

UNIVERSITATEA CRESTINA “DIMITRIE CANTEMIR”
MASTERAT IN MARKETING SI NEGOCIERI IN AFACERI

**ELABORAREA STRATEGIEI
DE MARKETING A
COMPANIEI AERIENE**

easyJet

MASTERAND:

BUCURESTI

2009

Companiile aeriene low-cost sau “low-cost airlines” sunt companii aeriene bazate pe un alt model de afaceri decât cel clasic, conceptul traducându-se prin eliminarea costurilor suplimentare de operare a aeronavelor, ceea ce duce la o politică de prețuri reduse considerabil.

Companiile aeriene low-cost au apărut pentru prima dată în 1971, în Statele Unite ale Americii, când compania aeriană Southwest a luat ființă, propunând un model de afaceri revoluționar pentru acele timpuri, transformând astfel total conceptul clasic de companie aeriană. În 1973 a reușit să devină profitabilă, și a reușit să facă acest lucru în fiecare an, cu rezultate din ce în ce mai bune, performanță de neegalat în istoria aviației comerciale.

În Europa aceste companii low-cost au fost înființate mult mai târziu, deoarece spațiul aerian european era caracterizat de existența unor bariere politice, economice și socio-culturale, datorate evident multitudinii de țări și interese naționale. Dar odată cu creșterea dorinței de integrare a țărilor într-o singură comunitate, cea a Uniunii Europene, s-a creat premiza unei liberalizări a pieței aeriene europene.



1. Misiunea si obiectivele companiei aeriene Easyjet

Avantajele concurențiale companiei aeriene low-cost EasyJet față de companiile tradiționale sunt date de modelul de afaceri diferit, care presupune renunțarea la multe din activitățile și serviciile oferite de o companie clasică, pentru a diminua cât mai mult posibil costurile implicate.

Compania aeriană low-cost EasyJet a fost înființată în anul 1995 de întreprinzătorul grec Stelios Haji-Ioannou, deservind două rute, între Londra și Glasgow, respectiv Edinburgh, cu ajutorul a două aeronave de tip Boeing 737 închiriate.

Încă de la început strategia rutelor alese de compania EasyJet se baza pe o combinație între legături spre metropole și regiunile de vacanță și pe intensificarea rutelor interne.

Flota EasyJet se compune din 167 de aparate de zbor, având o vârstă medie de numai 2,2 ani în 2006, ceea ce face ca flota companiei să fie una dintre cele mai tinere din toată Europa. S-au făcut comenzi substanțiale, dorindu-se ca flota să ajungă la un număr de peste 300 de avioane în următorii ani.

Principalele caracteristici prin care compania low-cost Easyjet se diferențiază de companiile clasice sunt următoarele:

- o singură clasă de pasageri - clasa “economy”;
- flotă omogenă de aeronave (clasa medie: 140-180 locuri), reducându-se costurile cu pregătirea personalului de zbor pe aeronave diferite și a costurilor de întreținere a acestora; sunt preferate avioanele noi, datorită eficienței ridicate a acestora și a consumului mai mic de combustibil;
- locurile în avion nu se rezervă înainte de zbor, astfel că se încurajează pasagerii să se prezinte mai repede la poarta de îmbarcare, pentru o îmbarcare mai rapidă și eficientă;
- frecvență de zbor ridicată și scurtarea perioadei petrecute la sol a aeronavelor, pentru o utilizare maximă a acestora în zbor;
- zboruri pe distanțe scurte și medii, neexistând posibilitatea transferului pasagerilor și bagajelor între zboruri;
- aeroporturi secundare, de mai mici dimensiuni, sunt preferate în dauna celor mari deoarece taxele de aeroport percepute sunt mai mici și sunt șanse mai puține ca aglomerația de pe aeroport să creeze întârzieri ale zborurilor;
- prețuri practicate foarte mici în comparație cu companiile tradiționale; sunt încurajate rezervările din timp pentru a se putea obține bilete cu prețuri mai mici;
- distribuția biletelor de avion se face în principal prin Internet și centrul de vânzări telefonic, permițând economisirea comisioanelor de agenție; biletele sunt electronice (e-ticket), eliminându-se costurile cu tipărirea și distribuția acestora;
- atragerea unor noi grupuri de clienți, turiști sau oameni de afaceri;
- costuri de personal mai scăzute, printr-un nivel al salariilor mai mic și printr-un program de lucru flexibil;
- serviciul la bord, în timpul zborului, nu mai este gratuit, astfel că mâncarea și băutura sunt taxate suplimentar;

- perceperea unor taxe pentru: bagaj suplimentar, echipamente sportive / muzicale, schimbarea zborului, datei sau a numelui pasagerului, prioritate la îmbarcare, rezervarea prin carduri de credit / debit, rezervarea prin centrala telefonică a companiei.

2. Auditul de marketing

2.1 Auditul extern

2.1.1 Piata

- marimea: in prezent în Europa sunt 42 de companii low-cost, existând un număr de peste 4.400 de rute aeriene low-cost, între 337 aeroporturi din 43 de tari.

- tendinte: piata a devenit in ultimii ani saturata in Europa de Vest, astfel ca s-a vazut o tendinta de expansiune a zborurilor low-cost catre zone mai putin dezvoltate din Europa de Est si chiar nordul Africii. Se va miscora numarul companiilor low-cost din Europa in urmatorii ani, datorita concurentei acerbe de pe piata, rezistand astfel doar companiile care isi reduc foarte mult costurile de operare sau care formeaza aliante strategice in piata.

Harta destinatiilor companiei aeriene EasyJet



2.1.2 Concurenta

Easyjet opereaza pe o piata aeriana supra-saturata, existand destule companii aeriene cu care isi imparte rutele aeriene, cele nationale, care au prioritate pe aeroporturile din tarile respective, dar si cele low-cost, care si-au facut aparitia intr-un numar mare in ultimii ani.

Odata cu liberalizarea traficului aerian in Europe, piata a suferit o schimbare fundamentală și s-au dizolvat barierele la intrarea pe această piață pentru noii potențiali concurenți. Concurența a fost acceptată pe această piață și astfel companiile aeriene sunt

nevoite să facă față unor noi provocări, să reacționeze pentru a deveni competitive. Prin liberalizare, companiile aeriene low-cost au posibilitatea să-și fixeze prețurile după propria strategie.

În Europa, prima companie low-cost a fost Ryanair, fondată în 1985 în Irlanda, și care, prin restructurarea din 1991, a transformat piața aeriană europeană. Astfel Ryanair reprezintă principalul concurent al companiei Easyjet, urmat la mare distanță de Air Berlin, Germanwings și Wizz Air.

2.1.3 Factorii politici

Influența factorilor politici se resimte într-o măsură destul de mică în contextul pieței aeriene din Europa. Principalele influențe sunt legate de restricționarea accesului companiilor low-cost la unele rute aeriene, deoarece în multe cazuri statele europene sunt acționari majoritari ale companiilor aeriene clasice și acestea ar avea de pierdut în fața companiilor low-cost dacă ar fi lăuate să intre pe anumite rute aeriene. În urma unor decizii controversate ale autorităților naționale și locale de a nu permite accesul liber al companiilor low-cost pe anumite rute din Europa, s-au inițiat acțiuni în instanță la Curtea Europeană de Justiție, care au adus câștig de cauză companiilor aeriene low-cost.

2.1.4 Factorii economici

În ultimii ani factorii economici au avut o influență foarte mare asupra companiilor aeriene low-cost, în special datorită creșterii prețului petrolului pe plan mondial, cunoscându-se dependența sectorului de transport aerian față de prețul combustibililor fosili.

Odată cu apariția recente crizei economice pe plan global, numărul celor care apelează la transportul aerian a început să scadă, datorită instabilității financiare și a previziunilor pesimiste, care au influențat negativ decizia de achiziționare a serviciilor unei companii aeriene.

2.1.5 Factorii socio-culturali

Acești factori exercită o influență asupra companiilor aeriene low-cost, prin gradul de cultură și educație al oamenilor, care în multe cazuri asociază costurile și prețurile scăzute ale companiilor aeriene low-cost cu servicii de calitate proastă și îndoielnice.

Stilul de viață s-a schimbat dramatic în ultimii ani, astfel ca oamenii preferă să-și petreacă concedii mai scurte și dese, putând face acest lucru eficient doar apelând la zborurile oferite de companiile aeriene.

Mobilitatea oamenilor in spatial european a crescut vertiginos, astfel ca din ce in ce mai multi oameni doresc sa calatoreasca, fie in interes personal, pentru studii sau in interes de afaceri. Calatoria cu avionul devina asadar necesara si indispensabila.

2.1.6 Factorii tehnologici

Tehnologia avanseaza continuu si deci si nevoile pentru modernizare a flotei unei companii aeriene, pentru micșorarea costurilor cu combustibilul si intretinerea lor.

Accesul la Internet are o importanta deosebita pentru companiile aeriene low-cost deoarece aproape toate activitatile de promovare si vanzare sunt realizate exclusiv prin intermediul acestuia.

2.2 Auditul intern

2.2.1 Vanzarile

Numarul pasagerilor care au calatorit cu Easyjet a cunoscut o crestere incredibila, de la 30.000 de pasageri in primul an de activitate la 37.200.000 de pasageri in anul 2007, ceea ce inseamna o crestere de 1240 ori in 12 ani, o performanta cu care putine companii aeriene, dar nu numai, se pot mandri.

An	Numarul total de pasageri (mii)	Cresterea (%)
1995	30	–
1996	420	1400
1997	1.140	271,4
1998	1.880	164,9
1999	3.670	195,2
2000	5.996	163,4
2001	7.664	127,8
2002	11.400	148,7
2003	20.300	178,1
2004	24.300	119,7
2005	29.558	121,6
2006	32.953	111,5
2007	37.200	112,9

2.2.2 Veniturile si marjele de profit

Veniturile realizate de compania aeriana low-cost Easyjet au cunoscut o crestere constanta, de la 77 milioane lire sterline in anul 1998 la 1.797 milioane lire sterline in anul 2007, insemnand astfel o crestere de peste 23 de ori in aproape 10 ani. Profitul realizat a cunoscut acelasi ritm de crestere, crescand de peste 34 de ori in aproape 10 ani.

An	Venituri (mil. lire)	Profit brut (mil. lire)
1998	77	5,9
1999	139,8	1,3
2000	263,7	22,1
2001	356,9	40,1
2002	552	71,6
2003	932	52
2004	1.091	62,2
2005	1.341,4	82,6
2006	1.619,7	129,2
2007	1.797	202

2.2.3 Mixul de marketing

- *Produsul.* Easyjet ofera pasagerilor servicii sigure, de calitate si mai ales la un pret mic, atragand turisti dar si oameni de afaceri pe un numar foarte mare de rute in Europa si nordul Africii.
- *Pretul* reprezinta modalitatea principala de atragere a clientilor, prin practicarea unor tarife atractive. Preturile biletelor de avion se stabilesc in functie de cererea existenta pe o anumita cursa cat si de data la care se face achizitionarea. Preturile cele mai mici pot si obtinute de pasageri doar daca sunt dispusi sa cumpere biletele de avion cu mult timp inainte de data efectuarii zborului.
- *Distributia.* Principala si aproape unica metoda de distributie este Internetul. Comertul electronic a fost crucial in progresul inregistrat de companie, Easyjet incurajand pasagerii sa cumpere biletele de avion online, ajungandu-se acum ca 98% din bilete sa fie vandute astfel. Biletele sunt electronice, ceea ce reduce substantial costurile pentru companie, de emitere, procesare, distribuire a biletelor clasice de hartie.
- *Promovarea* se realizeaza de asemenea in principal pe Internet, ofertele cele mai avantajoase fiind destinate exclusiv pentru mediul online. Astfel clientii sunt incurajati sa viziteze constant site-ul companiei pentru a verifica ultimele oferte pe anumite rute aeriene. Easyjet isi promoveaza biletele si pe alte siteuri, prin bannere sau mesaje publicitare. Intr-o mai mica masura se face promovarea prin afise, panouri in aeroporturi sau in orasele deservite de zborurile companiei.

2.2.4 Operatiuni si resurse necesare

Zborurile operate de company Easyjet sunt efectuate cu aeronave de generatie noua, cu o varsta mica in comparatie cu alte companii aeriene din lume. Aeronavele noi sunt mult

mai eficiente, consumand mai putin combustibil dar si gradul de intretinere al acestora fiind mult mai redus.

Easyjet efectueaza zboruri de pe aeroporturi in general mai mici, ceea ce face ca timpul de imbarcare si debarcare al pasagerilor sa fie mai mic decat in aeroporturile mari si congestionate, reducandu-se astfel timpul petrecut la sol al aeronavelor si crescand gradul de profitabilitate.

Operatiunile companiei sunt simplificate prin eliminarea hartiei. Managementul si administrarea companiei sunt realizate in intregime prin calculatoare, prin programe care pot fi accesate de oriunde din lume, creandu-se o flexibilitate foarte mare in conducerea companiei.

Compania are in jur de 5000 de angajati, un numar foarte mic raportat la numarul de pasageri transportati. Easyjet a reusit sa pastreze acest numar redus de salariati prin externalizarea multor servicii aeroportuare, incheind contracte avantajoase din punct de vedere financiar cu alte companii, pentru efectuarea acestor servicii.

2.3 Analiza SWOT

Strengths (punctele tari) <ul style="list-style-type: none">• Grad mare de cunoastere al brandului in segmentul companiilor aeriene low-cost• A doua companie aeriana low-cost din Europa ca numar de pasageri• Numar mare de rute aeriene care deservesc cea mai mare parte a Europei• Perceptia in randul clientilor ca fiind o companie cu preturi mici dar cu servicii de calitate	Weaknesses (punctele slabe) <ul style="list-style-type: none">• Buget limitat in comparatie cu companiile aeriene nationale• Grad de cunoastere scazut in mediile cu acces restrans la servicii Internet• Nu este prezenta in sistemul global de rezervari a biletelor de avion• Prezenta limitata a zborurilor in unele zone ale Europei
Opportunities (oportunitatile) <ul style="list-style-type: none">• Potential mare de atragere a unui numar mare de pasageri• Cresterea turismului in Europa si efectuarea de zboruri pe rute sezoniere• Frecventa mare a zborurilor in foarte multe orase importante din Europa	Threats (amenintarile) <ul style="list-style-type: none">• Costuri mari cu combustibilul• Intrarea pe piata a unor noi concurenti in segmentul companiilor low-cost• Riscul in fata amenintarilor teroriste cat si a celor din sectorul economic, in special datorat recesiunii economice globale

3. Formularea strategiei de marketing

3.1 Obiectivele de marketing

- cresterea numarului de pasageri, a numarului de rute aeriene si a flotei companiei;
- cresterea gradului mediu de umplere a aeronavelor;

- obtinerea de venituri suplimentare prin servicii contra cost la imbarcare sau pe timpul zborului;

- atragerea a unui numar cat mai mare de oameni de afaceri in conditiile in care firmele incearca sa-si micsozeze cheltuielile cu transportul si deci cauta preturi mai mici;

- patrunderea pe pietele aeriene insuficient exploatate, ca cea a Rusiei, a Europei de Est si a Africii de Nord

- micsozarea impactului zborurilor asupra mediului inconjurator prin crearea unor metode de rascumparare a emisiilor de dioxid de carbon si de utilizare a fondurilor astfel obtinute pentru programe ecologice;

- scaderea consumului de combustibil prin achizitionarea de aeronave eficiente si mai putin poluante;

3.2 Estimarea rezultatelor previzionate

- cresterea gradului mediu de umplere al aeronavelor de la 75% la 85% in urmatoorii 3 ani;

- obtinerea de venituri suplimentare la bord, cu 25% mai mult in urmatoorii 3-5 ani;

- marirea flotei utilizate, de la 167 aeronave la peste 300 in urmatoorii 5 ani;

- cresterea profitului net al companiei, avand un ritm de crestere cel putin la fel de mare ca cel din ultimii 3 ani;

- cresterea numarului de destinatii operate, patrundand in tari insuficient exploatate in segmentul zborurilor low-cost.

3.3 Programul de marketing

3.3.1 Mixul de produs

- servicii sigure, eficiente si ieftine;

- zboruri fara intarzieri;

- servicii la sol rapide.

3.3.2 Mixul de pret

- tarife diferite ale biletelor de avion;

- separarea categoriilor de servicii platite, la sol si la bord.

3.3.3 Mixul de distributie

- sistemul de cumparare a biletelor si de transmitere catre clienti ;

- sistemul de modificare a biletelor, efectuat prin Internet.

3.3.4 Mixul promotional

a) Publicitatea:

- campanii publicitare pe site-urile care au trafic mare, in special cele din domeniul transportului aerien si al turismului;
- presa de specialitate si de mare circulatie internationala;
- panotajul stradal in orasele unde sunt efectuate zboruri dar si in aeroporturi;

b) Targuri si evenimente:

- participarea la evenimentele si targurile din domeniu;

c) Concursuri promotionale :

- lansarea unor concursuri pe Internet si in presa, avand ca si premii bilete de avion pe zborurile operate de companie;
- concursuri de design a schemei de vopsire a unor aeronave, care trezeste interesul multor oameni din domeniul vizualului.

3.4 Bugetul

Bugetul alocat pentru perioada 2009-2012 este prezentat in tabelul urmator:

Activitati	Bugetul alocat in 2009 (miliarde lire)	Bugetul alocat in 2010 (miliarde lire)	Bugetul alocat in 2011 (miliarde lire)	Bugetul alocat in 2012 (miliarde lire)
Operatiuni - zboruri	1	1,1	1,4	1,6
Servicii la sol	0,2	0,3	0,45	0,5
Servicii la bord	0,1	0,2	0,3	0,4
Distributia biletelor	0,15	0,25	0,4	0,5
Promovarea	0,2	0,3	0,35	0,4
Salarii personal	0,45	0,55	0,75	0,85
Total	2,1	2,7	3,65	4,25

3.5 Evaluarea programului

Urmarirea anuala a indeplinirii obiectivelor este recomandata deoarece in foarte multe situatii elementele previzionate fie nu se indeplinesc, fie pot aparea alti factori care pot fi transformati in oportunitati pentru companie.

Modalitatile de control pe care conducerea de marketing le va avea sunt:

- controlul planului anual, care are in vedere masurarea performantelor lunare, trimestriale si evident anuale, identificarea cauzelor care determina o performanta mai slaba si adoptarea masurilor necesare pentru imbunatatirea situatiei;
- controlul profitabilitatii activitatilor de marketing;
- controlul strategic, care are in vedere verificarea concordantei strategiei alese cu evolutia pietei de transport aerian low-cost.

