

A piacorientált szervezeti kultúra kialakítása: A stratégiai marketingfunkció fejlesztési folyamata a HungaroControl – Magyar Légiforgalmi Szolgálat Zrt. példáján keresztül¹ – 1. rész

A közölt írás színvonalas, újszerű ismeretek honosításaként is értékelhető, több szerző közös alkotása. Helyes, ha a hazai állami tulajdonban lévő vállalatok, intézmények modern, a piaci igényekhez gyorsan alkalmazkodó szervezeti kultúrával rendelkezve vesznek részt a nemzetközi „megmértetésben”, amihez az ilyen tartalmú kutatások sokat segíthetnek.

Csepeti Ádám² – Gyulavári Tamás³ – Zsótér Boglárka⁴

Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet

e-mail: adam.csepeti@uni-corvinus.hu, tamas.gyulavari@uni-corvinus.hu, boglarka.zsoter@uni-corvinus.hu

1. BEVEZETÉS

A légi közlekedés az egyik legdinamikusabban fejlődő közlekedési ágazat a gazdasági válság, a különböző természeti csapások és terroristámadások ellenére is. Az elmúlt években tapasztalt globális növekedési üteme kiemelkedőnek bizonyult⁵ [19]. Az európai légi forgalom 2014-ben éves szinten megközelítette a 10 millió járatot, amelynek két évtized elteltével megduplázódására számítanak az iparági elemzők⁶ [21]. A kereslet várható nagymértékű emelkedése folyamatos kapacitásnövelést követel meg a kínálati oldalon. Ezért a légitársaságok, a légi jármű konstruktőrök, a repülőtereket üzemeltető társaságok és a légiforgalmi szolgálatok is egyaránt jelentős fejlesztésekbe kezdtek. A piacvolumen növekedése mellett azonban számos további külső feltétel – különösen a szabályozási környezet

változása – is ösztönzi az érintett vállalatok üzleti működésének, gazdálkodási folyamatainak módosítását. Tanulmányunkban a légi járművek forgalmának biztonságos és hatékony lebonyolításában kiemelkedő szerepet játszó légi navigációs szolgálatok (ANSP-k – Air Navigation Service Provider-ek) átalakuló piacát mutatjuk be a HungaroControl – Magyar Légiforgalmi Szolgálat Zrt. előtt álló vezetés-szervezési és marketingstratégiai kihívások ismertetésén keresztül.

2. KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK AZ EURÓPAI LÉGIFORGALMI IRÁNYÍTÁSBAN

Az európai légiforgalmi szolgálatok piacát hosszú évtizedeken keresztül a tagállami légterek szuverenitásából következően a monopol szerkezet jellemezte. Ez a gyakorlatban azt jelentette,

1 A szerzők a cikk tartalmi szerkesztésének folyamatát 2015. június 30-án lezárták.

2 A Budapesti Corvinus Egyetem Marketing Tanszékének tudományos segédmunkatársa (Ph.D.)

3 A Budapesti Corvinus Egyetem Marketing Tanszékének docense (Ph.D.)

4 A Budapesti Corvinus Egyetem Marketing Tanszékének tudományos segédmunkatársa (Ph.D.)

5 http://www.airbus.com/company/market/forecast/?eID=dam_frontend_push&docID=33755

6 <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/forecasts/seven-year-flights-service-units-forecast-2014-2020-feb2014.pdf>

hogy az egyes országok magas légterében áthaladó vagy az országban található repülőterek forgalmát kizárólag az adott tagállam légi navigációs szolgálata kezelhette. Ez egy stabil, relatíve jól jövedelmező piaci pozíciót biztosított a kontinens ANSP-i számára. Ugyanakkor a költségérzékenyebbé vált légitársaságok és az Európai Bizottság nyomására megalkotott Egységes Európai Égbolt I., II. és II.+ (Single European Sky – SES) jogszabálysomagok értelmében a légiforgalmi irányítási piacon is a versenyintenzitás fokozatos emelkedése tapasztalható. Az eddig prioritásnak tekintett szolgáltatáselem – a biztonság – mellett a légi társaságok (ügyfelek) igényei és preferenciái között egyre inkább előtérbe kerülnek a kapacitásbeli, szolgáltatásminőségi, hatékonysági (gazdaságossági) és környezetvédelmi szempontok⁷ [20].

A SES II. rendeletcsomag értelmében 2012. december 31-ig az országoknak létre kellett hozni az ún. funkcionális légtérblokkokat (Functional Airspace Block – FAB), amelyek a tagállami ANSP-k együttműködési és egyben versengési keretrendszerét is képezik. Az európai légi navigációs szolgálatokat tömörítő hét funkcionális légtérblokkban megkezdődött a teljesítményrendszerre, az útvonal optimalizálásokra, a közös díjzónákra és az erőforrások megosztására irányuló elképzelések kidolgozása⁸ [24]. Magyarország a közép-európai légtérblokkba (FABCE) tartozó légiforgalmi szolgáltatókkal közösen szintén hozzáfogott a stratégiai tervek, képzési programok, légiforgalmi irányítási eljárások, a kommunikációs és navigációs rendszerek stb. összehangolásához, de nyitott a FABCE-n kívüli, motivált tagállami légi navigációs szolgáltatókkal való közös fejlesztések és együttműködések iránt is.

A feladatmegosztás ugyanakkor hosszú távon azt is jelentheti, hogy a légiforgalmi irányítást, a légiforgalmi irányításhoz kapcsolódó szakmai tevékenységeket (kommunikáció és navigáció,

radarüzemeltetés, légiforgalmi tájékoztatás, meteorológiai szolgálat stb.) és az egyéb addicionális szolgáltatásokat (pl. oktatás, tréning, K+F) egy adott funkcionális légtérblokkon belül⁹ a leghatékonyabban megszervezni képes szolgáltatók fogják elvégezni [29]. Hasonló elképzelések láttak napvilágot a SES II. + jogszabálytervezet 2013. júniusi publikálását követően, amelyek a támogató funkciók (pénzügy, beszerzés, HR, jog, kommunikáció stb.) összevonását és/vagy kiszervezését indítványozták Brüsszelbe vagy regionális szolgáltató központokba („centralized services”¹⁰) [25]. A leginkább szélsőséges scenárió szerint az egyes országok magas légtereinek és repülőtereinek irányítása akár ki is kerülhet az adott tagállami légi navigációs szolgálatok kezéből, hiszen a technológiai feltételek ma már ezt lehetővé teszik (pl. Remote Airspace és Tower). Tehát megállapítható, hogy a funkcionális légtérblokkok megalakítása mind a FAB-okon belüli, mind pedig a FAB-ok közötti versenyintenzitás mértékét jelentősen emeli. A légi útvonalakért és a légi járművek irányításáért folytatott piaci küzdelem erősödik.

A monopol piaci struktúrában kissé elkényelmesedett tagállami ANSP-k működésére egy másik tényező is meghatározó befolyást gyakorol. A brüsszeli székhelyű EUROCONTROL – amely a légitársaságok által, az igénybe vett magas légtéri (ACC), valamint közellkörzeti (APP) és torony-szolgáltatásokért (TWR) befizetett díjakat osztja szét az egyes országok légi navigációs szolgálatai között – 2012-től¹¹ új pénzügyi, költségelszámolási mechanizmust vezetett be [22]. A korábbi teljes költségmegtérülési („full cost recovery”) rendszert felváltó „price cap” elszámolási mechanizmus célja, hogy a hatékonyság növelése érdekében európai szinten min. 3,5%-kal csökkenjenek a légiforgalmi irányítás díjai¹² [23]. Ez a legtöbb légi navigációs szolgáltatótól jelentős változtatásokat követel meg a pénzügyi és operatív controlling terü-

7 <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/publication/files/prr-2014.PDF>

8 http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/ses_2_en.htm

9 <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/blueprint-single-european-sky.pdf>

10 [http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/doc/ses2plus/com\(2013\)408_en.pdf](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/doc/ses2plus/com(2013)408_en.pdf)

11 <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/route-charges/reference-documents/eurocontrol-principles-effective-01-11-2013-en.pdf>

12 <https://www.eurocontrol.int/articles/about-network-manager>

letén, hiszen ezt követően a jóváhagyott 3-5 éves tervektől eltérően alakuló, adicionalisan felmerült költségeket vagy elmaradt forgalmi bevételeket az EUROCONTROL, illetve a légitársaságok csak részlegesen kompenzálják.

3. STRATÉGIAI KIHÍVÁSOK A HUNGAROCNTROL - MAGYAR LÉGI-FORGALMI SZOLGÁLTAT ZRT.-NÉL

Az állami tulajdonban lévő HungaroControl vezetésének kiemelt feladata, hogy a szervezetet felkészítse az alkalmazkodásra a nemzetközi környezetben tapasztalható változásokhoz. A felsővezetők felismerték, hogy a versenyintenzitás egyre magasabb mértékével jellemezhető európai légi navigációs környezetben erősíteni kell a vállalat működésében a piaci koordinációs mechanizmusokat. A magyar légiforgalmi szolgáltató 2010-ben stratégiai fordulatot vett, és határozottan megkezdte az átalakulást, hogy egy sok tekintetben bürokratikus, nehézkes költségvetési szervből egy piacorientált nemzetközi vállalattá váljon. A stratégiai irányváltás két – menedzseri szempontból – meghatározó pillérének a következők tekinthetők¹³ [27].

A szolgáltatásportfolió diverzifikációja: A szervezet vállalkozási jellegének erősítése érdekében a vállalat új üzletágakat alapított. Az olyan addicionális tevékenységek, mint a szimuláció vagy a légiforgalmi irányítók oktatása és továbbképzése képesek az ingadozó légi forgalomhoz rendelkezésre álló légiforgalmi irányítói többletkapacitást időszakosan felszívni és bevételt termelni. Ezek az üzletágak tehát egyfelől jövedelmező „résiacokat” jelenthetnek, míg másfelől stabilabb pozíciót biztosíthatnak a cég számára az Európai Bizottság és a légitársaságok adminisztratív koncentrációs nyomásaival szemben. A szimulációs központ és oktatási akadémia mellett egyéb potenciális üzletágak nyitása is felmerült a vezetőségben, továbbá a cégben lendületet kaptak a termékfejlesztési folyamatok [pl. „MergeStrip” folyamatos süllyedést (CDO) támogató alkalmazás, Remote Tower, légiforgalmi irányítási eljárások (pl. SID/STAR) tervezése, radarteszter stb.].

Nemzetközi expanzió: Kiemelkedő technológiai, eljárás- és humán erőforrásbeli képességeknek köszönhetően a HungaroControl a Közép-Európai Légtérblokk (FABCE) versenyképességének előmozdításában – a korábbi évek passzivitásával ellentétben – vezető szerepet kíván játszani, és proaktívan keresi az együttműködési lehetőségeket a Közép-Európai Légtérblokkon kívüli szolgáltatókkal (pl. román, szerb, albán, macedón). A HungaroControl nemzetközi szerepvállalásában európai szinten is mérföldkőnek tekinthető, hogy a Társaság a NATO KFOR pályázatán elnyerte a koszovói magas légtér irányításának jogát, amelynek üzemeltetése 2014. április 3-án kezdődött meg.

Az ambiciózus stratégiai elképzelések megvalósítása érdekében több jelentős technológiai beruházás is elkészült, illetve elindult a vállalatnál. Az új irányító központban (ANS III.) és egyéb létesítményekben világszínvonalú informatikai háttér infrastruktúra, légi navigációs szoftver (MATIAS Build 10.) és kommunikációs rendszer támogatja a légiforgalmi irányítási szolgáltatás minőségének fejlesztését¹⁴ [26]. A HungaroControl ATM innovációk (pl. Free Route Airspace, CPDLC) folyamatos bevezetésére irányuló törekvései és a légiforgalmi irányítók felkészítését támogató korszerű facilitásoknak (pl. 360 fokos toronyszimulátor, kényszerhelyzeti központ és torony) helyet adó ANS I. létesítmény felújítása potenciálisan Európa egyik legversenyképesebb légi navigációs szolgáltatója számára teremti meg az ideális működési feltételeket¹⁵ [28].

A helyes stratégiai célkitűzések megfogalmazását és a technológiai feltételek biztosítását követően a magyar légiforgalmi szolgáltató a tervek implementálása és a feladatok gyakorlati végrehajtása során nagy menedzseri kihívásokkal találkozhat. Kérdéses, hogy a jelenlegi szervezeti struktúra, az aktuális szervezeti működési folyamatok és a stabil környezethez szokott humán erőforrás állomány hogyan lesz képes a felsővezetők stratégiai célkitűzéseinek realizálására. A szervezetfejlesztési folyamat 2012-ben érkezett el a stratégiai marketing funkció

13 <http://www.hungarocontrol.hu/rolunk/strategia>

14 <http://www.hungarocontrol.hu/download/655bb664e5dfff88f95a2b202b1bc358.pdf>

15 <http://www.hungarocontrol.hu/tudaskozpont>

átalakításához. A kvázi monopol pozíciót biztosító jogszabályi környezet értelemszerűen azt eredményezte, hogy a vállalat eseti és fejletlen marketing kompetenciákat, a piacorientált működést mérsékelten támogató szervezeti kultúrát örökölt, amely a vevőorientációt kevésbé tekintette prioritásnak. Ennek erősítése ugyanakkor elengedhetetlen mind a légiforgalmi irányításban megszerzett pozíciók fenntartása, mind pedig az új üzletágak sikeres piaci penetrációjára érdekében.

Tekintettel arra, hogy a megváltozott európai piaci és jogszabályi környezet jelentős belső átalakításokat kényszerít ki a vállalatnál, tanulmányunk célkitűzése rávilágítani a piacorientált szervezeti kultúra kiépítésének szükségességére. *A piacorientáció, mint nemzetközi akadémiai konstrukció bemutatását követően ismertetjük az elmúlt években végzett empirikus megfigyelésünk (marketingstratégiai audit) eredményeit, majd a piacorientáció Jaworski-Kohli [9] és Narver-Slater-féle [15] modelljét adaptáljuk a HungaroControl szervezetére.* Ezt követően feltárjuk a piacorientált szervezeti kultúraváltást támogató és gátló tényezőket, végül funkcionális stratégiai javaslataink megfogalmazásával azonosítjuk azokat a marketingtevékenységeket, amelyek eredményes és hatékony ellátását a közeljövőben a magyar légiforgalmi irányításnak feltétlenül meg kell szervezni.

4. A PIACORIENTÁCIÓ GAZDASÁGTÖRTÉNETI HÁTTERE

A piacorientáció akadémiai kutatásokban és menedzsment tanácsadásban gyakran alkalmazott konstrukciójának kialakulása egészen az 1970-es évekig nyúlik vissza. A '70-es, '80-as években az Egyesült Államok számos iparágában a vállalatok versenyhátrányba kerültek a japán cégekkel szemben. Közgazdászok és marketingszakemberek arra hívták fel a figyelmet, hogy a japán vállalatok piaci sikere a közhiedelemmel ellentétben nem csak a fosszilis energiahordozók felhasználásának minimalizálását prioritásnak tekintő távol-keleti termelési eljárásoknak köszönhető, hanem döntően annak, hogy termék- és szolgáltatásportfóliójuk összetételét gyorsabban és eredményesebben képesek az állandóan változó

fogyasztói igényekhez és preferenciákhoz illeszteni (Morita, 1986).

Az USA szövetségi kormányzata elhatározta, hogy kutatási programokat indít az amerikai vállalatok versenyhátránya okainak pontos, tudományos igényességgel történő meghatározására és a versenyképességük emelését javító javaslatok kidolgozására. A pályázat koordinálásával a bostoni székhelyű Marketing Science Institute-ot bízták meg, amely 1987-ben megnevezte a pályázat nyertesének tekinthető, három akadémiai csapatot. A kutatócsoportok vezetői 1) Ajay K. Kohli – Bernard J. Jaworski, 2) John C. Narver – Stanley F. Slater és 3) Rohit Deshpandé – Frederick E. Webster – John U. Farley voltak. Az előzetes feltáró kutatások alapján az akadémikusok határozottan állították, hogy a japán vállalatok e rendkívül sikeres, piacvezérelt magatartása mögött egy tudatos, a fogyasztói igényekkel való azonosulást és a versenytárs alternatíváktól megkülönböztetést a vállalat legapróbb értékteremtő folyamataiban is hangsúlyozó *piacorientált szervezeti kultúra* húzódott meg. A téma vizsgálata során a nyertes kutatócsoportok alapvetően három kérdéskörre keresték kvantitatív módszertan segítségével a választ [9]:

1. Mitől tekinthetők piacorientáltabbnak bizonyos vállalatok, míg más cégek kevésbé?
2. Milyen hatással van a piacorientált szervezeti kultúra a vállalatok üzleti teljesítményére és a cégek alkalmazottaira?
3. Befolyásolják-e a piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot bizonyos külső és belső környezeti tényezők?

5. A PIACORIENTÁCIÓ, MINT TUDOMÁNYOS KONSTRUKCIÓ FOGALMI MEGHATÁROZÁSA

A kutatások megindulását követően a piacorientáció hamar a marketing egyik kulcsfogalmává vált, amelyet az elmélet kifejlődésének kezdetén egyértelműen a hosszú távú piaci siker és a versenyképesség egyik zálogának tartottak. Az empirikus vizsgálatok eredményeként kialakult irányzatokat két csoportba sorolták, attól függően, hogy milyen mértékben dominál bennük a szervezeti kulturális, illetve az üzletpolitikai megközelítés [3,7]. Az elmúlt évtizedekben több átfogó tanulmány, métaelemzés is

publikálásra került [10], továbbá számos fejlett és feltörekvő gazdaságban egyaránt tesztelték a piacorientáció megnyilvánulását [1, 8].

Azok az akadémikusok és gyakorlati szakemberek, akik a marketingre csoportos viselkedésformaként tekintenek, legtöbbször a piacorientáció elméletéből indulnak ki [11, 15]. Értelmezésükben a piacorientált szervezeti kultúra egy pragmatikus, akcióorientált lefordítása a stratégiai marketing koncepciónak, mely a fogyasztó fontosságát hangsúlyozza, ami nemcsak a funkcionális marketing szervezeten belül értelmezendő, hanem a vállalat egészére, sőt még a külső környezeti érintettekre kiterjedően is. E koncepcionális megközelítést elfogadó kutatók többsége pozitív kapcsolatot tár fel a piacorientáció és a vállalat üzleti teljesítménye között [4].

Több tanulmány azonban arról számol be, hogy a fenti vizsgálatokban jelentősek az eltérések a piacorientáció definiálásában, és némely kutatás módszertani következetessége is megkérdőjelezhető [18]. Többen [7] például bizonyítják, hogy Narver és Slater [15] megközelítésében a piacorientáció interpretációjának kulturális jellege kap hangsúlyos szerepet, azonban a mérési skálában inkább a magatartási, üzletpolitikai jellegű komponensek dominálnak. Így a piacorientáció kulturális vonása az alkalmazott mérőeszközök folytán jelentősen alulreprezentált.

A piacorientáció operacionalizálására alkalmas, új mérési skálák kialakítására ösztönző szerzők a konstrukciót csoportkulturaként definiálják, amely a piaci értékek és normák, valamint a piac „megdolgozásával” kapcsolatos vállalati akciók összességéként értelmezhető [7]. A három komponens hierarchikus viszonyban áll egymással. Empirikus vizsgálatokkal sikerült bizonyítani, hogy az alsóbb, taktikai és operatív szintű menedzseri intézkedések befolyásolják leginkább az üzleti teljesítményt. Mások szerint azonban a piacorientált szervezeti kultúra elemei dinamikusan változó interakciós viszonyban állnak egymással, amely reláció a következő „puha” tényezőkkel jellemezhető: konfliktusok felmerülése, kezelésük módja és csoportdinamika.

A következőkben – a piacorientáció szakirodalmi kereteit sorvezetőként használva – az előző feje-

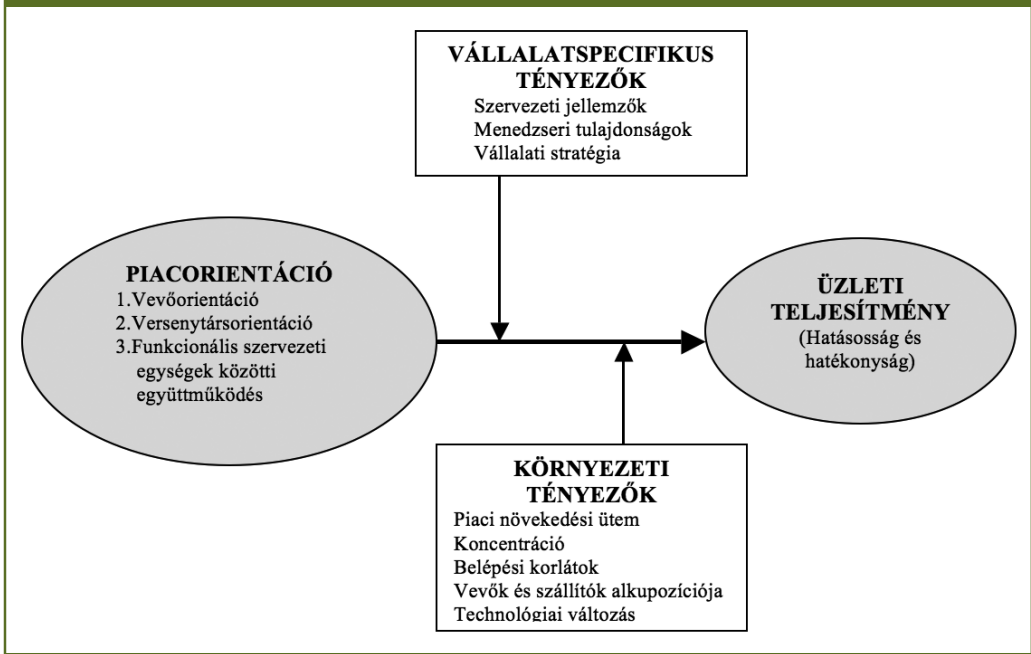
zetben ismertetett három kérdésre az elmúlt évek tudományos kutatásaiban született válaszokat foglaltuk össze. A piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot, valamint ennek alakulására befolyást gyakorló tényezők ismertetését rövidebben, *míg a piacorientált szervezeti kultúra jellemzőit – a HungaroControl külső és belső környezetében tapasztalható változásokat szem előtt tartva – nagyobb terjedelemben mutatjuk be.*

5.1. Mitől tekinthetők piacorientáltabbnak bizonyos vállalatok, míg más cégek kevésbé? Mit is jelent pontosan a piacorientáció a szervezetek mindennapjaiban?

A marketing funkció vállalaton belüli megjelenésével, tevékenységeinek jellemzésével számos hazai és nemzetközi kutatás foglalkozott [2, 8, 10]. Narver és Slater [15] a piacorientációt olyan szervezeti kultúraként határozzák meg, amely eredményesen járul hozzá a kiemelkedő vevői érték megteremtéséhez. Az 1. ábrán látható, hogy a szerzők a piacorientáció három fontos alappillérét különböztetik meg: 1) a vevőorientációt, 2) a versenytárs-orientációt, 3) a funkcionális szervezeti egységek közötti együttműködést. A *vevőorientáció* a fogyasztók aktuális és jövőbeli igényeinek megismerésére, megértésére, s ez alapján a folyamatosan kiemelkedő vállalati értékajánlat kialakítására utal. *Versenytárs-orientáció* alatt azt értjük, hogy a vállalat folyamatosan értékeli jelenlegi és potenciális versenytársainak erősségeit, gyengeségeit, valamint hosszú távon ezekhez viszonyítva fejleszti erőforrásait, képességeit és dolgozza ki értékajánlatát. A *funkcionális szervezeti egységek közötti együttműködés* a vállalati erőforrások és kompetenciák koordinált hasznosítását jelenti a kiemelkedő értékajánlat kialakítása és a vevők számára történő közvetítés érdekében. A harmadik pillér utal a marketingfunkció azon sajátosságára, hogy e terület sikere alapvetően attól is függ, hogyan tud együttműködni más szervezeti egységekkel, mint pl. pénzügy, K+F, emberi erőforrás menedzsment.

A fenti modell feltételezi, hogy a piacorientált szervezeti kultúra és a vállalati teljesítmény között pozitív összefüggés tapasztalható. Közgazdasági értelemben az *üzleti teljesítménynek* két fontos dimenzióját különböztetjük meg. A *hatékonyság* az előállított outputokhoz felhasznált input erőforrások arányát számszerűsíti, míg a *hatásosság*

1. ábra: A piacorientáció általános modellje



a cégek által kitűzött célok helyességét és elérésük mértékét ragadja meg. A nyilakból látható, hogy a piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolat bizonyos belső (szervezeti) és külső környezeti tényezők hatására felerősödhet vagy gyengülhet. Számos *vállalat-specifikus jellemző* gyakorolhat befolyást arra, hogy a piacorientáció milyen mértékben képes hozzájárulni az üzleti teljesítmény javításához (pl. rigorózus pénzügyi/számviteli szemlélettel rendelkező felsővezetés általában kevésbé tekinti a vevőorientációt prioritásnak, így a piacorientáció nem képes a megfelelő mértékben emelni az árbevételt.). A *külső környezeti tényezők* pedig arra mutatnak rá, hogy a piaci, technológiai és jogszabályi környezetben tapasztalható változások is módosíthatják a piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot (pl. magas iparági belépési korlátok esetében nem feltétlenül szükséges a vevői igényeknek való megfelelés a magas üzleti teljesítmény eléréséhez).

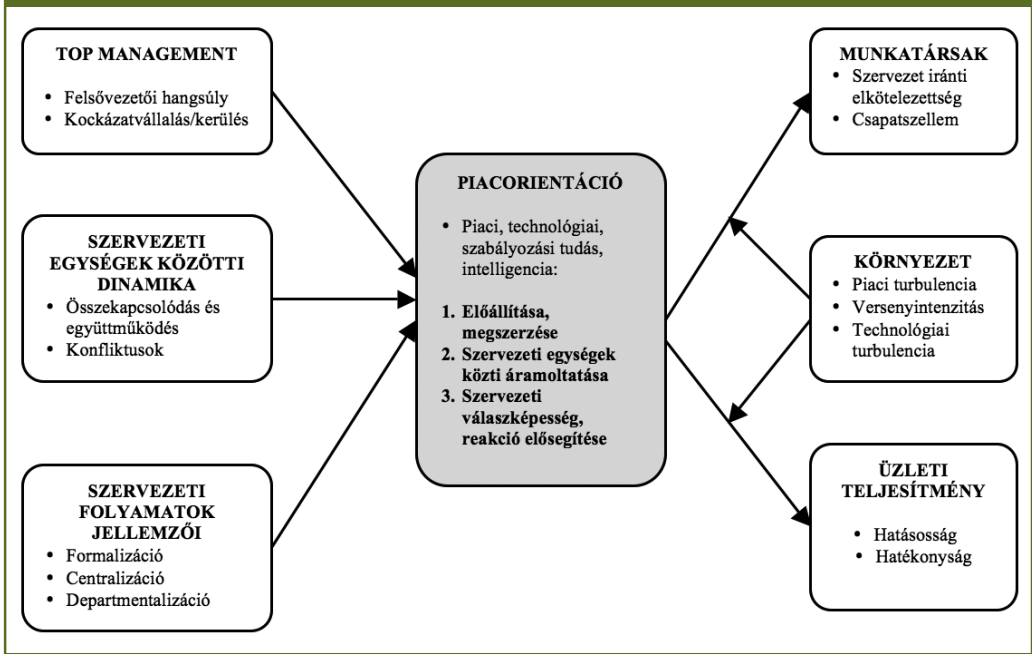
A piacorientált szervezeti kultúra gyakorlati megvalósítását kézikönyvként segíti a 2. ábra, amely rávilágít arra, hogy a vállalati marketingfunkciónak milyen tevékenységek eredményes és hatékony

ellátásához szükséges kompetenciákat célszerű kifejleszteni. Jaworski és Kohli [9] értelmezésében a piacorientáció lényegét három összetett tevékenység képezi:

1. A piaci, technológiai és szabályozási környezet meghatározó aspektusaival kapcsolatos *tudás, intelligencia előállítása, megszerzése* (pl. szisztematikus információgyűjtés a fogyasztókról, versenytársakról).
2. A megszerzett *tudás szervezeti egységek közötti* hatékony, horizontális és vertikális *áramoltatása* formális és informális csatornákon keresztül egyaránt.
3. Mindezek alapján a szükséges *szervezeti válasz-képesség, a közös, koncentrált reakciók elősegítése*, ami a megszerzett tudás birtokában hozott intézkedésekre utal.

A 2. ábrán látható, hogy a piacorientált szervezeti kultúra kialakítását és működésének sikerességét számos tényező befolyásolja. Ahhoz, hogy a piacorientált kultúra meghonosodjon egy vállalatban a *felsővezetői hangsúly* elengedhetetlen. Kritikus tényezőnek tekinthető, hogy a vezető menedzserek felismerik-e az állandóan változó piaci igényekhez történő alkalmaz-

2. ábra: A piacorientációt meghatározó tényezők és következményei



ködés fontosságát, hangsúlyozzák-e az értékteremtő tevékenységek vevői preferenciákhoz illeszkedő alakítását, és világos iránymutatást kínálnak-e a munkatársak számára a szervezeti folyamatok vevői preferenciákat szem előtt tartó kialakításában. A szervezeti kultúraváltási folyamatot a topmenedzsment tagjainak kell kezdeményezni, és a piaci tudással kapcsolatos stratégiai szintű feladatokat is nekik célszerű koordinálni. Fontos szerepet játszik, hogy a felsővezetők *milyen mértékben vállalnak kockázatot*, azaz hajlandóak, illetve mernek-e adott esetben a bukás veszélyével fenyegető új termékeket/szolgáltatásokat, programokat kidolgozni a környezeti változásoknak való megfelelő érdeklődésben.

A *szervezeti egységek összekapcsolódása* (pl. formális és informális együttműködési platformok, kommunikációs csatornák) nagymértékben hozzájárulhat ahhoz, hogy a piaci, technológiai és jogszabályi környezettel kapcsolatban megszerzett tudás a vállalat minden belső érintettjéhez eljusson, megkönnyítve ezzel a vevői igényekhez illeszkedő értékajánlatok közös

kidolgozását és a megfelelő akciók végrehajtását. A *szervezeti egységek közötti explicit vagy rejtett konfliktusok* a legtöbb esetben gátolják a megszerzett információ megosztását, megakadályozzák az eredményes kommunikációt és a vállalati intézkedések meghozatalát. A minőségi konfliktuskezelés elősegíti a sikeres együttműködést, amely túllép az egyszerű információ megosztáson, és a piaci feladatok ellátásában érintett szervezeti egységek közös gondolkodását, a problémák kollektív megoldását jelenti.

A piaci intelligencia összegyűjtése, terjesztése, valamint a koncentrált, közös válaszlépések megtervezése, implementálása jelentős mértékben függ attól is, hogy a *szervezeti folyamatokra mennyire jellemzők* a formális eljárások, a hosszú, hivatalos procedúrák, a szigorú szabályok. A *formalizáció* azt tükrözi, hogy egy cég hivatalos szabályai milyen mértékben határoznak meg szerepeket, hatás- és felelősségi köröket, kommunikációs csatornákat, normákat, ösztönzőket és szankciókat. A *centralizáció* megmutatja, mennyire összpontosul a döntéshozatal a felsővezetők kezében, azaz

hányan és a szervezeti hierarchia mely szintjeiről vehetnek részt benne. A *departmentalizáció* arra vonatkozik, hogy a vállalat a felmerülő funkcionális feladatokat mennyire specializáltan, hány szervezeti egységet működtetve végzi el. Általánosságban elmondható, hogy a nagymértékű formalizáció, centralizáció és departmentalizáció kevésbé segíti elő a piacorientált szervezeti kultúra kialakítását, hiszen gátolják a piaci, technológiai és jogszabályi tudás megszerzését és az információk áramoltatását. Ugyanakkor néhány kutatás igazolta pozitív hatásukat a szervezeti válaszképességre, a meghozott intézkedések határozott implementációjára [10].

5.2. A piacorientáció hatása az üzleti teljesítményre

A piacorientált szervezeti kultúra megnyilvánulását vizsgáló kutatásokról elmondható, hogy többségük pozitív összefüggést talált a piacorientáció és az üzleti teljesítmény eredményességi (pl. értékesítési árbevétel) és hatékonysági (pl. profitabilitás) dimenziói között. A piacorientáció és az üzleti teljesítmény között csak olyan kivételes külső környezeti feltételek fennállásakor tapasztaltak negatív sztochasztikus kapcsolatot, mint pl. korlátozott versenyintenzitás, homogén fogyasztói igények, általános gazdasági dekonjunkció [5]. A piacorientáció üzleti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások eredményeiről számos kutatás [10] ad átfogó képet.

5.3. A piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot moderáló belső és külső környezeti tényezők megnyilvánulása a HungaroControl kontextusában

A piacorientáció üzleti teljesítményre gyakorolt hatását számszerűsítő tanulmányok általában kitérnek a vállalatok belső (szervezeti) és külső környezeti tényezőinek moderáló hatására is. Több cikkben [9] a *külső környezeti bizonytalanság* kap meghatározó szerepet, amelyen belül kiemelkedik a *piaci és technológiai turbulencia*, mint a legkutatottabb külső tényezők, amelyeket a piacorientáció következményeinek megállapításánál vizsgálnak [10]. *Jelen tanulmányunkban a piaci és technológiai*

turbulencia mellett a vállalati stratégia, mint a teljesítményt moderáló, szervezeti tényező hatására is figyelmet fordítunk. A továbbiakban a moderáló tényezők ismertetése után azok aktuális megnyilvánulási formáit is értékeljük a HungaroControl környezetében.

A *piaci turbulencia* egy adott részpiacra jellemző vevői igények gyakori változását jelenti [11]. A piacok akkor mondhatók turbulensnek, ha a fogyasztói szokások gyors változást mutatnak és további új vevők belépésével kell számolni [9]. Amikor a vállalat egy viszonylag jól körülhatárolható és lassan változó preferenciájú fogyasztói körrel szembesül, a piacorientáció valószínűsíthetően elhanyagolható hatással lesz a teljesítményre. Ebben az esetben nem szükséges a marketing-mixet a lassan változó fogyasztói igényekhez igazítani. A piaci turbulencia emelkedésével azonban várható, hogy a piacorientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatása erősödni fog, hiszen nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalat termék- és szolgáltatáskínálata, valamint a fogyasztói igények között idővel eltérés tapasztalható [17].

Többek szerint azon szervezetek, amelyek turbulens piaci környezetben működnek, rákényszerülnek termékeik és szolgáltatásaik folyamatos módosítására, minőségük emelésére, hogy azok eleget tegyenek a változó fogyasztói igényeknek [9]. Ugyanakkor a vállalatok termékkínálatát csak kis mértékben szükséges változtatni, ha a piacok stabilak, és a fogyasztói preferenciák nem nagyon változnak. A szerzőpáros szerint a turbulens környezetben működő cégek rákényszerülnek piacorientációjuk mértékének fokozására (pl. a változó fogyasztói igények nyomán követésére). Számos kutatás vizsgálta, hogy a piaci turbulencia magasabb/ alacsonyabb mértéke befolyással lehet-e a piacorientált szervezetek teljesítménycéljainak elérésére. Bár nem mutatható ki egyértelmű összefüggés a vizsgált tényező hatását illetően, néhányan mégis arról számolnak be, hogy a piaci turbulencia moderáló tényezőként jelenik meg [1], azaz jelenléte felerősíti a piacorientáció és a teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot.

Az európai légi navigációs ágazatban a piaci turbulencia jelenleg meghatározó tényezőnek

tekinthető, mert a légitársaságok igényei és preferenciái a légiforgalmi irányítási szolgáltatással kapcsolatban folyamatosan változnak. A „biztonság az első” elv dominanciája mellett a szolgáltatásminőség növelése és a vevői igényekhez illeszkedő fejlesztése nélkülözhetetlen a versenyképesség javításához. A vevők szolgáltatásminőségi és hatékonysági preferenciái a korszerű, idő- és kerozinkímélő eljárások, valamint a környezetvédelmi szempontok előtérbe kerülését eredményezik. Ezek nélkül a légiforgalmi irányítási szolgáltatás minőségének fejlesztése és a megszerzett piaci pozíciók fenntartása hosszú távon nehezen képzelhető el.

Megjegyezzük, hogy az Európai Bizottság SES II. + jogszabálysomagja nagymértékben erősíti a piaci turbulenciát, ugyanis a légitársaságok elképzelései szerint az Egységes Európai Égbolt főbb célkitűzései csak a jelenleginél sokkal kevesebb, kiemelt minőségű szolgáltatást nyújtó légi navigációs központ működésével realizálhatók. Ennek megfelelően a HungaroControl számára elengedhetetlen, hogy a légitársaságok igényeinek és preferenciáinak összegyűjtésére alapozza szolgáltatásminőség-fejlesztési folyamatait. Mindemellett, a piaci turbulenciára adott megfelelő válaszreakció lehet a szolgáltatási portfólió diverzifikációja is, az addicionális szolgáltatások iránti növekvő kereslet kielégítése az új üzletágak (pl. szimuláció, képzés) sikeres működtetése révén.

A *technológiai turbulencia* egy termékpiacon jellemző technológiai változás előre jelezhetőségére utal [5, 11]. A technológiai turbulencia magas fokával jellemezhető piac olyan terep, ahol az új termékbevezetéseknek köszönhetően a technológiai feltételek változásának üteme meglehetősen gyakori. Amikor a piaci környezet a technológiai turbulencia magas mértékével jellemezhető, a technológiai háttértudással rendelkező szakemberek problémamegoldó folyamatban betöltött szerepe potenciálisan felerősödik. A kutatás-fejlesztési részlegben dolgozó szakemberek pl. hasznos információval szolgálhatnak a feltörekvő új technológiákról vagy a meglévők, eddigitől eltérő alkalmazásával kapcsolatban nyújthatnak ötleteket. Számos szerző azt hangsúlyozza, hogy a marketingnek egyre jelentősebb szerep jut egy technológiailag

turbulens környezetben versenyző vállalatban belül, hiszen feladata útmutatást kínálni a K+F és termelésmenedzsment funkcióknak, hogy a felhasználók mely technológiai alkalmazásokat képesek a leggyorsabban adaptálni, melyek illeszkednek leginkább a vevői preferenciákhoz.

A technológiai turbulencia szerepe különösen erőteljesnek mondható a HungaroControl külső és belső környezetében egyaránt. A költség-hatékonyságra és a szolgáltatásminőség emelésére irányuló törekvések a légitársaságok és az Európai Bizottság részéről jelentős technológiai fejlesztésekre ösztönözik a tagállami légi navigációs szolgáltatókat. Így a technológiai turbulencia az ágazatban számos formában megnyilvánul, a teljesség igénye nélkül például:

- A tagállami magas légterek távoli országokból történő irányításának technológiai feltételei adottak (pl. koszovói magas légtér irányítása a budapesti munkateremből)
- A repülőterek forgalmának irányítótorny nélküli, távoli kezelésére alkalmas technológia is rendelkezésre áll (Remote Tower)
- Felgyorsultak a légiforgalmi irányítási biztonsági, hatékonysági és környezetvédelmi paramétereinek javítására irányuló technológiai fejlesztések (pl. a folyamatos megközelítést és emelkedést (CDA/CCD) támogató alkalmazások, műholdas navigáció (ADSB), ACDM, aircraft performance tool stb.)
- Az addicionális igényeket kielégítő szolgáltatás- és termékfejlesztések megjelenése folyamatos (pl. légi navigációs szoftverek funkcionalitásának bővülése, a pilóta és légiforgalmi irányító közötti kommunikációs platformok fejlődése (CPDLC), közös információmenedzsment és adatátviteli rendszerek (SWIM) elterjedése)
- ANSP-k közötti együttműködések az eljárásfejlesztés, az útvonal-optimalizálás, radarüzemeltetés és egyéb olyan területeken, amelyhez a különböző technológiai hardver- és szoftverrendszerek harmonizálása elengedhetetlen (pl. Free Route Airspace).

Elmondható, hogy a tagállami légi navigációs szolgáltatók felismerték, hogy a piaci koncentrációs nyomással jellemezhető környezetben a technológiai fejlesztéseknek kiemelt szerepe lehet a versenyképesség megőrzésében. A tech-

nológiai kiemelkedőség tehát a funkcionális légtérblokkokon belüli vezető pozíció megszerzésének egyik alapfeltétele.

A *vállalati stratégia* a piacorientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot befolyásoló harmadik tényező, amelyet cikkünkben ismertetünk. A stratégia olyan menedzseri döntések és akciók konzisztens rendszere, amely 1) vezeti a szervezetet a külső környezettel való kapcsolattartásban, 2) hatást gyakorol a struktúrára és a működési folyamatokra, valamint 3) döntő mértékben befolyásolja az üzleti teljesítményt [6].

Nagyon fontos megérteni a piacorientáció és a stratégia kapcsolatát e két tényező vállalati teljesítményre gyakorolt hatását illetően. A piacorientáció és a stratégia ugyan számos hasonló jellemvonással rendelkeznek, de ettől még eltérő a két konstrukció. Az előbbi egy szervezeti kultúra, míg utóbbi egy magatartásminta. Néhány kutató szerint a követett stratégia egyben a vállalat által érvényesített piacorientáció mértékét is tükrözi, azonban az empirikus vizsgálatok többsége rávilágít, hogy a piacorientált szervezeti kultúra tetszőleges stratégiai orientációt követő vállalatnál kialakítható, csak az üzleti teljesítményre gyakorolt hatása eltérő mértékű a különböző stratégiai orientációk esetében. Példaként említhető, hogy egy visszahúzó, védekező stratégiát folytató vállalat rendelkezhet fejlett piacorientált szervezeti kultúrával, ha jelenlegi vevőinek lojalitását igényeik minél magasabb szintű kielégítésével kívánja elérni, de teljesen negligálhatja is a piacorientáció érvényesülését, amennyiben csak a költséghatékonyság növelésére, az üzemeltetési költségek racionalizálására törekszik, figyelmen kívül hagyva a piaci szereplők magatartásában megfigyelhető, pl. a minőség emelésére irányuló változásokat.

Gyakorlati szempontból a piacorientáció és a stratégia kapcsolatának vizsgálata azért kritikus, mert a piacorientált akciók végrehajtását és az ennek megfelelő viselkedésformák kialakítását a vállalatnak valamilyen formában közzétehetővé kell tennie a munkatársak számára, hogy a kitűzött tervek és az azokhoz kapcsolódó teljesítménycélok megvalósíthatók legyenek. Több szerző hangsúlyozza, hogy a piacori-

entált kultúra kialakításához stratégiai szintű döntésekre van szükség, így a legtöbb megközelítés értelmében a piacorientáció érvényesítése a felsővezetők hatáskörébe tartozik [11, 15].

A stratégiai menedzsment akadémiai diszciplína képviselői a vállalatok környezeti alkalmazkodásában megfigyelt magatartásminták alapján számos stratégiai tipológiát alkottak. A jelentős klasszifikációk közül említést érdemelnek Miles és Snow [12], Mintzberg [13], és Porter [16] munkái. A HungaroControl társasági stratégiájával kapcsolatban – bár az egyértelműen nem feleltethető meg egyik, a fenti taxonómiákban kidolgozott stratégiai orientációnak sem – le kell szögezni, hogy a vállalat működésében felerősödnek a Miles és Snow-i elemző, a Porter-i differenciáló és a Mintzberg-i vállalkozói stratégiai megközelítés domináns tartalmi és folyamat elemei.

A három közül talán az elemző stratégiai orientációt követő vállalatok idioszinkratikus jellemzői figyelhetők meg leginkább a Társaság működésében, hiszen a HungaroControl egyrészt új üzletágak megnyitásával, új vevői célszegmentek és földrajzi piacok számára kívánja értékesíteni vállalkozási alapokra helyezett addicionális szolgáltatásait, ugyanakkor alapszolgáltatásai minőségének fejlesztésével, költséggazdálkodásának racionalizálásával, folyamatainak optimalizálásával és határozott nemzetközi érdekérvényesítési törekvéseivel a konvencionális piacait is minél eredményesebben, hatékonyabban igyekszik kiszolgálni.

A HungaroControl társasági stratégiája tehát a külső környezeti kihívásoknak megfelelően a proaktív magatartási megközelítés irányába mozdult el, amely egyben remek alapot nyújthat a hosszú távú stratégiai célkitűzések realizálásához szükséges piacorientált szervezeti kultúra kialakításához is. A Közlekedéstudományi Szemle következő számában megjelenő második részben primer kutatási tapasztalataink alapján ismertetjük a piacorientált szervezeti kultúra kialakítását gátló és elősegítő tényezőket a HungaroControlnál, valamint menedzseri javaslatokat fogalmazunk meg tudatos alakításukra a Társaság versenyképességének növelése érdekében.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A szerzők köszönetüket fejezik ki a tanulmányosorozat elkészüléséhez nyújtott támogatásért Szepessy Kornélnak, a HungaroControl vezérigazgatójának, és Zsolnay Tamás vállalatfejlesztési és külkapcsolati igazgatónak, valamint munkatársaiknak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Appiah-Adu, K. (1998), Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 25-45.
- [2] Berács József (2003), Piacorientáció, érték és marketing, *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf., 5. szám, 13-25. old.
- [3] Deshpandé, R. – Farley, J. U. – Webster, F. E., Jr. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
- [4] Diamantopoulos, A. – S. Hart (1993), Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 2, pp. 93-121.
- [5] Grewal, R. – P. Tansuhaj (2001), Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 67-80.
- [6] Hambrick, Donald C. (1980), Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 567-575. (DOI: 10.5465/AMR.1980.4288961)
- [7] Homburg, C. – C. Pflesser (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 4, pp. 449-462.
- [8] Hooley, G. – J. Fahy – G. Greenley – J. Berács – K. Fonfara – B. Snoj (2003), Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1-2, pp. 86-106.
- [9] Jaworski, Bernard J. – Ajay K. Kohli. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, pp. 53-70.
- [10] Kirca, A. H. – S. Jayachandran – William O. Bearden (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 24-41.
- [11] Kohli, Ajay K. – Bernard J. Jaworski (1990), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
- [12] Miles, Raymond E. – Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, Free Press, New York
- [13] Mintzberg, Henry (1973), Strategy Making in Three Modes, *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 44-53.
- [14] Morita, Akio (1986), *Made in Japan*, Dutton, New York
- [15] Narver, John C. – Stanley F. Slater (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- [16] Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York
- [17] Slater, Stanley F. – John C. Narver (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 46-55.
- [18] Yoon, S. J. – S. Lee (2005), Market-Oriented Culture and Strategy: Are They Synergistic?, *Marketing Bulletin*, Vol. 16, No. 4, pp. 1-20.

ELEKTRONIKUS HIVATKOZÁSOK

- [19] Airbus (2014), Global Market Forecast: Future Journeys (2013-2032), letöltés helye: http://www.airbus.com/company/market/forecast/?eID=dam_frontend_push&docID=33755 és letöltés ideje: 2014. július 21.
- [20] EuroControl, Performance Review Commission (2015), Performance Review Report, An Assessment of Air Traffic Management in Europe during the Calendar Year 2014, letöltés helye: <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/publication/files/prr-2014.PDF> és letöltés ideje: 2015. június 13.
- [21] EuroControl, Network Manager (2014), 7-year IFR Flight Movements and Service Units Forecast: 2014-2020, letöltés helye: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/forecasts/seven-year-flights-service-units-forecast-2014-2020-feb2014.pdf> és letöltés ideje: 2014. július 21.
- [22] Eurocontrol, Central Route Charges Office (2013), Principles for establishing the cost-

base for en-route charges and the calculation of unit rates, letöltés helye: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/route-charges/reference-documents/eurocontrol-principles-effective-01-11-2013-en.pdf> és ideje: 2014. június 2.

- [23] EuroControl, Network Manager (2015), About the Network Manager, letöltés helye: <https://www.eurocontrol.int/articles/about-network-manager> és ideje: 2015. június 13.
- [24] European Commission (2010), Mobility and transport: Single European Sky 2., letöltés helye: http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/ses_2_en.htm és ideje: 2015. június 13.
- [25] European Commission (2013), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the

Committee of the Regions: Accelerating the implementation of the Single European Sky, letöltés helye: [http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/doc/ses2plus-com\(2013\)408_en.pdf](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/doc/ses2plus-com(2013)408_en.pdf) és ideje: 2014. július 18.

- [26] HungaroControl (2014) Éves jelentés – 2013, letöltés helye: <http://www.hungarocontrol.hu/download/655bb664e5dfff88f95a2b202b1bc358.pdf> és ideje: 2015. január 28.
- [27] HungaroControl (2015a), Stratégia, letöltés helye: <http://www.hungarocontrol.hu/rolunk/strategia> és ideje: 2015. június 13.
- [28] HungaroControl (2015b), Tudásközpont, letöltés helye: <http://www.hungarocontrol.hu/tudaskozpont> és ideje: 2015. június 13.
- [29] IATA (2012), A Blueprint for the Single European Sky, letöltés helye: <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/blueprint-single-european-sky.pdf> és ideje: 2015. június 13.



The development of a market-oriented organizational culture: the process of the development of strategic marketing function introduced through the example of HungaroControl – Hungarian Air Navigation Services Ltd.

Aviation is one of the most dynamically developing transport sectors in spite of the economic crisis, a variety of natural disasters, and terrorist attacks. Over the recent years, the global growth of aviation has been outstanding. The European air traffic consisted of nearly 10 million individual flights on an annual level in 2014, and industry analysts expect this number to double within two decades. The significant increase in demand expected for future years requires a continuous expansion of capacity on the supply side. Therefore, airlines, aircraft constructors, airport operators and air traffic service companies alike have started major development projects. Besides the market volume growth, a number of other external factors – in particular, changes in the regulatory environment – will encourage the evolution of the business operation and management processes of the companies concerned.



Die Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur: der Entwicklungsprozess der strategischen Marketing-Funktion durch das Beispiel von HungaroControl

Trotz der Wirtschaftskrise und einer Vielzahl von Naturkatastrophen und Terroranschläge ist der Luftverkehr einer der am dynamischsten entwickelnden Verkehrszweige. In den letzten Jahren war die weltweite Wachstumsrate der Luftfahrt herausragend. Die Leistung des europäischen Luftverkehrs hat die 10 Millionen Einzelflüge auf Jahresbasis im Jahr 2014 angenähert, und Industrie-Analysten erwarten, dass diese Leistung innerhalb von zwei Jahrzehnten verdoppelt wird. Der für die kommenden Jahre erwartete deutliche Anstieg der Nachfrage erfordert eine kontinuierliche Ausweitung der Kapazitäten auf der Angebotsseite. Daher haben die Fluggesellschaften, Flugzeugbauer, Flughafenbetreiber und Luftverkehr-Service-Unternehmen gleichermaßen größere Entwicklungsprojekte gestartet. Neben dem Wachstum des Marktvolumens es wird eine Reihe von anderen externen Bedingungen - insbesondere Änderungen im regulatorischen Umfeld - die Entwicklung der Geschäftsführung und der Managementprozesse der beteiligten Unternehmen fördern.