

TRANSPORTUL AERIAN: MODELUL TRADIȚIONAL VERSUS LOW-COST

Mugurel-Alin MARCOVICI

Catedra Administrarea Afacerilor

The airline industry is a unique and fascinating industry. It captures the interest of a wide audience because of its glamour, reach and impact on the large and growing numbers of consumers / travelers worldwide. The industry figures involved are staggering and speak for themselves. The industry is worth over US\$1.000 billion (directly, indirectly and “induced”), employs 22 million people, and transports and over 1,25 billion passenger a year. A quarter of the world’s manufactured exports by value reach their markets by air. The industry is also at the heart of travel and tourism, the world’s largest industry, employing one in nine workers.

În sens larg, există două tipuri de operatori aeriени în industria de aviație – categoria „vechilor giganti” (tradiționali), cum ar fi British Airways, Air France-KLM, Lufthansa, unde Air Moldova sau Tarom sunt jucători mici și tinerele firme de tip low-cost (LCC), cum sunt: EasyJet, Ryanair, Wizzair, Blue Air.

Industria transporturilor aeriene este caracterizată printr-o rivalitate concurențială puternică între firmele de transport aerian tradițional, întrucât au modele de afaceri ce presupun costuri fixe foarte mari și, în general, încearcă să urmeze o strategie de diferențiere ce concurează pe servicii și confort. Mai mult decât atât, înțelegerile aeriene bilaterale dintre națiuni au fost extrem de dificile până acum, pentru că, în multe cazuri, firmele de transport aerian tradițional sunt încă proprietate guvernamentală și o bună parte din afacerile lor sunt controlate de guvern.

În schimb, operatorii low-cost urmăresc o strategie de cost și concurează în principal pe prețuri și destinații. Ele se bazează pe costuri fixe joase pentru operările lor și urmăresc două strategii alternative: utilizarea eficientă a aeronavelor și achiziționarea acestora la mâna a doua.

Operatorii LCC și-au ales în așa fel rutele, încât să obțină o maximă utilizare a aeronavelor, iar folosirea aceluiași tip de aparat a salvat costurile de întreținere și pregătire. Aceste LCC nu se simt obligate să ofere un număr mare de destinații și pot opera de pe aeroporturi mici, mai puțin aglomerate sau la ore de decolare de vârf. Cu costuri mici ele își pot permite să scadă tarifele și să crească cererea (Fig.1). Prin urmare, creșterea acestor competitori a fost facilitată de introducerea noilor tipuri de aeronave de rază medie, pe care acești operatori le utilizează momentan (de exemplu, Boeing 737-800 sau A-320), permițându-le venituri mai mari fără să piardă avantajele unei cabine de pilotaj comune.

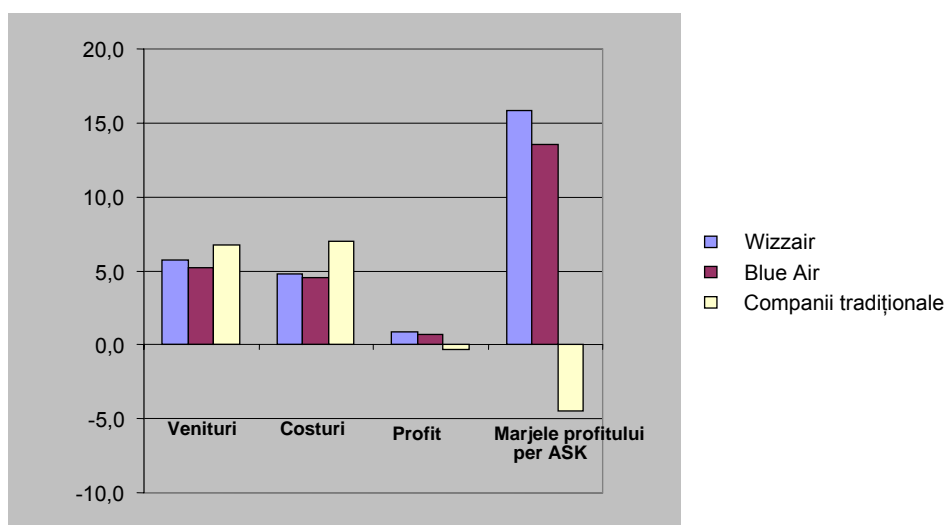


Fig.1. Comparație venituri, cost și profit între firme low-cost și firme tradiționale.
Sursa: Strategic Management in Aviation, Thomas C. Lawton

Al doilea model folosește aeronave vechi pentru a ține costurile cât mai jos. Un astfel de operator poate zbura pe aeroporturi hub și poate să atragă pasageri prin reduceri semnificative la primele rute. În actuala criză, prețurile pentru cele mai vechi aeronave jet au scăzut cu aproape 50%, deschizând ușa pentru noii jucători ce folosesc acest model pentru a intra pe piață. Modelul are câteva deficiențe: în timpul folosirii unei flote vechi, costurile activelor rămân joase, în timp ce costurile de întreținere și de combustibil tind să rămână mari și asigurarea fiabilității în timp poate deveni o problemă deloc neglijabilă. Impactul costurilor de întreținere și de combustibil cresc pe măsura folosirii aeronavelor, făcând și mai dificilă pentru operatori alegerea acestui model de exploatare a profitabilității. O altă constrângere a creșterii este aceea când cererea crește, puține avioane vechi sunt pe piață, iar acele disponibile sunt foarte scumpe.

În plus, sectorul transportatorilor aerieni presupune o muncă intensivă și costuri de personal substanțiale. Pentru majoritatea firmelor de transport aerian tradițional sunt puse în practică puternice acorduri sindicale. Acest lucru face dificilă adaptarea rapidă a forței de muncă și a costurilor în condițiile unui mediu de afaceri complet schimbat datorită crizei economice actuale și a unei cereri de a călători tot mai scăzute. În consecință, starea și performanțele financiare sunt în prezent destul de mediocre. În tabelul următor am pus în valoare cele două modele de afaceri: modelul low-cost și modelul tradițional.

Tabelul 1

Modelul low-cost versus modelul tradițional

	LOW-COST	TRADIȚIONAL
REȚEA	Organizare point-to-point	Rețele care permit oferta mondială (alianțe, hub-uri)
	Distanțe scurte (în medie (800 km))	Distanțe scurte, medii și lungi
	Rețea densă	Seturi de conexiuni point-to-point
AEROPORTURI	Aeroporturi secundare (cu trafic redus)	Aeroporturi principale
FLOTA	Tip unic	Flotă diversificată
	Densitate mare a scaunelor	Optimizarea utilizării aeronavelor datorită folosirii hub-urilor
	Avioane noi	Avioane vechi și noi
	Rată mare de utilizare	Rată redusă de utilizare
RESURSELE UMANE	Salarii în funcție de activitate	Management tradițional al resurselor umane
	Participare la profit a salariaților	
	Structură flexibilă (externalizare)	Multitudine de servicii suport
	Nr. minim de însoțitori de zbor	
CONSUMATORI	Consumatori care caută preț redus	Consumatori care călătoresc des, clienți business
PRODUS	Bilet cu o singură călătorie	Bilet dus-întors, bilet cu o singură călătorie, bilet cu corespondențe
	Mono-cabină	Produse diferite în funcție de segmentare
	Locurile nu sunt numerotate	Locurile sunt numerotate
	Fără săli de așteptare	Săli de așteptare
	Nu există programe de fidelitate	Programe de fidelitate
	Fără corespondențe	Corespondențe
	Fără mâncare la bord	Mâncare
Fără ziare și reviste	Ziare și reviste	
PREȚ	Preț redus	Diferite categorii de prețuri în funcție de origine, destinație și segmentare
	Management simplificat al câștigurilor	Management elaborat al câștigurilor
DISTRIBUȚIE	Nu se vând prin agenții de turism	Canale de distribuție multiple și variate
	Majoritatea vânzărilor sunt directe și prin intermediul Internetului	Puține vânzări directe
	Nu există bilet fizic, ci doar electronic	O multitudine de sisteme informaționale

Noile apariții LCC ce și-au făcut intrarea pe piață au schimbat situația de fapt. Noile firme au intrat pe piață cu o strategie de tip point-to-point ce desemnează un model de transport caracterizat de o rețea de rute (Fig.2), care leagă oraș cu oraș fără a avea un orar de zbor care să asigure conexiuni între trei destinații diferite, cu costuri de 30-40% mai mici decât al transportatorilor tradiționali, în mare parte datorate costurilor joase ale forței de muncă și aeronavelor achiziționate la mâna a doua. Primul val al noilor intrați s-a concentrat pe modificarea locului ocupat de jucătorii ce operau pe rețelele de tip point-to-point, rețele ce leagă marile orașe și care oferă zboruri non-stop.

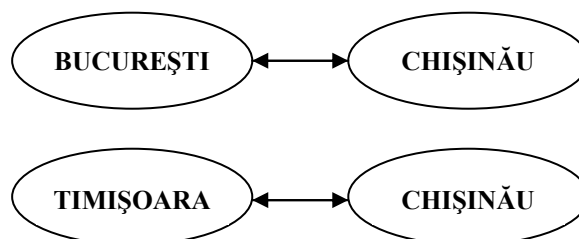


Fig.2. Rețea de tip „point-to-point”.

Sursa: Elaborată de autor

Firmele de transport aerian tradițional le-au răspuns cu noi strategii inovative: ele au stabilit rețele de tip hub&spoke ce desemnează un model de transport caracterizat de una sau mai multe destinații centrale, fiecare conectată la niște locații secundare – numele derivând de la modelul roții de bicicletă care constă într-un număr de spițe (spokes) dispuse radial în jurul butucului roții – hub (Fig.3).

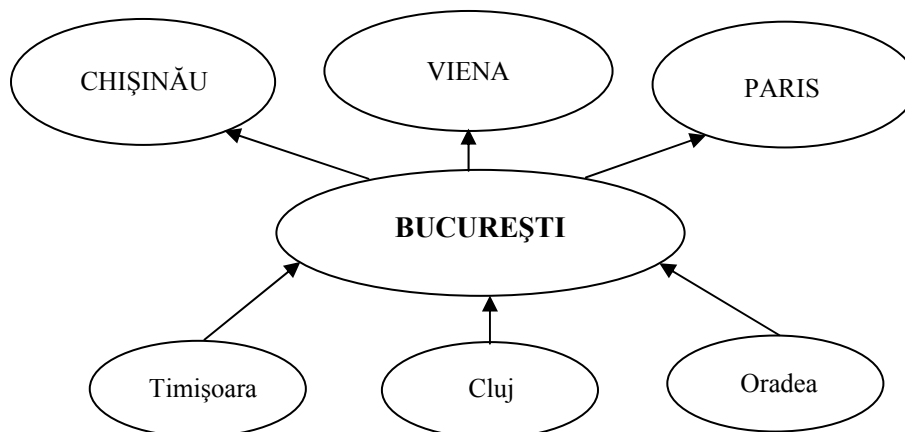


Fig.3. Rețea de tip „hub&spoke”.

Modelul hub&spoke este determinat de faptul că de la un punct de destinație la altul singura cale ce poate fi urmată este printr-un punct de convergență central. Modelul constă în a avea câteva aeroporturi, între care există relații cu avioane de mare capacitate, celelalte aeroporturi de dimensiuni mai mici fiind conectate cu unul din aeroporturile principale prin curse (pe distanțe relativ scurte) cu avioane de capacitate mică. Pentru a călători între un aeroport secundar și un hub îndepărtat, un pasager va ajunge la cel mai apropiat hub cu un avion de mici dimensiuni, apoi la hub-ul de destinație cu un avion de mare capacitate.

Scopul acestei organizări este de a obține avantaje rezultate dintr-un sistem de rezervare de zboruri în corespondență. Pentru ca sistemul să funcționeze, experiența a arătat că aeroportul hub trebuie astfel ales încât să beneficieze el singur de un trafic local de circa 25-30% din traficul total al aeroportului și să permită realizarea, în cele mai bune condiții, a transferurilor rapide de pasageri și bagaje între numeroase zboruri care sosesc într-o tranșă orară de 30-45 minute cel mult. Trebuie să permită, înainte de toate, eficiență economică pentru o firmă de transport aerian: un cost de exploatare cât mai mic posibil, datorat densității traficului care aprovizionează hub-ul și concentrarea principalelor activități ale firmei (întreținerea aeronavelor, administrația generală) pe un singur aeroport. Trebuie însă de precizat că toate aceste avantaje ale operatorului aerian

se traduc prin dezavantaje pentru pasager, deoarece acestuia i se impune o escală intermediară în locul unui zbor direct.

Structura hub&spoke reprezintă, în final, un instrument de dominare pe piață datorită efectului frecvențelor multiple oferite pasagerului pe aceeași rută, multitudinii de conexiuni asigurate și prin faptul că face posibilă aplicarea de tarife menite să descurajeze noii intrați pe piața transportatorilor aerieni (care eventual doresc să efectueze zboruri directe între orașele periferice rețelei hub&spoke).

Acest model le-a permis firmelor de transport aerian tradițional să-și reducă numărul de zboruri cerute pentru a furniza o acoperire totală a propriei rețele; ele au demarat programe de tip frequent flyer, și-au valorificat la maximum sistemul de rezervări computerizate (CRS), au lansat mai multe promoții (de exemplu, rezervare în avans cu 30 zile a biletelor) cu tarife reduse în încercarea de a atrage mai mulți pasageri din segmentul low-cost etc. Toate aceste noi strategii conferă avantaje transportatorilor tradiționali și mărirea acestora le permite să o folosească drept armă împotriva noilor intrați pe piață.

Beneficiile și dezavantajele modelului hub&spoke sunt prezentate în Tabelul 2.

Tabelul 2

Beneficii și dezavantaje ale modelului hub&spoke

BENEFICII	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> • pentru o rețea cu n destinații, doar n-1 rute sunt necesare pentru a conecta toate destinațiile; acest lucru înseamnă că într-un sistem cu 20 de destinații sistemul hub&spoke necesită 19 rute; pe când pentru o rețea de tip point-to-point sunt necesare $n(n-1)/2$ rute pentru a conecta toate destinațiile, adică 190 de rute; 	<ul style="list-style-type: none"> • deoarece modelul este centralizat, operațiunile zilnice pot fi relativ inflexibile; modificările la nivel de hub sau doar la o singură destinație pot avea consecințe neașteptate pentru întreaga rețea; poate deveni dificil sau chiar imposibil să administrezii perioade de maximă cerere între două destinații;
<ul style="list-style-type: none"> • numărul mic de rute conduce, în general, la o folosire mult mai eficientă a resurselor de transport; de exemplu, este mult mai probabil ca aeronavele să zboare cu un coeficient de încărcare cât mai mare și mai multe rute pe zi; 	<ul style="list-style-type: none"> • orarul rutelor este complicat pentru un operator; resursele puține trebuie folosite cu grijă pentru a evita blocajul hub-ului; o analiză atentă a traficului și un orar clar și precis sunt necesare pentru a menține o operare eficientă la nivelul hub-ului;
<ul style="list-style-type: none"> • operațiunile complicate, cum ar fi sortarea și numărarea bagajelor, pot fi asigurate în cadrul hub-ului decât la fiecare destinație în parte; 	<ul style="list-style-type: none"> • hub-ul reprezintă o strâmtoare la nivel de rețea; capacitatea cargo a rețelei este limitată de capacitatea hub-ului; întârzierile la hub (datorate condițiilor meteo nefavorabile, de exemplu) pot duce la întârzieri în întreaga rețea; întârzierea la o destinație (datorată unor probleme mecanice, de exemplu) de asemenea poate afecta rețeaua;
<ul style="list-style-type: none"> • modelul rețelei este relativ simplu și este ușor de adăugat o nouă destinație; 	<ul style="list-style-type: none"> • încărcătura trebuie să treacă prin hub înainte de a ajunge la destinație, ceea ce necesită un drum mai lung decât la rețeaua point-to-point; această operațiune poate fi de dorit pentru marfa care necesită operațiuni de sortare, dar nu și pentru pasagerii sau poșta pentru care timpul este pe primul loc;
<ul style="list-style-type: none"> • orarul de zbor este convenabil pentru clienți când există câteva rute cu servicii frecvente. 	<ul style="list-style-type: none"> • pasagerului i se impune o escală în locul unui zbor direct.

Există un mic dubiu în ceea ce privește faptul că afacerea operatorilor aerieni se schimbă rapid și că transportatorii trebuie să se dezvolte, pentru că, altfel, există riscul exterminării. În teoria lui Darwin nu este obligatoriu să supraviețuiască cel mai puternic, ci cel care se adaptează cel mai ușor noilor schimbări ale mediului. Managementul de top al firmelor aeriene tradiționale trebuie să dovedească că este posibil chiar și în piața cea mai competitivă, și anume – în cea a transportului aerian.

Bibliografie:

1. Băcanu B. Management strategic în turism. Metode și studii de caz. - Iași: Polirom, 2009.
2. Făiniș F. Transport aerian – ghid legislativ. - București: Fundația România de Măine, 2002.
3. Baret S. Deregulation and the Airline Business in Europe. - London: Routledge, 2009.
4. Doganis R. Airline Business in the 21st Century. - London: Routledge, 2001.
5. Drucker P.F. The practice of management. - Collins, 1993.
6. Kassim H., Stevens H. Air Transport and the European Union: Europeanization and its Limits (Palgrave Studies in European Union Politics). Palgrave Macmillan, 2010.
7. Pavaux J. Le transport aerien a l'horizon 2020. - Paris: ITA, 1995.

Prezentat la 15.09.2011