

SZUTORISZ Gábor – SZABÓ Balázs – POCSAROVSKY Károly

# E-BUSINESS-MODELLEK A MAGYARORSZÁGI DISZKONT LÉGITÁRSASÁGOK PIACÁN

A diszkont légitársaságok üzleti modellje az internet köré épül, amely egyrészt az iparág szélesen kihasznált e-business-spektrumát, másrészt a turisztikai ipar dinamikus infokommunikációs fejlődését mutatja. A fapados légitársaságok térnyerése, kiegészülve az egyre növekvő technológiai affinitás jelenségével, olyan régiókban is teret ad az e-kereskedelem infrastrukturális fejlődésének, ahol korábban az e-felkészültség meglehetősen alacsony szinten állt. A szerzők cikkükben a Magyarországon versenyző fapados légitársaságok internetes megjelenését és webes szolgáltatásait mutatják be, mintegy esettanulmányként ennek illusztrálására.

*Kulcsszavak:* e-business-alkalmazások, e-kereskedelem, légitársaságok

A 2000-es évek elejére az e-business-alkalmazások egyik vezető iparága a turizmus lett. A szállásfoglaláshoz hasonlóan a repülőjegyek értékesítése is könnyen digitalizálható mind a vevő és a légitársaság interakciójában, mind a vállalati belső folyamatokban (The European E-business Report, 2005). A diszkont légitársaságok üzleti modelljének fontos eleme a fogyasztók számára egyre jobban hozzáférhető internetes csatornák alkalmazása. Az utazást tervezők internetes oldalakon tájékozódnak, az árakat weblapok segítségével hasonlítják össze, azon rendelik meg repülőjegyüket, melyekért bankkártyájuk segítségével on-line fizetnek, s melyről e-mailben kapnak visszaigazolást. A fapados légitársaságok az elektronikus kereskedelem, tágabb értelemben az e-business, teljes spektrumát alkalmazzák, és épp emiatt annak fejlődésére is hatással vannak. Az iparág kezdetektől fogva egyik mozgatórugója az e-business fogalomkörrel kapcsolatos gazdasági folyamatoknak, melyet „új gazdaságként” és „hálózati gazdaságként” szokás említeni.

## A diszkont üzleti modell

A diszkont légitársaságoknak alapvetően nincs bevett, definiált fogalma. A szakértők általában azokat a cégeket értik alattuk, amelyek alacsonyabb költségstruktúrával dolgoznak, mint a versenyző társaik (lowcost)

(Hunter, 2006). A populáris megfogalmazás szerint a csoport körülhatárolása az árak oldaláról történik. Azok a társaságok tartoznak ide, amelyek lényegesen alacsonyabb árat képesek meghatározni a hétköznapi értelemben vett hagyományos cégeknél (low-fare). Mindkét megfogalmazás bizonyos értelemben helyes, ugyanakkor vannak hiányosságai. A Budapesti Corvinus Egyetemen a témában tartott szakértői beszélgetésen a beszélgetőpartnerek megegyeztek abban, hogy a „fapados” jelző sokszor nem fedi a valóságot, illetve különbséget lehet tenni ultra low cost, low cost, low frill, low fare társaságok között.

A költségek valóban alacsonyabbak, mint a normál légitársaságok esetében. Ez azonban gyakran a következő tényezőkön múlik:

1. infrastrukturális eszközök bérlése,
2. outsourcing,
3. adminisztrációs költségek redukálása,
4. elektronikus jegyek,
5. nincs a hétköznapi értelemben fenntartott iroda (képviselő mint értékesítési csatorna), csak call-center,
6. feszes szervezeti keretek, lapos hierarchia,
7. közvetlen járatok, alacsony fenntartási költséggel rendelkező, fiatal flottával,
8. másodlagos repterek használata, amelyek akár 100 km-re is lehetnek a nagyvárosoktól,

9. kevesebb alapszolgáltatás (külön díj a gépen fogyasztott ételekért, italokért).

Mindezek tükrében azonban megkérdőjeleződik (főleg az utóbbi két esetében), hogy a „fapadosok” valóban versenytársaik-e a hagyományos társaságoknak. Bizonyos értelemben természetesen igen. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a diszkonttársaságok megjelenése egy adott útvonalon csökkenti a normál légitársaságok által meghatározott árakat is, amely nyilvánvaló jele a versenynek (Dennis, 2007; Hofer et al., 2007). Ugyanakkor a normál cégek egyre inkább megpróbálják lemásolni a diszkontok költségszerkezetét: bevezették az on-line foglalást, de 2008 márciusától a nyomtatott jegyet is megszüntették (Malév.hu, 2007). A szolgáltatások színvonalának alacsonyabb jellege miatt azonban nem lehet tökéletes helyettesíthetőségről beszélni.

Az árak esetén hasonló dilemma vetődik fel. A fapados cégeknél:

10. azonnal kell fizetni a foglalás során,
11. egyszerű árazási konstrukciók találhatók,
12. általában az induláshoz közelítve, ahogy telik a gép, egyre inkább nőnek az árak.

Ez utóbbi alapján azonban nem állítható, hogy mindig jelentősen alacsonyabb árakat szabnak a diszkont-társaságok. Sokszor az indulás előtti utolsó héten egy normál légitársaság szolgáltatásait inkább megéri igénybe venni. Együttvéve viszont, a teljes időhorizontot tekintve, valóban alacsonyabb árakat határoznak meg. Ennek oka egyrészt a költségekben gyökerezik, másrészt pedig az árazási stratégiából következik.

Az árazásra a költségeknek alapvetően csak egy-egy hatása van. Egy gép indulási regisztrálásakor ugyanis már minden kiadás felmerül, de legalábbis jól kalkulálható. A helyek eladásakor tehát csak egy minimális megtérülési szintként van jelen a költség. E felett a verseny, a kereslet és az ezekről meglévő információk alapján határoz a vállalat. Minden más iparágban is, ahol egy termék előállításának, vagy egy szolgáltatás nyújtásának magas fixköltségei vannak, hasonló döntési szituációban vannak a cégek (Pocsarovszky, 2008). A verseny alapvetően árcsökkentő hatású. A kereslet

azonban annak periódusaitól függően befolyásolja az árakat. Magas kereslet esetén (ezalatt elsősorban magas rezervációs árral rendelkező keresletet értünk) a maximalizálási folyamat részeként emelkednek az árak a verseny ellenére is, és elérhetik akár a normál légitársaságok szintjét is. Összességében azonban lényegesen alacsonyabbak, a hozamnedzsment-stratégiának köszönhetően (Bearden et al., 2006).

A definíciók tehát alapvetően helyesek, bármelyiket is tekintjük, kisebb kivételektől eltekintve. Egyúttal bizonyos értelemben összefüggőek, hiszen alacsony költségek esetén alacsonyabb ár is szabható. A kevés ellenszolgáltatást igénylő termékek pedig az előállítási kiadások kis voltára mutathatnak.

### A költségcsökkentés hagyománya

A működési költségek folyamatos lefaragása, a gazdaságosabb folyamatszervezés mindig is a vállalatok egyik legfontosabb törekvése volt. Az a felismerés, hogy mindez nemcsak a beszállítók jobb ajánlatai, de a hatékonyság növelése révén is elérhető, a légi közlekedés deregularizációja után vált igazán életbevágóvá a piac elkényelmesedett szereplői számára.

A legtöbb légitársaság egy utasra jutó átlagos költsége és bevétele között csak minimális különbség van, a hagyományos légitársaságoknál sokszor csak néhány százalék, tehát a vállalat járatai rendkívül érzékenyek a kereslet normális ingadozására és minden forgalomvisszaesésre (Lawton, 2002). A társaságok éppen emiatt igyekeznek folyamatosan emelni az alkalmazottak és repülőgépek teljesítményét. Az úgynevezett break-even telítettségi faktor<sup>1</sup> lenyomásával a vállalat biztosítani tudja, hogy a határ utáni minden utas már nyereséget termel (O'Connor, 2001). Ezzel párhuzamosan a társaságok megpróbálják emelni a telítettséget, tehát növelni a különbséget a break-even és a valós faktor között. Ez utóbbinak az elmúlt negyven évben történt alakulását mutatja az 1. táblázat. Mint látható, 1965 és 2005 között a repülőgépek átlagos telítettsége 21 százalékot (12 százalékpontot) emelkedett, miközben a repülőgépek átlagos kapacitása és átlagos levegőben töltött ideje megduplázódott (ICAO, 2007a).

1. táblázat

### Teljesítménymutatók alakulása 1965–2005

Forrás: ICAO, Environmental Report (2007)

Teljesítménymutató	Átlagos éves érték				
	1965	1975	1985	1995	2005
Repülőgép-telítettségi faktor (telítettség százalékban)	52	50	58	60	63
Repülőgép-használat (óra/repülő/év)	1678	2064	2179	2790	3556
Átlagos repülőgép-kapacitás (ülőhelyek száma)	86	144	182	183	172

### Az on-line megjelenés gazdasági értékelésének alapjai

A légitársaságok honlapjai többféle, igen fontos szerepet töltenek be a vállalati működésben (Taneja, 2002; Füleki et al., 2006). Nemcsak az eladások egyik eszközei ezek, de a márkanévet is hivatottak erősebbé és ismertebbé tenni, továbbá megjelenési (reklám-) felületet biztosítanak a társaságnak (saját akciók hirdetése) és kereskedelmi partnereinek, akik a repüléshez kapcsolódó kiegészítő szolgáltatásokat nyújtanak. Az említett tényezők az úgynevezett értékvezérlők, melyek pénzügyi értékelése vezet el az egyes funkciók valódi értékének megismeréséhez (Copeland et al., 1995). Az erre szolgáló módszertan e nehezen megfogható tételeket költség vagy bevétel oldalról próbálja közelíteni.

és az utazni vágyók erőfeszítéseit minimalizáló automatizmusok (pl. a megjelenítendő nyelv automatikus felismerése, továbbá minél kevesebb kattintással és adatbeírással eljutni a végeredményhez) (Füleki et al., 2006).

Természetesen a disztribúció on-line megvalósításának hatását a vállalatok nem kizárólag „puha” módon értékelik, de érdekeltek annak értékének valódi számszerűsítésében. A 2. táblázatnak megfelelően a weben keresztüli értékesítés előnye a költségek csökkentése, mégpedig azért, mert nem kell fenntartani fizikai értékesítő hálózatot, vagy nem kell tetemes százalékot átengedni az ügynököknek. Ennek ellenére az alternatív költség-alapú értékelés viszonyítási pontja nem ezek közül kerül ki. A diszkont légitársaságok által részben

2. táblázat

#### Az on-line megjelenés értékvezérlő tényezőinek értékelési módszertanai

Forrás: Aranyossy és Szutorisz – Website evaluation and benchmarking (2006: 13. old.)

Értékvezérlő	Értékelési módszertan	
Disztribúciós csatorna hatékonysága	Költségalapú	Alternatív költség-megközelítés
Hirdetési potenciál	Bevételialapú	Többletjövedelem
Márkanévhez való hozzájárulás	Költségalapú	Befektetett tőke
Vásárlói adatbázis	Bevételialapú	Elkerült royalty költségek
Kiegészítő bevételek	Bevételialapú	Többlet jövedelem

Ahogy az a 2. táblázatból kiolvasható, az értékelési módszertan szinte minden esetben más-más fundamentális alapon nyugszik, kivéve a hirdetési potenciált és a kiegészítő bevételeket, melyek belátható módon rendkívül közel állnak egymáshoz (Damodaran, 2001; Fazakas et. al., 2004; Aranyossy – Szutorisz, 2006).

#### A disztribúciós csatorna

A repülési szolgáltatás értékesítésében a honlap kulcsfontosságú, hiszen a repülőjegy-eladások tekintélyes része ezen a csatornán keresztül zajlik. „Fapados” légitársaságról lévén szó, a költséghatékonyság elve azt diktálja, hogy célszerű ezt a csatornát a lehető legnagyobb mértékben kiaknázni, mivel a weblapon keresztül történő értékesítés szinte teljes mértékben automatizálható, emberi beavatkozást nem igényel. Általánosságban annál hatékonyabban használható a honlap disztribúciós csatornaként, minél magasabb az internetpenetráció, minél szofisztikáltabb az internethasználat kultúrája, illetve minél egyszerűbb és intuitívabb a honlap felhasználói felülete. A használatot megkönnyíti az áttekinthető szerkezet, a jól megtervezett menü, a felhasználóra fókuszáló, zavaró elemektől letisztított, egységes arculat, az ergonómikus működés

(2-10%) egyébként is használt értékesítési csatorna, a call-center valószínűleg képet ad, minthogy ez valóban alternatíva a társaság számára. Egy társaság tehát tekinthet honlapjára olyan szemszögből is, hogy mekkora lenne a költsége, ha az on-line megoldás helyett telefonos ügyfélszolgálaton keresztül értékesítené jegyeit (Aranyossy – Szutorisz, 2006).

#### Hirdetési potenciál

Napjainkban egy-egy diszkont légitársaság weboldalainak látogatottsága gyakran megközelíti, sőt a nagyobbak esetében meg is haladja olyan portálokét, melyek képesek eltartani önmagukat saját reklámbevételeikből. Jogosan merül tehát fel a kérdés, milyen potenciál rejlik egy légitársaság hirdetési felületeiben. Érvek pro és kontra sorakoztathatók a külső hirdető megjelenése mellett és ellen, de akárhogyan is, a vállalatnak mindenképp érdemes számolnia az elszalasztott vagy realizált jövedelemmel.

A probléma megértéséhez először is szükséges tisztázni, hogy mi a különbség az ezen alfejezetben tárgyalt hirdetési potenciál és a kereskedelmi partnereken keresztüli bevételek között. A hirdetések az oldalakon található szalag-, esetleg szöveges reklámok értékesí-

tését jelentik, amelynek vevői lehetnek akár kapcsolt partnerek, akár külső hirdető. A különbség a fizetési konstrukcióban van. A hirdetési potenciálba érhető az, amelyet megjelenési szám<sup>2</sup>, vagy átkattintás alapján számláznak ki, míg a kereskedelmi partnerek bevételei döntően az értékesített szolgáltatás valahány százaléka alapján számíthatók. (Esetenként ez utóbbinál is előfordul vásárlás utáni fix összeg átutalása, ám ez rendszerint magasabb, mint ugyanez a forma a hagyományos hirdetéseknél.) (Aranyossy – Szutorisz, 2006)

A fő ok, mely sokszor elriasztja a légitársaságokat, hogy a hirdetések megbonthatják a honlap egységét, elvonhatják a vásárló figyelmét az eredeti termékről (repülőjegy). Ezzel szemben a hirdetési potenciál értékét emeli az a tény, hogy a légitársaságok oldalaira látogatók igen jól targetálhatók, így a megjelentetett reklámok átkattintási aránya meghaladhatja azt az eredményt, ami kevésbé specializált portálok esetében általában elérhető. Különösen igaz ez az állítás azután, hogy a felhasználó bejelentkezett, s így korábban eltárolt adatai alapján perszonalizált hirdetéseket kaphat (Aranyossy – Szutorisz, 2006).

A hirdetési potenciál számszerűsítése talán az egyik legpraktikusabban kivitelezhető számítás az on-line megjelenés előnyei közül, mivel annak módszertana ma már széles körben elterjedt. A portál szerkezete és látogatottsága jó alapot nyújt a maximálisan értékesíthető felület kalkulálására, melyet azonban természetesen nem célszerű egy légitársaságnak kihasználni, így a hirdetésre felkínált terület arányát a vállalat maga határozza meg, stratégiájához illeszkedően. Ezt követően a hasonló méretű és tartalmú (utazás) portálok benchmarkingja<sup>3</sup> segítségével meghatározható az az érték, melyet a hirdető várhatóan hajlandóak megfizetni a reklámfelületekért (Aranyossy – Szutorisz, 2006).

### *Márkanévpítés*

A honlap egyik feladata, hogy megjelenésében támo-gassa a brand, „márka” megismertetését, a márkanév tudatos erősítését az utasban – ezáltal hozzásegít a márka-hűség kialakulásához és a visszatérő törzsutasgárda megszilárdításához. Az arculatnak illeszkednie kell a légitársaság által megfogalmazott küldetéshez, az egyéb helyeken (reklámanyagokban, logóban stb.) megszokott forma- és színvilághoz, hogy egységes képet sugározzon az adott társaságról. Ez a törekvés a tár-sult szolgáltatók kapcsán is kell, hogy érvényesüljön, amire jó példa, hogy sok kapcsolt hirdető: szállodalán-cok, autókölcsönzők, saját ajánlataikat a légitársaság honlapjába ágyazzák, így az odalátogató közönség nem tapasztal stílustörést, akár azt is gondolhatja, még min-dig a társaság portálján navigál (Füleki et al., 2006).

A márkanévérték meghatározásának bevált módja a vállalati marketingtevékenység bizonyos hányadának kapitalizációja. Egy légitársaság honlapjának esetén a honlap csak egy részét teszi ki a cég marketingtevé-kenységének, tehát az on-line megjelenés a márka érté-kének is csak egy darabját adja, mely a teljes vállalati márkaérték részét képezi. A honlap tekinthető a vállalat hirdetési felületének, melyért a valóságban (önmagá-nak) nem fizet, ám mégis erős hatást ér el. A vállalati brand értékéhez való hozzájárulás tehát az önreklámok által elfoglalt hirdetési felületek potenciális ára (ha el-adta volna a társaság azokat) (Szutorisz et al., 2008). Természetesen ezen összegek tőkésítése során figye-lembe kell venni elhelyezkedésüket (fő- vagy aloldal), tartalmukat, ha értelmezhető, akkor a hatékonyságu-kat (például átkattintás). Az így kapott éves összeget csökkentett értékben kell figyelembe venni, tekintettel arra, hogy a látogatók már ismerték a márkát, eleve eltaláltak az oldalra, így úgymond rezisztensebbek az addicionális reklámokra. Mint minden korábbi esetben, a számítások itt is csak az idő pénzértékének figyelem-bevételével, a diszkontált pénzáramok módszerével történhetnek meg (Damodaran, 2001; Fazakas et al., 2004).

### *Vásárlói adatbázis*

A szolgáltatás jellegéből adódik, hogy az utasok kénytelenek bizonyos adatokat szolgáltatni magukról, s ennek egyik eszköze a honlap. Az utasok adataiból (minimálisan e-mail címéből) adatbázis készülhet, mely tartalmazhatja az utas teljes utazási profilját, úttörténe-tét. Ezeket az adatokat nemcsak marketingcélokra lehet használni (ajánlatok, akciók hírlevélen keresztül stb.), hanem ezek a fogyasztói magatartás és az üzleti folya-matok kiterjedt elemzésére is alkalmasak (kedvelt úti célok, törzsutasok viselkedésének elemzése, internetes rendelések aránya, disztribúciós csatornák hatékony-sága stb.) Emellett a begyűjtött adatok lehetővé teszik személyre szóló, targetált marketingajánlatok közvetí-tését is. Például, ha egy törzsutas sokat utazik a Bu-dapest–Berlin vonalon, a társaság ajánlhat neki berlini szállodákat, éttermeket – természetesen ezt a folyama-tot célszerű automatizálni, akár csak a helyfoglalást.

Az adatok bekérésénél a társaságnak figyelni kell arra, hogy a felhasználók általában bizalmatlanok, a lehető legkevesebb adatot akarnak megadni magukról. Az űrlapokon jól láthatóan meg kell jelölni a kötele-ző mezőket, továbbá amit csak lehet, automatikusan előre ki kell tölteni – akkor is, ha még nem regisztrált utasról van szó. Az internetes fizetés feltételeit is meg kell teremteni, és olyan (alternatív) fizetési módokat felkínálni, melyekben a felhasználók megbíznak. A re-



gisztrált felhasználóktól nem kell minden alkalommal újra elkérni hitelkártyájuk számát, ha azt korábban már megadták (Füleki et al., 2006).

A vásárlói adatbázis értékének meghatározási módszere bizonyos szempontból hasonlít az értékesítési csatornánál használthoz, amennyiben az alternatív megoldásokhoz képezik a viszonyítás alapját. Hogyan pótolhatná adatbázisát egy társaság, ha nem rendelkezne afelett? Az alternatíva ma már adott, cégek tucatja ajánl milliós adatbázisokat, elsősorban direkt on-line marketingcélokra. A légitársaság adatbázisának értékét tehát az a kérdés válaszolja meg: mennyibe kerülne azt megvenni (Aranyossy – Szutorisz, 2006). Bár bizonyos értelemben lehetne költségoldali közelítésként értelmezni a problémát, ám a teoretikus megközelítés ismertetésnél a 2. táblázatba nem véletlenül került a bevételalapú metódus. A légitársaság ugyanis mintegy önmagától vásárolja meg az adatbázist, mely számára viszonylag nem nagy extra költséggel jár, ám a bevételeit masszívan érinti. A módszerrel kapcsolatban ésszerűen kell tartani, hogy az alulbecsüli az adatbázis teljes értékét, mindamelllett sok diszkonttársaság hiába gyűjt adatokat, nem alapít rá komoly adatfeldolgozási rendszert, annak költségei miatt, azért a közelítés többnyire fedi a valóságot (Aranyossy – Szutorisz, 2006).

### *Kereskedelmi partnerek*

A honlap megjelenést, reklámfelületet biztosít a légitársaságok kereskedelmi partnereinek: szállodáknak, autókölcsönzőknek, biztosítóknak, utazáshoz kapcsolódó egyéb szolgáltatások közvetítőinek. Ez nemcsak a partnereknek kedvező, hanem az utasoknak is, mivel így egy helyen megrendelhetik az összes szükséges szolgáltatást, és akár kedvezményekhez is juthatnak az internetes vásárlással. Azon túl, hogy az értékesítések után a kereskedelmi partnerek fizetnek a vállalatnak, természetesen a légitársaság az utasok elégedettsége révén is ismételten profitál a kapcsolódó szolgáltatásokból. Arra azonban ügyelnie kell, hogy a kiegészítő szolgáltatások kínálata ne legyen túlságosan tovakodó, ne vonja el a figyelmet a honlap lényegi részét képező tartalomról (helyfoglalás), illetve a hirdetések formais és színvilága olvadjon bele a honlap többi részébe, ne üssön el attól (ad blending) (Füleki et al., 2006).

A kereskedelmi partnerek eladásainak értékeléséhez általában felhasználják a társaság korábbi kapcsolódó értékesítésről szóló adatait. Elmondható, hogy a légitársaságok eredeti tevékenységéből származó bevételeinek emelkedésével párhuzamosan a kapcsolódó bevételek is együtt mozognak. Bár az iparág az ancillary revenue<sup>4</sup> jelentőségének növekedését jelzi előre, ez a feltételezés csak akkor alkalmazható, ha a vállalat va-

lóban fokozottabb hangsúlyt helyez ezeknek a funkcióknak a népszerűsítésére mind partneri, mind fogyasztói oldalon (Aranyossy – Szutorisz, 2006). A társaság stratégiájától függő hagyományos és kapcsolódó bevétel arányának megállapítása után az előrejelzések alapján végrehajtott becsléssel meghatározható a kapcsolódó bevételek várható összege rövid vagy akár középtávon. Az ilyen jövedelmekhez köthető költségek emelkedése a technológiai szempontok alapján inkább fix ütemben, mint bevételarányosan történik. A fentiekén kívül ismételten az alternatívaköltség kap még szerepet a kapcsolódó értékesítések értékének kiszámítása során, mivel a légitársaságnak számolnia kell a kiesett jövedelemmel, amitől amiatt esett el, hogy a megjelenésért fizető hirdető helyett az értékesítés után osztalékot hozó partneri ajánlatok kerültek ki reklámfelületeire (Aranyossy – Szutorisz, 2006).

### *A légitársaságok on-line megjelenése*

A fapados légitársaságok arculatának kialakulása szempontjából honlapjuknak kitüntetett szerepe van. Kevés olyan ágazat létezik, amely ennyire konkrétan használja ki a világháló lehetőségeit. A diszkont légitársaságok költséghatékonyasági okokból forgalmuk java részét már hosszabb ideje az internetes jegyértékesítéssel adják el, 2008 tavaszától pedig áttérnek a kizárólagos on-line jegyértékesítésre (Szabó et al., 2008).

A vizsgált weblapok értékelésére az iparág sajátosságai mellett honlaptervezés, on-line marketing, webes szabványok, illetve a márkák internetes megjelenésével kapcsolatos elfogadott módszerek alapján került sor (Macdonald, 2003; Proctor – Vu, 2005).

A látogatottsági adatok Google Page Ranking rendszere alapján történt vizsgálata mellett a weblapok értékelése a felhasználóbarátság, az üzleti értékteremtés és a közösségépítési, perszonalizálhatósági szempontok szerint zajlott. Mindezek előtt azonban a diszkont légitársaságok szereplőinek példaképeként számító Jetblue.com bemutatása következik röviden, mintegy esettanulmányként az előremutató fejlesztésekre.

### *Az iparági mintakép: a Jetblue.com esete*

A Magyarországra járatot nem indító JetBlue – Amerika legnagyobb fapados légitársasága – azért került az elemzés megfigyeltjei közé, mert a low cost társaság webes megjelenését sokan az iparági etalonnak, s követendő példának tekintik.

Mivel a JetBlue főleg Amerikán belül repül, ezért összesen két nyelvet kezel (angol, spanyol). A társaság honlapja első ránézésre egyszerűnek tűnik, mégis nagyon jól felépített, komplex lap, mely nem csak a repülőjegy-megrendelésről szól: már megjelenésében

is a közösségépítő oldalakra emlékeztet. Ezt mutatja a „JetBlue Story”, melyben korábbi utasok beszámolóit olvashatják a felhasználók, tehát a web2.0-ás kezdeményezések első lépcsőjét építették be a portál működésébe: az aktív részvételt. A lapon lehetőség van regisztrálni, mely nem pusztán az adatok felvitelét jelenti, hanem egyúttal TrueBlue kártyát is igényelhet a kedves ügyfél, mellyel pontokat gyűjthet, és kedvezményeket kaphat (Szabó et al., 2008).

Az álláslehetőségek fül bár egyértelműen vállalati célt szolgál, az európai gyakorlattal szemben, nemcsak egyszerű toborzószöveget takar, hanem konkrétan kereshetők az egyes pozíciók, illetve lehetőség van a legfrissebb ajánlatok között válogatni. Ezek az egyszerű fejlesztések is bizalmat építenek a cég iránt, amit semmi esetre sem szabad lebecsülni. Csakúgy, mint a honlapon helyet kapott web-shop hatását, ahol különféle JetBlue-feliratos termékeket lehet vásárolni. A ötlet zseniális: az utasokra nem ráerőltetik a reklámtermékeket, hanem pénzért vagy gyűjtött pontjaikért kínálnak több tucatnyi, a cég logójával ellátott terméket, elérve, hogy a vásárlókat büszkeséggel töltse el, hogy a JetBlue-közösség tagjai.

A lap minden pontján éreztetik az emberrel, hogy ő nem csak vevő, ő a JetBlue család tagja (vagy jövődöbeli tagja). Ezt mi sem szemlélteti jobban, mint az, hogy a nyitólapon nincs lehetőség jegyrendelésre. Persze praktikusán egy kattintáson belül elérhető a helyfoglalás, de mégsem arra van kihegyezve a lap. Sőt, a repülőjegyek értékesítése mellett sokkal nagyobb hangsúly van az „élményértékesítésen”. A vásárlóknak lehetőségük van komplett programok közül választani. A lapon elolvasható, sőt meghallgatható más JetBlue-utasok véleménye. A látogatók üzenhetnek a többieknek. A lap elemzésekor mindenképp ki kell még emelni annak funkcionalitását. Ilyen támogatás például, hogy a menetrendet le lehet tölteni PDA-ra, vagy épp az otthoni számítógépre, s így akár internet nélkül is bármikor kereshetők a járatok.

Egészen biztos persze, hogy nem minden honlapnak lenne előnyös a fent bemutatott struktúra, hisz bár egy iparágban tevékeny-

kednek, céljaik és célpiacaik különbözhetnek. Ennek ellenére bármely weboldalra nézve hasznos lehet, ha a cég definiált céljai tükrében egy – különösen on-line – társadalmi hálózatokban kompetens szakember segítségét veszi igénybe annak kialakításánál.

### A weboldalak látogatottsága és megjelenése

A vizsgált társaságok internetes portáljainak látogatottsági sorrendje a Google Page Ranking rendszere alapján került összeállításra, míg felhasználói szemmel való értékelésük az E-business Kutatóközpont által készített honlaposztályozás szerint zajlott, melynél a megjelenés, összhatás, kezelhetőség voltak a fő szempontok (3. táblázat).

Megállapítható, hogy nem szükséges feltétele a látogatottságban mért eredményeknek az igényes, megmunkált, felhasználóbarát honlap: például Európa legnagyobb fapados légitársasága, a Ryanair végzett a honlaposztályozás utolsó helyén, látogatottságban azonban egyike a legfrekvenciáltabb oldalaknak. Viszonyításul: egyik legnépszerűbb videómegosztó oldal, a

3. táblázat

### A légitársaságok honlapjainak látogatottsága, felhasználóbarátsága és kapcsolt szolgáltatásai

Forrás: Társaságok weboldalai, 2007. november

Légitársaságok	Google Page Rank (1-10)	Szubjektív értékelés (1-10)	Magyar nyelv opció	Járat kereső a főoldalon	Térkép	Hírlevél	Szolgáltatások hirdetése	Autóbérlés opció	Szállás bérlet opció
Aer Lingus	7	6		x	x	x	x	x	x
AIR-BERLIN	7	9	x	x	x	x (reg kötött)	x	x	x
clickair fly smart	6	9		x	x	x (reg kötött)		x	x
Condor www.condor.com	6	8		x	x	x	x	x	
easyJet.com Come on, let's fly!	7	10	x	x	x	x		x	x
germanwings	6	7		X	x	x (reg kötött)	x	x	x
Jet2.com The low cost airline	6	5	x	X	x	x		x	x
JetBlue AIRWAYS	7	10		X	x	x (reg kötött)		x	x
Meridiana	-	7		x	x	x	x	x	x
norwegian.no	6	5		x	x		x	x	x
RYANAIR	7	3		x	x	x	x	x	x
SKY EUROPE	5	7	x	x	x	x	x	x	x
smartWings	6	6	x	x	x	x		x	x
Sterling.dk	6	9		x	x	x		x	x
WIZZ	6	7	x	x	x	x (reg kötött)		x	x

YouTube 8-as osztályzatot ért el a Google rangsorolásban, míg a legnépszerűbb magyar közösségi oldal, az Iwiw mindössze az 5-ös kategóriába került.

A honlapok közti relatív sorrendet felhasználóbarátság szempontjából az easyJet vezet, amely 2006-ban elnyerte az év honlapja díjat a diszkont légitársaságok között. Vele egy szinten áll a JetBlue, míg a harmadik helyen az Air Berlin. Utánuk a Sterling, majd a letisztult, egyszerű Clickair következik. Tőlük kicsit lemaradva jön a Condor, majd az Air Lingus, Germanwings, Meridiana, SkyEurope, Smart Wings és a Wizz Air. A középmezőny alatt foglal helyet a Norwegian és a Jet2.com, míg a sort egyértelműen a Ryanair honlapja zárja.

### *Üzleti szempontú értékelés*

Az értékelésnek ebben a részében a honlapokat a már részletezett szempontok egy része alapján hasonlították össze. Ezek a hirdetési felületek és hírlevelek használata, a kapcsolt szolgáltatások értékesítése, a brand meg nyilvánulása és a közösségépítési törekvések.

A külső megbízók által a weblapokon szereplő hirdetések (döntően bannerek formájában), illetve a támogatott cikkek, városleírások abban különböznek a kapcsoltan értékesített szolgáltatásoktól, hogy az előbbiekért döntően megjelenés vagy kattintás után fizet a megbízó, míg az utóbbiért a vásárlás alapján százalékot vagy fix összeget könyvelhet el a weblap üzemeltetője. További szempont lehet az elválasztásra az együttműködés időtartama és mélysége. Természetesen e fogalmak gyakran összefonódnak, például egy társ szállodalánc által nyitott új hely hirdetése mindkettőbe beletartozhat.

### Hirdetések

A hirdetések valójában három csoportra oszthatók. Az első kategóriába sorolható, amikor külsős partnercég hirdetései találhatók meg a weboldalon. Az egyszerű hirdetési felületeket a cég reklámügynökségeknek, AD-szerver cégeknek értékesíti. Ez a forma egyedül az Air Berlinnél fordul elő. Az elemzés készítésekor épp egy német mobilszolgáltató bannere volt látható az oldalsávban. A második csoportba a jegyhez kapcsolódó szolgáltatások sorolhatók, melyeket a cég partnerein keresztül terjeszt. Ilyen hirdetések jelentek meg az Air Berlin, a Condor, a Norwegian Air, az Aer Lingus, a Ryanair, a SkyEurope honlapjain.

A leggyakoribb hirdetési forma az egyes régiók jegypromócióval összekötött reklámozása. A reklámok több helyen beépülnek a honlap anyagába. Példa lehet ezekre, ahol az egyes városok leírásainál konkrét hoteleket, éttermeket, látnivalókat vagy épp Printed Guidokat ajánlanak. Általánosságban elmondható, hogy a lapok

a hirdetési felületeiket minimálisan használják ki. Ez azonban hozzájárul ahhoz, hogy a lap képe egyszerű, nem túlszűfolt, és a felhasználó így oda tud figyelni arra, amiért a lapra ment (Szabó et al., 2008).

### Hírlevelek

Míg pár évvel korábban a társaságok közül kevés használta ki a hírlevelek adta marketinglehetőséget, mára egyedül a Norwegian Air nem nyújt lehetőséget hírlevélre való feliratkozásra a vizsgált mintából. Akadnak olyan cégek, ahol ez a funkció regisztrációhoz kötött, ilyen például az Air Berlin, a Clickair, az easyJet, a JetBlue, valamint a Wizz Air. Átmenetet képez a Condor és a Germanwings, kevés adatszükségletével, míg mindössze egy e-mail címet igényel a feliratkozáskor az Aer Lingus, a Jet2.com, a Meridiana, a Ryanair, a SkyEurope, a Smart Wings és a Sterling (Szabó et al., 2008).

### Kapcsolt értékesítések

Kapcsolt értékesítések minden honlapon előfordulnak. Az alapvető szolgáltatások, úgymint autókölcsönzés és szálláshely, szinte minden site-on elérhetőek, de ezek mellett a legtöbb helyen megtalálhatók még a taxik, a reptéri transzferek, a biztosítások és a reptéri várótermek információi is. Azok közül többen, akik nem saját cégnév alatt szolgáltatják a szálláshelyeket, az Octopus Travelen keresztül intézik azt, az autókölcsönzésben pedig még ennél is nagyobb gyakorisággal fordul elő a Hertz autókölcsönző neve.

Az easyJet oldala kuriózumnak számít a kapcsolt értékesítések szempontjából. Szinte minden kapcsolódó szolgáltatást (easyJet Hotels, europecar4easyJet stb.) az Easy cégér alatt értékesítenek, ami óriási arculati erőt kölcsönöz a cégnek.

A Ryanair modellje eltér az easyJetétől, ugyanis az autókölcsönzést a Herten keresztül bonyolítják le. Nem irányítják a böngészőket a cég weboldalára, hanem a Ryanair honlapján belül (frame) tudnak keresni a Hertz ajánlatai között. A szálláshelyek egy részét ezzel szemben a Ryanair is saját cégnév alatt értékesíti (Szabó et al., 2008).

Ezek a kapcsolt szolgáltatások már elengedhetetlenek egy olyan piaci szereplő számára, amely fogyasztói körének megtartására törekszik. Az egymás közötti versenyhelyzet nem teszi lehetővé, hogy kényelmi szempontból ezeket a szolgáltatásokat ne kínálja egy-egy diszkont légitársaság. Kuriózum, hogy szállásbérleti lehetőséget egyedül a Condor nem ajánl fel potenciális utasai számára, ami különösen érdekes, minthogy a társaság az utazási irodát is magában foglaló Thomas Cook csoport tulajdonában van. Autóbérleti lehetőség mindenhol található azonban, vagy a honlapon belül, vagy átirányítva egy partner autókölcsönző oldalára.

## A brand és a honlap viszonya

A társaságok honlapjuk márkaerősítése szempontjából alapvetően három különálló csoportba sorolhatók. Az első csoportba a Ryanair kiforratlan lapja tartozik, mely inkább gyengíti a cég arculatát, mint támogatja azt. A cég honlapja rendszertelen, szín- és formavilága zavaros. A kék és sárga színek dominanciája ugyan megfigyelhető, de mellettük nem harmonizáló, élénk színek is megjelennek a weblapon. Emellett a Norwegian Air és a jet2.com oldala sorolható még ebbe a kategóriába, melyek – elsősorban a hirdetések miatti – hasonlóan zavaros világa nem alkalmas arra, hogy jelentősen hozzájáruljon a márka értékéhez.

A második csoportba két honlap tartozik. Ezek nagyon erősen brandcentrikus oldalak, azt is lehetne mondani, hogy mindent arra építettek, és épp ez jelenti a hibát. Az előzőekkel ellentétben szinte túlzásba vitték a brand hangsúlyozását, mely valamely más tekintetben így rontja a honlap értékét. Ide tartozik a SkyEurope és a Wizz Air oldala. A SkyEurope lapján a márka piros-kék-fehér együttesére épül minden, ám a honlap készítői megfélemedtek a népszerűség meglepően nagy százalékát jelentő színvakokról, amennyiben több ponton is sötétkék alapon használnak vörös linkeket, melyek a színvakok számára így szinte láthatatlanok. Praktikusabb volna csak a kék-fehér és piros-fehér kombinációkat használniuk oldalaikon. A Wizz Air lapja lila és rózsaszín (pink, magenta) színekkel operál. Ezek igen intenzív színek, melyekkel önmagukban nincs baj, hisz egyediségük miatt jól felidézhetők. A társaság weblapján azonban számos villogó, pörgő, suhanó szöveg található, mely már túllontúl ingergazdaggá teszi a honlapot. A társaságok döntő többségénél használt, a képernyő közepén helyet foglaló aktuális akciókat ajánló hirdetés mellett az oldal tetején még egy ilyen célú szalagreklám kapott helyet, és egy harmadik négyzet a jobb oldalon. A középső banner balról jobbra suhanó szövegekkel, a fenti lentről felfelé haladó képekkel és szövegekkel, míg a jobb oldali lentről felcsukódó animációkkal operált az elemzés készítője. Ezek mellett egy jobbról balra haladó fényűjség is folyamatos mozgásban volt a honlapon. A markáns színek mellett a nagy sebességű és különböző irányban történő mozgások megzavarhatják a potenciális utasokat. Természetesen ettől még ezek az oldalak igen jelentős brandépítési potenciállal rendelkeznek, de érdemes volna megvizsgálni annak módját más kontextusban is.

A harmadik nagy csoport a letisztult branddel rendelkező honlapok, bár azok is szóródnak az osztályon belül. Általános jellemzőjük, hogy a vevő folyamatosan érzi a brandet, mégis azt szolidan, célzottan kapja,

és nem túlsordulóan. Ide tartozik a Clickair, az Aer Lingus, a Sterling és az Air Berlin oldala, melyeknél a márkát kifinomult formában kommunikálják a vevők felé. A csoportban foglal helyet még az easyJet és a JetBlue is. Mindkettő erős brandet mutat; egyszerű, mégis jól felismerhető márkaépítő elemek találhatók honlapjaikon (Szabó et al., 2008).

## Összefoglalás: az iparág jövője

A web 2.0 trendeknek az on-line megjelenésbe való lassú begyűrűzése mellett az iparág más tekintetben is változásokon megy keresztül. A 2007 áprilisában az Európai Unió és az Amerikai Egyesült Államok által aláírt Open Sky Agreement nyomán a légitársaságok előtt megnyílt a két kontinens közötti járatok sokkal szabadabb indításának lehetősége (Szutorisz et al., 2008).

A korábban hosszabb távú utazásokra elképzelhetetlennek tartott diszkontjérek valóssá válnak. Michael O'Leary, a Ryanair vezérigazgatója 2007 áprilisában már hírt adott arról, hogy a társaság új, long haul járatokat üzemeltető leányvállalat indítását tervezi 2009 körül (Howe, 2007). A Ryanair meglévő bázisai mellett az új vállalat várhatóan további hat állomást nyitna az Egyesült Államokban, s a tervek szerint a Ryanair honlapján keresztül is értékesítő társaság neve RyanAtlantic lesz (Black, 2007).

Az iparág jövőjét tekintve meghatározó szerephez juthat az „ancillary revenue” és a packaging, azaz a mellékes bevételek és a csomagban kínált szolgáltatások. Az internet és a mobiltelefon használata a fedélzeten már a küszöbön áll. Új értékesítési csatornák törhetnek be, mint például a mobiltelefonon történő jegyvásárlás, a repülőtereken pedig az RFID technika könnyíthetné meg a beszállással és csomagszállítással kapcsolatos folyamatokat.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Az a telítettségi szint, ahol a járat veszteségesből nyereségesbe fordul.
- <sup>2</sup> Többnyire egyedi látogató.
- <sup>3</sup> Összehasonlító elemzése.
- <sup>4</sup> Kapcsolt értékesítésből származó bevétel.

## Felhasznált irodalom

- Aranyossy, M. – Szutorisz, G. B. (2006): The business value of wizzair.com – Website evaluation and benchmarking, Working paper, E-business Research Centre, Budapest
- Bearden, J.N. – Murphy, R.O. – Rapaport, A. (2006): Decision Biases in Revenue Management: Some Behavioral Evidence. Manufacturing & Service Operations Management



- Black, F.* (2007): O’Leary plans new all-frills airline for flights to US, (on-line) <http://www.independent.ie/national-news/oleary-plans-new-allfrills-airline-for-flights-to-us-43198.html> (Letöltve: 2008. 04. 18.)
- BME-UNESCO Információs Társadalom- és Trendkutató Központ kutatócsoport (BME-ITTK):* Magyar információs társadalom. jelentés 1998–2008, Budapest 2007. december
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J.* (1999): Vállalatértékelés – Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés, Panem, Budapest
- Damodaran, A.* (2001): Corporate Finance: Theory and Practice (2nd edition), Wiley, New York
- Dennis, N.* (2007): End of the free lunch? The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat, *Journal of Air Transport Management*, 13, 311–321. o.
- e-Business W@tch* (2005): A Pocketbook of e-Business Indicators – 2005 edition A Portrait of e-Business in 10 Sectors of the EU Economy, European Commission
- Fazakas, G. et al.* (2004): Vállalati pénzügyi döntések, Tanszék Kft., Budapest
- Füleki, D. – Sánta, T. – Szutorisz, G. B.* (2006): A Web 2.0 és a diszkont légitársaságok, E-business Kutatóközpont
- Gólya Z. – Szutorisz, G. B. – Nemeslaki, A. – Kele, G.* (2007): Elemzés a hazai on-line könyvpiacról, Gazdasági Versenyhivatal, Századvég, Budapest
- Hírszerző* (2008): 15 éves sültkrumplit árvereztek el az eBay oldalán (on-line), [http://www.hirszerzo.hu/cikk.15\\_eves\\_sultkrumplit\\_arvereztek\\_el\\_az\\_ebay\\_oldalan.62743.html](http://www.hirszerzo.hu/cikk.15_eves_sultkrumplit_arvereztek_el_az_ebay_oldalan.62743.html)
- Hofer, C. – Windle, R.J. – Dresner, M.E.* (2007): Price premiums and low cost carrier competition, *Transportation Research*, Part E
- Howe, P.J.* (2007): Ryanair planning overseas airline, [http://www.boston.com/business/articles/2007/04/13/ryanair\\_planning\\_overseas\\_airline/](http://www.boston.com/business/articles/2007/04/13/ryanair_planning_overseas_airline/) (Letöltés: 2007. 04. 12.)
- Hunter, L.* (2006): Low cost Airlines: Business Model and Employment Relations, *European Management Journal*, 24, 315–321. o.
- International Civil Aviation Organization* (2007): Environmental Report 2007, Letöltés helye: [http://www.icao.int/icao/en/env/pubs/env\\_report\\_07.pdf](http://www.icao.int/icao/en/env/pubs/env_report_07.pdf) (Letöltve: 2008. 01. 18.)
- International Civil Aviation Organization* (2007): Financial situation of airports and air navigation services for the year 2005, Letöltés helye: [http://www.icao.int/icao/en/atb/Studies/FinancialSituation\\_Ans\\_2005.pdf](http://www.icao.int/icao/en/atb/Studies/FinancialSituation_Ans_2005.pdf) (Letöltve: 2008. 01. 18.)
- Kápolnai – Nemeslaki – Pataki* (2002): E-business stratégia vállalati felsővezetőknek. AULA Kiadó, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal* (2007): Gyorstájékoztató Nemzetközi Utazások 2007. I. félév
- Lawton, T.C.* (2002): Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business, Ashgate, Aldershot
- Macdonald, N.* (2003): What is Web Design, Rotovision, Hove
- Malév.hu* (2007): E-jegy „boom” a Malévnál, (on-line) [http://www.malev.hu/BP/HUN/I\\_NEWS/2007-0829-1121-45VVJR.asp](http://www.malev.hu/BP/HUN/I_NEWS/2007-0829-1121-45VVJR.asp) (Letöltés: 2007. 09. 20.)
- Mason, Keith J. – Alamdari, F.* (2007): EU network carriers, low-cost carriers and consumer behaviour: A Delphi study of future trends, *Journal of Air Transport Management*, 2007/13.
- Nemeslaki, A. – Duma, L.* (2005): E-business üzleti modellek, Alinea Kiadó, Budapest
- O’Connor, W.E.* (2001): An Introduction to Airline Economics, Praeger Publishers, Westport
- origo.hu* (2007): Piacvezető, (on-line) <http://magazin.utazas.origo.hu/20070509piacvezeto.html> (Letöltés: 2007. 10. 12.)
- origo.hu* (2008): Lopott katonai felszerelések az eBay-en (on-line) <http://www.origo.hu/techbazis/internet/20080411-lopott-katonai-felszerelések-az-ebayen.html> (Letöltve: 2008. 04. 14.)
- Pocsarovszky, K.* (2008): Hozammenedzsment – Diszkont légitársaságok árazása, TDK dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem
- Proctor, R.W. – Vu, K.P.L.* (2005): Handbook of Human Factors in Web Design, Routledge, New York
- Rappa, M.* (2002): Business Models on the Web (on-line) <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (Letöltve: 2008. 04. 14.)
- Szabó, B. – Pocsarovszky, K. – Szutorisz, G.B.* (2008): Az e-business hatása a hazai diszkont légi közlekedési iparágra, TDK dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem
- Szutorisz, G. B. – Pocsarovszky, K. – Szabó, B.* (2008): A hazánkban megjelenő diszkont légitársaságok elemzése, TDK dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem
- Szutorisz, G. B. – Nemeslaki, A. – Pocsarovszky, K. – Szabó, B. – Csomán, G.* (2008): Elemzés a magyar légi közlekedési piacon működő diszkont légitársaságokról, Gazdasági Versenyhivatal, Századvég, Budapest
- Taneja, N.* (2002): Driving Airline Business Strategies through Emerging Technology, Ashgate Publishing, Burlington