

SZAKDOLGOZAT

CSIKÓ LILI LAURA

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
KÜLKERESKEDELMI KAR  
KERESKEDELEM ÉS MARKETING SZAK  
LEVELEZŐ TAGOZAT  
MARKETINGMENEDZSMENT SPECIALIZÁCIÓ

AZ AIRPORT SERVICE BUDAPEST ZRT. A VERSENYTÁRSI  
KÖRNYEZETÉBEN

BELSŐ KONZULENS:  
JÄCKEL KATALIN

KÉSZÍTETTE:  
CSIKÓ LILI LAURA

BUDAPEST, 2023

## Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék .....	5
1. BEVEZETÉS .....	6
2. STRATÉGIA .....	7
2.1 Stratégiai tervezés.....	7
2.2 Stratégiai tervezés elemei.....	8
2.3 Stratégiai tervezés módszerei .....	8
2.4 Stratégiai menedzsment folyamata .....	9
3. MARKETINGSTRATÉGIA .....	11
3.1 Marketingstratégia.....	11
3.2 Marketingstratégia szintjei.....	11
3.3 Marketingstratégia megvalósítása .....	12
3.4 Marketingstratégia ellenőrzése .....	13
3.5 Toborzásmarketing .....	15
4. STRATÉGIAI TERVEZÉS.....	18
4.1. A vállalatról.....	18
4.2 A vállalat céljai .....	19
4.3 Marketingkörnyezet.....	20
4.4 Makrokörnyezeti elemzés .....	20
4.5 Versenykörnyezet és versenyhelyzet elemzés.....	26
4.6 Mikrokörnyezeti elemzés .....	32
4.7 Fogyasztói igények elemzése.....	36
5. SZOLGÁLTATÁSOK .....	38
5.1 Szolgáltatások fogalma.....	38
5.2 Szolgáltatások jelentősége.....	38
5.3 Szolgáltatások jellemzői .....	39
5.3.1 <i>HIFI elv</i> .....	39
5.3.2 <i>Szolgáltatás marketingmix (7P)</i> .....	40
5.6 Szolgáltatások fizikai tartalma .....	46
5.7 Szolgáltatások folyamatának szakaszai .....	49
Összegzés .....	51
Irodalomjegyzék .....	53
Mellékletek .....	57
Mellékelt ábrák a kérdőívekhez.....	63

## NYILATKOZAT

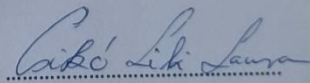
Alulírott .....Csikó Lili Laura..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023 év .....11..... hónap <sup>25</sup> nap



hallgató aláírása

## Ábrajegyzék

1. ábra. A stratégiák hierarchiája .....	7
2. ábra. Benchmarking folyamatára .....	14
3. ábra. A vállalati célok tartalmának terjedelmi hierarchiája .....	19
4. ábra. A magyarországi K+F ráfordítások GDP-hez mért aránya .....	21
5. ábra. Foglalkoztatási ráta Magyarországon.....	22
6. ábra. Magyarország munkanélküliségi rátája.....	23
7. ábra. A háztartások egy főre jutó éves nettó jövedelmének alakulása 2020-2021 .....	24
8. ábra Porter 5 erő modell .....	27
9. ábra Piaci szerkezet alapján a verseny .....	29
10. ábra. A foglalkoztatottak száma Magyarországon nemzetgazdasági ágak szerint .....	39

## 1. BEVEZETÉS

Az általam választott vizsgálni kívánt vállalat az Airport Service Budapest Zrt. A szakdolgozatom fő célja a vállalat ismertségének mérése, melyet a toborzásmarketing sikerességének felmérésével, és az általunk végzett szolgáltatások minőségének felmérésével kívánok elérni. A hipotézisem az, hogy az említett vállalat toborzás marketingtevékenysége fejlesztésre szorul. Jobban kellene reklámozni a céget, hogy minél több munkavállaló ismerhesse meg ezt a lehetőséget. A Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér földi kiszolgáló szervezetei számára a marketingtevékenység a megüresedett pozíciók betöltésére szóló álláshirdetéseken összpontosul. Ennek oka, hogy mindegyik légitársaságnak megvan a maga, adott földi kiszolgálója, és nálunk a hangsúly a minél tökéletesebb utaskiszolgáláson alapul, illetve a verseny is a kiszolgálás minőségén folyik, ami alapján a légitársaságok változtathatnak kiszolgáló céget. A hipotézisem alapja a saját észrevételem, mivel az adott vállalatnál dolgozok én is. Dolgozatomban a fogalmi ismertetések után rátérek a vállalat marketingstratégiájának teljes vizsgálatára, ezt követően kitérek arra is, hogy milyen a vállalat jelenlegi helyzete a versenytársi környezetben. Vajon versenytársai toborzásmarketingje eredményesebb? A versenytársaitól átjött dolgozók miben látják a lényegi különbségeket? Kérdőíves kutatással kívánom kideríteni, hogy a munkahelyet kereső, illetve pályakezdő emberek mennyire ismerik a repülőtéri földi utaskiszolgálási álláslehetőségeket. Kérdőíves kutatással kívánom felmérni az általunk végzett szolgáltatások minőségét az igénybe vevők válaszai alapján. Interjút fogok készíteni pár kollegámmal is, hogy választ kapjunk arra, hogy a munkavállalói oldalról hogyan fest a vállalat toborzásmarketingje. Továbbiakban interjút is fogok készíteni az Airport Service Zrt. marketingesével, hogy utánajárjunk, hogy szerinte elegendő-e a megjelenés minősége, mennyisége és formái. Interjúmban arra is választ kívánok kapni, hogy a toborzásmarketing milyen nehézségekkel szembesíti a marketingeseket. A szolgáltatásmarketing részben, kifejtem, hogy az Airport Service Budapest Zrt. milyen szolgáltatásokat nyújt és milyen fizikai tartalmi vannak ennek az adott cég esetében. Hogyan jelenik meg a 7P és a HIPI elv, illetve a szolgáltatás nyújtási folyamat szakaszait is ismertetem. Összegzésképpen pedig a hipotézisem megerősítését, avagy megcáfolását fogom kifejteni, illetve megteszem a javaslatokat, amit a szolgáltatások igénybe vevői és a munkavállalói oldalról összegyűjtöttem. A javaslatok megtételével reményeim szerint segíthetek a munkáltatónak egy átfogóbb képet kapni a toborzásmarketing sikerességéről, és a végzett szolgáltatások minőségéről, illetve lehetőséget nyújtok az esetleges újítások bevezetéséhez is.

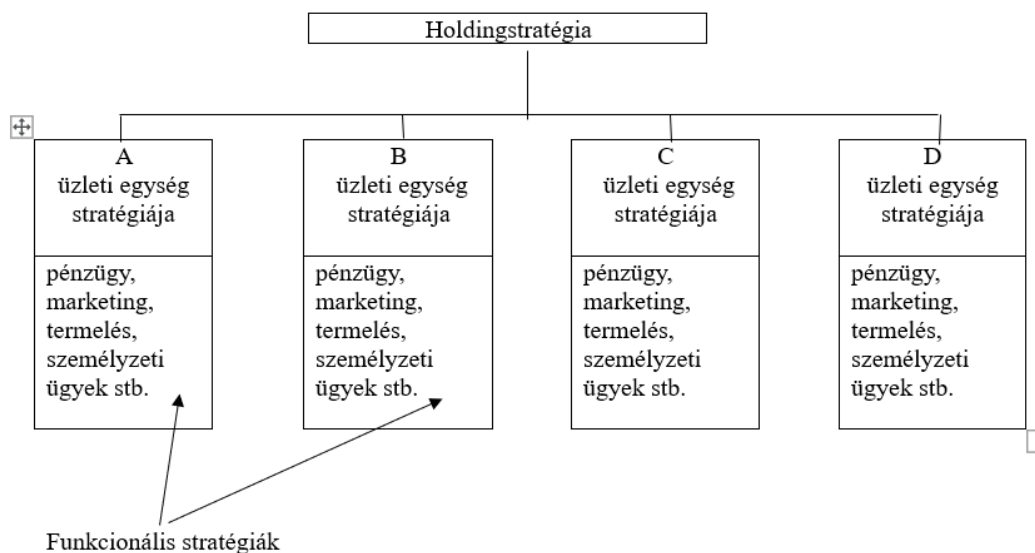
## 2. STRATÉGIA

### 2.1 Stratégiai tervezés

„A stratégiai terv magában foglalja az intézmény legfőbb céljait, irányelveit és tevékenységeit: leírja, hogy az adott szervezet mivel foglalkozik (miért foglalkozik azzal), kijelöli a jövőre vonatkozó célokat és a célok megvalósításának mikéntjét is. A stratégiai terv abból a célból készül, hogy biztosítsa, hogy valamennyi érdekelt fél (az állam vagy a helyi hatóságok, a munkatársak és a felhasználók) számára érthető és világos legyen, hogy mi az adott intézmény feladata, és milyen célkitűzései vannak.” (Cserpes, 2011, 29.o)

A célok komplex meghatározása, tervezési tevékenységek központosított ellenőrzése, irányítása, a múlt trendjeit felhasználó előrejelzések készítése, üzleti környezet elemzése, ok-okozati összefüggések elemzése, feltárása, majd az adatok összegyűjtése és rendszerezése mind a stratégia részét képezi. (Józsa, 2014)

A stratégia legfelsőbb szintje a holding stratégia (összvállalati) stratégia, majd az üzleti egységek stratégiája és ezen belül találhatóak a funkcionális stratégiák, mint pl.: a marketingstratégia. (Stratégiai tervezés és marketing, 2018)



1. ábra. A stratégiák hierarchiája

Forrás: Saját szerkesztés a Stratégiai tervezés és marketing, 2018 alapján

Az Airport Service Zrt. üzleti egységei területileg a Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren és a Debreceni Nemzetközi Repülőtéren találhatóak. Az én vizsgálatom a Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren található üzleti egységre vonatkozik. Ezen belül is a funkcionális marketingstratégiák közül a marketingstratégiát fogom vizsgálni.

## 2.2 Stratégiai tervezés elemei

*A stratégia megtervezése egy nagyon fontos lépés, melynek elemei:*

- „A szervezet küldetésének és hosszútávú céljainak meghatározása.
- A vállalat külső feltételrendszerének elemzése és a piaci lehetőségek azonosítása.
- A rendelkezésre álló erőforrások, szervezeti képességek, a vállalati erős és gyenge pontok értékelése.
- A célok újbóli meghatározása a környezet és a belső feltételek elemzésének eredményei alapján, továbbá azon egyeztetett stratégiák felvázolása, amelyek révén a célok elérhetőek.
- A stratégiák időbeli lefutásának meghatározása, rögzítve az egyes stratégiákon belül a cselekedetek sorrendjét és egymáshoz történő kapcsolódását.
- Az előzetesen meghatározott célok megvalósítása, olyan szervezeti kereteket hozva létre, amelyek elkészítik a részletes taktikai és akcióterveket, s a tervezésen keresztül pontosítják a megteendő gyakorlati lépéseket.
- Ellenőrzés, stratégiai terv megvalósításával elért eredmények vizsgálata, elemzése.”  
(Józsa, 2003)

## 2.3 Stratégiai tervezés módszerei

*A stratégiai tervezésnek 3 fő módszere van:*

- kielégítő célok felállításának elve
- optimális célok felállításának elve
- adaptív tervezés elve

*A kielégítő célok felállításának elve az elfogadható és nem a legjobb célra összpontosít. Olyan célokat jelöl ki, amik „elég magasak” és „elég jók”, de nem a „legjobbak”. Tapasztalatokon alapuló elv, ami nem használja ki teljesen a lehetőségeket, így az eredmények sokszor elmaradnak a várakozástól.*



*Az optimális célok* felállításának elve matematikai számítás alapú. Operációkutatás készítésekor a vállalat működését modellezik és célfüggvényeket állítanak fel, aminek a korlátait a menedzsment állítja fel a külső és belső hatások ismerete alapján. A cél alapján meghatározzák az azt befolyásoló tényezőket és matematikai úton meghatározzák az optimális megoldást. Az eredmény időbeli stabilitást és gyorsan változó környezetet feltételez, ami miatt eltérhet a valóságtól.

*Az adaptív tervezés* egy dinamikus tervezés, mely figyelembe veszi a külső környezet folyamatos változását, és olyan szervezet kialakítására törekszik, ami folyamatosan válaszol a szükségletekben bekövetkezett és bekövetkező változásokra, sőt időnként önmaga is új szükségletet generál. A szervezet felismeri és elkülöníti a ciklikus és az evolúciós változásokat. A ciklikus változások ismétlődőek, gyakran előre jelezhetőek, de az evolúciós változások a „soha nem látott” változások, amik lehetnek hirtelen felismerések, innovációk, de fokozatos változások is, így előre jelezhetőségük nehéz. A változások oka, hatása és következménye rendkívül fontos vizsgálati tényező. Az ok a külső környezeti tényezőkben<sup>1</sup> rejlik. A hatása a vállalkozásra, pedig a piacok időnkénti újra definiálását jelenti. A következmények új lehetőségeket szülnék, melyeket a rugalmas vállalkozások, kreatív megoldásokkal és stratégiákkal ki is használhatnak. (Józsa, 2014)

## **2.4 Stratégiai menedzsment folyamata**

A stratégiai menedzsment a tervek előállítását és a gyakorlatba való átültetését jelenti. A szervezet változtatása a folyamatosan és gyorsan változó üzleti körülmények között.

*A folyamatának lépései:*

- stratégiai elemzés
- stratégiai választás
- stratégia megvalósítása

*A stratégiai elemzés célja* az üzleti környezet, a szervezet erőforrásainak és képességeinek feltárása, megértése, a stakeholder<sup>2</sup>-ek ismeretével.

A következő lépés a *stratégiai választás*, mely alapja a lehetőségek azonosítása, értékelése és osztályozása. Meg kell határozni a stratégia alapelemeit, a termék/piac területeket, ahol a

---

<sup>1</sup> A külső környezeti tényezők: társadalmi, technológiai, gazdasági, természeti, politikai-jogi tényezőket jelentenek (Józsa, 2014)

<sup>2</sup> A stakeholder-ek: vevők, beszállítók, tulajdonosok, alkalmazottak, helyi közösség tagjai. (Friedman-Miles, 2006)

vállalkozás tevékenykedni kíván, és a szervezeti célok eléréséhez szükséges egyedi stratégiákat.

*A stratégia megvalósítása* az akciók, cselekvési tervek kidolgozását és lebonyolítását, az erőforrások allokációját szükség esetén a szervezeti struktúra megváltoztatását jelentik. (Józsa, 2014)

### 3. MARKETINGSTRATÉGIA

#### 3.1 Marketingstratégia

„A marketingstratégia alapvető feladata és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció révén.” Elemzi az üzleti környezetet, feltárja a vevői szükségleteket és igényeket, megfelelő, a piaci szegmensek igényeit kielégítő termékeket és szolgáltatásokat biztosít és terveket valóst meg. A marketingstratégia rövid távú stratégia. (Józsa, 2014)

#### 3.2 Marketingstratégia szintjei

*A marketingstratégia szintjei 3 részre tagolhatóak:*

- stratégiai elemzés
- stratégia kialakítás
- stratégia megvalósítása és ellenőrzése (külön fejezet)

A stratégiai elemzés a külső környezet elemzése, vevőelemzés és a belső környezet elemzését foglalja magába. A külső szervezeti feltételek nem, a vásárlók sem, és a versenytársak sem állandóak, ezért van szükség a folyamatos elemzésre. (Józsa, 2014)

*A stratégia kialakítása magába foglalja:*

- *a szegmentációt:* A piacot hasonló tulajdonságú, viselkedésű csoportok létrehozásával részekre (szegmensekre, szegmentumokra) bontjuk, feltárjuk az egyes szegmensek igényeit, és előre jelezzük a szegmensek igényeinek változását és várható reakcióit. (Józsa, 2014)
- *célpiaç kiválasztását:* A piaci szegmensek értékelése és osztályozása. Keresi a lehetőséget a hosszútávú kapcsolat kialakítására a vevővel. (Józsa, 2014)
- *pozicionálást:* A versenytársaktól elkülönülő helyzet létrehozását jelenti. Ha a versenypozíció és a vevői igények találkoznak, akkor érhető el a siker. (Józsa, 2014)
- *marketing mix eszközeit:* Marketing eszközök, termékek esetén 4P, szolgáltatások esetén 7P, de erről lesz még szó a későbbiekben. (Józsa, 2014)
- *vevői kapcsolatok javítását*
- *üzleti szövetségek létrehozását is.*

Az innováció szerepe szintén rendkívül fontos tényező. (Józsa, 2014)

*A marketingstratégia szintjei az Airport Service Budapest Zrt. esetén:*

A *szegmentáció* korcsoportonként, iskolázottság és nyelvi ismeretek alapján történik. A korcsoportok estén a 18-64 év közötti időszak az, ami figyelembe vehető, de a preferálás a vállalatnál a fiatalabb korcsoport felé irányul inkább, és ennek fő oka véleményem szerint a nyelvi ismeretek. A fiatalok sokkal nagyobb arányban beszélnek legalább egy idegen nyelven, mint az idősebb korosztály.” A fiatalabb korosztályokban magasabb a legalább egy idegen nyelvet ismerők aránya.” (KSH, Idegennyelv ismeret, 2016) Az iskolázottság alapján a középfokú végzettség a minimum kitétel a jelentkezés során. A nyelvi ismereteket figyelembe véve az angol alap elvárásnak számít a pozícióra való jelentkezés során. Azok, akinek az angol mellett más idegen nyelvi ismeretei is vannak, azok sokkal nagyobb eséllyel indulnak a kiválasztás során.

A toborzásmarketing tevékenység során a *célpiac* a munkanélküliek csoportja.

A *pozicionálás* inkább a 2 másik versenytárustól való elkülönülésén alapul.

A *marketing mix* jelen vállalkozás estében a 7P alkalmazására korlátozódik, de erről még lesz szó a későbbiekben, a szolgáltatások részben.

### **3.3 Marketingstratégia megvalósítása**

A megvalósítás a marketing mix egyes elemeire vonatkozó lépések végrehajtása. Majd a folyamat lezárásaképpen következik a döntéshozatal, melyet az ellenőrzés követ, ami a meghozott döntések helyességét vizsgálja felül.

*A megvalósítás 7 alapelemre bontható:*

- *vezetési stílus:* A menedzseri szerep, a menedzser a legtöbbet hozza ki magából és munkatársaiból, kialakítja a vállalati alkotói légkört, amellyel a stratégia sikerrel jár, illetve válaszol a külső környezeti változásokra és a belső, vállalati problémákra és kihívásokra. (Józsa, 2014)
- *a marketing szervezeti struktúra:* Fontos, mert ezzel kijelölhetőek az egyes marketingprogramok felelősei és létrejön a kommunikáció alapja. Más előnyei vannak egy centralizált és más egy decentralizált vállalatnak. (Józsa, 2014)
- *erőforrások:* Megfelelően kell őket felosztani, allokálni a jelen esetben szolgáltatások között, és megfelelő időpontban kell rendelkezésre álljanak. (Józsa, 2014)
- *humán, emberi tényező:* Kellően magas végzettség, színvonal, szakképzettséggel rendelkező személyzet szükséges a siker eléréséhez, illetve, hogy a munkavállaló is magáénak érezze a helyet és szeresse az állását. (Józsa, 2014)

- *információs és előrejelzési rendszerek*: „...Olyan tevékenységekből épül fel, amelyek révén lehetővé válik a mindennapi működés.” Ilynek pl: a stratégiai tervezés, beszerzés, gyártás, minőség-ellenőrzés, marketinginformációs rendszer. (Józsa, 2014)
- *marketingstratégia*: A megvalósítása a cél, a fő elemeit a menedzserek kell tudatosítsák az alkalmazottakban. A stratégiát folyamatosan felül kell vizsgálni és ha szükséges újat készíteni. (Józsa, 2014)
- *közös célrendszer*: A vállalkozás egységes képet kell mutasson. A célokat a menedzserek megosztják az alkalmazottakkal, illetve oktatási programokat biztosítanak és belső marketinges tevékenységet végeznek a dolgozók meggyőzése érdekében. (Józsa, 2014)

### 3.4 Marketingstratégia ellenőrzése

Az ellenőrzés a teljes folyamat sikerességét mutatja. Egy jó ellenőrző rendszer kialakítása magas költségigényű, kreativitás és fejlődés ellenes, hiszen a következményeket vizsgálja, nem az okokat. (Józsa, 2014)

*Az ellenőrzés 3 fő részre bontható:*

- pénzügyi ellenőrzés
  - Különböző viszonyszámok, amelyek a tényleges és az elvárt teljesítményt hasonlítják össze. (Józsa, 2014)
  - *Elemei*:
    - Adózás előtti nyereség (az adózásból adódó eltéréseket küszöböli ki)
    - Tőkemegtérülési mutató (a befektetett tőke milyen eredményt hozott a vállalkozásnak)
    - Eszközmegtérülési mutató (eszközök által elért eredményeket mutatja)
    - Likviditási ráta (elegendő-e vagy nem a rendelkezésre álló pénzmennyiség a kötelezettségek teljesítésére)
    - Likviditási gyorsráta (likviditási ráta a készletek nélkül)
    - Hitel/eszköz arány (hogyan kezeli a vállalkozás a kölcsönöket és visszafizetésüket)
    - Raktárkészlet forgási sebessége
    - Termelékenység
    - Értékesítéshatékonysági mutató
  - A megfelelő költségkeret biztosítása elengedhetetlen. Keretmeghatározások:

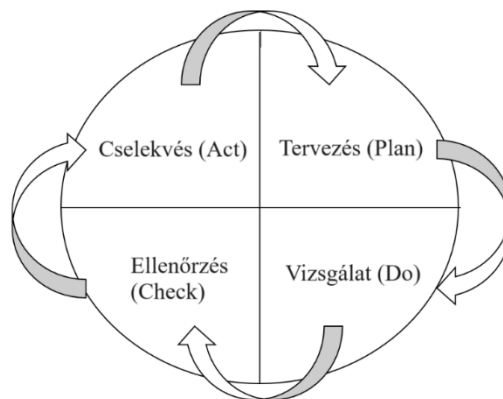
- Költségkeret t időszakban= (1+módosító tényező) \*költségkeret t-1 időszakban
- Zéró bázisú (folyamatos értékelése és újraértékelése a ráfordításoknak és az eredményességüknek)
- Tevékenység alapú allokálási módszer
  - Eltérés/variancia vizsgálat (tervezett és tényleges eredmények közötti eltérés meghatározása), Eltérhet a bevétel, az ár, a termékmennyiség is. (Józsa, 2014)

— teljesítménybecslés

- A dolgozókból a legjobb teljesítményt kihozni. Alapja a célok, szaktudás és a különböző teljesítményszintek.
- Lépései: értékelés és felülvizsgálat, visszacsatolás, tanácsadás (Józsa, 2014)

— benchmarking<sup>3</sup>

- *Fő területei:* versenytársak elemzése, legjobb gyakorlati tevékenységek meghatározása, az értékelés alapját jelentő teljesítményrendszerek kijelölése. (Józsa, 2014)
- *Folyamatrendszere:*



2. ábra. Benchmarking folyamatára

*Forrás: Benchmarking folyamatára, saját szerkesztés United Nations Economic and Social Council alapján (2020)*

*Marketing ellenőrzések:*

- éves marketingterv felülvizsgálata (marketingráfordítások sikerességének megállapítása)
- profitképesség vizsgálata (termék vagy szolgáltatás jövedelmező-e)
- hatékonyságelemzés (erőforrások felhasználása optimális volt-e)
- stratégiai ellenőrzés (jó irányba haladunk-e)

<sup>3</sup> Benchmarking: „Vagyis a legjobban teljesítő versenytársakhoz történő viszonyítás.” (Józsa, 2014)

### 3.5 Toborzásmarketing

A toborzásmarketing nagyon fontos részét képezi a vállalat marketingstratégiájának, hiszen a megfelelő alkalmazottak kiválasztása, képzése elengedhetetlen egy vállalkozás számára. Nagymértékben befolyásoló tényező a dolgozók viselkedése és személyisége is, hiszen napi kapcsolatban állnak a szolgáltatás igénybe vevőivel (utasok).

*Folyamata:*

- célcsoport kiválasztása (milyen tulajdonságú és képességű munkavállalók kellene)
- célcsoport eléréséhez szükséges toborzási csatornák kiválasztása
- álláshirdetés megfogalmazása
- közzététel
- interjúra jelöltek kiválasztása
- interjúztatás
- megfelelő jelöltek felvétele (HR Portál)

*Az Airport Service Budapest Zrt. toborzásmarketingje:*

A megfelelő tulajdonságokkal és készségekkel rendelkező földi utaskiszolgáló személyzet kiválasztása nagyon fontos. A szolgáltatás igénybe vevői kérdőívem alapján kiderült, hogy a válaszadók szerint az 5 legfontosabb tulajdonságok és készségek:

- Kedvesség, mosolygós, udvariasság (válaszadók 86,3%-a, n<sup>4</sup>=102)
- Segítőképz (válaszadók 46,1%-a, n=102)
- Türelmes (válaszadók 36,3%-a, n=102)
- Hozzáértő, informált, felkészült (válaszadók 22,5%-a, n=102)
- Gyors, precíz (válaszadók 18,6%-a, n=102)

*A legfontosabb tulajdonságok a HR-es toborzó szerint:*

- Minimum középfokú képesítés
- Pontosság, precizitás
- Angol nyelvtudás

A célcsoport eléréséhez szükséges marketing csatornák kiválasztása a következő lépés. A munkavállalói kérdőívemből kiderül, hogy a válaszadók 62,7%-a Interneten, 23,5%-a

---

<sup>4</sup> n= minta elemszáma

ismerősi körből tájékozódva és 13,7%-uk egyéb (nem újság, nem plakát, nem Munkaügyi Központon keresztül) néz álláslehetőségek után (n=102). Megjegyezném, hogy a munkavállalói kérdőív válaszadóinak 59,8%-a nő és ebből is 54,9%-uk 18-25 év közötti korosztályba tartozó, tehát az a korosztály és nem, ami leginkább gyakori a check-in pozíció betöltése esetén. Ezt megerősíti a dolgozói kérdőívemben kapott válaszok aránya, ahol szintén nagytöbbségben nők és 18-25 év közötti korosztályúak válaszoltak. A dolgozói kérdőívemből kiderül, hogy a válaszolt dolgozók közül 6 fő offline forrásból, 5 fő online forrásból jutott az álláslehetőség megtalálásáig (n=11 fő válasza, a cégnél 75 check-in agent van). Az interneten állás keresők (a dolgozói és a munkavállalói kérdőív alapján, n=113) a válaszadók 22,1%-a a Profession.hu-n, 12,4%-uk a LinkedIn-en és 5,3%-uk a Jooble oldalán keres állást, (34,5% nem is válaszolt csak – jelet hagyott). Az elkészített interjú alapján- *„Azon nyitott pozíciók mindegyike felkerül a Profession.hu oldalára, amiket belső toborzásból cégen belül nem tudunk megoldani. Továbbá vannak olyan speciális munkakörök, amiket mindenképpen repülőtéri körökből szeretnénk elsősorban megoldani, ezeket az Airportal.hu weboldalon tesszük közzé, így megcélozva azokat, akik otthonosan mozognak a repülőtér világába és van már repülőtéri tapasztalatuk. Egyes munkakörök esetén, ahol szeretnénk megcélozni a fiatalabb korosztályt ott a cég Facebook oldalán keresztül csoportokban kerülnek megosztásra az álláshirdetések.”* - az online hirdetési felületek közül a legfontosabbat jól választotta ki a toborzó marketinges. Az ismeretségi körből történő ajánlások száma (23,5%-a a válaszadóknak, n=102) szintén magas.

Következőkben az álláshirdetés megírása és közzétevése történik, majd az interjúra kiválasztás. A jelöltek kiválasztásánál nagy szerepet játszik a korosztály is, amit alátámaszt a HR-es toborzóval történő interjú beszélgetésem is. – *„Melyik korosztályt részesíted előnyben és miért?”*

*„Minden pozíció más és más. Vannak tapasztalatot igénylő pozícióink, ezeknél inkább az idősebb korosztályt részesítem előnyben, mert rájuk jobban merek bízni nagy feladatokat, míg egy olyan munkakörbe, ahol fontos a rugalmasság ott inkább a fiatalabb korosztályban gondolkozok kiválasztás során. A repülőtéren nagyon korán indulnak a műszakok és van, hogy napi szinten változnak a beosztások ezeket a műszakos beosztásokat az idősebb korosztály el sem vállalja. Így mindenképpen fontosnak tartom, hogy egy kiválasztás során ezeket a szempontokat is szemelőtartsuk.”* Az interjúztatási folyamat során egy adott folyamat alapján történik a kiválasztás, amit el is mesél nekünk a toborzónk. – *„Hogyan választod ki a megfelelő jelöltet a pozícióra? Milyen szempontok alapján?”*



„Megnézem, hogy milyen elvárásoknak kell megfelelnie a jelöltnek, ha ezekkel rendelkezik, akkor utána megvizsgálom, hogy a személyisége beleillik-e a csapatba. Nem elhanyagolható, hogy jelenleg milyen élethelyzetben van a jelölt, céljai megegyeznek a vállalat céljaival. Az elmúlt évek tapasztalásai miatt már nagyon figyelek arra, hogy ki hogyan veszi fel a telefont, hogyan jelenik meg az interjún és természetesen meghatározó az interjú hangulata.” - Ezután megtörténik a megfelelő jelöltek kiválasztása. Az interjú során azt is megtudtam, hogy mekkora arányban jelentkeznek és ebből mennyi a sikeresen felvett munkavállalók aránya. – „Mekkora mértékben felelnek meg a jelentkezők képességei, kompetenciái az általuk támasztott elvárásoknak?”

„Az AS-nél folyamatosan monitorozzuk a hirdetési statisztikákat. Ezek statisztikák mutatják, hogy a hirdetések megtekintőinek 2-5%-a, aki jelentkezik is a megtekintett álláshirdetésekre. Ebből az alacsony számból kell megtalálnunk a legmegfelelőbb személyeket a meghirdetett pozíciókra. Mivel a megtekintések száma általában magas, így ez a 2-5% is valamikor több mint 100 jelentkezőt jelent.

Első lépésben előszűrjük a jelentkezőket kvalifikáltságuk alapján (iskolai végzettség, nyelvtudás, tapasztalat, lakhely), amennyiben ezeknek a kritériumoknak megfelelnek – a jelentkezők kb. 75-80%-a átlagosan- utána jöhetnek a több körös interjúk. Az első a telefonos interjú, ebben a szakaszban, már nagyon sokan kiesnek, mert nem megfelelő számukra a műszakbeosztás – a repülőtéren a nappalos munkakezdés 4 órakor kezdődik- vagy bérezés. A második kör a személyes interjú itt még mi is és a jelölt is visszaléphet.

Általánosságban elmondható, hogy körülbelül 1-1,5 hónap a kiválasztási folyamat a cégnél legyen ez akár fehér- vagy kékgalléros munkakör.

A felvett dolgozók bevallási aránya 84%, ebből adódóan úgy gondolom, hogy a toborzási folyamatok - köztük a hirdetések is - eredményesen működnek, ez a szám azt is megmutatja, hogy a felvételre került jelöltek a legmegfelelőbb kompetenciákkal rendelkeznek.” – .

## 4. STRATÉGIAI TERVEZÉS

### 4.1. A vállalatról

Az Airport Service Budapest Kft. jogelődje 1997-ben alakult, továbbra is 100%-ban magyar tulajdonban van, három magyar tőkeerős társaság tulajdonában van: Civil Biztonsági Zrt., Valton-Sec Kft., B+N Referencia Kft. Az elmúlt több mint 2 évtizedben folyamatosan bővítettük portfóliónkat a légitársaság-biztonság, földi kiszolgálás, létesítményüzemeltetés, utas- és vagyonvédelem területén a Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren és a Debreceni Nemzetközi Repülőtéren, kiszolgálva a jelentősebb légitársaságokat. Erős tulajdonosi háttérünk, a fejlesztések és a minőség iránti elkötelezettségünk a garancia arra, hogy minőségi, biztonságos megoldást nyújtunk a szolgáltatásainkat igénybe vevő légitársaságok számára. A cég már megkezdte a Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren a földi kiszolgálási tevékenység ellátásához szükséges csapat bővítését, valamint a cég a földi kiszolgálási eszközparkot is bővíti. Így a járvány miatti korlátozások feloldása után felkészültünk a nemzetközi utasforgalom korábbi szintjének helyreállítására.

*Az Airport Service Budapest Zrt. tevékenységei:*

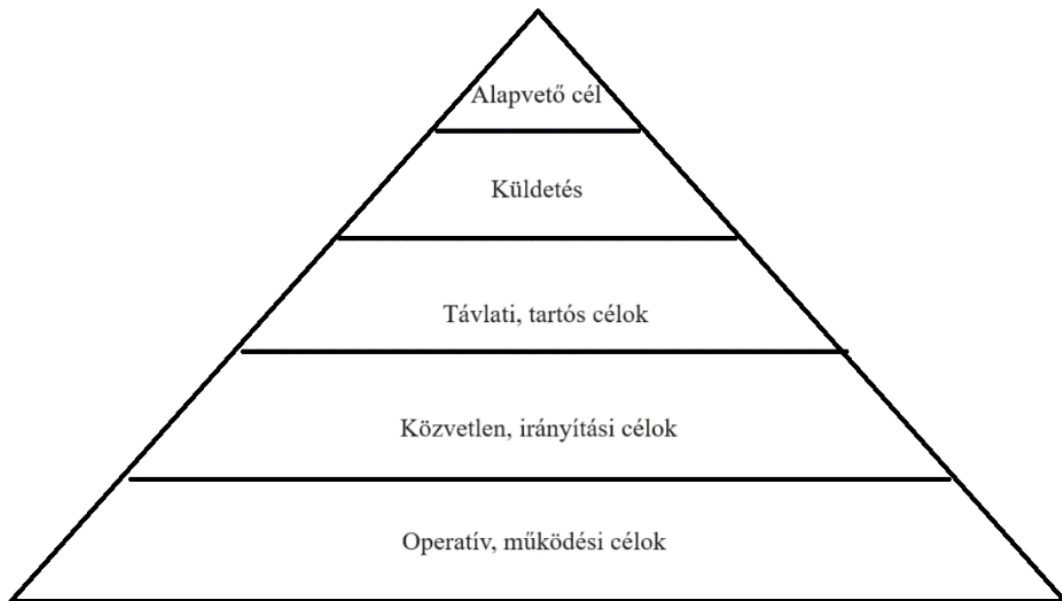
- utaskezelés
- légi áruszállítási szolgáltatások
- repülőgép szolgáltatások
- repülésbiztonsági és egyéb repülőtéri szolgáltatások
- SkyCour Lounge (Airport Service, rólunk, 2023)

*A check-in agent pozíció munkakörei:*

- Utasfelvétel és beszállítás szolgáltatások
- Poggyász szolgáltatások
- Speciális és VIP szolgáltatások
- Érkezési és transzfer szolgáltatások
- Elvesztett poggyász szolgáltatások
- Csomagmegőrzés
- Elvesztett csomag kiszállítás
- Jegyértékesítés
- Business lounge szolgáltatások (Airport Service, szolgáltatásaink, 2023)

## 4.2 A vállalat céljai

*A vállalat céljai feloszthatóak:*



3. ábra. A vállalati célok tartalmának terjedelmi hierarchiája

*Forrás: Saját szerkesztés, Chikán (2008) alapján*

*Az Airport Service Budapest Zrt. célrendszere:*

*Az AS alapvető célja az igénybe vevők igényeinek minél magasabb szintű kielégítése, nyereség elérése mellett.*

*Magyarországról kialakuló pozitív kép kialakításában részvétel, a tevékenységei és szolgáltatásai magas színvonalú és előírások szerinti végzése. „A Társaság tudatosan törekszik arra, hogy speciális tevékenységeiben folyamatosan javítsa szolgáltatásai minőségét, és biztonságos megoldást nyújtson ügyfelei számára a változó környezetben.” (Airport Service, rólunk, 2023)*

*A küldetése világszínvonalú, pontos, biztonságos, megbízható szolgáltatás nyújtása. (Airport Service, rólunk, 2023)*

*A távlati céljai az általuk végzett szolgáltatások minőségének fenntartása és folyamatos javítása. A közvetlen, irányítási célok közé tartozik a pandémia előtti utasforgalom ellátásához szükséges szint visszaállítása és biztosítása. (Airport Service, rólunk, 2023)*

*Az operatív célok* egyike a földi kiszolgálási tevékenység ellátásához szükséges csapat bővítését a Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren, illetve az eszközpark bővítése is. (Airport Service, rólunk, 2023)

### **4.3 Marketingkörnyezet**

A marketingkörnyezet azokat a piaci és nem piaci erőket foglalja magába, amelyek hatással vannak a vállalat tevékenységére, céljaira, stratégiájára. A marketingkörnyezetet két nagy területre szokás felosztani:

- mikrokörnyezetre (az a szűk környezet, amellyel a vállalat közvetlen kölcsönhatásban van) és
- makrokörnyezetre (az a közeg, amelyben a vállalat működik). (A marketingkörnyezet elemzése, 2023)

### **4.4 Makrokörnyezeti elemzés**

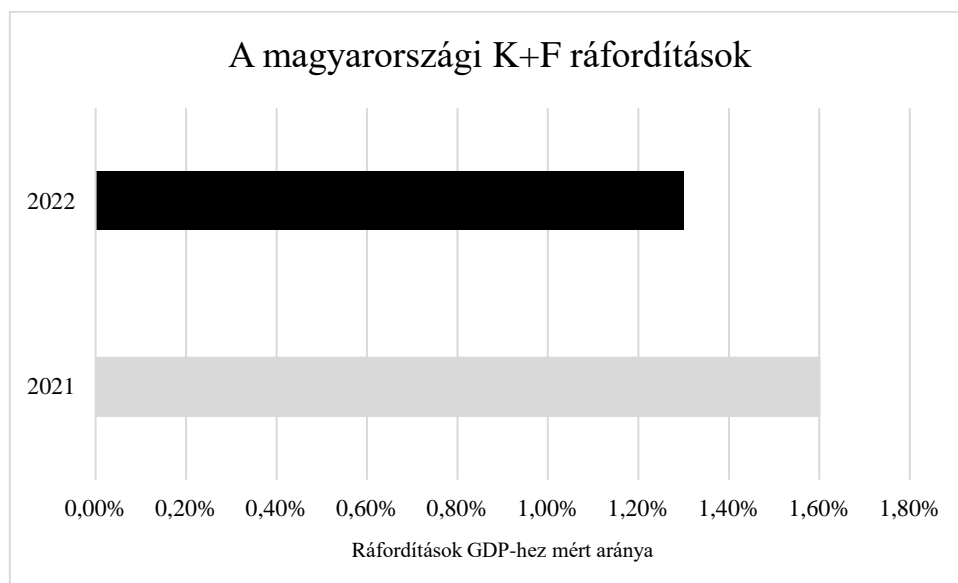
A külső környezet (makrokörnyezet) elemzésére a STEEP vagy PEEST elemzés a leggyakoribb. A STEEP-elemzés a vállalat makrokörnyezetét vizsgálja; azokat a trendeket, folyamatokat, változásokat, amelyek hatással vannak a vállalatra, de amelyeket az nem tud közvetlenül befolyásolni. Az elemzés tényezői a társadalmi, a technikai, gazdasági, politikai, környezeti hatások. Ezek angol megfelelőinek kezdőbetűi adják a STEEP elnevezést.

- Social (társadalmi tényezők)
- Technological (technológiai, műszaki tényezők)
- Economic (gazdasági tényezők)
- Ecological (környezeti tényezők)
- Political (politikai, jogi tényezők) (Józsa, 2003)

*Az Airport Service Zrt. társadalmi környezetére* hatással van, az, hogy Magyarország demográfiai adatai alapján, a népesség fogy és a születések száma alacsonyabb, a munkavállalók száma is csökken. (KSH Magyarország népessége, 2023) A vállalatunknál sok pozíció van, de amelyiket most én vizsgálom (check-in agent) ebben a pozícióban sokkal több nő van jelen, mint férfi kolléga. A nők felsőfokú végzettsége még mindig nagyon alacsony arányban van magyarországi viszonylatban (a női iskolázottság 33,9%-a) alig nőtt a 2021-es évhez képest (akkor 33,8% volt), a középiskola befejezése viszont sokkal jobb arányokat mutat (a női iskolázottság 86,3%-a), 2021-ben 85,4% volt, tehát növekedést mutat. (KSH népesség megoszlás, iskolázottság, 2022) Az iskolázottság megoszló a check-in agent

pozícióban, vannak, akik a középiskola befejezése után már itt helyezkednek el, de vannak, akik jártak/járnak mellette felsőoktatásba. A középiskola befejezése után itt elhelyezkedők aránya nagyobb, 72,7%-a a válaszadóimnak. (n=11 fő=100%)

A vállalat technológiai környezetére hatással van az ország K+F<sup>5</sup> tevékenységekbe való beruházása. A kutatás és fejlesztés GDP-hez mért aránya 2021-ről 2022-re 0,3%-kal csökkent.



4. ábra. A magyarországi K+F ráfordítások GDP-hez mért aránya

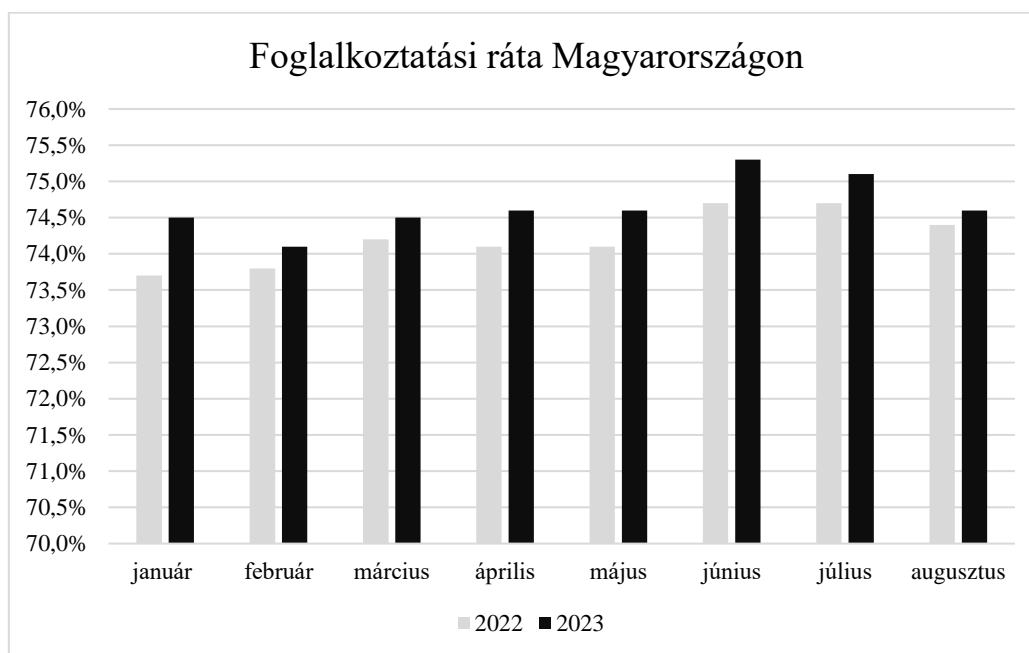
Forrás: Saját szerkesztés KSH kutatás-fejlesztés helyzetképei alapján (2022 és 2023)

Az AS oldalán a következők találhatóak a jövőbeli fejlesztésekkel kapcsolatban: „...Zajlik az eszközpark bővítése is, így a pandémiás korlátozások megszűnésével az utasforgalom korábbi szintre való visszaállását már felkészülten tudjuk fogadni.” (Airport Service, rólunk, 2023) A K+F fejlesztésekre való kevesebb ráfordítás hatással van a vállalat beszerezni kívánt eszközkészletére. Az eszközpark bővítésére még várni kell. A mesterséges intelligencia elterjedése és alkalmazása minden technológiai háttérrel igénylő vállalkozás számára hatással lesz.

Az Airport Service Zrt., check-in agent pozíciót gazdasági környezeti szempontból az infláció, a munkanélküliség, foglalkoztatottság és a fogyasztói jövedelmek változásai befolyásolják leginkább.

<sup>5</sup> K+F: Kutatás és fejlesztés rövidített jelölése

A magyarországi foglalkoztatottsági ráta <sup>6</sup> egyre kisebb kilengéseket mutat, tehát nem nagyon történik a 2022-es ugyanazon hónapokhoz történő változás.



5. ábra. Foglalkoztatási ráta Magyarországon

*Forrás: Saját szerkesztés a KSH A 15–64 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, havonta kimutatás szerint*

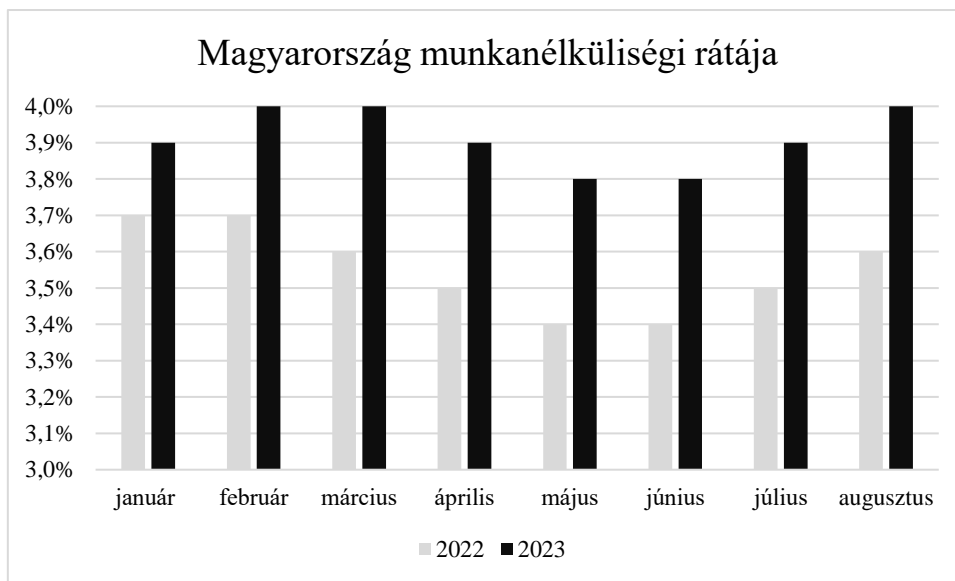
A foglalkoztatottság aránya Európai uniós viszonylatban:” 2023 II. negyedévében az uniós tagországok többségében javult a foglalkoztatási szint az egy évvel korábbihoz képest. Magyarország a tagállami rangsorban a kilencedik, a V4-ek között pedig a második helyen található.” (KSH heti monitor, uniós összehasonlítás, 8.ábra, 2023)

Magyarországon a munkanélküliségi ráta <sup>7</sup> magasabb 2023-ban, mint 2022-ben ugyanezekben a hónapokban. Ez annyit jelent, hogy több a munkanélküli a tavalyi évhez képest. A pandémia időszaka alatt sok munkavállaló vesztette el a munkahelyét.

Ezeket szemlélteti a következő ábra:

<sup>6</sup> Foglalkoztatási arány: a foglalkoztatottaknak a népességhez viszonyított aránya. (Foglalkoztatott, aki a kérdezést hetét megelőző héten (az ún. vonatkozási héten) legalább 1 órányi, jövedelmet biztosító munkát végzett, vagy rendelkezett munkával, de abban átmenetileg (pl. betegség, szabadság, ideértve a szülési szabadságot is) nem dolgozott.) (KSH, Foglalkoztatási arány, 2021)

<sup>7</sup> Munkanélküliségi ráta: a munkanélkülieknek a gazdaságilag aktívakhoz viszonyított aránya. (Gazdaságilag aktívak: azok, akik megjelennek a munkaerőpiacon, azaz a foglalkoztatottak és a munkanélküliek.) (KSH, Munkanélküliségi ráta, 2021)



6. ábra. Magyarország munkanélküliségi rátája

*Forrás: Saját szerkesztés a KSH A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, havonta kimutatás alapján (2023)*

Európai Unió viszonylatban még elfogadható helyen áll a magyar munkanélküliségi ráta. „2023 augusztusában hazánkban 4,0% volt a munkanélküliségi ráta értéke, ami a tagállamok közül a hetedik legalacsonyabb érték.” (KSH heti monitor, uniós összehasonlítás, 9. ábra, 2023)

Az AS-nél is leépítések voltak, próbálták megtartani csak azokat, akik képzetebbek voltak. A sok munkanélkülivé vált ember valahol máshol kellett elkezdjen dolgozni, és ehhez idő is kell és átképzés is. Most, hogy a pandémia időszakának vége, az AS check-in-nél elkezdett növekedni a munkavállalók száma, hiszen a légitranszport, a turisztika és a HORECA<sup>8</sup> ágazatai is kezdenek visszaállni a pandémia előtti időszak forgalmára.

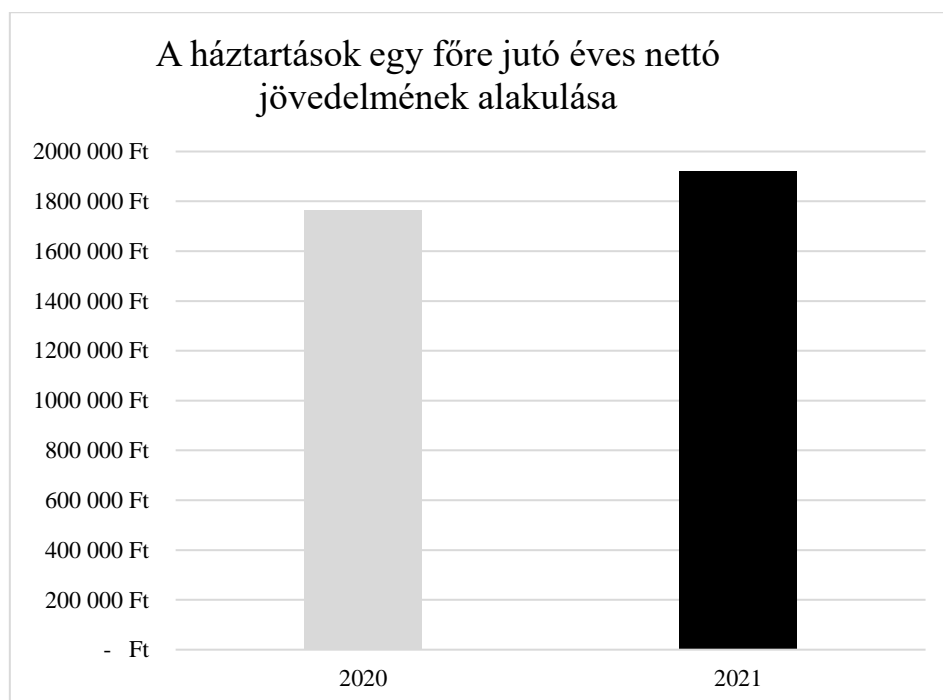
A fogyasztóiár-index<sup>9</sup> 2021-ről 2022-re 14,5%-kal növekedett (2021=100%). (KSH, Fogyasztóiár-index kimutatás, 2022) „2023 augusztusában hazánkban volt a legmagasabb az infláció az unióban. A rangsorban utánunk következő többi visegrádi országban is 10% körüli drágulást mértek.” (KSH, heti monitor, uniós összehasonlítás, 4. ábra, 2023) Az infláció növekedése köszönhető a magas termék és szolgáltatás áraknak, viszont a jövedelmek nem növekedtek akkora mértékben, amely ezt ellensúlyozhatta volna. A pénz vásárlóereje

<sup>8</sup> A **HORECA** (Hotels, Restaurants, Cafés) a vendéglátóipar egyik szegmense, ami a szállodákra, az éttermekre és a kávéházakra fókuszál. (Marketingblogger, HORECA, 2023)

<sup>9</sup> A **fogyasztóiár-index** a háztartások (lakosság) által a saját felhasználásra vásárolt termékek és szolgáltatások időben bekövetkező (átlagos) árváltozását méri. A fogyasztóiár-index jelzi az infláció, a „pénzromlás” mértékét. (KSH, Fogyasztóiár-index, 2021)

csökkent, tehát ugyanannyi pénzért most kevesebb dolgot vehetünk, mint eddig. Az AS egy vállságálló cég, a fizetésképtelenség kockázata alacsony, illetve stabil munkaadó. (Nemzeticégtár, Airport Service Zrt.,2023) A magyarországi nettó átlagkereslet országosan 2022-ben 342 984 Ft-volt. (KSH, Nettó átlagkereslet kimutatás, 2022) Az AS check-in agent pozícióban elérhető nettó alapkereslet ettől feljebb található, és további képzésekkel még tovább növelhető. (Pontos adatot nem írhatok a munkaszerződésem miatt.) Az Airport Service Zrt.-t egy stabilan jövedelmező munkahelynek tartom. Ettől függetlenül a magas infláció miatti magas termék és szolgáltatás árak ugyan olyan nagy hatással vannak a cégnél dolgozó check-in agentek vásárlási szokásaira is, mint minden más ágazatban dolgozó magyar munkavállalókra.

A háztartások egy főre jutó éves nettó jövedelme 2020-ról 2021-re 8,7 %-os növekedést mutat. A KSH kimutatásai szerint növekedett a nettó jövedelem, viszont az infláció olyannyira magas, hogy ekkora mértékű növekedés egyáltalán nem elegendő.



7. ábra. A háztartások egy főre jutó éves nettó jövedelmének alakulása 2020-2021

Forrása: Saját szerkesztés, KSH A háztartások egy főre jutó éves nettó jövedelmének alakulása alapján (2021)

Az AS-nél a check-in-es fizetések aránya nem növekedett, mióta itt dolgozok (7 hónapja). Szerintem akkor lenne szükséges emelni, amikor az infláció mértéke nő, hogy majd az akkori megnövekedett megélhetési költségeket minden munkavállaló fizetni tudja gondok nélkül.



*A vállalat természeti környezete* vizsgálata során kiemelném a szén-dioxid kibocsátás, az időjárás változást és a környezetvédelmi ráfordításokat.

Magyarország szén-dioxid kibocsátása 2,6 %-kal növekedett 2020-ról 2021-re, mi hangzásra nem sok, de bármekkora mennyiségű növekedés is hatással van az időjárás változásokra. (KSH, Magyarország szén-dioxid kibocsátása, 2021)

Az átlagos középhőmérséklet (C°) Budapesten, de országos szinten is növekedett 1 teljes Celsius-fokkal. Ez a környezetvédelmen való változtatás hiányát tükrözi. (KSH, Magyarország és Budapest időjárásának adatai, 2022)

A környezetvédelmi beruházások növekedést mutatnak, leszámítva a szennyvízkezelés. Ez egy nagyon pozitív tényező, és reménykedek benne, hogy fogjuk ennek a sok beruházásnak látni a környezetre tett hatását. (KSH, A nemzetgazdaság környezetvédelmi ráfordításai környezeti területek szerint, 2022)

*A vállalat politikai-jogi környezete*\_szempontjából nagyon fontos, hogy a politika mennyire hatja át a gazdaságot és ezáltal mekkora szabadságot ad a marketingnek. 1989 óta piacgazdaság van Magyarországon. (Pénziránytű Alapítvány,) „Piacgazdaság: egyének és magáncégek hozzák meg a termelést és fogyasztást érintő legfontosabb döntéseket. Kizárólag a piac szabályoz. Modellszerűen tiszta formában elemzett, tökéletesen versenyző piac.” (Miskolci Egyetem) A tökéletesen versenyző piac minden lehetőséget megkap a szabad változásra és a marketing is kiteljesedhet ilyen környezetben.

*Az állami beavatkozás fő területei:*

- Versenyelvek (versenyt fokoznak vagy versenyképességet erősítenek meg)
- Fogyasztóvédelem (megfelelő minőségű, ígéreteket beteljesítő termékek/szolgáltatások piacra engedése)
- Árszabályozás (szegények védelme érdekében vagy az ipar fejlődését szolgálja, erős Infláció esetén javasolt a beavatkozás)
- Kereskedelmi forgalmazás szabályozása (forgalmazási költségek csökkentése és növelése)
- Ügyleti jog (eladó és vevő közti szerződések jogi szabályozása) (Józsa, 2014)

A kormány munkanélküliséggel kapcsolatos tervei: „Magyarország számos foglalkoztatási problémával küzd: a magas – és nagy regionális különbségekkel súlyosbított –

munkanélküliség mellett nagyon jelentős az inaktívok száma, és az Európai Unióban a foglalkoztatási rátánkkal is a sereghajtók közé tartozunk.

Ma a magyar munkaerőpiacról hiányzik egymillió munkahely, amely után adót, járulékot fizetnek. Ezért a kormány programjában azt az igen ambiciózus vállalást tette, hogy a következő tíz évben egymillió új munkahely jöjjön létre. A munkahelyeket nem az állam, hanem a vállalkozások teremtik, melyeket támogatni kell. Ehhez a foglalkoztatáspolitikai megfelelő stratégiák kialakításával és jogalkotással tud hozzájárulni.”

#### **4.5 Versenykörnyezet és versenyhelyzet elemzés**

*A versenykörnyezeti elemzés területei:*

- A piac mérete és növekedési üteme
- A piac szerkezete és a piaci részesedés
- A vállalkozás alkupozíciója
- Az ágazati átlagos költségszint (Józsa, 2014)

*A piac 3 fő szintre bontható:*

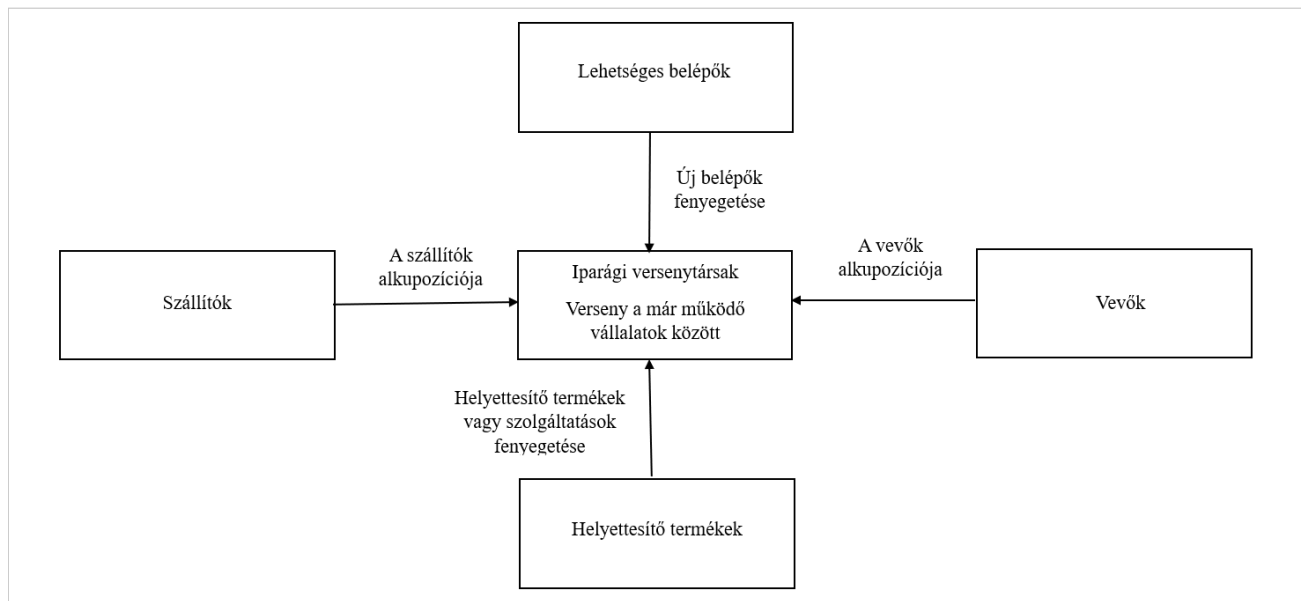
*Általános piac:* „...az eladók egymást helyettesítő termékeket kínálnak az adott piacokon, amely termékek azonban mind fizikai jellegüket, mind megfogalmazott céljaikat illetően eltérőek.” (Veres, 2014) Ezek a szolgáltatások helyettesíthetik egymást.

*Termékpiac:* „...az eladók olyan egymást helyettesítő termékeket kínálnak, amelyek azonban mind fizikai jellegüket, mind megfogalmazott céljaikat illetően hasonlóak.” (Veres, 2014)

*Nevezetes piac:* „Nevezetes a piac akkor, ha a vállalat számára elérhető. Azonosítása a piaci lehetőségek és a vállalati erőforrások szembesítésével történik.” (Veres, 2014)

Az Airport Service Budapest Zrt. check-in pozíciója az általános piac csoportba sorolható, helyettesíthető az utazás helyett bármilyen más szabadidő eltöltését elősegítő termékkel/szolgáltatással.

## Versenyárs elemzés, Porter 5 modell szerinti vizsgálattal:



8. ábra Porter 5 erő modell

Forrás: Saját szerkesztés, Porter Versenystratégia könyve (2006) alapján

### 1. A belépés fenyegetése hét belépési korlátot foglal magába:

**Gazdaságos sorozatnagyság:** „A termék egységköltsége csökken, ahogy az egy időszak alatt termelt abszolút mennyiség növekszik.” (Porter, 2006) Az új belépő vagy gazdaságos sorozatnagysággal lép be, megkockáztatva a már piacon lévők reakcióit vagy kis lépésekkel és költséghátránnyal. A gazdaságos sorozatnagyság vonatkozhat funkcionális területre, résztevékenységekre, vagy részműveletekre is. Elérhető kapcsolt diverzifikációval (a vállalatok egységei tevékenységeket vagy funkciókat osztanak meg, közösen végeznek műveleteket, előnyös a közös költségek <sup>10</sup> esetén), illetve elérhető vertikális integrációval (termelés vagy elosztás egymást követő műveletei összekapcsolódnak egy vállalaton belül). (Porter, 2006)

**Termékmegkülönböztetés:** „A márkanév kialakítására fordított befektetés különösen azért kockázatos, mert ha a belépés nem sikerül, akkor megtérülésre nem lehet számítani.” (Porter, 2006) Illetve igen nagy összegekbe kerül, azokkal szemben, akik már a piacon vannak és kialakult az idők során a hírnevük. (Porter, 2006)

<sup>10</sup> **Közös költségek:** „...az A terméket gyártó vállalat...szükségképpen rendelkezik a B termék előállításához szükséges kapacitással.” (Porter, 2006)

*Tőkeszükséglet:* „...nagy pénzforrásokat kell lekötöni ahhoz, hogy az új belépő versenyképes legyen, különösen akkor, ha a tőkét kockázatos vagy vissza nem nyerhető reklámkampányra vagy kutatás és fejlesztésre kell fordítani.” (Porter, 2006)

*Áttérési költség:* Egyszeri költség, amit a fogyasztó fizet meg, amikor egyik termékről a másikra tér át. *Ide tartozhat:*

- Alkalmazottak átképzésének költségei
- Új segédberendezések költsége
- Új berendezések új forrásának kipróbálásához vagy minőségük vizsgálatához szükséges költség és idő
- Technikai segítség szükségessége
- Saját termék áttervezése
- Meglévő kapcsolat felrúgásának pszichés költsége (Porter, 2006)

„Ha az áttérési költség nagy, akkor az új belépőknek nagy költség- vagy teljesítményjavulást kell kiállniuk...” (Porter, 2006)

*A forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás:* Ha a régebben piacon lévő vállalatok használják a forgalmazási csatornákat, akkor meg kell győznie az új belépőnek a forgalmazót, hogy őt válassza, kedvezményekkel stb., de ez csökkenti a nyereséget. Minél jobban foglaltak ezek, annál nehezebb belépni az iparágba. Néha olyannyira magas a belépési korlát, hogy jobban megéri saját forgalmazási csatornát létrehozni. (Porter, 2006)

*Mérettől független költséghátrányok:* „A piacon már gyökeret vert vállalatoknak olyan költségelőnyei is lehetnek, amelyeket a lehetséges belépők nem tudnak megismételni...”

(Porter, 2006) *A legfontosabb előnyök:*

- Saját gyártási technológia
- Kedvező alapanyag-hozzáférés
- Kedvező helyszín
- Kormányzati támogatás
- Tanulási vagy tapasztalati görbe (eddig megszerzett tapasztalatból tanulás, beépítés és felhasználás, ez súlyos indulási veszteség az újaknak, gyorsabban halmozódik, ha megosztanak a vállalaton belül valamilyen tevékenységet, társrészlegek is osztoznak a tapasztalatokon) (Porter, 2006)

*A kormány politikája:* „A kormányzat korlátozhatja vagy éppen megakadályozhatja a belépést bizonyok iparágakba a működési engedély előírása, a nyersanyagokhoz ... való hozzájutás korlátozása révén.” (Porter, 2006)

2. *A vetélkedés élessége a már működő versenytársak között:*

*A piaci szerkezet szerint a versenyek típusai:*

- Tökéletes verseny
- Monopólium
- Oligopólium
- Monopolista verseny

	Tökéletes verseny	Monopólium	<u>Oligopólium</u>	Monopolista verseny
Eladók (és vevők) száma	sok eladó és sok vevő	egy eladó vagy egy vevő	kevés eladó	sok vevő és sok eladó
Termékek megkülönböztethetősége	homogén termékek	termékhelyettesítők hiánya	tökéletesen homogének vagy teljesen megkülönböztethetők	megkülönböztethetők
Belépési korlát	nincsen, minimális	magas, lehetetlen	nehéz a belépés, erős korlát	alacsony belépési korlát
Szereplők fő célja	alacsony áron kielégíteni a keresletet	egyedüli működés fenntartása	kevés belépő	a marketingmixből származó előnyök fokozása

9. ábra Piaci szerkezet alapján a verseny

*Forrás: Saját szerkesztés, A piaci szerkezet szerint a versenyek típusai, (Józsa, 2014)*

*A piaci harc erősségének függvényei:*

- „Ágazat növekedési üteme (kis növekedés - erős verseny)
- Az állandó költségek nagysága (magas költség – erős verseny)
- A termék differenciálódás (nagy különbség – gyenge verseny)
- A szétaprózhatatlan technika (ha van – erős verseny)
- A stratégiai prioritás (egyedi mérlegelés kérdése)
- A kilépési korlátok (ha alacsonyak – erős verseny-kicsi kockázat)” (Józsa, 2014)

3. *A helyettesítő termékek támadása:*

A helyettesítő termék ugyan azt a funkciót képes ellátni, mint az adott iparág másik terméke. (Porter, 2006) Manapság a termékek nagyrésze helyettesíthető, ami csökkenti az adott

ágazatban elérhető profitot. Azok a termékek jelentenek nagyobb veszélyt amelyiknek minél kedvezőbb ár/minőség hányadost képesek felmutatni. (Józsa, 2014)

#### *4. A vevők alkupozíciója:*

*A vevő rendelkezik alkupozícióval, ha:*

- A vevő az eladó termékeinek nagy részét vásárolja meg
- A vásárolt termékek a vevők költségeinek fontos részét alkotják
- A termék differenciálatlan
- A partnerváltoztatás költségei alacsonyak, könnyű új beszállítókra áttérni
- A vásárló „visszafelé” integrálódott, vagyis, ha kell előállítja a terméket
- A vevő pénzügyi problémákkal küszködik, keresi az árcsökkentés lehetőségét a költségvisszafogás érdekében
- A vásárolt termék befolyásolja a vevő termékének minőségét
- A vásárló pontosan ismeri a vásárolandó termék tulajdonságait, így hivatkozhat a hibák árcsökkentő hatására (Józsa, 2014)

#### *5. A szállítók alkupozíciója:*

*A szállító rendelkezik alkupozícióval, ha:*

- Az iparágat kevés vállalat uralja, erősebben koncentrált
- Nem kell tartani a helyettesíthető termékek jelenlététől
- A vevő iparága nem jelentős fogyasztója a szállítói csoportnak
- A szállítók terméke a vevők tevékenységének fontos alkotórésze
- A beépített áttérési költség jelentős, a vásárló számára drága a partnerváltás
- A szállítók fenyegetése az előre lépő integrálással (az általa előállított terméket képes önmaga is feldolgozni) (Porter, 2006)

*Az Airport Service Budapest Zrt. Porter 5 modellje:*

*Belépés fenyegetése:* A termékmegkülönböztetés nagyon fontos tényező az egész AS esetén is és az említett pozíció esetén is. A tőkeszükséglet egy ilyen vállalat létrehozásához óriási forrásokat igényel, ezért is van kevés versenytársa az AS-nek a Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren. Név szerint a Celebi Ground Handling Hungary Ltd. és a Menzies Aviation (Hungary) Kft.. Az áttérési költségek erős korlátokat szabnak, minden itt használt

technikai eszköz beszerzése és a képzett személyzet felvétele igen nagy feladat. A forgalmazási csatornához való hozzájutás alakítja ki a legnagyobb versenyt, hiszen a légitársaságokkal kötött szerződések megléte vagy megszerzése nagyon nehéz feladat, nagy korlátokat állít az új belépők felé, sőt alig lehetséges ezeket megszerezni. Az AS-nek vannak költségelőnyei, a helyezkedés és a tapasztalt munkaerő. A kormányzat pedig inkább hagyja a működésünket, de nem támogatja annyira. A MALÉV megszűnése óta ugyan hagyta, hogy legyen másik vállalat (AS), de nem támogatta akkora erővel, hiszen akkor nem ment volna csődbe a MALÉV. Összegezve a belépés igen nehéz, szinte lehetetlen.

*Vetélkedés a már meglévő versenytársakkal:* Az oligopólium piaci formáját tudnám a leginkább a Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren dolgozó földi utaskiszolgáló vállalatokra vonatkoztatni. Nehéz a belépés, de a forgalmazási csatornákon kiéleződő versenyhelyzet igen erős. A versenytársak fapados légitársaságokat szolgálnak ki, míg mi prémium légitársaságokat, így nem nagyon hasonlítható össze a munkavégzés. Nálunk kevesebb ember is elég a minőségi munkához, míg a versenytársaknál több embert foglalkoztatnak, mert ott a tömeges kiszolgáláson van a hangsúly - tudtam meg ezt a torborzóval készített interjúm során-.

*Helyettesítő termékek:* A helyettesítő termékek fenyegetése a legerősebb az AS esetén, hiszen a 2 versenytársunk (Celebi, Menzies) ugyan ezt a fajta szolgáltatást nyújtja, mint amilyeneket mi is.

*A vevők alkupozíciója:* Fontos tényező, hiszen az utaskiszolgálási szolgáltatásokat a légitársaságok veszik meg, több veszi meg ugyan ezt a szolgáltatást, de nagy hatással vannak az AS működésére, mert egy szerződés felbontása és másik kiszolgálóra történő cserélése óriási bevételecsökkenést eredményezne. A vevők alkupozíciója nagyon erős.

*A szállítók alkupozíciója:* A szállítói alkupozíció is magas az AS esetén, hiszen a vevők tevékenységeinek jelentős alkotórésze a minőségi utaskiszolgálás. Azt tudnám mondani, hogy a szállítói és vevői alkuerő is erős, de a vevő alkupozíciója erősebb az AS vállalat életében.

## 4.6 Mikrokörnyezeti elemzés

A mikrokörnyezet elemzése a szervezet erősségeire és képességeire irányulnak. *Az erőforrás* azon elemek összessége, ami felett a vállalkozás rendelkezhet. *A szervezet erőforrásainak alapvető típusai:*

- Pénzügyi erőforrások
- Működési erőforrások
- Technológiai erőforrások
- Emberi erőforrások
- Törvény által biztosított jogok
- Szervezeti erőforrások
- Menedzsment információs rendszerek és adatbázisok
- Marketing-erőforrások
- Szakértelem
- Információ
- Hírnév

*A marketing erőforrások 4 fő részre tagolódnak:*

- 1) *A fogyasztók véleményén alapuló erőforrások* (imázs és ismertség, márka, piacvezető szerep, előállító ország, megkülönböztethetőség)
- 2) *Értékesítéshez kapcsolódó erőforrások* (értékesítő hálózat mérete és minősége, értékesítő csatornák feletti ellenőrzés mértéke)
- 3) *Egyéb, marketingen túli, de azzal szoros kapcsolatban álló erőforrások* (költségszerkezet, információs rendszer, innovációs kultúra, termeléshez kapcsolódó szaktudás)
- 4) *Megegyezéseken, szerződéseken alapuló „erőforrások”* (piac elérését és meghódítását lehetővé tevő szerződések az adott régió kereskedőivel, licencszerződések és közös vállalatok létrehozását eredményező szerződések, kizárólagos termékforgalmazást biztosító szerződések) (Józsa, 2014)

*A szervezet képességei különböző csoportokba sorolhatók:*

- Stratégiai képességek
- Funkcionális képességek
- Operatív képességek



- Egyéni képességek
- Csoportképességek
- Szervezet szintjén érvényesülő képességek

A szervezet belső elemzésére leggyakrabban használt módszer a magyar GYELV, az angol SWOT elemzés megfelelője.

- Gyengeségek/Weaknesses (GY vagy W)
- Erősségek/Strengths (E vagy S)
- Lehetőségek/Opportunities (L vagy O)
- Veszélyek/Threats (V vagy T) (Józsa, 2014)

*Mikrokörnyezeti elemzés az Airport Service Zrt. esetén:*

*Az AS pénzügyi erőforrásai nemrégiben változtak. „A B+N Referencia Zrt. partnerei részesedésének megvásárlásával, 100 százalékosra növelte tulajdonrészét az Airport Service Budapest Zrt.-ben. A társaság a korábbi 33,4 százalékos részesedéséhez a Civil Biztonsági Szolgálat Zrt. szintén 33,4 százalékos és a Valton-Sec Zrt. 33,2 százalékos tulajdonrészét vásárolta meg a szeptember 22-én lezárult ügylettel.” (B+N, 2023)*

*Az AS jelen van Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtéren és a Debrecen Nemzetközi Repülőtéren egyaránt. Az infrastruktúra nagyon jó autóval, de tömegközlekedéssel kicsit nehézkes eljutni a Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtérre. Ezek a vállalat működési erőforrásaiként értelmezhetőek. (Airport Service, rólunk, 2023)*

*A technológiai erőforrások közé sorolnám, hogy a vállalat az ISO-nak való megfelelés alapján tevékenykedik.*

*Az emberi erőforrások esetén megemlíteném, hogy a check-in területen dolgozó kollégák képességei előzetes felmérésen mentek át, illetve a tudásukat a vállalat belső oktatással alapozza meg, idővel frissíti és fejleszti.*

*A törvény által biztosított jogokhoz, megjegyezném, hogy a vállalat ugyan olyan adózásban vesz részt, mint minden más vállalat is.*

*A szervezeti erőforrások* fő eleme, hogy a szervezet felépítése hierarchikus és a döntéshozás is ilyen formában történik. „Az AS egy ugyan egy felépítését tekintve divízionális szervezet, de kommunikációban egy lineáris kapcsolatokkal bíró funkcionális szervezet jellemzőit mutatja, hangsúlyos alá-fölé rendelt viszonyokkal. A szervezeten belüli információáramlás ez a kettősség jól tetten érhető: sajnos az információcsatornák sokszor csak az egymással függelmi viszonyban lévő szervezeti egységek között épült ki, horizontális (divízionális) egységek között pedig a kommunikáció nehézkes.” (Interjú HR,2023)

*A menedzsment információs rendszerek és adatbázisok* kezelését a check-in részlegben a szolgálatvezetők és a csoportvezető végzik.

*A marketing erőforrások* esetén az imázs és elismertség szakmai területen magasabb, mint a másik kettő versenytárs vállalkozásnál, ezt a munkavállalói kérdőív eredményei támasztják alá. Megkülönböztethetőségünk a ruházatunk minőségéből látszik, színben nem tér el sajnos a Menzies Aviationétól. A munkavállalói kérdőív alapján kiderült, hogy a válaszolók 43,8%-a az AS logóját kedveli, 36,4%-uk a Celebi logóját kedveli és 7,4%-uk kedveli a Menzies logóját, tehát az AS logó kedvelt, de fejlesztési potenciál rejlik még benne (n=102, de több válaszlehetőség volt megjelölhető). A szolgáltatásaink értékesítése előre megkötött partnerségi szerződések alapján történik. Az alább felsorolt légitársaságokat mind az Airport Service Budapest Zrt. szolgálja ki. Ide tartozik az: Air China, Air France, Bulgaria Air, EgyptAir, Emirates, Finnair, Fly Egypt, HOP!, Hungarian Air Force, KLM, KLM Cityhopper, Shanghai Airlines, Tarom (Földi kiszolgálók, 2023)

*A szakértelem* alapvető dolog az AS esetén, a betanítást tapasztalt és tanítói engedéllyel rendelkező kollégák végzik.

*Az információk* hierarchikusan terjednek.

*A hírnév* még nem alapvető, a kiszolgáló személyzetek közül az Airport Service Budapest Zrt. ismertsége a magasabb, amit a munkavállalói kérdőív alapján tudtam meg. 102 fő töltötte ki, de 135 válasz érkezett, mivel több válasz volt lehetséges. A legfontosabb eredmény, hogy a megkérdezettek 51,1%-a nem ismeri egyik földi utaskiszolgáló személyzetet sem. Az Airport Service Zrt.-t 20%, a Celebi Ground Handling-et 17%, a Menzies Aviation-t 11,9% ismeri csak a kitöltők közül. A válaszadók 32,4%-a választott egynél több választ is. Az kitöltők

szerint a repülőtéren látták valamilyen formában a kiszolgáló cégek logóit, egyenruháit, illetve többen dolgoztak/dolgoznak maguk vagy ismerősük a repülőtéren és ezáltal találkoztak leginkább a földi utaskiszolgáló személyzettel. A munkavállalói kérdőív válaszadóinak 52,9%-a mondta azt, hogy nem szeretne repülőtéren dolgozni, 15,7%-uk nem is tudott ilyen álláslehetőségről és 12,7%-uk dolgozik vagy dolgozott a repülőtéren. Azért, akik nem tudtak erről a lehetőségről, ők még potenciális munkavállalói jelöltek.

*Az AS SWOT elemzése:*

#### S-Erősségek (Strengths)

- Nagyon jó belső oktatás
- Erős csapatmunka, egymásra számítható munkatársak
- Gyors, hatékony problémamegoldás
- Nagyon jó belső környezeti légkör
- Összeszedettebb a Menzies-hez képest
- Magasabb színvonalú kiszolgálás a Menzies tömegkiszolgálásához képest
- Magasabb ismertségű, mint a 2 versenytársa
- A válaszoló dolgozók 100%-a ajánlaná másoknak is az AS check-in agent pozíciót
- A szolgáltatás igénybe vevői (válaszolók) majdnem teljesen és teljesen értékeléseket adtak a velük kitöltetett szolgáltatás igénybe vevői kérdőívem skáláján
- Jó panaszkezelési értékelések

#### W-Gyengeségek (Weaknesses)

- Pénzügyi források szűkössége
- Készletek mennyiségi hiánya
- Horizontális egységek közötti kommunikáció nehézkes
- Nincsen külön büdzsé a toborzásmarketingre és nincsen erre dedikált személy
- „a munkavállalókhöz rendkívül későn és hiányos formában jut el a szervezetet, ezáltal őket is érintő információ” -toborzó munkatárs-
- Beosztás „össze-visszasága”
- Nyári időszakban kevés a munkaerő
- A fiatal munkaerő nem biztos, hogy a vállalatnál marad (tanulás, kedve máshogy tartja stb.)

#### O-Lehetőségek (Opportunities)

- Fejlődési potenciálok mind egyéni, mind vállalati szinten

- Piaci növekedés lehetősége
- ASM rendszer kiépítése, platformok létrehozása
- A munkavállalói kérdőívemből kiderül, hogy sokan nem tudtak még a földi utaskiszolgáló állásokról, azon belül 31,3%-uk szeretne földi utaskiszolgálóként dolgozni, így ők lehetséges munkavállalóknak számítanak
- AS logó fejlesztési potenciál (kedvelik a válaszolók, de a Celebi-é sem nagyon maradt le tőlünk a munkavállalói kérdőívem szerint)
- Érdeemes lenne egy kutatást indítani, hogy a közepesen elégedett dolgozókat és a majdnem teljesen elégedett dolgozókat a teljes elégedettség érzéséig juttathassuk az AS check-in állás és a saját elvárásaik összhangjának tekintetében

#### T-Veszélyek (Threats)

- Új versenytársak megjelenése
- Jelenlegi versenytársak piaci térnyerése
- Technológiai lemaradás a versenytársaktól
- Pandémia és egyéb légiforgalmi visszaesést okozó környezeti hatások
- Infláció erősödése, recesszió
- Népeségcsökkenés

#### 4.7 Fogyasztói igények elemzése

„A fogyasztói igények meglehetősen sokrétűek.” (Józsa, 2014)

A szolgáltatás igénybe vevői kérdőívem alapján kiderült, hogy a válaszolók 91,2%-a utazott már repülővel. A válaszolók 55,9%-a nő, 43,1%-a férfi és 1%-a egyéb nemű, tehát nem csak egyoldalúan nők vagy férfiak válasza érkezett. A kitöltők 52,9%-a 21-30 év közötti, 20,6%-uk pedig 50 feletti korosztályú ember. A válaszolók 49%-a nem utazott az általunk kiszolgált légitársaságokkal, de 27,5%-a a válaszolóknak Air France-szal, 26,5%-a KLM-mel és 13,7%-a Emirates-szel utazott és a válaszolók 52%-a több általunk kiszolgált légitársasággal is utazott (n=102). A szolgáltatás igénybe vevői kérdőívem válaszolóinak legnagyobb része majdnem teljesen vagy teljesen elégedett az általunk nyújtott utaskiszolgáló agent-ek kedvességével, viselkedésével és hozzáértésével a check-in pultokban és a beszállító kapuknál egyaránt. \*Az ehhez tartozótáblázatokat mellékeltem a Mellékelt ábrák a kérdőívekhez részben. \*

*A panaszszituáció menedzsment szintén nagyon fontos eleme a vállalat életének. 5 fő eleme: A megelőzés elve, észlelés elve, felkészültség elve (észleljük és megoldási folyamat indul*

egyből), kompetencia elve (olyan alkalmazottak kellenek, akik kompetensek a probléma megoldásra), kompenzáció elve (nem javíthatóság esetén kompenzálás). (Veres, 2021)

A szolgáltatás igénybe vevői kérdőívemből kiderült, hogy a megkérdezetteknek (n=102) csak a 8,8%-ával történt bármilyen rendkívüli vagy érdekes eset a check-in pultban vagy a beszállító kapuban. A problémás esetek során is a visszajelzések nagyrésze pozitív. *Párat ki is emelnék:*

*„Egyszer Budapesten közlekedési dugó miatt már késve érkeztünk a pulthoz, a személyzet már összehakolt és menni készültek, de a problémát megismerve visszaiültek és a beléptetést megcsinálták!”*

*„Nem volt jó a vízumpapírom, egyből átraktak másik járathoz másik napra, nagyon segítőkészek és kedvesek voltak!”*

*„Nem engedett be a kapu, de megoldották”*

*„Csoportosan utaztunk. A csoportba(pofátlanul) befurakodott egy idegen utas. Az én foglalásomat törölték a külföldön átszálló gépre. Az átszállásnál a csoportot kísérő tolmácsnak kellett elintézni a téves törlést, meglehetősen hosszas beszélgetés során.”*

## 5. SZOLGÁLTATÁSOK

### 5.1 Szolgáltatások fogalma

A szolgáltatás olyan tevékenység vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, amely alapján véve nem tárgyasult és nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. „Előállítása” vagy kapcsolódik fizikai termékhez, vagy nem. (Kotler-Keller, 2016)

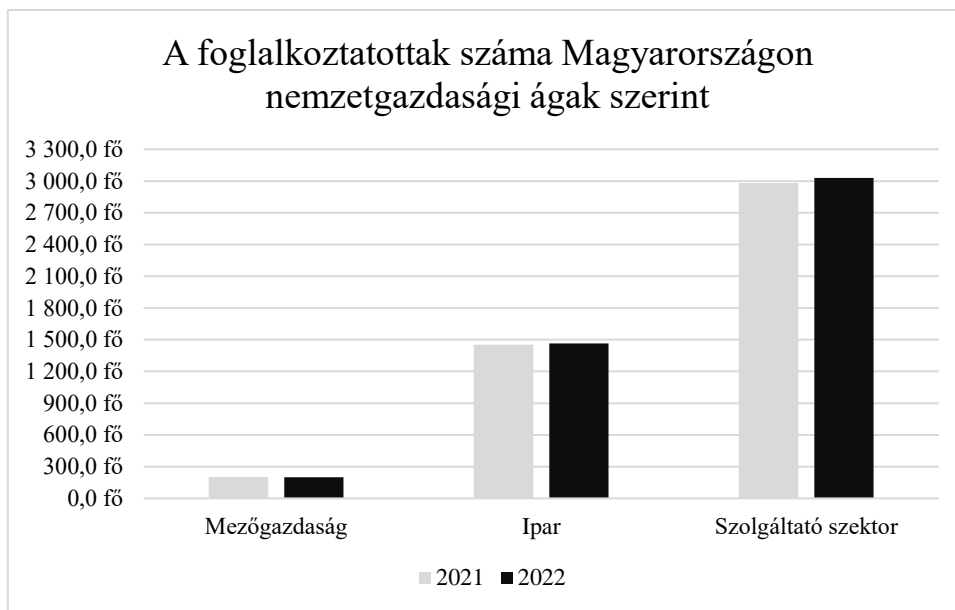
### 5.2 Szolgáltatások jelentősége

„A strukturális fejlődés Fisher [1939] és Clark [1940] modellje szerint: a gazdasági fejlődés együtt jár a terciarizálódással, a szolgáltatások hozzáadottérték-arányának növekedésével.

Könnyen belátható, hogy a szolgáltatási szektor térnyerése a gazdasági fejlődés következménye. E szektor gazdasági súlyának növekedése abból következik, hogy a tőke–munka arány és így a termelékenység a feldolgozóiparban gyorsabban nő, mint a szolgáltatási szektorban. Ennek következtében a két szektor foglalkoztatási és árszínvonala egymáshoz képest eltolódik. A feldolgozóiparban a termelékenység emelkedésével munkaerő szabadul fel, az árak pedig, a jelentős – a szolgáltatási szektort meghaladó intenzitású – verseny következtében jóval mérsékeltebben emelkednek, mint a szolgáltatási szektorban. Ezzel párhuzamosan a szolgáltatások szerkezetében a kereslet egyre nagyobb súlyt képvisel, és ez lehetővé teszi, hogy a feldolgozóiparban felszabaduló munkaerő egy részét a szolgáltatások szívhassák fel.” (Szalavetz Andrea, 2008)

„...a szolgáltató szektor a nemzetgazdaságok vezető szektorának tekinthető.” (Veres, 2021)

Magyarországon a szolgáltató szektor foglalkoztatja a legtöbb embert. Szektorokon belüli vándorlás nagy mértékben nem történt 2021 és 2022 között. Amit az alábbi táblázat szemléltet:



10. ábra. A foglalkoztatottak száma Magyarországon nemzetgazdasági ágak szerint

*Forrás: Saját szerkesztés, KSH A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként kimutatás szerint (2022)*

## 5.3 Szolgáltatások jellemzői

### 5.3.1 HIPI elv

*A szolgáltatások négy fő megkülönböztető jellemzője, HIPI elv<sup>11</sup>:*

*Heterogenitás (H-Heterogeneity):* „...a heterogenitás kockázata annál nagyobb, minél nagyobb a szolgáltatás „személyi aránya” a dologi tényezőkhöz képest, a digitális technológia csökkentheti a heterogenitásból eredő menedzsmentproblémákat.” (Veres, 2021)

*Megfoghatatlanság (I-Intangibility):* A fizikai termékektől eltérően, a szolgáltatások megvásárlásuk előtt nem láthatók, ízlelhetők, érezhetők, hallhatók vagy szagolhatók. (Kotler-Keller, 2016) Offline térben változatlan intenzitással fennáll. Online térben az áruminta hiánya miatt nőhet, de az internetről szerezhető információk miatt csökkenhet a kockázatterzet. (Veres, 2021)

*Romlékonyság (P-Perishability):* A szolgáltatás nem tárolható, ezért amikor irántuk a kereslet ingadozik, a romlékonyság problémát jelenthet. (Kotler-Keller, 2016) „A szolgáltató internetes elérhetősége gyakorlatilag folyamatos, vagyis a szolgáltatás „ígérete” bármikor megvásárolható.” (Veres, 2021)

<sup>11</sup> Szolgáltatások jellemzőit mutatja be, szakirodalmi neve a HIPI elv.

*Elválaszthatatlanság (I-Inseparability):* A fizikai termékeket először előállítják, majd készletezik, aztán értékesítik, s elfogyasztásukra csak később kerül sor, a szolgáltatások előállítása és igénybevétele azonban jellemzően egyszerre történik. (Kotler-Keller,2016) A face-to-face és a telefonos frontvonalakban kritikus tényező. A távolsági frontvonal digitális térben erősödik, csökkenti a csoportos jelenlétet a fizikai frontvonalban, csökkenti az emberi tényező miatti kockázatot, növeli a gépi defektusok kockázatát. (Veres, 2021)

*A HIPI elv az Airport Service Zrt. check-in pozíciója esetén:*

*Heterogenitás (H):* Az Airport Service Budapest Zrt. check-in agent pozícióban a heterogenitás kockázata rendkívül magas. A 4.1 fejezetben említett szolgáltatások igazolják.

*Megfoghatatlanság (I):* Az AS check-in agentek offline dolgoznak, így a kockázat mindig fennáll, változatlan mértékben.

*Romlékonyság (P):* Az utasfelvételi szolgáltatás, szintén nem tárolható.

*Elválaszthatatlanság (I):* A check-in pozíció végzése teljes mértékben face-to-face történik, viszont a csoportos fizikai jelenlétet ténylegesen lecsökkentette az online is elérhető becsekkolási lehetőségek a légitársaságok oldalain.

### **5.3.2 Szolgáltatás marketingmix (7P)**

Az alap marketingmix szolgáltatások esetén kibővül még három eszközcsoporttal.

*Termék (Product), /jelen esetben ez az utaskezelési szolgáltatás/:* Nem megfogható termék, mely alap<sup>12</sup> és kiegészítő szolgáltatásokra <sup>13</sup>bontható. A származtatott alapszolgáltatások <sup>14</sup>bonyolítják a helyzetet, ugyan úgy ahogyan az utánpótlás is. Folyamatos innováció szükséges. A minőségmenedzsment kiemelten fontos a szolgáltatások esetén. A szolgáltatáselemek automatizálása kedvezően hat a minőségbiztosításra. (Veres, 2021)

*Ár (Price):* A különböző szolgáltatók kínálatait az igénybe vevők nem tudják összehasonlítani, az ár intranszparens tényező lesz. A szolgáltató vállalatok árképzése költségalapú, az árszóródás nagy. A szolgáltatás irreális drágaságát a minőség kézzelfogható mércéjének tekintik az igénybe vevők. (Veres, 2021) „Minden harmadik elektronikus úton repülőjegyet vásárló európai fogyasztót megkarosítják vagy félrevezetik-erre jutott az Európai

---

<sup>12</sup> Alap szolgáltatás: Az igénybe vevő főszükségleteinek kielégítésére szolgál. (Veres, 2021)

<sup>13</sup> Kiegészítő szolgáltatás: Az alapszolgáltatáshoz kapcsolódik. Az összzolgáltatás nélkülözhetetlen része vagy gazdagítja az összzolgáltatási csomagot. (Veres, 2021)

<sup>14</sup> Származtatott alapszolgáltatások: Egyes kiegészítő szolgáltatások más piaci szegmentumknál alapszolgáltatást jelentenek. (Veres, 2021)



Bizottság (EB)” (Veres, 2021) Az ármegállapodás sajátos. A márkahűség felépítésében az érzékelt ár és minőség viszonyának van nagy szerepe. *Az árpolitikai megoldások közül:*

- Az árdifferenciálás (pl: szezonár)
- Árkedvezmények (szolgáltatás kipróbálását segíti elő)
- Kondíciópolitika eszközei (rabtat, részleges vagy teljes fizetési garanciák a vonakodó igénybevevők meggyőzésére) és
- A fizetési menedzsment (ár és kondíciópolitika eszközeinek legjobb kombinálása) nagyon fontos szerepet játszanak.

A legtöbb szolgáltató összköltségein belül a fixköltségek dominálnak, egyes esetekben lehet 90% is. Ezen esetben az egységköltség kicsi a működtetésekhez szükséges kapacitáslekötéshez képest. Ilyenkor a magas fedezeti pont, érzékeny kapacitáskihasználtsággal jár. Az optimális kapacitáskihasználás 100% alatt van, az üzleti sajátosságoktól függően. (Veres, 2021) „A vállalati eredmény az egységár és a kihasználtság függvényében változik.” (Veres, 2021) Tőkeigényes üzleti tevékenységek árcsökkentéssel növelhetik a nyereségüket, amikor a normál árú eladásokkal elérték a fedezeti pontot. A kereslet ingadozása a kapacitás kihasználásának nehezen tervezhetőségéhez vezet. Ennek optimalizálását végzi a hozammenedzsment. (Veres, 2021)

*Értékesítési hely (Place):* A szolgáltatás nem forgalomképes, de a szolgáltatás ígérete<sup>15</sup> az. Az ígéretnek lehet tárgyi hordozója, de nem minden esetben. Pl: belépőjegy, voucher. A tárgyi hordozó esetén nem zárható ki a közvetett elosztás Pl: utazási iroda, franchise. Az értékesítés vagy közvetetten történik, közvetítőn keresztül vagy közvetlen úton, de ott is van bizonyos formában közvetítői megjelenés. Az optimális elérhetőség<sup>16</sup> biztosítása nagyban függ az értékesítési hely közelségétől, kb. 50%-ban befolyásolja a vevői döntést. Az optimális elérhetőséggel a kapacitásmenedzsment foglalkozik. (Veres, 2021)

*Promóció (Promotion):* A szolgáltatások esetén az ábrázolás a lehető legrosszabb kommunikációs lehetőség. Hatékony reklám még az imázs és szimpátiareklám, amely a szolgáltatás igénybevételének előnyeit ismerteti a potenciális igénybevevőkkel. „...a szolgáltatások esetében a vállalati arculat elsődleges működési szférája a környezet, tehát a szolgáltatási helyszín.” (Veres, 2021) A belső kommunikáció a szolgáltatási folyamat résztvevőire irányul, míg a külső kommunikáció a célcsoportokra irányul. *Belső*

---

<sup>15</sup> Vevő ígérete: „A vevő jogot szerez a későbbi időpontban nyújtandó szolgáltatásra.” (Veres, 2021)

<sup>16</sup> Optimális elérhetőség: „A potenciális igénybevevőknek megfelelő térbeli és időbeli elosztás.” (Veres, 2021)

*kommunikáció médiakommunikációja*: eladáshelyi reklám, embléma, logó, használati utasítás.  
*Külső kommunikáció médiakommunikációja*: útmutató feliratok, információs jelzések, reklám, direkt marketing, internet. A szolgáltatások egyik meghatározó eleme a szájpropaganda, ami óriási hatással van a potenciális fogyasztókra. A szolgáltatások a klasszikus kommunikációs csatornákon túl kibővülnek a tárgyi elemekkel és a szolgáltató személyzettel. Webdizájnerkek alkalmazása felesleges, mert nem jeleníti meg a vállalat marketingstratégiáját és egyéb tevékenységeinek színvonalát. *A kreatív szolgáltatásreklám alapszabályai*:

- Az üzenetet tárgyi elemek felhasználásával erősítsük meg.
- Alkalmazzunk világos szimbólumokat.
- Egyszerűsítsünk a könnyebb megértés elérése érdekében. Ennek nagyon jó eszköze a metafora<sup>17</sup> vagy a metonímia<sup>18</sup> alkalmazása.
- Az üzenet minél közelebb vitele az igénybe vevőhöz.
- A szolgáltatásreklámok alkalmazása a múltban bannerek<sup>19</sup>, a jelenben pay-per-click<sup>20</sup> és a jövőben a rich media<sup>21</sup> és flash animations<sup>22</sup> alkalmazásával történt, történik, illetve fog történni.
- Az ígéret erősen differenciáló hatású.
- A humor fontos tényező.

A vásárlásösztönzés eszközei, a szellemes és játékos ötletek különösen a kis szolgáltatók forgalmát növelik hatékonyan. A szolgáltatások esetén a direkt marketing különösen alkalmas a szolgáltatás előnyeinek elmagyarázására. *Formái*:

- Direkt reklám (postai úton vagy ügynökkel)
- Személyes eladás (lehet telefonmarketing is)
- Direkt válaszreklám (pl: kuponreklám)

A vásárlók számára fontosabbak az egyedi igények, a vevők igényesebbek, tehát a differenciálás a legelőnyképzőbb. A márka differenciálás nagy hatással van az igénybe vevőkre. Az egyedi igények minél jobb kielégítésével a kapcsolatmarketing foglalkozik,

---

<sup>17</sup> **Metafora**: „Két dolog (tárgy, esemény, személy) valamilyen külső vagy belső tulajdonság, hangulati hasonlóság alapján történő azonosítását értjük alatta.” (Versírás, 2019)

<sup>18</sup> **Metonímia**: „...egyetlen elem bemutatásával utalunk a szolgáltatás egészére.” (Veres, 2021)

<sup>19</sup> **Banner**: A banner egy honlapon elhelyezett hirdetéstípus, amelyre kattintva közvetlen a hirdető honlapjára vagy a kampány érkezési oldalára érkeznek a felhasználók. (Interword, 2020)

<sup>20</sup> **Pay-per-click (fizetett keresőreklám)**: „A digitális hirdetések népszerű típusa, amelyben a hirdető akkor fizet az online marketing reklám megjelenésért, ha a felhasználó a hirdető weboldalára érkezik.” (Hwell)

<sup>21</sup> **Rich media**: „Az értéknövelt tartalmak (angolul „rich media”) olyan interaktív, dinamikus, vizuális hirdetések, amelyek szöveget, videókat, képeket, hanganyagokat is tartalmazhatnak.” (Matebalazs)

<sup>22</sup> **Flash animations**: Animációs film, amit flash-sel készítettek (Wikipedia)

alapja a törzsügycféltudat. A megszemélyesített kommunikáció korához tértünk vissza. (Veres, 2021)

*Folyamat (Process):* Azoknak a folyamatoknak a tervezése és irányítása, amelyek hatással lehetnek az igénybe vevők elégedettségére és amelyek „leszállítják” a folyamatot. A folyamatmenedzsment foglalkozik a folyamatok pontos feltárásával, elemzésével, modellezésével (Veres, 2021) *A folyamatok 4 alapelve:*

- Logikai lépésekre kell bontani
- A folyamatok legnagyobb változékonyságát kell alapul venni
- „A folyamatok kapcsolata az igénybe vevők legnagyobb kényelmét szolgálja.” Ez lesz az optimális elrendezése a folyamatnak. (Veres, 2021)
- „Meg kell állapítani a folyamat tűrési sztenderdjeit, amelyek a még megengedhető legnagyobb eltéréseket határozzák meg.” (Veres, 2021)

A panaszhelyzetek kezelése rendkívül fontos, ezzel foglalkozik a panaszszituációmenedzsment. A várakozás leginkább ügyfélbarát verzióját a frontvonalmenedzsment feladata kifejleszteni. A fázisspecifikus marketing (folyamatmenedzsment része) minden, de különösen a hosszú ügyleti időtartalmú szolgáltatásoknál az ügyleti szakaszokat azonosítani kell, majd a marketing-mix teljes folyamatra nézett alkalmazhatóságát kell megvizsgálni, ha nem akkor differenciált mixpolitikákat kell működtetni. (Veres, 2021)

*Tárgyi elemek (Physical evidence):* A szolgáltatások paramétereinek nagyrésze nem megfogható, viszont a frontvonal tárgyi elemei megfoghatóságukkal az igénybe vevők számára megkönnyítik a minőség értékelését. A tárgyi elemek a szolgáltatás látható fizikai környezetét/servicescape-t/, -itt értem a külső és belső környezetét is- (pl: külső design, belső berendezés stb.) és a kiegészítő tárgyi objektumokat (pl: névjegy, jelentések stb.) foglalják magukba. A tárgyi elemek kommunikációs hatására a tárgyasítás épít, a minőségpolitikai követelmények figyelembevételével. A frontszemélyzet megjelenése is a tárgyi környezet része. A tárgyi elemek politikája a környezet kezelését és az elfogyasztott fizikai inputokat is szabályozza. A hozott anyag sztenderdjei a teljesítés eredménykockázatát állítják elfogadható szintre. (Veres, 2021)

*Emberi tényező (People):* Az ügyletben résztvevők (alkalmazottak és más jelenlevő igénybe vevők) szabályozása az igénybe vevők elégedettsége érdekében. *Ez a szabályzás belülről indulva 3 feladatkörből áll:*

- *Belső marketing:* Az alkalmazottak felé irányul, az ő elégedettségük és a célokkal való azonosulás is kulcsa a sikernek.
- *Frontvonalmenedzsment:* A frontvonal személyzetének magatartását szabályozza, hiszen ez arculatalakító tényező. A szolgáltatások esetén az egyes alkalmazottakkal személyes kapcsolatba kerülnek az igénybe vevők, míg a termékek esetén nem. A frontvonal magatartása üzenet a szolgáltató vállalat értékrendjéről, kultúrájáról. A HR feladata a kiválasztás, mely során a vevőorientáció szempontjainak is meg kell felelnie a kiválasztott jelentkezőnek. A frontvonal részét képezik azok az ügyfelek is, akik jelen vannak a tranzakció helyszínén. A lehetséges konfliktusforrásokat is a frontvonalmenedzsment szabályozza.
- *Aktívügyfél politika:* Meghatározza, hogy milyen mértékű legyen az igénybe vevő bevonása, tehát megtervezi az aktivitását és kontrollálja is azt.

Nem mindegy, hogy a személyzet melyik csoportjára gondolunk az alkalmasság megítélése során. *A szolgáltató személyzetet a kapcsolatfelvétel gyakorisága és az operatív marketingmunkában való részvétel szerint 4 csoportba sorolhatjuk:*

- Kapcsolati (közvetlen részvétel a marketingmixben, gyakori vagy időszakos kapcsolata van az igénybe vevővel) pl: kereskedelmi értékesítésben
- Befolyásoló (közvetlen részvétel a marketingmixben, esetleges vagy nem létező kapcsolata van az igénybe vevővel) pl: piackutató
- Módosító (nem vesz részt közvetlenül a marketingmixben, viszont gyakori vagy időszakos kapcsolatban van az igénybe vevővel) pl: telefonközpont
- Elszigetelt (nem vesz részt közvetlenül a marketingmixben, esetleges vagy nem létező kapcsolata van az igénybe vevővel) pl: az abszolút backoffice-személyzet

A multipersonális (többszemélyes) tevékenység is bonyolítja az emberi erőforrás irányítását. (Veres, 2021)

*A szolgáltatás marketingmix (7P) az Airport Service Zrt. check-in pozíciója esetén:*

*Termék:* Az AS utaskiszolgálás esetén az alapszolgáltatások a 4.1 fejezetben felsoroltak mellé még kapcsolódik kiegészítő szolgáltatásként az információk nyújtása, tájékoztatás, tájékozdási segítség, bármilyen felmerülő és megoldható probléma esetén segítségnyújtás.

*Ár:* A check-in agent pozíció során árszabással nem találkozunk, mert nekünk az adott légitársaság által előírt árakkal kell számolnunk a munkavégzés során.

*Értékesítési hely:* Az AS esetén az „értékesítési hely” a Budapest Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér és a Debrecen Nemzetközi Repülőtér, de én a budapesti check-in agent-ek pozícióját vizsgálom. Illetve értékesítési helynek számít az online check-in elvégzése is, viszont azt a légitársaságok oldalán keresztül veszik igénybe az utasok, így ez esetben fennáll a közvetítési tevékenység.

*Promóció:* A check-in agent pozíció kommunikációja az „értékesítési helyen” történő check-in agent-ek kommunikációja, viselkedése, illetve probléma esetén a probléma kezelésének lekommunikálása. Számunkra a szájpropaganda nagyon fontos, mert ha jól csináljuk, akkor a pultokban is van forgalom és nem mindenki csekkol be online.

*Folyamat:* A folyamatok tervezése a check-in esetén a szolgálatvezetők feladata, akik minden esetleges helyzettel számolnak, elosztják az embereket és az előre látható problémákat feltárják. Alattuk dolgoznak a járatfelelősök, akik a rájuk osztott járat teljeskörű menedzselését végzik. A felső vezetés pedig a csoportvezető, aki a teljes check-in agent-ek, járatfelelősök, szolgálatvezetők minden munkáját átlátja és felügyeli és a csoport számára minden szükséges intézni valót, tárgyi feltételt, környezeti feltételt biztosítását intézi és a kapcsolattartás is az ő feladata.

*Tárgyi elemek:* A check-in folyamat esetén nagyon fontos a sok tárgyi elem, ami a tevékenység végzését biztosítja. Például a szalag, ami a csomagokat szállítja, a pultban lévő rendszerek stb. Nagyon fontos a check-in agent-ek (frontvonalai személyzet) megjelenése is. Számunka az AS által meghatározott egyenruha hordása kötelező, ami biztosítja a szép és igényes megjelenést.

*Emberi tényező:* A check-in agent a kapcsolati csoportba sorolható. A munkánk fontos részét képezi a vállalatról és sok esetben a légitársaságról kialakított képben is. Az utasok nagyon nagy része nem tudja, hogy külön cég vagyunk, csak azt, hogy éppen milyen járatra végzünk utasfelvételt, így az adott légitársaság alkalmazottjaiként azonosít minket is. Panaszos és problémás utasok esetén ez nagy nehézséget jelent, viszont a diplomatikus és kedves

kommunikáció nagyon sok pozitív visszajelzés alapja lehet. A belső ösztönzésről kérdeztem a toborzó munkatársunkat, aki a bónuszrendszer használatát emelte ki. „*A legtöbb dolgozó bónuszrendszerben dolgozik, ez azt jelenti, hogy miután belépnek a céghez különböző oktatásokon vesznek részt megtanulják az alapokat, de minden légitársaságnak más-más kiszolgálási struktúrája van, így azok elsajátítása egy hosszabb folyamat. Minél több légitársaságot kezel valaki annál magasabb a bónusza.*” Megemlíteném saját tapasztalataim alapján, hogy belső verseny is folyik, utazás nyerhető vele, illetve szoktunk a légitársasági állomásokról pozitív visszajelzéseket s dicséreket kapni, ami szintén nagyon motiváló. A dolgozói kérdőívemből kiderül, hogy a válaszolók 54,5%-a majdnem teljesen elégedett (de nem teljesen) a jelenlegi AS check-in állása és saját elvárásai összhangjával, 36,4%-uk közepesen elégedett és 9,1%-uk egyáltalán nem elégedett. Ennek ellenére a válaszoló dolgozók 100%-a ajánlaná másoknak is az AS check-in agent pozíciót.

## **5.6 Szolgáltatások fizikai tartalma**

A szolgáltatások és a termékek között nincs olyan éles határvonal.

A termékek egy részéhez szintén társul szolgáltatás, mint mellékfunkció, ezek a *funkcionális szolgáltatások*. Ezesetben az áru lényege fizikai, és a szolgáltatás csak mellékfunkciója ennek. A funkcionális szolgáltatást a gyártó vagy a közvetítője nyújtja. Pl: megbízásos K+F, szállítás stb. Termékek esetén a termelési folyamat menedzselése a technikai értelemben vett fogyasztási folyamat megértésével történik. (Veres, 2021)

A szolgáltatások egy részéhez is szintén társul termék, ezek az *intézményes szolgáltatások*. A fő funkció ez esetben egy nem fizikai probléma megoldása és ehhez kapcsolódhat több vagy kevesebb fizikai tartalom. Az intézményes szolgáltatást az adott tevékenységre szakosodott szolgáltatásvállalat vagy intézmény nyújtja. Pl: hajvágás, autójavítás stb. Szolgáltatások esetén a felhasználó értékteremtését támogató rendszer menedzselésén van a hangsúly. (Veres, 2021)

*Szolgáltatásmix-kategóriák:*

- Tiszta tárgyiasult termék.
- Tárgyiasult termék, kísérő szolgáltatással.
- Hibrid ajánlat.
- Jelentős szolgáltatás, kisebb kiegészítő termékekkel és szolgáltatásokkal.
- Tiszta szolgáltatás, (de valóban tiszta-e 100%-ig) (Kotler-Keller, 2016)

*A szolgáltatásokat lehet még csoportba sorolni:*

- Személyzetorientált vagy gépesített
- Személyi vagy dologi jellegű
- Szellemi vagy manuális természet
- Egyedi jelleg vagy tömegszerűség
- Kreatív vagy ismétlődő teljesítés (Veres, 2021)

*A szolgáltatástermék fizikai tartalmát három csoportba sorolhatjuk:*

*Egy tranzakcióban elfogyasztott fizikai tartalom:* A nem fizikai szolgáltatás közvetlen fizikai összetevője, amit a szolgáltatás igénybevételekor meg kell vásárolni és elfogyasztani a szolgáltatással együtt pl: fodrásznál a sampon. A fizikai termékelemek másodlagosak a nem fizikai probléma megoldáshoz viszonyítva. Határeset az étterem, aminél nem lehet tisztán eldönteni, hogy a szolgáltatás vagy az étel a fő előny. A gyorséttermek a szolgáltatásokhoz tartoznak, az nem határeset. (Veres, 2021)

*Szolgáltatás tárgyi környezete:* A tranzakció háttéréül szolgáló fizikai elemek, amelyet az igénybe vevő lát, de nem fogyaszt el, viszont az ügyfélkör ezt gazdasági értelemben fokozatosan amortizálja. Ide tartozik a szolgáltatás helyszínének kialakítása, a szolgáltatás teljesítéséhez használt munkaeszközöket, de a frontvonalazemélyzet is ide tartozik a maga fizikai megjelenésével. (Veres, 2021)

*Az igénybe vevő által a szolgáltatásfolyamatba bevitt fizikai tartalom (hozott anyag):* A hozott anyag a legnehezebben kezelhető elem pl: a fodrásznál a vendég feje stb. Amennyiben a szolgáltató elfogadta a hozott anyagot, akkor hibás teljesítés esetén nem hivatkozhat az input gyenge minőségére, hiszen a szolgáltató szakmai kompetenciája megítélni az inputminőségét az ügylet megkezdése előtt. (Veres, 2021)

Lovelock tipológiája a *szolgáltatásügylet technológiájának és irányultságának fizikai jellege* szerint mutatja be a szolgáltatásokat. A szolgáltatás jellege kézzelfogható vagy nem kézzelfogható. Az irányultsága ezen belül pedig emberek vagy tárgyak felé lehet.

- Kézzel fogható, emberi testre irányul pl: utasszállítás
- Kézzel fogható, tárgyakra irányul pl: szállítmányozás

— Nem kézzel fogható, emberi szellemre irányul pl: oktatás

— Nem kézzel fogható, tárgyakra irányul pl: bank (Veres, 2021)

A szolgáltatástermék esetén szoktunk beszélni a *hármasszféra* természetéről. Minden termékben egyidejűleg van jelen a *vizsgálati (parametrikus), a tapasztalati és a bizalmi jelleg*.

A *vizsgálati jelleg* mérhető termékjellemzőket jelent, amely egy termék esetén tipikus, de a szolgáltatás inkább tapasztalati termék. A *tapasztalati jelleg* azt jelenti, hogy szükséges az igénybevétel ahhoz, hogy a szolgáltatás minőségét megtudjuk ítélni. Vannak olyan áruk, ahol tapasztalattól függetlenül kialakul a *bizalmi alapon* a szolgáltatás megítélése, aminek magyarázata, hogy szakmai okból nem tudja felmérni, vagy a szolgáltatás eredménye egy érzelmi állapot, de a javító, befektető, adótanácsadói szolgáltatások is ilyenek.

A fizikai elemek több vizsgálati paramétert hordoznak, a szolgáltatástermék megítélésében a tapasztalati és a bizalmi jelleg dominál. Ez nem azt jelenti, hogy csak itt figyelhetők meg, pl: a bizalmi jelleg sem elhanyagolható a fizikai elemek esetén sem. Ez a modell pedig a vevő nézőpontjából értelmezhető paramétereket kell, hogy tartalmazza. (Veres, 2021)

*A szolgáltatások fizikai tartalma az Airport Service Budapest Zrt. esetén:*

Az Airport Service Zrt. check-in agent szolgáltatása a jelentős *szolgáltatás kategóriába* tartozik, hiszen a fő a szolgáltatás végzése, aminek vannak fizikai kiegészítői. *Intézményes szolgáltatás*, mert erre szakosodott vállalat (AS) végzi a tevékenységet. A check-in munka *személyzetorientált*. *Személyi jellegű*, mert személyszállításhoz kapcsolódik. *Manuális természetű*, mert a pultban ülve fizikailag is dolgozunk, nem csak szellemileg. *Tömegszerűség* az alapja, a sok utas szállítása révén. *Ismétlődő teljesítésű*, hiszen napi szinten megismétlődik a folyamat, mivel minden nap utaznak az emberek.

A tranzakcióban elfogyasztott *fizikai tartalom* a beszállókártya és a csomagcímke a check-in szolgáltatás esetén. *A szolgáltatás tárgyi környezete* sok elemet foglal magába pl: számítógép, futószalag stb. *A hozott anyag* pedig az utasok személyisége, foglalása és törzsutas szintje, illetve a csomagok is.

*A szolgáltatás jellege* kézzel fogható és emberi testre irányul, mivel az utasok kiszolgálása történik fizikailag és a lényeg az ő fedélzetre való megfelelő feljuttatásuk.

*A vizsgálati jelleg* inkább a fizikai elemekre vonatkozik, de az utasok elégedettsége esetén sem elhanyagolható. *A tapasztalati jelleg* megjelenik, akkor amikor igénybe veszik az utaskiszolgálási szolgáltatásokat. *A bizalmi jelleg* fontos tényező, az utaskiszolgálás esetén



amikor az utasok megbíznak a légitársaság utasszállításában, azzal egyidejűleg megbíznak az általunk kínált utaskiszolgálással, ami az adott légitársasághoz tartozik.

## **5.7 Szolgáltatások folyamatának szakaszai**

A szolgáltatásokat jellemzi az a kettősség, hogy a folyamatot és az eredményt is el kell adni, hiszen a szolgáltatás része a folyamat és az igénybe vevőtől függ, hogy számára melyiknek van nagyobb jelentősége. Egyes szolgáltatásokban a folyamat szükségszerű, de nem értéknövelő, máshol hasznos, vagy lényegi része a szolgáltatásnak. Az igénybe vevő elégedettségét a folyamat minősége is meghatározza, tehát ugyan olyan figyelemmel kell legyen felé a szolgáltató, mint a szolgáltatás eredményére. (Veres, 2021) „Van olyan felfogás is, hogy a szolgáltató mindig a szolgáltatásfolyamatot értékesíti, és az eredmény (azaz az igénybe vevőben kialakuló összkép) ennek a folyamatnak a különböző mozzanataiból jön létre.” (Veres, 2021) „A modern fogyasztásra egyre nagyobb mértékben jellemző, hogy a felhasználó aktív bevonódása nélkül nem is tud létrejönni.” (Veres, 2021)

*Hilke modellje alapján a szolgáltatásügyletet háromszakaszosnak tekintjük:*

- 1. Szakasz: Szolgáltatási potenciál:* A szolgáltató képessége, felkészültsége és készsége az adott szolgáltatás teljesítéséhez. Tartalmazza a szolgáltató előzetes elképzeléseit, véleményét, mentalitását, a birtokában lévő javakat és információkat.
- 2. Szakasz: Teljesítési folyamat:* Ebben a szakaszban találkozik az eladó és a vevő. Az igénybe vevő is magával hozza az előzetes elképzeléseit, véleményét, mentalitását, információit, és a hozott anyagot. Az idegen tényezőre a szolgáltató a leg gondosabb előkészüléssel sem tud felkészülni. Az igénybe vevő együttműködési készsége is ismeretlen tényező.
- 3. Szakasz: Az eredmény szakasza:* A vevő kilép a folyamatból és magával viszi az adásvétel során szerzett tapasztalatait, élményeit, és értékeli a szolgáltatást. Bizonytalansági tényező és heterogén a vevői értékelés, hiszen a nagy szóródás következtében nehezen általánosíthatók és az elvárások is rendkívül sokfélék lehetnek. A vevőérték megértésének és interaktív „előállításának” ezért nagy szerepe van. (Veres, 2021)

*A szolgáltatási folyamata az Airport Service Budapest Zrt. esetén:*

*A szolgáltatási potenciál* alapját a check-in agentek képezik és az ő képességük, véleményük, készségük. *A teljesítési folyamat* során a vevő is elhozza magával a saját véleményét, előzetes elképzelését, mentalitását, információit és a hozott anyagot (ami jelen esetben a személyisége, a foglalása, a törzsutas szintje és a csomagjai. Nagyon nagy szükség van az együttműködési

készségre a vevő és az agent-ek oldaláról is. *A szolgáltatási folyamat* végén általában már ott, helyben szóban értékelik az átélt folyamat során szerzett tapasztalatokat, véleményt nyilvánítanak. Ez valamikor előny és van, amikor nem az.

## Összegzés

A hipotézisem az volt, hogy az Airport Service Budapest Zrt. marketing tevékenysége fejlesztésre szorul és hogy nem ismerik annyira a vállalatot az emberek. A hipotézisemet megcáfolta az általam készített kérdőívekre érkezett válaszok, illetve az interjú a HR-es toborzó kollégával. Az AS ismertsége széleskörűbb, mint a Celebi vagy a Menzies versenytárs cégeké, legalábbis a válaszadóim szerint, bár a válaszadók több mint fele nem is ismer egy földi kiszolgáló céget sem.

A vállalat toborzásmarketingje nem teljesen összehasonlítható a Celebi vagy a Menzies vállalatával, mert az AS prémium légitársaságokat szolgál ki, míg a Celebi és a Menzies fapados légitársaságokat. A prémium légitársaságok kiszolgálásához nem szükséges akkora dolgozói létszám, míg a fapados légitársaságok a tömeges kiszolgálást biztosítják, így sokkal nagyobb munkaerőbázisra van szükségük. A munkavállalói kérdőívem alapján, pedig megértettem, hogy sok válaszoló nem is érdeklődik a repülőtéri állások iránt. Illetve mint az interjúból megtudtam, ennek számos további feltétele van még (életkor, munkabeosztás, célok, képességek stb.) és megtudtam azt is, hogy nem is olyan kevés a jelentkezők száma, mint azt én gondoltam.

A dolgozók és a szolgáltatás igénybe vevői is elégedettek a kérdőíveim alapján. A dolgozói motiválás bónuszrendszer és belső verseny formájában történik, illetve alkalmanként dicséretet kapunk a légitársaságok bázishelyeiről és személyzetétől. A megkérdezett dolgozók 100%-a ajánlaná másoknak is az AS check-in agent pozíciót.

A kiszolgálás minősége magas a kérdőívemre válaszolt szolgáltatást igénybe vevők szerint. A panaszkezelés, a szolgáltatás igénybe vevői szerint többségben pozitív és jó.

Többféle jövőbeli lehetőséget is felsoroltam a vállalat fejlesztésére: Fejlődési potenciálok mind egyéni, mind vállalati szinten, Piaci növekedés lehetősége, ASM rendszer kiépítése, platformok létrehozása. A munkavállalói kérdőívemből kiderül, hogy sokan nem tudtak még a földi utaskiszolgáló állásokról, azon belül 31,3%-uk szeretne földi utaskiszolgálóként dolgozni, így ők lehetséges munkavállalóknak számítanak. AS logó fejlesztési potenciál (kedvelik a válaszolók, de a Celebi-é sem nagyon maradt le tőlünk a munkavállalói kérdőívem szerint). Érdeemes lenne egy kutatást indítani, hogy a közepesen elégedett dolgozókat és a majdnem teljesen elégedett dolgozókat a teljes elégedettség érzéséig juttathassuk az AS check-in állás és a saját elvárásaik összhangjának tekintetében.

Számomra nagy meglepetés volt, hogy megcáfolódott a hipotézisem, de meg kell mondjam, nagyon örülök neki, hogy így lett.



## Irodalomjegyzék

A marketingkörnyezet elemzése (2023),

[https://centroszet.hu/tananyag/marketing/41\\_a\\_marketingkrnyezet\\_elemzse.html](https://centroszet.hu/tananyag/marketing/41_a_marketingkrnyezet_elemzse.html) ,

Letöltve:2023.10.11.

Airport Service, Rólunk (2023): <https://asaviation.eu/en/about/>, Letöltve: 2023.10.11.

Airport Service, Szolgáltatásaink (2023): <https://asaviation.eu/szolgalatasaink/> , Letöltve: 2023.10.15.

Andrew L. Friedman, Samantha Miles, Theory and Practice, OUP Oxford, 2006. ápr. 13. (Google Books),

[https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=ITD8VWJGOYYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=stakeholders&ots=gP6NXfWknT&sig=cA\\_Ot0SMhoIAYKIRRJVznRk0IOE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=stakeholders&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=ITD8VWJGOYYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=stakeholders&ots=gP6NXfWknT&sig=cA_Ot0SMhoIAYKIRRJVznRk0IOE&redir_esc=y#v=onepage&q=stakeholders&f=false) ,Letöltve: 2023.10.13.

B+N, (2023): A B+N Referencia Zrt. lett az Airport Service Budapest Zrt. kizárólagos tulajdonosa, <https://bplusn.hu/hirek/a-bn-referencia-zrt-lett-a-airport-service-budapest-zrt-kizarolagos-tulajdonosa/> , Letöltve: 2023.11.13

Cserpes Attila (2011): Marketing és menedzsment a közművelődésben. Zalaegerszeg, Cserpes Attila, második kiadás, p.29. Elérhető:

<https://books.google.hu/books?id=iivVWtgM9J4C&printsec=frontcover&hl=hu#v=onepage&q&f=false> , Letöltve: 2023.03.03

Földi kiszolgálók, (2023): <https://www.bud.hu/articles/show/1571> , Letöltve: 2023.11.13

HR Portál, <https://www.hrportal.hu/hr/toborzas-marketing-a-gyakorlatban---kiaknazhato-lehetoseg-vagy-feneketlen-kut-20200319.html> , Letöltve: 2023.11.20.

Hwell, <https://hwellkft.hu/marketing-szotar/ppc> , Letöltve: 2023.10.18.

Interjú HR, (2023): Interjú az Airport Service Zrt. HR-es munkatársával.

Interword, (2020): <https://www.interword.hu/hu/blog/2020-07-31/marketingszotar-mi-az-a-banner> , Letöltve: 2023.10.18.

Józsa László (2003): Marketing-reklám-piackutatás I., Veszprém, Göttinger Kiadó

Józsa László (2014): Marketingstratégia, A tervezés gyakorlata és elmélete. Budapest, Akadémiai Kiadó

Keller Kevin Lane, Kotler Philip: Marketingmenedzsment, Első magyar nyelvű digitális kiadás (2016), Budapest, Akadémiai Kiadó, [https://mersz.hu/dokumentum/dj183m\\_299](https://mersz.hu/dokumentum/dj183m_299) , ISBN 978 963 05 9778 4, Letöltve: 2023.10.15.

KSH Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint, (2023), <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> ,Letöltve:2023.10.12.

KSH, 15.1.1.37.Magyarország és Budapest időjárásának adatai, (2022): [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/kor/hu/kor0037.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/kor/hu/kor0037.html) , Letöltve: 2023.10.14.

KSH, 23.1.1.27. A 25–64 éves népesség megoszlása iskolai végzettség szerint [%], (2021-2022), [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/okt/hu/okt0027.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0027.html) , Letöltve: 2023.10.12.

KSH, A fogyasztóiár-index, (2021): <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz36.html> , Letöltve: 2023.10.12.

KSH, A nemzetgazdaság környezetvédelmi ráfordításai környezeti területek szerint, (2022): <https://www.ksh.hu/s/helyzetkep-2022/#/kiadvany/zoldgazdasag/a-nemzetgazdasag-kornyezetvedelmi-raforditasai-kornyezeti-teruletek-szerint> , Letöltve: 2023.10.14.

KSH, Foglalkoztatási arány, (2021): <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz21.html> , Letöltve: 2023.10.12.

KSH, Fogyasztóiár-index kimutatás, 1.1.1.2. A fogyasztóiár-index fogyasztási főcsoportok szerint, a nyugdíjas fogyasztóiár-index és a maginfláció [előző év = 100,0%], (2022), [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/ara/hu/ara0002.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0002.html) , Letöltve: 2023.10.12.

KSH, Heti monitor, uniós összehasonlítás, (2023): <https://www.ksh.hu/heti-monitor/unios-osszehasonlitas.html> , 4.ábra, Letöltve: 2023.10.12.

KSH, Heti monitor, uniós összehasonlítás, (2023): <https://www.ksh.hu/heti-monitor/unios-osszehasonlitas.html> , 8.ábra, Letöltve: 2023.10.12.

KSH, Heti monitor, uniós összehasonlítás, (2023): <https://www.ksh.hu/heti-monitor/unios-osszehasonlitas.html> , 9.ábra, Letöltve: 2023.10.12.

KSH, Idegennyelv-ismeret, (2016): <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/1-27-sdg-4> , Letöltve: 2023.10.13.

KSH, Magyarország szén-dioxid kibocsátása, (2021): [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/kor/hu/kor0017.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/kor/hu/kor0017.html) , Letöltve: 2023.10.14.

KSH, Munkanélküliségi ráta, (2021): <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz21.html> Letöltve: 2023.10.12.

KSH, Nettó átlagkereslet kimutatás, 20.9.2.3. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók kedvezmények nélküli nettó átlagkeresete a munkáltató székhelyének elhelyezkedése alapján, vármegye és régió szerint, negyedévente kumulált, (2022), [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0176.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0176.html) , Letöltve: 2023.10.12.

Marketingblogger HORECA (2023), <https://marketingblogger.hu/horeca/> , Letöltve: 2023.10.12.

Matebalazs, <https://matebalazs.hu/erteknovelt-tartalom.html> , Letöltve: 2023.10.18.

Michael E. Porter (2006) Versenystratégia, Budapest, Akadémiai Kiadó

Miskolci Egyetem, Közgazdaságtan alapjai 1., <https://jogikar.unimiskolc.hu/files/16246/K%C3%B6zgazdas%C3%A1gtan%20alapjai%20el%C5%91ad%C3%A1sv%C3%A1zlat-1.%20t%C3%A1rgyhoz%20%281%29%20%281%29.pdf> , Letöltve: 2023.10.14.

Nemzeticegtár, Airport Service Zrt., (2023), [https://www.nemzeticegtar.hu/document\\_samples/CE.pdf](https://www.nemzeticegtar.hu/document_samples/CE.pdf) , Letöltve: 2023.10.12.

Pénziránytű Alapítvány,

<https://penziranytu.hu/sites/default/files/tananyag/tanarikezikonyv/40.pptx> , Letöltve: 2023.10.14.

Porter (2006), Michael E. Porter (2006) Versenysztratégia, Budapest, Akadémiai Kiadó

Saját szerkesztés, 20.2.1.2. A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, havonta kimutatás alapján, [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0097.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0097.html) , Letöltve: 2023.10.12.

Saját szerkesztés, A piaci szerkezet szerint a versenyek típusai, Józsa László (2014): Marketingstratégia, A tervezés gyakorlata és elmélete. Budapest, Akadémiai Kiadó

Saját szerkesztés, Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan alapján, AULA Kiadó

Saját szerkesztés, KSH 20.1.1.8. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként – TEÁOR'08 [ezer fő] \* kimutatás szerint (2022): [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0009.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0009.html) , Letöltve: 2023.10.15.

Saját szerkesztés, KSH 20.2.1.3. A 15–64 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, havonta kimutatás szerint, [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0098.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0098.html) , Letöltve: 2023.10.12.

Saját szerkesztés, KSH A háztartások egy főre jutó éves nettó jövedelmének alakulása alapján (2021): <https://ksh.hu/s/helyzetkep-2021/#/kiadvany/a-haztartasok-eletszinvonala> , [https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p\\_kiadvany\\_id=1077311&p\\_temakor\\_kod=KSH&p\\_lang=HU](https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=1077311&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU) , [https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p\\_kiadvany\\_id=1067067&p\\_temakor\\_kod=KSH&p\\_lang=HU](https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=1067067&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU) , Letöltve: 2023.10.14.

Saját szerkesztés, KSH kutatás-fejlesztés helyzetképei alapján (2022 és 2023): <https://ksh.hu/s/helyzetkep-2021/#/kiadvany/kutatas-fejlesztes> , [https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p\\_kiadvany\\_id=1077821&p\\_temakor\\_kod=KSH&p\\_lang=HU](https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=1077821&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU) , <https://ksh.hu/s/helyzetkep-2022/#/kiadvany/kutatas-fejlesztes> , [https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p\\_kiadvany\\_id=1079802&p\\_temakor\\_kod=KSH&p\\_lang=HU](https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=1079802&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU) , Letöltve:2023.10.12.

Saját szerkesztés, Porter Versenysztratégia könyve (2006) alapján, Michael E. Porter (2006) Versenysztratégia, Budapest, Akadémiai Kiadó

Saját szerkesztés, Stratégiai tervezés és marketing (2018) alapján: <https://slideplayer.hu/slide/15222633/> , Letöltve: 2023.10.11.

Saját szerkesztés, United Nations Economic and Social Council alapján (2020), <https://unece.org/sites/default/files/2021-09/ECE-TRANS-WP5-2020-06e.pdf> , Letöltve: 2023.10.13.

Stratégiai tervezés és marketing (2018): <https://slideplayer.hu/slide/15222633/> , Letöltve: 2023.10.11.

Szalavetz Andrea, (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés, Közgazdasági Szemle, LV. évf., 2008. június (503–521. o.), <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00149/pdf/02szalavetz.pdf> ,Letöltve: 2023.10.15.

Veres Zoltán (2021): A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Bővített kiadás, Budapest, Akadémiai Kiadó

Veres Zoltán: A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Bővített kiadás (2021), Budapest, Akadémiai Kiadó (HVG, (2008): Trükkös légitarifák, HVG, 2008. május 17., 11-12.)

Versírá, (2019): <https://versiras.trukkok.hu/metafora> , Letöltve: 2023.10.18.

Wikipedia, [https://hu.wikipedia.org/wiki/Flash\\_anim%C3%A1ci%C3%B3](https://hu.wikipedia.org/wiki/Flash_anim%C3%A1ci%C3%B3) , Letöltve: 2023.10.18.



## Mellékletek

*Munkavállalói kérdőív (akik állást keresnek) (angol utasoknak, angolul tettem fel ugyanezeket a kérdéseket):*

1. Neme? (Nő, Férfi, Egyéb)
2. Melyik korosztályba tartozik Ön? (20 év alatti, 21-30 év, 31-40 év, 41-49 év, 50 év feletti)
3. Mi az Ön foglalkoztatási státusza? (Tanuló, Munkát aktívan kereső, Munkát aktívan kereső, Dolgozó (rész vagy teljes munkaidőben))
4. Ön hol néz álláslehetőségek után? (Interneten, Munkaügyi Központ-on keresztül, Újságban, Plakáton látott, Ismeretségi körből, Egyéb)
5. Amennyiben interneten keres, kérem fejtse ki, hogy melyik internetes oldalt/oldalakat használja! (Kifejtős)
6. Amennyiben újságban keres, kérem fejtse ki melyikben/melyikekben keres! (Kifejtős)
7. Hallott-e már korábban az Airport Service Budapest Zrt.-ről a Celebi Ground Handling-ről vagy a Menzies Aviation-ről? (Igen, az Airport Service Budapest Zrt.-ről, Igen, a Celebi Ground Handling-ről, Igen, a Menzies Aviation-ről, Nem, egyikről sem)
8. Amennyiben hallott bármelyik földi kiszolgáló cégről, akkor milyen formában találkozott vele? Kérem fejtse ki pár szóban! (Kifejtős)
9. Gondolkodott-e már azon, hogy a repülőtéren a földi kiszolgáló személyzet tagjaként dolgozzon? (Az itt dolgozók feladata nagyon széleskörű pl: utaskiszolgálás, üzemanyag utántöltés, gépek takarítása, karbantartás, javítás és még nagyon sok más.) (Igen, szeretnék ott dolgozni, Igen, ott dolgozok/dolgoztam, Igen, de elvettem az ötletet, Nem, mert nem tudtam erről a lehetőségről, Nem, mert nem szeretnék/ nem érdekel, Egyéb)
10. Tetszik-e valamelyik logó Önnek? (Igen, az első képen látható, Igen, a második képen látható, Igen, a harmadik képen látható, Nem, egyik sem)



*Szolgálatás igénybe vevői kérdőív (angol utasoknak, angolul tettem fel ugyanezeket a kérdéseket):*

1. Neme? (Nő, Férfi, Egyéb)
2. Melyik korosztályba tartozik Ön? (20 év alatti, 21-30 év, 31-40 év, 41-49 év, 50 év feletti)
3. Utazott-e már repülővel korábban? (Igen, Nem)
4. Repült-e már az alább felsorolt légitársaságok bármelyikével? Több válasz is lehetséges. (Air France, KLM, Emirates, Finnair, Egyptair, Fly Egypt, Air Cairo, Bulgaria Air, Tarom, Air China, Shanghaj Airlines, Korean Airlines, Nem, egyikkel sem)
5. Mennyire volt elégedett a check-in pultban lévő földi kiszolgáló személyzet kedvességével és viselkedésével? (1-Egyáltalán nem és 5-Teljes mértékben közötti skála)
6. Mennyire volt elégedett a check-in pultban lévő földi kiszolgáló személyzet hozzáértésével? (1-Egyáltalán nem és 5-Teljes mértékben közötti skála)
7. Mennyire volt elégedett a beszállító kapunál lévő földi kiszolgáló személyzet kedvességével és viselkedésével? (1-Egyáltalán nem és 5-Teljes mértékben közötti skála)
8. Mennyire volt elégedett a beszállító kapunál lévő földi kiszolgáló személyzet hozzáértésével? (1-Egyáltalán nem és 5-Teljes mértékben közötti skála)
9. Történt-e Önnel bármilyen rendkívüli vagy érdekes eset a check-in pultban vagy a beszállító kapuban? (Igen, Nem)
10. Ha igen, akkor mi volt az és hogyan kezelte az ott lévő személyzet? (Kitöltős)
11. Ön szerint milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó földi utaskiszolgáló? (Aki a check-in pultban és a beszállítókapunál tevékenykedik) Kérem említsen 3-5 ilyen tulajdonságot, képességet! (Kitöltős)

*Dolgozói kérdőív:*

1. Neme? (Nő, Férfi, Egyéb)
2. Melyik korosztályba tartozik Ön? (20 év alatti, 21-30 év, 31-40 év, 41-50 év, 51 év vagy a feletti)
3. Iskolai végzettsége (középfokú végzettség, felsőfokú végzettség)
4. Ön szerint az állást keresők mennyire ismerik a check-in agent pozíciót? Mennyire tudnak arról, hogy ilyen lehetőség is van az Airport Service Budapest Zrt.-nél? (1-Nem hiszem, hogy ismert és 5-Nagyon sokak által ismert közötti skála)
5. Dolgozott-e már korábban más földi kiszolgáló cégnél check-in agent pozícióban? (Igen, a Celebi-nél, Igen, a Menzies-nél, Nem)
6. Amennyiben az előző kérdésre a válasza igen volt, akkor mi volt a munkahelyváltás oka? Kérem írja le pár szóban! (Kifejtős)
7. Amennyiben dolgozott másik földi kiszolgáló cégnél ezelőtt, kérem hasonlítsa össze őket és írja le, hogy Ön szerint miben tér el a két munkahely check-in agent pozíciója egymástól! (Kifejtős)
8. Honnan értesült az Ön által megpályázott check-in agent pozícióról? (Online, internetről vagy Offline, bármilyen nem internetes forrásból)
9. Amennyiben online, interneten találta az adott állást, kérem nevezze meg, hogy melyik weboldalon találkozott vele! (weboldal pl: profession.hu, stb.) (Kifejtős)
10. Mennyire vannak összhangban az Ön elvárásai és a jelenlegi check-in agent pozíciója által biztosított feltételek? (1-Egyáltalán nem és 5-Teljes mértékben közötti skála)
11. Ajánlaná-e más munkavállalónak a check-in agent pozíciót? (Igen, Nem)

*Interjú átirat:*

**1. Milyen nehézségei vannak a toborzásmarketingnek az AS-nél?**

„Sajnos erre nincs külön büdzsé, illetve olyan toborzásra dedikált személy, aki kimondottan a toborzásmarketinggel foglalkozna. „

**2. Milyen felületeken hirdeted az álláslehetőségeket?**

„Azon nyitott pozíciók mindegyike felkerül a Profession.hu oldalára, amiket belső toborzásból cégen belül nem tudunk megoldani. Továbbá vannak olyan speciális munkakörök, amiket mindenképpen repülőtéri körökből szeretnénk elsősorban megoldani, ezeket az Airportal.hu weboldalon tesszük közzé, így megcélozva azokat, akik otthonosan mozognak a repülőtér világába és van már repülőtéri tapasztalatuk. Egyes munkakörök esetén, ahol szeretnénk megcélozni a fiatalabb korosztályt ott a cég Facebook oldalán keresztül csoportokban kerülnek megosztásra az álláshirdetések. Korábban próbálkoztunk rengeteg kisebb állásportállal, de azok sajnos nem vezettek eredményre. Összeségében elmondható, hogy a legtöbb jelölt a Profession.hu oldalon keresztül jelentkezik és az itt jelentkezők kiválasztási aránya is jóval nagyobb, mint bármely más platformról.”

**3. Milyennek tartod az AS. toborzását a Celebi-hez és a Menzies-hez viszonyítva?**

**Nyomon követed-e az ő toborzásmarketing tevékenységüket?**

„Nagyon nehéz összehasonlítani magunkat a versenytársakkal, ugyanis nálunk jelenleg nincsenek fapados légitársaságok, így jóval kisebb létszámmra van szükségünk a működéshez, mint a Menziesnek vagy a Celebinek. Ez azt jelenti, hogy a toborzás sem akkora mértékű, mint náluk.

Természetesen folyamatosan követem, hogy nálunk milyen nyitott pozíciók jelennek meg. Én a Profession.hu oldalon látok álláshirdetéseket általuk köztéve, valamint fizetett Facebook hirdetéseket.”

**4. Hogyan választod ki a megfelelő jelöltet a pozícióra? Milyen szempontok alapján?**

„Megnézem, hogy milyen elvárásoknak kell megfelelnie a jelöltnek, ha ezekkel rendelkezik, akkor utána megvizsgálom, hogy a személyisége beleillik-e a csapatba. Nem elhanyagolható, hogy jelenleg milyen élethelyzetben van a jelölt, céljai megegyeznek a vállalat céljaival. Az elmúlt évek tapasztalásai miatt már nagyon figyelek arra, hogy ki hogyan veszi fel a telefont, hogyan jelenik meg az interjún és természetesen meghatározó az interjú hangulata.”

**5. Milyen képességekkel és kompetenciákkal kell mindenképpen rendelkezzen az alkalmas munkavállaló?**

„A repülőtéren a munkakörök nagyrésze legalább érettségihez kötött a különféle oktatások és a hozzá tartozó vizsgák miatt. Ezen felül a légitársaságok egy szabályzott rendszer.

Mondhatom, hogy nálunk, így valóban elengedhetetlen a pontosság és a precizitás, valamint nélkülözhetetlen az angol nyelvtudás, ugyanis a repülés nyelve az angol.”

### **6. Melyik korosztályt részesíted előnyben és miért?**

„Minden pozíció más és más. Vannak tapasztalatot igénylő pozícióink, ezeknél inkább az idősebb korosztályt részesítem előnyben, mert rájuk jobban merek bízni nagy feladatokat, míg egy olyan munkakörbe, ahol fontos a rugalmasság ott inkább a fiatalabb korosztályban gondolkozok kiválasztás során. A repülőtéren nagyon korán indulnak a műszakok és van, hogy napi szinten változnak a beosztások ezeket a műszakos beosztásokat az idősebb korosztály el sem vállalja. Így mindenképpen fontosnak tartom, hogy egy kiválasztás során ezeket a szempontokat is szemelőtartsuk.”

### **7. Mekkora mértékben felelnek meg a jelentkezők képességei, kompetenciái az általuk támasztott elvárásoknak?**

„Az AS-nél folyamatosan monitorozzuk a hirdetési statisztikákat. Ezek statisztikák mutatják, hogy a hirdetések megtekintőinek 2-5%-a, aki jelentkezik is a megtekintett álláshirdetésekre. Ebből az alacsony számból kell megtalálnunk a legmegfelelőbb személyeket a meghirdetett pozíciókra. Mivel a megtekintések száma általában magas, így ez a 2-5% is valamikor több mint 100 jelentkezőt jelent.

Első lépésben előszűrjük a jelentkezőket kvalifikáltságuk alapján (iskolai végzettség, nyelvtudás, tapasztalat, lakhely), amennyiben ezeknek a kritériumoknak megfelelnek – a jelentkezők kb. 75-80%-a átlagosan- utána jöhetnek a több körös interjúk. Az első a telefonos interjú, ebben a szakaszban, már nagyon sokan kiesnek, mert nem megfelelő számukra a műszakbeosztás – a repülőtéren a nappalos munkakezdés 4 órakor kezdődik- vagy bérezés. A második kör a személyes interjú itt még mi is és a jelölt is visszaléphet.

Általánosságban elmondható, hogy körülbelül 1-1,5 hónap a kiválasztási folyamat a cégnél legyen ez akár fehér- vagy kékgalléros munkakör.

A felvett dolgozók bevallási aránya 84%, ebből adódóan úgy gondolom, hogy a toborzási folyamatok - köztük a hirdetések is - eredményesen működnek, ez a szám azt is megmutatja, hogy a felvételre került jelöltek a legmegfelelőbb kompetenciákkal rendelkeznek.”

### **8. Lenne-e bármi, amin fejlesztenél, de nem fér bele a pénzügyi keretbe? Van-e bármilyen más akadálya az esetleges változtatásnak?**

„A cégen belül van egy úgynevezett ASM rendszer, amiben rengeteg kiaknázatlan lehetőség van. Ezen a felületen szeretnék létrehozni egy platformot, melyen keresztül tartalmakat, információkat a céget érintő eseményeket lehetne publikálni a kollégák felé.”

**9. Láttál-e olyan külföldi földi kiszolgáló cégnél olyan tevékenységet, viselkedést, szemléletet vagy bármilyen mintát, amit bele lehetne építeni ennek a cégnek a működésébe?**

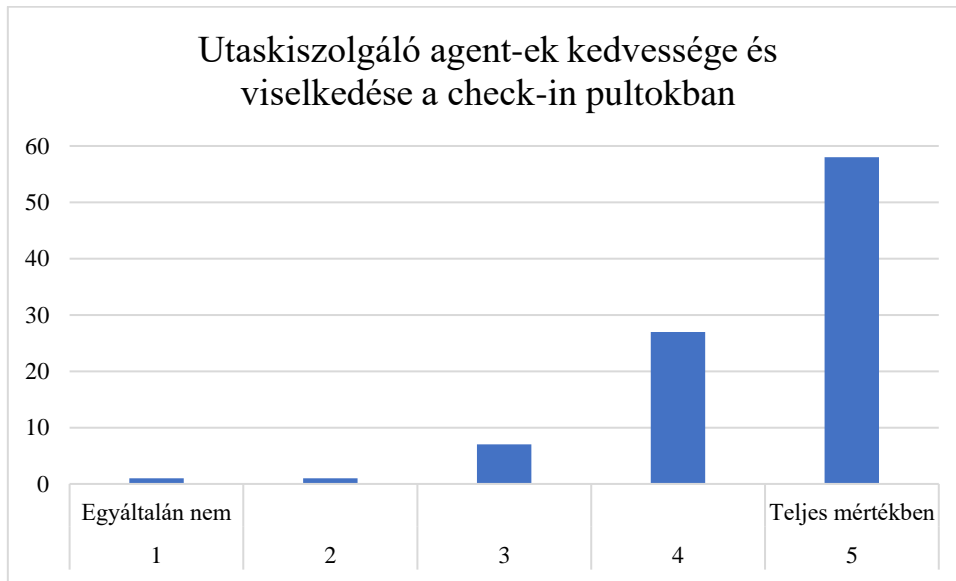
„Nem követem őket.”

**10. Szerinted az AS mit tesz annak érdekében, hogy ösztönözze a munkavállalóit? Milyen a belső kommunikációja?**

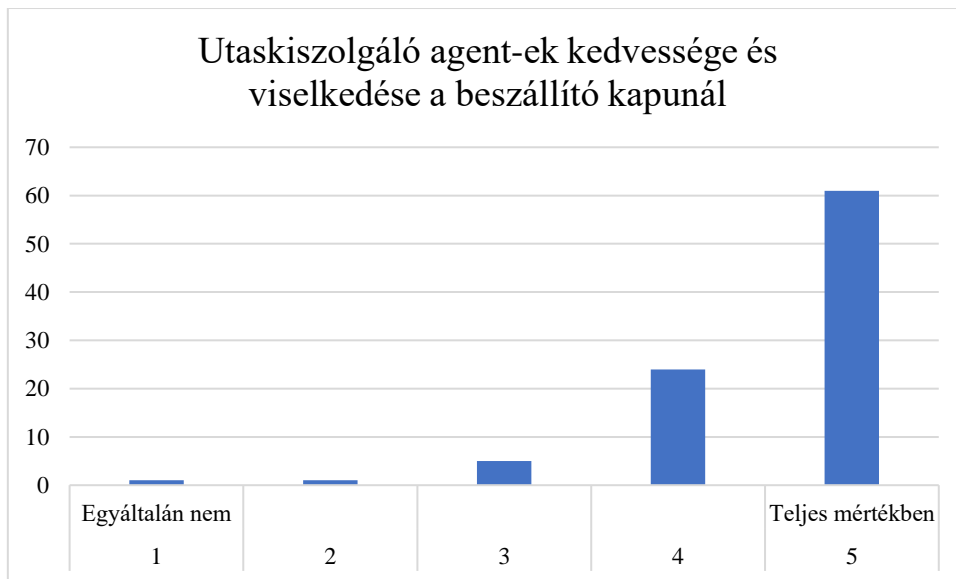
„A legtöbb dolgozó bónuszrendszerben dolgozik, ez azt jelenti, hogy miután belépnek a céghez különböző oktatásokon vesznek részt megtanulják az alapokat, de minden légitársaságnak más-más kiszolgálási struktúrája van, így azok elsajátítása egy hosszabb folyamat. Minél több légitársaságot kezel valaki annál magasabb a bónusza.

Az AS egy ugyan egy felépítését tekintve divízionális szervezet, de kommunikációban egy lineáris kapcsolatokkal bíró funkcionális szervezet jellemzőit mutatja, hangsúlyos alá-fölé rendelt viszonyokkal. A szervezeten belüli információáramláson ez a kettősség jól tetten érhető: sajnos az információs csatornák sokszor csak az egymással függelmi viszonyban lévő szervezeti egységek között épült ki, horizontális (divízionális) egységek között pedig a kommunikáció nehézkes. Ennek okán a munkavállalókhöz rendkívül későn és hiányos formában jut el a szervezetet, ezáltal őket is érintő információ.”

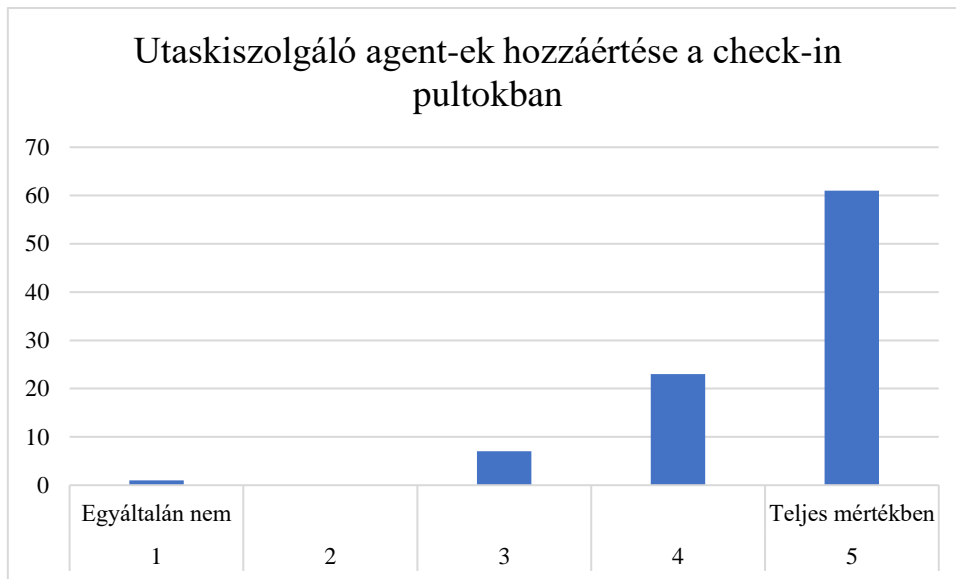
### Mellékelt ábrák a kérdőívekhez



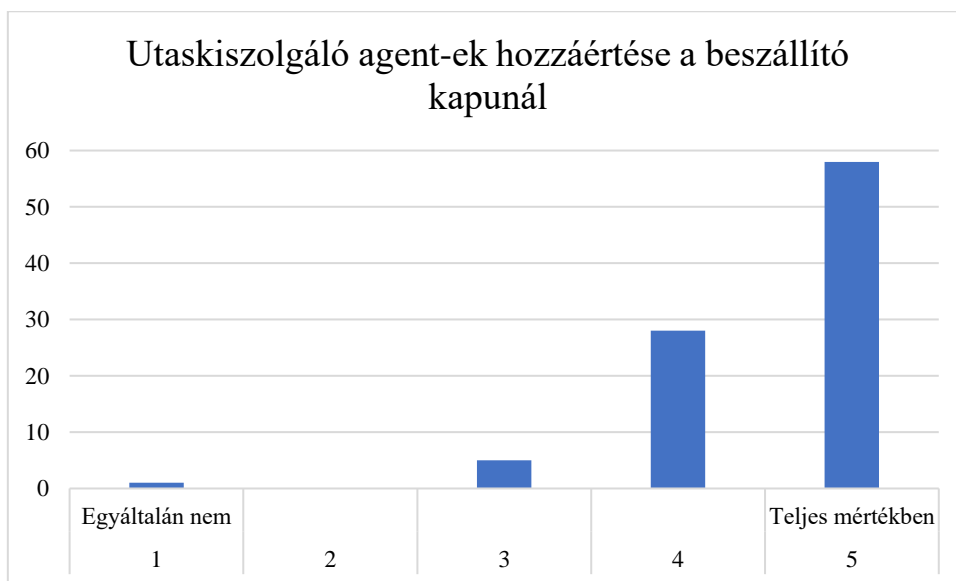
Forrás: Saját szerkesztés a szolgáltatás igénybe vevői kérdőívre beérkezett válaszok alapján



Forrás: Saját szerkesztés a szolgáltatás igénybe vevői kérdőívre beérkezett válaszok alapján



Forrás: Saját szerkesztés a szolgáltatás igénybe vevői kérdőívre beérkezett válaszok alapján



Forrás: Saját szerkesztés a szolgáltatás igénybe vevői kérdőívre beérkezett válaszok alapján