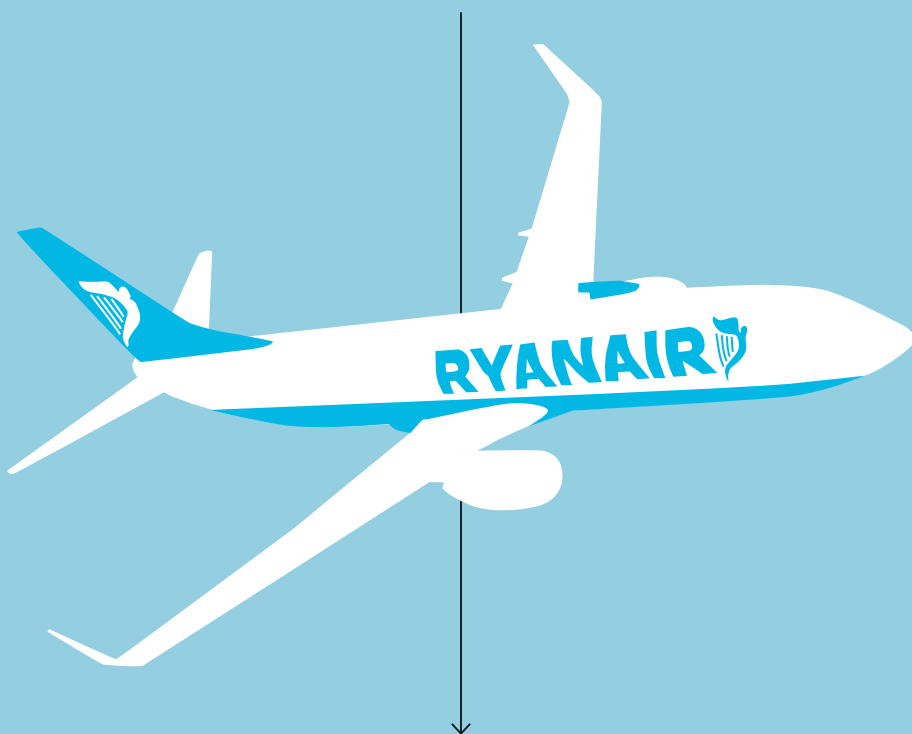


1

BEVEZETÉS

RÖVID KITÉRŐ DUBLINBA. BESZÁLLÁS!



Régóta foglalkoztat az az erő, amely nehéz körülmények között is lehetővé teszi néhány vállalat számára, hogy sikertörténetet írjon. Szilárd meggyőződésesem ugyanakkor, hogy a kimagasló eredmények eléréséhez nem arra van szükség, hogy jól tippeljünk a nagy piaci lottón, hanem fegyelmezettnek kell lennünk. Ez pedig megtanulható.

Olyan fegyelmezettségről beszélek, amelynek része az a tartós képesség, hogy egyszerre különböztessük meg magunkat a versenytársaktól és legyünk jobbak náluk.

1.1. NÉZZÜNK VISSZA A KEZDETEKRE!

Amit mások tudnak, az nekem is sikerülni fog – gondolta magában Tony Ryan az 1980-as évek elején. Az Aer Lingus ír állami légitársaság egykori munkatársaként megfigyelte, hogy korábbi munkaadójának és brit megfelelőjének, a British Airwaysnek vastagon fogott a ceruzája a jó kihasználtságú útvonalakon. Különösen a Dublin-London „versenyta- von” repítettek sok utast, még hozzá évtizedeken keresztül. Tony Ryan kiválónak ítélte ezt a piaci helyzetet. Mivel ő is szeretett volna részesed- ni ebből a tortából, üzlettársaival közösen 1985-ben alapított egy ír regi- onális légitársaságot, és saját magáról elnevezte azt Ryanairnek.

A Ryanair kezdetben naponta többször repült az írországi Waterford és London-Gatwick között. De nem sikerült a következő években meg- törnie az Aer Lingus és a British Airways dominanciáját. Így a cég 1992- re a csőd szélére került. Majd egy generációnyi idő múlva nagyot fordult a világ: az utasszámot tekintve 2016-ban már nem a Lufthansa volt a legnagyobb európai légitársaság, hanem ezt a címet elvette tőle – a Ryanair. Sőt, nemcsak a legnagyobb, hanem a legnyereségesebb légi- fuvarozó is ez a cég lett. Vajon hogyan sikerülhetett mindez egy kicsi, a csőd küszöbén álló ír légitársaságnak?

A Ryanair esetében Michael O’Leary adta meg a kezdőlökést ahhoz, hogy a vállalat egyszerre legyen más és jobb a versenytársainál. 40 éve- sen vette át a nagy gondokkal küzdő Ryanairt, ahol korábban vezetői és tanácsadói szerepet vállalt. S mit lépett? Azonnali változtatást határo- zott el. Átvette az USA-beli Southwest Airlines légitársaság fapados mű- ködési modelljét, melynek mottója „A legolcsóbb jegyért semmi extrát” volt. Ezzel a Ryanairt egészen más üzleti modellre hangolta át, mint ame- lyet az összes többi, bevezetett európai légitársaság követett. Egyetlen pillanat alatt önálló piaci szegmensben találta magát, és egy csapásra megsokszorozta az ügyfeleinek kínált értéket. Ezzel kezdődött el a Ryanair lenyűgöző szárnyalása.

Korabeli szemüvegen keresztül szemlélve egyáltalán nem volt ma- gától értetődő ez a siker. A fapados működés kezdeti időszakában na- gyon kétséges volt, hogy fenntarthatónak bizonyul-e ez a modell.

Elfogadják-e az utasok, hogy szélben és esőben is maguknak kell elgyalogolniuk a repülőhöz, mert a kényelmes beszállást biztosító kapu túl drága a Ryanairnek? Lemondanak-e az előzetes ülőhelyválasztásról, és ezzel a beszállás egyfajta nyári leárazáshoz hasonlít, beleértve a tolokodást is? Kibírják-e a szűk üléseket, amelyeknek a háttámlája ráadásul nem is hajtható hátra? Hajlandók-e fizetni az ételért és az italért, és távoli repülőtereket használni? A Ryanair üzleti felfogása annyira eltért a megcsontosodott piaci logikától, hogy a nagy légitársaságok vezetői nem számoltak azzal, hogy a Ryanair veszélyes lehet rájuk nézve.

Amikor aztán kiderült, hogy nem kevés utas az olcsóbb jegyárért cserébe elfogadja ezt a teljesen más utaz(tat)ási módot, az új piaci szegmensre egyaránt rárepültek újonnan alapított társaságok csakúgy, mint régi motorosok. Az ezredfordulón, nem egészen hét évvel a Ryanair üzletimodell-váltását követően, már több mint ötven társaság próbálkozott fapados szolgáltatásokkal – köztük az EasyJet, a Buzz, a Go, a Virgin Express és az AirBerlin. 2002-ben belépett a Germanwings is, a Lufthansa egyik leányvállalata.

S mi lett közben a Ryanairrel? Nem rettent meg az őt utánczókat látván. Egyre újabb és újabb – részben egymással ellentétes – üzleti ötletekkel elérte, hogy a fapadosok szegmensében mindvégig különbözött versenytársaitól. Így például az első volt az európai légiutas-szállítók közül, amelyik megszüntette a poggászok ingyenes szállítását. Elsőként számolt felárat a hitelkártyás fizetésért. A teljes flottáját felszerelte ún. winglettel, a szárnyak áramvonalas meghosszabbításával azért, hogy a gépek hamarabb elérjék az utazómagasságot. Sajátos reklámokkal hangsúlyozta a konzervatív versenytársakkal szembeni lázadását. Fapadosként betámadta az üzleti utazók szegmensét. S valamikor talán majd újra bevezeti az ülésfoglalási díjat, s megcélozza a nagyobb repülőtereket¹.

Vajon a Ryanair sikerét megmagyarázhatjuk azzal az egy tényezővel, hogy üzleti koncepciójában mindvégig más volt, mint a versenytár-

¹ Azóta mindkét lépést megtette a Ryanair: bevezette az ülésfoglalás lehetőségét felár ellenében, és 2018 tavaszától Frankfurt am Main repülőterén is landol már – *a magyar kiadás szerkesztőjének megjegyzése.*

sai? Nem hiszem. Inkább azt gondolom, hogy még egy további tényező is elengedhetetlenül szükséges volt ehhez a sikerhez: a fapados üzleti modell gyakorlati megvalósításában a Ryanair egyszerűen mérföldekkel jobb volt a többiekénél!

Mit jelent ez konkrétan? A fapados társasággal szemben is támasztanak az utasai elvárásokat, amelyeknek meg kell felelnie a mindennapi rutinjai során: biztonság, megbízhatóság, pontosság, tisztaság – hogy csak néhányat említsek. A Ryanair ezekben jobb, mint a versenytársai. De olyan más szempontoknál is, amelyek az utasok előtt láthatatlanok maradnak, jól látszik a vállalat gyakorlati megvalósító képessége: például a flottamenedzsmentben, a harmadik felekkel szembeni érdekérvényesítésben és a személyi jellegű költségek kézben tartásában.


Mindeközben természetesen a Ryanair sem tévedhetetlen. 2017-ben például azért kellett járatokat törölnie, mert az elégedetlen pilóták felmondása miatt átmenetileg munkaerőhiánnyal küzdött. Emiatt rákényszerült arra, hogy újragondolja személyzeti politikáját azért, hogy továbbra is növekedési pályán maradjon. Mindent egybevetve azonban a Ryanair hosszú éveken keresztül bizonyította, hogy képes az üzleti modelljének megvalósítását folyamatosan megújítva igazodni a változó körülményekhez és elvárásokhoz.

A vele ringbe lépő versenytársak közül csak néhányan tudták felvenni a kesztyűt. Sokan váltak fizetéseképtelenné vagy összeolvadásba menekültek, miközben a Ryanair sorra döntötte meg a rekordokat. Mind ezt nem kell szeretnünk, még kevésbé átvennünk. Egy valamit azonban következetesen mutat a Ryanair példája: azt a féktelen akaratot, amelylyel egyszerre akar más és jobb lenni, és ezáltal nyereségesen tovább növekedni. 2017-ben 130 millió utast repített a vállalat, és 2024-re ezt 200 millióra tervezi növelni.

1.2. BAJNOKI TULAJDONSÁGOK

Mindegy, hogy fapados légitársaságról, high-tech vállalatról vagy prémiumszolgáltatóról van szó; mindegy, hogy még teljesen offline, egészen online vagy a kettő között működő céget nézünk, azokat a vállalatokat

nevezhetjük saját piacuk bajnokainak, amelyek rendelkeznek azzal a képességgel, hogy saját szegmensükben hosszú távon a legsikeresebbek közé tartoznak akkor is, ha agresszív utánpótlás ostromolja a pozícióikat. Mert ők rendelkeznek azzal a képességgel, hogy mindig mások és egyre jobbak legyenek – és azok is maradjanak versenytársaikhoz képest.

 Hogyan találja meg saját vállalkozásával a bajnokok ösvényét? Ehhez a felfedezőúthoz kíván útmutatóul szolgálni ez a kézikönyv. Meggyőződésem szerint ugyanis a változó körülményekhez újra és újra hozzá kell igazítani az üzleti modell koncepcióját és annak tetterős megvalósítását – vagyis képesnek kell lenni mássá és jobbá válni –, mert különben nem sikerülhet erős versenypozíciót kiépíteni és megtartani. Azt szeretném, ha legyőzhetetlenné válna az Ön vállalkozása!

Megjött a kedve ehhez az utazáshoz? Akkor induljunk!