyújt az országnak és Tamim bin Hamad Al Thani sejk irányította vezetésnek.

társaság gazdasági ereje a rendszer üzemeltetése által érvényesül, ezért álláspontunk szerint a reziliencia erőssége (vagy gyengesége) legjobban az erőforrások aktivitásának ismeretében – a működést jellemző paraméterek minél szélesebb körének bevonásával, mérhetővé, összehasonlíthatóvá tételével – tárható fel.

A folyamat bemutatásához jelentősen eltérő mutatók eltérő dimenzióit (db, fő, tonna, USD, stb.) kellett két független – ugyanakkor tartalmában összefüggő – görbén együtt kezelni (összehasonlítani és megjeleníteni). Ehhez szükség volt a viszonyítási pontok és egy közös dimenzió meghatározására. Utóbbira a százalékban kifejezett változások értéket találtuk alkalmasnak. A társaság teljesítményének változását 2012-2019 év között a pénzügyi fordulónaphoz kapcsolt éves adatok alapján és a blokád utáni kritikus időszak havi adatai figyelembevételével vizsgáltuk (F10-11. függelék). Mind az éves, mind a havi kiterjesztésben a tényadatokat a korábbi eredmények alapján valószínűsített értékekkel vetettük össze és ábrázoltuk.

A 2012-2016. évi – éves – tényadatokat változását láncindexek kiszámításával határoztuk meg a 2012-2016 év adataiból (2013/2012, 2014/2013, 2015/2014, 2016/2015), melynek általános formulája alább látható, ahol x_n = tárgyidőszaki tényadat, x_{n-1} = tárgyidőszakot megelőző időszak tényadata:

$$\sum \frac{x_1}{x_0}; \sum \frac{x_2}{x_1}; \dots \left[\sum \frac{x_n}{x_{n-1}} \right]; \dots \sum \frac{x_k}{x_{k-1}}$$

A hányadosok mértani átlagát tekintettük az éves átlagos változás mértékének, amit a blokád követő időszak éves tényadataira extrapoláltunk.

A mértani átlagszámítást a következő módon végeztük el: x_i = az átlagolandó értékek, n =átlagolandó értékek száma. Az n darab átlagolandó értéket összeszorozva n -edik gyököt vonunk az alábbi általános képlet szerint:

$$\bar{x}_g = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i}$$

A blokád napját követően a havi tényadatokat a megelőző év azonos hónapjának adataival vetettük össze. Az általunk valószínűsített értéket a tényleges teljesítmény és az elvárható teljesítmény (az előző év tényadata és az adott év első öt hónap változása mértani átlagának szorzata) százalékban kifejezett hányadosa adta.

A tényadatok változásának ábrázolása mellett a fenti megközelítéssel próbáltuk azt az állapotot rekonstruálni, ami a blokád nélküli fejlődési folyamatot jellemezte volna (2., 4. számú táblázat). Az azonos hónapok összevetésével figyelembe vettük a jelentősen eltérő havi értékek különbségeit (a szezonaritást). A számításoknál egy mérsékelt növekedési tendenciára igyekeztünk formulát találni, ugyanakkor látni kell, hogy a Qatar Airways a megelőző években ennél rendre magasabb növekedési értékeket mutatott.

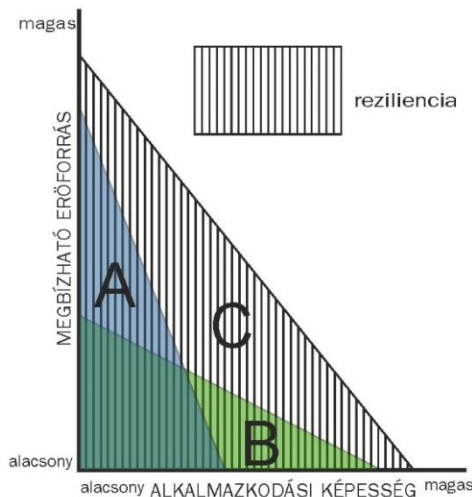
A vizsgálathoz az alábbi mutatókat használtuk fel: Qatar Airways flotta, desztináció, utasforgalom, Load Factor, ASK, RPK, teljes árbevétel, Cargo, Yield; Hamad International Airport: repülőgép mozgás, utasforgalom, árbevétel (Qatar Airways, 2001-2019; Sabre Airline Solutions, 2019; Planning and Statistics Authority 2020; Erdősi, 2015a).

Tanulmányunkban szeretnénk volna feltárni a blokád tényleges (geopolitikai) indítékait és körülményeit is, hiszen a légitársaság reziliens képességének definiálása a teljes körű ismeretek kiértékelésével válna egészszé. Mivel azonban a konfliktus politikai súlya a valós

tényeket tartalmazó adatok jelentős részét elfedte a nyilvánosság elől, a hozzáférhető, „publikus” kormányzati dokumentumok pedig mindkét részről csak szubjektív álláspontot képviseltek, így ennek felhasználását elvetettük.

7.3. Eredmények

Longstaff és munkatársai az interdiszciplináris elméleti és a politika-orientált irodalomból kiindulva dolgozták ki a közösségi reziliencia értelmezésének elméletét az erőforrások és



az alkalmazkodási képesség összefüggésének viszonyrendszerében (Longstaff et al., 2010). A tanulmány általános érvényű megállapításai jól felhasználható keretet és algoritmust nyújtanak jelen vizsgálatunkhoz is.

58. ábra. A megbízható erőforrások és az alkalmazkodási képesség kapcsolata

A típus (kék mező): az erőforrások megléte: magas; az alkalmazkodó képesség: alacsony

B típus (zöld mező): az erőforrások megléte: alacsony; az alkalmazkodó képesség: magas

C típus: az erőforrások megléte: igen magas; az alkalmazkodó képesség: magas

Longstaff modelljének felhasználásával saját szerkesztés

Könnyű belátni, hogy azok a rendszerek a legsérülékenyebbek, amelyek szűkös erőforrásokat tudnak maguk javára felsorakoztatni, különösen, ha e mellett az alkalmazkodó képességük is alacsony. Legtöbb esetben vagy az egyik (A), vagy a másik (B) feltétel teljesül valamilyen mértékben (58. ábra). Ilyenkor a nagyobb erőt mutató összetevő a másik irányába történő kompenzációja erősítheti fel a közösség egészének reziliens képességét. Kevés olyan rendszer van, amelyik esetében a rugalmas ellenállás feltételeit képező két tényező egyaránt magas (C), illetve rendkívül magas szinten van jelen. Katar állam és a Qatar Airways rendelkezik az erőforrások gazdagságával és azok intelligens felhasználásának képességével is, ami megfelelő garanciát jelentett a blokádot követő időszak feladatainak kezeléséhez. Bár a felvázolt modell a reziliencia erősségének pontos mérésére nem alkalmas, azonban jól szemlélteti annak szerkezetét, belső arányait. A két fő paraméter tartalommal való feltöltése a modell fontos kiegészítését adja (59. ábra).

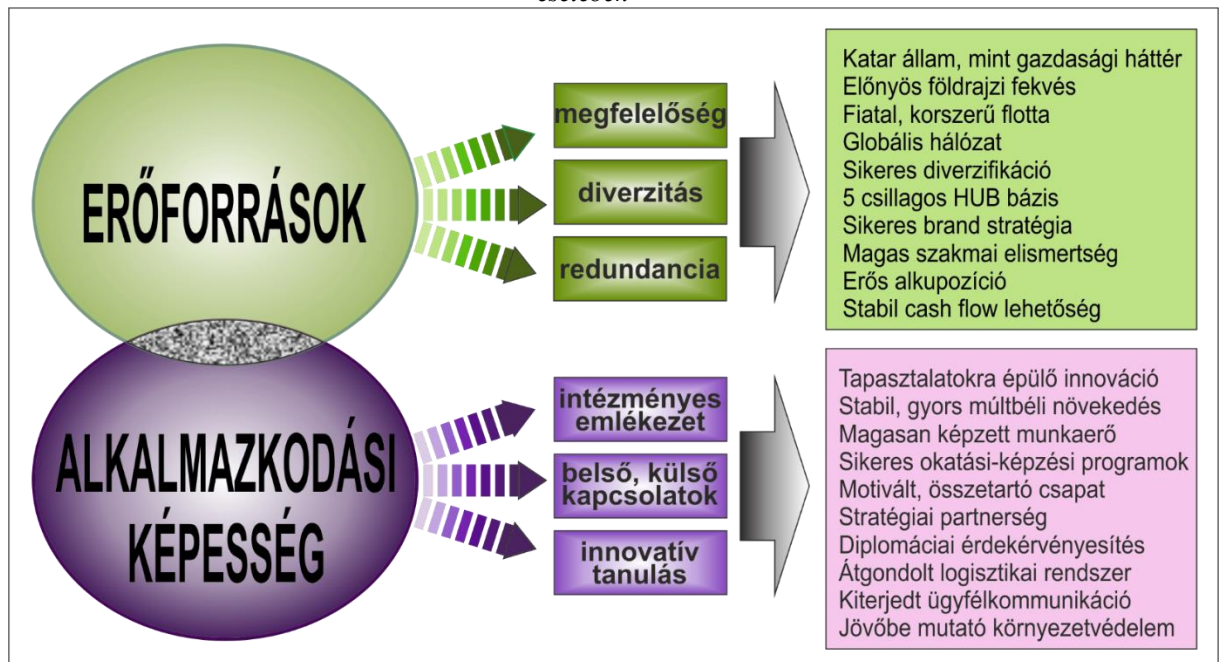
A megbízható, hatékony erőforrások megléte kiemelkedő jelentőségű egy rendszer (közösség) rezilienciája megjelenítéséhez. Erőforrásnak tekintjük azokat az objektumokat, feltételeket, jellemzőket és energiákat, amelyek az emberek- és a közösség szempontjából fontosak. Az erőforrások hatékonyságát főképpen azok megfelelése (teljesítőképessége), diverzitása és redundanciája alapján értékelhetjük (Norris, et al. 2008).

A Qatar Airways esetében elmondható, hogy erőforrásai erős bázison állnak, azok széles köre és tartalékai biztos alapot jelentenek egy krízis kezelésére.

A reziliencia másik pillére, az alkalmazkodás minősége, a társaság elmúlt két évtizedes teljesítménye alapján épült fel, így ezt ennek alapján állítottuk össze. Ez magába foglalta a célok kijelölését, a flotta fejlesztését, a hálózat építést, a reptérfejlesztést csakúgy, mint a globális logisztikai rendszer megszervezését és a működtetésért felelős menedzsment kiválasztását. A légitársaság élvonalában eltöltött évek tapasztalatait, mint intézményi tudást folyamatos, stratégiai fontosságú szakmai-tudományos képzés és innováció egészít ki (Thales Group, 2020). Ez egyrészt 2007 és 2017 között több mutató kétszámjegyű növekedését eredményezte (Qatar Airways, 2001-2019; Qatar Airways, 2020b), másrészt

a rendszeren belüli interperszonális kapcsolatokat és a kívülről rendre érkező támadások kivédéséhez való ellenálló képességet is kondicionálta.

59. ábra. Az erőforrások és az alkalmazkodási képesség struktúrája és kiterjedése a Qatar Airways esetében



Longstaff modelljének felhasználásával saját szerkesztés

A légitársaság globális jellege, a magas szintű alkalmazkodó képesség részeként megköveteli a kiterjedt nemzetközi kapcsolatok és szövetségek meglétét. Ebben az aspektusban fontos kérdés az adott rendszernek és a külső környezetnek (fenyegetésnek) a pontos meghatározása és lehatárolása a térben, hiszen gyakorlatilag e két oldal konfrontációjának eredője alapján rajzolódik ki a reziliencia belső lényege. A blokádt létrehozásával a Qatar Airways (mint rendszer) körül felépült környezet egy körkörös, kifelé bővülő, ugyanakkor csökkenő kohéziós erőt képviselő – a válság következményeivel megterhelt – komplex kapcsolódási tér, amely már politikai-, és geopolitikai tartalommal szélesedett ki (60. ábra).

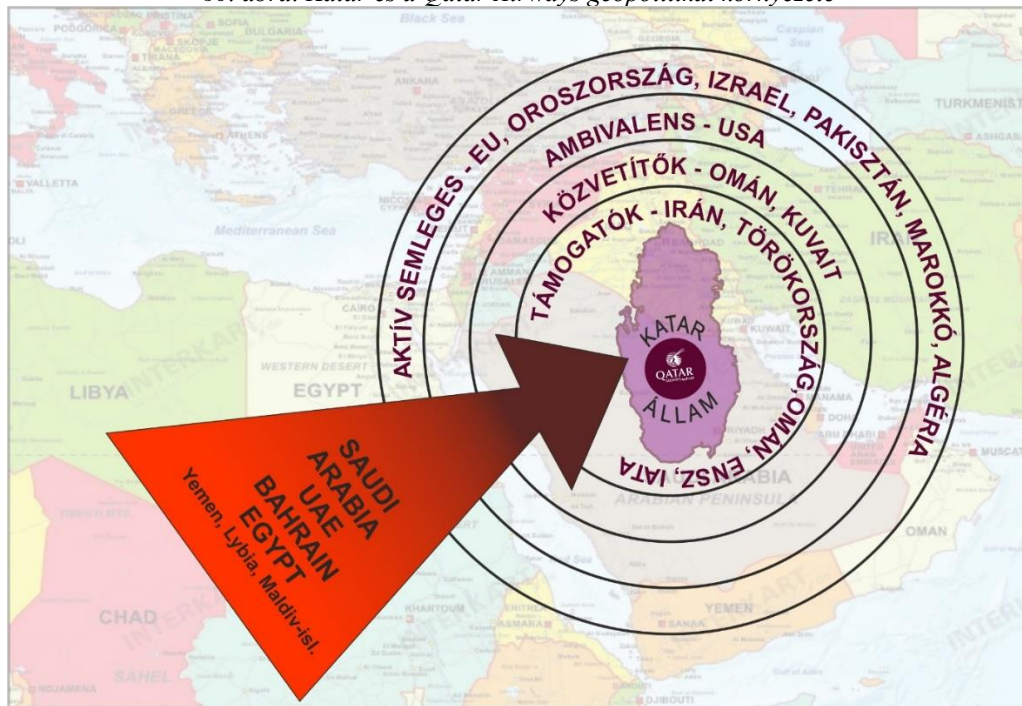
Ebben a térben a kétoldalú pozitív kapcsolatok megléte és erőssége nagyban meghatározta a célba vett entitás kríziskezelési reakcióinak eredményességét. Ide sorolható valamennyi politikai, szakmai- és civil tömörülés (ország, szervezet, szövetség, csoport), amelyik a blokádt negatív hatásainak leküzdésében valamilyen támogatást (anyagi, jogi, erkölcsi stb.) nyújtott, vagy legalább semleges szemlélként nem állított akadályt. Szemben sorakozik fel a szaúdi álláspontot képviselő országok csoportja.¹²⁸

Mivel a reziliencia képességét egy közösség sem hordozza automatikusan, az mindenkor egy tanulási, tapasztalási és cselekvési folyamat eredményeképpen válik a rendszer sajátjává, érdemes az előzőekben részletezett statikus megközelítést – a fontosabb paraméterek dinamikájának bemutatásával – a változás tanulást hangsúlyozó folyamatába is beilleszteni és azt a kérdéses időszakban nyomon követni. A rezilienciával összefüggő

¹²⁸ A konstrukció középpontjában van maga a légitársaság (belső szerkezeti felépítésével, teljesítményével stb.), ehhez szorosan kapcsolódik az állam (természeti adottságaival, társadalmi ellenmondásaival, diplomáciai érdekérvényesítő erejével stb.), majd a közvetlen, tevőleges segítséget nyújtó országok (élelmiszer szállítással, légtér átengedéssel, nyílt kiállással, stb.) következnek. Ezt követik a partner légitársaságok, szövetségek (Oneworld, code share kapcsolatok) és a nemzetközi szervezetek (IATA, ICAO, ENSZ), akik elítélték a blokádt, végül az a kör (köztük a bizonytalanok csoportja), akik semlegesként tartották magukat távol a válságtól.

kutatásokból is merítve, ennek elemzéséhez olyan algoritmusra van szükség, amely adaptálható az adott szempontrendszerre és számol Katar állam – mint meghatározó háttér erőforrás – szerepével is a reziliens viselkedés megjelenítésekor.

60. ábra. Katar és a Qatar Airways geopolitikai környezete



Saját szerkesztés.

Conway az éghajlatváltozás mezőgazdasági termelést befolyásoló hatásait (árvizek, aszály, ciklonok stb.) és az ehhez kapcsolódó ellenintézkedések lépéseit mutatja be időrendi kategóriákat felállítva. Modellje előrejelzéssel, felméréssel és prognózzal kezdődik, majd a tolerancia növelését említi meg, végül a fenyegetést követően a helyreállításra és a rehabilitációra összpontosít. A folyamat utolsó lépéseként hangsúlyozza a tanulást, ami ebben az esetben inkább a tapasztalatok tudatos elraktározását jelenti (Conway et al. 2010). Diagramján a stressz- és/vagy a sokk bekövetkezése utáni állapothoz eltérő reziliencia alternatívák kapcsolódnak, melynek egyike bizonytalan rezilienciáról árulkodik.

Ezt a modellt fejlesztette tovább Raab-Jones-Székely a megfigyeléssel- és emberi jogokkal szemben tanúsított reziliencia vizsgálatához (Raab, et al. 2015). Diagramjukon már nevesítik az időt (x tengely) és egy általános érvényű dimenziót (y tengely), így ezzel konkrét lehetőség kínálkozik a reziliencia természetét leíró tényezők kiterjedésének és időbeli lefutásának pontosabb érzékeltetésére.

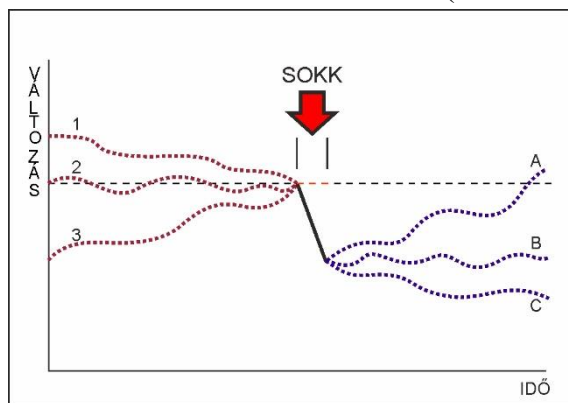
A katarai válság azonban olyan speciális viszonyokat, feltételeket teremtett, és olyan összefüggéseket tárt fel, aminek esetében – az elméleti-módszertani munkák tapasztalatai mellett – egy módosított értékelési keret kialakítása vált szükségessé.

Ennek figyelembevételével az alábbi szempontokat érvényesítettük:

- A vizsgálathoz egy konkrét idő-intervallumot jelöltünk ki, ami 2012-2019. év között a társaság pénzügyi éve fordulójához kapcsolódik. A blokádnak évében – a krízist követően – havi rendszerességgel követtük a változást.

- Fontosnak éreztük a reziliencia fogalmának kiszélesített, a korábbiaknál dinamikusabb értelmezését és folyamatba illesztését. Az általánosnak tekintett – bár tudományterületenként eltérő perspektívából szemlélő – meghatározások (Stein, 2013) érthetően a mindenkori sokkhatást követő rugalmas ellenálló- és megújulás-képességet

hangsúlyozzák, rámutatnak a fenyegetés forrására, majd az ezt követő lépések sorozatára. Ezen megközelítések többségében azonban nem szerepel kellő hangsúllyal a rezilienciát képező feltételek kialakulására való visszautalás, amelyek hiányában a rendszer akár nem reziliens válasza is bekövetkezhet (lásd. 61. ábra B, C).



61. ábra. A reziliencia általános modellje

1, 2, 3 a sokkhatás előtti fejlődési pálya alternatívák

A, B, C a sokkra adott válaszlehetőségek

A szürke szaggatott vonal a sokkhatás időpontjában mért teljesítményérték

A korábbi modellek felhasználásával saját szerkesztés

Lényeges tehát, hogy a reziliencia-kérdések meghatározása, de különösen elemzése kapcsán a folyamat egészének a szerkezetét is bemutassuk, ami tartalmazza a reziliens

képességek összetevőit, kiépülésének feltételeit, a külső behatás módját, annak ereje érzékelésével, elviselésének körülményeivel, végül a visszapattanás kategóriáival. Az események időbeli nyomon követése lehetővé teszi a fejlődési potenciál és a fejlődési pálya alakulásának áttekinthetőségét is.

- Az egymással összefüggő lépések jellemzéséhez – beleértve a fejlődés fő egységeinek meghatározását – részben olyan terminusokat kellett találni, amelyek az adott válsághelyzetre vonatkoztatva specifikusan mutatják be (érzékeltetik) a folyamatot. Ebben a megközelítésben az alábbi három szakasz elkülönítése látszik indokoltnak: az „organikus” fejlődés¹²⁹, a *blokad stádium* és a „reziliens” fejlődés (62. ábra).

Az „organikus fejlődés” szakaszában egy csúcstechnológiákat alkalmazó gazdasági egység – az élő organizmusok mintájára – olyan önmagát építő komplex rendszer, amelynek életjelenségeit sikerek és kudarcok váltakozása jelzi. Ezt a fázist a rendszerspecifikus események dominanciájához kapcsolódó, innováció alapú kutató-fejlesztő tanulás határozza meg, amely eredményeképpen a vizsgált szakmai területen – pozitív teljesítmény esetén – egyrészt egy technikailag-, és szervezetenként felkészült, a globális igényekhez igazodó versenyképes entitás jön létre, másrészt a szereplők számára (esetünkben a légitözlekedés piacán) a szükségszerű alkalmazkodás alapjainak elsajátítására nyílik lehetőség.

Ebben a fejlődési szakaszban a tanulást nem feltétlenül a külső fenyegetésre való felkészülés motiválja, jóval inkább az erőforrások megerősítése és az ahhoz kapcsolódó jártasságok és készségek elsajátítása, elmélyítése a döntő, ami hozzájárul az ellenálló képesség kiépüléséhez és fejlesztéséhez. Azokban az esetekben viszont, amikor egy krízis bekövetkezésének realitása nagy, esetleg tervezhető vagy kiszámítható, a direkt tréningek, konkrét előkészületek (a tanulás irányított formája) jelentősége értékelődik fel. Ekkor az anticipáció, a rendelkezésre álló vizsgálati eredmények érvényesítése vagy a megelőzés szándéka képezi a tanulás motivációját.

A légitözlekedés működése során rendszeresen az olyan kisebb-nagyobb stresszhatások (pl. vulkánkitörés következményei, reptérhasználat korlátozása, diplomáciai viták, jogi támadások stb.), amelyek erőssége a kritikus küszöbérték alatt marad, így rövid idő elteltével a kiindulás közeli helyzetbe kerülhet az az adott társaságra jellemző – legtöbbször hullámos – teljesítménygörbe, amely lehet emelkedő (ahogy az Qatar Airways esetében), stagnáló, de utalhat visszaesésre is (5. ábra).

¹²⁹ Az „organikus növekedés” meghatározása: Sir Tim Clark (Emirates president) nyomán (Clark, 2019)

A Qatar Airways elmúlt másfél évtized során nyújtott teljesítményét – a blokádtól elvonatkoztatva – egy szisztematikus rendszerfejlesztésnek tekinthetjük, amely biztos erőforrásokat és az alkalmazkodási képességek erős bázisát teremtette meg. Ugyanakkor nem hagyható figyelmen kívül a 2014. évi válság, amely a készenléti tervek kidolgozásának fontosságára hívta fel a figyelmet. (Hassan, 2015)

A „*blokád stádium*” szembesülés a megfogalmazott vádak tartalmával, várható következményeivel. A blokád kinyilatkoztatása, s annak az elszenvető fél részéről való tudatosulása végtelenül gyorsan ment végbe. Tartama az észleléstől a helyreállítás legkorábbi tervszerű lépéséig tartott.

A sokk kezelésével összefüggésben a Qatar Airways olyan átfogó lépéseket követett, amelynek során képes volt időben észlelni/felfogni a blokád súlyát, elviselni annak kezdeti hatását, megbecsülni várható rövid-, közép- és hosszú távú következményeit, reagálni a rendszeren belül felvetett kérdésekre, tudomásul venni a korlátozott lehetőségeket, kinyilvánítani a követendő stratégiai szempontokat, elővigyázatosan tervezni a további döntő fontosságú műveleteket és stabilizálni az akut teendőket.

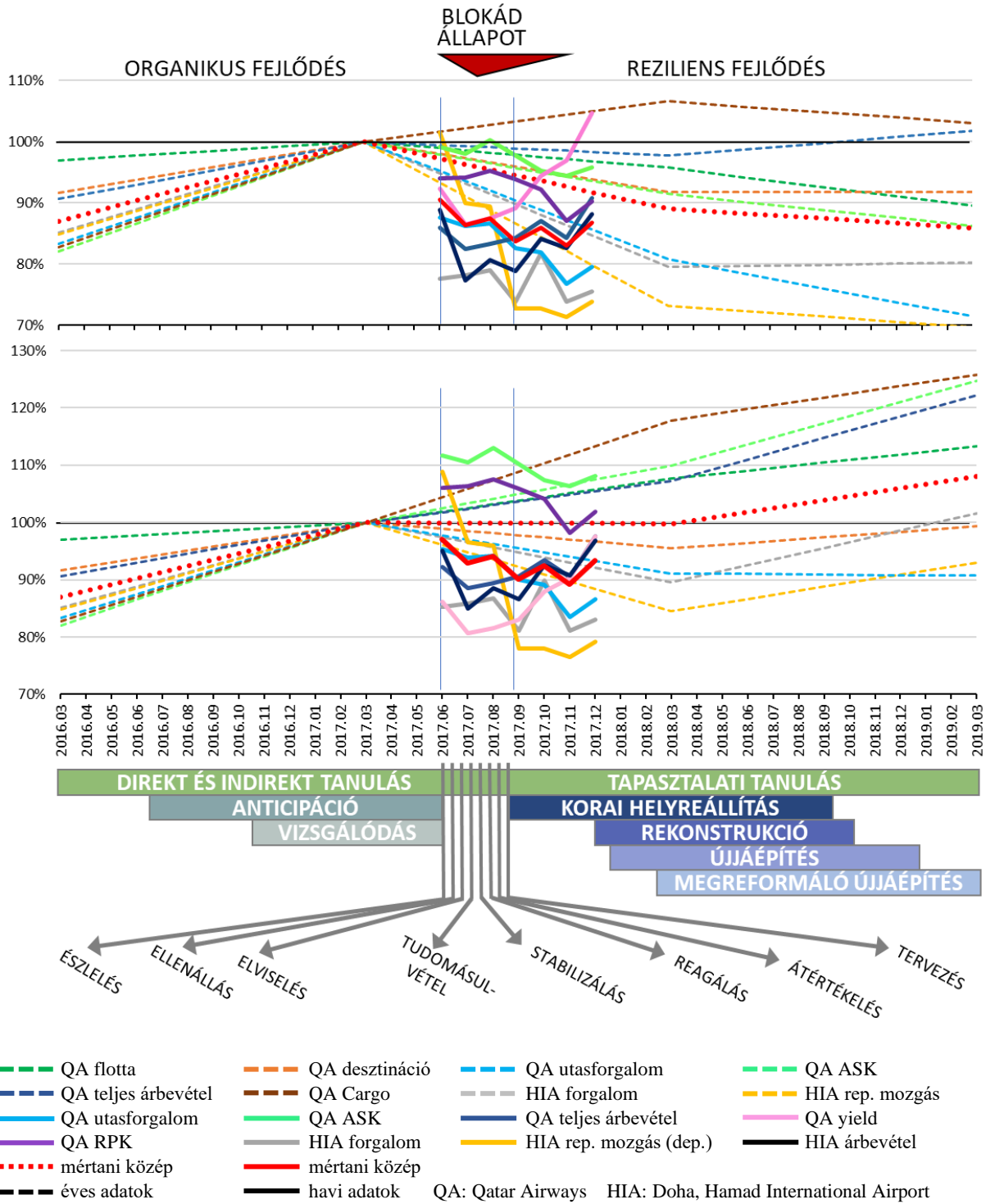
A Qatar Airways – mint az ország mobilitását biztosító meghatározó tényező, egyben állami vállalat – helyzetéből adódóan stratégiai feladatokat is ellát, így az állam által kinyilatkoztatott állásfoglalások több vonatkozása alapvető kötelezettséget, útmutatást jelent számára. Ennek megfelelően kellett kezelni az ország politikai szuverenitását ért fenyegetéseket, ellenállást felmutatni a nem kívánt gazdasági, geopolitikai atrocitásokkal szemben és átértékelni az eddigi nemzetközi kapcsolatokat (irányát, súlyát, minőségét).

„*Reziliens fejlődés*”. Egy rendszer reziliens viselkedésének megítélésével összefüggésben három kérdés relevanciáját érdemes vizsgálni: mekkora a sokk nagysága, amelyet a rendszer még képes elnyelni, milyen mértékben képes a rendszer önmagát megszervezni, illetve hogyan tudja ehhez a szükséges tanulási és alkalmazkodási képességeket megteremteni (Folke, et al. 2002).

A fentiek jobb áttekinthetősége miatt a vizsgált időszakot időintervallumokra bontva értékeljük, azonban fontos hangsúlyozni a kronológiájában egymást követő fázisok folyamatjellegét és az eseményeket leíró terminusok egymáshoz való szoros viszonyát, kapcsolódását, több esetben egymással párhuzamos futását, átfedését. Minden esetben vannak olyan feladatok, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek, mások viszont csak előrelátó tervezést követően valósíthatók meg. Előzőt a korai helyreállítás időszakának nevezzük el (Lallemant, 2013, Un Development Programme, 2015). A vizsgált esetben elindított első intézkedések a működőképesség fenntartását és a további sebezhetőség megszüntetését szolgálták. Az állam részéről ez a politikai, nemzetbiztonsági (ezen belül kiemelten az élelmezésbiztonsági) és gazdasági intézkedéseket, míg a légitársaság esetében a leosztott kormányzati feladatokon túl a nemzetközi légtérre való kijutás megszervezését és a közel 20 %-os kapacitáscsökkenés pótlására tett első lépéseket jelentette (Kingsley-Jones, 2018b). A rezilienciára épülő fejlődés második, regenerációs szakaszában, a blokád már megélt hatásának tapasztalatait is felhasználva fogalmazódtak meg azok a tervek, majd indultak el azok az intézkedések, amelyek a válság kezelésének közép- és hosszú távú koncepciójára épültek. A rekonstrukció vagy helyreállítás legszűkebb értelmezése azt jelenti, hogy a rendszer – annak reziliens képessége által – viszonylag rövid időn belül a külső támadás előtti, tehát az eredeti (vagy eredetihez közeli) állapotába tér vissza. Bár a szaúdiak vezette kvartett erejét és eltökéltségét tekintve kezdetben még erre is kevés realitás mutatkozott, azonban Akbar Al Baker elnök a légitársaság jövőbeni küldetését, stratégiai szerepét, állami és nemzetközi támogatottságát hamar világossá tette: „Katar globális hatalommá akar válni a repülési ágazatban”, „...a repülési ipar iránti elkötelezettségünk határozottabb, mint valaha”, „a Qatar Airways egy robusztus B tervvel rendelkezik” (Al Jazeera, 2017a; Qatar Airways, 2020b, Kingsley-

Jones, 2018b). Ennek megfelelően az ezt követő időszakban a blokádnak hatását és következményeit a légitársaság katalizátorként használta fel a meglévő ötéves terve felgyorsításához.

62. ábra. A reziliencia folyamata a Qatar Airways jelentősebb teljesítményparamétereinek vizsgálata alapján.



Lent: tényadatokon alapuló értékek a megelőző időszak százalékos változásának bemutatásával.

Fent: a tényleges értékek az elvárt értékek százalékában kifejezve

Saját szerkesztés

Ezek az intézkedések az alábbi főcsoportokba rendezhetők:

- a működőképesség megerősítése (légtérhasználat, desztinációk, racionalizálás),

- az innováció fokozása, soft power erősítése, „brand” építés szélesítése,
- Doha HUB globális pozicionálása,
- a működés diverzifikálása (befektetések folytatása),
- az állam és a légitársaság viszonyának definiálása.

Ha a rezilienciát a blokáddal, mint a stresszhatás forrásával mérjük össze, azt tapasztaltuk, hogy a sikeres korai beavatkozást követően az eredeti állapot helyreállításának igénye már kevésbé került fókuszba, ehelyett egy jóval szélesebb opciós térbe kilépve, az új feltételekhez igazított, de helyenként kompromisszumokat is felmutató újjáépítés stratégiáját mozgósították. Az előre hozott fejlesztési program végrehajtása során az erőforrások megbízhatóságára épített alkalmazkodó képesség stabilizálódott, mindez a reziliencia erősödését eredményezte.

7.4. Összegzés

A katarai diplomáciai válság légitársaságot ért hatását, egyben a sokk kezelésének eredményességét a teljesítményparaméterek adatai alapján szerkesztett két grafikon érzékelteti. Az éves (szaggatott vonal) görbe a fejlődési tendenciát, a havi (folyamatos vonal) a reziliencia erősségét, dinamikáját fejezi ki. A folyamat rendszerszintű bemutatásához igyekeztünk a legtöbb elérhető adatot felhasználni. Megfigyelhető, hogy az értékek legtöbbször (HIA repülőmozgás, HIA bevétel, QA utasforgalom, QA árbevétel, QA yield) a 2017. júniusban bekövetkezett blokádot követően jelentős visszaesést mutat, ami azonban a gyors és hatékony intézkedések eredményeképpen az év végére ismét emelkedő fázisba került. Jól érzékelhető, hogy a legnagyobb csapás a főváros repülőterét (HIA), a Qatar Airways központi hubját érintette a 18 desztináció (napi 50 járat) befagyasztása és az ebből következő utas-, áruforgalom és bevétel kiesése kapcsán, ugyanakkor a flotta darabszámát a tervezett, továbbá az előrehozott fejlesztések következtében folyamatosan növelni tudták. Az is jól látszik, hogy a tényleges adatok az elvárható adatokkal összevetve – bár paraméterenként jelentős különbségek fedezhetők fel – nagyságrendi negatív eltérést nem mutatnak, ami az esemény súlyát tekintve erős rezilienciára enged következtetni. Megfigyelhető ugyanakkor a dohai repülőter forgalmának a Qatar Airways forgalmánál is jelentősebb – a társaságtól részben független – visszaesése, ami a bojkottáló országok távolmaradása mellett más légitársaságok rövid távon tapasztalható bizalmatlanságára mutat rá.

Az éves eredmények vonatkozásában a legjobban a cargo vészelte át a blokáddal hatását, ami a nemzeti feladatok szükségszerű ellátásán túl a nemzetközi légiszállítás fokozódó konjunktúráját, s az abban való eredményes szerepvállalást igazolja.

Két és fél év teljesítményének ismeretében megállapíthatjuk, hogy a kritikus időszak alatt – a beszakadás ellenére – sikerült a szolgáltatások folyamatosságát biztosítani, a belső és külső bizalmat fenntartani, a rendszert működtetni és az állam blokádra adott válaszaival összhangban egy használható stratégiát kidolgozni. Erre a Qatar Airways csak úgy volt képes, hogy a megbízható erőforrások rendelkezésre állásán túl, az organikus fejlődés szakaszában megszerezte azokat a képességeket, melyek ilyen nagyságrendű sokk kezelésére alkalmassá tette őket.

A diplomáciai válság tanúságai mellett további összefüggésekre is érdemes rámutatni:

- A piacépes erőforrásokkal alátámasztott diplomáciai kapcsolatok felülírják egy ország (entitás) méretbeli korlátait.
- Globalizált világunk egyre inkább összekapcsolódik, de ezzel párhuzamosan egyre láthatatlanabb csatornákon folyik az információ. A geopolitikai szintéren nő a meglepetések gyakorisága, csökken a kiszámíthatóság. A váratlanul bekövetkező stressz- és sokkhelyzeteket csaknem lehetetlen megjósolni vagy ezekre felkészülni, így ezek kockázata csak széles körű, megelőző reziliencia stratégiák kiépítésével csökkenthető.

- A világ légitársaságait globálisan irányító/befolyásoló szervezetek – mint opcionális támogató környezeti feltétel – hatékonysága korlátozott.
- A katarai válság jóval túlmutat az adott légitársasági krízisen; a Közel-Kelet – egyben az arab világ – nagyhatalmak által befolyásolt, feszültségekkel megterhelt állapotára hívja fel a figyelmet.

8. Összefoglaló következtetések, a kutatás további irányai

Dolgozatunk elkészítéséhez célul tűztük ki, hogy téziseinkben megfogalmazott állításainkat az elérhető legszélesebb adatbázissal, sokoldalú módszertani megközelítéssel, egyediségre törekedve és újszerűséget felmutatva, a szemléletességet is biztosító eszközökkel tárjuk fel és egyértelműsítsük. Úgy ítéljük meg, hogy hipotéziseink lényegi elemei kellő megalapozottsággal igazolást nyertek. Érdeemes azonban kiemelni, hogy a tartalmi összetettség miatt – néhány részlet vonatkozásában – preconcepcióunktól eltérő következtetésre jutottunk (hub-ok szerepe, preferált szolgáltatások sorrendje, vizsgált légitársaságok fejlődési ütemének tarthatósága), ami később, a további vizsgálatok során, pontosítást követel. Téziseinkhez az alábbi összefoglaló megjegyzéseket adjuk.

- Az ezredfordulót követő két évtizedet a légiközlekedés korábban nem tapasztalt jelenségei, folyamatai, kiugró statisztikai adatai, geopolitikai lépései nyomán határoltuk le, és neveztük el a „*totális ár- és minőségi verseny korszaka*”-nak. Ez időszak alatt a leglátványosabb eredményeket, rendszerszintű újításokat a Perzsa-öböl menti légitársaságok szolgáltatták, de emellett további korszakjellemzők is alátámasztották az éra elkülönítésének indokoltságát.

A globális légiközlekedés negyedik pólusának létrejöttét a *Közel-Kelet légiforgalmi centrumterületén* koncentrálódó aerotropolis típusú repülőterek újszerűsége, színvonala, erőteljesen növekvő forgalma, továbbá az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways egyre nagyobb nemzetközi szerepvállalása, szakági súlya és sok vonatkozásban minta (esetenként mérce) szerepköre adja.

- Egy verseny eredményét a feltételek különbözősége alapvetően befolyásolja – ez a légitársaságok szempontjából nagy jelentőséggel bír –, ugyanakkor az utasközönség számára a kínálati paletta részét képező szolgáltatások színvonala és az ár a releváns szempont. Mivel az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways brand- és marketing filozófiája üzletpolitikájuk hangsúlyos részét képezi, igyekeztünk ezt a kérdéskört mélyebb szakirodalmi beágyazottságba helyezve is bemutatni.

Ezen túlmenően az utasközönség véleményének megismerésére – rendhagyó módon, nemzetközi helyszínek bevonásával – primer adatgyűjtést végeztünk. A kérdőívekre kapott válaszok alapján hitelesen mutathattunk rá a szolgáltatáselemek tartalmának elfogadottságára, a brand identitás és a brand imázs kapcsolatára, a központi hub-ok szerepének megítélésére és a célközönség felől remélt ügyfélhűség meglétére/hiányára. Utóbbi két kérdéscsoportra adott válaszok részben ellentmondanak más szerzők – hasonló dimenziókat megcélzó – vizsgálatainak eredményétől, így esetünkben az „életmód szemléletű” utazás igénye és az elkötelezettség ténye a három társaság felé, csak részben nyert igazolást.

- Fejezeteken át, visszatérően nagy hangsúlyt helyeztünk annak érzékeltetésére, milyen meghatározó előnyt jelentenek az ún. „öböl-specifikus” sajátosságok. Ennek figyelembevételével mutattuk be a szereplők közötti verseny tartalmát, a szemben álló felek erődimenzióit, a jelentősebb piacokat és azok geopolitikai vetületét.

A globális és a lokális tényezőket számba véve tekintettük át és elemeztük a demográfiai, a gazdasági, a politikai, a jogi és kulturális/tradicionális tényezőket, amelyek, mint a lehetőségek hordozói, a sejk-ségi elképzelések megvalósítása nyomán realizálódtak.

A költségelőnyök hátterét és következményeit a piaci szereplők eltérően értékelték, azonban vizsgálatunk is megerősítette, hogy azok intelligens hasznosítása révén a

nevezett légitársaságok lépéselőnye továbbra is fenntartható, dinamikus fejlődési pályájuk, globális térnyerésük hagyományos módszerekkel alig korlátozható.

- A három légitársaság gazdasági-politikai stabilitásának vizsgálatát a Katar Airways 2017-es blokádra adott válaszainak értékelésével elemeztük. Azt állapítottuk meg, hogy a veszélyeztetés – annak súlya, ereje és kiterjedése ellenére – a légitársaság funkcionális működésében, önazonosságában visszafordíthatatlan sérüléseket nem okozott. A sokkot követő megroppanást a hatékony intézkedési tervekre alapozott reziliencia stratégia miatt kezelni tudták, így a rendszer a kritikus időn belül ismét fejlődési pályára állhatott. Az elemzés során olyan terminusokat vezettünk be, amelyek egyrészt eset-specifikusan kifejezve különítik el a folyamat meghatározó szakaszait, másrészt a reziliens viselkedés folyamatszempontú megközelítést nyújtják. ***Alkalmazott módszerünk – ismereteink szerint – első alkalommal tett kísérletet a légitársaságokhoz kapcsolódó gazdasági-politikai konfliktus kezelésének reziliencia szempontú értelmezésére.***

A Perzsa-öböl menti légitársaságok megítélése ellentmondásos. A legnagyobb problémát a hagyományos berendezkedésű, állami pénzekből (többé-kevésbé) elszigetelt, szűkös lehetőségekből gazdálkodó légitársaságok számára jelentettek. Ezek, a korábban magas presztizsű cégek, gyakran túlélési nehézségekkel szembenézve és mindenképpen szerényebb feltételekkel versenyezhetnek a piacon.

Ezzel szemben az utasok megkedvelték a Emirates, az Etihad és a Qatar Airways jelenlétét, a megnövekedett kínálatot, a globális hálózathoz való szélesebb hozzáférést, az új, kényelmes géptípusokat, a garantált biztonságot.

A légitársaságok személyszállítási szegmensében közvetlenül nem érdekelt vállalatok többsége ugyancsak pozitívan fordult a sejkési társaságokhoz Európában és az Egyesült Államokban egyaránt, hiszen a szolgáltatások minőségének és innovációjának példájával ösztönzést nyújtottak, dinamizálták a turizmust, számos további gazdasági ágazatra katalitikus hatással voltak, azaz pozitívan befolyásolták a versenyt. Bővülő szerepvállalásuk megítélését segíti a statisztika is, hiszen az elmúlt két évtized alatt csak az Emirates (róluk készült ez irányú hiteles tanulmány) közel 7 milliárd eurós hatást jelentett az európai GDP-re, több mint 85 000 munkahely létrehozásához járultak hozzá a repülési szektorban; csak az A380-as géptípus 49 százalékának birtoklásával (120 repülőgép) 50 milliárd EUR bevételt hozott az Airbus-nak, ami 41 000 embernek adott munkát Németországban, Franciaországban, Nagy-Britanniában, Spanyolországban (illetve a többi beszállító országban).

Jelen disszertáció a légitársaságok szempontjából rendkívül jelentős időpontban íródott. Nem kizárólag a szakág egy jól lehatárolható korszakának kezdetére tehetünk javaslatot, de a Covid19 következményei nyomán annak végét is nagy bizonyossággal kijelölhetjük. Néhány éve, az anyaggyűjtés intenzív szakaszában, az érdekelt szereplőkkel való együttműködés során, még jele sem mutatkozott, hogy a kutatásunk középpontjában álló – minden korábbinál dinamikusabb fejlődést és kivételes technikai, szervezeti, üzleti és geopolitikai tartalmat hordozó – éra két évtized múltán elvágólag véget ér.

2020. március 8-án, Bécs-Schwechat repülőtéren zártuk terepmunkánk európai állomásait, s néhány nap múlva a nemzetközi járványügyi intézkedések megállították a kérdőíves adatgyűjtés további – Dubaj, Doha, Abu Dhabi helyszíneken tervezett – folyamatát.¹³⁰

Ennek megfelelően a disszertáció feldolgozásának befejező részében már pontosan látszott, hogy ezúttal főleg európai nézőpontból fogalmazhatjuk meg álláspontunkat, s az elmaradt – de a későbbiekben nem elhagyható – közel-keleti adatok begyűjtése és

¹³⁰ Fontos hangsúlyozni, hogy jelen dolgozathoz kapcsolódó adatok és valamennyi információ begyűjtése a pandémia előtt (tervezetten 2020. március 31-én) lezárult, azaz téziseimben foglalt megállapítások igazolását kizárólag ez időpontig rendelkezésemre álló adatokból építettem fel.

kiértékelése, amit jelen dolgozat részének (vagy részben folytatásának) képzeltünk el, már más szempontrendszer alapján íródik, azaz jobban az átmenetről, vagy még inkább egy új éra kezdetéről szól majd. Ettől az időponttól, a légitözlekedés valamennyi szegmensének megítélése csak a megváltozott feltételek szabályai szerint lehetséges, hiszen a légitözlekedés egésze nyert új értelmezést az elmúlt rövid időszakban azért, hogy lényegi elemei korlátozva vannak, folyamatosan módosulni/átalakulni kényszerülnek. Új kérdőjelek fogalmazódnak meg ahhoz képest, amit munkánk továbbépítéséhez, pontosításához/folytatásához, illetve a későbbi adatgyűjtésekhez – normál körülmények között – gondoltunk. A légitözlekedési ágazatnak rövid időn belül meg kell találni a választ arra,

- hogyan változik az államok és a légitársaságok kapcsolata, illetve lesz-e szerepük az államoknak a társaságok fenntartásában,
- hogyan változik az utasösszetétel a turizmus visszaesése és az online kapcsolatok felerősödése nyomán,
- képes-e az ágazat a turizmus tartós visszaesését kezelni,
- hogyan módosítja a belföldi-nemzetközi forgalom arányváltozása a légitársaságok hierarchiáját,
- hogyan változik a globális légitözlekedés hálózata az utasközönség átalakulásával,
- milyen szerep jut a változás nyomán a FSC, a LCC és a charter szolgáltatóknak,
- hogyan alakul a fenntarthatóság rövid-, közép- és hosszútávon a jelenlegi töltési értékek mellett,
- hogyan alakítják a növekvő árak az utazási hajlandóságot (most először növekednek tartósan a menetjegyárak),
- hogyan alakul át a működési struktúra: szolgáltatás, biztonság, környezetvédelmi szempontok stb.,
- milyen mennyiségi és minőségi igény fogalmazódik meg a repülőgépgyártók felé (géptörzsfelépítés, kabin konfiguráció, kényelmi-, szórakoztató- és biztonsági elemek stb.),
- hogyan változik a légi teherszállítás iránti igény?

Természetesen ezek a kérdések a járvány tartós fennállása esetén merülnek fel. Emellett azonban azt is látni kell, hogy a légitársaságok hivatalos pesszimizmusa mögött felfelsejlik a bizakodás, amit az előrevetített gépvásárlási tervek is igazolnak (Wizz Air, Emirates, Qatar Airways, Air France, kínai társaságok...)

A Covid járvány éles határral zárta le az ezredfordulót követő két évtized küzdelmesen létrehozott eredményeit, repülés-szakmai törekvéseit. Jelenleg az látszik, hogy a közeljövő lehetőségei jóval szűkebbek lesznek, kevesebben vállalkoznak repülésre és az olcsó menetjegyek kora véget ért. Az elkövetkező átmeneti időszakban a légitözlekedés új értelmezést nyer azért, hogy a működtetés minden részlete átgondolásra, változtatásra kényszeríti a szakma résztvevőit. Álláspontunk szerint újra kell definiálni a légitözlekedés egészének jelentőségét és szerepét.

Dolgozatunkban a járványt megelőző pillanattig rögzítettük az elmúlt 20 év – döntően a Perzsa-öböl menti légitársaságokhoz köthető – eseményeit, bízva, hogy hiteles részletekkel járulhattunk hozzá a légitözlekedés aligha visszatérő korszakának dokumentálásához.

9. Köszönetnyilvánítás

Köszönetet mondok mindazoknak, akik segítségükkel hozzájárultak disszertációm elkészítésének folyamatához.

Első helyen kell hangsúlyoznom témavezetőim céltudatos, eredménycentrikus hozzáállását, Erdősi Ferenc professzor úr mérhetetlen szakmaiságát, tudományterületeken átívelő látásmódját, emberi kvalitásait és Csapó János tanár úr fáradságot nem ismerő aktivitását, kollegiális-partneri együttműködését, magas színvonalú koordinátori szerepét. Hálás vagyok a munkahelyi vitámon részt vevő tanároknak, kutatóknak, akik dolgozatomat és a kapcsolódó tanulmányokat, kéziratokat konstruktív kritikákkal, szakmai véleménnyel támogatták.

Szeretnék köszönetet mondani a Földtudományok Doktori Iskola munkatársainak, akik tevékenységükkel az oktatás-kutatás feltételeihez érdemben hozzájárultak.

Megköszönöm mindazoknak a nélkülözhetetlen támogatását, akik adatokkal, interjúkkal, véleményekkel, hasznos tanácsokkal járultak hozzá dolgozatom elkészítéséhez.

Hálásan, élményekkel és tapasztalatokkal gazdagodva mondok köszönetet mindazoknak, akik a nemzetközi repülőtereken a primer adatgyűjtés kalandos feladataiban részt vállalva támogatták sokszor túlméretesnek érzett küldetésemet. Külön köszönet illeti Hajdara Zsolt barátomat, aki közgazdász-szociológus felkészültségét is hozzáillesztette a segítségnyújtásához.

Végül, de nem utolsó sorban a családomnak szeretném megköszönni azt az állandó és mindig magától értetődő támogatást, amit én az elmúlt öt évben nem mindig tudtam viszont kínálni részükre. Kiemelten köszönöm kedvesemnek, Ingridnek – érdemi segítségén túl – a soha el nem szunnyadó türelmét és megértését.

10. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York, 224. p.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. Simon & Schuster, UK, 400 p.
- Aaker, J. L. (1997). "Dimensions of Brand Personality". *Journal of Market Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Abratt, R. (1989). 'A New Approach to the Corporate Image Management Process.' *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63–76. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1989.9964088>
- Abu Dhabi Airports (2012). *The Executive Council approves construction of the Midfield Terminal Complex*. Letöltve: <http://www.adac.ae/english/mtp/MTP/latest-news/2012-02-01-Abu-Dhabi-Airports-Receives-Executive-Council-Approval-to-Build-the-Midfield-Terminal-Complex>
- Abu Dhabi Airports (2020). *Capital Development*. Letöltve: <http://www.adac.ae/english/capital-development/>
- Achinto, R. (2012). Relationship of osmosis: rise of Emirates, the airline and Dubai, the city. *Academy of Taiwan business management review*, 8(3), 1-5. <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30051311>
- Adams, J. G. U. (1971). London's Third Airport: From TLA to Airstrip One. *The Geographical Journal*, 137(4), 468-493. <https://doi.org/10.2307/1797144>
- Adey, P. (2006). Airports and air-mindedness: spacing, timing and using the Liverpool Airport, 1929–1939. *Social & Cultural Geography*, 7(3), 343–363. DOI:10.1080/14649360600714998
- Adey, P. (2008). Architectural geographies of the airport balcony: mobility, sensation and the theatre of flight. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 90(1), 29–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00274.x>
- Adey, P. (2010): *Mobility*. Routledge, Abingdon, 267. p.
- Adey, P., Budd, L., & Hubbard, P. (2007). Flying lessons: exploring the social and cultural geographies of global air travel. *Progress in Human Geography*, 31(6), 773–791. DOI: 10.1177/0309132507083508
- Aeroclub Lebanon (2020). *About Aeroclub Lebanon*. Letöltve: <https://www.aeroclublebanon.com/about-us>
- Aeroflot (2018). *Aeroflot Group approves new "100 million passengers by 100th anniversary Aeroflot" development strategy*. Letöltve: <https://www.flyaurora.ru/en/information/about/press-service/news/two-thousand-eighteen/13076/>
- AFvintage (2020). Letöltve: <https://www.flickr.com/people/127737164@N08/>
- Ahmad J. (2015). *The strategic diagnosis: Emirates airlines* MBA Graduate, University of Nice Sophia Antipolis, Nice, France.
- Akbal, R. Y. (2016). *Branding Analysis: Emirates Airlines*. Individual Report, University of Greenwich. Letöltve: https://www.academia.edu/29004516/Branding_Analysis_Emirates_Airlines
- Airbus (2014). *Global Market Forecast*. Letöltve: http://pic.carnoc.com/vedio/2014/Airbus_Global_Market_Forecast_impact_on_ATM.pdf
- Airbus (2017). *Global Market Forecast 2017-2036*. Letöltve:

- <https://www.airbus.com/en/products-services/commercial-aircraft/market/global-market-forecast>
- Airbus (2018). *The A321LR “goes long” with record-breaking flight*. Letöltve: <https://www.airbus.com/newsroom/news/en/2018/04/the-a321lr--goes-long--with-record-breaking-flight.html>
- Airbus (2019). *Global Market Forecast. Cities, Airports & Aircraft*. 2019-2038. Letöltve: <https://www.airbus.com/aircraft/market/global-market-forecast.html>
- Airbus (2020). A380. *Unique passenger experience*. Letöltve: <https://www.airbus.com/aircraft/passenger-aircraft/a380.html>
- Airfleets.net (2020). *Airline fleet age*. Letöltve: <https://www.airfleets.net/ageflotte/Delta%20Air%20Lines.htm>
- Air France (2017). Letöltve: <https://www.airfrance.com>
- Air France (2020). Letöltve: https://www.airfrance.com/indexCom_en.html
- AirFranceKLMGroup (2018). Letöltve: <https://www.airfranceklm.com/>
- airliners.de (2018). *Etihad erwägt wohl Beitritt zu Luftfahrt-Bündnis*. Letöltve: <https://www.airliners.de/etihad-beitritt-luftfahrt-buendnis/45723>
- Airlines for Europe (2020). *Our story*. Letöltve: <https://a4e.eu/about-us/our-story/>.
- Airline Ratings (2020). Letöltve: <https://www.airlineratings.com/>
- Airlines for America (2020). *U.S. Airlines Mergers and Acquisitions*. Letöltve: <https://www.airlines.org/dataset/u-s-airline-mergers-and-acquisitions/>
- Airlines for Europe (2020). *Our story*. Letöltve: <https://a4e.eu/about-us/our-story/>.
- Airport-technology.com (2006). *A380 Operations ready for take-off*. Letöltve: <https://www.airport-technology.com/features/feature534/>
- Airport-technology.com (2017). *Dubai World Center Expansion*. Letöltve: <https://www.airport-technology.com/projects/al-maktoum-international-airport-expansion-dubai/>
- Airport-technology.com (2019a). *Israel approves plans for expansion at Ben Gurion Airport*. Letöltve: <https://www.airport-technology.com/news/ben-gurion-airport-expansion/>
- Airport-technology.com (2019b). *Al Maktoum International Airport, Dubai*. Letöltve: <https://www.airport-technology.com/projects/al-maktoum/>
- Airport-technology.com (2020). *Abu Dhabi International Airport Midfield Terminal, Abu Dhabi*. Letöltve: <https://www.airport-technology.com/projects/abu-dhabi-international-airport-midfield-terminal-abu-dhabi/>
- Airport World (2013). *Special Report: The Airport World, Airport Cities: The Evolution*. Letöltve: http://aerotropolisbusinessconcepts.aero/wp-content/uploads/2014/08/3_AirportCities_TheEvolution2.pdf
- Airports Worldwide (2020). *Abu Dhabi International Airport*. Letöltve: <https://www.airports-worldwide.com/united-arab-emirates/abu-dhabi-intl-united-arab-emirates.php>
- Airsafe.com (2020). *Plane crashes by airline*. Letöltve: <http://www.airsafe.com/airline.htm>
- Alamdari, F. E., & Morrell, P. (1997). *Airline labour cost reduction: post-liberalisation experience in the USA and Europe*. *Journal of Air Transport Management*, 3(2), 53-66. DOI: 10.1016/S0969-6997(97)00024-0
- Al Bateen Airport Abu Dhabi (2020) *History*. Letöltve: <https://www.albateenairport.ae/english/about-us/al-bateen/history>
- Alie, A. (2017): *The hydrocarbon pivot of Qatar and the United Arab Emirates*. The Fuse. Letöltve: <http://energyfuse.org/hydrocarbon-pivot-qatar-united-arab-emirates/#>

- Al Jazeera (2017a). Akbar al-Baker on the Gulf Crisis and Qatar Airways. *Aljazeera.com*.
Letöltve: <https://www.aljazeera.com/programmes/talktojazeera/2017/06/akbar-al-baker-qatar-airways-170613020759574.html>
- Al Jazeera (2017b). *UAE and Bahrain grant Qatar Airways new routes*. *Aljezeera.com*.
Letöltve: <https://www.aljazeera.com/news/2017/8/9/uae-and-bahrain-grant-qatar-airways-new-routes>
- Allianz (2016): *Még sosem volt ilyen biztonságos a repülés*. Letöltve: https://www.allianz.hu/hu_HU/lakossagi/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/meg-sosem-volt-ilyen-biztonsagos-a-repules.html
- Allaz, C. (2004). *History of Air Cargo and Airmail from the 18th century*. Christopher Foyle Pub., International Cargo Association, London, 408 p.
- Al-Rakeiba, A.S. (1991). *Movement and transport of pilgrims in the Hajj region, Saudi Arabia: A geographical study*. Phd dolgozat, the University of Durham, England.
<http://etheses.dur.ac.uk/1426/1/1426.pdf>
- Al-Sayeh, K. (2014). *The Rise of the Emerging Middle East Carriers: Outlook and Implications for the Global Airline Industry*. Massachusetts Institute of Technology.
Letöltve: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/89852>
- Al-Thani, F. A.R. H. (1992). *The spatial impact of the hydrocarbon industry on land and sea use in Qatar*. Durham theses, Durham University
<http://etheses.dur.ac.uk/1626/1/1626.pdf>
- American Airlines (2018). Letöltve: <https://www.aa.com>
- American Airlines (2020). Letöltve: https://www.aa.com/i18n/index.jsp?locale=en_HU
- American Airlines, Delta, & United (2017). *Restoring Open Skies: Addressing Subsidized Competition from State-Owned Airlines in Qatar and the UAE*. Letöltve: http://metroairports.granicus.com/Viewer.php?view_id=1&clip_id=1642&meta_id=28024
- ANA Airlines (2018). Letöltve: <https://www.ana.co.jp/en/us/>
- Andersen, M.M., & Poulfelt, F. (2014): *Beyond strategy: The impact of next generation companies*. Routledge, 196 p.
- Andotra, N., Gupta, S., & Pooja. (2008). Airline service effectiveness: an analysis of value addition, quality and risk perception. *Abhigyan*, 26(2), 10-19.
- Anna Aero (2014). Emirates, Etihad Airways and Qatar Airways plan 21 new routes in 2014; focus on Europe and US. Letöltve: <https://www.anna.aero/2014/02/12/emirates-etihad-airways-qatar-airways-plan-21-new-routes-2014-focus-europe-us/>
- Antaki-Masson, P. (2019). *Survól historique des aéroports du Liban*. L'Orient-Le Jour Junior. Letöltve: <http://www.lorientjunior.com/article/1291/survól-historique-des-aéroports-du-liban.html>
- Arabian Business (2010). *Abu Dhabi airport sees 9.7 million passengers in 2009*. Letöltve: <https://www.arabianbusiness.com/abu-dhabi-airport-sees-9-7m-passengers-in-2009-9117.html>
- ArabianBusiness.com (2017). Interview: Emirates president Sir Tim Clark. Letöltve: <https://www.arabianbusiness.com/transport/385763-interview-emirates-president-sir-tim-clark>
- ArabBrazilian Chamber of Commerce (2020). *Traffic at Kuwait International Airport up 4%*. Letöltve: <https://anba.com.br/en/traffic-at-kuwait-international-airport-up-4/>
- Arabnews (2012). *Riyadh airport's capacity to triple after expansion*
<https://www.arabnews.com/saudi-arabia/riyadh-airport%E2%80%99s-capacity-triple-after-expansion>
- Arabnews (2019). *Record 41 million passengers visit Jeddah airport in 2018*. Letöltve: <https://www.arabnews.com/node/1442816/saudi-arabia>
- Arnault, S. (2005). Piedmont's Roots Run Deep. *ATW: Air Transport World*, 42(11), 77-79.

- Arthur D. Little (2008). *Kostenvorteile der Middle East Carrier*. Eine Quantifizierung struktureller und strategischer Vorteile im Vergleich zu europäischen Netzwerk Carriern. 26. p. Letöltve: <https://docplayer.org/1747142-Kostenvorteile-der-middle-east-carrier-eine-quantifizierung-struktureller-und-strategischer-vorteile-im-vergleich-zu-europaeischen-netzwerk-carriern.html>
- Arya, V. (2008). *Emirates ad spend increases to Dh1 billion*. Emirates 24/7 <https://www.emirates247.com/eb247/companies-markets/media/emirates-ad-spend-increases-to-dh1-billion-2008-06-17-1.220940>
- Ashraf, S. (2014). *Marketing Strategy of Emirates Airlines*. Letöltve: https://www.academia.edu/9968265/Marketing_Strategy_of_Emirates_Airlines
- Austrian Airlines (2008). *Austrian Airlines takes off into new future with Lufthansa*. Letöltve: https://www.austrianairlines.ag/Press/PressReleases/Press/2008/12/PressRelease-2008-205.aspx?sc_lang=en
- ATAG (2014). *Aviation benefits beyond borders*. Letöltve: https://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG_AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf
- ATAG (2016). *Aviation benefits beyond borders*. Letöltve: https://aviationbenefits.org/media/149668/abb2016_full_a4_web.pdf
- Atrvash, A. (1997). *The evolution of the Iranian airline industry*. The Iranian. Letöltve: <https://iranian.com/History/June97/IranAir/index.shtml>
- Atrvash, A. (2008). *The History of Iranian Air Transportation Industry*. https://www.iranchamber.com/history/articles/history_iranian_air_transportation_industry.php
- Atrvash, A. (2010). Aviation. In: *Encyclopædia Iranica*, online edition. Letöltve: <https://iranicaonline.org/articles/aviation-history#pt1>
- Augé, M. (1995): *Non-places: Introduction to an Anthropology of Supermodernity*. Verso, London. 122 p.
- Aviation Business (2013). *Riyadh airport to double capacity*. Letöltve: <https://www.aviationbusinessme.com/airports/2013/apr/15/328744>
- Aviation Strategy Ltd. (2005). Emirates, the long-haul, low-cost carrier. Letöltve: https://aviationstrategy.aero/newsletter/May-2005/1/Emirates%3A_the_long-haul_low_cost_carrier#article_tables
- Aviation Safety Network (2020). *Industry safety reports*. Letöltve: <https://aviation-safety.net/airlinesafety/industry/>
- Azoulay, A., & Kapferer, J.-N. (2003). “Do brand personality scales really measure brand personality?” *Journal of Brand Management*, 11(2), 143–155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>
- Bahrain International Airport (2011). A Pioneer in Long Distance Aviation. Story & facts about Bahrain International Airport. Letöltve: <http://www.bahintapt.com/>
- Bailey, E. E., Graham, D. R., & Kaplan, D. P. (1985). *Deregulating the Airlines*. M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts, London, 264. p.
- Bailey, J. (2018). Bitter letter from Qantas. *Simpleflying.com*. Letöltve: <https://simpleflying.com/qatar-airways-threatens-to-leave-oneworld-again-after-bitter-letter-from-qantas/>
- Bayanat Engineering Group (2020). *First airport and first airport in Qatar*. Letöltve: <https://www.bayanatengineering.qa/first-airport-and-first-airport-in-qatar/>
- Bayut (2020). *A guide to the population of the UAE*. Letöltve: <https://www.bayut.com/mybayut/uae-population-statistics/>
- Bechtel Group (2019). *Muscat Airport New terminal complex*. Letöltve: <https://www.bechtel.com/projects/oman-airport-expansion-muscat/>

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2015). *Economies of Strategy*. Wiley, 544 p.
- Bhasin, H. (2017). *Marketing mix of Emirates airlines – Emirates marketing mix*. Letöltve: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-emirates-airlines/>
- Biondi, P. (2019). *The Importance of Airline Alliances*. <https://airlinegeeks.com/2019/07/22/the-importance-of-airline-alliances/>
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2) 69-82. <https://doi.org/10.2307/1251871>
- BlueSwanDaily (2018). *Kuwait International Airport is forging a Middle East privatisation path. Can it become the benchmark for the region?* Letöltve: <https://blueswandaily.com/kuwait-international-airport-is-forging-a-middle-east-privatisation-path-can-it-become-the-benchmark-for-the-region/>
- Boeing (1998). *Saudi Arabian Airlines*. *Aeromagazine*, 1(2). Letöltve: https://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/aero_02/textonly/a01txt.html
- Boeing (2013). *Commercial Market Outlook 2013-2032*. Letöltve: <https://www.boeing.com/commercial/market/commercial-market-outlook/>
- Boeing (2020). *Qatar Airways Announces Order for 30 787-9 Dreamliners, 10 777-300ERs* Letöltve: <https://www.boeing.com/commercial/customers/qatar-airways/qatar-airways-order.page>
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384. <https://doi.org/10.1086/208564>
- Boon, T. (2019). *Why US Airlines Dislike Air Italy*. *Simpleflying.com*. Letöltve: <https://simpleflying.com/air-italy-dislike-explained/>
- Bowen, J., Leinbach, T., & Mabazza, D. (2002). Air cargo services, the state and industrialization strategies in the Philippines: The redevelopment of Subic Bay. *Regional Studies* 36 (5): 451–67. <https://doi.org/10.1080/00343400220137083>
- Brady, M.K., & Cronin, J.J. (2001a). Some new thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality. A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Brand Finance (2015). *Global 500 2015*. The annual report on the world's most valuable good brands. Letöltve: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2015-preview.pdf>
- British Airways (2018). Letöltve: https://www.britishairways.com/travel/home/public/en_us/
- Britton, R. (2011). *Airline Alliances: Why They Form, How They Work*. The Airlearn Series in Airline Fundamentals. 2011. november 8. Montreal. Letöltve: <https://www.mcgill.ca/iasl/files/iasl/ASPL614-Airline-Alliances-Nov11.pdf>
- Brooks, W. P. (1967). The Development of Air Transport. *Journal of Transport Economics and Policy*. 1(2), 164-183.
- Brown, K. M. (2019). *2018 BrandZ Top 100 Global Brands*. Letöltve: <http://online.pubhtml5.com/bydd/rxhd/>
- Brownell, G.A. (1947). American Aviation in the Middle East. *Middle East Journal*, 1(4), 401-416.
- Brussels Airlines (2020). Letöltve: <https://www.brusselsairlines.com/>
- Burchall, H. (1933). 'The Political Aspects of Commercial Air Routes,' *Journal of the Royal Central, Asian Society*, 20,70-90.
- Bureau of Transport Statistics, United States Department of Transportation (2020). *TranStats*. Letöltve: <https://www.transtats.bts.gov/Homepage.asp>

- Butler, D.L. (2001). *Technogeopolitics and the struggle for control of world air routes, 1910–1928*. *Political Geography*, 20, 635-658. DOI:10.1016/S0962-6298(01)00006-3
- Button, K. (2002). Debunking some common myths about airport hubs. *Journal of Air Transport Management*, 8(3), 177-188. DOI: 10.1016/S0969-6997(02)00002-9
- Cairo Airport Company (2016). *Airport History*. Letöltve: https://web.archive.org/web/20161013060524/http://www.cairo-airport.com/airport_history.asp
- Campbell, J. (2016). *Emirates Airlines Marketing and Business Strategic Analysis*. Letöltve: https://www.academia.edu/31930246/Emirates_Airlines_Marketing_and_Business_Strategic_Analysis
- Campbell-Hill Aviation Group (2017). *The economic impact of Emirates in the United States*. Alexandria, Virginia, 80 p. Letöltve: https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int_gov_affairs/Full_report_The_Economic_Impact_of_Emirates_in_the_United_States.pdf
- CAPA (2010a). *European and Middle East carriers fighting for market share on Europe-Middle East route*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/european-and-middle-east-carriers-fighting-for-market-share-on-europe-middle-east-route-38168>
- CAPA (2013). *Emirates, Etihad & Qatar continue to pursue rapid expansion in Southeast Asia-Western Europe market*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/emirates-etihad--qatar-continue-to-pursue-rapid-expansion-in-southeast-asia-western-europe-market-120471>
- CAPA (2014a). *Etihad raises its Europe profile with codeshares and equity, expanding indirect connections*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/etihad-raises-its-europe-profile-with-codeshares-and-equity-expanding-indirect-connections-173845>
- CAPA (2014b). *Emirates Airline to make the United States its third largest source of revenue*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/emirates-airline-to-make-the-united-states-its-third-largest-source-of-revenue-191919>
- CAPA (2014c). *US airlines take aim at the Gulf carriers when perhaps they would be better woo-ing them*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/us-airlines-take-aim-at-the-gulf-carriers-when-perhaps-they-would-be-better-woo-ing-them-192141>
- CAPA (2014d). *Unit cost analysis of Emirates, IAG & Virgin; about learning from a new model, not unpicking it*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/unit-cost-analysis-of-emirates-iag--virgin-about-learning-from-a-new-model-not-unpicking-it-147262>
- CAPA (2014e). "Etihad Airways Partners" Alliance accounts for 2.6% of global ASKs, 2.0% of seats. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/etihad-airways-launches-partners-alliance-with-26-of-global-asks-20-of-seats-191467>
- CAPA (2015a). *US-Gulf airline dispute - Europe Part 2: market share in dispute. Does anyone "own" the passenger? US-Gulf airline dispute - Europe Part 1: IAG opposes "subsidy" of US airlines, AF-KLM on 5th freedom* Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/af-klm-lufthansa--iag-weigh-in-on-us-gulf-dispute-pt-2-marketshare-loss-who-owns-the-passenger-245293>
<https://centreforaviation.com/analysis/reports/us-gulf-airline-dispute---europe-part-1-iag-opposes-subsidy-of-us-airlines-af-klm-on-5th-freedom-245292>
- CAPA (2015b). *Emirates and Qatar Airways announce new US services - for commercial as well as strategic reasons*. Letöltve:

- <https://centreforaviation.com/analysis/reports/emirates-and-qatar-airways-announce-new-us-services---for-commercial-as-well-as-strategic-reasons-222651>
- CAPA (2015c). A brief look at how the Gulf carriers have influenced small market growth. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/airline-leader/a-brief-look-at-how-the-gulf-carriers-have-influenced-small-market-growth-251103>
- CAPA (2016). *Gulf airlines in 2017: Etihad cuts capacity 4% as Emirates and Qatar begin slowest growth in 5 years*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/gulf-airlines-in-2017-etihad-cuts-capacity-4-as-emirates-and-qatar-begin-slowest-growth-in-5-years-320180>
- CAPA (2018a). *W/Europe-M/East capacity: only British Airways exploits opportunities*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/weurope-meast-capacity-only-british-airways-exploits-opportunities-434213>
- CAPA (2018b). *Gulf-EU open skies: US dispute, fifth freedom and EU negotiations*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/gulf-eu-open-skies-us-dispute-fifth-freedom-and-eu-negotiations-408043>
- CAPA (2019). *Europe airline groups 2018 ranking: Lufthansa group still at the top*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/europe-airline-groups-2018-ranking-lufthansa-group-still-at-the-top-456098>
- CAPA (2020a). *Air Italy liquidated; fails to fulfil Qatar Airways' expansion aims*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/air-italy-liquidated-fails-to-fulfil-qatar-airways-expansion-aims-513283>
- CAPA (2020b). *Europe's airline capacity recovery. Intra-Europe international is key*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/europes-airline-capacity-recovery-intra-europe-international-is-key-528017>
- CAPA (2020c). *Europe-Asia Pacific is Europe's hardest-hit airline market*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/europe-asia-pacific-is-europes-hardest-hit-airline-market-545026>
- CAPA (2020d). *North Atlantic collapse is crippling to Europe's airlines*. Letöltve: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/north-atlantic-collapse-is-crippling-to-europes-airlines-542327>
- CAPA (2020e). Fleet Database. Letöltve: <https://centreforaviation.com/data/fleet>
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., & Guido, G. (2001). "Brand personality: how to make the metaphor fit?", *Journal of Economic Psychology*, 22(3), 377-395. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00039-3](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00039-3)
- Carey, S. (2015). U.S. Airlines Clash Over Rivals From Persian Gulf. *The Wall Street Journal*. Letöltve: <https://www.wsj.com/articles/u-s-airlines-clash-over-rivals-from-persian-gulf-1424737494>
- Castells, M. (2002). Local and Global: Cities in the Network Society. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 93(5). 548-558. DOI:10.1111/1467-9663.00225
- Castells, M. (2005). *A hálózati társadalom kialakulása*. Bp., Gondolat Könyvkiadó. 662.
- Castells, M. (2010). Globalisation, Networking, Urbanisation: Reflections on the Spatial Dynamics of the Information Age. *Urban Studies*. 47(13), 2737-2745. <https://doi.org/10.1177/0042098010377365>
- CEIC (2020a). *Qatar's Natural Gas Production: OPEC: Marketed Production from 1963 to 2019*. Letöltve: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/qatar/natural-gas-production-opec-marketed-production>
- CEIC (2020b). *Qatar's Crude Oil: Exports from 1980 to 2019*. Letöltve: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/qatar/crude-oil-exports>
- CIA (2020). *The World Factbook. Natural gas - production*. Letöltve:

- <https://www.hydrocarbons-technology.com/features/feature-the-worlds-biggest-natural-gas-reserves/>
- Chang, Y.-H., & Yeh, C.H. (2002). A survey analysis of service quality for domestic airlines. *European Journal of Operational Research*, 139, 166-177. DOI:10.1016/S0377-2217(01)00148-5
- Chiambaretto, P., & Wassmer, U. (2019). *Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar Airways case (1993-2010)*. Long Range Planning, Elsevier, 51 p. Letöltve: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02517645/document>
- Chui, S. (2021). *Trip report: What's changed onboard Qatar Airways?* Letöltve: <https://samchui.com/2021/02/22/trip-report-whats-changed-onboard-qatar-airways/>
- City Football Group (2020). Letöltve: <https://www.cityfootballgroup.com/our-business/ownership/>
- Chow, C.K.W. (2014). Customer satisfaction and service quality in the Chinese airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 35, 102-107. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.11.013>
- Churchill, G.A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Clark, T. (2019). Power Letters 2019: Sir Tim Clark, Emirates President. GulfBusiness.com Letöltve: <https://gulfbusiness.com/power-letters-2019-sir-tim-clark/>
- Clemes, M.D., Gan, C., Kao, T.-H., & Choong, M. (2008). An empirical analysis of customer satisfaction in international air travel. *Innovative Marketing*, 4(2), 49-62.
- Coates, K.U. (2015). *Gulf airlines and the changing map of global aviation*. Center for the Middle East, James A. Baker Institute for Public Policy of Rice University. Letöltve: <https://www.bakerinstitute.org/media/files/files/02785c88/CME-pub-GulfAviation-062515.pdf>
- Coface Group (2014). Panorama sectors. *The Coface Economic Publications*. Letöltve: <https://www.coface.com/News-Publications/Publications>
- Cole, A. (2011). Analysis of the Etihad Airways, München, GRIN Verlag.
- Companies History (2020). *Emirates Airline History*. Letöltve: <https://www.companieshistory.com/emirates-airline/>
- Congressional Research Center (2015). *International Air Service Controversies: Frequently asked questions*. Letöltve: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R44016/4>
- Conway, G., Waage, J. K., & Delaney, S. (2010). *Science and Innovation for Development*. London:UK Collaborative on Development Science. 306-313. Letöltve: https://www.researchgate.net/publication/265100825_Science_and_Innovation_for_Development
- Cordahi, J. (2008). Emirates to sell SriLankan air stake. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/idINIndia-31268920080106>
- Cordes, J.H. (1993). Flying The Open Skies: An Analysis and Historical Perspective of the U.S.-Netherlands Bilateral Air Transport Agreement of September 4, 1992. *Global Business & Development Law Journal*, 6(1), 302-327. pp.
- Cornelius, M. (2020). *_8020 to promote Etihad Airways*. Letöltve: <https://www.8020comms.com/2020/02/06/8020-to-promote-etihad-airways/>
- Cornwell, A., Flak, A., & Hephher, T. (2017). New Etihad boss to rethink strategy after Alitalia dream fails. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/etihad-strategy-idINKBN1872H5>

- Cranfield University (2008). *Fuel and air transport. A report for the European Commission*.
https://ec.europa.eu/transport/sites/default/files/modes/air/doc/fuel_report_final.pdf
- Credit Suisse (2014). *Global Equity Research. Global Airlines Sector*. Credit Suisse Securities Research & Analytics. 61 pp.
- Cronin, J.J., & Taylor, S.A. (1992): Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 56, 55-68. DOI:10.2307/1252296
- Csatári, B. (2002). A periférikus helyzet – a periféria arcai. In: *Területi konfliktusok és változásai a periférián*. Kecskemét. 12-20.
- De Chernatony, L. (1999). “Brand management through narrowing the gap between brandidentity and brand reputation”. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- Delta (2017). *Fight against Gulf airlines reaches major milestones*. Letöltve: <https://news.delta.com/fight-against-gulf-carriers-reaches-major-milestones>
- Delta (2018). Letöltve: <https://www.delta.com/>
- De Vergnes, M. (2017). *Impact of Middle East emerging carriers on US and EU legacy airlines*. Thesis: S.M. in Technology and Policy, Massachusetts Institute of Technology, School of Engineering, Institute for Data, Systems, and Society, Technology and Policy Program. Letöltve: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/111244>
- De Wit, G. J. (2014). *Unlevel playing field? Ah yes, you mean protectionism*. *Journal of Air Transport Management*, 41, 22-29. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.11.012>
- Dimanche, F., & Jolly, D. (2006). *From endogamic to exogamic partnerships: The evolution of alliances in the airline industry*. In Dwyer, L. – Forsythe, P. (Eds.): *The international handbook on the economics of tourism*. London: E. Elgar Publishing, 520 p.
- Dienel, H-L., & Schiefelbusch, M. (2000). German Commercial Air Transport until 1945. *Revue belge de Philologie et d'Histoire*. 78(3-4), 945-967.
- Dierikx, M. (2000). Routes Versus Revenue: Pioneering Commercial Aviation in Holland 1919-1940. *Revue belge de Philologie et d'Histoire*, 78(3-4), 889-911.
- Dinler, N., & Rankin, B. W. (2018). Assessment of the Evolving Low-Cost Business Model for the Future Importance of U. S. Airports. *International Journal of Aviation, Aeronautics and Aerospace*, 5(4), 35. <https://doi.org/10.15394/ijaaa.2018.1267>
- Doganis, R. (2010). *Flying Off Course IV: Airline Economics and Marketing*. Routledge, New York, 329. pp.
- Doha Airport (2011). *Doha International Airport Statistics for calendar year 2010 versus 2009 including variation*.
 Letöltve: https://web.archive.org/web/20111013181124/http://dohaairport.com/pdfs/2009-2010_DIA_Statistics.pdf
- Doran, S. (2016). *The Ultra Wealthy Population Declined in 2015*. In: *Luxury Society*
 Letöltve: <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2016/03/the-ultra-wealthy-population-declined-in-2015>
- Douglas, E. (2011). The Pricing and Competitive Strategies of U.S. Airlines. *The Journal of Applied Business Research*, 5(2), 23-29. <https://doi.org/10.19030/jabr.v5i2.6357>
- Douglas, I. (2019). Do the Gulf airlines distort the level playing field? *Journal of Air Transport Management*, 74, 72–79. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2018.09.008
- Dubai Airports (2020). *Fact sheets. Dubai World Central*. Letöltve: [https://www.dubaiairports.ae/corporate/media-centre/fact-sheets/dubai-world-central-\(dwc\)](https://www.dubaiairports.ae/corporate/media-centre/fact-sheets/dubai-world-central-(dwc))

- Duesterberg, H. (2018). *Subsidies and Unfair Competition in Global Commercial Aviation: How to Respond*. Hudson Institute, Washington, D.C. 16. p.
- Egelhofer, R., Marizy, C., & Bickerstaff, C. (2008). On how to consider climate change in aircraft design. *Meteorologische Zeitschrift*, 17(2), 173-179. DOI:10.1127/0941-2948/2008/0281
- EL AL (2020). *EL AL – History of Israel’s National Airline*. Letöltve: <https://www.elal.com/en/About-ELAL/About-ELAL/History/Pages/default.aspx>
- Emirates (2015a). Jennifer Aniston wakes up to comfort and luxury on Emirates. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/jennifer-aniston-wakes-up-to-comfort-and-luxury-on-emirates/>
- Emirates (2015b). *Emirates’ response to claims raised about state-owned airlines in Qatar and the United Arab Emirates*. Letöltve: <https://c.ekstatic.net/ecl/documents/financial-transparency/subsidy-myth/emirates-us-subsidy-rebuttal-ddocument.pdf>
- Emirates (2016). *Emirates becomes world’s first airline with 1 million instagram followers*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-becomes-worlds-first-airline-with-1-million-instagram-followers/>
- Emirates (2017a). *Emirates places US\$15.1 billion order for 40 Boeing 787 Dreamliners at 2017 Dubai Airshow*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-places-us151-billion-order-for-40-boeing-787-dreamliners-at-2017-dubai-airshow/>
- Emirates (2017b). *Emirates and flydubai join forces, announce extensive partnership agreement*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-and-flydubai-join-forces-announce-extensive-partnership-agreement/>
- Emirates (2018). Letöltve: <https://www.emirates.com>
- Emirates (2019a). *Emirates signs deal for 40 A330-900s, 30 A350-900s*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-signs-deal-for-40-a330-900s-30-a350-900s/>
- Emirates (2019b). *Emirates and flydubai enter 3rd year of strategic partnership*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-and-flydubai-enter-3rd-year-of-strategic-partnership/>
- Emirates (2019c). *25 million members, and still soaring Skywards*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/25-million-members-and-still-soaring-skywards/>
- Emirates (2019d). *Emirates celebrates the spirit of Africa with latest brand campaign*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-celebrates-the-spirit-of-africa-with-latest-brand-campaign/>
- Emirates (2020a). *Emirates then and now*. Letöltve: <https://www.emirates.com/english/about-us/timeline/>
- Emirates (2020b). *Our fleet*. Letöltve: <https://www.emirates.com/english/experience/our-fleet/>
- Emirates (2020c). *Emirates A380 continues to capture the imagination of travellers after 10 years of operations*. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-a380-continues-to-capture-the-imagination-of-travellers-after-10-years-of-operations/>
<https://www.emirates.com/english/experience/our-fleet/a380/>
- Emirates (2020d). *Travel partners*. Letöltve: <https://www.emirates.com/english/travel-partners/>
- Emirates (2020e). *Group companies*. Letöltve: <https://www.emirates.com/english/about-us/group-companies/>
- Emirates (2020f). *Sponsorship*. <https://www.emirates.com/english/about-us/our-communities/sponsorship/>

- Emirates (2020g). *Emirates and the US*. Letöltve: <https://www.emirates.com/english/about-us/our-communities/our-global-presence/emirates-and-the-united-states/>
- Emirates (2021). Emirates and Gulf Air seal agreement to develop codeshare partnership. Letöltve: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-and-gulf-air-seal-agreement-to-develop-codeshare-partnership/>
- Emirates Group (2001-2019). *Annual Report*, Emirates Group, Dubai. <https://www.emirates.com/english/about-us/financial-transparency/annual-reports/>
- Emirates Group (2021). Emirates Cabin Crew. Letöltve: <https://www.emiratesgroupcareers.com/cabin-crew/>
- ENSZ (2020). Country profile: United Arab Emirates, Qatar. Letöltve: <https://data.un.org/en/index.html>
- Etihad (2016). *Brand and Visual Guidelines*. Letöltve: <http://competition.naba.it/download/Etihad-Airways-Brand-Guideliens-NABA-competition.1.pdf>
- Etihad (2018). Letöltve: <https://www.etihad.com>
- Etihad (2019). *Etihad Airways celebrates 15 years in Germany*. Letöltve: <https://www.etihad.com/en-us/news/etihad-airways-celebrates-15-years-in-germany>
- Etihad (2020a). *Fleet*. Letöltve: <https://www.etihad.com/en/fly-etihad/our-fleet>
- Etihad (2020b). *Corporate profile*. Letöltve: <https://www.etihad.com/about-us/corporate-profile/>
- Etihad (2020c). *Etihad Airways expands air-rail partnership with AccesRail in Europe*. Letöltve: <https://www.etihad.com/en-us/news/etihad-airways-expands-air-rail-partnership-with-accesrail-in-europe>
- Etihad Aviation Group (2001-2019). *Annual Report*. Letöltve: https://www.etihadaviationgroup.com/content/dam/eag/corporate/etihadaviation/en-ae/pdfs/Annual_Reports/
- Etihad Aviation Group (2010-2019). Letöltve: <https://www.etihad.com>
- Etihad Aviation Group (2019). *Sustainability*. Letöltve: <https://www.etihadaviationgroup.com/en-ae/sustainability>
- Etihad Aviation Group (2020). *About the Etihad Aviation Group*. Letöltve: <https://www.etihadaviationgroup.com/en-ae/about>
- Etihad Aviation Group (2021). *Cabin Crew Jobs*. Letöltve: <https://careers.etihad.com/go/Cabin-Crew-Jobs/716001/>
- Etihadhub (2020): *Rail&Fly*. Letöltve: <https://www.etihadhub.com/content/dam/eag/etihadairways/etihadhub/assets/documents/product/Rail%20and%20Fly.pdf>
- General Authority of Civil Aviation (2019). *Civil Aviation announces the highest number of passengers*. <https://gaca.gov.sa/web/en-gb/news/15/03/2019-aa>
- Erdősi, F. (1997). *A légi közlekedés földrajza*. Egyetemi tankönyv. Pécs, University Press, 371. p.
- Erdősi, F. (1998). *A Légi közlekedés általános és regionális földrajza, légi közlekedéspolitikai*. I., II. MALÉV Rt., Bp. 425. p., 344. p.
- Erdősi, F. (1999a). Légiközlekedés és területi fejlődés. *Tér és társadalom*, 13(4), 45-76. <https://doi.org/10.17649/TET.13.4.543>
- Erdősi, F. (1999b). Ausztrália, Új-Zéland és Óceánia légi közlekedése. 103-130. In: Tóth, J. & Wilhelm, Z. (szerk.). *Változó környezetünk: Tiszteletkőr Fodor István professzor úr 60. születésnapjára*. Pécs, JPTE TTK Földrajzi Intézet, 351 p.
- Erdősi, F. (2007). *Kelet-Európa országainak légi közlekedése*. Pécs, MTA-Regionális Kutatások Központja, 384 p.

- Erdősi, F. (2011). *Afrika közlekedése*. Pécs, Publikon, 763 p.
- Erdősi F. (2015a). A Dubaj szindróma. A Perzsa-öböl régiója, mint a globális légi közlekedés új súlypontterülete és fordítókörongja. *Külügyi Szemle*, 2, 78-95. <https://doi.org/10.24228/KTSZ.2017.3.1>
- Erdősi F. (2015b). *Törökország közlekedése*. Pécs, MTA KRTK Regionális Kutatások Intézete, 431 p.
- Erdősi F. (2017a). Szinergiacsászárak vagy száuruszok? (A globális légi közlekedés giga-fordítókörongjai a Közel-Keleten). *Közlekedéstudományi Szemle*, 67(3), 12-23. <https://doi.org/10.24228/KTSZ.2017.3.1>
- [Erdősi, F. \(2017b\). *A Közel-Kelet közlekedése*. Pécs, Publikon, 670 p.](#)
- EU – USA (2007). *Légiközlekedési megállapodás*. Hivatalos Lap L 134 , 0004 – 0041 pp.
- Eunjoon, C. (2011). *Development of a Brand Image Scale and the Impact of Lovemarks on Brand Equity*, Unpublished Master's thesis, Iowa State University, Iowa, USA.
- Euroactiv (2017). European airlines implore Commission to draft strong law against Gulf rivals. *Euractiv.com*. Letöltve: <https://www.euractiv.com/section/transport/news/european-airlines-implore-commission-to-draft-strong-law-against-gulf-rivals/>
- Európai Bizottság (2003). *Commission Regulation on the continuing airworthiness of aircraft and aeronautical products, parts and appliances, and on the approval of organisations and personnel involved in these tasks* (EC) No 2042/2003. OJ L 315, 28/11/2003,
- Európai Bizottság (2015). *A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Európai légiközlekedési stratégia*. COM(2015) 598 final.
- Európai Bizottság (2016). *Annual analyses of the European air transport market*. Letöltve: https://transport.ec.europa.eu/index_en
- Európai Bizottság (2017). *A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Légi közlekedés: Nyitott és összekapcsolt Európa*. 2017.6.8.COM(2017) 286 final
- Európai Bizottság (2019). *EU and Qatar reach aviation agreement*. Letöltve: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_19_1490
- Európai Bizottság (2020a). *Single European Sky*. Letöltve: https://ec.europa.eu/transport/modes/air/ses_en
- Európai Bizottság (2020b). *External Aviation Policy - Horizontal Agreements*. Letöltve: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/international-aviation/external-aviation-policy/external-aviation-policy_en
- Európai Bizottság (2021). *Javaslat a Tanács határozata az egyrészről a Katari Állam, másrészről az Európai Unió és tagállamai közötti légi közlekedési megállapodásnak az Európai Unió nevében történő aláírásáról és ideiglenes alkalmazásáról*. COM(2021) 157 final 2021/0083(NLE)
- Európai Közösségek Tanácsa (1991). *A Tanács 3922/91/EGK rendelete (1991. december 16.) a polgári légi közlekedés területén a műszaki előírások és a közigazgatási eljárások összehangolásáról*. Hivatalos Lap L 373, 31/12/1991 o. 0004 – 0008.
- Európai Parlament (2020). *Kohézió: Közlekedés- és idegenforgalmi politika: Légi közlekedés: egységes európai égbolt*. Letöltve: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/133/legi-kozlekedes-egyseges-europai-egbolt>
- Eurostat (2021). *Extra-EU trade in goods*. Letöltve: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Extra-EU_trade_in_goods&oldid=522447

- EVA Air (2018). Letöltve: <https://www.evaair.com/en-global/index.html>
- Farrington, J.H. (1985). Transport geography and policy: deregulation and privatisation. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 10(1), 109-119. <https://doi.org/10.2307/622253>
- Fehrm, B. (2017). Qatar Airways: Becoming a global powerhouse. *Leehamnews and Analysis*. Letöltve: <https://leehamnews.com/2017/05/31/qatar-airways-becoming-a-global-powerhouse/>
- Fiig, Th., Goyons, O., Adelving, R., & Smith, B. (2016). Dynamic pricing – The next revolution in RM? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(6), 420-435. DOI:10.1057/rpm.2016.28
- Fioretti, J. (2017). *Lufthansa, Air France-KLM ask EU to develop strong law against Gulf carriers*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/uk-eu-aviation-lufthansa-airfrance-klm-idUKKBN1672JO>
- Flaig, A. (2008). *Airbus A380: Solutions to the Aerodynamic Challenges of Designing the World's Largest Passenger Aircraft*. Royal Aeronautical Society, Hamburg Branch. Letöltve: https://www.fzt.haw-hamburg.de/pers/Scholz/dgIrr/hh/text_2008_01_30_A380.pdf
- Fleming, D. (1984). Cartographic strategies for airline advertising. *Geographical Review*, 74(1), 76–93. <https://doi.org/10.2307/214762>
- Flightglobal.com (1999). Qatar begins fleet roll-over with A320. Letöltve: <https://www.flightglobal.com/qatar-begins-fleet-roll-over-with-a320/25148.article>
- Flightradar24 (2020). Letöltve: <https://www.flightradar24.com/>
- Flight Safety Foundation (2020). *Aviation Safety Network*. Letöltve: <https://aviation-safety.net/>
- Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, CS., & Walker, B. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations *Journal of the Human Environment* 31(5):437-40 2002, DOI: 10.1579/0044-7447-31.5.437
- Fournier, S. (1994). "A Consumer Brand Relationship Framework for Strategy Brand Management". Doktori disszertáció. University of Florida.
- Forbes (2020). *Paris Saint-Germain*. Letöltve: <https://www.forbes.com/teams/paris-saint-germain/?sh=16351fa51f4a>
- Garcia, M. (2014). *Airlines as Lifestyle Brands May Be the Future of Air Travel*. Letöltve: <https://skift.com/2014/11/07/airlines-as-lifestyle-brands-may-be-the-future-of-air-travel/>
- General Authority of Civil Aviation (2019). *Civil Aviation announces the highest number of passengers*. Letöltve: <https://gaca.gov.sa/web/en-gb/news/15/03/2019-aa>
- Ghognos Travel Company (2020). *Tehran Airports: Imam Khomeini Airport & Mehrabad Airport*. Letöltve: <https://www.ghognos.net/blog/city-guide/tehran-airports/>
- Ginieis, M., Sánchez-Rebull, M-V., & Campa-Planas, F. (2012). The academic journal literature on air transport: Analysis using systematic literature review methodology. *Journal of Air Transport Management*, 19, 31-35. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.12.005>
- Glassdoor.com (2020). Letöltve: <https://www.glassdoor.com/Salaries/index.htm>
- Goetz, A.R., & Sutton, C.J. (1997). The Geography of Deregulation in the U.S. Airline Industry. *Annals of the Association of American Geographer*, 87(2), 238-263. <https://doi.org/10.1111/0004-5608.872052>
- Goetz, A., & Budd, L. (szerk.) (2014). *The Geographies of Air Transport*. Ashgate, Farnham, 300. p.

- Gormly, J. (1980). Keeping the Door Open in Saudi Arabia: The United States and the Dhahran Airfield, 1945–46. *Diplomatic History*, 4(2), 189-205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7709.1980.tb00343.x>
- Graham, B. (1995). *Geography and Air Transport*. Wiley, 288 p.
- Grimme, W. (2011). The growth of Arabian airlines from a German perspective – A study of the impacts of new air services to Asia. *Journal of Air Transport Management*, 17(6), 333-338. DOI:10.1016/j.jairtraman.2011.02.002
- Grimme, W. (2015). *The growth of Gulf Airlines – Implications for Airports, Passengers and Competitors*. Institute of Air Transport and Airport Research German Aerospace Center. Letöltve: http://www.verkehrskonferenz.de/fileadmin/archiv/konferenz_2015/Papers/Grimme_Gulf_Carriers.pdf
- Grogan, F. (2021). *What Will Transatlantic Flights Look Like Post-Recovery?* Iba.aero. Letöltve: <https://www.iba.aero/insight/what-will-transatlantic-flights-look-like-post-recovery/>
- Gronow, J., & Warde, A. (2002). *Ordinary Consumption*. London & New York: Routledge.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Guevarra, D. A., & Howell, R. T. (2015). To have in order to do: Exploring the effects of consuming experiential products on well-being. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 28– 41. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.06.00>
- Gulfnews (2008). Emirates ends SriLankan deal. *Gulfnews.com*. Letöltve: <https://gulfnews.com/business/aviation/emirates-ends-srilankan-deal-1.76576>
- Guttery, B.R. (1965). *Encyclopedia of African Airlines*. McFarland & Company, Inc., Jefferson, North Carolina. 263. p.
- Hamad International Airport (2019). *Hamad International Airport celebrates remarkable 5 years operations and 175 million*. Letöltve: <https://dohahamadairport.com/media/hamad-international-airport-celebrates-remarkable-5-years-operations-and-175-million>, *Hamad International Airport expansion airport capacity soar 60 million passengers*. Letöltve: <https://dohahamadairport.com/media/hamad-international-airport-expansion-airport-capacity-soar-more-60-million-passengers> *Qatar's Gateway achieved 12.44% increase in passenger numbers in 2019 compared to previous year*. Letöltve: <https://dohahamadairport.com/media/hamad-international-airport-marked-record-number-passengers-2019-3878-million-passengers>
- Hamad International Airport (2020). *Qatar's Gateway achieved 12.44% increase in passenger numbers in 2019 compared to previous year*. Letöltve: <https://dohahamadairport.com/media/hamad-international-airport-marked-record-number-passengers-2019-3878-million-passengers>
- Hanlon, J. P. (1989). Hub operations and airline competition. *Tourism Management*, 10 (2), 111-124.
- Hansmann, R. J. (2014). *Analysis of Impact of Aircraft Age on Safety for Air Transport Jet Airplanes*. MIT International Center for Air Transportation, Cambridge, USA. Letöltve: <http://awg.aero/wp-content/uploads/2019/09/analysisofimpact.pdf>
- Harper, L. (2021). Oil firms and OEMs must drive sustainable-fuel solutions: Qatar Airways chief. *Flightglobal.com*. Letöltve: <https://www.flightglobal.com/strategy/oil-firms-and-oems-must-drive-sustainable-fuel-solutions-qatar-airways-chief/144308.article>

- Harris, F., & De Chernatony (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hassan, I.K. (2015). GCC's 2014 Crisis: Causes, Issues and Solutions Aljazeera Centre for Studies Letöltve: <https://studies.aljazeera.net/en/dossiers/2015/03/201533172623652531.html>
- Hayward, J. (2021). The Rise Of Qatar Airways: From Two A310s To Global Mega Airline. *Simpleflying.com*. Letöltve: <https://simpleflying.com/rise-of-qatar-airways/>
- Heard-Bey, F. (1997). *The Tribal Society of the UAE and its Traditional Economy*. In: Ghareeb, E. and Al Abed, I. (szerk.) (1997). Perspectives on the United Arab Emirates. Trident Press, London, 254-272. pp.
- Heard-Bey, F. (2020). Letöltve: <http://www.fraukeheardbey.com/#>
- Hein, C., & Sedighi, M. (2017). Iran's global petroleumscape: the role of oil in shaping Khuzestan and Tehran. *Architectural Theory Review*, 21(3), 349-374. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hepher, T. (2012). Middle East airlines 'unstoppable'. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/uk-emirates-idUKLNE82B01D20120312>
- Hirschman, E. C. & Holbrook, M. B (1982): Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46 (3), 9-101.
- Hoare, A.G. (1974). International Airports as Growth Poles: A Case Study of Heathrow Airport. *Transactions of the Institute of British Geographers*. 63, 75-96. <https://doi.org/10.2307/621533>
- Hobson, K. (2004). Researching 'sustainable consumption' in Asia-Pacific cities. *Asia Pacific Viewpoint*. 279-288. https://doi.org/10.1111/j.1467-8373.2004.00237_45_2.x
- Holbrook, M. B - Hirschman, E. C. (1982): The experimental aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2),132-140.
- Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 4, 1-23. Letöltve: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.es.04.110173.000245#>
- Horner, M., & M. O'Kelly. (2001). Embedding economies of scale concepts for hub network design. *Journal of Transport Geography*, 9(4), 255-65. DOI:10.1016/S0966-6923(01)00019-9
- Horváth Gy. (1992). Légi közlekedés és regionális fejlődés. *Településfejlesztés* 12. 4., 32-36.
- Howells, T. (2017). *Looking Back at the History of Emirates*. Letöltve: <https://airlinegeeks.com/2017/05/10/looking-back-at-the-history-of-emirates/>
- IAG (2018). Letöltve: <https://www.iairgroup.com/>
- IAG (2020). History. Letöltve: <https://www.iairgroup.com/en/the-group/iag-overview/history>
- IATA (2016). *Monthly traffic analysis November 2016*. Letöltve: <https://www.iata.org/en/publications/economics/>
- IATA (2020). *IEnvA Registry*. Letöltve: <https://www.iata.org/en/programs/environment/environmental-assessment/ienva/>
- ICAO (2003). *European experience of air transport liberalization*. Letöltve: https://www.icao.int/sustainability/casestudies/statesreplies/europeliberalization_en.pdf
- ICAO (2010). *Environmental Report 2010. Aviation and climate change*. Letöltve: <https://www.icao.int/environmental-protection/pages/envreport10.aspx>

- ICAO (2014). Bahrain FIR Contingency Routes for Traffic Avoiding IRAQ and SYRIA FIRs. Letöltve: <https://www.icao.int/MID/Documents/2014/SCM-ATM%20Contingency%20Arrangements/Bahrain%20Concerns%20and%20Challenges.pdf>
- ICAO (2016). *Annual Report*. Letöltve: https://www.icao.int/annual-report-2016/documents/arc_2016_air%20transport%20statistics.pdf
- ICAO (2017). Airline Operating Costs and Productivity. Letöltve: <https://www.icao.int/mid/documents/2017/aviation%20data%20and%20analysis%20seminar/ppt3%20-%20airlines%20operating%20costs%20and%20productivity.pdf>
- ICAO (2018). *Long-term forecasts of scheduled passenger traffic*. Letöltve: <https://www.icao.int/sustainability/pages/gato2030.aspx>
- ICAO (2020a). *History: The beginning*. Letöltve: https://www.icao.int/EURNAT/Pages/HISTORY/history_1910.aspx
- ICAO (2020b). *The postal history of ICAO. 1928: The Havana Convention*. Letöltve: https://applications.icao.int/postalhistory/1928_the_havana_convention.htm
- ICAO (2020c). Proposal for amendment (PFA) of the ICAO MID ANP - I (Serial No.: MID ANP-I 20/01 – ATM/SAR). Letöltve: <https://www.icao.int/MID/MIDANPIRG/Documents/MID18%20and%20RASGMID8/WP%2027-%20HQ%20PFA%20MID%20ANP-I%2020-01ATM-SAR%20full%20.pdf>
- ICAO (2020d). List of low-cost airlines. Letöltve: <https://www.icao.int/sustainability/documents/lcc-list.pdf>
- Ignou (2017). *Unit-29 Airlines Marketing Issue*. Letöltve: <http://egyankosh.ac.in/handle/123456789/17033>
- ILO (2020). *Labour migration*. Letöltve: <https://www.ilo.org/beirut/areasofwork/labour-migration/lang--en/index.htm>
- Industry High Level Group (2017). *Aviation Benefits 2017*. Letöltve: <http://www.aia-aerospace.org/wp-content/uploads/2017/09/AVIATION-BENEFITS-2017.pdf>
- Ineco (2020). *Kuwait contracts Ineco to increase the capacity of its main airport*. Letöltve: <https://www.ineco.com/webineco/en/news/kuwait-contracts-ineco-increase-capacity-its-main-airport>
- ING Media (2020). *The world's most talked about cities*. Letöltve: <https://static1.squarespace.com/static/5c73c3eeb914490d5772554e/t/5df253265b62b55cb76aa323/1576162097654/ING+Global+Cities+Digital+Visibility+Series-2019-The-World-s+Most+Talked+About+Cities-report.pdf>
- International Energy Agency (2015). *Key World Energy Statistics 2014. Natural Gas*. Letöltve: <https://www.fossilfuelsreview.ed.ac.uk/resources/Evidence%20-%20Climate%20Science/IEA%20-%20Key%20World%20Energy%20Statistics.pdf>
- International Transport Forum (2018). *Government Support Measures for Domestic Air Connectivity. Case-Specific Policy Analysis*. Letöltve: https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/domestic-air-connectivity_0.pdf
- Iran Airports & Air Navigation Company (2020). *Airport Statistics*. Letöltve: <https://statistics.airport.ir/14>
- Jayaweera, R., (2018). Emirates remembers, the World remembers. *Colombo Telegraph*. Letöltve: <https://www.colombotelegraph.com/index.php/emirates-remembers-the-world-remembers/>
- Jerusalem Post (2020). *Ben-Gurion Airport: Passenger traffic climbed to 24.8 million in 2019*. Letöltve:

- <https://www.jpost.com/israel-news/ben-gurion-airport-passenger-traffic-climbed-to-248-million-in-2019-614043>
- Johnson, E.M. (2020). Timeline-Boeing's 737 MAX crisis. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/boeing-737max-timeline-idUSL1N2I417A>
- Johnston, R. (1997). Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. *International Journal of Bank Marketing*, 15, 111-116. <https://doi.org/10.1108/02652329710189366>
- Josephs, L. (2018). Qatar Airways CEO threatens to leave Oneworld alliance, is still interested in investing in a US carrier. *CNBC.com*. Letöltve: <https://www.cnbc.com/2018/10/18/qatar-airways-ceo-akbar-al-baker-interested-in-investing-in-us-carrier.html>
- Jönsson, Ch. (1981). *Sphere of Flying: The Politics of International Aviation*. International Organization, 35(2), 273- 302.
- Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London, UK, 320 p.
- Jordan Airports Company (2014). *Amman-Marka International Airport*. Letöltve: <https://web.archive.org/web/20140813171309/http://jac.jo/Article/amman-marka-international-airport>
- Kaminski-Morrow, D. (2021). *Qatar pursues contentious plan to establish own airspace*. Flightglobal.com. Letöltve: <https://www.flightglobal.com/air-transport/qatar-pursues-contentious-plan-to-establish-own-airspace/144988.article>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* 4th. 4th edn. Kogan Page, London. 576 p.
- Kasarda, J. (2015). *Aerotropolis: Airports as the new city center Workplace Trends Report Sodexo*. Letöltve: http://aerotropolisbusinessconcepts.aero/wp-content/uploads/2016/01/8_Sodexo_Airports_as_the_new_city_center2.pdf
- Keller, K. L. (1993). 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity.' *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, Pearson Education, New Jersey, 563. p.
- Kenesei Zs., & Kolos K. (2008). A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés. *Vezetéstudomány*, 39(5), 27-39. DOI 10.14267/VEZTUD.2008.05.03
- Kim, J.U., Kim, J.H., & Kim, Y.S. (2015). Aesthetic Characteristics of Glocalism in Flight Attendants' Uniform Design. *Fashion & Textile Research Journal (한국의류산업학회지)*, 17(1), 42-52. <https://doi.org/10.5805/SFTI.2015.17.1.42>
- Kingdom of Bahrain Ministry of Transportation and Communications (2020). *Statistics*. Letöltve: <http://www.transportation.gov.bh/content/statistics-2>
- Kingsley-Jones, M. (2018a). Frustrated Al Baker threatens Qatar Oneworld withdrawal. *Flightglobal.com*. Letöltve: <https://www.flightglobal.com/strategy/frustrated-al-baker-threatens-qatar-oneworld-withdrawal/129778.article>
- Kingsley-Jones, M. (2018b). Qatar traffic recovering after blockade ended growth trajectory. *Flightglobal*. Letöltve: <https://www.flightglobal.com/qatar-traffic-recovering-after-blockade-ended-growth-trajectory/130024.article>
- Kinninmont, J. (2019). *The Gulf divided: the impact of the Qatar crisis*. Chatham House Research Paper. Letöltve: <https://www.chathamhouse.org/2019/05/gulf-divided-impact-qatar-crisis>
- Kirk, M. (2015). Qatar Airways A350XWB. Letöltve: <http://www.matthewkirk.co.uk/recent-work/qatar-airways/>

- Kissling, C. (1996). Fettered freedoms: Frustrations in the liberalization of Australasia Air Services. *Asia Pacific Journal of Transport* 1, 53–57. DOI:10.1111/j.1467-9272.2006.00508.x
- KLM (2018). Letöltve: <https://www.klm.hu/>
- Knorr, A., & Eisenkopf, A. (2007). “How sustainable is Emirates’ business model?”, *AirlinesMagazine e-zine Edition*, 38, 1-4.
Letöltve: <https://aerlinesmagazine.wordpress.com/2007/10/01/how-sustainable-is-emirates-business-model/>
- Kontra. J. (2011). *A pedagógiai kutatások módszertana*. Letöltve: http://janus.ttk.pte.hu/tamop/kaposvari_anyag/kontra_jozsef/index.html
- Korones, S. (2012). How many people does it take to cover the cost of a flight? ZDnet.com. Letöltve: <https://www.zdnet.com/article/how-many-people-does-it-take-to-cover-the-cost-of-a-flight/>
- Kotkin, J. (2014). The world’s most influential cities. *Forbes.com* Letöltve: <https://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2014/08/14/the-most-influential-cities-in-the-world/?sh=3f6128a97ad0>
- Kucsera, E. (2019). *Az európai és a Perzsa-öböl menti légitársaságok perspektíváinak gazdasági-geopolitikai szempontú áttekintése*. *Közép-európai közlemények*, (12)2, 215-234.
- Kunsági, A., Bauer, A., & Agárdi, I. (2019). Kísérlet a márkaszemélyiség alapú marketingkutatások magyarországi megalapozására. *Marketing&Menedzsment*, 34(3), 41–48.
- Kuwait Airways (2020). *Our History*. <https://www.kuwaitairways.com/en/about/corporate-profile>
- Kyrgidou, L.P., & Hughes M. (2010). Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions. *European Business Review*, 22, 43-63. DOI:10.1108/09555341011009007
- Lallemant D. (2013). Building post-disaster resilience: a diagram. Letöltve: <http://david-lallemant.com/building-post-disaster-resilience/>
- Lane, M. (2020). Matar reveals new details of plans for Hamad International Airport expansion. *The Moodie Davitt Report*. Letöltve: <https://www.moodiedavittreport.com/matar-reveals-new-details-of-plans-for-hamad-international-airport-expansion/>
- Lane, R. – Mansvelt, M. (2020). New consumption geographies: Introduction to the special section, *Geographical Research*, 58(3), 207-213. DOI: 10.1111/1745-5871.12410
- Langley, J. (2001). Emirates fleet expansion to make it one of the world’s largest airlines. *Gulfnews*. Letöltve: <https://gulfnews.com/uae/emirates-fleet-expansion-to-make-it-one-of-world146s-largest-airlines-1.415783>
- Langton, J. (2012). Time Frame: Abu Dhabi’s first commercial airport. *The National* 2012. január 6. Letöltve: <https://www.thenational.ae/lifestyle/time-frame-abu-dhabi-s-first-commercial-airport-1.371351>
- Larsen, P.B., Gillick, J., & Sweeney, J. (2012). *Aviation Law: Cases, Laws and Related Sources*. Martinus Nijhoff Publishers, Leiden, Boston, 1386 p.
- Larsson, B., & Zekria, D. (2020). *Airline timetable images*. Letöltve: <https://www.timetableimages.com/>
- Latrille, P. (2013). GATS. Worldwide Air Transport Conference: Challenges and Opportunities of Liberalization. ICAO konferencia 2003. március 24-29. Letöltve: <https://www.icao.int/Meetings/ATConf5/Documents/Forms/AllItems.aspx>
- Lebel, J. (2019). *Emirates Airline, Etihad Airways and Qatar Airways. Global airline companies promoting the international position and reputation of Dubai, Abu Dhabi*

- and Qatar. Ifri, Turkey and Middle East Program.* Letöltve: https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/lebel_airlines_companies_emirates_2019.pdf
- LeehamNews and Analysis (2019). *Etihaď faces complex issues in fleet restructuring.* Letöltve: <https://leehamnews.com/2018/05/09/etihad-faces-complex-issues-in-fleet-restructuring/>
- Legeza, E. (2000). A légi közlekedés forgalmi és kereskedelmi liberalizációjának és deregulációjának hatásai az USA példáján. *Közlekedéstudományi Szemle*, 50(9), 325-332.
- Legeza, E. (2001). A repülőtér és környezetének kapcsolata. *Közlekedéstudományi Szemle*, 51(7), 263-268.
- Legeza, E., & Török, Á. (2009). Európa térképe átalakul a légiközlekedés hatására. *Tér és társadalom*, 23(2), 225-235. <https://doi.org/10.17649/TET.23.2.1245>
- Leiser, G. (2010). The First Flight Above Egypt: The Great Week of Aviation at Heliopolis, 1910. *Journal of the Royal Asiatic Society*, 20(3), 267-294. Letöltve: https://www.jstor.org/stable/25700456?seq=27#metadata_info_tab_contents
- Leonhardt, M. (2018). Black Friday and Cyber Monday are perfect for planning vacations—you can save up to 55 percent. *CNBC*. Letöltve: <https://www.cnbc.com/2018/11/15/black-friday-and-cyber-monday-are-great-for-travel-and-vacation-sales.html>
- Levine, M.E. (1987). Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy. *Yale Journal on Regulation*, 4, 393-494.
- Liddel, D. (2014). FTE Passenger Experience Conference AIX, Hamburg 2014. Letöltve: <https://www.futuretravelexperience.com/2014/04/fte-at-aix-day-1-conference-report/>
- Light, R. (1935). Cruising by airplane: Narrative of a journey around the world. *Geographical Review*, 25(4), 565-600.
- Loh, Ch. (2021). Why Emirates Does Not Fly To Berlin. *Simpleflying.com* Letöltve: <https://simpleflying.com/emirates-berlin/>
- Londonairtravel.com (2014). *Etihaď To Acquire Five Heathrow Slot From Alitalia.* Letöltve: <https://londonairtravel.com/2014/08/10/etihad-to-acquire-five-london-heathrow-airport-slot-pairs-from-alitalia/>
- Longo, B. (2016). *1950/1972 A brief history of the GULF AVIATION Company and its involvement in the air transportation.* Arab Postal History. Letöltve: <http://lapsite.org/19501972-a-brief-history-of-the-gulf-aviation-company-and-its-involvement-in-the-air-mail-transportation/>
- Longstaff, P. H., Armstrong N. J., Perrin K., Parker W. M., & Hidek, M. A. (2010). Building Resilient Communities: A Preliminary Framework for Assessment. *Homeland Security Affairs* (6)3, 1–23.
- Lufthansa (2017). Letöltve: <https://www.lufthansa.com>
- Lufthansagroup (2018). Letöltve: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/investor-relations.html>
- Lufthansagroup (2020). *As time flies by.* The History of Lufthansa – The chronicle of events. Letöltve: <https://www.lufthansagroup.com/en/chronicle.html>
- Lyth, P.J. (2000). The Empire's Airway: British Civil Aviation from 1919 to 1939. *Revue belge de Philologie et d'Histoire*. 78(3-4),865-887.
- Macheras, A. (2018). Gulf crisis: How Bahrain was trusted with vast airspace, before the blockade. *AviationAnalyst.com*. Letöltve: <https://aviationanalyst.co.uk/2018/09/07/gulf-crisis-how-bahrain-was-trusted-with-vast-airspace-before-the-blockade/>

- Macheras, A. (2019). *The airlines returning to Syria* In: Aviation Analyst. Letöltve: <https://aviationanalyst.co.uk/2019/04/26/the-airlines-preparing-a%E2%80%8B-return-to-syria/>
- Mansvelt, J. (2008). Geographies of consumption: Citizenship, space and practice. *Progress in Human Geography*, 32(1), 105–117. <https://doi.org/10.1177/0309132507080623>
- Martinez, F. (2015): Qatar Airways New A350. Letöltve: <http://franciscomartinez.co.uk/project/qatar>
- Mason, K. (2008). Airline Distribution. Business Travel Research Centre Air Transport Management Seminar Universidade Lusofona, Lisbon, 7th - 11th January 2008.
- Mastercard (2019). *Global Destination Cities Index 2019*. Letöltve: <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/09/GDCI-Global-Report-FINAL-1.pdf>
- Mehrabad Airport (2020). Letöltve: <https://enmehrabad.airport.ir/3>
- Melewar, T.C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Corporate branding, identity and communications: A contemporary perspective. *Journal of Brand Management*, 14, 1–4. DOI:10.1057/palgrave.bm.2550061
- Middle East Airlines (2020a). *History and Network*. <https://www.mea.com.lb/english/about-mea/history-and-network>
- Middle East Airlines (2020b). *Timetable*. Letöltve: <https://www.mea.com.lb/english/plan-and-book/timetable>
- Milne, D. (2009). King of the Skies. *Business Management Journal*. Letöltve: <http://www.businessmanagementme.com/article/King-of-the-Skies/Qatar-Airways>.
- Mishrif, A.; & Kapetanovic, H. (2018). *Dubai's Model of Economic Diversification*. In: Mishrif, Y., & Al Balushi: Economic Diversification in the Gulf Region, Volume II 89-111. pp.
- Moon, S.H. (2018). Gulf Airline subsidization: should the European Union and the United States collaborate to combat this alleged threat? *Georgia Journal of International and Comparative Law*, 47, 233-245.
- Moore, G. Th. (1986). U. S. Airline Deregulation: Its Effects on Passengers, Capital, and Labor. *The Journal of Law & Economics*, 29(1), 1-28.
- Motivate Media Group (2020). *Open Skies*. The multi-award winning inflight magazine. Letöltve: <https://motivatemediacom/brands/open-skies/>
- Mutzabaugh, B. (2017). Qatar Airways wants to buy 10% stake in American Airlines. *USAToday*. Letöltve: <https://eu.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2017/06/22/qatar-airways-wants-buy-10-stake-american-airlines/419049001/>
- Muyid, Y. (2020). Competitive advantages of Emirates Airlines BBA 350. Letöltve: <https://www.scribd.com/document/488318357/Competitive-advantages-of-Emirates-airlines-BBA-350>
- Nagraj, A. (2021). AIUla agreement: What does resetting ties with Qatar mean for the GCC region? *GulfBusiness.com*. Letöltve: <https://gulfbusiness.com/alula-agreement-what-does-resetting-ties-with-qatar-mean-for-the-gcc-region/>
- Nataraja, S., & Al-Aali, A. (2011). The exceptional performance strategies of Emirate Airlines. *International Business Journal*, 21(5), 471-486. DOI:10.1108/10595421111171966
- Neild, B. (2015). *Airbus A380 celebrates 10 years: Does it have a future?* CNN Letöltve: <https://edition.cnn.com/travel/article/airbus-a380-10-year-anniversary/index.html>
- Nigam, Sh. (2016). *Soar: How the Best Airline Brands Delight Customers and Inspire Employees*. Ideapress Publishing, 280 p.

- NLR – SEO (Royal Netherlands Aerospace Centre – SEO Amsterdam Economics) (2021). *Destination 2050. A Route to Net Zero European Aviation*. Letöltve: https://www.destination2050.eu/wp-content/uploads/2021/03/Destination2050_Report.pdf
- Kaynak, E., Kucukemiroglu, O., & Kara, A. (1994). Consumers' perceptions of airlines: a correspondence analysis approach in a global airline industry. *MIR: Management International Review*, 34(3), 235-254.
- Manivasugen, T., & Nova, R. (2013). Factors affecting customer preferences while choosing a low cost airline. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. 2(3), 19-26.
- McWhirter, A. (2019). Emirates to restart Hamburg-New York route? *Businessstraveller.com*. Letöltve: <https://www.businessstraveller.com/business-travel/2019/01/28/emirates-to-restart-hamburg-new-york-route/>
- Nagy, G. (2002) A gazdaság és a periféria. In: Területi konfliktusok és változásai a periférián. Kecskemét. 21-46.
- Noëth, B. (2020). *Aviation Safety Network reports: "2019 was one of the safest years ever for commercial aviation"*. Letöltve: <https://www.aviation24.be/airlines/aviation-safety-network-reports-2019-was-one-of-the-safest-years-ever-for-commercial-aviation/>
- Norris, F. H., Stevens S.P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., & Pfefferbaum R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness, *American Journal of Community Psychology*, 41, 127–150. DOI: 10.1007/s10464-007-9156-6
- Norris, J. (2013). *Land of Progress: Palestine in the Age of Colonial Development, 1905-1948*. Oxford University Press, Oxford. 241 p.
- OAG (2017). *Take-off. Essential metrics on the world's major airlines*. Letöltve: https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/OAG%20Take%20Off/OAG%20Take-off%20Dashboard.pdf?hsCtaTracking=d2850842-b852-4887-a65d-7e529a3ec1ce%7C1c9a5d3e-c53a-4606-ab3b-47e376b180c3
- O'Connell, J.F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: a case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of air transport management*, 11(4), 259-272. DOI:10.1016/j.jairtraman.2005.01.007
- O'Connell, J.F. (2011). The rise of the Arabian Gulf carriers: An insight into the business model of Emirates Airline. *Journal of Air Transport Management*, 17(6), 339-346. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.02.003>
- O'Connell, J.F., & Williams, G. (2016). *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments*. Routledge, New York, 512. p.
- O'Connell, J. F., & Bueno, O. E. (2018). A study into the hub performance Emirates, Etihad Airways and Qatar Airways and their competitive position against the major European hubbing airlines. *Journal of Air Transport Management*, 69, 257–268. DOI:10.1016/j.jairtraman.2016.11.006
- O'Connor, K., & Dempsey, P. (1996). Airport capacity in Pacific Asia: Regional and local problems and responses. In: *Airline deregulation in the Asia Pacific*, H. Dick (szerk.), Sydney: University of Sydney, Institute of Transport Studies, 95–107.
- O'Kelly, M. (1998). A geographer's analysis of hub-and spoke networks. *Journal of Transport Geography* 6 (3), 171–86. [https://doi.org/10.1016/S0966-6923\(98\)00010-6](https://doi.org/10.1016/S0966-6923(98)00010-6)
- O'Kelly, M., & Bryan, D. (1998). Hub location with flow economies of scale. *Transportation Research Part B: Methodological*, 32(8), 605–16. DOI:10.1016/S0191-2615(98)00021-6

- O'Kelly, M., & Miller, H. (1994). The hub network design problem: A review and synthesis. *Journal of Transport Geography* 2(1), 31–40. DOI:10.1016/0966-6923(94)90032-9
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480-486. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.480>
- OliverWyman Inc. (2017). Global fleet & MRO market forecast summary 2017-2027. Letöltve: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2017/feb/2017%20Global%20Fleet%20MRO%20Market%20Forecast%20Summary%20Final_Short%20Version_1.pdf
- Oman Airports (2021). *The History of Oman's Aviation*. Letöltve: <https://www.omanairports.co.om/en/content/oman-airports-history>
- Oman Observer (2020). *16.2 million passengers use Oman airports*. Letöltve: <https://www.omanobserver.om/16-21-million-passengers-use-oman-airports-till-nov-2019/>
https://www.researchgate.net/publication/5691020_Community_Resilience_as_a_Metaphor_Theory_Set_of_Capacities_and_Strategy_for_Disaster_Readiness
- Oneworld (2009). *Key milestones in oneworld's first decade*. Letöltve: <https://www.oneworld.com/news/key-milestones-in-oneworld-s-first-decade>
- Oneworld (2013). *Qatar Airways joins oneworld*. Letöltve: <https://www.oneworld.com/news/qatar-airways-joins-oneworld>
- Oneworld (2020). *Members*. Letöltve: <https://www.oneworld.com/members>
- Onley, J. (2009). *Britain and the Gulf Shaikdoms, 1820-1971: The Politics of Protection*. Georgetown University, Center for International and Regional Studies. Katar, 44 p.
- Onlineqatar.com (2019). *Qatar Population and Expat Nationalities*. Letöltve: <https://www.onlineqatar.com/visiting/tourist-information/qatar-population-and-expat-nationalities>
- OPEC (2018). *Annual Statistical Bulletin*. Letöltve: https://www.opec.org/opec_web/en/publications/202.htm
- Ottolenghi E., & Dubowitz, M. (2016). The Boeing Sale to Iran Runs Into Turbulence. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/the-boeing-sale-to-iran-runs-into-turbulence-1468363087>
- Oxford Economics (2011). *Benefits of Aviation*. Letöltve: <http://www.benefitsofaviation.aero/Pages/download.aspx>
- Pande, P. (2020). How The ME3 Became So Dominant In The Indian Market. *Simpleflying.com*. Letöltve: <https://simpleflying.com/me3-indian-market-domination/>
- Phadnis, A. (2013). Jet Airways sells Heathrow slots to Etihad for \$70 mn. *Business Standard*. Letöltve: https://www.business-standard.com/article/companies/jet-airways-sells-heathrow-slots-to-etihad-for-70-mn-113022700258_1.html
- Papp, K., & Rózsa, A. (2003). Szolgáltatásminőség elméletben és gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment* 2003/5.
- Papp-Váry, Á. F. (1998). *Márkaépítés, mint a modern marketing egyik kulcseleme*. Letöltve: <https://docplayer.hu/683538-Papp-vary-arpad-ferenc-markaepites-mint-a-modern-marketing-egyik-kulcseleme.html>
- Pavluska, V. (2017). *Kultúramarketing*. Bp., Akadémiai Kiadó. 450.

- Pels, E. (2021). Optimality of the hub-spoke system: a review of literature, and directions for future research. *Transport Policy*, 104., A1-A10. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.08.002>
- Permanent Mission of the United Arab Emirates Montreal (2012). *Aviation in UAE*. Letöltve: <https://www.icao.gov.ae/Contentviewer.aspx?ContentId=6&LinkPath=Home%20%3E%20THE%20UAE%20%3E%20AVIATION%20IN%20UAE>
- Perry, A., & Symons, L. (1994). The wind hazard in the British Isles and its effects on transportation. *Journal of Transport Geography*, 2(2), 122–130.
- Peterson, R. (2018). Impacts of Airline Deregulation. *TR News Magazine*. Transport Research Board, May-June 2018, 10-17.
- Picture Box Blue (2020). Letöltve: <https://www.pictureboxblue.com/vintage-airline-posters/>
- Piltz, C., Voltes-Dorta, A., & Suau-Sanchez, P. (2018). A comparative analysis of hub connections of European and Asian airports against Middle Eastern hubs in intercontinental markets. *Journal of Air Transport Management*, 66, 1-12. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2017.09.006
- Pirie, P. (2009). Incidental tourism: British Imperial air travel in the 1930s. *Journal of Tourism History*, 1(1), 49-66. <https://doi.org/10.1080/17551820902742772>
- Pirisi G. (2019). A reziliencia lehetséges értelmezése a településföldrajzi kutatásokban, *Tér és Társadalom*, 33., 2. <https://doi.org/10.17649/TET.33.2.3080>
- Planning and Statistics Authority (2020). Qatar Monthly Statistics. Letöltve: <https://www.psa.gov.qa/en/statistics1/StatAwareness/pages/glanceonqmsreference.aspx>
- Planespotters.net (2018). Letöltve: <https://www.planespotters.net/>
- Plummer, J. T. (1985). "How Personality Makes a Difference," *Journal of Advertising Research*, 24, 27-31.
- Polek, G. (2021). Qatar's Al Baker Challenges GE on Future Engine. AINonline.com. Letöltve: <https://www.ainonline.com/aviation-news/air-transport/2021-04-07/qatars-al-baker-challenges-ge-future-engine>
- PriceWaterhouse Cooper (PWC)(2019). *A major shift for shopping: how Digital Trends are Transforming Customer Behaviour in Europe*. #2 of PwC Europe Consumer Insights Series. Letöltve: <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/pwc-study-a-major-shift-for-shopping-how-digital-trends-are-transforming-customer-behaviour-in-europe.pdf>
- Propsearch.ae (2020). *Al Maktoum International Airport*. Letöltve: <https://propsearch.ae/dubai/al-maktoum-international-airport>
- Qantas Airways (2018). Letöltve: <https://www.qantas.com/us/en.html>
- Qatar Airways (2001-2019). *Annual Reports*. Letöltve: <https://www.qatarairways.com/hu/about-qatar-airways/annual-reports.html>
- Qatar Airways (2010-2019). Letöltve: <https://www.qatarairways.com>
- Qatar Airways (2011). *Further Boost For Qatar Airways' European Expansion*. Letöltve: https://www.qatarairways.com/en-pl/press-releases/2011/Sep/pressrelease_pressrelease_20110917.html

- Qatar Airways (2016). *Qatar Airways is proud to partner with FCB and remain „a team that unites the world” for another reason.* Letöltve: https://www.qatarairways.com/en/press-releases/2016/Jul/pressrelease_fcb.html
- Qatar Airways (2018). *The Qatar Airways story.*
Letöltve: <https://www.qatarairways.com/iwov-resources/temp-docs/press-kit/The%20Story%20of%20Qatar%20Airways%20-%20English.pdf>
- Qatar Airways (2019a). *Qatar Airways Launches New Star-Studded On-Board Safety Video.* Letöltve: <https://www.qatarairways.com/en/press-releases/2019/November/Eninflightssafetyvideo.html>
- Qatar Airways (2019b). *The world like never before.*
Letöltve: <https://www.qatarairways.com/hu-hu/offers/like-never-before.html>
- Qatar Airways (2020a). *The Qatar Airways Group.*
Letöltve: <https://www.qatarairways.com/en/about-qatar-airways/group-companies.html>
- Qatar Airways (2020b). *Environmental sustainability.* Letöltve: <https://www.qatarairways.com/en/about-qatar-airways/environmental-awareness.html>
- Qatar Airways (2020c). *About Qatar Airways.* Letöltve: <https://www.qatarairways.com/en/about-qatar-airways.html>
- Qatar Airways (2020d). *Codeshare partners.* Letöltve: <https://www.qatarairways.com/hu-hu/partners-codeshare.html>
- Qatar Airways (2020a). *Fleet.* Letöltve: <https://www.qatarairways.com/hu-hu/fleet.html>
- Qatar Airways (2020e). *Sponsorship.*
Letöltve: <https://www.qatarairways.com/en/sponsorship.html>
- Qatar Airways (2020f). *Increase of Equity Stake in International Consolidated Airlines Group, S.A.* Letöltve: <https://www.qatarairways.com/en/press-releases/2020/February/IAG.html>
- Qatar Airways (2021). *Careers.* Letöltve: <https://careers.qatarairways.com/global/en>
- Qatar Airways Cargo (2020). Letöltve: <https://www.qrcargo.com/>
- Qatar Investment Authority (2020). *About.* Letöltve: <https://www.qia.qa/About/AboutUs.aspx>
- Quah, D. (2011). The Global Economy's Shifting Centre of Gravity. *Global Policy*, 2(1), 3–9. <https://doi.org/10.1111/j.1758-5899.2010.00066.x>
- Raab Ch., Jones R., Székely I. (2015). Megfigyelés és reziliencia elméletben és gyakorlatban. *Replika*, 94, 64. Letöltve: <https://www.replika.hu/replika/94>
- Rakesh, S., Benamraoui, A., Tunahan, H., & Citci, U.S. (2019). *A Critical Examination of Etihad Airways Equity Alliance Strategy using a Case Study Approach.* Letöltve: https://www.researchgate.net/publication/331162687_A_Critical_Examination_of_Etihad_Airways_Equity_Alliance_Strategy_using_a_Case_Study_Approach
- Rathmell, A., & Schulze, K. (2000). Political Reform in the Gulf: The Case of Qatar. *Middle Eastern Studies*, 36(4), 47-62.
- Ravich, M.T. (2015). Open Skies. *FIU Law Review*, 10(2), 493-518.

- RealMadrid.com (2020). *Emirates*. Letöltve: <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/sponsors/emirates>
- Reed, T. (2021). How American Airlines and Qatar Airways swerved from bitter enemies to best friends? *Forbes.com*. Letöltve: <https://www.forbes.com/sites/tedreed/2021/07/30/how-american-airlines-and-qatar-airways-swerved-from-bitter-enemies-to-best-friends/?sh=555cbbc82c61>
- Reid, D. (2019). *Emirates just launched the world's shortest A380 route*. CNBC. Letöltve: <https://www.cnbc.com/2019/07/02/emirates-starts-worlds-shortest-a380-flight-route-from-dubai-to-oman.html>
- Renard, O. (2004). *Modelling Airline Competition*. Conference paper, presented at the ANU/NECG conference on the performance of air transport markets. Network Economics Consulting Group, 21 p.
- Renner, G.T. (1942). *Human Geography in the Air Age*. MacMillan, 238. p.
- Resonance Consultancy (2021). *Best cities*. <https://www.bestcities.org/rankings/worlds-best-cities/>
- Reuters (2013). Abu Dhabi's Etihad Airways 2012 profit triples. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/uk-emirates-etihad-results-idUSLNE91301620130204>
- Reuters (2015a). UPDATE 1-U.S. and Gulf Airlines clash at aviation summit. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/airlines-summit-open-idUKL2N0WJ16I20150317>
- Reuters (2015b). IAG's British Airways quits European trade body over policy differences. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/iag-aea/iags-british-airways-quits-european-trade-body-over-policy-differences-idINL5N0XD2WW20150416>
- Reuters (2017). Lufthansa, Air France-KLM ask EU to develop strong law against Gulf carriers. *Reuters.com* Letöltve: <https://www.reuters.com/article/eu-aviation-lufthansa-airfrance-klm-idUSL5N1GD7UZ>
- Reuters (2019). Abu Dhabi's Etihad Airways restructures Airbus, Boeing jet orders. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/us-etihad-airbus-boeing-orders-idUSKCN1Q30LC>
- Reuters (2019). Dubai airport sees rare annual drop in passenger traffic in 2019. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/us-dubai-airport/dubai-airport-sees-rare-annual-drop-in-passenger-traffic-in-2019-idUSKBN1ZZ0CS>
- Rishi, A. (2013). *Qatar report*. Letöltve: <https://www.academia.edu/4178450/uncaught-error>
- Rizvi, S.N.A. (1993). From Tents to High Rise: Economic Development of the United Arab Emirates. *Middle Easterns Studies*, 29(4), 664-678.
- Robledo, M.A. (2001): Measuring and managing service quality: Integrating customer expectations. *Journal of Service Theory and Practice*, 11(1), 22-31. DOI:10.1108/09604520110379472
- Rodrigue, J.-P. (1999). Globalization and the synchronization of transport terminals. *Journal of Transport Geography*, 7(4), 255–61. DOI:10.1016/S0966-6923(99)00018-6
- Rodrigue, J-P. (2020). *The Geography of Transport Systems*. Routledge, 480 p.
- Rohács, J. (1994). *A légiközlekedés hatása a környezetre*. OMIKK 1994/20, Budapest.

- Rohács, J. & Horváth, Zs. Cs. (2013). A repülésbiztonság problémája és fejlesztési elvei. *Repüléstudományi Közlemények*, 25(3), 39-55.
- Rohács J. (2015). Gondolatok, háttéranyagok a repülés, repülőipar stratégiai szerepéről. *Repüléstudományi Közlemények*, 27(3),19-36.
- Rohács, J. (2018). A repülés és a repülőipar fejlődésének hatása a gazdaságra. *Repüléstudományi Közlemények* 30(1), 255-273.
- Rose A., & Liao, Sh.-L. (2005). Modeling Economic Resilience to Disasters A Computable General Equilibrium Analysis of Water Service Disruptions *Journal of Regional Science* 45 (1), 75-112. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4146.2005.00365.x>
- Roser, M. (2019). *Tourism. Our World in Data*. Letöltve: <https://ourworldindata.org/tourism>
- Royal Jordanian (2020a). *RJ Profile*. Letöltve: <https://rj.com/en/meet-rj/our-standards/profile>
- Royal Jordanian (2020b). *Flight schedule* <https://rj.com/en/plan-and-book/before-you-fly/book-your-ticket?tab=3>
- Sabre Airline Solutions (2019). Sabre Air Vision Market Intelligence Statistics. Letöltve: https://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/AirVision-Market-Intelligence_GDD_Profile_Sabre.pdf
- Scott, A., & Mattingly. D. (1989). The aircraft and parts industry in southern California: Continuity and change from the inter-war years to the 1990's. *Economic Geography* 65(1), 48–71. <https://doi.org/10.2307/143478>
- SEA Group (2016). *Mehrabad International Airport New passenger terminal and multi-storey car park*. Letöltve: http://www.seamilano.eu/sites/sea14.message-asp.com/files/imce/scheda_22.pdf
- Sealy, K. R., (1957). *The Geography of Air Transport*. Hutchinson University Library, 207 p.
- Sealy, K. (1996). *Geography and air transport: Brian Graham* John Wiley (1995) £40.00 ISBN 0 47195 757 7 *Journal of Transport Geography*, 4(2), 136–137. [https://doi.org/10.1016/0966-6923\(96\)80455-8](https://doi.org/10.1016/0966-6923(96)80455-8)
- Seatmaestro (2020). *History of Etihad Airways*. Letöltve: <https://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/etihad-airways/history/>
- Seatmaestro.com (2020). *History of Qatar Airways*. Letöltve: <https://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/qatar-airways/history/>
- Sebugwaawo, I. (2019). Dh10.8 billion Abu Dhabi Midfield Terminal to open soon. *Khaleej Times* 2019. november 27. <https://www.khaleejtimes.com/business/aviation/dh108b-midfield-terminal-is-ready-to-serve->
- Selymes, P. (2009). A légitársaságok gazdasági hatásainak kapcsolatrendszer. *Közlekedéstudományi Szemle*, 59(3), 54-61.
- Sen, A. (1993). Capability and Wellbeing. In: Nussbaum, M. & Sen, A. (Eds.). *The Quality of Life* (pp. 30-53). Oxford: Clarendon Press. <https://doi.org/10.1093/0198287976.003.0003>
- Shaw, S. (2007). *Airline Marketing and Management*. Ashgate, Burlington, USA. 384p.
- Sheahan, M., & Maushagen, P. (2011). Etihad buys Air Berlin stake to win scale in Europe. *Reuters*. Letöltve: <https://www.reuters.com/article/us-airberlin-etihad-idUSTRE7BI12J20111219>

- Shifrin, C. (1977). Laker Calls Reception „Delightful”. *Washington Post*. Letöltve: <https://www.washingtonpost.com/archive/business/1977/10/30/laker-calls-reception-delightful/75188336-1b72-4d70-a3d8-a088944319dc/>
- SIA-Partners (2018). *Partnerships between airlines: the strategy to win the Asian market*. Letöltve: https://www.sia-partners.com/system/files/document_download/file/2020-06/siapartners_partnerships_between_airlines_the_strategy_to_win_the_asian_market.pdf
- Similarweb (2019). Letöltve: <https://www.similarweb.com>
- Singapore Airlines (2018). Letöltve: https://www.singaporeair.com/en_UK/sg/home#/book/bookflight
- Sipos A. (2015). *Nemzetközi légitjog. Szabályok három dimenzióban*. Wolters Kluwer, Budapest. 363 p.
- Skyteam (2020a). *About*. Letöltve: <https://www.skyteam.com/en/about>
- Skyteam (2020b). *Our Members*. Letöltve: <https://www.skyteam.com/en>
- Skytrax (2008-2019). *World Airline Awards. Retrieved from Top 10*. Letöltve http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_airline.html
- Skytrax (2019). Letöltve. <https://skytraxratings.com/>
- Skytrax (2020a). *Airlines*. Letöltve: <https://skytraxratings.com/airlines?stars=5>
- Skytrax (2020b). *Awards Methodology*. Letöltve: <https://www.worldairlineawards.com/awards-methodology/>
- Smith, C. (2021). *Southwest Airlines statistics, passenger count, revenue totals and facts*. DMR. Letöltve: <https://expandedramblings.com/index.php/southwest-airlines-statistics-facts/>
- Solis, D. (2015). Airlines as geopolitical agents of power. *Modern Diplomacy*. Letöltve: <https://moderndiplomacy.eu/2015/08/13/airlines-as-geopolitical-agents-of-power/>
- Somogyi-Tóth, G. (2017). Mi az a „hub” reptér? *Közlekedéstudományi Szemle*, 67 (3). 11.
- Sorenson, N. (1991). The impact of geographical scale and traffic density of airline production costs: The decline of the no-frills airlines. *Economic Geography*, 67(4), 333-45. <https://doi.org/10.2307/143977>
- Sorkhabi, R. (2010). The Qatar Oil Discoveries, History of oil Middle East. *Geoexpo*, 7(1) Letöltve: <https://www.geoexpo.com/articles/2010/01/the-qatar-oil-discoveries>
- Spary, S. (2015). *Etihad Airways signs Nicole Kidman in global marketing campaign*. Letöltve: <https://www.campaignlive.co.uk/article/etihad-airways-signs-nicole-kidman-global-marketing-campaign/1338302>
- Spasojevic, B., Lohmann, G., & Scott, N. (2017). Air transport and tourism – a systematic literature review (2000–2014). *Current Issues in Tourism*, 21(9), 975–997. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1334762>
- Stanley-Price, N. (2018). The First Hotel in the Emirates: "The BOAC Rest House" at Sharjah Airfield. *LIWA (Journal of the National Archives, UAE)*. Letöltve: https://www.academia.edu/42698432/Flying_to_the_Emirates_the_end_of_British_Overseas_Airways_Corporation_s_service_to_Dubai_and_Sharjah_in_1947
- Star Alliance (2020a). *About Star Alliance*. Letöltve: <https://www.staralliance.com/en/about>

- Star Alliance (2020b). *Star Alliance Members: Operating Carrier and Codeshare Information*. Letöltve: <https://flights.staralliance.com/en/members-codeshare>
- Statista (2021a). *Annual growth in global air traffic passenger demand from 2006 to 2022*. Letöltve: <https://www.statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/>
- Statista (2021b). *Worldwide air freight traffic from 2004 to 2022*. Letöltve: <https://www.statista.com/statistics/564668/worldwide-air-cargo-traffic/>
- Stein, A.J. (2013). *Definitions of Resilience: 1996-present*. Letöltve: <http://www.2020resilience.ifpri.info/files/2013/08/resiliencedefinitions.pdf>
- Steinmetz, J.T. (2018). *Qatar Airways and Unionpay International: A win-win partnership extended*. eTurbonews. Letöltve: <https://eturbonews.com/179348/qatar-airways-unionpay-international-win-win-partnership-extended/>
- Strawberry Frog (2012). *Emirates movement inside*. Letöltve: <https://strawberryfrog.com/work/emirates>
- Storyclash Gmbh (2018). *Global Airline Ranking: Emirates & Qatar battle for first place*. Letöltve: <https://blog.storyclash.com/social-media-airline-ranking-emirates-qatar-battle-for-first-place/>
- Suki, N.M. (2014). Passenger satisfaction with airline service quality in Malaysia: A structural equation modeling approach. *Research in Transportation Business & Management*, 10, 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.04.001>
- Sumers, B. (2016). U.S. Airlines set to lose major battle against Gulf Carriers in Open Skies debate. *Skift.com*. Letöltve: <https://skift.com/2016/06/28/u-s-airlines-set-to-lose-major-battle-against-gulf-carriers-in-open-skies-debate/>
- Swan, W.M., & Adler, N. (2006). Aircraft trip cost parameters: A function of stage length and seat capacity. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 42(2), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2005.09.004>
- Syria Air (2020). *History. Ancient pedigree a whole world of options*. Letöltve: <https://syriaair.com/history/>
- Székely, I. (2015). Reziliencia: a rendszerelmélettől a társadalomtudományokig, *Replika* 94, 7-23. Letöltve: <https://www.replika.hu/replika/94>
- Szokolszky Á., & V. Komlósi A. (2015). A „reziliencia-gondolkodás” felemelkedése – ökológiai és pszichológiai megközelítések. *Alkalmazott Pszichológia* 15(1), 11–15. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2015.1.11
- Taaffe, E. J. (1956). Air transportation and United States urban distribution. *Geographical Review*, 46(2), 219– 238.
- Taaffe, E. J. (1959). Trends in Airline Passenger Traffic: A Geographic Case Study. *Annals of the Association of American Geographers*, 49(4), 393-408.
- Taaffe, E. J. (1962). The Urban Hierarchy: An Air Passenger Definition. *Economic Geography*, 38(1), 1-14.
- Tan, J. (2019). *Qatar Airways turns pre-match team-talk into funny safety video*. Letöltve: <https://www.marketing-interactive.com/qatar-airways-turns-pre-match-team-talk-into-funny-safety-video>
- Tasi, M. (2011). *Vállalatirányítási rendszerek*. Bp, 2011. 149 p.
- Taylor, E.G.R. (1945). *Geography of an Air Age*. Royal Institute of International Affairs, London, 55 p.
- Taylor, S., Hall, F.& Birnie, S. (1980). Effect of background levels on community responses to aircraft noise. *Journal of Sound and Vibration*, 71(2), 261–70.

- Taylor, S. (1984). A path model of aircraft noise annoyance. *Journal of Sound and Vibration*, 96(2), 243–60
- Taylor, S., Hall, F. & Birnie, S. (1987). Transportation noise annoyance: Testing of a probabilistic model. *Journal of Sound and Vibration* 117(1), 95–113.
- Teichert, T., Shehu, E., & von Wartburg, I. (2007). Customer segmentation revisited: The case of the airline industry. *Transportation. Research Part A Policy and Practice*. 42(1), 227-242. DOI:10.1016/j.tra.2007.08.003
- Tert Am (2015). *Iran plans to buy 80-90 Boeing, Airbus planes a year, post sanctions*. Letöltve: <https://www.tert.am/en/news/2015/08/02/iran/1753447>
- The International Council on Clean Transportation (2009). *Efficiency Trends for New Commercial Jet Aircraft 1960 to 2008*. *Aviation Report*. Letöltve: https://theicct.org/sites/default/files/publications/ICCT_Aircraft_Efficiency_final.pdf
- The Peninsula (2019). Al Baker stresses need for global repositioning of Africa’s aviation sector. *The Peninsula, Qatar’s daily newspaper*. Letöltve: <https://m.thepeninsulaqatar.com/article/28/02/2019/Al-Baker-stresses-need-for-global-repositioning-of-Africa%E2%80%99s-aviation-sector>
- The Peninsula (2020). Qatar Airways eyes further growth in China: Al Baker. *The Peninsula, Qatar’s daily newspaper*. Letöltve: <https://m.thepeninsulaqatar.com/article/23/01/2020/Qatar-Airways-eyes-further-growth-in-China-Al-Baker>
- Think with Google (2016a). *CMO Interview: Qatar Airways*. Letöltve: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-145/marketing-strategies/video/cmo-interview-qatar-airways/>
- Think with Google (2016b). *Case Study: How Etihad’s virtual reality YouTube ad drove higher revenue*. Letöltve: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-145/future-of-marketing/machine-learning/case-study-how-etihads-virtual-reality-youtube-ad-drove-higher-revenue/>
- Tieman, R. (2006). Case study: Airline alliances. *Financial Times*, november 8. 2006. <https://www.ft.com/content/31caab4c-6f38-11db-ab7b-0000779e2340>
- Times Aerospace (2021). Man on emission. *Timesaerospace.com*. Letöltve: <https://www.timesaerospace.aero/features/air-transport/man-on-an-emission>
- Tiroual, R. (2017). Competition and Subsidies in Air Transport Liberalization— The UAE-North America Dispute. *Journal of Air Law and Commerce*, 82(2) 345-395.
- Thales Group (2019). Doha airport Letöltve: <https://www.thalesgroup.com/en/doha-airport>
- The Branding Journal (2016). Etihad Airways’ Rebranding – Has it paid off? *Thebrandingjournal.com*. Letöltve: <https://www.thebrandingjournal.com/2016/05/etihad-airways-rebranding-paid-off/>
- The Peninsula Qatar (2018). *Qatar Airways wins ‘Best Employer Brand’ and ‘Best Recruiter’ awards*. Letöltve: <https://www.thepeninsulaqatar.com/article/30/10/2018/Qatar-Airways-wins-%E2%80%98Best-Employer-Brand%E2%80%99-and-%E2%80%98Best-Recruiter%E2%80%99-awards>
- The United States of America, Belgium, Bolivia, Brazil, the British Empire, China, Cuba, Ecuador, France, Greece, Guatemala, Haiti, the Hedjaz, Honduras, Italy, Japan, Liberia, Nicaragua, Panama, Peru, Poland, Portugal, Roumania, the Serb-Croate-Slovene State, Siam, Czecho-Slovakia, and Uruguay (1923). *Convention for the Regulation of Aerial*

- Navigation. The American Journal of International Law*, 17, (4), Supplement: Official Documents, 195-212.
- Topham, G. (2015). Qatar Airways buys 10 % of British Airways owner IAG. *The Guardian*. Letöltve: <https://www.theguardian.com/business/2015/jan/30/qatar-airways-10-percent-stake-iag>
- Trade Arabia (2020). *Jordan airport welcomes over 8.9 million passengers in 2019*. Letöltve: http://www.tradearabia.com/news/TTN_363625.html
- Travelmole (2008). *An Interview with Maurice Flanagan, Emirates Airline and Group*. Letöltve: <https://www.youtube.com/watch?v=VTIsYbUfxsY>
- Travel Tourism News Middle East (2004). *The branding of Qatar Airways*. Letöltve: <https://www.ttnworldwide.com/Article/4018/The-branding-of-Qatar-Airways>
- Trump, D.J. (2017). *Twitter.com*. Letöltve: <https://twitter.com/realDonaldTrump/status/872084870620520448>
- Turkish Airlines (2019). *Turkish Airlines in numbers*. Letöltve: <https://www.turkishairlines.com/en-hu/press-room/about-us/turkish-airlines-in-numbers/05.12.2019>
- Turner, Ch. (2020). *Gavin McKechnie departs ADAC as MTB opening is pushed back to 2021* TRBusiness. Letöltve: <https://www.trbusiness.com/regional-news/middle-east/gavin-mckechnie-departs-adac-mtb-opening-pushed-back-to-2021/191280>
- Turner, S. (2011). *2011 a historic year for Etihad*. *Businesstravelnewseurope.com*. Letöltve: <https://www.businesstravelnewseurope.com/air-travel/2011-a-historic-year-for-etihad>
- United Arab Emirates, Ministry of Economy (2020). Letöltve: <https://www.economy.gov.ae/english/Pages/default.aspx>
- United Airlines (2020). Letöltve: <https://www.united.com/en/us>
- United Nations Development Programme (2015). *Draft Position Paper – Early Recovery and Resilience*. Letöltve: http://earlyrecovery.global/sites/default/files/20150812_draft_position_paper_-_early_recovery_and_resilience_final_draft_0.pdf
- UNWTO (2019). *International Tourism Highlights*. Letöltve: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
- Urry, J. (2000). *Sociology beyond Societies: Mobilities for the Twentieth-First Century*. London, Routledge. 255 p.
- U.S. Department of State (2020). *Full List of Air Transport Agreements and Record Documents*. Letöltve: <https://www.state.gov/full-list-of-air-transport-agreements-and-record-documents/>
- Van Zandt, J.P. (1944). *The Geography of World Air Transport*. The Brookings Institution, Washington, 67 p.
- Világbank (2020). *Air transport, passengers carried*. Letöltve: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>
- Visser, E. (2012). *Emirates Airline serves up new inflight experiences with Windows 8*. Letöltve: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2012/11/19/emirates-airline-serves-up-new-inflight-experiences-with-windows-8/>
- Vowles, T. M.(2000): The effect of low fare air carriers on airfares in the US. *Journal of Transport Geography*, 8(2), 121-28. DOI:10.1016/S0966-6923(99)00033-2
- Vowles, T. M. (2001). The „Southwest Effect” in multi-airport regions. *Journal of Air Transport Management*, 7(4), 251-58. DOI:10.1016/S0969-6997(01)00013-8

- Vowles, T. M. (2006). Geographic Perspectives of Air Transportation. *The Professional Geographer*, 58(1), 12–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9272.2006.00508.x>
- Wallerstein, I-M. (2008). A modern világgazdasági rendszer kialakulása. Bp., Gondolat Könyvkiadó. 782.
- Warde, A. (2014). After taste: Culture, consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, 14(3), 279–303. <https://doi.org/10.1177/1469540514547828>
- Warntz, W. (1961). Transatlantic Flights and Pressure Patterns. *Geographical Review*, 51(2), 187-212. <https://doi.org/10.2307/212904>
- William, E.K. (2016). *The new industrial revolution*. Letöltve: <https://welkaim.medium.com/the-new-industrial-revolution-4be2bbb3d315>
- Williams, K. (1957). Commercial Aviation in Arab States: The Pattern of Control. *Middle East Journal*. 11, (2), 123-138.
- Wilson, G. (1999). *Father of Dubai: Sheikh Rashid bin Saeed Al-Maktoum*. Dubaj, 232 p.
- Wilson, G. (2007). *Emirates: the airline of the future*. Media Prima, London. 360 p.
- Wittmer, A., & Bieger, Th. (2011). Fundamentals and structure of aviation system. In: Wittmer, A. et al. (szerk.) (2011): *Aviation Systems*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg. (pp 5-38.)
- World Airport Codes (2020). *Baghdad International Airport (BGW)* <https://www.world-airport-codes.com/iraq/baghdad-international-500.html>
- Worldbank (2017).
Letöltve: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/QAT/Year/2016>
- Worlddata.info (2020). *The 30 biggest airports in Iran* Letöltve: <https://www.worlddata.info/asia/iran/airports.php>
- Wright, S. (2011). *Foreign Policy in the GCC States*. In: Kamrava, M. (szerk.) (2011): *International Politics of the Persian Gulf*. 72-93. pp.
- Wrigley, N. (1976). Distance from an airport and the noise expectations of migrants. *Journal of Sound and Vibration* 49(1), 137–40.
- WTO (World Trade Organization) (2020). *Agreement on subsidies and countervailing measures*. Letöltve: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/24-scm_01_e.htm
- Wu, H. Ch., & Cheng, C. C. (2013). A hierarchical model of service quality in the airline industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 13–22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.05.001>
- Wu J., & Wu T. (2013). Ecological Resilience as a Foundation for Urban Design and Sustainability. DOI:10.1007/978-94-007-5341-9_10
- Yemenia (2020). *Yemenia in 50 years*. Letöltve: <https://www.yemenia.com/about>
- Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31–46. DOI:10.2307/1251929
- Zhang, B. (2017). One of American, Delta, and United's most feared rivals just suffered a major blow. *BusinessInsider*. Letöltve: <https://www.businessinsider.com/etihad-airline-trouble-airberlin-bankrupt-2017-8>
- Zuaiter, A. (2019). Middle East Airlines – Strategic Diversifiers or Serial Destroyers of Capital? *Linkedin.com*. Letöltve: <https://www.linkedin.com/pulse/middle-east-airlines-strategic-diversifiers-serial-capital-zuaiter> <https://www.linkedin.com/pulse/middle-east-airlines-strategic-diversifiers-serial-capital-zuaiter-1f>
- Zuidberg, J. (2013). Benchmark luchthavengelden en overheidsheffingen: voor de jaren 2003, 2008, 2011 en 2012. SEO Economisch Onderzoek. Letöltve: <https://dare.uva.nl/search?identifier=68e07eff-69b8-476c-b112-99da00d00bb7>

Jogszabályok

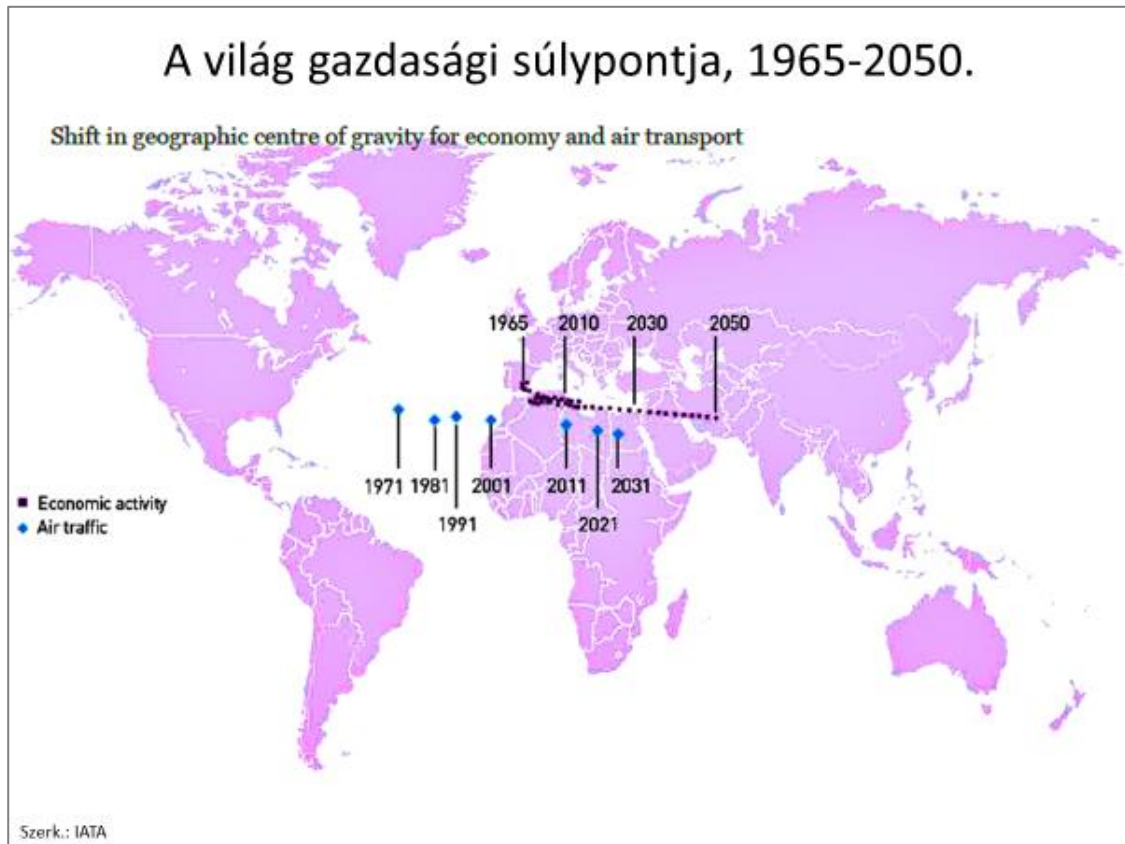
1971. évi 25. tvr. a nemzetközi polgári repülésről Chicagóban, az 1944. évi december hó 7. napján aláírt Egyezmény és az annak módosításáról szóló jegyzőkönyvek kihirdetéséről. Letöltve: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=97100025.TVR>

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/712 rendelete a légi közlekedés területén zajló verseny védelméről és a 868/2004/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről. (2019. április 17.) Letöltve: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32019R0712>

11. Függelék

F1. függelék

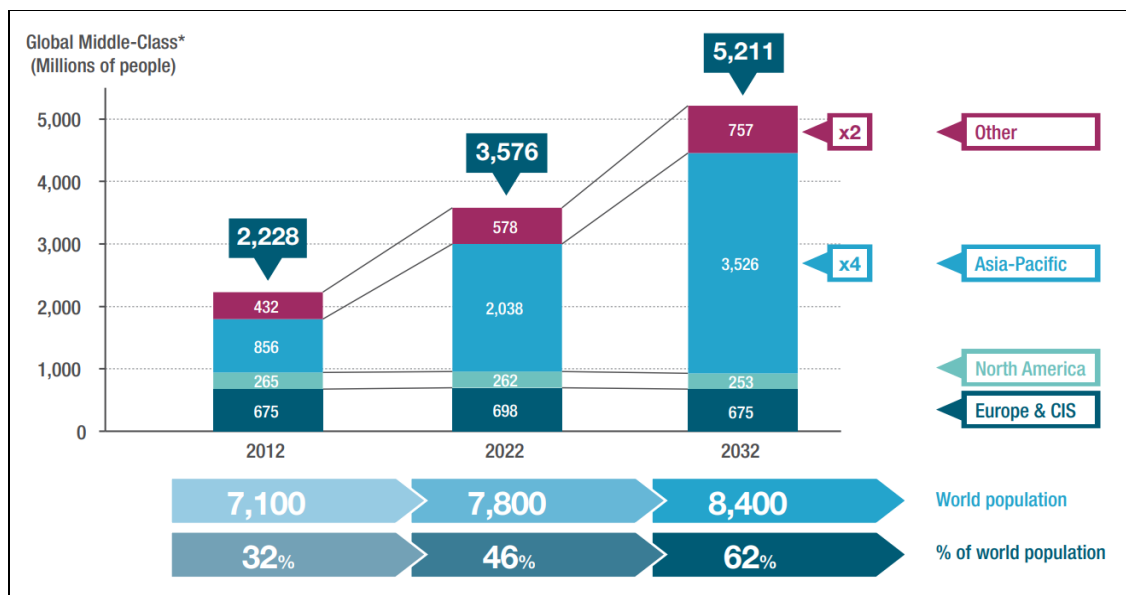
A világ gazdasági súlypontjának változása 1965-2050 között.



Forrás: IATA (2018)

F2. függelék

A globális középosztály aránya a világ népességéből, kontinensek szerint.



*Háztartások, amelyek napi kiadásai személyenként 10 és 100 dollár között vannak (PPP-nél)

Forrás: Khoras, H. és Gertz, G. nyomán Airbus (2014)

F3. függelék

A Perzsa-öböl menti légitársaságok elleni támadások jogi kérdései

Az Öböl-menti légitársaságok példátlan növekedése a versenytársakat szokatlan lépésre sarkallta. A három nagy amerikai légitársaság hozott létre egy olyan társulást, amely az Öböl-mentiek tisztességtelen módszereit támadta a nagy nyilvánosság előtt, majd az EU belül az Air France/KLM és a Lufthansa tett panaszt az Európai Unió szerveknél.¹³¹ (Ravich, 2015; Congressional Research Center, 2015; Moon, 2018) Az érvek arról szóltak, hogy az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways jogellenes állami támogatásokat kaptak országaiktól, és ezeket felhasználva tisztességtelen előnyökre tettek szert az iparágban. Az ellenük felhozott vádak több szempontból sem tarthatóak.

1. A jogellenes állami támogatás meghatározása ebben a jogi környezetben nem egyszerű. A nemzetközi jogban, ezen belül a nemzetközi légi jogban nincs olyan egységes szabályrendszer, amely minden félre nézve automatikusan kötelező erejű lenne. A Chicagói Egyezményt minden érintett fél (az USA, az európai államok, az Egyesült Arab Emírségek és Katar) is elfogadta, így az abban foglaltak kötik őket. Az Egyezmény azonban nem határozza meg az állami támogatás fogalmát.
2. A Chicagói Egyezmény preambuluma szerint „a nemzetközi légi közlekedést a lehetőségek egyenlőségének alapján” kell kialakítani és a 44. cikk f) pont alapján „...minden Szerződő Állam megfelelő lehetőséget kell kapjon nemzetközi légi járatok fenntartására”. (1971. évi 25. tvr. a nemzetközi polgári repülésről, 1971) Az ICAO, mint az Egyezmény alapján létrehozott szervezet azonban nem rendelkezik olyan hatáskörökkel, amelyekkel a fent részletezett vádak az Egyezmény szövege szerint megítélhetné.

Nemzetközi szinten eljárhatna az ügyben például a WTO, amely kifejezetten az állami támogatások értelmezésére iránymutatást is kiadott, azonban a WTO egyezmény kifejezetten kizárja alkalmazási köréből a nemzetközi légiközlekedést. (Latrille, 2013) Amennyiben repülőgépgyártók (Boeing és Airbus) között merülne fel hasonló vita, a WTO illetékes lenne a kérdés eldöntésében. (WTO, 2020)

Nemzetközi lehetőség híján tekintsük át milyen jogi lehetőségei lettek volna a vádaskodó légitársaságoknak nemzeti szinten. Az USA-ban a Közlekedési Minisztérium (Department of Transport) jogosult eljárni, ha amerikai légitársaságokkal szemben versenyellenes, diszkrimináló, erőfölénnyel visszaélésre okot adó vagy egyéb igazságtalan eljárást folytatnak külföldi államok vagy légitársaságok.¹³² Az eljárás eredménye alapján az érintett légitársaság USA-beli engedélyét a minisztérium módosíthatja, felfüggesztheti, visszavonhatja, vagy bírságot szabhat ki. Sokat elmond, hogy az amerikai légitársaságok nem formális eljárás megindításával, hanem a politikai szereplők megkeresésével (kongresszusi levelek, találkozók), marketingkampánnyal és igazságügyi szakértők által készített jelentés nyilvánosságra hozatalával próbálták befolyásolni a közvéleményt. Végül politikai szinten rendezték a kérdést, az amerikai kormányzat 2018-ban új megállapodásokat kötött a két érintett országgal (Katar, Egyesült Arab Emírátságok). (Duesterberg, 2018) A szerződések nem jelentettek a korábbiakhoz képest érdemi változást, aláírásukhoz kapcsolódóan az Öböl-menti légitársaságok levélben vállalták az alábbiakat:

¹³¹2015. január hónapban a Delta, az American Airlines és a United Airlines vezetésével létrejött a Partnership for Open and Fair Skies, de például a FedEx nem támogatta a kezdeményezést. (Ravich, 2015; Congressional Research Center, 2015)

¹³² Az International Air Transportation Fair Competitive Practices Act (IATFPCA)

- könyveléseiket átláthatóbbá teszik, azokat a nemzetközi számviteli sztenderdekkel összhangban állítják össze és hozzák nyilvánosságra,
- nem terveznek további, ötödik szabadságjog szerinti útvonalakat indítani az USA-ba.

Az Amerikában indított kampány hatására Európában is panaszok indultak a Qatar Airways, az Etihad és az Emirates ellen. A Lufthansa és az Air France lobbitevékenységét követően a német és francia kormány próbált eljárást kezdeményezni az EU-ban ellenük. A nyomásgyakorlás hatására 2019-ben az EU új szabályozást vezetett be a légitözlekedési piac tisztességes versenyfeltételeinek védelme érdekében. (Az Európai Parlament és a Tanács 2019/712. rendelete, 2019) A rendelet egyértelmű definíciót tartalmaz az állami támogatásokra. Amennyiben a Bizottság versenyt torzító gyakorlatot tár fel, kártérítési intézkedéseket hozhat. Az általános szabályok mellett az EU Katarral kötötte meg az első, új típusú légitözlekedési megállapodását 2019-ben. (Európai Bizottság, 2019) A megállapodás kifejezetten a tisztességes verseny feltételeire vonatkozóan is tartalmaz megállapításokat, és amennyiben az egyik fél úgy ítéli meg, hogy a légitársaságai méltányos és egyenlő versenyfeltételeit hátrányosan érinti a másik fél gyakorlata, lehetőség van konzultációs eljárás kezdeményezésére a megállapodásban rögzítettek szerint. (Európai Bizottság, 2021)

A tiltott állami támogatások miatti vádak érdemi szankciót nem eredményeztek az Öbölmenti légitársaságok számára sem az USA-ban, sem az EU-ban. Ugyanakkor az EU jogalkotása és nemzetközi megállapodásainak gyakorlata ezen vádak hatására szigorodott. Alapvetően a 2015-től 2018-19-ig tartó viták megoldása politikai, diplomáciai szinten történt meg, a jogi lehetőségek csak elrettentésként kerültek napirendre.

F4. függelék kérdőív

Mennyire fontosak Önnek a repüléssel összefüggésben az alábbi megállapítások? Osztyalozza					
1-től 5-ig: 1: lényegtelen ♦ 2: kissé fontos ♦ 3: közepesen fontos ♦ 4: fontos ♦ 5: nagyon fontos					
A repülőgépnek a típusa, állapota amivel utazom:-----	1	2	3	4	5
Egyszerű check-in, segítőkész személyzet:-----	1	2	3	4	5
Beszállás a repülőbe, komfortos helyfoglalás, elhelyezkedés:-----	1	2	3	4	5
A légitársaság mindent kövessen el a pontosság érdekében:-----	1	2	3	4	5
Újság és nyomtatott olvasnivaló a fedélzeten:-----	1	2	3	4	5
A repülőgép utasterének és mellékhelyiségeinek tisztasága:-----	1	2	3	4	5
A biztonságos repülés feltételeinek biztosítása:-----	1	2	3	4	5
Az ülések távolsága, kényelme:-----	1	2	3	4	5
A stewardessek megjelenése, ruházata:-----	1	2	3	4	5
A stewardessek kedvessége, segítőkészsége:-----	1	2	3	4	5
Étlap és többféle választás lehetősége a fedélzeten ételből, italból:-----	1	2	3	4	5
Az ételek minősége és mennyisége repülés alatt:-----	1	2	3	4	5
A nem alkoholos italok választéka és minősége a repülés alatt:-----	1	2	3	4	5
Az alkoholos italok választéka és minősége a repülés alatt:-----	1	2	3	4	5
Kiegészítők a repülés idejére (pipere, párna, takaró, fényvédő stb.):-----	1	2	3	4	5
Szórakoztató filmek nagy választéka:-----	1	2	3	4	5
Zenei anyag nagy választéka:-----	1	2	3	4	5
Áramellátás a fedélzeten:-----	1	2	3	4	5
Telefonálás lehetőség repülés alatt:-----	1	2	3	4	5
WiFi lehetőség repülés alatt:-----	1	2	3	4	5

Ha Ön hosszú útra utazik, melyik állítással ért egyet? Kérem húzza alá!

- Átszállás nélkül, közvetlenül utaznék szívesebben
- Szívesen megszakítom az utazást, ha jó a csatlakozás, hiszen hosszú az út
- Akár 1-2 napot is eltöltök egy közbülső városban, ha az vonzó számomra (stop over).
- Teljesen mindegy, elsősorban az ár számít

Ön légitársaságot választ (repülőjegyet vesz). Mi fontos Önnek, kérem rangsorolja 1-5-ig!

(1.

legkevésbé fontos5.) legfontosabb

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| - előnyös menetrend, jó csatlakozás----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - ár----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - a légitársaság hírneve, presztízse----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - a kényelmes utazás, a fedélzeten nyújtott szolgáltatások színvonala----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - biztonságos légitársaságot választok----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - egyéb, éspedig:..... | | | | | |

Van-e olyan légitársaság amelyikkel szívesen utazik (utazna)? Nevezze meg:.....

Büszke Ön arra, hogy melyik légitársasággal utazik?

igen - nem - közömbös

Mit jelent Önnek a repülőtér? Több választ is aláhúzhat:

- csak a fel-, le- és átszállás helyszíne
- fontos a vásárlási lehetőség is számomra
- ha van alkalom, kihasználom hasznos időtöltésre: mozi, ima, jacuzzi, játszótér, látványosságok.....
- fontos, hogy tudjak végre nyugodtan jókat enni és inni
- hozzáférhetek ingyenes wifi hálózathoz
- más:.....

Tagja-e Ön valamelyik törzsutas programnak? igen nem

A légitársaság kiválasztásánál tájékozik-e részletesen a kinézett társaságról? igen nem


Hogyan vásárolta menetjegyét?
- utazási irodán keresztül
- interneten on-line
- közvetlenül a légitársaságnál
- más módon, éspedig:.....

Mi a véleménye a low-cost (fapados) légitársaságokról? Kérem húzza alá a legmegfelelőbb választ!
- rövid utakon elegendő az a szolgáltatás, amit nyújtanak
- az alacsony árak miatt elviselem az esetleges kényelmetlenséget
- rossz véleményem van, ha lehetséges elkerülöm őket, inkább valamivel többet fizetek
más:.....

Az Emirates, az Etihad és a Qatar Airways egyre jelentősebb szerepet játszik a világ légiközlekedésében. Az alábbi állítások közül melyiket találja Ön helyesnek? Több állítást is aláhúzhat!
olcsók ▪ drágák ▪ biztonságosak ▪ veszélyesek ▪ szerethetők ▪ ellenszenvesek ▪ kényelmesek a gépeik ▪ felesleges luxust követnek
▪ agresszív az üzletpolitikájuk ▪ jó a marketingjük ▪ sok hasznos újítást vezettek be ▪ sok helyre repülnek ▪ igazságtalanul támadják őket ▪ jogosan támadják őket ▪ fejlődésük megállíthatatlan ▪ igényesek a szolgáltatásban ▪ udvariatlan a kiszolgálás ▪ jó példát mutatnak a többi légitársaságnak ▪ minőségi garanciát jelentenek ▪ ár-érték arányos szolgáltatást nyújtanak


Felkapott téma, hogy a repülés erősen szennyezi a környezetet. Melyik állítással ért Ön legjobban egyet?
- Ezzel nem tudunk mit kezdeni, a repülés nem helyettesíthető, máshol kell jobban óvni a természetet
- Tovább nem bővíthető a légit forgalom, más, környezetkímélő közlekedési lehetőségeket kell találni
- Technológiai fejlesztésekkel kell a szennyezést csökkenteni, még ha ez jelentősen drágítja is a repülést
- más véleményem van:.....

Utazott-e Ön már az Emirates, Etihad, Qatar Airways légitársaságok valamelyikével? igen nem

KÉREM, HOGY A STATISZTIKAI KIÉRTÉKELÉS ÉRDEKÉBEN PONTOSAN TÖLTSE KI! 

NEME: férfi - nő **ÁLLAMPOLGÁRSÁGA:**.....**ÉLETKORA:** 25 év alatt – 25-50 év – 50 év felett
LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉGE: alacsony – középfok – felsőfok
ÉVES JÖVEDELME (nettó): 10.000 €/ \$ alatt – 10.000-20.000 €/ \$ – 20.000 €/ \$ felett
HONNAN-HOVÁ UTAZIK:.....
MELYIK LÉGITÁRSASÁGGAL:.....
UTAZÁSÁNAK CÉLJA: családlátogatás – turizmus – üzleti/munka – oktatás/kutatás – egyéb.....
JELLENLEG MELYIK OSZTÁLYON UTAZIK: economy – business – first
MILYEN GYAKRAN REPÜL: ritkán – minden évben – évente többször >>> ez évben összesen:.....

乘坐飞机时，如下各项内容对您有多重要？ 请给出相关分数：1: 完全不重要 + 2: 不太重要 + 3: 一般重要 + 4: 重要 + 5: 非常重要					
所乘坐飞机的型号和客舱环境:-.....	1	2	3	4	5
便捷的登机手续，优质值机服务:.....	1	2	3	4	5
便捷登机 and 入座:.....	1	2	3	4	5
确保航班准点:.....	1	2	3	4	5
机上的报纸和阅读材料.....	1	2	3	4	5
客场和厕所的清洁程度 :.....	1	2	3	4	5
飞行环境安全保证.....	1	2	3	4	5
飞机座椅间距及舒适度:.....	1	2	3	4	5
空乘人员的制服 :.....	1	2	3	4	5
空乘人员的友善态度:.....	1	2	3	4	5
飞机餐食和饮品的菜单可选择性:.....	1	2	3	4	5
飞机餐饮的数量和质量:.....	1	2	3	4	5
机上无酒精饮料的可选择性及品质:.....	1	2	3	4	5
机上酒精饮料的可选择性及品质:.....	1	2	3	4	5
机上便利设施 (厕所, 靠背垫, 毛毯, 眼罩等):.....	1	2	3	4	5
海量机上娱乐电影:.....	1	2	3	4	5
海量机上音乐 :.....	1	2	3	4	5
机上能提供充电设备:.....	1	2	3	4	5
提供机上可用电话:.....	1	2	3	4	5
提供机上可用 Wi-Fi:.....	1	2	3	4	5
长途飞行中 下了哪一种情况与您最符? 请在正确的答案下划线!					
- 我宁愿直飞也不要中转					
- 旅程太长, 如果转机体验好我不介意中转					
- 不管是直飞航班还是中转航班, 最主要取决于机票价钱多少.					
选择航班时(买飞机票时). 对您来说什么最重要? 请给出相关分数! (1.最不重要 2.不重要 3.重要 4.比较重要 5. 非常重要)					
-航班出行时间, 良好的联系.....	1	2	3	4	5
- 机票价格.....	1	2	3	4	5
- 航空公司的知名度.....	1	2	3	4	5
- 便捷的旅程, 客舱服务质量.....	1	2	3	4	5
-只选择安全的飞机.....	1	2	3	4	5
- 其他:.....					
如果您出行, 您有喜好的航空公司吗? 请明确说明:					
您对这次乘坐的航空公司满意吗? 是 - 否 - 无所谓					
机场对您来说是什么? 请在下列答案中划线, 可多选					
- 只是起飞和降落的地方					
- 对我而言, 是一个购物的好地方					
- 如果有机会, 我会把它当做旅行中的快乐时光: 电影院、祈祷、游乐场、按摩浴缸、景点...					
-对我而言, 是可以享受美味食物的地方					
- 能够免费使用 wifi 的地方					
- 其他:.....					

您是飞行常客计划的成员吗?	是 否
选择航空公司前, 您会收集航空公司的相关信息吗?	是 否
您如何购买机票的? - 通过旅行社购买 - 网上购买 - 直接在航空公司售票处 - 其他:.....	
您如何看待廉价航空公司? 请在恰当的答案下划线! - 短途的话, 我觉得他们提供的服务是合适的 - 由于票价便宜, 我不介意他们的不便服务 - 我对他们持负面评价; 如果可能我宁愿多付一些钱, 也会尽量避免搭乘廉价航空。 其他:.....	
阿联酋航空, 阿提哈德航空和卡塔尔航空在世界航空运输中扮演着越来越重要的角色。以下哪 项陈述是正确的? 请在下面的语句下划线! 便宜·昂贵·安全·危险·可爱的·不愉快·飞机舒适·追求奢华·商业进取心典范·良好的市 场·发明创新·飞往世界各地·被不公平的冒犯·正当冒犯·永不停息的进步·热情的服务·服务 时没有礼貌·成为其他航空公司的表率·代表品质保证·提供物有所值的服务	
现在, 关于飞行航空对环境造成严重污染的最新观点, 您最同意下列哪种说法? 请在下面划线 - 对此我无能为力, 飞行无可取代, 但也应该保护环境 - 限制航空业发展; 应该开发环保型的其他运输方式 - 即使增加飞行成本, 也要依靠科技发展减少环境污染问题 - 我有其他观点:.....	
您是否搭乘过阿联酋航空、阿提哈德航空或卡塔尔航空的飞机?	是 否
为进行统计评估, 请准确填写! 	
性别: 男 - 女 国籍: 年龄: 25岁及以下 - 25-50岁 - 50岁以上 最高学历: 小学 - 中学 - 大学 年收入 (净): 低于 10,000 欧元/美元 - 10,000-20,000 欧元/美元 - 20,000 欧元/美元以上 飞行 始发地及目的地..... 航空公司: 飞行主要目的: 家庭旅行 - 旅行团 - 商务/工作/出国学习 - 其他..... 您乘坐的舱位等级是: 经济舱 - 商务舱 - 头等舱 您的飞行频率: 很少 - 每年 - 一年几次 >>>今年总计:	

F5. függelék

Demográfiai adatok

Mutatók	Kategória	Válaszadók	
		száma	aránya, %
Nem	Férfi	293	41,09
	Nő	334	46,84
	Nem válaszolt	86	12,06
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>
Származás (megoszlás állampolgárságok – lásd a xxx. táblázatban)	Afrika	4	0,56
	Ausztrália	4	0,56
	Ázsia	61	8,56
	Dél-Amerika	8	1,12
	Észak-Amerika	20	2,81
	Európa	533	74,75
	Közel-Kelet	14	1,96
	Nem válaszolt	69	9,68
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>
Életkor, év	1-25	98	13,74
	26-50	414	58,06
	50 felett	150	21,04
	Nem válaszolt	51	7,15
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>
Végzettség	Alapfok	14	1,96
	Középfok	133	18,65
	Felsőfok	488	68,44
	Nem válaszolt	78	10,94
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>
Éves jövedelem, USD	10 000 alatt	123	17,25
	10 000-20 000	179	25,11
	20 000 felett	278	38,99
	Nem válaszolt	133	18,65
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>

Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis.

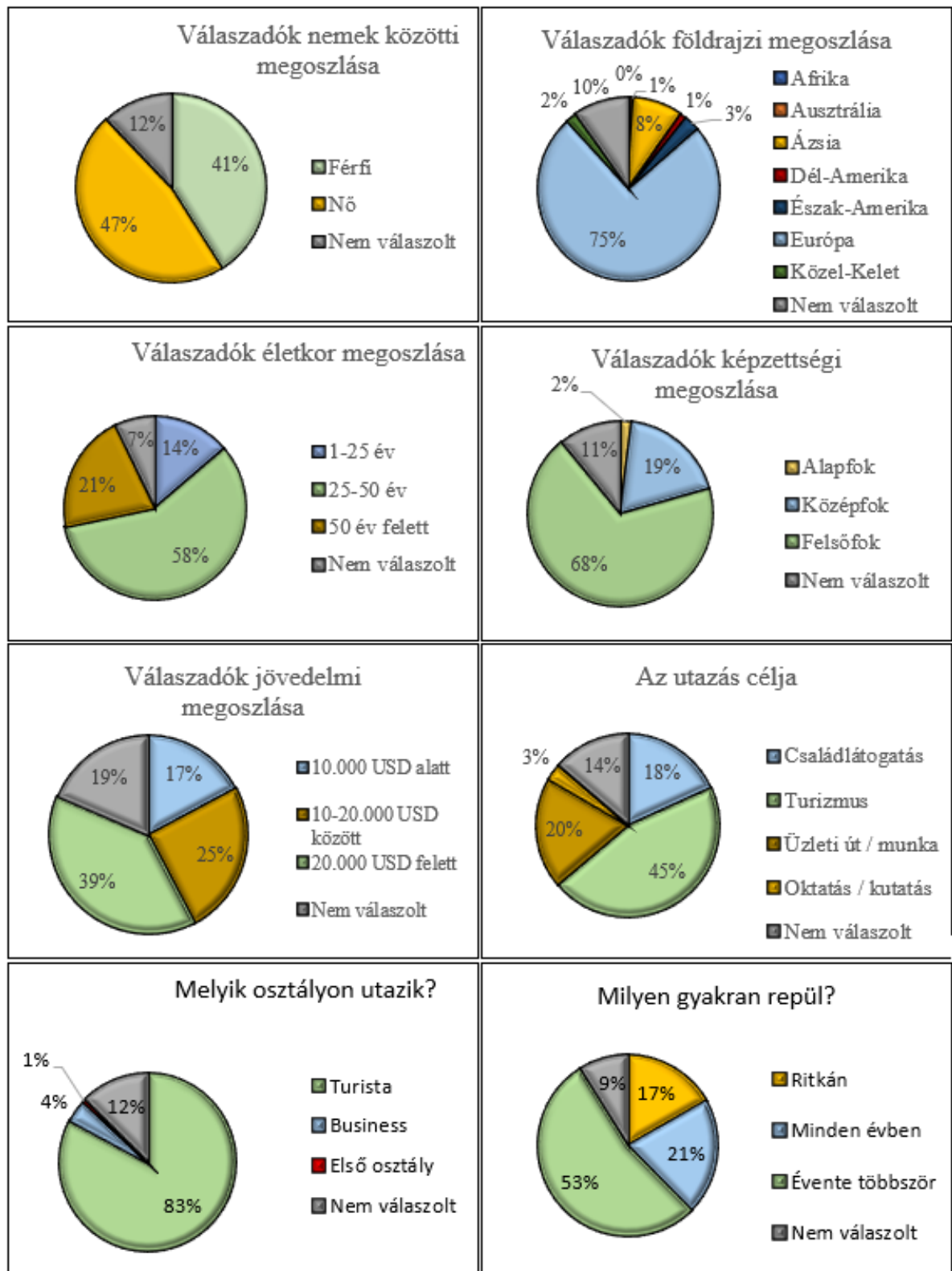
F6. függelék*A demográfiai és motivációs adatok megoszlása*

Mutató	Motiváció	A válaszadók	
		száma	aránya, %
Az utazás célja	Családlátogatás	130	18,23
	Turizmus	325	45,58
	Üzleti út / munka	140	19,64
	Oktatás / kutatás	21	2,95
	Nem válaszolt	97	13,60
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>
Melyik osztályon utazik?	Turista	590	82,75
	Business	30	4,21
	Első osztály	4	0,56
	Nem válaszolt	89	12,48
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>
Milyen gyakran repül?	Ritkán	120	16,83
	Minden évben	148	20,76
	Évente többször	382	53,58
	Nem válaszolt	63	8,84
	<i>Összesen</i>	<i>713</i>	<i>100,00</i>

Forrás: A kérdőívekre adott válaszokból összeállított adatbázis.

F7. Függelék

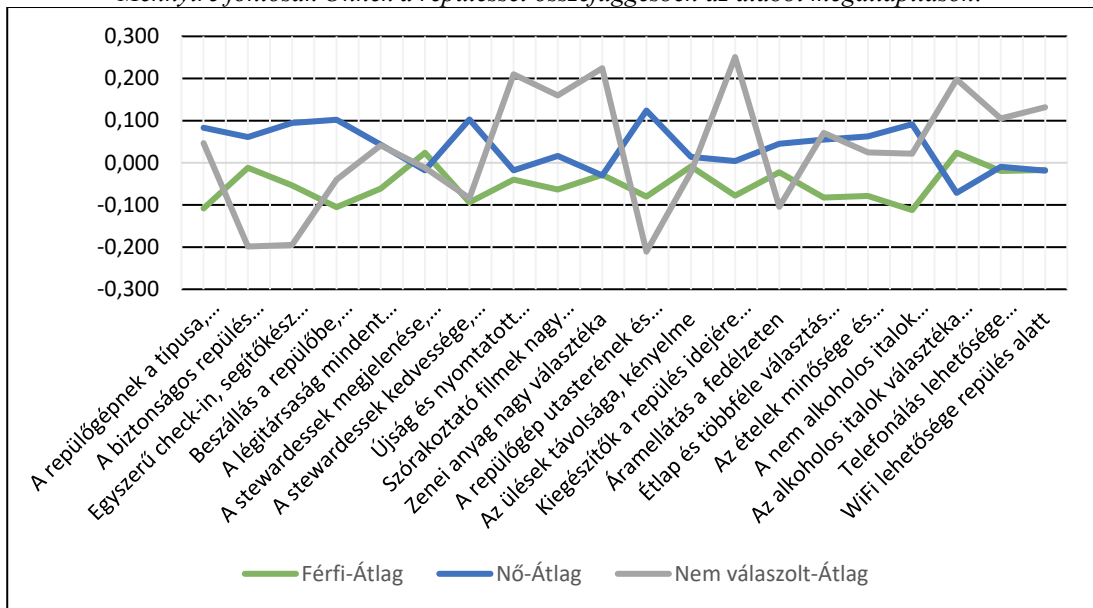
A kutatásban részt vett 713 utas demográfiai és motivációs adatainak áttekintése



Forrás: a kérdőívekre adott válaszok alapján saját szerkesztés

F8. Függelék

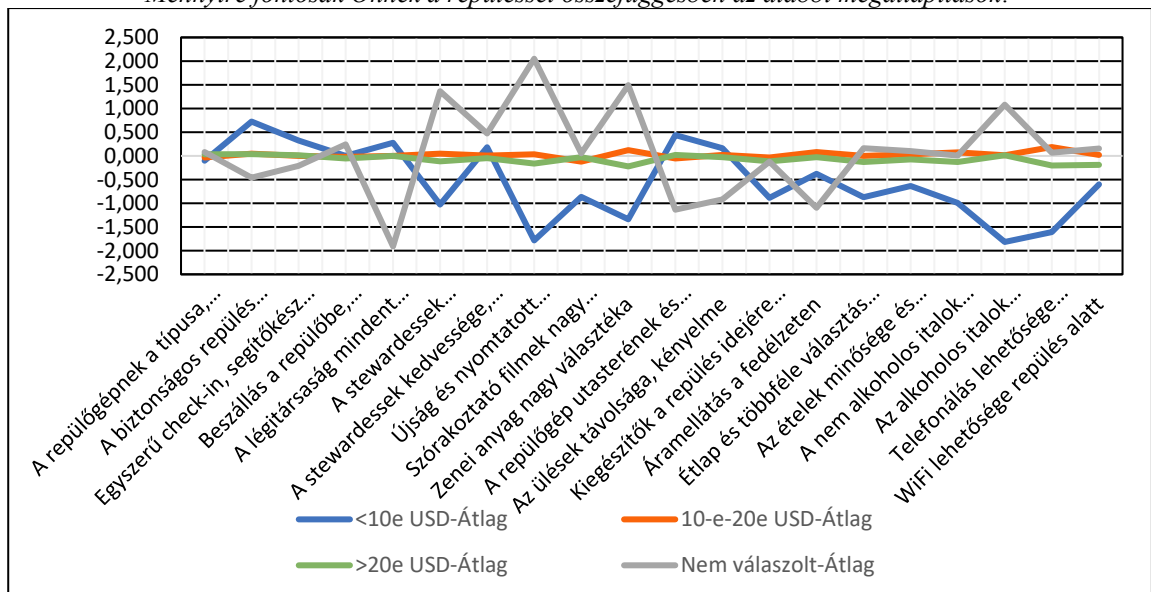
Mennyire fontosak Önnek a repüléssel összefüggésben az alábbi megállapítások?



A nemek eltérése az átlagtól (0,0)

F9. függelék

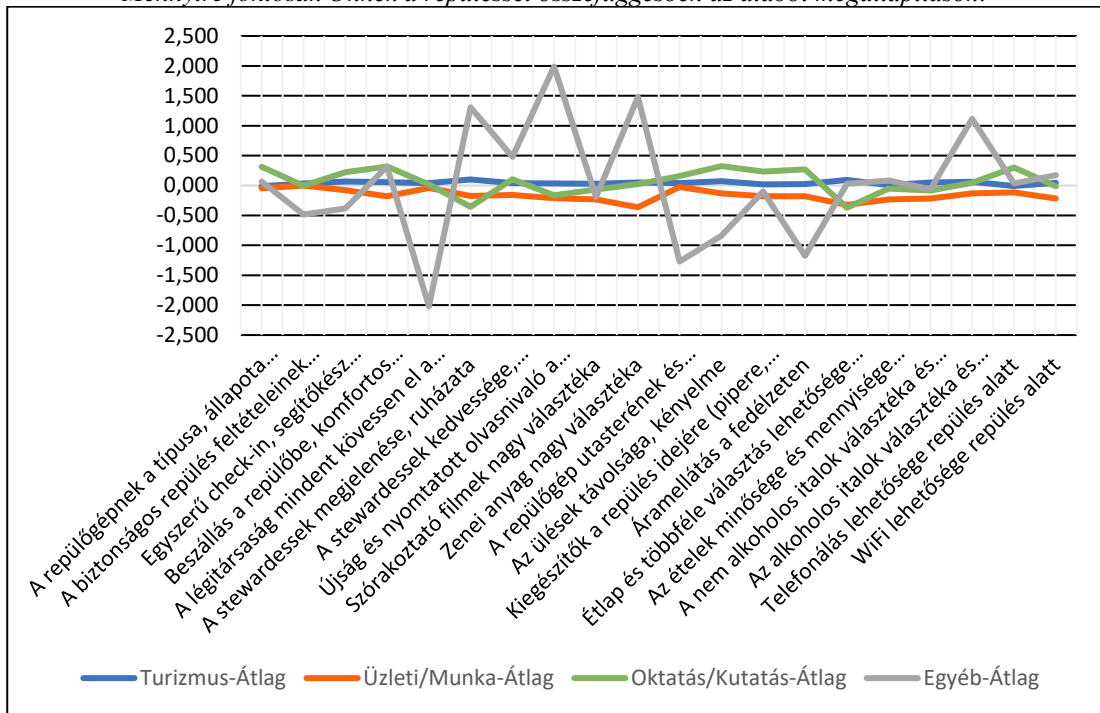
Mennyire fontosak Önnek a repüléssel összefüggésben az alábbi megállapítások?



Jövedelmi csoportok eltérése az átlagtól (0,0)

F10. függelék

Mennyire fontosak Önnek a repüléssel összefüggésben az alábbi megállapítások?



Utazási cél szerint, eltérés az átlagtól (0,0)

F11. függelék

1. táblázat. A Qatar Airways vizsgált teljesítményparamétereinek változása 2012-2019. év között tényadatok alapján

Sor.	Paraméter	Dimenzió	2012.03	2013.03	2014.03	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03	2019.03
1	Qatar Airways flotta	db	109	126	136	150	190	196	211	222
		2017=100%	56%	64%	69%	77%	97%	100%	108%	113%
2	Qatar Airways desztináció	db	128	140	151	165	143	156	149	155
		2017=100%	82%	90%	97%	106%	92%	100%	96%	99%
3	Hamad International Airport (HIA) forgalom	fő	21 160 000	23 200 000	26 300 000	30 900 000	32 500 000	38 200 000	34 200 000	38 800 000
		2017=100%	55%	61%	69%	81%	85%	100%	90%	102%
4	Hamad International Airport (HIA) repülőmozgás	db	121 638	135 213	209 705	212 252	212 252	250 419	211 658	232 917
		2017=100%	49%	54%	84%	85%	85%	100%	85%	93%
5	Qatar Airways utasforgalom	fő	17 600 000	19 200 000	20 800 000	22 400 000	26 654 000	32 007 000	29 162 000	29 031 537
		2017=100%	55%	60%	65%	70%	83%	100%	91%	91%
6	Qatar Airways ASK	utas km/millió	73 608	110 586	119 400	126 767	151 980	185 208	203 650	231 094
		2017=100%	40%	60%	64%	68%	82%	100%	110%	125%
7	Qatar Airways teljes árbevétel	USD	24 854 000 000	27 787 000 000	30 641 000 000	34 187 000 000	35 681 000 000	39 387 000 000	42 235 000 000	48 158 000 000
		2017=100%	63%	71%	78%	87%	91%	100%	107%	122%
8	Qatar Airways CARGO	tonna	699 932	826 677	980 114	1 520 000	954 191	1 153 825	1 359 203	1 452 000
		2017=100%	61%	72%	85%	132%	83%	100%	118%	126%
9	Mértani átlag	2017=100%	56%	66%	76%	86%	87%	100%	100%	108%

2. táblázat. A Qatar Airways vizsgált teljesítményparamétereinek változása 2012-2019. év között tényadatok és a 2018-2019. évi tényadatoknak a 2012-2016. évek alapján prognosztizált értékeihez való viszonyításuk szerint

	Paraméter	Dimenzió	2012.03	2013.03	2014.03	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03	2019.03
1	Qatar Airways flotta	db	109	126	136	150	190	196	220	248
		2017=100%	56%	64%	69%	77%	97%	100%	96%	90%
2	Qatar Airways desztináció	db	128	140	151	165	143	156	162	169
		2017=100%	82%	90%	97%	106%	92%	100%	92%	92%
3	Hamad International Airport (HIA) forgalom	fő	21 160 000	23 200 000	26 300 000	30 900 000	32 500 000	38 200 000	42 990 540	48 381 847
		2017=100%	55%	61%	69%	81%	85%	100%	80%	80%
4	Hamad International Airport (HIA) repülőmozgás	db	121 638	135 213	209 705	212 252	212 252	250 419	289 326	334 277
		2017=100%	49%	54%	84%	85%	85%	100%	73%	70%
5	Qatar Airways utasforgalom	fő	17 600 000	19 200 000	20 800 000	22 400 000	26 654 000	32 007 000	36 073 762	40 657 240
		2017=100%	55%	60%	65%	70%	83%	100%	81%	71%
6	Qatar Airways ASK	utas km/millió	73 608	110 586	119 400	126 767	151 980	185 208	222 744	267 888
		2017=100%	40%	60%	64%	68%	82%	100%	91%	86%
7	QATAR teljes árbevétel	USD	24 854 000 000	27 787 000 000	30 641 000 000	34 187 000 000	35 681 000 000	39 387 000 000	43 186 123 746	47 351 696 859
		2017=100%	63%	71%	78%	87%	91%	100%	98%	102%
8	Qatar Airways CARGO	tonna	699 932	826 677	980 114	1 520 000	954 191	1 153 825	1 275 137	1 409 203
		2017=100%	61%	72%	85%	132%	83%	100%	107%	103%
9	Mértani átlag	2017=100%	56%	66%	76%	86%	87%	100%	89%	86%

F12. függelék 3. táblázat. A Qatar Airways vizsgált teljesítményparamétereai 2017. június-december között, a 2016. év azonos havi bázisa alapján

Sor.	Jellemző	Év, dimenzió	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December
1	Hamad International Airport (HIA) forgalom	2016/fő	3 100 328	2 732 274	3 064 327	3 016 347	3 010 773	2 754 005	3 460 578	3 567 986	3 296 786	2 991 359	2 969 757	3 356 739
		2017/fő	3 537 462	3 032 308	3 219 919	3 437 312	3 186 520	2 350 198	2 973 604	3 095 000	2 676 204	2 688 037	2 410 400	2 786 958
		2017/2016 %	114%	111%	105%	114%	106%	85%	86%	87%	81%	90%	81%	83%
2	Hamad International Airport (HIA) repülőmozgás (depart)	2016/db	8 994	8 441	9 210	9 059	9 301	8 869	9 615	9 775	9 551	9 772	9 607	10 002
		2017/db	10 004	8 953	9 873	9 612	9 833	9 657	9 282	9 373	7 456	7 619	7 356	7 918
		2017/2016 %	111%	106%	107%	106%	106%	109%	97%	96%	78%	78%	77%	79%
3	Qatar Airways utasforgalom	2016/fő	2 626 454	2 310 363	2 645 221	2 564 404	2 645 685	2 390 306	2 853 652	2 948 802	2 719 054	2 612 493	2 611 163	2 816 429
		2017/fő	2 949 211	2 590 282	2 762 273	2 864 048	2 753 709	2 278 767	2 677 273	2 778 378	2 446 138	2 329 486	2 181 825	2 440 380
		2017/2016 %	112%	112%	104%	112%	104%	95%	94%	94%	90%	89%	84%	87%
4	Qatar Airways ASK	2016/millió	13 547	12 665	14 136	14 104	14 802	14 386	15 165	15 082	14 681	15 261	14 908	15 707
		2017/millió	15 821	14 426	16 047	15 583	16 161	16 068	16 747	17 044	16 183	16 391	15 862	16 974
		2017/2016 %	117%	114%	114%	110%	109%	112%	110%	113%	110%	107%	106%	108%
5	Qatar Airways teljes árbevétel	2016/USD	1 562 961 220	1 246 806 719	1 435 771 224	1 401 937 669	1 402 748 774	1 339 295 892	1 673 482 090	1 697 301 430	1 532 782 279	1 428 792 667	1 364 696 034	1 608 965 729
		2017/USD	1 650 142 480	1 393 739 174	1 535 117 478	1 564 736 590	1 424 335 606	1 235 425 552	1 481 461 265	1 517 514 043	1 388 241 087	1 335 523 127	1 234 337 585	1 569 095 422
		2017/2016 %	106%	112%	107%	112%	102%	92%	89%	89%	91%	93%	90%	98%
6	Qatar Airways YIELD	2016, cent/km	5,68	5,00	4,89	5,05	4,80	4,89	5,31	5,37	5,33	4,74	4,58	4,96
		2017, cent/km	4,87	4,65	4,80	4,92	4,43	4,21	4,28	4,38	4,43	4,17	4,14	4,84
		2017/2016 %	86%	93%	98%	97%	92%	86%	81%	82%	83%	88%	90%	98%
7	Qatar Airways RPK	2016/millió	10 809	9 535	11 125	10 787	11 125	10 465	12 376	12 444	11 448	11 349	11 136	12 206
		2017/millió	12 716	11 293	12 058	12 236	11 924	11 100	13 157	13 386	12 128	11 817	10 937	12 440
		2017/2016 %	118%	118%	108%	113%	107%	106%	106%	108%	106%	104%	98%	102%
8	Hamad International Airport (HIA) Bevétel	2016/USD	825 173 859	647 583 701	754 485 722	742 089 638	734 294 866	721 842 438	933 018 234	888 654 487	797 101 531	744 659 882	713 875 318	858 596 273
		2017/USD	860 604 850	720 292 003	806 062 571	824 800 122	749 085 864	686 366 345	792 760 231	787 389 214	690 247 183	688 820 801	647 902 903	831 805 868
		2017/2016 %	104%	111%	107%	111%	102%	95%	85%	89%	87%	93%	91%	97%
9	Mértani átlag	2017/2016 %	108%	109%	106%	109%	103%	97%	93%	94%	90%	92%	89%	93%

4. táblázat. A Qatar Airways teljesítményparamétereinek prognózisa 2017. június-december között, a tényleges és az előző évi adatok alapján elvárható növekedési értékek összevetésével

Sorsz.	Jellemző	Év, dimenzió	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December
1	Hamad International Airport (HIA) forgalom	2016	3 100 328	2 732 274	3 064 327	3 016 347	3 010 773	2 754 005	3 460 578	3 567 986	3 296 786	2 991 359	2 969 757	3 356 739
		2017	3 537 462	3 032 308	3 219 919	3 437 312	3 186 520	3 027 252	3 803 930	3 921 995	3 623 887	3 288 156	3 264 411	3 689 788
		2017/2016 %	114%	111%	105%	114%	106%	78%	78%	79%	74%	82%	74%	76%
2	Hamad International Airport (HIA) repülőmozgás (depart)	2016	8 994	8 441	9 210	9 059	9 301	8 869	9 615	9 775	9 551	9 772	9 607	10 002
		2017	10 004	8 953	9 873	9 612	9 833	9 512	10 312	10 483	10 243	10 480	10 303	10 727
		2017/2016 %	111%	106%	107%	106%	106%	102%	90%	89%	73%	73%	71%	74%
3	Qatar Airways utasforgalom	2016	2 626 454	2 310 363	2 645 221	2 564 404	2 645 685	2 390 306	2 853 652	2 948 802	2 719 054	2 612 493	2 611 163	2 816 429
		2017	2 949 211	2 590 282	2 762 273	2 864 048	2 753 709	2 601 895	3 106 256	3 209 829	2 959 744	2 843 750	2 842 302	3 065 738
		2017/2016 %	112%	112%	104%	112%	104%	88%	86%	87%	83%	82%	77%	80%
4	Qatar Airways ASK	2016	13 547	12 665	14 136	14 104	14 802	14 386	15 165	15 082	14 681	15 261	14 908	15 707
		2017	15 821	14 426	16 047	15 583	16 161	16 220	17 098	17 004	16 551	17 205	16 808	17 709
		2017/2016 %	117%	114%	114%	110%	109%	99%	98%	100%	98%	95%	94%	96%
5	Qatar Airways teljes árbevétel	2016	1 562 961 220	1 246 806 719	1 435 771 224	1 401 937 669	1 402 748 774	1 339 295 892	1 673 482 090	1 697 301 430	1 532 782 279	1 428 792 667	1 364 696 034	1 608 965 729
		2017	1 650 142 480	1 393 739 174	1 535 117 478	1 564 736 590	1 424 335 606	1 438 626 074	1 797 597 516	1 823 183 441	1 646 462 567	1 534 760 464	1 465 910 042	1 728 296 237
		2017/2016 %	106%	112%	107%	112%	102%	86%	82%	83%	84%	87%	84%	91%
6	Qatar Airways YIELD	2016	5,68	5,00	4,89	5,05	4,80	4,89	5,31	5,37	5,33	4,74	4,58	4,96
		2017	4,87	4,65	4,80	4,92	4,43	4,56	4,95	5,01	4,97	4,42	4,27	4,62
		2017/2016 %	86%	93%	98%	97%	92%	92%	86%	88%	89%	94%	97%	105%
7	Qatar Airways RPK	2016	10 809	9 535	11 125	10 787	11 125	10 465	12 376	12 444	11 448	11 349	11 136	12 206
		2017	12 716	11 293	12 058	12 236	11 924	11 817	13 975	14 052	12 927	12 816	12 575	13 784
		2017/2016 %	118%	118%	108%	113%	107%	94%	94%	95%	94%	92%	87%	90%
8	Hamad International Airport Bevétel	2016	825 173 859	647 583 701	754 485 722	742 089 638	734 294 866	721 842 438	933 018 234	888 654 487	797 101 531	744 659 882	713 875 318	858 596 273
		2017	860 604 850	720 292 003	806 062 571	824 800 122	749 085 864	772 664 308	1 025 590 519	976 825 086	876 188 421	818 543 612	784 704 662	943 784 553
		2017/2016 %	104%	111%	107%	111%	102%	89%	77%	81%	79%	84%	83%	88%
9	Mértani átlag	2017/2016 %	108%	109%	106%	109%	103%	91%	86%	87%	84%	86%	83%	87%

F13. függelék A 16. ábra jelmagyarázata

- | | | |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1.Manama Int. Airport, | 20.Erbil Int. Airport, | 37.Dammam Int. |
| 2.Abadan Int. Airport, | 21.Mosul Int. Airport, | Airport, |
| 3.Ahvaz Int. Airport, | 22.Sulaymaniyah Int. | 38.Ha'il Int. Airport, |
| 4.Arak Int. Airport, | Airport, | 39.Jeddah Int. Airport, |
| 5.Bandar Abbas Int. | 23.Eilat Int. Airport, | 40.Medina Int. Airport, |
| Airport, | 24.Haifa Int. Airport, | 41.Riyadh Int. Airport, |
| 6.Birjand Int. Airport, | 25.Tel Aviv Int. Airport, | 42.Yanbu Int. Airport, |
| 7.Gorgan Int. Airport, | 26.Aqaba Int. Airport, | 43.Aleppo Int. Airport, |
| 8.Hamadan Int. Airport, | 27.Amman Int. Airport, | 44.Damascus, |
| 9.Isfahan Int. Airport, | 28.Kuwait City Int. | 45.Latakia Int. Airport, |
| 10.Larestan Int. Airport, | Airport, | 46.Abu Dhabi Int. |
| 11.Mashhad Int. Airport, | 29.Beirut Int. Airport, | Airport, |
| 12.Qeshn Int. Airport, | 30.Muscat Int. Airport, | 47.Al Ain Int. Airport, |
| 13.Shiraz Int. Airport, | 31.Salalah Int. Airport, | 48.Dubai Al-Maktoum |
| 14.Tabriz Int. Airport, | 32.Sohar Int. Airport, | Int. Airport, |
| 15.Tehran Khomeini Int. | 33.Doha Int. Airport, | 49.Dubai Int. Airport, |
| Airport, 16.Tehran | 34.Abha Int. Airport, | 50.Ras Al Khaimah Int. |
| Mehrabad Int. Airport, | 35.Al-Ahsa Int. Airport, | Airport, 51.Sharjah Int. |
| 17.Al Najaf Int. Airport, | 36.Buraydah Int. | Airport, 52.Aden Int. |
| 18.Baghdad Int. Airport, | Airport, | Airport, 53.Sana'a Int. |
| 19.Basra Int. Airport, | | Airp . |

(Jerusalem Post, 2020; Iran Airports & Air Navigation Company, 2020; Arabnews, 2019; Hamad International Airport, 2020; Qatar Airways, 2001-2019; Trade Arabia, 2020; Oman Observer, 2020; ArabBrazilian Chamber of Commerce, 2020; Kingdom of Bahrain Ministry of Transportation and Communications, 2020)

F14. függelék A 37. ábra jelmagyarázata

AA	American Airlines	LY	EL AL
AC	Air Canada	MH	Malaysia Airlines
AF	Air France	MU	China Eastern
BA	British Airways	NH	All Nippon Airways
CA	Air China	NZ	Air New Zealand
CI	China Airlines	PR	Philippine Airlines
CX	Cathay Pacific Airways	SV	Saudi Arabian Airlines
CZ	China Southern	SQ	Singapore Airlines
DL	Delta Airlines	SU	Aeroflot
EK	Emirates	TG	Thai Airways
EY	Etihad	TK	Turkish Airlines
GA	Garuda Indonesia	QF	Qantas Airways
JL	Japan Airlines	QR	Qatar Airways
KL	KLM	UA	United Airlines
LH	Lufthansa	WN	Southwest Airlines