

סיפורה של אל על שזור בתולדותיה של מדינת ישראל. הפרטת החברה, פתיחת השמיים לתחרות ושורה של אתגרים אסטרטגיים, חייבו את הנהלתה החדשה של החברה לשדד מערכות, לגבש חזון ואסטרטגיה חדשים ולבצע שורה של מהלכים, שישמרו ויחזקו את המותג, ויהפכו אותו ממוביל לאומי למותג בינלאומי

2005 - על פרשת דרכים

לאחר ההפרטה, אל על ניצבת מול שורה של אתגרים והזדמנויות.

בצד ההזדמנויות סומנו דעיכת האינפיאדה והתעוררות התיירות הנכנסת לישראל, צמיחת המשק ורמת החיים העולה כמאיצי תנועה יוצאת, ונסיקת הסחר הבינלאומי של ישראל המוביל לחיזוק התנועה העסקית.

בצד האתגרים סומנה האצת התחרות ופתיחת השמיים לחברות תעופה סדירות וחברות Low Cost. ההנהלה החדשה מגבשת את חזון 2010: "להיות הבחירה הראשונה והמועדפת של הנוסעים אל ומישראל".

בשנת 2009 המשיכה ההאצה בתחרות וקיבולת החברות הזרות הגיעה להיקף כפול בהשוואה ל-2004. חוסר היציבות הביטחונית המשיך להשפיע על התיירות לישראל בעקבות מבצע "עופרת יצוקה", כשהוצאות הביטחון ממשיכות להאמיר ללא הגדלת התמיכה הממשלתית.

האתגרים האסטרטגיים

מכלול האיומים הללו חייב את אל על להתמקד, להתייעל, לפתח יוזמות שיווקיות, לשכלל את ערוצי המכר הישירים, לשדרג את צי המטוסים, לפתח ולהשיק קווי טיסה ייחודיים, ולהציב את המרכיב השירותי כציר מבדל המעניק לה יתרון יחסי.

המיקוד האסטרטגי

אל על בחרה למקד את מאמציה האסטרטגיים בשנים אלה בזירת הפרימיום, מתוך הנחה שהתמודדות בזירת

2006-2009 - שנות "הסופה המושלמת"

בשנים 2006-2009 נדרשה אל על להתמודד בו זמנית עם שורה של איומים אסטרטגיים:

בקיץ 2006 פרצה מלחמת לבנון ה-2 ועצרה באחת את תנועת התיירות לישראל.

בשנת 2007 החל מחיר הדלק לנסוק בפראות והגיע בקיץ 2008 לשיא של כל הזמנים.

בשנת 2008 נשחק שער הדולר אל מול השקל ובשלהי אותה שנה פרץ המשבר הכלכלי העולמי, שהעמיק ב-2009 וגרם משבר עמוק בתעשיית התעופה העולמית.



המחיר בלבד תביא הן לאובדן נתח שוק כספי והן לשחיקת הרווחיות. לעומת זאת, התמודדות בזירת הפרימיום תסייע לחברה לשנות את תמהיל הנוסעים ולהגדיל את נתח הנוסעים המוכנים לשלם פרמיה עבור תמורה הולמת. בה בעת, תסייע הפנייה לשוק הפרימיום לחזק את מעמד המותג. כנגזרת מכך הוגדר המגזר העסקי כקטר הצמיחה המרכזי. משמעות ההחלטה היתה כי על פי צרכיו של המגזר העסקי תפותח רשת הנתיבים, ישודרג הצי ויותאמו כלל מכלולי השירות, המוצר, מערך המכירות והתמיכה המותגית.





www.elal.co.il

דברים שלא ידעת על אל על

■ את השם אל על בחר דוד רמז, שר התחבורה הראשון של מדינת ישראל, והוא מבוסס על פסוק מפרק יהושע.

■ ב-1961 קבעה אל על שיא עולמי לאותה תקופה לטיסה המסחרית הרצופה הארוכה ביותר: טיסה ללא חניית ביניים מתל אביב לניו יורק במטוס בואינג 707.

■ אל על רכשה 2 מטוסי בואינג 777-200 חדשים, 5 מטוסי 737-800 ומתעתדת להצטייד בעוד 4 מטוסי בואינג 777-300.

ההישגים

למרות שנות "הסופה המושלמת" הצליחה אל על לסיים את השנים 2005 ו-2007 ברווח ולהציג צמיחה מתמדת בהכנסותיה ובנתח השוק שלה במגזר הפרימיום.

אל על חיזקה את מעמדה כ"סמל לאומי" ונבחרה שוב ושוב בסקרים שונים כ"מותג מספר 1 בישראל" וכחברת התעופה המועדפת באופן ברור על ידי כלל הציבור. אל על ניצבת בין החברות המובילות בעולם בדיוק המבצעי ובאחוזי אובדן הכבודה הנמוכים.

סקר צרכנים בריטי יוקרתי בחר ב-2008 באל על כחברה הרביעית באיכותה מבין כל החברות הטסות אל ומבריטניה.

סקר אמריקאי דירג את אל על שניה רק ל-Emirates ולפני כל החברות האמריקאיות כ"חברה המועדפת לטיסות אל ומהמזרח התיכון לארה"ב".



והשקת מוצרי תיירות חדשים.

4. **שדרוג ערוצי הנאמנות** - שכלול מועדון הנוסע המתמיד כפלטפורמה המרכזית ליצירת נאמנות מתמשכת תוך שדרוג יתרונותיו ויצירת ממשקי נאמנות אקסקלוסיביים לסגמנטים ייחודיים (לקוחות יוקרה, חברות עסקיות ועוד).

5. **שדרוג רשת הנתיבים** - הרחבת רשת הנתיבים ורשת יעדי ההמשך, תוך התמקדות בצרכי סגמנט הפרימיום ובמגזר העסקי. בין השאר, הושקו קווים ישירים ללוס אנג'לס ולסאו פאולו, ונחתמו הסכמי קוד-שייר עם חברת התעופה הגדולה בעולם - אמריקאן איירליינס, ועם חברות נוספות באירופה, אסיה ואפריקה.

אסטרטגיית הפעולה

1. **רענון המותג וערכיו** - הזהות המותגית של אל על עברה בשנים אלה טרנספורמציה ומוקדה בארבעה ערכים מבדלים: "הכי בבית בעולם" (מרכיבי שירות של חום, משפחתיות, מוכרות, נגישות וזמינות, שפה מוכרת). "גאוה ישראלית" (שמירה על מעמדה של אל על כסמל לאומי הנושא בגאוה את דגל ישראל לכל מקום בעולם). "מצוינות בינלאומית" (חתירה למצוינות ביחס לחברות התעופה המובילות בעולם בדגש סטנדרטים מדידים). "התחדשות מתמדת" (חברה שאינה קופאת על שמריה, מגוונת ומתחדשת כל העת במטוסיה, במוצריה ובשירותיה).

2. **שדרוג חווית הלקוח בכל נקודות המגע** - יצירת חוויה מותגית אחידה ומבודלת בכל נקודות המגע עם הלקוח - לפני, במהלך ולאחר הטיסה. בין השאר באמצעות השקת שירותים חדשים וייחודיים (כמו "שירות טרום טיסה מהבית"), שדרוג וחינוך צי המטוסים (רכש מטוסי 777 ו-737 חדשים, החלפת מושבי מחלקות היוקרה במושבי מיטה, ושדרוג כלל מחלקות השירות של כל צי המטוסים).

3. **שדרוג ערוצי המכירה ויזמות שיווקית** - השקעה חסרת תקדים בפיתוח הממשק הישיר עם הצרכן באמצעות האינטרנט (צמיחה של 1,000% בהכנסות בתוך שנתיים!) והמוקד הטלפוני. זאת לצד המשך טיפוח הקשר האסטרטגי עם סוכני הנסיעות. ובנוסף: נטילת הובלה על סדר היום השיווקי בשוק התעופה תוך יציאה רציפה במבצעים מיוחדים, שיתופי פעולה



2009

אל על משיקה את קו הטיסות הישיר הסדיר הראשון בהיסטוריה בין ישראל לדרום אמריקה.

2005

לאחר שאל על מופרטת, היא עוברת לשליטת חברת כנסיים.

1991

1,087 עולים מאתיופיה נכנסים לתוך מטוס ג'מבו אחד במסגרת 'מבצע שלמה'.

1950-6

אל על מובילה את מבצעי העלייה מתימן, אירן והודו ב"מרבד הקסמים" ו"עזרא ונחמיה".

1948

טיסת הבכורה של אל על מביאה את הנשיא חיים ויצמן מז'נבה לישראל.