



A XVI-a Conferință internațională – multidisciplinară  
„Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești”  
SEBEȘ, 2016

## **ANALIZĂND MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN AL AEROPORTULUI INTERNAȚIONAL ”AVRAM IANCU” CLUJ**

Matthew GREENLEY, Oana-Adriana PAVEL,  
Carmen CRISTOREAN, Elena-Simina LAKATOS

### **EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENTAL ANALYSIS OF CLUJ INTERNATIONAL AIRPORT “AVRAM IANCU”**

The present paper aims to undertake at Cluj “Avram Iancu” International Airport’s interior and exterior economic environment over the past four years has been carefully analyzed, along with the airports major competitors: Timisoara’s Airport “Traian Vuia”, Sibiu International Airport and Targu-Mures “Transilvania” Airport. Cluj International Airport “Avram Iancu” has had a remarkable development over the past few years, a fact which involved strategic planning in order to sustain the organization from an administrative as well as from the competitiveness point of view. Taking these aspects into consideration, the present paper includes a brief analysis of the airports activity domain.

airport  
Keywords: analysis, internal environment, external environment,

Cuvinte cheie: analiză, mediul intern, mediul extern, aeroport

#### **1. Prezentarea generală a Aeroportului Internațional ”Avram Iancu” Cluj (AIAIC)**

Aeroportul Internațional”Avram Iancu” Cluj este Regie Autonomă cu specific deosebit, de interes local și regional, cu

personalitate juridică și funcționează sub conducerea Consiliului Județean Cluj. Aeroportul Internațional "Avram Iancu" Cluj are ca obiect principal de activitate prestarea de servicii, efectuarea de lucrări de exploatare, întreținere, reparare, modernizare și dezvoltare a bunurilor din patrimoniul său aflate în proprietate sau administrare, în vederea asigurării condițiilor pentru aterizarea, decolarea și manevrarea la sol a aeronavelor operatorilor aeriени.

Primele activități aviatice în zona Clujului au avut loc pe lunca râului Someșul Mic, în satul Someșeni începând cu 1918. În anul 1928 Ministerul de Război înființează Serviciul Național de Navigație Aeriană cu scopul deschiderii unei linii de transport aerian între București și Cluj.

Ca dată de înființare a Aeroportului civil din Cluj de către Ministerul Industriei și Comerțului este trecută data de 1 aprilie 1932, activitatea acestuia urmând a se desfășura pe aerodromul militar din Someșeni până la înființarea unui aeroport destinat transportului civil de călători.

La 11 septembrie 1933 în prezența autorităților locale se deschide prima linie internațională Praga-Cluj-București, cu această ocazie Aeroportul Cluj se declară aeroport vamal (internațional) [1].

La sfârșitul războiului ajunsese cel mai important aeroport militar din Transilvania, pentru cucerirea sa de către Armatele Română și Sovietică, ducându-se lupte înverșunate cu multe sacrificii umane și materiale.

După război, activitatea aeroportului este reluată cu anumite curse regulate interne făcându-se legături între toate centrele importante ale țării. În această perioadă pe aeroport operează doar compania TAROM (în anii '50 compania care opera se numea T.A.R.S. - Transporturile Aeriene Româno-Sovietice).

În anul 1970 Aeroportul este operațional și echipat cu toate dotările necesare unei funcționări a acestuia în deplină siguranță. Din septembrie 1996 Aeroportul Cluj-Napoca este deschis traficului internațional de pasageri și marfă începând lucrările de modernizare și dezvoltare.

Începând cu luna August 1997, Aeroportul Internațional Cluj-Napoca trece în subordinea Consiliului Județean Cluj [1].

AIAIC are ca obiect principal de activitate prestarea de servicii, efectuarea de lucrări de exploatare, întreținere, reparare, dezvoltare și modernizare a bunurilor din patrimoniul său, aflate în proprietate sau administrare, în vederea asigurării condițiilor pentru aterizarea, decolarea și manevrarea la sol a aeronavelor operatorilor aeriени

privind desfășurarea activității de aviație comercială, aviație generală, mărfuri și poștă.

Regia Autonomă Aeroportul Internațional "Avram Iancu" Cluj, aflată în subordinea Consiliului Județean Cluj începând cu anul 1997, este al doilea aeroport al țării și primul aeroport regional din România.

În 2013, pentru al treilea an, AIAIC a atins numărul de 1.000.000 de pasageri. În acest moment, aeroportul clujean este pe locul 2 în România din punctul de vedere al numărului de pasageri, după C. N. Aeroporturi București.

În prezent Aeroportul Internațional "Avram Iancu" Cluj este al doilea aeroport ca mărime și trafic de pasageri din România cu un număr de 7 companii care efectuează zboruri regulate și peste 8 companii care efectuează zboruri charter cu destinații turistice.

În figura de mai jos este prezentată evoluția traficului de pasageri între anii 2005 – 2013 [1].

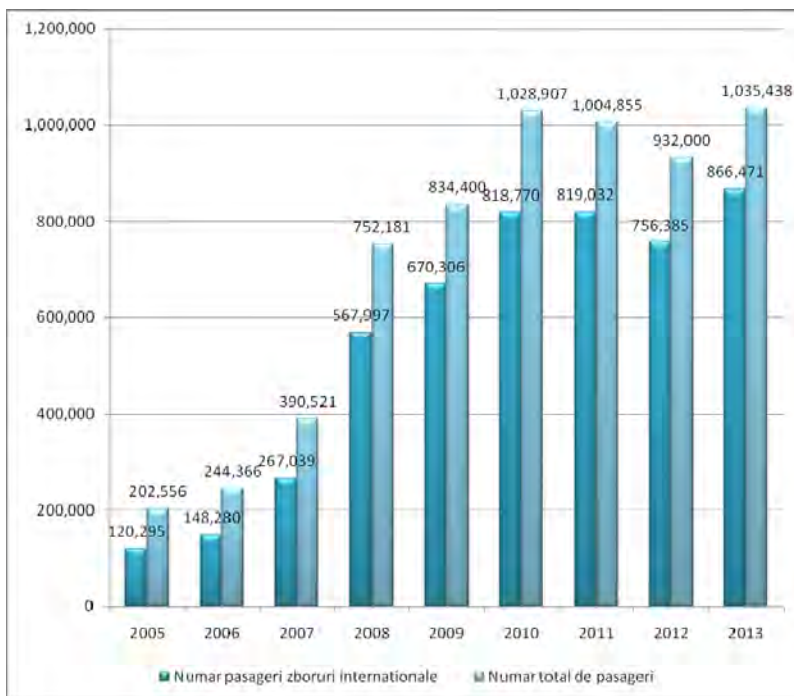


Fig.1 Evoluția traficului de pasageri între anii 2005-2013 la AIAIC

## 2. Metodologia cercetării

Metodologia folosită în cercetarea de față constă în analiza datelor secundare utilizând literatura de specialitate din domeniul cercetării precum și elementele teoretice dobândite pe parcursul anilor de studiu. Partea practică a lucrării a fost realizată pe baza unui studiu de caz [2, 3, 4]. Informațiile din acest studiu de caz fiind obținute atât prin observare directă [5, 6, 7, 8], pe baza interviului cu managerul companiei, cât și prin observare indirectă cu ajutorul site-ului Aeroportului Internațional "Avram Iancu" Cluj și a altor informații disponibile on-line.

## 3. Mediul industriei

- Rivalitatea între aeroporturile existente

Analiza concurenților actuali ai unui aeroport depinde în primul rând de nivelul analizei geografice a zonei de acoperire a aeroporturilor și mai apoi de serviciile oferite de către acestea.

Până în 2011, concurența principală a aeroportului Cluj-Napoca, a fost reprezentată de către Aeroportului "Traian Vuia" din Timișoara, care se clasa pe locul doi în țară după Aeroportul Otopeni, iar AIAIC ocupa locul trei, în funcție de numărul anual al pasagerilor.

Principalul atu al aeroportului din Timișoara a fost faptul că era hub (nod de legătură) prin compania Carpatair, acest avantaj i-a permis să depășească numărul de pasageri al AIAIC până în anul 2012. În acest moment Aeroportul Cluj nu este hub pentru vre-o companie aeriană, și acest fapt, pune Aeroportul Târgu-Mureș pe primul loc în ceea ce privește concurența pentru AIAIC [9, 10, 11].

În ceea ce privește Aeroportul Internațional Sibiu [12], acesta nu este o amenințare pentru AIAIC, deoarece strategia lor este axată mai mult pe clasa business. Începând cu anul 2011, Aeroportul "Transilvania" Târgu Mureș, a beneficiat de deschiderea unei noi baze aeriene pentru compania Wizz Air, fapt care constituie în acest moment una dintre cele mai semnificative amenințări ale concurenței, din punctul de vedere al zonei de acoperire a AIAIC.

Din acest motiv este necesară o analiză amănunțită asupra Aeroportului Târgu Mureș ca și concurent principal al aeroportului din Cluj-Napoca pe baza unei concurențe pentru serviciile companiei aeriene Wizz Air, de tip Low Cost. Această formă de concurență se dezvoltă în special între aeroporturile regionale, așa cum e cazul celor

două aeroporturi, deoarece conform studiilor din domeniul aviației, acest tip de companii cresc semnificativ numărul pasagerilor.

- Pericolul noilor intrați

Amenințarea concurenților potențiali în industria aeroporturilor este scăzută datorită faptului că investițiile de intrare în ramura de activitate sunt mai mult decât copleșitoare, iar procesul de planificare și aprobare a activității aeroportuare este unul de lungă durată, urmat de necesitatea aprobărilor pentru orice nouă activitate sau serviciu existent. Reglementările legislative sunt de asemenea o barieră relevantă, chiar dacă de exemplu modelul dezvoltării și modernizării vechilor aeroporturi militare a avut succes în unele cazuri. Aceste bariere la intrarea pe piața sunt constituite în principal de activitatea complexă a aeroportului ca organizație.

Analizând situația Aeroportului Internațional "Avram Iancu" Cluj, am putea considera o amenințare a unei concurențe potențiale pe viitor Aeroportul Militar de la Luna (lângă municipiul Câmpia Turzii), însă în acest moment nu există o amenințare concludentă din acest punct de vedere [1].

Atât barierele la intrarea cât și la ieșirea din sector sunt ridicate în industria aviatică în general și în industria aviatică a României în particular.

Acest factor poate fi datorat pe de o parte faptului că populația existentă și nivelul de trai existent nu facilitează existența a mai mult de cel mult trei aeroporturi internaționale în România.

- Pericolul produselor/serviciilor substituente

În acest domeniu de activitate există doi factori care conduc la amenințarea produselor/substituente, ambii factori înlocuind nevoia de transport a pasagerilor: transportul feroviar și transportul rutier.

Minusurile acestor factori constau în nevoia pasagerilor de a scurta timpul de transport și confortul acestora.

Principalul factor de amenințare pentru piața europeană a transporturilor aeriene îi constituie trenul de mare viteză. Pentru aeroporturile regionale, introducerea de rute cu trenuri de mare viteză poate avea un impact semnificativ.

De asemenea construirea de autostrăzi și centuri de ocolire a orașelor poate constitui o amenințare pentru zborurile interne spre exemplu.

Odată cu apariția și dezvoltarea companiilor aeriene Low Cost, a mai fost redus impactul acestor factori de amenințare pentru produsele substitute.

În România nu a fost dezvoltată o rețea de trenuri de mare viteză care ar putea constitui o amenințare pentru activitatea AIAIC din punctul de vedere al zborurilor internaționale, însă poate rămâne valabilă amenințarea transportului feroviar și al celui rutier, din lipsa unei companii Low Cost care să opereze zboruri interne, la prețuri accesibile tuturor categoriilor de pasageri [9].

- Puterea cumpărătorilor

Pentru a analiza puterea de negociere a clienților trebuie mai întâi să facem o distincție clară între categoriile de clienți pentru un aeroport, în funcție de serviciile oferite. Cea mai importantă categorie de clienți rămân companiile aeriene și o altă categorie la fel de importantă este reprezentată de către pasageri chiar dacă aceștia vin odată cu lanțul de legătură dintre aeroport și compania aeriană.

Puterea de negociere a companiilor aeriene pot influența în mod direct practicile de tarifare ale aeroportului, fie indirect printr-o serie de reglementări economice guvernamentale în acest sens.

Cel mai elocvent exemplu în acest sens, și de altfel cel mai recent, este pentru AIAIC, capacitatea de negociere a companiei Low Cost, Wizz Air. Care a refuzat să accepte negocierea cu AIAIC, în privința modificării taxelor de aeroport și în consecință a redus operațiunile pe aeroportul Cluj-Napoca, în avantajul unui parteneriat cu aeroportul din Târgu-Mureș, pentru trei zboruri regulate.

Acest fapt a constituit pentru AIAIC, o reducere însemnată a numărului de pasageri, aeroportul fiind nevoit să satisfacă nevoile pasagerilor privind rutele respective, prin negocierea cu alte companii care să acopere această pierdere [1].

- Puterea furnizorilor

În privința furnizorilor aeroportului, există un număr considerabil de servicii care depind de aceștia.

Serviciul de control al traficului aerian, controlul de securitate al pasagerilor, serviciile de vamă, serviciile Poliției de Frontieră sau ale Poliției Transporturi, sau serviciile de handling și alte servicii comerciale sunt oferite pe aeroport de terți, iar calitatea acestor servicii și gradul lor de competitivitate au un rol major.

Pentru o parte din aceste servicii cum sunt cele de control trafic aerian (ROMATSA), serviciile de control de securitate (Serviciul Român de Informații - SRI) sau serviciile de Vamă și Poliție, aeroportul nu are posibilitate de selectare deoarece acestea sunt impuse de politicile guvernamentale [1].

În ceea ce privește serviciile de handling există de asemenea reglementări specifice, cum ar fi directiva UE pentru serviciile de Handling, care stipulează numărul și natura furnizorilor de servicii handling care pot să își desfășoare activitatea în cadrul unui aeroport, însă aici puterea de decizie a aeroportului este mai puțin îngrădită.

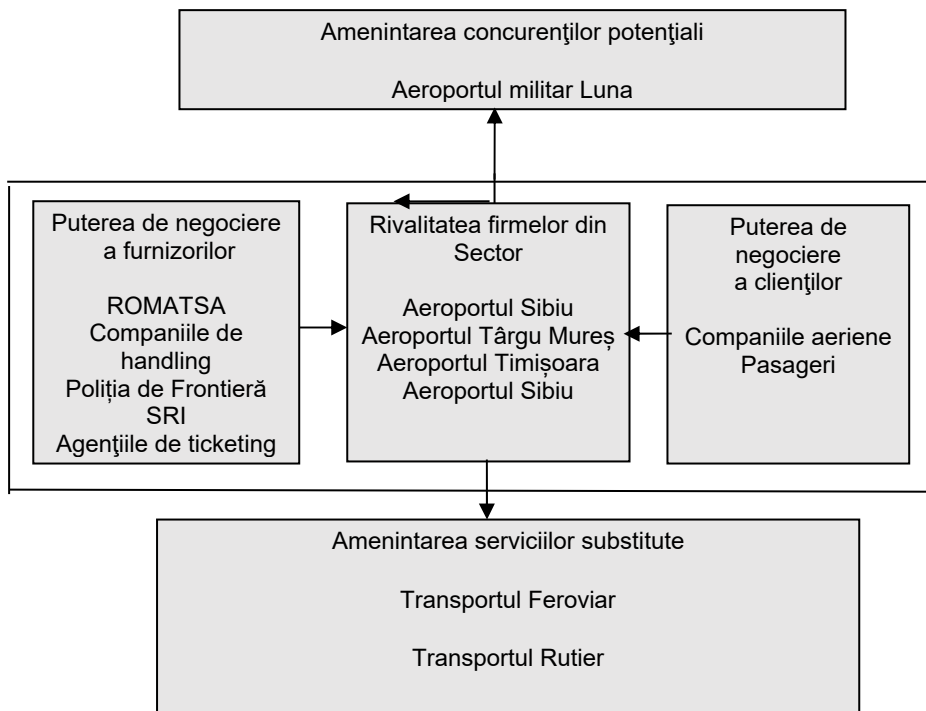


Fig. 2 Cei 5 factori concurențiali ai lui Porter, adaptați mediului AIAIC

Serviciile de handling pe AIAIC, sunt oferite de către Menzies Aviation Services, care are experiență la nivel european în domeniul serviciilor de handling, cu numeroase puncte de lucru pe aeroporturile europene și nu numai.

În figura 2, s-au evidențiat cei 5 factori concurențiali ai lui Porter, conform cărora s-a desfășurat și analiza factorilor concurențiali din această lucrare.

După cum s-a observat din analiza de mai sus, atât amenințarea noilor intrați, cât și amenințarea serviciilor substitute sunt relativ scăzute. În privința celorlalte trei forțe lucrurile stau diferit, deoarece puterea de negociere a companiilor aeriene, sau a furnizorilor de servicii reglementați de către guvern, pot influența categoric activitatea aeroportului.

Concurența în sector în ceea ce privește AIAIC, se rezumă în acest caz la lupta pentru serviciile companiei Low Cost, Wizz Air și principalul concurent din acest punct de vedere este Aeroportul "Transilvania" Târgu Mureș, deoarece acesta deține datorită poziționării geografice, o parte din acoperirea geografică pentru serviciile de transport aerian ale AICN în special pentru zborurile internaționale de tip Low Cost.

Pentru evaluarea completă a atractivității sectorului de activitate al Aeroportului Internațional Cluj-Napoca, se va determina în tabelul de mai jos atractivitatea sectorului de activitate al aeroporturilor după cum urmează:

Tabelul 1

Factorul de influență asupra atractivității	Mare	Medie	Mică
Ușurința pătrunderii pe piață			+
Puterea furnizorilor		-	
Puterea clienților	+		
Existența produselor <b>substitute</b>			+
Rivalitatea între concurenți		-	
Atractivitatea sectorului	Redusă		

După cum se poate observa în tabelul 1 (Atractivitate sectorului de activitate al aeroportului), atractivitatea sectorului de activitate al AIAIC este una redusă.

#### 4. Concluzii

■ Când se vorbește despre aeroport, prima impresie este aceea a unei instituții publice. Puțină lume conștientizează faptul că organizația este în fapt o afacere, care are nevoie de toate premisele organizatorice ale unei companii obișnuite pentru a putea funcționa.

■ În cadrul analizei factorilor concurențiali ai lui Porter, s-a demonstrat faptul că atât amenințarea noilor intrați, cât și amenințarea



serviciilor substitute sunt relativ scăzute. În privința celorlalte trei forțe, lucrurile stau diferit, deoarece puterea de negociere a companiilor aeriene, sau a furnizorilor de servicii reglementați de către guvern, pot influența categoric activitatea aeroportului.

■ Pentru evaluarea completă a atractivității sectorului de atractivitate al Aeroportului Internațional "Avram Iancu" Cluj, am analizat gradul de atractivitate și am demonstrat faptul că în principal datorită barierelor de intrare/ieșire, atractivitatea sectorului este redusă.

■ Analiza concurenței s-a axat pe Aeroportul Internațional Sibiu, Aeroportul Internațional Timișoara "Traian Vuia" și în special pe Aeroportul Internațional "Transilvania" Târgu Mureș care după deschiderea bazei companiei Low Cost Wizz Air a avut o creștere a evoluției numărului de pasageri foarte mare în ultimii 4 ani.

■ În raport cu Aeroportul "Transilvania" Târgu Mureș se observă faptul că deși în acest moment acești doi actori ai industriei aeroportuare, sunt concurenți direcți atât din punctul de vedere al serviciilor companiei Low Cost Wizz Air, cât și din punct de vedere al acoperirii geografice, AIAIC este în avantaj concurențial pe piața aeroporturilor regionale din România.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] \* \* \* AIAIC – Date statistice <http://airportcluj.ro/despre-aeroport/evolutie-traffic-si-date-statistice>, accesat la data de 01.09.2014;
- [2] Fred, R., David, *Strategic Management*, Eight Edition, Prentice Hall, 2000, 2006.
- [3] Caves, R.E., Porter, M.E., and Spence, A.M., *Competition in an Open Economy: A Model Applied to Canada*, Vol. 150, Harvard Economic Studies. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980.
- [4] Grant, R., *Contemporary strategy analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, USA, 2002.
- [5] Hoyle, E., & Wallace, M., *Management and teaching: two cultures or one?* Rosamund Sutherland, Guy Claxton, Andrew Pollard (eds) Learning and Teaching Where Worldviews Meet. Stoke on Trent: Trentham Books, pag. 89 – 103, 2003.
- [6] Kotler, P., *Marketing Management Eleventh Edition*, Ed. Prentice Hall, 2003.
- [7] Meffert, H., și Bruhn, M., *Dienstleistungsmarketing*. Grundlgen – Konzepte – Methoden – Mit Fallstudien, Ed. Gabler, Wiesbaden, Germania, 2003.
- [8] Waddock, S.A., și Graves, B.S., *The corporate social performance–financial link*. Strategic Management Journal **18**(4): 303–319, 1997.

- [9] \* \* \* ATGM – *Informații tehnice* <http://www.targumuresairport.ro/informatiitehnice.php>, accesat la data de 02.09.2015
- [10] \* \* \* ATGM – *Servicii clienți* <http://www.targumuresairport.ro/serviciiclienti.php>, accesat la data de 02.09.2015
- [11] \* \* \* AIT – *Prezentare* <http://www.aerotim.ro/index.php?pg=prezentare>, accesat la data de 06.09.2015
- [12] \* \* \* AIS – *Istoric* <http://www.Sibiuairport.ro/istoric.html>, accesat la data de 02.09.2015

Ms. Matthew GREENLEY  
Centrul pentru Inițiere și Dezvoltare Organizațională, Cluj-Napoca  
e-mail: greenley.matthew@gmail.com

Jur., Oana Adriana PAVEL  
Centrul pentru Inițiere și Dezvoltare Organizațională, Cluj-Napoca  
e-mail: oana.pavel@cios.ro

Drd.Ing. Carmen CRISTOREAN  
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca; Centrul pentru Inițiere și  
Dezvoltare Organizațională, Cluj-Napoca  
e-mail: cristorean\_carmen@yahoo.com

Dr.Ing., ec. Elena-Simina LAKATOS  
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca; Centrul pentru Inițiere și  
Dezvoltare Organizațională, Cluj-Napoca - membru AGIR  
e-mail: simina.lakatos@mis.utcluj.ro