



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Σεβαστός Νικόλαος

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς,

Δεκέμβριος 2021

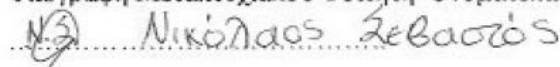
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Στρατηγικά Μάνατζμεντ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Εταιρείας στον κλάδο των Αερογραμμών: Μελέτη περίπτωσης»
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

 Νικόλαος Ζεβασός

2/12/2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
Κεφάλαιο 1	7
Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	7

1.1 Τι είναι Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ	7
1.2 Φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ	8
1.3 Οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού	10
1.4 Βασικό μοντέλο Στρατηγικού μάνατζμεντ	12
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	19
Κεφάλαιο 2	20
Επιχειρησιακές και Επιχειρηματικές Στρατηγικές	20
2.1 Στρατηγικές ανταγωνισμού	20
2.1.1. Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές	21
2.1.2 Σχέση μεταξύ γενικών στρατηγικών και επίδοσης	25
2.1.3 Ηγεσία κόστους και βιωσιμότητα της απόδοσης	27
2.1.4 Διαφοροποίηση και βιωσιμότητα της απόδοσης	29
2.2 Σημαντική εξάρτηση από σύγχρονο εξοπλισμό κεφαλαίου	33
2.3 Mintzberg: Η ηγεσία του κόστους είναι στρατηγική «διαφοροποίησης τιμών»	35
2.4. Θεωρίες και απόψεις για την Στρατηγική διαφοροποίησης	36
2.4.1 Η ιδέα του Porter σχετικά με την «τιμή premium» είναι διφορούμενη	37
2.4.2 Ανάγκη αναγνώρισης μιας σημαντικής διάκρισης: Τμηματοποίηση έναντι διαφοροποίησης	37
2.4.3 «Τιμή premium» ή «premium τιμή»;	37
2.4.4 Ανώτερη ποιότητα - όχι μοναδικότητα - πιο βιώσιμη	39
2.4.5 Η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης είναι κεντρική για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία	39
2.5.5 Διαφοροποίηση συμβατή με υψηλό μερίδιο αγοράς - ακόμη και ηγετική θέση στο κόστος	40
2.5.6 Ακόμα υψηλότερη ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος	41
2.5.7 Η εναλλακτική λύση των Thompson, Strickland και Gamble έναντι της τυπολογίας του Porter	42
2.6 Δύο αντικρουόμενες απόψεις για την ηγεσία του κόστους	43
2.6.1 Κριτικοί: Ηγεσία κόστους συμβατή με στρατηγική διαφοροποίησης	43
2.6.2 Porter:	44
2.6.3 Ηγεσία κόστους έναντι διαφοροποίησης: Μια λανθασμένη επιλογή	44
2.6.4 Εσωτερικός προσανατολισμός της στρατηγικής ηγεσίας κόστους	45
2.7. Ένα προτεινόμενο πλαίσιο ανταγωνισμού	46
2.7.1 Διαφοροποίηση του ακρογωνιαίου λίθου της ανταγωνιστικής στρατηγικής	46
2.7.2 Η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης το επίκεντρο του ανταγωνισμού	46
2.7.3 Ηγεσία για απόκτηση μεριδίου αγοράς: Διαφοροποίηση σε μέτριες τιμές	46
2.8 Ο κρίσιμος ρόλος των στρατηγικών «outracing»	47

2.9 Μια λεπτή αλλαγή στη σκέψη του Porter	48
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	50
Κεφάλαιο 3	55
Σύντομη Χρηματοοικονομική Ιστορία της Αεροπορικής Βιομηχανίας Η.Π.Α.	55
3.1 Το παράδοξο της αεροπορικής βιομηχανίας	55
3.2 Η προ-κανονιστική περίοδος (1914-1938)	58
3.3. Η περίοδος του κανονισμού (1938-1978)	59
3.3.1 Κανονισμός εισόδου σε αγορά	60
3.3.2 Κανονισμός εξόδου από μια αγορά	61
3.3.3 Η ρύθμιση των υπηρεσιών	61
3.3.4 Η ρύθμιση των τιμών	62
3.3.5 Η αρχή της απορρύθμισης	63
3.4. Η μετά-κανονιστική περίοδος (1978-2001)	64
3.5. Η μετάτρομοκρατική περίοδος (2001 - σήμερα)	70
3.6 Η εξάρτηση του κλάδου από τις Κυβερνήσεις	71
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	77
Κεφάλαιο 4	78
Στρατηγική Ανάλυση του κλάδου των Αερομεταφορών	78
4.1 Πολιτική των αερομεταφορών	78
4.2 Ο Ανταγωνισμός στον κλάδο της αερομεταφορών	79
4.3 Ανάλυση PEST στον κλάδο των αερομεταφορών	81
4.4 Οι πέντε δυνάμεις του Porter για τον κλάδο των αερομεταφορών	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	89
Κεφάλαιο 5	90
Στρατηγική χαμηλού κόστους στον κλάδο των αερομεταφορών και μελέτη περίπτωσης	90
5.1 Στρατηγική Χαμηλού Κόστους στον κλάδο των Αερομεταφορών	90
5.2 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας Ryanair	92
5.3 Η στρατηγικές και οι πολιτικές της εταιρείας	94
5.4 Εσωτερικό Περιβάλλον Εταιρείας	96
5.5 Swot Analysis	100
5.5 Στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία	105
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία έγινε αναπαραγωγή της έννοιας της στρατηγικής και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των αερομεταφορών και μια μελέτη περίπτωσης για την Ryanair. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, τα οφέλη του και οι φάσεις του. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται εκτενώς τα είδη των στρατηγικών και κυρίως οι επιχειρησιακές στρατηγικές και πως λειτουργούν στις επιχειρήσεις. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την ιστορία και τα οικονομικά στοιχεία του κλάδου των αερομεταφορών από την αρχή της πορείας του μέχρι σήμερα και την εξάρτηση του από τις Κυβερνήσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο υπογραμμίζεται η στρατηγική ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών και πιο συγκεκριμένα οι πολιτικές των εταιρειών, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών και η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της στρατηγικής χαμηλού κόστους των αεροπορικών επιχειρήσεων και μελέτη περίπτωσης της Ryanair.

SUMMARY

This paper is referring to the theory of strategy and more specifically, on the air transport and the case study of Ryanair. In particular, the first chapter is focused in introducing the reader to the theory of strategic management, by presenting its advantages and its various aspects. In the next chapter there is an extensive analysis of the various strategies and most importantly, of the business strategies and their importance in managing a business. The third chapter presents the historical and economical data of the air transport industry, since the beginning up to today, and its dependency from the Governments. The fourth chapter underlines the strategic analysis of the industry of air transport, and the various policies used, as well as the competition between the companies and the analysis of the internal and external environment. Last but not least, the last chapter is focused on the analysis of low cost strategy from airline companies, and in particular the case study of Ryanair.

Κεφάλαιο 1

Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Τι είναι Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη ενός σκοπού (objective). Στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα σύνολο από δράσεις που αναλαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη της για να πετύχουν καλύτερες επιδόσεις έναντι των ανταγωνιστών της. Ο στόχος της στρατηγικής δεν είναι η βραχυπρόθεσμη επιτυχία και τα κέρδη, αλλά να διασφαλίσει μακροπρόθεσμα ότι η επιχείρηση θα επιβιώσει και θα έχει ενθουσιασμένους πελάτες. Η στρατηγική για να είναι πετυχημένη θα πρέπει να λαμβάνει συνεχώς υπόψη της τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τους ανταγωνιστές της. Ένα συχνό λάθος που κάνουν κάποιες επιχειρήσεις είναι να αντιγράφουν τη στρατηγική κάποιας επιτυχημένης ανταγωνίστριας επιχείρησης που βρίσκεται στον ίδιο κλάδο. Αυτή η τακτική σπάνια είναι αποτελεσματική και συνήθως μπορεί να έχει πολύ βραχυπρόθεσμα οφέλη για την εταιρεία. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης θα πρέπει να έχει ένα διαφορετικό στοιχείο που να της προσφέρει αξία και να της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στρατηγική είναι να ανταγωνίζεσαι διαφορετικά από τους αντιπάλους σου, κάνοντας ό,τι δεν κάνουν οι ανταγωνιστές ή ακόμη καλύτερα, κάνοντας ό,τι δεν μπορούν να κάνουν. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι κάποια σημεία δεν γίνεται να μοιάζουν αλλά θα πρέπει να διαφέρουν τουλάχιστον σε κάποιες καίριες πλευρές. Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να παρέχει κατεύθυνση και καθοδήγηση όχι μόνο για το τί θα πρέπει να κάνει η εταιρεία αλλά και για το τι δεν πρέπει να κάνει.

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και ενεργειών που βοηθούν στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Το στρατηγικό Μάνατζμεντ καλύπτει το εύρος και το βάθος των οργανωσιακών δραστηριοτήτων, κατευθύνει τις αλλαγές και την εξέλιξη των σχέσεων του οργανισμού με το περιβάλλον. Περιλαμβάνει την εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος προγραμματισμός), την υλοποίηση και την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η βάση για τη δημιουργία αξίας της επιχείρησης και για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Αρχικά ονομάστηκε επιχειρηματική πολιτική, αλλά στη συνέχεια το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με τις προσπάθειες ερευνητών και επαγγελματιών. Σήμερα το αναγνωρίζουμε ως μια επιστήμη, αλλά και ως μια τέχνη στην εφαρμογή των τεχνικών του στρατηγικού μάνατζμεντ. (Γεωργόπουλος Ν. 2013)

1.2 Φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ

Πολλές από τις έννοιες και τις τεχνικές που ασχολούνται με το στρατηγικό μάνατζμεντ είχαν δημιουργηθεί και χρησιμοποιηθεί με επιτυχία από μεγάλους επιχειρηματικούς οργανισμούς καθώς και από start-ups. Με την πάροδο του χρόνου, επαγγελματίες και ακαδημαϊκοί ερευνητές έχουν επεκτείνει και βελτιώσει αυτές τις έννοιες. Ένας από τους πιο κρίσιμους οδηγούς της επιτυχίας της επιχείρησης είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να σχεδιάζει και να εφαρμόζει μια στρατηγική για την εταιρεία. Οι αυξανόμενοι κίνδυνοι σφάλματος, τα δαπανηρά λάθη και ακόμη και οικονομική καταστροφή είναι όλα αυτά που προκαλούν τους σημερινούς επαγγελματίες διευθυντές σε όλους τους οργανισμούς να λάβουν σοβαρά υπόψη το στρατηγικό μάνατζμεντ για να διατηρούν τις εταιρείες τους ανταγωνιστικές σε ένα περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς. Καθώς οι διευθυντές προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τον μεταβαλλόμενο κόσμο τους, μια εταιρεία γενικά εξελίσσεται μέσω των ακόλουθων τεσσάρων φάσεων του στρατηγικού μάνατζμεντ :

Φάση 1 - Βασικός οικονομικός προγραμματισμός: Οι μάνατζερ ξεκινούν σοβαρό σχεδιασμό όταν θα πρέπει να ετοιμάσουν τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους. Προτείνονται έργα που έχουν μικρή ανάλυση, με τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από την εταιρεία. Το τμήμα πωλήσεων παρέχει συνήθως μια μικρή ποσότητα πληροφοριών που χρησιμοποιείται σε αυτήν την προσπάθεια. Αυτός ο απλοϊκός επιχειρησιακός προγραμματισμός προσποιείται ότι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ, αλλά δεν είναι. Οι κανονικές δραστηριότητες της εταιρείας τίθενται συνήθως σε αναστολή για εβδομάδες, ενώ οι διευθυντές προσπαθούν να μεταφέρουν ιδέες στον προτεινόμενο προϋπολογισμό. Ο χρονικός ορίζοντας είναι συνήθως ένα έτος.

Φάση 2 - Σχεδιασμός βάσει προβλέψεων: Καθώς οι ετήσιοι προϋπολογισμοί καθίστανται λιγότερο χρήσιμοι για την τόνωση του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, οι managers προσπαθούν να προτείνουν πενταετή σχέδια. Εκτός από τις εσωτερικές πληροφορίες, οι managers συλλέγουν τυχόν διαθέσιμα δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η φάση είναι επίσης χρονοβόρα, συνήθως διαρκεί έναν ολόκληρο μήνα ή και περισσότερο για να βεβαιωθεί ότι υπάρχουν όλες οι προτάσεις και οι προϋπολογισμοί που ταιριάζουν μαζί. Η διαδικασία γίνεται πολύ πολιτική καθώς οι διευθυντές ανταγωνίζονται για μεγαλύτερες μετοχές περιορισμένων κεφαλαίων. Φαινομενικά ατελείωτες συναντήσεις πραγματοποιούνται για την αξιολόγηση προτάσεων και την αιτιολόγηση υποθέσεων. Ο χρονικός ορίζοντας είναι συνήθως τρία έως πέντε χρόνια.

Φάση 3 - Εξωτερικός (στρατηγικός) σχεδιασμός: Απογοητευμένη από τα αναποτελεσματικά πενταετή σχέδια, η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας σχεδιασμού ξεκινώντας ένα επίσημο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού. Η εταιρεία επιδιώκει να αυξήσει την ανταπόκρισή του στις μεταβαλλόμενες αγορές και τον ανταγωνισμό μέσω της σκέψης και της δράσης. Ο προγραμματισμός λαμβάνεται από τα διευθυντικά στελέχη χαμηλότερου επιπέδου και επικεντρώνεται σε ένα προσωπικό προγραμματισμού του οποίου στόχος είναι να αναπτύξει στρατηγικά σχέδια για την εταιρεία. Οι σύμβουλοι παρέχουν συχνά τις εξελιγμένες και καινοτόμες τεχνικές που το προσωπικό προγραμματισμού χρησιμοποιεί για τη συλλογή πληροφοριών και την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων. Οι οργανισμοί ξεκινούν να συλλέγουν ανταγωνιστικές μονάδες πληροφοριών. Οι ανώτεροι διευθυντές συναντιούνται μία φορά το χρόνο σε ένα θέρετρο, με επικεφαλής τα βασικά μέλη του προσωπικού προγραμματισμού για αξιολόγηση και ενημέρωση του τρέχοντος στρατηγικού σχεδίου. Αυτός ο σχεδιασμός από πάνω προς τα κάτω δίνει έμφαση στην τυπική διαμόρφωση στρατηγικής και αφήνει τα ζητήματα εφαρμογής σε επίπεδα χαμηλότερης διαχείρισης. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει συνήθως μακροπρόθεσμα σχέδια με τη βοήθεια συμβούλων, αλλά και με τη συμβολή των χαμηλότερων επιπέδων.

Φάση 4 – Στρατηγικό μάνατζμεντ: Συνειδητοποιώντας ότι ακόμη και τα καλύτερα στρατηγικά σχέδια είναι άχρηστα χωρίς τη συμβολή και τη δέσμευση των managers

κατώτερου επιπέδου, η ανώτατη διοίκηση διαμορφώνει ομάδες προγραμματισμού που αποτελούνται από διευθυντές και υπαλλήλους από πολλά επίπεδα, από διάφορα τμήματα και ομάδες εργασίας. Αναπτύσσουν και ενσωματώνουν μια σειρά σχεδίων που επικεντρώνονται στα πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας. Τα στρατηγικά σχέδια σε αυτή τη φάση αναλύονται και ετοιμάζουν τα θέματα εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου. Προσπαθώντας να προβλέψουν τέλεια το μέλλον, τα σχέδια υπογραμμίζουν πιθανά σενάρια και στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Το εξελιγμένο ετήσιο πενταετές στρατηγικό σχέδιο αντικαταστάθηκε με στρατηγική σκέψη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Οι στρατηγικές πληροφορίες, που προηγουμένως ήταν διαθέσιμες μόνο κεντρικά στην ανώτατη διοίκηση, τώρα χρησιμοποιείται από άτομα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αντί για ένα μεγάλο συγκεντρωτικό προσωπικό προγραμματισμού, οι σύμβουλοι εσωτερικού και εξωτερικού σχεδιασμού είναι διαθέσιμοι για να βοηθήσουν την ομάδα καθοδήγησης στις συζητήσεις στρατηγικής. Αν και η ανώτατη διοίκηση μπορεί να ξεκινήσει τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, οι στρατηγικές που προκύπτουν μπορεί να προέρχονται από οπουδήποτε στον οργανισμό. Ο προγραμματισμός είναι συνήθως διαδραστικός σε όλα τα επίπεδα και δεν είναι πλέον αυστηρά από κάτω προς τα κάτω. Οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα συμμετέχουν πια. Τέλος η μεγαλύτερη διαφορά του στρατηγικού σχεδιασμού με το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν δεδομένη την αποστολή της επιχείρησης και έπειτα επηρεάζονται από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. (Thomas L., Wheelen J., David Hunger ,Alan N. ,Hoffman Charles E. Bamford 2018)

1.3 Οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στη μακροπρόθεσμη επίδοση (performance). Πολλές εταιρείες μπορούν να πετύχουν βραχυπρόθεσμα υψηλή απόδοση, αλλά μόνο μερικές μπορούν να τη διατηρήσουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Για να είναι επιτυχής μακροπρόθεσμα, οι εταιρείες δεν πρέπει μόνο να μπορούν να εκτελούν τρέχουσες δραστηριότητες για να ικανοποιήσουν την

υπάρχουσα αγορά, αλλά πρέπει επίσης να προσαρμόσουν αυτές τις δραστηριότητες για να ικανοποιήσουν νέες και μεταβαλλόμενες αγορές. Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι οργανισμοί που ασχολούνται με τη στρατηγικό μάνατζμεντ γενικά ξεπερνούν εκείνους που δεν το κάνουν. Η επιχείρηση θα πρέπει να «ταιριάζει» τη στρατηγική της με το περιβάλλον της, τη δομή της και τις διαδικασίες που ακολουθεί για να έχει θετικές επιπτώσεις στην επίδοσή της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται όλο και πιο σημαντικός καθώς το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές. (Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble , A.J. Strickland 2016)

Η έρευνα εργαλείων και τάσεων για το μάνατζμεντ της Bain & Company για το 2015 σε 1.067 παγκόσμια στελέχη αποκάλυψαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ήταν το νούμερο δύο εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ακριβώς πίσω από τη διαχείριση των σχέσεων με πελάτες . Άλλα στρατηγικά εργαλεία υψηλού επιπέδου διαχείρισης ήταν οι δηλώσεις αποστολής και οράματος, προγράμματα διαχείρισης αλλαγών, και ισορροπημένες κάρτες αποτελεσμάτων. Μια μελέτη των Joyce, Nohria και Roberson από 200 εταιρείες στις 50 δευτερεύουσες βιομηχανίες διαπίστωσαν ότι ο σχεδιασμός και η διατήρηση μιας δεσμευμένης, εστιασμένης στρατηγικής ήταν η πρώτη από τις τέσσερις βασικές πρακτικές διαχείρισης που διαφοροποιήθηκαν καλύτερα μεταξύ των επιτυχημένων και ανεπιτυχών εταιρειών. Βάσει αυτών και άλλων μελετών, μπορεί κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία. Η έρευνα σχετικά με τις πρακτικές σχεδιασμού των εταιρειών στη βιομηχανία πετρελαίου καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η πραγματική αξία του σύγχρονου στρατηγικού σχεδιασμού είναι περισσότερο στη στρατηγική σκέψη και οργανωτική μάθηση που αποτελεί μέρος μιας διαδικασίας σχεδιασμού προσανατολισμένη στο μέλλον και λιγότερο από ένα γραπτό στρατηγικό σχέδιο. Οι μικρές εταιρείες, ιδίως, μπορούν να σχεδιάζουν ανεπίσημα και παράτυπα. Παρ 'όλα αυτά, μελέτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποκαλύπτουν ότι όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο της έντασης του σχεδιασμού, όπως μετράται από την παρουσία ενός επίσημου στρατηγικού σχεδίου, τόσο μεγαλύτερη είναι και η οικονομική απόδοση, ειδικά όταν μετριέται σε όρους αύξησης των πωλήσεων.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής των μεγάλων, πολυμερών εταιρειών μπορεί να είναι περίπλοκος και να καταναλώνει πολύ χρόνο. Χρειάζεται συχνά λίγο περισσότερο από ένα χρόνο για να μετακινηθεί μια μεγάλη εταιρεία από την εκτίμηση της κατάστασης στην τελική απόφαση. Για παράδειγμα, στρατηγικά σχέδια στην παγκόσμια βιομηχανία πετρελαίου τείνουν να καλύπτουν τέσσερα έως πέντε χρόνια. Ο ορίζοντας σχεδιασμού για την εξερεύνηση πετρελαίου είναι ακόμη μεγαλύτερος -έως και 15 χρόνια. Λόγω του σχετικά μεγάλου αριθμού ανθρώπων που επηρεάζονται από μια στρατηγική απόφαση σε μια μεγάλη εταιρεία, ένα τυποποιημένο, πιο εξελιγμένο σύστημα απαιτείται για να διασφαλιστεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός οδηγεί σε μια επιτυχή επίδοση. Σε διαφορετική περίπτωση η ανώτατη διοίκηση είναι απομονωμένη από τις εξελίξεις στις επιχειρηματικές μονάδες και οι διευθυντές χαμηλότερου επιπέδου δεν βλέπουν την εταιρική αποστολή και τους στόχους. (Thomas L., Wheelen J., David Hunger ,Alan N. ,Hoffman Charles E. Bamford 2018)

1.4 Βασικό μοντέλο Στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία

- Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος

Ανίχνευση περιβάλλοντος

Ανίχνευση περιβάλλοντος πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση παρατηρεί, ελέγχει, αξιολογεί και μεταφέρει πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στους ανθρώπους της. Σκοπός της είναι να αναγνωρίσει στρατηγικούς παράγοντες και στοιχεία από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που θα προσδιορίσουν το μέλλον του οργανισμού. Ο πιο απλός τρόπος για να πετύχει η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι μέσα από μια SWOT ανάλυση. Το SWOT είναι ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να

περιγράφει τις συγκεκριμένες δυνάμεις (Strengths), αδυναμίες (Weaknesses), ευκαιρίες (Opportunities), απειλές (Threats) που αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες μιας συγκεκριμένης εταιρείας.

Στο εξωτερικό περιβάλλον βρίσκονται ευκαιρίες και απειλές οι οποίες δεν μπορούν να επηρεαστούν και να ελεγχθούν βραχυπρόθεσμα από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών. Αυτές οι ευκαιρίες και οι απειλές μπορεί να είναι είτε γενικοί παράγοντες και τάσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος είτε συγκεκριμένοι παράγοντες που λειτουργούν στον κλάδο και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση.

Στο εσωτερικό περιβάλλον εμπεριέχονται δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες βρίσκονται μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι δυνάμεις και οι αδυναμίες διαμορφώνουν τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. Οι βασικές δυνάμεις πρέπει να χρησιμοποιηθούν από τον οργανισμό για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Thomas L., Wheelen J., David Hunger, Alan N., Hoffman Charles E. Bamford 2018)

Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Ακόμα είναι συνδεδεμένη με την αποστολή, την πολιτική, τους σκοπούς και τις πολιτικές της επιχείρησης. Δηλαδή πρέπει η διαμόρφωση της στρατηγικής να γίνεται με βάση των προηγούμενων.

Η αποστολή (mission) ενός οργανισμού είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξής του. Η αποστολή περιγράφει τι προσφέρει ο συγκεκριμένος οργανισμός στην κοινωνία. Μια ξεκάθαρα ορισμένη αποστολή ορίζει το βασικό και μοναδικό σκοπό ενός οργανισμού και τον ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους οργανισμούς. Ακόμα παραθέτει τις προθέσεις και τις προσδοκίες που έχει ο οργανισμός όσο

αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει. Η αποστολή μπορεί να περιλαμβάνει τις αξίες και την φιλοσοφία της επιχείρησης, το πως δραστηριοποιείται στον κλάδο αλλά και το πως συμπεριφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Καθιστά σαφές στο ευρύ κοινό που βρίσκεται τώρα η εταιρεία και που θέλει να φτάσει. Σε μια αποστολή μπορεί να συμπεριληφθεί και το όραμα της επιχείρησης, δηλαδή ποιοι είναι οι μελλοντικοί στόχοι της.

Οι σκοποί (objectives) είναι τα τελικά αποτελέσματα της προγραμματισμένης δραστηριότητας. Θα πρέπει οι σκοποί να δίνονται στους υπαλλήλους με σαφήνεια για το τι πρέπει να επιτευχθεί και πότε, με τις κατάλληλες μετρήσεις. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτό είναι που δίνει η κοινωνία στην εταιρεία όταν η εταιρεία κάνει καλή δουλειά για την εκπλήρωση της αποστολής της. Πρέπει να γίνει ο διαχωρισμός των λέξεων σκοπός (objective) και στόχος (goal) που συχνά συγχέονται. Στόχος είναι μια ανοιχτή δήλωση για το τι θέλει κάποιος να πετύχει, χωρίς ποσοτικοποίηση και χωρίς χρονικό περιθώριο στο οποίο θα πρέπει να επιτευχθεί. Ενώ ο σκοπός είναι μια συγκεκριμένη δήλωση για το τι θέλει κάποιος να πετύχει σε συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο και με ποσοτικοποίηση. Για παράδειγμα στόχος είναι η αύξηση της κερδοφορίας, ενώ σκοπός είναι η αύξηση της κερδοφορίας κατά 10% τα επόμενα δύο χρόνια.

Η Στρατηγική αναφέρεται στον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ένας οργανισμός πρέπει να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον για να προσδιορίσει ποιος αποτελεί τον τέλειο πελάτη για την επιχείρηση, ποιοι είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης για εκείνο τον πελάτη, τι κάνει η εταιρεία που είναι απαραίτητο για να ανταγωνιστεί, και τι κάνει η εταιρεία που την ξεχωρίζει πραγματικά από τους ανταγωνιστές της. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να συμπεριλάβει στα δυνατά σημεία της επιχείρησης, στην κατανόηση των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, ποιες ευκαιρίες θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί και ποιες

απειλές μπορούν να επηρεάσουν τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. (Thomas L., Wheelen J., David Hunger ,Alan N. ,Hoffman Charles E. Bamford 2018)

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που δηλώνει πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αναφέρεται σε τρία επίπεδα: εταιρική, επιχειρηματική, και λειτουργική

- Η εταιρική στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση μιας εταιρείας όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων επιχειρήσεων της. Οι εταιρικές στρατηγικές εντάσσονται γενικά μέσα τις τρεις κύριες κατηγορίες σταθερότητας, ανάπτυξης και περικοπής.
- Η επιχειρηματική στρατηγική εμφανίζεται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς ή της αγοράς που εξυπηρετείται από τη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορούν να ενταχθούν στις δύο συνολικές κατηγορίες: ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές.
- Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί ένας λειτουργικός τομέας για την επίτευξη εταιρικής σχέσης και επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Η λειτουργική στρατηγική ασχολείται με την ανάπτυξη μιας υπεροχής, και να παρέχει σε μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παραδείγματα λειτουργικών στρατηγικών έρευνας και ανάπτυξης είναι η τεχνολογική παρακολούθηση (απομίμηση του προϊόντα άλλων εταιρειών) και τεχνολογική ηγεσία (πρωτοπόρος σε μια καινοτομία).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τα τρία είδη στρατηγικών ταυτόχρονα. Η μια στρατηγική πρέπει να υποστηρίζει την άλλη.

Η πολιτική είναι μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την εφαρμογή του. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλη την εταιρεία λαμβάνουν αποφάσεις και πράττουν ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή της εταιρείας, τους στόχους και τις στρατηγικές.

Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται στρατηγικές και πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να συνεπάγεται με αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στο σύστημα διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Τις περισσότερες φορές η υλοποίηση της στρατηγικής διεξάγεται από μεσαίο και χαμηλότερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, με κριτική από την ανώτατη διοίκηση. Μερικές φορές αναφέρεται ως επιχειρησιακός προγραμματισμός, η υλοποίηση στρατηγικής συχνά περιλαμβάνει καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή πόρων.

Προγράμματα και τακτικές- Καθορισμός ενεργειών: Ένα πρόγραμμα ή μια τακτική είναι μια δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την υποστήριξη μιας στρατηγικής. Οι όροι είναι εναλλάξιμοι. Στην πράξη, ένα πρόγραμμα είναι μια συλλογή τακτικών όπου μια τακτική είναι η ατομική δράση που λαμβάνει ο οργανισμός ως στοιχείο του προσπάθεια για την ολοκλήρωση ενός σχεδίου. Ένα πρόγραμμα ή μια τακτική κάνει μια στρατηγική προσανατολισμένη στη δράση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αναδιάρθρωση της εταιρείας, αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της εταιρείας, ή ξεκίνημα μιας νέας ερευνητική προσπάθειας.

Προϋπολογισμοί - Προγράμματα κοστολόγησης: Ο προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας εταιρείας σε ευρώ. Ένας προϋπολογισμός παραθέτει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Πολλές εταιρείες απαιτούν ένα ορισμένο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης, που συχνά αποκαλείται «εμπόδιο», πριν η διοίκηση εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα. Αυτό γίνεται έτσι ώστε το νέο πρόγραμμα να έχει τη δυνατότητα να αυξήσει σημαντικά την απόδοση κερδών της εταιρείας και να δημιουργήσει έτσι την αξία των μετόχων. Ο προϋπολογισμός όχι μόνο χρησιμεύει ως ένα λεπτομερές σχέδιο της νέας στρατηγικής σε δράση, αλλά και καθορίζει μέσω των χρηματοοικονομικών καταστάσεων απόδοσης τον αναμενόμενο αντίκτυπο στο οικονομικό μέλλον της εταιρείας. (Thomas L., Wheelen J., David Hunger ,Alan N. ,Hoffman Charles E. Bamford 2018)

Διαδικασίες: Οι διαδικασίες, μερικές φορές ονομάζονται Τυπικές Διαδικασίες Λειτουργίας (SOP), είναι ένα σύστημα με διαδοχικά βήματα ή τεχνικές που περιγράφουν λεπτομερώς πώς πρέπει μια συγκεκριμένη εργασία ή δουλειά να γίνει. Συνήθως περιγράφουν λεπτομερώς τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα της εταιρείας.

Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία στην οποία οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Οι managers σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να λάβουν διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν προβλήματα. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί επίσης να εντοπίσει αδυναμίες σε στρατηγικά σχέδια που είχαν ήδη εφαρμοστεί και έτσι να πρέπει ολόκληρη η διαδικασία να ξεκινήσει ξανά. Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της

διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η πρακτική του στρατηγικού μάνατζμεντ δικαιολογείται από την άποψη της ικανότητάς του να βελτιώνει την επίδοση ενός οργανισμού, που συνήθως μετριέται σε όρους κέρδη και απόδοση της επένδυσης. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να λάβουν σαφείς, άμεσες και αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτούς στην ιεραρχία της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, τα διευθυντικά στελέχη συγκρίνουν τι έγινε τελικά με αυτό που είχε αρχικά προγραμματιστεί στο στάδιο της διαμόρφωσης. (Thomas L., Wheelen J., David Hunger ,Alan N. ,Hoffman Charles E. Bamford 2018)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble , A.J. Strickland (2016) “ Crafting and Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage 13th Edition”, Mc Graw Hill Education
2. Thomas L., Wheelen J., David Hunger ,Alan N. ,Hoffman Charles E. Bamford (2018) :Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability 15th Edition
3. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013) , “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” , Γ έκδοση, εκδόσεις Γ. Μπένου,

Κεφάλαιο 2

Επιχειρησιακές και Επιχειρηματικές Στρατηγικές

2.1 Στρατηγικές ανταγωνισμού

Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις που προσπαθούν να εξηγήσουν τις διαφορές απόδοσης μεταξύ των εταιρειών του ίδιου κλάδου. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις, που θεωρούνται αντίθετες μεταξύ τους, βασίζονται στρατηγικά στην ανταγωνιστική θέση και προβολή βάσει πόρων. Παραδοσιακά η στρατηγική έχει συσχετιστεί με το εξωτερικό περιβάλλον και άρα δίνουμε μεγαλύτερη έμφαση στην εξωτερική ανάλυση. Η θεωρία τοποθέτησης ασχολείται με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ως αφετηρία της εταιρικής στρατηγικής. Αναλύει την εταιρεία, την θέση της στην αγορά και κάνει τέτοια στρατηγικά σχέδια για την εκμετάλλευση των ευκαιριών στις αγορές (Acar & Zehir, 2010).

Οι επιχειρηματικοί πόροι περιλαμβάνουν όλες τις αξίες, τις δεξιότητες, τις οργανωτικές διαδικασίες και γνώση που ελέγχεται από μια εταιρεία και επιτρέπει στρατηγικές για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας στην επιχείρηση (Daft, 1983). Στην παραδοσιακή στρατηγική ανάλυση η γλώσσα, οι επιχειρηματικοί πόροι είναι η δύναμη της εταιρείας να κατανοήσει και να εφαρμόσει τις στρατηγικές. Πολλοί μελετητές έχουν ανακαλύψει προσεγγίσεις που επιτρέπουν στις εταιρείες να σχεδιάζουν και να υλοποιούν στρατηγικές που δημιουργούν αξία (Barney & Hesterly, 2001).

Σε μια επιχείρηση οι πόροι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: Φυσικοί πόροι, ανθρώπινοι πόροι και οργανωτικοί πόροι. Η βιβλιογραφία λέει ότι οι επιχειρηματικές ικανότητες διαφέρουν μεταξύ τους από τους πόρους που έχει η κάθε επιχείρηση και είναι η κύρια ανταγωνιστική δύναμη για τη δημιουργία αποτελεσματικών πόρων και δυνατοτήτων για μια επιχείρηση (Teecce, Pisano, & Shuen, 1997). Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν νέες

δυνατότητες για τη διατήρηση, ιδίως σε περιόδους κρίσης (Acar & Zehir,2010). Ως αποτέλεσμα, η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους είναι σημαντική και προσδίδει στην επιχείρηση γνώση και ικανότητα για να λάβει σημαντικές στρατηγικά αποφάσεις για τη διαχείριση των δράσεων της.

2.1.1. Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές

Σύμφωνα με τον Porter (1985), το κλειδί του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα να ορίσει η επιχείρηση τη θέση της έναντι του ανταγωνισμού στην αγορά. Έχουν υπάρξει πολλές έρευνες για τον ανταγωνισμό και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πολλές διαφορετικές απόψεις για αυτά. Οι εταιρείες επιτυγχάνουν επίσης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχοντας το χαμηλότερο κόστος προϊόντος ή έχοντας προϊόντα, τα οποία είναι διαφορετικά και ανώτερα στο μυαλό των πελατών. Ο Porter (1990) καθόρισε αυτές τις στρατηγικές επιλογές δηλαδή ως στρατηγική ηγεσίας κόστους και στρατηγική διαφοροποίησης. Παράλληλα ,ο Mintzberg (1988) συζήτησε τη στρατηγική εστίασης που καθορίζει το μέγεθος του μερίδιού αγοράς, αλλά οι άλλες δύο στρατηγικές του Porter αντικατοπτρίζουν τον τρόπο ανταγωνισμού μιας εταιρείας στην περιοχή της αγοράς.

Η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το εξωτερικό περιβάλλον και πως η επιχείρηση θα το συνδέσει με το εσωτερικό της περιβάλλον για να υπερέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο Porter (1990) έχει καθορίσει ποιες δραστηριότητες πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, πώς θα διαμορφώσουν αυτές τις δραστηριότητες και πώς συσχετίζονται μεταξύ τους ταυτόχρονα. Έτσι, αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Porter(1985), η έννοια της αλυσίδας αξίας που είναι η διαδικασία στην οποία πραγματοποιεί μια επιχείρηση τις δραστηριότητές της χρησιμοποιώντας λιγότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της και εάν δημιουργεί μεγαλύτερη αξία από ό, τι απαιτείται για τη δημιουργία της, θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να τοποθετηθεί ενάντια στον ανταγωνισμό του κλάδου της. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον κλάδο και η στρατηγική της καθορίζονται από πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού. Αυτές είναι η απειλή των νεοεισερχομένων, η απειλή των υποκατάστατων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ο βαθμός του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχοντων ανταγωνιστών του κλάδου. Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανώτερη επίδοση μετά από προσεκτική εξέταση αυτών των δυνάμεων της αγοράς με το στόχο είτε της επιλογής μιας ελκυστικής βιομηχανίας είτε της ανάπτυξης μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης σε έναν κλάδο. (Acar & Zehir, 2010).

Ηγεσία κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εκφράζεται ως πλεονέκτημα κόστους που αντικατοπτρίζει την πώληση των αγαθών ή η παροχή υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές όσον αφορά το σχεδιασμό και την παραγωγή (Wheelen & Hunger, 2002). Η στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύει να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μειώνοντας το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης, τις δραστηριότητες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ (Rugman & Hodgetts, 2000). Οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οικονομίες κλίμακος χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά συστήματα για τη μείωση του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού και ελαχιστοποίηση του κόστους με φθηνότερη πρώτη ύλη, παραγωγή και διανομή (Eraslan, 2008). Η διαχείριση του κόστους παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές στις οποίες οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στις τιμές. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτήν τη στρατηγική στοχεύουν στη μείωση όλων των δαπανών στην αλυσίδα αξίας (Thompson & Strickland, 1996).

Η βασική αρχή είναι η μείωση του κόστους όλων των δράσεων. Με αυτόν τον τρόπο, το κενό μεταξύ των τιμών στην αγορά και το κόστος θα είναι

μεγαλύτερο και μια εταιρεία θα αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κερδίζοντας υψηλό εισόδημα και κέρδος. Η στρατηγική λογική της ηγεσίας του κόστους απαιτεί συνήθως μια εταιρεία να είναι ηγέτης του κόστους, όχι μία από τις πολλές εταιρείες που αγωνίζονται για αυτή τη θέση. Πολλές εταιρείες έχουν κάνει στρατηγικά λάθη αποτυγχάνοντας να το αναγνωρίσουν. Όταν υπάρχουν περισσότερες από μία φιλοδοξίες πέρα από το να είναι επικεφαλής του κόστους, η αντιπαλότητα μεταξύ τους είναι συνήθως έντονη γιατί σε κάθε τμήμα του μεριδίου της αγοράς θεωρείται κρίσιμο (Porter, 1985).

Διαφοροποίηση

Η δεύτερη γενική επιχειρηματική στρατηγική είναι η διαφοροποίηση. Σε αυτήν τη στρατηγική, μια εταιρεία στοχεύει να: να είναι μοναδική στον τομέα της με ορισμένα χαρακτηριστικά που εκτιμώνται από τους περισσότερους αγοραστές. Επιλέγει ένα ή περισσότερα ειδικά χαρακτηριστικά και τοποθετείται για να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Σε καταστάσεις όπου τα τυπικά αγαθά και οι υπηρεσίες δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών, εταιρείες πρέπει να βρουν διαφορετικές λύσεις στις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών. Αυτός είναι ένας άλλος τρόπος για να ανταγωνιστούν στην αγορά. Η βασική αρχή της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι να διοχετεύσει τις επιλογές των πελατών στα αγαθά και τις υπηρεσίες του κάνοντας διαφορετικά πράγματα από κάθε ανταγωνιστή (Bal, 2011). Οι προσεγγίσεις για διαφοροποίηση μπορεί να είναι από στοιχεία όπως εμπορικό σήμα, τεχνολογία, εξυπηρέτηση πελατών, δίκτυο πωλήσεων και άλλες διαστάσεις. Η ιδανική προσέγγιση είναι η διαφοροποίηση της εταιρείας σε διάφορες διαστάσεις (Porter, 1985)

Η πρόσφατη έρευνα στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ εξετάζει τα χαρακτηριστικά των πόρων και των διαδικασιών των εταιρειών που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που επιτρέπουν τη βιώσιμη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν πιο βιώσιμη οικονομική απόδοση όταν οι πόροι

που οδηγούν στη διαδικασία δημιουργίας αξίας στις υπάρχουσες λειτουργίες μιας εταιρείας συνεχίζουν να δημιουργούν αξία και σε μελλοντικές περιόδους. Οι εταιρείες με βιώσιμη απόδοση θα είναι εκείνες που είναι λιγότερο επιρρεπείς σε εξωτερικούς κραδασμούς που επηρεάζουν τη δημιουργία αξίας εντός της εταιρείας. Η εξέταση των προτύπων στην κατανομή των πόρων από τις επιχειρήσεις μπορεί να αποκαλύψει διαφορές στην ικανότητά τους να επιτύχουν βιώσιμες επιδόσεις στο μέλλον.

Η ιδέα του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι καλά ριζωμένη στη βιβλιογραφία στρατηγικής. Αυτή η έννοια από μόνη της είναι δυναμική - μόνο εάν μια επιχείρηση διαθέτει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να συνεχίσει να διατηρεί μακροπρόθεσμα υψηλή οικονομική απόδοση. Είτε μια επιχείρηση διαθέτει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε όχι, απαιτείται η εξέταση των οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων με την πάροδο του χρόνου. Η προηγούμενη βιβλιογραφία δείχνει ότι μια εταιρεία ακολουθεί είτε στρατηγική διαφοροποίησης είτε στρατηγική ηγεσίας κόστους όπου θέτουν την επιχείρηση σε καλύτερη θέση για να επιτύχει υψηλότερη επίδοση (Porter, 1980, 1985, Hambrick, 1983b). Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να διατηρηθούν, ωστόσο, μόνο εάν οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αποτελεσματικά εμπόδια στη μίμηση βέλτιστων πρακτικών που επιτρέπουν βραχυπρόθεσμη ανώτερη επίδοση (Ghemawat, 1986).

Σε μια πιο πρόσφατη εργασία, ο Porter (2001) υποστηρίζει ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες επιτρέπουν την ταχεία διάδοση βέλτιστων πρακτικών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να κάνει κάποιες λειτουργικές βελτιώσεις που βοηθούν στην αποδοτικότητα κόστους εύκολα απομιμήσιμες. Από την άλλη πλευρά, τα οφέλη που προέρχονται από τη στρατηγική διαφοροποίησης που βασίζεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες που θεωρούνται ότι είναι διαφορετικά από των ανταγωνιστών, χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να μιμηθούν και ως εκ τούτου πιθανότατα θα οδηγήσουν σε πιο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η άλλη κλήση ήταν να εξετάσει το διαχρονικές αναλύσεις των δεσμών της στρατηγικής με τη σταθερή απόδοση (π.χ. Allen et al., 2007) παρά

να επικεντρωθούμε στη σύγχρονη στρατηγική επιπτώσεων στην εταιρεία εκτέλεση. Το υπόλοιπο της εργασίας οργανώνεται ως εξής.

Ο Porter (1980) παρουσιάζει ένα πλαίσιο που περιγράφει δύο γενικές στρατηγικές που μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση. Οι εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύουν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς με βάση τη δημιουργία μιας χαμηλού κόστους θέσης σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές τους. Οι εταιρείες μπορούν να υιοθετήσουν διαφορετικές μεθόδους κατανομής πόρων για να επιτύχουν την ηγεσία κόστους: ευρείας κλίμακας εγκαταστάσεις, βελτιώσεις διαδικασιών, ελαχιστοποίηση κόστους, TQM, συγκριτική αξιολόγηση και γενικός έλεγχος. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που υιοθετούν τη στρατηγική διαφοροποίησης επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επενδύοντας στην ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν μοναδικές ιδιότητες, επιθυμητές για τους πελάτες που επιτρέπουν στην εταιρεία για να το προσφέρει στους πελάτες της με μια σχετικά υψηλή τιμή.

2.1.2 Σχέση μεταξύ γενικών στρατηγικών και επίδοσης

Μετά την πρώιμη εργασία του Porter που συζητούσε τις γενικές στρατηγικές, πολλές μελέτες έγιναν για να εξετάσει την υπόθεση του ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τόσο διαφοροποίηση όσο και ηγεσία κόστους είναι σε θέση να επιτύχει ανώτερη επίδοση. Οι Hambrick (1983b), White (1986), και Miller and Dess (1993) χρησιμοποιούν την επίδραση του μάρκετινγκ στα κέρδη βάση δεδομένων στρατηγικών για την ανάλυση της θεωρίας του Porter και την εύρεση αποδείξεων υψηλότερης απόδοσης, όσον αφορά το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη, για εταιρείες που ακολουθούν τόσο στρατηγική διαφοροποίησης όσο και ηγεσίας κόστους. Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση μελέτης πεδίου που βασίζεται στη συνέντευξη με στελέχη, οι Dess και Davis (1984) θεωρούν επίσης ότι τόσο η διαφοροποίηση όσο και η ηγεσία κόστους οδηγεί σε υψηλότερη αύξηση πωλήσεων και ROA. Πιο πρόσφατες μελέτες (π.χ. Hoque, 2004) έδειξαν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ τύπου στρατηγικής και

οργανωτικής επίδοσης. Ωστόσο, μερικοί άλλοι δεν μπόρεσαν να βρουν έναν τέτοιο σύνδεσμο (π.χ. McGee and Thomas, 1986, 1992), ή έχουν διαπιστώσει ότι ο σύνδεσμος δεν είναι τόσο ισχυρός σε ορισμένες περιπτώσεις (Davis and Schul, 1993; Zahra, 1993; Nandakumar et al., 2011). Ως εκ τούτου, εξακολουθούν να υπάρχουν κενά και αντιφάσεις στην έρευνα στρατηγικής που εξετάζει τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και απόδοσης. Αυτό απαιτεί περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης. (Allen and Helms, 2006).

Ενώ πολλές μελέτες βρίσκουν σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης, το γεγονός ότι μια εταιρεία έχει ανώτερη επίδοση σε ένα δεδομένο έτος δεν σημαίνει ότι έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Porter (1985) υποστηρίζει ότι «η θεμελιώδης βάση των επιδόσεων άνω του μέσου όρου μακροπρόθεσμα είναι βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χωρίς βιώσιμο πλεονέκτημα, η επίδοση άνω του μέσου όρου είναι συνήθως ένα σημάδι συγκομιδής. " Σύμφωνα με τα λόγια του Ghemawat (1999), «Πρέπει να κοιτάξετε τη βιωσιμότητα ενόψει της μίμησης." Μια δυσκολία έγκειται στην αδυναμία των επιχειρήσεων να παραμείνουν ανταγωνιστές από τη μίμηση ή ακόμα και τη βελτίωση των υφιστάμενων πηγών του πλεονεκτηματός τους. Αλλά ορισμένα εμπόδια θα είναι υψηλότερα από άλλα και ως εκ τούτου πιο δύσκολο να ξεπεραστούν οι αντίπαλοι.

Οι συστηματικές μέθοδοι για τη λήψη πληροφοριών είναι γενικά διαθέσιμες σε όλους τους ανταγωνιστές και οι νέες τεχνικές διαχέονται γρήγορα (Barney, 1986). Διατηρείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο αν συνεχίσει να υπάρχει παρά τις προσπάθειες να αναπαραχθεί αυτό το πλεονέκτημα (Ghemawat, 1995). Ωστόσο, ορισμένες εταιρείες είναι σε θέση να παράγουν ανώτερη επίδοση σε μεγάλα χρονικά διαστήματα (π.χ. Wiggins and Ruefli, 2002). Το βασικό ερώτημα που παραμένει αναπάντητο είναι: τι στρατηγική πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να την οδηγήσει σε διαρκή επίδοση με την πάροδο του χρόνου.

2.1.3 Ηγεσία κόστους και βιωσιμότητα της απόδοσης

Μια στρατηγική ηγεσίας κόστους βασίζεται συνήθως στην επίτευξη λειτουργικής αποδοτικότητας. Στο βαθμό που μπορούν να αντιγραφούν οι πηγές επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας (D'Aveni, 1994) ή καθίστανται μη λειτουργικά λόγω της εμφάνισης νεότερων και καλύτερων πηγών (Hamel, 2000), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της υιοθέτησης τέτοιων στρατηγικών είναι προσωρινό και η μακροπρόθεσμη διαρκής κερδοφορία δεν είναι εφικτή (Eisenhardt and Martin, 2000) Όπως εξηγεί ο Barney (2002) εάν πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγική ηγεσίας κόστους σε έναν κλάδο, ή εάν καμία εταιρεία δεν αντιμετωπίζει μειονέκτημα κόστους στη μίμηση μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους, τότε το να είσαι ηγέτης του κόστους δεν δημιουργεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία." Συνεχής βελτίωση στη λειτουργικότητα της αποδοτικότητας με ρυθμό γρηγορότερο από ό, τι οι ανταγωνιστές είναι απαραίτητο για να διατηρηθεί ανώτερη κερδοφορία με την πάροδο του χρόνου. Η γρήγορη διάδοση των βέλτιστων πρακτικών, ωστόσο, επιτρέπει στους ανταγωνιστές να μιμηθούν γρήγορα τεχνικές και πρακτικές διαχείρισης. Στο βαθμό ότι μια στρατηγική βασίζεται σε τέτοιες γενικές λύσεις που σχετίζονται με τη λειτουργική αποδοτικότητα, εμείς αναμένουμε ότι μια τέτοια στρατηγική θα ήταν πιο ευαίσθητη σε μίμηση από τους ανταγωνιστές και συναδέλφους, υπονοώντας ότι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κόστους θα εξαφανιστούν με την πάροδο του χρόνου. Επίτευξη αποδοτικότητας κόστους μέσω βελτίωσης της διαδικασίας και του τεχνολογικού εξοπλισμού δεν είναι πιθανό να αποδώσει μια απaráμιλλη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά αν έχει αναπτυχθεί από προμηθευτές και πωλήθηκε στην ελεύθερη αγορά (Barney, 2002).

Όντας πρώτος με μια νέα διαδικασία παρέχει μόνο σε μια εταιρεία ένα προσωρινό πλεονέκτημα κόστους επειδή η απομίμηση είναι αναπόφευκτη (Murray, 1988). Αυτή η έννοια επιβεβαιώνεται σε έρευνες που συγκρίνουν το ρόλο των ιδιόκτητων τεχνολογιών έναντι της ηγεσίας του κόστους στο να δοθεί στους νεοεισερχόμενους ένα ανθεκτικό πλεονέκτημα. Οι Coeurderoy και Durand (2004) εξετάζουν αυτό το ζήτημα και βρίσκουν ότι αυτές οι νέες

τεχνολογίες επιτρέπουν στους πρώτους που εισέρχονται σε έναν κλάδο να έχουν σημαντικό και επίμονο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία κόστους δεν ωφελεί τους πρώτους με οποιοδήποτε ανθεκτικό πλεονέκτημα.

Μια άλλη τεκμηριωμένη πηγή πλεονεκτήματος κόστους είναι μέσω οικονομιών κλίμακας. Όπως ο Barney (2002) υποστηρίζει σε αυτές τις πηγές κόστους το πλεονέκτημα δεν βασίζεται στην ιστορία, την αβεβαιότητα ή τους κοινωνικά περίπλοκους πόρους και δυνατότητες και επομένως δεν προστατεύονται από την επανάληψη για αυτούς τους λόγους." Μια επιπλέον πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μετά την αποδοτικότητα του κόστους αξιοποιεί αποτελέσματα μάθησης ή εμπειρίας. Από τη μία πλευρά, η εμπειρία της εταιρείας με βάση τη γνώση υποδηλώνει ότι η οργάνωση της μάθησης που αναπτύσσεται μέσα σε μια εταιρεία μπορεί να αντιπροσωπεύει κρίσιμους πόρους που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη δημιουργία βιώσιμων πλεονεκτημάτων (Grant, 1996). Ωστόσο, οι μελέτες έχουν ανακαλύψει γενικά ότι τα εμπόδια εισόδου είναι συνήθως αρκετά χαμηλά παρά την ύπαρξη απότομων μαθησιακών καμπυλών (Zimmerman, 1982; Murray, 1988). Αυτό είναι επειδή οι πληροφορίες διαχέονται σε όλες τις επιχειρήσεις και τέτοιες διαρροές γνώσης αποτρέπουν επιχειρήσεις από τη διατήρηση τυχόν πλεονεκτημάτων κόστους έναντι των ανταγωνιστών τους (Lieberman, 1982). Ένα κλασικό παράδειγμα αυτού παρέχεται από τους Abernathy και Wayne (1974). Επισημαίνουν ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν μια στρατηγική ηγεσίας κόστους με βάση την καμπύλη μάθησης αντιμετωπίζουν την πρόκληση να μην ασχοληθούν με καινοτόμες αλλαγές που απαιτούνται για να ανταποκριθούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αναφέρουν την περίπτωση της Ford Motor Company που επικεντρώθηκε προσεκτικά στην παραγωγή του Μοντέλου T για την επίτευξη όσο το δυνατόν χαμηλότερου κόστους. Αυτό έκανε τον οργανισμό άκαμπο και ευάλωτο στη στρατηγική του καινοτομία προϊόντων που ξεκίνησε στη General Motors.

2.1.4 Διαφοροποίηση και βιωσιμότητα της απόδοσης

Αντίθετα, τα πλεονεκτήματα που επιτυγχάνονται μέσω της διαφοροποίησης είναι πιθανότερο να είναι βιώσιμα γιατί μοναδικές υπηρεσίες ή προϊόντα που εκτιμώνται από τους πελάτες δεν μπορούν να μιμηθούν εύκολα από ανταγωνιστές (Grant, 1991). Μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι συνήθως αναπτυγμένη γύρω από καινοτομίες και προσπάθειες μάρκετινγκ για συγκεκριμένες εταιρείες και προϊόντα που μπορεί να μην είναι εύκολο να μιμηθούν γρήγορα. Για παράδειγμα, οι απαντήσεις των ανταγωνιστών στις κινήσεις τιμολόγησης έρχονται σχεδόν αμέσως, ενώ οι απαντήσεις στην καινοτομία μέσω της έρευνας και ανάπτυξης θα χρειαζόταν πολύ μεγαλύτερη περίοδο. Η έρευνα και ανάπτυξη επιτρέπει σε μια εταιρεία να χτίσει τεχνολογικές δυνατότητες οι οποίες είναι ορατές ως μια από τις σημαντικότερες πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Coombs and Bierly, 2006). Όσο περισσότερο χρειάζεται για να ανταποκριθεί ένας ανταγωνιστής ένα συγκεκριμένο συγκριτικό πλεονέκτημα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία για μια επιχείρηση να κεφαλαιοποιήσει σχετικά με τα σταθερά πλεονεκτήματα και τη δημιουργία νέων. Επιπλέον, η εστίαση στην κατασκευή αξιόπιστων και υψηλής ποιότητας προϊόντων θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στις πωλήσεις, ιδίως σε πιο ώριμες βιομηχανίες. Επιχειρήσεις που εστιάζουν στη διαφοροποίηση συχνά βασίζονται στην προσαρμογή του προϊόντος η οποία, με τη σειρά της, συνεπάγεται με την εξάρτηση σε στενές σχέσεις που αναπτύχθηκαν με αυτούς τους πελάτες. Αυτές οι στενές σχέσεις τελειώνουν κάποια στιγμή οπότε πρέπει η εταιρεία να χτίσει τη «φήμη» της. Η καλή φήμη μεταφράζεται σε καλύτερη απόδοση (Black et al., 2000; Graham and Bansal, 2007) και δημιουργεί ένα πολύτιμο πόρο που είναι δύσκολο να μιμηθεί παρέχοντας έτσι στην εταιρεία ένα διαρκές πλεονέκτημα (Carter and Ruefli, 2006).

Η προσαρμογή προϊόντων περιλαμβάνει επίσης την προθυμία της εταιρείας να συμμετέχει με ιδιόκτητες γνώσεις με προμηθευτές. Η ανταλλαγή τέτοιων γνώσεων οδηγεί σε πιο ανθεκτικές σχέσεις, καθώς οι εταιρείες πρέπει να βασίζονται η μια στην άλλη. Οι σύνθετες σχέσεις που έχουν οι επιχειρήσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές οι οποίες επικεντρώνονται στη

διαφοροποίηση θα είναι δαπανηρό να αντιγραφούν και ως εκ τούτου θα γίνουν πηγή για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση, σε πολλές περιπτώσεις υπογραμμίζουν το επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης. Ενώ ένα βασικό επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης μπορεί να είναι εύκολο να μιμηθεί, όσο αυξάνεται το επίπεδο πέρα από το βασικό επίπεδο συνεπάγονται σημαντικά ποσά εκπαίδευσης. Επίσης, αυτό αντικατοπτρίζει τη στάση των εργαζομένων έναντι των πελατών που καθιερώνει την κουλτούρα της επιχείρησης και μπορεί να είναι δύσκολο να αναπαραχθεί. Εταιρείες που υπερέχουν στην ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους πελάτες δημιουργεί την αφοσίωση των πελατών μακροπρόθεσμα (Treacy and Wiersema, 1993). Αυτή είναι η σειρά που επιτρέπει σε αυτές τις εταιρείες να επιτύχουν βιώσιμη οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα (Heskett and Schlesinger, 1994).

Οι εταιρείες που ακολουθούν μια στρατηγική ηγεσίας κόστους υπογραμμίζουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, τις βελτιώσεις διεργασιών και νέα τεχνολογία, οικονομίες κλίμακας και αποτελέσματα εμπειρίας. Οι Kim et al. (2004) εξετάζουν αυτά τα ζητήματα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου. Υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες που ακολουθούν μια στρατηγική ηγεσίας κόστους θα μπορούσαν εύκολα να κλειδωθούν σε έναν φαύλο κύκλο μείωσης των τιμών επειδή οι τεχνολογίες του Διαδικτύου τείνουν να βασίζονται στο κόστος δομής με χαμηλό μεταβλητό κόστος και υψηλό σταθερό κόστος. Ωστόσο, καθένα από αυτά τα πλεονεκτήματα, είναι πιθανό να είναι προσωρινό και όχι ανθεκτικό. Από την άλλη πλευρά, μια στρατηγική που βασίζεται στη διαφοροποίηση μέσω της έρευνας και ανάπτυξης των προϊόντων, της φήμης και της δημιουργίας επωνυμίας και ισχυρό δίκτυο προμηθευτών και πελατών, θα παρέχουν στις επιχειρήσεις πιο ανθεκτικά πλεονεκτήματα επιτρέποντας τη βιώσιμη απόδοση με την πάροδο του χρόνου.

Ο Porter (1980) εισήγαγε ένα πλαίσιο που θέτει τις εταιρείες που επιλέγουν να εφαρμόσουν στρατηγικές που βασίζονται είτε στη διαφοροποίηση είτε στην ηγεσία του κόστους μπορεί να απολαμβάνουν ανώτερη επίδοση.

Ωστόσο, η ηγεσία κόστους βασίζεται κυρίως στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα που είναι εύκολο να μιμηθεί και η ανώτερη επίδοση που επιτυγχάνεται μέσω μιας τέτοιας στρατηγικής εξαφανίζεται με την πάροδο του χρόνου (Porter, 2001). Από την άλλη πλευρά, η διαφοροποίηση που επιτυγχάνεται μέσω της μοναδικότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες επιτρέπει στις εταιρείες να διατηρήσουν ανώτερη επίδοση με την πάροδο του χρόνου (Porter, 1996). Μέσα από τη μελέτη τους οι Rajiv D. Banker, Raj Mashruwala και Arindam Tripathy (2014) εξέτασαν αυτήν την έννοια και καθόρισαν εάν, στην πραγματικότητα, η εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν την απόδοση περισσότερο από ότι εάν ακολουθούσαν στρατηγική ηγεσίας κόστους. Διερεύνησαν τη βιωσιμότητα της απόδοσης με βάση τη στρατηγική τοποθέτηση των εταιρειών. Διαπίστωσαν ότι τόσο η διαφοροποίηση όσο και η ηγεσία του κόστους συσχετίστηκαν με εταιρείες που επιτυγχάνουν ανώτερη σύγχρονη επίδοση. Ωστόσο, η διαφοροποίηση ως στρατηγική συνδέθηκε με τις επιχειρήσεις που διατηρούν την απόδοσή τους σε μεγαλύτερο βαθμό παρά με ηγεσία κόστους. Η μελέτη τους για ένα μεγάλο δείγμα εταιρειών πάνω από δέκα χρόνια επιβεβαιώνει την θεωρητική υπόθεση ότι μια στρατηγική διαφοροποίησης επιτρέπει σε μια εταιρεία να διατηρήσει ανώτερη απόδοση περισσότερο από μια στρατηγική ηγεσίας κόστους. Σημαντικό για τους managers είναι να διαπιστώνουν ότι, ενώ η διαφοροποίηση είναι πηγή βιώσιμης απόδοσης, επίσης αυξάνει την αστάθεια των κερδών. Ενώ οι θεωρίες στη βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ συζητούν τους τύπους των πόρων και των διαδικασιών που παρέχουν στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δεν παρέχει συγκεκριμένη καθοδήγηση σχετικά με τους πόρους και τις διαδικασίες που έχουν μεγαλύτερη αξία για ενίσχυση. Η μελέτη βοηθά τους διευθυντές και τους καθοδηγεί σχετικά με τα πρότυπα των πόρων που παρέχουν πολύτιμα πλεονεκτήματα που οδηγούν σε βιώσιμη απόδοση. Αυτό ενισχύει πόσο σημαντικό είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι ορισμένες διαδικασίες και πόροι είναι εύκολο να μιμηθούν.

Εάν οι managers επενδύσουν σε τέτοιους πόρους, ενδέχεται να είναι σε θέση να επιτύχουν υπεροχή στη βραχυπρόθεσμη απόδοση, αλλά το πλεονέκτημα μπορεί να μην αντέξει εάν οι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να μιμηθούν τους πόρους. Ωστόσο, είναι σημαντικό ότι η μελέτη υπογραμμίζει επίσης ότι δεν θα ωφεληθούν όλες οι εταιρείες από την εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης. Η μελέτη τεκμηριώνει ένα σημαντικό πόρισμα-από αυτό που οι διευθυντές πρέπει να λάβουν υπόψη, δηλαδή ότι η επιδίωξη μιας στρατηγικής διαφοροποίησης οδηγεί σε πιο επικίνδυνα και πιο ασταθή κέρδη. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει προσεκτικά να προσδιορίσουν εάν τα κέρδη από τη βιώσιμη απόδοση υπερτερούν του πρόσθετου κινδύνου που μια τέτοια στρατηγική επιβάλλει στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, δηλαδή προμηθευτές, υπαλλήλους, και μετόχους.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους απαιτεί την πώληση ενός προϊόντος «τυπικού ή χωρίς να έχει κάτι παραπάνω» (Porter, 1985) σε συνδυασμό με την «επιθετική τιμολόγηση» (Porter, 1980). Επίσης, η εταιρεία πρέπει να έχει ένα ευρύ πεδίο εξυπηρέτησης και πολλαπλά τμήματα του κλάδου για να κερδίσουν πλεονέκτημα χαμηλού κόστους (Porter, 1985). Ο Porter (1980, σελ.35) περιγράφει τη βασική φιλοσοφία αυτής της στρατηγικής ως εξής:

«Η ηγεσία κόστους απαιτεί επιθετική κατασκευή εγκαταστάσεων αποτελεσματικής κλίμακας, έντονη αναζήτηση του κόστους από εμπειρία, στενός έλεγχος κόστους και των γενικών εξόδων, αποφυγή οριακών λογαριασμών πελατών και ελαχιστοποίηση κόστους σε τομείς όπως έρευνα και ανάπτυξη, δύναμη πωλήσεων, διαφήμιση και ούτω καθεξής. Απαιτείται μεγάλη διοικητική προσοχή στον έλεγχο του κόστους για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Ωστόσο, το χαμηλό κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές γίνεται θέμα ολόκληρης της στρατηγικής η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και άλλοι τομείς δεν μπορούν να αγνοηθούν»

Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός «αρκετά τυποποιημένου προϊόντος και υποτιμολόγησης όλων των άλλων» (Kiechel, 1981).

2.2 Σημαντική εξάρτηση από σύγχρονο εξοπλισμό κεφαλαίου

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους απαιτεί «βαριές κεφαλαιουχικές επενδύσεις σε υπερασύγχρονο εξοπλισμό»(Porter, 1980, σελ. 36). Έτσι, ο Kiechel (1981a) λέει ότι για να διατηρηθεί η ηγεσία του κόστους, μια εταιρεία πρέπει επομένως «αγοράστε το μεγαλύτερο, πιο σύγχρονο εργοστάσιο στη βιομηχανία». Σε βασικά βιομηχανικά προϊόντα - όπως ο πολτός, το χαρτί και ο χάλυβας - «το να χτυπήσεις μερικές εκατοστιαίες μονάδες από το κόστος παραγωγής έχει πολύ πιο στρατηγικό αντίκτυπο από ό, τι όλα τα όπλα που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ο έμπορος σε αυτές τις βιομηχανίες »(Bennett & Cooper, 1979). Ο Porter (1980), επίσης, επισημαίνει ότι σε πολλά εμπορεύματα "είναι μόνο ένα παιχνίδι κόστους".

Στηριζόμενοι στην καμπύλη εμπειρίας για τον ανταγωνισμό σε χαμηλές τιμές Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, ο ηγέτης του μεριδίου αγοράς μπορεί να υποτιμήσει τον ανταγωνισμό λόγω του χαμηλότερου οφειλόμενου κόστους του στην αθροιστική του εμπειρία, «επιταχύνοντας έτσι την κίνηση του προς τα κάτω» (Kiechel, 1981a). Ένα συχνό αποτέλεσμα μιας τόσο επιθετικής στρατηγικής μπορεί να είναι «kick-'em, punch-'em, wrestle-'em-to-the-ground πόλεμος τιμών »(Kiechel, 1981a). Πόλεμοι σαν αυτούς είναι αρκετά αιματηροί και συχνά τελειώνουν χωρίς νικητές. Επειδή η μείωση των τιμών είναι εύκολο να μιμηθούν, μπορεί να μην οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα (Wensley, 1981). Δεδομένου ότι η τιμή είναι το κύριο ανταγωνιστικό όπλο μιας τέτοιας στρατηγικής, αυτή η προσέγγιση υποθέτει σιωπηρά ότι τα περισσότερα προϊόντα είναι εμπορεύματα (Giddens-Emig, 1983). Η θλιβερή εμπειρία της Texas Instruments στην αγορά ρολογιών καταναλωτών είναι μια καλή περίπτωση (Peters & Waterman, 1982; Porter, 1985, σελ. 13). Η περιπέτεια του Dupont στην αγορά νάιλον μπορεί να είναι ένα ακόμη παράδειγμα παρόμοιας αποτυχίας (Kiechel).

Ένα άλλο μειονέκτημα του ανταγωνισμού στην τιμή είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε μια εικόνα "μειωμένης ποιότητας" ή "έκπτωσης" που μπορεί να είναι δύσκολο να ξεπεραστεί. Ένα παράδειγμα είναι η Sharp που προσπάθησε να ανταγωνιστεί με βάση την τιμή παρόλο που προσφέρει ποιοτικά προϊόντα

που αξιολογήθηκαν ευνοϊκά (Rachman & Mescon, 1979; Porter, 1980). Επίσης είναι πολύ πιο εύκολο να μειώσει τις τιμές για να κερδίσει μερίδιο αγοράς, αλλά είναι πολύ πιο δύσκολο να προσπαθήσει να κάνει το αντίθετο, δηλαδή να αυξήσει τις τιμές για να κερδίσει χρήματα.

Ο Levitt (1980) επισημαίνει ότι τα πάντα μπορούν να διαφοροποιηθούν - ακόμη και ένα αγαθό. Στις καταναλωτικές αγορές, ακόμη και απλά προϊόντα, όπως κοτόπουλο, μπανάνες, πατάτες, πορτοκάλια κ.λπ. είναι τώρα διαφοροποιημένα μέσω της επωνυμίας (Levitt, 1980).

Ο Caves (1987) υποστηρίζει ότι, με εξαίρεση τις βιομηχανικές αγορές, οι περισσότερες μεταποιητικές βιομηχανίες που πωλούν σε άλλους κατασκευαστές χωρίς «σχεδόν καθόλου διαφοροποίηση». Προσθέτει ότι αυτά τα λεγόμενα αδιαφοροποίητα εμπορεύματα είναι ευαίσθητοι στην τιμή. Ωστόσο, ο Levitt (1980, σελ.84) λέει ότι αυτή η πίστη στην υψηλή ευαισθησία των αδιαφοροποίητων αγαθών στην τιμή είναι «σπάνια αληθινά εκτός από τον φανταστικό κόσμο των βιβλίων οικονομικών». Για παράδειγμα, δηλώνει ότι όταν το Detroit (η αυτοκινητοβιομηχανία) αγοράζει λαμαρίνα, ορίζει εξαιρετικά αυστηρές τεχνικές προδιαγραφές, διάφορα προγράμματα παράδοσης, ανταπόκριση στην αναδιάρθρωση και παρόμοια. Επιπλέον, το Detroit διαθέτει ένα περίπλοκο σύστημα αξιολόγησης για αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή. Έτσι, το Detroit δεν θεωρεί τη λαμαρίνα ως «εμπόρευμα».

Είναι ενδιαφέρον ότι ο Porter (1985), επίσης, συμφωνεί με τη θέση του Levitt. Σε ευαίσθητες στις τιμές αγορές όπου οι τιμές τείνουν να είναι ομοιόμορφες, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έως επίτευξη διαφοροποίησης με βάση την υπηρεσία (D'Aveni, 1994 ; Friedman, 1983 ; Gale & Buzzell, 1989). Ακόμα και οι Caves (1987) παραδέχονται ότι τα μη διαφοροποιημένα εμπορεύματα μπορεί να επιτύχουν κάποια διαφοροποίηση λόγω της φήμης ενός πωλητή για αξιόπιστη παράδοση ή των παρεχόμενων υπηρεσιών υποστήριξης, υποδηλώνει ότι οι πωλητές χρησιμοποιούν συχνά ομαδοποίηση εμπορευμάτων - συνδυάζοντας το φυσικό προϊόν με την υπηρεσία - διαφοροποιημένη στην αγορά.

2.3 Mintzberg: Η ηγεσία του κόστους είναι στρατηγική «διαφοροποίησης τιμών»

Ο Porter (1985, σελ.13) λέει ότι «ο ηγέτης του κόστους δεν μπορεί να αγνοήσει τις βάσεις της διαφοροποίησης» και «εάν το προϊόν του δεν γίνεται αντιληπτό ως συγκρίσιμο ή αποδεκτό από τους αγοραστές, ένας ηγέτης κόστους θα αναγκαστεί να μειώσει τις τιμές πολύ πιο κάτω από τους ανταγωνιστές για να κερδίσουν πωλήσεις» και αυτό «μπορεί να ακυρώσει τα οφέλη από την ευνοϊκή θέση του κόστους». Ο Mintzberg (1988) υποστηρίζει ότι η επίπτωση της παραπάνω δήλωσης του Porter είναι ότι «ίσως χρειαστεί να ακολουθήσει η διαφοροποίηση των τιμών την ηγεσία κόστους, υπονοούμενη σχεδόν ως απαραίτητο κακό».

Ο Porter (1985) προτείνει ότι ένας ηγέτης κόστους «πρέπει να επιτύχει ισοτιμία ή εγγύτητα στις βάσεις της διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της». Ένας ηγέτης κόστους δεν μπορεί να είναι «πάνω από τον μέσο όρο» εκτός αν μπορεί να «διορίσει τιμές στο ή κοντά στο μέσο όρο της βιομηχανίας».

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ουσία της στρατηγικής ηγεσίας κόστους (Porter, 1980 1985), περιλαμβάνει την παραγωγή ενός προϊόντος «τυπικού ή χωρίς χρέωση», «στενό κόστος και γενικός έλεγχος, αποφυγή οριακών λογαριασμών πελατών και ελαχιστοποίηση κόστους σε τομείς όπως έρευνας και ανάπτυξης, εξυπηρέτηση, δύναμη πωλήσεων, διαφήμιση» κ.λπ. Ο Mintzberg (1988) λέει ότι είναι «Όλα καλό για την πλευρά του κόστους», αλλά «σχεδόν η βάση για την προσέλκυση πελατών». Επίσης προσθέτει ότι «η διαφοροποίηση που ενδέχεται να προκύψει από την ηγεσία του κόστους είναι αρνητική: λιγότερη εξυπηρέτηση, χαμηλότερη ποιότητα, λιγότερα χαρακτηριστικά, λιγότερες επιλογές. Αυτό που προσελκύει τους πελάτες είναι η τιμή: οι μειώσεις κόστους απλώς κάνουν χαμηλές τις τιμές της τιμολόγησης μιας βιώσιμης στρατηγικής. Οι πελάτες πληρώνουν λιγότερα, παίρνουν λιγότερα και η εταιρεία ελπίζει ότι κερδίζει περισσότερα χρήματα».

Έτσι, ακολουθώντας το προηγούμενο επιχειρήματά του, ο Mintzberg (1988) κάνει μια ενδιαφέρουσα δήλωση: καλεί την ηγεσία κόστους ως μια στρατηγική «διαφοροποίησης τιμών» με βάση μια τιμή χαμηλότερη από αυτήν του ανταγωνισμού. Αυτός ο χαρακτηρισμός από τον Mintzberg διαφέρει ριζικά από τον ορισμό του Porter (1980, 1985). Ο Porter (1980, 1985) ορίζει τη διαφοροποίηση των προϊόντων μάλλον στενά και την εξισώνει με μοναδικότητα και τιμή premium. Από την άλλη πλευρά, η άποψη της διαφοροποίησης του Mintzberg (1988) είναι περισσότερο συμμόρφωση με τη χρήση του στο μάρκετινγκ. Ένα διαφοροποιημένο προϊόν είναι αυτό που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι είναι διαφορετικό από τον ανταγωνισμό της σε οποιοδήποτε χαρακτηριστικό προϊόντος συμπεριλαμβανομένης της τιμής (Datta, 1996). Έτσι, ο Mintzberg βλέπει την ηγεσία κόστους ως στρατηγική διαφοροποίησης τιμών στην οποία η βάση διαφοροποίησης είναι η χαμηλότερη τιμή.

Ο Speed (1989) λέει ότι η ηγεσία του κόστους «δεν είναι καθόλου στρατηγική, αφού λειτουργεί μόνο του δεν έχει καμία αξία». Οι Partridge και Perren (1994) υποστηρίζουν επίσης ότι η ηγεσία του κόστους δεν είναι μια ξεχωριστή στρατηγική. Οι Miller (1992b) και Dess (1993) υποστηρίζουν επίσης ότι το μοντέλο του Porter δεν αντιπροσωπεύει ένα σύνολο γενικών στρατηγικών, αλλά μάλλον διαστάσεις στις οποίες μια μεμονωμένη επιχείρηση θα μπορούσε να διαμορφώσει τη δική της στρατηγική. Ωστόσο, ο Porter διαφωνεί έντονα με αυτόν τον χαρακτηρισμό της θεωρίας του.

2.4. Θεωρίες και απόψεις για την Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης του Porter (1980 ; 1985 ; 1990) απαιτεί ένα προϊόν που «φαίνεται σε ολόκληρο τον κόσμο ως μοναδικό» για το οποίο ανταμείβεται με μια «τιμή premium». Ο Porter (1980, σελ. 38) προτείνει περαιτέρω ότι λόγω της ανάγκης για αποκλειστικότητα στρατηγικής διαφοροποίησης και υψηλό το μερίδιο αγοράς γενικά δεν συμβαδίζουν. Ομοίως, ο Porter (1985, 1990) τονίζει ότι η διαφοροποίηση είναι επίσης γενικά ασυμβίβαστη με ηγεσία κόστους.

2.4.1 Η ιδέα του Porter σχετικά με την «τιμή premium» είναι διφορούμενη. Οι περισσότερες αγορές μπορούν να απεικονιστούν σε τρία βασικά τμήματα ποιότητας-τιμής: premium, μέση τιμή και οικονομία (Datta, 1996). Ωστόσο, ο Porter φαίνεται να χρησιμοποίησε τον όρο «τιμή premium» μάλλον χαλαρά και δεν είναι σαφές τι σημαίνει πραγματικά. Γενικά, μια επιχείρηση που ανταγωνίζεται στον τομέα «premium» είναι απίθανο να αποκτήσει υψηλό μερίδιο αγοράς λόγω των υψηλών τιμών του. Έτσι, η θέση του Porter ότι η διαφοροποίηση και το υψηλό μερίδιο αγοράς δεν συμβαδίζουν μαζί σημαίνει ότι η αναφορά του στον όρο «τιμή premium» σημαίνει το τμήμα «premium».

2.4.2 Ανάγκη αναγνώρισης μιας σημαντικής διάκρισης: Τμηματοποίηση έναντι διαφοροποίησης

Ένα βασικό ερώτημα που χρειάζεται απάντηση είναι: «τιμή premium» σε σχέση με τι; Ο Porter (1985) λέει η διαφοροποίηση «είναι συνήθως δαπανηρή». Αλλά, αλλού (1985, σελ.163) λέει ότι «η διαφοροποίηση είναι εγγενώς σχετική», και έτσι μια «αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας πρέπει να συγκριθεί με εκείνη των ανταγωνιστών». Έτσι, πρώτα, μια εταιρεία πρέπει να καθορίσει ποιος είναι ο ανταγωνισμός.

2.4.3 «Τιμή premium» ή «premium τιμή»;

Πολλοί συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένου του Porter, ανέφεραν τη Mercedes ως παράδειγμα μιας εταιρείας που επιδιώκει στρατηγική διαφοροποίησης (Datta, 1996). Όπως αναφέρεται, η πολυτελής Mercedes E-class, η πολυτελής BMW σειρά 5 και το Ford Taurus μεσαίας τιμής -όλα τα μεσαίου μεγέθους αυτοκίνητα- είχαν εύρος τιμών, αντίστοιχα, 39.900 \$ - 49.900 \$, 37.900 \$- 49.900 \$ και 17.995 \$ - 22.000 \$. Είναι σαφές από το παραπάνω παράδειγμα ότι ο πρωταρχικός ανταγωνισμός της Mercedes E-class ήταν τότε (και εξακολουθεί να είναι) BMW 5-σειρών, όχι η Ford Taurus.

Ωστόσο, δεν μπορούμε να αναλογιστούμε τη διαφοροποίηση ξεχωριστά από την τμηματοποίηση ποιότητας-τιμής. Έτσι, η διαφοροποίηση μπορεί να

απεικονιστεί με δύο τρόπους: (1) διαφοροποίηση μεταξύ τμημάτων, και (2) διαφοροποίηση εντός τμημάτων. Η σύγκριση μεταξύ Mercedes E-class και Ford Taurus είναι ένα παράδειγμα διαφοροποίησης μεταξύ τμημάτων. Αλλά η σύγκριση μεταξύ Mercedes E-class και BMW 5-series είναι μια περίπτωση διαφοροποίησης εντός ενός τμήματος. Είναι σαφές ότι κάποιος θα βρει πολύ περισσότερο ανταγωνισμό μέσα στο ίδιο τμήμα από ότι μεταξύ τμημάτων.

Ας εξετάσουμε τις επιπτώσεις της δήλωσης του Porter ότι μια εταιρεία που ακολουθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να χρεώσει μια «τιμή premium». Είναι σαφές ότι η Mercedes E-class δεν ανταγωνίστηκε άμεσα με τη Ford Taurus. Έτσι, δεν έχει πολύ νόημα να πει κάποιος ότι η Mercedes διέταξε μια «premium τιμή» έναντι της Ford. Το επόμενο βήμα είναι να συγκριθεί η Mercedes E-class με τον άμεσο ανταγωνιστή της, τη BMW σειρά 5. Βασισμένο στο πάνω από τα δεδομένα τιμών, φαίνεται ότι η Mercedes δεν είχε «premium τιμή» έναντι της BMW. Τώρα ας συγκρίνουμε τη Mercedes E-class με έναν άλλο ανταγωνιστή στο τμήμα πολυτελείας: Lincoln Continental. Ενώ η Mercedes είχε ένα εύρος τιμών 39.900 \$ - 49.900 \$, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το Λίνκολν είχε τιμή 41.800 \$ (Αναφορές καταναλωτών, Απρίλιος 1996, σελ. 36). Έτσι, αν πάρουμε το υψηλό ή ακόμα και το μεσαίο σημείο του εύρους τιμών της Mercedes, μπορούμε να πούμε ότι η Mercedes έπαιρνε «premium τιμή» έναντι του Λίνκολν.

Συνοψίζοντας: Αντί να πούμε ότι η Mercedes ακολουθούσε μια στρατηγική διαφοροποίησης, είναι πιο κατάλληλο να δηλώσουμε ότι ανταγωνιζόταν στην κατηγορία «premium». Έτσι, το αποτέλεσμα της παραπάνω συζήτησης είναι ότι ενώ ο όρος "Τιμή premium" σημαίνει ανταγωνισμό στο τμήμα "premium" (π.χ. Mercedes), τη φράση "premium τιμή" σημαίνει να λάβετε υψηλότερη τιμή έναντι ενός ανταγωνιστή στο ίδιο τμήμα (π.χ. Mercedes over Lincoln)

Ο Porter (1980, σελ. 37) αναφέρει τη Mercedes ως παράδειγμα ενός μοναδικού προϊόντος. Σε μια μεταγενέστερη έρευνα, παρατηρεί ότι και η Mercedes και η BMW «δίνουν έμφαση στα αυτοκίνητα υψηλής απόδοσης» (1990). Μοναδικό σημαίνει «να είσαι ο μοναδικός στο είδος σου, χωρίς ίσο ή ισοδύναμο ». Δεδομένου ότι και η BMW ακολουθούσε το μονοπάτι της

«υψηλής απόδοσης», η Mercedes δεν μπορούσε πλέον να ληφθεί υπόψη ως μοναδική. Ακόμα και η Cadillac άρχισε να ανταγωνίζεται με τη Mercedes και τη BMW με την Catera το 1996 (Consumer Reports, April 1999). Αργότερα, ο Lincoln LS άρχισε να προκαλεί τους Γερμανούς σε αυτό το τμήμα. Στο τεύχος του Οκτωβρίου 1999

Οι Αναφορές καταναλωτών αναφέρουν ότι το Lincoln LS είναι το «καλύτερο αμερικανικό αυτοκίνητο που έχουμε οδηγήσει ποτέ» (σελ.24). Σύμφωνα με Αναφορές καταναλωτών (Απρίλιος 2009, σελ. 41) Το спор sedan Cadillac CTS είναι «τόσο ικανό όσο οι Γερμανοί αντίπαλοί του»

Όπως παρατήρησε ο Porter (1990), «υπάρχουν λίγα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δεν μπορούν να μιμηθούν», και ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσεται κυρίως από τη «βελτίωση, την καινοτομία και την αλλαγή».

2.4.4 Ανώτερη ποιότητα - όχι μοναδικότητα - πιο βιώσιμη

Στο παρελθόν οι πρώτοι-μετακινούμενοι μπόρεσαν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κράτησε για δεκαετίες (Porter, 1990) Όμως, έχουμε πλέον εισέλθει σε μια εποχή υπέρ-ανταγωνισμού (D’Aveni, 1994). Έτσι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποκτάται, είναι απίθανο να διαρκέσει πολύ αν μια επιχείρηση στηρίζεται στο ότι εισήλθε πρώτη στον κλάδο. Έτσι, ενώ η μοναδικότητα μπορεί να είναι ένας βιώσιμος στόχος σε μια στατική οικονομία, δεν συμβαίνει πλέον στο σημερινό δυναμικό παγκόσμιο περιβάλλον. Μια πολύ πιο βιώσιμη επιλογή είναι να προσφέρει ανώτερη ποιότητα έναντι των «κύριων ανταγωνιστών» Όλο και περισσότερες αγορές προϊόντων μοιάζουν σήμερα με ανταγωνιστικά αθλήματα.

2.4.5 Η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης είναι κεντρική για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία

Ο Porter (1980) προτείνει ότι οι «βασικές στρατηγικές είναι προσεγγίσεις για να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές», υπονοώντας ότι οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης προσφέρουν εξίσου βιώσιμη πορεία προς την

επιτυχία. Ωστόσο, όπως δείχνουν τα στοιχεία οι στρατηγικές διαφοροποίησης είναι πιο επικερδείς από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Οι Peters και Waterman (1982) λένε ότι οι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις σε διαφορετικές βιομηχανίες κλίνουν προς την αξία των πελατών σε αντίθεση με την «πλευρά κόστους της εξίσωσης κερδοφορίας». Τέτοιες εταιρείες «τείνουν να είναι περισσότερο καθοδηγούμενες από χαρακτηριστικά κοντά στον πελάτη παρά από τεχνολογία ή κόστος». Σύμφωνα με έρευνες, η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης είναι πολύ πιο θεμελιώδης για την ανταγωνιστική θέση και κερδοφορία από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα: συμπεριλαμβανομένου του μεριδίου αγοράς, του χαμηλού κόστους, της θέσης στην «καμπύλη μάθησης», (Gale, 1992; Buzzell & Gale, 1987).

Η χαμηλότερη ποιότητα και η έλλειψη καινοτομίας έπαιξαν βασικό ρόλο στην εικονική εξαφάνιση αμερικανικών εταιρειών από τη βιομηχανία ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης και την απώλεια της παγκόσμιας κυριαρχίας τους σε αγορές όπως αυτοκίνητα, χάλυβα και ελαστικά (Dertouzos, et al., 1989, Kotter, 1995).

2.5.5 Διαφοροποίηση συμβατή με υψηλό μερίδιο αγοράς - ακόμη και ηγετική θέση στο κόστος

Οι επικριτές του Porter υποστηρίζουν ότι η ηγεσία του κόστους και η διαφοροποίηση δεν είναι διχοτομία, αλλά μέρος μιας ευρείας συνέχειας (Hambrick, 1983; Jones & Butler, 1988; Karnani, 1984). Σε αντίθεση με τη σκέψη του, το υψηλό μερίδιο αγοράς μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας μια στρατηγική διαφοροποίησης. Μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί συχνά να οδηγήσει σε χαμηλή θέση κόστους: λόγω της αύξησης του όγκου των πωλήσεων, της καμπύλης μάθησης, των οικονομιών κλίμακας και πεδίου (Hill, 1988; Murray, 1988; Jones & Butler, 1988; Dess & Rasheed, 1992; Dess, Gupta, Hennert & Hill, 1995; Pitelis & Taylor, 1996). Η έρευνα, βασισμένη στη βάση δεδομένων PIMS, από τους Phillips, Chang και Buzzell (1983) και Gale και Buzzell (1989) επίσης υποστηρίζει αυτήν την άποψη. Οι συγγραφείς βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ υψηλότερης ποιότητας και μεριδίου αγοράς.

Το υψηλότερο μερίδιο αγοράς οδήγησε τότε σε χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος.

Ο Porter απέδωσε την προηγούμενη επιτυχία της GM στην αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία στη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ωστόσο, όπως υποστηρίχθηκε, τα θεμέλια της επιτυχίας της GM τέθηκαν στη δεκαετία του 1920 από τους Sloan's με την επαναστατική στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς, διαφοροποίησης και ευρείας ανταγωνιστικότητας. Αυτή είναι η στρατηγική που οδήγησε στο κυρίαρχο μερίδιο αγοράς της GM, το οποίο, με τη σειρά του, έκανε τη GM ηγέτη χαμηλού κόστους. Η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει επίσης την ιδέα ότι ορισμένες επιχειρήσεις μπορούν να υπερέχουν τόσο σε διαφοροποίηση όσο και σε χαμηλά επίπεδα κόστους. Ένα παράδειγμα είναι η παγκόσμια βιομηχανία τηλεόρασης στην οποία οι ιαπωνικές εταιρείες μπόρεσαν να επιτύχουν υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερο κόστος: και τα δύο ταυτόχρονα (Magaziner & Reich, 1982). Ο Miller (1992b, σελ. 403) διαπίστωσε ότι « η έντονη αναζήτηση οποιουδήποτε για μια γενική στρατηγική δεν φαίνεται να αποκλείει την επιδίωξη μιας άλλης.

Η Toyota Camry, ένα αυτοκίνητο μεσαίας τιμής, ήταν το αυτοκίνητο με τις μεγαλύτερες πωλήσεις στην Αμερική για δέκα χρόνια (Wired 2 the World, 15 Νοεμβρίου 2007). Η Toyota είναι επίσης ο κορυφαίος παραγωγός χαμηλού κόστους στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία (Thomson, Strickland & Gamble, 2008). Ακόμα και ο Porter (1980) αντιλαμβάνεται ότι «η θέση χαμηλού συνολικού κόστους μπορεί να μην είναι ασύμβατη με την διαφοροποίηση και τη διάκριση».

2.5.6 Ακόμα υψηλότερη ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος

Ένας σχεδιασμός προϊόντος που στοχεύει στην ευκολία κατασκευής μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής (Deming, 1986; Miller, 1992a). Η απλοποίηση του σχεδιασμού προϊόντος με τη μείωση του αριθμού ανταλλακτικών μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος (Porter, 1985, σελ. 105). Αυτό μπορεί ακόμη και να βελτιώσει την ποιότητα. Για παράδειγμα, το 1997 η Toyota Camry είχε επτά λιγότερα ανταλλακτικά από

το αντίστοιχο του 1996. Ωστόσο, κατάφερε να αντέξει σε αντίκτυπο 5 μιλίων την ώρα, σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο (Krebs, 1996).

Μια καινοτόμος τεχνολογία διεργασιών μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος (Porter, 1985, σελ. 105). Μερικές φορές, μπορεί ακόμη και να παράγουν υψηλότερη ποιότητα ταυτόχρονα με χαμηλότερο κόστος. Ένα παράδειγμα είναι η εισαγωγή τεχνολογίας στη βιομηχανία τηλεοπτικών συσκευών που είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερη αξιοπιστία και χαμηλότερο κόστος (Porter, 1983, σελ.482-503). Άλλο ένα παράδειγμα είναι η βιομηχανία κινητής τηλεφωνίας στην οποία η τεχνολογία επεξεργασίας όχι μόνο μείωσε το κόστος, ανέβασε και το επίπεδο απόδοσης (Oskarsson & Sjoberg, 1994).

Η διασφάλιση ποιότητας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της ποιότητας συμμόρφωσης - κάνοντας το σωστό την πρώτη φορά. Αλλά μια τέτοια διαδικασία μπορεί επίσης να μειώσει το συνολικό κόστος μειώνοντας τα απόβλητα και αυξάνοντας την παραγωγικότητα (Deming, 1986), και εξαλείφοντας την «ανάγκη για επιθεώρηση, επανεπεξεργασία και επιτάχυνση (Flynn & Flynn, 1996 ; Porter, 1985). Η μείωση των ελαττωμάτων του προϊόντος μπορεί επίσης να μειώσει το κόστος συντήρησης (Porter, 1985)

2.5.7 Η εναλλακτική λύση των Thompson, Strickland και Gamble έναντι της τυπολογίας του Porter

Σε αυτό που αποκαλούν στρατηγική «ευρείας διαφοροποίησης», η άποψη των Thompson, Strickland και Gamble (2008) είναι ότι η διαφοροποίηση είναι πολύ πιο περιεκτική από ότι στη θεωρία του Porter, επειδή δεν κάνουν διάκριση μεταξύ της κατηγορίας premium (π.χ. Mercedes και BMW) και της κατηγορίας μεσαίων τιμών (π.χ. Toyota και Honda). Μια άλλη στρατηγική που προσφέρουν είναι η «η στρατηγική με το καλύτερο κόστος για τους παρόχους»: μια υβριδική έκδοση που υιοθετεί ένα μέσο μεταξύ χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης. Ένα παράδειγμα που αναφέρουν είναι το Lexus . Προτείνουν ότι βασίζονται σε αυτό ως ηγέτης και ως παραγωγός χαμηλού κόστους, η Toyota χρησιμοποίησε την «κλασική στρατηγική παρόχου καλύτερου κόστους» όταν κυκλοφόρησαν το Lexus.

Ωστόσο, οι Hamel και Prahalad (1994) προσφέρουν μια διαφορετική προοπτική. «Η Toyota ξεκίνησε με εξωφρενικά φιλόδοξους στόχους για την ανάπτυξη του Lexus ». Έθεσε έναν συγκεκριμένο στόχο τιμών που επέτρεψε στην Toyota να υποτιμήσει την τιμή των γερμανικών πολυτελών αυτοκινήτων και «στη συνέχεια εργάστηκε πίσω από αυτό για να ανακαλύψει εκ νέου την ιδέα ενός πολυτελούς αυτοκινήτου».

Οι Stalk και Webber (1993) αναφέρουν την ολιστική διαδικασία που ακολούθησε η Toyota για να ξεκινήσει το Lexus. Η Toyota είχε συλλέξει μια τεράστια σειρά πληροφοριών σχετικά με την αξία των πελατών υψηλού εισοδήματος σε ένα αυτοκίνητο και, στη συνέχεια, αντίστροφης μηχανικής Lexus για να χτυπήσει την πρώτη ματιά στην πρώτη κυκλοφορία. Για την Toyota, το «Lexus δεν ήταν απλώς νέο αυτοκίνητο, αντιπροσώπευε έναν εντελώς νέο τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας». Η επιτυχία της Toyota ως παραγωγού χαμηλού κόστους δεν προήλθε από μια αδιάκοπη επιδίωξη μείωσης κόστους, όπως καθορίζεται από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους του Porter. Αντίθετα, προήλθε από το επαναστατικό σύστημα παραγωγής του, το οποίο βασίστηκε σε μια φιλοσοφία επίμονης εστίασης των πελατών και μια αδιάκοπη αφοσίωση στην ποιότητα (Nayak & Ketteringham, 1994).

2.6 Δύο αντικρουόμενες απόψεις για την ηγεσία του κόστους

Η προηγούμενη συζήτησή μας έδειξε ότι υπάρχουν δύο αντίθετες απόψεις σχετικά με την ηγεσία του κόστους. Το ένα είναι από το Porter που επιμένει ότι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση δεν μπορούν να συνυπάρχουν. Το άλλο είναι ότι μπορούν να συνδυαστούν.

2.6.1 Κριτικοί: Ηγεσία κόστους συμβατή με στρατηγική διαφοροποίησης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι επικριτές του Porter υποστηρίζουν ότι η ηγεσία του κόστους και η διαφοροποίηση δεν είναι διχοτομία, αλλά μέρος μιας ευρείας συνέχειας, και ότι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση μπορούν να συνδυαστούν για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.6.2 Porter:

Η ηγεσία του κόστους και η διαφοροποίηση ενσωματώνουν διαφορετικές φιλοσοφίες. Ο Porter (1985) υποστήριξε σταθερά ότι κάθε γενική στρατηγική αντιπροσωπεύει «ουσιαστικά διαφορετική διαδρομή προς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Έτσι, μια επιχείρηση πρέπει να κάνει μια επιλογή μεταξύ των γενικών στρατηγικών, διαφορετικά θα «κολλήσει στη μέση» (Porter, 1980, σελ. 41). Ο Porter (1980, 1985) τονίζει ότι κάθε γενική στρατηγική απαιτεί διαφορετική κουλτούρα: διαφορετικούς πόρους, διαφορετικές οργανωτικές δομές, διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης και ριζικά διαφορετικές φιλοσοφίες. Λέει ότι «η στρατηγική λογική της ηγεσίας του κόστους απαιτεί συνήθως μια εταιρεία να είναι ηγέτης του κόστους»

2.6.3 Ηγεσία κόστους έναντι διαφοροποίησης: Μια λανθασμένη επιλογή

Ο Porter έχει δίκιο να επιμένει ότι οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης –όπως τις έχει ορίσει– είναι γενικά ασυμβίβαστες. Ωστόσο, το βασικό πρόβλημα είναι ότι οι γενικές στρατηγικές του Porter είναι ασαφείς (Hambrick, 1983). Το ελάττωμα δεν είναι στη λογική του, αλλά στη βασική του υπόθεση ότι: (1) καθορίζει στρατηγική ηγεσίας κόστους ως ο μοναδικός δρόμος για την ηγεσία του μεριδίου αγοράς, και (2) παρουσιάζει μια περιορισμένη άποψη της διαφοροποίησης που βασίζεται στη μοναδικότητα και την premium τιμή. Ο Porter διευκρίνισε ότι μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους για να επιτύχει μερίδιο αγοράς. Δεδομένου ότι αυτή η στρατηγική βασίζεται σε μια τιμή που είναι χαμηλότερη από αυτήν του ανταγωνισμού, όπως ήδη συζητήθηκε, το χαμηλό κόστος καθίσταται κρίσιμο για την επιτυχία του. Έτσι, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσουμε τη λογική αυτής της στρατηγικής: (1) ότι η εταιρεία είναι «η επικεφαλής κόστους» και (2) ότι «το χαμηλό κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές γίνεται το θέμα που διατρέχει ολόκληρη τη στρατηγική» (Porter, 1985, 1980,).

Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική διαφοροποίησης του Porter απαιτεί ένα μοναδικό προϊόν που διαθέτει «premium» τιμή : μια στρατηγική που δεν είναι γενικά συμβατή με υψηλό μερίδιο αγοράς. Είναι σαφές ότι οι δύο στρατηγικές διαχωρίζονται μεταξύ τους: η καθεμία με διαμετρικά αντίθετο στόχο. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο Porter επιβεβαιώνει ότι τα δύο δεν μπορούν να αναμειχθούν σε ένα κοινό μείγμα.

Παρ 'όλα αυτά, ο τρόπος με τον οποίο απεικονίζονται οι δύο στρατηγικές μας προσφέρει μια λανθασμένη επιλογή. Όπως ήδη συζητήθηκε ,η στρατηγική διαφοροποίησης που βασίζεται στην ανώτερη ποιότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση να γίνει ηγέτης του μεριδίου αγοράς, και ως εκ τούτου, ακόμη και να γίνει ηγέτης χαμηλού κόστους. Έτσι, σε ένα τέτοιο σενάριο δεν χρειάζεται να ακολουθήσει μια επιχείρηση το άκαμπτο σχήμα που καθορίζεται από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους του Porter για να είναι ηγέτης χαμηλού κόστους.

2.6.4 Εσωτερικός προσανατολισμός της στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Σύμφωνα με τον Mathur (1986, σελ.93), ο Porter (1985) «φαίνεται να ενδιαφέρεται περισσότερο για την εσωτερική διαμόρφωση των δραστηριοτήτων, οι αντιλήψεις των πελατών φαίνεται να διαδραματίζουν μικρότερο ρόλο». Η στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει σαφώς εσωτερικό προσανατολισμό. Ωστόσο, ο πελάτης, και όχι το κόστος, πρέπει να είναι το σημείο εκκίνησης της στρατηγικής. Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση σταθερής συμπεριφοράς. Έτσι, ο Porter (1980) έχει προειδοποιήσει για τις παγίδες της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Ένας πιθανός κίνδυνος από αυτήν τη στρατηγική είναι ότι είναι η απλή αναζήτηση μπορεί να αφήσει μια επιχείρηση ευάλωτη σε κρίσιμο σφάλμα (Miller, 1992a). Για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργήσει νοοτροπία χαμηλού κόστους που μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη καταστροφή.

2.7. Ένα προτεινόμενο πλαίσιο ανταγωνισμού

Με βάση την προηγούμενη συζήτηση, παρουσιάζεται παρακάτω ένα πλαίσιο ανταγωνισμού που είναι πολύ διαφορετικό από αυτό του Porter που εξετάστηκε.

2.7.1 Διαφοροποίηση του ακρογωνιαίου λίθου της ανταγωνιστικής στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1988) η επιχειρηματική στρατηγική έχει μόνο δύο διαστάσεις: διαφοροποίηση και το πεδίο εφαρμογής. Έτσι, αν θέσουμε προσωρινά το πεδίο εφαρμογής, η διαφοροποίηση είναι ο μόνος τρόπος για να ανταγωνιστούν οι επιχειρήσεις. Αυτή η θέση ταιριάζει επίσης με την έννοια, που υποστηρίζεται από τον Levitt (1980) - και άλλους, συμπεριλαμβανομένου του Porter- ότι ακόμη και το λεγόμενο εμπόρευμα μπορεί να διαφοροποιηθεί. Λοιπόν, το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι αν θα γίνει διάκριση, αλλά πώς;

2.7.2 Η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης το επίκεντρο του ανταγωνισμού

Νωρίτερα έχουν παρουσιαστεί σημαντικά στοιχεία που δείχνουν πόσο κρίσιμη είναι η ποιότητα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού. Σε μια ανασκόπηση της μακράς ιστορίας της έρευνας που βασίζεται στο PIMS, ο Buzzell (2004) δηλώνει ότι «έδειξε σταθερά μια ισχυρή, θετική σχέση μεταξύ ποιότητας και κερδοφορίας».

Οι υποστηρικτές της διαχείρισης της ποιότητας (TQM) θεωρούν επίσης την πελατοκεντρική ποιότητα ως κεντρική για την ανταγωνιστική στρατηγική (Dean & Bowen, 1994). Έτσι, η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης πρέπει να είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της ανταγωνιστικής στρατηγικής, διότι είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων.

2.7.3 Ηγεσία για απόκτηση μεριδίου αγοράς: Διαφοροποίηση σε μέτριες τιμές

Αρκετοί συγγραφείς σημείωσαν ότι η τυπολογία των γενικών στρατηγικών του Porter αγνοεί τον κατακερματισμό της αγοράς (Sandberg, 1986; Wind & Robertson, 1983). Η πιο κριτική ιδέα που λείπει από την τυπολογία του είναι

η έννοια της τμηματοποίησης ποιότητας-τιμής (Datta, 1978; Datta, 1996). Προτείνεται ότι ο καλύτερος τρόπος για την αναζήτηση ηγετικού μεριδίου αγοράς στις περισσότερες αγορές καταναλωτών είναι να καλυφθεί η μεσαία τάξη, ανταγωνιζόμενη την κατηγορία μεσαίων τιμών. Αυτός είναι ο κοινωνικοοικονομικός τομέας που αντιπροσωπεύει 40% των νοικοκυριών στην Αμερική (Datta, 2010a). Είναι επίσης η ομάδα πελατών της P & G –μια από τις κορυφαίες παγκόσμιες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων- έχει υπηρετήσει με επιτυχία στο παρελθόν (Datta, 2010b).

Όμως, για να γίνει κάποιος ηγέτης του μεριδίου αγοράς πρέπει να διακριθεί προσφέροντας -σε σχέση με τον ανταγωνισμό- μια υψηλότερη στην αντίληψη των πελατών ποιότητα σε κάπως υψηλότερη τιμή. Αυτό είναι απαραίτητο για δύο λόγους: (1) για τη διατήρηση της εικόνας της ποιότητας και (2) να διασφαλίσει ότι η στρατηγική είναι κερδοφόρα και βιώσιμη .

2.8 Ο κρίσιμος ρόλος των στρατηγικών «outracing»

Ακριβώς όπως οι ηγέτες χαμηλού κόστους δεν μπορούν να αγνοήσουν τη διαφοροποίηση, οι ηγέτες στη διαφοροποίηση, επίσης, δεν μπορούν να αγνοήσουν το κόστος. Οι Gilbert και Strebel (1989) δηλώνουν ότι η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος επηρέασε έντονα τις παραδοσιακές προσεγγίσεις στη στρατηγική. Αυτή η θεωρία προϋποθέτει «σαν ο κύκλος ζωής του προϊόντος να δοθεί σε ποια στρατηγική θα έπρεπε να ανταποκριθεί, παρά μια διαδικασία που πρέπει να διαμορφώσει η στρατηγική »(Datta, 1998). Οι Gilbert και Strebel (1987) υποστηρίζουν ότι στις εξελισσόμενες αγορές η επιτυχία δεν προέρχεται από μια μονόπλευρη επιδίωξη είτε στρατηγικής ηγεσίας κόστους (μείωση κόστους διαδικασίας) είτε στρατηγικής διαφοροποίησης (αντιληπτή αξία προϊόντος).

Αντίθετα, προέρχεται από μια στρατηγική «outracing» για να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Μια στρατηγική outracing περιλαμβάνει την ικανότητα να προσθέτει τη μια στρατηγική στην άλλη καθώς η αγορά περνά από μια μετάβαση μεταξύ τυποποίησης και αναζωογόνησης.

Ο Porter (1985, σελ.194), έχει επίσης αναγνωρίσει αυτό το δίλημμα αποδοτικότητας και καινοτομίας, επειδή η καινοτομία προϊόντων είναι ο εχθρός της αποτελεσματικότητας. Οι Abernathy και Wayne (1974) προτείνουν ότι για να επιτευχθεί μια επιτυχημένη εξέλιξη της μαθησιακής καμπύλης, ένας κατασκευαστής χρειάζεται ένα τυπικό προϊόν. Αντί να εισάγουμε συνεχώς μια νέα ροή προϊόντων, οι οπαδοί αυτής της στρατηγικής βασίζονται στον καθορισμό του ρυθμού της βιομηχανίας μέσω μοντέλου σημαντικών περιοδικών αλλαγών. Ο χρόνος μεταξύ τέτοιων περιοδικών καινοτομιών χρησιμοποιείται στη συνέχεια για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους σε σχετικά σταθερό περιβάλλον. Η IBM εφάρμοσε με επιτυχία αυτήν τη στρατηγική στον κλάδο των υπολογιστών (Levitt, 1986, σελ. 10-14).

2.9 Μια λεπτή αλλαγή στη σκέψη του Porter

Μια σημαντική κριτική για τον Porter (1980, 1985) είναι ότι το πλαίσιο του είναι στατικό και εφαρμόζεται υπό σταθερές συνθήκες (Moran & Ghoshal, 1999; Datta, 1998; Ghoshal & Bartlett, 1997 ; D'Aveni, 1994 ; Hamel & Prahalad, 1994, Mintzberg, 1990). Ωστόσο, ο Porter (1990) αναγνώρισε τη σημασία της καινοτομίας στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος , οπότε πρότεινε μια δυναμική θεωρία στρατηγικής διαχείρισης (Porter, 1991).

Φαίνεται ότι οι απόψεις του Porter σχετικά με τις στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους έχουν υποστεί επίσης μια λεπτή, αλλά αξιοσημείωτη αλλαγή. Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εθνών, ο Porter (1990) λέει ότι μια ανταγωνιστική στρατηγική που βασίζεται στη διαφοροποίηση προσφέρει πλεονεκτήματα υψηλότερης τάξης επειδή είναι πιο βιώσιμα. Αντίθετα, μια ανταγωνιστική θέση με βάση το χαμηλό κόστος παρέχει πλεονεκτήματα χαμηλότερης τάξης επειδή μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Ενισχύοντας περαιτέρω τη διαφοροποίηση, ο Porter (1990) υποδηλώνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνεται πρωτίστως από «βελτίωση, καινοτομία και αλλαγή». Αλλά ίσως η πιο αξιοσημείωτη ένδειξη αυτής της αλλαγής στις απόψεις του είναι αυτή η δήλωση: ότι "τα

περισσότερα προϊόντα είναι διαφοροποιημένα". Όπως έχουμε αναφέρει προηγουμένως, Porter νωρίτερα είχε αναγνωρίσει ότι ακόμη και ένα εμπόρευμα μπορεί να διαφοροποιηθεί.

Αυτή η διαδικασία αλλαγής φαίνεται να ξεκίνησε πολύ νωρίτερα. Τα ακόλουθα σχόλια από τον Porter (1985) ενισχύουν περαιτέρω την ιδέα ότι φαίνεται να έχει συμβεί μια σημαντική αλλαγή στη σκέψη του προς την ανωτερότητα της διαφοροποίησης έναντι της ηγεσίας του κόστους: «Η τιμή, αντί του κόστους πρέπει να χρησιμοποιείται για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης, καθώς οι επιχειρήσεις συχνά σκόπιμα αυξάνουν το κόστος τους για να βάλουν μια premium τιμή μέσω διαφοροποίησης ».

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Abernathy, W. J. & Wayne, K.. (1974). Limits of the learning curve. *Harvard Business Review*, 52(5), 109-119.
2. Acar, A. Z., & Zehir, C. (2010). The Harmonized Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689-711.
3. Bal, Y. (2011). The effect of competitive strategies on human resource management practices (Unpublished doctoral dissertation). Istanbul University Institute of Social Sciences, Istanbul.
4. Barney, J. & Hesterly, W. S. (2011). *Strategic management and competitive advantage: concepts (4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
5. Buzzell, R. D.. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5), 478-483
6. Caves, R. E.. (1987). *American industry: Structure, conduct, performance (6th ed.)*. Englewood, NJ: Prentice Hall.
7. Daft, R. L. (1983). Learning the craft of organizational research. *Academy of Management Review*, 8(4), 539-546
8. Datta, Y.. (1996). Market segmentation: An integrated framework. *Long Range Planning*, 29(6), 797-811.
9. D'Aveni, R. A. & Gunther, R.. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press
10. Dean, J. W., Jr. & Bowen, D. E.. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
11. Deming, W. E.. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
12. Dess, G.G. and Davis, R.S. (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 647-488
13. Eraslan, İ. H. (2008). The effects of competitive strategies on firm performance: A study in Turkish textile and apparel industry considering the

- mediating role of value chain activities (Unpublished doctoral dissertation).
Boğaziçi University Social Sciences Institute, İstanbul.
14. Flynn, E. J. & Flynn, B. R.. (1996). Achieving simultaneous cost and differentiation competitive advantage through continuous improvement: World class manufacturing as a competitive strategy. *Journal of Managerial Issues*, 8(3), 360-379.
 15. Gale, B. T. & Buzzell, R. D.. (1989). Market perceived quality: Key strategic concept. *Planning Review*, 17(2), 6-15, 48.
 16. Gale, B. T.. (1992). Quality comes first when hatching power brands. *Planning Review*, 20(4), 4-9.
 17. Giddens-Emig, K.. (1983). Portfolio planning: A concept in controversy. *Managerial Planning*, 32(3), 4-14.
 18. Gilbert, X. & Strebel, P.. (1987). Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy*, 8(1), 28-36.
 19. Gilbert, X. & Strebel, P.. (1989). From innovation to outpacing. *Business Quarterly*, 54(1), 19-22.
 20. Ghemawat, P. (1999), *Strategy and the Business Landscape*, Pearson Prentice Hall, Upper SaddleRiver, NJ.
 21. Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 114-135.
 22. Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, pp. 109-122
 23. Hambrick, D.C. (1983b), "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 26 No. 4, pp. 687-707.
 24. Hamel, G. & Prahalad, C. K.. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
 25. Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA

26. Jones, G. R. & Butler, J. E.. (1988). Costs, revenue, and business-level strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 202-213.
27. Karnani, A.. (1984). Generic competitive strategies-An analytical approach. *Strategic Management Journal*, 5(4), 367-380.
28. Kiechel, W., III (1981a, October 5). The decline of the experience curve. *Fortune*, 139-146.
29. Kiechel, W., III (1981b, October 19). Three (or four, or more) ways to win. *Fortune*, 181, 184, 188.
30. Kim, E., Nam, D. and Stimpert, J. (2004), "The applicability of Porter's Generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions", *Journal of Management*, Vol. 30 No. 5, pp. 569-589.
31. Krebs, M.. (1996, October 27). 1997 Toyota Camry: Indeed, less is more. *The New York Times*
32. Levitt, T.. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
33. Lieberman, M.B. (1982), "The learning curve, pricing, and market structure in the chemical processing industries", PhD thesis, Harvard University, Cambridge, MA.
34. Magaziner, I. C. & Reich, R. B.. (1982). *Minding America's business: The decline and rise of the American economy*. New York: Vintage Books.
35. Mathur, S. S.. (1986). Strategy: Framing business intentions. *Journal of General Management*, 12(1), 77-97
36. Miller, D.. (1992a). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13, 37-41.
37. Miller, D.. (1992b). Generic strategies: Classification, combination, and context. In: Shrivastava, P., Huff, A. & Dutton, J. (Eds.), *Advances in strategic management*, 8, Greenwich, CT: JAI Press, 391-408.
38. Miller, A. & Dess, G. G.. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.

39. Mintzberg, H.. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. In: Lamb, R. & Shrivastava, P. (Eds.), *Advances in strategic management: A research annual*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, 1-67.
40. Mintzberg, H. (1987), "The strategy concept I: five Ps for strategy", *California Management Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 11-24.
41. Moran, P. & Ghoshal, S.. (1999). Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of Management Review*, 24(3), 390-412.
42. Murray, A. I.. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
43. Nayak, P. R. & Ketteringham, J. M.. (1994). *Break-Throughs!* (rev. edn). San Diego, CA: Pfeiffer and Co.
44. Oskarsson, C. & Sjoberg, N.. (1994). Technology analysis and competitive strategy: The case of mobile telephones. *Technology Analysis & Strategic Management*, 6(1), 3-19.
45. Partridge, M. & Perren, L.. (1994). Developing strategic direction: Can generic strategies help? *Management Accounting (London, England)*, 72(5), 28-29.
46. Peters, T. J. & Waterman, R. H., Jr.. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
47. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.
48. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
49. Porter, M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 61-78.
50. Porter, M. (2001), "Strategy and the internet", *Harvard Business Review*, March, Vol. 79 No. 3, pp. 62-78.
51. Rachman, D. J. & Mescon, M. H.. (1979). *Business today* (2nd ed.). New York: Random House.
52. Rajiv D. Banker, Raj Mashruwala, Arindam Tripathy(2014)," Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?", *Management Decision* Vol. 52 No. 5, 2014 pp. 872-896 Emerald Group Publishing Limited 0025-1747

53. Rugman, A. & Hodgetts, R., (2000). *International business: A strategic management approach* (2nd ed.). New York and London: Prentice Hall
54. Sandberg, W. R.. (1986). *New venture performance: The role of strategy and industry structure*. Lexington, MA: Lexington Books. Speed, R. J.. (1989). Mr. Porter! A reappraisal of competitive strategy. *Marketing Intelligence and Planning*, 77, 8-11. Stalk, G., Jr. & Webber, A. M.. (1993). Japan's dark side of time. *Harvard Business Review*, 71(4), 93-102.
55. Teece, D. C., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
56. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1996). *Strategic management: Concepts and cases*.(9th ed.). USA: Irwin McGraw-Hill
57. Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E.. (2008). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill /Irwin.
58. Treacy, M. and Wiersema, F. (1993), "Customer intimacy and other value disciplines", *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 1, pp. 84-93.
59. Wensley, R.. (1981). Strategic marketing: Betas, boxes, or basics. *Journal of Marketing*, 45(3), 173-182.
60. Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2002). *Strategic management and business policy* (8th ed.)Massachusetts: Prentice Hall.
61. Wind, Y. & Robertson, T. S.. (1983). Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12-25.

Κεφάλαιο 3

Σύντομη Χρηματοοικονομική Ιστορία της Αεροπορικής Βιομηχανίας Η.Π.Α.

Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της ενότητας είναι να παρέχει μια σύντομη ιστορία της αεροπορικής βιομηχανίας, τονίζοντας τα πιο σημαντικά οικονομικά και χρηματοοικονομικά γεγονότα. Επιπλέον, η αεροπορική βιομηχανία είναι μοναδική στο ότι έχει βιώσει μετάβαση από πλήρη οικονομική ρύθμιση σε πλήρη οικονομικό ανταγωνισμό. Αυτό παρέχει μια πειραματική ρύθμιση για τη δοκιμή της οικονομικής επίδρασης αυτής της μετάβασης στη βιομηχανία στο σύνολό της.

3.1 Το παράδοξο της αεροπορικής βιομηχανίας

Σε μια σοσιαλιστική οικονομική κοινωνία, το κεφάλαιο ανήκει συλλογικά και οι αποφάσεις σχετικά με η κατανομή του κεφαλαίου υποκινείται θεωρητικά από την ανησυχία για τις ανάγκες των άλλων. Σε αυτό το οικονομικό σύστημα, υπάρχει λίγο (εάν υπάρχει) κίνητρο για τη βελτιστοποίηση της επιχειρηματικής επίδοσης που οδηγεί σε μια αναποτελεσματική οικονομία. Αντίθετα, το κεφάλαιο σε μια καπιταλιστική οικονομική κοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο. Η κατανομή και η κατανομή του κεφαλαίου καθορίζονται από την προσφορά και τη ζήτηση που εισάγει τον ανταγωνισμό στην αγορά. Η απειλή που θέτουν οι ανταγωνιστές παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο για τη βελτιστοποίηση της επίδοσης των επιχειρήσεων και την επιβίωση με τη μεγιστοποίηση της ποιότητας του προϊόντος ενώ ελαχιστοποιεί το κόστος του. Εάν επιτευχθούν και οι δύο αυτοί στόχοι και εάν υπάρχει ανάγκη ή επιθυμία για το προϊόν στην κοινωνία, τότε το κεφάλαιο θα μεταφερθεί στον προμηθευτή. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) "Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Η ισορροπία προσφοράς και ζήτησης είναι ο μηχανισμός με τον οποίο μεταφέρεται το κεφάλαιο και αυτή η ισορροπία καθορίζεται από την τιμή. Βασικά, οι προμηθευτές ζητούν τιμές που μεγιστοποιούνται τα κέρδη τους,

ενώ οι καταναλωτές πληρώνουν τιμές που ελαχιστοποιούν το κόστος τους σε σχέση με το προϊόν που λαμβάνουν. Εάν οι προμηθευτές και οι καταναλωτές συμφωνήσουν σε μια τιμή, μια αμοιβαία επωφελής ανταλλαγή λαμβάνει χώρα και η αγορά καθαρίζεται. Εάν δεν μπορούν να συμφωνήσουν σε μια τιμή, τότε η αγορά δεν θα είναι σαφής, ο προμηθευτής δεν θα είναι σε θέση να αποκτήσει κεφάλαιο και τελικά, το προϊόν θα αφαιρεθεί από την κοινωνία. Επομένως, εάν ένας προμηθευτής επιθυμεί να αποκτήσει κεφάλαιο, πρέπει να προσφέρει προϊόν σε τιμή αρκετά χαμηλή για να προσελκύσει τη ζήτηση. Όμως, για να επιβιώσει, πρέπει να λάβει μια τιμή αρκετά υψηλή για να καλύψει το κόστος της. Εάν και οι δύο αυτές προϋποθέσεις πληρούνται, τότε επιτυγχάνεται ισορροπία, ο παραγωγός θα είναι σε θέση να επιβιώσει και το προϊόν θα είναι διαθέσιμο στην κοινωνία. Ωστόσο, εάν η ισορροπία της αγοράς δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε ο παραγωγός δεν μπορεί να επιβιώσει και το προϊόν δεν θα είναι πλέον διαθέσιμο. Ως εκ τούτου, η τιμή είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση της επιχείρησης.

Η θεωρία της αποτελεσματικότητας της αγοράς γενικά υποστηρίζει ότι αυτή η τιμή ισορροπίας θα αντικατοπτρίζει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με το προϊόν. Κατά συνέπεια, ασυνήθιστα θετικά κέρδη δεν μπορεί να κερδίσει μακροπρόθεσμα επειδή άλλοι, έχοντας πλήρη γνώση, θα μπουκ στην αγορά και θα ανταγωνίζονται για μερίδιο αγοράς. Φυσικά, αυτό αυξάνει την προσφορά, οπότε εάν δεν αυξηθεί η ζήτηση, θα μειώσει τις τιμές μειώνοντας έτσι τα κέρδη. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Ομοίως, η αποτελεσματικότητα της αγοράς συνεπάγεται επίσης ότι τα ασυνήθιστα αρνητικά κέρδη δεν θα γίνονται αποδεκτά για μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω του κόστους ευκαιρίας του κεφαλαίου. Δηλαδή, εάν ένας προμηθευτής δεν μπορεί να λάβει μια τιμή που παρέχει απόδοση μεγαλύτερη ή ίση με το κόστος ευκαιρίας, τότε ο προμηθευτής δεν θα προσφέρει το προϊόν, αντίθετα, θα επιλέξετε την επόμενη καλύτερη εναλλακτική λύση.

Το θεωρητικό αποτέλεσμα της αποτελεσματικότητας της αγοράς είναι ότι μετά την προσαρμογή για τον κίνδυνο, όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να

κερδίζουν πανομοιότυπα κέρδη. Εάν μια επιχείρηση κερδίζει περισσότερα, τότε ο ανταγωνισμός πρέπει να αυξηθεί, ο οποίος θα μειώσει τα πλεονάζοντα κέρδη. Εάν μια εταιρεία κερδίζει λιγότερα, τότε ο ανταγωνισμός θα μειωθεί γιατί κάποιες επιχειρήσεις εξέρχονται από την αγορά και τα κέρδη των υπόλοιπων επιχειρήσεων θα αυξηθούν. Αυτή είναι η βάση της οικονομίας στην αγορά και υποδηλώνει ότι οι δυνάμεις του παραγωγού και η προθυμία να προμηθεύσει ένα αγαθό (προσφορά) και η ικανότητα και η προθυμία των καταναλωτών να αγοράσουν ένα αγαθό (ζήτηση) είναι αυτά που θα καθορίσουν για το ποια αγαθά υπάρχουν στην κοινωνία και σε ποια τιμή.

Σε αντίθεση με αυτές τις θεωρίες είναι η ίδια η ύπαρξη της αεροπορικής βιομηχανίας. Η αεροπορική βιομηχανία ξεκίνησε με τον νόμο του 1938. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι το προϊόν της βιομηχανίας είναι σε ζήτηση και έχει γίνει ανάγκη, η αεροπορική βιομηχανία ανέκαθεν οικονομικά αγωνίζεται και εξαρτάται από την κρατική υποστήριξη για επιβίωση (KPMG Εταιρική χρηματοδότηση, www.kpmg.com). Πράγματι, ο Chan (2000) τεκμηριώνει ότι κατά την περίοδο 1989-1991, οι αεροπορικές εταιρείες έχασαν συνολικά 10 δισεκατομμύρια δολάρια που οδήγησαν τη βιομηχανία στο σύνολό της σε αρνητικά σωρευτικά κέρδη. Η βιομηχανία πήγε και πάλι σε αρνητικά σωρευτικά κέρδη το έτος 2002. Η κληρονομιά των αεροπορικών εταιρειών φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με σχεδόν με όλες τις οικονομικές θεωρίες, αλλά αυτές οι αεροπορικές εταιρείες εξακολουθούν να πετούν. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) "Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Η βιομηχανία αερομεταφορών εξετάζεται από δύο ευρείες προοπτικές: αυτή της εταιρείας και του επενδυτή. Η εταιρική ανάλυση επικεντρώνεται στην οικονομική απόδοση της αεροπορικής βιομηχανίας στο σύνολό της σε σύγκριση με άλλες βιομηχανίες. Ενώ η επενδυτική ανάλυση επικεντρώνεται στην απόδοση των τιμών των μετοχών και τη συμπεριφορά της αεροπορικής βιομηχανίας σε σύγκριση με άλλες βιομηχανίες και το χαρτοφυλάκιο της αγοράς. Επίμαχο θέμα είναι η ικανότητα της βιομηχανίας να προσελκύει κεφάλαια και να δημιουργήσει αξία.

3.2 Η προ-κανονιστική περίοδος (1914-1938)

Η πρώτη αμερικανική εμπορική πτήση έγινε το 1914 όταν οι επιβάτες πλήρωσαν 5,00\$ για μια πτήση 18 μιλίων κατά μήκος της γραμμής αεροπορικών σκαφών της Αγίας Πετρούπολης-Τάμπα (Morrison και Winston, 1995). Μετά την εναρκτήρια πτήση το 1914, η βιομηχανία έλαβε την πρώτη σημαντική ώθηση το 1925 όταν ο Kelly Act του 1925 άρχισε να καταργεί σταδιακά τη χρήση των αεροσκαφών του Ταχυδρομείου για την παράδοση της αλληλογραφία, και άρχισε να συμβάλει στη χρήση ιδιωτικών αεροσκαφών (O'Conner, 2001). Εκείνη την εποχή, ο γενικός διευθυντής του ταχυδρομείου άρχισε να παρέχει εξουσιοδότηση δρομολογίων σε αεροπορικές εταιρείες βάσει των προσφορών τους για παροχή υπηρεσίας αεροπορικής αποστολής. Η παράδοση αεροπορικής αποστολής ήταν το βασικό επιχειρηματικό στοιχείο των αεροπορικών εταιρειών κατά τη διάρκεια αυτή και η εξυπηρέτηση επιβατών ήταν κάτι παραπάνω από επιδότηση. Ως εκ τούτου, ο γενικός διευθυντής του ταχυδρομείου ήταν ο ρυθμιστής των εμπορικών αεροπορικών μεταφορών. Επίσης κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ο νόμος περί αεροπορικού εμπορίου του 1926 ξεκίνησε τον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας και την υποδομή του αεροδρομίου. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Στις αρχές της δεκαετίας του 1930, ο γενικός διευθυντής του ταχυδρομείου επιδίωξε να αναπτύξει έναν εθνικό εναέριο σύστημα μεταφοράς, από το οποίο δημιουργήθηκαν οι πρώτες μεγάλες αεροπορικές εταιρείες -American, Eastern, United και Trans World. Επειδή έχασαν προσωρινά τις κυβερνητικές συμβάσεις τους λόγω της νομικής επιβάρυνσης του μονοπωλίου, καμία από τις αεροπορικές εταιρείες δεν παρουσίασε κέρδος πριν από το 1938. Η αεροπορική βιομηχανία έχει βιώσει τουλάχιστον τρία σημαντικά οικονομικά γεγονότα σε αυτήν ιστορία. Ο πρώτος ήταν η θέσπιση του Νόμου Πολιτικής Αεροναυτικής του 1938 που επιδίωξε η κυβέρνηση για να ελέγχει τη βιομηχανία μέσω περιορισμών των ναύλων και των δρομολογίων. Το δεύτερο

ήταν η θέσπιση του νόμου περί απορρύθμισης των αεροπορικών εταιρειών του 1978, ο οποίος σταμάτησε την πολιτική αεροναυτική δράση και επέτρεψε στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης μέσω του ανταγωνισμού να καθορίσουν τις τιμές. Τελικά, το τρίτο σημαντικό γεγονός ήταν η χρήση εμπορικών αεροσκαφών για την εκτέλεση μιας από τις μεγαλύτερες τρομοκρατικές πράξεις στην ιστορία. Αυτό το γεγονός συνέβη στη Νέα Υόρκη στις 11 Σεπτεμβρίου του 2001 και έδωσε καταστροφικό οικονομικό πλήγμα στη βιομηχανία. Αυτά τα γεγονότα θεωρούνται «σημαντικά» επειδή δημιούργησαν ένα σαφές και προσδιορισμένο διαρθρωτικό διάλειμμα στις οικονομικές χρονοσειρές της βιομηχανίας. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) “ Airline Industry Strategies, Operations and Safety” Nova Science Publishers, Inc.)

3.3. Η περίοδος του κανονισμού (1938-1978)

Ο νόμος του 1938 τέθηκε σε ισχύ στις 22 Αυγούστου 1938 και έφερε διακρατικές και διεθνείς κοινές αεροπορικές εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών υπό τον άμεσο οικονομικό κανονισμό του Συμβουλίου Πολιτικής Αεροπορίας(CAB). Προφανώς, η πρόθεση ήταν να προστατευθεί ο καταναλωτής από την εκμετάλλευση των εταιρειών. Ωστόσο, η Ιορδανία (1970) διαπίστωσε ότι το πραγματικό αποτέλεσμα ήταν στην πραγματικότητα να δημιουργήσει ένα ολιγοπώλιο αεροπορικής εταιρείας.

Το ολιγοπώλιο σε οποιαδήποτε βιομηχανία διαμορφώνεται έτσι ώστε οι παραγωγοί ως ομάδα να μπορούν να χρεώνουν υψηλότερες τιμές από ότι θα μπορούσαν να χρεώσουν εάν ανταγωνίζονταν ο ένας τον άλλον άμεσα. Σε τέτοιες βιομηχανίες, οι καταναλωτές καταλήγουν να πληρώνουν υψηλότερη τιμή από ό, τι σε βιομηχανίες με ελεύθερο ανταγωνισμό. Έτσι, ένα ολιγοπώλιο εξυπηρετεί να αυξήσει το κόστος της βιομηχανίας για την κοινωνία. Συγκρίνοντας τις αεροπορικές εταιρείες βάσει του κανονισμού CAB με αυτοί που δεν εμπίπτουν στον κανονισμό τους, αυτό ακριβώς βρήκε ο Jordan (1970).

Η CAB είχε ρυθμιστική ισχύ στους τομείς εισόδου, εξόδου, υπηρεσίας και τιμής εντός της βιομηχανίας. Για παράδειγμα, καμία αεροπορική εταιρεία δεν θα μπορούσε να παρέχει προγραμματισμένη διακρατική υπηρεσία με αεροσκάφος έχοντας βάρος απογείωσης πάνω από 12.500 λίρες, εκτός εάν έχει εγκριθεί ειδικά από την CAB. Προφανώς, το αποτέλεσμα αυτών των απαιτήσεων ήταν ο περιορισμός του αριθμού των αεροσκαφών στη βιομηχανία στους πρωτοπόρους μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας (κορμός, τοπική εξυπηρέτηση, μεταφορείς φορτίου και συμπληρωματικών μεταφορέων). Δηλαδή, αυτοί που ήταν οι πρώτοι φαίνεται να προστατεύονται αποτελεσματικά από την οικονομική δυσχέρεια μέσω του CAB. Ως εκ τούτου, δεν υπήρχε ανάγκη για πρόσθετη εξυπηρέτηση. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) "Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

3.3.1 Κανονισμός εισόδου σε αγορά

Γενικότερα, προκειμένου να δοθεί σε μια αεροπορική εταιρεία πιστοποιητικό εισόδου σε μια αγορά, η προτεινόμενη υπηρεσία πρέπει να έχει κριθεί απαραίτητη και χρήσιμη από το κοινό. Επιπλέον, η αεροπορική εταιρεία έπρεπε να είναι «κατάλληλη, πρόθυμη και ικανή» να εκτελέσει την υπηρεσία (O'Conner, 2001).

Ωστόσο, το ζήτημα των ανταγωνιστικών δυνάμεων της αγοράς καθοδηγείται από το τους κανονισμούς εισόδους της αγοράς. Ανταγωνισμός στο βαθμό που είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της ορθής ανάπτυξης ενός συστήματος αεροπορικών μεταφορών κατάλληλα προσαρμοσμένων στις ανάγκες του εξωτερικού και του εσωτερικού εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ταχυδρομικής Υπηρεσίας και της εθνικής άμυνας. Στην πράξη, αν ο ανταγωνισμός ήταν «απαραίτητος» ήταν συχνά και συζητήσιμος. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της ρυθμιζόμενης περιόδου, η CAB ακολούθησε ένα «δόγμα τεκμηρίωσης» που έτεινε να αυξήσει τον ανταγωνισμό και το όφελος της

αμφιβολίας υποθέτοντας ότι το κόστος λειτουργίας δεν θα αυξηθεί σημαντικά. Έτσι, σύμφωνα με τον O'Conner (2001), υπήρξε μια γενική τάση του αυξημένου ανταγωνισμού στις περισσότερες αγορές από το 1938 - το 1978.

Αντίθετα, οι Edelman και Baker (1996) αναφέρουν ότι μεταξύ του 1938 και του 1978, η CAB το έκανε να μην παραχωρήσει μια διαδρομή μεγάλη απόσταση σε έναν νέο αερομεταφορέα παρά τα περισσότερα από 150 αιτήματα.

Επιπλέον, οι Brady και Cunningham (2001) τεκμηριώνουν ότι η CAB απέρριψε και τις 94 αιτήσεις για κορμό κοινής μεταφορικής αρχής που κατατέθηκαν μεταξύ 1950 και 1975. Έτσι, ο πραγματικός βαθμός ανταγωνισμού είναι ασαφής, αλλά αν ο ανταγωνισμός αυξηθεί, φαίνεται να ήταν στις μικρότερες αγορές.

3.3.2 Κανονισμός εξόδου από μια αγορά

Εκτός από τις προϋποθέσεις εισόδου, καμία αεροπορική εταιρεία δεν θα μπορούσε να εξέλθει από την αγορά χωρίς την εξουσιοδότηση της CAB. Όπως αποδεικνύεται, προφανώς οι μόνες εξόδους κατά τη διάρκεια της μελετημένης χρονικής περιόδου του 1946-1965 έγινε μέσω συγχώνευσης ή εξαγοράς από άλλο πιστοποιημένο φορέα. Μαζί, η είσοδος και οι απαιτήσεις εξόδου περιόρισαν τον αριθμό των αερομεταφορέων που υπάρχουν, μειώνοντας έτσι τον ανταγωνισμό.

3.3.3 Η ρύθμιση των υπηρεσιών

Όσον αφορά τη ρύθμιση των υπηρεσιών, η ισχύς του CAB ήταν περιορισμένη. Έτσι, η διαφορά στο επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχουν οι αερομεταφορείς ήταν πιθανώς η πιο ανταγωνιστική στον τομέα της βιομηχανίας. Ωστόσο, για τους τοπικούς παρόχους υπηρεσιών, δεδομένου ότι οι τιμές ελέγχονταν από την CAB και η CAB εξέδωσαν δικαιώματα μονοπωλίου στις περισσότερες αγορές, υπήρχε λίγο κίνητρο για αυτούς τους μεταφορείς για να

μεγιστοποιήσουν την ποιότητα της υπηρεσίας τους. Φυσικά, σε αυτό το περιβάλλον, υποφέρει η ποιότητα της υπηρεσίας.(Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Αντίθετα, οι μεγαλύτεροι μεταφορείς φορτηγών συχνά είχαν τουλάχιστον έναν άλλο ανταγωνιστή τους στην αγορά. Έτσι, θα μπορούσαν να ανταγωνίζονται για μερίδιο αγοράς προσπαθώντας να παρέχουν υψηλότερη ποιότητα υπηρεσίας. Ο διαγωνισμός κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής δημιούργησε την έννοια της «υπηρεσίας πούλμαν», η οποία εισήχθη από την Capital Airlines το 1948. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ορισμένοι επιβάτες θα προτιμούσε να θυσιάσει την ποιότητα σε αντάλλαγμα χαμηλότερων ναύλων. Ως εκ τούτου, οι μεταφορείς θα μπορούσαν να προσφέρουν δύο διαφορετικά επίπεδα υπηρεσίας.

3.3.4 Η ρύθμιση των τιμών

Η CAB είχε τη δύναμη να ρυθμίζει τις τιμές με δύο τρόπους. Θα μπορούσε απλώς να εγκρίνει ή να αναστείλει τους ναύλους που έχουν υποβληθεί από μεμονωμένους αερομεταφορείς ή θα μπορούσε να ορίσει ακριβή (ή μέγιστο ή / και ελάχιστο) ναύλοι που θα μπορούσαν να χρεωθούν. Οι ναύλοι εμπίπτουν σε μία από τις δύο κύριες κατηγορίες: γενικούς ναύλους και διαφημιστικοί ναύλοι. Γενικοί οι ναύλοι είναι διαθέσιμοι σε όλους. Οι ναύλοι προσφοράς δεν είναι διαθέσιμοι σε όλους και καθορίζονται από ένα κοινό χαρακτηριστικό όπως το ταξίδι κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης ώρας, εισιτήρια μετ'επιστροφής, μέλη του στρατού κ.λπ. Εάν ένας αερομεταφορέας ήθελε να αλλάξει τους ναύλους της, τότε, γενικά, απαιτείται η έγκριση από την CAB.(Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Για να αποφασίσει εάν θα επιτρέψει ή όχι μια αλλαγή στους ναύλους, η CAB δεν ενεργούσε ανεξάρτητα. Ο Jordan (1970) τεκμηριώνει ότι: Οι αερομεταφορείς έπαιξαν επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό ναύλων

μέσω της υποβολής τιμολογιακών αλλαγών, μέσω επίσημων και ανεπίσημων συζητήσεων με το Διοικητικό Συμβούλιο και το προσωπικό του, μέσω συζητήσεων μεταξύ τους, όπως εξουσιοδοτούνται από την CAB, και μέσω πολλών δημόσιων ανακοινώσεων, κ.λπ. Στην πραγματικότητα, η πλειονότητα των μεταπολεμικών ναύλων αυξάνεται όταν κατακρημνίστηκαν από τις δράσεις διαφόρων φορέων. Επιπλέον, το κράτος και τα πρακτορεία της τοπικής αυτοδιοίκησης, τα εμπορικά επιμελητήρια και οι εκπρόσωποι του Κογκρέσου, κ.λπ., έχουν επηρεάσει τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Ωστόσο, η γενική συμφωνία μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών φαίνεται να είναι ότι οι νέοι ναύλοι ήταν πιο κερδοφόροι για αυτούς από ότι οι παλιοί.

3.3.5 Η αρχή της απορρύθμισης

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και του 1970, οι ενδοκρατικοί μεταφορείς χρεώνουν χαμηλότερους ναύλους, αλλά αποκομίζουν υψηλότερα κέρδη από τους διακρατικούς αερομεταφορείς υπό τον έλεγχο της CAB (Chung και Szenberg, 1996). Αυτό πυροδότησε μια 8ετή συζήτηση στο Κογκρέσο που ξεκίνησε τον Αύγουστο του 1970 (Edelman και Baker, 1996) και τελικά οδήγησαν σε απορρύθμιση του κλάδου.

Κατά τη διάρκεια αυτής της οκταετούς περιόδου, η CAB κατηγορήθηκε ότι προστατεύει την αεροπορική βιομηχανία από τον ανταγωνισμό, την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο Νόμος της αεροπορίας του 1975 που επιδίωξε να τονώσει τον ανταγωνισμό των τιμών και να εξαλείψει την είσοδο σε νέες αγορές. Το CAB έγινε όλο και πιο χαλαρό στον έλεγχό του στον κλάδο μέχρι που τελικά, στις 24 Οκτωβρίου του 1978, ο Πρόεδρος Κάρτερ υπέγραψε το νόμο του Αεροπορικού Κανονισμού Απορρύθμισης. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) "Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

3.4. Η μετά-κανονιστική περίοδος (1978-2001)

Ο νόμος περί απορρύθμισης της αεροπορικής εταιρείας του 1978 θεσπίστηκε σε μια προσπάθεια να επιτρέψει στις δυνάμεις του ανταγωνισμού για μείωση των τιμών και αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών για τους καταναλωτές. Η πράξη ήταν στην πραγματικότητα η κατάργηση του ρυθμιστικού ελέγχου στον κλάδο από την CAB και συνέβη σταδιακά κατά τη διάρκεια του 1978 - 1985. Οι κύριες διατάξεις του ήταν οι εξής (Edelman and Baker, 1996):

1. Από τις 31 Δεκεμβρίου 1981, οι αεροπορικές εταιρείες ανέλαβαν την ευθύνη για τον καθορισμό στις εσωτερικές διαδρομές και τα δρομολόγια τους.
2. Την 1^η Ιανουαρίου 1983, οι αεροπορικές εταιρείες ελευθερώθηκαν να καθορίσουν εγχώριους ναύλους και να συμμετάσχουν στον ανταγωνισμό τιμών.
3. Την 1^η Ιανουαρίου του 1985, η CAB έπαψε να λειτουργεί και η ευθύνη για την επίβλεψη της βιομηχανίας μεταφέρθηκε στο Υπουργείο Μεταφορών για την περίοδο 1985-1988. Μετά το 1988, η βιομηχανία απορυθμίστηκε πλήρως, η εποπτεία μεταφέρθηκε στο Υπουργείο Δικαιοσύνης και οι αεροπορικές εταιρείες υπόκεινται σε αντιμονοπωλιακούς νόμους όπως κάθε άλλος κλάδος (Singal, 1996).

Έτσι, μέχρι το 1982, η βιομηχανία ήταν απαλλαγμένη από ρυθμιστικό έλεγχο για την είσοδο, έξοδο και εξυπηρέτηση των αγορών και μέχρι το 1984, ήταν απαλλαγμένο από ρυθμιστικό έλεγχο των τιμών του. Αυτό που ακολούθησε αμέσως μετά κατά την περίοδο 1985-1987 ήταν μια δραματική μείωση του ανταγωνισμού που οφείλεται κυρίως σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, οι σημαντικότερες από τις οποίες ήταν οι ακόλουθες (O'Conner, 2001):

- Ο Αμερικανός απέκτησε την πρώην Air California
- Το Delta συγχωνεύτηκε με τη Western
- Αποκτηθείσα Βορειοδυτική Δημοκρατία
- Η TWA απέκτησε τον Ozark
- Η Texas Air απέκτησε το People Express και το Eastern
- Η United απέκτησε το Pacific Division της Pan American

- Η USAir απέκτησε το Piedmont και το Pacific Southwest

Οι Morrison και Winston (1995) τεκμηριώνουν ότι ο αριθμός των αποτελεσματικών ανταγωνιστών μειώθηκε από περίπου 11 το 1985 σε περίπου 7,75 κατά την περίοδο 1987-1993. Οι Chung και Szenberg (1996) το αποδίδουν στη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Προσδιορίζουν δύο ξεχωριστές περιόδους: το «Επιθετικό στάδιο» κατά την περίοδο 1985 - 1989 και το «αμυντικό στάδιο» κατά την περίοδο 1990 - 1992.

Κατά τη διάρκεια της επίθεσης, οι μεγάλοι Αμερικάνικοι αερομεταφορείς ήταν οικονομικά σταθεροί, όπως ήταν τη συνολική οικονομία. Επομένως, προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να επεκταθούν οι αγορές στο εξωτερικό. Αλλά κατά τη διάρκεια της αμυντικής φάσης, άρχισαν να υφίστανται απώλειες λόγω μιας οικονομικής ύφεσης και «πόλεμοι ναύλων», οι οποίοι έδωσαν την ευκαιρία στις ξένες αεροπορικές εταιρείες να μπουν στις αγορές των ΗΠΑ. Σε μια προσπάθεια να παραμείνουν οικονομικά υγιείς, οι στοχευμένες αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες αναγκάστηκαν να αποδεχτούν τις εξαγορές. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Το αποτέλεσμα μετά τον κανονισμό ήταν ότι μέχρι το 1992 οι τρεις μεγαλύτεροι αερομεταφορείς των ΗΠΑ (Midway, Pan Am και Eastern) είχαν ρευστοποιήσει τις επιχειρήσεις τους και τρεις άλλοι (οι America West, Continental και TWA) είχαν πτωχεύσει. Το πρόβλημα ήταν ότι επιτρεπόταν σε πολλές από τις αεροπορικές εταιρείες να συνεχίσουν να λειτουργούν βάσει σχεδίου αναδιάρθρωσης ενώ ταυτόχρονα απολάμβαναν την προστασία των πτωχευτικών νόμων. Επειδή έπρεπε μόνο να καλύψουν το οριακό τους κόστος για να είναι κερδοφόρες, οι ναύλοι θα μπορούσαν να μειωθούν. Αυτό, φυσικά, δημιούργησε πίεση προς τα κάτω στους ναύλους για τους υπόλοιπους αερομεταφορείς, οι οποίοι διαβρώνουν τα κέρδη τους. Ως εκ τούτου, επικρίθηκαν για αξιοποίηση της πτώχευσης σε νόμους για αποτελεσματική απόκτηση κρατικής επιδότησης. Επίσης το 1992, οι ΗΠΑ άρχισαν να αναζητούν τη λεγόμενη συμφωνία ανοιχτού ουρανού. Αυτή η

συμφωνία επιτρέπει την πρόσβαση των αερομεταφορέων από το εξωτερικό στις αγορές των Η.Π.Α. υπό την προϋπόθεση ότι οι κυβερνήσεις αυτών των χωρών ανοίγουν αγορές σε αμερικανικούς αερομεταφορείς (O'Conner, 2001; Chung and Szenberg, 1996).

Πιθανώς η πιο σημαντική στρατηγική που βγήκε από αυτήν την εποχή του ανταγωνισμού ήταν το λεγόμενο δίκτυο hub-and-spoke. Αυτή η στρατηγική επέτρεψε στις αεροπορικές εταιρείες να μειώσουν τον αριθμό των πτήσεων, τόσο όσο για να είναι απαραίτητο για την κάλυψη των δικτύων τους, μειώνοντας έτσι το κόστος τους (Chan, 2000). Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι μια συγκεκριμένη αεροπορική εταιρεία εξυπηρετούσε 25 ζεύγη πόλεων. Στο σύστημα από σημείο σε σημείο, 25 αεροσκάφη θα ήταν απαραίτητο για την εξυπηρέτηση 25 διαδρομών. Ωστόσο, στο σύστημα hub-and-spoke, τα ίδια 25 αεροπλάνα θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν 675 ζεύγη πόλεων (25 x 25 συν απευθείας πτήσεις από 50 πόλεις προς το κέντρο) (Robson, 1998). Επομένως, εκτός από το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, οι καταναλωτές απολαμβάνουν περισσότερο συχνές πτήσεις και χαμηλότερες τιμές. Το δίκτυο hub-and-spoke είχε επίσης ως αποτέλεσμα τις συμμαχίες μεταξύ των μεγάλων αερομεταφορέων και των αεροπορικών εταιρειών (Chan, 2000). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι αεροπορικές εταιρείες να διαμορφώνουν τις διαδρομές τους γύρω από το σύστημα κόμβου και ως εκ τούτου γίνονται πιο ολοκληρωμένες και εξαρτώνται από τους κύριους φορείς για επιβίωση.

Μετά το 1995, η βιομηχανία σταθεροποιήθηκε και οι τέσσερις σημαντικοί αερομεταφορείς που επιβίωσαν δεν ήταν συμμετείχαν σε πολέμους τιμών (Chan, 2000). Μέχρι το 1998, υπήρχε μια αγορά δύο επιπέδων: η αγορά «hub-and-spoke» και οι περιφερειακές αγορές. Οι αγορές hub-and-spoke εξυπηρετήθηκαν κυρίως από τους μεγάλους αερομεταφορείς, ενώ οι περιφερειακές αγορές εξυπηρετούνταν από τους μεταφορείς από σημείο σε σημείο. Όπως καταγράφει ο Chan (2000), οι κύριοι αερομεταφορείς μπόρεσαν να απομακρύνουν την απειλή των νεοεισερχομένων στις αγορές τους χρησιμοποιώντας δύο στρατηγικές. Το πρώτο, που ονομάζεται

«bracketing», ήταν μια άμεση στρατηγική με στόχο την ήττα συγκεκριμένων διαδρομών. Δηλαδή, αν ένας νεοεισερχόμενος προσφέρθηκε να εξυπηρετήσει μια συγκεκριμένη αγορά σε μειωμένη τιμή, τότε οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες θα ρίξουν τους ναύλους τους για πτήσεις που αναχωρούν λίγο πριν και αμέσως μετά την πτήση του νεοεισερχόμενου. Όλοι οι άλλοι οι ναύλοι θα παραμείνουν στην υψηλότερη τιμή. Εκτός από το bracketing, οι κύριοι αερομεταφορείς απέκτησαν σχεδόν όλες τις διαθέσιμες θέσεις στα πιο σημαντικά αεροδρόμια της χώρας και αρνήθηκαν να τις πουλήσουν ή να τις μισθώσουν σε νεοεισερχόμενους.

Ο σκοπός του νόμου περί απορρύθμισης των αεροπορικών εταιρειών του 1978 ήταν η αύξηση του ανταγωνισμού εντός της βιομηχανίας. Ωστόσο, αυτός ο ανταγωνισμός συγκρατήθηκε αποτελεσματικά από την επιτυχία των μεγάλων αερομεταφορέων στην ήττα των νεοεισερχόμενων στην αγορά μέσω διαφόρων συστημάτων τιμολόγησης. Γενικά, η επιθετική τιμολόγηση είναι η πρακτική του καθορισμού τιμών κάτω από κάποιο μέτρο κόστους για την απομάκρυνση των ανταγωνιστών από την αγορά. Κατά συνέπεια, η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας με τους μεγαλύτερους οικονομικούς πόρους μπορεί να ορίσει τιμές τόσο χαμηλές που μέχρι τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, οι ανταγωνιστές τους θα αναγκαστούν να ταιριάζουν με αυτές τις τιμές. Ενώ οι τιμές παραμένουν σε αυτό το επίπεδο, όλοι οι συμμετέχοντες στην αγορά θα χάσουν χρήματα, αλλά ο μεγαλύτερος μεταφορέας θα είναι σε θέση να επιβιώσει περισσότερο από τον νεοεισερχόμενο λόγω των ανωτέρων πόρων τους. Ως εκ τούτου, μετά την έξοδο του νεοεισερχόμενου, ο μεγαλύτερος μεταφορέας προσαρμόζει τις τιμές και ξεκινά την αποκατάσταση των απωλειών του. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) “Airline Industry Strategies, Operations and Safety” Nova Science Publishers, Inc.)

Οι αποφάσεις έχουν επικεντρωθεί στον προσδιορισμό του κατά πόσον η απόφαση τιμολόγησης είναι οικονομικά ή όχι παράλογο. Δηλαδή, θα ήταν οικονομικά παράλογο να εισέλθουν σε μια αγορά και να παραμείνουν σε αυτήν την αγορά χωρίς ελπίδα να έχουν κέρδη. Φυσικά, αναπόσπαστο στον

υπολογισμό των κερδών είναι το μέγεθος του κόστους, το οποίο δεν είναι καθαρά αντικειμενικό.

Η ιδιαιτερότητα του κλάδου των αερομεταφορών είναι το μεγάλο σταθερό κόστος που καθιστά τη σωστή αντιστοίχιση εσόδων και δαπανών ακόμη πιο περίπλοκη. Εξαιτίας αυτής της πολυπλοκότητας, το 1998, το Υπουργείο Μεταφορών δεν επικεντρώθηκε σε αυτά τα ζητήματα συγκεκριμένα, αλλά σε ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για τη μείωση του ανταγωνισμού ενώ ταυτόχρονα, έχει ως αποτέλεσμα σημαντικά μειωμένα έσοδα. Έτσι, η εστίασή τους ήταν μάλλον στα ξεχασμένα έσοδα από το κατάλληλο μέτρο κόστους. Στη δήλωση τους του Τμήματος Πολιτικής επιβολής των μεταφορών σχετικά με την αθέμιτη αποκλειστική συμπεριφορά στον αέρα αυτοί (Brady and Cunningham, 2001):

Προτείνεται να θεωρήσετε ότι ένας σημαντικός αερομεταφορέας ασχολείται με τις πρακτικές του αθέμιτου ανταγωνισμού, εάν, ως απόκριση σε νέα είσοδο σε μία ή περισσότερες από τις τοπικές αγορές κόμβων, ακολουθεί στρατηγική για περικοπές τιμών ή αύξηση της παραγωγικής ικανότητας, ή και τα δύο, που είτε (1) την αναγκάζει να παραιτηθεί περισσότερο από τα έσοδα από ό, τι το σύνολο της ικανότητας του νεοεισερχόμενου θα μπορούσε να εκτραπεί από αυτό ή (2) οδηγεί σε σημαντικά χαμηλότερα λειτουργικά κέρδη -ή μεγαλύτερες λειτουργικές απώλειες- βραχυπρόθεσμα από ό, τι μια εναλλακτική στρατηγική για ανταγωνισμό με τον νεοεισερχόμενο.

Το Υπουργείο Μεταφορών υποστηρίζει ότι μια τέτοια στρατηγική είναι μόνο οικονομικά λογικό εάν αποσκοπεί στην εξάλειψη του ανταγωνισμού. Ωστόσο, μεταξύ περίπου 1994 και 1998, οι πόλεμοι τιμολόγησης ήταν σε μεγάλο βαθμό ανύπαρκτοι. Μεταξύ του 1993 και του 1998, η βιομηχανία απολάμβανε αυξανόμενα κέρδη, κυρίως λόγω του χαμηλού κόστους εργασίας, χαμηλό κόστος καυσίμου και δραματική μείωση των παραγγελιών για νέα αεροσκάφη. Αλλά μέχρι το 1999, ένα άλλο σημαντικό κόστος αντιμετώπιζαν οι αεροπορικές εταιρείες -αυτό του Y2K. Επρόκειτο για έναν

τεράστιο υπολογιστή δίκτυο που απλώς χρησιμοποίησε δύο ψηφία για την αναγνώριση ενός έτους. Ως εκ τούτου, οι υπολογιστές δεν μπορούσαν να διακρίνουν την διαφορά μεταξύ των ετών 1900 και 2000, προκαλώντας έτσι δυνητικά τη συντριβή τους.(Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) “ Airline Industry Strategies, Operations and Safety” Nova Science Publishers, Inc.)

Η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών (IATA) υπολόγισε ότι η βιομηχανία θα δαπανήσει 2,3 \$ δισεκατομμύρια δολάρια για την επίλυση του προβλήματος. Σε συνδυασμό με αυτό το κόστος ήταν ένα σημαντικό άλμα κόστους εργασίας που προέκυψε από ανανεωμένες συμβάσεις εργασίας. Τα παλιά συμβόλαια άρχισαν να λήγουν μεταξύ 1995 και 1998 και ήταν εν μέρει υπεύθυνοι για τους προαναφερθέντες κλάδους κέρδη. Ωστόσο, οι επαναδιαπραγματευόμενες συμβάσεις οδήγησαν το κόστος αυτό στο 36% περίπου των εσόδων.

Ως εκ τούτου, ήταν η υψηλότερη κατηγορία κόστους που αντιμετώπισαν οι αεροπορικές εταιρείες. Αλλά κατά τη διάρκεια του ίδιου χρόνου, το κόστος των καυσίμων είχε μειωθεί δραματικά, γεγονός που χρησίμευσε τουλάχιστον εν μέρει για την αντιστάθμιση του αυξημένου κόστους εργασίας.

Με το κόστος των καυσίμων να είναι ένα σημαντικό κόστος των αεροπορικών εταιρειών και οι τιμές των καυσίμων να αυξάνονται, πολλές αεροπορικές εταιρείες άρχισαν να αντισταθμίζουν το κόστος των καυσίμων τους έως το έτος 2000. Οι περισσότεροι αερομεταφορείς χρησιμοποίησαν είτε το αργό πετρέλαιο ή τα συμβόλαια πετρελαίου θέρμανσης ως όχημα αντιστάθμισης, και οι πιο αξιολογούμενες αεροπορικές εταιρείες που άρχισαν να αντισταθμίζουν ήταν οι Delta, American, United και Southwest. Παρόλα αυτά τα κέρδη των αεροπορικών εταιρειών μειώθηκαν κατά 10% κατά το 2000. Επίσης το 2000 επικράτησε ένα νέο κύμα προτεινόμενων συγχωνεύσεων, ξεκινώντας με την προτεινόμενη αγορά της US Air από την United. Αυτή η συμφωνία τελικά απορρίφθηκε από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και με εξαίρεση τις αμερικανικές αγορές TWA, δεν υπήρξαν σημαντικές συγχωνεύσεις. Αλλά η βιομηχανία επρόκειτο να αντιμετωπίσει ένα εντελώς νέο και απρόβλεπτο πρόβλημα.(Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) “

Airline Industry Strategies, Operations and Safety'' Nova Science Publishers, Inc.)

3.5. Η μετάτρομοκρατική περίοδος (2001 - σήμερα)

Στις 11 Σεπτεμβρίου 2001, τρομοκράτες από την οργάνωση Αλ Κάιντα εισέβαλαν και χρησιμοποίησαν με επιτυχία τρία από τα τέσσερα εμπορικά αεροσκάφη ως πυραύλους για να επιτεθούν στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου στους Δίδυμους Πύργους στη Νέα Υόρκη και το Πεντάγωνο στην Ουάσιγκτον. Οι επιθέσεις αυτές έπληξαν πάρα πολύ τη βιομηχανία επειδή δημιούργησαν φόβο σε πιθανούς επιβάτες για τη μελλοντική ασφάλεια των αεροπορικών μεταφορών. Αυτό προκάλεσε μια τεράστια μείωση της ζήτησης εισιτηρίων που έστειλε τη βιομηχανία σε οικονομική δυσχέρεια. Η περίοδος μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις επιζητούσε σημαντική αύξηση της ασφάλειας -ένα ακόμη σταθερό κόστος που ήταν ήδη υψηλό για τον κλάδο αυτό. Για άλλη μια φορά, η βιομηχανία αναγκάστηκε να βασιστεί σε κυβερνητική βοήθεια για την επιβίωσή του.

Οι απώλειες για τους 10 κορυφαίους αερομεταφορείς το 2001 εκτιμήθηκαν σε 7,6\$ δισεκατομμύρια -1,4 δισεκατομμύρια δολάρια εκ των οποίων πραγματοποιήθηκαν μόλις τις τέσσερις ημέρες μετά την επίθεση όταν όλες οι πτήσεις τέθηκαν σε αναστολή. Οι απώλειες το 2002 εκτιμήθηκαν σε 11,3 δισεκατομμύρια δολάρια και οι απώλειες για το 2003 εκτιμάται σε περίπου 6,4 δισεκατομμύρια δολάρια. Αυτό οδήγησε στο να δημιουργηθεί σώμα ασφαλείας αέρα στις μεταφορές και νόμος σταθεροποίησης συστήματος που ψηφίστηκε στο συνέδριο στις 22 Σεπτεμβρίου 2001 για αποζημίωση των αεροπορικών εταιρειών για τα αποτελέσματα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου. Η πράξη παρείχε στον κλάδο 5\$ δισεκατομμύρια σε επιχορηγήσεις σε μετρητά και εκτός από άλλα οφέλη, άλλα 10 δισεκατομμύρια δολάρια σε εγγυήσεις δανείου.

Στις 19 Νοεμβρίου 2001, ο νόμος για την ασφάλεια των αερομεταφορών και των μεταφορών έφερε την ευθύνη για την ασφάλεια των αερολιμένων υπό

τον έλεγχο της ομοσπονδιακής κυβέρνησης. Οι αεροπορικές εταιρείες αναγκάστηκαν να ενισχύσουν τις πόρτες του πιλοτηρίου τους καθώς και να αγοράσουν μηχανήματα ελέγχου αποσκευών που μπορούν να κοστίσουν έως και 1 εκατομμύριο δολάρια το καθένα. Κατά την περίοδο μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις, οι αεροπορικές εταιρείες απολάμβαναν ιστορικά χαμηλό κόστος καυσίμων, αλλά ιστορικά υψηλό κόστος εργασίας ως ποσοστό των εσόδων. Το 2001, το κόστος εργασίας ανήλθε στο 40,8% των εσόδων, αλλά αυτό οφείλεται κυρίως στη μείωση των εσόδων. Αν και το κόστος των καυσίμων ήταν χαμηλό κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, άρχισαν να αυξάνονται το 2002 όταν ξεκίνησε ο πόλεμος στη Μέση Ανατολή και η παραγωγή της Βενεζουέλας επιβραδύνθηκε. Στις 16 Απριλίου 2003, ο Νόμος περί συμπληρωματικών πιστώσεων έκτακτης ανάγκης κατά τη διάρκεια του πολέμου θεσπίστηκε ο οποίος αποζημίωσε τους μεταφορείς για τα τέλη ασφαλείας που καταβλήθηκαν από τον Φεβρουάριο του 2002. Ακόμα κι έτσι, για το έτος 2003, Standard and Poors εκτιμούσαν ότι οι 10 κορυφαίοι αερομεταφορείς των ΗΠΑ θα έχαναν περίπου 6,4 δισεκατομμύρια δολάρια, ακόμη και λαμβάνοντας υπόψη την κρατική βοήθεια και έπειτα ότι έχασαν περίπου 1,0 δισ. δολάρια το 2004. Δεδομένης της ανοδικής τάσης των ζημιών, θα μπορούσε να προβλεφθεί κέρδος για το έτος 2005, αλλά αυτό υπόκειται σε σημαντική αβεβαιότητα. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

3.6 Η εξάρτηση του κλάδου από τις Κυβερνήσεις

Η αεροπορική βιομηχανία εξαρτάται πάντα από την κυβέρνηση για την ίδια της την επιβίωση. Ακόμη και επί του παρόντος, ο κλάδος στο σύνολό του βρίσκεται σε αθροιστικό οικονομικό έλλειμμα. Έχουν γίνει διάφορες έρευνες για να αποκτηθεί μια εικόνα για τη βιομηχανία, περιγράφοντας διάφορα οικονομικά χαρακτηριστικά από την προοπτική των εταιρειών και των επενδυτών, ειδικά όσον αφορά το πόσο επηρεάστηκαν από την οικονομική ρύθμιση.

Ακόμη και πριν από την οικονομική ρύθμιση, η βιομηχανία στηρίχθηκε στην κυβέρνηση για την επιβίωσή της με τη μορφή παράδοσης αλληλογραφίας. Εκείνη την εποχή, η παράδοση δεμάτων μέσω αεροπλάνων ήταν τα κύρια πηγή εσόδων των αερομεταφορέων και η υπηρεσία επιβατών ήταν απλώς επιδότηση. Ωστόσο, ακόμη και στην παιδική της ηλικία, κανένας από τους σημαντικούς αερομεταφορείς δεν ήταν κερδοφόρος πριν από το 1938.

Το 1938, ο νόμος καθιέρωσε οικονομικές ρυθμίσεις για τη βιομηχανία -συγκεκριμένα στους τομείς των τιμών των εισιτηρίων και του βαθμού στον οποίο επιτρέπεται ο ανταγωνισμός. Αν και οι περισσότεροι από τους μεγάλους αερομεταφορείς είχαν τουλάχιστον έναν ανταγωνιστή, ο μόνος τομέας στον οποίο θα μπορούσε ρεαλιστικά να ανταγωνιστεί ήταν στον τομέα των υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο μέρος των αυξήσεων των τιμών ξεκίνησαν από μεμονωμένους αερομεταφορείς και ο ανταγωνισμός ήταν περιορισμένος. Αυτές οι δύο δυνάμεις δημιούργησαν μια αναποτελεσματική και μη καινοτόμο βιομηχανία, το κόστος της οποίας βάρυναν τους καταναλωτές. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι ενδοκρατικοί αερομεταφορείς (δεν υπόκεινται σε οικονομική ρύθμιση) χρέωναν χαμηλότερους ναύλους, αλλά ήταν πιο κερδοφόροι από τους μεγαλύτερους ρυθμιζόμενους διακρατικούς μεταφορείς. Αυτή η παρατήρηση οδήγησε στον νόμο περί απορρύθμισης των αεροπορικών εταιρειών του 1978.

Φυσικά, ο σκοπός της απορρύθμισης ήταν να επιτρέψει τον αγώνα για επιβίωση μέσω των δυνάμεων του ανταγωνισμού για να απομακρύνουν τις οικονομικές ανεπάρκειες, βελτιστοποιώντας έτσι την ποιότητα της υπηρεσίας και το κόστος αυτής της υπηρεσίας στους καταναλωτές. Αυτό προκάλεσε πολλές συγχωνεύσεις και πολλούς ανταγωνιστικούς ναύλους στα πρώτα στάδια της απορρύθμισης, με αποτέλεσμα το πρώτο κύμα πτώχευσης. Αυτές οι πτωχεύσεις εισήγαγαν ένα από τα μεγάλα προβλήματα στην απορρυθμισμένη βιομηχανία – ότι οι αερομεταφορείς υπό προστασία πτώχευσης θα μπορούσαν να εξακολουθήσουν να ανταγωνίζονται στην αγορά. Λόγω της προστασίας που παρέχεται από τους νόμους περί πτώχευσης, οι προβληματικοί μεταφορείς γίνονται ηγέτες κόστους χάρη στην κυβέρνηση, και επομένως μπορεί να χρεώσει χαμηλότερους ναύλους. Αυτό αναγκάζει τους υγιείς φορείς να χαμηλώσουν τους ναύλους επίσης, οι συνέπειες σε ολόκληρη τη

βιομηχανία είναι προφανείς.(Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) “ Airline Industry Strategies, Operations and Safety” Nova Science Publishers, Inc.)

Παρά τα προβλήματα, η βιομηχανία ήταν ως επί το πλείστον κερδοφόρα μεταξύ 1993 και 1998 που οφείλεται το μέρος σε σχετικά χαμηλό κόστος εργασίας. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η εργασία αντιπροσώπευε περίπου το 34% των εξόδων λειτουργίας. Αυτό άλλαξε γύρω στο 1999 όταν τα εργατικά συνδικάτα απαίτησαν να αυξηθεί σημαντικά η αμοιβή των εργαζόμενων, οδηγώντας το κόστος εργασίας στο 36% περίπου όλων των λειτουργικών εξόδων. Το επαναδιαπραγματευόμενο κόστος προφανώς υποκινούνται από συναισθήματα εχθρότητας και δυσαρέσκειας προς τη διοίκηση από τους εργαζόμενους. Αυτή η τριβή είναι ίσως μία από τις πρωταρχικές αιτίες του οικονομικού αγώνα της βιομηχανίας, εκδηλώνεται όχι μόνο στην άμεση αποζημίωση στην εργασία, αλλά και στο κόστος της αντιπροσωπείας.

Για τις έρευνες χρησιμοποιήθηκαν τρεις μεγάλοι μεταφορείς ως πληρεξούσιο για τη βιομηχανία -United,Delta και αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες. Αυτοί οι φορείς επιλέχθηκαν επειδή υπήρχαν από τη δεκαετία του 1930 μέχρι σήμερα. Είναι ενδιαφέρον, δύο από αυτούς τους αερομεταφορείς λαμβάνουν την προστασία από την πτώχευση. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) “ Airline Industry Strategies, Operations and Safety” Nova Science Publishers, Inc.)

Σε προηγούμενη βιβλιογραφία, οι Fama και French (2000), συμπέραναν μια τάση μέσης αναστροφής στη συμπεριφορά των κερδών, καθιστώντας έτσι τα κέρδη τουλάχιστον εν μέρει προβλέψιμα. Αυτή η προβλεψιμότητα έχει ευρείες επιπτώσεις στην αποτίμηση των επιχειρησιακών μοντέλων και επομένως, στην αποτελεσματικότητα της αγοράς. Τα αποτελέσματά δείχνουν ότι η απορρύθμιση έχει επηρεάσει το μέγεθος των κερδών, αλλά όχι τη συμπεριφορά των κερδών καθαυτή. Πιο συγκεκριμένα, οι μεταφορείς φαίνεται να είναι πολύ λιγότερο κερδοφόροι από τη στιγμή της ρύθμισης, αλλά η μεταβλητότητα στα κέρδη είναι επίσης πολύ υψηλότερα. Αυτό συνάδει με την προαναφερθείσα διαφορά στη χρηματοοικονομική υγεία του κλάδου. Επιπλέον και σύμφωνα με την προηγούμενη βιβλιογραφία, υπάρχει μια τάση μέσης αντιστροφής στη συμπεριφορά των κερδών.

Ωστόσο, τα αποτελέσματά δείχνουν ότι αυτή η συμπεριφορά δεν επηρεάζεται σαφώς από την κατάργηση της οικονομικής ρύθμισης. Ως εκ τούτου, δεν φαίνεται ότι τα μοντέλα επιχειρηματικής αποτίμησης αναγκαστικά πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στην οικονομική ρύθμιση. Επιπλέον, η Fama και French (2000) και άλλοι εξαιρούν βιομηχανίες που υπόκεινται σε οικονομικούς κανονισμούς επειδή τα κέρδη και η συμπεριφορά μπορεί να μην είναι συγκρίσιμη με τη συμπεριφορά σε μη ρυθμιζόμενα περιβάλλοντα.

Επίσης, εξετάστηκε ο ρόλος που έχει η πολιτική μερισμάτων των μεταφορέων στη μεταβλητότητα της απόδοσης των μετοχών. Οι προηγούμενες εργασίες δείχνουν ότι οι ρυθμιζόμενες εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές μερισμάτων για να πιέσουν περισσότερες συχνές εκδρομές στις κεφαλαιαγορές. Κατά συνέπεια, σε ένα ρυθμιζόμενο περιβάλλον, η παρακολούθηση των κεφαλαιαγορών γίνεται πιο σημαντική από τον μηχανισμό ελέγχου του ανταγωνισμού.

Επομένως, υποθέτει κανείς ότι οι αποδόσεις μετοχών των πληρωτών μερισμάτων θα πρέπει να είναι λιγότερο ευμετάβλητες όταν δεν υπάρχει ρύθμιση παρά σε ένα ρυθμισμένο περιβάλλον. Τα αποτελέσματά δείχνουν ότι για όλους τους αερομεταφορείς (και τα δύο μερίσματα και μεταφορείς που δεν πληρώνουν μερίσματα), οι αποδόσεις των μετοχών είναι πιο ασταθείς σε απελευθερωμένο περιβάλλον. Ωστόσο, αυτή η αυξημένη μεταβλητότητα φαίνεται να αποδίδεται αποκλειστικά σε μεταφορείς που δεν πληρώνουν μερίσματα. Δηλαδή, δεν βρέθηκαν στοιχεία που να υποδηλώνουν ότι η μεταβλητότητα της απόδοσης των αποθεμάτων των πληρωτέων μερισμάτων διαφέρει μεταξύ ρυθμιζόμενων και απορρυθμισμένων περιβαλλόντων. Περαιτέρω, διαπιστώθηκε ότι η μεταβλητότητα της απόδοσης των μετοχών σχετίζεται αντιστρόφως με το μέγεθος των μερισμάτων που υποδηλώνει ότι η πολιτική μερισμάτων παρέχει ένα προστατευτικό αποτέλεσμα που μειώνει τον κίνδυνο ιδιοκτησίας. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) "Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Επιπλέον, οι αποδόσεις είναι πιο ασταθείς κατά τη διάρκεια της απορρύθμισης παρά κατά τη ρύθμιση και ότι η μεταβλητότητα σχετίζεται αντιστρόφως με το μέγεθος του

μερίσματος. Όμως, ο ρόλος που διαδραματίζει η πολιτική μερισμάτων στον καθορισμό της μεταβλητότητας της απόδοσης των μετοχών αλλάζει την παρουσία της 9/11 και των αεροπορικών ατυχημάτων. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι αποδόσεις φαίνεται να είναι πιο ασταθείς από την 11^η Σεπτεμβρίου, αλλά με την παρουσία του 9/11, η πολιτική μερισμάτων δεν φαίνεται να επηρεάζει την μεταβλητότητα της απόδοσης. Ομοίως, η μεταβλητότητα της επιστροφής των αποθεμάτων αυξάνεται σε ολόκληρη τη βιομηχανία αμέσως μετά από μια αεροπορική συντριβή, αλλά το μέγεθος των μερισμάτων δεν έχει στατιστικά σημαντική επεξηγηματική ισχύ. Ωστόσο, το αποτέλεσμα της απορρύθμισης παραμένει σημαντικό.

Ταυτόχρονα τα ευρήματα δείχνουν ότι φαίνεται να είναι ο ιδιοσυγκρασιακός κίνδυνος πολύ πιο σημαντικός για τον έλεγχο του κινδύνου μετοχών από την πολιτική μερισμάτων. Αυτό είναι λογικό δεδομένης της φύσης αυτών των κινδύνων σε σχέση με τους κινδύνους που ενυπάρχουν σε άλλες βιομηχανίες. Δηλαδή, οι κίνδυνοι αντικατοπτρίζουν ανησυχίες δημόσιας ασφάλειας μεγέθους που δεν είναι τυπικές για τις περισσότερες επιχειρήσεις, υπονοώντας ότι οι μεταφορείς θα εξυπηρετούσαν καλύτερα τους μετόχους τους αντικαθιστώντας τις πληρωμές μερισμάτων με πρόσθετους ελέγχους ασφάλειας αεροσκαφών.

Επίσης, έχει παρατηρηθεί το αντίκτυπο που έχουν αυτοί οι κίνδυνοι στον κίνδυνο αγοράς του ιδιοκτήτη. Εν ολίγοις, το μόνο γεγονός που επηρέασε τον κίνδυνο αγοράς ήταν η 9/11. Αυτό αντικατοπτρίζει την καταστροφική και άνευ προηγουμένου επιρροή που είχε η 9/11 στα κέρδη της βιομηχανίας. Ως εκ τούτου, η αύξηση των εξόδων που σχετίζεται με την αύξηση των μακροοικονομικών μεταβλητών αντιπροσωπεύει τώρα ένα μεγαλύτερο μέρος των κερδών από ό, τι πριν από την 9/11.

Τέλος, ερευνήθηκε η δεξιά πλευρά των ισολογισμών των μεταφορέων μελετώντας τον αντίκτυπο που έχει η απορρύθμιση στους δείκτες χρέους και ελέγχοντας την αξία της χρήσης λειτουργικών μισθώσεων ως μια μορφή χρηματοδότησης. Πιο συγκεκριμένα, λόγω της γνωστής χρήσης της μίσθωσης από τον κλάδο χρηματοδότηση, παρατηρήθηκε η σχέση μεταξύ της χρήσης λειτουργικών μισθώσεων και λειτουργικών κερδών των αεροπορικών εταιρειών. Η προηγούμενη

βιβλιογραφία συζητά αν οι μισθώσεις και το χρέος είναι υποκατάστατα μεταξύ τους. Με την υπόθεση ότι η χρήση λειτουργικών μισθώσεων δημιουργεί ανώμαλη αξία σε σχέση με άλλες μορφές χρηματοδότησης. Τότε βρέθηκε μια αρνητική σχέση μεταξύ της χρήσης λειτουργικών μισθώσεων και κερδοφορίας - όχι μόνο υποδηλώνοντας ότι οι λειτουργικές μισθώσεις δεν το υποκαθιστούν το χρέος, αλλά επίσης ότι η χρήση λειτουργικών μισθώσεων σχετίζεται με χαμηλότερα λειτουργικά κέρδη. (Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.)

Τέλος ο Welch (2004) διαπίστωσε ότι αλλάζουν οι δείκτες εταιρικού χρέους πληρέστερα από αλλαγές στην αγοραία αξία των ιδίων κεφαλαίων από ό, τι η διοίκηση επιδιώκει ένα στόχο χρέους . Τα ευρήματά υποστηρίζουν αυτόν τον ισχυρισμό και ελέγχουν τον αντίκτυπο που έχει η απορρύθμιση σε αυτή τη σχέση. Από προηγούμενη βιβλιογραφία οι διευθυντές των ρυθμιζόμενων εταιρειών παρακολουθούν στενότερα τις κεφαλαιαγορές από τις απορρυθμισμένες. Περαιτέρω, η προηγούμενη βιβλιογραφία προτείνει ότι οι ρυθμιζόμενοι διαχειριστές χρησιμοποιούν το χρέος ως εργαλείο για να επηρεάσουν τις κανονιστικές πολιτικές. Ως εκ τούτου, υποθέτω ότι τα επίπεδα χρέους θα είναι διαφορετικά και ότι η σχέση μεταξύ των επιπέδων χρέους και της αγοραίας αξίας των ιδίων κεφαλαίων θα διαφέρει μεταξύ της περιόδου ρύθμισης και απορρύθμισης.

Από έρευνες υποστηρίχθηκε η υπόθεση ότι τα επίπεδα χρέους πρέπει να είναι χαμηλότερα κατά την απορρύθμιση, υποδηλώνοντας ότι σύμφωνα με την προηγούμενη βιβλιογραφία, οι ρυθμιζόμενοι διαχειριστές χρησιμοποιούν το χρέος και επηρεάζουν τη ρυθμιστική πολιτική. Με άλλο τρόπο, αυτά τα συνδυασμένα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι κατά τη διάρκεια της ρύθμισης, οι αερομεταφορείς αυξάνουν τους επιπέδους χρέους ως μέσο με το οποίο μπορούν αργότερα να υποστηρίξουν την ανάγκη για υψηλότερες τιμές εισιτηρίων. Δεδομένου των υψηλότερων κερδών, αυτό υποδηλώνει μια δυσανάλογη αλλαγή στα έξοδα. (Welch, Ivo. —Capital Structure and Stock Returns,|| The Journal of Political Economy, 2004, v112(1), 106-132.)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.
2. Fama, Eugene, F & French, Kenneth, R. "Forecasting Profitability And Earnings," Journal of Business, 2000, v73(2, Apr), 161-175. Fama, Eugene, F; William Schwert, G. "Asset Returns And Inflation," Journal of Financial Economics, 1977, v5(2), 115-146
3. Edelman, Richard, B & Kent Baker, H. —The Impact of Implementing the Airline Deregulation Act on Stock Returns||, Journal of Economics and Finance, 20, 1, Spring 1996, 79-99.
4. Welch, Ivo. —Capital Structure and Stock Returns,|| The Journal of Political Economy, 2004, v112(1), 106-132.

Κεφάλαιο 4

Στρατηγική Ανάλυση του κλάδου των Αερομεταφορών

4.1 Πολιτική των αερομεταφορών

Μετά την απελευθέρωση των αερογραμμών δημιουργήθηκαν μία σειρά πλεονεκτημάτων στο επιβατικό κοινό. Βασικό πλεονέκτημα, ήταν αυτό της μείωσης της τιμής της ναύλου, καθώς δεν υπήρχαν πλέον μονοπωλιακές τακτικές από τους μεγάλους εθνικούς αερομεταφορείς. Εκτός της μείωσης, μέσα από τις συμμαχίες και τις παγκόσμιες αλλαγές προέκυψε ένας άλλος τύπος αεροπορικών υπηρεσιών, οι εταιρείες χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers - LCCs). Από την άλλη πλευρά, όμως αυτή η μείωση των εσόδων των εταιρειών, λόγω της πτώσης των τιμών σε συνδυασμό με την αύξηση των τιμών των καυσίμων από τις χώρες της Μέσης Ανατολής, είχε ως αποτέλεσμα μία σημαντική μείωση των κερδών που σημείωσε σημαντικές απώλειες. Αποτέλεσμα, πολλές αεροπορικές εταιρείες παρουσίασαν τεράστια οικονομική ζημία, ενώ άλλες οδηγήθηκαν σε πτώχευση, λόγω της μη σωστής διαχείρισης της όλης κατάστασης. Παράλληλα, υπήρξαν διευκολύνσεις κατά τις οποίες τόσο το επιβατικό κοινό, όσο και τα μεταφερόμενα προϊόντα μέσω της μείωσης του χρόνου πραγματοποίησης της μεταφοράς, εκμηδένισαν τις αποστάσεις. Αυτό βοήθησε τις αεροπορικές εταιρείες να έχουν μία μεγάλη αύξηση στον αριθμό των δυνητικών πελατών τους, λόγω της μεταστροφής τους σε μία παγκόσμια αγορά. (Alejandro Micco, Tomas Serebrisky (2006), «Competition regimes and air transport costs: The effects of the Open Skies Agreements». (Article))

Εκτός της αύξησης του ανταγωνισμού αυξήθηκε και η παραγωγικότητα του κλάδου, και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας γύρω από τον κλάδο της αεροπορικής βιομηχανίας, με άμεση ή έμμεση συσχέτιση με αυτόν, δεδομένο που σημείωσε αύξηση στις άμεσες ξένες επενδύσεις σε πολλές χώρες. Οι ροές άμεσων ξένων επενδύσεων προς την Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Ένωση) έχουν ανακάμψει από τα χαμηλά επίπεδα που είχαν παρατηρηθεί κατά το διάστημα και έπειτα από την οικονομική κρίση, και πιο συγκεκριμένα το διάστημα των ετών 2008 και 2010. Το

2015, η εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων αυξήθηκε ραγδαία και ξεπέρασε το επίπεδο που υπήρχε πριν την κρίση. Επίσης καίριο ρόλο είχε και η τεχνολογική εξέλιξη και πιο συγκεκριμένα η ραγδαία εξάπλωση του Διαδικτύου, μέσω της οποίας επηρεάστηκαν θετικά και τομείς όπως η ηλεκτρονική κράτηση εισιτηρίων (ευκαιρία για μία εταιρεία), αλλά και η διεξαγωγή του marketing των εταιρειών και παράλληλα απλοποιήθηκαν πολλές από τις διαδικασίες οι οποίες ήταν αρκετά χρονοβόρες. Αυτές οι διαδικασίες και οι ενέργειες που απλοποιήθηκαν έδωσαν στις αεροπορικές εταιρείες ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες του κλάδου. (Alejandro Micco, Tomas Serebrisky (2006), «Competition regimes and air transport costs: The effects of the Open Skies Agreements». (Article))

4.2 Ο Ανταγωνισμός στον κλάδο της αερομεταφορών

Ο ανταγωνισμό των αερομεταφορών έπειτα από την απελευθέρωση υπήρξε πιο έντονος από ότι ήταν τα προηγούμενα χρόνια. Αρχικά, η αύξηση του μεγέθους της αγοράς και η μεταβολή των γεωγραφικών ορίων είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθούν οι δυνητικοί ανταγωνιστές. Επίσης η επιτυχημένη είσοδος και η επικράτηση των εταιρειών χαμηλού κόστους αύξησαν κατά πολύ τον υπάρχοντα ανταγωνισμό του κλάδου. Αυτές οι εταιρείες εστίασαν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου και αφοσιώθηκαν σε αυτό, κάτι που έδειξε ότι τους ωφέλησε. Η αντίδραση των υπολοίπων εμφανίστηκε άμεσα, καθώς οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου αντεπitéθηκαν μέσω τιμολογιακής πολιτικής, με ακόμα μεγαλύτερες μειώσεις αποτρέποντας με αυτόν τον τρόπο νέες εταιρείες να εισχωρήσουν στον κλάδο. (Alessandro Cento (2008), «The Airline Industry: Challenges in the 21th Century (Contributions to Economics) », Abe Books.)

Επίσης, βάσει των αλλαγών και των συνθηκών που δημιουργήθηκαν κρίθηκε πιο συμφέρουσα η μεταστροφή στη εφαρμοζόμενη στρατηγική επιλογή. Επιπλέον απέρριψαν με τον καιρό την τακτική που χρησιμοποιούσε πτήσεις απευθείας από όλα τα αεροδρόμια και καθιερώθηκε ένα νέο σύστημα που εξυπηρετούσε τους πελάτες μέσω κεντρικών hub αεροδρομίων. Ενώ, δημιουργήθηκε ένα ειδικό

πρόγραμμα επιβράβευσής για τους συχνούς ταξιδιώτες, με σκοπό να διατηρήσουν την υπεροχή στον κλάδο. Βέβαια δεν υπολογίστηκε ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού, όπου και θα τις υποστήριζε όλες αυτές τις τακτικές και τις στρατηγικές. Έτσι, δεν είχαν τα αποτελέσματα που περίμεναν, υπήρξαν οι απεργίες του προσωπικού των εταιρειών παράλληλα με τα μειωμένα κέρδη εξαιτίας του ανταγωνισμού είχε ως αποτέλεσμα μεγάλες απώλειες. Για να μπορέσουν οι εταιρείες να επιβιώσουν μέσα σε όλη αυτή την κρίση, και προκειμένου να αντιδράσουν και να ξεπεράσουν στις οικονομικές πιέσεις, οι πιο ισχυρές υιοθέτησαν πολιτικές εξαγοράς, με σκοπό την εξαγορά των πιο αδύναμων εταιρειών του κλάδου, είτε αναζήτησαν οικονομική χορήγηση δανείων για να αποφύγουν την πτώχευση. (Alessandro Cento (2008), «The Airline Industry: Challenges in the 21th Century (Contributions to Economics) », Abe Books.)

Επιπρόσθετα, βάσει αναφορών που έγιναν για τις συνέπειες των συγχωνεύσεων, πως τα κίνητρα είναι επίσης μεγαλύτερα όταν οι εταιρείες παράγουν διαφοροποιημένα αγαθά με ανταγωνισμό σε τιμές, όπως αναφέρεται και με το υπόδειγμα Bertrand, όπου κάθε εταιρεία κάνει επιλογή της τιμής ενώ στο κομμάτι της παραγωγής, παράγει αρκετά ώστε να καλύψει την ζήτηση. Ο κύριος λόγος είναι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν για την επέκτασή τους τη στρατηγική των συγχωνεύσεων, έτσι έχουν κίνητρο να αυξήσουν την τιμή τους. Εν συνεχεία, στην περίπτωση των διαφοροποιημένων αγαθών, η αύξηση στις τιμές έπειτα από μία συγχώνευση εξισορροπείται με την προϋπόθεση ότι η συγχώνευση οδηγεί σε συνέργειες που μειώνουν το κόστος, απαλύνοντας έτσι την αρνητική επίδραση στην ευμάρεια των ταξιδιωτών (Βέττας Ν., Κατσουλάκος Ι., 2004).

Συνεπώς, η ελεύθερη πρόσβαση σε εγχώριες αγορές έχει αντίκτυπο στους τοπικούς αερομεταφορείς διότι δεν μπορούν να αντιδράσουν και αναπόφευκτα δεν μπορούν να επιβιώσουν στην αγορά και εξέρχονται από τον κλάδο. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός, η έλλειψη εμπιστοσύνης σε συνδυασμό με την επιθετική τιμολόγηση οδήγησαν σε πολλές ακραίες καταστάσεις, όπως είναι οι δικαστικές διαμάχες, αλλά και μία γενικότερη ανασφάλεια και αβεβαιότητα στον όλο κλάδο. Αξιοσημείωτο, είναι επίσης και το γεγονός ότι ακόμη και τώρα έπειτα από τόσα χρόνια από την πρώτη

συμφωνία, υπάρχουν πολλοί περιορισμοί και εμπόδια ώστε μια εταιρεία να μπορέσει να εισέλθει στον κλάδο. (Alejandro Micco, Tomas Serebrisky (2006), «Competition regimes and air transport costs: The effects of the Open Skies Agreements». (Article))

4.3 Ανάλυση PEST στον κλάδο των αερομεταφορών

Η πρόοδος και η ανάπτυξη των οικονομιών σε όλο τον κόσμο έχει επηρεαστεί σημαντικά από την αεροπορική βιομηχανία. Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος στην νομοθεσία και την οικονομική κατάσταση, οι οποίες έχουν οδηγήσει τον κλάδο σε δύσκολη κατάσταση παρά την αυξανόμενη δημοτικότητα των επιβατών. Η ανάλυση PEST δείχνει πως επηρεάζεται ο κλάδος από το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. (Rigas Doganis (2006), «The Airline Business, 2nd Edition, Published by Routledge – Taylor & Francis Group.)

Πολιτικό Περιβάλλον

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά ρυθμιζόμενο πολιτικό περιβάλλον όπου οι επιβάτες ευνοούνται έναντι των αεροπορικών εταιρειών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ασφάλεια των επιβατών είναι υψίστης σημασίας και το πολιτικό κατεστημένο έχει κουραστεί από τις αεροπορικές εταιρείες και έχει καταφύγει σε αυστηρούς κανονισμούς για τις δραστηριότητές τους, λόγω των προγενέστερων τάσεων τους προς μονοπωλιακή συμπεριφορά. Επιπλέον, καθώς υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός στη βιομηχανία και οι κανονισμοί σε ζήτηση, οι επιβάτες είναι σε θέση να πιέσουν για χαμηλότερες τιμές και ανέσεις. Τέλος ο κλάδος επηρεάζεται σημαντικά και από τις νομοθεσίες και τους φόρους που επιβάλλουν οι κυβερνήσεις.

Οικονομικό Περιβάλλον

Οι επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου άφησαν σημαντικό αντίκτυπο από τον οποίο η αεροπορική βιομηχανία δεν έχει ακόμη ανακάμψει. Η παρατεταμένη ύφεση, οι διακυμάνσεις στις τιμές του πετρελαίου έχει οδηγήσει σε αυξημένη ζήτηση εταιρειών χαμηλού κόστους όπως η EasyJet και η Ryan Air (Timms 2013). Οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να αντιμετωπίσουν τις υψηλές τιμές καυσίμων, τον ανταγωνισμό από τα αεροσκάφη χαμηλού κόστους, τις εργασιακές απαιτήσεις και το αυξημένο κόστος λειτουργίας και συντήρησης. Επιπλέον, γεγονότα όπως η εξαφάνιση της αεροπορικής εταιρείας της Μαλαισίας, επηρεάζουν επίσης αρνητικά την παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία. (Rigas Doganis (2006), «The Airline Business, 2nd Edition, Published by Routledge – Taylor & Francis Group.)

Κοινωνικό Περιβάλλον

Με την πάροδο των ετών, η κουλτούρα του ταξιδιού για διακοπές γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής σε όλο τον κόσμο και οι άνθρωποι μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης βλέπουν και θαυμάζουν μέρη από όλο τον κόσμο και θέλουν να τα επισκεφθούν και οι ίδιοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ζήτηση για πακέτα διακοπών να έχει ανέβει ραγδαία. Βέβαια μαζί με αυτή την αύξηση έχουν μεγαλώσει και οι προσδοκίες των ταξιδιωτών και αναζητούν ολοένα και πιο οικονομικές πτήσεις. Επομένως, για να καλύψουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις αυτού του τμήματος, οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να σταθεροποιήσουν το κόστος τους. Όσον αφορά τους επιβάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των τηλεδιασκέψεων έχουν μειώσει την ανάγκη να πετάνε συχνά για συναντήσεις. Τέλος, η πανδημία του covid19 έχει καταστρέψει ολοσχερώς τον τελευταίο χρόνο τις αεροπορικές εταιρείες διότι δεν πραγματοποιούνται σχεδόν καθόλου ταξίδια.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία έχει τεράστιο αντίκτυπο και στην βιομηχανία αεροπορικών γραμμών. Η ιδιαίτερη αυξημένη χρήση του Διαδικτύου έχει καταστήσει δυνατή την αγορά

εισιτηρίων από τα σπίτια τους και από οπουδήποτε, μέσω των smartphones. Επίσης, η τεχνολογία, η ανάπτυξη της διαδικτυακής επικοινωνίας μέσω emails έχει βοηθήσει πάρα πολύ την άμεση και έγκαιρη ενημέρωση και πληροφόρηση των επιβατών από τις εταιρείες. Επιπροσθέτως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βοηθούν στην αλληλεπίδραση των εταιρειών με τους πελάτες της και τους εν δυνάμει πελάτες της. Επιπλέον, η χρήση της τελευταίας τεχνολογίας στα αεροσκάφη μειώνει την κατανάλωση καυσίμου, αλλά και το κόστος των αεροπορικών εργασιών και βελτιώνει την αποδοτικότητα.

Έτσι, αυτή η ανάλυση PEST για την αεροπορική βιομηχανία ανέδειξε τέσσερις σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό μακρο περιβάλλον της. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι το αυξημένο κόστος επιχειρηματικής δραστηριότητας, οι αυστηροί κανόνες και οι κανονισμοί που επιβάλλονται από τις ρυθμιστικές αρχές, ο ανταγωνισμός από τα αεροσκάφη χαμηλού κόστους, η πανδημία του covid19, όλα έχουν επηρεάσει άσχημα τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα της παγκόσμιας αεροπορικής βιομηχανίας.

4.4 Οι πέντε δυνάμεις του Porter για τον κλάδο των αερομεταφορών

Οι 5 δυνάμεις του Porter αναλύονται ως ακολούθως:

1. **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίων υψηλότερη από το κόστος του και έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος όμως αυτή των νέων επιχειρήσεων εντείνει τον ανταγωνισμό. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι οι εξής: Α) Οικονομίες κλίμακας: Σε πολλούς κλάδους, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Για παράδειγμα, εντελώς διαφορετική είναι η ελάχιστη

κλίμακα παραγωγής ενός εργοστασίου που παράγει σοκολάτες από εκείνη μιας εταιρείας που δημιουργεί και πουλάει πληροφοριακά συστήματα. Β) Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται ήδη είναι σε κάποιο κλάδο έχουν και πλεονεκτήματα λόγω της μακροχρόνιας πορεία τους στον κλάδο. Αυτά εμπεριέχουν την τεχνογνωσία της δημιουργίας του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και τη γνώση του κλάδου. Γ) Διαφοροποίηση προϊόντος: Η διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων, είτε είναι πραγματική είτε αντιληπτή, καθώς και η αξιοπιστία που έχουν οι καταναλωτές σε αυτά αποτελεί εμπόδιο για τις καινούριες εταιρείες. Δ) Προσβασιμότητα στα κανάλια διανομής: Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις επιχειρήσεις που παράγουν καταναλωτικά αγαθά. Τα κανάλια διανομής συνήθως αντιμετωπίζονται με δυσπιστία απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Ε) Νομικοί περιορισμοί: Ένα εμπόδιο που εμφανίζεται στις μη απελευθερωμένες αγορές. Ζ) Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Όσο πιο πιθανό είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να πιέσουν μια νεοεισερχόμενη, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο.

Συγκεκριμένα για τον κλάδο των αερομεταφορών η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι αρκετά μικρή και δεν επηρεάζει ιδιαίτερα τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου διότι είναι αρκετά δύσκολο να εισέλθει κανείς σε αυτόν τον κλάδο. Αυτό συμβαίνει γιατί το κεφάλαιο που απαιτείται για να εισέλθουν στον κλάδο είναι πάρα πολύ μεγάλο και χρειάζονται και γνώσεις και δεξιότητες που δεν τις κατέχουν πολλοί. Επίσης είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένα διαφοροποιημένο «προϊόν» και να δοθεί πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Ακόμη στον κλάδο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί πολύ ισχυρή εμπιστοσύνη στους πελάτες τους διότι η ασφάλεια είναι μεγίστης σημασίας για εκείνους, κάτι που δύσκολα μπορεί να πετύχει κανείς. Τέλος ένας ακόμη παράγοντας που δυσκολεύει τους νεοεισερχόμενους να εισέλθουν στον κλάδο είναι οι κρατικοί και κυβερνητικοί περιορισμοί που είναι αρκετοί στον κλάδο αυτό.

2. **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:** Δύο προϊόντα ονομάζονται υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων επιδρά αρνητικά στη ζήτηση των προϊόντων μιας

εταιρείας και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Θεωρείται πως αυτή η δύναμη είναι η πιο επικίνδυνη, ιδίως σε εταιρείες που ενεργούν σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι οι εξής: 1) Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων: Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι υψηλότερη. 2) Επίδραση της τιμής: Η ύπαρξη παρόμοιων υποκατάστατων δημιουργεί περιορισμούς στις τιμές των προϊόντων της εταιρείας. 3) Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή είναι πιο έντονη. Φυσικά, η θέληση των καταναλωτών να μετακινηθούν προς τα υποκατάστατα είναι επηρεασμένη τόσο από το κόστος του ίδιου του υποκατάστατου, όσο και από το κόστος που συνεπάγεται από την αλλαγή από το ένα προϊόν στο άλλο, το οποίο ονομάζεται κόστος μετάβασης.

Πιο συγκεκριμένα για τον κλάδο των αερομεταφορών εάν υποθέσει κανείς ότι υποκατάστατα είναι τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς (αυτοκίνητο, πλοία και τρένα) τότε η απειλή από υποκατάστατα είναι αρκετά μικρή, διότι η ευκολία και η εξοικονόμηση χρόνου που σου προσφέρει το αεροπλάνο δεν συγκρίνεται με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς. Βέβαια από την άλλη και οι τιμές είναι πολύ υψηλότερες συνήθως στα αεροπλάνα. Οπότε η απειλή από υποκατάστατα είναι μικρή όταν πρόκειται για μεγάλες αποστάσεις και μέτρια στις πιο κοντινές αποστάσεις.

3. **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Οι προμηθευτές σε κάποιες περιπτώσεις μπορούν να αυξάνουν το κόστος των πρώτων υλών και προμηθειών αλλά και να ελαττώνουν την ποιότητα τους. Τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να είναι όταν υπάρχουν λίγοι σε πλήθος προμηθευτές που παρέχουν υπηρεσίες σε πολλές επιχειρήσεις, η μοναδικότητα ή σπανιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, το υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή, η μη ύπαρξη υποκατάστατων, η ικανότητα των προμηθευτών να πραγματοποιήσουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός και όταν λαμβάνουν μικρή προμήθεια από την συνολική παραγωγή των επιχειρήσεων.

Οι προμηθευτές στον κλάδο των αερομεταφορών είναι κατασκευαστές των αεροπλάνων, οι προμηθευτές καυσίμων και το ανθρώπινο δυναμικό (κυρίως πιλότοι και αεροσυνοδοί). Η διαπραγματευτική δύναμη και των τριών αυτών προμηθευτών

είναι μεγάλη διότι οι αερομεταφορείς εξαρτώνται από αυτούς και επίσης δεν υπάρχουν πολλές παρόμοιες εταιρείες. Ιδιαίτερα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχουν οι εταιρείες καυσίμων διότι οι αεροπορικές εξαρτώνται πολύ από τις τιμές των καυσίμων.

4. **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Οι αγοραστές σε κάποιες περιπτώσεις είναι ικανοί να ασκούν πίεση για μείωση των τιμών, αύξηση της ποιότητας και επιπλέον παροχή υπηρεσιών και να αυξάνουν έτσι τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Τα παραπάνω είναι πιθανόν να συμβούν όταν ο αγοραστής έχει υψηλό μερίδιο στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης, όταν το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα, το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, το προϊόν αποτελεί μεγάλο τμήμα του κόστους του αγοραστή και συνεπώς υπάρχει κίνητρο για αναζήτηση φθηνότερου προμηθευτή, καθώς και η δυνατότητα ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω.

Στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών οι αγοραστές είναι οι άνθρωποι που ταξιδεύουν με αεροπλάνα. Βέβαια υπάρχουν διαφορετικά είδη αγοραστών στον κλάδο. Υπάρχουν εκείνοι που ταξιδεύουν για αναψυχή, αυτοί που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Επίσης και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία μπορούν να θεωρηθούν αγοραστές. Η δύναμη όλων αυτών είναι αρκετά υψηλή διότι έχουν πληθώρα επιλογών και μπορούν να διαλέξουν ανάμεσα σε απίστευτα πολλά δρομολόγια. Ιδίως οι αγοραστές που ταξιδεύουν για αναψυχή και έχουν ευέλικτο το πότε και που θα πάνε έχουν μεγάλη δύναμη διότι μπορούν να διαλέξουν ανάμεσα σε πολλές επιλογές. Το ίδιο και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία γιατί κλείνουν και συμφωνίες με τις αεροπορικές εταιρείες και προσφέρουν πολλά κέρδη στις εταιρείες, επειδή τους προσφέρουν και πολλούς αγοραστές. (Rigas Doganis (2006), «The Airline Business, 2nd Edition, Published by Routledge – Taylor & Francis Group.)

5. **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, κυριαρχία στα κανάλια διανομής). Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που

επικρατούν στον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι οι εξής:

- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με περίπου ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε αυξάνει ο μεταξύ τους ανταγωνισμός.
- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας: Όταν οι επιχειρήσεις έχουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα ώστε το κόστος αυτό να επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες προϊόντος ώστε να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας (π.χ. πόλεμος τιμών).
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς: Οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχουν συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες ενέργειες προώθησης των προϊόντων τους, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Διαφοροποίηση στα προϊόντα: Όταν είτε ο πραγματικός είτε ο αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι χαμηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν με αυτό κάποιου ανταγωνιστή. 5) Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από έναν κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρό κίνητρο να συνεχίσει τη λειτουργία της, έστω και όταν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιές. (Alessandro Cento (2008), «The Airline Industry: Challenges in the 21th Century (Contributions to Economics) », Abe Books.)

Συγκεκριμένα στον κλάδο των αερομεταφορών ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι πολύ έντονος και αυτό διότι ο κλάδος βρίσκεται σε ώριμο στάδιο και οι ανταγωνιστές παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω του τεράστιου ποσού των επενδύσεων που απαιτούνται μόνο και μόνο για την είσοδο στον κλάδο των αερομεταφορών. Επιπροσθέτως, οι εταιρείες που υπάρχουν στον κλάδο ανταγωνίζονται για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένων των χαμηλών τιμών, της ευκολίας και των καλύτερων υπηρεσιών και καθίσταται δύσκολο για οποιονδήποτε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Τέλος η τιμή

εξόδου και το σταθερό κόστος είναι πολύ υψηλό έτσι ώστε οι ανταγωνιστές να ανταγωνίζονται σε όλα τα επίπεδα για να παραμείνουν στον κλάδο. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι ο ανταγωνισμός είναι υψηλός για τις εταιρείες που έχουν ίδια στρατηγική. Δηλαδή μια εταιρεία που βασίζεται στο χαμηλό κόστος δεν μπορεί να ανταγωνιστεί μια εταιρεία που βασίζεται στην διαφοροποίηση και έχει πλήρης υπηρεσίες.(Alessandro Cento (2008), «The Airline Industry: Challenges in the 21th Century (Contributions to Economics) », Abe Books.)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Rigas Doganis (2006), «The Airline Business, 2nd Edition, Published by Routledge – Taylor & Francis Group.

2. Alessandro Cento (2008), «The Airline Industry: Challenges in the 21th Century (Contributions to Economics) », Abe Books.

3. Alejandro Micco, Tomas Serebrisky (2006), «Competition regimes and air transport costs: The effects of the Open Skies Agreements». (Article)

4. <https://marketrealist.com/2014/12/top-airlines-revenue-passenger-kilometers/>

5. <https://marketrealist.com/2014/12/low-entry-barriers-intensify-competition-airline-industry/>

6. <https://www.investopedia.com/ask/answers/050415/what-companies-are-major-players-airline-supply-business.asp>

7. Νίκος Βέττας, Ιωάννης Κατσουλάκος (2004), «Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική», Εκδόσεις: Τυπωθήτω / Δαρδανός, Αθήνα.

8. Sharkman(2014) 3 Biggest Challenges Facing the Global Aviation Industry

9. Timms M.(2013) Rise of the low cost airline. Business Destinations- Make travel your Business.

Κεφάλαιο 5

Στρατηγική χαμηλού κόστους στον κλάδο των αερομεταφορών και μελέτη περίπτωσης

5.1 Στρατηγική Χαμηλού Κόστους στον κλάδο των Αερομεταφορών

Τα τελευταία χρόνια, η είσοδος εταιρειών χαμηλού κόστους έχει αναθεωρήσει πλήρως τη βιομηχανία αεροπορικών μεταφορών επιβατών. Το χαμηλού κόστους επιχειρηματικό μοντέλο εισήχθη από τη Southwest στις ΗΠΑ στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Ωστόσο, ήταν στη δεκαετία του 1990 που το φαινόμενο εξαπλώθηκε παγκοσμίως. Η Ryanair ήταν από τις πρώτες αεροπορικές εταιρείες στην Ευρώπη που υιοθέτησε το μοντέλο χαμηλού κόστους το 1992. Η Easyjet, ο κύριος ανταγωνιστής χαμηλού κόστους της Ryanair, ιδρύθηκε το 1995.

Αν και το φαινόμενο είναι σχετικά πρόσφατο, τα εκπληκτικά αποτελέσματα που προέρχονται από αερομεταφορείς χαμηλού κόστους παροτρύνουν τους ακαδημαϊκούς να μελετήσουν τους λόγους για την επιτυχία τους. Η μείωση του κόστους βρίσκεται στον πυρήνα της επιχείρησης χαμηλού κόστους, το οποίο στοχεύει να προσφέρει χαμηλότερους ναύλους, εξαλείφοντας βέβαια κάποιες ανέσεις και υπηρεσίες που ήταν παραδοσιακά εγγυημένες. Η χρήση συστήματος on-line κρατήσεων, η κατάργηση των δωρεάν γευμάτων, η χρήση δευτερογενών αεροδρομίων που συνδέονται μέσω δικτύου σημείου προς σημείο (hub-to-spoke) και η χρήση ομοιογενών στόλων αποτελούν μόνο ένα μέρος των καινοτόμων επιλογών που γίνονται από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. (Alamdari, F., Fagan, S., 2005. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews* 25, 377–392)

Πολλές μελέτες έχουν αναλύσει επιχειρήσεις χαμηλού κόστους, επισημαίνοντας τα κύρια σημεία για τη μείωση του κόστους (Alamdari and Fagan, 2005; Doganis, 2006; Franke, 2004), και ο ρόλος που διαδραματίζει η επιχειρηματικότητα (Cassia et al., 2006). Ο περιορισμός του κόστους είναι μόνο ένας από τους λόγους για τους οποίους πετυχαίνει ένας αερομεταφορέας χαμηλού κόστους. Ακόμη ένας

παράγοντας είναι η προθυμία του επιβάτη να πληρώσει υψηλές τιμές σε σχέση με τους παλαιότερους επιβάτες.

Στον κλάδο των αεροπορικών επιχειρήσεων, η μεγιστοποίηση των κερδών που προκύπτουν από κάθε πτήση σχετίζεται αυστηρά με τη μεγιστοποίηση των εσόδων, επειδή πολλά από τα έξοδα που προκύπτουν είναι ουσιαστικά σταθερά, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Η τιμολόγηση αντιπροσωπεύει πάντα ένα σημαντικό παράγοντα στις επιλογές των μεταφορέων, οδηγώντας στην υιοθέτηση διαφορετικών στρατηγικών από εταιρείες χαμηλού κόστους και πλήρους κόστους. Οι αερομεταφορείς πλήρους κόστους επιλέγουν την τιμή και τεχνικές διάκρισης βασισμένες σε διαφορετικές κατηγορίες ναύλων, πολύπλοκα συστήματα εκπτώσεων με περιορισμένη πρόσβαση, πιστότητα πελατών και σχέδια και τεχνικές υπεράριθμων κρατήσεων. Αντιθέτως, οι εταιρείες χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν τη «δυναμική τιμολόγηση». Λόγω της δυναμικής τιμολόγησης, είναι τώρα συνηθισμένο για τους ανθρώπους να αγοράζουν αεροπορικά εισιτήρια για ευρωπαϊκούς προορισμούς για λιγότερο από 10,00 ευρώ (εξαιρούνται οι φόροι αεροδρομίου). (Alamdari, F., Fagan, S., 2005. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews* 25, 377–392)

Πολλές έρευνες ασχολήθηκαν με τις πολιτικές τιμολόγησης των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, προσφέροντας μια λεπτομερή ανάλυση της Ryanair, η οποία είναι μια από τις κυρίαρχες του κλάδου στην Ευρώπη. Σε γενικές γραμμές, οι ναύλοι τείνουν να αυξάνονται μέχρι την τελευταία στιγμή πριν από το κλείσιμο των κρατήσεων. Αν υποθέσει κανείς ότι η Ryanair στοχεύει στη μεγιστοποίηση των κερδών της, είναι αναμενόμενο ότι οι ταξιδιώτες είναι διατεθειμένοι να επωμιστούν το υψηλότερο κόστος περισσότερο εύκολα καθώς πλησιάζει η ημερομηνία της πτήσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πολιτική των ναύλων είναι σαφώς καινοτόμος σε σχέση με τις παραδοσιακές στρατηγικές τιμολόγησης, και ότι οι ναύλοι επηρεάζονται από το ανταγωνιστικό οικονομικό πλαίσιο στο οποίο προσφέρεται η διαδρομή. (Alamdari, F., Fagan, S., 2005. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews* 25, 377–392)

5.2 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας Ryanair

Η Ryanair ιδρύθηκε από τους Christopher Ryan, Liam Lonergan και Tony Ryan και ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1985. Η Ryanair δεν ξεκίνησε ως αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους. Προέκυψε με πρωταρχικό σκοπό να σπάσει το δυοπώλειο που κατείχαν μέχρι τότε η British Airways και η Aer Lingus στη διαδρομή Δουβλίνου-Λονδίνου (IBS Center for Management Research, 2003). Τα επόμενα πέντε χρόνια ήταν έντονα ανταγωνιστικά μεταξύ των τριών εταιρειών που δραστηριοποιούνται τώρα στη συγκεκριμένη διαδρομή. Όταν η Ryanair ξεκίνησε είχε μόνο 25 υπαλλήλους και ένα μόνο αεροσκάφος και σήμερα είναι ο μεγαλύτερος ευρωπαϊκός φορέας χαμηλού κόστους, με πάνω από 2.400 πτήσεις καθημερινά, 82 βάσεις στην Ευρώπη, 470 νέα αεροσκάφη και μια ομάδα 19.000 εργαζομένων. Πολύ ενδιαφέρον είναι να εντοπιστούν οι μέθοδοι και οι στρατηγικές που εφαρμόζει η εταιρεία, οι οποίες έχουν διευκολύνει την επιτυχία της και στην εξέταση των παραγόντων που της έφεραν τη φήμη μεταξύ των καταναλωτών. (<https://corporate.ryanair.com/>).

Όταν η Ryanair εισήλθε στην αγορά, χρησιμοποίησε μια ανταγωνιστική στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος. Έτσι, με τη βοήθεια της τιμολογιακής πολιτικής της και την επιθετική πολιτική μείωσης του κόστους, δηλώθηκε ως φορέας χαμηλού κόστους, αρχικά επικεντρωμένος μόνο στους καταναλωτές από αγορές της Ιρλανδίας και της Μεγάλης Βρετανίας. Με την πάροδο του χρόνου, και την επέκταση των δραστηριοτήτων της στην ηπειρωτική Ευρώπη, η εταιρεία εγκατέλειψε τη στρατηγική εστίασης, προσπαθώντας να γίνει ηγέτης κόστους.

Η στρατηγική επέκτασης, που εφαρμόστηκε από την εταιρεία, της επέτρεψε να αποκτήσει δεσπόζουσα θέση στην Ευρώπη. Η αύξηση του αριθμού των προορισμών που εκτελούνται από τη Ryanair ήταν δυνατή λόγω της δημιουργίας νέων υποκαταστημάτων, που βρισκόντουσαν σε διαφορετικές χώρες. Το 2007 η Ryanair είχε 20 θυγατρικές σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση (γεγονός που έκανε τη Διεθνή

Ένωση Αερομεταφορέων να ονομάσει τη Ryanair τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην κόσμο, το 2007), αλλά έκτοτε, ο αριθμός των θυγατρικών αυξάνεται κάθε χρόνο. Μόνο το 2008 η Ryanair εγκαινίασε τέσσερις νέες βάσεις (Αλγκέρο, Μπολόνια, Κάλιαρι και Εδιμβούργο) και άνοιξε 223 νέες διαδρομές. Στην πραγματικότητα, στις μέρες μας η εταιρεία δεν θεωρεί πλέον τον εαυτό της Ιρλανδικό, αλλά Ευρωπαϊκό. (<https://corporate.ryanair.com/>).

Όπως όλοι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους, προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστική θέση στην αγορά, η Ryanair είναι σε εφαρμογή στρατηγικής μείωσης του κόστους, η οποία στοχεύει στην παροχή των χαμηλότερων τιμών. Στην πραγματικότητα, η αεροπορική εταιρεία έχει γίνει ένας ηγέτης χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η στρατηγική μείωσης του κόστους βασίζεται σε έξι κύριες πτυχές: τα αεροσκάφη που χρησιμοποιήθηκαν, η κατάργηση ορισμένων υπηρεσιών που προσφέρονται παραδοσιακά δωρεάν, η υπεργολαβία ορισμένων δαπανηρών εργασιών, οι χρεώσεις των αεροδρομίων και πολιτικές πτήσεων, οι δαπάνες προσωπικού, καθώς και η μεταβολή της παραγωγικότητας και του κόστους με τη διαφήμιση της εταιρείας. Ωστόσο, όσον αφορά τα αεροπλάνα που έχουν χρησιμοποιηθεί από την Ryanair, έχει παρατηρηθεί ότι από το 1999, έχει ξεκινήσει ένα πρόγραμμα αντικατάστασης αεροσκαφών και επέκτασης σχεδόν 17 δισεκατομμυρίων ευρώ. Τα νεότερα αεροσκάφη που χρησιμοποιεί η εταιρεία εξοικονομούν καύσιμα. Αυτό αποδεικνύει το γεγονός ότι η Ryanair ενδιαφέρεται όχι μόνο για το κέρδος, αλλά και την αποδεκτή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς και τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον. (<https://corporate.ryanair.com/>).

Στην πραγματικότητα, η εταιρεία είναι επί του παρόντος ηγέτης στον κλάδο όσον αφορά την περιβαλλοντική αποδοτικότητα. Από την αρχή, η Ryanair είχε μια επιθετική προσέγγιση άμεσων πωλήσεων. Μέχρι το 2007, η αεροπορική εταιρεία έκανε αναφορές πάνω από το 90% των άμεσων πωλήσεών του μέσω Διαδικτύου. Αυτή η μέθοδος που εφαρμόστηκε με επιτυχία από τη Ryanair προσέφερε πλεονεκτήματα τόσο στην εταιρεία όσο και στους πελάτες. Η πώληση στο Διαδίκτυο είναι αναμφίβολα το μεγαλύτερο πλεονέκτημα και το πιο σημαντικό για την

εξοικονόμηση του λειτουργικού κόστους που έχει βιώσει ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών την τελευταία δεκαετία. Επιπλέον, το γεγονός ότι πωλούν απευθείας στην αγορά, επέτρεψε στην εταιρεία να έχει λεπτομερείς πληροφορίες για την αγορά όσον αφορά τους πελάτες της. Οι καταναλωτές είναι επίσης ευνοούνται, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι με αυτόν τον τρόπο μπορούν να συγκρίνουν τιμές διαφόρων εταιρειών και να επιλέξουν τις χαμηλότερες. Το μοντέλο της Ryanair, το οποίο εστιάζει στο κόστος αποδείχθηκε ότι είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις στον τομέα των αερομεταφορών χαμηλού κόστους.(<https://corporate.ryanair.com/>)

5.3 Η στρατηγικές και οι πολιτικές της εταιρείας

Η στρατηγική της Ryanair είναι ο καθοριστικός της παράγοντας που την έκανε να είναι τόσο πετυχημένη και κερδοφόρα. Η Ryanair ακολουθεί μια στρατηγική ηγεσίας κόστους και με αυτόν τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της χαμηλές τιμές. Σκοπός της Ryanair είναι να προσφέρει τα χαμηλότερα αεροπορικά εισιτήρια στον κλάδο (επί του παρόντος μόνο στην ευρωπαϊκή αγορά) και το επιτυγχάνει με διάφορους τρόπους. Οι δύο πιο εμφανείς τακτικές που χρησιμοποιεί η Ryanair για την επίτευξη των σκοπών της είναι: κρυφές χρεώσεις και περιορισμένη εξυπηρέτηση πελατών. Οι τακτικές αυτές δεν παρασύρουν τους πελάτες να πετάξουν με τη Ryanair, αλλά μέσα από αυτές τις τακτικές της δίνεται η ευκαιρία να πραγματοποιήσει κέρδη.(Paolo Malighetti , Stefano Paleari , Renato Redondi (2009) «Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study» Journal of Air Transport Management)

Οι πελάτες πρέπει να κλείσουν τα δικά τους εισιτήρια χρησιμοποιώντας τον πολυσύχναστο και γεμάτο ιστότοπο της Ryanair, κάτι που γίνεται δύσκολο έργο όταν απαιτεί να εξαιρεθούν από τις επιλογές που συνοδεύονται από επιπλέον τιμή. Αυτές οι επιπλέον επιλογές περιλαμβάνουν προτεραιότητα στην επιβίβαση, ταξιδιωτική ασφάλιση, έλεγχος αποσκευών και άλλα πολλά. Οι πελάτες καλούνται στη συνέχεια να κάνουν check in στην πτήση τους online και εκτυπώνουν τη δική τους κάρτα επιβίβασης. Εάν ξεχαστεί κάποιος από τους επιβάτες, η Ryanair τους χρεώνει έως και

40 λίρες για να τους κάνει το check in. Εάν ένας πελάτης γράψει λάθος το όνομά του ή διαφέρει από αυτό που υπάρχει στο διαβατήριό του, χρεώνεται περισσότερα τέλη. Ένα άλλο τεράστιο τέλος χρεώνεται στους πελάτες των οποίων οι αποσκευές είναι πολύ μεγάλες ή πολύ βαριές (ή αν υπάρχουν περισσότερες από μία χειραποσκευές). Οι πελάτες πρέπει να παραταχθούν καλά πριν από την ώρα επιβίβασης για να βρουν το δικό τους κάθισμα, το οποίο μπορεί να είναι μια αγχωτική εμπειρία. Μόλις επιβιβαστούν, οι αεροσυνοδοί εκτελούν τα καθήκοντά τους με ικανοποιητικό τρόπο. Προσφέρονται τρόφιμα και ποτά, αλλά μόνο αν οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω. (Laura Diaconu (2012) The evolution of the European low-cost airlines business model : Ryanair case study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 (2012) 342 – 346)

Επιπλέον, η Ryanair δεν επενδύει σημαντικά στο μάρκετινγκ. Συνήθως προσλαμβάνονται νέοι, τις περισσότερες φορές φοιτητές οι οποίοι δημιουργούν τις διαφημίσεις της, οι οποίες συνήθως δημοσιεύονται σε λίγες εφημερίδες για λίγες ημέρες, και είναι συχνά με προσβλητικό ή προκλητικό περιεχόμενο. Παρόλο που οι περισσότερες διαφημίσεις συχνά αφαιρούνται λίγο μετά τη δημοσίευσή τους, παραμένουν στα MME αρκετά, καθώς θυμωμένοι ή προσβεβλημένοι πολίτες συνεχίζουν να μιλούν γι 'αυτό. Ο O'Leary πιστεύει ότι κάθε δημοσιότητα είναι καλή δημοσιότητα. Συχνά θα πει παραπλανητικά ή εξωφρενικά πράγματα σε συνεντεύξεις για να τραβήξει την προσοχή και να προσελκύσει τους ανθρώπους στην εταιρεία (είτε είναι αληθινή είτε ψευδής). Ένα παράδειγμα αυτού είναι όταν ο O'Leary είπε ότι θα ήθελε να αφαιρεθούν δύο από τις τρεις εγκαταστάσεις τουαλέτας στα αεροσκάφη για να δημιουργηθεί χώρος για περισσότερες θέσεις (Warnicka, 2011).

Η Ryanair αντιμετωπίζει την ανταγωνιστική πίεση με επιθετικό τρόπο. Δεν είναι λίγες οι φορές που η Ryanair δημιουργεί διαφημίσεις που καταγγέλλουν άμεσα τον ανταγωνισμό και συγκρίνουν τους ναύλους, για να δείξουν ότι οι ναύλοι της Ryanair είναι οικονομικότεροι. Η Ryanair αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις των πελατών με τρόπο που ωφελεί την εταιρεία. Για παράδειγμα, αντί να επενδύσει σε βελτίωση των προτύπων εξυπηρέτησης πελατών (αν και έχουν πραγματοποιηθεί μικρές αλλαγές, σύμφωνα με τα δελτία τύπου στην ιστοσελίδα της), η Ryanair επικεντρώνεται σε πτυχές που θα εξοικονομήσουν χρήματα από την εταιρεία. Η Ryanair εστιάζει πολύ

στην συνέπεια και πιο συγκεκριμένα το 2012 με το 91% των πτήσεων της να ήταν στην ώρα τους (Ryanair, 2013). Όσο πιο γρήγορη είναι η άφιξη, τόσο περισσότερο κόστος μειώνεται.

Σύμφωνα με την έκθεση του Προέδρου στην ετήσια έκθεση 2012, ο David Bonderman δηλώνει ότι η εταιρεία έχει βελτιώσει περαιτέρω τις "κορυφαίες υπηρεσίες επιβατών στον κλάδο", συμπεριλαμβανομένων λιγότερες χαμένες αποσκευές και λιγότερες ακυρώσεις. Μέρος του λόγου για τον οποίο η Ryanair έχει τόσο μεγάλο ρεκόρ για λιγότερες χαμένες τσάντες είναι επειδή έχει λιγότερες αποσκευές για να χάσει -οι περισσότεροι επιβάτες αποφεύγουν το κόστος ελέγχου των αποσκευών και σχεδιάζουν να φέρουν μόνο μια χειραποσκευή ή τσάντα. Ωστόσο, η δέσμευση της εταιρείας να παρακολουθεί καλύτερα τις ελεγμένες αποσκευές διασφαλίζει ότι τα χρήματα δεν δαπανώνται προσπαθώντας να συμφιλιώσουν την κατάσταση των χαμένων αποσκευών, όχι απαραίτητα για να εξασφαλίσουν καλύτερη εξυπηρέτηση στον επιβάτη (Tretheway, 2003).

5.4 Εσωτερικό Περιβάλλον Εταιρείας Δομή

Η ιεραρχία της Ryanair αντικατοπτρίζει την πραγματική συμμετοχή του O'Leary στην επιχείρηση. Παραμένει στο ταμπλό, αλλά και έχει ρητές γραμμές επικοινωνίας με τον επικεφαλής πιλότο, τον αναπληρωτή διοικητικό σύμβουλο, τον αναπληρωτή οικονομικό διευθυντή και τον διευθυντή εξυπηρέτησης πελατών.

Από αυτούς τους managers, υπάρχουν ρητές γραμμές επικοινωνίας μεταξύ Ανθρώπινου Δυναμικού και τις Νομικές και Ρυθμιστικές Υπηρεσίες, εταιρείες μηχανικών και άλλους μεταφορείς χερσαίους και εναέριους. Γίνεται επίσης σαφές σχετικά με την οργανωτική δομή ότι ο O'Leary συμμετέχει άμεσα σε αυτές τα τμήματα (Ryanair, 2013).

Η προσέγγιση λήψης αποφάσεων στη Ryanair παίζει μεγάλο ρόλο στη διατήρηση και την τήρηση της στρατηγικής της εταιρείας. Η ομάδα διαχείρισης στοχεύει να ακολουθήσει μια ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων που είναι συνεχής και δυναμική. Σύμφωνα με τον Kroon (1995), αυτή η προσέγγιση βοηθά στον εντοπισμό των υποκείμενων προβλημάτων και στην εύρεση σχετικών λύσεων. Η Ryanair

συνήθως εστιάζει σε βραχυπρόθεσμους στόχους σε αντίθεση με μακροπρόθεσμους στόχους. Προγραμματισμός στόλου, ναύλος αεροπορικών εταιρειών και στόλος. Ο προγραμματισμός είναι μεταξύ των πρωταρχικών προβληματισμών της Ryanair όσον αφορά την κεντρική λήψη αποφάσεων της εταιρείας.(Paolo Malighetti , Stefano Paleari , Renato Redondi (2009) «Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study» Journal of Air Transport Management)

Συστήματα

Το αεροπορικό δίκαιο θεωρείται θέμα διεθνούς δικαίου λόγω της φύσης των αεροπορικών ταξιδιών, ωστόσο στην Ευρώπη, ο αεροπορικός νόμος ρυθμίζεται σε ομοσπονδιακό ή κρατικό επίπεδο. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπορίας (EASA) είναι μία αρχή που δημιουργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση για να διατηρήσει τις αεροπορικές μεταφορές ασφαλείς και βιώσιμες, επιτρέποντας την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ασφάλεια. Η Ιρλανδία, και κατά συνέπεια η Ryanair, είναι υπεύθυνη για την τήρηση των κανόνων και των νομοθεσιών του EASA (Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπορίας, 2013).

Η Ryanair πρέπει επίσης να τηρεί την Ιρλανδική Αρχή Αεροπορίας (IAA). Ο IAA ρυθμίζει όλες τις πτυχές της αεροπορίας στην Ιρλανδία , από την αναφορά ασφάλειας (επιπλέον του EASA) έως τις χερσαίες επιχειρήσεις, το πλήρωμα καμπίνας, την καταχώριση αεροσκαφών και τη μίσθωση και ούτω καθεξής (IAA, 2013). Επιπλέον, η Ryanair πρέπει επίσης να ακολουθεί τους νόμους του Ιρλανδικού Τμήματος των Μεταφορών, του Τουρισμού και του αθλητισμού (Αεροπορία, 2013). Ενώ αυτοί οι νόμοι και κανονισμοί που καθορίζονται από αυτούς οι αρχές είναι δίκαιες και γίνονται με γνώμονα την ασφάλεια και την ηθική συμπεριφορά, η Ryanair έρχεται συχνά σε σύγκρουση καθώς η αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους προσπαθεί συνεχώς να ξεπεράσει τα όρια του τι είναι αποδεκτό και τι όχι στην προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος.(Laura Diaconu (2012) The evolution of the European low-cost airlines business model : Ryanair case study, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 (2012) 342 – 346)

Κοινές αξίες

Η εταιρική κουλτούρα της Ryanair είναι συνεπής με τη στρατηγική της. Η Ryanair είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες τις χαμηλότερες τιμές λόγω της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της. Αυτό πηγαινει απευθείας στα γραφεία του, όπου το προσωπικό εργάζεται σε έναν ξεπερασμένο χώρο και δίνει αγώνα για πόρους. Για παράδειγμα, στο "Flights and Fights", οι εργαζόμενοι μίλησαν για το πόσο δύσκολο θα ήταν να αποκτήσουν νέα είδη γραφείων, όπως βασικά, από την εταιρεία. Ο ίδιος ο O'Leary δήλωσε σε συνέντευξή του ότι κλέβει στυλό από τα ξενοδοχεία κάθε φορά που του δίνεται η ευακρία. (Paolo Malighetti, Stefano Paleari, Renato Redondi (2009) «Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study» Journal of Air Transport Management)

Παρά τη στενή παρακολούθηση του παραδείγματος της Southwest Airlines, η Ryanair δεν μιμήθηκε την επιτυχημένη κουλτούρα της αμερικανικής εταιρείας. Ο διευθύνων σύμβουλος και ιδρυτής της Southwest Herb Kelleher πιστεύει ότι κάνει τον πελάτη να αισθάνεται μοναδικός και ευπρόσδεκτος και το κάνει ενθαρρύνοντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (Gillen, 2006).

Στυλ

Το στυλ ηγεσίας στη Ryanair είναι συμμετοχικό. Ο O'Leary συμμετέχει σε καθημερινές επιχειρήσεις και το γραφείο του δεν είναι φανταχτερό αλλά αντίθετα είναι ένα μικρό δωμάτιο στον ίδιο όροφο με τους περισσότερους υπαλλήλους του. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει μικρή απόσταση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Είναι επίσης μια αντανάκλαση του πόσο χαμηλά διατηρεί το κόστος της η Ryanair, καθώς το γραφείο αυτό παραμένει ίδιο από τότε που χτίστηκε το 1996. Ο O'Leary είναι επίσης ένα πολύ δημόσιο πρόσωπο και συχνά συνδέεται με τις σκέψεις των ανθρώπων για τη Ryanair. Η ηγεσία του O'Leary είναι αποτελεσματική. Όσο σκληρός μπορεί να είναι κατά καιρούς, η ομάδα των managers του έχει δηλώσει πόσο πολύ έχουν εξελιχθεί ως διευθυντές υπό την καθοδήγησή του. Ο O'Leary γνωρίζει το όραμά του για την εταιρεία και το κάνει σαφές στους υπαλλήλους, που ακολουθούν το παράδειγμα (Miller, 2013).

Ενώ η Ryanair δεν είναι ακριβώς διαφανής στον ιστότοπό της σχετικά με τις σχέσεις των εργαζομένων, η O'Leary δημοσίως δήλωσε ότι υπάρχουν διαγωνισμοί μεταξύ του

πληρώματος καμπίνας (που χρησιμεύει επίσης ως προσωπικό check-in και επιβίβασης) ότι για κάθε υπέρβαρη ή υπερμεγέθη τσάντα χειρός που πιάνουν πριν από την επιβίβαση, θα επιβραβεύεται με ένα μικρό μπόνους (Miller, 2013). Το αν αυτό προσπαθεί να κερδίσει την προσοχή των MME από τον O'Leary ή αν είναι αλήθεια είναι ασαφές, επειδή η εταιρεία έχει συνεχίσει να προσπαθεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών επιτρέποντας μια δεύτερη χειραποσκευή (Ryanair, 2013).

Προσωπικό

Λόγω της δέσμευσης της Ryanair να διατηρήσει χαμηλό λειτουργικό κόστος, η εταιρεία διαθέτει περίπου μόνο 15.016 υπαλλήλους παγκοσμίως. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτοί οι υπάλληλοι εκτελούν διάφορες εργασίες. Για παράδειγμα, η Ryanair είναι γνωστή για την ακρίβεια και τον γρήγορο χρόνο ανακύκλωσής της. Αυτό συμβαίνει επειδή το πλήρωμα καμπίνας του επίσης διπλασιάζεται καθώς το πλήρωμα καθαρισμού του μετά την αποβίβαση των επιβατών, συχνά μαζί με τους πιλότους. Αυτό το ίδιο πλήρωμα καμπίνας είναι επίσης υπεύθυνος για όλες τις εργασίες στο τερματικό επίσης: τον έλεγχο των επισκεπτών και την επιβίβασή τους στην πύλη. Ωστόσο αυτό είναι αποτελεσματικό και οικονομικά αποδοτικό για την εταιρεία.

Ένας πρώην αεροσυνοδός ισχυρίστηκε ότι τα μέλη του πληρώματος καμπίνας πληρωνόντουσαν μόνο για τον χρόνο τους στον αέρα, πράγμα που σημαίνει ότι ο χρόνος επιβίβασης και αναχώρησης (όταν απαιτείται εκτελούν επιπλέον καθήκοντα που δεν περιλαμβάνονται συνήθως στην περιγραφή της εργασίας ενός συνοδού) είναι απλήρωτοι (Smith, 2013). Η έδρα της βρίσκεται στο Δουβλίνο, στο αεροδρόμιο του Δουβλίνου, το οποίο χρησιμεύει επίσης ως ο κύριος κόμβος της αεροπορικής εταιρείας.

Δεξιότητες

Ενώ η εταιρεία Ryanair δεν είναι γνωστή για την εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών της, τα καθήκοντα που εκτελούνται από το προσωπικό της πρώτης γραμμής, είναι εκτεταμένες και ποικίλες και αποτελούν ένα τεράστιο μέρος της εξοικονόμησης κόστους της Ryanair. Το προσωπικό του πληρώματος θαλάμου είναι υποχρεωμένοι να κάνουν πολύ περισσότερα από το να χαιρετάνε τους επισκέπτες και αντί να

περιμένουν στην πτήση επιβάτες με δωρεάν ποτά και σνακ, το πλήρωμα είναι εκπαιδευμένο να αποτρέπει περιστατικά χαμένων αποσκευών, να επιβιβάζεται και να ξεφορτώνει αεροπλάνα και να διατηρούν γρήγορους χρόνους.(Paolo Malighetti , Stefano Paleari , Renato Redondi (2009) «Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study» Journal of Air Transport Management)

Επιπλέον, ο O'Leary, όσο και αν τον μισούν οι άνθρωποι, είναι ένας οραματιστής και ένας εξαιρετικός ηγέτης όσο ο CEO του. O'Leary, για όλες τις γελοίες ιδέες του, είχε ισάριθμες λαμπρές ιδέες που έχουν κάνει την εταιρεία εξαιρετικά κερδοφόρα.

5.5 Swot Analysis

Δυνάμεις

1. *Η ισχύς του στόλου είναι μια από τις κυριότερες δυνάμεις της εταιρείας.* Η Ryanair διαθέτει στόλο περίπου 470 αεροσκαφών. Ο CEO Michael O'Leary έχει δρομολογήσει την παραγγελία ακόμα 210 αεροσκαφών. Ενώ άλλες αεροπορικές εταιρείες μειώνουν τον στόλο τους, η Ryanair, σύμφωνα με το Forbes, διαπραγματεύεται με τη Boeing για ένα 737 MAX.
2. *Καλή χρηματοοικονομική θέση:* Σε δήλωση που υποβλήθηκε στο Ιρλανδικό Χρηματιστήριο, η Ryanair αναφέρει ότι έχει ισοδύναμο μετρητών στο τέλος του έτους 3,8 δισ. Ευρώ. Σε ξεχωριστή ανακοίνωση, η Ryanair προβλέπει κέρδη 1 δισεκατομμυρίου ευρώ το οικονομικό έτος.
3. *Επιχειρηματικό μοντέλο:* Ενώ άλλες αεροπορικές εταιρείες μειώνουν απεγνωσμένα το κόστος κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η διατήρηση του κόστους όσο το δυνατόν χαμηλότερου είναι ο πυρήνας του επιχειρηματικού μοντέλου της Ryanair. Συγκεκριμένα, η Ryanair διατηρεί χαμηλό το κόστος προσφέροντας μη βασικές υπηρεσίες ως πρόσθετα.
4. *Αναβαθμισμένη αξιολόγηση:* Η Investor's Business Daily αναβάθμισε την Αξιολόγηση RS της Ryanair σε 83. Η Αξιολόγηση RS μετρά την απόδοση των μετοχών μιας εταιρείας εντός περιόδου 52 εβδομάδων σε σχέση με τον υπόλοιπο δείκτη. Η βαθμολογία 83 καθιστά τη Ryanair τις ασφαλέστερες μετοχές για αγορά στον τομέα των αεροπορικών εταιρειών.

5. *Μεγάλος αριθμός διαδρομών:* Η Ryanair προσφέρει 1831 δρομολόγια, η οποία είναι η υψηλότερη που προσφέρει οποιαδήποτε αεροπορική εταιρεία στον κόσμο. Η American Airlines, στη δεύτερη θέση, προσφέρει 1106. Η διαφορά δίνει στη Ryanair κυρίαρχο προβάδισμα σχεδόν 65% περισσότερα δρομολόγια από τον κοντινότερο ανταγωνιστή της.

Παρά τους δύσκολους καιρούς, η Ryanair είναι τόσο επιτυχημένη, επειδή η βασική δύναμη της Ryanair είναι το επιχειρηματικό της μοντέλο. Στην τελειοποίηση της τέχνης της λειτουργίας μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους, η Ryanair έχει ένα φυσικό πλεονέκτημα. Ενώ ορισμένες αεροπορικές εταιρείες αναμένουν ότι η βιομηχανία θα ανακάμψει μέχρι το 2023, η Ryanair είναι πρόθυμη να ξεπεράσει το ρεκόρ των 190 εκατομμυρίων επιβατών ετησίως.

Αδυναμίες

1. *Κακή πολιτική Επιστροφών:* Οι πελάτες εξοργίζονται με την πολιτική επιστροφής χρημάτων της Ryanair. Η Ryanair έχει εκδώσει μόνο το 5% των αιτήσεων επιστροφής χρημάτων εντός νόμιμου χρονικού πλαισίου. Επίσης, οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι με τη Ryanair που τους προσφέρει κουπόνια περιορισμένου χρόνου αντί για επιστροφή μετρητών.
2. *Αδυναμία κράτησης του ανθρώπινου δυναμικού της:* Τον περασμένο Ιούνιο, η Ryanair προσέλκυσε το 99% του στόλου της. Η εταιρεία έκοψε επίσης 3.000 θέσεις εργασίας λόγω αναδιάρθρωσης. Η επίτευξη φιλόδοξων στόχων για την υπέρβαση των επιδόσεων της το 2019, θα είναι ένα δύσκολο έργο για τη Ryanair με το 15% του εργατικού δυναμικού της να απολύεται.
3. *Απόψεις του Προέδρου επηρεάζουν αρνητικά την φήμη της εταιρείας:* Ο διευθύνων σύμβουλος της Ryanair, Michael O'Leary, είπε ότι η λειτουργία μιας αεροπορικής εταιρείας με κοινωνικές αποστάσεις είναι ηλίθια. Το σχόλιο είναι μόνο μία από τις πολλές καταστάσεις όπου ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει πάει ενάντια.
4. *Κακή φήμη:* Σε έρευνα 7901 ερωτηθέντων, η Ryanair με βαθμολογία πελατών 40% κατέκτησε την τελευταία θέση. Και η Ryanair βρίσκεται σε αυτή τη θέση

τα τελευταία 6 χρόνια. Ο λόγος για τη χαμηλή βαθμολογία πελατών είναι η σκοτεινή δομή τιμολόγησης της Ryanair που κάνει τους πελάτες επιφυλακτικούς για το κρυφό κόστος.

5. *Αποτυχία στη διάλυση των απεργιών* : Η Ryanair απέτυχε να λάβει μια ευνοϊκή απόφαση από το Ανώτατο Δικαστήριο για να σταματήσει μια 48ωρη απεργία, την οποία ανακοίνωσαν μέλη του πιλοτικού σωματείου. Το 80% των μελών του σωματείου εξέφρασε δυσαρέσκεια λόγω των συνεχιζόμενων διαφορών που σχετίζονται με τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας.

Οι περισσότερες από τις αδυναμίες που επηρεάζουν τη Ryanair προκύπτουν από το επιχειρηματικό μοντέλο που διατηρεί το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Δεδομένου ότι το επιχειρηματικό μοντέλο είναι απίθανο να αλλάξει, η Ryanair θα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα στο άμεσο μέλλον.

Ευκαιρίες

1. *Οικονομική βοήθεια από την Κυβέρνηση λόγω covid*: Η Ryanair είναι μεταξύ 53 εταιρειών που επωφελούνται από τη διευκόλυνση εταιρικής χρηματοδότησης της Τράπεζας της Αγγλίας COVID. Στο πλαίσιο του σχεδίου, η Ryanair έχει λάβει δανεισμό 800 εκατ. Ευρώ.
2. *Ανθεκτικότητα της εταιρείας στις αλλαγές και τις κρίσεις*: Σύμφωνα με το CNN, 20 αεροπορικές εταιρείες έκλεισαν ή κήρυξαν πτώχευση. Ωστόσο, η Ryanair έχει αποδείξει την ανθεκτικότητά της σε δύο πολέμους του κλάδου, την κρίση της 11ης Σεπτεμβρίου, την κατάρρευση του 2008 και την εκτίναξη των τιμών των καυσίμων. Κατά κάποιο τρόπο, αυτή η κρίση θα μπορούσε να βοηθήσει τη Ryanair εξαλείφοντας τον ανταγωνισμό της Ryanair.
3. *Εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό*: Με χιλιάδες εξειδικευμένους επαγγελματίες, όπως πιλότους, προσωπικό επίγειου σκάφους, πλήρωμα καμπίνας και μηχανικούς που ανταγωνίζονται για την επαναπρόσληψη στην απασχόληση, η Ryanair έχει την ευκαιρία να προσλάβει το καλύτερο διαθέσιμο προσωπικό.
4. *Φθηνότερη αγορά αεροσκαφών*: Η Airbus, ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αεροσκαφών στον κόσμο, σχεδιάζει να απολύσει 15.000 θέσεις εργασίας. Οι

περιορισμοί ταξιδιού COVID επηρέασαν τρομερά τους κατασκευαστές αεροσκαφών. Ωστόσο, αυτό θα μπορούσε να είναι μια ευκαιρία για τη Ryanair να αποκτήσει αεροσκάφη σε φθηνότερη τιμή.

5. *Προβλεπόμενη αύξηση στην τιμή του χρηματιστηρίου:* Η Morgan Stanley προβλέπει ότι η μετοχή της Southwest Airlines θα εκτιναχθεί στα ύψη, αφού οι κυβερνήσεις άρουν τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς και η εναέρια κυκλοφορία επιστρέψει στο φυσιολογικό. Η Ryanair, το ευρωπαϊκό ισοδύναμο της Southwest, θα μπορούσε να αναμένει παρόμοια αύξηση της τιμής των μετοχών.

Παρόλο την τρέχουσα κατάσταση που αντιμετωπίζει παγκοσμίως όλος ο πλανήτης, μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι το πλεονέκτημα της Ryanair είναι η ανθεκτικότητά της. Ενώ άλλοι στη βιομηχανία καταρρέουν, η Ryanair θα μπορούσε να βγει από την κάθε κρίση πιο δυνατή από ποτέ. Όμως η Ryanair πρέπει να είναι προσεκτική. Οι ευκαιρίες συμβαδίζουν με τις απειλές. Ως εκ τούτου, η Ryanair πρέπει να σχεδιάσει να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που κρύβονται πέρα από τον έλεγχό της.

Απειλές

Μια ερευνητική εργασία από το Journal of Airtransport Management λέει ότι η ανάκαμψη της αεροπορικής βιομηχανίας δεν είναι εντελώς στα χέρια της. Ο κλάδος πρέπει να βασιστεί στην υποστήριξη της κυβέρνησης και άλλων φορέων για να σταθεί στα πόδια του.

1. *Κυβερνητικοί κανονισμοί:* Η Ryanair δεν ελέγχει τους κυβερνητικούς κανονισμούς. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση της Ιταλίας απείλησε την αναστολή όλων των εναέριων δραστηριοτήτων στα εθνικά αεροδρόμια της Ιταλίας λόγω παραβίασης των κανόνων της χώρας από τη Ryanair.
2. *Διαχείριση του COVID-19 από τις Κυβερνήσεις:* Η σύγχυση και η ασυνέπεια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του πως οι χώρες αντιμετωπίζουν την κρίση COVID. Ελλείψει επίσημου και σταθερού σχεδίου ανάκαμψης, η αεροπορική

βιομηχανία μπορεί να κάνει ένα βήμα πίσω με κάθε βήμα μπροστά. Οι περισσότερες Κυβερνήσεις δεν έχουν ακολουθήσει μια σταθερή γραμμή αντιμετώπισης και μέτρων, οπότε αυτή η αστάθεια επηρεάζει αρνητικά τις αεροπορικές εταιρείες. Γενικότερη η κρίση του Covid 19 έχει πλήξει ανεπανόρθωτα όλον τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών.

3. *Συνειδητοποίηση της αποτελεσματικότητας των τηλεδιασκέψεων:* Ένα άρθρο στο Chicago Booth Review εκτιμά ότι οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν τις μισές συναντήσεις τους με εξωτερικούς πελάτες μέσω τηλεδιάσκεψης. Αυτό θα απειλήσει τη ροή εσόδων από επαγγελματίες ταξιδιώτες. Η κρίση του covid έδειξε στους επαγγελματίες και στις εταιρείες ότι όλες οι συσκέψεις και τα meeting μπορούν να πραγματοποιηθούν κανονικά και χωρίς κανένα πρόβλημα και μέσω των τηλεδιασκέψεων. Οπότε τα επαγγελματικά ταξίδια θα μειωθούν αρκετά.

4. *Έλλειψη εμπιστοσύνης επιβατών:* Όλα τα διευθύνοντα στελέχη των αεροπορικών εταιρειών προσπαθούν να βρουν πως γίνεται να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Αν και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εμπιστοσύνη θα έρθει στο φυσιολογικό, είπαν επίσης ότι θα χρειαστεί μια μαζική, συντονισμένη προσπάθεια.

Η Ryanair λειτουργεί σε 40 χώρες. Κάθε χώρα έχει τα δικά της σχέδια για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της ασυνέπειας, η Ryanair δεν είναι σε θέση να διαμορφώσει μια συνεκτική στρατηγική ανάκαμψης. Αυτή η ασυνέπεια είναι η μεγαλύτερη απειλή της Ryanair.

Μετά την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, τως ευκαιριών και τως απειλών, εμφανίζονται οι προοπτικές της Ryanair στο εγγύς μέλλον. Η Ryanair έχει ένα σταθερό επιχειρηματικό μοντέλο. Ωστόσο, το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί προκλήσεις στις σχέσεις πελατών και εργαζομένων. Αλλά το μοντέλο απέδωσε σταθερές αποδόσεις στους ενδιαφερόμενους και διευκόλυνε τη σταθερή ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Επομένως, οι μελλοντικές προοπτικές για τη Ryanair είναι θετικές.

Στη βιομηχανία των αεροπορικών εταιρειών, ο σαφής και τωρινός κίνδυνος είναι ο COVID-19. Ως αποτέλεσμα, ολόκληρος ο κλάδος μείωσε το κόστος. Αλλά η διατήρηση χαμηλού κόστους ήταν ένα θεμελιώδες ήθος των δραστηριοτήτων της Ryanair. Έτσι, η Ryanair είναι η καλύτερα προετοιμασμένη αεροπορική εταιρεία για να αντιμετωπίσει τους μετασεισμούς της πανδημίας. Αυτό είναι το μοναδικό και ξεχωριστό στη Ryanair, ότι έχει μάθει να επιβιώνει και διαθέτει μεγάλη ανθεκτικότητα. Η ανάλυση SWOT αποκαλύπτει τα οφέλη από την υιοθέτηση μιας ισχυρής επιχειρηματικής στρατηγικής, την εκτέλεσή της, την κλιμάκωση και την υπεράσπισή της.

5.5 Στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία

Οριζόντια ολοκλήρωση: Ένα σημαντικό στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής της Ryanair είναι η επιθυμία να εξαγοράσει τον ανταγωνιστή της, την εταιρεία Aer Lingus. Τα τελευταία έτη η ο κλάδος των αερομεταφορών κυριεύεται από συγχωνεύσεις και εξαγορές όπως της Air France και της KLM. Η Ryanair, επηρεασμένη από τις τάσεις της αγοράς, εξαγόρασε τον κύριο ανταγωνιστή της Buzz το 2003 και έκανε συνεχόμενες προσπάθειες για να εξαγοράσει την AerLingus , όμως απέτυχε διότι επενέβη η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η απόκτηση μίας αεροπορικής αποτελεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης καθώς πρόκειται για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με όμοιες τεχνολογίες κλπ.

Εξειδικεύοντας την επιχειρησιακή (corporate) στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, θα μπορούσαμε να δούμε πως μπορεί αυτή να υποστηριχθεί από διάφορες λειτουργικές (functional) στρατηγικές.

Ανάπτυξη προϊόντος: Η Ryanair δεν κατέχει την ικανότητα να εξαγοράσει προμηθευτή ή να κατασκευάσει από μόνο της τα αεροσκάφη της. Γι' αυτό προσπαθεί να πραγματοποιήσει εταιρική στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος με την ανανέωση του στόλου της. Τα καινούρια αεροσκάφη Boeing 737-800

θα της δώσει το πλεονέκτημα να ταξιδέψει με περισσότερους επιβάτες ανά πτήση και πιο λίγα καύσιμα βελτιώνοντας τη σχέση κόστους/οφέλους. Επίσης, η Ryanair βελτιώνει τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της, οι οποίες περιλαμβάνουν κρατήσεις μέσω του διαδικτύου καθώς και διαχείριση της κράτησης και online check-in. Με αυτές τις στρατηγικές αλλαγές, η Ryanair βελτιώνει την εταιρική της φήμη, το customer experience και το image της.

Διεθνοποίηση / Ανάπτυξη αγοράς: Επέκταση της Ryanair, σε καινούριες αγορές όπως οι ΗΠΑ. Αυτή τη στρατηγική έχει ως σκοπό να αποκτήσει η εταιρεία μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης οι στόχοι της αεροπορικής εταιρείας είναι να αυξήσει τη συχνότητα πτήσεων της στις ήδη υπάρχουσες γραμμές της και να επεκτείνει τα εσωτερικά δρομολόγια των ευρωπαϊκών χωρών.

Διείσδυση αγοράς: Το γνωστό και κυρίαρχο «όπλο» που οφείλει την επιτυχία της η εταιρεία είναι οι χαμηλές τιμές των εισιτηρίων της, μέσω των οποίων αποκτά μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς αυξάνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους της και αποκτώντας διαρκώς καινούριους πελάτες.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Alamdari, F., Fagan, S., 2005. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews* 25, 377–392
2. Paolo Malighetti , Stefano Paleari , Renato Redondi (2009) «Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study» *Journal of Air Transport Management*
3. Cassia, L., Fattore, M., Paleari, S., 2006. *Entrepreneurial Strategy. Emerging Business in Declining Sector*. Edward Elgar, Cheltenham.
4. Doganis, R., 2006. *The Airline Business*, second ed. Routledge, London.
5. Laura Diaconu (2012) The evolution of the European low-cost airlines business model : Ryanair case study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 (2012) 342 – 346
6. <https://corporate.ryanair.com/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

Abernathy, W. J. & Wayne, K.. (1974). Limits of the learning curve. Harvard Business Review, 52(5), 109-119.

Acar, A. Z., & Zehir, C. (2010). The Harmonized Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance. Journal of Business Economics and Management, 11(4), 689-711.

Alamdari, F., Fagan, S., 2005. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. Transport Reviews 25, 377–392

Alessandro Cento (2008), «The Airline Industry: Challenges in the 21th Century (Contributions to Economics) », Abe Books.

Alejandro Micco, Tomas Serebrisky (2006), «Competition regimes and air transport costs: The effects of the Open Skies Agreements». (Article)

Bal, Y. (2011). The effect of competitive strategies on human resource management practices (Unpublished doctoral dissertation). Istanbul University Institute of Social Sciences, İstanbul.

Barney, J. & Hesterly, W. S. (2011). Strategic management and competitive advantage: concepts (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bennett, R. C. & Cooper, R. G.. (1979). Beyond the marketing concept. Business Horizons, 22(3), 76-83.

Buzzell, R. D. & Gale, B. T.. (1987). The PIMS principles: Linking strategy to performance. New York: Free Press.

Buzzell, R. D.. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. Journal of Business Research, 57(5), 478-483

Caves, R. E.. (1987). American industry: Structure, conduct, performance (6th ed.). Englewood, NJ: Prentice Hall.

Cassia, L., Fattore, M., Paleari, S., 2006. Entrepreneurial Strategy. Emerging Business in Declining Sector. Edward Elgar, Cheltenham.

Connor R. Walsh & Ray R. Sturm (2011) " Airline Industry Strategies, Operations and Safety" Nova Science Publishers, Inc.

Daft, R. L. (1983). Learning the craft of organizational research. Academy of Management Review, 8(4), 539-546

Datta, Y.. (1996). Market segmentation: An integrated framework. Long Range Planning, 29(6), 797-811.

Datta,Y (2010) A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies, Volume 9, No.4 (Serial No.82) Chinese Business Review, ISSN 1537-1506, USA

D'Aveni, R. A. & Gunther, R.. (1994). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: Free Press

Dean, J. W., Jr. & Bowen, D. E.. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. Academy of Management Review, 19(3), 392-418.

Deming, W. E.. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Press.

Dertouzos, M. L., et al.. (1989). Made in America: Regaining the productive edge. New York: Harper Perennial.

Dess, G.G. and Davis, R.S. (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", Academy of Management Journal, Vol. 27 No. 3, pp. 647-488

.Doganis, R., 2006. The Airline Business, second ed. Routledge, London.

Edelman, Richard, B & Kent Baker, H. —The Impact of Implementing the Airline

Deregulation Act on Stock Returns||, *Journal of Economics and Finance*, 20, 1, Spring 1996, 79-99.

Edelman, Richard, B & Kent Baker, H. —The Impact of Implementing the Airline Deregulation Act on Stock Returns||, *Journal of Economics and Finance*, 20, 1, Spring 1996, 79-99.

Eraslan, İ. H. (2008). The effects of competitive strategies on firm performance: A study in Turkish textile and apparel industry considering the mediating role of value chain activities (Unpublished doctoral dissertation). Boğaziçi University Social Sciences Institute, İstanbul.

Fama, Eugene, F & French, Kenneth, R. "Forecasting Profitability And Earnings," *Journal of Business*, 2000, v73(2, Apr), 161-175. Fama, Eugene, F; William Schwert, G. "Asset Returns And Inflation," *Journal of Financial Economics*, 1977, v5(2), 115-146

Flynn, E. J. & Flynn, B. R.. (1996). Achieving simultaneous cost and differentiation competitive advantage through continuous improvement: World class manufacturing as a competitive strategy. *Journal of Managerial Issues*, 8(3), 360-379.

Gale, B. T. & Buzzell, R. D.. (1989). Market perceived quality: Key strategic concept. *Planning Review*, 17(2), 6-15, 48.

Gale, B. T.. (1992). Quality comes first when hatching power brands. *Planning Review*, 20(4), 4-9.

Giddens-Emig, K.. (1983). Portfolio planning: A concept in controversy. *Managerial Planning*, 32(3), 4-14.

Gilbert, X. & Strebel, P.. (1987). Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy*, 8(1), 28-36.

Gilbert, X. & Strebel, P.. (1989). From innovation to outpacing. *Business Quarterly*, 54(1), 19-22.

Ghemawat, P. (1999), *Strategy and the Business Landscape*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Graham, M.E. and Bansal, P. (2007), "Consumer's willingness to pay for corporate reputation: the context of airlines companies", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 189-200.

Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 114-135.

Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, pp. 109-122

Hambrick, D.C. (1983b), "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 26 No. 4, pp. 687-707.

Hamel, G. & Prahalad, C. K.. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Jones, G. R. & Butler, J. E.. (1988). Costs, revenue, and business-level strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 202-213.

Karnani, A.. (1984). Generic competitive strategies-An analytical approach. *Strategic Management Journal*, 5(4), 367-380.

Kiechel, W., III (1981a, October 5). The decline of the experience curve. *Fortune*, 139-146.

Kiechel, W., III (1981b, October 19). Three (or four, or more) ways to win. *Fortune*, 181, 184, 188.

Kim, E., Nam, D. and Stimpert, J. (2004), "The applicability of Porter's Generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions", *Journal of Management*, Vol. 30 No. 5, pp. 569-589.

Krebs, M.. (1996, October 27). 1997 Toyota Camry: Indeed, less is more. *The New York Times*

Laura Diaconu (2012) The evolution of the European low-cost airlines business model : Ryanair case study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 (2012) 342 – 346

Levitt, T.. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.

Lieberman, M.B. (1982), "The learning curve, pricing, and market structure in the chemical processing industries", PhD thesis, Harvard University, Cambridge, MA.

Magaziner, I. C. & Reich, R. B.. (1982). *Minding America's business: The decline and rise of the American economy*. New York: Vintage Books.

Mathur, S. S.. (1986). Strategy: Framing business intentions. *Journal of General Management*, 12(1), 77-97

Miller, D.. (1992a). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13, 37-41.

Miller, D.. (1992b). Generic strategies: Classification, combination, and context. In: Shrivastava, P., Huff, A. & Dutton, J. (Eds.), *Advances in strategic management*, 8, Greenwich, CT: JAI Press, 391-408.

Miller, A. & Dess, G. G.. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.

Mintzberg, H.. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. In: Lamb, R. & Shrivastava, P. (Eds.), *Advances in strategic management: A research annual*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, 1-67.

Mintzberg, H. (1987), "The strategy concept I: five Ps for strategy", *California Management Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 11-24.

Moran, P. & Ghoshal, S.. (1999). Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of Management Review*, 24(3), 390-412.

Murray, A. I.. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.

Nayak, P. R. & Kettingham, J. M.. (1994). *Break-Throughs!* (rev. edn). San Diego, CA: Pfeiffer and Co.

Oskarsson, C. & Sjoberg, N.. (1994). Technology analysis and competitive strategy: The case of mobile telephones. *Technology Analysis & Strategic Management*, 6(1), 3-19.

Paolo Malighetti , Stefano Paleari , Renato Redondi (2009) «Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study» *Journal of Air Transport Management*

Partridge, M. & Perren, L.. (1994). Developing strategic direction: Can generic strategies help? *Management Accounting (London, England)*, 72(5), 28-29.

Peters, T. J. & Waterman, R. H., Jr.. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.

Porter, M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 61-78.

Porter, M. (2001), "Strategy and the internet", *Harvard Business Review*, March, Vol. 79 No. 3, pp. 62-78.

Rachman, D. J. & Mescon, M. H.. (1979). *Business today* (2nd ed.). New York: Random House.

Rajiv D. Banker, Raj Mashruwala, Arindam Tripathy(2014),” Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?”, Management Decision Vol. 52 No. 5, 2014 pp. 872-896 Emerald Group Publishing Limited 0025-1747

Rigas Doganis (2006), «The Airline Business, 2nd Edition, Published by Routledge – Taylor & Francis Group.

Rugman, A. & Hodgetts, R., (2000). International business: A strategic management approach (2nd ed.). New York and London: Prentice Hall

Sandberg, W. R.. (1986). New venture performance: The role of strategy and industry structure. Lexington, MA: Lexington Books.

Sharkman(2014) 3 Biggest Challenges Facing the Global Aviation Industry

Speed, R. J.. (1989). Mr. Porter! A reappraisal of competitive strategy. Marketing Intelligence and Planning, 77, 8-11.

Stalk, G., Jr. & Webber, A. M.. (1993). Japan’s dark side of time. Harvard Business Review, 71(4), 93-102.

Teece, D. C., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1996). Strategic management: Concepts and cases.(9th ed.). USA: Irwin McGraw-Hill

Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E.. (2008). Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases. New York: McGraw-Hill /Irwin.

Timms M.(2013) Rise of the low cost airline. Business Destinations- Make travel your Business.

Treacy, M. and Wiersema, F. (1993), "Customer intimacy and other value disciplines", Harvard Business Review, Vol. 71 No. 1, pp. 84-93.

Welch, Ivo. —Capital Structure and Stock Returns,|| The Journal of Political Economy, 2004, v112(1), 106-132.

Wensley, R.. (1981). Strategic marketing: Betas, boxes, or basics. Journal of Marketing, 45(3), 173-182.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2002). Strategic management and business policy (8th ed.) Massachusetts: Prentice Hall.

Wind, Y. & Robertson, T. S. (1983). Marketing strategy: New directions for theory and research. Journal of Marketing, 47(2), 12-25.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013) , "Στρατηγικό Μάνατζμεντ" , Γ έκδοση, εκδόσεις Γ. Μπένου,

Νίκος Βέττας, Ιωάννης Κατσουλάκος (2004), «Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική», Εκδόσεις: Τυπωθήτω / Δαρδανός, Αθήνα.

Σύνδεσμοι διαδικτύου

<https://marketrealist.com/2014/12/top-airlines-revenue-passenger-kilometers/>

<https://marketrealist.com/2014/12/low-entry-barriers-intensify-competition-airline-industry/>

<https://www.investopedia.com/ask/answers/050415/what-companies-are-major-players-airline-supply-business.asp>

<https://corporate.ryanair.com/>