



Στρατηγική ανάλυση του κλάδου
κατασκευαστών αεροπλάνων: Συγκριτική μελέτη
μεταξύ της Airbus και της Boeing.

Διπλωματική Εργασία

ΜΑΡΙΑ Β. ΣΙΜΙΤΖΗ

ΜΤΔ: 1807

Επιβλέπων:

Γεωργόπουλος Νικόλαος

Αθήνα

2019-2020

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
Κεφάλαιο 1^ο : Βασικές αρχές του Στρατηγικού Management	7
1. Ανασκόπηση.....	7
1.1 Ιστορική αναδρομή στη Στρατηγική	7
1.2 Ιστορική αναδρομή στο Μάνατζμεντ	8
1.3 Βασικές Έννοιες.....	10
1.3.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	10
1.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management	13
1.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	13
1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής	18
1.5.1 Αποστολή.....	19
1.5.2 Σκοποί.....	19
1.5.3 Στρατηγικές.....	20
1.5.4 Πολιτικές	23
1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής	24
1.6.1 Προγράμματα.....	24
1.6.2 Προϋπολογισμοί	24
1.6.3 Διαδικασίες.....	24
1.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	24
Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου	26
Κεφάλαιο 2^ο : Ανασκόπηση του κλάδου των κατασκευαστών αεροπλάνων	27
2. Ανασκόπηση.....	27
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	27
2.2 Παρουσίαση της αγοράς.....	32
2.2.1 Μέγεθος της αγοράς και μερίδια αγοράς.....	32
2.2.2 Κυρίαρχες εταιρίες στον κλάδο	32
2.3 Παρουσίαση του διπόλου Airbus - Boeing	34
Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου	40
Κεφάλαιο 3^ο : Ανίχνευση Περιβάλλοντος	42
3. Ανασκόπηση.....	42
3.1 Ανάλυση Γενικευμένου περιβάλλοντος.....	42
3.2 Ανάλυση Άμεσου περιβάλλοντος - Ορισμός του κλάδου	52
3.2.1 Υπόδειγμα Porter	52
3.2.2 Ορισμός διπόλου	58
3.2.3 Φραγμοί εισόδου, εξόδου και μετακίνησης από τον κλάδο-στρατηγική ομάδα.	61
Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου	62
Κεφάλαιο 4^ο : Στρατηγική ανάλυση των εταιριών Airbus και Boeing.....	64
4. Ανασκόπηση.....	64
4.1 Εταιρία Airbus	64
4.1.1 Ανάλυση SWOT	70

4.1.2	Αποστολή, Στόχοι, Κουλτούρα και Πολιτικές της επιχείρησης	74
4.1.3	Επίδοση της επιχείρησης	79
4.1.4	Στρατηγικές της επιχείρησης.....	80
4.2	Εταιρία Boeing	82
4.2.1	Ανάλυση SWOT	83
4.2.2	Αποστολή, Στόχοι, Κουλτούρα και Πολιτικές της επιχείρησης	86
4.2.3	Επίδοση της επιχείρησης	88
4.2.4	Στρατηγικές της επιχείρησης.....	90
Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου		94
Κεφάλαιο 5^ο : Συμπεράσματα - Επίλογος.....		96
5. Ανασκόπηση.....		96
5.1	Συμπεράσματα.....	97
5.2	Εναλλακτικές στρατηγικές για τις εταιρείες Boeing και Airbus.....	103
Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου		110
Συνολική Βιβλιογραφία		111

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2-1: Μεριδίο αγοράς στον κατασκευαστικό κλάδο αεροσκαφών για τους μεγαλύτερους κατασκευαστές και προμηθευτές αεροσκαφών για τα έτη 2017-2018.	33
Διάγραμμα 2-2: Αριθμός παραγγελιών μοντέλων της σειράς Boeing 737 Από το 2004 έως το 2019.	35
Διάγραμμα 2-3: Αριθμός παραγγελιών αεροσκαφών σε Airbus και Boeing από το 2006 έως το 2019.	36
Διάγραμμα 2-4: Διαφορές στον αριθμό επιβατών στις ΗΠΑ στις αερογραμμές Μάρτιο-Ιούνιο 2019 και 2020.	38
Διάγραμμα 3-1: Χρήση του όρου “νεοφιλελευθερισμός” στη βιβλιογραφία 1994-2017.	43
Διάγραμμα 3-2: Χρήση του όρου “νεοφιλελευθερισμός” στη βιβλιογραφία ανάλογα με τα πεδία. Παρατηρείται η εκτεταμένη χρήση του όρου στην πολιτική επιστήμη, και έπειτα στην κοινωνιολογία και οικονομία.	43
Διάγραμμα 3-3: Κατά κεφαλήν ΑΕΠ στο σύνολο των 28 χωρών που έχουν ενταχθεί στην ΕΕ τη διάρκεια των ετών 2010-2018.	45
Διάγραμμα 3-4: Σύγκριση κατά κεφαλήν ΑΕΠ μεταξύ της ΕΕ, των ΗΠΑ και χωρών-μέλη της ΕΕ.	46
Διάγραμμα 3-5: Αύξηση συνόλου επιβατών σε αερογραμμές ανά χώρα μέλος το 2018 σε σχέση με το 2017.	46
Διάγραμμα 3-6 : Κατά κεφαλήν ΑΕΠ των ΗΠΑ 2010-2019.	47
Διάγραμμα 3-7: Μεταναστευτικές ροές από και προς ΕΕ για τα έτη 2013-2018.	49
Διάγραμμα 3-8: Πυραμίδα ηλικιακής κατανομής στην ΕΕ σε άντρες και γυναίκες.	50
Διάγραμμα 3-9: Πυραμίδα ηλικιακής κατανομής στις ΗΠΑ σε άντρες και γυναίκες.	50
Διάγραμμα 3-10: Σύνοψη της ανάλυσης του Porter για τον κλάδο.	58
Διάγραμμα 3-11: Ορισμός κλάδου-στρατηγικών ομάδων, απεικόνιση σε Στρατηγικό χάρτη.	60
Διάγραμμα 4-1: Διάγραμμα Αλυσίδας Αξίας.	66
Διάγραμμα 5-1: Μεριδίο αγοράς στον κατασκευαστικό κλάδο αεροσκαφών για τους μεγαλύτερους κατασκευαστές και προμηθευτές αεροσκαφών για τα έτη 2017-2018.	98
Διάγραμμα 5-2: Σύνοψη της ανάλυσης του Porter για τον κλάδο.	99
Διάγραμμα 5-3: Διαφορές στον αριθμό επιβατών στις ΗΠΑ στις αερογραμμές Μάρτιο-Ιούνιο 2019 και 2020.	102

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1.1	Βασικές λειτουργίες του Management.	10
Εικόνα 1.2	Τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής.	12
Εικόνα 1.3	Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.	13
Εικόνα 1.4	Περιβαλλοντικές Μεταβλητές Εξωτερικού Περιβάλλοντος.	14
Εικόνα 1.5	Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού).	15
Εικόνα 1.6	Αλυσίδα Αξίας.	17
Εικόνα 1.7	Στοιχεία που περιλαμβάνονται στην Διαμόρφωση Στρατηγικής.	19

Εικόνα 1.8	SMART σκοποί.....	20
Εικόνα 1.9	Επίπεδα Στρατηγικής.....	21
Εικόνα 1.10	Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	22
Εικόνα 1.11	Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	23
Εικόνα 1.12	Υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου.....	25
Εικόνα 2.1	Ο Wilbur Wright εκτελεί την πρώτη του πτήση στο Kill Devil Hills, στη Νότια Καρολίνα, στις 24 Οκτωβρίου του 1902.....	28
Εικόνα 3.1:	Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter.....	53
Εικόνα 4.1	Ανάλυση ουσιώδους αξίας (materiality matrix) της Airbus για το έτος 2019.....	68
Εικόνα 4.2	Συνολικός όγκος προμηθειών της Airbus κατά το έτος 2018.....	69
Εικόνα 4.3	Κατανομή εργατικού δυναμικού στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες.....	70
Εικόνα 4.4	Ανάλυση SWOT της Airbus.....	71
Εικόνα 4.5	Οι 6 βασικές αρχές λειτουργίας της Airbus.....	75
Εικόνα 4.6	Στόχοι αειφόρου ανάπτυξης (SDG).....	76
Εικόνα 4.7	Επιδιωκόμενος στόχος οι πτήσεις μηδενικών εκπομπών.....	78
Εικόνα 4.8	Έσοδα Airbus SE για το έτος 2019.....	79
Εικόνα 4.9	Έσοδα και παραδόσεις για την Airbus Commercial Aircraft για το έτος 2019.....	80
Εικόνα 4.10	Αυτοματοποιημένη διαδικασία συναρμολόγησης της ατράκτου για το αεροσκάφος A320 στο Αμβούργο.....	81
Εικόνα 4.11	Ανάλυση SWOT της Boeing.....	84
Εικόνα 5.1	Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	97
Εικόνα 5.2	Ανάλυση SWOT της Airbus.....	101
Εικόνα 5.3	Ανάλυση SWOT της Boeing.....	101
Εικόνα 5.4	Επιχειρηματική Στρατηγική της Airbus.....	104
Εικόνα 5.5	Επιχειρησιακή Στρατηγική της Airbus.....	105
Εικόνα 5.6	Επιχειρηματική Στρατηγική της Boeing.....	107
Εικόνα 5.7	Επιχειρησιακή Στρατηγική της Boeing.....	108

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 2-1 Χρονολογική σειρά σημαντικών επιτευγμάτων στην εξέλιξη της αεροδιαστημικής βιομηχανίας.....	31
Πίνακας 3-1: Εκπτώσεις στην αξία των διαφόρων αεροσκαφών του διπόλου Airbus-Boeing.....	55

Στις βιομηχανικές χώρες η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η εναλλαγή των πληροφοριών είχαν ως αντίκτυπο να εμφανίζεται ολοένα και αυξανόμενο ενδιαφέρον για τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις διατηρούν την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα τους, καθιστώντας αρκετές τεχνικές ανταγωνισμού του επιχειρηματικού κόσμου απαρχαιωμένες. Τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα αλλά και από η θέσπιση νέων στρατηγικών ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό οι οργανισμοί του 21^{ου} αιώνα διαμορφώνουν ως πρωταρχικό στόχο στρατηγικές που θα τις κάνουν να ξεχωρίσουν και θα τους προσδώσουν μια ισχυρή και ανταγωνιστική δομή. Ωστόσο, το συνεχές εξελισσόμενο και ευμετάβλητο περιβάλλον των οργανισμών, είτε πρόκειται για το εξωτερικό είτε για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οδήγησαν στην εξέλιξη του Στρατηγικού Management, και επομένως στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Στη παρούσα διπλωματική εργασία, επιδιώκεται να μελετηθεί και να υλοποιηθεί η στρατηγική ανάλυση του κλάδου των κατασκευαστών αεροπλάνων, και επιχειρείται να αναλυθεί το δίπολο που έχει δημιουργηθεί στον κλάδο μεταξύ της Airbus και της Boeing. Πιο αναλυτικά, μετά την ανάλυση PESTLE, τον ορισμό του κλάδου δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων Airbus και Boeing και την ανάλυση του κλάδου με το Υπόδειγμα Porter, ακολουθεί στρατηγική ανάλυση του διπόλου Airbus-Boeing και η μελέτη του περιβάλλοντος τους με την χρήση της SWOT analysis. Οι παραπάνω αναλύσεις πραγματοποιούνται σε μία προσπάθεια να προταθούν εναλλακτικές στρατηγικές για τις εταιρίες Boeing και Airbus. Συνεπώς, στη διπλωματική αυτή αναλύεται το εγχείρημα παρουσίασης μιας εξίσου αξιόπιστης εναλλακτικής στρατηγικής για τις εταιρίες Boeing και Airbus, μέσω της στρατηγικής ανάλυσης και σύγκρισης των δύο αυτών εταιριών. Για τη διευκόλυνση του αναγνώστη της εργασίας παρατίθενται στη συνέχεια η δομή της αλλά και τα θέματα που θα εξεταστούν σε κάθε κεφάλαιο. Η ανάπτυξη, λοιπόν, συνίσταται ως εξής:

Στο **Κεφάλαιο 1** πραγματοποιείται μια εισαγωγή στην έννοια του στρατηγικού management και συγχρόνως επιδιώκεται η παρουσίαση των βασικών στοιχείων του. Το **Κεφάλαιο 2** αφιερώνεται στην ανασκόπηση του κλάδου των κατασκευαστών αεροπλάνων. Στο **Κεφάλαιο 3** επιδιώκεται η ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο δρουν οι εταιρίες Airbus και Boeing χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE αλλά και το Υπόδειγμα Porter. Στόχος της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι να αποτιμηθεί η επιρροή των παραγόντων που δρουν καταλυτικά, αφενός στη λειτουργία των εταιριών και αφετέρου στη διαμόρφωση στρατηγικής και στη διατήρηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο **Κεφάλαιο 4** πραγματοποιείται μια στρατηγική ανάλυση του διπόλου Airbus-Boeing, ώστε να διακριθούν, μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος των δύο εταιριών, τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία των δύο επιχειρήσεων, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από εξωτερικό περιβάλλον τους (SWOT analysis). Στο **Κεφάλαιο 5**, εξάγονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας και επιδιώκεται να προταθούν εναλλακτικές στρατηγικές για τις εταιρίες Boeing και Airbus.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, τον Καθηγητή κ. Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, για την υπομονή, την καθοδήγηση και τις συμβουλές του κατά την διάρκεια της συνεργασίας μας και για την καθοριστική συμβολή του στην υλοποίησή της.

Πειραιάς, Οκτώβριος 2020

Κεφάλαιο 1^ο: Βασικές αρχές του Στρατηγικού Management

1. Ανασκόπηση

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη ιστορική αναδρομή εμφάνισης των όρων του μάνατζμεντ και της στρατηγικής και εν συνεχεία παρουσιάζονται ποικίλοι ορισμοί της στρατηγικής από διακεκριμένους επιστήμονες, αποδεικνύοντας τη σύγχυση γύρω από τον ορισμό της. Ακολούθως, θα παρουσιαστεί η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ και θα αναλυθεί το θεωρητικό υπόβαθρο του συγκεκριμένου υποδείγματος, ώστε να γίνουν κατανοητά τα στάδια του και η έννοια της στρατηγικής.

1.1 Ιστορική αναδρομή στη Στρατηγική

Στη σύγχρονη εποχή, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η εναλλαγή των πληροφοριών είχαν ως αντίκτυπο να θεωρηθούν αρκετές τεχνικές ανταγωνισμού του επιχειρηματικού κόσμου απαρχαιωμένες. Η επιτυχία και η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι στοιχεία που δεν εξαρτώνται μόνο από τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα αλλά και από τη θέσπιση νέων στρατηγικών που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις του 21ου αιώνα διαμορφώνουν ως πρωταρχικό στόχο στρατηγικές που θα τις κάνουν να ξεχωρίσουν και θα τους προσδώσουν μια ισχυρή και ανταγωνιστική δομή. Η έννοια της στρατηγικής διαχείρισης έχει έρθει στην πρώτη γραμμή στη διαχείριση των επιχειρηματικών οργανώσεων κατά την δεκαετία του 1980. Με την αύξηση της παραγωγής οι εξελίξεις στην αγορά άρχισαν να εντείνουν τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, η εμφάνιση της έννοιας της στρατηγικής έχει τις βάσεις της στην αρχαιότητα.

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα, όπου σήμαινε τη τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής ενός πολέμου. Ετυμολογικά ορίζεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» + «άγω» (οδηγώ, ηγούμαι) και έτσι είναι άμεσα συνδεδεμένη σαν όρος με την στρατιωτική ή πολεμική τέχνη^[1]. Για χιλιάδες χρόνια, έχει αποτελέσει έναν τρόπο σκέψης άλλοτε για επιβίωση και άλλοτε για δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στον πόλεμο και στην πολιτική και σε όλες τις φάσεις της ανθρώπινης ύπαρξης και δημιουργίας. Στην Αρχαία Αθήνα με τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη δημιουργήθηκε το αξίωμα του στρατηγού σύμφωνα με το οποίο ο κάθε στρατηγός ηγείτο σε κάθε μία από τις 10 φυλές που είχε διαιρεθεί η Αθήνα. Οι στρατηγοί ήταν οι πρώτοι που εφάρμοσαν τη στρατηγική στην πιο αυθεντική μορφή της. Είναι γνωστό ότι η έννοια της στρατηγικής αποτέλεσε θεμελιώδη παράγοντα για την έκβαση της εκάστοτε μάχης. Η εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής συνετέλεσε σε σημαντικά νικητήρια αποτελέσματα^[2].

Μολονότι η στρατηγική είναι έννοια γνωστή από την αρχαιότητα, η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής έγινε ευρύτερα γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του '80, όταν ο καθηγητής Michael Porter του Harvard Business School, με αφορμή την έρευνά του για τον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

¹ https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/strategy.

² Rich Horwath, "The Origin of Strategy".

Τα υποδείγματα του Porter (τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν και ως εργαλεία), ιδιαιτέρως το υπόδειγμα των «πέντε δυνάμεων» και το υπόδειγμα της «αλυσίδας αξίας», έδιναν έμφαση στο ευρύτερο περιβάλλον του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση αλλά και στο τρόπο δόμησής του, γεγονός που προσέλκυσε το ενδιαφέρον του ακαδημαϊκού και επιχειρηματικού κόσμου^[3].

Συνεπώς, η στρατηγική, κατά κύριο λόγο, περιλαμβάνει ένστικτο και δημιουργικότητα, ευαισθησία και έμφαση για ό,τι συμβαίνει στο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον γύρω μας, άρτια εκτίμηση των πόρων, δυνατοτήτων και αδυναμιών μας και τέλος πειραματισμό με καινοτόμες ιδέες και τρόπους υλοποίησής τους.

Υπάρχουν πάρα πολλές ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις στόχος είναι ο συνδυασμός του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, των ευκαιριών και των απειλών από την μία πλευρά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη. Η βάση της στρατηγικής στρατιωτικής ή μη είναι το ταίριασμα των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων με την περιοχή της μάχης, με τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή.

Με άλλα λόγια, η επιτυχημένη στρατηγική είναι συνδυασμός στρατηγικής σκέψης, συστηματικής ανάλυσης, επιλογής των σωστών ατόμων για την υλοποίησή της και φυσικά της συνειδητοποίησης ότι «όλα περιστρέφονται και ανταμείβονται ανάλογα με την ικανοποίηση του πελάτη».

1.2 Ιστορική αναδρομή στο Μάνατζμεντ

Μολονότι το μάνατζμεντ σαν λειτουργία παρουσιάστηκε κατά την αρχαιότητα, η συστημική οργάνωση της έννοιας και της γνώσης του υλοποιήθηκε από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Το 1910 δημοσιεύθηκε στις ΗΠΑ, από τον Fraderich Taylor το σύγγραμμά "Αρχές Επιστημονικού management καθιστώντας τον πατέρα της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Στο σύγγραμμά του υποστήριξε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υπογράμμισε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Θεωρούσε ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι επιβάλλεται να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας και να παραμερίσουν την διανομή των κερδών ως κυρίαρχο πρόβλημα τους.

Στην Ευρώπη ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης θεωρείται ο Henri Fayol (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, ο οποίος μάλιστα καλείται και ως ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" μετά τον Taylor. Αναφορικά με τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων,

³ Porter Michael, (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review.

συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Υπέρμαχος της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ, θεωρείται επίσης και ο Max Weber (1864 - 1920). Είναι ιδιαίτερα γνωστός για την ενασχόλησή του με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η διοίκηση μέσω γραφείων (γραφειοκρατία) είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης ελέγχου στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον Weber, πρόκειται για μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολυσύνθετων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Θερμός υποστηρικτής της ανάγκης για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, υπήρξε ο Gantt συνεργάτης του Taylor, ο οποίος εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υπογράμμισε τη σημασία εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα και παράλληλα ανέπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο. Τέλος, έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Ωστόσο, σύντομα εμφανίστηκαν οι αμφισβητίες αναφορικά με τις θεωρίες του Taylor και των υποστηρικτών του. Οι αμφισβητίες αυτές εστίαζαν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστηρίχθηκε ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν στις συνθήκες και στις μεθόδους εργασίας, θα βοηθούσε να βελτιωθεί το ηθικό τους και να δείξουν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Η πραγματοποίηση ερευνών εκείνη την εποχή (1920) σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, επιβεβαίωσε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας συντελέστηκε όταν οι εργαζόμενοι ένιωσαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αύξηση της παραγωγικότητας υπό αυτές τις συνθήκες υλοποιήθηκε ανεξαρτήτως από τη βελτίωση ή μη των συνθηκών εργασίας.

Στην εποχή μας, το επιστημονικό υπόβαθρο των διαφόρων προσεγγίσεων που αφορούν στις ποικίλες διαστάσεις του management και των οργανώσεων του (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) αντλούνται από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ.

Σύμφωνα λοιπόν, με τις αρχές του Fayol (1920), το μάνατζμεντ αποτελείται από τις εξής λειτουργίες (Εικόνα 1.1):



Εικόνα 1.1 Βασικές λειτουργίες του Management.

Πηγή: Fayol, Henri (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (in French), Paris, H. Dunod et E. Pinat

1.3 Βασικές Έννοιες

Στις παρακάτω παραγράφους αναλύεται η έννοια της στρατηγικής, καθώς και η μετεξέλιξη της σε στρατηγικό μάνατζμεντ. Στην συνέχεια, παρατίθεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ και παρουσιάζονται περιληπτικά τα βασικά στοιχεία του.

1.3.1 Η έννοια της στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής έχει διατυπωθεί και οριστεί ποικιλοτρόπως στην ελληνική αλλά και στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Το 1951, ο Newman χρησιμοποιεί πρώτη φορά τον όρο στρατηγική στο σύγγραμμά του, όταν οι ερευνητές του πεδίου διοίκησης επιχειρήσεων συνειδητοποίησαν ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούν τη ίδια τεχνολογία παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης^[4]. Παρακάτω παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί της λέξης στρατηγικής:

- ✚ Σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2006)^[5] στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction), το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων των ενδιαφερόμενων (stakeholders).
- ✚ Κατά τον Chandler (1962)^[6] στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων της επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων, καθώς και ο προσδιορισμός και η κατανομή πόρων και μέσων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών.

⁴ Newman William, (1951), "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management.

⁵ Johnson G. and Scholes K. and Whittington R. , Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 7TH Edition, 2006.

⁶ Chandler Alfred, (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise".

- ✚ Επίσης κατά τους Hofer και Schendel (1978)^[7] στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.
- ✚ Σύμφωνα με τον Quin (1980)^[8]: «Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μία καθοριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μία μοναδική και βιώσιμη που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων».
- ✚ Ένας άλλος ορισμός θεωρεί ότι η στρατηγική συνίσταται στη διαμόρφωση της αποστολής, των στόχων, των σκοπών, των πολιτικών και των σχεδίων για την επίτευξη τους που διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης (Kenneth, 1981)^[9].
- ✚ Ο Ansoff (1985)^[10] θεωρεί ότι στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον.
- ✚ Ο Ohmae (1987)^[11] διατυπώνει τον εξής ορισμό: «Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μία λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει όσο αποτελεσματικότερα γίνεται μία διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο».
- ✚ Τέλος, ένας από τους πιο επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Porter (1996) ορίζει τη στρατηγική ως το να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Σύμφωνα με σχετικό άρθρο του «Harvard Business Review, What is Strategy» αναφορικά με τον ορισμό της στρατηγικής θεωρεί ότι είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της^[12].

Από τα παραπάνω, διακρίνεται ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Πρωταρχικός σκοπός της στρατηγικής είναι η απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αξιοποιώντας και συντονίζοντας τους πόρους αλλά και τις αποφάσεις ενός οργανισμού. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο πλάνο που περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. Αδιαμφισβήτητα, η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, αλλά δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής^[13]:

⁷ Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul

⁸ Quin Brain James, (2002), "The Strategy Process"

⁹ Andrews Kenneth (1971), The Concept of Corporate Strategy

¹⁰ Ansoff Iger, (1985), "Corporate Strategy".

¹¹ Kenichi Ohmae, (1987), The Triad World View.

¹² Porter Michael, (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov-Dec.

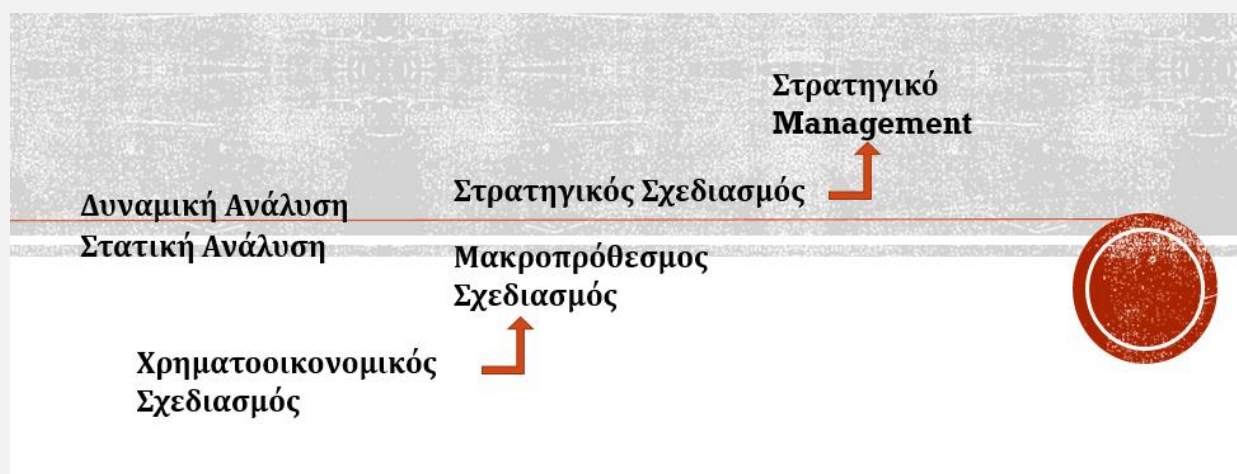
¹³ Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.

- ❖ Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί.
- ❖ Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- ❖ Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης.
- ❖ Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω ορισμών της στρατηγικής είναι η αποδοχή του Ορθολογικού Προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών^[14].

Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής είναι λοιπόν, μία συνεχής διαδικασία, το αποτέλεσμα της οποίας, η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή στρατηγική, αλλά μία στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης στρατηγικής (Mintzberg,1987)^{[15],[16]}.

Η στρατηγική λοιπόν, διαχωρίζεται σε δύο αναλύσεις, τη στατική ανάλυση, καθώς και την δυναμική ανάλυση. Η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος λαμβάνεται υπόψη στη δυναμική ανάλυση, η οποία διακρίνεται στο Στρατηγικό σχεδιασμό και στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αντίστοιχα, η στατική ανάλυση διακρίνεται στο Χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και εν συνεχεία στον Μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (Εικόνα 1.2)^[17].



Εικόνα 1.2 Τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής.

Πηγή: Mintzberg Henry, *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, 1987

¹⁴ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Δεκέμβριος 2013.

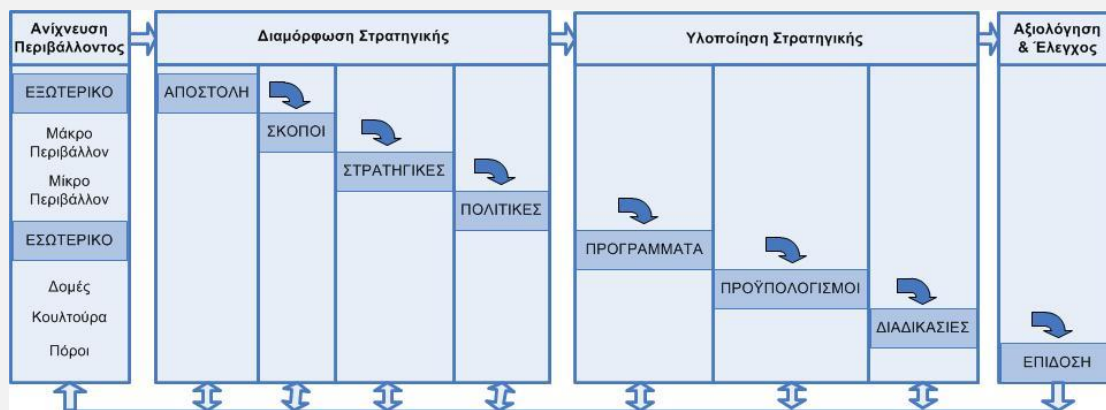
¹⁵ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

¹⁶ Mintzberg Henry, (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*

¹⁷ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

1.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management

Με την έννοια στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζουμε μια συνεχή και περιεκτική διαδικασία μάνατζμεντ που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών^[18]. Η διαφοροποίηση της έννοιας του στρατηγικού μάνατζμεντ από τον στρατηγικό σχεδιασμό έγκειται στο γεγονός ότι στο πρώτο, την ανίχνευση περιβάλλοντος διαδέχεται η διαμόρφωση στρατηγικής και συνεπώς η αποστολή. Αντίθετα, στον στρατηγικό σχεδιασμό η αποστολή προηγείται της ανίχνευσης περιβάλλοντος. Στην επόμενη εικόνα (Εικόνα 1.3) απεικονίζεται το Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ, το οποίο περιλαμβάνει τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας του^[19].



Εικόνα 1.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Ανίχνευση περιβάλλοντος καλείται η επόπτευση, η αξιολόγηση και η μετάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε σημαντικά άτομα της εταιρίας. Στόχος του είναι να καθορίσει τους στρατηγικούς πυλώνες, αυτά τα ενδότερα και εξώτερα στοιχεία που θα κατευθύνουν την επεξεργασία των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρίας. Η απλοϊκότερη μορφή προβολής των συνεπειών της περιβαλλοντικής σάρωσης είναι με τη χρήση μίας SWOT ανάλυσης. Το SWOT είναι ένα αρκτικόλεξο που αξιοποιείται προκειμένου να περιγράψει καθορισμένα πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και κινδύνους οι οποίοι θεωρητικά είναι στρατηγικοί παράγοντες για μια εταιρία. Ο περίγυρος, έξω από τον οργανισμό συναποτελείται από ασταθείς παράγοντες, όπως είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές και ανήκουν στον μακροπρόθεσμο έλεγχο της διευθύνουσας διοίκησης. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές θεωρούνται τα συστατικά στοιχεία σύμφωνα με τα οποία δομείται η εταιρία^[20].

¹⁸ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

¹⁹ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

²⁰ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο Γενικευμένο Μάκρο Περιβάλλον (societal) και στο άμεσο ή μικρό περιβάλλον (task). Στην Εικόνα 1.4 απεικονίζονται οι περιβαλλοντικές μεταβλητές (key environmental variables) ^[21].



Εικόνα 1.4 Περιβαλλοντικές Μεταβλητές Εξωτερικού Περιβάλλοντος.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

Ως Γενικευμένο Περιβάλλον είναι δυνατό να θεωρήσουμε τις κλίσεις και τις δυνατότητες που παρουσιάζονται μέσα σ' ένα ρεαλιστικό και κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης, Γενικευμένο Περιβάλλον μπορούμε να θεωρήσουμε τα στοχοποιημένα στοιχεία που εμφανίζονται εντός καθορισμένου περιβάλλοντος εργασίας ενός φορέα, τον οποίο συνήθως αποκαλούμε βιομηχανία του. Η τεχνική ανάλυσης που είναι διαθέσιμη για την εξέταση αυτών των περιβαλλοντικών μεταβλητών είναι το μοντέλο του PEST ή όπως εξελίχθηκε PESTLE. Το Μάκρο – περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τις δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως^[22]:

- Πολιτικό Περιβάλλον (P)
- Οικονομικό Περιβάλλον (E)
- Κοινωνικό - πολιτισμικό Περιβάλλον (S)
- Τεχνολογικό Περιβάλλον (T)
- Νομικό Περιβάλλον (L)
- Ηθικό Περιβάλλον (E)
- Παγκόσμιο Περιβάλλον (Global)

²¹ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

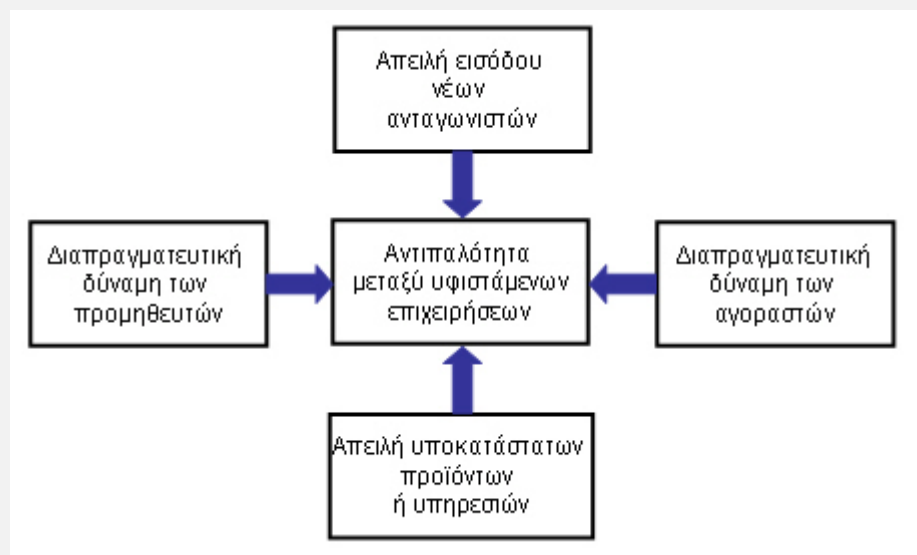
²² Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

Το άμεσο περιβάλλον ή κλάδος αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Τέτοιες ομάδες είναι οι Μέτοχοι, οι Προμηθευτές, οι Τοπικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές κ.α.

Για να προσδιοριστεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο χρησιμοποιείται το Υπόδειγμα Porter. Πρόκειται για ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου. Αυτές είναι^[23]:

- Απειλή νέων εισροών
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η Εικόνα 1.5 απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των Πέντε Δυνάμεων του Porter:



Εικόνα 1.5 Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού).

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

Μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που εδράζονται μέσα στην οργάνωση και ανήκουν στη βραχυπρόθεσμη πολιτική των υψηλόβαθμων στελεχών αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας.

Τα διαθέσιμα που ένας φορέας έχει στη διάθεσή του και οι δεξιότητες που είναι σε θέση ν' αναπτύξει ονομάζονται δυνάμεις μιας εταιρίας. Η επιχείρηση με τη συνεκμετάλλευση αυτών των παραγόντων έχει τη δυνατότητα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον να πετυχαίνει και να διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

²³ <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Ανεπάρκειες μιας εταιρίας ή αλλιώς αδυναμίες ονομάζονται τα αγαθά και οι ικανότητες οι οποίες παρόλο που είναι αναγκαίες είναι ανύπαρκτες.

Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η εργασία. Περιλαμβάνουν τη δομή, τον πολιτισμό, τις δυνατότητες και τους πόρους της εταιρίας. Οι δυνάμεις μιας επιχείρησης είναι δυνατό να διαμορφώσουν σημείο υπεροχής έναντι άλλων εταιριών, το οποίο αν χρησιμοποιηθεί ορθά και αναζωογονείται, μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από^[24]:

- Δομές
- Κουλτούρα
- Πόροι

Ως περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης τα οποία θεωρούνται και συστατικοί παράγοντές της, εννοούμε τους πόρους. Οι πόροι αποτελούνται από τα εξής περιουσιακά στοιχεία: τα ενσώματα/υλικά πάγια (βιομηχανίες, εξοπλισμός, οικονομικά, θέση/χώρος), τα έμψυχα (εργαζόμενοι, δεξιότητες, προθέσεις) και άψυχα (τεχνολογία, ευρεσιτεχνίες, πνευματικά δικαιώματα, κουλτούρα και δόξα)^[25].

Στους πόρους της επιχείρησης εντάσσονται το Ανθρώπινο δυναμικό, οι Διοικητικές ικανότητες, οι Χρηματοοικονομικοί πόροι, οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης ακόμα και το know how.

Στη δομή του οργανισμού εντάσσονται η ιεραρχία συνήθως, απεικονισμένη σε οργανογράμματα, η επικοινωνία εντός του οργανισμού αλλά και η ροή της εργασίας και της παραγωγής.

Τέλος, αναφορικά με την κουλτούρα της επιχείρησης θα ήταν εφικτό να ενταχθούν στοιχεία, όπως είναι οι αξίες, οι προσδοκίες αλλά και τα πιστεύω της επιχείρησης τα οποία διοχετεύονται στους εργαζομένους.

Είναι γεγονός πως το στρατηγικό μάνατζμεντ πραγματεύεται τα οφέλη, τις ανεπάρκειες, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους μιας εταιρίας. Ωστόσο, οι τεχνικές ανάλυσης για κάθε ένα από αυτά αναπτύχθηκαν στο πρόσφατο παρελθόν. Η απλή λίστα με SWOT μεταβλητές δεν επαρκεί πλέον. Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εφαρμόζουμε δύο τεχνικές, τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και τη θεωρία της αλυσίδας αξίας. Η πρώτη θεωρία στοχεύει στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και ισχυρίζεται ότι η τελέσφορη εφαρμογή των πόρων θα εξελίξει τις ικανότητες, ώστε ν' αποτελέσουν ασύγκριτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δεύτερη προσέγγιση, η θεωρία αλυσίδας αξίας διακρίνει τις δυνατότητες και τις ανεπάρκειες της επιχείρησης και δημιουργεί ανταγωνιστικό προβάδισμα. Οι εταιρίες έχοντας στη διάθεσή τους αγαθά και ικανότητες και κάνοντας χρήση τους χαρακτηρίζονται, αλλά και ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό, ενώ ταυτόχρονα με αυτά τα εφόδια χαράσσουν την στρατηγική και την πολιτική τους^[26].

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή, εάν συνδυαστούν οι πόροι με τέτοιο τρόπο, ώστε να μετασηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες, δηλαδή σε ανώτερα χαρακτηριστικά που η επιχείρηση διαθέτει έναντι των ανταγωνιστών της.

²⁴ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

²⁵ Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.

²⁶ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

Για να αποτελέσει μια ικανότητα δύναμη και κατ' επέκταση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει σύμφωνα με τον Barney, να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά^[27]:

- ✚ Αξία (value), αν παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✚ Σπανιότητα (rarity), αν δεν το διαθέτουν οι ανταγωνιστές
- ✚ Δύσκολο ν' αντιγραφεί (imitability), αν δεν είναι εύκολο ν' αντιγραφεί
- ✚ Συμφωνία με την οργάνωση (organization), η ύπαρξη κατάλληλης οργάνωσης της επιχείρησης, για να μπορέσει να το αξιοποιήσει.

Σύμφωνα με τη θεωρία αλυσίδας αξίας και τον Porter μία επιχείρηση εφαρμόζει αυτή τη θεωρία, όταν επιθυμεί να κατανοήσει πώς δεσμεύεται η αξία, διότι οι πρώτες ύλες μεταμορφώνονται σε ολοκληρωμένα αγαθά, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συμπερασματικά, μία αλυσίδα αξίας είναι ένα πλέγμα αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας που αφορμώνται από τις πρώτες ύλες τις οποίες προμηθεύουν οι ειδικοί, για να δραστηριοποιηθούν προς κινήσεις προστιθέμενης αξίας που σχετίζονται με την παραγωγή και το εμπόριο. Ακολουθώντας, προχωρά με τους διανομείς και κλείνει τον κύκλο όταν φτάσουν τα τελικά προϊόντα στον τελικό καταναλωτή. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας χρησιμοποιείται για κάθε τύπο επιχείρησης είτε αφορά σε παροχή υπηρεσιών είτε σε παρασκευή προϊόντων. Παρακάτω απεικονίζεται ένα παράδειγμα μιας τυπικής αλυσίδας αξίας για ένα κατασκευασμένο προϊόν ^[28].



Εικόνα 1.6 Αλυσίδα Αξίας.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

²⁷ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

²⁸ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

Σύμφωνα και με την Εικόνα 1.6 οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται στις κύριες αλλά και στις δευτερεύουσες δραστηριότητες. Κύριες είναι εκείνες που συμβάλλουν στην φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη διανομή του και στην υποστήριξη του μετά την πώληση. Υποστηρικτικές θεωρούνται εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και τον συντονισμό τους.

Παραδείγματα κύριων δραστηριοτήτων αποτελούν οι παρακάτω:

- Διαχείριση εισροών, η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών, όπως είναι η αποθήκευση και ο έλεγχος των αποθεμάτων.
- Οι λειτουργίες, όπως είναι η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας και η συντήρηση των μηχανημάτων, δραστηριότητες δηλαδή μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.
- Η διαχείριση εκροών, όπως είναι οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος στους αγοραστές.
- Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις δηλαδή δραστηριότητες που στοχεύουν στην ενημέρωση των καταναλωτών για το προϊόν της επιχείρησης, ώστε να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα γι' αυτό.

Δραστηριότητες υποστήριξης είναι:

- Η υποδομή της επιχείρησης (firm infrastructure) που αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική, η λογιστική και τα πληροφοριακά συστήματα, καθώς και οτιδήποτε υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.
- Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human resources management), η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες για την προσέλκυση, εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Η ανάπτυξη τεχνολογίας (technology development), δηλαδή η βελτίωση της τεχνολογίας η οποία χρησιμοποιείται σε κάθε δραστηριότητα.
- Η προμήθεια (procurement) που αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού και την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.

1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Διαμόρφωση Στρατηγικής ονομάζεται ο καθορισμός των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την υλοποίηση συγκεκριμένων σκοπών. Αυτή η τεχνική είναι εξαιρετικά σημαντική, διότι προμηθεύει την εταιρία με όλα αυτά τα πρότυπα που θα μεθοδεύσουν την επιτυχία της επιχείρησης. Αναφέρεται σ' ένα μακροχρόνιο σχέδιο διαχείρισης ευκαιριών και κινδύνων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τα ισχυρούς και ισχνούς παράγοντες μιας εταιρίας. Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής οργανώνει, διαφυλάττει και προστατεύει τη επιχείρηση από το εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Μία οργάνωση λοιπόν, είναι δυνατό να κρίνει τους πόρους της, να διανείμει τους προϋπολογισμούς της και να μεθοδεύσει ένα επιτυχέστερο πλάνο, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση της επένδυσης.^[29]

Τα απαραίτητα στοιχεία για την διαμόρφωση στρατηγικής είναι η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Στην Εικόνα 1.7 απεικονίζονται γραφικά η σχέση της διαμόρφωσης στρατηγικής με αυτά τα στοιχεία:

²⁹ Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.



Εικόνα 1.7 Στοιχεία που περιλαμβάνονται στην Διαμόρφωση Στρατηγικής .

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 15th Edition*, Prentice Hall: Pearson

1.5.1 Αποστολή

Η αποστολή ενός οργανισμού εκφράζει τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησής σας και τα προσδοκώμενα οφέλη για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Η αποστολή περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές και την τεχνολογία. Η αποστολή είναι η περιγραφή των βραχυπρόθεσμων στόχων μίας επιχείρησης. Μια καλά σχεδιασμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη μοναδικό σκοπό που θέτει μια επιχείρηση και προσδιορίζει το πεδίο ή το τομέα των δραστηριοτήτων της εταιρίας που προσφέρονται και τις αγορές που εξυπηρετούνται. Μια δήλωση αποστολής μπορεί να περιλαμβάνει επίσης τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης σχετικά με το τρόπο που δραστηριοποιείται και αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της. Αναφέρεται στο στρατηγικό όραμα της διοίκησης για το μέλλον της επιχείρησης. Υπάρχει δυνατότητα διάκρισης σε Αποστολή περιορισμένης προοπτικής αλλά και σε Αποστολή διευρυμένης προοπτικής. Η πρώτη περιορίζει την προοπτική των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε περιορισμένες μελλοντικές ευκαιρίες, ενώ η δεύτερη διευρύνει την προοπτική σε διάφορους τομείς ενδιαφέροντος^[30].

1.5.2 Σκοποί

Ως Σκοπός μπορεί να θεωρηθεί μια εξειδικευμένη επιδίωξη με γνώμονα το πως θα διαμορφωθούν τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δράσης αλλά και του χρονικού διαστήματος επίτευξης της^[31]. Οι σκοποί είναι επιθυμητό να μπορούν να διακριθούν από τους

³⁰ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

³¹ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Δεκέμβριος 2013.

ακόλουθους χαρακτηρισμούς: Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Αντιληπτοί, Ρεαλιστικοί και Επιτεύξιμοι (SMART) (Εικόνα 1.8). Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι συχνά υπάρχει σύγχυση μεταξύ των όρων «σκοπός» και «στόχος» και για αυτό επιδιώκεται η αποσαφήνιση του όρου «στόχος», υπογραμμίζοντας ότι αυτός ο όρος περιλαμβάνει γενικές κατευθύνσεις και πλαίσια αναφορικά με τις δραστηριότητες της εταιρίας αλλά δεν εμπεριέχει την έννοια του χρονικού προσδιορισμού εκπλήρωσης τους.



Εικόνα 1.8 SMART σκοποί.

Πηγή: <https://www.pixtastock.com/illustration/55413744>

1.5.3 Στρατηγικές

Οι Στρατηγικές αποτελούν μια λεπτομερή περιγραφή του πλάνου της επιχείρησης αναφορικά με τους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε τρία επίπεδα, επιχειρησιακό (corporate), Επιχειρηματικό (business) και Λειτουργικό (functional) (Εικόνα 1.9).

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) συνήθως, αναφέρεται σε όμιλο επιχειρήσεων και εστιάζει στην ανάπτυξη και τη διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων του, η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και η λειτουργική στρατηγική, (functional strategy) η οποία εστιάζει στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης ιεραρχούνται, όπως

παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα σε τρία επίπεδα. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής^[32].



Εικόνα 1.9 Επίπεδα Στρατηγικής.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

Η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιλαμβάνει αποφάσεις για νέα εγχειρήματα, εξαγωγές, στρατηγικές ανάπτυξης που μπορούν να εξελιχθούν και σε διαποίκιση. Ένας από τους κύριους στόχους της είναι να αυξήσει η επιχείρηση την απόδοση των επενδύσεων της, εφαρμόζοντας αποφάσεις που να βασίζονται στην ελκυστικότητα του κλάδου αναφορικά με την ανταγωνιστική θέση του ίδιου του οργανισμού. Παρακάτω απεικονίζεται το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών, αναλογικά με την συσχέτιση μεταξύ της ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού^[33].

³² Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

³³ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.



Εικόνα 1.10

Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

Όπως διαφαίνεται και από την Εικόνα 1.10 η επιχειρησιακή στρατηγική είναι εφικτό να διακριθεί σε:

- ✚ Στρατηγική Ανάπτυξης
- ✚ Σταθεροποίησης
- ✚ Περισυλλογής

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αναφέρονται σε δραστηριότητες που η επιχείρηση θα ήθελε να αποκτήσει. Διακρίνονται σε στρατηγικές ολοκλήρωσης, είτε κάθετης είτε οριζόντιας, αλλά και στρατηγικές διαποίκιλης, είτε συσχετισμένης είτε ασυσχέτιστης^[34].

Κατά την κάθετη ολοκλήρωση, υπάρχει η διάκριση της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός στην οποία ο οργανισμός αλλάζει κλάδο και εισέρχεται στις δραστηριότητες των καταναλωτών αλλά και προς τα πίσω στην οποία ο οργανισμός επίσης, αλλάζει κλάδο αλλά εισέρχεται στις δραστηριότητες των προμηθευτών. Κατά την οριζόντια ολοκλήρωση ο οργανισμός παραμένει στον ίδιο κλάδο, αλλά είναι πιθανό να εξαγοράσει κάποια εταιρία συναφούς αντικειμένου.

Κατά τη διαποίκιλη, ο οργανισμός επίσης, αλλάζει κλάδο, ωστόσο, μπορεί είτε να πραγματοποιήσει δραστηριότητες «συσχετισμένες» με τις υπάρχουσες είτε «ασυσχέτιστες».

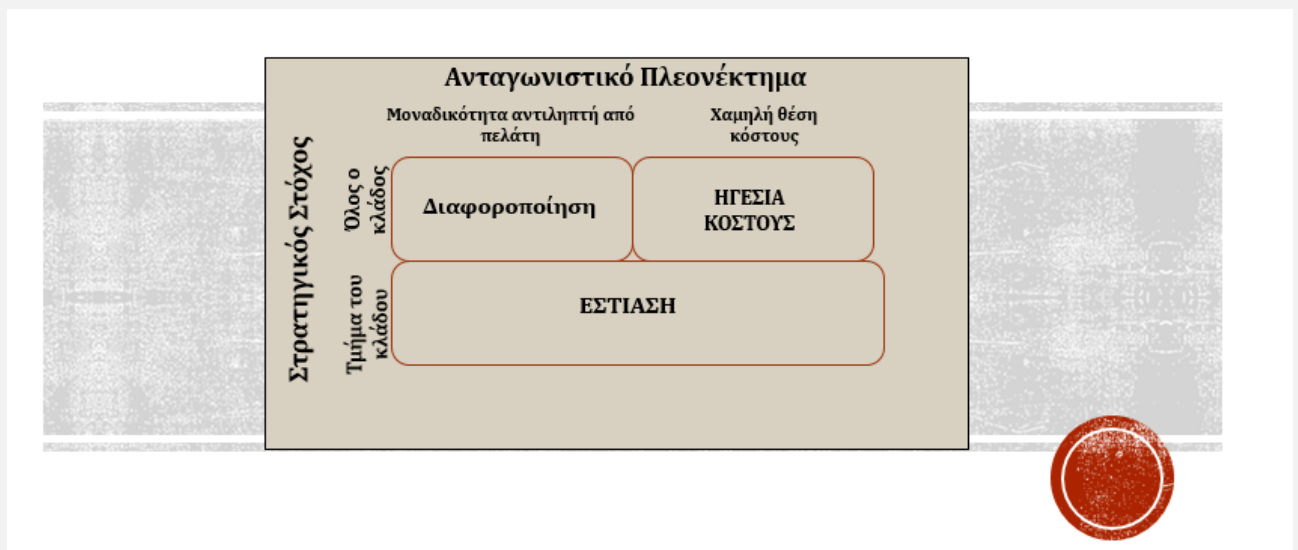
Στις στρατηγικές περισυλλογής, ο οργανισμός διαθέτει χαμηλή ανταγωνιστική θέση. Ωστόσο, αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή, διαμορφώνει στρατηγική περισυλλογής, που βασίζεται στη διάσωση της επιχείρησης. Ωστόσο, αν η ελκυστικότητα του κλάδου έχει επίσης, φθίνουσα πορεία τότε είναι εφικτό είτε να πωληθεί η ίδια η επιχείρηση και τα προϊόντα της ή στη

³⁴ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

χειρότερη περίπτωση που ο κλάδος και η ανταγωνιστική θέση είναι εξίσου χαμηλά η επιχείρησή να οδηγηθεί στη χρεοκοπία^[35].

Η επιχειρηματική στρατηγική διαμορφώνεται εντός της Στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται σε (Εικόνα 1.11)^[36]:

- ✚ Στρατηγική Διαφοροποίησης, κατά την οποία η επιχειρηματική μονάδα προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες μοναδικά, προσδίδοντας αξία στον πελάτη.
- ✚ Στρατηγική ηγεσίας κόστους, κατά την οποία η επιχείρηση έχει στόχο να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο.
- ✚ Εστίασης που βασίζεται είτε σε ένα πλεονέκτημα κόστους είτε σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης^[37].



Εικόνα 1.11

Επιχειρηματικές Στρατηγικές.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

Τέλος, κύριος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η έρευνα και η ανάπτυξη κτλ.

1.5.4 Πολιτικές

Οι Πολιτικές προσφέρουν τη σύνδεση μεταξύ της Διαμόρφωσης Στρατηγικής και της Υλοποίησης. Οι πολιτικές αποτελούν το σύνολο των μέτρων που λαμβάνονται και των μεθόδων και διαδικασιών που ακολουθούνται, μέσω των οποίων, οι εταιρίες διαβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι τους οργανώνονται και λειτουργούν, προκειμένου να πετύχουν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο

³⁵ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

³⁶ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

³⁷ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

και με το μικρότερο δυνατό κόστος τους σκοπούς που έχουν τεθεί σε διάφορους τομείς δραστηριοτήτων.

1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η Υλοποίηση στρατηγικής είναι μια διαδικασία εξίσου σημαντική με τη Διαμόρφωση Στρατηγικής, καθώς μια στρατηγική θεωρείται πετυχημένη μόνο, εάν εφαρμοστεί ορθά. Ως Υλοποίηση στρατηγικής λοιπόν, ορίζονται οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές εκτελούνται εσωτερικά σε έναν οργανισμό. Διακρίνεται στα Προγράμματα, στους Προϋπολογισμούς και στις διαδικασίες^{[38],[39]}.

1.6.1 Προγράμματα

Με τον όρο Προγράμματα περιγράφονται το πλάνο κινήσεων και δράσεων που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση με στόχο την επιτυχή έκβαση των σχεδίων της. Κατά την ανάπτυξη των προγραμμάτων απαιτείται να λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως η εφικτότητα των προγραμμάτων, η σειρά εκτέλεσής τους, ο ρυθμός και η έκταση των πραγματοποιούμενων αλλαγών και οι αξιολογήσεις των stakeholders. Την ανάπτυξη των προγραμμάτων διαδέχεται η κατάρτιση των προϋπολογισμών.

1.6.2 Προϋπολογισμοί

Με τον όρο Προϋπολογισμοί περιγράφονται σε χρηματικές μονάδες τα προγράμματα της επιχείρησης. Διαθέτει άμεση συσχέτιση με τα προγράμματα, καθώς κατά την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού ορίζεται το ποσό ή τα ποσά σε αξία χρημάτων που θα κοστίσει στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και τα κέρδη που αναμένονται από αυτή.

1.6.3 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες περιγράφουν ενδελεχώς τις δράσεις που απαιτείται να υλοποιηθούν προκειμένου να οδηγηθεί ο οργανισμός στην επιτυχής ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

1.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το τελευταίο στοιχείο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Πρόκειται για μια διαδικασία σύγκρισης των πραγματικών δεδομένων με τα επιθυμητά. Τα διάφορα αποτελέσματα του πλάνου κινήσεων και δράσεων του οργανισμού καταγράφονται λεπτομερώς και αντιπαρατίθενται με τα αποτελέσματα των αρχικών και επιθυμητών εκτιμήσεων.

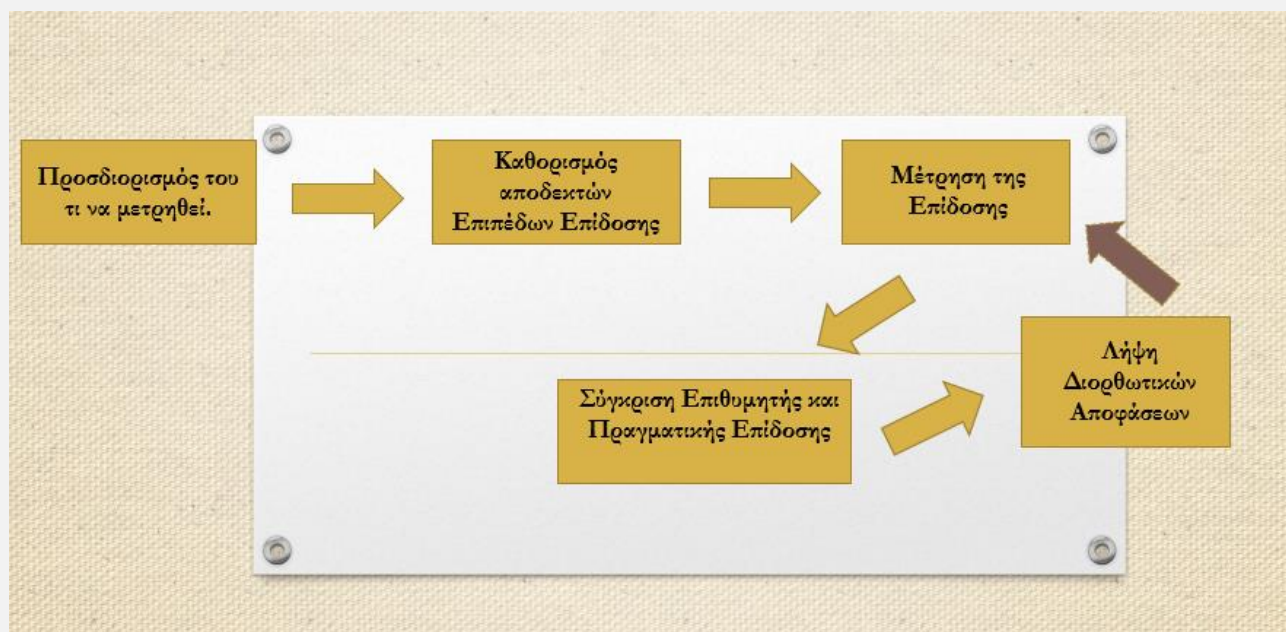
Η αξιολόγηση εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και τα αποτελέσματα αυτής χρησιμοποιούνται για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και τη λύση προβλημάτων. Μολονότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελικό μείζον στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης είναι εφικτό να εντοπίσει τις αδυναμίες των στρατηγικών σχεδίων και επομένως να οδηγήσει στην αναμόρφωση του.

Η πρακτική της στρατηγικής διαχείρισης δικαιολογείται από την άποψη της ικανότητάς της να βελτιώνει τις επιδόσεις ενός οργανισμού, που συνήθως μετράται από την άποψη των κερδών και της απόδοσης της επένδυσης. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, οι

³⁸ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

³⁹ Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.

διαχειριστές πρέπει να αποκτούν σαφή, έγκαιρη και αμερόληπτη πληροφόρηση από όλους τους ανθρώπους στη διοικητική πυραμίδα της εταιρίας. Αξιοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι διαχειριστές συγκρίνουν την πραγματικότητα με το σχεδιασμό. Στην Εικόνα 1.12 παρουσιάζεται το υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου^{[40],[41]}:



Εικόνα 1.12

Υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 15th Edition, Prentice Hall: Pearson

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί έναν συνεχή κύκλο από τα παρακάτω στοιχεία:

- ✚ Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- ✚ Διαμόρφωση Στρατηγικής
- ✚ Υλοποίηση Στρατηγικής
- ✚ Αξιολόγηση Στρατηγικής

Ως κύριο στόχο του στρατηγικού μάνατζμεντ θεωρούμε την αναγνώριση και την εκμετάλλευση διαφορών που είναι εφικτό να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο αν αναζωογονείται συνεχώς είναι εφικτό να εξελιχθεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

⁴⁰ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

⁴¹ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

- [1]. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Δεκέμβριος 2013.
- [2]. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.
- [3]. Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.
- [4]. Παπαδάκης Β, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2016.
- [5]. Chandler Alfred, (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", MA: MIT press
- [6]. Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West
- [7]. Johnson G. and Scholes K. and Whittington R. , Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 7TH Edition, 2006
- [8]. Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West
- [9]. Ansoff Iger, (1985), "Corporate Strategy", London Penguin Management System, Harvard Business School Press
- [10]. Andrews Kenneth (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin
- [11]. Mintzberg Henry, (1987), The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, California Management Review
- [12]. Newman William, (1951), "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, New York: Prentice-Hall
- [13]. Kenichi Ohmae, (1987), The Triad World View, Journal of Business Strategy
- [14]. Porter Michael (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press
- [15]. Porter Michael, (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov-Dec.
- [16]. Quin Brain James, (2002), "The Strategy Process", Pearson Education (US)
- [17]. Ελένη Γ. Νύκταρη, Διπλωματική Εργασία με τίτλο «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2006.
- [18]. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- [19]. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/strategy
- [20]. Rich Horwath, "The Origin of Strategy", https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf

Κεφάλαιο 2^ο: Ανασκόπηση του κλάδου των κατασκευαστών αεροπλάνων

2. Ανασκόπηση

Η αεροδιαστημική βιομηχανία συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων και σημαντικότερων βιομηχανιών στον κόσμο. Η τεχνολογία της αεροδιαστημικής οφείλει την εξέλιξη της σε ποικίλους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων της στρατιωτικής προόδου, τις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και τα διεθνή πρότυπα που τέθηκαν από τη διεθνή αεροπλοΐα. Ένας κατασκευαστής αεροδιαστημικής είναι μια εταιρία ή άτομα που εμπλέκονται στις διάφορες πτυχές του σχεδιασμού, κατασκευής, δοκιμής, πώλησης και συντήρησης αεροσκαφών, ανταλλακτικών αεροσκαφών, πυραύλων ή διαστημικών σκαφών. Η αεροδιαστημική είναι μια βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας. Η βιομηχανία αεροσκαφών λοιπόν, είναι η βιομηχανία που υποστηρίζει την αεροπορία κατασκευάζοντας αεροσκάφη και κατασκευάζοντας ανταλλακτικά αεροσκαφών για τη συντήρησή τους. Αυτό περιλαμβάνει αεροσκάφη και ανταλλακτικά που χρησιμοποιούνται για την πολιτική αεροπορία και τη στρατιωτική αεροπορία ^[1].

2.1 Ιστορική Αναδρομή

Το όνειρο του ανθρώπου να πετάξει είναι τόσο παλιό όσο και η ανθρωπότητα η ίδια. Όμως, η ιδέα του αεροπλάνου γεννήθηκε μόλις, πριν από δύο αιώνες. Πριν από αυτό, οι άνθρωποι προσπαθούσαν να κατακτήσουν τον αέρα μιμούμενοι τις κινήσεις των πτηνών. Έτσι, έχτισαν φτερά, τα οποία μπορούσαν να εφαρμόσουν στα χέρια τους ή και μηχανές με κινούμενα φτερά οι οποίες ονομάστηκαν ορνιθόπτερα (ornithopters). Με μία πρόχειρη ματιά, φαινόταν ότι αυτό θα μπορούσε να είναι ένα καλό σχέδιο, αφού ούτως ή άλλως τα πτηνά έχουν ήδη κατακτήσει τον αέρα εδώ και χιλιάδες χρόνια και άρα η μίμηση των κινήσεων τους φαινόταν ότι θα μπορούσε να είναι ένα αποτελεσματικό σχέδιο.

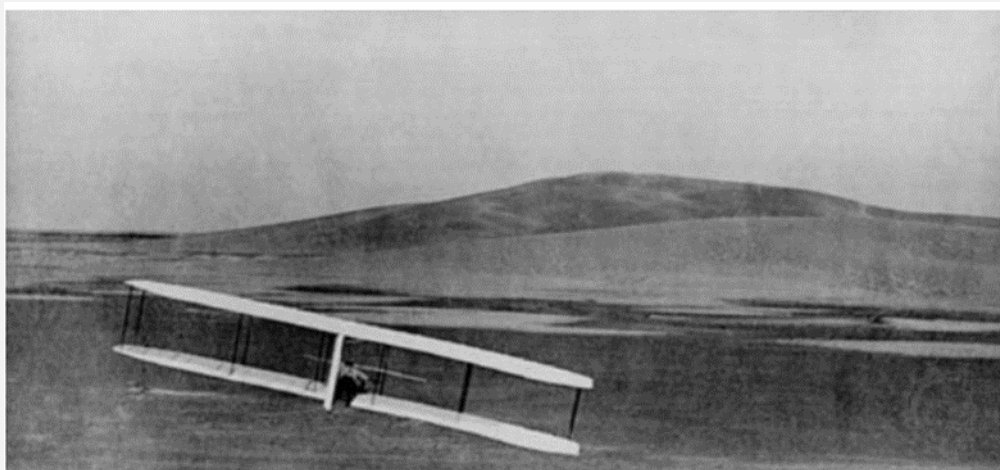
Το πρόβλημα ήταν ότι στην περίπτωση των πτηνών, η κίνηση είχε να κάνει με ένα φορτίο τόσο μικρό όσο ένα πτηνό, ενώ στη κατασκευή τεχνητών φτερών, η μηχανή θα έπρεπε να υποστηρίξει τόσο το βάρος της όσο και το βάρος του ανθρώπου που θα μετέφερε. Οπότε, αυτό το σχέδιο ναυάγησε και ο άνθρωπος άρχισε να ψάχνει έναν καινούριο τρόπο για να πετάξει. Το 1783 κάποιοι αποπειράθηκαν να διεξάγουν πτήσεις οι οποίες γίνονταν με μπαλόνια τα οποία είχαν μικρότερο βάρος από τον ατμοσφαιρικό αέρα, όμως στην πράξη ήταν δύσκολο να ελεγχθεί η κατεύθυνση των κατασκευών αυτών. Τελικά, στο τέλος του 19^{ου} αιώνα ένας Εγγλέζος Βαρώνος συνέλαβε την ιδέα μιας ιπτάμενης μηχανής με φτερά τα οποία είναι στατικά και όχι κινούμενα. Αυτό ήταν και το πρωταρχικό πλαίσιο το οποίο αναπτύχθηκε η ιδέα του αεροπλάνου. Ο Sir George Cayley επίσης, κατασκεύασε το πρώτο αληθινό αεροπλάνο, το οποίο έμοιαζε με ένα χαρταετό πάνω σε ραβδί με κινούμενη ουρά. Αν και φαινόταν αρκετά πρωτόγονη η σύλληψη, φαίνεται ότι η ιδέα του δούλεψε, και από αυτήν την πρωταρχική έκλαμψη εξελίχθηκε η ιδέα που αεροπλάνου και έφτασε στη σημερινή της μορφή^[2].

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Aerospace_manufacturer.

² Wright Brothers Aeroplane Co. (n.d.) A History of the Airplane.

Μετά την ανακάλυψη του κινητού κινητήρα εσωτερικής καύσης, ο Nikolaus A. Otto, προχώρησε στο επόμενο βήμα το 1876, κατασκευάζοντας έναν τετράχρονο κινητήρα ο οποίος μπορεί να καίει υγρό καύσιμο. Ο Γερμανός ο Karl Benz, παρήγαγε το πρώτο πραγματικό αυτοκίνητο, ένα τρίκυκλο με δύο θέσεις, ενώ το 1888 η μηχανή αυτή εφαρμόστηκε σε αεροπλάνο, με τα αρχικά τεστ να πραγματοποιούνται με επιτυχία^[3].

Ιστορικά η εξέλιξη της αεροπλοΐας πρωτοεμφανίστηκε γύρω στο 1900, όπου οι αδερφοί Wright, πραγματοποίησαν τις πρώτες πειραματικές πτήσεις ανοίγοντας τον δρόμο για επιπλέον καινοτόμες ιδέες στον κλάδο. Αυτοί είναι που καθιέρωσαν ως πραγματικότητα το όνειρο της κατασκευής του αεροπλάνου, που μελέτησαν προσεκτικά την εργασία των προκατόχων τους και αποφάσισαν ότι υπήρχε ανάγκη να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο σχεδιασμό των φτερών. Ξεκινώντας από το Νοέμβριο του 1901 οι αδερφοί Wright χρησιμοποίησαν ένα σωλήνα αέρος δικής τους κατασκευής προκειμένου να συλλέξουν πληροφορίες, για να υπολογίσουν την ανύψωση σε συγκεκριμένες γωνίες και τη μέτρηση της αποδοτικότητας των φτερών σε διάφορα σχήματα σχέδια και άλλες παραμέτρους. Με βάση αυτές τις πληροφορίες το 1902 δημιουργήθηκε μία επαναστατική μηχανή που βοήθησε τους αδελφούς Wright να εκτελέσουν τα τελικά βήματα στην κατασκευή του πρώτου αεροπλάνου.



Εικόνα 2.1 Ο Wilbur Wright εκτελεί την πρώτη του πτήση στο Kill Devil Hills, στη Νότια Καρολίνα, στις 24 Οκτωβρίου του 1902.

Πηγή: Bilstein et al., 2018

Η δουλειά των αδερφών Wright ενέπνευσε ολόκληρη γενιά ερευνητών στην Ευρώπη και την Αμερική. Το 1908, ο Γάλλος Henri Farman διεξήγαγε την πρώτη του πτήση η οποία έγινε σε κυκλική πορεία 1 km., ενώ αργότερα το ίδιο έτος ο Αμερικανός Glenn Hammond Curtiss, σημαντικό μέλος της Aerial Experiment Association (AEA), που οργανώθηκε από τον Alex Graham Bell, κέρδισε το βραβείο Scientific American για πτήση 1 km στη AEA June Bug. Αναλυτικότερα, το 1908 οι Wrights αδειοδοτούσαν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας τους για να επιτρέψουν σε Γαλλικές εταιρίες (Astra) την κατασκευή αεροπλάνων^[4].

Τα επόμενα χρόνια, η εξέλιξη στην κατασκευή αεροπλάνων ήταν ραγδαία. Σκεπτόμενοι τη δυναμική που μπορεί να αναπτύξει η πολεμική αεροπορία, οι Ευρωπαίοι αρχηγοί επένδυσαν σε μεγάλο βαθμό σε αυτή τη νέα τεχνολογία. Η επένδυση έγινε για την ανάπτυξη τόσο των κοπτικών

³ Wright Brothers Aeroplane Co. (n.d.) A History of the Airplane.

⁴ Wright Brothers Aeroplane Co. (n.d.) A History of the Airplane.

μηχανών, όσο και των ιπτάμενων. Το συγκεκριμένο πεδίο το είχε κατακλύσει ο Curtiss, και διαδραμάτιζε κυρίαρχο ρόλο στην Ευρώπη από το 1910 μέχρι και τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο.

Τα περισσότερα από αυτά τα αεροσκάφη χρησιμοποιήθηκαν για εξυπηρέτηση υπηρεσιών αεροπορικού ταχυδρομείου. Η χρήση τους, όμως, κατά την διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου άλλαξε σε μεταφορά στρατιωτικού εξοπλισμού και πληθυσμού, όπου ήταν απαραίτητο^[5].

Κατά τον Αύγουστο του 1914, οι γαλλικές εταιρίες είχαν κατασκευάσει περισσότερα από 2.000 αεροσκάφη, οι γερμανικές εταιρίες είχαν κατασκευάσει περίπου 1.000 και η Βρετανία ελαφρώς λιγότερες. Οι αμερικανικές εταιρίες είχαν κατασκευάσει λιγότερα από εκατό. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου χτίστηκαν τα θεμέλια για μια αποτελεσματική και καλά συγκεντρωμένη βιομηχανία κινητήρων αεροσκαφών - με επικεφαλής την Wright Aeronautical Company και την Curtiss Airplane and Motor^[6].

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι την εξέλιξη της αεροπλοΐας ενίσχυσε το γεγονός ότι για πολλούς μήνες μετά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο το ταξίδι μέσω σιδηροδρόμων στην Ευρώπη ήταν προβληματικό και ακανόνιστο, λόγω έλλειψης εξοπλισμού των επιβατών, αλλά και λόγω των καταστροφών που είχαν γίνει στις υποδομές όπως για παράδειγμα στις γέφυρες. Επιπρόσθετα, οι ασταθείς πολιτικές συνθήκες στην κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, δημιουργούσαν προβλήματα στα προγραμματισμένα δρομολόγια. Αυτή η κατάσταση οδήγησε τους οργανωτές των πρώτων αερογραμμών μετά τον πόλεμο να βασιστούν σε αποθέματα που υπήρχαν από στρατιωτικά αεροπλάνα, τα οποία θα μπορούσαν να τροποποιηθούν για να φιλοξενούν επιβάτες αλλά και για την εξυπηρέτηση ταχυδρομείου^[7].

Το 1919, διεξήχθη το πρώτο υπερατλαντικό ταξίδι διάρκειας 16 ωρών και 28 λεπτών, το οποίο ξεκίνησε από το Newfoundland μέχρι και την Ιρλανδία μέσα σε ένα βομβαρδιστικό Vickers Vimy, ενώ 1931 με πλοηγό τον Harold Gatty, ο Wiley Post έκανε το γύρο του κόσμου με ένα μονοπλάνο Lockheed Vega 5B μέσα σε 8 ημέρες και 16 ώρες.

Μία από τους πρωιμότερες οργανώσεις αερογραμμών ήταν η Βρετανική Air transport and Travel Ltd., η οποία τροποποιούσε μηχανές της Rolls-Royce για να τις ενσωματώσει στα νέα αεροπλάνα της, τα οποία είχαν χώρο για δύο μόλις επιβάτες^[8].

Επίσης, κατά την διάρκεια του 1919, ιδρύθηκε η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών (IATA), η οποία βοήθησε στο να τεθούν οι πρώτες κοινές τεχνικές προδιαγραφές στην αεροδιαστημική βιομηχανία. Η αρχική οργάνωση διέκοψε την λειτουργία της κατά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και επαναλειτούργησε στην μορφή που είναι γνωστή έως και σήμερα το 1945.

Γύρω στο 1920 οι υπηρεσίες πολιτικής αεροπορίας άρχισαν να ξεπερνούν την υπηρεσία ταχυδρομείου ειδικά στην Αφρική, Αυστραλία, Ιαπωνία, Μεξικό και Βόρεια Αμερική. Κατά την δεκαετία του 1930, στις Ηνωμένες Πολιτείες τα σιδηροδρομικά ταξίδια άρχισαν να διαδέχονται τα αεροπορικά ταξίδια και οι αεροπορικές εταιρίες πραγματοποίησαν συμμαχίες με κατασκευαστές αεροσκαφών προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερους πελάτες. Η Boeing σαν εταιρία πρωτοστάτησε και δημιούργησε το πρώτο μοντέρνο επιβατικό αεροπλάνο, το αεροσκάφος Boeing 247, με βάση το σχέδιο βομβιστή B-9, το οποίο μπορούσε να μεταφέρει μέχρι 10 επιβάτες. Μια

⁵ Britannica Encyclopedia. (2020). Ανάκτηση από <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>.

⁶ EH.net: Ένωση Οικονομικής Ιστορίας. (2020). Ανάκτηση από <https://eh.net/encyclopedia/the-history-of-the-aerospace-industry>.

⁷ Britannica Encyclopedia. (2020). Ανάκτηση από <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>

⁸ Bilstein, RE, Boyne, WJ et al. (2018) History of flight.

ισχυρή εναλλακτική επιλογή εισήχθη το 1936 από την εταιρία «Douglas Commercial». Το Douglas DC-3, παραγόταν από το 1936 έως το 1950, διέθετε 21 επιβατικές θέσεις και από πολλούς θεωρείται το αεροπλάνο που «άλλαξε τον κόσμο». Πολλές εξελίξεις στο σχεδιασμό των αεροσκαφών κατά τη δεκαετία του 1930 αφορούσαν την άνεση, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια των αεροπορικών ταξιδιών -πίεση συμπίεσης καμπίνας, πτυσσόμενα εργαλεία προσγείωσης, καλύτερα όργανα και καλύτερες συσκευές πλοήγησης γύρω από τα αεροδρόμια. Η Βρετανία και η Γερμανία παρήγαγαν τα καλύτερα μεγάλα βομβαρδιστικά στις αρχές της δεκαετίας του 1930, αν και από την αρχή του Β' Παγκοσμίου Πολέμου τα αμερικανικά σχέδια εξελίχθηκαν καλύτερα^[9].

Οι νέες τεχνολογίες προκάλεσαν μαζική αναδιάρθρωση του κλάδου και κατά τη διάρκεια του '50, εισήχθησαν τα jet αεροπλάνα που είχαν τη δυνατότητα μεταφοράς έως 200 επιβάτες. Δημιουργήθηκαν οι συνθήκες για να αναπτυχθεί η αεροπλοΐα και για τουριστικούς σκοπούς δημιουργώντας έτσι, τα εισιτήρια τουριστικής κλάσης αλλά και οικονομικής κλάσης. Πρωτοστάτες υπήρξαν το 1952 οι Βρετανοί με το αεροσκάφος COMET, που πέταξε από το Λονδίνο μέχρι το Γιοχάνεσμπουργκ με ταχύτητα 500 μίλια την ώρα. Ωστόσο, 2 συνεχόμενα ατυχήματα, 2 χρόνια αργότερα, οδήγησαν στην παύση παραγωγής του αεροπλάνου. Οι καθιερωμένες αεροπορικές εταιρίες μετατοπίστηκαν από την κατασκευή στην έρευνα, ενώ ο στρατός διοχέτευσε κεφάλαια σε συγκεκριμένες τεχνολογικές εταιρίες εκκίνησης. Για παράδειγμα, οι Sikorsky, Hiller και Bell κυριάρχησαν γρήγορα στην αγορά νέου τύπου αεροσκάφους γνωστού ως ελικοπτέρου. Οι ειδικοί των ηλεκτρονικών ειδών, όπως οι Raytheon, Sperry και Hughes έγιναν κύριοι εργολάβοι για τους νέους πυραύλους καθοδηγούμενους. Οι αεροπορικές εταιρίες προσπάθησαν επίσης να τροποποιήσουν τα αεροσκάφη τους για τις μεγαλύτερες ταχύτητες και υψόμετρα με κινητήρες τζετ. Εκείνες οι εταιρίες που απέτυχαν εξαναγκάστηκαν από εκείνες που πέτυχαν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες- ιδίως οι McDonnell Aircraft και Lockheed^[10].

Εν τω μεταξύ, τα διεθνή ταξίδια αυξήθηκαν ραγδαία και οι αεροπορικές εταιρίες έγιναν μερικοί από τους μεγαλύτερους εργοδότες στον κόσμο. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1950, οι μεγάλες αεροπορικές εταιρίες είχαν μεταβεί σε αεροσκάφη τύπου Boeing ή Douglas -τα οποία μετέφεραν διπλάσιο αριθμό επιβατών με διπλάσια ταχύτητα με μεγαλύτερη άνεση. Μεταξύ του 1960 και του 1974 ο όγκος των επιβατών στις διεθνείς πτήσεις αυξήθηκε έξι φορές. Το Boeing 747, ένα jumbo jet με 360 θέσεις, οδήγησε τα διεθνή αεροπορικά ταξίδια σε ένα νέο επίπεδο ενθουσιασμού όταν εισήχθη τον Ιανουάριο του 1970. Κάθε έθνος είχε τουλάχιστον μία αεροπορική εταιρία και κάθε αεροπορική εταιρία είχε ελαφρώς διαφορετικές απαιτήσεις για τα αεροσκάφη που χρησιμοποίησαν. Οι Boeing και McDonnell Douglas πρωτοστάτησαν σε νέες μεθόδους μαζικής προσαρμογής για την κατασκευή αεροσκαφών σε αυτές τις προδιαγραφές. Το Airbus A300 πέταξε για πρώτη φορά τον Σεπτέμβριο του 1972, και οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις συνέχισαν να επιδοτούν την κοινοπραξία Airbus Industries, καθώς αγωνίστηκε για τους πελάτες. Στη δεκαετία του 1980, τα αεροπορικά ταξίδια απολάμβαναν και πάλι μια αύξηση που δεν μπορούσαν να ικανοποιήσουν αμέσως οι Boeing και Douglas και έτσι η Airbus βρήκε την αγορά της. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η κοινοπραξία της Airbus είχε κατασκευάσει ένα δίκτυο εργολάβων με πλοκάμια σε όλο τον κόσμο,

⁹ Britannica Encyclopedia. (2020). Ανάκτηση από <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>.

¹⁰ Britannica Encyclopedia. (2020). Ανάκτηση από <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>.

είχε αναπτύξει μια οικογένεια επιτυχημένων αεροσκαφών και είχε χωρίσει την αγορά με τους Αμερικανούς παραγωγούς^[11].

Κατά το 1995 και το 1996 οι αεροδιαστημικές εταιρίες συγχωνεύονταν ή συνεργάζονταν, ελπίζοντας να βρουν τους καλύτερους συνεργάτες ενοποίησης, πριν ο ανταγωνισμός τους δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα. Η GE πούλησε το τμήμα αεροδιαστημικής της στον Martin Marietta, το οποίο στη συνέχεια πωλήθηκε στη Lockheed. Η Boeing αγόρασε τις αεροδιαστημικές μονάδες της Rockwell International και στη συνέχεια απέκτησε τον McDonnell Douglas. Η Northrop αγόρασε τον Grumman. Η Lockheed Martin και η Boeing κατέληξαν και στο 10% περίπου των συμβάσεων αεροδιαστημικής της κυβέρνησης, αν και οι κοινοπραξίες και η συνεργασία παρέμειναν σημαντικές. Η συγκέντρωση στην αμερικανική βιομηχανία το έκανε να μοιάζει με την ευρωπαϊκή βιομηχανία, εκτός από το ότι στο περιθώριο νέες εταιρίες που υποστηρίζονται από επιχειρήσεις ξεκίνησαν να αναπτύσσουν νέα υβριδικά αεροσκάφη. Η χρηματοδότηση διαστημικών οχημάτων διατηρήθηκε αρκετά σταθερή καθώς νέες εταιρίες βρήκαν νέες χρήσεις για δορυφόρους στις επικοινωνίες, την άμυνα και την τηλεπισκόπηση της γης. Η NASA αναδιάρθρωσε τις σχέσεις της με τη βιομηχανία γύρω από το μάντρα «ταχύτερα, καλύτερα και φθηνότερα», ειδικά στη δημιουργία επαναχρησιμοποιήσιμων οχημάτων εκτόξευσης^[12].

Στον Πίνακα 2-1 παρουσιάζονται με χρονολογική σειρά κάποια από τα βασικότερα επιτεύγματα, που συντέλεσαν σημαντικά στην ανάπτυξη της αεροδιαστημικής βιομηχανίας με τη σημερινή της μορφή.

Επίτευγμα	Έτος
Οι αδερφοί Wright, πραγματοποιούν τις πρώτες πειραματικές πτήσεις.	1900
Διεξάγεται το πρώτο υπερατλαντικό ταξίδι διάρκειας 16 ωρών και 28 λεπτών.	1919
Ίδρυση της Διεθνούς Ένωσης Αερομεταφορών (IATA).	1919
Παράγεται το Douglas DC-3, αεροσκάφος με 21 επιβατικές θέσεις.	1936-1950
Οι μεγάλες αεροπορικές εταιρίες είχαν μεταβεί σε αεροσκάφη τύπου Boeing ή Douglas.	Τέλη του 1950
Πραγματοποιεί τις πρώτες πτήσεις του το Airbus A300.	1972
Συγχωνεύσεις και συνεργασίες μεταξύ των αεροδιαστημικών εταιριών.	1995-1996

Πίνακας 2-1 Χρονολογική σειρά σημαντικών επιτευγμάτων στην εξέλιξη της αεροδιαστημικής βιομηχανίας.

¹¹ Britannica Encyclopedia. (2020). Ανάκτηση από <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>.

¹² Britannica Encyclopedia. (2020). Ανάκτηση από <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>.

2.2 Παρουσίαση της αγοράς

Στη συνέχεια λοιπόν, παρουσιάζονται το μέγεθος της αεροδιαστημικής βιομηχανίας παγκοσμίως, τα μερίδια των κατασκευαστριών εταιριών, καθώς και το δίπολο των δύο εκ των ισχυρότερων εταιριών του κλάδου (Boeing-Airbus).

2.2.1 Μέγεθος της αγοράς και μερίδια αγοράς

Η αγορά κατασκευαστών αεροσκαφών μπορεί να διαχωριστεί σε επιμέρους τμήματα τα οποία είναι τα πολιτικά αεροσκάφη, τα στρατιωτικά αεροσκάφη, τα πολιτικά και στρατιωτικά ελικόπτερα, όπως επίσης και τα ανεμοπλάνα και τα drones. Η αγορά του κατασκευαστικού κλάδου πολιτικών αεροσκαφών αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της παγκόσμιας αγοράς, με αξία μεγαλύτερη από 163\$ δισεκατομμύρια το 2018. Η αγορά κατασκευής πολιτικών αεροσκαφών χαρακτηρίζεται από τις πωλήσεις αεροσκαφών για τη μετακίνηση πολιτών από εταιρίες που κατασκευάζουν αεροσκάφη γι' αυτόν το λόγο. Σε αυτή τη βιομηχανία ανήκουν εταιρίες που ασχολούνται επίσης, με την ανάπτυξη και την κατασκευή αεροσκαφών που μεταφέρουν αγαθά, όπως και κυβερνητικά αεροσκάφη παρακολούθησης και παρατήρησης, και ανεφοδιασμού. Τέλος, αυτό το τμήμα του κλάδου ασχολείται και με τον εξοπλισμό για διαστημικές αποστολές^[13].

Οι κατασκευαστές μαχητικών/στρατιωτικών αεροσκαφών ήταν το δεύτερο μεγαλύτερο μέρος στην παγκόσμια αγορά κατασκευής αεροσκαφών, με αξία πάνω από 95\$ δισεκατομμύρια το 2018. Μάλιστα, τα έσοδα του κλάδου αυτού αναμένεται να αυξηθούν έως και 7% ετησίως, μέχρι το 2021, λόγω των πολιτικών άμυνας των κρατών που επηρεάζονται από τις γεωπολιτικές εξελίξεις^[14].

2.2.2 Κυρίαρχες εταιρίες στον κλάδο

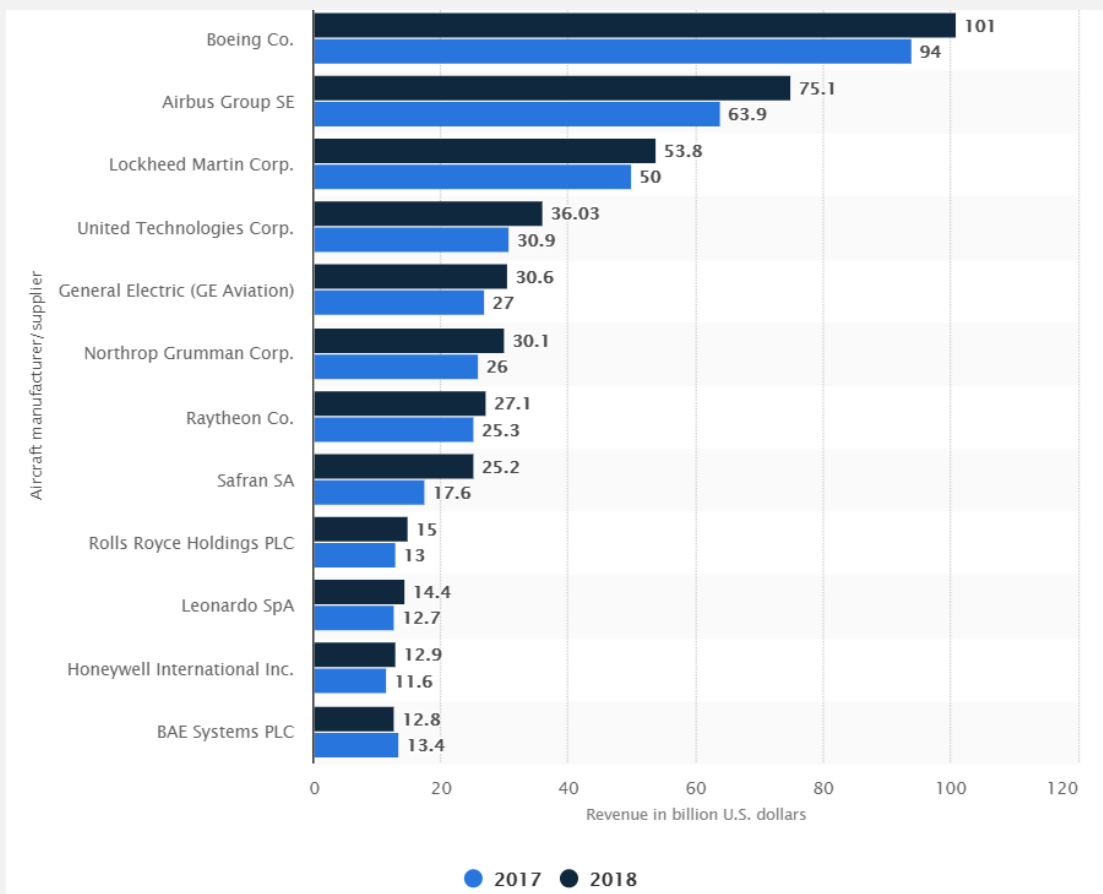
Αν και η αγορά του κλάδου των αεροπορικών εταιριών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανταγωνισμού, δεν ισχύει το ίδιο και για τον κλάδο των κατασκευαστών αεροσκαφών που προμηθεύουν τις αεροπορικές εταιρίες. Στη μεγάλη αγορά των εμπορικών αεροσκαφών, οι κυρίαρχοι παίκτες είναι η Boeing που έχει τη βάση στις ΗΠΑ και τον Όμιλο Airbus που έχει τη βάση στην Ευρώπη, γνωστό και ως EADS (European Aeronautic Defense and Space Company)^[15].

Στο Διάγραμμα 2-1 απεικονίζεται η κερδοφορία των μεγαλύτερων κατασκευαστών και προμηθευτών αεροσκαφών παγκοσμίως για τα έτη 2017-2018.

¹³ The Business Research Company (2019) The Aircraft Manufacturing Market Gained the Most Opportunities From the Civil and Military Airplanes Manufacturing Market Together Worth \$259 Billion: The Business Research Company.

¹⁴ The Business Research Company (2019) The Aircraft Manufacturing Market Gained the Most Opportunities From the Civil and Military Airplanes Manufacturing Market Together Worth \$259 Billion: The Business Research Company.

¹⁵ Beers, B. (2019) "Who are the major airplane manufacturing companies?".



Διάγραμμα 2-1: Μερίδιο αγοράς στον κατασκευαστικό κλάδο αεροσκαφών για τους μεγαλύτερους κατασκευαστές και προμηθευτές αεροσκαφών για τα έτη 2017-2018.

Πηγή: Statista Research Department, 2020.

Όπως παρατηρείται και από το Διάγραμμα 2-1, οι εταιρίες Boeing (101\$ δισεκατομμύρια το 2018) και Airbus (75\$ δισεκατομμύρια το 2018) κυριαρχούν στον κλάδο. Αυτό το δίπολο θα αναλυθεί εκτενέστερα στις επόμενες ενότητες.

Επόμενες εταιρίες που επίσης κατέχουν αξιοπρεπές μερίδιο στην αγορά είναι η Lockheed Martin Corp. (53,8 \$ δισ.), η United Technologies (36,3 \$ δισ.), η General Electric (GE Aviation 30,6\$ δισ.) Northrop Grumman (30,1 \$ δισ.) η Raytheon (27,1 \$ δισ.) Safran SA (25,2\$ δισ.) Rolls Royce Holdings PLG (15\$ δισ.), Leonardo SpA (14,4\$ δισ.), Honeywell International Inc. (12,9\$ δισ.) και BAE Systems PLC (12,8\$ δισ.). Παρατηρώντας το διάγραμμα φαίνεται ότι σχεδόν όλες οι εταιρίες αύξησαν τα κέρδη τους το 2018 σε σχέση με το 2017, γεγονός που υποδεικνύει την ανοδική πορεία του κλάδου.

Η εταιρία Lockheed Martin είναι κατασκευαστική εταιρία κυρίως μαχητικών αεροσκαφών, η οποία δρα σε παγκόσμια κλίμακα και απασχολεί περίπου 110.000 εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο. Η επιχειρησιακή δράση της εταιρίας οργανώνεται στους εξής τομείς: αεροναυπηγική, όπου οι πωλήσεις της το 2019 έφτασαν τα 23,7 \$ δισ., η κατασκευή πυραύλων, η οποία έφτασε τα 10,1 \$ δισ., διαστημικό εξοπλισμό με 12,9 \$ δισ. και ελικοπτέρων και λοιπού εξοπλισμού και αποστολών με μερίδιο αγοράς 15,1 \$ δισ. το 2019. Στο σύνολο της η συγκεκριμένη εταιρία εμφάνισε αύξηση των κερδών της κατά 6 δισεκατομμύρια δολάρια σε σχέση με το 2018 ^[16].

Η United Technologies αποτελεί μια από τις κορυφαίες εταιρίες στην αεροδιαστημική και στην κατασκευαστική βιομηχανία. Τα παραρτήματα της αεροδιαστημικής- Collins Aerospace

¹⁶ Lockheed Martin (2020) LM Fact Sheet.

Systems και Pratt & Whitney- ασχολούνται με την ανάπτυξη νέας γενιάς αεροσκαφών και ενσωματωμένων σε αυτά συστημάτων. Το 2019 η εταιρία έσπασε ρεκόρ πωλήσεων, φτάνοντας τα 77\$ δισ.^[17].

Η GE Aviation αποτελεί παράρτημα του Ομίλου General Electric που προμηθεύει τους κατασκευαστές με μηχανές, εξαρτήματα, αεροηλεκτρονικά και συστήματα για επιχειρηματικές και στρατιωτικές δραστηριότητες και γενικά την κατασκευαστική βιομηχανία αεροσκαφών. Τέλος, προσφέρει υποστήριξη και παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της. Το 2019 η εταιρία επίσης, σημείωσε αύξηση στα κέρδη της (32,9 \$ δισ.)^[18].

Η Northrop Grumman αποτελεί εταιρία που ασχολείται με την αεροδιαστημική, την άμυνα και τον κυβερνοχώρο. Απασχολεί περί του 90.000 υπαλλήλους και το 2019 οι πωλήσεις τους αυξήθηκαν στα 33,8\$ δισ.^[19].

Όπως μπορεί κάποιος να παρατηρήσει από τα παραπάνω, φαίνεται ότι η αγορά στη βιομηχανία κατασκευής αεροσκαφών παρουσιάζει συνεχή άνοδο τα τελευταία χρόνια, κατέχοντας ένα μεγάλο μερίδιο στη συνολική αγορά, αφού η ζήτηση για προμήθεια αεροσκαφών και εξοπλισμού στην Πολεμική Αεροπορία, είτε στην αεροδιαστημική, είτε στην πολιτική αεροπορία ολοένα και αυξάνεται.

Μία άλλη εταιρία που έχει ανοδική πορεία και φιλόδοξα σχέδια για κατάκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς στα μετέπειτα χρόνια είναι η Κινέζικη COMAC. Η Commercial Aircraft Corporation of China, Ltd. εδρεύει στη Σαγκάη και ιδρύθηκε το Μάιο του 2008. Η ίδρυσή της έγινε μετά από κοινή επένδυση πολλών άλλων εταιριών, όπως η κρατική State-Owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC), η Shanghai Guo Sheng (Group) Co., Ltd., η Aviation Industry Corporation of China (AVIC) κλπ. ^[20].

2.3 Παρουσίαση του διπόλου Airbus - Boeing.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι εταιρίες Boeing και Airbus κυριαρχούν στην αγορά των κατασκευαστών αεροσκαφών, με τις σειρές Boeing 7 και Airbus-A. Αυτές οι δύο εταιρίες μοιράζονται σχεδόν αποκλειστικά τον έλεγχο των προμηθειών στην αγορά αεροσκαφών για μεγάλα εμπορικά αεροσκάφη, τα οποία περιέχουν είτε μικρού μεγέθους είτε μεγαλύτερου μεγέθους αεροσκάφη, ακόμα και Jumbo Jet. Σε παγκόσμια κλίμακα, ο ανταγωνισμός με τις δύο αυτές εταιρίες είναι πολύ δύσκολος, όμως σε τοπική κλίμακα υπάρχουν εταιρίες οι οποίες είναι ικανές να έχουν ένα πλεονέκτημα απέναντί τους. Η Boeing και η Airbus επίσης, έχουν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά στρατιωτικών αεροσκαφών και ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες, εκτοπίζοντας πολλές φορές μεγάλους ανταγωνιστές όπως την Lockheed Martin και την United technologies. Παρόλα αυτά περισσότερα από τα μισά κέρδη της Boeing και το 75% της Airbus προέρχονται από τα εμπορικά αεροσκάφη ^[21].

Η Boeing, η οποία θεωρείται η μεγαλύτερη εταιρία κατασκευαστών αεροσκαφών, απολάμβανε ένα μονοπώλιο στην αγορά για 54 χρόνια μέχρι τη γέννηση του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της, της Airbus, η οποία ιδρύθηκε το 1970. Η Boeing εισήλθε στην εμπορική αεροπορία με το λανσάρισμα του πρώτου αεροσκάφους της, B&W Searplane, το 1916. Η εταιρία προχώρησε στην ανάπτυξη διαφόρων μικρών επιβατικών και στρατιωτικών αεροσκαφών τις

¹⁷ United Technologies (2020) Annual Report 2019.

¹⁸ General Electric (2020) Annual Report 2019.

¹⁹ Northrop Grumman (2020) Annual Reports 2019.

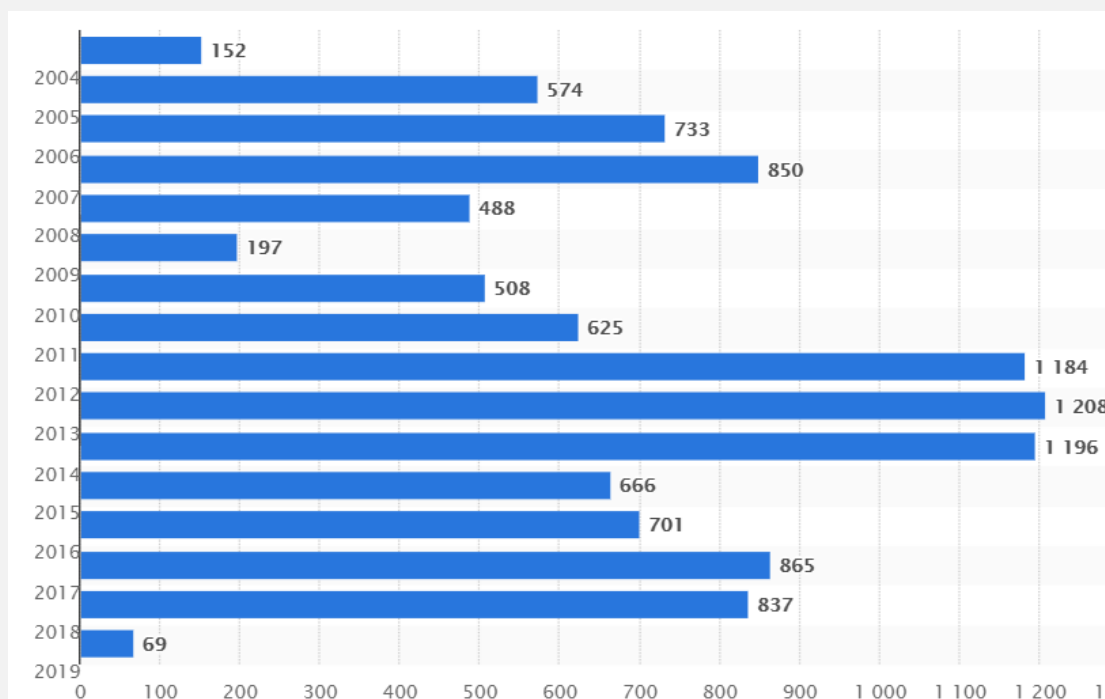
²⁰ COMAC, (n.d.) Company profile-Introduction.

²¹ Beers, B. (2019) "Who are the major airplane manufacturing companies?".

επόμενες δύο δεκαετίες μετά την κατασκευή του πρώτου αεροσκάφους, και με αυτό τον τρόπο γίνεται η κυρίαρχη εταιρία στην κατασκευή μεταλλικών αεροσκαφών. Η εταιρία εισήγαγε το πρώτο της εμπορικό τζετ, το 707, το 1958. Το αεροσκάφος 747, που διέθετε πολύ μεγαλύτερη χωρητικότητα από τα προηγούμενα αεροσκάφη το 1970, ενδυνάμωσε τη θέση της εταιρίας στην αγορά εμπορικών αεροσκαφών.

Από την άλλη, η Airbus είχε ένα μετριοπαθές ξεκίνημα με την προώθηση του αεροσκάφους A300B, το οποίο βασιζόταν στην δομή του αεροσκάφους A300. Η Airbus δέχθηκε την πρώτη παραγγελία από την εταιρία Air France το 1970. Η Airbus δεν αποτέλεσε σοβαρό ανταγωνιστή για τη Boeing μέχρι τη δεκαετία του 1990, όπου η Airbus έδωσε στην κυκλοφορία τα πρώτα της αεροσκάφη A330 και A340 [22].

Ο όμιλος Airbus σήμερα διαθέτει πολλές κατασκευαστικές μονάδες μέσα στην Ευρώπη, απασχολώντας 133.671 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Το Νοέμβριο του 2017, η Airbus έλαβε μία παραγγελία από τους Indigo partners οι οποίοι συμφώνησαν να αγοράσουν 430 αεροσκάφη τα οποία κόστιζαν περί τα 50 δισεκατομμύρια δολάρια. Η εταιρία Boeing έχει αναδειχθεί σε έναν από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές εμπορικών αεροσκαφών αλλά και σε ένα σημαντικό παράγοντα για πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο. Η σειρά αεροσκαφών Boeing 737 φαίνεται να είναι η σειρά με τις μεγαλύτερες πωλήσεις από όλα τα προϊόντα της εταιρίας. Το 2019 εμφανίστηκε μία κάμψη στις πωλήσεις της συγκεκριμένης σειράς αεροσκαφών, διότι ακυρώθηκαν πολλές νέες παραγγελίες για αυτήν την οικογένεια [23].



Διάγραμμα 2-2: Αριθμός παραγγελιών μοντέλων της σειράς Boeing 737 Από το 2004 έως το 2019.

Πηγή: Statista, 2020

Όπως παρατηρείται από το Διάγραμμα 2-2, υπάρχει μία δραματική πτώση στις πωλήσεις του Boeing 737 το 2019. Αυτό το έτος η Boeing δέχτηκε παραγγελίες για 69 μονάδες μικρού μεγέθους αεροσκαφών τελικά, όμως, οι παραγγελίες σημείωσαν αρνητική βαθμολογία 183 μονάδων. Αυτή η δραματική πτώση οφείλεται στη λεγόμενη κρίση Boeing 737 MAX. Η κρίση αυτή ξεκίνησε λόγω του γεγονότος ότι για δεύτερη φορά μέσα σε λιγότερο από έξι μήνες ένα νέο

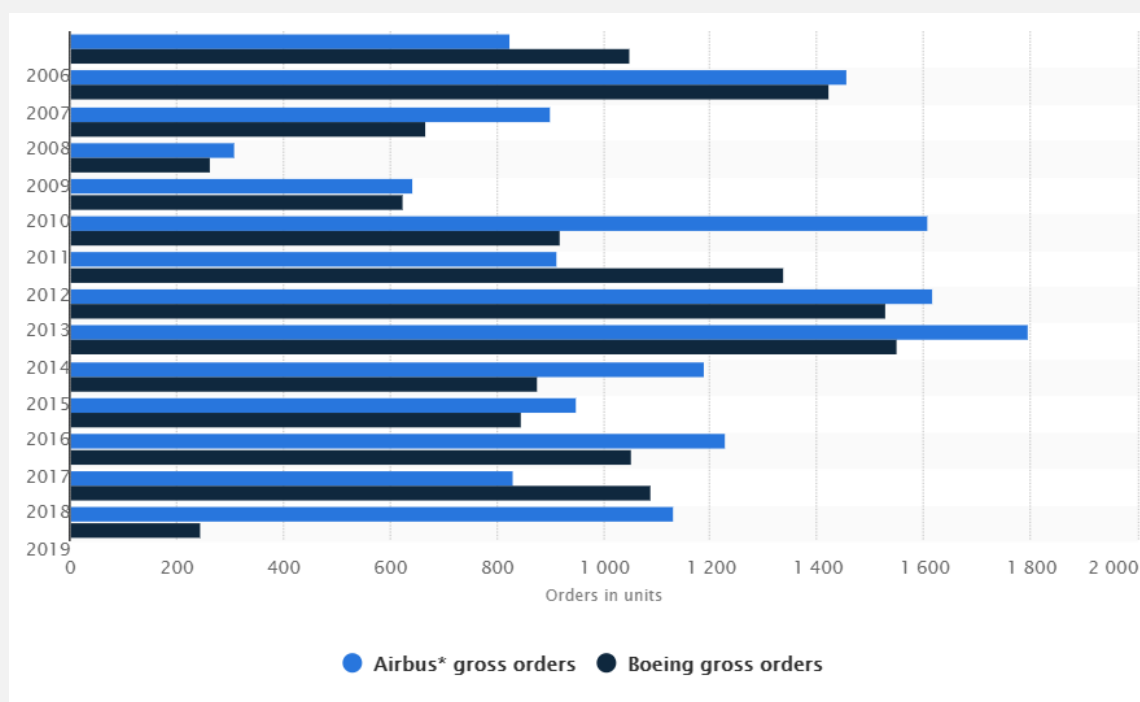
²² Duddu, P. (2020) Airbus vs Boeing: a tale of two rivals.

²³ Mazareanu, E. (2020) Airbus and Boeing-Statistics & Facts.

αεροσκάφος της σειράς Boeing 737 MAX συνετρίβη λίγα λεπτά μετά την απογείωση. Όλοι οι 157 επιβάτες και το πλήρωμα των γραμμών Ethiopian Airlines πτήση 302 από την Αντίς Αμπέμπα στο Ναϊρόμπι σκοτώθηκαν και η τραγωδία αυτή εγείρει πολύ σοβαρά ερωτήματα για την ασφάλεια των νέων αεροσκαφών αυτών. Επίσης, τον Οκτώβρη του 2018, ένα αεροσκάφος ίδιου τύπου συνετρίβη στην Ινδονησία από τις Lion Airlines λίγο μετά την απογείωση σε παρόμοιες συνθήκες, γεγονός που κόστισε τη ζωή σε 189 ανθρώπους. Αν και γενικά η Αφρική έχει αρκετά χαμηλά πρότυπα ασφαλείας σε σχέση με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα, η Ethiopian Airlines θεωρείται εξαίρεση σε αυτό, και μάλιστα ο πιλότος ο οποίος συμμετείχε στην πτήση κατείχε ένα πάρα πολύ καλό ιστορικό, με περισσότερες από 8.000 ώρες στον αέρα. Με το άκουσμα αυτής της τραγωδίας η Κίνα προσγείωσε και άφησε στο έδαφος όλα τα αεροσκάφη τέτοιου τύπου, τακτική που ακολουθήθηκε και από τις Ethiopian Airlines και Cayman Airways. Σύμφωνα με την εταιρία Boeing 350 από αυτά τα αεροσκάφη έχουν παραδοθεί σε αερογραμμές σε όλο τον κόσμο ^[24].

Από την άλλη πλευρά, η πρόβλεψη της Airbus για την παγκόσμια αγορά για τα έτη 2019 έως 2038 προσφέρουν μία ματιά στο μέλλον σε σχέση με την εξέλιξη του κλάδου της κατασκευής αεροσκαφών, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων, όπως οι δημογραφικές και οικονομικές αλλαγές, τάσεις στον τουρισμό, οι μεταβολές στην τιμή του πετρελαίου, ανάπτυξη νέων και υπάρχοντων διαδρομών, η πιθανή αλλαγή στη ζήτηση κλπ. Οι ειδικοί της Airbus πιθανολογούν ότι η βιομηχανία της εμπορικής Αεροπορίας πρόκειται να διπλασιαστεί στα επόμενα 15 χρόνια σε σχέση με τη ζήτηση.

Προκειμένου να γίνει πιο σαφής η στενή σύνδεση μεταξύ των δύο εταιριών, παρατίθεται το Διάγραμμα 2-3 που συσχετίζει τις παραγγελίες που είχαν οι δύο εταιρίες σε αεροσκάφη από το 2006 έως το 2019.



Διάγραμμα 2-3: Αριθμός παραγγελιών αεροσκαφών σε Airbus και Boeing από το 2006 έως το 2019.

Πηγή: Statista, 2020

²⁴McCarthy, N. (2019) Boeing Facing Questions As Airlines Ground 737 MAX Jets.

Έχοντας υπόψη τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο εταιριών και το μεγάλο βαθμό ανταγωνισμού μεταξύ τους, είναι αναμενόμενο ότι η πτώση των παραγγελιών στη Boeing μετά τα συμβάντα με το 737 MAX θα έφερναν αντίστοιχη αύξηση σε παραγγελίες στην Airbus. Πράγματι, το 2019, η Airbus δέχτηκε παραγγελία 300 αεροσκαφών παραπάνω σε σχέση με το 2018 (1131 έναντι 831), όπου η αντίστοιχη πτώση για τη Boeing ήταν 1090 το 2018 και μόλις 246 το 2019, η πτώση δηλαδή είναι δραματική. Προφανώς, δε θα ήταν η μόνη εταιρία που επωφελήθηκε από την τραγωδία των 737 MAX.

Η Boeing μετά τα γεγονότα που προέκυψαν από το Boeing 737 MAX, άλλαξε στρατηγική σε πολλά από τα προηγούμενα πλάνα της. Για παράδειγμα, ακύρωσε τη συμφωνία που είχε με τη Βραζιλιανή εταιρία Embraer, όπου υπήρχε δέσμευση να αγοραστεί το 80% της εταιρίας μέχρι τον Απρίλιο του έτους που διανύεται, και που για πολλούς παραλληλίζεται με την κίνηση που έκανε η Airbus να αγοράσει το 2018 ένα αρκετά ανταγωνιστικό μοντέλο της καναδικής εταιρίας Bombardier. Σε αυτή την ακύρωση, η κινεζική κρατική εταιρία COMAC, άρχισε να δείχνει, έστω και ανεπίσημα, ενδιαφέρον για συνεργασία με την εταιρία της Βραζιλίας. Το ίδιο ισχύει και από τη μεριά της Ρωσίας όπου οι κατασκευαστές αεροσκαφών Irkut επίσης, έχουν αρχίσει να δείχνουν ενδιαφέρον, σύμφωνα με ανεπίσημες πηγές. Ωστόσο, η επίσημη γραμμή της εταιρίας είναι ότι δεν υπάρχει τέτοια περίπτωση.

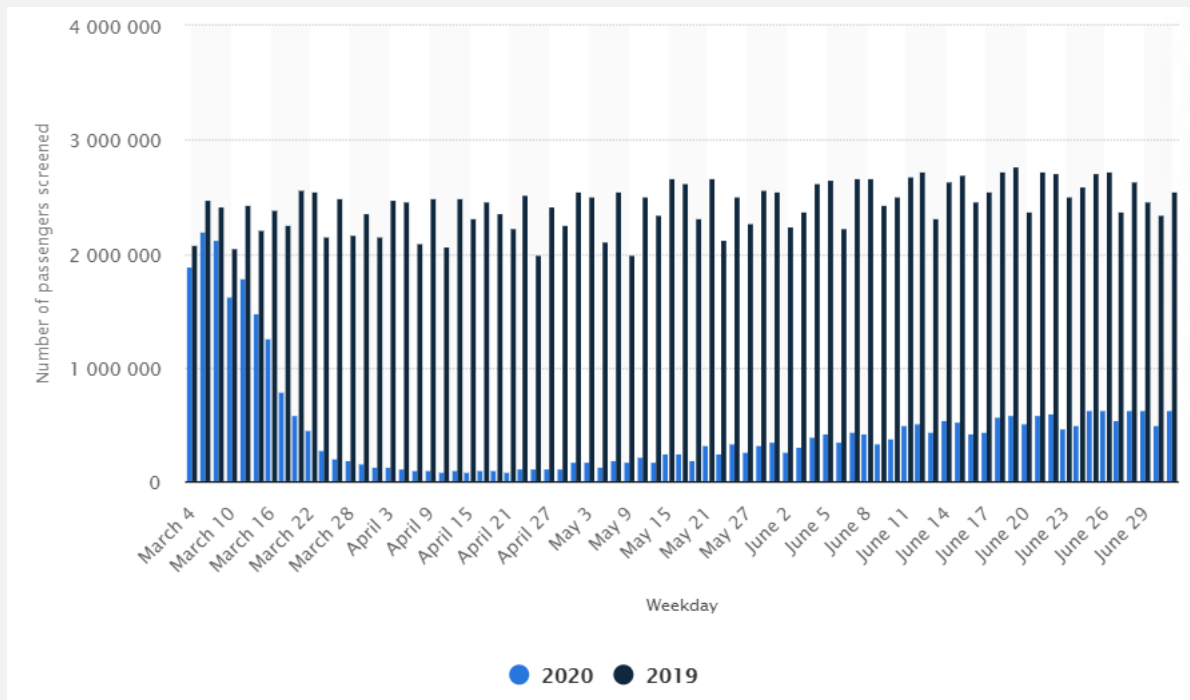
Όμως, αυτό που δεν υπολογίστηκε μέσα σε αυτές τις προβλέψεις, όχι μόνο της Airbus, αλλά και όλων των κατασκευαστικών εταιριών, είναι η πανδημία του κορωνοϊού. Αν και η πανδημία έχει ξεκινήσει να επηρεάζει την οικονομία σε παγκόσμια κλίμακα μόλις λίγους μήνες, πριν οι επιπτώσεις στον κλάδο των αεροπορικών εταιριών είναι ιδιαίτερα εμφανείς. Αυτό σημαίνει ότι και οι ίδιες οι κατασκευαστικές εταιρίες αεροσκαφών θα επηρεαστούν με παρόμοιο τρόπο. Από τις αρχές του 2020 όλο και περισσότερες χώρες στον κόσμο μέχρι και το Μάιο έκλειναν τα σύνορά τους και σε πολλές περιπτώσεις απαγόρευσαν και την εναέρια κυκλοφορία ακόμα και ενδοσυνοριακά, λόγω της ραγδαίας εξάπλωσης του ιού. Λόγω αυτού, οι ακυρώσεις που δέχτηκαν όλες οι αεροπορικές για το σύνολο των πτήσεων έχει επηρεάσει όλη τη βιομηχανία παγκοσμίως. Αξιοσημείωτο είναι ότι κατά τη διάρκεια της 1^{ης} εβδομάδας του Ιουνίου του 2020 ο αριθμός των προγραμματισμένων πτήσεων σε παγκόσμια κλίμακα ήταν μειωμένη κατά 65,1% σε σχέση με το ίδιο διάστημα το 2019, διαφορά η οποία σημειώνει αξιοσημείωτες διακυμάνσεις από χώρα σε χώρα. Σε κάποιες χώρες αυτή η διαφορά είναι τεράστια, όπως στην Ιταλία που η πτώση είναι της τάξης του 98%! Στις 22 Μαρτίου του 2020 η χωρητικότητα των αερογραμμών στην Ευρώπη έπεσε κατά 88% σε σχέση με την ίδια ημερομηνία, το 2019. Το πρώτο εξάμηνο του 2020 οι Κινέζοι ταξιδιώτες μειώθηκαν κατά 87 εκατομμύρια ^[25].

Στο

Διάγραμμα 2-4 απεικονίζεται η διαφορά στον αριθμό των επιβατών που σημειώθηκαν στις ΗΠΑ από το Μάρτιο έως τον Ιούνιο του 2019 και αντίστοιχα του 2020. Οι διαφορές είναι εξόφθαλμες, ιδιαίτερα τον Απρίλιο ^[26].

²⁵ Mazareanu, E. (2020 b) Coronavirus: Impact on the aviation industry worldwide-Statistics & Facts.

²⁶ Mazareanu, E. (2020 b) Coronavirus: Impact on the aviation industry worldwide-Statistics & Facts.



Διάγραμμα 2-4: Διαφορές στον αριθμό επιβατών στις ΗΠΑ στις αερογραμμές Μάρτιο-Ιούνιο 2019 και 2020.

Πηγή: Mazareanu, 2020 b

Αυτή η τεράστια πτώση σε ζήτηση στον κλάδο των αερογραμμών, οπωσδήποτε αναμένεται να επηρεάσει και τη ζήτηση για κατασκευή νέων αεροσκαφών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, φαίνεται από τις πολιτικές που ακολουθούν οι εν λόγω κατασκευαστικές εταιρίες. Η Boeing, για παράδειγμα, προχώρησε σε περικοπές και μείωση της παραγωγής, καθώς η κρίση της πανδημίας του κορωνοϊού έριξε τη ζήτηση στα τάρταρα. Όπως αναφέρει ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας, David Calhoun: “Θα είμαστε μια μικρότερη εταιρία για ένα χρονικό διάστημα”. Η μείωση προσωπικού που προγραμματίστηκε είναι στο 10%, ενώ η παραγωγή μειώθηκε σε όλες τις σειρές της εταιρίας. Την ίδια μέρα που αναφέρθηκε ο Calhoun στη μετατροπή της Boeing σε μικρότερη εταιρία, η General Electric επίσης, ανακοίνωσε ότι τα κέρδη της μέσα σε μικρό διάστημα έπεσαν κατά 14%. Τα ποσά που αναφέρονται είναι αστρονομικά. Η Boeing αναφέρεται σε απώλειες 641\$ εκατομμυρίων το πρώτο τρίμηνο του 2020, σε σχέση με τα έσοδα της ίδιας περιόδου το 2019 που ήταν στα 2,1\$ δισεκατομμύρια, νούμερα που αναφέρονται στα καθαρά κέρδη. Τα έσοδα γενικά πέφτουν ακόμα περισσότερο, όπου τα αντίστοιχα ποσά για το πρώτο τρίμηνο του 2020 είναι μείωση 16,9\$ δισεκατομμύρια ^[27].

Παρόμοιο κλίμα επικρατεί και στην Airbus, όπου σύμφωνα με ανακοίνωσή της, τον Απρίλιο η εταιρία σκοπεύει να προχωρήσει σε περικοπές 3.200 ατόμων από το προσωπικό της στη Βόρεια Ουαλία, όπου κατασκευάζονται τα φτερά όλων των εμπορικών αεροπλάνων της. Όπως αναφέρεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο, Guillaume Faury, η εταιρία “αιμορραγεί οικονομικά με έναν ανεξέλεγκτο ρυθμό”. Η εταιρία αναφέρει ότι το μισό από το προσωπικό της στο Broughton θα περάσει τη μέριμνα του κράτους του Ηνωμένου Βασιλείου, το οποίο θα πληρώνει το 80% των μισθών τους, ενώ η ίδια θα πληρώνει ένα ποσοστό επιπλέον 5 με 10%. Ο κος Faury επίσης είπε ότι 135.000 άτομα από το προσωπικό της εταιρίας πρόκειται να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο απόλυσης, ενώ προειδοποίησε ότι η επιβίωση της εταιρίας διακυβεύονταν αν δεν έπαιρναν τα κατάλληλα δραστικά μέτρα ^[28].

²⁷Bushey, C. & Edgecliffe-Johnson, A. (2020) Boeing cuts jobs and production as coronavirus slashes demand.

²⁸BBC NEWS (2020) Coronavirus: Plane-maker Airbus furloughs 3,200 staff.

Όπως και για την Boeing έτσι και για την Airbus, η πανδημία του κορωνοϊού ήταν ένα πολύ μεγάλο χτύπημα, ωστόσο, όχι το μοναδικό, αφού η εν λόγω εταιρία (Airbus) ανέφερε την πρώτη της απώλεια μέσα στην τελευταία δεκαετία, λόγω προστίμων που έπρεπε να πληρώσει για κατηγορίες εναντίον της για διαφθορά. Ολόκληρη η ηγεσία της εταιρίας παραιτήθηκε μετά από την απόδοση των κατηγοριών αυτών. Η εταιρία ανέφερε μείωση στα καθαρά κέρδη το 2019 λόγω των πληρωμών αυτών της τάξεως του 1,49€ δισεκατομμυρίων, ενώ έχει συμφωνήσει σε συνολική καταβολή 3,6€ δισεκατομμυρίων. Οι κατηγορίες έχουν να κάνουν με δωροδοκία και διαφθορά που αποκαλύφθηκαν μετά από έρευνες που έγιναν σε σχέση με συμφωνίες της εταιρίας τόσο με τη Γαλλία όσο και με τη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες το διάστημα 2004 έως 2016 ^[29].

Αξίζει να σημειωθεί ότι πτώση σημειώνουν και μικρότερες εταιρίες του κλάδου, λόγω της επέλασης της πανδημίας του κορωνοϊού. Η Rolls-Royce σκέφτεται να προχωρήσει σε περικοπές 8.000 θέσεων εργασίας, όπως προέκυψε από την ανακοίνωση που εξέδωσε το Μάιο του 2020 ^[30].

²⁹Pegg, D. & Evans, R. (2020) Airbus to pay record 3bn in fines for ‘endemic’ corruption.

³⁰BBC NEWS (2020 b) Coronavirus: Rolls Royce ‘to cut up to 8,000 jobs’

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

- [1]. https://en.wikipedia.org/wiki/Aerospace_manufacturer.
- [2]. Britannica Encyclopedia. (2020). <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>
- [3]. Cento, A. (2009). The Airline Industry: Challenges in the 21st Century. Heidelberg: Physica-Verlag.
- [4]. EH.net: Ένωση Οικονομικής Ιστορίας. (2020). Ανάκτηση από <https://eh.net/encyclopedia/the-history-of-the-aerospace-industry>.
- [5]. BBC NEWS (2020) Coronavirus: Plane-maker Airbus furloughs 3,200 staff <https://www.bbc.com/news/business-52436741>
- [6]. BBC NEWS (2020 b) Coronavirus: Rolls Royce 'to cut up to 8,000 jobs: <https://www.bbc.com/news/uk-england-derbyshire-52514444>
- [7]. Beers, B. (2019) Who are the major airplane manufacturing companies?: <https://www.investopedia.com/ask/answers/050415/what-companies-are-major-players-airline-supply-business.asp>
- [8]. Bilstein, RE, Boyne, WJ et al. (2018) History of flight.: <https://www.britannica.com/technology/history-of-flight>
- [9]. Bushey, C. & Edgecliffe-Johnson, A. (2020) Boeing cuts jobs and production as coronavirus slashes demand: <https://www.ft.com/content/dd9b99c0-21e3-45b6-8d69-deef13f4f956>
- [10]. COMAC, (n.d.) Company profile-Introduction: <http://english.comac.cc/aboutus/introduction/>
- [11]. Duddu, P. (2020) Airbus vs Boeing: a tale of two rivals: <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>
- [12]. General Electric (2020) Annual Report 2019: https://www.ge.com/sites/default/files/GE_AR19_AnnualReport.pdf
- [13]. Lockheed Martin (2020) LM Fact Sheet: <https://www.lockheedmartin.com/content/dam/lockheed-martin/eo/documents/lockheed-martin-fact-sheet.pdf>
- [14]. Mazareanu, E. (2020) Airbus and Boeing-Statistics & Facts: <https://www.statista.com/topics/3697/airbus-and-boeing/>
- [15]. Mazareanu, E. (2020 b) Coronavirus: Impact on the aviation industry worldwide-Statistics & Facts: <https://www.statista.com/topics/6178/coronavirus-impact-on-the-aviation-industry-worldwide/>
- [16]. McCarthy, N. (2019) Boeing Facing Questions As Airlines Ground 737 MAX Jets: <https://www.statista.com/chart/17312/number-of-737-max-jets-grounded>
- [17]. Northrop Grumman (2020) Annual Reports 2019: <https://www.northropgrumman.com/wp-content/uploads/2019-Annual-Report-Northrop-Grumman.pdf>

- [18]. Pegg, D. & Evans, R. (2020) Airbus to pay record 3bn in fines for 'endemic' corruption: <https://www.theguardian.com/business/2020/jan/31/airbus-to-pay-record-3bn-in-fines-for-endemic-corruption>.
- [19]. Statista Research Department (2020) Worldwide leading aircraft manufacturers and suppliers-revenue 2018: <https://www.statista.com/statistics/264366/revenue-of-the-worldwide-leading-aircraft-manufacturers-and-suppliers>
- [20]. The Business Research Company (2019) The Aircraft Manufacturing Market Gained the Most Opportunities From the Civil and Military Airplanes Manufacturing Market Together Worth \$259 Billion: The Business Research Company: <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-aircraft-manufacturing-market-gained-the-most-opportunities-from-the-civil-and-military-airplanes-manufacturing-market-together-worth-259-billion-the-business-research-company-300885529.html>
- [21]. United Technologies (2020) Annual Report 2019: https://www.rtx.com/-/media/project/united-technologies/utc/files/investors/annual-reports-and-proxy-statements/2020/utcar_2019_full.pdf?rev=56590393bc734dffa89cf94096463e43&hash=4D0E2878AC7B36D63B6EED922F341A4.
- [22]. Wright Brothers Aeroplane Co. (n.d.) A History of the Airplane: http://www.wright-brothers.org/History_Wing/History_of_the_Airplane/History_of_the_Airplane_Intro/History_of_the_Airplane_Intro.html.

Κεφάλαιο 3^ο : Ανίχνευση Περιβάλλοντος

3. Ανασκόπηση

Στη σύγχρονη κοινωνία οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωποι με συνθήκες που αλλάζουν με γοργούς ρυθμούς, επιφέροντας απρόβλεπτες εξελίξεις, τόσο στην ίδια την κοινωνία, όσο και στην παγκόσμια οικονομία. Συνεπώς, καθίσταται απαραίτητο οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή ν' αναλύουν τους παράγοντες που βρίσκονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον και οι ίδιες δεν μπορούν να ελέγξουν. Στόχος της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι να αποτιμηθεί η επιρροή των παραγόντων που δρουν καταλυτικά, αφενός στη λειτουργία των εταιριών και αφετέρου στη διαμόρφωση στρατηγικής και στη διατήρηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο παρόν κεφάλαιο λοιπόν, θα διεξαχθεί η ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο δρουν οι εταιρίες Airbus και Boeing.

3.1 Ανάλυση Γενικευμένου περιβάλλοντος

Ως περιβάλλον ορίζονται όλοι οι παράγοντες που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο, εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον και στο Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον. Για την ανάλυση του Μάκρο-περιβάλλοντος, χρησιμοποιείται η ανάλυση PESTLE, η οποία επιχειρεί να αναλύσει τους παράγοντες (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί και περιβαλλοντικοί) που διαμορφώνουν το μάκρο-περιβάλλον της εταιρίας.

Έτσι η ανάλυση PESTLE διερευνά:

- ❖ Το Πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- ❖ Το Οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- ❖ Το Κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- ❖ Το Τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)
- ❖ Το Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο (**L**egal)
- ❖ Τα Περιβαλλοντικά-Ηθικά θέματα (**E**nvironmental)

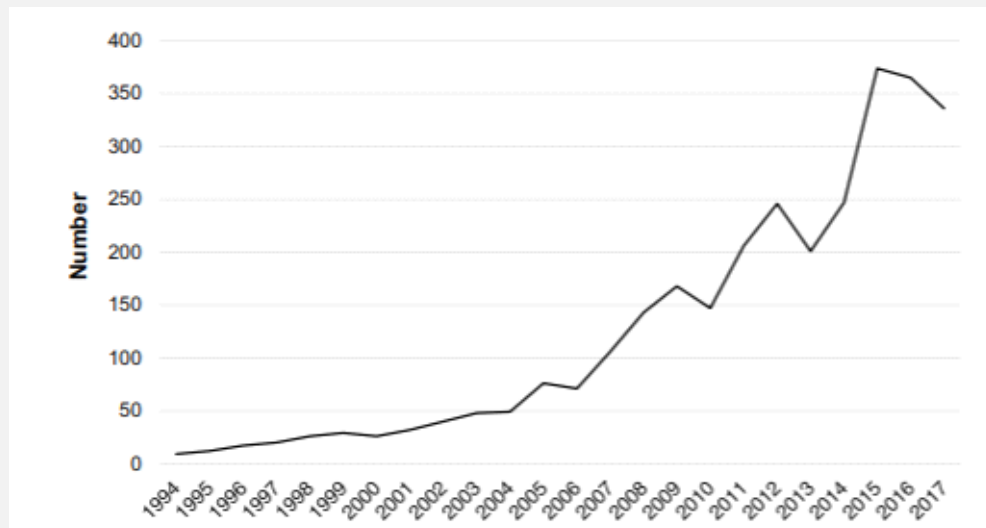
1. Πολιτικό περιβάλλον – τάσεις:

A. AIRBUS

Η Airbus αποτελεί μια πολυεθνική εταιρία με παραρτήματα σε διαφορετικές ηπείρους, Ασία, Αμερική, Αφρική και Ευρώπη. Η βάση της εν λόγω εταιρίας βρίσκεται στην Ευρώπη, αλλά ταυτόχρονα δραστηριοποιείται στις παρακάτω χώρες: Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ρωσία, Τουρκία, Φινλανδία, Πολωνία.

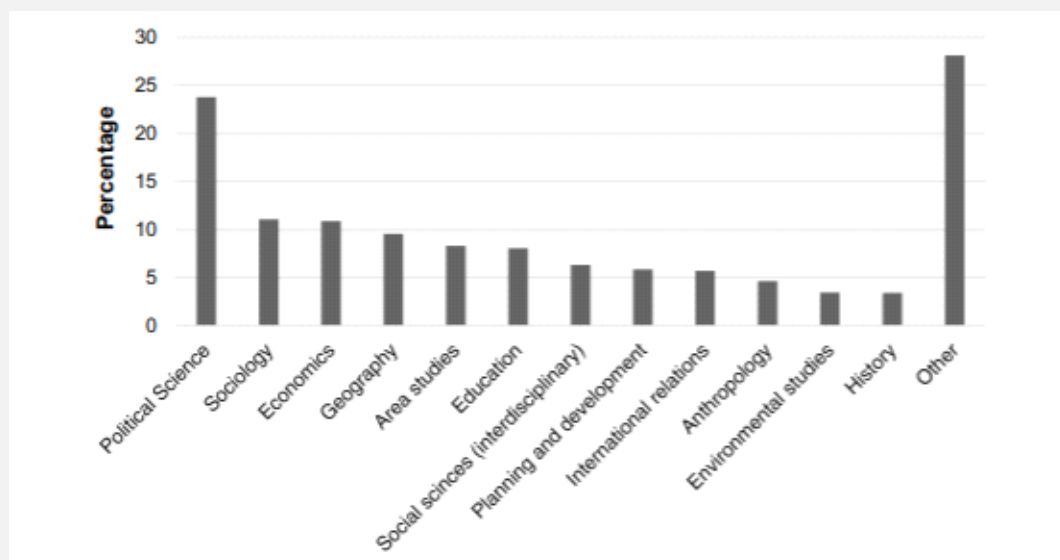
Αναφορικά με το πολιτικό περιβάλλον που επικρατεί στην Ευρώπη θα μπορούσαν να υπογραμμιστούν τα εξής:

- Η Ευρώπη συνίσταται κυρίως από κυβερνήσεις που κινούνται σε κεντρώο-δεξιό πολιτικό χώρο, δηλαδή από συντηρητικές ως επί το πλείστον κυβερνήσεις, όπου οι βασικές γραμμές που ακολουθούνται στην πλειοψηφία είναι ο νεοφιλελευθερισμός, οι πολιτικές ιδιωτικοποίησης και η κυριαρχία της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και της ελεύθερης αγοράς^[1]. Αυτή η τάση φαίνεται να αυξάνεται ολοένα και περισσότερο και αυτό γίνεται σαφές και από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, η οποία στρέφεται προς τα εκεί. Το Διάγραμμα 3-1 απεικονίζει τη χρήση του όρου στη βιβλιογραφία από το 1994 μέχρι και το 2017, ενώ στο Διάγραμμα 3-2 διαφαίνεται με ποια πεδία ο όρος νεοφιλελευθερισμός σχετίζεται μέσα σε αυτήν.



Διάγραμμα 3-1: Χρήση του όρου “νεοφιλελευθερισμός” στη βιβλιογραφία 1994-2017.

Πηγή: Madariaga, 2018.



Διάγραμμα 3-2: Χρήση του όρου “νεοφιλελευθερισμός” στη βιβλιογραφία ανάλογα με τα πεδία. Παρατηρείται η εκτεταμένη χρήση του όρου στην πολιτική επιστήμη, και έπειτα στην κοινωνιολογία και οικονομία.

Πηγή: Madariaga, 2018.

¹ Lamont, Michèle, Jonathan J. B. Mijs, and Elyas Bakhtiari. 2016. “Neoliberalism and Symbolic Boundaries in Europe: Global Diffusion, Local Context, Regional Variation.

- Άλλη μία πολιτική παράμετρος είναι οι κανονισμοί και τα στρατηγικά πλάνα που έχει θέσει η Κομισιόν για την αεροπλοΐα. Η ΕΕ έχει προχωρήσει σε διαπραγματεύσεις με πολλές χώρες παγκοσμίως, που στόχο έχουν τη βελτίωση στην πρόσβαση της αγοράς με την παροχή περισσότερων συνδέσεων και καλύτερες τιμές για τους επιβάτες. Ταυτόχρονα, επιδιώκεται η υιοθέτηση νέων μέτρων για ν' αναγνωρίζονται άδικες πρακτικές που μπορεί να ενστερνίζονται διάφορες χώρες. Τέλος, στόχος είναι η δημιουργία ευκαιριών για επενδύσεις με άλλες χώρες οι οποίες θα βασίζονται στην αμοιβαία απελευθέρωση της ιδιοκτησίας και των κανονισμών ελέγχου^[2].

Η ΕΕ ήδη έχει προχωρήσει σε συμφωνία, τόσο με την Κίνα, όσο και με άλλες χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι χώρες που ανήκουν στην ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), η Τουρκία, το Κατάρ και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα^[3].

Συνεπώς, αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο παραπάνω παράμετροι λειτουργούν ευνοϊκά στην ανάπτυξη της εταιρίας, καθώς γίνεται πιο εύκολη η επικοινωνία και η συνεργασία με κράτη εκτός ΕΕ, ενώ ο Νεοφιλελευθερισμός περιορίζει τα κρατικά και γραφειοκρατικά εμπόδια, προωθώντας τις επιταγές της ελεύθερης αγοράς, καθιστώντας την εταιρία κυρίαρχη.

B. BOEING

Η Boeing είναι μια εταιρία που έχει σαν βάση τις ΗΠΑ, αλλά ταυτόχρονα δραστηριοποιείται σε πολλές άλλες χώρες ανά τον κόσμο. Τα βασικά στοιχεία που έχουν σηματοδοτήσει την πορεία της εταιρίας σε σχέση με το πολιτικό σκηνικό είναι τα εξής:

- Οι πολιτικές που ακολουθούνται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, όπως και στην περίπτωση της ΕΕ, επίσης ακολουθούν το νεοφιλελεύθερο σχήμα, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες ελεύθερης αγοράς. Και τα δύο εκλογικά κόμματα, είτε οι Ρεπουμπλικανοί, είτε οι Δημοκρατικοί, κινούνται με βάση την προώθηση των συμφερόντων των επιχειρήσεων.
- Η σχέση της Boeing με τις κυβερνήσεις των ΗΠΑ ανέκαθεν ήταν στενές. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ο πρώην Πρόεδρος των ΗΠΑ Μπάρακ Ομπάμα προσέλαβε μέλη της εταιρίας για να απασχοληθούν στο προσωπικό της γραμματείας του^[4].
- Αξιοσημείωτο παράδειγμα της στενής σχέσης της Boeing με τις κυβερνήσεις των ΗΠΑ, το οποίο αποτέλεσε έναυσμα και για αυστηρή κριτική προς την κυβέρνηση, αποτελεί η εμφανής καθυστέρηση παρέμβασής της κυβέρνησης, αναφορικά με το ατύχημα που έγινε με το μοντέλο MAX της εταιρίας στην Αιθιοπία^[5].

Συμπερασματικά, από τα παραπάνω προκύπτει ότι και οι δύο εταιρίες είναι αποδέκτες ευνοϊκότερης μεταχείρισης από το εκάστοτε πολιτικό σύστημα. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι ένα σοβαρό θέμα που προκύπτει σε σχέση με το πολιτικό γίνεσθαι στη σύγχρονη εποχή, είναι ο περιορισμός των πτήσεων λόγω της πανδημίας, το οποίο αναμένεται και στο προσεχές μέλλον να περιορίσει τις πωλήσεις και για τις δύο εταιρίες. Η συχνότητα των δρομολογίων έχει ήδη μειωθεί αισθητά και αναμένονται νέα μέτρα λόγω φόβου δεύτερου κύματος κορωνοϊού.

² European Commission (n.d.) *An Aviation Strategy for Europe: An ambitious external aviation policy.*

³ European Commission (2016) *International Aviation: New EU-level Agreements will benefit European passengers and businesses.*

⁴ O'Connell, J. & Lamothe, D. (2019) *US and Boeing have long had a special relationship.*

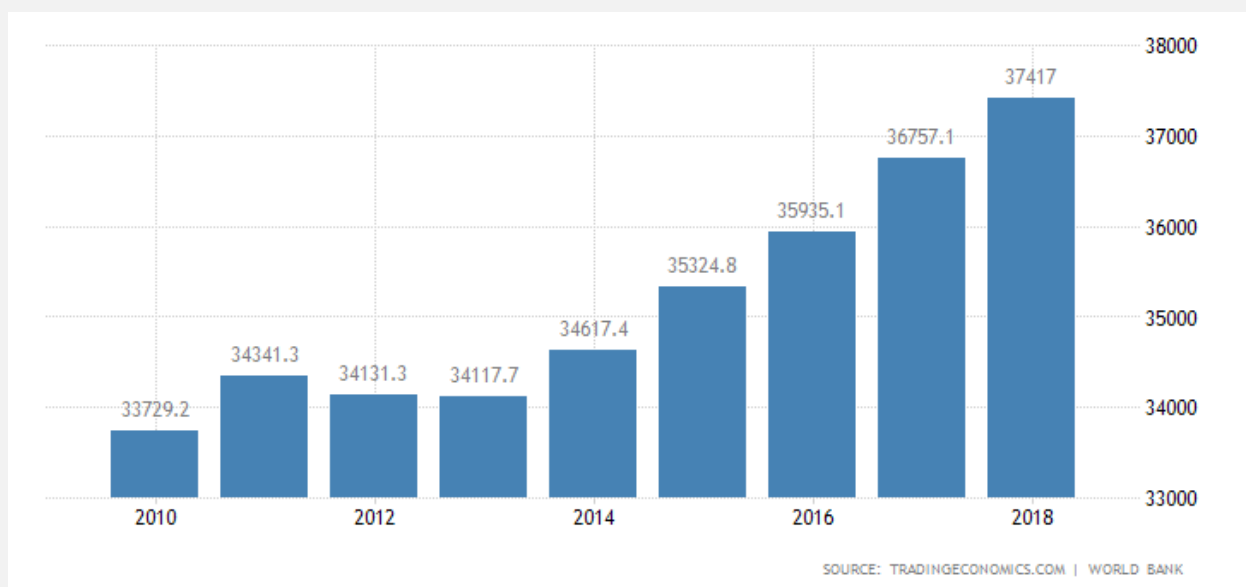
⁵ O'Connell, J. & Lamothe, D. (2019) *US and Boeing have long had a special relationship.*

Επίσης, πολλές από τις αεροπορικές εταιρίες έχουν υιοθετήσει πιο δραστικά μέτρα για την τήρηση των αποστάσεων που απαιτείται μεταξύ των επιβατών. Εκτός από την υποχρεωτική χρήση μάσκας, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν επιτρέπεται ο επιβάτης να κάθεται σε μεσαίες θέσεις, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί μία σχετική απόσταση μεταξύ των επιβατών. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών των αεροπορικών εταιριών και κατά συνέπεια την πιθανή μείωση των δαπανών σε σχέση με την αγορά νέων αεροσκαφών^[6].

2. Οικονομικό περιβάλλον:

A. AIRBUS

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, η κύρια αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η Airbus είναι η ΕΕ. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3-3, η Airbus αναφορικά με το κατά κεφαλήν ΑΕΠ των χωρών της ΕΕ, εμφανίζει διαρκή άνοδο τα τελευταία χρόνια:



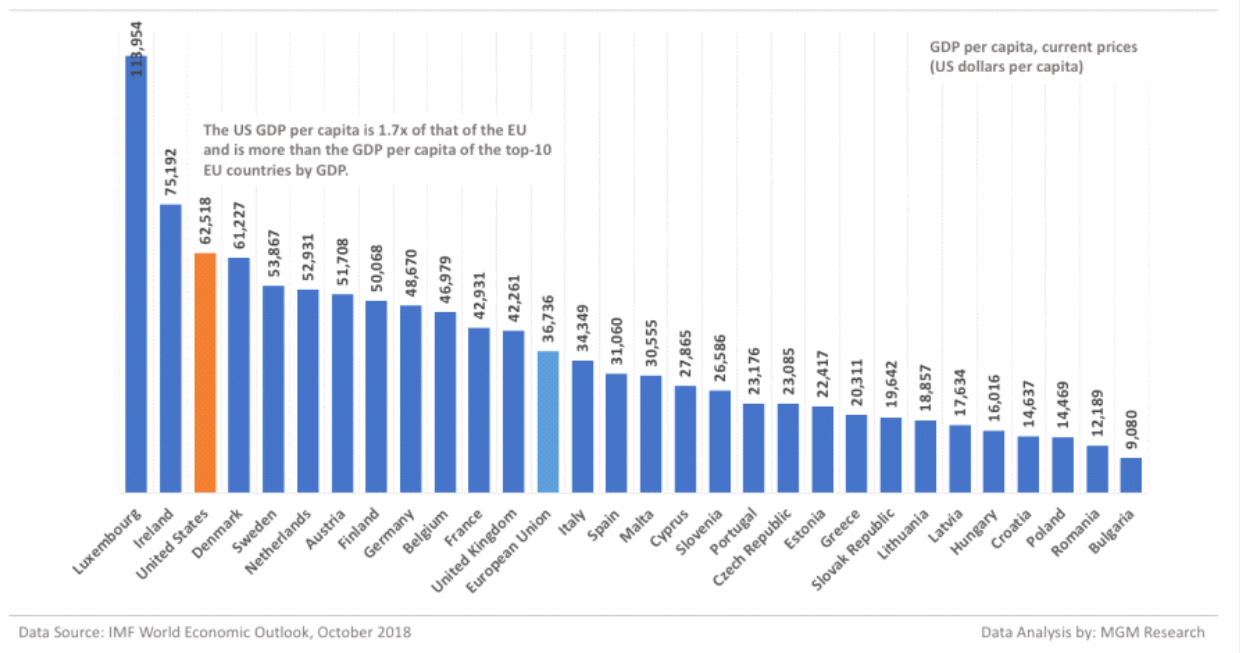
Διάγραμμα 3-3: Κατά κεφαλήν ΑΕΠ στο σύνολο των 28 χωρών που έχουν ενταχθεί στην ΕΕ τη διάρκεια των ετών 2010-2018.

Πηγή: Trading Economics, 2020.

Το κατά κεφαλήν εισόδημα που αντιστοιχεί στις χώρες της ΕΕ σε σχέση με τις ΗΠΑ για το έτος 2018 απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3-4:

⁶ Pallini, T. (2020) 11 major US airlines have new pandemic rules for keeping passengers safe, but some are doing more than others. Here's how they compare.

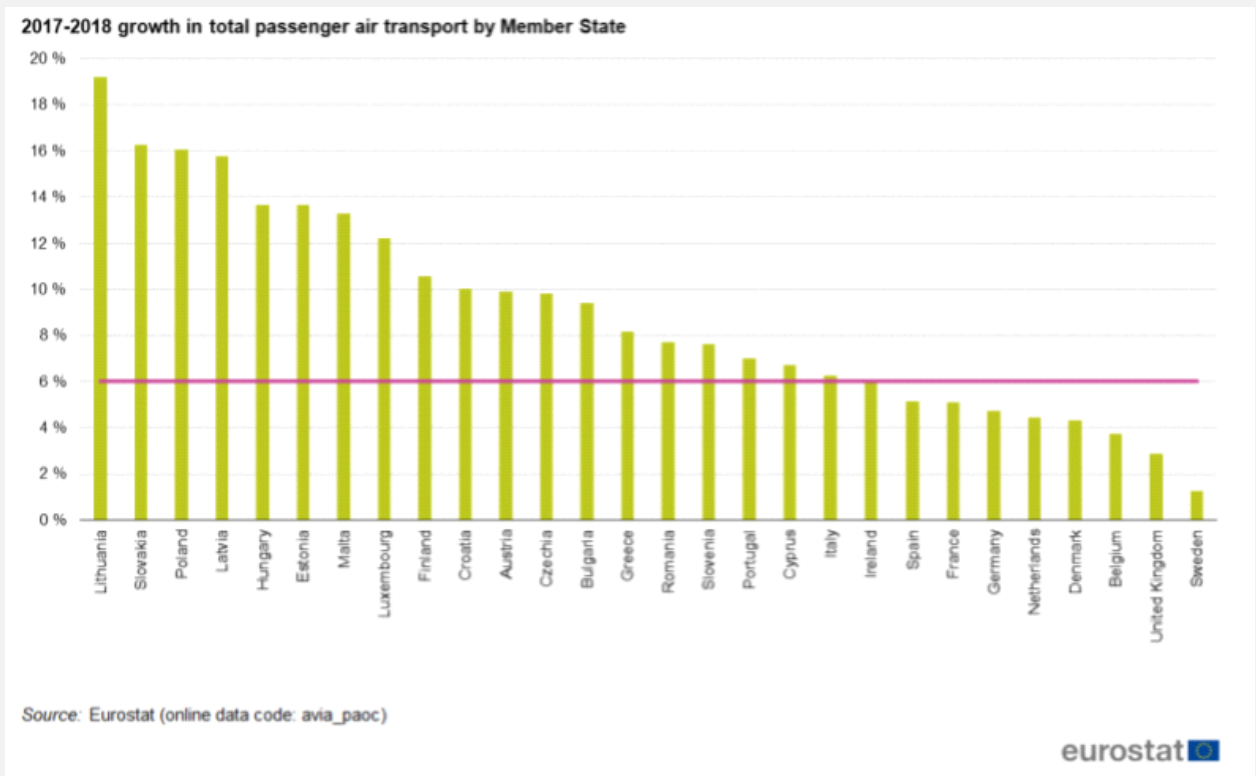
US VS EU: GDP PER CAPITA COMPARISON 2018



Διάγραμμα 3-4: Σύγκριση κατά κεφαλήν ΑΕΠ μεταξύ της ΕΕ, των ΗΠΑ και χωρών-μέλη της ΕΕ

Πηγή: MGM research, 2018.

Όπως παρατηρείται από το Διάγραμμα 3-3 και το Διάγραμμα 3-4, το οικονομικό περιβάλλον της ΕΕ είναι αρκετά ευνοϊκό για τη δράση της Airbus. Εκτός από το διαθέσιμο ΑΕΠ, σημαντικό δείκτη αποτελεί η αύξηση του αριθμού των επιβατών, που όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3-5 για τα έτη 2017-2018 ήταν θετική στο σύνολο των χωρών μελών της ΕΕ. Ωστόσο, η κάθε χώρα σημειώνει διαφορετικό ρυθμό αύξησης.



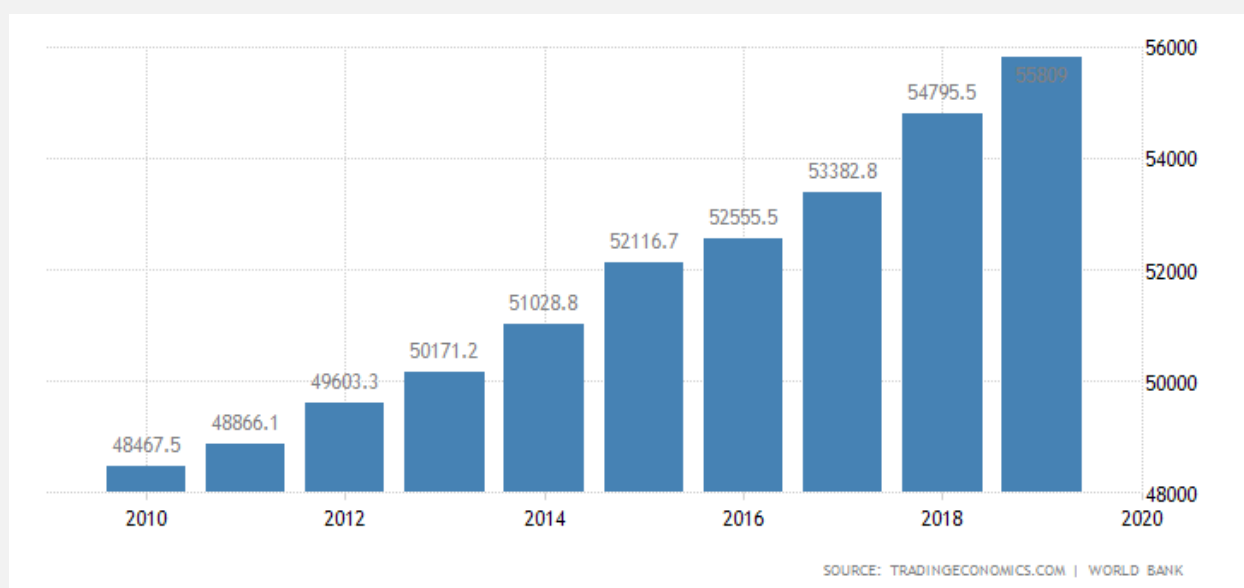
Διάγραμμα 3-5: Αύξηση συνόλου επιβατών σε αερογραμμές ανά χώρα μέλος το 2018 σε σχέση με το 2017

Εκτός όμως από τη ζήτηση αυτή, είναι ενδιαφέρον ότι ένα μεγάλο μερίδιο των επιβατών κινείται εντός ΕΕ. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, οι μεταφορές επιβατών ήταν 16% σε εθνικούς προορισμούς, 46% σε διεθνείς προορισμούς εντός ΕΕ και 37% σε διεθνείς προορισμούς σε χώρες εκτός ΕΕ^[7].

Τα παραπάνω καταδεικνύουν ιδιαίτερα ευνοϊκό κλίμα στην αγορά της ΕΕ προς Airbus, γεγονός που αποδεικνύεται από το ότι αποτελεί την κύρια προτίμηση των αεροπορικών εταιριών στην ΕΕ.

B. BOEING

Η αγορά των ΗΠΑ αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά παγκοσμίως, με επίσης ολοένα και αυξανόμενο κατά κεφαλήν ΑΕΠ, το οποίο είναι συνολικά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο της ΕΕ. Στο Διάγραμμα 3-6, εμφανίζεται η εξέλιξη του κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην πάροδο των τελευταίων χρόνων.



Διάγραμμα 3-6 : Κατά κεφαλήν ΑΕΠ των ΗΠΑ 2010-2019

Πηγή: Trading economics, 2020

Οι ΗΠΑ διαθέτουν ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο δίκτυο αερομεταφορών. Το 2013 υπήρχαν 86 αεροδρόμια τα οποία εξυπηρετούσαν πάνω από 1 εκατομμύριο επιβάτες ετησίως το καθένα, ενώ 12 από αυτά βρίσκονται στη λίστα με τα πιο πολυσύχναστα αεροδρόμια κατά το 2014. Μάλιστα, μέσα σε αυτά συμπεριλαμβάνεται και το 1ο στον κόσμο, το «Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport». Μόνο το αεροδρόμιο αυτό εξυπηρέτησε το 2018 107 εκατομμύρια επιβάτες. Επιπρόσθετα, το αεροδρόμιο «Chicago O' Hare International Airport» κατέχει την υψηλότερη θέση στον κόσμο σε κινήσεις αεροσκαφών, όπου το 2018 σημείωσε 904.000 κινήσεις ^[8].

Αυτό, επίσης, που πρέπει να ειπωθεί σε σχέση με το οικονομικό περιβάλλον, και πώς αυτό επηρεάζει τις αερομεταφορές, και κατ' επέκταση τη ζήτηση για κατασκευή νέων αεροσκαφών, είναι ότι το ΑΕΠ επηρεάζει τη ζήτηση των αερομεταφορών, και μάλιστα το προϊόν εμφανίζει ένα σχετικά υψηλό δείκτη ελαστικότητας, ειδικά στις ΗΠΑ. Οι Fu et al. (2010), διεξάγοντας έρευνα πάνω

⁷https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Air_transport_statistics

⁸ Hetter, K. (2019) *This is the world's busiest airport*.

στη διαθέσιμη βιβλιογραφία επί του θέματος, βρήκαν ότι η ελαστικότητα στη ζήτηση στον κλάδο των αερομεταφορών είναι υψηλότερη στις ΗΠΑ (1.75), σε σχέση με το Ηνωμένο Βασίλειο (1.5), ενώ φαίνεται ότι ο μέσος όρος της ελαστικότητας αυτής στις ανεπτυγμένες χώρες είναι περίπου στο 1.4. Αυτό σημαίνει ότι αύξηση του ΑΕΠ μιας χώρας επηρεάζει πιο έντονα τη ζήτηση σε αερομεταφορές, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη ζήτηση αεροσκαφών από τις αεροπορικές εταιρίες.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μολονότι φαίνεται ότι το οικονομικό περιβάλλον και για τις δύο εταιρίες είναι καλύτερο με την πάροδο των χρόνων, η συνεχής άνοδος θα διακοπεί απότομα με σοβαρές επιπτώσεις στις οικονομίες, λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού. Στηριζόμενοι στη συσχέτιση του ΑΕΠ με τη ζήτηση σε αερομεταφορές, φαίνεται ότι οι ΗΠΑ είναι πιο επιρρεπείς στην πτώση του ΑΕΠ, καθώς η ελαστικότητα που εμφανίζει στο προϊόν είναι μεγαλύτερη από το μέσο όρο άλλων ανεπτυγμένων χωρών (και της ΕΕ). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, μια επικείμενη πτώση στη ζήτηση, να επηρεάσει πτωτικά και την ζήτηση αεροσκαφών.

3. Κοινωνικό περιβάλλον:

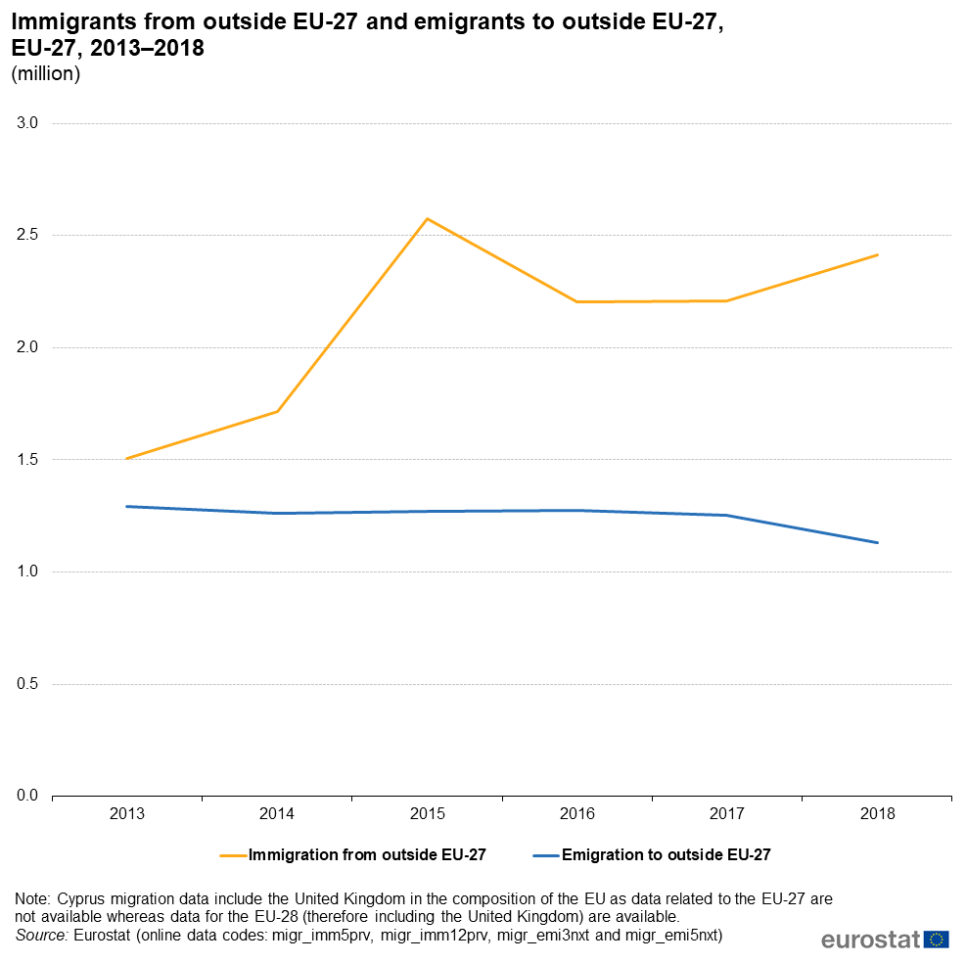
A. AIRBUS

Σε σχέση με τις κοινωνικές τάσεις που επικρατούν στην ΕΕ, μπορούν να αναφερθούν τα εξής δεδομένα:

- Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία, διαφαίνεται ότι οι χώρες της ΕΕ σημειώνουν αυξητική τάση. Το 2009 ο καταγεγραμμένος πληθυσμός στις χώρες ήταν 440.047.892 άτομα, ενώ το 2019 447.706.209 ^[9]. Αυτό δείχνει μία μικρή, αλλά αυξητική τάση, η οποία ενισχύεται και από τις μεταναστευτικές ροές προς τις χώρες της ΕΕ εκτός της Γηραιάς Ηπείρου. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι το 2018, περισσότεροι από 2.4 εκατομμύρια μετανάστες εισήλθαν στην ΕΕ από χώρες που δεν είναι μέλη της. Στο Διάγραμμα 3-7 απεικονίζεται η μεταναστευτική ροή των τελευταίων χρόνων από και προς τις χώρες της ΕΕ ^[10].

⁹ Eurostat (2020a) *Population on 1 January*.

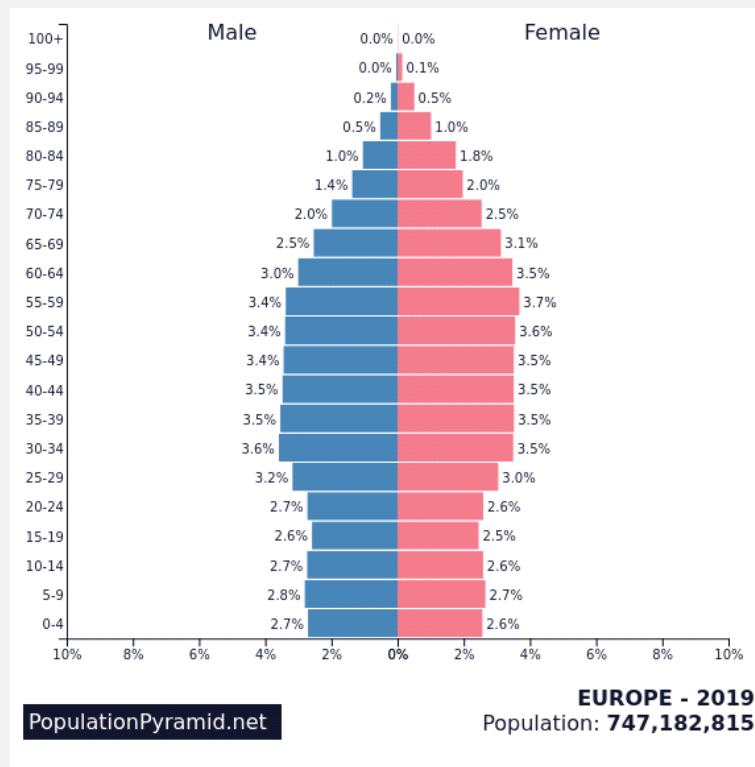
¹⁰ Eurostat (2020b) *Migration and migrant population statistics*.



Διάγραμμα 3-7: Μεταναστευτικές ροές από και προς ΕΕ για τα έτη 2013-2018

Πηγή: Eurostat, 2020

Όσον αφορά στις ηλικιακές κατανομές, φαίνεται ότι κυριαρχούν οι ομάδες από 20 έως 59 ετών. Στο Διάγραμμα 3-8 απεικονίζεται η πυραμίδα ηλικιακής κατανομής το 2019 σε άνδρες και γυναίκες.

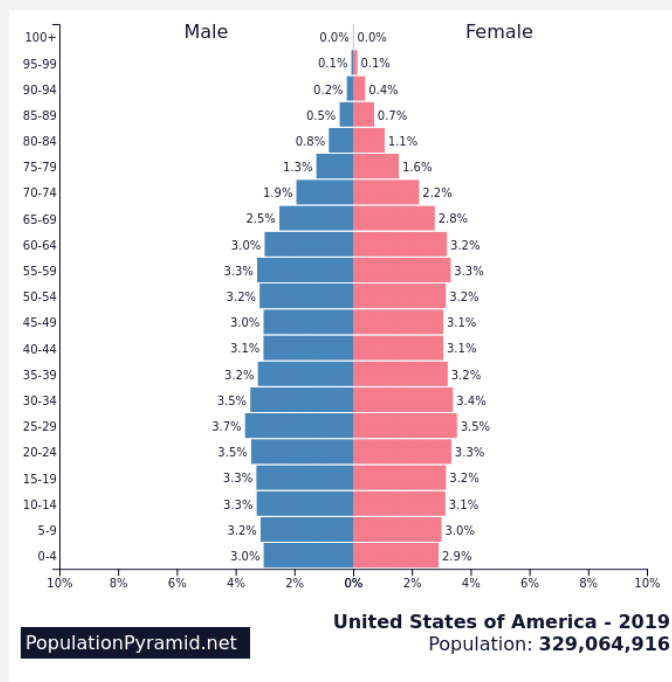


Διάγραμμα 3-8: Πυραμίδα ηλικιακής κατανομής στην ΕΕ σε άντρες και γυναίκες

Πηγή: Population Pyramid, 2019

B. BOEING

Όσον αφορά στις δημογραφικές τάσεις που επικρατούν στις ΗΠΑ, αυτές διαφαίνεται να εμφανίζουν παρόμοια εικόνα με τις χώρες της ΕΕ.



Διάγραμμα 3-9: Πυραμίδα ηλικιακής κατανομής στις ΗΠΑ σε άντρες και γυναίκες

Πηγή: Population Pyramid, 2019

Όπως παρατηρείται από το Διάγραμμα 3-8 και το Διάγραμμα 3-9, στην ΕΕ κυριαρχούν οι ηλικίες 30-60 ετών, ενώ στις ΗΠΑ κυριαρχεί η ομάδα που αντιστοιχεί στην ηλικία των 25-29 ετών. Γενικότερα, στις ΗΠΑ αντιστοιχούν μικρότερα ποσοστά στις ηλικιακές ομάδες 30-60, όπου η διαφορά κατανέμεται κυρίως στις νεαρές ηλικίες κάτω των 29. Αν και η διαφορά είναι μικρή, εντούτοις η ΕΕ φαίνεται να διαθέτει μεγαλύτερο εύρος καταναλωτικού κοινού σε σχέση με τα αεροπορικά ταξίδια.

4. Τεχνολογικό περιβάλλον:

Βασικό χαρακτηριστικό το οποίο επηρεάζει και τις δύο εταιρίες είναι η διάδοση της χρήσης του Διαδικτύου. Το Διαδίκτυο μπορεί να προσφέρει στον καταναλωτή την ευκαιρία να διεξάγει έρευνα σε σχέση με την κατανάλωση ενός προϊόντος που τον ενδιαφέρει, όπως επίσης και να συγκρίνει την ποιότητα, τις τιμές κλπ.

Επίσης, φαίνεται ότι το καταναλωτικό κοινό έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια λόγω της δυνατότητας πρόσβασης μέσω του Διαδικτύου, καθώς είναι εφικτή η πληροφόρηση και η επιλογή μετακίνησης σε προορισμούς που παλαιότερα δεν ήταν γνωστοί και προσβάσιμοι, γεγονός που συνδέεται με την αύξηση της ζήτησης και άρα την αύξηση σε παραγγελίες αεροσκαφών.

5. Νομικό περιβάλλον:

Οι νομικές παράμετροι που κυριαρχούν στις πολιτικές των εταιριών σχετίζονται άμεσα με τους κανονισμούς που εδραιώθηκαν μετά την επίθεση της 11ης Σεπτεμβρίου του 2001. Σήμερα, συγκριτικά με την περίοδο, πριν την επίθεση, τα αεροδρόμια και οι αεροπορικές εταιρίες πρέπει να συμβαδίζουν με αυστηρές νομοθεσίες και μέτρα περί ασφάλειας των επιβατών και των αεροσκαφών, γεγονός που αναμφισβήτητα αυξάνει τις δαπάνες για την εξασφάλιση της τήρησης των προδιαγραφών, και αυτό με τη σειρά του δημιουργεί φραγμούς στην ενδεχόμενη είσοδο νεοεισερχόμενων εταιριών στον κλάδο.

Επίσης, κατά την περίοδο του κορωνοϊού, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι περισσότερες χώρες προέβησαν σε ακυρώσεις πτήσεων, αλλά και αφότου απελευθερώθηκαν και πάλι κάποιες πτήσεις, αυτές πραγματοποιούνται με συγκεκριμένες προδιαγραφές, όπως για παράδειγμα η τήρηση των αποστάσεων μεταξύ επιβατών. Οπότε, παρατηρείται ότι το νομικό περιβάλλον, σε αδρές γραμμές δρα παρεμποδιστικά, λόγω μεγάλου κόστους τήρησης της ισχύουσας νομοθεσίας, γεγονός που μειώνει και το διαθέσιμο budget για την αγορά νέων αεροσκαφών.

6. Φυσικό περιβάλλον:

Όσον αφορά στο φυσικό περιβάλλον, εδώ θα αναφερθεί η επίπτωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και άλλων ρυπαντών από τα αεροσκάφη κατά τη διάρκεια μιας πτήσης.

Βασικός ρυπαντής που προέρχεται από τα αεροσκάφη είναι ο θόρυβος, ο οποίος σχετίζεται με την ταχύτητα που αυτά αναπτύσσουν. Επιπλέον, τα αεροσκάφη εκπέμπουν μεγάλες ποσότητες χημικών ενώσεων που αποτελούν ρυπαντές της ατμόσφαιρας, με κύριο το διοξείδιο του αζώτου γύρω από τα αεροδρόμια και το διοξείδιο του άνθρακα. Το διοξείδιο του αζώτου συμμετέχει στη δημιουργία του όζοντος που στα χαμηλά στρώματα της ατμόσφαιρας προκαλεί προβλήματα υγείας στους ανθρώπους που το εισπνέουν. Από την άλλη, το διοξείδιο του άνθρακα επιδεινώνει

το φαινόμενο του θερμοκηπίου, γεγονός δυστυχώς που συνεκτιμάται με τους στόχους (κυρίως οικονομικούς) κάθε κράτους. Ειδικότερα, σημαίνουσα προτεραιότητα των χωρών είναι η ανταπόκριση στη ζήτηση αεροπορικών ταξιδιών, η οποία προβλέπεται να είναι αυξητική με την πάροδο των χρόνων. Ωστόσο, τα αεροσκάφη ταξιδεύοντας, απελευθερώνουν μεγάλες ποσότητες κηροζίνης στην ατμόσφαιρα και δεδομένου ότι δεν έχει βρεθεί αποτελεσματικό υποκατάστατο της κηροζίνης, ως καύσιμο στα αεροσκάφη, εκπέμπουν διοξείδιο του άνθρακα το οποίο δημιουργεί μεγάλα προβλήματα, καθώς απελευθερώνεται στα ανώτερα στρώματα της ατμόσφαιρας^[11].

Αναφορικά με την Ε.Ε., στις 3 Ιουλίου του 2020, η Κομισιόν εξέδωσε έναν οδηγό για την τροποποίηση της παρούσας οδηγίας, αυξάνοντας το μερίδιο των δικαιωμάτων που υπάγονται σε πλειστηριασμό για τους φορείς εκμετάλλευσης αεροσκαφών, που στοχεύει στην περαιτέρω μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η Ε.Ε. μέχρι το 2030 σχετικά με το θέμα αυτό ^[12].

Σε παρόμοιο βεληκεές κυμαίνεται και η νομοθεσία στις ΗΠΑ, όπου η EPA (United States Environmental Protection Agency) έχει προτείνει συγκεκριμένα όρια στην διεθνή αεροπλοΐα σε μεγάλα επαγγελματικά αεροσκάφη. Αυτή η δράση έχει ως στόχο την εναρμόνιση της πολιτικής των ΗΠΑ με τα διεθνή πρότυπα που έχουν τεθεί από τον ICAO (International Civil Aviation Organization), γεγονός που καθιστά τα αεροσκάφη που κατασκευάζονται εγχώρια ιδιαίτερα ανταγωνιστικά στη διεθνή αγορά ^[13].

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι υπάρχει πίεση προς τις αεροπορικές εταιρίες και κατ' επέκταση και στις κατασκευάστριες εταιρίες, να μειωθούν οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, γεγονός που μπορεί να επιφέρει περαιτέρω δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη, αλλά και σε περίπτωση εφαρμογής επιπλέον φορολόγησης για το σκοπό αυτό.

3.2 Ανάλυση Άμεσου περιβάλλοντος - Ορισμός του κλάδου

3.2.1 Υπόδειγμα Porter

Για τη διαμόρφωση μιας πετυχημένης στρατηγικής, την ανάλυση του Μάκρο-περιβάλλοντος διαδέχεται η ανάλυση του Μίκρο- περιβάλλοντος. Εκτός λοιπόν, από τις πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και νομικές δυνάμεις, το περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται και από τον κλάδο στον οποίο η εταιρία δραστηριοποιείται. Όπως έχει αναφερθεί, ο κλάδος αποτελεί το περιβάλλον όπου η εταιρία αναπτύσσεται και περικλείει παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να συνθέτουν αυτούς τους παράγοντες με κατάλληλο τρόπο, ώστε να δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα πρέπει να διατηρείται. Μερικές από αυτές τις ομάδες που συμπεριλαμβάνονται στον κλάδο, είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, ειδικές ομάδες συμφερόντων, οι κυβερνητικές οργανώσεις, η τοπική κοινωνία, διάφοροι σύλλογοι (εμπορικό, βιομηχανικό επιμελητήριο). Μέλημα της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η αντίληψη και η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των παραπάνω ομάδων που συνθέτουν το Μίκρο-περιβάλλον, ώστε μέσα από αυτές να αντλούνται πληροφορίες που θα μετασχηματιστούν σε πλεονεκτήματα έναντι

¹¹ Environmental Protection UK (n.d.) *Aviation Pollution*

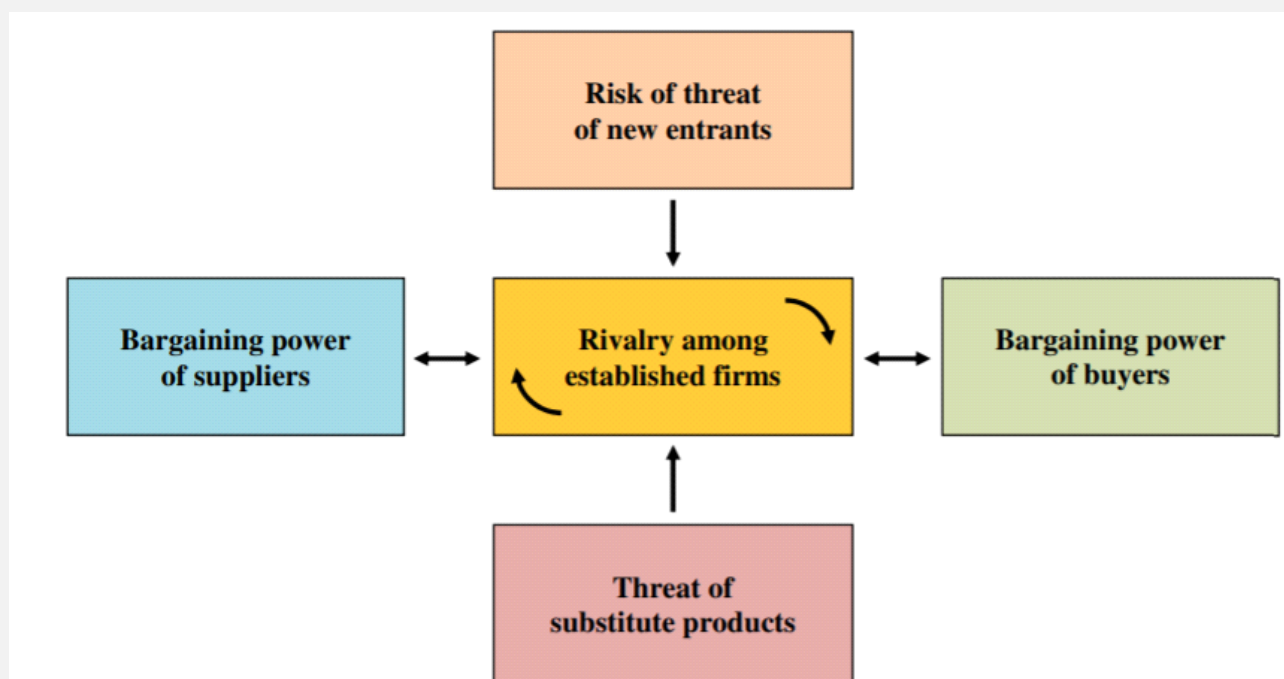
¹² European Commission (2016) *International Aviation: New EU-level Agreements will benefit European passengers and businesses.*

¹³ EPA (2020) *Regulations for Emissions from Vehicles and Engines: Regulations for Greenhouse Gas Emissions from Aircraft.*

των ανταγωνιστών ^{[14],[15]}. Η ορθή αξιολόγηση ενός κλάδου και η ελκυστικότητα που θα προκαλέσει αποδεικνύεται μία δαιδαλώδης διαδικασία. Η επιδίωξη ελκυστικότητας ενός κλάδου εκτιμάται ανάλογα με τη δυνατότητα κέρδους που προσφέρει σε μία εταιρία η οποία λειτουργεί μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και συσχετίζεται και με άλλες περιβαλλοντικές μορφές οι οποίες εν τέλει αλλάζουν ολόκληρη τη φυσιογνωμία του ανταγωνισμού. Κλάδος θελκτικός για μία εταιρία είναι αυτός που αποφέρει υψηλές προσόδους, αντίθετα αποτρεπτικός κλάδος είναι αυτός που οδηγεί σε χαμηλά κέρδη.

Για την ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντος, χρησιμοποιείται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο επιχειρεί να εκτιμήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αλληλεξάρτησης των πέντε δυνάμεων εντός του κλάδου, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου.

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter όπως διατυπώθηκε το 1980 απεικονίζεται σχηματικά στην Εικόνα 3.1.



Εικόνα 3.1: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 15th Edition*, Prentice Hall: Pearson

Καθεμία από αυτές τις δυνάμεις θα αναγνωριστεί και θα αναλυθεί προκειμένου να διαπιστωθεί ποιες από αυτές διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη συνολική ανταγωνιστική πίεση που ασκείται στον κατασκευαστικό κλάδο των αεροσκαφών.

¹⁴ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

¹⁵ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy 15th Edition*, Prentice Hall.

1. Ανταγωνισμός ανάμεσα σε ήδη εδραιωμένες εταιρίες:

Τα βασικά στοιχεία που εντείνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των κατασκευαστών αεροπλάνων είναι τα εξής:

- Η Airbus και η Boeing κατέχουν παρόμοια θέση όσον αφορά το μερίδιο αγοράς.
- Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ αυτών των δύο εταιριών, οπότε οι τιμές που υφίστανται διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα.
- Υψηλά κόστη για έξοδο από την αγορά.

Από την άλλη, τα στοιχεία που μειώνουν τον ανταγωνισμό είναι τα εξής:

- Στην αγορά αεροσκαφών για μετακίνηση επιβατών άνω των 100 θέσεων, οι Airbus και Boeing κατακλύζουν την αγορά.

Σε σχέση με την τελευταία παρατήρηση, δε μπορεί κανείς να αρνηθεί ότι η Airbus και η Boeing είναι οι κυρίαρχες, όσον αφορά στα μεγάλα επιβατηγά αεροσκάφη. Τα τελευταία χρόνια, όμως, έχουν γίνει κινήσεις και από άλλες εταιρίες που έχουν κατασκευάσει επίσης, μεγάλα jets, όπως η Bombardier (μοντέλα CS100, CS300), η Embraer (μοντέλο 195), η McDonnell Douglas (μοντέλα MD-90-30, MD87), MS 21-200/300, όπως και η ραγδαίως αναδυόμενη Comac (μοντέλο C919). Αυτές οι απόπειρες φαίνεται να δίνουν την εντύπωση ότι υπάρχει πιθανότητα να εισέλθουν στο μέλλον με σημαντικό μερίδιο και άλλες εταιρίες στο χώρο των μεγάλων επιβατηγών αεροσκαφών ^[16].

Ο ανταγωνισμός λοιπόν, ανάμεσα στις ήδη εδραιωμένες εταιρίες είναι ισχυρός. Αυτό αποτελεί καλό νέο για τις εταιρίες αερογραμμών, που μπορούν να εξασφαλίσουν παραγγελίες με σχετικά χαμηλότερες τιμές. Λόγω των νέων φορολογικών ρυθμίσεων, η Airbus (σειρά A) έπρεπε να δημοσιεύσει την αξία των παραγγελιών που δέχθηκε και φαίνεται ότι οι εκπτώσεις που έκανε ξεπέρασαν ακόμη και το 60% σε ορισμένες περιπτώσεις, και η Boeing (σειρά 7), προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πωλήσεων που διαθέτει, επίσης προχωρά σε ανάλογες εκπτώτικές πολιτικές. Οι εκπτώσεις στην αξία των διαφόρων αεροσκαφών κατά το 2018 συνοψίζονται στον Πίνακα 3-1.

Τύπος Αεροσκάφους	Τιμή Λίστας (\$m)	Αξία Αγοράς (\$m)	Έκπτωση
A380	432.6	236.5	45%
B777-300ER	339.6	154.8	54%
A350-900	308.1	150	51%
B787-9	264.6	142.8	46%
B787-8	224.6	117.1	48%
A330-300	256.4	109.5	57%
A330-200	231.5	86.6	63%
A321	114.9	52.5	54%
A320neo	107.3	48.5	55%

¹⁶ Casanova, A.M., Leeuwen, B., Capelle, C., Finn, S., Guo, S. (2019) An Overview of Commercial Aircraft.

B737-900ER	101.9	48.1	53%
B737-800	96	46.5	52%
A320	98	44.4	55%
A319	89.6	37.3	58%
B737-700	80.6	35.3	56%

Πίνακας 3-1: Εκπτώσεις στην αξία των διαφόρων αεροσκαφών του διπόλου Airbus-Boeing.

Πηγή: Cummins, N. (2019).

Όπως παρατηρείται στις περισσότερες περιπτώσεις, η έκπτωση που πραγματοποιεί η κάθε εταιρία σε σχέση με τις προκαθορισμένες τιμές είναι αρκετά υψηλή. Ωστόσο, οι εταιρίες δημοσιεύουν τιμές λίστας υψηλότερες, οι οποίες τελικά καταλήγουν να είναι πολύ χαμηλότερες. Ένας από τους λόγους που συμβαίνει αυτό, είναι ο έλεγχος του πληθωρισμού. Επειδή οι αεροπορικές εταιρίες μπορούν να αγοράσουν ένα αεροσκάφος ακόμη και μια δεκαετία, πριν εισέλθουν στην αγορά, οι κατασκευαστές προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι η αξία των αεροσκαφών τους θα παραμείνει σε ίδια επίπεδα. Για παράδειγμα, ένα αεροσκάφος το 2010 μπορεί να κοστίζει μόνο 50\$ εκ., αλλά το 2020 η τιμή να έχει αυξηθεί σε 75\$ εκ. Αν η τιμή που είχε στη λίστα είναι στα 100\$ εκ, τότε οι εταιρίες μπορούν να διασφαλίσουν ένα σίγουρο κέρδος και να αυξάνουν σταδιακά τη τιμή τους ανάλογα. Επιπλέον, η έκπτωση σχετίζεται και με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, δηλαδή σε ενδεχόμενη πτώση του δολαρίου έναντι του ευρώ, η τιμή ενός αεροσκάφους της Airbus θα είναι υψηλότερη και άρα θα πρέπει να γίνει και μεγαλύτερη έκπτωση. Αυτό το γεγονός ισχύει και αντίστροφα και για την Boeing.

Επιπρόσθετα, αν ένα αεροσκάφος που μόλις βγήκε στην αγορά αποδειχθεί εκ των υστέρων ότι είναι πολύ ανώτερο σε σχέση με τις αρχικές εκτιμήσεις, η τιμή λίστας εξασφαλίζει ένα περιθώριο ανόδου στις πραγματικές τιμές. Τέλος, η τιμή λίστας δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να προβεί σε σημαντικές εκπτώσεις στην περίπτωση ομαδικής παραγγελίας, που είναι και το επιδιωκόμενο ^[17].

2. Κίνδυνος από είσοδο νέων εταιριών:

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν μεγάλοι φραγμοί στην είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο. Οι πιο σημαντικοί είναι οι εξής:

- Κλάδος μεγάλης οικονομικής κλίμακας, απαιτείται υψηλό κεφάλαιο.
- Υψηλό μεταβλητό κόστος για τους πελάτες.
- Ήδη εδραιωμένες εταιρίες με κύρος και αξιοπιστία.

Αν και ιδιαίτερα κερδοφόρος κλάδος, παρατηρείται ότι η δυσκολία να εισέλθει μια εταιρία σε αυτόν είναι πολύ μεγάλη, κυρίως λόγω της ανάγκης για κατοχή υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας, αλλά και μεγάλου κεφαλαίου. Επίσης, αν και έχουν εισέλθει πολλές εταιρίες στον κλάδο και εμφανίζουν σημαντικά κέρδη και ανοδικά βήματα, ωστόσο, η φήμη και η αξιοπιστία των δύο εταιριών του διπόλου, που αναλύεται στην παρούσα εργασία, λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό ανασταλτικά. Όμως, η κατάσταση φαίνεται να μην είναι στατική, αφού, όπως προαναφέρθηκε, τόσο η Boeing, όσο και η Airbus τα τελευταία χρόνια είχαν σημαντική πτώση στα συνολικά κέρδη,

¹⁷ Cummins, N. (2019) Airbus reveals on average airlines get 50% off airline list prices.

καθώς η μεν επλήγη αισθητά από την υπόθεση του 737 MAX και η άλλη από το σκάνδαλο που ξέσπασε για δωροδοκία μεταξύ των υψηλά ιστάμενων της εταιρίας. Έτσι, δίνεται η ευκαιρία σε μικρότερου βεληνεκούς εταιρίες να ανέλθουν στο προσκήνιο.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα εμπόδια εισόδου για τον κλάδο είναι υψηλά λόγω και των νομικών περιορισμών που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι αεροπορικές εταιρίες, γεγονός που αυξάνει το κόστος για τους αγοραστές, μειώνοντας ταυτόχρονα κατ' αυτό τον τρόπο και τα έσοδα των κατασκευαστών.

3. Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών:

Αυτό που ισχύει γενικά στο χώρο των προμηθευτών πρώτων υλών, εξαρτημάτων κλπ. στον κλάδο κατασκευών αεροσκαφών είναι ότι υπάρχει πληθώρα από προμηθευτές, οι οποίοι βρίσκονται σε πολλές διαφορετικές χώρες, γεγονός που δεν προκαλεί κάποιο πρόβλημα στην πρόσβαση των εταιριών σε αυτούς, αφού και οι ίδιες οι εταιρίες έχουν έδρες σε πολλές διαφορετικές χώρες. Θα μπορούσε δηλαδή να πει κάποιος ότι είναι μικρή η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών.

Η Airbus, επιθυμεί να εξασφαλίσει τη συνεργασία με αξιόπιστους προμηθευτές. Γι' αυτό το λόγο, η απόδοση των προμηθευτών αυτών καταγράφεται συνεχώς και εκτιμάται, ούτως ώστε να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που η απόδοση δεν είναι η επιθυμητή από την εταιρία. Γι' αυτό, η εταιρία κλείνει συμφωνίες με προμηθευτές οι οποίοι κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης για να εξασφαλίσει αυτή την καλή και μακροπρόθεσμη συνεργασία.

Ένα θέμα που προκύπτει από το ζήτημα του πολυεθνικού χαρακτήρα των εταιριών και τη δυνατότητα πρόσβασης των προμηθευτών σε διάφορα μέρη του κόσμου, έχει να κάνει με την κοινωνικο-οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία βρίσκεται ο προμηθευτής αυτός. Συχνά, η μακροχρόνια συνεργασία δεν είναι εγγυημένη λόγω των μεταβλητών συνθηκών που πιθανόν επικρατούν στις διάφορες χώρες του κόσμου.

Ένα άλλο θέμα που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρία σχετικά με τους προμηθευτές είναι μια ενδεχόμενη χρεωκοπία λόγω οικονομικών δυσκολιών, και άρα να διακοπεί η παροχή πρώτων υλών, εξαρτημάτων κλπ. προς την κατασκευάστρια εταιρία. Για να αποφευχθεί μια τέτοια κατάσταση, η εταιρία, πριν επιλέξει τον προμηθευτή, αναλύει το κατά πόσο οι συγκεκριμένοι προμηθευτές είναι υγιείς οικονομικά και παρακολουθούνται κατά τη διάρκεια ισχύος του συμβολαίου, αφότου υπογραφεί, για να ανιχνευτεί έγκαιρα οποιαδήποτε τέτοια κατάσταση, ώστε να παρθούν μέτρα αποφυγής τέτοιων φαινομένων. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, η εταιρία μπορεί να αποφασίσει, για να αποφύγει τέτοιες δυσάρεστες καταστάσεις, να προχωρήσει σε μέτρα οικονομικής στήριξης του ίδιου του προμηθευτή ^[18].

Σε γενικές γραμμές, ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα για την επιλογή των προμηθευτών. Ιδιαίτερα για την αγορά πιο εξειδικευμένων ηλεκτρολογικών εξαρτημάτων που απαιτείται μεγάλη προσοχή και εξειδίκευση, οι εταιρίες προβαίνουν σε εδραίωση στενών σχέσεων με τους προμηθευτές τους, προκειμένου να επιτευχθεί το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας που απαιτείται. Σε αυτήν την περίπτωση, θα έλεγε κανείς ότι η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι αυξημένη.

¹⁸ Airbus (2018) Information Document- Risk factors/2 Business-related Risks.

4. Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών:

Οι αγοραστές των προϊόντων στην περίπτωση των κατασκευαστριών εταιριών αεροσκαφών, είναι αγοραστές που δεν αποτελούν τους τελικούς καταναλωτές, πρόκειται δηλαδή για αγοραστές B2B. Εδώ, οι αγοραστές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής, καθώς διαθέτουν ισχυρή δύναμη. Αυτή η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- Οι αγοραστές είναι καλά πληροφορημένοι για την αγορά και την κατάσταση του κατασκευαστή.
- Υπάρχει υψηλή διαφάνεια στην αγορά
- Η αγορά στην οποία πρόκειται να προβεί μια αεροπορική εταιρία συνήθως είναι σε μεγάλη κλίμακα, αγοράζουν δηλαδή πολλά αεροσκάφη και όχι ένα μεμονωμένο.

Είναι απαραίτητο να υπογραμμιστεί ότι ο ανταγωνισμός που εκτυλίσσεται ανάμεσα στις αεροπορικές, ιδίως μετά την εμφάνιση των αερογραμμών low-cost, έχει ευαισθητοποιήσει ιδιαίτερω τους αγοραστές αναφορικά με το θέμα της τιμής, γεγονός που επηρεάζει άμεσα και τους κατασκευαστές. Επίσης, το υψηλό κόστος που πρέπει οι αγοραστές να καλύψουν λόγω των μέτρων ασφαλείας που αναγκάζονται να εφαρμόσουν μετά τους κανονισμούς που τέθηκαν λόγω της επίθεσης της 11ης Σεπτεμβρίου, αλλά και με την εμφάνιση της πανδημίας, αδιαμφισβήτητα επηρεάζουν τις επενδύσεις σε αγορά αεροσκαφών. Κατά το lockdown, στις περισσότερες χώρες ακυρώθηκε σχεδόν το σύνολο των πτήσεων και πολλές εταιρίες αναγκάστηκαν να επιστρέψουν και χρήματα στους καταναλωτές εν μέσω αυτής της κατάστασης. Μετά το άνοιγμα, οι περισσότερες χώρες, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχουν θέσει υψηλά μέτρα ασφαλείας που αυξάνουν επιπρόσθετα τα έξοδα τους. Όλες αυτές οι πιέσεις μετακυλίζουν και στις κατασκευάστριες εταιρίες που αναγκάζονται να ρίξουν τις τιμές προκειμένου να κλείσουν συμφωνίες με τις αεροπορικές εταιρίες. Θα έλεγε κανείς λοιπόν, από τα παραπάνω, ότι η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι σημαντική και οι αγοραστές γνωρίζουν καλά την αναδιαμορφωμένη πλέον κατάσταση της αγοράς, ώστε να πιέσουν τόσο η Airbus όσο και η Boeing για χαμηλότερες τιμές.

5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:

Αν και εκ πρώτης όψεως δε φαίνεται να υπάρχουν σχετικά υποκατάστατα προϊόντα, ωστόσο, παρουσιάζονται κάποια που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση σε αεροπορικά ταξίδια. Αυτά είναι:

- Λόγω των μετακινήσεων για επαγγελματικούς σκοπούς, η δυνατότητα τηλεδιασκέψεων.
- Τα τρένα υψηλών ταχυτήτων, ιδίως στην Ευρώπη.

Από την άλλη, η ζήτηση για περισσότερες αερογραμμές και μεγαλύτερη συχνότητα σε αυτές ολοένα και αυξάνει. Θα έλεγε κανείς ότι, αν και υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, αυτά δεν υποκαθιστούν αποτελεσματικά αυτό που παρέχεται από τις αερογραμμές, καθώς η δυνατότητα υπερατλαντικών ταξιδιών και η μείωση δαπάνης χρόνου αποτελούν πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα που δεν υπερνικούνται από κάποιο άλλο προϊόν. Ακόμα και η δυνατότητα διεξαγωγής τηλεδιασκέψεων δε μειώνει παρά ελάχιστα τη ζήτηση για επαγγελματικούς σκοπούς. Θα έλεγε κάποιος ότι η ζήτηση είναι σχετικά μειωμένη όταν οι αποστάσεις είναι μικρές και μπορούν να καλυφθούν μέσω αυτοκινήτου, λεωφορείου ή άλλου μέσου εκτός του αεροπλάνου, όμως η μείωση της δαπάνης χρόνου είναι ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω στην ανάλυση Porter, μπορεί κανείς να κάνει μια αποτίμηση σχετικά με την ανταγωνιστικότητα του κλάδου, η οποία εμφανίζεται στο Διάγραμμα 3-10:

	Αδύναμη	Μέτρια	Ισχυρή	Πολύ ισχυρή
Ανταγωνισμός μεταξύ εδραιωμένων εταιριών				
Κίνδυνος από είσοδο νέων εταιριών				
Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών				
Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών				
Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα				
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ				

Διάγραμμα 3-10: Σύνοψη της ανάλυσης του Porter για τον κλάδο.

Μετά από μια συνολική εκτίμηση, θα έλεγε κανείς ότι από το υπόδειγμα Porter φαίνεται ότι η ισχύς της ανταγωνιστικής πίεσης είναι μέτρια προς υψηλή, κυρίως λόγω του ανταγωνισμού που υπάρχει από άλλες ήδη εδραιωμένες εταιρίες και από την πίεση που ασκούν οι αγοραστές.

3.2.2 Ορισμός διπόλου

Από την ανάλυση του περιβάλλοντος, όπως διαμορφώθηκε από την PESTLE και το υπόδειγμα Porter, μπορούν να οριστούν τα βασικά στρατηγικά σημεία τα οποία καθορίζουν και τους λόγους για τους οποίους οι δύο αυτές εταιρίες διαμορφώνουν ένα δίπολο. Οι βασικοί λόγοι είναι οι εξής:

- Είναι δεδομένο ότι οι δύο αυτές εταιρίες κυριαρχούν στην κατασκευή αεροσκαφών μεγάλης χωρητικότητας, δηλαδή εξυπηρετούν άνω των 100 επιβατών. Όπως διαπιστώθηκε και από το υπόδειγμα Porter, λίγες είναι οι εταιρίες οι οποίες κατασκευάζουν μεγάλα αεροσκάφη και σε αυτές, οι δύο εταιρίες του διπόλου που αναλύεται εδώ είναι οι κυρίαρχοι της αγοράς.
- Λόγω της χωρητικότητας των αεροσκαφών, αλλά και της αξιοπιστίας λόγω εδραίωσης των εταιριών στο χώρο, οι δύο αυτές εταιρίες έχουν κατακλύσει τις αεροπορικές γραμμές σε σχέση με τα υπερατλαντικά ταξίδια.

Η ανάδειξη του διπόλου Airbus- Boeing, οδηγεί στην επιλογή χρήσης των στρατηγικών ομάδων, με σκοπό να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικότερα η ανάλυση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου των κατασκευαστών αεροσκαφών πολιτικής αεροπορίας.

Με τον όρο στρατηγικές ομάδες εννοούμε μία υπό-ομάδα επιχειρήσεων που παρουσιάζουν κοινά στρατηγικά χαρακτηριστικά εντός κάποιου κλάδου.

- Ο Hunt υπέδειξε τον όρο **στρατηγική ομάδα** το 1972, όταν διαπίστωσε υποομάδες επιχειρήσεων με παρόμοια χαρακτηριστικά, να υπάρχουν στην ίδια αγορά. Ο Porter διεύρυνε την έννοια αυτή τη δεκαετία του '80 ^[19].

¹⁹ <http://st.merig.eu/index.php?id=103&L=4>

- Η **στρατηγική ομάδα** ορίζεται ως μία ομάδα οργανισμών που ακολουθεί τις ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας παρόμοιους πόρους σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων αποτελεί μία τεχνική προσδιορισμού της θέσης της εταιρίας σε ένα τομέα ή πεδίο της αγοράς και αποτελεί εργαλείο για την αποτελεσματικότερη ανάλυση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Για να μπορέσει να οριστεί η στρατηγική ομάδα χρησιμοποιούνται κάποιες μεταβλητές ή διαστάσεις, όπως είναι:

- ❖ Προϊόντα, υπηρεσίες μετά την πώληση
- ❖ Το μέγεθος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση
- ❖ Τιμολογιακή πολιτική
- ❖ Τα κανάλια διανομής
- ❖ Βαθμός καθετοποίησης
- ❖ Προσπάθειες μάρκετινγκ
- ❖ Η γεωγραφική κατανομή
- ❖ Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία κ.α.

Συνοψίζοντας, για το δίπολο Airbus- Boeing προκύπτουν οι παρακάτω δύο παράμετροι:

1. Το μέγεθος του επιβατικού κοινού που μπορεί να εξυπηρετηθεί (παρεχόμενη υπηρεσία- προϊόν).
2. Η διεξαγωγή υπερατλαντικών ταξιδιών (εύρος γεωγραφικής κάλυψης).

Συνεπώς, η στρατηγική ομάδα που δραστηριοποιούνται οι Airbus και Boeing είναι:

Κατασκευαστές αεροπλάνων (πολιτικών), τα οποία εξυπηρετούν πάνω από 100 επιβάτες και αεροσκάφη που χρησιμοποιούνται κυρίως για την διεξαγωγή υπερατλαντικών ταξιδιών.

Με βάση τα παραπάνω, οι σειρές που μπορούν να ξεχωρίσουν και μάλιστα αυτές που ανέδειξαν και τις δύο εταιρίες σε δίπολο είναι η σειρά A από την Airbus και η 7 από τη Boeing. Όσον αφορά στις πιο δημοφιλείς ομάδες, εδώ είναι η 737 της Boeing και η A320 της Airbus. Για πολλά χρόνια, η Boeing με τη σειρά 737 κατείχε την πρώτη θέση στις πωλήσεις, όμως, μετά τα ατυχήματα που προέκυψαν με το 737 MAX, η Airbus πέρασε στην πρώτη θέση με το A320.

Σε άρθρο που δημοσίευσε το 2019, η Forbes κατέταξε τα 5 καλύτερα αεροπλάνα για υπερατλαντικά ταξίδια που υπάρχουν μέχρι στιγμής και είναι χαρακτηριστικό ότι μέσα σε αυτά υπάρχουν μόνο μοντέλα της Airbus και της Boeing. Τα μοντέλα αυτά είναι ^[20]:

- Airbus A350 (Χρησιμοποιείται από Qatar Airlines, Delta, Finnair, Japan Airlines, Lufthansa, Cathay Pacific, Singapore Airlines, Scandinavian Airlines)
- Airbus A220 (Χρησιμοποιείται από: Delta, airBaltic, Swiss, Korean Air, Air Tanzania. Πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και από: Air Canada, Air France, κλπ)
- Boeing 767 (Χρησιμοποιείται από: United, Delta, American, LATAM, Austrian Airlines, All Nippon Airways, Japan Airlines)

²⁰ Leigh, G. (2019) These are the five best planes to choose for your next flight.

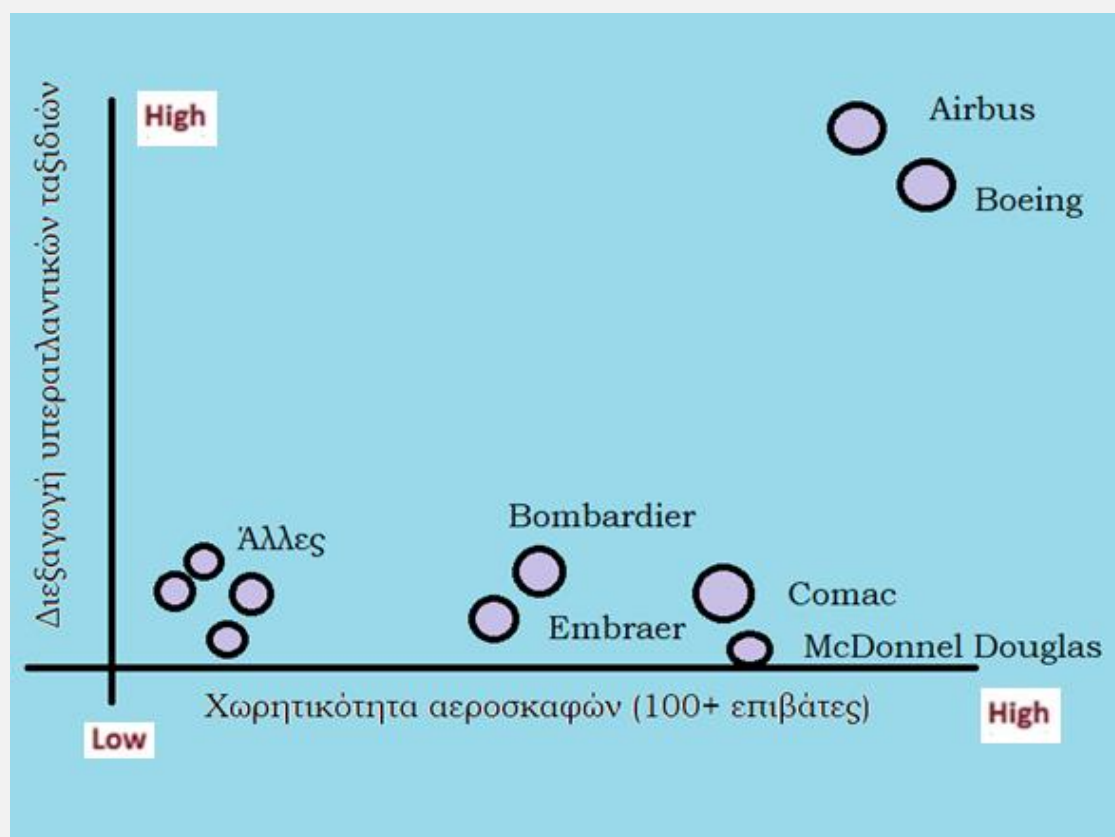
- Airbus A380 (Χρησιμοποιείται από: British Airways, Lufthansa, Air France, All Nippon Airways, Etihad, Emirates, Qatar Airways, Singapore Airlines, Thai Airways, Qantas)
- Airbus A320neo (Χρησιμοποιείται από: Delta, American, Frontier, Spirit, Interjet, SAS, British Airways, Lufthansa, TAP, Turkish Airlines, ενώ έχει γίνει παραγγελία για άλλα 6.000, τουλάχιστον μέχρι το τέλος του 2019, πριν την πανδημία).

Διεξάγοντας μια έρευνα πάνω στις κατασκευάστριες εταιρίες σε σχέση με τη χωρητικότητα επιβατών και τη διεξαγωγή υπερατλαντικών ταξιδιών, αυτό που φάνηκε είναι ότι όλες οι αεροπορικές εταιρίες που διεξάγουν υπερατλαντικά ταξίδια χρησιμοποιούν τα μοντέλα A και 7 της Airbus και της Boeing αντίστοιχα. Αν και υπάρχουν στο στόλο τους και κάποια αεροσκάφη άλλων εταιριών, τα υπερατλαντικά ταξίδια γίνονται κυρίως από τα μοντέλα των δύο εταιριών αυτών.

Συμπερασματικά, για την ανάλυση του κλάδου είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη, ώστε να αναλυθούν από τις εταιρίες τα παρακάτω:

- ❖ Αναγνωρίζει τους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές (ή πιθανούς συνεργάτες).
- ❖ Διαπιστώνει κατά πόσο είναι εύκολη η μετακίνηση της σε μια άλλη στρατηγική ομάδα.
- ❖ Αναγνωρίζει μελλοντικές ευκαιρίες ή στρατηγικά προβλήματα.
- ❖ Διασφαλίζει ότι αναπτύσσει τη στρατηγική της ή την αξιολογεί λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των πελατών ή άλλων ωφελούμενων από την λειτουργία της συγκεκριμένης εταιρίας.

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει το Διάγραμμα 3-11:



Διάγραμμα 3-11: Ορισμός κλάδου-στρατηγικών ομάδων, απεικόνιση σε Στρατηγικό χάρτη.

Από το Διάγραμμα 3-11, διαφαίνεται ότι αν και υπάρχουν και άλλες κατασκευάστριες που έχουν μοντέλα με μεγάλη χωρητικότητα, δεν έχουν τη χωρητικότητα των μοντέλων του δίπολου και δεν χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή υπερατλαντικών ταξιδιών.

3.2.3 Φραγμοί εισόδου, εξόδου και μετακίνησης από τον κλάδο-στρατηγική ομάδα.

Φραγμοί εισόδου (Entry Barriers)

Όπως αναφέρεται και στο υπόδειγμα Porter, στη συγκεκριμένη βιομηχανία υπάρχει μεγάλο εμπόδιο στην είσοδο μιας νέας εταιρίας σε αυτήν. Κατά πρώτον, η επένδυση που πρέπει να γίνει για να εισέλθει στην αγορά είναι πολύ μεγάλη, της τάξης των εκατοντάδων εκατομμυρίων δολαρίων. Αλλά, ακόμη και να υπάρχει διαθέσιμο κεφάλαιο, για να γίνει η είσοδος, η νεοσυσταθείσα εταιρία θα έχει να αντιμετωπίσει το βάρος των επωνυμιών των πολύ μεγάλων εταιριών (Airbus & Boeing), αλλά και όσων ακολουθούν. Συνεπώς, η εδραίωση μιας εταιρίας στο χώρο είναι πολύ δύσκολη.

Φραγμοί εξόδου (Exit Barriers)

Οι φραγμοί στο να εισέλθει μια εταιρία στο χώρο είναι αρκετά μεγάλοι, όμως, επίσης μεγάλοι είναι και οι φραγμοί για να εξέλθει κανείς από αυτήν. Ένα από τα βασικά εμπόδια είναι ότι υπάρχουν δεσμεύσεις και συμβόλαια με αεροπορικές εταιρίες τα οποία μπορεί να έχουν ισχύ δεκαετιών, και φυσικά δε δύναται μια εταιρία που έχει δεσμευτεί προς τα εκεί να αθετήσει τη συμφωνία. Ήδη αυτό σημαίνει ότι, για να εξέλθει μια εταιρία από το χώρο, θα πρέπει να είναι ήδη προαποφασισμένο δεκαετίες πριν, και να μη δεχθούν άλλες παραγγελίες.

Επίσης, η κατασκευάστρια εταιρία θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών της κάτι που σημαίνει ότι θα πρέπει να μεριμνά για την επισκευή των μοντέλων που έχει ήδη διαθέσει στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι, ακόμα και να σταματήσει η κατασκευή νέων αεροσκαφών, θα συνεχίσει να προσφέρει υπηρεσίες προς τους καταναλωτές της μέχρι να αποσυρθούν τα αεροσκάφη της από την αγορά.

Τέλος, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων που έχουν αποκτηθεί μέσα στην αγορά κατασκευής αεροσκαφών είναι αρκετά εξειδικευμένη, που σημαίνει ότι η χρήση τους σε άλλα πεδία είναι σχεδόν μηδαμινή.

Φραγμοί Μετακίνησης (Mobility Barriers)

Αναφορικά με τους φραγμούς μετακίνησης, θεωρείται ότι υπάρχει δυσκολία των εταιριών που εντάσσονται στις άλλες στρατηγικές ομάδες να μετακινηθούν στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα. Αυτό οφείλεται αρχικά, στο μερίδιο αγοράς που διαθέτουν Airbus & Boeing, αλλά ταυτοχρόνως και στη τεχνογνωσία που έχει αποκτηθεί ανά τις δεκαετίες από τις Airbus & Boeing, αφού όπως έχει ήδη αναφερθεί, σχεδόν όλες οι αεροπορικές που διεξάγουν υπερατλαντικά ταξίδια χρησιμοποιούν τα μοντέλα A και 7 της Airbus και της Boeing αντίστοιχα.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- [1]. Airbus (2018) Information Document- Risk factors/2 Business-related Risks. [online] Available at: <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/facts-and-figures/annual-report/Information-document-2018-pages-13-to-36.pdf>.
- [2]. Casanova, A.M., Leeuwen, B., Capelle, C., Finn, S., Guo, S. (2019) An Overview of Commercial Aircraft. DVB Bank SE, Aviation Research
- [3]. Cummins, N. (2019) Airbus reveals on average airlines get 50% off airline list prices. [online] Available at: <https://simpleflying.com/airbus-reveals-on-average-airlines-get-50-off-airline-list-prices/>
- [4]. Environmental Protection UK (n.d.) Aviation Pollution [online] Available at: <https://www.environmental-protection.org.uk/policy-areas/air-quality/air-pollution-and-transport/aviation-pollution/>
- [5]. EPA (2020) Regulations for Emissions from Vehicles and Engines: Regulations for Greenhouse Gas Emissions from Aircraft [online] Available at: <https://www.epa.gov/regulations-emissions-vehicles-and-engines/regulations-greenhouse-gas-emissions-aircraft>
- [6]. European Commission (2016) International Aviation: New EU-level Agreements will benefit European passengers and businesses. [online] Available at: https://ec.europa.eu/transport/modes/air/news/2016-06-07-council-aviation-agreements_en
- [7]. European Commission (n.d.) An Aviation Strategy for Europe: An ambitious external aviation policy. [online] Available at: https://ec.europa.eu/transport/modes/air/aviation-strategy/external_policy#timeline-entry-3202.
- [8]. European Commission (n.d.) Reducing emissions from aviation [online] Available at: https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/aviation_el
- [9]. Eurostat (2020a) Population on 1 January [online] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00001&plugin=1>
- [10]. Eurostat (2020b) Migration and migrant population statistics [online] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics#Migration_flows:_Immigration_to_the_EU-27_from_non-member_countries_was_2.4_million_in_2018
- [11]. Fu, Xiaowen, Tae Hoon Oum and Anming Zhang (2010), Air Transport Liberalization and its Impacts on Airline Competition and Air Passenger Traffic. *Transportation Journal*. 49(4), 24-41
- [12]. Hetter, K. (2019) This is the world's busiest airport [online] Available at: <https://edition.cnn.com/travel/article/worlds-busiest-airports-2018/index.html>
- [13]. Leigh, G. (2019) These are the five best planes to choose for your next flight. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/gabrielleigh/2019/10/27/these-are-the-five-best-planes-to-choose-for-your-next-flight/#52c1811717c2>
- [14]. Madariaga, A. (2018) The politics of Neoliberalism (in Europe's periphery) *Comp Eur Polit*, 17, 797-811

- [15]. MGM Research (2018) US vs EU- A GDP Comparison [online] Available at: <https://mgmresearch.com/us-vs-eu-a-gdp-comparison/>
- [16]. Mijs, J.J., Bakhtiari, E., Lamont, M. (2016) Neoliberalism and Symbolic Boundaries in Europe: Global Diffusion, Local Context, Regional Variation, *Socius*, 2, 1-8
- [17]. O' Connell, J. & Lamothe, D. (2019) US and Boeing have long had a special relationship. [online] Available at: https://www.washingtonpost.com/business/economy/us-and-boeing-have-long-had-a-special-relationship/2019/03/16/abcebe8a-475a-11e9-aaf8-4512a6fe3439_story.html
- [18]. Pallini, T. (2020) 11 major US airlines have new pandemic rules for keeping passengers safe, but some are doing more than others. Here's how they compare. [online] Available at: <https://www.businessinsider.com/us-airline-new-coronavirus-travel-rules-comparison-american-united-delta-2020-6>
- [19]. Trading Economics (2020) United States GDP per capita. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/united-states/gdp-per-capita>
- [20]. Trading Economics (2020) European Union GDP per capita. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/european-union/gdp-per-capita>
- [21]. <http://st.merig.eu/index.php?id=103&L=4>

Κεφάλαιο 4^ο : Στρατηγική ανάλυση των εταιριών Airbus και Boeing

4. Ανασκόπηση

Η εμπορική αγορά αεροσκαφών, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα εισόδων για τις αεροδιαστημικές εταιρίες, κυριαρχείται πλήρως από την Boeing και την Airbus, οι οποίες κατέχουν από κοινού το 99% του μεριδίου αγοράς. Η Airbus ωστόσο, κυριαρχεί σταδιακά της Boeing, ανεβαίνοντας γρήγορα στην αεροπορική αγορά^[1].

Η Boeing από την κυκλοφορία της, το 1968 μέχρι και σήμερα έχει παραδώσει περισσότερες από 10.000 από τις 737 οικογένειες αεροπλάνων με τις καλύτερες πωλήσεις, ενώ το Airbus A320, το οποίο έπληξε την αγορά δύο δεκαετίες αργότερα το 1988, είδε περισσότερες από 8.000 μονάδες να πωλούνται έως το 2018. Η Boeing εισχώρησε στην εμπορική αεροπορία με το λανσάρισμα του πρώτου αεροσκάφους της, το B&W Seaplane, το 1916. Η εταιρία ανέπτυξε αρκετά μικρά επιβατικά και στρατιωτικά αεροσκάφη τις δύο δεκαετίες που ακολούθησαν, και έγινε πρωτοπόρος στην κατασκευή μεταλλικών αεροσκαφών. Παρουσίασε το πρώτο εμπορικό αεροσκάφος της, το 707, το 1958. Η εκτόξευση του 747 αεροσκάφους μεγάλης εμβέλειας το οποίο διέθετε πολύ μεγαλύτερη χωρητικότητα καθισμάτων από άλλα εμπορικά αεροσκάφη το 1970 ενίσχυσε περαιτέρω τη θέση της Boeing στην εμπορική αεροπορία ^[2].

Η ανταγωνιστική Airbus είχε μια μικρή αρχή με το λανσάρισμα του A300B, το οποίο βασίζεται στο αεριωθούμενο αεροσκάφος A300. Η Airbus έλαβε την πρώτη παραγγελία της για το A300B από την Air France το 1970.

Η Airbus δεν έγινε σημαντικός ανταγωνιστής της Boeing μέχρι τη δεκαετία του 1990, όταν ξεκίνησε να προωθεί πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα όπως τα A330 και A340^[3].

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται στρατηγική ανάλυση του διπόλου Airbus-Boeing, ώστε να διακριθούν, μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος των δύο εταιριών, τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία των δύο επιχειρήσεων, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον τους (SWOT analysis).

4.1 Εταιρία Airbus

Η Airbus είναι μια εταιρία με ηγετική και καινοτομική δραστηριότητα στην κατασκευή εμπορικών αεροσκαφών. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένα, η εταιρία Airbus είναι από τις ηγέτιδες στο χώρο της αεροδιαστημικής, έχοντας αρκετά χρόνια εμπειρίας και μελέτης στον τομέα της. Σαν εταιρία ισχυρίζεται ότι η φιλοσοφία της είναι πάντα να ακούει τις ανάγκες των πελατών της, ώστε μέσω της ικανοποίησης αυτών, να διατηρεί το όραμά της και τους στόχους της.

Η εταιρία λοιπόν, κατασκευάζει, σχεδιάζει και προσφέρει προϊόντα, υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις στην αεροδιαστημική σε παγκόσμια κλίμακα. Διαθέτει ποικιλία εμπορικών αεροσκαφών, ελικοπτέρων, αμυντικών αεροσκαφών και δορυφορικών συστημάτων.

¹ <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>

² <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>

³ <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>

Η Airbus δραστηριοποιείται σε Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Αφρική και Μέση Ανατολή, αλλά η κύρια επιχείρηση πολιτικών αεροπλάνων της εταιρίας εδρεύει στο Blagnac της Γαλλίας, ένα προάστιο της Τουλούζης. Παράγει και εμπορεύεται το πρώτο εμπορικά βιώσιμο ψηφιακό αεροσκάφος fly-by-wire, το Airbus A320, και το μεγαλύτερο επιβατικό αεροσκάφος στον κόσμο, το A380. Το 12.000ο αεροσκάφος, ένα A220, παραδόθηκε στη Delta Air Lines στις 20 Μαΐου 2019^[4]. Έως τον Οκτώβριο του 2016, ο παγκόσμιος στόλος της Airbus έχει πραγματοποιήσει περισσότερες από 110 εκατομμύρια πτήσεις, συνολικού ύψους άνω των 215 δισεκατομμυρίων χιλιομέτρων και μετέφερε 12 δισεκατομμύρια επιβάτες^[5].

Αξίζει να σημειωθεί ότι, μολονότι πρόκειται για μια εταιρία που έχει ιδρυθεί και δραστηριοποιείται στον κλάδο περίπου 50 χρόνια, στις αρχές του 2000 ιδρύθηκε η Ευρωπαϊκή Εταιρία Αεροναυτικής Άμυνας και Διαστήματος (EADS), η οποία προκάλεσε αναδιאμόρφωση στη δομή του ομίλου Airbus. Εκτός από άλλες θυγατρικές που σχετίζονται με δραστηριότητες ασφάλειας και διαστήματος, η EADS κατείχε το 100% της προϋπάρχουσας Eurocopter SA, που ιδρύθηκε το 1992, καθώς και το 80% της Airbus Industrie GIE. Το 2001 η Airbus Industrie GIE αναδιοργανώθηκε ως Airbus SAS, μια απλοποιημένη μετοχική εταιρία. Το 2006 η EADS εξαγόρασε το υπόλοιπο 20% της Airbus, της BAE Systems. Το EADS NV μετονομάστηκε σε Airbus Group NV και SE το 2014 και το 2015 αντίστοιχα. Λόγω της κυριαρχίας του τμήματος Airbus SAS στον Όμιλο Airbus SE, αυτές οι μητρικές και θυγατρικές εταιρίες συγχωνεύθηκαν τον Ιανουάριο του 2017, διατηρώντας το όνομα της μητρικής εταιρίας. Η εταιρία έλαβε το σημερινό της όνομα τον Απρίλιο του 2017^[6].

Για να κατανοήσουμε πλήρως τη βιομηχανία κατασκευής αεροσκαφών, πρέπει να ληφθεί υπόψη το φαινόμενο της αλυσίδας αξίας. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα εργαλείο στρατηγικής που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των εσωτερικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Σκοπός του είναι να αναγνωρίσει ποιες δραστηριότητες είναι οι πιο πολύτιμες στην επιχείρηση και ποιες θα μπορούσαν να βελτιωθούν, για να έχουν ένα επιπλέον θετικό στοιχείο, που το ονομάζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπρόσθετα, η αλυσίδα αξίας θεωρείται χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων εξωτερικής ανάθεσης. Λαμβάνοντας υπόψη τις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων, αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε βέλτιστες αποφάσεις "πράξε-ή-αγόρασε" που μπορούν να μεθοδεύσουν ένα πλεονέκτημα κόστους ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης.

Ο Porter (1980) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι τα δύο αυτά πλεονεκτήματα κατατάσσονται ως δύο τύποι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. 1) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από τη διαφοροποίηση παρέχοντας κάποιο είδος μοναδικής αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και 2) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από την κατοχή της ηγετικής θέσης κόστους. Επίσης, πιστεύει ότι αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προέρχονται από τις δραστηριότητες που υλοποιεί η επιχείρηση, η οποία τα πραγματοποιεί είτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές, είτε διαφορετικά από τους ανταγωνιστές, είτε δημιουργεί μοναδικά οφέλη ή με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές.

Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί και το γεγονός ότι η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σε ανταγωνιστικό πεδίο από εκείνη των ανταγωνιστών της. Η εξυπηρέτηση μόνο ενός συγκεκριμένου κλάδου μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να

⁴ <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2019/05/airbus-celebrates-delivery-of-its-12000th-aircraft--an-a220100-to-delta-air-lines.html>

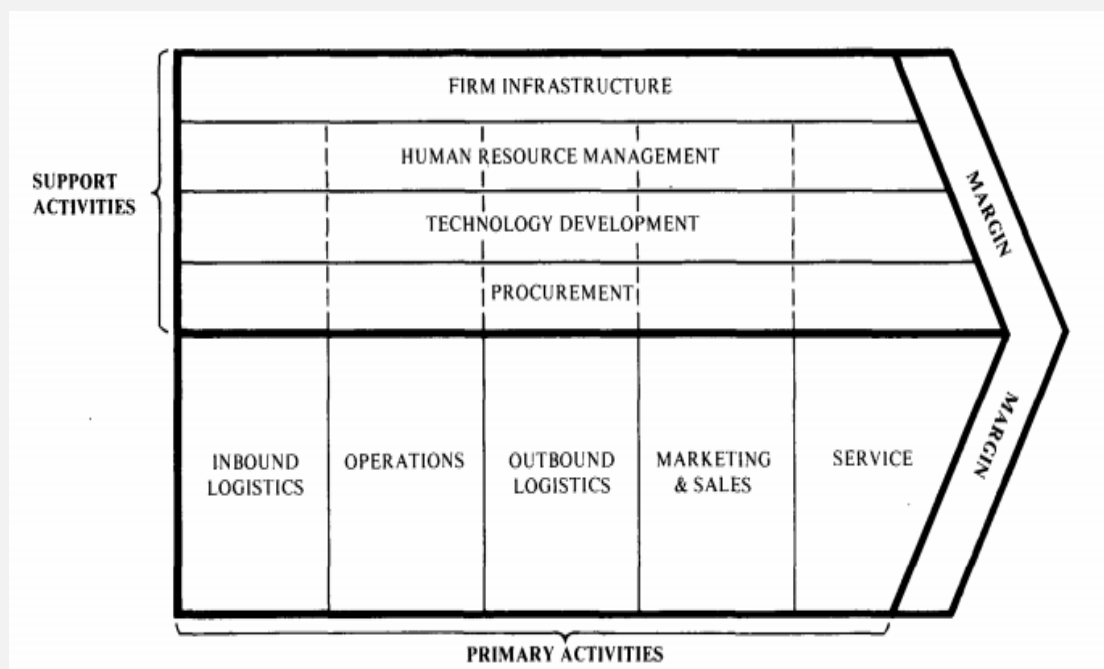
⁵ <https://www.airbus.com/newsroom/news/en/2016/10/a-journey-of-10-000-aircraft-and-counting-airbus-pioneering-spirit-and-commitment-to-shaping-the-future.html>

⁶ <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2017/04/AGM2017.html>

προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της, σε αυτόν τον τομέα, και να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος ή διαφοροποίηση την εξυπηρέτηση αυτού του τμήματος συγκριτικά με τους ανταγωνιστές. Η διεύρυνση ή ο περιορισμός των γεωγραφικών αγορών που εξυπηρετούνται μπορεί επίσης, να επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έκταση της ένταξης σε δραστηριότητες διαδραματίζει βασικό ρόλο σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα^[7].

Ως εκ τούτου, εξετάζοντας τις εσωτερικές δραστηριότητες, η ανάλυση αποκαλύπτει πού είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα μιας επιχείρησης. Η επιχείρηση που ανταγωνίζεται μέσω του πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης θα προσπαθήσει να εκτελέσει τις δραστηριότητες της καλύτερα από ότι θα έκαναν οι ανταγωνιστές της. Αν ανταγωνίζεται μέσω του πλεονεκτήματος κόστους, θα προσπαθήσει να πραγματοποιήσει εσωτερικές δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος από ότι οι ανταγωνιστές^[8].

Συνεπώς, αξιολογεί ποια αξία προσθέτει κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των οργανισμών. Η ιδέα αυτή βασίστηκε στην αντίληψη ότι ένας οργανισμός είναι κάτι περισσότερο από μια τυχαία συλλογή μηχανημάτων, εξοπλισμού, ανθρώπων και χρημάτων. Μόνο αν αυτά τα πράγματα είναι διατεταγμένα σε συστήματα και συστηματικά ενεργοποιούνται, θα είναι δυνατό να παράγουν κάτι για το οποίο οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια τιμή^[9].



Διάγραμμα 4-1: Διάγραμμα Αλυσίδας Αξίας.

Πηγή: Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York The Free Press, 1985

Αναφέρθηκε παραπάνω λοιπόν, ότι η συγκεκριμένη εταιρία είναι από τις ηγέτιδες στο χώρο της και έχοντας αρκετά χρόνια εμπειρίας και μελέτης στο συγκεκριμένο τομέα, ισχυρίζεται ότι η

⁷ <http://forleadership.org/wp-content/uploads/Competitive-Advantage.pdf>

⁸ <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>

⁹ <http://st.merig.eu/index.php?id=272&L=4>

φιλοσοφία της εταιρίας είναι πάντα να ακούει τις ανάγκες των πελατών της, ώστε με την κάλυψη αυτή να διατηρεί το όραμά της και τους στόχους της.

Με βάση τα παραπάνω η συγκεκριμένη προοπτική έθεσε την Airbus στην πρώτη γραμμή της βιομηχανίας. Το σκεπτικό της συγκεκριμένης εταιρίας μπορεί να συμπεριληφθεί στη φράση ότι τίποτα δεν θεωρείται δεδομένο, γι' αυτό είναι χρέος της διοίκησης της εταιρίας να ανανεώνεται συνεχώς και βάσει των επιταγών της αγοράς^[10].

Η παραπάνω πρόταση – θέση της εταιρίας θεωρείται μία παγιωμένη αντίληψη που σκοπό έχει να συνδέσει δύο σημαντικά δεδομένα: από τη μία πλευρά η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να οδηγήσει τους εργαζομένους που απασχολούνται σε αυτήν σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ενώ από την άλλη πλευρά επιθυμεί να αναπτύξει ένα κλίμα συνεργασίας και μία επαγγελματική κουλτούρα που θα βοηθήσει, τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τη διοίκηση στην εκτέλεση με ακρίβεια και υπευθυνότητα των καθηκόντων τους.

Το αξιοσημείωτο γεγονός με τη συγκεκριμένη εταιρία είναι ότι μπορεί να πείσει, τόσο τους πελάτες της, όσο και τους προμηθευτές της στο να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη τακτική συνεργασίας και προγραμματισμού που η ίδια έχει εισάγει.

Είναι απαραίτητο να τονιστεί η χρήση της ανάλυσης ουσιώδους αξίας (materiality matrix), την οποία χρησιμοποιεί η Airbus, ώστε να προγραμματίσει και να θέσει προτεραιότητες για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της. Ανάλυση ουσιώδους αξίας σημαίνει ανάλυση των πιο σημαντικών ζητημάτων που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης εντός των επιχειρήσεων. Αφού εντοπιστούν πιθανά ζητήματα βιωσιμότητας που πιστεύεται ότι σχετίζονται άμεσα με την αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού, αυτά τα ζητήματα αναλύονται χρησιμοποιώντας 2 διαφορετικές παραμέτρους. Έτσι, για ζητήματα όπως η μείωση της πλαστικής συσκευασίας, η κοινή χρήση πλούτου ή η συνεργασία με βιώσιμους προμηθευτές, ο οργανισμός πρέπει να αξιολογήσει: 1) ποια είναι η δυνατότητα κάθε ζητήματος να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την οργανωτική ανάπτυξη, το κόστος ή την εμπιστοσύνη και 2) πόσο σημαντικό είναι το κάθε ζήτημα για τα ενδιαφερόμενα μέρη^[11]. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μια οπτική αναπαράσταση των ζητημάτων στα οποία πρέπει να δοθεί προτεραιότητα ανάλογα με τη σημασία τους για την επιτυχία της εταιρίας και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων (που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το πρώτο). Μια σημαντική βελτίωση το 2019 ήταν η χρήση της εξόρυξης δεδομένων και οι διαδικτυακές δυνατότητες έρευνας του εργαλείου Datamara, το οποίο επέτρεψε μια πιο ποσοτική προσέγγιση στην αξιολόγηση, επιτρέποντας, για παράδειγμα, πληροφορίες από σχεδόν 40 κορυφαίους προμηθευτές και 30 από τους πιο στρατηγικούς πελάτες της εταιρίας. Όσον αφορά στον προσδιορισμό της επίδρασης της Εταιρίας σε επιλεγμένα ζητήματα, μια διαδικτυακή έρευνα απαντήθηκε από 246 στελέχη της. Στην Εικόνα 4.1, απεικονίζεται η ανάλυση ουσιώδους αξίας (materiality matrix) για το έτος 2019, η οποία θα χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση της εταιρίας, για να αναλύσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τις ευκαιρίες, και τελικά να αναπροσαρμόσουν και να βελτιώσουν την επιχειρηματική στρατηγική^{[12], [13]}.

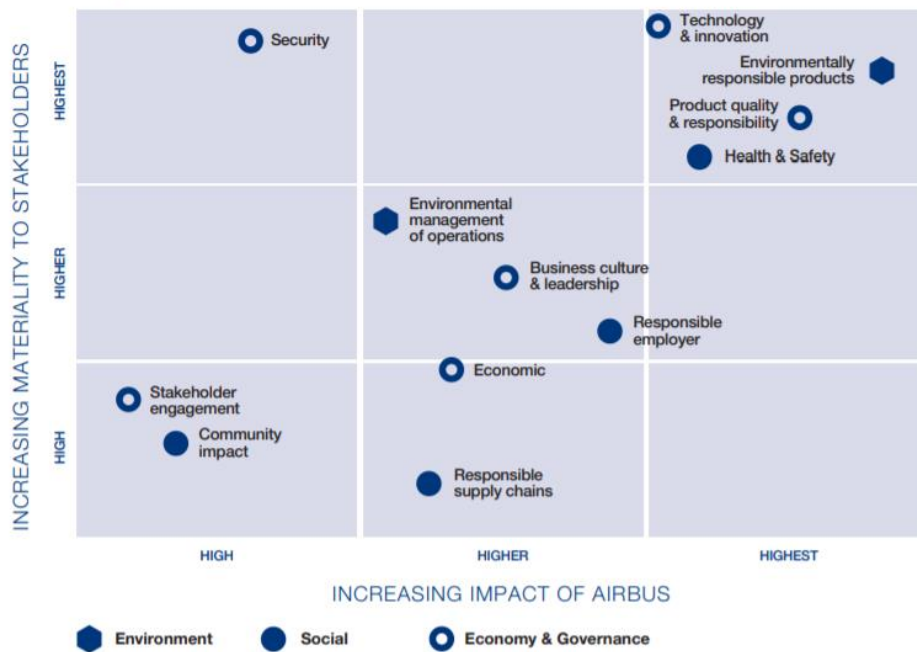
¹⁰ <http://www.airbus.com/en/corporate/ethics>

¹¹ <https://youmatter.world/en/definition/materiality-assessment-definition>

¹² <https://annualreport.airbus.com/>

¹³ <https://www.airbus.com/company/sustainability/reporting-and-performance-data/document-centre.html>

Materiality Matrix



Source: Datamaran.

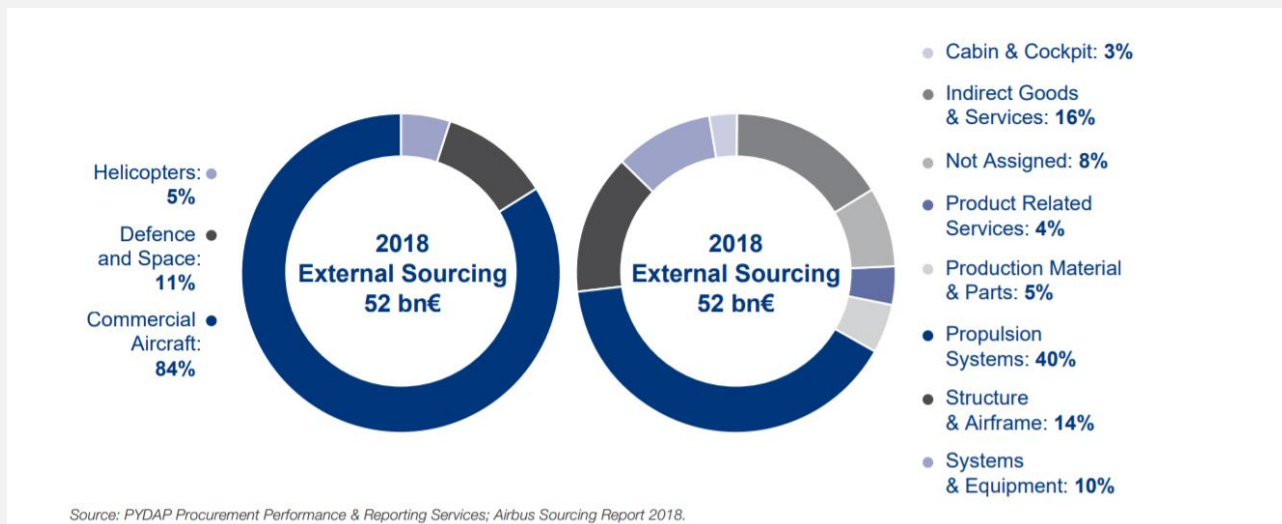
Εικόνα 4.1 Ανάλυση ουσιώδους αξίας (materiality matrix) της Airbus για το έτος 2019.

Πηγή: <https://www.airbus.com/company/sustainability/reporting-and-performance-data/document-centre.html>

Στην Airbus οι συνεργάτες και οι προμηθευτές αποτελούν μέρος μιας εκτεταμένης οικογένειας και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην κοινή επιχειρηματική επιτυχία. Η εταιρία συνεργάζεται με περισσότερους από 24.000 προμηθευτές σε όλο τον κόσμο, οι οποίοι παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες για ανταλλακτικά αλλά και γενικότερες προμήθειες.

Η Airbus αναπτύσσει συνεχώς τη βάση των προμηθευτών της, με συνολικό όγκο προμήθειας σε όλη την εταιρία αξίας περίπου 52 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η εταιρία έχει αναγνωρίσει την παγκόσμια προμήθεια ως έναν από τους μακροπρόθεσμους στόχους της και στοχεύει να προμηθεύσει το 40% εκτός της Δυτικής Ευρώπης και των ΗΠΑ έως το 2020. Οι εξωτερικές προμήθειες της Airbus ισοδυναμούν με πάνω από τα δύο τρίτα των εσόδων της εταιρίας. Στην Εικόνα 4.2, σκιαγραφείται η σημασία των προμηθευτών για τον όμιλο της Airbus, αλλά και συγκεκριμένα για τη μελετώμενη επιχειρηματική μονάδα (Airbus Commercial Aircraft), αφού το 84% των προμηθειών σχετίζονται με αυτή ^[14].

¹⁴ <https://www.airbus.com/company/sustainability/reporting-and-performance-data/document-centre.html>



Εικόνα 4.2

Συνολικός όγκος προμηθειών της Airbus κατά το έτος 2018.

Πηγή: <https://www.airbus.com>

Άμεσες και έμμεσες συμβάσεις

Οι προμηθευτές για άμεσες προμήθειες ομαδοποιούνται στα ακόλουθα προϊόντα για ανταλλακτικά:

- ❖ Αεροδιαρθρώσεις
- ❖ Εξοπλισμός και συστήματα
- ❖ Υλικό και ανταλλακτικά
- ❖ Προώθηση
- ❖ Εξειδικευμένη πληροφορική και υπηρεσίες

Οι έμμεσες προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών - επίσης γνωστές ως ανταλλακτικά, τα οποία κυμαίνονται από κτίρια έως μηχανήματα και εργαλεία, μηχανικές υπηρεσίες, συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξοπλισμό πληροφορικής και γραφείου - υπάγονται στην ευθύνη της κοινής μονάδας συντήρησης της Airbus, της Airbus General Procurement.

Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι γνωστό σε όλους ότι ο στόχος είναι αμφίδρομος και περιλαμβάνει μία ροή απόψεων, ιδεών και τεχνικών ιδεών. Η ηγετική ιδέα της Airbus θεωρείται σε αρκετά σημεία ως μία πολιτική που εκφράζεται ως ανταλλαγή ευθυνών και ανταλλαγή ιδεών, μεταξύ όλων των επιπέδων και εθνικοτήτων στις περιοχές και στις χώρες που συνεργάζεται, προκειμένου να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα στον ιδιαίτερο τομέα των μεταφορών που δραστηριοποιείται.

Για να μπορέσει όμως να πετύχει κάτι τέτοιο, θεωρείται σημαντικό το στοιχείο να καταφέρει το ιδιοκτησιακό καθεστώς την άψογη συνεργασία διοίκησης της εταιρίας με τους εργαζόμενους της, δίνοντάς τους σαφείς και λεπτομερείς στόχους εργασίας^[15].

¹⁵<http://www.airbus.com/en/corporate/people/>

Πρόκειται λοιπόν, για έναν όμιλο εταιριών που διακρίνεται σε 3 διαφορετικούς τομείς δραστηριοποίησης, την Airbus Commercial, η οποία δραστηριοποιείται στο κλάδο της διεθνούς πολιτικής αεροπλοΐας, την Airbus Helicopters και την Airbus Defense and Space. Ο όμιλος διοικείται από 12μελές Διοικητικό συμβούλιο, διέπεται από τα ίδια οράματα και θέτει καθολικούς στόχους. Το Διοικητικό Συμβούλιο του ομίλου απαρτίζεται από 12 μέλη, συμπεριλαμβανομένου του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου. Δέκα από αυτούς τους διευθυντές είναι ανεξάρτητοι, σε σχέση με την εξυπηρέτηση των καλύτερων συμφερόντων του Ομίλου, σε σύγκριση με τη νομική απαίτηση ότι τουλάχιστον οκτώ από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου απαιτείται να είναι ανεξάρτητοι. Για την προστασία της γαλλικής και γερμανικής ασφάλειας, τέσσερις διευθυντές από δύο «εθνικές αμυντικές εταιρίες», είναι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Airbus. Τα γαλλικά και γερμανικά κράτη έχουν το δικαίωμα να εγκρίνουν ή να απορρίπτουν αυτούς τους διευθυντές. Ωστόσο, οι κυβερνήσεις δεν έχουν κανένα δικαίωμα επί της θέσης του προέδρου. Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από άτομα που ανήκουν και σε περαιτέρω επιτροπές, όπως είναι η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) και η Επιτροπή Ανθρωπίνου Δυναμικού (Remuneration and Nomination Committee) ^[16].

Το εργατικό δυναμικό του ομίλου ανέρχεται σε 134.931 υπαλλήλους (σε σύγκριση με 133.671 υπαλλήλους το 2018), το 95,54% των οποίων αποτελούνταν από υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης. Όσον αφορά στις εθνικότητες, το 35,6% των εργαζομένων της Εταιρίας είναι από τη Γαλλία, 31,6% από τη Γερμανία, 8,5% από το Ηνωμένο Βασίλειο και 10,1% από την Ισπανία. Οι υπήκοοι των ΗΠΑ αντιπροσωπεύουν το 2,1% των εργαζομένων. Το υπόλοιπο 12,0% είναι υπάλληλοι που προέρχονται από συνολικά 142 άλλες χώρες. Στην Εικόνα 4.3, απεικονίζεται σε πίνακα η κατανομή των εργαζομένων στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες αλλά και η αυξητική τάση συγκριτικά με τα έτη 2017 και 2018. Πιο συγκεκριμένα, διαφαίνεται ότι η Airbus Commercial Aircraft κατά το 2019 διέθετε 80.985 υπαλλήλους ^[17].

Employees by Division	31 December 2019	31 December 2018	31 December 2017
Airbus Commercial Aircraft ⁽¹⁾	80,985	80,924	74,542
Airbus Helicopters	20,024	19,745	20,161
Airbus Defence and Space	33,922	33,002	32,171
Airbus (former HQ)	0	0	2,568
Group Total	134,931	133,671	129,442

Εικόνα 4.3 Κατανομή εργατικού δυναμικού στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες.

Πηγή: <https://www.airbus.com/company>

4.1.1 Ανάλυση SWOT

Είναι φανερό ότι, για να γίνει καλύτερα αντιληπτό το πλαίσιο λειτουργίας της Airbus, αλλά και των ιδιοτεροτήτων των αναγκών των πελατών πρέπει να πραγματοποιηθεί η ανάλυση SWOT για την εταιρία. Στην Εικόνα 4.4, περιλαμβάνονται οι δυνάμεις και αδυναμίες από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό της περιβάλλον.

¹⁶ <https://annualreport.airbus.com/>

¹⁷ <https://www.airbus.com/company>

SWOT Analysis

Strengths (S)

- ❖ Ηγετική θέση στον κλάδο.
- ❖ Εξελιγμένες και καινοτόμες μεθόδους στην βιομηχανική διαδικασία.
- ❖ Διεθνές δίκτυο συνεργατών και πελατών.
- ❖ Προϊόντα με πιστοποιήσεις διεθνούς αναγνώρισης.
- ❖ Πιστούς Πελάτες.
- ❖ Κώδικας δεοντολογίας προμηθευτών.
- ❖ Στήριξη από την μητρική εταιρία.

Weaknesses (W)

- ❖ Φαινόμενα χρηματισμού και διαφθοράς σε ηγετικά στελέχη της επιχείρησης.
- ❖ Συγκριτικά νέα εταιρία στον κλάδο αφού μετρά μόλις 50 χρόνια.
- ❖ Καθυστερήσεις στις παραδόσεις A380, στο οποίο η εταιρία έχει επενδύσει αρκετά.
- ❖ Μικρότερος κύκλος εργασιών αναλογικά με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της, την Boeing.

Opportunities (O)

- ❖ Διαρκής πίεσεις στις κυβερνήσεις για επιχορηγήσεις.
- ❖ Ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των τεχνικών λόγω περιβαλλοντικής ευαισθησίας.
- ❖ Συγκρούσεις μεταξύ Αμερικής και Κίνας, ευνοούν την Ευρωπαϊκή αγορά.

Threats (T)

- ❖ Η πανδημία του κορωνοϊού.
- ❖ Νέες απόπειρες εισόδου στον κλάδο.
- ❖ Τρομοκρατικές επιθέσεις.
- ❖ Υφεσιακή παγκόσμια οικονομία.
- ❖ Τριγμοί στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), κύρια αγορά δραστηριοποίησης.

Εικόνα 4.4

Ανάλυση SWOT της Airbus.

Ανάλυση των παραπάνω στοιχείων:

Ως ανάλυση των παραπάνω στοιχείων μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που έχει η συγκεκριμένη εταιρία και τις ανταγωνιστικές ικανότητές της:

- ❖ Ηγετική θέση στην αγορά: το συγκεκριμένο στοιχείο είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την ίδια την εταιρία και πρέπει να τονιστεί ότι έχει καταφέρει να διατηρήσει την ικανότητά της στο να έχει ηγετικό ρόλο στον κλάδο τις τελευταίες δεκαετίες.
- ❖ Εξελιγμένες και καινοτόμες μέθοδοι στη βιομηχανική διαδικασία: Η εταιρία προσπαθώντας να ανταπεξέλθει στους στόχους που έχει δεσμευτεί από το 2015 («Στόχους αειφόρου ανάπτυξης (SDG)»), εφαρμόζει περιβαλλοντικές πολιτικές αλλά και ανανέωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- ❖ Προϊόντα με πιστοποιήσεις διεθνούς αναγνώρισης: Το μεγαλύτερο αεροπλάνο της Airbus Commercial Aircraft, το BelugaXL λαμβάνει πιστοποίηση EASA.
- ❖ Κώδικας δεοντολογίας προμηθευτών: Ο Κώδικας δεοντολογίας προμηθευτών, που καλύπτει πρακτικές αναφορικά με το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές πρακτικές και την καταπολέμηση της διαφθοράς, είναι η βασική γραμμή για υπεύθυνη επιχείρηση.
- ❖ Διεθνές δίκτυο συνεργατών και πελατών/ Πιστοί Πελάτες: Η εταιρία δραστηριοποιείται παγκοσμίως και διαθέτει ένα εξαιρετικά ευρύ δίκτυο συνεργασιών και παροχής υπηρεσιών/προϊόντων. Οι πελάτες της την εμπιστεύονται και διατηρούν χρόνιες συνεργασίες μαζί της ή ανανεώνουν με καινούριες.

- ❖ Στήριξη από τη μητρική εταιρία: Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κλάδος των κατασκευαστών αεροπλάνων απαιτεί υψηλά κεφάλαια και επενδύσεις. Η στήριξη από μία οικονομικά ισχυρή μητρική εταιρία, όπως είναι η EADS, είναι μεγάλο πλεονέκτημα.

Αδυναμίες και ανταγωνιστικές ελλείψεις:

- ❖ Φαινόμενα χρηματισμού και διαφθοράς ανάμεσα σε ηγετικά στελέχη: Οι κατηγορίες έχουν να κάνουν με δωροδοκία και διαφθορά που αποκαλύφθηκαν μετά από έρευνες που έγιναν σε σχέση με συμφωνίες της εταιρίας τόσο με τη Γαλλία όσο και με τη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες το διάστημα 2004 έως 2016, με κυρώσεις σχετιζόμενες με αρκετά μεγάλα χρηματικά ποσά.
- ❖ Καθυστερήσεις στις παραδόσεις A380: Τα προβλήματα παράδοσης της Airbus A380 έβαλαν την εταιρία σε σοβαρό μειονέκτημα εναντίον της Boeing, η οποία από την άλλη πλευρά κέρδιζε συνεχώς νέες παραγγελίες για το B787 που είναι το αντίστοιχο αεροσκάφος θέσεων και χωρητικότητας. Η καθυστέρηση οφείλεται σε λειτουργικές ανεπάρκειες της Airbus που έχουν να κάνουν με την παραγωγή. Οι παραγγελίες της Airbus μειώθηκαν σε 790 από 1.055 το 2005, επηρεασμένες από καθυστερήσεις και προβλήματα στα προγράμματα A350 και A380 ^[18].
- ❖ Νέα εταιρία στον κλάδο συγκριτικά με την Boeing, αφού δραστηριοποιείται περίπου 50 χρόνια.
- ❖ Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της Airbus είναι πολύ μικρότερος από αυτών της Boeing. Ενδεικτικά, για το 2018 η Airbus είχε έσοδα ως όμιλος, 63.7 εκατομμύρια ευρώ, ενώ η Boeing είχε έσοδα ως όμιλος, 86.36 εκατομμύρια ευρώ ^[19].

Ευκαιρίες αγοράς:

- ❖ Διαρκείς πιέσεις στις Κυβερνήσεις για Επιχορηγήσεις από τον κλάδο: Οι εμπορικές διαπραγματεύσεις ΗΠΑ-Ευρωπαϊκής Ένωσης, βρίσκονται σε κομβικό σημείο, με τις ΗΠΑ να επιδιώκουν να επιβάλουν περισσότερους δασμούς στα ευρωπαϊκά προϊόντα. Μολονότι αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί απειλή για την εταιρία - η ρήξη μεταξύ ΗΠΑ-Ευρωπαϊκής Ένωσης -, είναι εφικτό να μετατραπεί σε ευκαιρία, καθώς λόγω της στενής σχέσης μεταξύ της εταιρίας και των Κυβερνήσεων μπορούν να διεκδικηθούν επιπλέον επιδοτήσεις. Αναλυτικότερα, οι προσπάθειες παροπλισμού του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ) από τις ΗΠΑ, έχουν οδηγήσει στην εφαρμογή επιθετικών και μονομερών ενεργειών στις εμπορικές διαπραγματεύσεις από την Ευρώπη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη διεκδίκηση από τις Κυβερνήσεις – ΕΕ ή ακόμα και μέσω του ΠΟΕ, επιδοτήσεων για την κάλυψη των πρόσθετων αμερικάνικων δασμών που έχει υποστεί η Airbus και τη διεκδίκηση ίσης φορολογικής μεταχείρισης των προϊόντων της με αυτά της Boeing ^[20].
- ❖ Ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των τεχνικών λόγω περιβαλλοντικής ευαισθησίας στον κλάδο: Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση PESTLE, η περιβαλλοντική αλλαγή έχει οδηγήσει τις κυβερνήσεις παγκοσμίως να στραφούν σε πολιτικές και νομοθεσίες για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Σε παρόμοιο βεληνεκές πολιτικών απαιτείται, λοιπόν να κινηθούν και όλες οι εταιρίες, αναφορικά με τα προϊόντα

¹⁸ <https://www.reuters.com/article/us-eads-airbus-idUSL1356356220080513>

¹⁹ <https://investors.boeing.com/investors/investor-news/press-release-details/2020/Boeing-Reports-Fourth-Quarter-Results/default.aspx>

²⁰ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1645752/poe-simera-i-apofasi-gia-tin-epiboli-dasmon-upsous-4-dis-dolarion-tis-ee-se-proionta-ton-ipa>

τους αλλά και στις εγκαταστάσεις τους για να μπορέσουν να αποφύγουν περαιτέρω πρόστιμα και φορολογήσεις. Οι στόχοι της διοίκησης της Airbus για συνεχή βελτίωση της παραγωγής και των λειτουργιών της, επιτυγχάνοντας μηδενικές εκπομπές αερίων θερμοκηπίου, μηδενική ρύπανση των υδάτων και του αέρα, διατηρήσιμες πηγές ενέργειας και μηδενικά απόβλητα σε χωματερές, πριν από το 2050, αποτελούν ευκαιρία για καινοτόμα προϊόντα στην αγορά και για την προβολή ενός οργανισμού που είναι περιβαλλοντικά ευαίσθητοποιημένος και προσαρμόζεται προς αυτή την οδό, διεκδικώντας μερίδιο αγοράς σε χώρες με νομοθεσία αρκετά αυστηρή σχετικά με τους κινδύνους της κλιματικής αλλαγής.

- ❖ Οικονομικός πόλεμος μεταξύ Αμερικής και Κίνας: Τον Μάιο, η Κίνα δήλωσε ότι θα ενεργοποιήσει τον «αναξιόπιστο κατάλογο οντοτήτων», θα περιορίσει ή θα ερευνήσει αμερικανικές εταιρίες όπως η Qualcomm, η Cisco και η Apple, και θα αναστείλει την αγορά αεροπλάνων Boeing», δήλωσε ο Hu Xijin, αρχισυντάκτης στο κινεζικό Κομμουνιστικό Κόμμα Global Times. Μόνο η Κίνα αντιπροσώπευε το 13,6% των συνολικών εσόδων της Boeing το 2018, πριν από πολλαπλούς γύρους τιμολογίων μεταξύ των δύο χωρών^[21]. Αυτές οι συνθήκες λειτουργούν θετικά για την Ευρωπαϊκή αγορά και την Airbus.

Απειλές αγοράς:

- ❖ Τρομοκρατικές Επιθέσεις: Τα τρομοκρατικά χτυπήματα πλήττουν σημαντικά τον τομέα των αερομεταφορών και του τουρισμού. Στις ΗΠΑ, οι ζημιές των αεροπορικών εταιριών μετά το χτύπημα του 2001 έφθασαν τα 7 δισ. δολ., ενώ διεξάγονταν 3.000 πτήσεις λιγότερες ανά ημέρα. Στον τουρισμό, τα έσοδα της Γαλλίας μετά τα γεγονότα του Charlie Hebdo μειώθηκαν κατά 25% εννέα ημέρες μετά την επίθεση και 26% περαιτέρω στο επόμενο δεκαήμερο. Στην Ελλάδα, παλαιότερη έρευνα που αφορούσε κυρίως στις επιδράσεις της εγχώριας τρομοκρατίας ανέφερε ότι κατά την περίοδο 1991-2000 η χώρα μας έχασε περίπου το 9% του τουριστικού της εισοδήματος, ενώ στην Ισπανία εκτιμήθηκε ότι κάθε τρομοκρατικό χτύπημα αποθάρρυνε τουλάχιστον 140.000 τουρίστες^[22]. Όταν ο κλάδος του τουρισμού και των αερομεταφορών πλήττονται, επηρεάζεται άμεσα και ο κλάδος των κατασκευαστών αεροπλάνων, διότι οι πωλήσεις μειώνονται έπειτα από την μείωση της μετακίνησης του επιβατικού κοινού.
- ❖ Νέες απόπειρες εισόδου στο κλάδο: Μολονότι από το υπόδειγμα Porter αποδείχτηκε ότι ο κλάδος των κατασκευαστών αεροπλάνων είναι ένας ιδιαίτερα κερδοφόρος κλάδος, παρατηρείται ότι η δυσκολία να εισέλθει μια εταιρία σε αυτόν είναι πολύ μεγάλη, κυρίως λόγω της ανάγκης για κατοχή υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας, αλλά και μεγάλου κεφαλαίου. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κινήσεις και από άλλες εταιρίες που έχουν κατασκευάσει επίσης, μεγάλα jets, όπως η Bombardier (μοντέλα CS100, CS300), η Embraer (μοντέλο 195), η McDonnell Douglas (μοντέλα MD-90-30, MD87), MS 21-200/300, όπως και η ραγδαίως αναδυόμενη Comac (μοντέλο C919). Αυτές οι απόπειρες φαίνεται να δίνουν την εντύπωση ότι υπάρχει πιθανότητα να εισέλθουν μελλοντικά στον κλάδο και άλλες εταιρίες, με σημαντικό μάλιστα μερίδιο.
- ❖ Υφεσιακή παγκόσμια οικονομία: Αρκετή αβεβαιότητα, δημιουργεί η τάση της παγκόσμιας οικονομίας προς ύφεση, καθώς είναι πιθανό να επηρεάσει άμεσα τις πωλήσεις και τις παραγγελίες της εταιρίας.
- ❖ Η πανδημία του κορωνοϊού: Η πανδημία και τα παγκόσμια lockdown έχουν προκαλέσει τεράστια πτώση στον κλάδο των αερογραμμών, που οπωσδήποτε αναμένεται να επηρεάσει και τη ζήτηση για κατασκευή νέων αεροσκαφών.

²¹ <https://asia.nikkei.com/Economy/Trade-war/US-pushes-China-decoupling-wiping-billions-off-Apple-and-Boeing>

²² <https://www.liberal.gr/diplomacy/oi-oikonomikes-sunepeies-tis-tromokratias-didagmata-gia-tin-ellada/39632>

- ❖ Τριγμοί στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ): Αρκετή ανασφάλεια έχει δημιουργηθεί στην ΕΕ, έπειτα από την ανακοίνωση του Brexit, αλλά και των επιπτώσεων του, καθώς μεγάλες εταιρίες, συμπεριλαμβανομένης και της Airbus, δραστηριοποιούνται στην Μ. Βρετανία.

4.1.2 Αποστολή, Στόχοι, Κουλτούρα και Πολιτικές της επιχείρησης

Όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα, η αποστολή μιας επιχείρησης εκφράζει τους λόγους ύπαρξης της και τα προσδοκώμενα οφέλη για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Ο κάθε οργανισμός λοιπόν, οφείλει να περιγράφει τις δραστηριότητες του σε ότι αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές και την τεχνολογία. Η αποστολή, αποτελεί ουσιαστικά την επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης.

Η Airbus, η οποία αποτελεί όμιλο εταιριών (EADS), δραστηριοποιούμενο στην αεροδιαστημική βιομηχανία, δηλώνει σαν αποστολή της ότι:

«Η Airbus είναι διεθνής πρωτοπόρος στην αεροδιαστημική βιομηχανία. Είμαστε ηγέτης στο σχεδιασμό, στην κατασκευή και στην παράδοση προϊόντων, υπηρεσιών και λύσεων αεροδιαστημικής σε πελάτες παγκόσμιας κλίμακας. Στόχος μας είναι ένας καλύτερος, ασφαλέστερος και πιο ευημερούμενος κόσμος»^[23].

Σε δήλωση του ο Guillaume Faury - Διευθύνων Σύμβουλος της Airbus ανέφερε ότι:

«Μέχρι το 2050, έχουμε δεσμευτεί να φέρουμε τις εκπομπές CO₂ στα μισά επίπεδα απ' ότι ήταν το έτος 2005. Μια νέα γενιά τεχνολογίας, έρευνας και ανάπτυξης, και ο απόλυτος σεβασμός μας για τον πλανήτη θέτει τα θεμέλια για μια πιο βιώσιμη αεροπορική βιομηχανία. Απαιτώντας περισσότερα στους τομείς της έρευνας, της προσφοράς, της παραγωγής και των λειτουργιών, μπορούμε να απαιτήσουμε λιγότερα από τον πλανήτη μας. Αυτό καθαρίζει το δρόμο προς ένα μέλλον στο οποίο μπορούμε να συνδεθούμε περισσότεροι άνθρωποι από ποτέ, με τον πιο βιώσιμο τρόπο».

Βασικός στόχος στην Airbus είναι οι πελάτες, οι επενδυτές και οι κοινότητες με τις οποίες συνεργάζονται, όχι μόνο να ζητούν την δημιουργία προϊόντων, θέσεων εργασίας και αποδόσεις μετόχων, αλλά και να προωθήσουν υπεύθυνες, βιώσιμες και χωρίς αποκλεισμούς επιχειρηματικές πρακτικές, μέσω ενεργειών ακεραιότητας^[24].

Η εταιρία λοιπόν, έχει ορίσει 6 βασικές αρχές, βάσει των οποίων επιδιώκει να λειτουργεί και να εξελίσσεται. Αυτές οι έξι βασικές παράμετροι, αποτελούν την καρδιά της Airbus και αυτές βοηθούν να οριστεί όχι μόνο το «τι κάνει» η επιχείρηση αλλά το «πώς το κάνει». Επιδιώκεται να διέπουν τον οργανισμό και να εμπνέουν τους υπαλλήλους, ώστε και αυτοί με την σειρά τους να ταυτιστούν με την εταιρία. Σχεδόν 55.000 εργαζόμενοι της Airbus συμμετείχαν στον καθορισμό αυτών των αξιών, οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια (Εικόνα 4.5)^[25]:

- ❖ Ομαδική εργασία,
- ❖ Ακεραιότητα,
- ❖ Εστίαση πελατών,
- ❖ Αξιοπιστία,

²³ <https://www.airbus.com/company/we-are-airbus/our-values.html>

²⁴ <https://www.airbus.com/company/we-are-airbus/our-values.html>

²⁵ <https://www.airbus.com/company/we-are-airbus/our-values.html>

- ❖ Σεβασμός,
- ❖ Δημιουργικότητα.



Εικόνα 4.5 Οι 6 βασικές αρχές λειτουργίας της Airbus.

Πηγή: <https://www.airbus.com/company/we-are-airbus/our-values.html>

Γίνεται αντιληπτό, πως πραγματοποιώντας μία ανασκόπηση για τα προηγούμενα έτη και θέτοντας στόχους για το τρέχον έτος, η εταιρία κατέληξε ότι το 2019 ήταν μια βαρυσήμαντη χρονιά για τον Όμιλο Airbus, καθώς πραγματοποίησε επέτειο λειτουργίας 50 χρόνων, και εισήλθε σε μία περίοδο έντονων αλλαγών. Αναλυτικότερα, ο Διευθύνων σύμβουλος και πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου, Denis Ranque, διετέλεσε την τελευταία χρονιά της θητείας του (έπειτα από 7 χρόνια). Αυτό πυροδότησε την αναγκαιότητα για ανανέωση και αναδιάρθρωση του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και την εύρεση του κατάλληλου αντικαταστάτη. Παράλληλα, η οικονομική και υγειονομική κρίση, που έχει ξεσπάσει στις αρχές του 2020, αλλά διαφαινόταν από το μέσα του 2019, έχει αναγκάσει την επιχείρηση να θέσει νέους στόχους βιωσιμότητας και αντίδρασης απέναντι στην πανδημία. Τέλος, άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας που έδωσε έναυσμα για την διαμόρφωση νέων στόχων και πολιτικών της επιχείρησης είναι τα κρούσματα διαφθοράς που ήρθαν στο φως κατά το 2019. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ολόκληρη η ηγεσία της εταιρίας παραιτήθηκε μετά από την απόδοση των κατηγοριών αυτών. Οι κατηγορίες έχουν να κάνουν με δωροδοκία και διαφθορά που αποκαλύφθηκαν μετά από έρευνες που έγιναν σε σχέση με συμφωνίες της εταιρίας τόσο με τη Γαλλία όσο και με τη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες το διάστημα 2004 έως 2016 ^[26].

Αυτό που τέθηκε λοιπόν, σαν κύριος στόχος είναι η ανθεκτικότητα της επιχείρησης, καθώς και η ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους, τους πελάτες, τους μετόχους, αλλά και την ίδια την κοινωνία. Συγκεκριμένα, το Μάρτιο του 2020 και μετά το γνωστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων του 2019, το Διοικητικό Συμβούλιο συμφώνησε σε ορισμένα άμεσα μέτρα για την

²⁶ <https://annualreport.airbus.com/>

προστασία της επιχείρησης στην ταχέως εξελισσόμενη κρίση του κορωνοϊού. Ένα από αυτά περιλάμβανε την ανάκληση του μερίσματος 2019, πρόταση 1,80 € ανά μετοχή, για να ενισχύσει τη ρευστότητα και τον ισολογισμό. Επιπρόσθετα, ο όμιλος βρίσκεται σε συνεχή διάλογο με τους πελάτες και τους συνεργάτες αλυσίδας εφοδιασμού για κοινή αντιμετώπιση και αποφυγή επιπλέον προβλημάτων μέσα από αυτήν την άνευ προηγουμένου κατάσταση. Οι πελάτες των αεροπορικών εταιριών που συνεργάζεται η εταιρία, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την κρίση COVID-19. Προσάρμοσε η εταιρία λοιπόν, ενεργά την παραγωγή της στη νέα κατάσταση και εργάζεται για τον επιχειρησιακό και οικονομικό μετριασμό των επιπτώσεων από την πανδημία. Ταυτόχρονα, βρίσκεται σε συνεχή διάλογο με τους κοινωνικούς της εταίρους, για να καθορίσει τα πιο κατάλληλα κοινωνικά μέτρα, ώστε να μπορέσει και το προσωπικό να προσαρμοστεί ομαλά και να είναι ασφαλές σε αυτήν τη νέα και εξελισσόμενη κατάσταση^[27].

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η Airbus SE, έχει δεσμευθεί από το 2015 να εφαρμόσει τους «Στόχους αειφόρου ανάπτυξης (SDG)», που έχουν οριστεί από τα Ηνωμένα Έθνη και στοχεύουν στην βελτίωση της ζωής των ανθρώπων μέχρι το 2030. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των στόχων, απεικονίζονται στην Εικόνα 4.6 ^[28].



Εικόνα 4.6

Στόχοι αειφόρου ανάπτυξης (SDG).

²⁷ <https://annualreport.airbus.com/>

²⁸ <https://annualreport.airbus.com/>

Η Airbus SE λοιπόν, για να μπορέσει να πραγματοποιήσει αυτούς τους στόχους έχει επικεντρωθεί στην προστασία του περιβάλλοντος, στην ανανέωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στην υγεία και ασφάλεια, καθώς και στην ένταξη και ποικιλομορφία με τους παρακάτω τρόπους:

- ❖ Περιβαλλοντική Πολιτική: Η περιβαλλοντική πολιτική της εταιρίας στοχεύει να «προχωρήσει περισσότερο» στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσίες που θεωρούνται σύγχρονες προκλήσεις. Με ισχυρή υποστήριξη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την Εκτελεστική Επιτροπή, η πολιτική αποτελείται από τρία καίρια στοιχεία:
 - Συνεχής βελτίωση της παραγωγής και των λειτουργιών της, επιτυγχάνοντας μηδενικές εκπομπές αερίων θερμοκηπίου, μηδενική ρύπανση των υδάτων και του αέρα, διατηρήσιμες πηγές ενέργειας και μηδενικά απόβλητα σε χωματερές, πριν από το 2050.
 - Ανάπτυξη οικολογικά αποδοτικών προϊόντων και υπηρεσίες, λαμβάνοντας υπόψη περιβαλλοντικές προκλήσεις.
 - Συνεργασία με τον υπόλοιπο αεροδιαστημικό τομέα για ανάπτυξη βιώσιμων αεροπορικών μεταφορών.

Η Εταιρία αποτελεί ιδρυτικό μέλος της Διεθνούς Αεροδιαστημικής Περιβαλλοντικής Ομάδας και ενεργό μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Ομάδας δράσης για τις αεροπορικές μεταφορές. Ορίζει βιομηχανικούς στόχους, όπως η μείωση εκπομπών CO₂ και η κινητοποίηση δράσεων για στρατηγικά θέματα της διεθνούς αεροπλοΐας. Η Airbus υποστηρίζει τις πρακτικές που επιδιώκονται παγκοσμίως να υιοθετηθούν για τη μείωση των εκπομπών CO₂ ^[29].

Το 2019 η εταιρία παρουσίασε το High5 +, ένα σχέδιο για τη μείωση του αποτυπώματος όλων των βιομηχανικών δραστηριοτήτων της, παγκοσμίως αλλά και στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτό το πλάνο στοχεύει στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας των εκπομπών CO₂, της κατανάλωσης του νερού, αλλά και της παραγωγή αποβλήτων έως το 2030 ^[30].

Είναι απαραίτητο να υπογραμμιστεί ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το περιβάλλον οδήγησε αρκετούς υπαλλήλους να ζητούν να επενδύσουν σε προγράμματα αποταμίευσης σε διάφορους οργανισμούς (funds) που θα επενδύουν σε «πράσινα» ομόλογα. Αυτό ξεκίνησε κατά τη διάρκεια του έτους από υπαλλήλους που βρίσκονταν στην Γαλλία και μελετάται να επεκταθεί στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και την Ισπανία ^[31].

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των πρακτικών ενίσχυσης για την προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί το πρόγραμμα E-Fan X, όπου η Εταιρία πραγματοποιεί πρωτοποριακή έρευνα για τη χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας στην αεροπλοΐα. Η φιλόδοξη επίδειξη E-Fan X, περιλαμβάνει υβριδικά-ηλεκτρικά περιφερειακά αεροσκάφη, όπου ένας από τους τέσσερις κινητήρες τζετ του αεροσκάφους θα αντικατασταθεί από έναν ηλεκτροκινητήρα 2MW, ο οποίος είναι περίπου ισοδύναμος με κινητήρες 10, μεσαίου μεγέθους αυτοκινήτων ^[32].

²⁹ <https://annualreport.airbus.com/>

³⁰ <https://annualreport.airbus.com/>

³¹ <https://annualreport.airbus.com/>

³² <https://annualreport.airbus.com/>



Εικόνα 4.7

Επιδιωκόμενος στόχος οι πτήσεις μηδενικών εκπομπών.

Πηγή: <https://annualreport.airbus.com>.

- ❖ **Εφοδιαστική Αλυσίδα:** Τα τελευταία χρόνια η Εταιρία έχει ενισχύσει τη διαχείριση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών των προμηθευτών της. Αναλυτικότερα, οι προμηθευτές απαιτείται να συμμορφώνονται με τον Κώδικα δεοντολογίας προμηθευτών που έχει ορίσει η ίδια η Airbus, καθώς και με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς των χωρών στις οποίες οι δραστηριότητες της εταιρίας διαχειρίζονται ή παρέχονται. Ο Κώδικας δεοντολογίας προμηθευτών, που καλύπτει πρακτικές αναφορικά με το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές πρακτικές και την καταπολέμηση της διαφθοράς, είναι η βασική γραμμή για μία υπεύθυνη επιχείρηση. Το 2019 κυκλοφόρησε μια επιπλέον Πολιτική, σκιαγραφώντας τη δέσμευση της εταιρίας για επιλογή ηθικών και βιώσιμων προμηθειών σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού ^[33].
- ❖ **Υγεία και Ασφάλεια:** Η Airbus SE είναι γνωστή για την τεχνολογία της, τα καινοτόμα προϊόντα της και την εμπορικά επιτυχία της. Δίνει προτεραιότητα στο να έχει ένα ασφαλή και υγιεινό εργασιακό χώρο, όπου η ευημερία των ατόμων είναι πραγματικά επιδιωκόμενη. Έχοντας ως αποστολή αλλά και ως κουλτούρα της επιχείρησης τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας του προσωπικού, η εταιρία θα βοηθηθεί στην προσέλκυση ταλέντων και στη διατήρηση της εμπορικής επιτυχίας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται προσωπικό ικανό, με αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης και κινδύνου και για τους εαυτούς τους αλλά και τους γύρω τους, οι οποίοι θα υποστηρίζονται από ένα σύστημα διοίκησης παγκόσμιας κλάσης ^[34].
- ❖ **Ένταξη και ποικιλομορφία:** Η επιχειρηματική απόδοση μιας εταιρίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα της ίδιας. Αναλυτικότερα, με τον όρο κουλτούρα αναφερόμαστε σε τρόπους εργασίας, συμπεριφορές, πεποιθήσεις, αρχές αλλά και στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα και οι ομάδες συμμετέχουν και αλληλοεπιδρούν. Οι εργαζόμενοι στην Airbus SE, βιώνουν την ποικιλομορφία ως μέρος της καθημερινότητάς τους, καθώς περισσότερα από 140 έθνη εκπροσωπούνται και περισσότερες από 20 γλώσσες ομιλούνται εντός του οργανισμού. Για μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία, η εθνική και κοινωνική πολυμορφία είναι

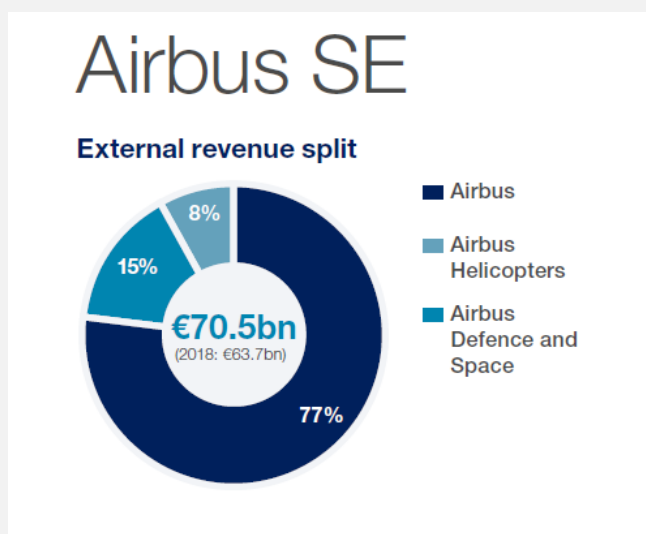
³³ <https://annualreport.airbus.com/>

³⁴ <https://annualreport.airbus.com/>

ένα σοβαρό θέμα, προκειμένου να εφαρμόζονται πολιτικές για την ισότητα των φύλων, αλλά και διαδικασίες πρόσληψης φιλικές προς τα άτομα με ειδικές ανάγκες ^[35].

4.1.3 Επίδοση της επιχείρησης

Η Airbus ανακοίνωσε ότι εμφάνισε ζημιές το 2019 και έθεσε νέους στόχους για το 2020. Ειδικότερα οι ζημιές για το σύνολο της χρήσης διαμορφώθηκαν στα 1,36 δισ. ευρώ σε σχέση με τα καθαρά κέρδη των 3,05 δισ. ευρώ το 2018. Η εταιρία υπέστη πλήγμα από τις ποινές που επιβλήθηκαν σε σχέση με την έρευνα διαφθοράς. Οι ζημιές συμπεριέλαβαν μια "αρνητική επίδραση από τα οικονομικά αποτελέσματα, κυρίως λόγω της ανατίμησης των χρηματοοικονομικών μέσων", ανέφερε η Airbus. Ωστόσο, κατά το 2019, οι πωλήσεις αυξήθηκαν 11% στα 70,48 δισ. Ευρώ, όπως διαφαίνεται και στην Εικόνα 4.8. Τα κέρδη προ φόρων και τόκων αυξήθηκαν 19% στα 6,95 δισ. ευρώ από τα 5,84 δισ. ευρώ. Για το δ' τρίμηνο, τα προσαρμοσμένα EBIT διαμορφώθηκαν στα 2,81 δισ. ευρώ.



Εικόνα 4.8

Έσοδα Airbus SE για το έτος 2019.

Πηγή: <https://annualreport.airbus.com>.

Η θυγατρική εταιρία Airbus Commercial Aircraft, κατά το 2019 παρέδωσε 863 αεροπλάνα, αυξημένο νούμερο συγκριτικά με τα 800 που παραδόθηκαν το 2018. Τα έσοδα της θυγατρικής εταιρίας, όπως φαίνεται από την Εικόνα 4.9 κυμάνθηκαν στα 54,775 εκ. ευρώ.

Εξαιρετικά επιτεύγματα της Airbus Commercial Aircraft κατά το έτος 2019, θεωρούνται τα ακόλουθα ^[36]:

- ❖ Καταγράφηκαν 863 παραδόσεις αεροσκαφών.
- ❖ Επιτυχής έναρξη της αγοράς του μεγάλης εμβέλειας A321XLR.
- ❖ Πραγματοποίησε το στόχο ετών, να καταφέρει να παραδώσει στα 50 χρόνια λειτουργίας παραγγελίες πάνω από 20.000 αεροσκάφη.
- ❖ Επιτεύχθηκε ο στόχος του A350 XWB. Το A350 σχεδιάστηκε αρχικά το 2004 με νέα αεροδυναμικά και κινητήρες, ενώ έχει άτρακτο με βάση το A330. Απορρίφθηκε, όμως, από ορισμένους υποψήφιους πελάτες. Το 2006, η Airbus επανασχεδίασε το αεροσκάφος και το

³⁵ <https://annualreport.airbus.com/>

³⁶ <https://annualreport.airbus.com/>

μετονόμασε σε A350 XWB (extra wide body). Ο πρώτος πελάτης για το A350 είναι η Qatar Airways, η οποία παρήγγειλε 80 αεροσκάφη από τις τρεις εκδόσεις. Μέχρι τον Δεκέμβριο του 2013, η Airbus είχε λάβει παραγγελίες για 812 αεροσκάφη από 39 πελάτες σε όλο τον κόσμο ^[37].

- ❖ Το μεγαλύτερο αεροπλάνο της Airbus Commercial Aircraft, το BelugaXL λαμβάνει πιστοποίηση EASA.



Εικόνα 4.9

Έσοδα και παραδόσεις για την Airbus Commercial Aircraft για το έτος 2019.

Πηγή: <https://annualreport.airbus.com>.

Η γαλλική εταιρία στα τέλη του 2019, τόνισε ότι οι παραγγελίες θα αυξηθούν ξανά το 2020, με τις εκτιμήσεις να κάνουν λόγο για σχεδόν 880 αεροπλάνα που θα παραδοθούν αυτόν το χρόνο, μετά από την παράδοση 863 αεροπλάνων το 2019 ^[38].

Ωστόσο, λόγω της επίδρασης της πανδημίας για το 2020, η Airbus επιδίωξε προσαρμοσμένα EBIT σχεδόν 7,5 δισ. ευρώ, ενώ ανακοίνωσε μέρισμα 1,80 ευρώ ανά μετοχή ^[39].

4.1.4 Στρατηγικές της επιχείρησης

Τονίστηκε παραπάνω ότι η Airbus Commercial Aircraft είναι 100% θυγατρική της EADS (Airbus SE) και ασχολείται ως τμήμα της συγκεκριμένης εταιρίας. Η ανώτατη διοίκηση σκοπεύει να υπογραμμίσει τη θέση της Airbus SE, ως ηγέτη στο χώρο που δραστηριοποιείται τόσα χρόνια και σε μεγάλες παγκόσμιες αγορές αεροδιαστημικής και άμυνας.

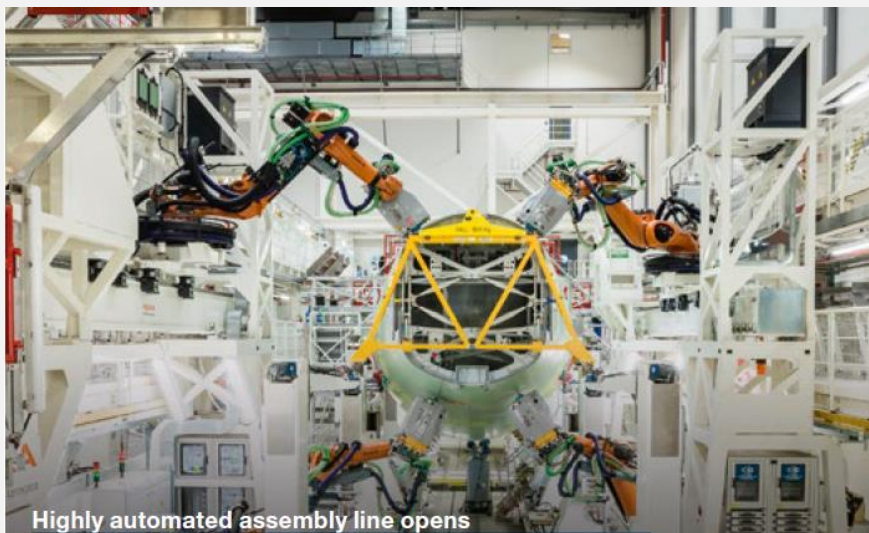
Στην επιχείρησή χαράσσονται πολλές στρατηγικές ανάλογα με τους στόχους που εξυπηρετούνται κάθε φορά και ανάλογα με τους στόχους των επιμέρους τμημάτων. Η Airbus ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης ως προς το καλύτερο κόστος ανά πελάτη σε κάθε τμήμα της αγοράς για τα μεγάλα εμπορικά αεροσκάφη που διαθέτει. Η Airbus στοχεύει στην καινοτομία και στην προστασία του περιβάλλοντος, προσπαθώντας να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ρηξικέλευθης δραστηριότητας αποτελεί η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία, όπως έγινε στο Αμβούργο της

³⁷ <https://annualreport.airbus.com/>

³⁸ <https://annualreport.airbus.com/>

³⁹ <https://annualreport.airbus.com/>

Γερμανίας κατά την συναρμολόγηση ατράκτου για το αεροσκάφος A320, όπου δημιουργήθηκε μια αυτοματοποιημένη γραμμή συναρμολόγησης. Αναλυτικότερα, χρησιμοποιήθηκαν 20 ρομπότ και επιδιώχθηκε η αυτόματη τοποθέτηση, που για την ακρίβεια στις μετρήσεις χρησιμοποιήθηκε με τεχνολογία λέιζερ. Η εγκατάσταση αυτής της γραμμής αντικατοπτρίζει την προσπάθεια της Airbus να βελτιώσει τόσο την ποιότητα όσο και την αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα φέρνει ένα βελτιωμένο επίπεδο ψηφιοποίησης στο βιομηχανικό σύστημα παραγωγής της ^[40].



Εικόνα 4.10 Αυτοματοποιημένη διαδικασία συναρμολόγησης της ατράκτου για το αεροσκάφος A320 στο Αμβούργο.

Πηγή: <https://annualreport.airbus.com>.

Οι στρατηγικές της εταιρίας Airbus και αφορούν το λειτουργικό της τμήμα είναι ανάγλυφες και υπαγορεύονται από την κεντρική διοίκηση και σε άμεση συνεργασία με τη μητρική εταιρία EADS.

Ωστόσο, η κρίση που έχει επιφέρει η εμφάνιση της πανδημίας, έχει οδηγήσει τις εταιρίες του κλάδου σε μια στρατηγική σταθεροποίησης με σκοπό να καταφέρουν να παραμείνουν αλώβητες ή με μικρές απώλειες από την κρίση που υπάρχει στην αγορά.

⁴⁰ <https://annualreport.airbus.com/>

4.2 Εταιρία Boeing

Η Boeing είναι μια εταιρία με μακρά παράδοση, καθώς και με δραστηριότητα ηγετική και καινοτόμα στην κατασκευή εμπορικών αεροσκαφών. Πρόκειται για την μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρία εμπορικών αεροσκαφών στην Αμερική, αφού με τις εξαγωγές της υποστηρίζει αεροπορικές εταιρίες και πελάτες των Η.Π.Α., αλλά και των συμμάχων σε περισσότερες από 150 χώρες. Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι η Boeing δραστηριοποιείται και παράγει προϊόντα και τροποποιημένες υπηρεσίες που βασίζονται στην παροχή εμπορικών και στρατιωτικών αεροσκαφών, δορυφόρων, όπλων, ηλεκτρονικών και αμυντικών συστημάτων, συστημάτων εκτόξευσης, προηγμένων πληροφοριών και επικοινωνίας συστημάτων και επιμελητείας και εκπαίδευσης βάσει επιδόσεων ^[41].

Η ίδρυση της πραγματοποιήθηκε το 1916 στο Σιάτλ της Ουάσινγκτον και έκτοτε η εταιρία έχει ασχοληθεί με την απόκτηση διεθνών εταιριών και τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με πολλούς πρωτοπόρους στην αεροδιαστημική στο παρελθόν. Μερικές από τις μεγάλες εταιρίες αεροδιαστημικής που αποκτήθηκαν και συγχωνεύθηκαν είναι οι Hughes Space and Communications, North American Aviation, McDonnell Douglas, Rockwell International και Jappesen. Προς το παρόν, η Boeing δραστηριοποιείται σε 70 χώρες με 22.000 προμηθευτές και 170.000 πιο ποικίλο, καινοτόμο και ταλαντούχο εργατικό δυναμικό που έχει προηγμένη εκπαίδευση και σημαντική εμπειρία στην αεροδιαστημική βιομηχανία ^[42].

Η «Boeing Commercial Airplanes», η επιχειρηματική μονάδα της «The Boeing Company», η οποία ασχολείται αποκλειστικά με την παραγωγή εμπορικών αεροσκαφών, έχει ως στόχο να είναι ηγέτης στην εμπορική αεροπορική βιομηχανία, προσφέροντας αεροπλάνα που διαθέτουν ανώτερο σχεδιασμό, αποδοτικότητα και αξία για τους πελάτες της σε όλο τον κόσμο. Υπάρχουν περισσότερα από 10.000 εμπορικά αεροσκάφη Boeing σε υπηρεσία και πετούν επιβάτες και φορτία πιο αποτελεσματικά από τα ανταγωνιστικά μοντέλα στην αγορά. Πάνω από 5.700 αεροσκάφη Boeing βρίσκονται επί παραγγελία.

Η Boeing Commercial Airplanes, με έδρα στο Σιάτλ της Ουάσινγκτον (“Puget Sound City”), απασχολεί περισσότερους από 60.000 ανθρώπους παγκοσμίως. Ωστόσο, η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περισσότερες από δώδεκα πόλεις και χώρες. Ακολουθούν οι τρεις από τις μεγαλύτερες εγκαταστάσεις παραγωγής:

- Έβερετ, Ουάσινγκτον.
- Ρέντον, Ουάσινγκτον.
- Βόρειο Τσάρλεστον, Νότια Καρολίνα.

Τα εμπορικά αεροπλάνα της Boeing, καθώς επίσης και η ασφάλεια που παρέχει η εταιρία Boeing, είναι οι δύο συστηματικές επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού όπου τα προϊόντα και οι τροποποιημένες υπηρεσίες βασίζονται στην παροχή εμπορικών και στρατιωτικών αεροσκαφών, δορυφόρων, όπλων, ηλεκτρονικών και αμυντικών συστημάτων, συστημάτων εκτόξευσης, προηγμένων πληροφοριών και επικοινωνίας, logistics και εκπαίδευση βάσει επιδόσεων ^[43]. Η Boeing συμμετέχει επίσης, στην εξαγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών της παγκοσμίως μέσω των υποδιαίρέσεών της (π.χ. Boeing Capital Corporation, Shared Services Group και Boeing Engineering, Operations & Technology).

⁴¹ <http://www.boeing.com/company/>

⁴² <http://www.boeing.com/company/>

⁴³ <http://www.boeing.com/company/>

Σύμφωνα με τους Johnson et al (2008) και Hitt et al (2010), η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι η περιγραφή των πρωτογενών και δευτερογενών δραστηριοτήτων οποιουδήποτε οργανισμού που προκαλεί την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας. Επιπλέον, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας εφαρμόζεται, για να προσδιοριστεί ποιοι πόροι χρησιμοποιούνται καλύτερα από την εταιρία. Προκειμένου να δημιουργήσει αξία η Boeing προσπαθεί πάντα να οργανώνει δραστηριότητες για την ικανοποίηση των πελατών. Η Boeing Capital Corporation είναι ένα τέτοιο ίδρυμα που παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες να χρηματοδοτούν εμπορικά αεροπλάνα ^[44].

Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, το λεγόμενο «Πρόγραμμα επιδόσεων πτήσεων Avance» είναι μια άλλη δραστηριότητα αλυσίδας αξίας της Boeing, όπου παρέχεται υποστήριξη εξυπηρέτησης πελατών 24x7 σε πελάτες από όλο τον κόσμο. Ο βασικός στόχος του προγράμματος είναι να παρέχει την καλύτερη τεχνική υποστήριξη στους πελάτες και να παραδίδει ανταλλακτικά και εξοπλισμό, εάν απαιτείται επείγοντως ^[45]. Μια άλλη πολύτιμη υπηρεσία που παρέχεται στους πελάτες από την Boeing, είναι το σύστημα Alteon Aviation Training όπου οι πελάτες εκπαιδεύονται μέσω υπολογιστή σε όλες τις πτυχές του νέου προϊόντος.

Η διαδικτυακή πύλη MyBoeingFleet είναι ένα άλλο διαδικτυακό σύστημα πληροφοριών προστιθέμενης αξίας που παρέχει στους πελάτες τη δυνατότητα να διατηρούν τους στόλους τους από απόσταση ^[46]. Επίσης, το σύστημα Global Airline Inventory Network που σχεδιάστηκε από την Boeing βοηθά τους πελάτες να διαχειρίζονται και να παρακολουθούν τα δαπανηρά αποθέματά τους προκειμένου να βελτιώσουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας τους.

Στο παρελθόν, η Boeing μπόρεσε να επηρεάσει τους προμηθευτές της χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου, αλλά επί του παρόντος η εταιρία αντιμετωπίζει δυσκολίες στη διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας λόγω έλλειψης εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας ^[47].

4.2.1 Ανάλυση SWOT

Είναι φανερό ότι για να γίνει καλύτερα αντιληπτό το πλαίσιο λειτουργίας της Boeing, αλλά και των ιδιοτεροτήτων των αναγκών των πελατών πρέπει να πραγματοποιηθεί η ανάλυση SWOT για την εταιρία. Στην Εικόνα 4.11, περιλαμβάνονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό της περιβάλλον.

⁴⁴ <http://www.boeing.com/company/>

⁴⁵ <http://www.boeing.com/company/>

⁴⁶ <http://www.boeing.com/company/>

⁴⁷ <http://www.boeing.com/company/>

SWOT Analysis

Strengths (S)

- ❖ Ηγετική θέση στον κλάδο.
- ❖ Ισχυρό Brand name.
- ❖ Διεθνές δίκτυο συνεργατών και πελατών.
- ❖ Πιστούς Πελάτες.
- ❖ Καινοτομία και Τεχνογνωσία.

Weaknesses (W)

- ❖ Ημιτελής Κύκλοι εργασιών.
- ❖ Αεροπορικά ατυχήματα με τα 737 Max, έχουν θίξει την φήμη της εταιρίας .
- ❖ Καθυστερήσεις στο κύκλο εργασιών του 777X αεροσκάφους .
- ❖ Νομικές διαδικασίες και αποζημιώσεις μετά τα ατυχήματα με τα 737 Max.

Opportunities (O)

- ❖ Ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των τεχνικών λόγω περιβαλλοντικής ευαισθησίας.
- ❖ Ισχυρό Backlog παραγγελιών.

Threats (T)

- ❖ Η πανδημία του κορωνοϊού.
- ❖ Νέες απόπειρες εισόδου στον κλάδο.
- ❖ Τρομοκρατικές επιθέσεις.
- ❖ Υφεσιακή παγκόσμια οικονομία.
- ❖ Αλλαγή στις δημοσιονομικές προτεραιότητες των ΗΠΑ

Εικόνα 4.11

Ανάλυση SWOT της Boeing.

Ανάλυση των παραπάνω στοιχείων:

Ως ανάλυση των παραπάνω στοιχείων μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που έχει η συγκεκριμένη εταιρία και τις ανταγωνιστικές ικανότητές της:

- ❖ Ηγετική θέση στην αγορά: πρόκειται για μία εταιρία, με 104 χρόνια ιστορίας και είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι έχει καταφέρει να διατηρήσει την ικανότητά της στο κυριαρχεί στον κλάδο.
- ❖ Πολυετής εμπειρία διατηρώντας ένα πολύ ισχυρό Brand Name, ένα πολύ ισχυρό δίκτυο συνεργατών και προμηθευτών και διαμορφώνοντας χρόνιες σχέσης εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες της.

Αδυναμίες και ανταγωνιστικές ελλείψεις:

- ❖ Πολλαπλά ατυχήματα με τα αεροπλάνα 737 Max, θίγοντας την φήμη και το κύρος της εταιρίας. Απόσυρση από την αγορά του συγκεκριμένου αεροσκάφους και οικονομικές αλλά και νομικές κυρώσεις από τις αεροπορικές εταιρίες.
- ❖ Καθυστερήσεις και ημιτελής κύκλοι εργασιών.

Ευκαιρίες αγοράς:

- ❖ Ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των τεχνικών λόγω περιβαλλοντικής ευαισθησίας στον κλάδο: Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση PESTLE, η περιβαλλοντική αλλαγή έχει οδηγήσει τις κυβερνήσεις παγκοσμίως να στραφούν σε πολιτικές και νομοθεσίες για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Σε παρόμοιο βεληνεκές πολιτικών απαιτείται, λοιπόν να κινηθούν και όλες οι εταιρίες, αναφορικά με τα προϊόντα

τους αλλά και στις εγκαταστάσεις τους για να μπορέσουν να αποφύγουν περαιτέρω πρόστιμα και φορολογήσεις. Η Boeing λόγω της γείωσης του 737 Max, χρειάζεται κάποια δραστική λύση και αναβάθμιση στα προϊόντα/ υπηρεσίες της, ώστε να μπορέσει να ανακτήσει το χαμένο έδαφος από τον ανταγωνισμό. Η ενεργειακή αναβάθμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η παραγωγή ρηζικέλευθων προϊόντων φιλικά προς το περιβάλλον, αποτελούν ευκαιρία για την εταιρία και πιθανό μερίδιο αγοράς σε χώρες με νομοθεσία αρκετά αυστηρή αναφορικά με την κλιματική αλλαγή.

- ❖ Ισχυρό Backlog παραγγελιών: Η Boeing, μολονότι την κρίση που διανύει λόγω της γείωσης του 737 Max, συνεχίζει να διαθέτει αρκετές εκκρεμείς παραγγελίες, παρόλο που η Airbus έχει ήδη συγκεντρώσει κάποιες από αυτές τις παραγγελίες.

Απειλές αγοράς:

- ❖ Τρομοκρατικές Επιθέσεις: Τα τρομοκρατικά χτυπήματα πλήττουν σημαντικά τον τομέα των αερομεταφορών και του τουρισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί στις ΗΠΑ, η αεροπειρατεία που πραγματοποιήθηκε σε αεροπλάνο της Boeing^[48], την 11^η Σεπτεμβρίου, όπου οι ζημιές των αεροπορικών εταιρειών έφθασαν τα 7 δισ. δολ., ενώ διεξάγονταν 3.000 πτήσεις λιγότερες ανά ημέρα. Όταν ο κλάδος του τουρισμού και των αερομεταφορών πλήττονται, επηρεάζεται άμεσα και ο κλάδος των κατασκευαστών αεροπλάνων καθώς οι πωλήσεις μειώνονται αναλογικά με την μείωση της μετακίνησης του επιβατικού κοινού.
- ❖ Νέες απόπειρες εισόδου στο κλάδο: Μολονότι από το υπόδειγμα Porter, αποδείχτηκε ότι ο κλάδος των κατασκευαστών αεροπλάνων είναι ένας ιδιαίτερα κερδοφόρος κλάδος, παρατηρείται ότι η δυσκολία να εισέλθει μια εταιρία σε αυτόν είναι πολύ μεγάλη, κυρίως λόγω της ανάγκης για κατοχή υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας, αλλά και μεγάλου κεφαλαίου. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, όμως, έχουν γίνει κινήσεις και από άλλες εταιρίες που έχουν κατασκευάσει επίσης, μεγάλα jets, όπως η Bombardier (μοντέλα CS100, CS300), η Embraer (μοντέλο 195), η McDonnell Douglas (μοντέλα MD-90-30, MD87), MS 21-200/300, όπως και η ραγδαίως αναδυόμενη Comac (μοντέλο C919). Αυτές οι απόπειρες φαίνεται να δίνουν την εντύπωση ότι υπάρχει πιθανότητα να εισέλθουν στο μέλλον με σημαντικό μερίδιο και άλλες εταιρίες στο χώρο των μεγάλων επιβατηγών αεροσκαφών.
- ❖ Υφεσιακή παγκόσμια οικονομία: Αρκετή αβεβαιότητα, δημιουργεί η τάση της παγκόσμιας οικονομίας προς ύφεση, καθώς είναι πιθανό να επηρεάσει άμεσα τις πωλήσεις και τις παραγγελίες της εταιρίας.
- ❖ Η πανδημία του κορωνοϊού: Η πανδημία και τα παγκόσμια lockdown έχουν προκαλέσει τεράστια πτώση σε ζήτηση στον κλάδο των αερογραμμών, που οπωσδήποτε αναμένεται να επηρεάσει και τη ζήτηση για κατασκευή νέων αεροσκαφών.
- ❖ Οικονομικός πόλεμος μεταξύ Αμερικής και Κίνας: Τον Μάιο, η Κίνα δήλωσε ότι θα ενεργοποιήσει τον «αναξιόπιστο κατάλογο οντοτήτων», θα περιορίσει ή θα ερευνήσει αμερικανικές εταιρίες όπως η Qualcomm, η Cisco και η Apple, και θα αναστείλει την αγορά αεροπλάνων Boeing», δήλωσε ο Hu Xijin, αρχισυντάκτης στο κινεζικό Κομμουνιστικό Κόμμα Global Times.
- ❖ Αλλαγή στις δημοσιονομικές προτεραιότητες των ΗΠΑ: Η ρήξη που έχει δημιουργηθεί στις σχέσεις μεταξύ ΗΠΑ-Ευρωπαϊκής Ένωσης, η επιβολή περισσότερων δασμών από τις ΗΠΑ στα ευρωπαϊκά προϊόντα καθώς και οι κυρώσεις από τον ΠΟΕ και την Ευρωπαϊκή Ένωση προς την Boeing λόγω των φορολογικών ελαφρύνσεων που λάμβανε εκείνη από τις ΗΠΑ, οδήγησε την πολιτεία της Ουάσινγκτον σε αλλαγή των δημοσιονομικών πολιτικών της και παύση εφαρμογής φορολογικών ελαφρύνσεων προς την Boeing, αναφορικά με τις

⁴⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/American_Airlines_Flight_11

εξαγωγές και τις εισαγωγές της. Η αλλαγή αυτή δημιουργεί επιπλέον οικονομική αστάθεια και ανασφάλεια για την Boeing ^[49].

4.2.2 Αποστολή, Στόχοι, Κουλτούρα και Πολιτικές της επιχείρησης

Η Boeing Commercial Airplanes έχει δεσμευτεί να είναι ηγέτης στην εμπορική αεροπορία διαθέτοντας αεροπλάνα και υπηρεσίες που προσφέρουν ανώτερη σχεδίαση, αποδοτικότητα και αξία στους πελάτες μας και μια ανώτερη πτητική εμπειρία στους πελάτες τους. Σήμερα, υπάρχουν περισσότερα από 10.000 εμπορικά αεροσκάφη Boeing σε λειτουργία. Αεροπλάνα που πετούν μακρύτερα με λιγότερα καύσιμα, αεροπλάνα που μειώνουν τον θόρυβο και τις εκπομπές του αεροδρομίου, αεροπλάνα που παρέχουν άνεση που προτιμά ο επιβάτης, ενώ παράλληλα προσφέρει ανώτερη απόδοση κατώτατης γραμμής στους αερομεταφορείς. «Ηγεσία για σήμερα και αύριο. Αυτός είναι ένας καλύτερος τρόπος για να πετάξετε» είναι μία από τις χαρακτηριστικές εκφράσεις που διέπουν την λειτουργία της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας του ομίλου ^[50].

Ο βασικός στόχος της ηγεσίας της Boeing είναι να «επικεντρωθεί στην εκτέλεση σήμερα και στο μέλλον» που απευθύνεται άμεσα στο όραμα της εταιρίας και να βασίζεται σε «ανθρώπους που συνεργάζονται σε μία παγκόσμια επιχείρηση για την ηγετική αεροδιαστημική». Η αποστολή μακράς εμβέλειας της εταιρίας είναι προσανατολισμένη για μελλοντικές χρήσεις και περιγράφει το «να γίνει η νούμερο ένα αεροδιαστημική εταιρία στον κόσμο και μεταξύ των κορυφαίων βιομηχανικών οργανισμών όσον αφορά στην ποιότητα, στην κερδοφορία και στην ανάπτυξη». Ο τομέας εμπορικών αεροπλάνων συμμετέχει «στην ανάπτυξη, παραγωγή και εμπορία εμπορικών αεροσκαφών και παροχή σχετικών υπηρεσιών υποστήριξης, κυρίως στον κλάδο των εμπορικών αεροπορικών εταιριών παγκοσμίως» ^[51].

Ο θεμελιώδης στόχος της Boeing είναι να βελτιώσει την απόδοση, την ποιότητα και την κερδοφορία κάθε προϊόντος/υπηρεσίας, όπου η απόδοση και η ποιότητα μετρώνται από την ικανοποίηση του πελάτη και η κερδοφορία μετριέται εξετάζοντας τον αυξημένο πλούτο και αξία του μετόχου. Προκειμένου να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στρατηγικοί στόχοι και επίσης να ολοκληρωθεί η αποστολή και το όραμα της εταιρίας, η Boeing καθόρισε ένα τυποποιημένο σύνολο στόχων που περιλαμβάνουν συνεχή βελτίωση, εξαιρετικά εξειδικευμένο και παρακινημένο προσωπικό, ικανή και επικεντρωμένη διαχείριση, τεχνολογική αριστεία, οικονομική δύναμη και δέσμευση στη μελλοντική ακεραιότητα ^[52].

Στην Boeing, έχουν ως άμεση προτεραιότητα να εξυπηρετούν όλους τους ανθρώπους που βασίζονται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους καθημερινά. Για να το πετύχουν αυτό διατηρούν τα υψηλότερα πρότυπα στη δουλειά τους, στον τρόπο που το πραγματοποιούν και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον.

Η επιχείρηση έχει στην κουλτούρα της να ενώνει τους εργαζομένους της σε μια κοινή δέσμευση για τις αξίες της, οι οποίες χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες αρχές για ό, τι κάνουν. Στην Boeing, λοιπόν, στοχεύουν στην καινοτομία και στο να κάνουν την εξυπηρέτηση τους καλύτερη, διαχέοντας αυτή την νοοτροπία στους εργαζομένους. Ο κάθε εργαζόμενος παίρνει προσωπική ευθύνη για να ζει αυτές τις αξίες και να οδηγεί το δρόμο προς τα εμπρός στις εσωτερικές ομάδες

⁴⁹ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1645752/poe-simera-i-apofasi-gia-tin-epiboli-dasmon-upsous-4-dis-dolarion-tis-ee-se-proionta-ton-ipa>

⁵⁰ <http://www.boeing.com/company/>

⁵¹ <http://www.boeing.com/company/>

⁵² <http://www.boeing.com/company/>

της εταιρίας, στους πελάτες της, στα ενδιαφερόμενα μέρη της και τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται.

Για να μπορέσει να υλοποιήσει το όραμα της η επιχείρηση έχει καταφύγει στις παρακάτω πολιτικές για τη λειτουργία της ^[53]:

Αριστεία της μηχανικής:

Η ισχυρή και μακροχρόνια τεχνογνωσία επιτρέπει στην Boeing να χτίζει και να συντηρεί τα προϊόντα της με ασφάλεια, ποιότητα και ακεραιότητα. Οι πελάτες το περιμένουν και γι' αυτό η εταιρία αφιερώνει πάντα χρόνο για να κάνει τις σωστές επιλογές στην παραγωγή των προϊόντων της.

Να είστε υπεύθυνοι - από την αρχή έως το τέλος

Στο κάθε στάδιο, κάθε προγράμματος - από το σχεδιασμό και την κατασκευή έως τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, ακόμα και μετά την παράδοση κατά την διαδικασία της συντήρησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας – γνωρίζουν ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε πτυχή του έργου. Κάθε εργαζόμενος, συμπεριλαμβανομένων των συνεργατών προμηθευτών, θα κατανοήσει τις ατομικές του ευθύνες και θα είναι προσωπικά υπεύθυνος για τη δουλειά που εκτελεί.

Εφαρμόστε τις αρχές Lean

Αυτές οι αρχές έχουν εξυπηρετήσει πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης και της Boeing. Πιο συγκεκριμένα, ενθαρρύνουν τη συνεχή βελτίωση σε κάθε πτυχή της επιχείρησής, προσπαθώντας να μεγιστοποιήσουν την αξία που παρέχουν στους πελάτες, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τα απόβλητα.

Εξαλείψτε την ημιτελή εργασία

Το Rework έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα, οπότε προσπαθούν να το εξαλείψουν από όλες τις πτυχές της επιχείρησής και της βιομηχανικής διαδικασίας. Στόχος είναι να υλοποιήσουν τα πράγματα άρτια την πρώτη φορά, κάθε φορά.

Διορατικότητα και σταθερότητα ανταμοιβής - παντού στην επιχείρησή

Παρόλο που είναι σημαντικό να αναγνωριστούν οι εξαιρετικές προσπάθειες που απαιτούνται για να ξεπεραστούν τα μη προγραμματισμένα εμπόδια στην καθημερινότητα της εταιρίας είναι ακόμη, πιο σημαντικό να καθιερωθεί ο καθημερινός σχεδιασμός, η εκτέλεση και η πειθαρχία που εφοδιάζει την επιχείρηση με τα εφόδια που χρειάζεται για την επιτυχία. Η καθιέρωση της σταθερότητας σε όλη την επιχείρησή αλλά και η διορατικότητα των στελεχών της θα υποστηρίξει τις προτεραιότητές της και θα την προετοιμάσει να αντιμετωπίσει το απροσδόκητο.

⁵³ <http://www.boeing.com/company/>

Για να μπορέσει να υλοποιήσει το όραμα της η επιχείρηση έχει καταφύγει στις παρακάτω ενέργειες για τη λειτουργία της:

Επικεντρωθείτε στην ασφάλεια, την ποιότητα και την ακεραιότητα:

Σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησής, τίθεται η ασφάλεια ως κορυφαία προτεραιότητα, επιδιώκεται η υψηλή ποιότητα και διατηρούνται τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα.

Συνεργαστείτε με ταπεινότητα, ένταξη και διαφάνεια:

Η διοίκηση σε συνεργασία με τους εργαζομένους να δημιουργήσουν ένα ανοιχτό, ειλικρινές και σεβαστό περιβάλλον στο οποίο αναζητούν ο ένας τον άλλον, ενθαρρύνουν την υγιή συζήτηση και επιδιώκεται το κάθε ενδιαφερόμενο μέλος να αισθάνεται ευπρόσδεκτο.

Υιοθέτηση βέλτιστων ηγετικών πρακτικών:

Η συνεχής προσπάθεια για αυτοβελτίωση της εταιρίας, οδηγεί στην αναζήτηση γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και στην ενσωμάτωση ατόμων σε ηγετικές θέσεις με χρόνια εμπειρία που θα οδηγήσουν σε ρηξικέλευθες και βέλτιστες πρακτικές, για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων.

Κερδίστε εμπιστοσύνη και προτίμηση των ενδιαφερομένων:

Δεσμευμένοι πλήρως στις αξίες της, επικοινωνώντας με διαφάνεια και παρέχοντας αποτελέσματα με εξαιρετική ποιότητα, η εταιρία θα κερδίσει και θα διατηρήσει την εμπιστοσύνη των πελατών, των προμηθευτών και των επενδυτών της.

Σεβαστείτε ο ένας τον άλλο και προωθήστε μια παγκόσμια, διαφορετική ομάδα:

Ενσωμάτωση και ενίσχυση ιδεών και παγκόσμιων προοπτικών, ενώ διαμορφώνονται ποικιλόμορφες ομάδες, εκτιμώντας τις διαφορές μεταξύ τους ως περιουσιακά στοιχεία και υιοθέτηση δίκαιων διαδικασιών που προάγουν την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια.

4.2.3 Επίδοση της επιχείρησης

Η Boeing στις αρχές του 2020 ανέφερε την πρώτη μεγάλη ετήσια απώλειά της σε περισσότερες από δύο δεκαετίες, καθώς το κόστος από τις πτώσεις των 737 Max αυξήθηκε απότομα. Στη συνέχεια, περιέγραψε τις προκλήσεις που προήλθαν από την παγκόσμια γείωση του αεροπλάνου της με τις υψηλότερες πωλήσεις, η οποία θα διαρκέσει περισσότερο από ένα χρόνο. Για την ακρίβεια, η Boeing είπε ότι έχασε 636 εκατομμύρια δολάρια το 2019, σηματοδοτώντας την πρώτη ετήσια απώλεια της εταιρίας μετά το 1997. Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το κέρδος

10,46 δισεκατομμυρίων δολαρίων που δημοσίευσε το 2018 - μήνες πριν από μια δεύτερη συντριβή^[54].

Η Boeing ανέστειλε την παραγωγή των αεροπλάνων τον Γενάρη του 2020, μετά τη δεύτερη από τις δύο συντριβές του Max που σκότωσαν 346 άτομα. Η εταιρία διανύει κρίση και αγωνίζεται να ανακτήσει την εμπιστοσύνη του κοινού και των ρυθμιστικών αρχών μετά τα θανατηφόρα ατυχήματα και τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που δείχνουν στους υπαλλήλους της να καυχιέται για τον εκφοβισμό των ρυθμιστικών αρχών. Ταυτόχρονα, αρκετοί εξέφρασαν ανησυχίες για το παραπάνω γεγονός φοβούμενοι για χαλαρά πρότυπα ασφαλείας^[55].

«Το στομάχι μου γύρισε» από τα μηνύματα, δήλωσε ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος της Boeing Dave Calhoun σε συνέντευξή του στο «Squawk Box» του CNBC. «Η γλώσσα είναι φρικτή» σε αυτά τα μηνύματα. Ο Calhoun, ανέλαβε τα ηνία στις αρχές του 2020 μετά την απομάκρυνση του πρώην διευθύνοντος συμβούλου της εταιρίας έπειτα από επιδείνωση των σχέσεων του με τις ομοσπονδιακές ρυθμιστικές αρχές. Επανέλαβε ότι αναμένει πως θα σταματήσει η κυκλοφορία αυτών των αεροσκάφων μέχρι τα μέσα του έτους. Πρόκειται για ένα δεκαετές μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Boeing και πρώην στέλεχος της Blackstone Group και General Electric^[56].

Το κόστος της καταστροφής για την Boeing αυξάνεται σε περισσότερα από 18 δισεκατομμύρια δολάρια περίπου διπλάσια από αυτό που σκιαγραφήθηκε το προηγούμενο τρίμηνο. Το ποσό αυτό περιλαμβάνει μια πρόσθετη χρέωση 2,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την αποζημίωση αεροπορικών εταιριών και άλλων 737 Max πελατών λόγω της προσεδάφισης πλέον των συγκεκριμένων αεροπλάνων. Η Boeing είχε χρεώσει προ φόρων 5,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων το δεύτερο τρίμηνο για να αποζημιώσει τους πελάτες της. Η εταιρία ανέφερε πρόσφατα τα χειρότερα ετήσια στοιχεία πωλήσεων της σε δεκαετίες και παρέδωσε το στέμμα στον μεγαλύτερο κατασκευαστή αεροσκαφών του κόσμου και αντίπαλό της, την Airbus Ευρώπης^[57].

Στην κατάσταση κερδών της, η Boeing ανέφερε ζημιά 2,33 \$ ανά μετοχή για το τέταρτο τρίμηνο, σε σύγκριση με το προσαρμοσμένο κέρδος ανά μετοχή 5,48 \$ το προηγούμενο έτος. Τα έσοδα τους τελευταίους τρεις μήνες του έτους μειώθηκαν 37% στα 17,91 δισεκατομμύρια δολάρια από 28,34 δισεκατομμύρια δολάρια την προηγούμενη περίοδο.

Παρά τις κακές ειδήσεις, οι μετοχές της Boeing έκλεισαν κατά 1,7% αρχές Γενάρη του 2020, ένα σημάδι ότι οι επενδυτές ανακουφίστηκαν από τις χρεώσεις που δεν ήταν υψηλότερες και ότι η εταιρία παρείχε σαφήνεια σχετικά με τις νέες προβλέψεις κόστους. «Πιστεύουμε ότι είναι δίκαιο να υποθέσουμε σε κάποιο βαθμό ότι το 4Q19 ήταν ένα τρίμηνο εκκαθάρισης για τον νέο διευθύνοντα σύμβουλο, David Calhoun», δήλωσε ο αναλυτής της UBS, Myles Walton, σε ένα email.

Αλλά τα προβλήματα της Boeing δεν περιορίζονται μόνο στο 737 Max. Η εταιρία σκοπεύει να μειώσει την παραγωγή των μεγάλων αμαξωμάτων 787 Dreamliner σε 10 το μήνα από τις 12 του επόμενου έτους, μια ανακοίνωση που ήρθε λίγους μήνες μετά την αποκάλυψη της Boeing ότι θα μειώσει το ποσοστό από 14 σε 12. Υπάρχουν επίσης μακροπρόθεσμες προκλήσεις. Η εταιρία επανεξετάζει το επόμενο αεροπλάνο της, που ονομάζεται NMA ή «νέο αεροπλάνο μεσαίας αγοράς», ένα αεροσκάφος του οποίου το μέγεθος ταιριάζει μεταξύ των αεροσκαφών 737 στενού

⁵⁴ <http://www.boeing.com/company/>

⁵⁵ <http://www.boeing.com/company/>

⁵⁶ <http://www.boeing.com/company/>

⁵⁷ <https://www.cnn.com/2020/04/16/boeing-set-to-resume-commercial-plane-production-as-early-as-april-20.html>

και μεγάλου αμαξώματος 787 και 777 που εξυπηρετούν διεθνή δρομολόγια μεγάλων αποστάσεων. Καθώς η Boeing αντιμετωπίζει κρίση, η αντίπαλός της Airbus έχει λάβει παραγγελίες για εκατοντάδες αεροσκάφη μεγάλου βεληνεκού A321 ^[58].

Η Boeing κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2020, δήλωσε επιπλέον απώλεια από το αναμενόμενο και στόχευσε στην περαιτέρω μείωση της παραγωγής των αεροπλάνων λόγω της χαμηλής ζήτησης μετά την πανδημία του κορωνοϊού. Πιο συγκεκριμένα, ο «γίγαντας της αεροδιαστημικής» υπέστη ζημία 2,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων το δεύτερο τρίμηνο, αντανακλώντας το χτύπημα από πολύ χαμηλότερες παραδόσεις εμπορικών αεροπλάνων, καθώς οι αεροπορικές εταιρίες αναστέλλουν τις αγορές λόγω της πτώσης της ζήτησης των καταναλωτών. Τα έσοδα μειώθηκαν κατά 25% στα 11,8 δισεκατομμύρια δολάρια. Ο επικεφαλής της Boeing μείωσε επίσης, τα σχέδια παραγωγής για τα 777 και 787 και είπε ότι η εταιρία θα σταματήσει την παραγωγή των 747 το 2022. "Η δέσμευση των πελατών μας δεν τελειώνει κατά την παράδοση και θα συνεχίσουμε να υποστηρίζουμε 747 λειτουργίες και διατήρηση στο μέλλον", δήλωσε ο Calhoun^[59].

Ενώ η εμπορική επιχείρηση αεροπλάνων της Boeing έχει πληγεί από το χτύπημα από το COVID-19, ο όμιλος της Boeing, δήλωσε σταθερά έσοδα από την αμυντική και διαστημική της επιχείρηση σε σύγκριση με την περίοδο του προηγούμενου έτους. Ο Calhoun είπε ότι αυτά τα προγράμματα εξασφάλισαν «κάποια κρίσιμη σταθερότητα για μας στο εγγύς μέλλον, καθώς λαμβάνουμε σκληρά αλλά απαραίτητα μέτρα για να προσαρμοστούμε στις νέες πραγματικότητες της αγοράς», σύμφωνα με μια ανακοίνωση κερδών της Boeing ^[60].

4.2.4 Στρατηγικές της επιχείρησης

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η επίδραση της πανδημίας του κορωνοϊού στην Boeing, ήταν άμεση καθώς αναμένει να αναστείλει προσωρινά την παραγωγή στην εγκατάσταση Puget Sound για 14 ημέρες από τις 25 Μαρτίου. Η Puget Sound αντιπροσωπεύει περίπου το 80% της συνολικής εμπορικής και αμυντικής δραστηριότητας της Boeing, σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου της Boeing, Dave Calhoun, κατά τη διάρκεια εμφάνισης στο CNBC στις 24 Μαρτίου. Στις 20 Μαρτίου, η εταιρία ανακοίνωσε ότι ο Calhoun και ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου Larry Kellner θα παραιτηθούν από όλες τις αμοιβές μέχρι το τέλος του έτους. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξής του στο CNBC, ο Calhoun συζήτησε τις ενέργειες που πραγματοποιεί η Boeing και περιέγραψε την πανδημία COVID-19 ως ασυναγώνιστη σε σύγκριση με παρελθόντα γεγονότα που έχουν επηρεάσει τη βιομηχανία, όπως η οικονομική κρίση του 2008. «Αυτό είναι διαφορετικό από οποιαδήποτε από αυτές τις προηγούμενες καταστάσεις, έχουμε έναν ιό, πρόκειται να πάρει τον φόρο του και να κινηθεί σύμφωνα με τους επιδημιολόγους κατά μήκος μιας καμπύλης και θα φτάσουμε στην άλλη πλευρά της καμπύλης. Η δουλειά μας είναι απλώς να παρέχουμε βραχυπρόθεσμη ρευστότητα σε όλους τους κλάδους - και ναι σε όλες τις αερομεταφορές και τις αεροπορικές εταιρίες - γιατί πιστεύω ότι είμαστε στο σημείο του δόρατος. Πρέπει να παρέχουμε ρευστότητα και να διατηρήσουμε τη βιομηχανία και τους ανθρώπους μας ζεστές, έτσι ώστε όταν έρθει η ανάκαμψη να είμαστε έτοιμοι να φύγουμε», δήλωσε ο Calhoun ^[61].

⁵⁸ <https://www.cnbc.com/2020/04/16/boeing-set-to-resume-commercial-plane-production-as-early-as-april-20.html>

⁵⁹ <https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/coronavirus-impact-boeing-reports-big-loss-hints-at-more-job-cuts/articleshow/77247237.cms?from=mdr>

⁶⁰ <https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/coronavirus-impact-boeing-reports-big-loss-hints-at-more-job-cuts/articleshow/77247237.cms?from=mdr>

⁶¹ <https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/coronavirus-impact-boeing-reports-big-loss-hints-at-more-job-cuts/articleshow/77247237.cms?from=mdr>

Το ξέσπασμα COVID-19 που είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των πτήσεων και την προσγείωση πολλών αεροπλάνων ήρθε σε μια ήδη δύσκολη στιγμή για την Boeing, η οποία συνεχίζει τις προσπάθειες για να επιστρέψει το αεροπλάνο με τις καλύτερες πωλήσεις, το 737 MAX. Πιο συγκεκριμένα, η Boeing πρότεινε η παραγωγή 737 MAX να τεθεί σε παύση ή να σταματήσει εντελώς, εάν το αεροσκάφος αντιμετώπιζε περαιτέρω κανονιστικούς ελέγχους, όπως και έγινε.

Για την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας στο σχεδιασμό και την κατασκευή 777X, η Boeing συνεργάζεται με κορυφαίους κατασκευαστές εξοπλισμού υψηλής τεχνολογίας σε όλο τον κόσμο. Αφού επιλέξει προμηθευτές που θα είναι σε θέση να καλύψουν οποιαδήποτε ανάγκη προκύψει, θεωρείται σημαντικό να κάνει όλες τις απαραίτητες κορυφαίες προσπάθειες για να παραμείνει σε επαφή με όλους τους προμηθευτές ταυτόχρονα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα λόγω της περικοπής των τρόπων επικοινωνίας με διαφορετικά τμήματα, προμηθευτές ή κατασκευαστές και συνεπώς, αυτή η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε καθυστερήσεις στις διαδικασίες παραγωγής. Με συνεχή προβλήματα κινητήρα, με την εγκατάσταση του GE9X και τη θραύση ατράκτου, η επιχειρησιακή καταλληλότητα αυτού του αεροσκάφους έχει επίσης καθυστερήσει το 2019. Ωστόσο, η Boeing σκοπεύει να πραγματοποιήσει την πρώτη δοκιμαστική πτήση του αεροσκάφους στις αρχές του 2020. Εκτός από αυτό, ο αερομεταφορέας της Μέσης Ανατολής Emirates θα δοκιμάσει αυστηρά το αεροσκάφος σε τυπικές συνθήκες για να εξετάσει την ανθεκτικότητά του. Εάν πάνε όλα καλά, το 2020 θα μπορούσε να είναι καθοριστική χρονιά για το 777X, ανοίγοντας το δρόμο για παραδόσεις το 2021 ^[62].

Κατά το 2020, η Boeing θα πραγματοποιήσει ενημέρωση για τα πλάνα της σχετικά με το νέο της αεροσκάφος, «New Midsize Airplane» ή το NMA, που ονομάζεται επίσης 797. Μέχρι στιγμής, μεγάλες αεροπορικές εταιρίες όπως η Qantas και η United Airlines έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για τα αεροσκάφη. Αλλά η Boeing δεν έχει προβεί σε κάποιες ανακοινώσεις και δεν υπάρχει ημερομηνία έναρξης παραγωγής, παρά μόνο πολλές εικασίες ^[63].

Εάν η Boeing είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τα πλάνα της, τότε θα κάνει το 2020 μια εξαιρετικά εξέχουσα χρονιά. Το 797 θα ήταν αντίπαλος για το A321XLR της Airbus, το οποίο ήδη έχει μεγάλο ενδιαφέρον. Κατά το Μάρτιο είδαμε την United Airlines να στερεί από την Boeing 797 ζωτικές παραγγελίες, όταν προχώρησε και παράγγειλε από τον ανταγωνιστή της Boeing, την Airbus. Η εταιρία απαιτείται να προβεί στην ανακοίνωση αυτού του αεροσκάφους για να εξασφαλίσει τις παραγγελίες των πελατών ^[64].

Η Boeing κρύβει επίσης ένα μεγάλο «άσσο» που θα μπορούσε να κερδίσει έλξη το 2020. Το Future Small Airplane, ή το FSA, θα μπορούσε να αντικαταστήσει το 737 MAX. Αυτή τη στιγμή είναι μία εικασία, αλλά με την πίεση της Boeing στην FAA, θα μπορούσε να είναι κάτι που βλέπουμε να υλοποιείται τη νέα χρονιά ^[65].

Προκειμένου να αντιμετωπίσει τα τρέχοντα προβλήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, η Boeing πρέπει να βελτιώσει το Σύστημα Πληροφοριών για την Εφοδιαστική Αλυσίδα (SCIS), για να ξεπεράσει τα προβλήματα επικοινωνίας. SCIS ορίζονται ως «συστήματα πληροφοριών που αυτοματοποιούν τη ροή πληροφοριών μεταξύ μιας εταιρίας και των προμηθευτών της για τη βελτιστοποίηση του σχεδιασμού, της προμήθειας, της παραγωγής και της παράδοσης των

⁶² <https://simpleflying.com/boeing-2020-domination/>

⁶³ <https://simpleflying.com/boeing-2020-domination/>

⁶⁴ <https://simpleflying.com/boeing-2020-domination/>

⁶⁵ <https://simpleflying.com/boeing-2020-domination/>

προϊόντων και των υπηρεσιών». Η επιτυχής εφαρμογή του SCIS βασίζεται σε μια ισχυρή και καλά ολοκληρωμένη προσέγγιση ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογίας ^[66].

Οι άνθρωποι είναι σημαντικοί όσον αφορά στις δεξιότητες και στις ικανότητές τους στην παρακολούθηση πολύπλοκων διαδικασιών, καθώς και στη χρήση της τελευταίας τεχνολογίας. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί στη χρήση ξεπερασμένων τεχνολογιών που μπορεί να προκαλέσουν επιβράδυνση των διαδικασιών. Σήμερα, πολλά προγράμματα SCIS είναι διαθέσιμα στην αγορά που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να διεγείρουν τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το Enterprise Resource Planning (ERP) είναι ένα λογισμικό πολλαπλών χρήσεων που περιλαμβάνει επίσης, δυνατότητες διαχείρισης των σχέσεων με τον αντίστοιχο προμηθευτή. Η Boeing γνωρίζει πολύ καλά τις τελευταίες τεχνολογίες και ήδη εφαρμόζει την τεχνολογία ERP για διαφορετικούς προμηθευτές, και αναπροσαρμόζεται, αν κρίνεται απαραίτητο ότι υπάρχει η ανάγκη βελτίωσης του τρέχοντος συστήματος ERP, έχοντας κατά νου τα ρεύματα προβλήματα αλυσίδας εφοδιασμού.

Η επιλεγμένη στρατηγική βελτίωσης για την Boeing, για τον αποτελεσματικό έλεγχο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να αναθεωρηθεί κριτικά όσον αφορά στο πλαίσιο σκοπιμότητας, αποδοχής και καταλληλότητας (FAS) που προτείνονται από τους Johnson et al (2008). Η σκοπιμότητα αναφέρεται στη διαθεσιμότητα των πόρων της εταιρίας (δηλ. χρηματοδότηση, χρόνος, άτομα και πληροφορίες) για την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών, ενώ η αποδοχή εξετάζει τα πιθανά αποτελέσματα της επιλεγμένης στρατηγικής για την εταιρία και τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Τέλος, η καταλληλότητα ασχολείται με τη συνολική λογική της στρατηγικής για τον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης της εταιρίας στον κλάδο.

Σκοπιμότητα της στρατηγικής: Με βάση τα τρέχοντα στρατηγικά ζητήματα που αναλύθηκαν παραπάνω αλλά και τις επιπτώσεις τους, επισημάνθηκε το βασικό ζήτημα του χάσματος ικανοτήτων μεταξύ του οράματος και των στρατηγικών της Boeing λόγω προβλημάτων αλυσίδας εφοδιασμού ^[67].

Η διαδικασία ανασχεδιασμού του Πληροφοριακού Συστήματος Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCIS) που χρησιμοποιεί ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογία θα δώσει την ευκαιρία στην Boeing να δημιουργήσει και να διατηρήσει ισχυρή σχέση με προμηθευτές με αποτελεσματικό έλεγχο. Η Boeing είναι μια πολύ ενοποιημένη εταιρία στον κλάδο των αεροπορικών εταιριών και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πόροι της εταιρίας, καθώς και οι βασικές ικανότητες που έχει σαν εταιρία, θα την υποστηρίξουν για την εφαρμογή της στρατηγικής βελτίωσης του Συστήματος Πληροφοριών Εφοδιαστικής Αλυσίδας ^[68].

Αποδοχή: Ο οργανισμός αντιμετωπίζει προβλήματα αλυσίδας εφοδιασμού λόγω έλλειψης στρατηγικών επικοινωνιών ^[69]. Η προτεινόμενη στρατηγική είναι ιδιαίτερα αποδεκτή από την Boeing, επειδή θα διευκολύνει τον οργανισμό να καλύψει το κενό επικοινωνίας μεταξύ της εταιρίας και των προμηθευτών τους χρησιμοποιώντας λογισμικό ERP.

Καταλληλότητα: Η βελτίωση της στρατηγικής SCIS είναι κατάλληλη για την Boeing λόγω των πρόσφατων ασθενών επιδόσεων της εταιρίας στον τομέα των εμπορικών αεροπλάνων. Καθώς η

⁶⁶ Wang, K., (2011). People, Process, and Technology management framework, Createspace

⁶⁷ Wang, K., (2011). People, Process, and Technology management framework, Createspace

⁶⁸ Wang, K., (2011). People, Process, and Technology management framework, Createspace

⁶⁹ Sanders, P., (2010). Boeing has new delay for Dreamliner, *Wall Street Journal*.

εταιρία αντιμετωπίζει καθυστερήσεις λόγω της αναποτελεσματικής προσέγγισης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, κρίνεται σκόπιμη η βελτίωσή της στο συγκεκριμένο θέμα.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

- [1]. <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>
- [2]. <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2017/04/AGM2017.html>
- [3]. <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2019/05/airbus-celebrates-delivery-of-its-12000th-aircraft--an-a220100-to-delta-air-lines.html>
- [4]. <https://www.airbus.com/newsroom/news/en/2016/10/a-journey-of-10-000-aircraft-and-counting-airbus-pioneering-spirit-and-commitment-to-shaping-the-future.html>
- [5]. <https://asia.nikkei.com/Economy/Trade-war/US-pushes-China-decoupling-wiping-billions-off-Apple-and-Boeing>
- [6]. <https://annualreport.airbus.com/>
- [7]. <http://forleadership.org/wp-content/uploads/Competitive-Advantage.pdf>
- [8]. <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>
- [9]. <http://st.merig.eu/index.php?id=272&L=4>
- [10]. <http://www.airbus.com/en/corporate/ethics>
- [11]. <https://youmatter.world/en/definition/materiality-assessment-definition>
- [12]. <https://www.airbus.com/company/sustainability/reporting-and-performance-data/document-centre.html>
- [13]. <http://www.airbus.com/en/corporate/people/>
- [14]. <https://annualreport.airbus.com/>
- [15]. <https://www.airbus.com/company>
- [16]. <https://www.reuters.com/article/us-eads-airbus-idUSL1356356220080513>
- [17]. <https://www.airbus.com/company/we-are-airbus/our-values.html>
- [18]. <http://www.boeing.com/company/>
- [19]. Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. and Hitt, M. A., (2008). Understanding business strategy: concepts and cases, 2nd edition, Cengage Learning
- [20]. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy, 8th edition, Prentice Hall
- [21]. Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E., (2010). Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts, 9th edition, Cengage Learning
- [22]. <https://www.cnbc.com/2020/04/16/boeing-set-to-resume-commercial-plane-production-as-early-as-april-20.html>
- [23]. <https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/coronavirus-impact-boeing-reports-big-loss-hints-at-more-job-cuts/articleshow/77247237.cms?from=mdr>
- [24]. <https://simpleflying.com/boeing-2020-domination/>
- [25].

- [26]. Wang, K., (2011). People, Process, and Technology management framework, Createspace
- [27]. Sanders, P., (2010). Boeing has new delay for Dreamliner, Wall Street Journal.
- [28]. https://en.wikipedia.org/wiki/American_Airlines_Flight_11
- [29]. <https://www.liberal.gr/diplomacy/oi-oikonomikes-sunepeies-tis-tromokratias-didagmata-gia-tin-ellada/39632>
- [30]. <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1645752/poe-simera-i-apofasi-gia-tin-epiboli-dasmon-upsous-4-dis-dolarion-tis-ee-se-proionta-ton-ipa>
- [31]. <https://investors.boeing.com/investors/investor-news/press-release-details/2020/Boeing-Reports-Fourth-Quarter-Results/default.aspx>

Κεφάλαιο 5^ο : Συμπεράσματα - Επίλογος

5. Ανασκόπηση

Στη σύγχρονη εποχή, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η εναλλαγή των πληροφοριών έχουν ως αντίκτυπο να εμφανίζεται ολοένα και αυξανόμενο ενδιαφέρον για τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις διατηρούν την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα τους, καθιστώντας αρκετές τεχνικές ανταγωνισμού του επιχειρηματικού κόσμου απαρχαιωμένες. Τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, αλλά και η θέσπιση νέων στρατηγικών ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό οι οργανισμοί του 21^{ου} αιώνα διαμορφώνουν ως πρωταρχικό στόχο στρατηγικές, που θα τις κάνουν να ξεχωρίσουν και θα τους προσδώσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, για τις επιχειρήσεις, στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών. Βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω ορισμών της στρατηγικής είναι η αποδοχή του Ορθολογικού Προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών^[1].

Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση στρατηγικής είναι λοιπόν, μία συνεχής διαδικασία, το αποτέλεσμα της οποίας, η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική, επιθυμητή στρατηγική, αλλά μία στρατηγική που αποτελεί η σύνθεση της επιδιωκόμενης επιθυμητής και της αναδυόμενης στρατηγικής (Mintzberg,1987)^{[2],[3]}.

Ωστόσο, το συνεχές εξελισσόμενο και ευμετάβλητο περιβάλλον των οργανισμών, είτε πρόκειται για το εξωτερικό είτε για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οδήγησαν στην εξέλιξη του Στρατηγικού Management και επομένως, στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Με την έννοια στρατηγικό μάνατζμεντ ορίσαμε μια συνεχή και περιεκτική διαδικασία μάνατζμεντ που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών^[4]. Η διαφοροποίηση της έννοιας του στρατηγικού μάνατζμεντ από τον στρατηγικό σχεδιασμό έγκειται στο γεγονός ότι στο πρώτο, την ανίχνευση περιβάλλοντος διαδέχεται η διαμόρφωση στρατηγικής και συνεπώς η αποστολή. Αντίθετα, στον στρατηγικό σχεδιασμό η αποστολή προηγείται της ανίχνευσης περιβάλλοντος. Στην Εικόνα 5.1 απεικονίζεται

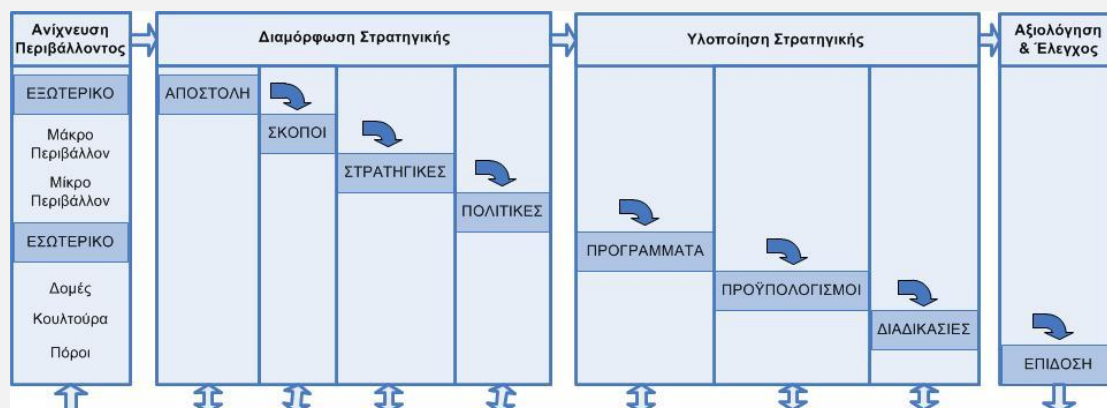
¹ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Δεκέμβριος 2013.

² Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.

³ Mintzberg Henry, (1987),The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy

⁴ Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.

το Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ, το οποίο περιλαμβάνει τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας του^[5].



Εικόνα 5.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 15th Edition*, Prentice Hall: Pearson

Στη παρούσα διπλωματική εργασία, έχουμε επιδιώξει να μελετηθεί και να υλοποιηθεί η στρατηγική ανάλυση του κλάδου των κατασκευαστών αεροπλάνων, και επιχειρείται να αναλυθεί το δίπολο που έχει δημιουργηθεί στον κλάδο μεταξύ της Airbus και της Boeing.

5.1 Συμπεράσματα

Με σκοπό να καταλήξουμε στο δίπολο των δύο εκ των ισχυρότερων εταιρειών του κλάδου (Boeing-Airbus), παρουσιάστηκε το μέγεθος της αεροδιαστημικής βιομηχανίας παγκοσμίως και τα μερίδια των κατασκευαστριών εταιρειών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αγορά κατασκευαστών αεροσκαφών μπορεί να διαχωριστεί σε επιμέρους τμήματα τα οποία είναι τα πολιτικά αεροσκάφη, τα στρατιωτικά αεροσκάφη, τα πολιτικά και στρατιωτικά ελικόπτερα, όπως επίσης και τα ανεμοπλάνα και τα drones. Η αγορά του κατασκευαστικού κλάδου πολιτικών αεροσκαφών αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της παγκόσμιας αγοράς, με αξία μεγαλύτερη από 163\$ δισεκατομμύρια το 2018. Η αγορά κατασκευής πολιτικών αεροσκαφών χαρακτηρίζεται από τις πωλήσεις αεροσκαφών για τη μετακίνηση πολιτών. Σε αυτή τη βιομηχανία ανήκουν εταιρείες που ασχολούνται επίσης, με την ανάπτυξη και την κατασκευή αεροσκαφών που μεταφέρουν αγαθά, όπως και κυβερνητικά αεροσκάφη παρακολούθησης, παρατήρησης και ανεφοδιασμού. Τέλος, αυτό το τμήμα του κλάδου ασχολείται και με τον εξοπλισμό για διαστημικές αποστολές^[6].

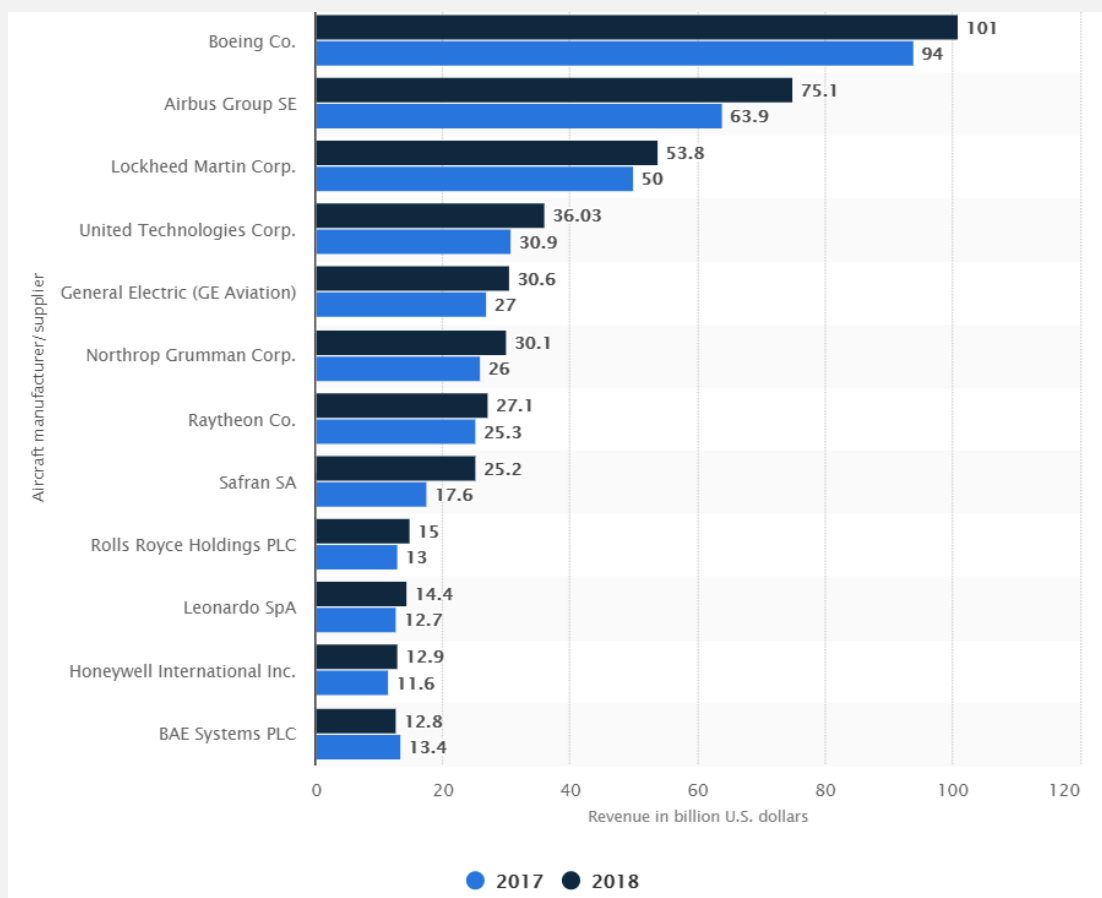
Για να μπορέσουμε να καταλήξουμε στη διάκριση του διπόλου, έπρεπε να εντοπίσουμε αν η αγορά του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανταγωνισμού, τη στιγμή που δεν ισχύει το ίδιο και για τον κλάδο των κατασκευαστών αεροσκαφών που προμηθεύουν τις αεροπορικές εταιρείες. Στη μεγάλη αγορά των εμπορικών αεροσκαφών, οι κυρίαρχοι παίκτες είναι η Boeing που έχει τη βάση στις ΗΠΑ και ο Όμιλος Airbus

⁵ Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.

⁶ The Business Research Company (2019) *The Aircraft Manufacturing Market Gained the Most Opportunities From the Civil and Military Airplanes Manufacturing Market Together Worth \$259 Billion*: The Business Research Company.

που έχει τη βάση στην Ευρώπη, γνωστό και ως EADS (European Aeronautic Defense and Space Company) [7].

Στο Διάγραμμα 5-1 απεικονίζεται η κερδοφορία των μεγαλύτερων κατασκευαστών και προμηθευτών αεροσκαφών παγκοσμίως για τα έτη 2017-2018.



Διάγραμμα 5-1: Μερίδιο αγοράς στον κατασκευαστικό κλάδο αεροσκαφών για τους μεγαλύτερους κατασκευαστές και προμηθευτές αεροσκαφών για τα έτη 2017-2018.

Πηγή: Statista Research Department, 2020.

Όπως παρατηρείται και από το Διάγραμμα 5-1, οι εταιρείες Boeing (101\$ δισεκατομμύρια το 2018) και Airbus (75\$ δισεκατομμύρια το 2018) κυριαρχούν στον κλάδο. Αυτό το δίπολο θα αναλυθεί εκτενέστερα στις επόμενες ενότητες.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι εταιρείες Boeing και Airbus κυριαρχούν στην αγορά των κατασκευαστών αεροσκαφών, με τις σειρές Boeing 7 και Airbus-A. Αυτές οι δύο εταιρείες μοιράζονται σχεδόν αποκλειστικά τον έλεγχο των προμηθειών στην αγορά αεροσκαφών για μεγάλα εμπορικά αεροσκάφη, τα οποία περιέχουν, είτε μικρού μεγέθους είτε μεγαλύτερου μεγέθους αεροσκάφη, ακόμα και Jumbo Jet. Σε παγκόσμια κλίμακα ο ανταγωνισμός με τις δύο αυτές εταιρείες είναι πολύ δύσκολος, όμως, σε τοπική κλίμακα υπάρχουν εταιρείες οι οποίες είναι ικανές να έχουν ένα πλεονέκτημα απέναντί τους. Η Boeing και η Airbus επίσης, έχουν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά στρατιωτικών αεροσκαφών και ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες, εκτοπίζοντας πολλές φορές μεγάλους ανταγωνιστές, όπως την Lockheed Martin και την United

⁷ Beers, B. (2019) "Who are the major airplane manufacturing companies?".

technologies. Παρόλα αυτά, περισσότερα από τα μισά κέρδη της Boeing και το 75% της Airbus προέρχονται από τα εμπορικά αεροσκάφη ^[8].

Η Boeing, η οποία θεωρείται η μεγαλύτερη εταιρεία κατασκευαστών αεροσκαφών, απολάμβανε ένα μονοπώλιο στην αγορά για 54 χρόνια μέχρι τη γέννηση του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της, της Airbus, η οποία ιδρύθηκε το 1970. Η Boeing εισήλθε στην εμπορική αεροπορία με το λανσάρισμα του πρώτου αεροσκάφους της, B&W Searplane, το 1916. Η εταιρεία προχώρησε στην ανάπτυξη διαφόρων μικρών επιβατικών και στρατιωτικών αεροσκαφών τις επόμενες δύο δεκαετίες μετά την κατασκευή του πρώτου αεροσκάφους, και με αυτό τον τρόπο γίνεται κυρίαρχη στην κατασκευή μεταλλικών αεροσκαφών. Η εταιρεία εισήγαγε το πρώτο της εμπορικό τζετ, το 707, το 1958. Το αεροσκάφος 747, που διέθετε πολύ μεγαλύτερη χωρητικότητα από τα προηγούμενα αεροσκάφη το 1970, ενδυνάμωσε τη θέση της εταιρείας στην αγορά εμπορικών αεροσκαφών.

Από την άλλη, η Airbus είχε ένα μετριοπαθές ξεκίνημα με την προώθηση του αεροσκάφους A300B, το οποίο βασιζόταν στη δομή του αεροσκάφους A300. Η Airbus δέχθηκε την πρώτη παραγγελία από την εταιρεία Air France το 1970. Η Airbus δεν αποτέλεσε σοβαρό ανταγωνιστή για τη Boeing μέχρι τη δεκαετία του 1990, όπου η Airbus έδωσε στην κυκλοφορία τα πρώτα της αεροσκάφη A330 και A340 ^[9].

Για τον ορισμό του κλάδου δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων Airbus και Boeing, χρησιμοποιήθηκαν η ανάλυση PESTLE και πραγματοποιήθηκε ανάλυση του κλάδου με το Υπόδειγμα Porter. Τέλος, ακολούθησε η στρατηγική ανάλυση του διπόλου Airbus-Boeing και η μελέτη του περιβάλλοντος τους με την χρήση της SWOT analysis.

Από την ανάλυση του υποδείγματος Porter, μπορέσαμε να καταλήξουμε για την ανταγωνιστικότητα και την ελκυστικότητα του κλάδου των κατασκευαστών αεροπλάνων. Όπως διαφαίνεται από το Διάγραμμα 5-2, φαίνεται ότι η ισχύς της ανταγωνιστικής πίεσης είναι μέτρια προς υψηλή, κυρίως λόγω του ανταγωνισμού που υπάρχει από άλλες ήδη εδραιωμένες εταιρίες και από την πίεση που ασκούν οι αγοραστές.

	Αδύναμη	Μέτρια	Ισχυρή	Πολύ ισχυρή
Ανταγωνισμός μεταξύ εδραιωμένων εταιριών				
Κίνδυνος από είσοδο νέων εταιριών				
Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών				
Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών				
Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα				
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ				

Διάγραμμα 5-2: Σύνοψη της ανάλυσης του Porter για τον κλάδο.

⁸ Beers, B. (2019) "Who are the major airplane manufacturing companies?".

⁹ Duddu, P. (2020) Airbus vs Boeing: a tale of two rivals.

Από την ανάλυση του περιβάλλοντος, όπως διαμορφώθηκε από την PESTLE και το υπόδειγμα Porter, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστεί εκ νέου, ότι τα βασικά στρατηγικά σημεία τα οποία καθορίζουν και τους λόγους για τους οποίους οι δύο αυτές εταιρίες διαμορφώνουν ένα δίπολο είναι τα ακόλουθα:

- Είναι δεδομένο ότι οι δύο αυτές εταιρείες κυριαρχούν στην κατασκευή αεροσκαφών μεγάλης χωρητικότητας, δηλαδή εξυπηρετούν άνω των 100 επιβατών. Όπως διαπιστώθηκε και από το υπόδειγμα Porter, λίγες είναι οι εταιρείες οι οποίες κατασκευάζουν μεγάλα αεροσκάφη και σε αυτές, οι δύο εταιρείες του διπόλου που αναλύεται εδώ είναι οι κυρίαρχοι της αγοράς.
- Λόγω της χωρητικότητας των αεροσκαφών, αλλά και της αξιοπιστίας λόγω εδραίωσης των εταιρειών στο χώρο, οι δύο αυτές εταιρείες έχουν κατακλύσει τις αεροπορικές γραμμές σε σχέση με τα υπερατλαντικά ταξίδια.

Η ανάδειξη του διπόλου Airbus- Boeing, οδήγησε στην επιλογή χρήσης των στρατηγικών ομάδων, με σκοπό να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικότερα η ανάλυση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου των κατασκευαστών αεροσκαφών πολιτικής αεροπορίας.

Για να μπορέσει να οριστεί η στρατηγική ομάδα για το δίπολο Airbus- Boeing, χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω δύο παράμετροι:

1. Το μέγεθος του επιβατικού κοινού που μπορεί να εξυπηρετηθεί (παρεχόμενη υπηρεσία-προϊόν).
2. Η διεξαγωγή υπερατλαντικών ταξιδιών (εύρος γεωγραφικής κάλυψης).

Συνεπώς, η στρατηγική ομάδα που δραστηριοποιούνται οι Airbus και Boeing είναι: Κατασκευαστές αεροπλάνων (πολιτικών), τα οποία εξυπηρετούν πάνω από 100 επιβάτες και αεροσκάφη που χρησιμοποιούνται κυρίως για τη διεξαγωγή υπερατλαντικών ταξιδιών.

Με βάση τα παραπάνω, οι σειρές που μπορούν να ξεχωρίσουν και μάλιστα αυτές που ανέδειξαν και τις δύο εταιρείες σε δίπολο είναι η σειρά A από την Airbus και η 7 από τη Boeing. Όσον αφορά στις πιο δημοφιλείς ομάδες, εδώ είναι η 737 της Boeing και η A320 της Airbus. Για πολλά χρόνια, η Boeing με τη σειρά 737 κατείχε την πρώτη θέση στις πωλήσεις, όμως, μετά τα ατυχήματα που προέκυψαν με το 737 MAX, η Airbus πέρασε στην πρώτη θέση με το A320.

Για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των δύο επιχειρήσεων, Airbus και Boeing, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση SWOT προσδιορίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες από το εσωτερικό περιβάλλον των δύο εταιρειών, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον τους (Εικόνα 5.2, Εικόνα 5.3). Πρόκειται για δύο εταιρείες με ισχυρή ανταγωνιστική θέση μέσα στον κλάδο, ισχυρά Brand Name και χρόνια τεχνογνωσία.

SWOT Analysis

Strengths (S) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ηγετική θέση στον κλάδο. ❖ Εξελιγμένες και καινοτόμες μεθόδους στην βιομηχανική διαδικασία. ❖ Διεθνές δίκτυο συνεργατών και πελατών. ❖ Προϊόντα με πιστοποιήσεις διεθνούς αναγνώρισης. ❖ Πιστούς Πελάτες. ❖ Κώδικας δεοντολογίας προμηθευτών. ❖ Στήριξη από την μητρική εταιρία. 	Weaknesses (W) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Φαινόμενα χρηματισμού και διαφθοράς σε ηγετικά στελέχη της επιχείρησης. ❖ Συγκριτικά νέα εταιρία στον κλάδο αφού μετρά μόλις 50 χρόνια. ❖ Καθυστερήσεις στις παραδόσεις A380, στο οποίο η εταιρία έχει επενδύσει αρκετά. ❖ Μικρότερος κύκλος εργασιών αναλογικά με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της, την Boeing.
Opportunities (O) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Διαρκής πίεσεις στις κυβερνήσεις για επιχορηγήσεις. ❖ Ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των τεχνικών λόγω περιβαλλοντικής ευαισθησίας. ❖ Συγκρούσεις μεταξύ Αμερικής και Κίνας, ευνοούν την Ευρωπαϊκή αγορά. 	Threats (T) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Η πανδημία του κορωνοϊού. ❖ Νέες απόπειρες εισόδου στον κλάδο. ❖ Τρομοκρατικές επιθέσεις. ❖ Υφεσιακή παγκόσμια οικονομία. ❖ Τριγμοί στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), κύρια αγορά δραστηριοποίησης.

Εικόνα 5.2

Ανάλυση SWOT της Airbus.

SWOT Analysis

Strengths (S) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ηγετική θέση στον κλάδο. ❖ Ισχυρό Brand name. ❖ Διεθνές δίκτυο συνεργατών και πελατών. ❖ Πιστούς Πελάτες. ❖ Καινοτομία και Τεχνογνωσία. 	Weaknesses (W) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ημιτελής Κύκλοι εργασιών. ❖ Αεροπορικά ατυχήματα με τα 737 Max, έχουν θίξει την φήμη της εταιρίας . ❖ Καθυστερήσεις στο κύκλο εργασιών του 777X αεροσκάφους . ❖ Νομικές διαδικασίες και αποζημιώσεις μετά τα ατυχήματα με τα 737 Max.
Opportunities (O) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των τεχνικών λόγω περιβαλλοντικής ευαισθησίας. ❖ Ισχυρό Backlog παραγγελιών. 	Threats (T) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Η πανδημία του κορωνοϊού. ❖ Νέες απόπειρες εισόδου στον κλάδο. ❖ Τρομοκρατικές επιθέσεις. ❖ Υφεσιακή παγκόσμια οικονομία. ❖ Αλλαγή στις δημοσιονομικές προτεραιότητες των ΗΠΑ

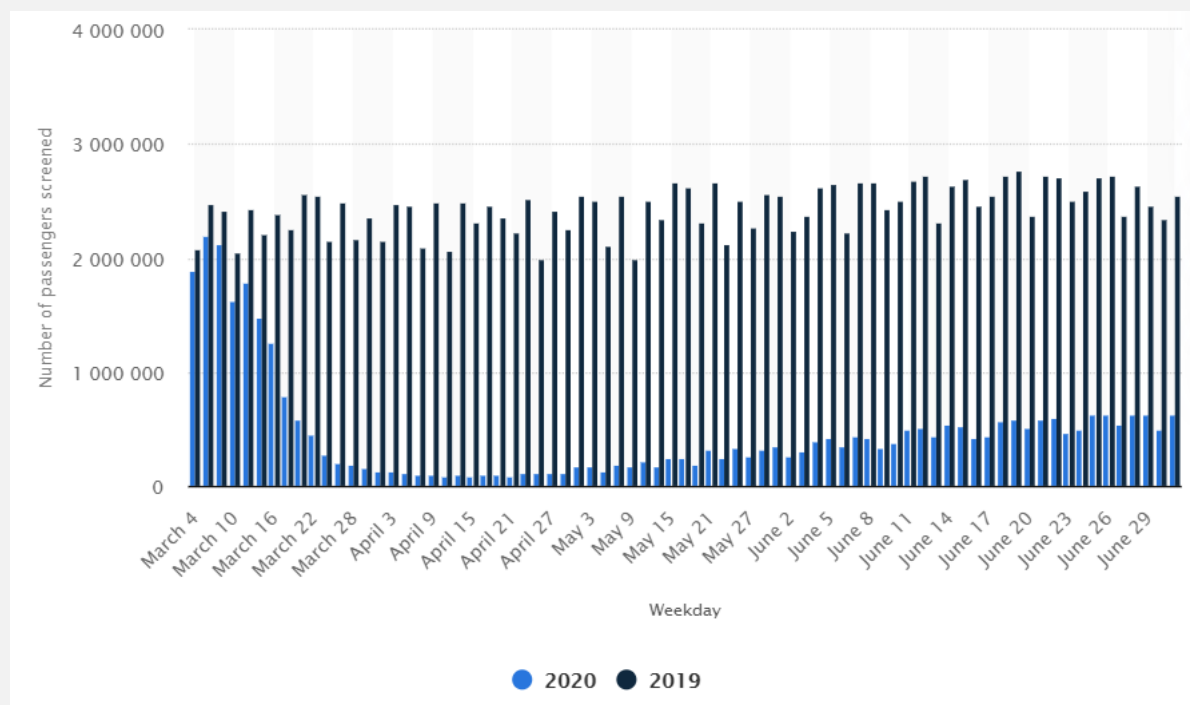
Εικόνα 5.3

Ανάλυση SWOT της Boeing.

Από τις παραπάνω αναλύσεις, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η επίδραση της πανδημίας του κορωνοϊού στον κλάδο είναι άμεση και αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες απειλές και για τις δύο

εταιρείες. Αναλυτικότερα, η τεράστια πτώση σε ζήτηση στον κλάδο των αερογραμμών, οπωσδήποτε έχει επηρεάσει και έχει δημιουργήσει ιδιαίτερη ανησυχία στην αεροδιαστημική βιομηχανία.

Πιο συγκεκριμένα, στο Διάγραμμα 5-3 απεικονίζεται η διαφορά στον αριθμό των επιβατών που σημειώθηκαν στις ΗΠΑ από το Μάρτιο έως τον Ιούνιο του 2019 και αντίστοιχα του 2020. Οι διαφορές είναι εξόφθαλμες, ιδιαίτερα τον Απρίλιο ^[10].



Διάγραμμα 5-3: Διαφορές στον αριθμό επιβατών στις ΗΠΑ στις αερογραμμές Μάρτιο-Ιούνιο 2019 και 2020.

Πηγή: Mazareanu, 2020 b

Οι δύο όμιλοι υιοθέτησαν νέες πολιτικές και στρατηγικές σταθεροποίησης, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην κρίση αυτή με τις λιγότερες απώλειες.

Ακόμη, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι η επιπλέον ισχυροποίηση της θέσης της Airbus έναντι της Boeing συντελέστηκε, λόγω των πολλαπλών ατυχημάτων με τα αεροπλάνα 737 Max, θίγοντας έτσι τη φήμη και το κύρος της Boeing. Ωστόσο, η απόσυρση από την αγορά του συγκεκριμένου αεροσκάφους, αλλά και οι οικονομικές κυρώσεις από τις αεροπορικές εταιρείες, έχουν θίξει και οικονομικά την Boeing.

Παράλληλα, οι γενικότερες γεωπολιτικές αναταραχές δημιουργούν την ανάγκη για στρατηγικές συνέχισης με προσοχή από τις εταιρείες του κλάδου. Πιο αναλυτικά, ο οικονομικός πόλεμος μεταξύ Αμερικής και Κίνας, αναδιαμορφώνει τις συνθήκες στον κλάδο, καθώς ο περιορισμός παραγγελιών της Κίνας από Αμερικάνικες εταιρείες, όπως η Boeing δίνει το πλεονέκτημα στην Airbus να ισχυροποιήσει επιπρόσθετα το Backlog των παραγγελιών της. Ωστόσο, και στην Ευρώπη, όπου είναι η χώρα δραστηριοποίησης της Airbus, οι τριγμοί στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), έπειτα από την ανακοίνωση του Brexit, δημιουργούν αρκετή ανασφάλεια θέτοντας

¹⁰ Mazareanu, E. (2020 b) Coronavirus: Impact on the aviation industry worldwide-Statistics & Facts.

νέες συνθήκες στην πραγματοποίηση του εμπορίου, αλλά και στη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιείται και διαθέτει εγκαταστάσεις στην Μ. Βρετανία.

Επιπρόσθετα, αξίζει να υπογραμμιστεί η επιρροή των εμπορικών διαπραγματεύσεων μεταξύ ΗΠΑ-Ευρωπαϊκής Ένωσης, στον κλάδο των κατασκευαστών αεροπλάνων. Αναλυτικότερα, κατά το 2019, ξεκίνησε μια από τις μεγαλύτερες εταιρικές εμπορικές διενέξεις παγκοσμίως, καθώς ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ) επέτρεψε στην Ουάσινγκτον να επιβάλει δασμούς σε ευρωπαϊκά αγαθά αξίας 7,5 δισ. δολαρίων για την κρατική στήριξη στην Airbus, η οποία διαθέτει μονάδες παραγωγής στη Βρετανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία και την Ισπανία. Έπειτα, οι ΗΠΑ προχώρησαν σε αλλαγή της δημοσιονομικής πολιτικής τους και κατήργησαν τις φορο-ελαφρύνσεις προς την Boeing. Ωστόσο, κατά το 2020 και λίγο πριν τις προεδρικές εκλογές των ΗΠΑ, η ΕΕ νομιμοποιείται να εφαρμόσει δασμούς σχεδόν 4 δισ. δολαρίων σε αμερικανικά προϊόντα, ως αντίποινα για φερόμενες παράνομες επιδοτήσεις προς την κατασκευάστρια αεροσκαφών Boeing, σύμφωνα με την απόφαση του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου ^[11].

Συμπερασματικά, οι πολιτικές-εμπορικές αναταραχές δημιουργούν ένα επιπλέον αίσθημα ανασφάλειας στον κλάδο, με αποτέλεσμα οι δύο εταιρείες να επιβάλλεται να εφαρμόσουν στρατηγικές για τη διατήρηση της κυριαρχίας τους, αλλά και της οικονομικής ευρωστίας τους.

5.2 Εναλλακτικές στρατηγικές για τις εταιρείες Boeing και Airbus.

Μολονότι από την ανάλυση του υποδείγματος Porter, μπορέσαμε να καταλήξουμε ότι η ισχύς της ανταγωνιστικής πίεσης του κλάδου είναι μέτρια προς υψηλή, λόγω των τελευταίων γεγονότων, όπως είναι η επίδραση της πανδημίας του κορωνοϊού, θα χαρακτηρίζαμε την ελκυστικότητα του κλάδου μέτρια. Στην παρούσα παράγραφο θα επιδιώξουμε να προσδιορίσουμε την παρούσα επιχειρησιακή στρατηγική των δύο ομίλων, Airbus και Boeing, να προτείνουμε εναλλακτικές επιλογές, αλλά να αναφέρουμε και πιθανές επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές για τις δύο εταιρίες.

AIRBUS:

Η Airbus, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, είναι μια εταιρεία με ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, με ισχυρό Brand Name, διαθέτει πιστούς και σταθερούς πελάτες και προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας, τα οποία είναι ως επί το πλείστον πιστοποιημένα από διεθνείς οργανισμούς. Η επίτευξη των στόχων προϋποθέτει την υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών επιλογών, που δύσκολα θα μπορούν να ανατραπούν από τους ανταγωνιστές. Αναλυτικότερα, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα η Airbus:

- ❖ Διαφοροποιείται μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υφιστάμενων προϊόντων και την ανάπτυξη παραγωγής νέων, επιδιώκοντας μάλιστα τα προϊόντα της να είναι πιστοποιημένα από διεθνείς οργανισμούς.
- ❖ Πραγματοποιεί τεχνολογική αναβάθμιση και αυτοματοποίηση της παραγωγής και των διοικητικών διαδικασιών με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- ❖ Υλοποιεί συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης για τη βελτιστοποίηση των παραγωγικών και διοικητικών λειτουργιών.

¹¹ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1645752/poe-simera-i-apofasi-gia-tin-epiboli-dasmon-upsous-4-dis-dolarion-tis-ee-se-proionta-ton-ipa>

- ❖ Αναπτύσσει πολιτικές και προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και επιδιώκει να αφήνει μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα από την παραγωγική διαδικασία της, με στόχο την προβολή της περιβαλλοντικά ευαίσθητοποιημένης εταιρίας.
- ❖ Έχει υιοθετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας προμηθευτών, για να μπορεί να ελέγχει καλύτερα και αποτελεσματικότερα την παραγωγική διαδικασία.
- ❖ Περαιτέρω διείδυση στην αγορά και επέκταση του δικτύου πωλήσεων παγκοσμίως, κερδίζοντας το χαμένο έδαφος από τον άμεσο ανταγωνιστή της, την Boeing.

Θα μπορούσαμε, λοιπόν να πούμε ότι σε επιχειρηματικό επίπεδο, η Airbus, θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης, στοχεύοντας στην προσφορά μοναδικών προϊόντων, που ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους αλλά και για το μικρό περιβαλλοντικό αποτύπωμα τους (Εικόνα 5.4).



Εικόνα 5.4

Επιχειρηματική Στρατηγική της Airbus.

Πηγή: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

Ωστόσο, σε επίπεδο ομίλου, με τις τρέχουσες συνθήκες, η εταιρεία οφείλει να προσπαθήσει να διατηρήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της, αλλά και να μπορέσει να ανταπεξέλθει με το μικρότερο κόστος στην κρίση του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, έπειτα από τις καταγγελίες για διαφθορά στο εσωτερικό της και την αλλαγή στο διοικητικό συμβούλιο της, αλλά και λόγω της παγκόσμιας κρίσης εξαιτίας της πανδημίας, προτεινόμενη στρατηγική θα ήταν η στρατηγική σταθεροποίησης. Όπως φαίνεται και από την Εικόνα 5.5, θεωρούμε ότι η Airbus διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση και η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

	Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη	
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιζείρηση ή ξεπούλημα
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση ή διεύρυνση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση ή διεύρυνση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση

Εικόνα 5.5

Επιχειρησιακή Στρατηγική της Airbus.

Πηγή: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

Τα πλεονεκτήματα και οι στόχοι αυτής της στρατηγικής είναι:

- ❖ Προοπτική Διατήρησης Ισχυρής Θέσης στον κλάδο.
- ❖ Προοπτική εξέλιξης των πωλήσεων και ετοιμότητα διαχείρισης οποιασδήποτε επιπλέον κρίσης.
- ❖ Επιπρόσθετη τεχνολογική αναβάθμιση της εταιρίας.

Ωστόσο, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστούν και τα μειονέκτημα της υιοθέτησης μιας τέτοιας στρατηγικής, όπως είναι:

- ❖ Βραδύς ρυθμός ανάπτυξης.
- ❖ Ενδεχόμενο κακής απόδοσης λόγω πιθανής εφαρμογής πολιτικών μείωσης κόστους και ποιότητας.

Μολονότι, ένα άλλο είδος επιχειρησιακής στρατηγικής θα ήταν ριψοκίνδυνο με τις παρούσες συνθήκες, στη συνέχεια θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εφαρμογής της στρατηγικής ανάπτυξης. Τα πλεονεκτήματα και οι στόχοι αυτής της στρατηγικής θα μπορούσαν να είναι:

- ❖ Επιπλέον επέκταση του δικτύου εγκαταστάσεων, προμηθευτών και πελατών μέσω της επέκτασης του ομίλου (εξαγορά επιπλέον εταιριών).
- ❖ Ενδεχόμενη αναβάθμιση του εσωτερικού περιβάλλοντος (δομή, κουλτούρα, πόροι) λόγω της συνεργασίας με άλλες εταιρίες και ανταλλαγής ιδεών.

Ωστόσο, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστούν και τα μειονεκτήματα της υιοθέτησης μιας τέτοιας στρατηγικής, όπως είναι:

- ❖ Μείωση των κερδών για την υλοποίηση των επενδύσεων.
- ❖ Υφειακή τάση του κλάδου και των πωλήσεων. Κατά την διάρκεια του 2020, ο κλάδος βιώνει βαθιά κρίση με αποτέλεσμα οι εταιρίες να προσπαθούν να μειώσουν τις συνέπειες αυτής.

Το επόμενο είδος στρατηγικής εφαρμόζεται συνήθως σε περιπτώσεις, όπου το προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία είναι ελκυστικά στην αγορά, ωστόσο οι πωλήσεις είναι αρκετά χαμηλές. Θεωρούμε ότι η στρατηγική της περισυλλογής, η οποία αν εφαρμοζόταν στην Airbus θα διέγειρε την ολοκληρωτική αναδιαμόρφωση της επιχείρησης με στόχο την ανάκαμψη της, δεν αποτελεί κατάλληλη στρατηγική επιλογή, διότι είναι εφικτό να οδηγήσει σε ενδεχόμενη πτώχευση και ρευστοποίηση της επιχείρησης.

BOEING:

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η Boeing, είναι μια εταιρεία με σθεναρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, και αρκετά μεγάλο μερίδιο αγοράς. Διαθέτει ένα ισχυρό Brand Name, σταθερούς πελάτες και προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας. Η Boeing για να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της εφαρμόζει τις απαραίτητες στρατηγικές επιλογές. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα η Boeing:

- ❖ Βασίζεται στην μακροχρόνια τεχνογνωσία της για την ανάπτυξη υφιστάμενων αλλά και την παραγωγή νέων προϊόντων.
- ❖ Πραγματοποιεί τεχνολογική αναβάθμιση και επιφέρει αλλαγές στην διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης των προμηθευτών. Επενδύει αρκετά στην ορθή διαδικασία διάχυσης της πληροφορίας στην εφοδιαστική αλυσίδα με σκοπό να ελαχιστοποιήσει τα κακώς κείμενα εντός της εταιρείας και να μειωθούν οι καθυστερήσεις. Οι κυριότερες προκλήσεις που αντιμετώπιζε η εταιρεία αφορούσαν κυρίως στη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς και στη δυσχέρεια στην επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών συστημάτων που χρησιμοποιούσε στην παραγωγή (ERP).
- ❖ Υλοποιεί συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης για τη βελτιστοποίηση των παραγωγικών και διοικητικών λειτουργιών.
- ❖ Αναπτύσσει πολιτικές και προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και επιδιώκει να αφήνει μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα από την παραγωγική διαδικασία της, με στόχο το λανσάρισμα της περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένης εταιρείας.
- ❖ Προσπαθεί να ανταπεξέλθει στην κρίση που δημιούργησαν οι πτώσεις των αεροπλάνων 737 MAX. Τα γεγονότα αυτά έχουν θίξει τον όνομα της εταιρείας και έχουν κλονίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός είναι και αντιμέτωπος και με τις οικονομικές κυρώσεις αυτού του γεγονότος, καθώς πληρώνει αρκετά μεγάλα ποσά για αποζημιώσεις.
- ❖ Να διατηρήσει το ισχυρό Backlog παραγγελιών της και να καταφέρει να κερδίσει πίσω το χαμένο έδαφος σε παραγγελίες από τον ανταγωνιστή της, την Airbus.

Θα μπορούσαμε, λοιπόν να πούμε ότι σε επιχειρηματικό επίπεδο, η Boeing, θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση στοχεύοντας στην προσφορά μοναδικών προϊόντων, που ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους και διαθέτουν μικρό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου όμως (Εικόνα 5.6). Πιο αναλυτικά, το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που μπορεί να επικεντρωθεί η Boeing, αφορά υφιστάμενους πελάτες που μετά την γείωση του 737 MAX, στράφηκαν για παραγγελίες στον άμεσο ανταγωνιστή

της Boeing, την Airbus. Προσφέροντας ρηξικέλευθα προϊόντα, βασισμένη στις ανανεωμένες τεχνολογικές τεχνικές, πάντα όμως με χρήση της χρόνιας τεχνογνωσίας, η Boeing είναι εφικτό να προσφέρει ξανά στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς πλεονέκτημα διαφοροποίησης.



Εικόνα 5.6

Επιχειρηματική Στρατηγική της Boeing.

Πηγή: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητο να εντοπίσουμε και σε επίπεδο ομίλου, με ποιο τρόπο η Boeing οφείλει να προσπαθήσει να διατηρήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της, αλλά και να μπορέσει να ανταπεξέλθει με το μικρότερο κόστος στην κρίση του κλάδου, αλλά και στην κρίση που βιώνει η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα της, Boeing Commercial Airplanes. Η Boeing, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, είναι μια εταιρεία με ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, με ισχυρό Brand Name, διαθέτει πιστούς και σταθερούς πελάτες και προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας. Ωστόσο, πρόκειται για μια εταιρεία που εκτός της παγκόσμιας κρίσης εξαιτίας της πανδημίας, έχει να αντιμετωπίσει την κρίση (οικονομική-εμπορική) που βιώνει η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα της, Boeing Commercial Airplanes, έπειτα από τα πολλαπλά ατυχήματα με το 737 MAX. Όπως φαίνεται και από την Εικόνα 5.7, θεωρούμε ότι η Boeing διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση λόγω του ισχυρού Backlog παραγγελιών που συνεχίζει να διαθέτει και λόγω της χρόνιας τεχνογνωσίας και ότι η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια. Θεωρούμε, λοιπόν, ότι η ιδανική στρατηγική για τον όμιλο της Boeing με τις τρέχουσες συνθήκες θα ήταν η στρατηγική σταθεροποίησης. Με την ρευστότητα του κλάδου κατά το 2020, κρίνεται απαραίτητο, ο όμιλος να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές, διατηρώντας ή και ανακτώντας τα μερίδια αγοράς της και τα κέρδη της.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

	Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη	
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή ξεπούλημα
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση ή διεύρυνση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση ή διεύρυνση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση

Εικόνα 5.7

Επιχειρησιακή Στρατηγική της Boeing.

Πηγή: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.

Η εφαρμογή αυτού του είδους στρατηγικής δημιουργεί την προοπτική στην Boeing να διατηρήσει την κυριαρχία της στο κλάδο, να αναβαθμιστεί σαν οργανισμός εξελίσσοντας περαιτέρω τα υπάρχοντα προϊόντα της και παράλληλα να είναι σε θέση να διαχειριστεί τους τριγμούς που είναι πιθανό να προκύψουν λόγω της επιπλέον πτώσης του κλάδου των αερογραμμών. Ωστόσο, μια τέτοια στρατηγική, δεν επιτρέπει ένα γοργό ρυθμό την εξέλιξη νέων προϊόντων και τη μεγάλη πιθανότητα εισόδου σε νέες αγορές, αντίθετα, «γεννά» την πιθανότητα ενδεχόμενης κακής απόδοσης λόγω των μειώσεων στα κόστη.

Ως προς την επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης εκτιμάται ότι η εταιρεία θα μπορούσε να επενδύσει στη στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης τους εύρους ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων που θα ακολουθούν τις σύγχρονες ανάγκες των πελατών. Επίσης, εκτιμάται πως η εταιρεία δύναται να ακολουθήσει περαιτέρω στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης σε νέα κανάλια διανομής. Ωστόσο, μια τέτοια στρατηγική, απαιτεί υψηλά κεφάλαια για επιπλέον επενδύσεις, γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη, για την επιλογή της.

Στη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης δεν υπάρχουν μόνο επιλογές ανάπτυξης και σταθεροποίησης. Εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών. Οι Στρατηγικές περισυλλογής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους.

Ως κυριότερες στρατηγικές περισυλλογής, θεωρούνται:

- ❖ Υιοθέτηση μιας σειράς στρατηγικών κινήσεων εξυγίανσης/διάσωσης, που συνήθως ακολουθούν τις φάσεις της συρρίκνωσης, σταθεροποίησης και ανάπτυξης.

- ❖ Η επιλογή της επιχείρησης να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει άμεσα εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης.
- ❖ Εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, στην παρούσα τους αξία.
- ❖ Πώληση τμήματος / τμημάτων της επιχείρησης ή/και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ωστόσο, δεν κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση μίας τέτοιας στρατηγικής από την Boeing, καθώς πρόκειται για μια εταιρεία, η οποία μολονότι έχει προβλήματα, συνεχίζει να διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο.

Συμπερασματικά, από τη συνολική εικόνα της στρατηγικής ανάλυσης που προηγήθηκε, φαίνεται ότι οι όμιλοι της Airbus και της Boeing ακολουθούν στρατηγική σταθεροποίησης. Η στρατηγική των οργανισμών είναι η διατήρηση της ποιότητας η οποία εξασφαλίζει τη διαφοροποίηση των προϊόντων έναντι των ανταγωνιστών, αλλά συνέχιση με προσοχή για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε επιπλέον κρίση με τις λιγότερες απώλειες.

Αναφορικά με τις πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές, κρίθηκε ότι:

- Ως προς την επιχειρησιακή στρατηγική:

Εκτιμάται ότι και οι δύο οργανισμοί θα πρέπει να επιμείνουν στη στρατηγική σταθεροποίησης, με τρόπο όμως που να συνεχίσουν να παράγουν ποιοτικά και καινοτόμα προϊόντα που θα ακολουθούν τις σύγχρονες ανάγκες των πελατών.

- Ως προς την επιχειρηματική στρατηγική:

- ❖ Η Airbus, κρίνεται ότι θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης, στοχεύοντας στην προσφορά μοναδικών προϊόντων, που ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους αλλά και για το μικρό περιβαλλοντικό αποτύπωμα τους.
- ❖ Η Boeing, κρίνεται ότι θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση στοχεύοντας στην προσφορά μοναδικών προϊόντων, που ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους και διαθέτουν μικρό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου όμως. Πιο αναλυτικά, το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που μπορεί να επικεντρωθεί η Boeing, αφορά υφιστάμενους πελάτες που μετά την γείωση του 737 MAX, στράφηκαν για παραγγελίες στον άμεσο ανταγωνιστή της Boeing, την Airbus. Προσφέροντας ρηξικέλυθα προϊόντα, βασισμένα στις ανανεωμένες τεχνολογικές τεχνικές, πάντα όμως με χρήση της χρόνιας τεχνογνωσίας, η Boeing είναι εφικτό να προσφέρει στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς πλεονέκτημα διαφοροποίησης.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

- [1]. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Δεκέμβριος 2013.
- [2]. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.
- [3]. Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.
- [4]. Mintzberg Henry, (1987), The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, California Management Review
- [5]. The Business Research Company (2019) The Aircraft Manufacturing Market Gained the Most Opportunities From the Civil and Military Airplanes Manufacturing Market Together Worth \$259 Billion: The Business Research Company.
- [6]. Beers, B. (2019) Who are the major airplane manufacturing companies?: <https://www.investopedia.com/ask/answers/050415/what-companies-are-major-players-airline-supply-business.asp>
- [7]. Duddu, P. (2020) Airbus vs Boeing: a tale of two rivals: <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>
- [8]. Mazareanu, E. (2020 b) Coronavirus: Impact on the aviation industry worldwide-Statistics & Facts: <https://www.statista.com/topics/6178/coronavirus-impact-on-the-aviation-industry-worldwide/>
- [9]. <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1645752/poe-simera-i-apofasi-gia-tin-epibolidasmon-upsous-4-dis-dolarion-tis-ee-se-proionta-ton-ipa>

Συνολική Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- [1]. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Δεκέμβριος 2013.
- [2]. Ελένη Γ. Νύκταρη, Διπλωματική Εργασία με τίτλο «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2006.
- [3]. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019.
- [4]. Παπαδάκης Β, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2016.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- [1]. Airbus (2018) Information Document- Risk factors/2 Business-related Risks. [online] Available at: <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/facts-and-figures/annual-report/Information-document-2018-pages-13-to-36.pdf>.
- [2]. Andrews Kenneth (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL:Irwin
- [3]. Ansoff Iger, (1985), "Corporate Strategy", London Penguin Management System, Harvard Business School Press
- [4]. BBC NEWS (2020 b) Coronavirus: Rools Royce 'to cut up to 8,000 jobs: <https://www.bbc.com/news/uk-england-derbyshire-52514444>
- [5]. BBC NEWS (2020) Coronavirus: Plane-maker Airbus furloughs 3,200 staff <https://www.bbc.com/news/business-52436741>
- [6]. Beers, B. (2019) Who are the major airplane manufacturing companies?: <https://www.investopedia.com/ask/answers/050415/what-companies-are-major-players-airline-supply-business.asp>
- [7]. Bilstein, RE, Boyne, WJ et al. (2018) History of flight.: <https://www.britannica.com/technology/history-of-flight>
- [8]. Bushey, C. & Edgecliffe-Johnson, A. (2020) Boeing cuts jobs and production as coronavirus slashes demand: <https://www.ft.com/content/dd9b99c0-21e3-45b6-8d69-deef13f4f956>
- [9]. Casanova, A.M., Leeuwen, B., Capelle, C., Finn, S., Guo, S. (2019) An Overview of Commercial Aircraft. DVB Bank SE, Aviation Research
- [10]. Cento, A. (2009). The Airline Industry: Challenges in the 21st Century. Heidelberg: Physica-Verlag.
- [11]. Chandler Alfred, (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", MA:MIT press

- [12]. COMAC, (n.d.) Company profile-Introduction: <http://english.comac.cc/aboutus/introduction/>
- [13]. Cummins, N. (2019) Airbus reveals on average airlines get 50% off airline list prices. [online] Available at: <https://simpleflying.com/airbus-reveals-on-average-airlines-get-50-off-airline-list-prices/>
- [14]. Duddu, P. (2020) Airbus vs Boeing: a tale of two rivals: <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>
- [15]. Environmental Protection UK (n.d.) Aviation Pollution [online] Available at: <https://www.environmental-protection.org.uk/policy-areas/air-quality/air-pollution-and-transport/aviation-pollution/>
- [16]. EPA (2020) Regulations for Emissions from Vehicles and Engines: Regulations for Greenhouse Gas Emissions from Aircraft [online] Available at: <https://www.epa.gov/regulations-emissions-vehicles-and-engines/regulations-greenhouse-gas-emissions-aircraft>
- [17]. European Commission (2016) International Aviation: New EU-level Agreements will benefit European passengers and businesses. [online] Available at: https://ec.europa.eu/transport/modes/air/news/2016-06-07-council-aviation-agreements_en
- [18]. European Commission (n.d.) An Aviation Strategy for Europe: An ambitious external aviation policy. [online] Available at: https://ec.europa.eu/transport/modes/air/aviation-strategy/external_policy#timeline-entry-3202.
- [19]. European Commission (n.d.) Reducing emissions from aviation [online] Available at: https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/aviation_el
- [20]. Eurostat (2020a) Population on 1 January [online] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00001&plugin=1>
- [21]. Eurostat (2020b) Migration and migrant population statistics [online] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics#Migration_flows:_Immigration_to_the_EU-27_from_non-member_countries_was_2.4_million_in_2018
- [22]. Fu, Xiaowen, Tae Hoon Oum and Anming Zhang (2010), Air Transport Liberalization and its Impacts on Airline Competition and Air Passenger Traffic. *Transportation Journal*. 49(4), 24-41
- [23]. General Electric (2020) Annual Report 2019: https://www.ge.com/sites/default/files/GE_AR19_AnnualReport.pdf
- [24]. Hetter, K. (2019) This is the world's busiest airport [online] Available at: <https://edition.cnn.com/travel/article/worlds-busiest-airports-2018/index.html>
- [25]. Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E., (2010). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts*, 9th edition, Cengage Learning
- [26]. Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West

- [27]. Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. and Hitt, M. A., (2008). Understanding business strategy: concepts and cases, 2nd edition, Cengage Learning
- [28]. Johnson G. and Scholes K. and Whittington R. , Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 7TH Edition, 2006
- [29]. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy, 8th edition, Prentice Hall
- [30]. Kenichi Ohmae, (1987), The Triad World View, Journal of Business Strategy
- [31]. Leigh, G. (2019) These are the five best planes to choose for your next flight. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/gabrielleigh/2019/10/27/these-are-the-five-best-planes-to-choose-for-your-next-flight/#52c1811717c2>
- [32]. Lockheed Martin (2020) LM Fact Sheet: <https://www.lockheedmartin.com/content/dam/lockheed-martin/eo/documents/lockheed-martin-fact-sheet.pdf>
- [33]. Madariaga, A. (2018) The politics of Neoliberalism (in Europe's periphery) *Comp Eur Polit*, 17, 797-811
- [34]. Mazareanu, E. (2020 b) Coronavirus: Impact on the aviation industry worldwide- Statistics & Facts: <https://www.statista.com/topics/6178/coronavirus-impact-on-the-aviation-industry-worldwide/>
- [35]. Mazareanu, E. (2020) Airbus and Boeing-Statistics & Facts: <https://www.statista.com/topics/3697/airbus-and-boeing/>
- [36]. McCarthy, N. (2019) Boeing Facing Questions As Airlines Ground 737 MAX Jets: <https://www.statista.com/chart/17312/number-of-737-max-jets-grounded>
- [37]. MGM Research (2018) US vs EU- A GDP Comparison [online] Available at: <https://mgmresearch.com/us-vs-eu-a-gdp-comparison/>
- [38]. Mijs, J.J., Bakhtiari, E., Lamont, M. (2016) Neoliberalism and Symbolic Boundaries in Europe: Global Diffusion, Local Context, Regional Variation, *Socius*, 2, 1-8
- [39]. Mintzberg Henry, (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, California Management Review MN: West
- [40]. Newman William, (1951), "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, New York: Prentice-Hall
- [41]. Northrop Grumman (2020) Annual Reports 2019: <https://www.northropgrumman.com/wp-content/uploads/2019-Annual-Report-Northrop-Grumman.pdf>
- [42]. O' Connell, J. & Lamothe, D. (2019) US and Boeing have long had a special relationship. [online] Available at: https://www.washingtonpost.com/business/economy/us-and-boeing-have-long-had-a-special-relationship/2019/03/16/abcebe8a-475a-11e9-aaf8-4512a6fe3439_story.html
- [43]. Pallini, T. (2020) 11 major US airlines have new pandemic rules for keeping passengers safe, but some are doing more than others. Here's how they compare. Available

at:<https://www.businessinsider.com/us-airline-new-coronavirus-travel-rules-comparison-american-united-delta-2020-6>

- [44]. Pegg, D. & Evans, R. (2020) Airbus to pay record 3bn in fines for ‘endemic’ corruption: <https://www.theguardian.com/business/2020/jan/31/airbus-to-pay-record-3bn-in-fines-for-endemic-corruption>.
- [45]. Porter Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press
- [46]. Porter Michael, (1996), “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- [47]. Quin Brain James, (2002), “The Strategy Process”, Pearson Education (US)
- [48]. Rich Horwath, “The Origin of Strategy”, https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf
- [49]. Sanders, P., (2010). Boeing has new delay for Dreamliner, *Wall Street Journal*.
- [50]. Statista Research Department (2020) Worldwide leading aircraft manufacturers and suppliers-revenue 2018: <https://www.statista.com/statistics/264366/revenue-of-the-worldwide-leading-aircraft-manufacturers-and-suppliers>
- [51]. The Business Research Company (2019) The Aircraft Manufacturing Market Gained the Most Opportunities From the Civil and Military Airplanes Manufacturing Market Together Worth \$259 Billion: The Business Research Company: <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-aircraft-manufacturing-market-gained-the-most-opportunities-from-the-civil-and-military-airplanes-manufacturing-market-together-worth-259-billion-the-business-research-company-300885529.html>
- [52]. Trading Economics (2020) European Union GDP per capita. [online] Available at:<https://tradingeconomics.com/european-union/gdp-per-capita>
- [53]. Trading Economics (2020) United States GDP per capita. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/united-states/gdp-per-capita>
- [54]. United Technologies (2020) Annual Report 2019: https://www.rtx.com/-/media/project/united-technologies/utc/files/investors/annual-reports-and-proxy-statements/2020/utcar_2019_full.pdf?rev=56590393bc734dffa89cf94096463e43&hash=4D0E2878AC7B36D63B6EED922F341A4.
- [55]. Wang, K., (2011). *People, Process, and Technology management framework*, Createspace
- [56]. Wheelen T.L., and Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.
- [57]. Wright Brothers Aeroplane Co. (n.d.) A History of the Airplane: http://www.wright-brothers.org/History/Wing/History_of_the_Airplane/History_of_the_Airplane_Intro/History_of_the_Airplane_Intro.html.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [1]. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

- [2]. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/strategy
- [3]. https://en.wikipedia.org/wiki/Aerospace_manufacturer.
- [4]. Britannica Encyclopedia. (2020). <https://www.britannica.com/technology/aerospace-industry/Manufacturing>
- [5]. EH.net: Ένωση Οικονομικής Ιστορίας. (2020). Ανάκτηση από <https://eh.net/encyclopedia/the-history-of-the-aerospace-industry>.
- [6]. <http://st.merig.eu/index.php?id=103&L=4>
- [7]. <https://www.aerospace-technology.com/features/airbus-vs-boeing/>
- [8]. <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2017/04/AGM2017.html>
- [9]. <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2019/05/airbus-celebrates-delivery-of-its-12000th-aircraft--an-a220100-to-delta-air-lines.html>
- [10]. [https://www.airbus.com/newsroom/news/en/2016/10/a-journey-of-10-000-aircraft-and-](https://www.airbus.com/newsroom/news/en/2016/10/a-journey-of-10-000-aircraft-and-counting-airbus-pioneering-spirit-and-commitment-to-shaping-the-future.html)
- [11]. [counting-airbus-pioneering-spirit-and-commitment-to-shaping-the-future.html](https://www.airbus.com/newsroom/news/en/2016/10/a-journey-of-10-000-aircraft-and-counting-airbus-pioneering-spirit-and-commitment-to-shaping-the-future.html)
- [12]. <https://asia.nikkei.com/Economy/Trade-war/US-pushes-China-decoupling-wiping-billions-off-Apple-and-Boeing>
- [13]. <https://annualreport.airbus.com/>
- [14]. <http://forleadership.org/wp-content/uploads/Competitive-Advantage.pdf>
- [15]. <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>
- [16]. <http://st.merig.eu/index.php?id=272&L=4>
- [17]. <http://www.airbus.com/en/corporate/ethics>
- [18]. <https://youmatter.world/en/definition/materiality-assessment-definition>
- [19]. <https://www.airbus.com/company/sustainability/reporting-and-performance-data/document-centre.html>
- [20]. <http://www.airbus.com/en/corporate/people/>
- [21]. <https://annualreport.airbus.com/>
- [22]. <https://www.airbus.com/company>
- [23]. <https://www.reuters.com/article/us-eads-airbus-idUSL1356356220080513>
- [24]. <https://www.airbus.com/company/we-are-airbus/our-values.html>
- [25]. <http://www.boeing.com/company/>
- [26]. <https://www.cnbc.com/2020/04/16/boeing-set-to-resume-commercial-plane-production-as-early-as-april-20.html>

- [27]. <https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/coronavirus-impact-boeing-reports-big-loss-hints-at-more-job-cuts/articleshow/77247237.cms?from=mdr>
- [28]. <https://simpleflying.com/boeing-2020-domination/>
- [29]. https://en.wikipedia.org/wiki/American_Airlines_Flight_11
- [30]. <https://www.liberal.gr/diplomacy/oi-oikonomikes-sunepeies-tis-tromokratias-didagmata-gia-tin-ellada/39632>
- [31]. <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1645752/poe-simera-i-apofasi-gia-tin-epiboli-dasmon-upsous-4-dis-dolarion-tis-ee-se-proionta-ton-ipa>
- [32]. <https://investors.boeing.com/investors/investor-news/press-release-details/2020/Boeing-Reports-Fourth-Quarter-Results/default.aspx>