

**KUCSERA Emil**

PhD-hallgató

PTE TTK Földtudományok Doktori Iskola

Geopolitikai Doktori Program, Pécs

PhD student

Doctoral School of Earth Sciences of the University of Pécs

unh@unh.hu

## **AZ EURÓPAI ÉS A PERZSA-ÖBÖL MENTI LÉGITÁRSASÁGOK PERSPEKTÍVÁINAK GAZDASÁGI-GEOPOLITIKAI SZEMPONTÚ ÁTTEKINTÉSE**

### *ECONOMIC-GEOPOLITICAL OVERVIEW OF PERSPECTIVES OF EUROPEAN AND GULF-AIRLINES*

#### **ABSTRACT**

The air transport of the millennium was mainly dominated by European and American airlines.

The competition occurred in the Atlantic region, which is the venue for the continents with the biggest output/economic performance.

After the millennium the shift of the centre of gravity has accelerated in connection with the growth of global population, economic potential and geopolitical field have moved to the East, and these were considerable changes in the system of aviation limited with tradition. New participants with unstoppable pace were reclaiming (air)space.

It is important to highlight the novel and robust business policy of the ‘oil-countries’ of the western shore of the Persian Gulf, which are small both in size and population, as a result of which these countries managed to have bigger impact on the sectoral policy than their apparent weight, and through this they shaped the world air transport from having three poles to have four poles in a decade and a half.

Emirates, Etihad and Qatar Airways have become decisive carriers of the aviation, and also main competitors for European airlines.

In the research under the Doctoral School of Earth Sciences of the University of Pécs I seek answers for, among others,

- what the decisive factors of the business philosophy of the participants of these two regions are?
- what kind of forces shall be mobilised for developing the increasingly decisive elements of modernisation of aviation?
- what kind of advantages and disadvantages are impacting the competition?
- what kind of economic, geopolitical criteria is appropriate for being able to follow/try to follow the territorial restructuring of aviation?

**Kulcsszavak:** Emirates, Etihad, Qatar Airways, „öböl-specifikus” szempontok, versenyelőny

**Keynotes:** Emirates, Etihad, Qatar Airways, Gulf specific aspects, competitive advantage

## 1. Bevezetés, a témaválasztás aktualitása

A légi közlekedés „részesedése az EU gazdasági teljesítményének egészéből rendkívül jelentős, ezért döntő fontosságú, hogy az uniós légi közlekedési ágazat ne csak versenyképes maradjon, de megtartsa vezető szerepét, sőt képes legyen növekedni is. Európának vezető szerepet kell játszania a nemzetközi légi közlekedésben”<sup>1</sup> – fogalmaz az EU Bizottság uniós stratégiát sürgető közleménye.

A repülés, és az azt kiszolgáló háttér stratégiai súlyát támasztja alá, hogy gyakran a terminus mögött már nem pusztán közlekedési alágazatot, vagy közlekedési szolgáltatást értünk, hanem azt kiszélesítve, annak ipar jellegét hangsúlyozzuk. Ez magába foglalja a távolságok gyors leküzdésének egyedüli lehetőségén túl a közlekedési infrastruktúra egészének megteremtését (repülőgépgyártást, karbantartást, földi fogadó- és irányítórendszert stb.), üzemeltetését és ezek szerteágazó kapcsolatrendszerét.

A légiközlekedés az ezredfordulótól a világgazdaság egyik legdinamikusabban fejlődő szektora lett. Egzakt mérések hiányában nehéz pontosan számszerűsíteni, hogy milyen közvetlen hatást gyakorol a gazdasági életre, de a közvetett haszna egész biztosan túlmutat azon. A fejlett gazdaságok lételeme a csúcstechnológiák létrehozása és/vagy alkalmazása. A légiközlekedés és a hozzá kapcsolódó ágazatok szükségszerűen a tudomány és technika legkorszerűbb eredményeit hasznosítják, rendkívül képzett munkaerőt foglalkoztatnak, ezzel a gazdaság egyik katalizátorának tekinthetők.

A témaválasztás további aktualitását adja a légiközlekedés iránti igény tartós, dinamikus növekedése, mely az utóbbi tíz év átlagát tekintve meghaladta a 6 százalékot.<sup>2</sup> 2018-ban már 38 millió járat indult el világszerte, ezzel 4,3 milliárd utast szállítottak. A nemzetközi utasok 50%-a, a globális kereskedelem 35%-a már légi úton bonyolódik.<sup>3</sup> Az előrejelzések szerint a forgalom 15 éven belül megduplázódik,<sup>4</sup> azonban ennek prognózisa jelentős területi különbségeket vetít előre.

2000-ben a légiforgalom jelentős része még a transzatlanti régióban – a legnagyobb gazdasági kibocsátású országok között – zajlott. Ezt követően egy jelentős átrendeződés kezdődött. Ausztrál (Qantas), ázsiai (Singapore Airlines, Cathay Pacific, EVA Air), de különösen a Perzsa-öböl

menti tőkeerős ún. olajsejkségek légitársaságainak (Emirates, Etihad, Qatar Airways) minőségi kínálata befolyásolta döntően a piacot. Utóbbiak, gazdaságuk diverzifikálása részeként a légiipar fejlesztésében látták földrajzi elhelyezkedésük potenciális kihasználásának lehetőségét. Sajátos üzletpolitikájuk során a „hídszerep” kiépítésére törekedtek egyebek mellett Európa és Ázsia között, a Perzsa-öböl menti élményvárosok közbeiktatásával.

Az uniós légi közlekedés fordulóponthoz érkezett, „meggyőző és koherens stratégia hiányában fennáll annak veszélye, hogy még nehezebben tud majd megbízható összeköttetéseket biztosítani, és így az uniós légi közlekedés elveszítheti gazdasági súlyát és növekedési potenciálját.”<sup>5</sup>

## 2. Módszer

Jelen publikáció egy szélesebb körben folytatott kutatás néhány kérdésére kíván rámutatni. Ebből adódóan felépítésében, eredményeit tekintve, de módszertanában sem tekinthető önálló műnek.

A vizsgálati irány meghatározásának fázisában fontosnak éreztem a tudományág természeti, történeti, gazdasági, jogi, politikai viszonyainak és az ehhez kapcsolódó széleskörű irodalom áttekintését,<sup>6</sup> mely a későbbiek során számos vitás kérdés megoldásához is segítséget jelentett.

A téma részletes feldolgozásának alapja a hazai és nemzetközi adatbázis elérése. A statisztikai intézmények éves jelentéseinek, a légitársaságok és repterek beszámolóinak, a nemzetközi légügyi szervezetek kiadványainak (IATA, ICAO, OAG, Skytrax stb.) begyűjtése – és ennek megfelelően a feldolgozása – folyamatosan bővül. A külföldi források hozzáférhetőségének korlátai ellenére jelen tanulmányban felvetett kérdések megválaszolásához a szükséges dokumentumok és információk rendelkezésemre álltak.

Munkán célkitűzéseimhez szervesen kapcsolódó „brand építés” kérdéskörének és a szolgáltatási szféra színvonalának vizsgálatát direkt, kérdőíves módszerrel a kutatás második szakaszában végzem el. A több helyszínen – Dubai, Abu Dhabi, Doha, München, Bécs, London, – tervezett felmérés válaszaiból a jegyvásárlási preferenciák pontosabb behatárolására teszek kísérletet.

Mindvégig fontosnak érzem a begyűjtött adatsorok rendszerezése-, statisztikai és térinformatikai feldolgozása mellett, táblázatokkal, grafikonokkal és tematikus térképek szerkesztésével, a szemléletes megjelenítést segíteni.

### 3. Történelmi előzmények

Ha az európai és a vizsgálat alá vont Perzsa-öböl menti légitársaságok perspektíváit a felsoroláson túl értelmezni is akarjuk, vissza kell tekintelnünk a múltba. A két régió történelmi háttere jelentősen eltérő elemeket hordoz. Ennek megfelelően:

- más feltételrendszer (természeti-gazdasági-társadalmi-kulturális) nyújtotta kínálatból,
- más fejlődési pályát követve,
- más gondolkodással, üzleti filozófiával élve
- fejlődött ki az a struktúra, amely napjaink teljesítményének alapja, s ami az elkövetkező évek technológiai-ideológiai feltételrendszerét alapozza meg.

Európa már az Emirates születésének idején, 1985-ben – az USA mellett – a legfejlettebb légiközlekedési hálózattal rendelkezett. Az innen induló nemzetközi vonalak valamennyi kontinenst elérték. A legnagyobb forgalom a transzatlanti régióban koncentrált. A repülés iránti egyre növekvő kereslettel párhuzamosan azonban a rendszer hiányosságai is megmutatkoztak.

1987-ig a légitörvényalkotás még az országok kormányai voltak, ahol főleg a nemzeti légiközlekedési politikák érvényesültek. Ebben, a még teljesen érintetlen, túlszabályozott időszakban jól kirajzolódott a „liberális”, „várhozó” és „konzervatív” álláspontot képviselő országok csoportja.<sup>7</sup>

A nemzeti piacokra való széttörézettség és a valódi verseny hiánya egyre kevésbé volt összhangban az életszínvonal növekedésével, egyben a nagy távolságú utazás iránti igények felszaporodásával.

Az 1978-as Légitársasági Deregulációs Törvény (Airline Deregulation Act) liberalizálta az Egyesült Államok piacát. Az itt végbement strukturális átalakulás az EU-ra is hatással volt. A „nyitott égbolt” gondolata felkeltette az érdeklődést az állami beavatkozástól függetlenül működő légitársaságok iránt, amelyeknek a versenyre alapozott piacon kell helytállniuk. Az erősödő nyomás miatt az EU-nak fel kellett hagyni a szigorú szabályozáson alapuló politikájával. A Deregulation Act iránymutatása tehát egyértelműen megmutatkozik az EU dereguláció felé közelítő liberalizálódó politikájában.<sup>8</sup>

Bár a liberális gazdaságpolitikai felfogásnak az európai nemzeti gondolkodású államokban kevésbé volt hagyománya, az 1990-es évektől mégis körvonalazódik a légiközlekedési belső piac, ahol a tagállami légifuvarozók kötöttségektől mentesen, a szabad verseny szabályai szerint

működhetnek. Ehhez hozzájárult az EU szintű légügyi külpolitika<sup>9</sup>, amely a tagállamok harmadik országokkal fennálló kétoldalú egyezményei közötti összhang megteremtését szolgálták. A liberalizáció gyakorlati megvalósítása a sok országot tömörítő kontinensen nem volt egyszerű, hiszen kezdetben a nemzeti társaságok teljesen, vagy részben állami tulajdonban voltak. A '90-es évek közepéig gyakorlat volt a légitársaságok nagymértékű állami újratökésítése.<sup>10</sup>

Rövid időn belül körvonalazódott, hogy Európa speciális adottságai miatt megoldhatatlan feladat a légiközlekedési politikát és hálózati rendszert a konkurens régiók (USA, Távol-Kelet) bevált sajátosságaira formálni. Míg máshol hatalmas fizetőképes belső piacra vagy gazdaságosabb, döntően nagytávolságú járatokra lehetett építeni, itt a kis terület, nagy népsűrűség, nagy szállítási igény, állami tulajdonok és protekcionista törekvések, érvényben lévő kétoldalú egyezmények, szárazföldi közlekedési alternatívák sokasága, sűrűn sorakozó államhatárok, légtér- és piacszéttagoltság, légtérhasználat elmaradottsága, országonként eltérő gazdaság- és közlekedéspolitikai útvesztőjében kellett a légügyi politika alapjait lefektetni.<sup>11</sup>

Ennek a gazdasági időszaknak a lehetőségeit használták ki az ún. „fapados” légitársaságok, melyek ugyancsak amerikai mintát követve, döntően költségcsökkentő, minimalista üzletpolitikával jelentkeztek be a szakági versenybe. Ezek a Low Cost társaságok 1-2 évtized alatt több, mint 40%-os részesedést hasítottak ki a kontinens légi személyszállításának volumenéből.<sup>12</sup>

Ebben, a teljes szolgáltatást nyújtó légitársaságok számára nehéz időszakban, körvonalazódott a Perzsa-öböl menti fuvarozók üzleti orientációja, amelynek kiterjedése kezdetben alig volt becsülhető. Jó negyed évszázaddal reflektorfénybe kerülésük előtt az ún. Szerződéses Államok területe világ legszegényebb vidéke volt.<sup>13,14</sup> A jelentős mennyiségű olaj- és gázlelőhelyek kapacitását kihasználva gyors fejlődésnek indultak. Rendkívül racionális gazdaságpolitikájuk hamar felismerte a szénhidrogén tartalékok korlátait, s jövőbe mutató diverzifikáció alternatíváit keresték.

A mai sikeres légitársaságok gyökerei a brit jelenlétig, 1974-ig nyúlnak vissza. Bahrein, Katar, az Egyesült Arab Emírségek és Omán kormányai ekkor vásárolták meg a Gulf Airt a brit Overseas Airways Corporation társaságtól.<sup>15</sup> Az 1980-as évek elején a Gulf Air gyorsan bővült és a legaktívabb közel-keleti fuvarozók közé tartozott. Bahreini központjából főleg az európai és a távol-keleti célállomásokat szolgált ki, de rendszeres járatai voltak Abu Dhabiba, Dohába és Muscatba is.<sup>16</sup> Dubai kimaradt a közvetlen kapcsolatból. Mivel Rashid bin Saeed Al Maktoum

sejk<sup>17</sup> az akkor még szerény méretű halászfalut világvárossá kívánta fejleszteni, 1985-ben önálló légitársaságot alapított. Szilárd meggyőződése volt, hogy a globális méretű fejlődés feltétele, ha a világot légiközlekedéssel kapcsolja Dubaihoz. Az Emirates kezdeti sikerei példaként szolgáltak a többi Gulf Air tagnak is. 1993-ban Katar, majd 2003-ban Abu Dhabi alapított önálló légitársaságot, s hagyta el a Gulf Airt.<sup>18</sup>

Ahogy az Ázsia és Európa közötti hosszú távú utazás iránti kereslet növekedett, a Perzsa-öböl mellékének légiközlekedése – egyben az Emirates, az Etihad, és a Qatar Airways szerepe – rohamos fejlődésnek indult.

Az európai versenytársak korlátozott lehetőségeik miatt nem voltak képesek erre megfelelő gyorsasággal reagálni. Csődök, felvásárlások és fúziók jelzik a „zászlós” (nemzeti) társaságok virágkorától a liberalizáción-dereguláción át tartó átmenetet, amit az útkeresés mai napig tartó időszakának tekinthetünk.

#### **4. Az európai és a Perzsa-öböl menti légitársaságok perspektíváinak néhány aspektusa**

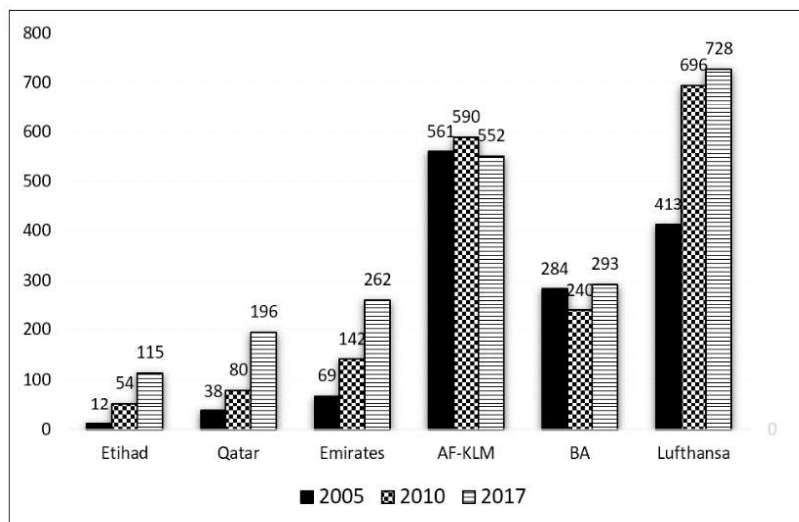
##### **4.1. A Perzsa-öböl menti légitársaságok szerepvállalása az európai légiközlekedés rendszerében**

A Perzsa-öböl menti légitársaságok európai jelenlétének előzménye a brit-emirátusi békeszerződésekhez kötődik<sup>19,20</sup>. Ez a kapcsolat – elsősorban a szigetországgal – az elmúlt 25 évben folyamatosan bővült, mára, mint széleskörű gazdasági együttműködés teljeseedik ki. Az Emirates megalapítását követően, az első úti céljai között már megtaláljuk Londont és Frankfurtot, kijelölve ezzel Európa helyét és jelentőségét stratégiájukban.

Amíg 2000 és 2015 között az európai hagyományos fuvarozók a megváltozott feltételekhez való alkalmazkodás útkereső éveit vészelték át, addig az Emirates, a Qatar Airways, majd 2003-tól az Etihad üzleti fel-futásának legtermékenyebb időszakát jegyezte. Előzőek az állami védőháló és tőkeinjekciók biztonsága után a tisztán versenyre épülő piac nehézségeivel szembesültek, utóbbiak látványosan bővülő hálózatra, elkötelezett szakmaiságra alapozva már dinamikus üzletpolitikát folytattak (1. ábra).

**1. ábra: Az európai és a Perzsa-öböl menti légitársaságok flottaméretének változása 2005–2017 év között**

**Figure 1.: Change of fleet size by European and Gulf airlines between 2005–2017.**



Forrás: saját szerkesztés

Ma a három vizsgált légitársaság európai jelenléte messze túlmutat a légitársasági kapcsolatokból adódó kötelezettségeken, tőkeerejükönél és érdekérvényesítő szerepükönél fogva jelentős geopolitikai tényezőt képviselnek. Ennek megfelelően a repüléshez kapcsolódó gazdasági, kulturális befolyásukat különösen az alábbi területeken érzem hangsúlyosnak:

- légi fuvarozás (személy- és teherszállítás);
- befektetés/részesedés vásárlás;
- munkahelyteremtés;
- gép- és eszközvásárlás (Airbus);
- szemléletformálás/szolgáltatási színvonal, brandépítés;
- egyéb (turizmus, menetjegyárak befolyásolása, másodlagos HUB-ok létrehozása stb.).




A légiszállítás közismerten tőkeigényes ágazat. A vizsgált három légitársaság versenyképességét nagyban meghatározza, hogy az Egyesült Arab Emírátsok és Katar állam – mint tulajdonosok – a legkorszerűbb géppark és az ehhez kapcsolódó tudományos-technológiai háttér megteremtésével indították el és fejlesztik diverzifikációs gazdaságpolitikájuk kiemelt szektorát. Az elmúlt 15 évben az Emirates, Etihad és a Qatar Airways flottamérete kétszeresét meghaladó mértékben nőtt, ezzel az európai versenytársak erős konkurenciái lettek.

Az 1. ábra jól érzékelteti egyenletes, dinamikus növekedésüket, szemben a KLM-AF, BA és Lufthansa ez időszakban tapasztalt stagnálásával. Utóbbi esetében látható felfutást a felvásárlások eredményezték<sup>21</sup>, amelyek azonban az európai kapacitásnövekedéshez nem járultak hozzá.

Különösen nagy az „öböl-menti hármak” felzárkózásának mértéke, ha a rendelkezésre álló üléshelyek számát hasonlítjuk össze, ugyanis míg az európai társaságok unión belüli desztinációkra kényszerűen kis- és közepes méretű gépeket üzemeltetnek, addig az öböl mentiek – a transz- és interkontinentális távolságok bonyolítására berendezkedve – döntően széles törzsű óriásgépekkel repülnek.<sup>22</sup> Az Emirates, Etihad és Qatar Airways utasforgalmának ebben az időintervallumban történt növekedése, illetve a 2017. évben mért volumene globális összehasonlításban is kiemelkedő (1. táblázat).

1. táblázat. Néhány meghatározó légitársaság utasforgalmának változása 2005–2017. év között (millió fő/év)

Table 1.: Change of passenger volume for some major airlines between 2005–2017 (million person/year)

ÉV	 Emirates	 ETIHAD AIRWAYS	 QATAR AIRWAYS									
2005	12,5	1,1	4,6	AF-KLM	British Airways	Lufthansa csoport	Aeroflot	Turkish Airlines	Singapore Airlines	Qantas	Cathay Pacific	Delta Airlines
2010	27,4	7,1	14,1									
2015	48,1	17,6	22,3									
2017	59,1	19,5	32,1									

Forrás: saját szerkesztés<sup>23</sup>

A versenyképesség növelésének másik hatékony üzletpolitikai eszköze lehet az aktuális célterület légitársaságaiba való részesedés vásárlása. Az Etihad és a Qatar Airways szempontjából Európa ebben a megközelítésben is kiemelt helyen szerepel, így – hivatkozva ismételten tőkeerejükre – aktívan részt vesznek a jól teljesítő, vagy éppen a gyengélkedő fuvarozók üzletreszének felvásárlásában (2. táblázat).

A leglátványosabban az Etihad terjeszkedett – próbálva az Emirates-el szembeni 18 éves hátrányukat mihamarabb ledolgozni –, azonban az Alitalia, és az Air Berlin súlyos helyzete és csődje miatt óriási veszteségbe sodródott. Bár ez nem minősíti a holding operatív működési eredményét, amely ettől független, azonban újra definiálnia kell saját hálózatát és bővítési terveit.

A Qatar Airways stratégiájának része, hogy a világ legerősebb légitársaságaiba fektet be, így optimalizálja működését és hálózati kapcsolatát. Az európai piacon nyújtott szolgáltatások fejlesztése iránti kiemelt elkötelezettségét igazolja az IAG-ban szerzett tulajdonrésze.



Az Emirates önállóan szerepel, nem vásárolt részesedést légitársaságokban, és nem tagja egyik légitársaságokat tömörítő szövetségnek sem.

Ezek a résztulajdonokat megcélzó „nagybevásárlások” – legyenek azok sikeresek, vagy sikertelenek – jelentősen formálják Európa légiközlekedésének szerkezetét.<sup>24</sup> A befektetők elsődleges célja ugyanis az értékes slotok megszerzése, a gazdaságos transzkontinentális útvonalakba való beférkőzés és a rövid távú viszonylatok féderként való hasznosítása. Mindez az adott társaság globális hálózatának központi HUB-ja kiszolgálását, erősítését szolgálja.

**2. táblázat: Az Emirates, Etihad és Qatar Airways európai és Európán kívüli társaságokban való részesedése 2010–2018. év között**

**Table 2.: Share of Emirates, Etihad and Qatar Airways in European and non-European airlines between 2010–2018**

FUVAROZÓ	EURÓPAI	%	EURÓPÁN KÍVÜLI	%
Emirates	0	–	0	–
Etihad	Air Berlin	29,20	Air Seychelles	40,00
	Air Serbia	49,00	Jet Airways	24,00
	Alitalia	49,00	Virgin Australia	19,90
	Darwin Airlines	33,00		
	Niki	49,00		
Qatar Airways	IAG	21,42	LATAM Airlines	10,03
	Air Italy	49,00	Cathay Pacific	09,99
			China Southern Airlines	05,00

Forrás: saját szerkesztés<sup>23</sup>

A Perzsa-öböl menti légitársaságok egyre növekvő európai térnyerését a felek eltérően ítélik meg. Az európai fuvarozók kizárólag vállalati érdekeiket szem előtt tartva piaci részesedésük csorbulását hangsúlyozzák, melyet tiltott állami támogatásokra vezetnek vissza. Az Emirates, Etihad és a Qatar Airways e kérdést a légiközlekedésre váró globális feladatok miatt egy szélesebb együttműködésre alapozott komplex gazdasági beágyazottságba helyezi, amely nem függetleníthető az unió GDP termelésében való szerepvállalástól sem. Ennek fontos elemei a foglalkoztatás-munkahelyteremtés és az Airbus gépek melletti elköteleződés kapcsán a nagy értékű beszerzések.

Jelen tanulmánynak nem célja ennek teljes részletességgel való feltárása, azonban nevezett fuvarozók aktivitásának kiterjedésére jól rámutatnak az Emirates esetében elvégzett vizsgálat adatai.

- A társaság tevékenysége – a közvetlen, közvetett és indukált gazdasági hatásokat tekintve – több mint 85 000 munkahely fenntartását segíti az unióban, ezzel 6,8 milliárd eurós hatást gyakorol a GDP-re.<sup>25</sup>

- Az Emirates az A380 legnagyobb üzemeltetője. Jelenleg forgalomban tart 109 gépet. 2021-ig további 14 db érkezik, ami a géptípus teljes gyártott állományának 49%-a lesz.<sup>26</sup> Ez lista áron 50 milliárd EUR értéket képvisel. A gyár kimutatása szerint az együttműködés 41 000 közvetlen, közvetett és indukált munkahelyet teremtett az unióban. Ennek mintegy 70%-a Franciaország és Németország között egyenlően oszlik meg, az Egyesült Királyság 17%-kal, Spanyolország 13%-kal részesedik.<sup>27</sup>
- A fenti teljesítménymutatók értékét tovább növeli, hogy az Emirates jelentősen hozzájárul a regionális fejlesztésekhez a nem HUB piacokon is, amelyeket más fuvarozók hagyományosan figyelmen kívül hagytak. Ez a becslések szerint 215 millió euró katalitikus gazdasági előnyt jelent az érintett országok GDP-je számára.<sup>28</sup>

A fentiek alapján megállapítható, hogy Perzsa-öböl menti légitársaságok jelenléte növeli a kínálatot, ösztönzést nyújt a szolgáltatások minőségének és innovációjának példájával, ezzel pozitív hatással van a versenyre. Bővülő szerepvállalásuk megítélése ugyanakkor – az eltérő érdekek által vezérelve – jelentős különbségeket mutat az unió illetékes bizottságai, a kormányok és az érintett légitársaságok részéről.

#### 4.2. Geográfiai és demográfiai sajátosságok perspektíva-formáló szerepe

A légitársaságok működési keretét a kínálati és keresleti oldal egymással szemben álló tényezőinek interakciója határozza meg. Előbbi a feltételrendszer kialakítását teszi/teheti hatékonyá, utóbbi a piaci dinamikát generálja.

Az elkövetkező évtizedek üzleti perspektívájának meghatározása szempontjából a keresleti oldal – a potenciális légiutas közönség – tér- és méretbeni behatárolását, illetve annak területi és időbeli elérhetőségét kiemelt fontosságúnak érzem.

Míg a forgalom az ezredfordulón döntően az Egyesült Államokban, Európában és a transzatlanti régióban bonyolódott, mára a növekedés súlypontja kelet felé mozdult el. A legnagyobb népességű országok csoportja Ázsiában található, itt a legerőteljesebb a gazdasági fejlődés, ezzel összefüggésben az urbanizáció és a középréteg kiszélesedése is. Mivel a légi közlekedés iránti kereslet fő hajtóereje a gazdasági növekedés és a jólét, Ázsia és a Közel-Kelet kerül a nemzetközi légiforgalmi áramlás középpontjába.<sup>29</sup>

Az uniós fuvarozók az átlag alatti növekedési ütem miatt a legtöbb régióban piaci részesedést veszítenek a nem uniós légitársaságokkal szemben, akik egyre inkább megszilárdítják globális helyzetüket. A világon a leggyorsabb regionális forgalomnövekedésre például éppen a Közel-Keleten lehet számítani, ahol a régió légitársaságai 2030-ra a világ forgalmának 11%-át bonyolítják majd a 2010-es 7%-hoz képest.<sup>30</sup>

Ennek megfelelően az európai légitársaságoknak – Európán belüli pozíciójuk megerősítése mellett – ott kellene egyre erősebb jelenlétet mutatni, ahol éppen azok a társaságok erősek, akik Európában is fenyegetést jelentenek számukra (2. ábra).

**2. ábra: A Perzsa-öböl menti és az európai légitársaságok ázsiai szerepvállalása, 2018.**  
**Figure 2.: Engagement of European and Gulf airlines in Asia. 2018.**



Forrás: saját szerkesztés<sup>31</sup>

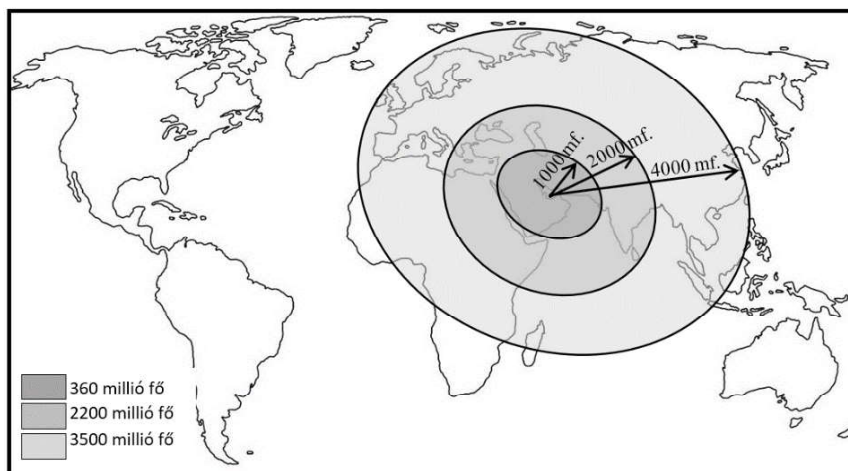
A Perzsa-öböl menti légitársaságok földrajzi fekvése a globális légi közlekedés szempontjából rendkívül előnyös. Ezek között kell megemlíteni azokat az adottságokat, helyzeti előnyöket, melyek a működés feltételeihez járulnak hozzá. Ide sorolható egyebek mellett az

- erős gazdasági potenciál, rendkívüli tőkeerő:
  - fosszilis és megújuló energiaforrások gazdagsága,
  - helyben rendelkezésre álló, jelentős szállítási költség nélkül elérhető üzemanyag,
  - a legmagasabb biztonsági (földi-légi) feltételek kiépítésének lehetősége,

- sajátos kulturális háttér, társadalmi szokásrend következményei,
- gyors döntési mechanizmus lehetősége,
- tulajdonviszonyokból származó előnyök,
- 24 órás repülőtér használatának lehetősége.

Másrészt itt kell kiemelni, hogy globális helyzetéből adódóan Európa, Afrika és Ázsia közötti „félúton” előnyös légiközlekedési pozíciót foglal el. Ez lehetővé teszi számára, hogy a legelőnyösebb üzemeltetési költségek mellett tölthesse be a tradicionális és a feltörekvő piacok közötti összekötő híd szerepét (3. ábra).

**3. ábra: 1000, 2000 és 4000 mérföld távolságon belül elérhető népesség Dubai International (DXB) repülőtérrel<sup>33</sup>**  
**Figure 3.: Population accessible from 1,000, 2,000 and 4,000 miles from Dubai International Airport (DXB)**



Forrás: saját szerkesztés (A népességszám a népszámlálási adatok, hivatalos becslés és ENSZ becslés adatai alapján került meghatározásra.)

Ezek az előnyök, melyek „öböl-specifikus tényezők” néven foglalhatóak össze, más légitársaságok esetében halmozottan nem fordulnak elő, így ennek birtokában nevezett három társaság jelentős versenyelőnyt élvez.

## 5. Összegzés

A világ légi közlekedése már harmadik évtizede az átalakulás időszakát éli. Tanulmányomban az uniós légitársaságok jelenlegi helyzetére, nehézségeinek okára és perspektíváira próbáltam rámutatni az egyre nagyobb konkurenciát jelentő Perzsa-öböl menti versenytársakkal összevetésben.

Annak ellenére, hogy az Európai Bizottság 2010 óta hangsúlyozza a szektor kiemelt jelentőségét a GDP termelésben, a foglalkoztatásban, a kereskedelemben, a mobilitásban, érdemi előrelépés nem történt. A Low Cost társaságok ugyan jól reagáltak a megváltozott piaci kihívásokra, azonban gazdaságossági szempontokat előtérbe helyező üzletpolitikájuk révén – a világátlag feletti részesedésükkel – komoly konkurenciát jelentettek (jelentenek) a teljes szolgáltatást nyújtó légitársaságoknak.

Ezzel szemben a Perzsa-öböl menti országok fuvarozói másfél évtized alatt meghatározó hatást gyakoroltak a szakági fejlődésre, s ennek eredményeképpen a világ hárompólusú légi piaca négypólusúra bővült. Az európai versenytársak korlátozott lehetőségeik miatt nem voltak képesek erre megfelelő gyorsasággal reagálni. Az Emirates, Etihad és a Qatar Airways kiemelt célterületnek tartja az uniós piacot, szorosan együtt kíván működni vele, igyekszik tovább bontani a nyitott égbolt egyezmény még meglévő korlátait és szélesíteni az 5. szabadságjog nyújtotta előnyöket. Útvonalhálózatuk 30%-a az EU felé irányul, és lehetőség szerint az itteni HUB-okat kívánják meghosszabbítani – ahogy ezt Athénból és Milánóból már teszik is – Észak-, Közép- és Dél-Amerika irányába.

Tanulmányomban foglaltakat alapul véve a hagyományos légitársaságok életben tartására – ahogy arra a Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective állásfoglalása<sup>34</sup> is utal – három alternatíva kínálkozik:

- A hagyományos légitársaságok a garantáltan jó forgalmú, magasabb áron értékesíthető (többnyire közép- és hosszú távú) viszonylatokat megtartják, a rövid- és középtávú, kevésbé jól fizető járatokat leányvállalatokba kiszervezik. Ebben a konstrukcióban a hagyományos légitársaság(ok)nak egy Low Cost leányvállalata lenne, amely diszkont feltételek mellett versenyez. Ilyen jelenleg az Euro-wings, a Lufthansa csoport tagja.
- A diszkont modell kiterjed a rövid- és középtávú járatok egész piacára, azaz a hagyományos légitársaságok értékesítik ezeket a desztinációkat. Ennek megfelelően a légi személyszállítás tradicionális szolgáltatásokat tartalmazó formáját kizárólag a hosszú távú járatok nyújtják.
- Az európai légitársaságok közötti legelőnyösebb szinergiák megtalálása. Ez a folyamat az USA-ban már végbement (Delta és a Northwest Airlines, US Airways, TWA és az American Airlines, United Airlines és a Continental Airlines), jelenleg ennek vagyunk tanúi Európában (AF-KLM, Lufthansa csoport, IAG). Ezzel összefüggésben revízió alá kerülhet a külföldi légitársaságok részesedésének jelenleg érvényes 49%-os mértéke is.

A fentiekén túl az európai légiközlekedés versenyképességét csökkenti a túlzásfolt, kapacitáshiányos repülőterek nagy száma, a járatirányítási fejlesztések elmaradása, a túlszabályozott a jogi környezet, a sok felesleges adóforma és az egységes európai égbolt koncepció megvalósulásának elmaradása.<sup>35</sup>

## JEGYZETEK/NOTES

1. Európai Bizottság (2015): Európai légi közlekedési stratégia. A Bizottság közleménye. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0598&from=EN> (letöltve: 2019.01.23.)
2. Statista, The Statistics Portal (2018): Annual growth in global air traffic passenger demand from 2006 to 2019. <https://www.statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/> (letöltve: 2019. február 5.)
3. ICAO (2018): Solid passenger traffic growth and moderate air cargo demand in 2018. <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/Solid-passenger-traffic-growth-and-moderate-air-cargo-demand-in-2018.aspx> (letöltve: 2019. február 27.)
4. Airbus (2018): Global Market Forecast. Global Networks, Global Citizens 2018–2037). <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/media-day/GMF-2018-2037.pdf> (letöltve: 2019. január 3.)
5. Európai Bizottság (2015).
6. A. D Little (2008): Kostenvorteile der Middle East Carrier. Eine Quantifizierung struktureller und strategischer Vorteile im Vergleich zu europäischen Netzwerk Carriern. <https://docplayer.org/1747142-Kostenvorteile-der-middle-east-carrier-eine-quantifizierung-struktureller-und-strategischer-vorteile-im-vergleich-zu-europaeischen-netzwerk-carriern.html> (letöltve: 2019. január 4.); Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Alers, T., Berster, P. Dr., Ehmer, Prof. Dr. H., Fuhrmann, M.T., Gelhausen, M. Dr, Grimme, W., Horn, S., Keimel, H., Maertens, S. Dr., Nieße H.) (2012): The Impact of Emirates Airline on the German Economy Final Report. [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int\\_gov\\_affairs/The\\_Impact\\_Emirates\\_German\\_Economy\\_Report\\_May\\_2012.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int_gov_affairs/The_Impact_Emirates_German_Economy_Report_May_2012.pdf) (letöltve: 2019. január 28.); CSAPÓ, ERDŐSI, Grimme, Wolfgang (2011): The growth of Arabian airlines from a German perspective – A study of the impacts of new air services to Asia. *Journal of Air Transport Management* 17, 333–338. old. [https://previa.uclm.es/cr/caminos/publicaciones/Cuaderno\\_Ing\\_Territorio/4jornadas/WolfgangGrimme/4.pdf](https://previa.uclm.es/cr/caminos/publicaciones/Cuaderno_Ing_Territorio/4jornadas/WolfgangGrimme/4.pdf) (letöltve: 2019. január 20.); Heard-Bey, F. (2001): The Tribal Society of the UAE and its Traditional Economy. In: Al Abed, I., Hellyer, P.: *United Arab Emirates: a new perspective*. Trident Press, London.; Lorenz, S. (2008): *Architektursprache von Luxushotels in Dubai, VAE*. Disszertáció. *Berlini Egyetem Művészettörténeti Intézete*. [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/7999/00\\_TitellInhaltAbkuerz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/7999/00_TitellInhaltAbkuerz.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (letöltve: 2019. február 5.); Redpath, N., O'Connell J. F., Warnock-Smith, D. (2017): The strategic impact of airline group diversification:

- The cases of Emirates and Lufthansa. *Journal of Air Transport Management*, 64. kötet, B rész, 121–138. old. [https://bucks.collections.crest.ac.uk/15722/1/15722\\_Warnock-Smith\\_D.pdf](https://bucks.collections.crest.ac.uk/15722/1/15722_Warnock-Smith_D.pdf) (letöltve: 2019. február 15.)
7. Erdősi F. (1998): A légitársaságok általános és regionális földrajza, légitársaság-politika. 1. kötet, Budapest.
  8. Scharpenseel M. F. (2001): Consequences of E. U. Airline Deregulation in the Context of the Global Aviation Market *Northwestern Journal of International Law & Business* Vol. 22. Issue 1. Fall. <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol22/iss1/10/> (letöltve: 2019. február 7.)
  9. Európai Bizottság (2019): Külső légügyi politika. [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/international\\_aviation/external\\_aviation\\_policy\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/external_aviation_policy_en) (letöltve: 2019. január 5.)
  10. Scharpenseel, M. F. (2001).
  11. Erdősi 1998.
  12. CAPA Centre of Aviation (2019): “LCCs: global market share gains led by emerging markets”. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-global-market-share-gains-led-by-emerging-markets-459927> (letöltve: 2019. március 13.)
  13. Az Egyesült Arab Emírségek 1971. december 2-án alakult meg hat sejkység (Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Umm al-Quwain, Fujairah és Ajman) egyesülésével. Ra al-Khaimah, 1972-ben csatlakozott az új szövetséghez.
  14. Heard-Bey, F. (1972): “Social Change in the Arab Gulf States and Oman”, *Asian Affairs*, 59: 309–316.
  15. Ma British Airways.
  16. Onley, J. (2009): Britain and the Gulf Shaikhdoms, 1820–1971: The Politics of Protection. Center for International and Regional Studies Georgetown University School of Foreign Service in Qatar. [https://socialsciences.exeter.ac.uk/iaais/downloads/Onley\\_Britain\\_and\\_Gulf\\_Shaikhdoms2009.pdf](https://socialsciences.exeter.ac.uk/iaais/downloads/Onley_Britain_and_Gulf_Shaikhdoms2009.pdf) (letöltve: 2017. május 3.)
  17. Sheikh Rashid bin Saeed Al Maktoum 1958–1990 Dubai Emírátság uralkodója, 1971–1990-ig az Egyesült Arab Emírátságok elnökhelyettese.
  18. Onley 2009.
  19. A Brit Birodalom és a Perzsa-öböl menti sejkóságok között megkötött legfontosabb szerződések és azok tartalma: 1820. Békeszerződés, kalózkodás megtiltása; 1853. Örök Békeszerződés, a tengeren minden agresszió végleges megtiltása. Ez a megállapodás adta a „Trucial” nevet a régióknak.; 1892. Kizárólagossági szerződés, ezzel a Trucial Államok a Brit protektorátus alá kerülnek és lemondanak az önálló külpolitikáról.; 1922. A kőolaj kitermelés koncessziójának átadására vonatkozó szerződés.
  20. Heard-Bey, F. (1996): From Trucial States to United Arab Emirates. UK, Longman.
  21. A Lufthansa csoport bővítési üteme: Eurowings (2001), SWISS (2005), Jet-blue (19%) (2007), Brussels Airlines (2008), Austrian Airlines (2009), Germanwings (2009), AirBerlin (2017)
  22. Az Emirates kizárólag B777 és A380 típusú óriásgépeket használ. Összehasonlításként a vizsgált légitársaságok gépparkjának átlagos üllőhely kapacitása

- tása: Lufthansa 165, British A. 170, AF 175, Emirates 396 fő. OAG Aviation Worldwide Limited. 2017.
23. <https://www.qatarairways.com/en-hu/homepage.html>, <https://www.klm.com/home/hu/en>, <https://www.lufthansa.com/fly/hu/>, <https://www.lufthansagroup.com/de/home.html>, [https://www.cathaypacific.com/cx/en\\_US.html](https://www.cathaypacific.com/cx/en_US.html), <https://www.delta.com/>, <https://ir.delta.com/financials/default.aspx>, <https://www.emirates.com/hu/hungarian/>, <https://www.turkishairlines.com/>, <https://m.aeroflot.ru/ru-en>, [https://www.singaporeair.com/en\\_UK/sg/home#/book/bookflight](https://www.singaporeair.com/en_UK/sg/home#/book/bookflight)
  24. Európai légitársaságban legfeljebb 49 százalék tulajdoni részesedést szerezhet Európán kívüli befektető. Európai Bizottság 2015.
  25. Frontier Economics Ltd (2015): Emirates' Economic Impact in Europe. A Report prepared for Emirates Airline. [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int\\_gov\\_affairs/Emirates\\_Economic\\_Impact\\_Europe\\_Executive\\_Summary.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int_gov_affairs/Emirates_Economic_Impact_Europe_Executive_Summary.pdf) (letöltve: 2019. február 5.)
  26. A géptípust az Emirates hosszú távú vásárlói elköteleződése sem tudta egyedül fenntartani. Gyártását 2021-ben leállítják.
  27. Emirates (2015): Emirates' Operations in Europe: A €6.8 Billion Impact on GDP. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-operations-in-europe-a-68-billion-impact-on-gdp-to-be-distributed-at-1pm> (letöltve: 2019. január 4.)
  28. World Economic Forum (2016): Travel and Tourism Competitiveness Report 2015. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/> (letöltve: 2019. január 23.)
  29. Airbus (2017): Global Market Forecast. Global Networks, Global Citizens 2017–2036). <https://www.scribd.com/document/373984163/Airbus-Global-Market-Forecast-2017-2036-Growing-Horizons-Full-Book> (letöltve: 2018. december 25.)
  30. Európai Bizottság (2012): Az EU légi közlekedéssel kapcsolatos külpolitikai csomagja. MEMO. Brüsszel [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-12-714\\_hu.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-714_hu.htm) (letöltve: 2019. január 28.)
  31. Megjegyzés: Lufthansa csoport, AF-KLM, British Airways együtt: 52 célállomás – 547 járatpár/hét, szemben Emirates, Etihad, Qatar Airways együtt Közel-Kelet és Európa között 109 célállomás – 1375 járatpár/hét, Közel-Kelet és Ázsia között 120 célállomás 1532 járatpár/hét. Az uniós légitársaságok a legtöbb régióban veszítenek piaci részesedésükből a nem uniós fuvarozók javára. Különösen szembetűnő a különbség Európa és Ázsia közötti útvonalon. – Összeállítva az Emirates, Etihad, Qatar Airways, Lufthansa, British Airways, Air France, KLM 2018. évi menetrendek adatai alapján.
  32. Európai Bizottság (2017): Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016. [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2016\\_eu\\_air\\_transport\\_industry\\_analyses\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2016_eu_air_transport_industry_analyses_report.pdf) (letöltve: 2019. január 15.)
  33. A régió 4000 mérföldes (kb. 6400 km) körzetén belül – mely a modern gépek számára kb. 8 órás utat jelent – él a világ népességének több mint fele, 3,5 milliárd ember. További elérhetőségek az idő- és távolságfaktor



- függvényében (példák): 370 millió fő – kb. 2 óra/1.000 mf: Arab-fsz., Levante országai, GCC országok, Irán, Afganisztán, Pakisztán 2200 millió fő – kb. 4 óra/2.000 mf: Európa keleti határa, Közép-ázsiai utódállamok, India, Szudán, 3500 millió fő – kb. 8 óra/4.000 mf: Európa teljes területe, Sanghai, Jakarta, Pretoria, Accra, Casablanca.
34. Commissariat général à la stratégie et à la prospective (2013): Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles? Perspectives à vingt ans <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000597.pdf> (letöltve: 2019. január 6.)
35. IATA (2018): A sok fapados nehéz helyzetbe hozta a légitársaságok fejlődését. <http://mti.hu/mti/Default.aspx> (letöltve: 2019. február 4.)

### FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCE

- A. D Little (2008): Kostenvorteile der Middle East Carrier. Eine Quantifizierung struktureller und strategischer Vorteile im Vergleich zu europäischen Netzwerk Carrieren. <https://docplayer.org/1747142-Kostenvorteile-der-middle-east-carrier-eine-quantifizierung-struktureller-und-strategischer-vorteile-im-vergleich-zu-europaischen-netzwerk-carriern.html> (letöltve: 2019. január 4.)
- Airbus (2011): Delivering the Future: Global Market Forecast 2011–2030. (A jövőkép megvalósítása: globális piaci előrejelzés a 2011 és 2030 közötti időszakra). [http://www.team.aero/images/aviation\\_data\\_insert/Airbus\\_GMF\\_2011-2030\\_delivering\\_the\\_future\\_-\\_press\\_conference\\_presentation.pdf](http://www.team.aero/images/aviation_data_insert/Airbus_GMF_2011-2030_delivering_the_future_-_press_conference_presentation.pdf) (letöltve: 2019. február 5.)
- Airbus (2017): Global Market Forecast. Global Networks, Global Citizens 2017–2036). <https://www.scribd.com/document/373984163/Airbus-Global-Market-Forecast-2017-2036-Growing-Horizons-Full-Book> (letöltve: 2018. december 25.)
- Airbus (2018): Global Market Forecast. Global Networks, Global Citizens 2018–2037). <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/media-day/GMF-2018-2037.pdf> (letöltve: 2019. január 3.)
- ATAG (2012): Aviation: Benefits Beyond Borders. <https://aviationbenefits.org/downloads/> (letöltve: 2019. január 20.)
- Boeing (2018): Commercial market outlook. <https://www.boeing.com/commercial/market/commercial-market-outlook/> (letöltve: 2019. január 3.)
- CAPA Centre of Aviation (2019): “LCCs: global market share gains led by emerging markets”. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-global-market-share-gains-led-by-emerging-markets-459927> (letöltve: 2019. március 13.)
- Commissariat général à la stratégie et à la prospective (2013): Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles? Perspectives à vingt ans. <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000597.pdf> (letölt.: 2019.01.06.)

- Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Alers, T., Berster, P. Dr., Ehmer, Prof. Dr. H., Fuhrmann, M. T., Gelhausen, M. Dr, Grimme, W., Horn, S., Keimel, H., Maertens, S. Dr., Nieße H.) (2012): The Impact of Emirates Airline on the German Economy Final Report. [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int\\_gov\\_affairs/The\\_Impact\\_Emirates\\_German\\_Economy\\_Report\\_May\\_2012.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int_gov_affairs/The_Impact_Emirates_German_Economy_Report_May_2012.pdf) (letöltve: 2019. január 28.)
- Emirates (2015): Emirates' Operations in Europe: A €6.8 Billion Impact on GDP. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-operations-in-europe-a-68-billion-impact-on-gdp-to-be-distributed-at-1pm> (letöltve: 2019. január 4.)
- Emirates (2018): Emirates orders 36 A380s worth US\$ 16 billion. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-orders-36-a380s-worth-us-16-billion> (letöltve: 2019. január 20.)
- Erdősi F. (1998): A légiközlekedés általános és regionális földrajza, légiközlekedés-politika. 1. kötet, Bp.
- Erdősi Ferenc (2003): „A világ légi közlekedésének főbb tendenciái.” Közlekedéstudományi Szemle, Vol. LI. No. 2.. 54–59. o.
- Európai Bizottság Mobilitáspolitikai és Közlekedési Főigazgatóság, (Geil, Klaus) (2010): Liberalisation of Air Transport – A European Perspective. Előadás, Tokió. [http://www.jterc.or.jp/koku/koku\\_semina/pdf/100603\\_presen\\_Geil.pdf](http://www.jterc.or.jp/koku/koku_semina/pdf/100603_presen_Geil.pdf) (letöltve: 2019. január 28.)
- Európai Bizottság (2012): Az EU légi közlekedéssel kapcsolatos külpolitikai csomagja. MEMO. Brüsszel [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-12-714\\_hu.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-714_hu.htm) (letöltve: 2019. január 28.)
- Európai Bizottság (2015): Európai légi közlekedési stratégia. A Bizottság közleménye. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0598&from=EN> (letöltve: 2019. 01. 23.)
- Európai Bizottság (2017): Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016. [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2016\\_eu\\_air\\_transport\\_industry\\_analyses\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2016_eu_air_transport_industry_analyses_report.pdf) (letöltve: 2019. január 15.)
- Európai Bizottság (2019): Külső légügyi politika. [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/international\\_aviation/external\\_aviation\\_policy\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/external_aviation_policy_en) (letöltve: 2019. január 5.)
- Frontier Economics Ltd (2015): Emirates' Economic Impact in Europe. Report prepared for Emirates A. [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int\\_gov\\_affairs/Emirates\\_Economic\\_Impact\\_Europe\\_Executive\\_Summary.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/int_gov_affairs/Emirates_Economic_Impact_Europe_Executive_Summary.pdf) (letöltve: 2019. február 5.)
- Grimme, Wolfgang (2011): The growth of Arabian airlines from a German perspective – A study of the impacts of new air services to Asia. Journal of Air Transport Management 17, 333–338. old. [https://previa.uclm.es/cr/caminos/publicaciones/Cuaderno\\_Ing\\_Territorio/4jornadas/WolfgangGrimme/4.pdf](https://previa.uclm.es/cr/caminos/publicaciones/Cuaderno_Ing_Territorio/4jornadas/WolfgangGrimme/4.pdf) (letöltve: 2019. január 20.)
- Heard-Bey, F. (1972): “Social Change in the Arab Gulf States and Oman”, Asian Affairs, 59: 309–316.
- Heard-Bey, F. (1996). From Trucial States to United Arab Emirates. UK, Longman.

- Heard-Bey, F. (2001): *The Tribal Society of the UAE and its Traditional Economy*. In: Al Abed, I., Hellyer, P.: *United Arab Emirates: a new perspective*. Trident Press, London.
- IATA (2009): *Statement of Policy Principles regarding the Implementation of Bilateral Air Service Agreements. Agenda for Freedom*. <https://www.iata.org/policy/Documents/agenda-for-freedom-multilateral-statement-policy.pdf> (letöltve: 2019. február 16.)
- IATA (2018): *A sok fapados nehéz helyzetbe hozta a légitársaságokat*. <http://mti.hu/mti/Default.aspx> (letöltve: 2019. február 4.)
- ICAO (2018): *Solid passenger traffic growth and moderate air cargo demand in 2018*. <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/Solid-passenger-traffic-growth-and-moderate-air-cargo-demand-in-2018.aspx> (letöltve: 2019. február 27.)
- Lorenz, S. (2008): *Architektursprache von Luxushotels in Dubai, VAE*. Disszertáció. Berlieni Egyetem Művészettörténeti Intézete. [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/7999/00\\_TitelInhaltAbkuerz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/7999/00_TitelInhaltAbkuerz.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (letöltve: 2019. február 5.)
- Onley, J. (2009): *Britain and the Gulf Shaikhdoms, 1820–1971: The Politics of Protection*. Center for International and Regional Studies Georgetown University School of Foreign Service in Qatar. [https://socialsciences.exeter.ac.uk/iaais/downloads/Onley\\_Britain\\_and\\_Gulf\\_Shaikhdoms2009.pdf](https://socialsciences.exeter.ac.uk/iaais/downloads/Onley_Britain_and_Gulf_Shaikhdoms2009.pdf) (letöltve: 2017. május 3.)
- Pinkham, R.: (1999): *European Airline Deregulation The Great Missed Opportunity? The SAIS Europe Journal*. <http://www.saisjournal.org/posts/european-airline-deregulation> (letöltve: 2019. január 6.)
- Ravich, T. M. (2015): *Open Skies*. University of Central Florida FIU Law Review Volume 10. Number 2. Article 12. <https://ecollections.law.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1259&context=lawreview> (letöltve: 2019. február 14.)
- Redpath, N., O’Connell J.F., Warnock-Smith, D. (2017): *The strategic impact of airline group diversification: The cases of Emirates and Lufthansa*. *Journal of Air Transport Management*, 64. kötet, B rész, 121–138. old. [https://bucks.collections.crest.ac.uk/15722/1/15722\\_Warnock-Smith\\_D.pdf](https://bucks.collections.crest.ac.uk/15722/1/15722_Warnock-Smith_D.pdf) (letöltve: 2019. február 15.)
- Régiók Bizottsága (2016): *VÉLEMÉNYTERVEZET „Területi kohéziós politika és uniós költségvetés” szakbizottság Légi közlekedési stratégia*. 9. szakbizottsági ülés. Brüsszel <https://docplayer.hu/106298459-9-szakbizottsagi-ules-julius-4-velemenyszervezet-teruleti-kohezios-politika-es-unios-koltsegvetes-szakbizottsag-legi-kozlekedesi-strategia.html> (letöltve: 2019. február 15.)
- Said, J. R. (1977): *The preliminary oil concessions in Trucial Oman 1922–1937*. *International Interactions*. Vol. 3., No 2., pp. 113–134. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03050627708434458?journalCode=gini20> (letöltve: 2019. március 13.)
- Scharpenseel M. F. (2001): *Consequences of E. U. Airline Deregulation in the Context of the Global Aviation Market* *Northwestern Journal of International Law & Business* Vol. 22. Issue 1. Fall. <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol22/iss1/10/> (letöltve: 2019. február 7.)

- Sepehrivar, Tina (2016): Emirates Strategy Analysis. <https://www.slideshare.net/TinaSepehrifar/emirates-strategy-analysis> (letöltve: 2019. január 28.)
- Statista, The Statistics Portal (2018): Annual growth in global air traffic passenger demand from 2006 to 2019. <https://www.statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/> (letöltve: 2019. február 5.)
- Töröcsik, M. & Csapó, J. (2018): Fogyasztói trendek hatása a turizmusra. Csapó, J.–Gerdesics, V.–Töröcsik, M. (szerk.) (2018): Generációk a turizmusban. I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Tanulmánykötet. Pécs, 8–22.
- United Arab Emirates, Ministry of Economy (2013): WHY UAE? Unlimited Opportunities 2013. <http://www.economy.gov.ae/Publications/Why%20UAE%20-%20English.pdf> (letöltve: 2019. január 23.)
- World Economic Forum (2016): Travel and Tourism Competitiveness Report 2015. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/> (letöltve: 2019. január 23.)