

LETETTÜK A NÉVJEGYÜNKET! DINAMIKUS KÉPESSÉG A VÁLLALATI NÖVEKEDÉS SZOLGÁLATÁBAN – A WIZZ AIR ESETE

A dinamikus képesség (DK) elmélete szerint annak birtoklása a szervezet azon tulajdonságát tükrözi, amellyel a versenyképesség új és innovatív formáját képes kialakítani. A képesség által a környezetet jelentette lehetőségek és veszélyek észlelése, új termékek és folyamatok bevezetése és sikeres átalakulás hajtható végre. Jelen cikk fő célja tetten érni a dinamikus képesség alapú gondolkodásmódot a Wizz Air légitársaságnál, amely a nemzetközi versenyben helyt állva képes nyereségesen működni és fejlődést elérni. A tanulmány lényeges vonása az elmülethez kötődő érzékelés-megrágadás-átalakítás hármas tevékenységcsoport gyakorlati megfigyelése. A szerzők azt találták, hogy az elemzett vállalat erős dinamikus képességgel bír, amely számára egyfajta egyedi névjegy folyamatban ölt testet. A cikk módszertana a kiterjesztett esettanulmány módszere. A cikk több ponton járul hozzá az elmülethez. A szerzők bemutatják a DK-alapú gondolkodásmódon keresztül, hogyan győzhető le a szervezeti tehetetlenség és merevség, másképpen, hogyan biztosítható a szervezet fejlődési képessége. Továbbá, az eset részletes ábrázolása a szakirodalmi elmületben lefektetett érzékelés-megrágadás-átalakítás elvont és összetett fogalmait képes megértetni a gyakorlati megjelenés leírásán keresztül.¹

Kulcsszavak: dinamikus képesség, felső vezetés, Wizz Air, esettanulmány

*A dinamikus képességeket aládúcoló szükséges menedzseri szolgáltatások nem kiszervezhetők.
(Teece, 2007, p. 1345)*

A vállalatoknak a gyorsan változó környezeti feltételek közepette szükségük van egyéni sajátossággal bíró és nehezen utánozható dinamikus képességekre a fenntartható versenyelőny érdekében (Bingham et al., 2015; Hefat et al., 2007; Teece, 2007). A dinamikus képesség (DK) megjeleníti azt a vállalati adottságot, hogy egyesítsen, kiépítsen és újra kialakítson erőforrásokat (Teece et al., 1997). A vállalati DK lehetővé teszi az alkalmazkodást a változó környezetben (Zahra et al., 2006) új termék vagy technológia kifejlesztésén (Danneels, 2016), vagy új üzleti modell megalkotásán keresztül (Teece, 2010), illetve stratégiai megfontolásokkal befolyásolja a szervezeti teljesítményt (Helfat et al., 2007; Kosztyán et al., 2018).

A dinamikus képességek kapcsán Teece (2007) három elkülönülő folyamatot állapít meg: lehetőségek és veszélyek érzékelése és alakítása, a lehetőségek megrágadása, és a vállalat erőforrásalapjának az átalakítása. Az ezekhez tapadó tevékenységek elvégzésében a felső vezetésnek jelentékeny szerepe van (Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007). Ilyen szerep az újdonság elfogadtatása és új kombinációk keresése, valamint a fejlődést elősegítve a szervezeti tanulás pártfogolása (Augier & Teece, 2008). A DK keretrendszerében menedzseri feladat a figyelem biztosítása, a problémamegoldás, az összehangolás (Augier & Teece, 2009), a(z) (együtt)gondolkodás és a kommuni-

káció (Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007). Erre azért is szükség van, mivel a jövedelmező DK-nak gátat szabhat a szervezet útfüggősége, tehetetlensége és korábbi (erőforrások irányában való) elköteleződésai (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

A nagymintás kvantitatív elemzéseket tekintve, Gelhard et al. (2016) a DK-konfigurációk stratégiai teljesítményre gyakorolt hatását tanulmányozták, Wohlgemuth és Wenzel (2016) a DK és a beidegződések kapcsolatát elemezték, Schilke (2014) a DK és a versenyelőny kapcsolatát vizsgálta, Danneels (2016) a marketing és K+F dinamikus képességek erőforrások felhalmozására vonatkozó hatását derítette fel, Stadler és szerzőtársai (2013) a DK hatását vizsgálták az erőforráshoz való hozzájárulásban és azok fejlesztésében, Helfat (1997) a DK és a kiegészítő eszközök viszonyát ragadta meg, míg Drnevich és Kriauciunas (2011) a DK vállalati teljesítmény kapcsolatát világította meg a környezet dinamizmusának függvényében.

Azonban a kvantitatív elemzések és az alapos elméleti kidolgozottság (lásd legfőképp: Augier & Teece, 2009; Teece et al., 1997; Peteraf et al., 2013; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) ellenére, a dinamikus képességek több tétele is empirikus igazolásra vár. Ilyen hézagok a nemzetközi szakirodalomban magukban foglalják a DK-folyamatok Teece (2007) általi felosztásán alapuló bemutatását és a

¹ Köszönetnyilvánítás

Sebrek Szabolcs Szilárd köszöni a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatalnak a PD16-121037 számú posztdoktori ösztöndíjat, amely nagyban hozzájárult a kutatás megvalósításához.

Köszönetünket fejezzük ki Gregory De La Piedrának és Somogyi Lilinek a nyelvi ellenőrzésben való közreműködésért.

felső vezetés tevékenységének a megjelenítését. Teece egy későbbi cikkében a DK-elmélet hatókörében mélyreható esettanulmány-alapú vizsgálatok lefolytatását kezdeményezi e témakörökben (Teece, 2012). Azonban az eddigi munkák inkább olyan szervezeteket tanulmányoztak, amelyek nem voltak képesek üzleti folyamataikat a környezet kihívásainak megfelelően átalakítani és ennek eredményeképpen megszűntek (Danneels, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000), vagy pedig kevésbé dinamikus környezetben szenvedtek nagymértékű eredménycsökkentést (Bohl, 2015).

Tanulmányunkban a fenti szakirodalom által nem tárgyalt rések kutatását tűztük ki a következő központi kérdéseket feltéve: Hogyan tudja támogatni a teecei hármas elveken alapuló dinamikus képesség alapú gondolkodásmód a sikeres működést a nemzetközi versenyben való helytállás során? Ebben mi a felső vezetés irányadó szemlélete és lényegi tevékenységei?

Az alkalmazott kutatási módszertan az esettanulmány módszere, amely a különféle jelenségek előfordulási közegükben való vizsgálatára alkalmas tudományos módszer (Yin, 1994). Jelen tanulmány egyfajta kiterjesztett eset megvalósítását takarja, amelynek központi elve az elmélet és az empirikus adatok összevetése egyfajta iteratív módon, melyben újabb fogalmak és elméleti elemek kerülnek nagytól alá (Burawoy, 1991; Danneels, 2011). Kutatásunkban a Wizz Air légitársaságot vizsgáltuk meg a vállalat társalapító-vezérigazgatóval és a vállalattal a kezdetektől együtt dolgozó tanácsadó cég vezető munkatársával készített interjúk segítségével. Ezenfelül a kutatás érvényességének növelése érdekében dokumentumelemzést végeztünk, valamint részletes háttér-információt gyűjtöttünk be további interjúkon és az üzleti sajtón keresztül.

A Wizz Air kiváló alany a DK-keretrendszer vizsgálatahoz, hiszen megalapítása óta kemény iparági versenyben kell helytállnia, amely a szervezeti megújuláson és erőforrásalapú kiterjesztésen nyugvó versenyelőny építés és megtartás fontosságát emelte a stratégia központi elemévé. A vállalat a kelet-közép-európai régió vezető diszkont légitársasága, részvényei jegyzettek a Londoni Értéktőzsdén, valamint a tőkepiac kivételes nyereséspotenciállal bíró vonzó befektetési célpontnak ítéli meg. Az esettanulmányi jelleg lehetőséget biztosít a célvállalatot körülvevő környezeti és iparági változások nyomon követésére (Di Minin et al., 2010; Giarratana, 2004). Ezek és a belső folyamatok feltárásában a kulcsérintettekkel lefolytatott interjúk nagyban hozzájárultak a Wizz versenyelőny természetének megértéséhez, növelve a tanulmány értékét. A Wizz fejlődése során a versengés és a piacok jövőbeli természete gyakorta nehezen volt meghatározható, ami az iparágot az elmélet ideális alanyává teszi.

A cikk hátralevő részében bemutatjuk a DK elméletét, az alkalmazott módszertant és kutatási feltételezéseket, majd a vállalati háttér és piaci helyzetét. Ezt követően ábrázoljuk a DK folyamatait a célvállalat üzleti gyakorlatában, ezután következtetéseket vonunk le az elmélet és a gyakorlat között. Az összefoglaló szakasz tartalmazza az elméleti hozzájárulást, a következtetéseket vállalatvezetők számára, a korlátokat és a jövőbeli kutatási irányokat egyaránt.

A dinamikus képesség keretrendszere

Fogalmi bevezető és Teece hármas felosztása

A stratégiai menedzsmentben kifejlesztett dinamikus képességek keretrendszere hasznos eszközt jelent a vállalkozói szemléletű vezetők ténykedésének megértésében. Teece és kollégái (1997) úgy határozták meg a dinamikus képességeket, mint a vállalat késztségét a belső és külső kompetenciák és erőforrások egységbe rendezésére, kiépítésére és újra kialakítására, mindezt gyorsan változó környezeti feltételek közepette. Augier és Teece (2009) megfogalmazásában a DK egy adottság az új lehetőségek észlelésére és megragadására, illetve tudáseszközök, kompetenciák és kiegészítő eszközök újra kialakítására és megvédésére a fenntartható versenyelőny elérése céljából. Ez összhangban áll Helfat et al. (2007) DK meghatározásával, amely szerint a DK szándékoltan kiterjeszti, létrehozza, vagy éppen módosítja a vállalat erőforrásbázisát.

A nem dinamikus (i.e. működési) képességek a belső folyamatok megbízhatóságát, a kiegyensúlyozott napi üzletvitelt és működést teszik lehetővé (Helfat & Winter, 2011). A dinamikus képességek a működési képességekkel szemben új eljárások és folyamatok meghonosítását alapozhatják meg, kiterjedhetnek új termékekre és szolgáltatásokra, illetve ugyanazon vagy teljesen új vevőkre (Helfat & Winter, 2011). A megnevezésben a dinamikus szó az erőforrások és kompetenciák megújításának szűkegyeztetettség elérése érdekében. Lényeges elemei a DK elméletének, hogy a piaci időzítés és a piacra jutási idő elsőrendű, illetve a jövőbeli versengés és a piacok természete nehezen meghatározható (Teece et al., 1997). A megnevezés a figyelem középpontjába emeli a képességek fontosságát, ezzel pedig a stratégiai vezetés kulcsszerepét a belső és külső szervezeti képességek, erőforrások és kompetenciák átalakításában. A DK megléte ezért a vállalat jövőbeli piaci sikereit vetíti előre (Helfat & Winter, 2011; Winter, 2003).

A dinamikus képességekhez tapadó tevékenységekre Teece (2007) egy hármas csoportosítást alkalmaz:

- érzékelés,
- megragadás és
- átalakítás.

Az érzékelés az üzleti és technológiai lehetőségek észlelését, felbecslését, egyedüli vagy közös kialakítását jelenti (Teece, 2016). Az érzékelés a környezet egyfajta pásztázása, tanulás és értelmező tevékenység, amely magában foglalhatja a veszélyek feltérképezését is. Lehetőség lehet új, akár látens fogyasztói igények azonosítása, iparágak és piacok szerkezeti fejlődésének megértése, vagy exogén tudományos és technológiai fejlesztések gyakorlati alkalmazása (Teece, 2007). Az érzékelés során Teece fontos szerepet szán a vállalati vezetőknek és a számtalan külső forrásból nyerhető információ felhasználásának. A vállalatvezetésnek értelmeznie kell a releváns külső környezetben végbemenő új eseményeket, fejlesztéseket és megcélzandó piaci réseket vagy szegmenseket.

A statikus, iparági szerkezetet előtérbe helyező porteri öt erő modellel ellentétben, a DK elmélete hangsúlyozza a technológiai lehetőségek, a tanulás, a hálózati és bejáratott fogyasztói bázis, az átváltási költségek, a támogató intézmények, a szabályozó hatóságok szerepét a vállalati versenyelőny kialakulásában (Teece, 2007). E jegyek a lehetőségek és veszélyek észlelésénél egyaránt szerepet játszhatnak.

A második fő tevékenység a lehetőségek észlelését követően azok megragadása új folyamatok, tevékenységek és termékek/szolgáltatások formájában (Teece, 2007). A vállalatvezetés részéről ez befektetési fegyelmet, a fejlesztések iránti elkötelezettséget, szaktudás megszerzését, erőforrás-biztosítást és új erőforrás-kombinációk megvalósítását igényli a vállalati kettős értékteremtéssel összhangban (Katkalo et al., 2010; Teece, 2016). Befektetésekre ösztönözhet a hálózati externáliák/hatások és a meglévő fogyasztói bázis jelenléte (Katkalo et al., 2010; Teece, 2007). Az elmélet felismeri, hogy a vállalatvezetők gyakorta túl kockázatkerülők a meglévő eszközeiket és üzleti beidegződéseket érintő újító kezdeményezésekkel szemben, viszont ez turbulens üzleti környezetben hibás döntéshez vezethet (Teece, 2007).

A megragadási szakasz az üzleti modell megalkotását, igazítását és akár cseréjét is érintheti (Teece, 2007). Költségvető szerep mellett lényeges eleme egy üzleti modellnek a hatékonyság, a tevékenységrendszerek ki-forrottsága, a márka és az üzleti jóhírnév (Teece, 2007; Zilahy, 2016; Zott et al., 2011). E szakaszt elősegíti a tudásmenedzsment, a tanulás és a tervezés, melyekhez elengedhetetlen a vállalatvezetés összehangoló munkája és felügyelete (Augier & Teece, 2009; Bohl, 2015; Enríquez de la O, 2015; Kosztyán et al., 2018; Teece, 2007), valamint együttgondolkodási hajlandósága (Helfat & Peteraf, 2015). A megragadás fázisában a javító stratégiák kétféle módon támogatják a szükséges változásokat: (1) új szervezeti struktúra, ösztönzési rendszer és beidegződések megtervezésével az újító cselekvés támogatására, és (2) nem értékteremtő bizonyos eszközök és beidegződések elhagyásával (Bingham et al., 2015; Teece, 2007).

A szervezeti tehetetlenség gyakoribb, mint az ötletes alkalmazkodás. Ez a megfigyelés adja az átalakítás, mint az utolsó dinamikus képességtípus jelentőségét (Teece, 2016). Kulcsfontosságú a fenntartható nyereséges növekedés szempontjából az erőforrások, eszközök és szervezeti struktúrák újraegyesítése és kialakítása, amint a vállalat növekszik, és mialatt a piac és technológiák változnak. Az átalakítás szükségszerű a fejlődési alkalmasság (*evolutionary fitness*) megtartásához, és amennyiben szükséges, a kedvezőtlen útfüggőség megszüntetéséhez (Teece, 2007).

Az olaj- és gáztermelő vállalatok dinamikus képesség központú tanulmányozása során, azok átalakulására és a növekedés biztosítására Shuen és szerzőtársai három le-

hetőséget vázolnak: szerves növekedés, felvásárlási stratégia és partnerségi szövetséges megállapodások megkötése (Shuen et al., 2014). A vegyiparban Bingham et al. (2015) hasonló stratégiai opciókat vázolnak, kiegészítve azzal, hogy a vállalati leépítés – bizonyos eszközök és üzletrészek értékesítése – szintén megfelelő kimenetel a fejlődési alkalmasság biztosítására. Kosztyán, Sebrek és Novák (2018) szintén a DK témakörében egy hazai szoftverfejlesztő vállalat kapcsán a szerves növekedés jelentőségét húzzák alá, külső nyílt innovációs tudásmegosztás alkalmazásával; ezzel kapcsolatosan, a kívülről érkező tudástranzfert és szakértelem-bevonást az átalakítás során az elmélet is javasolja (Teece, 2007). Végül, a korábban az érzékelés és megragadás során említett (például, az előbbinél a környezetet érintő) tanulási elem e szakaszban is megjelenik, továbbá az átalakulás egyértelmű célja a vállalati teljesítmény és mozgástér növelése (Teece, 2007).

Kapcsolat a DK és az erőforrások között

Eisenhardt és Martin (2000) elméleti munkája feltárta a dinamikus képességek és az erőforrások közötti kapcsolatot. A DK szerepe a lényeges tevékenységek és szervezeti folyamatok kivitelezésének javítása azáltal, hogy erőforrásokat egyesít, újrendez vagy felszabadít. A szoftveriparban kulcserőforrás a szoftverfejlesztő mérnökök száma, rendelkezésre állásuk, illetve a fejlesztési folyamat résztvevőjeként a vezető felhasználó is (Kosztyán et al., 2018). Amennyiben a DK alkalmazása egy új áramvonalasabb szoftverfejlesztési módszer révén a szoftverkiadási időszakot lerövidíti és olcsóbbá teszi, úgy a célvállalatnál értékes mérnöki erőforrás szabadul fel, amely új piaci rések meghódítását eredményezheti (Kosztyán et al., 2018). A szoftverfejlesztési módszertant átíró DK megteremtette a lehetőséget új értéknövelő tevékenységek bevonására és a korábbi szervezeti rugalmatlanságot okozók elhagyására, azaz a tevékenységek újrendezésére. Az új elvek mentén a vevőket hatékonyabban tudták bevonni a fejlesztési folyamatba, ennek eredményeként a mérnöki-fejlesztői szaktudás és a vevői kontroll egyszerre volt jelen a fejlesztési folyamatban, azaz erőforrást egyesítettek (Kosztyán et al., 2018). A reptér-üzemeltetésben a DK hasonló szerepére mutat rá Bohl (2015), ahol az élömunka és a repülőterei eszközpark számít lényeges erőforrásnak.

Az erőteljes DK az ún. VRIN betűszóval jelzett erőforrásokon nyugszik, azaz értékes, ritka, nem-másolható és nehezen helyettesíthető erőforrásokon (Teece, 2014a). Ezen erőforrásokat nem lehet általában készen megszerezni, tudatosan kell őket felépíteni, mint ahogy több vezető vállalat (Apple, General Motors) esetében is történt (Teece, 2014a). Az erőforrás-pozíciók kívül, erőteljes DK az ún. névjegyfolyamatok² és üzleti modellek révén építhető fel, amelyek a legjobb üzleti gyakorlatokon túlmutatóan magukban foglalják a vállalat történelmét, felgyűlt tapasztalatait, kultúráját és alkotóképességét (Teece, 2014a). Ez

² Teece (2014a) munkájában az angol megnevezés *signature process*. A megnevezéshez illő, de az értelmes magyar fordítás érdekében, a névjegy fogalmat alkalmazzuk.

összecseng Peteraf et al. (2013) megállapításával, amely szerint a DK-k ugyan több közös jellegzetességgel bírhatnak, de az erős DK egyedi és nem teljesen helyettesíthető.

Menedzserek szerepe az elméletben

A szakirodalom lényeges szerepet szán a vállalatvezetőknek az érzékelésben, megragadásban és átalakításban (Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007). Az érzékelés kapcsán elsőrendű, hogy a csúcvezetők észreveggyék a hasznos és jelentőségteljes információkat (például lehetőségek vagy trendek) (Helfat & Peteraf, 2015; Teece et al., 2016). Az ösztönös megérzés is lényeges lehet az érzékelési szakaszban (Hodgkinson & Healey, 2011). Különösen turbulens környezeti feltételek közepette, a felső vezetőknek alkotó képességeket kell kifejleszteniük, elfojtva a hajlamot az ismert szabályok túlzott használatára (Teece et al., 2016). Eggers és Kaplan (2009) a telekommunikációs iparágak tanulmányozása kapcsán azt találja, hogy a környezeti lehetőségeket és veszélyeket rendszeresen nyomon követő menedzserek hajlamosabbak jobban fejleszteni e képességeiket a jövőben is. Ez a gyakorlat így egyfajta útfüggő, értékes megkülönböztető menedzserei megismerő képességgé válik, amely kiemelkedő szervezeti teljesítményhez vezethet, például korai belépési előnyök kapcsán, vagy éppen új veszélyek és lehetőségek felismerésekor (Eggers & Kaplan, 2009). A megragadásnál a felsővezetői problémamegoldás, gondolkodás, illetve a másokkal való együttgondolkodási hajlandóság emelendő ki (Helfat & Peteraf, 2015). Ezek a képességek adott esetben az üzleti modell megalkotása, kiigazítása vagy cseréje során válhatnak lényegessé (Teece, 2007). Az átalakítás során a kommunikáció, a szervezeti tagokkal való beszédmód és irántuk tanúsított érzékenység válhat meghatározóvá (Helfat & Peteraf, 2015). Erre a külső környezethez való alkalmazkodás közepette a stratégiai eszközökön (innováció, szervezeti tanuláson keresztül) megvalósuló változtatások végett van szükség (Zollo & Winter, 2002).

A felső vezetésnek biztosítani kell a szervezet fejlődési alkalmasságát a Teecei hármas tevékenységrendszerben, például a lehetőségek és veszélyek észlelésével, piacon való élen járással, a környezet alakításával, finomra hangolt üzleti modellekkel (Teece, 2014a), és a cégen belüli folyamatok állandó, az előbbiekkal összhangban zajló hatékony kezelésével (Greiner, 1998). Bizonyos DK-k alapvetően függhetnek egy vagy néhány felső vezető jártasságától és képességétől (Teece, 2012).

Az alkalmazott módszertan és a kutatási feltételezések bemutatása

Ahhoz, hogy mélységében megérthessük a DK kiépítési folyamatot, a vezetők szerepét ebben, illetve a vele járó tevékenységeket, az ún. kiterjesztett esettanulmány módszerére hagyatkozunk. Az esettanulmány mint módszer, a különféle jelenségek előfordulási közegükben való

vizsgálatára szolgáló tudományos eljárás (Yin, 1994). A kiterjesztett esettanulmány gyakorlatának elve szerint, lényeges az elmélet és az empirikus adatok összevetése egyfajta iteratív módon, melyben újabb fogalmak és elméleti elemek kerülnek vizsgálat alá (Burawoy, 1991, 1998; Danneels, 2011; Bingham et al., 2015). A módszertan elterjedt a stratégiai menedzsment szakirodalmában. Burgelman (1994) az Intel sikeres váltását írja le a memória chipekről a microprocesszorokra; Tripsas és Gavetti (2000) a Polaroid vállalati történetét feldolgozva azt találta, hogy annak elavult üzleti modellje mennyire gátolta az átállást a digitális fényképezés világára; illetve Danneels (2011) alapos cikke a szervezeti megsemmisülést dolgozza fel; végül Bingham és szerzőtársai (2015) rámutatnak a DK kiépítési folyamat során a több szálón futó szervezeti tanulás fontosságára. A hazai szakirodalom is vizsgálta esettanulmány keretében az elméletet: Bohl (2015) a reptér-üzemeltetés viszonyosságait jelenítette meg a környezeti turbulencia szorításában; míg Kosztyán és szerzőtársai (2018) egy hazai szoftverfejlesztő esetén vizsgálták meg a DK lencsében keresztül, hogyan tették annak fő folyamatát hatékonyabbá.

Kutatásunk középpontjában a Wizz Air légitársaság áll. A lényeges információkat a vállalat társalapító-vezérigazgatóval, Váradi Józseffel való interjúk kapcsán gyűjtöttük, de más forrásokat is használtunk, amellyel növelhető a kutatás érvényessége és meggyőzőbben közelíthetőek annak több vonalon futó szálai (Müller et al., 2013; Patton, 2002). Ennek jegyében (1) további interjúkat folytattunk a vállalattal a kezdetektől együtt dolgozó tanácsadó cég vezető munkatársával, (2) dokumentumelemzést végeztünk például az éves jelentésekben és egyéb belső forrásokon, (3) háttér-információt gyűjtöttünk be egy adott vállalati szakterületen dolgozó munkatársaktól és (4) az üzleti sajtóból.

A kiegészítő interjúk alanya az egyik nemzetközi tanácsadó cég globális légitársaság iparágára szakosodott szenior partnere³ volt. Úgy véljük, hogy a belső és külső nézőpontok használatával és a megkérdezettek szakértelme révén, a Wizz Air vállalatáról és annak (fenntartható) fejlődéséről hiteles és mély bepillantást nyertünk.

Kutatási feltételezések

A DK elméleti keretét alapul véve, az elemzés középpontjában álló vállalattal kapcsolatban az alábbi kutatási feltételezéseket tesszük:

- F1. A Wizz Air vállalata versenylőnyt biztosító erőteljes dinamikus képességgel bír.
- F2. A DK-alapú gondolkodásmód és cselekvés felfedezhető a Wizz Air működésében, ennek eredőjeként ezért az érzékelés, megragadás és átalakítás tevékenységei is szerepet kapnak.
- F3. A felső vezetés megismerő képessége döntő a Wizz Air fejlődési alkalmasságának a kialakításában.

³ Nevét kérésére nem hozhatjuk nyilvánosságra. A cikk folyamán rá a tanácsadó, vállalati tanácsadó, szenior tanácsadó megnevezésekkel fogunk hivatkozni.

Vállalati háttér és piaci helyzet

A repülőtársaságot 2003-ben alapította 6 tapasztalt szakember az egykor a Malévet irányító Váradi József vezérigazgató vezetésével. A légitársaság célja, hogy olcsó repülőutakat biztosítson Kelet-Európa, Közép-Európa és Nyugat-Európa között. A phoenixi központú Indigo Partners befektetési alap a kezdetektől befektetője a Wizz Air-nek (airport.hu, 2017). 2004 májusában indították útjára az első járatot a lengyelországi Katowicéből, majd 2,5 évre rá már az ötmilliomodik utasukat szállították. 2015 februárjában került sor a részvények Londoni Értéktőzsdére való bevezetésére. A cég részvényeinek árfolyama 2018. július közepén valamivel több, mint a háromszorosa az első kibocsátás kori árfolyamának⁴. A bevétel a 2018 március 31-ével zárult 2018-as pénzügyi évben 24 százalékkal, 1,9 milliárd euróra javult, amelyben a szintén 24 százalékkal 816 millió

euróra növekvő kiegészítő árbevétel (a teljes árbevétel 41,9 %-a) emelkedése is szerepet játszott (Körtvélyes, 2018).

A magyar hátterű légitársaság a 2017. április – 2018. májusi időszakban 168 ezer járatot teljesített úgy, hogy 14 darab repülőgéppel bővítette szinte egynemű Airbus flottáját 93-ra. A Wizz Air repülőgépeinek átlagéletkora 2018 júniusában 4,8 év, ezen belül az A320-asok átlagos életkora 6,4, míg a korszerűbb A321-eseké 1,3 év (Samu, 2018). A 14 darab új beszerzésük mindegyike A321-es, amik jóval hatékonyabbak, mint a korábbi A320-asok: több utast szállítanak (180 helyett 230-at), így az egy utasra vetített költségek hozzávetőlegesen 10%-kal alacsonyabbak, mint a régebbi gépeknél (portfolio.hu, 2018; Samu, 2018). A low-cost társaság 2018. június 4-én egy Ferihegyen megtartott ünnepség keretében vette birtokba századik repülőgépét, a HA-LTD lajstromjelű Airbus A321-est (Samu, 2018).

1. táblázat Leíró információk a Wizz Airről

Év	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Összes bevétel (M Euro)	766	851	1012	1227	1429	1571	1948
Nettó nyereség (M Euro)	34,1	30,8	87,5	146,2	223,9	225,3	275,1
Járattöltöttség (százalék)	84,7	85,6	85,7	86,7	88,2	90,1	91,3
Repült országszám	26	29	36	37	38	42	44
Utasok száma (M fő)	11,3	12,3	13,9	16,5	20	23,8	29,6 §
Alkalmazottak száma (fő) ♠	1365	1445	1650	2040	2396	3033	3686 ●
Év végi repülőgép-állomány	36	40	46	55	67	79	93 ♣

Forrás: Wizz Air 2017-es és 2018-as éves jelentés (Wizz Air, 2017b; 2018).

Jegyzet: Az M betű milliót takar. Saját szerkesztés. ♠ Éves átlag. § Ez a Ryanair 30 százalékos piaci részesedésénél 12 %-kal nagyobb utasszámérték piacvezetői szerepet jelent a Wizz Air fő piacán, Kelet-Közép-Európában (Körtvélyes, 2018). ● 45 nemzetből tevődik össze. ♣ A 93-as flottában 65 darab Airbus A320 és 28 darab A321-es teljesített szolgálatot (Samu, 2018).

2. táblázat A légitársaság KKE-országokból indított járatainak száma

Ország	Járatszám	Ország	Járatszám
Lengyelország	143	Lettország	12
Románia	117	Csehország	8
Magyarország	59	Moldova	8
Bulgária	39	Grúzia	7
Litvánia	29	Szlovákia	6
Macedónia	27	Montenegró	2
Szerbia	18	Szlovénia	2
Ukrajna	16	Horvátország	1
Bosznia és Hercegovina	14		

Forrás: Wizz Air 2018-as éves jelentés (Wizz Air, 2018).

Jegyzet: A táblázatban szereplő adatok a 2018.03.31-i állapotot tükrözik. Saját szerkesztés.

⁴ Érdekes részlet, hogy 2017 júniusában a vállalat részvényeinek árfolyama körülbelül a kibocsátás kori duplája volt (airport.hu, 2017), azaz az azóta eltelt időszakban is töretlen emelkedést mutat (<https://www.londonstockexchange.com>).

⁵ Országokénti megoszlásuk (Wizz Air, 2017ab, 2018): Anglia (1), Ausztria (1), Bosznia és Hercegovina (1), Bulgária (2), Csehország (1), Grúzia (1), Lengyelország (6), Lettország (1), Litvánia (1), Macedónia (1), Magyarország (2), Moldova (1), Románia (6), Szerbia (1), Ukrajna (1). Korábban a donyocki, a marosvásárhelyi és a kassai bázist bezárták.

A vállalat 44 ország 141 repülőterén van jelen, 27 bázist üzemeltet⁵, munkavállalóinak száma az időszak végén 3600 volt, amely a 2018-as pénzügyi év során közel 800 fővel lett népesebb (airportal.hu, 2018; Körtvélyes, 2018). 2018-ban három új célállomás is bemutatkozott: Athén, az ukrainai Harkov és Bécs (airportal.hu, 2018). A légitársaság a magyar piacon 5,8 millió ülést kínál 2018-ban két bázisán Budapesten 13 géppel, Debrecenben pedig 1, hamarosan 2 géppel (Samu, 2018). Az 1. táblázat a Wizz Airról leíró információkat közöl, míg a 2. táblázat tájékoztat a társaság a kelet-közép-európai országokból indított járatairól. Garud és Kumaraswamy (1993) és Danneels (2007) munkáit követve (Sun Microsystems, illetve egy vegyipari gyártó az elemzett cégek), a mellékletben szereplő 1. szövegdoboz bemutatja a Wizz Air eddigi történelmének fontosabb eseményeit.

A Wizz Air és az iparágbeli más társaságok egyébként lényeges pénzügyi jellemzőit a 3. táblázat mutatja be. Szembeötlő a szóban forgó vállalat P/E hányadosa, amely az egyik legmagasabb az iparágban. A mértékegység-függő hányadost széles körben használják vállalatértékelésre, amelyben a részvényértéket mérik össze az egy részvényre jutó nyereséggel. A Wizz esetén úgy értelmezhető, hogy a pénzügyi befektető 1 font nyereségért cserébe nagyjából 19 fontot hajlandó fizetni, azaz a piac magas jövőbeli nyereségnövekedést árazott be.

2013-ban a Wizz Air itthon és Lengyelországban egyaránt elnyerte Superbrands díjat, amely a legkiválóbb márkák elismerésére szolgál. 2015-ben a Forbes magazin

a 'Legmenőbb magyar márkák' listáján a 6. helyre sorolta (origo.hu, 2015). 2016 februárjában elnyerte az Air Transport World magazintól a „2016-os év diszkont légitársasága” címet (ATW, 2016).

A DK főbb folyamatai a Wizz Air üzleti gyakorlatában

Ez a szakasz a vállalat társalapító-vezérigazgatójával Várad Józseffel és a vállalatot támogató nemzetközi tanácsadó cég szenior munkatársával lefolytatott interjúin alapul, amelyek felölelik a társaság alapításától eltelt időszakot, valamint az iparágban az utóbbi 20 évben nemzetközi szinten lezajlott változásokat egyaránt.

Érzékelés

A Wizz Air számára kulcstrend a dereguláció. „Amikor az európai légitözlekedési iparra gondolunk, mindenképpen figyelembe kell venni az iparág egyik főbb hajtóerejét, amely a dereguláció” (Várad József). A dereguláció lényegében az Európai Uniótól függ és annak megalapításával kezdődött. Amikor a közép-európai államok beléptek az Európai Unióba, ezen országok is a dereguláció alanyává váltak. A légitözlekedési ipar az Egyesült Államokban 30-35 évvel ezelőtt vált jogi értelemben túlszabályozás nélkülivé a piaci korlátok lebontásával, amely létrehozta az amerikai nemzeti piacot. Az Európai Unió ehhez hasonlóan jár el az egységes piac létrehozásával. A dereguláció versenyt szül és a verseny az egyik vezérelve a repülési iparágnak. A másik vezérelve a GDP-

3. táblázat A légitársaságok jellemző pénzügyi adatai

Légitársaság neve	Régió	Piaci kapitalizáció	P/E hányados §	Bevétel (2017-es)
Wizz Air Holdings	Európa	£3,789mrd	19,16	€1,57mrd
Ryanair Holdings *	Európa	€18,025mrd	12,97	€7,15mrd
easyJet*	Európa	£6,474mrd	14,56	£5,05mrd
Spirit Airlines Inc *	Észak Amerika	\$8,937mrd	-	\$2,64mrd
Air France-KLM	Európa	€3,088mrd	-	€25,78mrd
Deutsche Lufthansa AG	Európa	€9,535mrd	4,07	€35,58mrd
American Airlines Group Inc	Észak Amerika	\$17,094mrd	10,26	\$42,21mrd
Delta Airlines Inc	Észak Amerika	\$35,099mrd	10,58	\$41,24mrd
International Airlines Group *	Európa	€13,53 mrd	5,87	€22,97mrd
Southwest Airlines Co	Észak Amerika	\$30,782mrd	8,8	\$21,17mrd
United Continental Holdings Inc *	Észak Amerika	\$19,991mrd	9,99	\$37,74mrd

Forrás: <https://www.ii.co.uk> (letöltve 2018. július 16-án)

Jegyzet: 1 GBP = 1,13 EUR, 1 GBP = 1,32 USD (2018 július 16-i árfolyamok). Saját szerkesztés.

§ Amennyiben egy vállalatnak nincs üzleti haszna vagy veszteséges, a P/E hányados a szokásoknak megfelelően nem alkalmazható, mint itt két esetben is (elméletben ugyanakkor a negatív érték is kiszámítható). *

A Wizz Airhez hasonlóan ULCC légitársaság, azaz közvetlen stratégiai csoportbéli vetélytárs, a többi cég hagyományos szállító. • Teljes nevén International Consolidated Airlines Group, rövidítve IAG, amely magában foglalja

a British Airways, az Ibériát, a Vuelinget és az Aer Lingust. *

A United Airlines 2010-ben összeolvadt a Continental Airlines-szal.

⁵ Országokénti megoszlásuk (Wizz Air, 2017ab, 2018): Anglia (1), Ausztria (1), Bosznia és Hercegovina (1), Bulgária (2), Csehország (1), Grúzia (1), Lengyelország (6), Lettország (1), Litvánia (1), Macedónia (1), Magyarország (2), Moldova (1), Románia (6), Szerbia (1), Ukrajna (1). Korábban a donycki, a marosvásárhelyi és a kassai bázist bezárták.

ben mért régiós gazdasági fejlődés foka. A hüvelykujj szabály alapján az iparági növekedés kétszeres nagyságrendű a GDP-hez mérten.

Azonban a konszolidáció jelentős különbséget képez Európa és az Egyesült Államok között. A konszolidációs folyamat az Egyesült Államokban a 2000-es években ment végbe, melynek folyamányaként a légi közlekedési ipar mostanra konszolidálódott. Négy nagyobb légitársaság, az American Airlines, a Delta, a United és a Southwest Airlines a teljes hazai kapacitás 85%-át bírja. A konszolidáció erőteljes piaci szereplőket hozott létre és meghatározó az iparági jövedelmezőséget tekintve, ezért a részvényesi értéktérmet szemponjtjából irányadó. Az ázsiai légiközlekedés többé-kevésbé szabályozás nélküli és az országok közötti bilaterális egyezmények mentén működik. Európa az amerikai modell felé közelít, mert a dereguláció nyomán egy hazai EU-s belpiac alakult ki. Másfelől viszont, az USA-tól eltérően az EU-ban megfigyelhető, hogy az egyes nemzeti érdekek jelentős szerepet játszanak az egyes országok repülésügyi politikájában. Ez legfőképpen a nemzeti légitársaságok védelmében csúcsosodik ki, amely pedig Váradi meglátása által erősen visszafogja a konszolidáció folyamatát.

Ennek ellenére jó néhány nemzeti légitársaság ment tönkre, úgymint a litván flyLAL, a macedón MAT, vagy a MALEV. Megfigyelhető több nemzeti társaság összeolvadása vagy felvásárlása; ilyen az Austrian Airlines, a Swiss és az S.M. Brussels, amelyeket a Lufthansa vásárolta fel. Ez utóbbi vállalat az európai konszolidáció egyik fő mozgatórugója. Van két másik európai légiközlekedési csoport, amelyek szintén hozzájárulnak a konszolidációhoz. A British Airways (BA) vezette International Airlines Group (IAG) magában foglalja a BA-n felül a spanyol Iberiat, az ír Aer Lingust és a spanyol diszkontszállítót, a Vuelinget. A méretben és kiterjedtségi körben leginkább behatárolt harmadik fő csoport az Air France-KLM. A Wizz Air vezérigazgatójának meglátása szerint Európában tovább fog zajlani a konszolidáció folyamata, ez azonban hosszabban fog eltartani, mint az USA-ban, úgy, hogy a következő 5-10 év kritikus időszaknak fog számítani. Az USA-ban a konszolidáció nyomán tízről négyszereplősre szűkült a piaci résztvevők száma. Jelenleg Európában hozzávetőleg 25 légitársaság működik.

Az európai fejlődés másik jellegzetessége a légiközlekedési vállalatok ajánlatainak a szegmentálása, az egyik oldalon az alacsony költséggel szállítók, a másikon a hosszabb ideje a piacon levő hagyományos cégek. A kontinensen a rövid távú szállítás 45%-át az alacsony költséggel bíró társaságok, míg 55%-át a hagyományosak végzik. Ez az irányvonal vezetett el a diszkont-légitársaságok kialakulásának jelenségéhez. Azzal, hogy teret nyernek, fokozatosan jutnak piaci részesedéshez. „*Ami ma 45%, az 2-3 év múlva 50 százalékává válhat*” (Váradi József). A hagyományos-alacsony költségű szállítók felosztás mellett, jelen van egyfajta további szegmentáció az iparág fejlődésében: szemtanúi lehetünk a nagyon alacsony költséggel szállítók (ultra-low-cost carriers, ULCC), alacsony-költségű szállítók (low-cost carriers, LCC) és a hibrid szállítók kialakulásának. Ez utóbbi egyfajta átmenetet

képez a hagyományos és az LCC csoport között. A nagy hálózatot kiépítő hagyományos szállítók sokkal inkább a nemzetközi járatokra összpontosítanak, és ide tartozik a Lufthansa, a British Airways és a KLM. A ULCC szegmenst a Wizz Air és a Ryanair fémjelzi, míg az LCC-be az EasyJet tartozik. Hibrid irányultságú légitársaság volt a nemrég tönkrement Air Berlin, és a korábban LCC Norwegian – itt a hibrid jelleg a rövid és hosszú távú útvonalak együttes repülésében ölt testet.

Értéktérmetési nézőpontból a Wizz Air vezér úgy vélekedik, hogy a spektrum két végén elhelyezkedve van igazi esély jelentős értéktérmetésre, míg annak közepén ez nehézségekbe ütközik. A nagy hálózattal bíró légitársaságok jelentős érték teremtésére képesek az alacsony árrés és a nagy volumen hatására. A ULCC társaságok szintén jelentős részvényesi értéket tudnak létrehozni az iparágon belüli magas árrés elérésével és az erőteljes növekedésük révén. A működési forma spektrumának közepén elhelyezkedők stratégiailag a leginkább sebezhetőek, nagy csődbe meneteli eséllyel, jóval az iparági teljesítménystandard alatti teljesítéssel. A leginkább a költségek leszorítására törekvő szegmensen kapcsolatosan, az általunk megkérdezett tanácsadó úgy véli, hogy a ULCC szegmens sokkal uralkodóbb kontinensünkön, mint az Egyesült Államokban. Továbbá a Porter (1996) által is jellemzett Southwest volt az eredeti ULCC minta (noha utána erről a piaci irányról letért), amely követőkre talált Európában. Az amerikai piacot tekintve a ULCC úttörői jelenleg az Allegiant, a Frontier és a Spirit Airlines.

Megragadás

A DK-rendszerrel összhangban, az alfejezet a Wizz Air gyakorlatából a lehetőségek megragadását veszi szemügyre, az új szolgáltatások, piacok, folyamatok, tevékenységek ismertetésével, egyszersmind párhuzamba állítva az iparág változásával és a legjelentősebb versenytárs gyakorlatával.

Váradi szerint a Wizz Air az Ansoff-féle szervezeti növekedési mátrix mind a négy stratégiai irányát (részesedésnövelés, piac- és termékfejlesztés, diverzifikáció) alkalmazza, azaz a meglévő területi beágyazottsága mellett hangsúlyt helyez a termék/szolgáltatás és a piacok változottságának a növelésére. A meglévő piacokon növelik a járatszám-gyakoriságot. Amikor bevezetnek egy útvonalat, jellemzően korlátozott gyakorisággal indítják, rendszerint heti 2-3 járatral. Amint jelentősebb keresletet tapasztalnak és tudják serkenteni azt, folytatják a kapacitás biztosítását és napi vagy napi kétszeri gyakoriságra állnak rá. Például a légitársaság Londonból Budapestre napi egyszeri járatral indított, manapság naponta ötször repülnek.

A vállalat folyamatosan nyit új piacok felé diverzifikációs törekvéseivel összhangban. 2018 nyarán 44 országba repül és 14 országban összesen 27 kiszolgáló bázist működtet. Az elmúlt években számos új keleti piacot ért el. Új bázist alapítottak Grúziában, illetve egyre rendszeresebben repülnek Oroszországba. A légitársaság tovább terjeszkedett Izrael és az Egyesült Arab Emírségek felé, dubaji célállomással. Ezen időszak alatt néhány új nyugat-európai útvonalat is létesített, például Izlandra, Portugá-

liára és számos kanári-szigeteki úti célra. Új repülőterek bekapcsolásával a diverzifikációs terv felőlel tehát új piacokat és földrajzi térségeket.

A szolgáltatásra a folyamatos termékfejlesztés a jellemző. A 2000-es, de főképp az 1990-es évekhez képest a repülés egy sokkal elérhetőbb szolgáltatássá vált. A cég nézőpontjából a nem jegyalapú, mellékes bevételek (elsőségi utasfelvétel, fedélzeti szolgáltatások, poggyász fedélzeti elhelyezése) kulcsfontosságúnak számítanak. Mostanra a teljes bevétel 40 százaléka nem a jegyeladásból folyik be, számos kiegészítő tétel utazáshoz kapcsolódik, kényelemmel kapcsolatos, vagy jutalékalapú. A Wizz termékek és szolgáltatások portfólióját ajánlja utazóközönségének, amiben a fogyasztói bázis jobb kiaknázása e kezdeményezések révén valósul meg. A termékek és szolgáltatások több változatban való ajánlása az eltérő igények mentén más iparágakban (úgy mint a szoftveripar) is megfigyelhető (Shapiro & Varian, 1999; Giarratana & Fosfuri, 2007). A ULCC szegmens mindkét prominens cégére jellemző a fent leírt stratégia, hiszen a „*március végén zárult pénzügyi évről szóló jelentés szerint a Wizz 42, a Ryan 28 százalékkal fejelt meg az árbevételét olyan tételekből, amelyeket az utasok az alapáron felül fizettek*” (Jámbor, 2018).

A szervezeti növekedés és a konszolidáció között szoros a kapcsolat. Stratégiai tankönyvek az iparági konszolidációt az összeolvadásokkal és felvásárlásokkal kötik egybe (lásd Johnson et al., 2015). A Wizz vezér szerint a gyakorlatban azonban ez nem szükségszerűen kapcsolódik a vállalati felvásárlásokhoz. A légitársasági iparágban ez úgy megy végbe, hogy az adott versenytársat kiszorítják a piacról, kapacitásait helyettesítik, amely révén végbemegy maga a konszolidáció. A gyengébb kiszorítása más iparágakban, például a világméretű mobil telefonkészülékek (Alcácer, 2006), vagy a biztonsági szoftverek (Sbrek, 2019) iparágában is jellemző.

A társaság vezérigazgatója szerint a leglényegesebb stratégia számukra a szerves növekedés. Ez egy megalkuvások nélküli út, amely az üzleti modellt és a vállalati kultúrát sem veszélyezteti. Ugyanis a modell megalkotása és finomítása, a kultúra kialakítása a vállalati eredményes működés építőkövei, amelyekre inkább építeni kell. Lényeges kérdés, hogy maga a piac hagy-e teret a szerves növekedésre, és hogy elérhető-e a megfelelő méret a piaci versenyben, főképp mikor felvásárlásalapú konszolidációs folyamat zajlik a cég körül. A CEO szerint a Wizz Air szerencsés volt abban az értelemben, hogy a piac nem hajszolta bele őket egy felvásárlási versenybe és így megvalósulhatott a cég növekedése egyfajta szerves módon. A másik előnyös elem, hogy a kelet-közép-európai piacokra összpontosítottak, amelyek gyors növekedésű piacok, jelentős további tartalékokkal.

A konszolidálódó európai légitársaságokban a Wizz Air jelen pillanatban az ötödik legnagyobb légitársaság a piaci kapitalizációt tekintve a Ryanair, a Lufthansa, az IAG és az EasyJet mögött úgy, hogy ez utóbbi helyezését a Wizz erősen ostromolja. A konszolidáció a Wizz számára inkább lehetőség, mintsem szándékolt stratégia. Másrészt, a szándékolt stratégia a szerves növekedés, fél szemmel a konszolidációs folyamatot figyelve.

A ULCC szállítók a leginkább növekvő szegmensét képezik Európában a légitársasági iparnak. Két jeles képviselőjének (Ryanair és Wizz Air) együttes piaci részesedése mintegy 15%, úgy, hogy ez az érték fokozatosan nő. Kelet-Közép-Európában a ULCC-k teljes piaci részesedése 20% felett van és egyre növekszik.

Az alacsony költségű repülési szolgáltatás Európában 15-20 évvel ezelőtt indult egyfajta piaci részként, amely főáramú üzleti modellé vált. Mostani 45%-os részesedése az európai rövid távú kapacitásból könnyen 50%-ra, vagy afölde növekedhet. Az iparág fejlődése során a repülés anyagilag elérhető szolgáltatássá alakult, s egyszerűsödött „*a repülés önmaga nem cél, hanem a cél megvalósításának az eszközévé vált*” (Váradai József). Az emberek biztonságos, hatékony és alacsony költségű szolgáltatást igényelnek. A lehető legkevesebb pénzt akarják utazásra elfecsérelni, egész egyszerűen A-ból B-be szeretnének eljutni. A rövid távú repülés szemszögéből az iparág teljesen árucikk jellegűvé vált, ennek köszönhetően a legalacsonyabb költségű mindig érvényesül és mindig nyerő helyzetet teremt. Éppen ezért az erre alapozó üzleti modell kritikus a sikeresen működő szándékozó társaságok számára hosszú távú túlélésüket szem előtt tartva. Következésképpen, ha egy légitársaság a rövid távú európai piacon versenyezni akar, a költségeket alacsonyan kell tartania. Amennyiben erre az adott vállalat nem összpontosít kellőképpen, az előbb-utóbb tönkre fog menni, ez idő kérdése. Mivel csupán egy vállalat bírhat a legalacsonyabb költségekkel, az összes többi magasabb költségűvel fog működni. „*A Wizz Air számára a mindenkori cél a legalacsonyabb költséggel dolgozó európai iparági szereplővé válni*” (Váradai József). A cég jó úton halad felé, mivel az egységköltség mostanra a Ryanair szintjén mozog.

Ami nem megragadható a Wizz számára: riasalapú megkülönböztetés

Az iparágban széles körű nemzetközi tapasztalattal rendelkező tanácsadó szerint elvileg kétfajta versenystratégia alapján lehet megragadni a lehetőségeket: ez a költségvetési szerep és a piaci rés alapú megkülönböztetés. A megkülönböztetés vagy természetesen előálló, vagy tudatosan felépített lehet. Az iparágban más modell alkalmazása nem lehet sikeres, a túlzott eltérés bukást okozhat.

A lényeges kérdést az jelenti, hogy vajon mennyire fenntartható maga a megkülönböztetés az iparági verseny folyamán. Annak forrása a tanácsadó szerint lehet földrajzi, technológiai, szabályozásfüggő vagy piacbirtoklás (például az első belépő előnye révén). Amennyiben a megkülönböztetés fenntartható, meg kell ragadni, egyébként a verseny a költségzsintról szól. A technológiai megkülönböztetés addig hoz versenyelőnyt, amíg valaki utánozza a céget, majd a költség lesz a verseny fő hajtóereje. A megkülönböztetés megújítása nagy kihívás elé állítja a légitársasági ipar szereplőit.

A vezető tanácsadó szerint a tudatosan felépített részek zöme csupán időleges jellegű. A gépek repülési tartománya változik, elérhetetlen helyszínek elérhetővé válnak (pl. helyi fejlesztés által), versenytársak pedig bármikor megjelenhetnek. A TAP Portugal az egyetlen társaság,

amely képes egy repülőgépet 24 óra alatt Braziliába és vissza küldeni; az ő esetükben akár egy új brazil társaság is megjelenhet, amely rárepülhet a fő hasznot hozó útvonalára, aláásva előnyét. A panamai Copa-val pedig egy lehetséges versenytárs egy közeli helyszínről (ilyen lehet Bogota) kellhet vele versenyre. A Copa egy sikeres modellt épített fel két kontinens határán: egyesült államokbeli másodlagos repterekről repülnek a szintén másodlagos panamai repterekre, amelyek egyfajta csomópontot alkotnak, és ahonnan tovább lehet repülni Dél-Amerika irányába. Elmondható tehát, hogy a résalapú megkülönböztetés esetén az átlag feletti jövedelmezőség sokszor időleges, új belépő esetén a bevétel, piaci részesedés és nyereségesség lejtőre kerülhet.

A szenior tanácsadó szerint a Wizz és a Ryanair nagyon okosan felfedezte, hogy az iparágban a költség áll mindenkinek felett, amely egyszersmind nem kell, hogy rossz minőséggel is párosuljon. A ULCC társaságok jobb költségstruktúrából kifolyólag képesek olyan helyszínekre is berepülni, ahová nagy gépekkel korábban nem volt lehetséges. A költségvető szerep méretgazdaságosság révén segíthető, fenntartása azonban nem könnyű feladat, komoly összehangolást igényel piacok, eszközök, reklám és személyzet terén. A költségek végig belső ellenőrzés alatt tarthatók, míg a megkülönböztetést ezzel szemben külső tényezők befolyásolják. Az iparágban „nem járhat sz túl a versenytársaid eszén lehengető taktika révén a termékek vagy a kommunikáció területén, vagy egyéb más téren” (szenior tanácsadó).

Átalakítás

A Wizz Air-nél, amennyiben a működés elmarad az iparági kívánalmaktól (például nyereségesség és/vagy növekedés visszaesése), a szervezetet átalakítják. A vezetés feladata, Váradí szerint, olyan belső folyamatok megalkotása, amelyek elősegítik a fejlődést és kevesebb törést okoznak a szervezetben. Ezért és az úttörő szerep miatt is a szervezeti tanuláson alapuló fejlődésre való alkalmasság elérése a cél, semmint a forradalmi változások-hajtotta átalakulás. Egy olyan dinamikus környezetben, mint a légiközlekedés, kulcsfontosságú a menedzsment kezdeményező szerepe a vállalat hosszú távú sikerét tekintve. „A vezetés a kezdetektől fogva megpróbált előre jelezni vagy kezdeményezőleg fellépni a jövőbeli történéseket illetően, és elgondolni, amennyiben valamely esemény bekövetkezik, arra hogyan fog reagálni a vállalat” (Váradí József). Az eddigi iparági tapasztalatok fényében elmondható, hogy nem a legerősebb vagy éppen a leggyorsabb él túl, hanem az, aki a legalaposabban képes alkalmazkodni. Másképpen, a felső vezetés nézőpontjából előre kell látni a bekövetkező eseménysort, valamint arra időben cselekvési tervet készíteni. Amikorra a helyzet megváltozik, a vállalatnak csatasorba kell állítania a szervezeti kapacitásokat, a struktúrát, a folyamatokat és rendszereket. A válság például több társaságot ért felkészületlenül: rendszereik összeomlottak, csorbítva működési képességüket. Például az egyik fő versenytársnál (Ryanair) 2017 folyamán súlyos probléma merült fel a pilóták megtartásával kapcsolatban. A pilótákat kezelő rendszer nem működött megfelelően,

azok túlterhelését vonta maga után, elégedetlenséget szülve. A versenytársat ez belső folyamatainak átalakítására ösztönözte. Egy másik versenytárs, a spanyol Vueling, 100 gépe kényszerült földre, megbénítva a működést, mivel nem volt felkészítve a működés nagymérvű kiterjesztésére, amely érintette a különféle műveleteket, utasszámot, gépszemélyzetet és egyéb munkatársakat.

Kihívások a fejlődési képesség megtartásában

A Wizz szervezeti berendezkedése erőteljes, igény szerint kiterjeszhető a további növekedés függvényében és egyetemleges fogyasztói igényt elégít ki, amely megtalálható Magyarországon, Indiában, az Egyesült Államokban vagy bárhol a földön. A Wizz vezetője szerint megtalálták a célravezető üzleti modellt, amelynek elemeit több lépcsőben vezették be. Véleménye szerint a társaságnak egy általános (makroökonómiai tényezők, gazdasági környezet, GDP-növekedés) és egy egyedi (üzemanyagár, valuták árfolyammozgásai, geopolitikai történések, katasztrófák) kihívással kell megküzdenie. E tényezők minden iparági szereplőre hatással vannak.

A Wizz Airre jellemző egyedi kihívás a legalacsonyabb költséggel működő iparági szerepre való törekvés miatt jelentkezik, amely jelentős részvényesi értéktremést tesz lehetővé. Ez feltételezi, hogy a vállalatnak a versenytársakhoz képest gyorsabban kell nőnie – jelentős kihívás elé állítva a vezetést. A ULCC szektor növekedése az elmúlt 2-3 évben évente 20% körül alakult, hasonlóan a Wizz-éhez. Ez a gyors növekedés rengeteg repülőgép üzembe állítását igényli, amely maga után vonja a személyzet (pilóták és légiutas-kísérők) toborzását, kiképzését és munkába állítását. Nyilvánvalóan a rendszernek, a folyamatoknak és vezetési struktúráknak vannak határai. A Wizznél ezeket 1-3 év távlatában próbálják kitalálni és működtetni úgy, hogy ebben benne van egyfajta kezdeti érési időszak is, amikor a saját és a máshonnan származó tanulási tapasztalatokat próbálják folyamatosan beépíteni. A növekedési pályák figyelemmel kísérése, a szervezeti kapacitások és a vezetési képességek kiépítése, a személyzet megfelelő időben és helyen való munkába állítása mind-mind komoly kihívások elé állítják a vállalat vezetését. A CEO példájával élve, az éves új belépők száma 750 körüli. „A társaság 3500 főt alkalmaz és ez majdnem a létszám 25 százalékának a felvételét jelenti. Két fő felvétele naponta, szombatot és vasárnapot is beleértve”. Gyakorlatilag minden negyedik munkavállaló kevesebb, mint egy évvel ezelőtt érkezett. Egy ilyen helyzet a jelenlegi struktúrák és folyamatok határainak állandó nyújtását követeli meg. A szervezeti kultúrát (a szellemiség és a munkaerőkölcsök fenntartása) is kihívás elé állítja a számos új belépővel.

A legfontosabb fogyasztói szükséglet az alacsony menetdíj. Több, a repülést érintő fogyasztói felmérés ezt az eredményt hozta ki, minden más – reptérválasztás, szolgáltatás feltételei, városba való bejutás – ennél jóval alacsonyabb rendű. „Ezért, amennyiben a legjobban akarod kielégíteni a fogyasztói szükségleteket, a legalacsonyabb piaci viteldíjakat kell ajánlani. A legalacsonyabb viteldíjak nyújtása és fenntartása csak a legalacsonyabb költ-

4. táblázat Kapcsolódás az elmélet és gyakorlat között

A DK szakirodalmának releváns tanai, üzenetei.	Ezek megjelenése a Wizz Air működési logikájában.	Melyik kutatási feltételezést támasztja alá?
Az új piaci lehetőségek felismerése és megragadása, ezáltal fenntartható versenyelőny elérése (Augier & Teece, 2009; Teece, 2014b).	Folyamatos növekedés az utas-, útvonal-, kiszolgáló bázis - és gépszámban, valamint a létszámot tekintve. Az 1. táblázat P/E adatait tekintve, a Wizz Air értéke 48%-kal (32%-kal) nagyobb, mint a Ryanair-é (easyJet-é).	F1, F2 F1
Iparági trendek nyomon követése (Shuen et al., 2014).	A társaság szempontjából kulcstrend az iparágban lezajló dereguláció, az ezt követő konszolidáció és a légitársasági piac szegmentálódása.	F2, F3
A vállalatvezetés és külső források szerepe az információszerzés és tanulás során (Augier & Teece, 2009, Teece, 2007); vezetés együttgondolkodási hajlandósága (Helfat & Peteraf, 2015).	Az alacsony árat követelő vevői igények és újszerű üzleti megoldások megértése a vállalatvezetés értelmező munkáján kívül nagyban támaszkodik a Wizz Airnél külső forrásra – erre a szenior tanácsadó szerepe világít rá. Ö&F elutasítása mellett a szerves növekedés előnybe részesítése.	F3
A porteri öt erő modell a DK-kel szemben bizonyos környezetben teret veszít (Teece, 2007).	Az iparág alanya lehet további szabályozásnak, mert a jogi környezet túlszabályozott és több felesleges adóforma is nehezíti a légitársaságok üzemelését (index.hu, 2018); szervezeti tanulás a működésben lényeges elem; jelentős hálózati és bejáratott fogyasztói bázis hatás.	F2
Újító cselekvések, beidegződések támogatása és a nem értékteremtők elhagyása (Bingham et al., 2015; Teece, 2007); kettős értékteremtés lényegessége (Katkalo et al., 2010; Teece, 2016).	Az Ansoff-féle növekedési mátrix mind a négy ágának kihasználása a cég üzleti gyakorlatában, és amelyben a kiegészítő szolgáltatásokra – a nagy ULCC szegmensbeli vetélytárs Ryanairhez hasonlóan – a nyereségességet szem előtt tartva kulcsszerep hárul.	F1, F2
Eredményesebb stratégiai tervezői képesség (Helfat & Winter, 2011).	A jövőbeli terveket alapul véve, amely 2026-ra évi 100 milliós utasforgalmat, 600 ezer járatot és 10 ezer alkalmazottat (a mostani több mint kétszeresét) vetít előre (vg.hu, 2018), a növekedés a vezetés szerint erős maradhat. Ezt támasztja alá a Wizz szakmai befektetője, az Indigo Partners 2017-es a dubaji légishow idején nyélbe ütött üzlete, amelyben 430 Airbus repülőgépet rendeltek meg mintegy 50 milliárd dollár értékben (Johnsson et al., 2017). Ebből 146 gépet (72 db A320-ast és 74 db A321neo típusút) a Wizz Air számára. A 146 gép leszállítása 2024-től fog zajlani. 2015-ben a Wizz feladott egy, az A320neo-ra vonatkozó 110 darabos rendelést is az Airbus-nak, amelynek leszállítása 2019-től 2024-ig fog végbe menni (Samu, 2018).	F1, F3
Az elmélet az erőforrások szerepét is vizsgálja a fenntartható versenyelőny érdekében (Eisenhardt & Martin, 2000).	Jelen van az erőforrások egyesítése (szerves fejlődés ansoffi területeinek megragadására), újra rendezése (flotta átalakítása) és felszabadítása (veszteséges vagy elvárások alatti útvonalak törlése).	F1, F2
Erőteljes DK nem képzelhető el ún. névjegy folyamatok megvalósítása nélkül (Teece, 2014a).	Az egyik legalacsonyabb iparági költséghelyzetből fakadóan jutányos viteldíjú szolgáltatás, amelyben a jegyárváltozatok az igénybe vett kiegészítő szolgáltatások függvényében alakulnak. Folyamatosan csiszolt tevékenységrendszer kialakítása, amely csak komoly átváltásokkal másolható.	F1
A DK érvényre juttatásához az erőforrások VRIN/VRIO tulajdonságokkal való felruházására is szükség van (Teece, 2014a).	Magas szolgáltatási értéket közvetít az utasközönség és a részvényesek felé egyaránt. Ritka erőforrás a szakmai befektető Indigo Partnerstől jövő hasznos iparági tanácsok és vezetési-irányítási képességek átvétele. Az utánózatatlanság és helyettesíthetlenség az összetett tevékenységrendszerből fakad, amelyben az ok-okozati homályosság és a költséghatékonyságra építő szervezeti kultúra jelentékeny szerepet játszik. A fenntartható versenyelőny elérése a szervezeti támogatásban ölt testet, amelyet a Wizz felső vezetés összehangoló munkája és felügyelete testesít meg.	F1, F3

séggel működő cég által válik lehetségessé. Ez pedig egy kikezdehetetlen alapvet eredményez” (Váradi József). Az alapvet egy kölcsönösen összefüggő tevékenységrendszer hoz létre, amelyben nagy szerepet játszik a legfiatalabb repülőgépflootta kiállítása és a flotta magas kihasználtsági foka, amelyek a vállalat költségben mért teljesítményének a hajtóerejét képezik.

Következtetések a Wizz gyakorlatáról az elmélet alapján

A Wizz Air egy olyan vállalatra mutat példát, amely erőteljes dinamikus képességek birtokában van, hiszen Teece és szerzőtársai (1997) meghatározásával összhangban a vállalat hatékonyan képes a belső és külső kompetenciák és erőforrások egységbe rendezésére, kiépítésére és újra kialakítására, mindezt a gyorsan változó légiközlekedési iparág feltételei közepette. A jelen szakaszban közölt 4. táblázat összefüzi a DK-elmélet főbb tanait és üzeneteit a célvállalat működési gyakorlatával úgy, hogy közben bemutatja az igazolni szándékolt kutatási feltételezést is.

A tanulságok leszűrése után megállapítható, hogy mindhárom kutatási feltételezésünk beigazolódott. A légitársaság a piacon érvényesülő versenyelőnyt biztosító DK birtokában van, működésében a DK-alapú gondolkodásmód és cselekvés központi szerepet játszik, illetve a felső vezetés irányadó szemlélete és megismerő képessége döntő a Wizz fejlődési alkalmasságának a kialakításában.

Összefoglalás

Az elmélet szerint a DK birtoklása a szervezet azon tulajdonságát tükrözi, amellyel a versenyképesség új és innovatív formáját képes kialakítani (Teece et al., 1997). A DK révén a szervezet képessé válik arra, hogy észlelje a környezet jelentette lehetőségeket és veszélyeket, új termékeket és folyamatokat vezessen be és sikeres átalakulást hajtson végre, melynek következtében jobban alkalmazkodhat a változó feltételekhez (Di Stefano et al., 2014; Eisenhardt & Martin, 2000; Shuen et al., 2014; Teece et al., 1997) és előnyre tehet szert a piaci vetélytársakkal szemben (Teece, 2007; Zahra & George, 2002; Zollo & Winter, 2002). A szóban forgó képességek megléte a vállalat jövőbeli sikereit vetíti előre (Helfat & Winter, 2011; Winter, 2003). Az elmélet felismeri a felső vezetés szerepét a működési rutinok képzése, a szervezeti tanulás, elköteleződések és erőforrás-kezelés terén (Bingham et al., 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Hodgkinson & Healey, 2011). Ezen elméleti háttérre támaszkodva, elemzésünkben azt próbáltuk bemutatni, hogy a Wizz Air vállalata erős DK-jegyekkel rendelkezik. A tanulmány lényeges része a Wizz fejlődési és működési folyamatában a Teece (2007) által lefektetett hármas DK-hez kötődő csoportosítás használata, amely rengeteg „apró alapra” (*microfoundation*; Teece, 2007) engedett rápillantást. Ábrázolni próbáltuk a címben is megjelenő, a gyakorlatban felbukkanó Wizz-hez kötődő névjegyfolyamatot. Ezen felül, a cikk mottójával összhangban be szándékoztuk mutatni a vállalati felső vezetés irányadó szemléletét és kapcsolódó tevékenységeit e folyamatban.

Elméleti hozzájárulás

Cikkünk több ponton járul hozzá az elmülethez. Bemutattunk egy olyan valós vállalati esetet, ahol a kezdetektől jelen levő DK-alapú gondolkodásmód jelentős vállalati növekedést tett lehetővé, amely képes volt dacolni a szervezeti tehetetlenséggel, merevséggel és beidegződésekkel. Így a cikk ellenpontot képez az irodalomban Tripsas és Gavetti (2000), valamint Danneels (2011) munkáinak, ahol a szervezeti fejlődési képesség elvesztése áll a középpontban. Ezzel Bingham et al. (2015) és Kosztyán et al. (2018) munkáihoz csatlakozunk. Másodsor, cikkünk részletesen tárgyalta a Teece (2007) által lefektetett érzékelés-megragadás-átalakítás fogalmak gyakorlati megjelenését. Így az esetben leírt vállalati történések sokkal közelebb visznek ezen elvont és összetett elméleti fogalmak (*constructs*) megértéséhez. Harmadsor, cikkünk csatlakozott ahhoz az áramlathoz, amely a DK terén a menedzseri megismerő képesség és szellemi tevékenységek szerepét állítja az elemzés fajsúlyos elemévé (Bingham et al., 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Hodgkinson & Healey, 2011).

Következtetések vállalatvezetők számára

Kutatásunk gyakorló vállalatvezetők számára is nyújt hasznosítható tapasztalatokat. A DK egy összetett stratégiai képesség, amely alapján egy prosperáló üzleti berendezkedés érhető el, de amely csak tudatos, következetes folyamat révén, átgondolt és összefüggő tevékenységek végzésével valósítható meg. Az út során a vezetésnek célszerű a teecei hármas tevékenység alapján végezniük az erőforrás-bázissal és az alkalmazkodással összefüggő átalakítási folyamatokat, amelynek során figyelmet kell, hogy fordítsanak a szervezeti tanulásra, és arra, hogy annak eredményeit beépítsék a mindennapi vállalati gyakorlatba. Lényeges vonás, hogy a nemzetközi versenyben való helytálláshoz szükséges mindhárom komponensre, azaz az érzékelés, megragadás és átalakítás folyamataira egyaránt hangsúlyt helyezni. Ezek egyikét sem hagyták el a Wizz Air-nél a növekedési stratégia végrehajtásakor. Ezen felül a fenntartható versenyelőny érdekében a vezetésnek ki kell építenie a vállalat egyedi névjegyfolyamatait, amely a választott porteri alapstratégia nyugvó átgondolt és folyamatosan csiszolt tevékenységrendszer. Kialakítása során a gyakorlatban az átváltásokra is tekintettel kell lenni és aszerint akár nehéz szervezeti döntéseket is szükséges meghozni. Aláhúzzuk, hogy az elemzett vállalat fejlődése során bátran nyúlt a nyílt innováció nyújtotta lehetőségekhez. A befektető és az iparigra szakosodott tanácsadó cég fémjelzték a Wizz két fő forrását a tudástranzfer és a szakértelem-bevonás vonatkozásában, azonban a gyakorlatban helyzettől függően más források is célra vezethetnek.

Vállalatvezetők számára a Wizz Air-nél végrehajtott erőforrás-fejlesztés is tanulságos lehet. Az erőforrások egyesítése, újra rendezése és felszabadítása a változó üzleti feltételekhez való jobb alkalmazkodást teszi lehetővé. A felszabadításhoz kapcsolódóan a veszteséges vagy elvárások alatti útvonalak törlései sokszor bátor döntéseket igényelnek, amelyekkel viszont elkerülhetők a hagyományos szállítók üzletviteli kellemetlenségei. A vizsgált ULCC

vállalat esete kiemeli a vállalati stratégia kék óceán ke-
retrendszerének igazságát: könyörtelenül összpontosíts az
egyedi sikertényezőidre, amelyek térjenek is el a verseny-
társakéitól!

Korlátok és jövőbeli kutatási irányok

Természetesen kutatásunk nem mentes a korlátoktól és
megkötésektől. A kutatásban rejlő ötletek és megvalósult
eredmények nagy mintában való tesztelése vállhat szükségessé,
ehhez azonban Danneels (2016) eredményeihez
hasonlatosan, a DK teceei hármass felosztását nagymintás
kérdőíves felmérésre mérhetővé kell tenni.

A jövőbeli kutatási irány lehet a szervezeti tanulás és
a DK közötti komplex kapcsolat tanulmányozása (Dan-
neels, 2002; Bingham et al., 2015), amelyben a konkrét
korábbi tapasztalatok fényében minőségibb belső folya-
matok és versenyképesebb vállalati berendezkedés juttat-
hatók érvényre. Ezen felül, további finomszemcsés kutá-
tások szükségesek a területen, amelyek a vállalatvezetők
ráhatását vizsgálják. E tekintetben Hodgkinson és Healey
(2011), valamint Helfát és Peteraf (2015) munkái irányadó-
ak, és a felső vezetés érzelmi elkötelezettsége, megérzése,
megismerő képességeik heterogenitása, továbbá a nyelve-
zet és kommunikáció milyensége állhatnak a DK felfej-
lesztését célzó kutatások homlokterében.

Végül, a stratégiai irodalom szerint bizonyos vállalatok
képesek lehetnek környezetük alakítására (Reeves et al.,
2012). Tanulmányunkban rámutattunk, hogy a Wizz piaci
sikerein a ULCC berendezkedésen keresztül jelentősen hoz-
zájárul az európai légiközlekedés átszabásához, amely jelen-
ség vélekedésünk szerint további kutatói figyelmet érdemel.

Felhasznált irodalom

Alcácer, J. (2006). Location choices across the value chain: How activity and capability influence collocation. *Management Science*, 52(10), 1457-1471. doi: 10.1287/mnsc.1060.0658.

Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208. doi: 10.1177/0170840608094776.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. doi: 10.1287/orsc.1090.0424.

Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802-1825. doi: 10.1002/smj.2347.

Burawoy, M. (ed.) (1991). *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkeley, CA: University of California Press.

Burawoy, M. (1998). The extended case method. *Sociological Theory*, 16(1), 4-33. doi: 10.1111/0735-2751.00040.

Bohl, P. (2015). Dynamic capabilities and strategic paradox: A case study. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(11), 25-38.

Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 24-56. doi: 10.2307/2393493.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. doi: 10.1002/smj.275.

Danneels, E. (2007). The process of technological competence leveraging. *Strategic Management Journal*, 28(5), 511-533. doi: 10.1002/smj.598.

Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31. doi: 10.1002/smj.863.

Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188. doi: 10.1002/smj.2428.

Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2010). Fiat: open innovation in a downturn (1993-2003). *California Management Review*, 52(3), 132-159. doi: 10.1525/cmr.2010.52.3.132.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327. doi: 10.5465/amp.2013.0100.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. doi: 10.1002/smj.882.

Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461-477. doi: 10.1287/orsc.1080.0401.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

Enriquez de la O, J. F. (2015). Resource-based view and dynamic capabilities-Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(11), 50.

Garud, R., & Kumaraswamy, A. (1993). Changing competitive dynamics in network industries: An exploration of Sun Microsystems' open systems strategy. *Strategic Management Journal*, 14(5), 351-369. doi: 10.1002/smj.4250140504.

Gelhard, C., von Delft, S., & Gudergan, S. P. (2016). Heterogeneity in dynamic capability configurations: Equifinality and strategic performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5272-5279. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.124.

Giarratana, M. S. (2004). The birth of a new industry: Entry by start-ups and the drivers of firm growth: The case of encryption software. *Research Policy*, 33(5), 787-806. doi: 10.1016/j.respol.2004.01.001.

- Giarratana, M. S., & Fosfuri, A. (2007). Product strategies and survival in Schumpeterian environments: Evidence from the US security software industry. *Organization Studies*, 28(6), 909-929. doi: 10.1177/0170840607075267.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-60. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8_25.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi: 10.1002/smj.2247.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. doi: 10.1002/smj.955.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516. doi: 10.1002/smj.964.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2015). *Fundamentals of strategy*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186. doi: 10.1093/icc/dtq026.
- Kosztján, Z. T., Sebrek, S. S., & Novák, Z. (2018). A szoftverfejlesztési folyamat átfogó észszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencséjén keresztül. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(4), 44-57. doi: 10.14267/VEZTUD.2018.04.05.
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76. doi: 10.1002/pmj.21321.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation method*. Newburk Park, CA: Sage Publications.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. doi: 10.1002/smj.2078.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76-83.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. doi: 10.1002/smj.2099.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. doi: 10.1002/smj.613.
- Sebrek, S. S. (2019). Overlap in external technology search locations and the breadth of IPR assets: Lessons from the security software industry. *Industry and Innovation*. Megjelenés alatt. doi: 10.1080/13662716.2019.1588710.
- Shapiro, C., a& Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shuen, A., Feiler, P. F., & Teece, D. J. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5-13. doi: 10.1016/j.esr.2014.05.002.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. doi: 10.5465/AMJ.2007.24160882.
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 24(6), 1782-1804. doi: 10.1287/orsc.1120.0810.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi: 10.1002/smj.640.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x.
- Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. doi: 10.1057/jibs.2013.54.
- Teece, D. J. (2014b). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 328-352. doi: 10.5465/amp.2013.0116.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. doi: 10.1016/j.euroecorev.2015.11.006.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. doi: 10.1525/cm.2016.58.4.13.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10□11), 1147-1161. doi: 10.1002/smj.318.

- Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944-1948. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.085.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, re-conceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.5465/AMR.2002.6587995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
- Zilahy, G. (2016). Sustainable business models: What do management theories say?. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(10), 62-72.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265.
- Médiahivatkozások**
- Airportal.hu (2017). Megválnak 18,7%-nyi Wizz Air részvénytől az Indigo Partners. airportal.hu, 2017.06.15. <http://airportal.hu/megvalik-187-nyi-wizz-air-reszvenytol-az-indigo-partners/> (letöltve: 2018.07.07.)
- Airportal.hu (2018). Működésének 14. évfordulóját ünnepli a Wizz Air. airportal.hu, 2018.05.18. <https://airportal.hu/mukodesenek-14-evfordulojat-unnepli-a-wizz-air/> (letöltve: 2018.07.05.)
- ATW (2016). Value Airline of the Year: Wizz Air. Air Transport World, atwonline.com, 2016.02.01. <http://atwonline.com/atw-awards/value-airline-year-wizz-air-0> (letöltve: 2017.10.11)
- Index.hu (2018). A sok fapados nehéz helyzetbe hozta a légitársaságokat. index.hu, 2018.06.05. https://index.hu/gazdasag/2018/06/05/a_sok_fapados_nehez_helyzetbe_hozta_a_legikozlekedest/ (letöltve: 2018.07.05.)
- Jámbor, Gy. (2018). Újabb sarc a fapadosoktól. Pénzt kérnek azért, hogy velünk utazzon a kisbörönd. magyaridok.hu, 2018.06.26. <https://magyaridok.hu/gazdasag/ujabb-sarc-a-fapadosoktol-3231898/> (letöltve: 2018.07.03.)
- Johnsson, J., Schlangensten, M., & Katz, B. D. (2017). Airbus seals \$50 billion jet deal to outdo Boeing in Dubai. bloomberg.com, 2017.11.15. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-15/airbus-is-said-to-near-deal-for-430-jets-with-indigo-partners> (letöltve: 2018.07.05.)
- Körtvélyes, T. (2018). 22 százalékkal nőtt a Wizz Air profitja. airportal.hu, 2018.05.24. <http://airportal.hu/22-szazalekkal-nott-a-wizz-air-profitja/> (letöltve: 2018.07.05.)
- Origo.hu (2015). Ezek a legmenőbb magyar márkák. 2015.09.29. <http://www.uzletresz.hu/sikerek/20150929-a-legmenobb-magyar-markak.html> (letöltve: 2018.07.05.)
- Portfolio.hu (2018). Itt a Wizz Air 100. gépe: Különleges festést kapott. portfolio.hu, 2018.06.04. https://www.portfolio.hu/vallalatok/itt-a-wizz-air-100-gepe-kulonleges-festest-kapott.287726.html?utm_source=index.hu&utm_medium=dozob&utm_campaign=link (letöltve: 2018.07.05.)
- Samu, Á. (2018). Százgépesre bővült a Wizz Air flottája. airportal.hu, 2018.06.04. <https://airportal.hu/szazgepesre-bovult-a-wizz-air-flottaja/> (letöltve: 2018.07.05.)
- Vg.hu (2018). Több százra nőhet a Wizzair flottája. vg.hu, 2018.06.04. <https://www.vg.hu/vallalatok/kozlekedes/tobb-szazra-nohet-a-wizzair-flottaja-933162/> (letöltve: 2018.07.05.)
- Wizz Air (2017a). Company Information. wizzair.com, 2017.10.11. <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/about-us/company-information#/> (letöltve: 2017.10.11.)
- Wizz Air (2017b). Annual report. https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/governance (letöltve: 2018.05.11)
- Wizz Air (2018). Annual report. https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/governance (letöltve: 2018.07.19)

Melléklet

1. szövegdox Mérőföldkövek a Wizz Air történetéből

<i>Pénzügyi év</i>	<i>Kulcsesemények</i>	<i>Pénzügyi év</i>	<i>Kulcsesemények</i>
2005	Működés első éve, járatok 8 európai országba 36 útvonalon.	2016	Átfogó újra márkázás (pl. egyenruha). Ülések központi elosztása. Számos új útvonal (pl. Reykjavik, Tenerife, Ibiza, Porto). Új bázis nyitása Debrecenben, Kassán, Lublinban és Tuzlában. Új pilóták felvétele. 110 darab A321neo gépre szerződés aláírása (leszállítás 2019-től). 67 gépes flotta.
2006	Harmadik bázis Gdanskban, 12 darab A320 rendelése, 2,1 M utas.		
2007	64 útvonal, 3,1 M utas és 20 darab A320 rendelése. Elsőbbségi beszállás szolgáltatás alkalmazása.		
2008	Román bázis megnyílik, 86 útvonal, 50 új A320 rendelés. Év végi flotta 17 géppel. 4,6 M utas. Többvalutás árazás és utasbiztosítási termékek kínálata.	2017	Új bázis London Lutonban, Várnán és máshol is (Kisinyov, Kutaisi). Magyar állami versenytárgyalás elnyerése 5 balkáni útvonal kiszolgálására. Lengyel és magyar labdarúgó válogatottak hivatalos EB-szállítója. Korszerű Pratt&Whitney hajtóművek beépítése a korábbi 110 darabos rendelésbe. Új kadét program kialakítása az európai repülési iskolákkal. Csatlakozás az IATA globális biztonsági audit kezdeményezéséhez. 79 darabos flotta.
2010	Prágai bázis megnyitása, 8,2 M utas, 30 gépes flotta. Márkázott hitelkártya Mo.-on, Lengyel.-ban és Romániában.		
2011	194 útvonal, 9,8 M utas és 35 gép. Genfi központ megnyílik. Online utasfelvétel alkalmazása, a hagyományos fizetőssé válik.		
2013	Macedón bázis, 233 útvonal, 12,3 M utas, 40 gép. Wizz Discount Club (WDC) hűségprogram életbe lép. Nagyméretű fedélzeti poggyásért első légitársaságként többletköltség felszámolása.	2018	Új útvonalak nyílnak (pl. Szarajevó, Eszék, Frankfurt, Szentpétervár, a kazah Asztana, a marokkói Agadir, a portugál Faro). Jelentős fejlesztések a lutoni (London) reptéren: új kifutópályák és repülőállások vásárlása és nyolcra növekvő flotta. Új bőrrönd politika lép életbe, ami alapján 1 kézipoggyász ingyenesen felvihető a fedélzetre. Kadét program folytatódik a saját pilótaszükséglet minőségi kielégítésére. Bécsi bázis elkezd működését. 93 darabos flotta.
2015	Rigában és Craiovában bázis nyílik. 16,5 M utas, 55 gép. IPO sikeres a Londoni Értéktőzsdén. Jelentős útvonal fejlesztés (pl. Belfast, Bristol, Groningen, Hurghada, Molde, Nürnberg). WDC-tagoknak bőrrönddíj kedvezmény és WDC megalkotása csoportok számára is.		
		2019 (2018 tavasz)	A brit Wizz Air UK leány megkezd működését, miután megkapta az összes engedélyt a hatóságoktól.

Forrás: Wizz Air 2017-es és 2018-as éves jelentés (Wizz Air, 2017b; 2018).

Jegyzet: Az M betű milliót takar. Sajtó szerkesztés.