

STRATEGII CONCURENȚIALE ALE COMPANIILOR AERIENE

Competitive Strategies of the Airlines

Badea Florin-Eduard
badeaflorineduard@gmail.com

Coordonatorul lucrării
Prof. univ. dr. Țuclea Claudia Elena

Rezumat: Acest studiu are ca scop cercetarea din punct de vedere empiric asupra strategiei concurențiale în cazul companiilor aeriene. Pentru o analiză cât mai comprehensivă, aceasta va fi privită din două perspective: atât prin examinarea literaturii de specialitate, cât și prin cercetarea opiniei consumatorilor. Totodată, această cercetare pleacă de la câteva ipoteze inițiale, precum avantajul strategic obținut de către companiile low-cost față de cele de linie, dar și identificarea altor factori strategici care influențează poziția avantajoasă pe piață a companiilor aeriene. Rezultatul acestui studiu dovedește ipoteza inițială, companiile low-cost ocupând o poziție avantajoasă în rândul consumatorilor din România, principalul criteriu de selecție al operatorului de transport aerian fiind prețul, dar și serviciile oferite, mulți dintre respondenți fiind totodată influențați de agențiile de turism de unde achiziționează pachete turistice complete și/ sau chartere.

Cuvinte-cheie: aviație, low-cost, concurență, consumatori, servicii

Abstract: This study aims to conduct empirical research on competitive strategy for airlines. For a more comprehensive analysis, it will be viewed from two perspectives: both by examining the literature and by researching consumer opinion. At the same time, this research starts from some initial hypotheses, such as the strategic advantage obtained by low-cost companies over line airlines, but also the identification of other strategic factors that influence the advantageous market position of airlines. The result of this study proves the initial hypothesis, low-cost companies occupying an advantageous position among Romanian consumers, the main selection criterion of the air carrier being the price, but also the services offered, many of the respondents being also influenced by travel agencies. purchase complete tour packages and/or charters.

Keywords: aviation, low-cost, competition, consumers, services

Clasificare JEL: R41

Clasificare REL: 7H; 7G

1. Introducere

Aviația concurează ca industrie de servicii pe o piață globală, astfel încât competitivitatea depinde de condițiile de concurență loială. Companiile aeriene europene se află într-o poziție concurențială dezavantajoasă la nivel internațional în cazul în care costurile lor de producție sunt mai mari decât cele ale altor companii aeriene.

Pe măsură ce transportul aerian a devenit din ce în ce mai accesibil, mai ales datorită exploziei zborurilor low-cost, companiile aeriene încep să își reorienteze strategiile de afaceri către calitatea serviciilor oferite clienților. Strategia unei companii aeriene low-cost se bazează pe economii generale și pe respingerea serviciilor inutile, care permite o politică tarifară agresivă și oferă prețuri minime pentru călătoriile aeriene. Acest fapt nuanțează ipoteza principală a prezentei cercetări: aceea că strategia concurențială de cost are cea mai mare influență asupra avantajului concurențial în rândul consumatorilor români.

Lucrarea propune o incursiune în literatura de specialitate privind strategiile concurențiale ale companiilor aeriene atât pe plan internațional, cât și pe cel național. Diferențierea dintre companii se distinge prin mai multe tipuri de poziționare pe piață, determinate fie de gama de servicii oferite, fie de concentrarea pe un anumit segment. Deși este dificil să se identifice un model „pur”. Pe de o parte, companiile din Statele Unite oferă divertisment la bord, plecări din aeroporturile importante, scaune din piele în cabină etc. Pe de altă parte, companiile din Europa se adresează călătorilor de afaceri: compania oferă zboruri de înaltă frecvență din aeroporturi la prețuri rezonabile, dar nu întotdeauna la cele mai mici prețuri.

Acest studiu a fost proiectat pentru a analiza nevoile și cerințele călătorilor atunci când își aleg o companie de zbor, care este criteriul de selecție, motivația, scopul, care sunt veniturile și unde se încadrează pentru a efectua o deplasare, care sunt companiile aeriene apreciate de către călători etc.

Având în vedere situația actuală din punct de vedere epidemiologic, companiile low-cost, au avut de suferit și neavând un management destul de profesionist nu au putut să-și ia angajamente atunci când a fost nevoie, iar clienții au fost dezamăgiți de unele companii.

Rezultatele obținute, ideile și temele de cercetare se adresează atât persoanelor pasionate de domeniul aviației, persoanelor care călătoresc în scop de odihnă, afaceri, cercetări și nu în ultimul rând, studenților.

2. Analiza literaturii de specialitate

Strategia concurențială reprezintă cel mai important instrument al științei managementului pentru a determina și consolida o poziție avantajoasă concurențială pe piață. Michael Porter a enunțat două mari ramuri a strategiei concurențiale în formă pură: strategia de cost și strategia de diferențiere (Salavou, 2015: pp. 80-89).

Strategia de cost se referă, bineînțeles, la costul scăzut al produsului/serviciului oferit. Acest lucru se realizează prin reducerea cheltuielilor de producție și prin diminuarea resurselor. Rezultatele aplicării unei astfel de strategii constau în atragerea unui număr mare de consumatori a căror loialitate este limitată de durata prețurilor reduse.

Strategia de diferențiere impune obținerea avantajului concurențial prin inserția de produse/servicii unice pe piață, având la rădăcină un nivel de inovație ridicat, dar și o strategie de marketing puternică. Oferirea unui produs sau serviciu motivează costuri mai ridicate și totodată creează loialitate în rândul consumatorilor. Aceste două tipuri de strategii concurențiale pot fi realizate și prin concentrarea pieței, urmărind tendințele acestora, rigorile legislative și evoluția cererii.

Totuși, în contextul revoluției tehnologice, regulile se modifică odată cu nevoile de consum. Strategiile concurențiale optime sunt determinate atât de exigențele consumatorilor, cât și de gradul de adaptare la acestea, generând forme hibride de strategie concurențială, transformând concurența ca element al pieței deschise dintr-un tablou alb și negru, într-unul gri și volatil.

Industria transportului aerian a progresat liniar ca parte a efectelor generate de globalizare. Momentul cheie al dezvoltării având loc în anii '80 odată cu liberalizarea aviației (Doganis, 2001). Acest lucru a condus la geneza unui număr copleșitor de companii aeriene. Dacă în fază incipientă, transportul pe cale aeriană era considerat un serviciu de lux, aparținând clasei sociale superioare, odată cu dereglementarea pieței, reducerea costurilor la combustibil și inovația tehnologică, transportul aerian a devenit un serviciu accesibil marelui număr de consumatori, devenind parte a bunei funcționări a vieții de zi cu zi. Acest lucru, a creat totodată, o relație de interdependență cu domenii precum turismul, mediul de afaceri internațional, divertisment, comerț etc.

Astfel, se conturează peisajul aviatic de astăzi. Conform Asociației Internaționale a Transportului Aerian, dacă industria liniilor aeriene ar fi considerată o țară ca atare, Produsul Intern Brut s-ar clasa pe locul 21 mondial, la egalitate cu Elveția. Tot IATA afirmă că, măsurând trendurile din ultimii 40 de ani în corelație cu venitul pe kilometru de pasager, a crescut de zece ori în ciuda întreruperilor cauzate de pandemii, catastrofe naturale sau atacuri teroriste. În prezent, industria aeriană reprezintă o parte esențială a economiei moderne și globale (Tabel 1).

Tabel 1

Statistici IATA privind transportul aerian, în anul 2014

Linii aeriene	1.397 linii comerciale	49.871 rute
Aeroporturi și aeronave	3.864 aeroporturi	25.332 aeronave
Angajați	8,7 milioane de joburi	58,1 milioane de angajați
Volum de lucru	Pasageri: 2,97 miliarde	Marfă: 51,7 milioane tone

Sursa: The International Air Transport Association (IATA), disponibil la www.iata.org

Ca rezultat al dezvoltării rapide, din punct de vedere financiar și tehnologic, industria liniilor aeriene a devenit una extrem de competitivă, fiind constant amenințată de schimbări, riscuri și incertitudini. Industria dinamică duce la schimbări majore ale industriei prin falimente, alianțe, vânzări de linii aeriene (Heshmati, 2016).

Supraviețuirea companiilor pe piață reprezintă totodată un indicator al succesului din cauza caracterului incert și instabil al industriei. Cele mai multe companii apelează la măsuri drastice pentru a rămâne în joc. Overbooking-ul, introducerea curselor neregulate, oferirea de servicii complementare pasagerilor sunt doar câteva dintre tehnicile de supraviețuire pe piața aviatică.

Cea mai mare schimbare adusă mediului concurențial din sectorul aviatic este reprezentată de apariția companiilor low-cost, care a schimbat întreaga față a transportului aerian și implicit, a industriei turistice de astăzi (Kilinc et al., 2012).

Dereglementarea industriei aeriene a condus la înmulțirea companiilor aeriene la nivel mondial, lucru care a generat o creștere masivă a competiției. Astfel, putem motiva apariția a mai multor modele de afaceri menite să aducă avantaj competitiv. Strategia „low-cost” a ajutat un procent semnificativ din totalul companiilor aeriene să câștige cotă de piață și avantaj competitiv.

În anul 2017, aproximativ 1,2 miliarde de pasageri au fost transportați de către companii aeriene low-cost, aproximativ 30% din totalul pasagerilor (Kiraci, 2020).

Companiile aeriene low-cost, în antiteză cu companiile aeriene de linie, dețin cel mai mare avantaj concurențial din perspectiva costului, având impact nu doar asupra prețurilor serviciilor de transport aerian, ci și asupra așteptărilor consumatorilor asupra acestora. În America, companiile aeriene care au inițiat acest model de afaceri au fost Southwest Airlines, iar în Europa easyJet și Ryanair (Graham și Vowels, 2016: pp. 106-107).

Ca modelul de afaceri să funcționeze, companiile aeriene low-cost au recurs la tehnici cum ar fi (Graham și Vowels, 2016: pp. 109-110):

- scăderea numărului de personal până la minimumul legal acceptat;
- creșterea numărului de locuri pe aeronavă;
- taxarea tuturor serviciilor din cabină;
- rezervări online pentru a eradica comisionul agențiilor de turism;
- zboruri fără escală;
- obținerea de prețuri avantajoase a operatorilor de aeroporturi;
- eliminarea cheltuielilor cu bagajele de cală.

Astfel, prin redefinirea transportului aerian comercial, forțarea legislației și targetarea unei piețe țintă foarte bine definite, companiile low-cost au reușit să crească cererea, menținând un nivel profitabil trasând 4 nivele ale competiției aeriene:

- companii aeriene de linie cu companii aeriene de linie care obligă la diferențiere și marketing agresiv;
- companii aeriene de linie cu companii aeriene low-cost care obligă la reducerea costurilor;
- companii aeriene low-cost cu companii aeriene low-cost care obligă la diferențiere și marketing agresiv.

În contextul actual, un alt factor ce a schimbat conturul competitivității din domeniul aviatic este pandemia de COVID-19. Pandemia a reprezentat cea mai mare lovitură pentru industria companiilor aeriene. Închiderea granițelor, interdicțiile severe de călătorie, măsurile de siguranță agresive au înguncheat industria întregi, în special turismul și transportul aerian. Politica de anulare a căpătat cu totul alt sens în contextul pandemic. Satisfacția consumatorilor, un avantaj competitiv important, a fost afectat de modul cum liniile aeriene au gestionat situația. IATA estimează că piața liniilor aeriene nu va reveni la nivelurile anterioare până în anul 2024 (Gruenwald, 2020).

Așadar, concurența prinde un nou contur din următoarele perspective: măsuri de siguranță, politici de anulare, prețuri scăzute din cauza crizei globale generate de pandemie.

3. Metodologie

Această secțiune conține informații despre respondenți (cui ne-am adresat, cine sunt aceștia), despre tipul de cercetare utilizată, despre scopul și obiectivele cercetării (precum și prin ce întrebări din cadrul chestionarului s-au atins acestea), precum și despre detalierea procesului de culegere a informațiilor (cum l-am distribuit, precum și, ce eșantion de respondenți am utilizat).

Cercetarea a constat într-un chestionar alcătuit din 14 întrebări, având scopul de a reliefa comportamentul clienților companiilor, atât low-cost, precum și cele de linie, atât înainte de criza generată de pandemia de COVID-19, precum și în timpul pandemiei de COVID-19 din timpul anului precedent.

Obiectivele urmărite au fost *de a urmări preferințele clienților în materie de companie aeriană* (obiectiv atins atât prin întrebarea cu numărul 9, care se referă la numele companiei

aeriene cu care aleg să călătorească cel mai des, precum și prin întrebarea cu numărul 7, care se referă la principalul criteriu de selecție a clientului în materie de companii aeriene), *de a afla motivele pentru care aleg o anumită companie aeriană, în detrimentul alteia* (obiectiv atins prin întrebarea 10, care se referă la motivarea răspunsului la întrebarea cu numărul 9), *de a afla cât de importante sunt unele aspecte pentru clienții companiilor aeriene* (obiectiv atins atât prin întrebarea cu numărul 11, legată de aspecte privind ora decolării, zborul fără escală, prețul, precum și prin întrebarea cu numărul 12, legată de cât de confortabile sunt aspecte precum zgomotele, calitatea scaunelor, spațiul dintre scaune, precum și multe altele, pentru clientul companiei aeriene), precum și *de a afla care este părerea lor cu privire la modul de gestionare a anulărilor în starea de urgență de către companiile aeriene* (obiectiv atins prin întrebarea cu numărul 13, care are două variante de răspuns, o părere bună sau una negativă).

Cercetarea a fost adresată în primul rând, familiei, cercului personal de prieteni mai apropiați, dar și celor nu foarte apropiați, precum cei de pe rețelele sociale (ca Facebook, Instagram), prin intermediul WhatsApp și Gmail, persoane care au călătorit măcar o dată cu avionul în ultimii 2 ani (2019 și 2020) și care cunosc situația actuală mai bine decât cei care nu au călătorit deloc în ultimii 2 ani cu avionul, fie că vorbim de zboruri naționale, europene sau globale.

Respondenții sunt persoane peste 18 ani, cu studii medii și superioare și cu venituri clasificate în venituri mici, medii și mari.

Ne-am gândit la un chestionar care a cuprins un număr de 14 întrebări. A început cu întrebări de familiarizare a respondenților cu chestionarul, cu întrebări privind vârsta celor chestionați, precum și genul acestora, urmând a răspunde la o întrebare privind venitul mediu lunar al acestora. După acestea, s-a intrat efectiv în cercetare, cu întrebări privind motivele de călătorie cu avionul, tipurile de zboruri utilizate, modalitățile prin care aleg să-și achiziționeze bilete de avion, companiile aeriene preferate, motivele alegerii acestora, criteriile care stau la baza alegerii folosirii avionului ca mijloc de transport, precum și multe altele.

Astfel, în urma celor enumerate mai sus, apreciem că a fost un efort considerabil, dar susținut de către ambele părți implicate, atât noi ca și realizatori ai cercetării, precum și respondenții, care au avut amabilitatea să participe la această cercetare științifică.

4. Rezultate

Pentru început, persoanele participante la chestionar au fost eșantionate după vârstă. A rezultat un procent de 78% de tineri cu vârste cuprinse între 18 și 25 de ani, în timp ce restul de 22% din totalul persoanelor intervievate au vârste cuprinse între 25-50 de ani (Fig. 1).

Următoarea întrebare se referă la venitul lunar al persoanelor intervievate. Se poate observa în figura de mai jos faptul că majoritatea persoanelor intervievate (57,4%) au veniturile cuprinse între 0-2.000 lei, fapt datorat în mare măsură vârstei scăzute a celor intervievați, care, cel mai probabil, sunt la început pe piața muncii. Doar 37,7% dintre respondenți dețin un venit lunar între 2.000 și 5.000 lei, 4,1% au ales varianta între 5.000 de lei și 10.000 de lei, iar 0,8% au un venit lunar mai mare de 10.000 de lei (Fig. 2).

Cea de a patra întrebare are în vedere frecvența călătoriilor cu avionul. Așa cum se poate observa în reprezentarea grafică de mai jos, o majoritate covârșitoare călătorește cel puțin o dată pe an cu avionul (95,9%), în timp ce doar 4,1% au răspuns că aleg să călătorească cel puțin o dată pe lună cu avionul (Fig. 4).

Care este intervalul de vârstă în care vă încadrați?

122 de răspunsuri

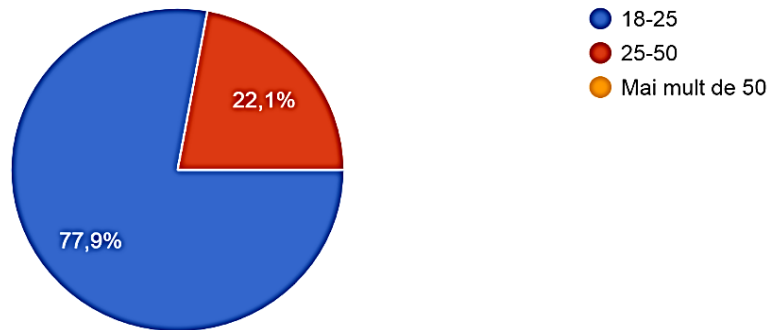


Fig. 1. Ponderea respondenților în funcție de vârstă

Sursa: Realizat de autor

În ce interval puteți încadra venitul dvs lunar?

122 de răspunsuri

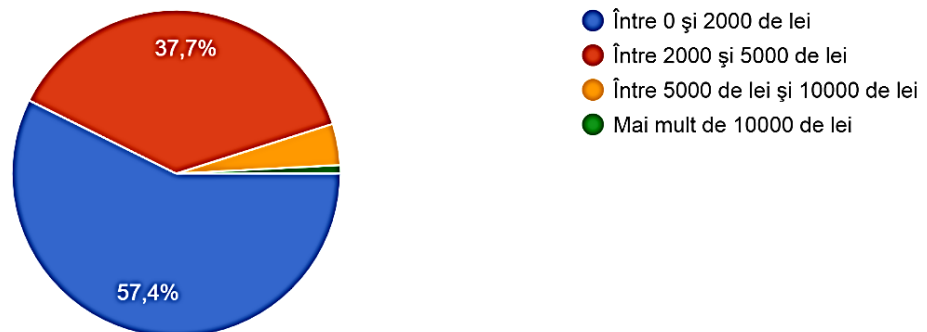


Fig. 2. Ponderea respondenților în funcție de venitul lunar

Sursa: Realizat de autor

Care este genul dvs?

122 de răspunsuri

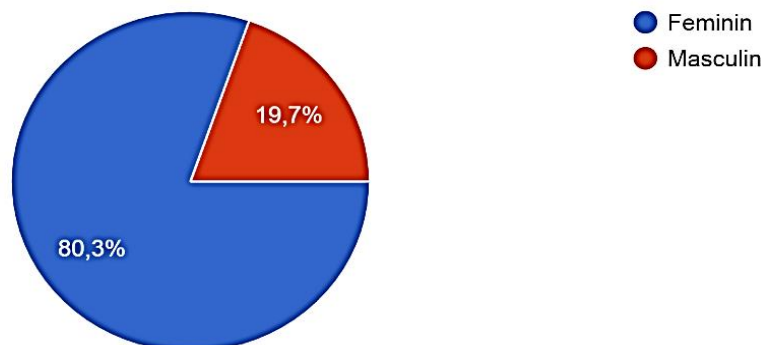


Fig. 3. Ponderea respondenților în funcție de gen

Sursa: Realizat de autor

Cât de frecvent călătoriți cu avionul

122 de răspunsuri

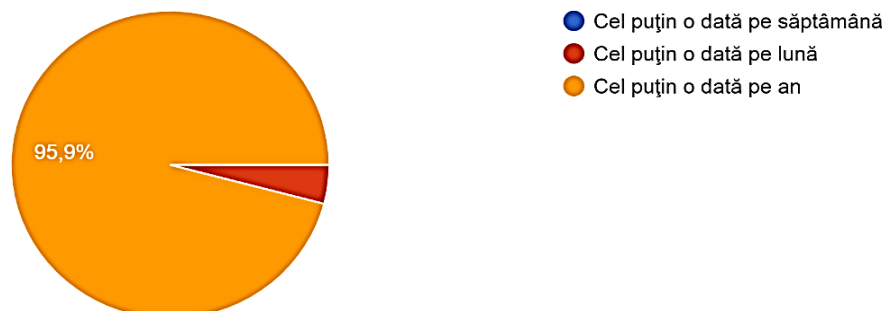


Fig. 4. Frecvența călătoriei cu avionul

Sursa: Realizat de autor

Din punct de vedere al tipului de călătorie pentru care aleg avionul cel mai des, 84% aleg rutele din spațiul european, urmați de cei ce aleg rutele naționale, cu un procent de 8,8% din total, și cei care aleg rutele globale, cu 7,2% din totalul intervievaților (Fig. 5).

Pentru ce tipuri de călătorii achiziționați cel mai des bilete de avion?

122 de răspunsuri

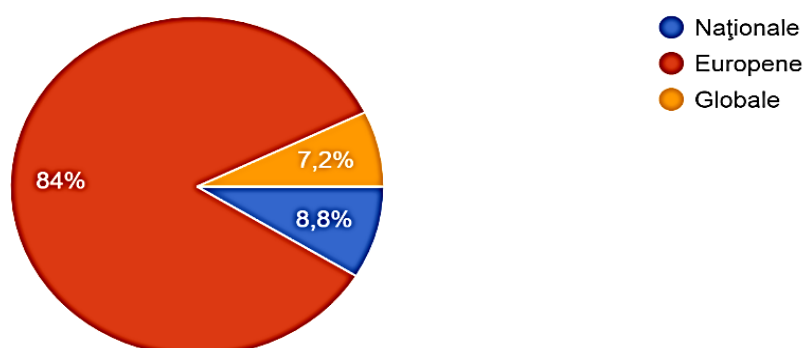


Fig. 5. Tipuri de călătorii preferate, în funcție de destinație

Sursa: Realizat de autor

Mergând mai departe, pentru 65,57% dintre respondenți, motivația călătoriei reprezintă concediul și relaxarea binemeritată după muncă, pentru 20,49%, călătoriile sunt legate de afaceri, 8,196% călătoresc pentru a-și vizita rudele din alte orașe, în timp ce, doar 5,73% călătoresc din alte motive, cei mai mulți menționând studiile din străinătate (Fig. 6).

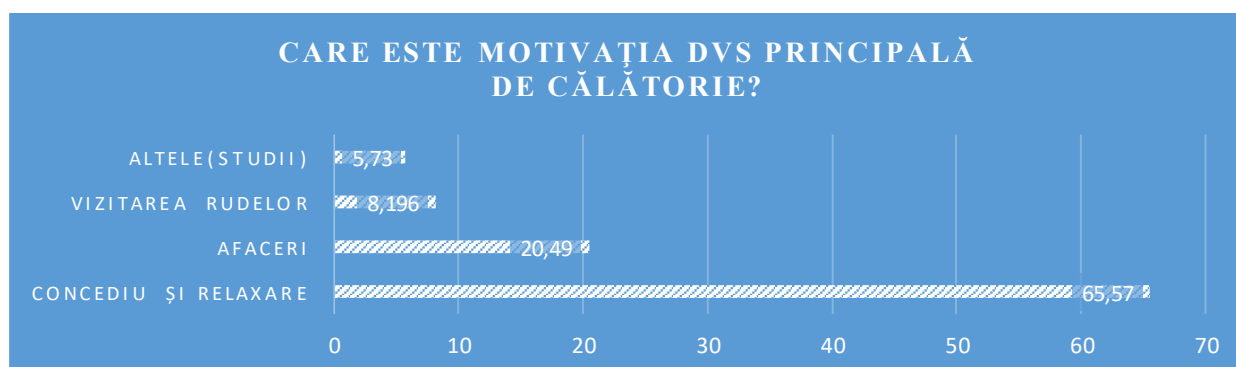


Fig. 6. Motivația principală a călătoriei

Sursa: Realizat de autor

Din punct de vedere al criteriului principal de selecție, cei mai mulți aleg compania respectivă datorită prețului avantajos (49% dintre respondenți). Iar cei mai puțini, selectează compania pentru faptul că nu există escale și reușesc să zboare direct în orașul de destinație (Fig. 7).

Care este principalul criteriu de selecție al companiei aeriene?

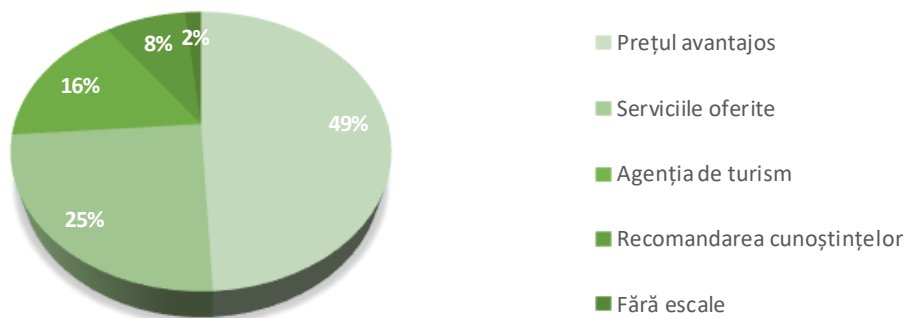


Fig. 7. Criteriul principal de selecție a companiei aeriene

Sursa: Realizat de autor

De unde achiziționați cel mai des bilete de avion?

122 de răspunsuri

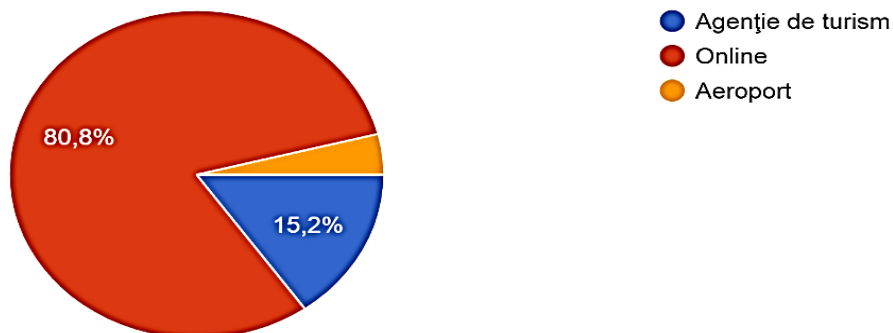


Fig. 8. Maniera achiziționării biletului de avion

Sursa: Realizat de autor

La următoarea întrebare, legată de maniera de achiziționare a biletelor de avion, cei mai mulți preferă să achiziționeze biletele online, de pe site-urile oficiale ale companiilor aeriene (80,8% dintre respondenți), pe când 15,2% preferă să apeleze la agențiile de turism, iar, surprinzător dar adevărat, un procent de 4% dintre respondenți preferă să meargă la aeroport și să-și achiziționeze de acolo bilete de avion (Fig. 8).

Care este compania aeriană cu care preferați să călătoriți cel mai des?

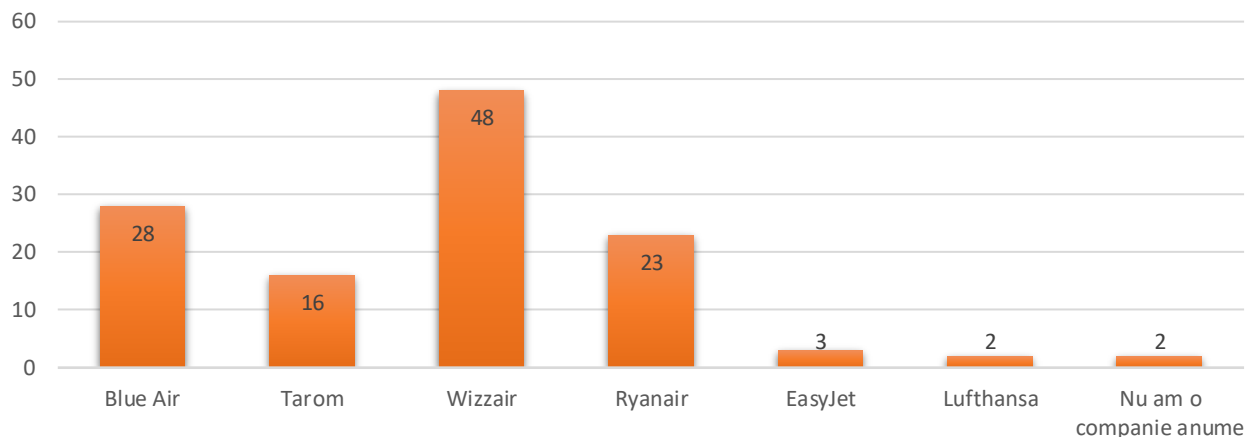


Fig. 9. Preferințele respondenților privind companiile aeriene

Sursa: Realizat de autor

În acest grafic, legat de răspunsurile la întrebarea a 9-a, observăm că cei mai mulți intervieuați preferă compania aeriană Wizzair (39,34%), pe locul doi fiind BlueAir (22,95%), iar pe locul trei în topul preferințelor se clasează Ryanair, cu 18,85% din totalul respondenților (Fig. 9).

Pe o scară de la 1 la 5, cât de importante sunt următoarele aspecte în decizia dvs., de a utiliza o companie aeriană?

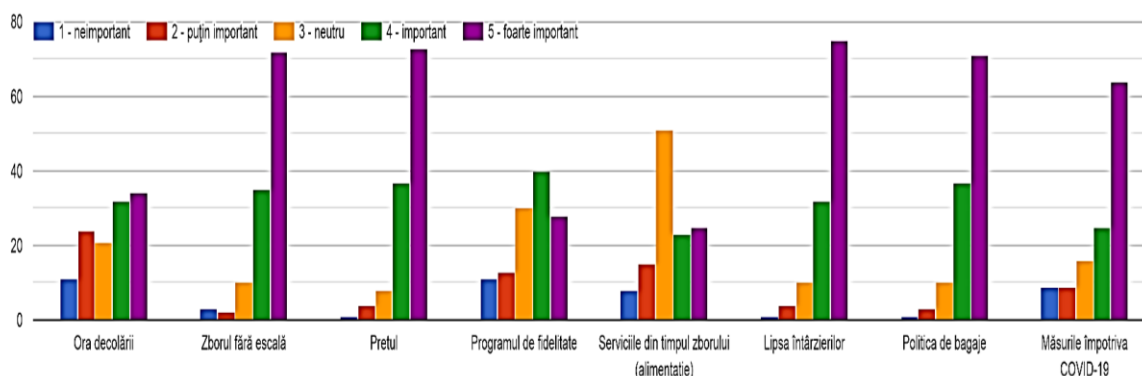


Fig. 10. Motive pentru alegerea unei companii aeriene

Sursa: Realizat de autor

La întrebarea opțională „Puteți să motivați răspunsul dvs. la întrebarea anterioară?”, cei care au dorit să răspundă, au precizat că preferă să zboare cu acea companie, deoarece „este singura cu care au reușit să zboare” sau datorită „prețurilor avantajoase”. Unii dintre aceștia mai spun că a fost „doar o recomandare”, dar și datorită „raportului bun calitate servicii/preț” (Fig. 10).

Mai departe, intervieuații au fost rugați să dea note aspectelor după care se ghidează atunci când aleg să zboare cu o companie aeriană. Cele mai mari note au primit următoarele aspecte: prețul, zborul fără escală, dar și lipsa întârzierilor.

Pe o scară de la 1 la 5, din punctul de vedere al confortului, vă rugăm să evaluați următoarele criterii la o companie aeriană

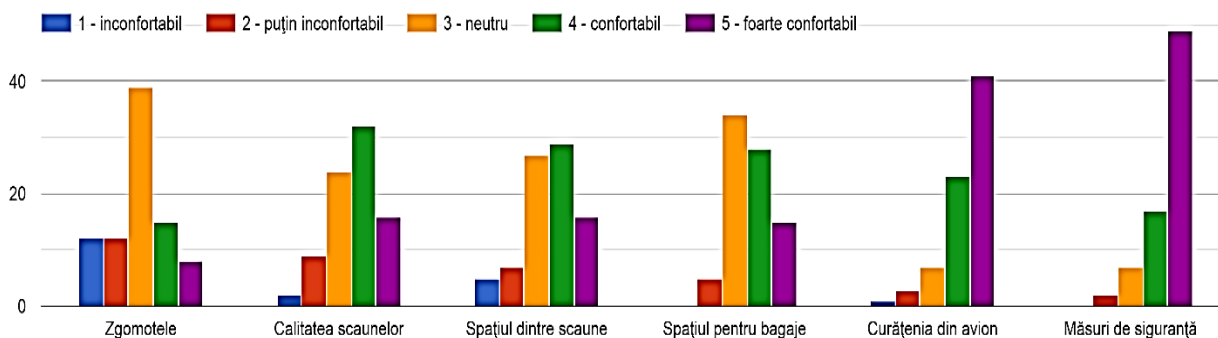


Fig. 11. Perspectiva asupra gradului de confort oferit de compania aeriană

Sursa: Realizat de autor

Mai departe, din punct de vedere al confortului, cei mai mulți au considerat importante măsurile de siguranță, dar și curățenia din avion (Fig. 11).

Modul de gestionare al anulărilor în starea de urgență a fost catalogat că fiind unul bun de către 59% dintre cei intervievați, în timp ce 41% consideră că situația anulărilor din timpul stării de urgență a fost gestionată prost de către companiile aeriene.

Ce părere aveți despre modul de gestionare al anulărilor în starea de urgență?

122 de răspunsuri

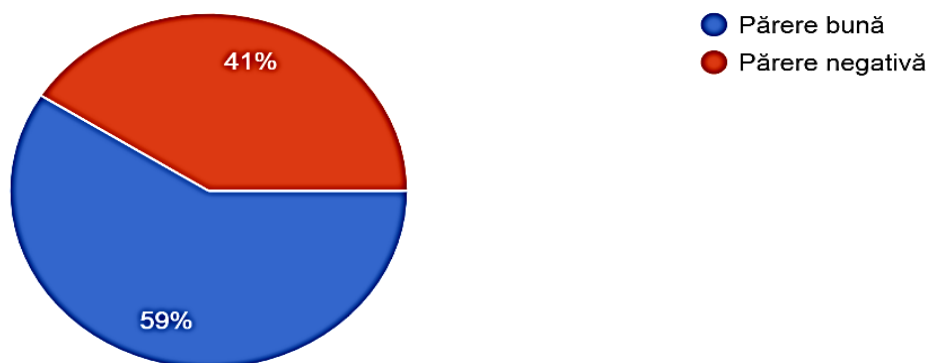


Fig. 12. Opinia respondenților privind modul de gestionare al anulărilor în starea de urgență

Sursa: Realizat de autor

Ultima întrebare a avut în vedere numirea unei companii aeriene care nu a priorizat consumatorii privind efectele pandemiei de COVID-19. Cei mai mulți au răspuns că nu cunosc, iar alții, că nu au întâlnit asemenea situații. Cei mai puțini dintre cei intervievați au dat exemple precum Air France, Wizzair, Ryanair, BlueAir sau Tarom.

5. Discuții

Așadar, interpretând rezultatele, se observă faptul că oamenii cu venitul de până în 5.000 lei preferă să zboare cu compania aeriană Wizzair, succesor fiind BlueAir, datorită prețului avantajos al biletelor.

Scopul central este concediul și relaxarea, iar cei mai mulți preferă să își cumpere biletele online. În procesul de decizie al cumpărării, cel mai important aspect este măsura de siguranță împotriva virusului COVID-19. Este de înțeles, având în vedere contextul actual al pandemiei.

De asemenea, zborul fără escală și prețul sunt aspecte la fel de importante, iar curățenia în avion este, cu precădere, un aspect ce este direct proporțional în majoritatea cazurilor de confortul pasagerului în avion.

6. Concluzii

În concluzie, pot admite că, pe măsură ce transportul aerian a devenit din ce în ce în ce mai accesibil, mai ales datorită exploziei generate de ofertele de prețuri scăzute ale companiilor low-cost, companiile aeriene încep să își reorienteze strategiile de afaceri către calitatea serviciilor oferite clienților. Strategia unei companii aeriene low-cost se bazează pe economii generale și pe respingerea serviciilor inutile, care permite o politică tarifară agresivă și oferă prețuri minime pentru călătoriile aeriene.

Vizavi de răspunsurile la întrebarea a 9-a din chestionar, am observat că, cei mai mulți intervievați preferă compania aeriană Wizzair (39,34%), pe locul doi fiind BlueAir (22,95%), iar pe locul trei în topul preferințelor se clasează Ryanair, cu 18,85% din totalul respondenților. Asta arată forța companiei de origine maghiară pe piața aviatică românească, care oferă zboruri directe la prețuri ceva mai mici decât companiile de linie, către destinații din Orientul Mijlociu, precum Dubai sau Abu Dhabi.

Mergând mai departe, pentru 65,57% dintre respondenți, motivația călătoriei reprezintă concediul și relaxarea binemeritată după muncă, pentru 20,49%, călătoriile sunt legate de afaceri, 8,196% călătoresc pentru a-și vizita rudele din alte orașe, în timp ce, doar 5,73% călătoresc din alte motive, cei mai mulți menționând studiile din străinătate. Din punctul meu de vedere, este perfect normal, ținând cont că, și noi avem aceleași preferințe în majoritatea aspectelor cu cele ale respondenților.

Din punct de vedere al tipului de călătorie pentru care aleg avionul cel mai des, 84% aleg rutele din spațiul european, urmați de cei ce aleg rutele naționale, cu un procent de 8,8% din total, și cei care aleg rutele globale, cu 7,2% din totalul intervievaților. Apreciem aceste aspecte ca fiind normale. La nivel național, considerăm că distanțele sunt scurte, iar rute interne precum Constanța - București sau Craiova - București, nu își au rostul. Totuși, rute interne precum București - Baia Mare, Constanța - Baia Mare, Iași - Cluj sau Iași - Timișoara, sunt binevenite pentru cetățenii țării, dar nu numai. La nivel european, noi suntem de acord cu marea majoritate a respondenților, cei 84% fiind persoane care călătoresc frecvent între țări din Uniunea Europeană.

În final, voi termina capitolul de concluzii cu opinia persoanelor interviuate vizavi de modul de gestionare al anulărilor în starea de urgență. Acesta a fost catalogat că fiind unul bun de către 59% dintre cei intervievați, în timp ce 41% consideră că situația anulărilor din timpul stării de urgență a fost gestionată prost de către companiile aeriene. Noi, dacă ar fi fost să participăm la chestionar, am fi mers pe a doua variantă. Încă avem sume ce trebuie returnate de către companiile aeriene, care nici până la data întocmirii prezentei lucrări nu au fost virate. De asemenea, sumele virate în portofelul online nu pot fi folosite pentru rezervarea unui zbor pentru o altă persoană (cazul Wizzair), în timp ce, la BlueAir, sumele disponibile în portofelul electronic, nu pot fi folosite cumulat cu alte sume, pentru achiziționarea unui bilet mai scump.

Practic, trebuie să folosești toată suma doar o singură dată, la un zbor care costă cât deții în acel portofel electronic de pe platforma de rezervări a companiei aeriene.

Prezenta cercetare ar putea fi continuată prin cercetări privind evoluția parametrilor financiari ai companiilor aeriene, începând cu luna martie a anului 2020. Ar fi interesant să aflăm din ce au reușit acestea să trăiască, care au fost sumele încasate în această perioadă, precum și care au fost cheltuielile de operare în această perioadă, comparativ cu aceeași perioadă, dar în anul 2019.

Bibliografie

1. Doganis, R. 2001. *The Airline Business in the Twenty-First Century*, First Edition, London: Routledge.
2. Graham, B. și Vowels, T. M. 2016. Carrier within Carriers: A Strategic Response to Low-Cost Airline Competition, *Journal of Transport Reviews*, 26(1), pp. 106-110.
3. Gruenwald, H. 2020. *Covid-19 and Airlines*, Disponibil online la: https://www.researchgate.net/profile/HermannGruenwald/publication/347484372_Covid-19_and_Data_Centers/links/5fdd763e45851553a0ce0b34/Covid-19-and-Data-Centers.pdf, [Accesat la data: 01.04.2022].
4. Heshmati, A. și Kim, J. 2016. *Introduction to Efficiency and Competitiveness of International Airlines*, Singapore: Springer.
5. Kiraci, K. 2020. The Factors Determining the Profitability of Low-cost Airlines, *Romanian Statistical Review*, 1, pp. 41-53.
6. Kilinc, I., Oncu, M.A. și Tasgit, Y.E. 2012. A Study on the Competition Strategies of The Airline Companies in Turkey, *An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7 (1), pp. 325-338;
7. Salavou, H.E. 2015. Competitive strategies and their shift to the future, *European Business Review*, 27(1), pp. 80-99.