



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
ΣΤΗ ΜΑΧΗ ΤΩΝ ΑΙΘΕΡΩΝ**

Αναστάσιος Σωτηρίου Κανελλόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

Στρατηγική Επίτευξη Πλεονεκτήματος στη Μάχη των Αιθέρων

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: Κανελλόπουλος Αναστάσιος

Ημερομηνία: 14/07/2023

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	6
1ο Κεφάλαιο.....	7
Εισαγωγή.....	7
Σκοποί της εργασίας	7
Στόχοι της εργασίας	7
Τεκμηρίωση της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος	8
Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας.....	8
Βιβλιογραφία	9
2ο Κεφάλαιο.....	10
Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρησιακή Πολιτική -Βασικές έννοιες-.....	10
Τι είναι στρατηγική διοίκηση	10
Τι δεν είναι στρατηγική διοίκηση.....	11
Ανίχνευση Περιβάλλοντος	13
Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο-Περιβάλλοντος	14
Ανάλυση του Ανταγωνιστικού-Μίκρο Περιβάλλοντος.....	18
Απειλή από την Είσοδο Νέων Επιχειρήσεων	18
Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	21
Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	22
Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	23
Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων	24
Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups).....	26
Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	26
Κύριες Δραστηριότητες:	29
Υποστηρικτικές Δραστηριότητες:.....	30
S.W.O.T. Analysis.....	31
Διαμόρφωση Στρατηγικής	32
Αποστολή της Επιχείρησης.....	32
Αντικειμενικοί Σκοποί (objectives) της Επιχείρησης	33
Στρατηγικές της Επιχείρησης	33
Επιχειρηματική Στρατηγική (business or competitive strategy):.....	36
Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy):	39
Πολιτικές της Επιχείρησης	40
Υλοποίηση Στρατηγικής	40
Αξιολόγηση & Έλεγχος Στρατηγικής	43
Βιβλιογραφία.....	45

3ο Κεφάλαιο.....	46
Ιστορική αναδρομή επιχειρησιακής στρατηγικής και ανταγωνιστικών δράσεων.....	46
Boeing	46
Airbus	50
Βιβλιογραφία.....	52
4ο Κεφάλαιο.....	53
Τεκμηρίωση και πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών εννοιών	53
Βασικά οικονομικά και επιχειρηματικά χαρακτηριστικά	53
Ανάλυση PEST της παγκόσμιας Αεροναυπηγικής Αγοράς με έμφαση στις αγορές των ΗΠΑ και της Ευρώπης.....	54
Ανάλυση SWOT για της Boeing και Airbus.....	63
Το Μοντέλο Porter για της Πέντε Δυνάμεις του Ανταγωνισμού	70
Το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι της Airbus και της Boeing.....	76
Επίπεδα Στρατηγικής Δομής και Στρατηγικές Διαφοροποίησης.....	79
Πρακτικές Βελτίωσης της Αποτελεσματικότητας και της Ποιότητας, της Καινοτομίας και της Πελατειακής Υποστήριξης	88
Εφοδιαστική Αλυσίδα	90
Διοικητική Φιλοσοφία, Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Ηγεσία	92
Διαδικασίες Εκτέλεσης Στρατηγικής	94
Βιβλιογραφία.....	99
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	102
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	102
Βιβλιογραφία Διαδικτυακών τόπων	103

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	Τίτλος	Σελίδα
2.1	Πίνακας Περιβαλλοντικής Αβεβαιότητας	13
2.2	Παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων	27
2.3	Διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής	42
4.1	SWOT Analysis – Airbus S.A.S	66
4.2	SWOT Analysis - Boeing	70
4.3	Ανταγωνισμός Ανάμεσα σε Εδραιωμένες Επιχειρήσεις	74
4.4	Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	75
4.5	Διαπραγματευτική Ισχύς Προμηθευτών	76
4.6	Διαπραγματευτική Ισχύς Πελατών	77
4.7	Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων	78
4.8	Όραμα Airbus και Boeing	80
4.9	Αποστολή Airbus και Boeing	81
4.10	Σκοποί και Στόχοι Airbus και Boeing	82

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα	Τίτλος	Σελίδα
2.1	Μοντέλο Στρατηγικής διοίκησης	10
2.2	Διαστάσεις Περιβαλλοντικής Ανάλυσης	12
2.3	Η αλυσίδα αξίας	28
2.4	Διαδικασίες λήψης στρατηγικής απόφασης	33
2.5	Επίπεδα Στρατηγικής	33
2.6	BCG Matrix	34
2.7	Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	37
2.8	Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	37
2.9	Ευθυγράμμιση Στρατηγικής & Οργανωτικής Δομής	43
2.10	Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου	44
4.1	Κατακεφαλήν ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές αγοράς	60
4.2	Μέσος ρυθμός ετήσιας ανάπτυξης	60
4.3	Αύξηση κατά κεφαλήν ΑΕΠ στους G8, για 2000-2005 και πρόβλεψη για 2005-2010	61
4.4	Συσχέτιση ζήτησης αερομεταφορών και παγκόσμιας οικονομίας	62
4.5	Ηλικιακή Πυραμίδα των 25 χωρών μελών της ΕΕ για το 2003	63
4.6	Ηλικιακή και Κατά Φύλο Πυραμίδα ΗΠΑ για το 2005	64
4.7	Πωλήσεις και παραγγελίες Boeing και airbus	67
4.8	Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων Ανταγωνισμού του Porter	73
4.9	Επισκόπηση ανταγωνιστικών πιέσεων	79
4.10	Οργανόγραμμα της EADS	83
4.11	Το Οργανόγραμμα της Boeing	86
4.12	Οκτώ Δυνάμεις για την επίτευξη σημαντικών στόχων	100

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρησιακής πολιτικής των δύο μεγαλύτερων εταιρειών παραγωγής μεγάλων εμπορικών αεροσκαφών, της **AIRBUS S.A.S.** και της **BOEING Co.**

Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιασθεί ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ αυτών των δύο εταιρειών. Ο ανταγωνισμός αυτός, ξεκινώντας από τα πρώτα στάδια εξέλιξης του αεροναυπηγικού κλάδου, κλιμακώθηκε τα τελευταία χρόνια και επικεντρώθηκε στον τομέα των υπερμεγεθών εμπορικών αεροσκαφών (Superjumbos). Συνεπώς, η ανάλυση που ακολουθεί, βασίζεται στην παρουσίαση και των δύο εταιρειών, τόσο σε επίπεδο ιστορικής αναδρομής αλλά και της παρούσας φάσης λειτουργίας και των δύο, αλλά και στη συγκριτική αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών τους αντίστοιχα.

Είναι λογικό, με δεδομένα τα μεγέθη και τηρουμένων των αναλογιών, οι δράσεις των εταιρειών στα πλαίσια των στρατηγικών αποφάσεών τους διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στο διεθνές οικονομικό σκηνικό και επηρέασαν αποφάσεις κρατών και κυβερνήσεων. Η δράση, δηλαδή, τόσο της AIRBUS, όσο και της BOEING, δεν ήταν απλά αποτέλεσμα εταιρικών αποφάσεων, αλλά και πιέσεων που ασκήθηκαν κατά τη διάρκεια υλοποίησής τους.

Στόχοι της εργασίας

Οι στόχοι της εργασίας θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους παρακάτω:

Εμπέδωση των κυριότερων εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αυτός διατυπώνεται στη σχετική βιβλιογραφία και συσχετισμός αυτών με τα δομικά χαρακτηριστικά των δύο εταιρειών.

Αναδρομή και παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης των δύο εταιρειών προκειμένου να αποτυπωθεί η δυναμική του παρόντος ανταγωνιστικού περιβάλλοντος όπως αυτό έχει διαμορφωθεί και εδραιωθεί.

Εφαρμογή των βασικών θεωριών του στρατηγικού σχεδιασμού στα εκάστοτε δεδομένα της κάθε εταιρείας και συγκριτική αξιολόγηση, όπου αυτή είναι δυνατή, των πλεονεκτημάτων που φαίνεται να έχει η μία έναντι της άλλης.

Τεκμηρίωση της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος για την ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού, ίσως μερικά χρόνια πριν να θεωρείτο κοινότυπη αν όχι τετριμμένη και η συγγραφή μίας εργασίας με το συγκεκριμένο θέμα, ενδεχομένως να είχε και αναμενόμενα αποτελέσματα. Μια τέτοια προσδοκία ίσως και να μην ήταν αδικαιολόγητη με τα δεδομένα του παρελθόντος. Σε έναν κλάδο, όπου σχεδόν το 80% της παραγωγής καλύπτεται από δύο εταιρείες, οι οποίες από άποψη μεγέθους αλλά και τεχνογνωσίας συνιστούν ένα δυοπώλιο, τα συμπεράσματα είναι σχετικά αναμενόμενα, καθώς η ανάπτυξή τους και η περαιτέρω εξάπλωση δύναται να επιτευχθεί μέσω κοινών στρατηγικών για την επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος. Το μέγεθος της αγοράς αλλά και τα σημαντικά περιθώρια κέρδους που υπάρχουν σε αυτή, κάνουν πιο πιθανή μια δημιουργία ενός καρτέλ παρά ενός μοντέλου έντονου ανταγωνισμού.

Ωστόσο, η παρούσα κατάσταση του ανταγωνισμού η οποία διαμορφώθηκε κυρίως μετά το πλήγμα που δέχτηκε η βιομηχανία μετά την 11^η Σεπτεμβρίου μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πλέον οι δύο εταιρείες είναι σε τροχιά μετωπικής σύγκρουσης, τόσο στο επίπεδο της υπάρχουσας αγοράς, αλλά και των επεκτατικών τους στρατηγικών για αναδυόμενες αγορές όπως αυτές της Κίνας και της Ινδίας. Μία σύγκρουση, η οποία δεδομένων των μεγεθών των δύο εταιρειών μπορεί να έχει απροσδόκητα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα αυτά, καθώς και η αλλαγή ισορροπιών που τείνει να γίνει μόνιμο φαινόμενο στον κλάδο είναι τα στοιχεία που κάνουν τη διερεύνηση του κλάδου ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και επιβεβλημένη.

Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται συνολικά σε πέντε κεφάλαια, χωρίς να περιλαμβάνεται σε αυτά η βιβλιογραφία. Κάθε κεφάλαιο αποτελεί και μια ξεχωριστή επιμέρους ενότητα της εργασίας και περιλαμβάνει:

1^ο Κεφάλαιο: Εισαγωγή και τεκμηρίωση του θέματος. Περιγράφεται το αντικείμενο και οι στόχοι της εργασίας, τεκμηριώνεται η επιλογή του θέματος ανάλυσης και δίνεται η διάρθρωση της εργασίας.

2° Κεφάλαιο: Στρατηγικός σχεδιασμός και επιχειρησιακή πολιτική, βασικές έννοιες. Παρουσιάζονται τα κύρια θέματα του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση των βασικών θεωριών της στρατηγικής.

3° Κεφάλαιο: Ιστορική αναδρομή επιχειρησιακής στρατηγικής και ανταγωνιστικών δράσεων για Boeing και Airbus.

4° Κεφάλαιο: Τεκμηρίωση και πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών εννοιών. Στη συγκεκριμένη ενότητα, γίνεται η εφαρμογή των θεωριών για το στρατηγικό σχεδιασμό στις δύο εταιρείες.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2013
2. Επιχειρήσεις, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
3. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 2016
4. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
5. Wheelen Thomas, Hunger David, Hoffman Alan, Bamford Charles, Strategic Management & Business Policy, 15th edition, 2017

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρησιακή Πολιτική: Βασικές Έννοιες

Τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ

Προσπαθώντας να διατυπώσουμε έναν σαφή και περιεκτικό ορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού, ανακαλύπτουμε πως κάτι τέτοιο αρκετά δύσκολο. Είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική.

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και ετυμολογικά προέρχεται από τη λέξη “στρατηγός”, μια σύνθεση των λέξεων “στρατός” και “άγει”. Είναι δηλαδή αυτός που οδηγεί το στρατό, αυτός που αποφασίζει ΠΟΥ και ΠΩΣ θα χρησιμοποιήσει τα μέσα που του παρέχονται, ώστε να οδηγήσει το σύνολο (στρατός) που διαχειρίζεται στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

Στα σύγχρονα θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, η πρακτική εφαρμογή της στρατηγικής δεν διαφέρει και πολύ από την παραπάνω έννοια. Στην προσπάθεια διατύπωσης ενός ορισμού για το στρατηγικό σχεδιασμό ο έγκριτος καθηγητής του Harvard Business School Michael Porter, θεωρεί πως “στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της”. Από την άλλη, ένας πιο αναλυτικός ορισμός έχει δοθεί από τους Johnson&Scholes, όπου η στρατηγική παρουσιάζεται ως, “η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχειρηματικής μονάδας (business unit) μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) μέσω συνδυασμού πόρων (resources) και ενεργειών (tasks), σε ένα εναλλασσόμενο (δυναμικό) περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (stakeholders).

Λόγω της συγκεχυμένης άποψης για το τι είναι στρατηγική, άλλα και των μακροσκελών ορισμών που υπάρχουν είναι φρόνιμο να εξετάσουμε τι δεν είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ώστε να έχουμε μια σφαιρικότερη αντίληψη.

Τι δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ

Προηγούμενα, εδόθησαν διάφοροι ορισμοί του τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ, με βάση τις απόψεις αναγνωρισμένων ακαδημαϊκών. Η πολυπλοκότητα των ορισμών αυτών κάνουν απαραίτητο το διαχωρισμό των όρων που δεν εντάσσονται στο στρατηγικό σχεδιασμό. Με αυτό τον τρόπο περιορίζεται το εύρος της έννοιας της στρατηγικής, σε αυτό που πραγματικά περιλαμβάνει.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ λοιπόν:

Δεν είναι πρόβλεψη (prediction), αλλά απλή παρουσίαση των σημερινών τάσεων (trends) στο μέλλον. Αυτές οι απεικονίσεις μπορούν μόνο να πλησιάσουν την πραγματικότητα, λόγω της έντονης δυναμικής του κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εντάσσονται οι επιχειρηματικές μονάδες.

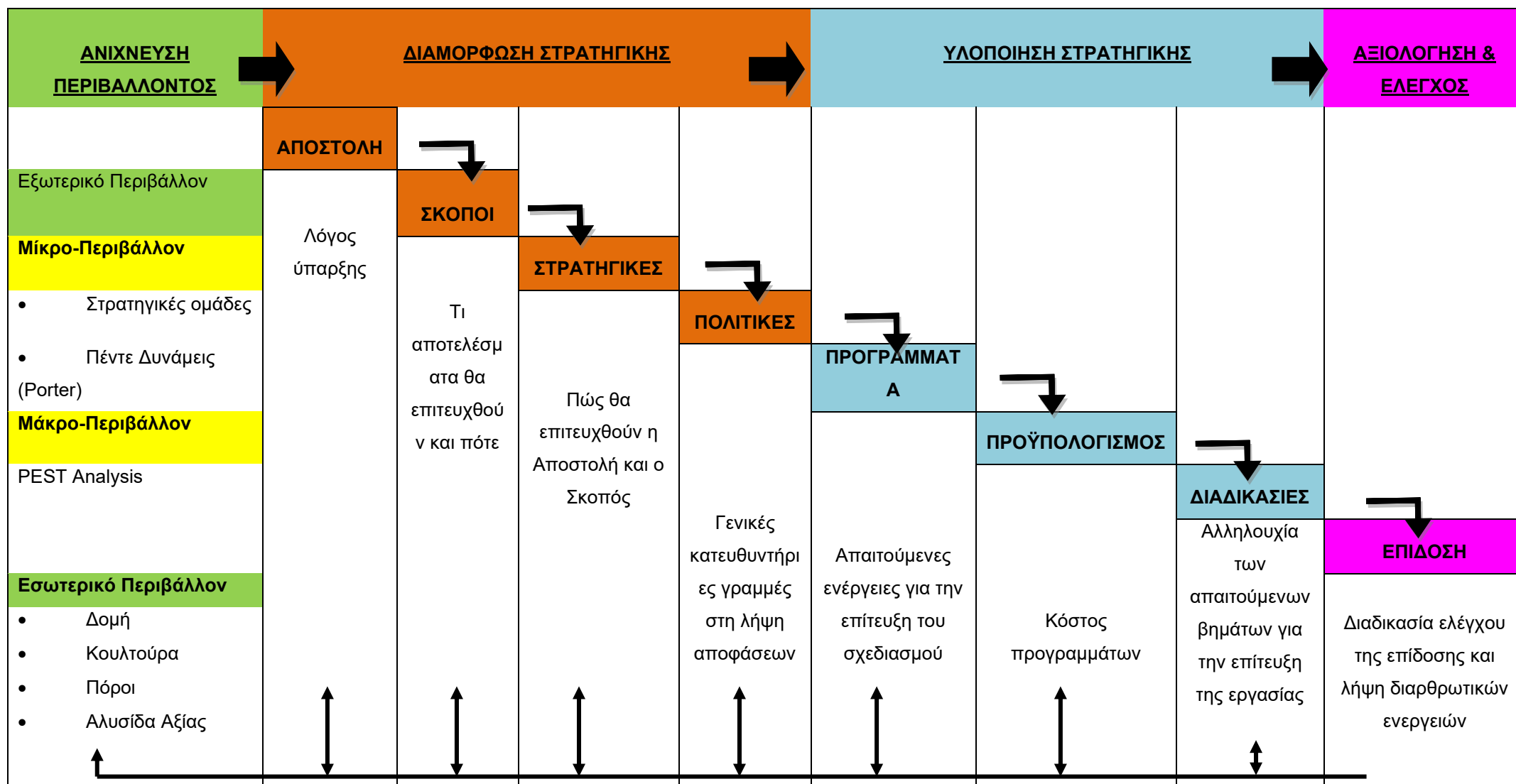
Δεν είναι απλή εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών στο σχεδιασμό. Μια ανάλυση χωρίς προσωπική κρίση και διαίσθηση του τι θα συμβεί στο μέλλον δεν μπορεί να αποτελέσει αποκλειστική βάση για το στρατηγικό σχεδιασμό.

Δεν ασχολείται μόνο με μελλοντικές, βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες, αποφάσεις. Οι αποφάσεις ξεκινούν στο σήμερα προσπαθώντας να καθορίσουν το αύριο της επιχείρησης.

Δεν αποκλείει τον κίνδυνο. Η επιχειρηματική δραστηριότητα, ενταγμένη σε ένα έντονα εναλλασσόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι δεδομένο, πως ποτέ δεν θα αποκοπεί από τον κίνδυνο των μεταβολών. Το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να αντιληφθούμε, όσο το δυνατόν καλύτερα και συντομότερα, τις παραμέτρους που κατευθύνουν αυτές τις μεταβολές.

Συνηθισμένο σφάλμα είναι η ταύτιση του στρατηγικού σχεδιασμού με τον ορθολογικό προγραμματισμό. Δυστυχώς, οι δύο αυτές έννοιες συχνά συγχέονται στους θεωρητικούς ορισμούς της στρατηγικής. Ορθολογικός προγραμματισμός δε σημαίνει στρατηγική. Μπορεί μόνο να χρησιμοποιηθεί ως ένα συμπληρωματικό εργαλείο, υποστηρίζοντας το επιχειρηματικό όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Στο παρακάτω διάγραμμα 2.1. παρουσιάζεται μια εκδοχή της διαδικασίας που ακολουθείται στο στρατηγικό μάνατζμεντ:

Διάγραμμα 2.1: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Wheelen & Hunger (2000)

Με βάση το διάγραμμα 2.1, η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια. Με αυτό τον τρόπο προσπαθούμε να επιτύχουμε τη βέλτιστη τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και διατήρησης αυτής της θέσης όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Οι προϋποθέσεις για την επιτυχία είναι η επίτευξη σταθερότητας και η όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος. Αυτό, όμως, πρέπει πάντα να γίνεται στις βάσεις που θέτουν τα οράματα (visions) και οι στόχοι (goals) της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση πρέπει πάντα να είναι μια οργανωμένη και κοινά αποδεκτή διεργασία, η οποία θα αναζητεί απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

1. *Πού είναι η επιχείρηση τώρα; Ποια είναι η παρούσα κατάσταση;*
2. *Που θέλουμε να βρεθεί η επιχείρηση;*
3. *Ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες επιθυμούμε να ακολουθήσουμε;*
4. *Ποια είναι η θέση μέσα στην αγορά που επιδιώκουμε να καταλάβουμε;*
5. *Ποιες ανάγκες επιθυμούμε να καλύψουμε;*
6. *Ποια αποτελέσματα θέλουμε να επιτύχουμε;*
7. *Πώς θα φτάσουμε εκεί;*

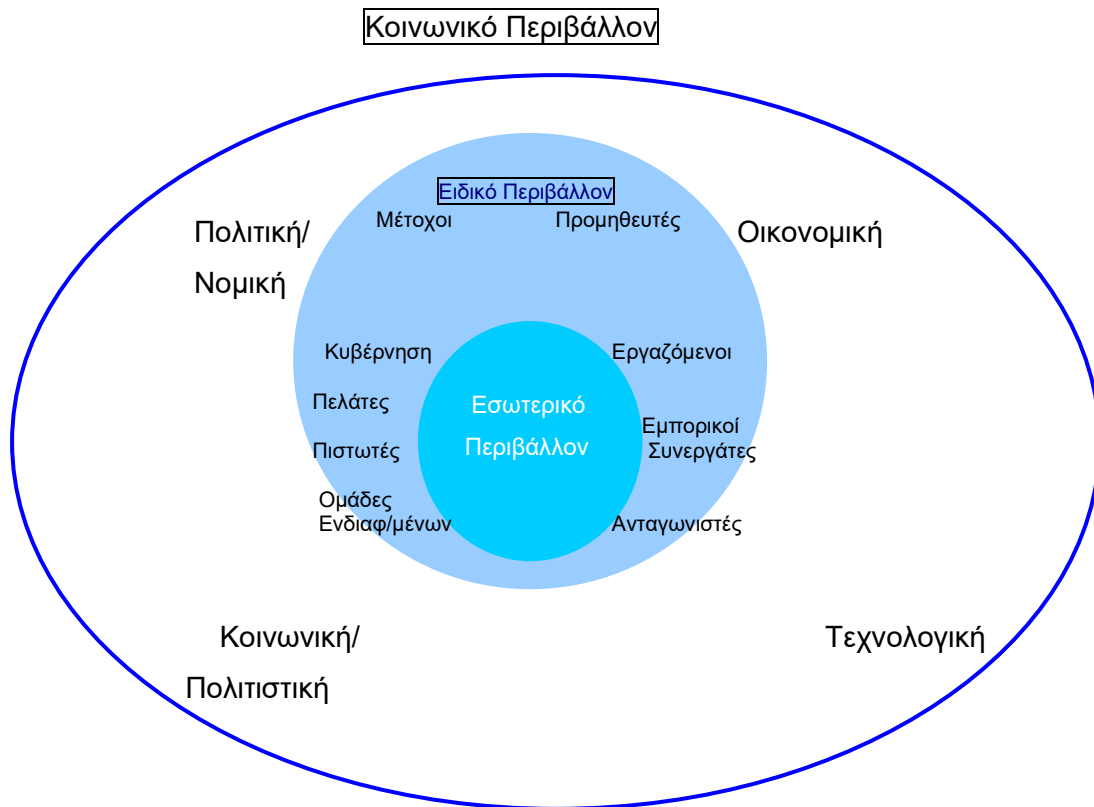
Παρακάτω ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση του μοντέλου αυτού ενταγμένη στα πλαίσια του κλάδου κατασκευής εμπορικών αεροσκαφών σε μια προσπάθεια να δοθεί μια πλήρης απεικόνισή του.

Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Σκοπός μιας επιχείρησης είναι η μελέτη, ο υπολογισμός και η διάδοση των πληροφοριών που προκύπτουν, ώστε να γίνει ικανή η εύρεση στρατηγικών παραγόντων τέτοιων, που να καθορίζουν το μέλλον αυτής.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος ανίχνευσης και ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι η *S.W.O.T. Analysis*, δηλαδή η ανεύρεσή Ευκαιριών (Opportunities) και η ανίχνευση Απειλών (Threats) όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, και η αναγνώριση των Δυνάμεων (Strengths) και των Αδυναμιών (Weaknesses) της επιχείρησης όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον.

Χρήσιμο είναι να επισημανθεί πως, όπως φαίνεται και στο μοντέλο του διαγράμματος 2.2., το Εξωτερικό Περιβάλλον διακρίνεται σε ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον και ανταγωνιστικό (κλαδικό) μικρο-περιβάλλον.



Διάγραμμα 2.2: Διαστάσεις της Περιβαλλοντικής Ανάλυσης

Πηγή: Ν. Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, (Μπένος, Αθήνα, 2002), σελ. 75

Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο-Περιβάλλοντος

Εδώ εξετάζουμε κύριους παράγοντες και τάσεις που περιβάλλουν και επηρεάζουν με άμεσο ή έμμεσο τρόπο την επιχείρηση. Μια ενδελεχής τέτοια ανάλυση μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση στη λήψη σωστών αποφάσεων, οι οποίες θα την οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της.

Πριν κάνουμε μια πιο ενδελεχή ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος καλό είναι να δούμε μια γρήγορη ματιά του μέσα από τον πίνακα Περιβαλλοντικής Αβεβαιότητας.

Πίνακας 2.1: Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα

		ΒΑΘΜΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
		ΣΤΑΘΕΡΟ	ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΑΠΛΟ	<u>ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 1</u> ▪ Σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον ▪ Λίγα Προϊόντα & Υπηρεσίες ▪ Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών, ανταγωνιστών ▪ Ελάχιστη απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις	<u>ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 2</u> ▪ Δυναμικό μη προβλέψιμο περιβάλλον ▪ Λίγα προϊόντα & Υπηρεσίες ▪ Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών, ανταγωνιστών ▪ Ελάχιστη απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις
	ΣΥΝΘΕΤΟ	<u>ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 3</u> ▪ Σταθερό, προβλέψιμο περιβάλλον ▪ Πολλά Προϊόντα και Υπηρεσίες ▪ Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών, ανταγωνιστών ▪ Υψηλή απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις	<u>ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ 4</u> ▪ Δυναμικό μη προβλέψιμο περιβάλλον ▪ Πολλά Προϊόντα και Υπηρεσίες ▪ Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών, ανταγωνιστών ▪ Υψηλή απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις

Πηγή: Ν. Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, (Μπένος, Αθήνα, 2002), σελ. 79

Παρατηρώντας τον πίνακα 2.1 βλέπουμε ότι χωρίζεται σε 4 τεταρτημόρια τα οποία έχουν δικά τους ξεχωριστά περιβαλλοντικά στοιχεία. Τα δυο στοιχεία με βάση τα οποία γίνεται η κατηγοριοποίηση μέσα στον πίνακα είναι ο βαθμός αλλαγής του περιβάλλοντος και ο βαθμός πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Για να αξιολογήσουμε το περιβάλλον με βάση τους παραπάνω παράγοντες πρέπει να απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα, α) πόσο σταθερό ή μεταβλητό είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται η επιχείρηση, β) αν προσφέρονται πολλά ή λίγα διαφορετικά προϊόντα, γ) αν ο αριθμός των προμηθευτών, των αγοραστών και των ανταγωνιστών είναι μικρός ή μεγάλος και δ) αν υπάρχει έντονη απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις.

Η Airbus και η Boeing βλέπουμε ότι ανήκουν μεταξύ του δεύτερου και του τέταρτου τεταρτημορίου, δηλαδή το περιβάλλον κρίνεται ως άκρως δυναμικό και ευμετάβλητο, χωρίς όμως να μπορούμε να αποδώσουμε σε αυτό και ξεκάθαρα χαρακτηριστικά για την πολυπλοκότητα του. Αυτό ισχύει γιατί τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι σχετικά λίγα, ενώ και ο αριθμός των αγοραστών και των ανταγωνιστών είναι ιδιαίτερα μικρός. Πελάτες είναι οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες καθώς και πολύ μεγάλες εταιρείες μεταφορών, ένας δηλαδή ιδιαίτερα μικρός αριθμός. Ανταγωνιστές είναι πολύ λίγοι μέσα στον κλάδο, και αυτό ένα χαρακτηριστικό απλού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά ο αριθμός των προμηθευτών είναι πολύ μεγάλος και υπάρχει υψηλή απαίτηση για εξειδικευμένες γνώσεις. Αυτά είναι χαρακτηριστικά ενός σύνθετου περιβάλλοντος. Για αυτό το λόγο και οι δύο εταιρείες βρίσκονται ανάμεσα στο δεύτερο και το τέταρτο τεταρτημόριο.

Κάνοντας μια πιο επισταμένη ανάλυση βλέπουμε πως για επιχειρήσεις όπως η Airbus και η Boeing, το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον τους περιλαμβάνει το σύνολο των παραγόντων μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας. Η μελέτη αυτού του περιβάλλοντος ονομάζεται *P.E.S.T. Analysis* και περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις:

Πολιτική – Νομική (Political – Legal) Διάσταση, η οποία αναφέρεται στο γενικό πολιτικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που ανήκουν εκεί. Σε αυτό περιλαμβάνονται επίσης, οι νόμοι, οι οδηγίες κυβερνητικών φορέων, καθώς και άλλες ομάδες πίεσης που έχουν άμεση ή έμμεση επιρροή. Η σταθερότητα ή αστάθεια αυτής της διάστασης του εξωτερικού περιβάλλοντος, δύναται επίσης να έχει δραστικές επιπτώσεις στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Η Airbus και η Boeing είναι επιχειρήσεις – κολοσσοί με παγκόσμια δραστηριότητα και έχουν καταφέρει συχνά να εκμεταλλεύονται τις πολιτικές συνθήκες προς όφελός τους. Τέτοια παραδείγματα είναι οι παλαιότερες επιδοτήσεις της Airbus από κονδύλια της Ε.Ε., καθώς και η ανάθεση παραγωγής μαχητικών αεροσκαφών από την Αμερικάνικη κυβέρνηση στην Boeing.

Οικονομική (Economical) Διάσταση. Αυτή είναι μια απ' τις σημαντικότερες μεταβλητές, που εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα, στις επιχειρήσεις. Σήμερα τα κυριότερα στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και η ανάπτυξη των εμπορικών σχέσεων των δυτικών χωρών με την Κίνα, τη Ρωσία και την Ινδία. Ειδικότερα στον κλάδο που εξετάζουμε, μεγάλη επιρροή άσκησαν οι οικονομικές επιπτώσεις του τρομοκρατικού χτυπήματος στη Νέα Υόρκη, καθώς και η διαρκής άνοδος της τιμής του πετρελαίου. Τόσο η Airbus όσο και η Boeing, ήσαν αποδέκτες της γενικότερης κρίσης στην αγορά, λόγω του κλεισίματος πολλών αεροπορικών εταιρειών και της ανόδου των τιμών των καυσίμων.

Κοινωνικό-πολιτιστική (Socio-cultural) Διάσταση. Η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται στις αλλαγές στον τρόπο ζωής, στις νέες τάσεις των καταναλωτών, στο επίπεδο μόρφωσης της αγοράς, στη σημασία της επαγγελματικής σταδιοδρομίας σε κάθε κοινωνία και σίγουρα στην περίπτωση του κλάδου που εξετάζουμε, στις έντονα μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας και στην έννοια του ελεύθερου χρόνου. Ο δρόμος τον οποίο θα ακολουθήσουν οι συγκεκριμένοι παράμετροι στο μέλλον μπορεί να αποτελέσει για μια επιχείρηση, είτε πιθανή απειλή, είτε ευκαιρία προς εκμετάλλευση. Ειδικότερα εδώ πρέπει να τονίσουμε τους δημογραφικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν μια επιχείρηση τις στρατηγικές που ακολουθεί. Στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση, καθώς και η ευρύτερη σύνθεση του πληθυσμού, είναι εργαλεία στα χέρια ενός διοικητικού στελέχους ώστε να προβλέψει και να προλάβει τις επερχόμενες αλλαγές.

Στον κλάδο των εταιρειών παραγωγής μεγάλων εμπορικών αεροσκαφών ένα παράδειγμα είναι η επίδραση της αύξησης του ύψους των ανθρώπων με το πέρασμα των χρόνων. Το γεγονός ότι οι νεότερες γενιές γίνονται ψηλότερες από τις προηγούμενες αναγκάζει τις εταιρείες να αφήνουν περισσότερο χώρο μεταξύ των καθισμάτων με αποτέλεσμα τη μείωση αυτών μέσα σε ένα αεροσκάφος. Αυτό είναι ένα πολύ σοβαρό λειτουργικό πρόβλημα που προσπαθούν να λύσουν οι εταιρείες με διάφορους τρόπους (π.χ. μείωση της κατανάλωσης καυσίμων, ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα).

Τεχνολογική (Technological) Διάσταση. Αυτή η ανάλυση αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που μπορεί να αφορούν στη βελτίωση των μηχανημάτων και των συστημάτων παραγωγής, στην ανάπτυξη της αυτοματοποίησης, στην βελτίωση της απόδοσης των ανταγωνιστικών προϊόντων κ.α. Οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να παρακολουθούνται ώστε να εξετάζεται η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας στην παραγωγή ή στο τελικό προϊόν, ή και στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Όμως, η νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει και σημαντική απειλή ή τροχοπέδη για μια επιχείρηση. Αυτό θα συμβεί αν η επιχείρηση αρνηθεί να την υιοθετήσει την νέα τεχνολογία ή την εφαρμόσει με λάθος τρόπο.

Είναι προφανές ότι οι εντονότερες αλλαγές των τελευταίων ετών έχουν συμβεί σε αυτό το είδος του μακρο-περιβάλλοντος και μάλιστα πολλές φορές σε τέτοιο βαθμό που οι περισσότερες επιχειρήσεις να μην προλαβαίνουν να αφομοιώσουν αυτές τις αλλαγές. Ο κλάδος στον οποίο εντάσσονται οι δύο επιχειρήσεις, Boeing και Airbus, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και αυτό φαίνεται από τα τεράστια ποσά που διαθέτουν αυτές οι επιχειρήσεις στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (research and

development) που διαθέτει η κάθε μια. Η αποδοτικότητα τόσο της γραμμής παραγωγής, όσο και του τελικού προϊόντος αυτών των εταιρειών εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την αφομοίωση, αλλά και την εξέλιξη νέων τεχνολογιών. Έτσι σήμερα έχουμε αεροπλάνα πλήρως αυτοματοποιημένα, τα οποία ελέγχονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα οποία παράγονται σε επίσης πλήρως αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής. Επίσης η νέα τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες του κλάδου να παράγουν κινητήρες πιο αποδοτικούς, με χαμηλότερη κατανάλωση, μεγαλύτερη αυτονομία και αξιοπιστία.

Ανάλυση του Ανταγωνιστικού-Μίκρο Περιβάλλοντος

«Ανάλυση του Υπόδειγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter»

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει και να διαμορφώσει τη στρατηγική της, είναι απαραίτητο να κάνει μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Για την επίτευξη μιας τέτοιας ανάλυσης χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, μια θεωρητική ανάλυση που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Αυτό το υπόδειγμα ονομάζεται «Ανάλυση των Πέντε Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter», αν και συχνά αναφέρεται και ως «Δομική Ανάλυση του Κλάδου».

Αυτές οι πέντε δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου, ενώ παράλληλα οδηγούν σε συμπεράσματα για τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Αυτές είναι:

- Η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Απειλή από την Είσοδο Νέων Επιχειρήσεων

Όταν έχουμε εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, τότε βλέπουμε να δημιουργείται μια νέα δυναμική, αφού οι νέες εταιρείες θα διεκδικήσουν μερίδιο τόσο της αγοράς, όσο και των πόρων και των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Αυτό δημιουργεί

ανασφάλεια στις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις, αφού βλέπουν να εντείνεται ο ανταγωνισμός.

Το μέγεθος αυτής της απειλής εξαρτάται από δύο στοιχεία: α) την θελκτικότητα του κλάδου (όταν είναι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλή απόδοση και χαμηλό κόστος είναι φυσικό να είναι πολύ ελκυστικός για νέες εταιρείες) και β) από τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να υπάρχουν λόγω της φύσης της αγοράς και του προϊόντος, λόγω θεσμικών κανόνων και νομοθετικών ρυθμίσεων κ.α.. Μπορεί όμως αυτά τα εμπόδια να δημιουργούνται και από τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

Οικονομίες Κλίμακας. Στους περισσότερους κλάδους ισχύει πως όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μειώνεται το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας. Αυτό το γεγονός μπορεί να αποτελέσει μεγάλο ανασταλτικό παράγοντα για νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο, γιατί για να καταφέρουν να έχουν ανταγωνιστικό κόστος θα πρέπει να έχουν μεγάλο όγκο παραγωγής. Διαφορετικά τα προϊόντα τους θα είναι λιγότερο ανταγωνιστικά από αυτά των ήδη υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων. Στον κλάδο που εξετάζουμε οι οικονομίες κλίμακας παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο αφού ο όγκος παραγωγής των δύο ανταγωνιστριών εταιρειών είναι τεράστιος. Έτσι και οι δύο εταιρείες έχουν καταφέρει να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας σε διάφορα τμήματα της παραγωγής.

Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο. Σε αρκετούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας ο ανταγωνισμός απαιτεί υψηλές επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Οι απαιτήσεις αυτές σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου που σε κάποιους κλάδους είναι τόσο υψηλοί ώστε να θεωρείται σχεδόν απίθανο το να έχουμε είσοδο νέας επιχείρησης στον κλάδο. Στον κλάδο των εταιρειών παραγωγής μεγάλων εμπορικών αεροσκαφών οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο είναι τεράστιες, τόσο σε οικονομικούς πόρους, όσο και σε άλλου είδους πόρους όπως αποθέματα, εγκαταστάσεις, εργατικό δυναμικό και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτό είναι ίσως και το μεγαλύτερο εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο κλάδο.

Διαφοροποίηση Προϊόντος. Όσο πιο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων ενός κλάδου, τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις του κλάδου να προσελκύσουν πελάτες. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αναφέρεται σε πραγματικές διαφορές μεταξύ των προϊόντων, αλλά μπορεί να αναφέρεται και σε αντιλαμβανόμενες από τους καταναλωτές διαφορές. Αυτές οι διαφορές είναι δυνατόν να καθιστούν τα προϊόντα μιας

εταιρείας μοναδικά ή ιδιαίτερα για τους αγοραστές γιατί καλύπτουν πολύ συγκεκριμένες ανάγκες τους. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αφού είναι πιθανό να απαιτηθούν τεράστια ποσά για να πεισθούν οι αγοραστές για την δυνατότητα των νέων προϊόντων να καλύψουν τις ανάγκες τους εξίσου ικανοποιητικά με κάποιο υπάρχον προϊόν. Στον κλάδο που εξετάζουμε, τα προϊόντα είναι αρκετά διαφοροποιημένα μεταξύ τους, ενώ λόγω και των λίγων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν είναι λογικό να υπάρχουν πολύ «πιστοί» πελάτες που θεωρούν πως τα προϊόντα που αγοράζουν είναι τα μοναδικά που ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους.

Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής. Αυτό είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό εμπόδιο εισόδου, κυρίως για τις επιχειρήσεις που παράγουν καταναλωτικά αγαθά, αλλά και για αυτές που παρέχουν υπηρεσίες. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιρειών που παρήγαγαν ιδιαίτερα ποιοτικά προϊόντα, αλλά δεν κατάφεραν να συγκεντρώσουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς λόγω μη πρόσβασης σε μεγάλο δίκτυο διανομής. Στον κλάδο που εξετάζουμε αυτό ίσως είναι το χαμηλότερο εμπόδιο εισόδου, αφού μιλάμε για προϊόντα που απευθύνονται απευθείας σε εταιρείες και όχι σε καταναλωτές.

Κοστολογικά Πλεονεκτήματα Ανεξάρτητα από το Μέγεθος. Πολλές φορές οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο διαθέτουν σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους τα οποία προέρχονται από την μακροχρόνια παρουσία τους. Μερικά από αυτά είναι, η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου, καθώς και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις. Οι δύο μεγάλες ανταγωνίστριες εταιρείες του κλάδου έχουν κατά καιρούς εκμεταλλευτεί όλα αυτά τα πλεονεκτήματα κόστους ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς, με σημαντικότερο σημείο τριβής μεταξύ τους τις, «παράνομες» για τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς, κρατικές επιδοτήσεις. Τόσο η αμερικανική κυβέρνηση, όσο και η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν πολλές φορές επιδοτήσει την Boeing και την Airbus αντίστοιχα με πολύ σημαντικά ποσά. Αυτό το γεγονός σίγουρα αποτελεί μεγάλο ανασταλτικό παράγοντα για οποιαδήποτε εταιρεία θέλει να ασχοληθεί με τον κλάδο της παραγωγής εμπορικών αεροσκαφών.

Φόβος της Αντίδρασης από τις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις. Οι αντιδράσεις και η ένταση τους απέναντι στις νέες επιχειρήσεις διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Είναι λογικό πως όσο πιο έντονη αναμένεται η αντίδραση από τις υφιστάμενες εταιρείες του κλάδου, τόσο πιο δύσκολα θα εισέλθει μια νέα εταιρεία σε αυτόν. Η αντίδραση αυτή μπορεί να εκφραστεί με πόλεμο τιμών, με αύξηση των κεφαλαίων που διατίθενται για διαφημίσεις και με πολλούς άλλους τρόπους. Ειδικότερο στον κλάδο παραγωγής εμπορικών αεροσκαφών η αντίδραση

απέναντι σε οποιαδήποτε νέα εταιρεία αναμένεται να είναι σφοδρή και να μην της επιτρέψει να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Η επιρροή που έχουν στην αγορά οι δύο βασικοί ανταγωνιστές του κλάδου είναι τόσο μεγάλη και κατεστημένη, με αποτέλεσμα να έχουν την δυνατότητα να μην επιτρέψουν την είσοδο νέων «παικτών» στην αγορά.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές, όντας οι πιο κύριοι συνεργάτες των επιχειρήσεων, είναι πολύ πιθανό να επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος στους περισσότερους κλάδους. Αυτό ισχύει όταν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής ενός προϊόντος. Αυξήσεις των τιμών, καθώς και παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας, μπορούν να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Οι ακόλουθοι παράγοντες ορίζουν την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών:

Μικρός Αριθμός Προμηθευτών πρώτων υλών. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών, και όσο μεγαλύτερος είναι ο κάθε προμηθευτής, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Αυτό δημιουργεί μεγαλύτερη εξάρτηση από τους προμηθευτές και μειώνει τη δυνατότητα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων να διαπραγματεύονται για καλύτερες τιμές και άλλες παροχές. Ο κλάδος που εξετάζουμε χρησιμοποιεί υλικά που παρέχονται από ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών. Με εξαίρεση κάποια πολύ εξειδικευμένα υλικά υψηλής τεχνολογίας, οι περισσότεροι προμηθευτές των εταιρειών δεν μπορούν να αποκτήσουν μεγάλη δύναμη από αυτό τον παράγοντα.

Μέγεθος και Σημασία Αγοραστή. Αντίστροφα ανάλογη είναι η σχέση του μέγεθους των αγοραστών προς το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών. Έτσι, όσο πιο μεγάλος και σημαντικός είναι ένας αγοραστής, τόσο πιο μικρή είναι η διαπραγματευτική δύναμη ενός αγοραστή. Όπως είναι ευνόητο, οι δύο μεγάλες εταιρείες του κλάδου, η Boeing και η Airbus, είναι εταιρείες κολοσσοί, από τις μεγαλύτερες σε ολόκληρο τον κόσμο. Αυτό το γεγονός από μόνο του αποτρέπει οποιονδήποτε προμηθευτή τους να επιχειρήσει να αυξήσει την διαπραγματευτική του δύναμη.

Μεγάλος Βαθμός Διαφοροποίησης των Προϊόντων των Προμηθευτών. Αυτό ισχύει όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης. Σε αυτή την περίπτωση το «κόστος μετακίνησης» (switching cost) είναι πολύ υψηλό για τους αγοραστές.

Δυνατότητα Υποκατάστασης των Προϊόντων των Προμηθευτών. Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι εναλλακτικές δυνατότητες των αγοραστών αυξάνονται μαζί με τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Στο συγκεκριμένο κλάδο που εξετάζουμε η υψηλή εξειδίκευση και τεχνογνωσία που απαιτείται, κάνει την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων ιδιαίτερα δύσκολη με συνέπεια την υψηλή εξάρτηση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.

Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει ο κίνδυνος να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και να αυξηθεί η διαπραγματευτική τους δύναμη. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, είναι πολύ δύσκολο οι προμηθευτές να προχωρήσουν σε κάτι τέτοιο, λόγω της περιορισμένης τεχνογνωσίας που κατέχουν για το τελικό προϊόν (αεροπλάνο).

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την αγορά, μέσω της πίεσής τους για χαμηλότερες τιμές ή αναζητώντας καλύτερη ποιότητα αγαθών, δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερο ανταγωνισμό στον κλάδο. Το μέγεθος της δύναμης των αγοραστών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

Μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή, τόσο πιο πολύ αυξάνεται και η διαπραγματευτική του δύναμη. Στον κλάδο των κατασκευαστών εμπορικών αεροσκαφών, το μέγεθος των αγοραστών είναι πολύ μεγάλο. Ενδεικτικά αναφέρουμε, τις Lufthansa, Singapore Airlines, British Airways. Το μέγεθος αυτών των εταιρειών είναι τόσο μεγάλο, που επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα μέσα στον κλάδο.

Αριθμός των προμηθευτών. Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός, τότε μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Αυτή η ανάλογη σχέση, διαπιστώνεται και στον εξεταζόμενο κλάδο, όπου ουσιαστικά υπάρχει δυοπώλιο, με τις Airbus και Boeing να κατέχουν το 90% περίπου της συνολικής αγοράς.

Χαρακτηριστικά του Προϊόντος. Όταν το προϊόν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένο, τότε μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Στην περίπτωσή μας, τα παραγόμενα από τους δύο βασικούς ανταγωνιστές προϊόντα ήταν μέχρι πριν από μερικά χρόνια σχεδόν ομοιογενή. Οι όποιες διαφορές τους, περιορίζονταν στον τρόπο χειρισμού και ελέγχου του αεροπλάνου. Σήμερα, το κύριο χαρακτηριστικό του ανταγωνισμού είναι η

προσπάθεια ουσιαστικής διαφοροποίησης του προϊόντος. Η Airbus δίνει βάρος στη χωρητικότητα, ενώ η Boeing στην ταχύτητα.

Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη πρόσβαση έχουν οι αγοραστές σε πληροφορίες που αφορούν τα κόστη των επιχειρήσεων, τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική τους δύναμη. Τα μεγάλα κόστη των δύο κυρίαρχων εταιρειών καθώς και άλλοι εξωγενείς παράγοντες (πολιτικές πιέσεις), επηρεάζουν στην περίπτωση που εξετάζουμε, άμεσα τη διαπραγματευτική δύναμη των αεροπορικών εταιρειών.

Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Αυτός ο παράγοντας επηρεάζει σημαντικά τη δύναμη των αγοραστών, όταν αυτοί μπορούν να εκτελέσουν δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύονται πρώτες ύλες και άλλα προϊόντα. Όμως, στον κλάδο που εξετάζεται, κάτι τέτοιο είναι ουσιαστικά ανέφικτο λόγω της υψηλής τεχνογνωσίας που κατέχουν οι κατασκευάστριες εταιρείες, αλλά και του υψηλότερου κόστους κατασκευής που απαιτείται.

Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται και με επιχειρήσεις άλλων κλάδων, που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν προϊόντα του κλάδου σε μια συγκεκριμένη χρήση. Για παράδειγμα, υποκατάστατο των επιβατικών αεροπλάνων είναι ο σιδηρόδρομος ή οι ακτοπλοϊκές γραμμές. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει μεγάλη επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων ενός κλάδου, οδηγώντας σε διεύρυνση του ανταγωνισμού. Το μέγεθος καθώς και η σημασία της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται σύμφωνα με τον Porter, από την ύπαρξη ή μη ορισμένων παραγόντων. Αυτοί είναι:

Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Η επίδραση αυτού του παράγοντα εξαρτάται από την ποιότητα και την απόδοση των υποκατάστατων. Αν έχουμε ίδια ή παρόμοια ποιότητα και χρησιμότητα των υποκατάστατων έναντι των προϊόντων του κλάδου, τότε η απειλή είναι μεγάλη. Τα πιο άμεσα υποκατάστατα των προϊόντων του κλάδου μας, είναι τα επιβατηγά πλοία και ο σιδηρόδρομος. Σίγουρα, η ποιότητα και η απόδοση αυτών των υποκατάστατων δεν μπορεί να συγκριθεί με την αντίστοιχη των αεροσκαφών. Όμως, σε περιπτώσεις χωρών κυρίως, όπου κάποιο από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο λόγω της τεχνολογικής του εξέλιξης (ο σιδηρόδρομος τόσο σε ανεπτυγμένες χώρες όσο και σε αναπτυσσόμενες βελτιώνει συνεχώς το προϊόν και τις ταχύτητες μεταφοράς) ή άλλων

παραγόντων (στην Ελλάδα οι ακτοπλοϊκές γραμμές), τότε η απειλή από υποκατάστατα είναι ιδιαίτερος υψηλή.

Επίδραση της Τιμής. Όταν οι τιμές των προϊόντων ενός κλάδου είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των άμεσων υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι ιδιαίτερα πιθανό να στραφούν προς τα υποκατάστατα. Στον κλάδο των κατασκευαστών επιβατικών αεροσκαφών, πολύ λίγοι πελάτες έχουν προχωρήσει σε ασυσχέτιστη διαποίκιση του προϊόντος τους. Όσοι το έχουν κάνει, δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, και δεν κατέχουν μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Κυριότερος εκφραστής μιας τέτοιας στρατηγικής είναι ο Τουριστικός Οργανισμός TUI, που έχει στην ιδιοκτησία της τόσο αεροπλάνα, όσο και κρουαζιερόπλοια.

Ροπή των αγοραστών προς τα υποκατάστατα. Όταν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι πολύ πιο έντονη. Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα είναι η ύπαρξη ή μη κόστους για αυτή την αλλαγή. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, το κόστος αλλαγής είναι πολύ υψηλό σε κεφάλαια και ουσιαστικά λειτουργεί αποτρεπτικά για τους πελάτες του κλάδου.

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο καθορίζει την ελκυστικότητά του και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των επιλογών που κάνουν οι επιχειρήσεις για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Στους περισσότερους κλάδους, κάθε σημαντική στρατηγική επιλογή μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τους ανταγωνιστές. Έτσι καθορίζονται οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο, καθώς και το πόσο κερδοφόρος θα είναι αυτός. Όταν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καθορίσουν υψηλότερες τιμές βελτιώνοντας την κερδοφορία τους. Όταν όμως η ένταση είναι υψηλή υπάρχει σκληρός ανταγωνισμός, ο οποίος περιορίζει την κερδοφορία (πόλεμος τιμών). Η ένταση του ανταγωνισμού προσδιορίζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

Αριθμός των ανταγωνιστών. Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός και το μέγεθός τους παρόμοιο τότε, συνήθως, μια ενέργεια μιας επιχείρησης οδηγεί σε μια ανάλογη των ανταγωνιστών της. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, η Boeing και η Airbus, έχοντας ως

δεδομένο το δυοπώλιο στο οποίο δρουν, επιλέγουν συχνά να ακολουθήσουν στρατηγικές διαφοροποίησης του προϊόντος, ώστε να αποφύγουν τη σύγκρουση.

Ρυθμός Ανάπτυξης του κλάδου. Σε σχεδόν οποιονδήποτε άλλο κλάδο, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, όταν τα προϊόντα βρίσκονται στη φάση της ωρίμανσης και εντείνεται ο ανταγωνισμός για τη διατήρηση των μεριδίων αγοράς. Στον εξεταζόμενο κλάδο όμως, όπου ο ρυθμός ανάπτυξης είναι υψηλός και η αγορά σχεδόν δυοπωλιακή, οι δυο κύριοι ανταγωνιστές επιλέγουν να διαφοροποιούνται στην επιλογή της στρατηγικής τους, με στόχο όμως τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς τους.

Χαρακτηριστικά του Προϊόντος. Αντίθετα με πριν, ο συγκεκριμένος παράγοντας λαμβάνεται συχνά υπόψη από τους καταναλωτές, ανάλογα με το τι ακριβώς επιθυμούν. Όποιες αεροπορικές εταιρείες επιθυμούν αεροπλάνα μεγάλα σε χωρητικότητα επιλέγουν την Airbus, ενώ όσοι επιθυμούν ταχύτερα αεροσκάφη τη Boeing. Η επιλογή γίνεται βάσει της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος και όχι του προμηθευτή, καθώς αυτό που προέχει είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους.

Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας. Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι υψηλή, τότε οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα και να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή μεγάλο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Αυτό γίνεται για να υπάρχει διάχυση του κόστους σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγόμενη ποσότητα και μεγαλύτερη εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας που δημιουργούνται. Σε αυτή την περίπτωση, ο ανταγωνισμός εντείνεται και οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσφέρουν μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων στην αγορά, αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό. Οι εταιρείες που εξετάζουμε έχουν τεράστιο υψηλό κόστος με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε έντονο ανταγωνισμό για διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.

Ποικιλία των ανταγωνιστών. Όταν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ενός κλάδου έχουν διαφορετική αντίληψη για τον τρόπο και το πεδίο στο οποίο θα ανταγωνιστούν, τότε συχνά επιλέγουν διαφορετικές δράσεις για να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, Boeing και Airbus έχουν επιλέξει να ανταγωνίζονται με αυτόν ακριβώς τον τρόπο.

Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Συχνά, επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, ακόμη και αν η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων τους είναι χαμηλή, ή ακόμη και αρνητική. Αυτό συμβαίνει γιατί το κόστος της επιχείρησης για να βγει από τον

κλάδο δύναται να είναι μεγαλύτερο απ' το να παραμείνει σε αυτόν. Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικής, στρατηγικής ή συναισθηματικής φύσης και μπορεί να προέρχονται από:

Απαγορευτικό κόστος εξόδου (δεσμευμένα κεφάλαια)

Στρατηγικές Αλληλεξάρτησης μεταξύ διαφόρων στρατηγικών, επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης

Συναισθηματικά εμπόδια

Κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί

Στον εξεταζόμενο τομέα της οικονομίας, όλες οι παραπάνω συνθήκες για ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου έχουν εφαρμογή, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να είναι ουσιαστικά δέσμιες των επενδύσεών τους.

Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups)

Μια στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών ομάδων ή επιχειρήσεων οι οποίες επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Είναι πολύ χρήσιμο να κατηγοριοποιούμε επιχειρήσεις οποιουδήποτε κλάδου σε στρατηγικές ομάδες, ώστε να καταλαβαίνουμε καλύτερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η δομή μιας επιχείρησης, καθώς και η κουλτούρα της αντανάκλα στο είδος της στρατηγικής που ακολουθεί. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα, έχουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό και τείνουν να έχουν παρόμοια οργάνωση, αντίθετα με άλλους ανταγωνιστές που ανήκουν σε άλλες στρατηγικές ομάδες του ίδιου κλάδου.

Για την απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διάφορες παραμέτρους, όπως τα προϊόντα, τα κανάλια διανομής, τη γεωγραφική κατανομή, την τιμή, την τεχνολογία. Οι μεταβλητές που επιλέγουμε πάνω στο γράφημα δεν πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους. Στο παρακάτω σχήμα, γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιάσουμε τις στρατηγικές ομάδες των κατασκευαστριών εταιρειών ευμεγεθών, επιβατικών αεροσκαφών.

Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν αρκεί σε μια επιχείρηση για να εντοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Πρέπει ακόμη να αναλυθεί η επιχείρηση εσωτερικά, για να αναγνωριστούν εσωτερικοί στρατηγικοί

παράγοντες, οι δυνάμεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και οι αδυναμίες που θα την βοηθήσουν να αποφύγει τις εξωτερικές απειλές.

Στη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μας βοηθάει: (α) «Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης» και (β) «Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης».

Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης

Σε μια εποχή, όπου το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτής (πόροι και ικανότητες) δημιουργούν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και τη στρατηγική της επιχείρησης. Ένας πόρος αποτελεί Δύναμη όταν προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ αποτελεί αδυναμία η περιορισμένη ή ανύπαρκτη εκμετάλλευσή του, τη στιγμή που οι ανταγωνιστές τον χρησιμοποιούν.

Οι πόροι θα μπορούσαν να καταταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

Υλικοί Πόροι (π.χ. Μηχανολογικός Εξοπλισμός, Εγκαταστάσεις, Ακίνητα). Η αξιολόγηση των υλικών πόρων δε γίνεται μόνο με μια απλή απογραφή, αλλά πρέπει να απαντάει και σε ερωτήματα, όπως: παλαιότητα, κατάσταση, δυνατότητα και θέση.

Ανθρώπινοι Πόροι. Η ανάλυση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να απαντάει σε παρόμοια ερωτήματα, όπως και για τους υλικούς. Η θέση και η προσαρμοστικότητα των ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντική πτυχή αξιολόγησης.

Συστήματα. Τα συστήματα αφορούν στον τρόπο που οργανώνονται οι μηχανές, τα κεφάλαια και οι άνθρωποι, για να παράγουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.

Άυλοι Πόροι. Άυλοι Πόροι, όπως η φήμη και η καλή θέληση έχουν μεγάλη αξία στη συγκεκριμένη ανάλυση και μπορούν να προσδώσουν από μόνοι τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στον πίνακα 2.2 εμφανίζονται παραδείγματα πόρων, υλικών και άυλων, που δύναται να διαθέτει μια επιχείρηση.

Πίνακας 2.2: Παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων

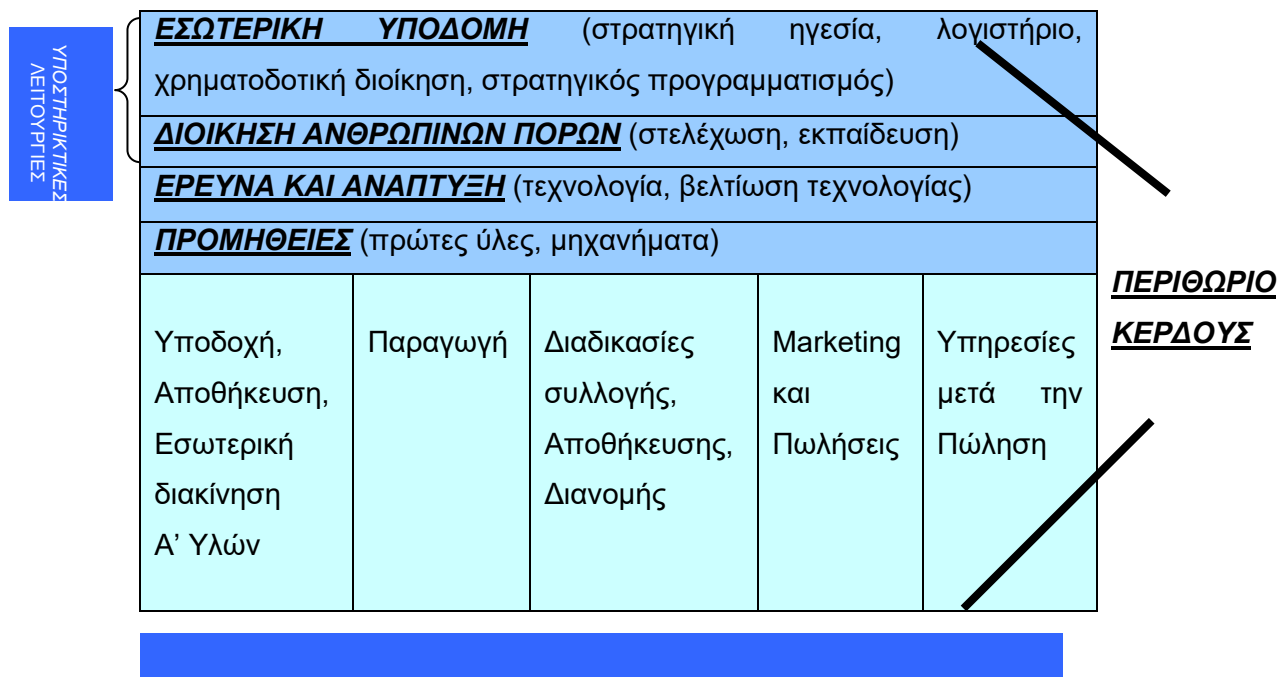
<u>«Υλικοί» Πόροι</u>	<u>Παραδείγματα</u>
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	• Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης • Η ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων
Φυσικοί Πόροι	• Τοποθεσία και αρτιότητα του εξοπλισμού • Πρόσβαση στις πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	• Εκπαίδευση, κρίση, εμπειρία κλπ. εργαζομένων
Οργανωτικοί Πόροι	• Δομή της επιχείρησης, συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου
<u>«Άυλοι» Πόροι</u>	<u>Παραδείγματα</u>
Τεχνολογικοί Πόροι	• Τεχνολογική ικανότητα & Τεχνογνωσία
Πόροι Καινοτομίας	• Ερευνητικές εγκαταστάσεις (R&D)
Φήμη (reputation)	• Brand name, διάρκεια, αξιοπιστία ως προς τους πελάτες • Αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία ως προς τους προμηθευτές

Πηγή: Παπαδάκης (1998) «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένος

Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης

Μια διαφορετική προσέγγιση στην εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης είναι αυτή της Αλυσίδας Αξίας. Η ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για συστηματική αναγνώριση των Δυνάμεων και Αδυναμιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της και μέσα απ' αυτές εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες πηγές διαφοροποίησής της.



Διάγραμμα 2.3. Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Porter, M.E. "Competitive Advantage and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985

Στο διάγραμμα 2.3 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα αλυσίδας αξίας, η οποία αποτελείται από μια σειρά ενεργειών που δημιουργούν αξία και εισέρχονται στη συνολική αξία που αποκομίζει η επιχείρηση. Το περιθώριο που φαίνεται στο διάγραμμα μπορεί να προσδιοριστεί και ως προστιθέμενη αξία. Οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές.

Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, την πώλησή του, τη διανομή του και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες ονομάζονται εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους.

Κύριες Δραστηριότητες:

Διαχείριση Εισροών. Δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, την αποφραγή και τον έλεγχο αποθεμάτων.

Δραστηριότητες Παραγωγής. Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν και οι οποίες αφορούν τη συσκευασία, τη συναρμολόγηση, τον έλεγχο.

Διαχείριση Εκροών. Αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Στον κλάδο των υπηρεσιών αυτές οι δραστηριότητες αφορούν στον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής φθάνει στην υπηρεσία αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία.

Marketing και πωλήσεις. Δραστηριότητες όπως διαφήμιση, προώθηση, τιμολόγηση και κανάλια διανομής.

Υπηρεσίες μετά την πώληση. Κύρια δραστηριότητα σε αυτήν την κατηγορία είναι η διατήρηση ή και αύξηση της αξίας του προϊόντος, μέσω της εγκατάστασης, επισκευής ή παροχής ανταλλακτικών.

Υποστηρικτικές Δραστηριότητες:

Προμήθειες – Αγορές. Δραστηριότητες που αναφέρονται στην απόκτηση αγαθών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία, όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες και εξοπλισμός. Αυτές, αφορούν το σύνολο της αλυσίδας αξίας γιατί συνοδεύουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

Ανάπτυξη τεχνολογίας. Εδώ έχουμε τις προσπάθειες καινοτομίας και εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών, οι οποίες μπορούν να εισέλθουν τόσο στην παραγωγική διαδικασία, όσο και απ' ευθείας στο τελικό προϊόν.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτές οι δραστηριότητες αφορούν τη σωστή στελέχωση της επιχείρησης, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτές οι δραστηριότητες είναι σημαντικές σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, καθώς σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιείται προσωπικό.

Εσωτερική υποδομή. Δραστηριότητες, όπως λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικές υποθέσεις πραγματοποιούνται για την παροχή βοηθητικής υποστήριξης των κύριων δραστηριοτήτων. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες υποστηρίζουν ολόκληρη της Αλυσίδα Αξίας χωρίς να σχετίζονται με συγκεκριμένες δράσεις.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος που εκτελείται κάθε μια από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί πηγή διαφοροποίησης.

Παρ' όλη τη σημασία που αποδώσαμε στις δραστηριότητες αξίας, πρέπει να τονίσουμε ότι η Αλυσίδα Αξίας είναι ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο και όχι ένα απλό άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων. Πολλές φορές μάλιστα, ο τρόπος διασύνδεσης των δραστηριοτήτων είναι πιο σημαντικός από τις ίδιες τις δραστηριότητες.

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στην απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής ή των αγοραστών της. Στην εποχή μας είναι σπάνιο φαινόμενο μια επιχείρηση να αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας. Συνήθως, υιοθετούνται εξειδικευμένοι ρόλοι και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα τμήμα ενός μεγαλύτερου συνόλου, του Συστήματος Αξίας. Αυτό περιλαμβάνει όλες τις Αλυσίδες Αξίας που αναφέρθηκαν παραπάνω. Επομένως, η εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας και του συντονισμού των δραστηριοτήτων της δικής της.

S.W.O.T. Analysis

Με βάση την παραπάνω ανάλυση βλέπουμε ότι η διαδικασία της εύρεσης και διαμόρφωσης στρατηγικής για μια επιχείρηση ξεκινάει από την αναγνώριση εξωτερικών Ευκαιριών (Opportunities) και εσωτερικών Δυνάμεων (Strengths), καθώς και από τον εντοπισμό εξωτερικών Απειλών (Threats) και εσωτερικών Αδυναμιών (Weaknesses). Με αυτά τα στοιχεία μπορούμε να σκιαγραφήσουμε το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσω της ανάλυσης Δ.Α.Ε.Α. ή αλλιώς S.W.O.T. Analysis. Με αυτόν τον τρόπο ομαδοποιούμε τη διαθέσιμη πληροφόρηση εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για τη διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Η ανάλυση S.W.O.T. έχει ως αντικειμενικό σκοπό τον καθορισμό των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι Δυνάμεις της επιχείρησης, να διορθωθούν οι Αδυναμίες της τωρινής λειτουργίας, να εκμεταλλευτούν οι Ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι Απειλές στο μέλλον.

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στη διαδικασία που ακολουθείται στη στρατηγική διοίκηση, μετά την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού, ακολουθεί η Διαμόρφωση της Στρατηγικής. Αυτή αποτελείται από τέσσερα στάδια, τα οποία αναλύονται ως ακολούθως:

Αποστολή της Επιχείρησης

Τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να οριοθετούν το που θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρησή τους σε μερικά χρόνια από σήμερα. Να θέτουν, δηλαδή, ένα όραμα (vision) για την επιχείρηση το οποίο εκφράζεται μέσω απ' την εταιρική αποστολή (mission). Η αποστολή της επιχείρησης συντελεί σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί.

Ο εταιρικές αποστολές είναι πιθανόν να διαφέρουν σε περιεχόμενο, διάρθρωση και σκοπό ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης, αλλά και ανάλογα με τις προσδοκίες και φιλοδοξίες των διοικούντων. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα πρέπει να επιθυμεί να υιοθετήσει μια δήλωση αποστολής. Οι βασικότεροι είναι:

Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό

Δίνει την κατευθυντήρια γραμμή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων

Αποτυπώνει το γενικό επιχειρησιακό κλίμα και στίγμα

Οδηγεί σε μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργίες και αρμοδιότητες

Αποτελεί την έκφραση ενός κοινού σκοπού για όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση

Μπορεί να αποτελέσει μέσω υποκίνησης για τους εργαζομένους

Μια ορθή δήλωση εταιρικής αποστολής θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρεις καίριες ερωτήσεις:

Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον; Η ίδια με σήμερα ή διαφορετική από άποψη προϊόντων, υπηρεσιών ή και κλάδου δραστηριότητας;

Ποιοι είναι οι στόχοι μας; Δεν αρκεί απλά ο ορισμός της επιτυχίας για να έχουμε μια ορθή δήλωση αποστολής. Πρέπει να δίνονται και οι κατάλληλες πληροφορίες για το πως η επιχείρηση θα προσπαθήσει να φτάσει σε αυτή.

Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά: Τι θα μας επιτρέψει να επιβληθούμε στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών μας. Αυτό είναι το πλέον κρίσιμο σημείο, καθώς οριοθετεί τον τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

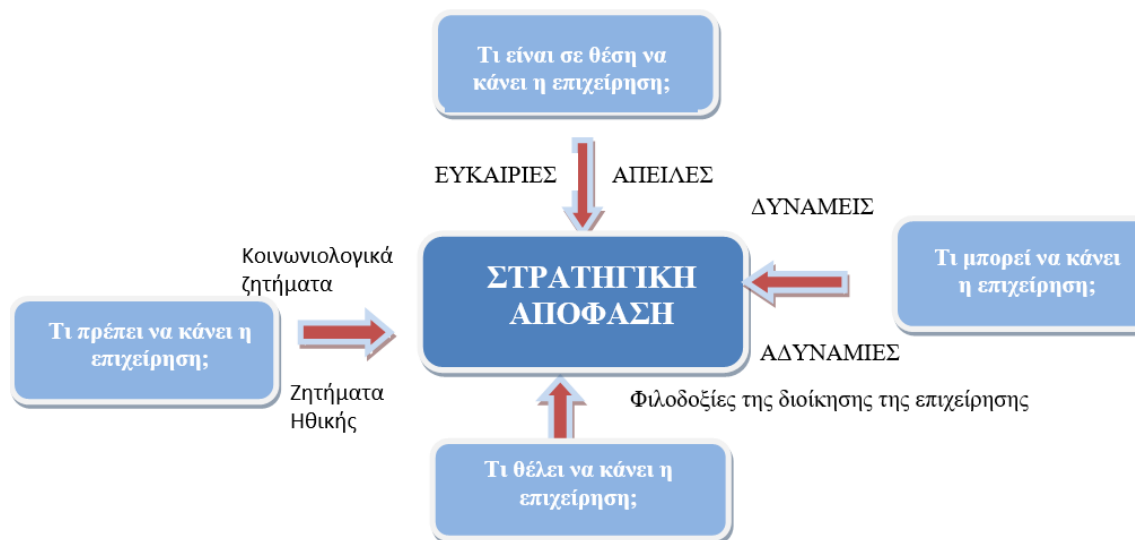
Αντικειμενικοί Σκοποί (objectives) της Επιχείρησης

Ο Αντικειμενικός Σκοπός (objective) μιας επιχείρησης αποτελεί συνήθως μια συγκεκριμένη πρόταση-δήλωση των αποτελεσμάτων, καθώς και ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησης των (π.χ. Εισαγωγή στην Χ αγορά, σε 2 έτη, με 10% μερίδιο αγοράς).

Στρατηγικές της Επιχείρησης

Μια επιχείρηση διαθέτει μια πλειάδα στρατηγικών τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει και να εφαρμόσει. Τις στρατηγικές αυτές θα τις αναλύσουμε παρακάτω, καθώς θα πρέπει πρώτα να αναφερθεί η διαδικασία με την οποία λαμβάνουμε μια στρατηγική απόφαση.

Στο διάγραμμα 2.4 αναφέρονται οι διαδικασίες για τη λήψη μιας στρατηγικής απόφασης και αναφέρεται σε όλο το στάδιο της Διαμόρφωσης της Στρατηγικής.



Διάγραμμα 2.4: Διαδικασίες Λήψης Στρατηγικής Απόφασης

Πηγή: Ν.Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Αθήνα 2002

Η ανάλυση των δυνατών στρατηγικών μιας επιχείρησης πρέπει να γίνει σε τρία επίπεδα, όπως αυτό φαίνεται στο Διάγραμμα 2.5., τα οποία αλληλεπιδρούν το ένα στο άλλο.



Διάγραμμα 2.5: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Παπαδάκης (1998) «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένος

Επιχειρησιακή Στρατηγική (corporate strategy):

Το επίπεδο αυτό της στρατηγικής δίνει απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα, τα οποία αναφέρονται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης:

- i. Σε ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα μπει (*growth strategies*)
- ii. Ποιες δραστηριότητες θα διατηρήσει (*stability strategies*);
- iii. Ποιες δραστηριότητες θα απομακρύνει (*retrenchment strategies*);

Για να απαντήσουν οι επιχειρήσεις στα παραπάνω ερωτήματα χρησιμοποιούν τη μήτρα BCG (Boston Consulting Group). Στη μήτρα αυτή (Διάγραμμα 2.6.) δύναται να παρουσιαστούν όλα τα προϊόντα μιας επιχείρησης, καταταγμένα σε κατηγορίες αναφορικά με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο αγοράς.

Χρηματοροές

ΑΣΤΕΡΕΣ 	ΑΜΦΙΒΟΛΑ 
ΧΡΥΣΟΡΥΧΕΙΑ 	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ 

Σχετικό μερίδιο αγοράς

Διάγραμμα 2.6: BCG Matrix

Πηγή: Ν.Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Αθήνα 2002

Στη μήτρα BCG, διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, όπου κατατάσσονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, ανάλογα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Έτσι, λοιπόν, έχουμε τις εξής κατηγορίες:

- **Χρυσωρυχεία** (Cash Cows): μια επιχειρηματική μονάδα με μεγάλο μερίδιο αγοράς, σε μια αργά αναπτυσσόμενη αγορά. Τα “χρυσωρυχεία” απαιτούν μικρές επενδύσεις σε κεφάλαια, ενώ αυξάνουν τις χρηματοροές της επιχείρησης, συμβάλλοντας έτσι στην επένδυση σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- **Αστέρες** (Stars): μια επιχειρηματική μονάδα με μεγάλο μερίδιο αγοράς, σε μια γοργά αναπτυσσόμενη αγορά. Οι “Αστέρες” δύναται να δημιουργούν έσοδα, αλλά καθώς η αγορά αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, απαιτούν επενδύσεις για να διατηρήσουν τη θέση (μερίδιο) τους στην αγορά. Αν είναι επιτυχημένη η επένδυση τότε ένας Αστέρας μεταβάλλεται σε Χρυσωρυχείο.
- **Αμφίβολα** (Question Marks or Problem Child): μια επιχειρηματική μονάδα με μικρό μερίδιο αγοράς, σε μια γοργά αναπτυσσόμενη αγορά. Αυτές οι επιχειρηματικές μονάδες απαιτούν πόρους για να αυξήσουν το μερίδιό τους, παραμένει όμως αμφίβολο αν θα επιτύχουν και θα γίνουν Αστέρες.
- **Προβληματικά** (Dogs): μια επιχειρηματική μονάδα με μικρό μερίδιο αγοράς, σε

μια αναπτυσσόμενη αγορά. Ένα “Προβληματικό” προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να μην απαιτεί παραπάνω κεφάλαια, δεσμεύει όμως πόρους οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αλλού. Εκτός αν εξυπηρετεί άλλο στρατηγικό σκοπό της επιχείρησης, πρέπει να ρευστοποιηθεί και να σταματήσει η παραγωγή του, καθώς είναι εξαιρετικά αμφίβολο να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Στα πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής διακρίναμε τρεις οδούς που μπορεί να επιλέξει ο επιχειρηματίας. Παρακάτω αναφέρονται οι αντίστοιχες στρατηγικές για κάθε μια από τις στρατηγικές αποφάσεις:

i. **Στρατηγικές Σταθερότητας (stability strategies):**

- α) Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)
- β) Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)
- γ) Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)
- δ) Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy)

ii. **Στρατηγικές Ανάπτυξης (growth strategies):**

- α) Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
- β) Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
- γ) Κοινοπραξίες (joint venture)
- δ) Διαποίκιση δραστηριοτήτων (diversification)
 - Συσχετισμένη (related)
 - Ασυσχέτιστη (unrelated)
- ε) Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)
- στ) Ανάπτυξη αγοράς (market development)
- ζ) Ανάπτυξη προϊόντος ή υπηρεσίας (product/service development)

iii. **Στρατηγικές Αναστροφής (turnaround strategies):**

- α) Επανατοποθέτηση (retrenchment)
- β) Εκποίηση
- γ) Ρευστοποίηση/Εκκαθάριση (liquidation)

Επιχειρηματική Στρατηγική (business or competitive strategy):

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο.

Ουσιαστικά, η επιχειρηματική στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα: "πως μπορούμε να ανταγωνισθούμε σε έναν κλάδο με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία. Επομένως, η ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική εστιάζεται στη βελτίωση της θέσης του οργανισμού στο συγκεκριμένο κλάδο που αυτός ανταγωνίζεται. Αυτό το επιτυγχάνει βασιζόμενη στον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) μιας επιχείρησης και δείχνει πως αυτή επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρηματικές στρατηγικές (business strategies) αναφέρονται και ως ανταγωνιστικές στρατηγικές (competitive strategies).

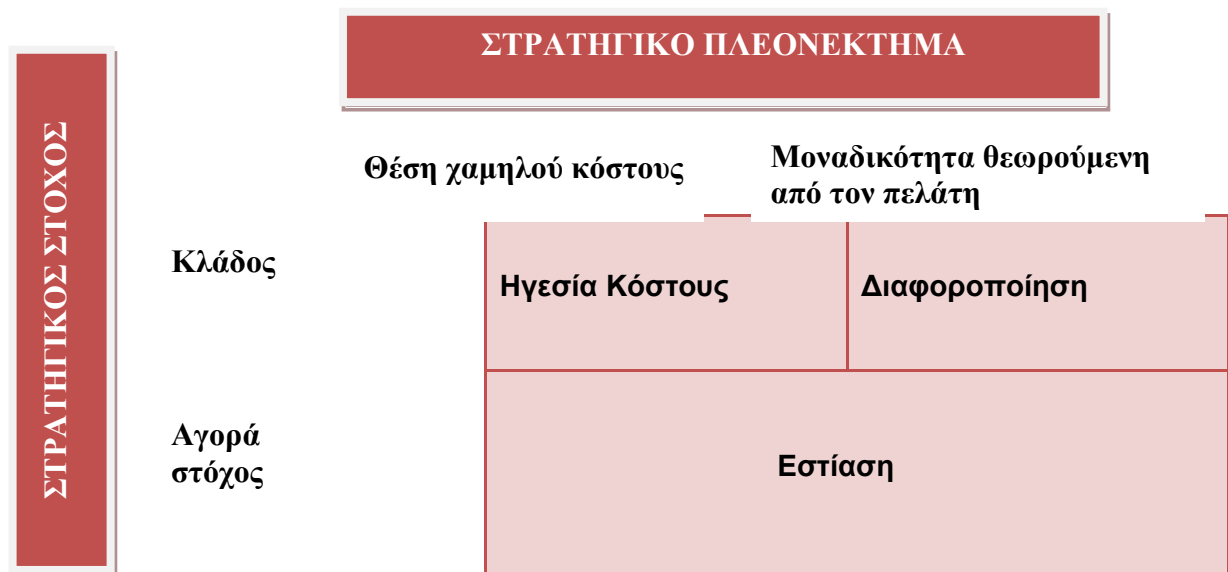
Όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει υψηλότερη αποδοτικότητα. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.7., πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν α) **η χαμηλή θέση κόστους (low cost)**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος και β) **η διαφοροποίηση (differentiation)**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τέτοια χαρακτηριστικά που ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει.



Διάγραμμα 2.7.: Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: R.M. Grant, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Business, 1998,

Σύμφωνα με τον Porter (διάγραμμα 2.8.), υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:



Διάγραμμα 2.8.: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, Πηγή: M. Porter, “Competitive Advantage”, New York, Free Press, 1985

1. Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Cost Leadership strategy.

Είναι μια στρατηγική που δεν απαιτεί μεγάλο κόστος, απευθύνεται στη μεγάλη μάζα της αγοράς και προϋποθέτει κατοχή υψηλού μεριδίου αγοράς, αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής, χαμηλό κόστος, ελαχιστοποίηση των εξόδων για τομείς όπως το R&D, η διαφήμιση, οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Εξ' αιτίας του χαμηλού κόστους, ο “ηγέτης κόστους” δύναται να χαμηλώσει την τιμή στην αγορά απ’ αυτήν των ανταγωνιστών επιτυγχάνοντας ικανοποιητικά κέρδη. Το χαμηλό κόστος επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό, καθώς μπορεί και επιβιώνει σε αγορές με πλήρη ανταγωνισμό. Το απαραίτητα υψηλό μερίδιο αγοράς ενός ηγέτη κόστους σημαίνει πως του προσδίδει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών, αγοράζοντας σε μεγάλες ποσότητες. Επίσης, τα εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι αρκετά υψηλά λόγω της χαμηλής τιμής. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, συχνά έχουν απόδοση της επένδυσής τους (Return on Investment – ROI) πάνω από το μέσω όρο των ανταγωνιστών.

2. Η Στρατηγική Διαφοροποίησης ή Differentiation strategy.

Είναι προσανατολισμένη στην ευρύτερη μάζα της αγοράς, περικλείοντας τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η μοναδικότητα αυτή μπορεί να αναφέρεται στην εξωτερική εμφάνιση, την τεχνολογία, την υπηρεσία όπως αυτή την εκλαμβάνει ο πελάτης. Η κύρια υπόθεση που βασίζεται η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να απολαύσουν ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς πελάτες (loyal customers), παρά πελάτες ευαίσθητους στην τιμή (sensitive to price). Η πίστη των καταναλωτών λειτουργεί και ως εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να αναπτύξουν την *Διακεκριμένη Ικανότητά ή Πυρήνα Ανταγωνισμού (distinctive competence)* τους, ώστε να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους για να μπορέσουν να ανταγωνισθούν επιτυχώς. Η επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης συχνότερα αποδίδει υψηλότερα κέρδη, παρά μειώνει το κόστος, καθώς η διαφοροποίηση δημιουργεί υψηλότερα εμπόδια εισόδου. Πάντως, η στρατηγική χαμηλού κόστους είναι αυτή που αυξάνει συχνότερα το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης.

3. Η Στρατηγική Εστίασης με βάση το Κόστος ή Cost focus strategy. Η στρατηγική αυτή εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και εξυπηρετεί ένα στρατηγικό στόχο (niche). Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική επιδιώκουν την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά που απευθύνονται. Αυτό το επιτυγχάνουν πλεονεκτώντας στο κόστος.

4. Η Στρατηγική Εστίασης με βάση τη Διαφοροποίηση ή Differentiation focus strategy.

Στόχος των επιχειρήσεων που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική είναι ακριβώς ο ίδιος με αυτό των επιχειρήσεων που εστιάζουν στο κόστος, μόνο που επιδιώκουν το μερίδιο αγοράς τους μέσω της διαφοροποίησης σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η στρατηγική αυτή έχει αξία όταν η επιχείρηση που εστιάζει τις προσπάθειές της πιστεύει πως είναι σε θέση να εξυπηρετήσει πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας από τους ανταγωνιστές της.

Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy):

Το τρίτο κατά σειρά επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού στα πλαίσια της επίτευξης του σκοπού και της εκπλήρωσης της εταιρικής αποστολής αποτελεί η Λειτουργική Στρατηγική. Είναι κατά μια έννοια, η προσέγγιση του λειτουργικού τομέα μιας επιχείρησης για την επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών, μέσω της μεγιστοποίησης

της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων. Συνήθως, η λειτουργική στρατηγική αποβλέπει στην ανάπτυξη της διακεκριμένης ικανότητας της επιχείρησης, ώστε να αποδώσει σε αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τομείς που διακρίνεται η λειτουργική στρατηγική είναι, συνοπτικά, οι παρακάτω:

- ◆ *Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Strategy)*
- ◆ *Χρηματοοικονομική Στρατηγική (Financial Strategy)*
- ◆ *Στρατηγική Έρευνας & Ανάπτυξης (Research and Development Strategy-R&D)*
- ◆ *Στρατηγική βασικών Λειτουργιών (Operations Strategy)*
- ◆ *Αγοραστική Στρατηγική (Purchasing Strategy)*
- ◆ *Στρατηγική Διαχείρισης Πόρων – Εφοδιαστικής (Logistics Strategy)*
- ◆ *Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management Strategy-HRM)*
- ◆ *Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Systems Strategy)*

Πολιτικές της Επιχείρησης

Στο τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής συντάσσονται οι πολιτικές της επιχείρησης. Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων, καθώς αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη μετάβαση από τη διαμόρφωση στην υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής.

Παράδειγμα πολιτικής μιας επιχείρησης είναι η πιθανή απόφασή της «να μη γίνεται αποδεκτή καμία μείωση του κόστους μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος, αν αυτή εξασθενίζει την ποιότητα με οποιοδήποτε τρόπο».

Υλοποίηση Στρατηγικής

Μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ κάθε οργανισμού αποτελεί το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Σε αυτό το στάδιο συγκεντρώνονται οι ενέργειες και οι επιλογές που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του στρατηγικού πλάνου. Υλοποίηση της στρατηγικής είναι, δηλαδή, οι ενέργειες κατά τις οποίες στρατηγικές και πολιτικές δραστηριοποιούνται μέσω της ανάπτυξης:

- α) Προγραμμάτων
- β) Προϋπολογισμών
- γ) Διαδικασιών

Παρότι η υλοποίηση αναφέρεται συχνότερα μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, αποτελεί ένα σημείο-κλειδί στο σχεδιασμό. Τα στελέχη, ξεκινώντας το στάδιο της υλοποίησης οφείλουν να αναλογίζονται τα παρακάτω ερωτήματα:

1. *Ποιοι* θα πραγματοποιήσουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής;
2. *Τι* πρέπει να γίνει για να στραφούν οι λειτουργίες της επιχείρησης στη νέα επιδιωκόμενη κατεύθυνση;
3. *Πως* θα πραγματοποιήσει καθένας μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει;

Προγράμματα

Αντικειμενικός σκοπός των προγραμμάτων είναι η στροφή της στρατηγικής προς τη δράση. Από τη φάση της επιλογής της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, ξεκινά μια σειρά από προγράμματα που πρέπει να εξελιχθούν. Τέτοια μπορεί να είναι:

- ◆ Διαφημιστικά για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας
- ◆ Εκπαιδευτικά για την εξειδίκευση του προσωπικού
- ◆ Ανάπτυξης διαδικασιών οικονομικού περιεχομένου για καλύτερο έλεγχο
- ◆ Προγράμματα marketing για την αύξηση των πωλήσεων και του αντίστοιχου μεριδίου αγοράς

Προϋπολογισμοί

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων ξεκινά η διαδικασία των προϋπολογισμών. Ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο, για το αν μια επιχείρηση έχει την οικονομοτεχνική δυνατότητα υλοποίησης της επιλεγμένης στρατηγικής. Μια ιδανική κατά τ' άλλα στρατηγική μπορεί να είναι εντελώς ασύμβατη μετά την κοστολόγηση συγκεκριμένων προγραμμάτων. Έτσι δημιουργείται το "*planning gap*", το κενό δηλαδή μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματικού στόχου.

Διαδικασίες

Αφού έχουν ολοκληρωθεί και εγκριθεί τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί αυτών, είναι σειρά να αναπτυχθούν ορισμένες τυπικές λειτουργικές διαδικασίες (standard operating procedures-SOPs). Ουσιαστικά οι διαδικασίες αυτές δίνουν με λεπτομέρεια τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων της επιχείρησης. Σημαντικό είναι να ανανεώνονται συχνά για να αντιλαμβάνονται τις μεταβολές στην

τεχνολογία και στην επιλεγμένη στρατηγική.

Συχνά οι λειτουργίες της υλοποίησης της στρατηγικής συγχέονται με αυτές της φάσης της διαμόρφωσης της στρατηγικής και θεωρούνται ένα ενιαίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού. Στον πίνακα 2.3. εμφανίζονται οι βασικότερες διακρίσεις κάθε φάσης για την καλύτερη κατανόηση.

Πίνακας 2.3: Διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής

Διαμόρφωση	Υλοποίηση
Εκτίμηση στοιχείων πριν την ενέργεια	Διοίκηση στοιχείων κατά τη διάρκεια της ενέργειας
Εστίαση στην αποτελεσματικότητα	Εστίαση στην αποδοτικότητα
Πνευματική κυρίως δραστηριότητα	Λειτουργική κυρίως δραστηριότητα
Αναγκαία η καλή κρίση, η διαίσθηση και οι αναλυτικές ικανότητες	Αναγκαία η ικανότητα ηγεσίας και κινήτρων
Απαραίτητη η σωστή συνεργασία μεταξύ λίγων ατόμων	Απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ πολλών ατόμων

Πηγή: Ν. Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, (Μπένος, Αθήνα, 2002)

Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τις βασικότερες λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα κατά την υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation). Έτσι, οι κύριες δραστηριότητες της φάσης της υλοποίησης, που ορίζουν την επιτυχή έκβαση αυτής είναι οι παρακάτω:

- ♦ *Κατανομή αρμοδιοτήτων για την επίτευξη της αποτελεσματικής στρατηγικής αλλαγής (ποιος κάνει τι)*
- ♦ *Περιορισμένος αριθμός ταυτόχρονων στρατηγικών αλλαγών*
- ♦ *Αναγνώριση και προγραμματισμός με την εκ νέου κατανομή αρμοδιοτήτων των απαραίτητων ενεργειών για την υλοποίηση των στρατηγικών*
- ♦ *Μέτρηση των αποτελεσμάτων (έλεγχος) θα πρέπει να πραγματοποιείται εκεί που κρίνεται απαραίτητη και όχι μόνο στο τέλος της διαδικασίας υλοποίησης*
- ♦ *Καλή επικοινωνία των στόχων που αναμένεται να επιτευχθούν, στους ανθρώπους της επιχείρησης*

Βασικό ρόλο στα στάδια της στρατηγικής, αλλά και στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης παίζει η δομή της επιχείρησης που συχνά απεικονίζεται σε μια μήτρα – διάγραμμα. Η σημαντικότητα της δομής ενός οργανισμού, ή καλύτερα μιας **Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας- Σ.Ε.Μ. (Strategic Business Unit-SBU)**, αντανακλά και στην εφαρμοζόμενη

στρατηγική. Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Business School A. Chandler (1962), μελέτες που έγιναν σε μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους των Η.Π.Α. κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η οργανωτική δομή έπεται της διαμόρφωσης της στρατηγικής (structure follows strategy). Με άλλα λόγια, κάθε ανάγκη για αναπροσαρμογή στη δομή μιας Σ.Ε.Μ. γεννιέται ως φυσικό επακόλουθο μιας αλλαγής ή μιας αναπροσαρμογής στη στρατηγική του οργανισμού αυτού. Η αλληλουχία των σταδίων από τα οποία διέρχεται μια Σ.Ε.Μ. απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.9:

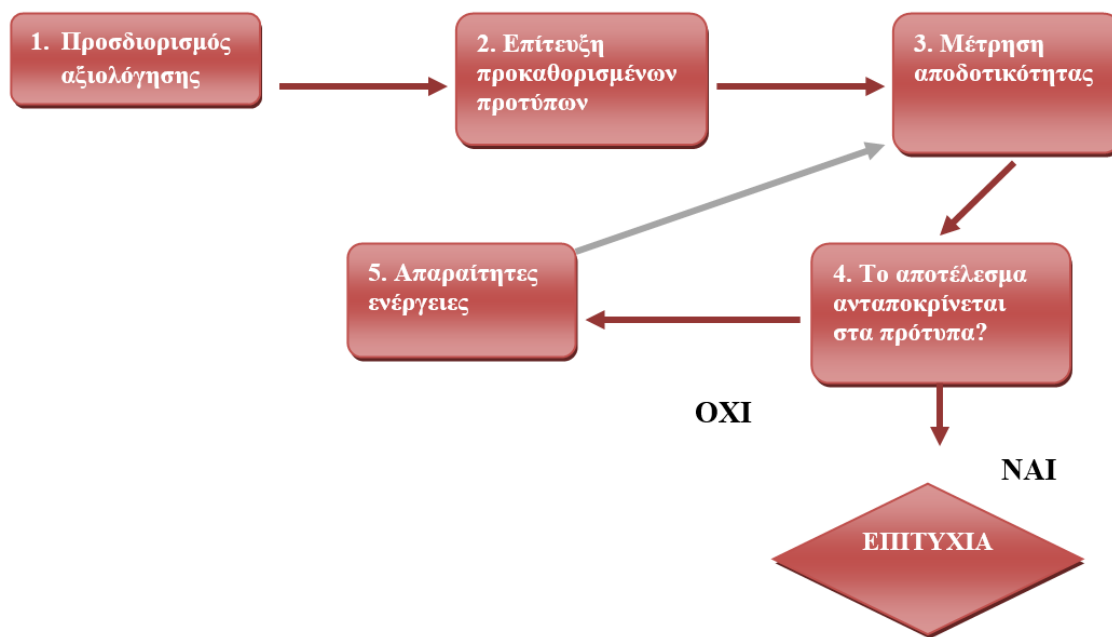


Διάγραμμα 2.9.: Ευθυγράμμιση Στρατηγικής & Οργανωτικής Δομής (Chandler)

Η εμπειρία έχει καταδείξει τη σημαντικότητα της άποψης πως η δομή ακολουθεί τη στρατηγική, όπως επίσης και το γεγονός ότι η δομή επηρεάζει τη στρατηγική. Οι αλλαγές στο περιβάλλον τείνουν να επιδράσουν στη στρατηγική μιας επιχείρησης, παρά να οδηγήσουν σε μεταβολές της δομής της. Εύκολα γίνεται κατανοητό, πως δομή, στρατηγική και περιβάλλον πρέπει να αποτελούν συμμάχους για να μην μειώνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Αξιολόγηση & Έλεγχος Στρατηγικής

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου διασφαλίζει την επιτυχία των όσων έχουν τεθεί ως στόχοι. Συγκρίνει την αποδοτικότητα με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει τα αναγκαία στοιχεία για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τη διοίκηση. Αυτή η διαδικασία αποτυπώνεται ορθότερα σε ένα μοντέλο πέντε βημάτων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.10.



Διάγραμμα 2.10: Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

Πηγή: Wheelen T. & Hunger D., "Strategic Management & Business Policy" (7th edition, Prentice Hall, 2000)

Στάδιο 1: Προσδιορισμός Αξιολόγησης. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να οριοθετήσουν τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα αξιολογηθούν. Φυσικά, οτιδήποτε τεθεί ως απαραίτητο για αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μετρήσιμο και οπωσδήποτε να αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους ή σε αυτό να εμφανίζονται συχνότερα προβλήματα. Θα πρέπει, δηλαδή, τα στελέχη να επικεντρωθούν στις βασικότερες λειτουργίες και όχι σε όλη την παραγωγική διαδικασία.

Στάδιο 2: Επίτευξη Προκαθορισμένων Προτύπων. Τα πρότυπα (standards) που χρησιμοποιούνται στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι ουσιαστικά λεπτομερείς εκφράσεις των στρατηγικών σκοπών. Αποτελούν μέτρο σύγκρισης με αποδεκτά ή επιδιωκόμενα αποτελέσματα και συχνά περιλαμβάνουν μια έκταση (tolerance range), η οποία επιτρέπει πιθανές αποκλίσεις. Η οριοθέτηση και επίτευξη προκαθορισμένων προτύπων δεν αναφέρεται μόνο στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, αλλά και σε ενδιάμεσα στάδια της διαδικασίας.

Στάδιο 3: Μέτρηση Αποδοτικότητας. Η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται σε καίρια και προκαθορισμένα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας.

Στάδιο 4: Σύγκριση Επιδιωκόμενης και Πραγματικής Αποδοτικότητας. Αν η πραγματική αποδοτικότητα συνάδει με την επιδιωκόμενη, η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου σταματάει εδώ.

Στάδιο 5: Λήψη Απαραίτητων Διορθωτικών Αλλαγών. Αν το επιθυμητό αποτέλεσμα αποκλίνει αρκετά από την προκαθορισμένη ακτίνα, πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες. Ουσιαστικά, πρέπει να διαπιστωθεί, αν η απόκλιση ήταν συμπτωματική ή αν η όλη διαδικασία ήταν εσφαλμένη.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2013
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 2016
3. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985
4. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 2012
5. Ansoff, H.I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965
6. Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Pearson, Publishing Co., 3rd 2007
7. Fiegenbaum A.T., Strategic groups as reference groups: Theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy, Strategic Management Journal, 1995
8. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 11th edition, Blackwell Business, 2021
9. Hatten K.J. & Hatten M.L., Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic management Journal (July-August 1987)
10. Lynch R., Corporate Strategy, Pearson Publishing, 4th edition, 2016
11. Thompson A.A. Jr. & A.J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw Hill, 2003
12. Wheelen Thomas, Hunger David, Hoffman Alan, Bamford Charles, Strategic Management & Business Policy, 15th edition, 2017
13. Wiley John & Sons Inc, Practices, Philosophies, New York 1995
14. Wright P. – Kroll M. – Parnell J., Strategic Management Concepts, Prentice Hall 1998

Κεφάλαιο 3

Ιστορική Αναδρομή Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Ανταγωνιστικών Δράσεων

Boeing

Η Ιστορία της Boeing Co. Ξεκινάει το 1903, όπου ο William Boeing ίδρυσε την εταιρεία Pacific Aero Products Company, η οποία σύντομα μετονομάστηκε σε Boeing Co. Η εταιρεία αναπτύχθηκε ραγδαία, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες του Αμερικανικού Στρατού κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου.

Μετά το πέρας του πολέμου η εταιρεία αντιμετώπισε αρκετές δυσκολίες και στράφηκε σε άλλους τομείς για να επιβιώσει. Η εταιρεία για να παραμείνει όρθια στην αγορά των αεροσκαφών, έπρεπε να σχεδιάσει και να κατασκευάσει σε μαζική κλίμακα δικά της αεροσκάφη. Προχωρώντας σε εξαγορές ανταγωνιστικών εταιρειών όπως η Stearman Aircraft Co και η Boeing Aircraft Canada. Η εταιρεία πέρασε αρκετές τεχνικές δυσκολίες κατά τη διάρκεια του Β Παγκοσμίου Πολέμου. Η ανακάλυψη και εξέλιξη των Jet κινητήρων έφερε μια νέα επανάσταση στο χώρο της αεροπορίας. Παρόλο που η Boeing βρισκόταν πιο πίσω από άλλους κατασκευαστές αεροσκαφών (η De Havilland είχε ήδη εμπορευθεί το Comet, ένα επιβατηγό αεριωθούμενο αεροσκάφος), στα τέλη της δεκαετίας του 50, δημιούργησε ένα αεροπλάνο το οποίο θεωρείται δίκαια ο πρόγονος των συγχρόνων επιβατικών αεροσκαφών ευρείας ατράκτου: το Boeing 707. Το Boeing 707 ήταν ένα τετρακινητήριο αεροσκάφος μεγάλων αποστάσεων, το οποίο γνώρισε μεγάλη επιτυχία. Ακόμη και σήμερα παράγωγα και μετασκευασμένα 707 πετάνε σε διάφορες χώρες του κόσμου. Τα Boeing 727 και 737 που ακολούθησαν βασίστηκαν σε πολλά σημεία στο Boeing 707.

Η οικονομική κρίση που έπληξε τις Η.Π.Α. στις αρχές της δεκαετίας του 70 δεν άφησαν την Boeing ανέπαφη. Η εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα δεν έλαβε καμία παραγγελιά και τέθηκε σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης. Η εταιρεία μέσα σε αυτές τις αβέβαιες τότε συνθήκες ξεκίνησε δυο προγράμματα τα οποία την εδραίωσαν στις επόμενες δεκαετίες ως τον μεγαλύτερο κατασκευαστή αεροσκαφών: το Boeing 737 και το Boeing 747. Και τα δύο αυτά μοντέλα καθιερώθηκαν στην αγορά, αποφέροντας σε βάθος χρόνου σημαντικότερα οφέλη για την εταιρεία. Στη δεκαετία του 80 η Boeing προχώρησε στην παραγωγή των Boeing 757 και Boeing 767, δυο αεροσκαφών που σχεδιάστηκαν παράλληλα διατηρώντας ομοιοτυπία

και πολλά κοινά συστήματα μεταξύ τους. Στη δεκαετία του 80 η Lockheed αποσύρθηκε από την αγορά επιβατικών αεροσκαφών, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υπήρχε με την Boeing και την McDonnell Douglas, στις Η.Π.Α. και με την ανερχόμενη Airbus στον ευρωπαϊκό χώρο.

Στις αρχές του '90 η Boeing ξεκινάει το Boeing 777, ένα δικινητήριο ευρείας ατράκτου για πολύ μεγάλες αποστάσεις. Το 1997 η McDonnell Douglas εξαγοράζεται και συγχωνεύεται με την Boeing, και ο Παγκόσμιος χάρτης μετρά πλέον μόνο δύο παίκτες στην παγκόσμια αγορά επιβατικών αεροσκαφών άνω των 100 θέσεων: την Boeing και την Airbus.

Σε όλη την περίοδο από τη συγχώνευση μέχρι την 11^η Σεπτεμβρίου 2001, η Boeing θα προχωρήσει σε αναβαθμίσεις της υπάρχουσας γκάμας των αεροσκαφών της, όπως η νέα γενιά των Boeing 737 (-600,-700,-800,-900), το Boeing 767-400ER, το Boeing 757-300, το Boeing 747-400ER.

Η 11^η Σεπτεμβρίου 2001 είχε καταστροφικές επιπτώσεις στις διεθνείς αερογραμμές και ιδιαίτερα στις Η.Π.Α. Αυτό είχε πολύ δυσμενείς συνέπειες στις παραγγελίες αεροσκαφών, τόσο που από το ρεκόρ του 2000, όπου Boeing και Airbus πουλήσανε άνω των 600 αεροσκαφών η κάθε μία, για το 2002 οι πωλήσεις πέσανε στα επίπεδα των περίπου 300 αεροσκαφών για την κάθε μία. Η Boeing υπέφερε ιδιαίτερα από αυτές τις εξελίξεις διότι πολλοί πελάτες της βρεθήκαν σε καθεστώς χρεοκοπίας (United Airlines, US Airways, America West) και υπήρξαν πολλές ακυρώσεις και μεταθέσεις στις υπάρχουσες παραγγελίες. Η εταιρεία προσέφυγε σε σημαντικές μειώσεις προσωπικού.

Η Boeing ενόψει της έναρξης της παραγωγής του Airbus A380, αντιπρότεινε ένα νέο αεροσκάφος, το Sonic Cruiser, ένα πρωτοποριακό αεροσκάφος μεγάλων αποστάσεων που θα πετούσε με την ταχύτητα του ήχου. Το πρόγραμμα Sonic Cruiser ματαιώθηκε μέσα στο 2003 λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος από τις αεροπορικές εταιρείες.

Το 2004 η Boeing ξεκίνησε το Boeing 787 Dreamliner, που είναι ένα συμβατικό αεροσκάφος μεγάλων αποστάσεων, το οποίο ωστόσο λόγω εκτεταμένης εφαρμογής νέων τεχνολογιών στο χώρο των υλικών, των κινητήρων και των συστημάτων θα προσφέρει οικονομίες της τάξης του 20% στο κόστος σε σύγκριση με τα αντίστοιχα αεροσκάφη που χρησιμοποιούνται σήμερα.

Η Boeing σήμερα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους κολοσσούς της αεροπορικής βιομηχανίας και οι δραστηριότητές της εταιρείας δεν περιορίζονται μόνο στην κατασκευή

πολιτικών αεροσκαφών. Η Boeing έχει ισχυρότατη παρουσία και στην κατασκευή μαχητικών αεροσκαφών, αμυντικών συστημάτων και εξοπλισμού καθώς και διαστημικών συστημάτων και εφαρμογών. Στην εργασία αυτή ωστόσο θα εστιάσουμε μόνο στις δραστηριότητες της Boeing Commercial Airplanes που αφορά μόνο τα πολιτικά αεροσκάφη, τομέας στον οποίο ανταγωνίζεται με την Airbus.

Η μορφή και σύσταση της εταιρείας στη σημερινή της μορφή αποτελεί αποτέλεσμα ραγδαίων εξελίξεων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία κινήθηκε από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της μέχρι σήμερα.

Η περίοδος που σημάδεψε χαρακτηριστικά την εταιρεία είναι η τετραετία 1992-1996, κατά την οποία πραγματοποιήθηκαν πολλές συρρικνώσεις και εξαγορές με αποκορύφωμα την εξαγορά και συγχώνευση της McDonnell Douglas από την Boeing. Με την κατάρρευση του Σοβιετικού τοίχους και τη λήξη του ψυχρού πολέμου, οι αμυντικές δαπάνες των Ηνωμένων Πολιτειών μειώθηκαν, γεγονός που προκάλεσε πολλές δυσκολίες σε πολλές εταιρείες του κλάδου, όπως η McDonnell Douglas τα έσοδα της οποίας προέρχονταν κυρίως από αυτόν τον κλάδο. Με την άνοδο της Airbus, η οποία κέρδιζε συνέχεια ποσοστό στην αγορά των επιβατικών αεροσκαφών, τη δεδομένη μείωση σε παραγγελίες μετά τον πόλεμο του Κόλπου, και με την ακόμα ισχυρή αλλά παρακμάζουσα παρουσία της McDonnell Douglas στην αγορά, κατέστη ξεκάθαρο ότι για την βιωσιμότητα και την διατήρηση της υπεροχής στην αεροδιαστημική βιομηχανία στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι δύο μεγάλες εταιρείες έπρεπε να συγχωνευθούν.

Η συγχώνευση της Boeing και της McDonnell Douglas ολοκληρώθηκε δημιουργώντας αναστάτωση κυρίως στην άλλη όχθη του Ατλαντικού, όπου αρχικά ετέθη θέμα μη αναγνώρισης της από την Ευρωπαϊκή Ένωση για λόγους περιορισμού του ανταγωνισμού. Τελικά η συγχώνευση ολοκληρώθηκε και αναγνωρίστηκε και από τις δυο πλευρές, δημιουργώντας την εταιρεία Boeing, όπως είναι στην σημερινή της μορφή. Ο τομέας των επιβατικών αεροσκαφών άνω των 100 θέσεων εξελίχθηκε σε δυοπώλιο στο οποίο η Boeing κατείχε το 1997 το 80% της αγοράς, έναντι της Airbus η οποία κατείχε το 20%.

Η Boeing μέχρι την κρίση και τις εξελίξεις της δεκαετίας του 90 κατείχε κυρίαρχη θέση στον τομέα των εμπορικών αεροσκαφών. Έχοντας αποσπάσει μεγάλες παραγγελίες σχεδόν σε όλες τις αεροπορικές εταιρείες σε όλη τη γκάμα των μοντέλων της. Αυτή η κατάσταση λειτούργησε θετικά σε ότι αφορά τα οικονομικά της εταιρείας διότι με εξασφαλισμένα έσοδα η εταιρεία δεν αντιμετώπιζε καμία κρίση και απολάμβανε μια σταθερότητα και ευημερία. Η άλλη όψη του νομίσματος όμως είναι ότι η Boeing μέσα από αυτήν την κατάσταση δεν

φρόντισε να βελτιώσει τα μοντέλα της και τις μονάδες παραγωγής και δεν επένδυσε σε έρευνα πάνω σε νέες τεχνολογίες έτσι ώστε να διατηρήσει την κυριαρχία της και στην τεχνογνωσία. Ο εφησυχασμός αυτός είχε δραματικά αποτελέσματα για την εταιρεία. Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 80 η Boeing αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα στις μονάδες παραγωγής. Με απαρχαιωμένα μηχανήματα και τεχνικές αλυσίδας παραγωγής η Boeing δεν ήταν πλέον σε θέση να ανταποκριθεί στους ορισμένους χρόνους στις αυξημένες παραγγελίες. Εξαιτίας αυτών των καθυστερήσεων η United Airlines προχώρησε σε παραγγελίες Airbus A320 έναντι των Boeing 737, ασκώντας δριμύτατη κριτική στην Boeing για τις καθυστερήσεις στις παραδόσεις του υπάρχοντος στόλου των B737.

Το άλλο πρόβλημα αυτού του εφησυχασμού ήταν η παλαιώση των μοντέλων της Boeing. Η Airbus έχοντας επενδύσει μεγάλα ποσά στη έρευνα κατασκεύαζε δύο νέες οικογένειες αεροσκαφών τα A320 και τα A330/340, τα οποία τεχνολογικά ήταν πολύ εξελιγμένα, ενώ η Boeing την ίδια στιγμή προσέφερε ακόμα B737 και B757-767, τα οποία ήταν αεροσκάφη τα οποία ήταν ήδη σε υπηρεσία σχεδόν δύο δεκαετίες. Αυτή η τεχνολογική υστέρηση κόστισε σε παραγγελίες στην Boeing, η οποία το 1999 έχασε την κυριαρχία της στον τομέα των επιβατικών αεροσκαφών, οι πωλήσεις των οποίων διαμορφώθηκαν σε μερίδιο 55% στην Airbus και 45% στην Boeing.

Η συγχώνευση της Boeing με την McDonnell Douglas δεν είχε μόνο καλά αποτελέσματα, αλλά δημιούργησε και σοβαρά ενδοεταιρικά προβλήματα τα οποία είχαν αντίκτυπο στην λειτουργία της εταιρείας. Οι δύο εταιρείες είχαν αναπτύξει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους διαφορετική εταιρική κουλτούρα, πρακτικές και λειτουργίες. Τα αεροσκάφη της McDonnell Douglas είχαν αρκετά διαφορετική αρχιτεκτονική και φιλοσοφία σχεδίασης από αυτά της Boeing. Τα αεροσκάφη είχαν ελάχιστα κοινά συστήματα και ήταν πρακτικά αδύνατο να αλληλοϋποστηριχτούν. Έτσι μετά τη συγχώνευση η Boeing τερμάτισε την παραγωγή του MD-11 και του MD-90, αεροσκάφη που ανταγωνίζονταν το Boeing 777-200 και το B737-800. Το μοναδικό αεροσκάφος της McDonnell Douglas που παρέμεινε σε παραγωγή μέχρι το 2005 είναι το MD-95, το οποίο πήρε την εμπορική επωνυμία Boeing 717, το οποίο είναι και το πιο μικρό αεροσκάφος της γκάμας των αεροσκαφών της Boeing.

Μετά τη συγχώνευση των δυο εταιρειών, ο τομέας που ωφελήθηκε ιδιαίτερα ήταν ο τομέας των αμυντικών και διαστημικών εφαρμογών, ο οποίος απέδιδε αξιοσημείωτα έσοδα για τον όμιλο. Ο τομέας των εμπορικών αεροσκαφών έμεινε σταθερός και ουσιαστικά σε αυτό το σημείο η Boeing δεν προέβει σε κινήσεις που να ωφελήσουν το μέλλον των προϊόντων της. Από τις αρχές της δεκαετίας του 80 η Boeing δεν έβγαλε κανένα καινούριο αεροσκάφος - πλην του B777- παρά μόνον βελτιωμένες εκδόσεις υπαρχόντων μοντέλων. Η εταιρεία δεν

είχε εκσυγχρονίσει τις γραμμές παραγωγής με αποτέλεσμα το κόστος παραγωγής να είναι υψηλότερο από τον βασικό της πια ανταγωνιστή, την Airbus.

Χαρακτηριστικά το 1998 η Boeing δαπανούσε περίπου 25-30% περισσότερες εργατοώρες από την Airbus για την παραγωγή των μοντέλων της. Αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο η Boeing δυσκολευόταν να ανταποκριθεί στους χρόνους παράδοσης μετά από μεγάλες παραγγελίες. Η Boeing έτσι αναπόφευκτα άρχισε να χάνει πολλούς παραδοσιακούς πελάτες της οι οποίοι προτίμησαν τα μοντέλα της Airbus από τα μοντέλα της Boeing. Η 11 Σεπτεμβρίου 2001 αποτέλεσε ένα μεγάλο πλήγμα για την Boeing διότι έπληξε κυρίως τις μεγάλες Αμερικανικές εταιρείες αερογραμμών, οι οποίες ήταν και είναι οι μεγαλύτεροι πελάτες της Boeing. Η μείωση σε παραγγελίες και οι ακυρώσεις και αναστολές υπάρχουσών παραγγελιών μείωσε σε μεγάλο βαθμό τα έσοδα της Εταιρείας. Η Boeing μέσα σε αυτήν την κατάσταση προέβει σε μεγάλης έκτασης απολύσεις για να μειώσει το κόστος. Η συνέχεια ήταν το ίδιο άσχημη αφού η Boeing για να αποσπάσει μερίδιο εντυπώσεων και να αποθαρρύνει την Airbus να προβεί στο A380 πρότεινε το μοντέλο Sonic Cruiser, ένα επιβατηγό αεροσκάφος 200 θέσεων, το οποίο θα κινούταν με την ταχύτητα του ήχου. Το πρόγραμμα αυτό απέτυχε να αποσπάσει παραγγελίες μιας και τα οφέλη που είχε ήταν δυσανάλογα με την αυξημένη κατανάλωσή του σε καύσιμα, και μετά τις αλλεπάλληλες κρίσεις οι αεροπορικές εταιρείες δίνουν έμφαση στην χαμηλή κατανάλωση. Αυτές οι περιπέτειες παρόλο που στοίχησαν πολύ στην Boeing, ουσιαστικά ανάγκασαν την εταιρεία να αναπροσαρμόσει τον τρόπο λειτουργίας της, να βελτιώσει τις γραμμές παραγωγής και να ξεκινήσει ένα ολοκαίνουριο αεροσκάφος το οποίο να αντικαταστήσει τα παλιά της μοντέλα και να ανταγωνιστεί τα μοντέλα της Airbus.

Airbus

Η ιστορία της Airbus ξεκινάει το 1970, όπου δημιουργείται η κοινοπραξία Airbus Industries, μεταξύ της Γαλλικής Aerospatiale, και της Γερμανικής Deutsche Aerospace. Κοινός σκοπός σε αυτήν την σύμπραξη, η εξέλιξη και κατασκευή του A300B, ενός νέου δικινητήριου αεροσκάφους, χωρητικότητας 250-300 ατόμων. Λίγα χρόνια αργότερα προσχωρεί στην κοινοπραξία η Ισπανική CASA, και το 1979 προσχωρεί και η Βρετανική British Aerospace.

Οι πωλήσεις του A300 ήταν πολύ περιορισμένες στην αρχή, όμως μετά την παραγγελία της Αμερικάνικης Eastern Airlines το 1976, το αεροσκάφος εδραιώθηκε και γνώρισε ιδιαίτερη επιτυχία. Αξίζει να σημειωθεί ότι το A300 ήταν το πρώτο δικινητήριο επιβατικό αεροσκάφος ευρείας ατράκτου. Η Boeing απάντησε αρκετά χρόνια αργότερα με τα επίσης δικινητήρια Boeing 757-767.

Επενδύοντας μεγάλα ποσά στην έρευνα και ανάπτυξη, η Airbus προχώρησε το 1978 στην εξέλιξη και κατασκευή του A310, ενός μικρότερου παραγώγου του A300, το οποίο έφερε μια νέα επανάσταση στο χώρο των επιβατικών αεροσκαφών, διότι ήταν το πρώτο πιστοποιημένο αεροσκάφος ευρείας ατράκτου για δύο χειριστές. Μέχρι πρότινος οι χειριστές ήταν τρεις συμπεριλαμβανομένου και του ιπτάμενου μηχανικού.

Σε όλο αυτό το διάστημα η Airbus, αποσπούσε ένα μικρό μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς σε αεροσκάφη, που κυριαρχούσαν ακόμα από την Boeing και την McDonnell Douglas.

Η πραγματική επανάσταση της Airbus το 1984 με το πρόγραμμα A320. Το Airbus A320 ήταν ένα μικρό δικινητήριο αεροσκάφος που θα ανταγωνιζόταν το επιτυχημένο Boeing 737. Το αεροσκάφος αυτό όμως διέθετε δύο παγκόσμιες καινοτομίες. Πρώτον, ήταν το πρώτο αεροσκάφος με πλήρη ηλεκτρονικό έλεγχο πτήσης. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν ηλεκτρονικά συστήματα που ελέγχουν τη λειτουργία του αεροσκάφους σε όλα τα φάσματα της πτήσης του, επιτυγχάνοντας τις καλύτερες επιδόσεις και την ελαχιστοποίηση σφαλμάτων που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα. Η άλλη καινοτομία, ήταν ότι το A320 δημιουργήθηκε από την αρχή με την προοπτική να είναι μια οικογένεια αεροσκαφών. Διάφορες εκδόσεις από το A318, το A319, το A320 και το A321, σχηματίζουν μια οικογένεια αεροσκαφών που καλύπτουν χωρητικότητες από 100 μέχρι 220 επιβάτες, με πλήρη ομοιοτυπία και παρόμοια πτητικά χαρακτηριστικά.

Το 1987 η Airbus εισχώρησε και στην αγορά των μεγάλων επιβατικών αεροσκαφών μεγάλων αποστάσεων με την οικογένεια A330-A340. Επρόκειτο για μια ακόμη καινοτομία αφού και τα δύο αεροσκάφη διατηρούν την ίδια άτρακτό, τις ίδιες πτέρυγες και σταθερές επιφάνειες, και η κύρια διαφορά μεταξύ τους είναι ότι το A330 είναι δικινητήριο, ενώ το A340 είναι τετρακινητήριο. Αυτή ήταν η πρώτη μεγάλη κρούση σε μια αγορά η οποία μέχρι τότε ήταν αποκλειστικότητα των Αμερικανικών Boeing και McDonnell Douglas. Με αυτή την κίνηση η Airbus εδραίωσε την παρουσία της στην παγκόσμια αγορά προσφέροντας μια ολοκληρωμένη γκάμα μοντέλων μικρών, μεσαίων και μεγάλων αποστάσεων, μικρής και ευρείας ατράκτου.

Η Airbus μετά από ενδελεχή έρευνα αγοράς και αφού οι μελέτες για την κατασκευή και τη βιωσιμότητα του ολοκληρώθηκαν ανακοίνωσε την έναρξη του προγράμματος A380, ενός αεροσκάφους πολύ μεγάλης χωρητικότητας, μεγάλων αποστάσεων το οποίο προοριζόταν να ανταγωνιστεί το μέχρι τότε ασυναγώνιστο Boeing 747-400. Το αεροσκάφος μπήκε υπηρεσία το 2007 και διέθετε χωρητικότητα 555 επιβάτες σε κανονική διαρρύθμιση έναντι

400 επιβατών στο B747-400, προσφέροντας χαμηλότερη κατανάλωση κατά 20% ανά επιβάτη σε σχέση με το B747-400. Το αεροσκάφος αυτό θεωρείται το μεγαλύτερο τεχνολογικό επίτευγμα της Airbus καθώς σε αυτό θα εφαρμοστούν όλες οι τεχνολογίες που έχουν δοκιμαστεί σε προγενέστερα μοντέλα της Airbus, νέα ανθεκτικότερα σύνθετα υλικά καθώς και οι πιο εξελιγμένοι κινητήρες. Το A380 αποτελεί το μεγάλο στοίχημα της Airbus για τη διατήρηση της κυριαρχίας της στο χώρο των επιβατικών αεροσκαφών.

Μετά από την έναρξη του προγράμματος Boeing 787 και της μεγάλης του επιτυχίας σε παραγγελίες, η Airbus αρχικά ανακοίνωσε ότι θα κατασκευάσει ένα νέο αεροσκάφος το A350, αεροσκάφος 250-300 θέσεων μεγάλων αποστάσεων βασισμένο στο A330. Με το A350 η Airbus αποσκοπεί να αποσπάσει ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς αυτής της κατηγορίας αεροσκαφών. Στο Air show του Farnborough το 2006, η Airbus ανακοίνωσε ότι το αεροσκάφος αυτό θα πάρει την ονομασία A350 XWB και δεν θα είναι παράγωγο του υπάρχοντος A330 αλλά ένα νέο αεροσκάφος με μια καινούργια άτρακτο. Λόγο των μεγάλων καθυστερήσεων που υφίσταται το A380 και του επακόλουθου κόστους το A350 XWB δεν έχει ακόμη ανακοινωθεί πότε και αν θα κατασκευαστεί.

Βιβλιογραφία

1. Badrocke Michael & Gunston Bill, Boeing Aircraft Cutaways: The History of Boeing Aircraft Company, Osprey Publishing 2001
2. Gunston Bill, Airbus: The Complete Story, Haynes Publishing PLC, 2010
3. Trimble William F., From Airships to Airbus, Smithsonian, 1995
4. Yenne Bill, The Story of the Boeing Company, Zenith Imprint, 2005
5. <http://www.airbus.com/>
6. <http://www.boeing.com/boeing/>
7. <http://www.airbusmilitary.com/>
8. <http://www.eads.com/eads/int/en.html>

Κεφάλαιο 4

Τεκμηρίωση και Πρακτική Εφαρμογή των Θεωρητικών Εννοιών

Βασικά οικονομικά και επιχειρηματικά χαρακτηριστικά

Μέγεθος αγοράς:	• 49 δισ € ετήσιων εσόδων • 832 αεροσκάφη παραδοτέα (434 Airbus + 398 Boeing) χωρητικότητας άνω των 100 επιβατών για το 2006 • 12.676 πολιτικά αεροσκάφη άνω των 100 θέσεων παγκοσμίως για το 2005
Μορφή ανταγωνισμού	• Κυρίως σε παγκόσμια κλίμακα • Έμφαση στην εγχώρια αγορά πρωτίστως
Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	• Αναμενόμενη αύξηση κίνησης επιβατών: 4,9% κατά μέσο όρο ετησίως (πρόβλεψη από το 2006 έως το 2025)
Στάδιο επιχειρηματικού κύκλου	• Ακόμα αναπτυσσόμενη αγορά που οφείλεται στους μακροχρόνιους επιχειρηματικούς κύκλους και στην έλλειψη υποκατάστατων προϊόντων.
Αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο	• 6 εταιρείες στην αγορά των αεροσκαφών άνω των 30 επιβατών • 2 κύριοι ανταγωνιστές (Boeing & Airbus) μοιράζονται το 86% της αγοράς • Αρκετές μικρότερες επιχειρήσεις στον τομέα των προσωπικών και VIP αεροσκαφών (κάτω των 30 επιβατών)
Πελάτες	• Σχεδόν 300 αερογραμμές παγκοσμίως • Εταιρείες μισθώσεων αεροσκαφών • Ένοπλες δυνάμεις • Επιχειρήσεις και ιδιώτες

Ευκολία εισόδου ή εξόδου από την αγορά	Πολύ υψηλά εμπόδια εισόδου • Υψηλό πάγιο κεφάλαιο δημιουργίας εργοστασίου παραγωγής • Υψηλή πελατειακή πίστη • Τεχνολογική γνώση απαραίτητη • Μεταβλητά κόστη υψηλά (Κόστη εκπαίδευσης προσωπικού και συντήρησης αεροσκαφών) • Υψηλά εμπόδια εξόδου • Κόστος αποθήκευσης ανταλλακτικών • Χαμηλά περιθώρια εναλλακτικής αφομοίωσης για το προσωπικό
Τεχνολογία / Καινοτομία	• Σημαντικός παράγοντας για νέους πελάτες • Υψηλές επενδύσεις σε R&D • Ανάγκη βελτίωσης αποτελεσματικότητας αεροσκαφών • Χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμων • Χαμηλότερα επίπεδα θορύβου • Μεγαλύτερη ωφέλιμη εμβέλεια • Μεγαλύτερη χωρητικότητα επιβατών

Ανάλυση PEST της παγκόσμιας Αεροναυπηγικής Αγοράς με έμφαση στις αγορές των ΗΠΑ και της Ευρώπης.

Η παρούσα ανάλυση κάνει τη διάκριση ανάμεσα στην αμερικανική και την ευρωπαϊκή αγορά κυρίως γιατί πρόκειται για τα “επιχειρηματικά περιβάλλοντα” στα οποία οι δύο επιχειρήσεις εδράζονται εκατέρωθεν. Ωστόσο το ευρύτερο περιβάλλον ανταγωνισμού καταδεικνύει ότι οι δύο επιχειρήσεις λειτουργούν και πωλούν τα προϊόντα τους σε ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, υπάρχουν επί μέρους κομμάτια της ανάλυσης που αναφέρονται από κοινού στις δύο επιχειρήσεις και επί μέρους κομμάτια που αναφέρονται ειδικά στην μία από τις δύο επιχειρήσεις αντίστοιχα.

Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Η Airbus και η Ευρωπαϊκή αγορά

Στην Ευρώπη επικρατεί ένα αμάλγαμα κεντροδεξιών και κεντροαριστερών πλατφόρμων πολιτικής διακυβέρνησης οι οποίες έχουν κοινό δόγμα την έμφαση στην ασφάλεια και τον κρατικό έλεγχο αφενός, και την ετοιμότητα εκμετάλλευσης οικονομικών ευκαιριών; περιφραστικά επικρατεί ένα περιβάλλον οικονομικού φιλελευθερισμού και ευέλικτης αγοράς εργασίας (Euractiv 2004)

Σε αυτό το πλαίσιο, η Ευρωπαϊκή Ένωση συνεχίζει να ηγείται της προσπάθειας φιλελευθεροποίησης της Ευρωπαϊκής και της υπερατλαντικής αεροναυπηγικής αγοράς (Sterzenbach 2003, σ. 158). Αυτή η προσπάθεια γεννά προσδοκίες για νέες ανάγκες αεροσκαφών σε διευρυμένες αγορές (Διεθνής Οργανισμός Εργασίας 2000, Κεφ. 4). Η Intervistas (2006, σ. 18) εκτιμά ότι η απελευθέρωση της αγοράς θα μπορούσε να τονώσει την αγορά προκαλώντας ανάπτυξη ανάμεσα στο 12 και στο 35%.

Σαφέστατα, η πολιτική επίδραση των κυβερνήσεων, κυρίως της Γαλλικής ως μίας εκ των κυρίων μετόχων της EADS με 22.5% - μητρικής εταιρείας της Airbus, είναι υψηλή (Handelsblatt 2006).

Η Boeing και η Αμερικανική αγορά

Από την άλλη πλευρά του Ατλαντικού, οι ΗΠΑ έχουν πολιτική σταθερότητα με την επικράτηση του Ρεπουμπλικανικού κόμματος για τα τελευταία 8 χρόνια. Παρά το γεγονός ότι οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου ενίσχυσαν την απήχηση της προεδρικής πολιτικής για το 2002, η δυσμενής έκβαση των πολεμικών επιχειρήσεων στο Ιράκ προκάλεσαν σημαντικές βλάβες στην εικόνα της Ρεπουμπλικανικής πολιτικής, ενισχύοντας τη θέση του Δημοκρατικού κόμματος στις εκλογές του 2004, όπου ο Δημοκρατικός υποψήφιος έχασε οριακά από τον αντίστοιχο Ρεπουμπλικάνο.

Στις εκλογές του 2006 για τους αντιπροσώπους της Γερουσίας και του Κογκρέσου, το Δημοκρατικό κόμμα επικράτησε ανακτώντας την πλειοψηφία και στα δύο όργανα, ενώ τελευταίες Προεδρικές εκλογές ο υποψήφιος των Δημοκρατικών επικράτησε άνετα επί του αντίστοιχου των Ρεπουμπλικάνων.

Είναι χαρακτηριστικό ότι και τα δύο κόμματα εμφανίζονται να έχουν έντονη φιλοεπιχειρηματική πολιτική από διαφορετική βέβαια σκοπιά:

- Ρεπουμπλικάνοι: Ισχυροί δεσμοί με την επιχειρηματική κοινότητα, έμφαση στην ιδεολογία φιλελεύθερης αγοράς και μειωμένου κρατικού παρεμβατισμού.
- Δημοκρατικοί: Παραδοσιακοί δεσμοί με τις εργατικές τάξεις και τις μειονότητες. Τάσεις

υποστήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και περιορισμού των μεγάλων πολυεθνικών.

Το φορολογικό σύστημα των ΗΠΑ είναι πολύ περίπλοκο και κατά περιπτώσεις αναποτελεσματικό, παρόλο που τα κεφαλαιακά οφέλη από την φορολόγηση έχουν μειωθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια.

Η Boeing και η γενικότερη αεροναυπηγική βιομηχανία δεν φαίνεται να επηρεάζεται από την μεταβολή στην Προεδρία και τις εκλογές του 2006 καθώς και τα δύο κόμματα έχουν σταθερή και κοινή επί μέρους πολιτική σε ότι αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο.

Γενική Πολιτική και Νομική Ανάλυση

Παρόλο που το εμπόριο πολιτικών αεροσκαφών δεν υπόκειται σε δασμούς από το 1979, όπως προέβλεπε το Γενικό Σύμφωνο Δασμών και Εμπορίου (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT), το εμπόριο και η παραγωγή επηρεάζονται σημαντικά από επιχορηγήσεις και κρατικές παρεμβάσεις στη διαδικασία προμηθειών (Διεθνής Οργανισμός Εργασίας 2000, Κεφ. 4). Η βιομηχανία πολιτικών αεροσκαφών απολαμβάνει την εύνοια των αντίστοιχων κυβερνήσεων, είτε μέσω άμεσων κρατικών επιχορηγήσεων όπως η Airbus στην Ευρώπη, είτε μέσω έμμεσης οικονομικής ενίσχυσης από κρατικούς ερευνητικούς φορείς (π.χ. NASA) όπως συμβαίνει με την Boeing. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (World Trade Organization – WTO) εξετάζει τη διαμάχη ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις από το 2004. Και οι δύο εταιρείες κίνησαν εκατέρωθεν τις αντίστοιχες διαδικασίες προστασίας ανταγωνισμού του Οργανισμού (Heymann 2007, σ. 1).

Λόγω της φύσης του κλάδου, οι πολιτικές παρεμβάσεις των κυβερνήσεων παγκοσμίως επηρεάζουν τις πωλήσεις των αεροσκαφών. Επί παραδείγματι, αν μία κυβέρνηση όπως αυτή της Κίνας αναμινγνύεται στην οικονομική ανάπτυξη θα μπορούσε να επηρεάσει άμεσα τις αγοραστικές αποφάσεις των εγχώριων αερογραμμών. Η Boeing και η Airbus θεωρούν την εν λόγω αγορά κομβικής σημασίας μίας και προβάλλεται ως η μεγαλύτερη για τα επόμενα 20 χρόνια (Kwong και Rothman 2006).

Παρόλο που, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, έχουν σημειωθεί σημαντικές εξελίξεις στην τεχνολογία των αεροσκαφών με θετικές συνέπειες στην λειτουργικότητα και την οικονομία τους, αυτό δεν αρκεί για να μειώσει σημαντικά τις άμεσες οικολογικές συνέπειες που οφείλονται στην αυξημένη εναέρια κυκλοφορία. Χωρίς το απαραίτητο ελεγκτικό πλαίσιο, προβλέπεται ότι οι ρύποι από τις αερομεταφορές θα αυξάνονται με αλματώδεις ρυθμούς για

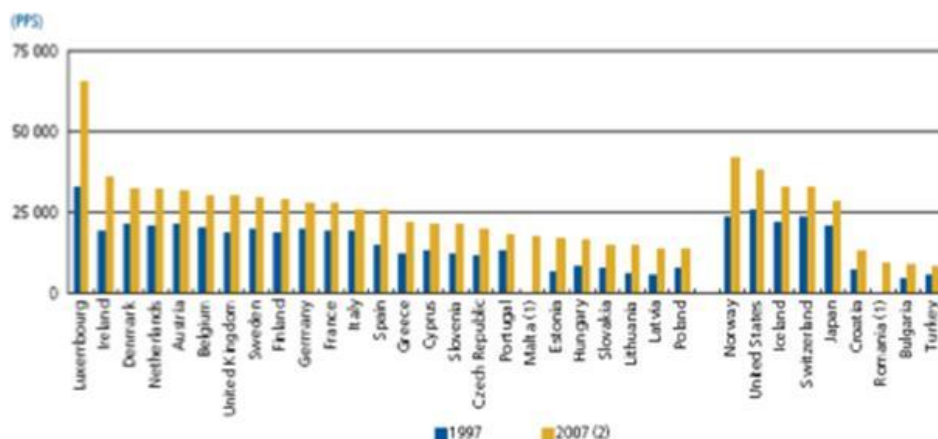
τα επόμενα χρόνια. Για το λόγο αυτό, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα παρουσίασε ένα πρόγραμμα προσαρμογής των παραγόμενων ρύπων από τις αερογραμμές στο ήδη υπάρχον σύστημα ελέγχου ρύπων (European Commission 2006b) που αφορά άλλους κλάδους (π.χ. Βιομηχανία).

Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα σύστημα φορολόγησης με κριτήριο τους παραγόμενους ρύπους αντισταθμίζοντας έτσι την επιβάρυνση στο περιβάλλον με την οικονομική επιβάρυνση της εταιρείας που την προκαλεί. Ωστόσο, πολλές αερογραμμές, όπως η Lufthansa και η Ryanair πιστεύουν πως μία τέτοια φορολογία θα επιδράσει αρνητικά στην ανάπτυξη του κλάδου. Από την άλλη πλευρά, ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να έχει θετική επίδραση καθώς θα αναγκάσει τις περισσότερες εταιρείες να ανανεώσουν πιο άμεσα το στόλο τους (Vereinigte Wirtschaftsdienste 2006).

Οικονομική Ανάπτυξη και Σταθερότητα

Η Airbus και το Οικονομικό Περιβάλλον της Ευρώπης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, η κοινή αγορά στην οποία η Airbus δραστηριοποιείται έχει σημειώσει σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης της τάξεως του 2% κατά μέσο όρο από το 2000 και μετά (WKO, σ. 1). Το κατακεφαλήν ΑΕΠ των 25 χωρών μελών της ΕΕ ήταν της τάξεως του 23.400€ σταθμισμένο κατά το πρότυπο της αγοραστικής δύναμης (Purchasing Power Standards – PPS) για το 2005 (Eurostat 2007, σ. 151)



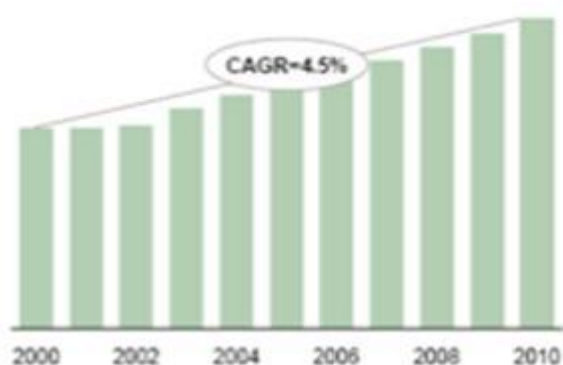
Διάγραμμα 4.1: Κατά κεφαλήν ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές αγοράς,

Πηγή: Eurostat 2007, σ. 151

Επιπρόσθετα, το μέρος του ΑΕΠ των 25 χωρών μελών το οποίο δαπανήθηκε κατά το 2005,

παρέμεινε σταθερό για 10 χρόνια στο επίπεδο του 58% (Eurostat 2007, σ. 159). Κατά συνέπεια η αγοραστική δύναμη είναι σταθερή και μάλιστα δείχνει τάσεις υψηλής κατανάλωσης.

Μετά τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου, που επηρέασαν αρνητικά, η αεροναυπηγική αγορά εξακολουθεί να αναπτύσσεται με ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 4,5% (Mercer 2002, σ. 18 βλέπε και διάγραμμα 4.2), ωστόσο με φθίνοντα μέσα έσοδα για τις αερογραμμές (Δογάνης 2006, σ. 16-17).



Διάγραμμα 4.2: Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Ανάπτυξης (Compound Annual Growth Rate – CAGR)

Πηγή: Mercer 2002, σ. 18

Η Boeing και το Οικονομικό Περιβάλλον των ΗΠΑ

Οι ΗΠΑ αποτελούν την ισχυρότερη και μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο με το ΑΕΠ της να είναι άνω των \$10.000 δισ, πολύ μεγαλύτερο από αυτό των ισχυρών Ευρωπαϊκών κρατών και της Ιαπωνίας, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 2.6%. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ των ΗΠΑ παραμένει σε υψηλά επίπεδα στα \$37.740 και ο ρυθμός ανάπτυξης αυτού προβλέπεται να αυξηθεί από 1.7% το 2005 στο 2.4% το 2010. Οι δαπάνες άμεσης κατανάλωσης αυξήθηκαν κατά 4.2% (BEA 2007).

	CAGR 2000 – 2005	CAGR 2005 - 2010
Japan	1.2	2.7
United States	1.7	2.4
Canada	1.7	2.5
United Kingdom	1.9	1.9
Germany	0.7	1.3
France	1.1	1.4
Italy	0.6	0.5
Russia	6.8	6.8
GDP converted at average 2000 exchange Rate		
Datamonitor, World Resources Institute 2006		

Διάγραμμα 4.3: Αύξηση κατά κεφαλήν ΑΕΠ στους G8, για 2000-2005 και πρόβλεψη για 2005-2010.

Πηγή: Datamonitor 2006a, Προφίλ ΗΠΑ

Οι ΗΠΑ είχαν σημειώσαν αλματώδη οικονομική ανάπτυξη κατά την δεκαετία του 1990, ωστόσο η ανάπτυξη αυτή επιβραδύνθηκε από το 2000 και μετά. Ενδεχομένως αυτή η κάμψη να οφείλεται επί μέρους στα τρομοκρατικά χτυπήματα της 11ης Σεπτεμβρίου και επί μέρους στη σημαντική επίδραση στην οικονομία που είχαν οι τυφώνες Katrina και Rita το 2005.

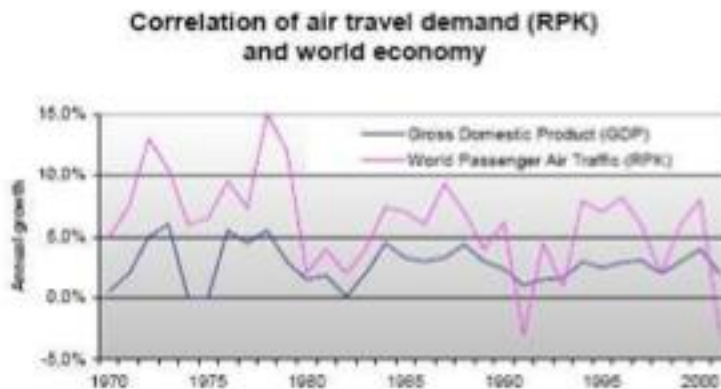
Παρόλ' αυτά, η οικονομία διατηρούσε έναν σταθερό Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Ανάπτυξης (CAGR) της τάξης του 2.6% για την περίοδο 2000-2005, Για την περίοδο 2005-2010 ο ίδιος ρυθμός ανάπτυξης αναμένεται να φτάσει τα επίπεδα του 3.3%. Η ανεργία σημείωσε πτώση φτάνοντας στα επίπεδα του 4.5% το Νοέμβριο του 2006.

Γενική Ανάλυση

Σύμφωνα με τους Hättly και Hollmeier (2003) η συχνότητα εναέριας κυκλοφορίας δείχνει στοιχεία έντονης κυκλικότητας η οποία συσχετίζεται με τους αντίστοιχους οικονομικούς κύκλους ανάπτυξης (βλ. Διάγραμμα 4.4). Οι κατασκευαστές αεροσκαφών επωφελούνται έμμεσα από αυτό, όταν οι αερογραμμές αυξάνουν τις παραγγελίες τους σε αεροσκάφη προκειμένου να ανταποκριθούν στην υψηλή ζήτηση των επιβατών.

Διάγραμμα 4.4: Συσχέτιση ζήτησης αερομεταφορών και παγκόσμιας οικονομίας,

Πηγή: Hörsch, 2003, σ. 13



Από την άλλη πλευρά, η ζήτηση νέων αεροσκαφών εξαρτάται άμεσα από την χωρητικότητα των αερολιμένων και τα κυμαινόμενα κόστη καυσίμων. Αυτά απέταλαν το 25% του λειτουργικού κόστους μίας αερογραμμής, τα οποία αναγκάζουν τις εν λόγω εταιρείες να ανανεώνουν τους στόλους τους με αεροσκάφη χαμηλότερης κατανάλωσης καυσίμων. (IATA 2007, σ. 1).

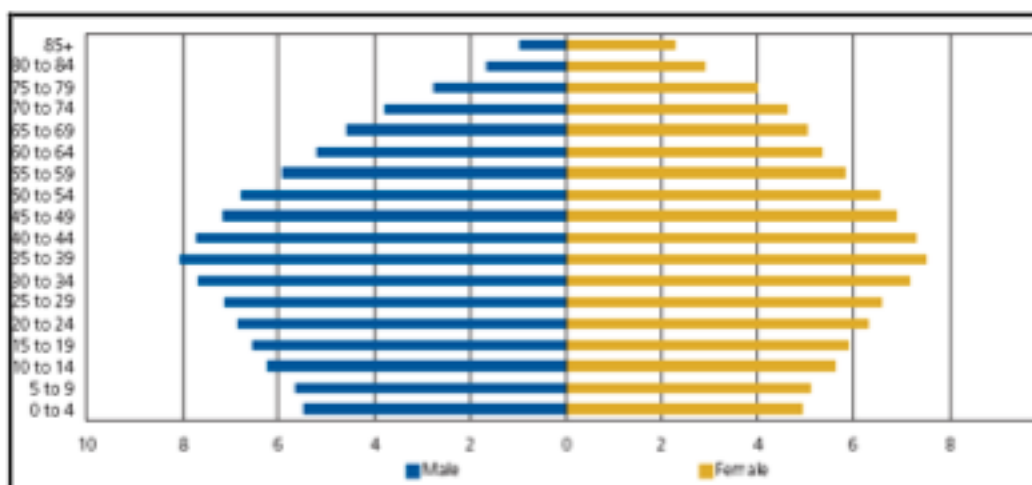
Κοινωνικές και Πολιτισμικές Τάσεις

Η Airbus και το Κοινωνικοπολιτισμικό Περιβάλλον της Ευρώπης

Ο ρυθμός αύξησης του Ευρωπαϊκού πληθυσμού επιταχύνθηκε κατά μέσο όρο στα 1.8 εκατομμύρια άτομα το χρόνο κατά τα πέντε πρώτα χρόνια της νέας χιλιετίας επί συνόλου 460 εκατομμυρίων κατοίκων το 2005 (Eurostat 2007, σ. 50).

Όπως διαφαίνεται και στο κάτωθι διάγραμμα που απεικονίζει την ηλικιακή πυραμίδα των 25 κρατών μελών της ΕΕ για το 2003, η πληθυσμιακή πυραμίδα δεν καταδεικνύει μία ισχυρή διαδικασία γήρανσης¹, ωστόσο για τον επόμενο αιώνα αναμένεται να σημειωθεί μείωση του ρυθμού αύξησης σε σύγκριση με τις υπανάπτυκτες χώρες (Eurostat 2007, σ. 54).

¹ Μία ηλικιακή πυραμίδα η οποία απεικονίζει ένα ποσοστό του πληθυσμού του ηλικιακού φάσματος των 1-14 ετών σε επίπεδα κάτω του 30% και του αντιστοίχου του φάσματος των 75 και άνω της τάξεως του άνω του 6% θεωρείται ένας “γηράζων” πληθυσμός.



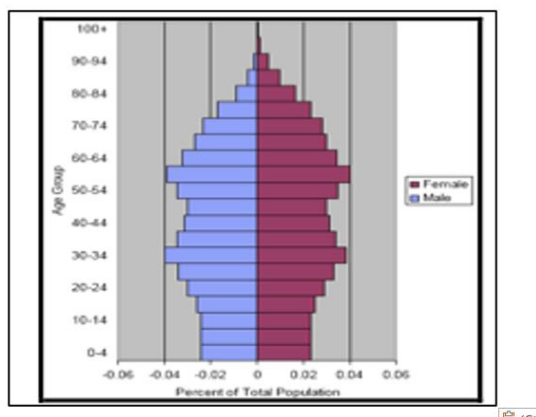
Διάγραμμα 4.5: Ηλικιακή Πυραμίδα των 25 χωρών μελών της ΕΕ για το 2003:

Πηγή Eurostat 2007, σ. 55

Η Boeing και το Κοινωνικοπολιτισμικό Περιβάλλον των ΗΠΑ

Ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού των ΗΠΑ παραμένει σταθερός σε επίπεδα του 0.90% ετησίως, το οποίο μεταφράζεται σε περίπου 2.7 εκατομμύρια άτομα επιπλέον ετησίως κατά τα πέντε πρώτα έτη της νέας χιλιετίας επί συνόλου πληθυσμού 296 εκατομμυρίων ατόμων το 2005 (Datamonitor 2006a. σ. 21-22).

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.6, το οποίο απεικονίζει το ποσοστό του πληθυσμού των ΗΠΑ κατά ηλικία και κατά φύλο για το 2005, η πληθυσμιακή πυραμίδα δεν απεικονίζει κάποια γεροντική τάση. Τα ποσοστά γεννήσεων δείχνουν ρυθμούς σταθερής ανάπτυξης της τάξεως του 2.06% περίπου, παρόλο που σημειώθηκε μία μικρή κάμψη στην αρχή της χιλιετίας. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνευθεί θετικά σε ότι αφορά την κατανάλωση.



Διάγραμμα 4.6: Ηλικιακή και Κατά Φύλο Πυραμίδα ΗΠΑ για το 2005

Πηγή: Datamonitor 2006a, σ. 22

Γενική Ανάλυση

Πέρα από την αυξημένη ζήτηση για αερομεταφορές που δημιουργείται από την αύξηση του πληθυσμού, η μείωση στις τιμές των εισιτηρίων καθώς και η μεγαλύτερη αποδοχή των αερομεταφορών ως εναλλακτικής ταξιδιών από τους καταναλωτές, δημιουργούν μία αύξηση στην εν λόγω ζήτηση (Mercer 2002).

Κατά συνέπεια, τα άτομα που ταξιδεύουν για ιδιωτικούς λόγους, επί παραδείγματι επισκέψεις σε φίλους και συγγενείς ή για τουριστικούς λόγους, αποτελούν έναν τομέα του συνολικού πληθυσμού που επηρεάζεται άμεσα από τις διακυμάνσεις των τιμών των εισιτηρίων. Αυτό δημιουργεί την τάση στις αερογραμμές να παρέχουν υπηρεσίες χαμηλού κόστους προκειμένου να καλύψουν τη νέα αυτή ζήτηση (Hörsch 2003, σ. 23-24).

Στη σημερινή εποχή οι αερομεταφορές επιτρέπουν στους επιβάτες να ταξιδεύουν για μεγαλύτερες αποστάσεις και να φτάνουν στους προορισμούς τους παγκοσμίως. Αυτό έχει θετική επίδραση στη διεύρυνση της πολιτισμικής τους αντίληψης.

Τεχνολογικές Εξελίξεις

Η εδραίωση του Διαδικτύου ως μέσου επικοινωνίας αλλά και εμπορίου και η ευρύτερη διάδοσή του σε παγκόσμια κλίμακα είναι κάτι που στις ανεπτυγμένες χώρες θεωρείται δεδομένο. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ, έχει διαπιστωθεί ότι σε όλη την Ευρώπη, πάνω από το 40% των νοικοκυριών διαθέτουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο (European Commission 2006a, σ. 41) ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για τις ΗΠΑ ξεπερνούν το 54% (US Census Bureau 2003, σ. 1). Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες κρατήσεων αεροπορικών εισιτηρίων δείχνει να επηρεάζει σημαντικά την ζήτηση για αερομεταφορές, και κατά συνέπεια

την ζήτηση για νέα αεροσκάφη.

Από την άλλη πλευρά, η γενικότερη τεχνολογική πρόοδος τόσο σε ότι αφορά τα τηλεπικοινωνιακά μέσα όσο και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, οδηγεί προοδευτικά σε βελτιστοποίηση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την μείωση του κόστους παραγωγής και την βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου, η χρήση προωθητικών “τζετ” κινητήρων πραγματικά έφερε μία επανάσταση στην αεροναυπηγική αγορά. Οδήγησε σε πιο ασφαλή, πιο οικονομικά από άποψης κατανάλωσης καυσίμων και πιο γρήγορα αεροσκάφη.

Ως αποτέλεσμα, τα αεροσκάφη αύξησαν το ωφέλιμο φορτίο τους οδηγώντας σε αύξηση του δυναμικού χωρητικότητας τους σε επιβάτες. Παράλληλα, με τους νέους κινητήρες τα αεροπλάνα μπορούσαν να ταξιδεύουν μεγαλύτερες αποστάσεις σε μικρότερους χρόνους αλλά και πολλές φορές χωρίς ενδιάμεσες στάσεις, με αποτέλεσμα αφενός τη μείωση του κόστους για της αερογραμμές αλλά και τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στους πελάτες τους.

Η ανάγκη για πιο οικονομικά από πλευράς κατανάλωσης αεροσκάφη, αλλά και η πίεση για χρήση προϊόντων και διαδικασιών με όσο το δυνατόν χαμηλότερη αρνητική επίδραση στο περιβάλλον, οδήγησαν σε σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο της κατασκευής των αεροσκαφών. Τα παλαιότερου τύπου αεροσκάφη κατασκευάζονταν ως επί το πλείστον από μέταλλο, το οποίο φυσικά ως υλικό είναι εξαιρετικά βαρύ αλλά και δύσκολα μετατρέψιμο από οικολογικής άποψης. Τα τελευταία χρόνια, έχει αρχίσει να διαδίδεται στην κατασκευή των αεροσκαφών η χρήση συνθετικών υλικών όπως το ανθρακόνημα. Το συγκεκριμένο υλικό πέρα του ότι είναι συγκριτικά ελαφρύτερο από το μέταλλο, φαίνεται να είναι πιο φιλικό προς το περιβάλλον κυρίως λόγω του ότι μπορεί πολύ εύκολα να ξαναχρησιμοποιηθεί.

Ανάλυση SWOT για της Boeing και Airbus

Η παρούσα ανάλυση SWOT αξιολογεί τις δυνατότητες, τους περιορισμούς τις εξωγενείς απειλές αλλά και τις ευκαιρίες των δύο υπό εξέταση εταιρειών.

Airbus S.A.S.

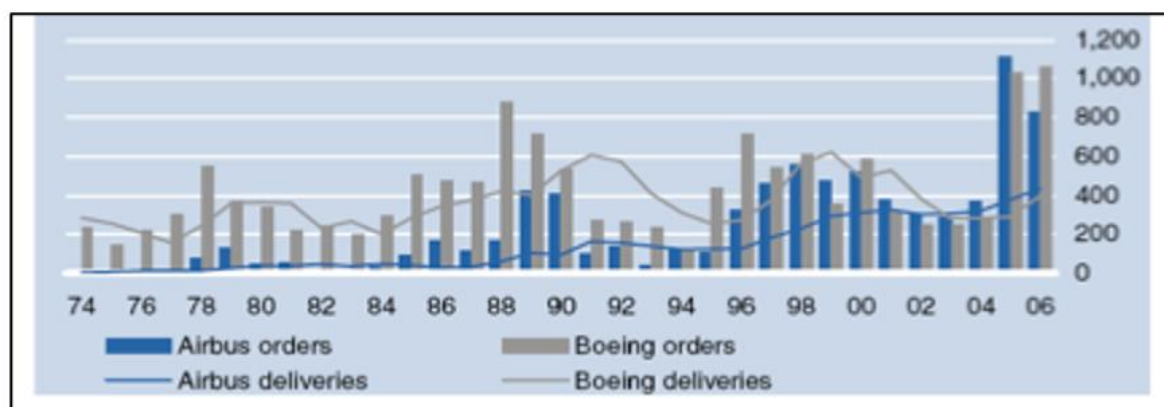
Πίνακας 4.1: SWOT Analysis – Airbus S.A.S

Δυνατότητες (S)	Αδυναμίες (W)
- Ηγετική θέση στην αγορά - Έντονη στήριξη από την μητρική παραδόσεις του A380	- Καθυστερήσεις στις παραδόσεις του A380 - Υστερεί έναντι της Boeing
Ευκαιρίες (O)	Απειλές (T)
- Ένας από τους δύο “παίκτες” στο στα αεροσκάφη μεσαίας δυοπώλιο - Το A380 ως το “νέο” Jumbo	- Χωρητικότητας και μεγάλων αποστάσεων - Αυξανόμενη εναέρια κυκλοφορία και αύξουσα αγορά υπερμεγεθών πολιτικών αεροσκαφών - Ανερχόμενες αγορές Κίνας και Ινδίας
	- Αυξανόμενες τιμές πρώτων υλών, κυρίως τιμάνιου και αλουμινίου - Ευπάθεια σε εξωγενή σοκ, όπως η 11η Σεπτεμβρίου

Δυνατότητες και Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Ηγετική θέση στην αγορά

Η Airbus κατέχει την ηγετική θέση στην αγορά των μεγάλων αεροσκαφών χωρητικότητας άνω των εκατό θέσεων. Από την ίδρυσή της στην δεκαετία του 1970, η Airbus κατάφερε για πρώτη φορά να υπερκεράσει την Boeing το 2001 (βλ. Διάγραμμα 4.7) σε ότι αφορά τις παραγγελίες και τις παραδόσεις αεροσκαφών (Heymann 2007, s. 1-3).



Διάγραμμα 4.7: Πωλήσεις και παραγγελίες Boeing και Airbus.

Πηγή Heymann 2007, s. 1-3

Μεταξύ του 1970 και του 2005, η Airbus είχε λάβει 6.307 παραγγελίες αεροσκαφών από 225 εταιρείες αερογραμμών παγκοσμίως. Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς που της αντιστοιχούσε είχε αυξηθεί από το 15% για το 1990 στο 57% για το 2005, αφήνοντας πίσω την Boeing για

τρίτη φορά (EADS 2007, σ. 11).

Η σειρά A320 για μικρές διαδρομές, που αναπτύχθηκε ως ανταγωνιστής του πολύ επιτυχημένης σειράς B737 της Boeing, βοήθησε την Airbus να σημειώσει τεράστια εμπορική επιτυχία το 1988. Η υλοποίηση της τεχνολογίας “Fly-by-wire²” καθώς και τα ποιοτικά τυποποιημένα εξαρτήματα και ανταλλακτικά, την ανέδειξαν σε πρώτη επιλογή τόσο για μεγάλους αερομεταφορείς όσο και για εταιρείες χαμηλού κόστους (Heymann 2007, σ. 4).

Η έμφασή της στις ανάγκες του πελάτη, η εμπορική τεχνογνωσία, η τεχνολογική υπεροχή καθώς και η κατασκευαστική της αποτελεσματικότητα, αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας της Airbus στο συγκεκριμένο κλάδο που διακρίνεται για τον κίνδυνο που οφείλεται στο υψηλό κόστος των αρχικών επενδύσεων.

Ισχυρή υποστήριξη από την μητρική εταιρεία EADS

Η Airbus αποτελεί κατά το 100% θυγατρική της EADS. Η EADS σημειώνει σταθερή αύξηση εσόδων από το 2002 με €39.4 δις το 2006, αύξηση της τάξης του 13.2% σε σχέση με το 2005. Εκτός από τις τεχνολογικές της δυνατότητες η σχέση αυτή παρέχει και μία ισχυρή χρηματοοικονομική βάση για υψηλές δαπάνες και επενδύσεις τις οποίες η Airbus χρειάζεται να κάνει προκειμένου να υλοποιήσει ένα νέο αεροσκάφος. Ωστόσο η σχέση αυτή δεν είναι μονόδρομη, αφού η Airbus ήταν υπεύθυνη για το 64% των εσόδων την EADS, καθώς ο τομέας πολιτικής αεροπορίας της εταιρείας σημείωσε έσοδα €25.2 δις για το 2006 (EADS 2007a, σ. III).

Αδυναμίες και ανταγωνιστικά Μειονεκτήματα

Καθυστερήσεις στις παραδόσεις των A380

Τα προβλήματα με τις παραδόσεις των A380 έθεσαν την εταιρεία σε εξαιρετικά μειονεκτική θέση, η οποία με τη σειρά της αύξανε τον αριθμό των παραγγελιών για την σειρά B737. Οι καθυστερήσεις αυτές οφείλονται λειτουργικές αδυναμίες στην γραμμή παραγωγής της

² The words "Fly-by-Wire" imply an electrically-signaled only control system. However, the term is generally used in the sense of computer-configured controls, where a computer system is interposed between the operator and the final control actuators or surfaces. This modifies the manual inputs of the pilot in accordance with control parameters. These are carefully developed and validated in order to produce maximum operational effect without compromising safety.

Airbus. Οι παραγγελίες της Airbus μειώθηκαν στις 790 από τις 1.055 το 2005, γεγονός που οφείλεται κυρίως σε καθυστερήσεις και προβλήματα στις παραδόσεις των σειρών A350 και A380 (IATA 2007, σ. 2). Οι αερογραμμές που επηρεάστηκαν από τις καθυστερήσεις επεδίωξαν υψηλές αποζημιώσεις λόγω των επιπτώσεων που είχαν στις λειτουργικές τους δραστηριότητες. Το γεγονός αυτό επιβάρυνε σημαντικά την Airbus τόσο από αμιγώς χρηματοοικονομικής άποψης όσο και από την άποψη της εμπορικής της φήμης.

Υστέρηση στα αεροσκάφη μεσαίας χωρητικότητας και μεγάλων αποστάσεων

Όπως θα αναφερθεί και στη συνέχεια, το μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Boeing έναντι της Airbus αποτελεί η σειρά B787. Παρόλο που η Airbus ηγείται στον τομέα των αεροσκαφών μεγάλης χωρητικότητας και εμβέλειας με τα A380, η σειρά A350 που ανήκει στην κατηγορία αεροσκαφών μεσαίας χωρητικότητας και μεγάλης εμβέλειας, δεν θα είναι διαθέσιμη πριν το 2010 σύμφωνα με τις παρούσες εκτιμήσεις. Από την άλλη πλευρά, η Boeing έχει ήδη ξεκινήσει τις παραδόσεις των πρώτων B787 (Heymann 2007, σ. 5).

Ευκαιρίες

Αυξανόμενη εναέρια κυκλοφορία και μεγέθυνση της αγοράς πολιτικών αεροσκαφών

Η αγορά πολιτικών αεροσκαφών αναμένεται να αυξηθεί στα επίπεδα των \$2.1 τρις μέχρι το 2024. Μέχρι αυτό το έτος ο παγκόσμιος εναέριος στόλος αναμένεται να έχει διπλασιαστεί. Τα αίτια αυτής της αναμενόμενης ανάπτυξης, μπορούν να εντοπιστούν στους παρακάτω παράγοντες (IATA 2007a):

- Ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς αεροσκαφών στην Ασία (κυρίως στην Κίνα και την Ινδία και δευτερευόντως στην Μέση Ανατολή 3).
- Οι αερογραμμές χαμηλού κόστους αποτελούσαν το 28% του συνόλου των νέων παραγγελιών για το 2006.
- Οι υψηλές τιμές των καυσίμων πιέζουν τις αερογραμμές για την ανανέωση του στόλου τους με νέα, οικονομικά αεροσκάφη χαμηλότερης κατανάλωσης.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης στις τεχνολογικές βελτιώσεις και την λειτουργική κερδοφορία.

Η IATA (2007b, σ. 1) ανέφερε ότι η παγκόσμια κίνηση επιβατών αυξήθηκε κατά 5.9% το 2006. Με βάση μία τέτοια αύξουσα τάση, θα χρειαστούν περίπου 27.300 αεροσκάφη να καλύψουν την μελλοντική ζήτηση (Airbus 2006c, σ. 3). Ωστόσο μόνο ένας μικρός αριθμός αυτών θα καλύψει την αγορά της μεγάλης χωρητικότητας και των μεγάλων αποστάσεων. Τα μικρότερα αεροσκάφη, όπως το B737 ή η σειρά A320 για μικρές αποστάσεις αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος αυτής της πρόβλεψη τόσο από άποψης συχνότητας πτήσεων, όσο και

από άποψης ευρύτητας προορισμών που καλύπτουν.

Εξωτερικές Απειλές

Αύξουσες τιμές πρώτων υλών

Η ζήτηση για τιτάνιο και αλουμίνιο, που αποτελούν τις πρωτεύουσες πρώτες ύλες για την κατασκευή αεροσκαφών, αυξάνεται ραγδαία κυρίως λόγω των μεταβολών στις τιμές του πετρελαίου και στις τιμές των πρώτων υλών καθαυτών και της αύξησης της εναέριας κυκλοφορίας στις αναπτυσσόμενες αγορές της Ρωσίας, της Κίνας και της Ινδίας (STC 2005, σ. 4-10). Οι επακόλουθες αυξητικές τάσεις στις τιμές των μετάλλων αυτών ενδέχεται να περιορίσει σημαντικά τα περιθώρια κέρδους της Airbus.

Ευαισθησία σε εξωγενή σοκ

Η αεροναυπηγική αγορά στο σύνολό της χρειάστηκε αρκετό καιρό για να ανανήψει έπειτα από τα εξωτερικά σοκ που προκάλεσαν οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου του 2001, ο Πόλεμος στο Ιράκ, ακόμα και η γρίπη των πουλερικών. Η ενδεχόμενη επανεμφάνιση τέτοιων ή παρόμοιων γεγονότων ενδέχεται να επηρεάσει σημαντικά τις επιχειρήσεις του κλάδου και να προκαλέσει σημαντικές οικονομικές ζημιές, χωρίς μάλιστα οι επιχειρήσεις αυτές να είναι σε θέση να ενεργήσουν προληπτικά για την αντιμετώπισή τους πριν αυτά τα περιστατικά συμβούν (Heymann 2006, σ. 2).

Boeing

Πίνακας 4.2 SWOT Analysis - Boeing

Δυνατότητες (S)	Αδυναμίες (W)
- Ηγετική θέση στην αγορά ισχυρή εταιρική εικόνα - Έντονη στήριξη από την αμυντική βιομηχανία - Ένας από τους δύο “παίκτες” στο δυοπώλιο - Ισχυρή ανάπτυξη από αναπτυσσόμενες αγορές	- Απώλεια μεριδίου αγοράς από την Airbus - Απώλειες εσόδων από μείζονος σημασίας γεωγραφικές περιοχές - Αναποτελεσματική ιεραρχική δομή μάνατζμεντ

Ευκαιρίες (Ο)	Απειλές (Τ)
- Αυξανόμενη εναέρια κυκλοφορία και αύξουσα αγορά υπερμεγεθών πολιτικών αεροσκαφών	- Αυξανόμενες τιμές πρώτων υλών, κυρίως τιτάνιου και αλουμινίου
- Αύξουσα ζήτηση για επιχειρηματικά τζετ	- Ευπάθεια σε εξωγενή σοκ, όπως η 11η Σεπτεμβρίου
- Εξαγορά της Aviall	

Δυνατότητες και Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Ηγετική Θέση

Η Boeing είναι μία από της μεγαλύτερες κατασκευάστριες εταιρείες διαστημικής τεχνολογίας και η μεγαλύτερη κατασκευάστρια δορυφόρων και πολεμικών αεροσκαφών παγκοσμίως. Είναι μία από τους μεγαλύτερους εξαγωγείς των ΗΠΑ, με αυξανόμενα έσοδα του επιπέδου των \$28.5 δισεκατομμυρίων το 2006, μία αύξηση κατά 33%, που οφείλεται πρώτιστα σε βελτιώσεις στη διαδικασία παραγωγής (Boeing 2006a, σ. 9). Η ισχυρή εταιρική εικόνα που έχει καλλιεργήσει η ίδια η εταιρεία, της δίνει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι σε μικρότερες κατασκευάστριες εταιρείες.

Έντονη Στήριξη από την Αμυντική Βιομηχανία

Ο τομέας των επιχειρήσεων της Boeing που ασχολείται με την αμυντική βιομηχανία αναπτύσσεται σταθερά τα τελευταία χρόνια. Η απόδοση του τομέα αυτού αποτελεί το 55% των εσόδων της εταιρείας και κατά συνέπεια αποτελεί ισχυρό χρηματοοικονομικό εχέγγυο σε περίπτωση που ο τομέας της πολιτικής αεροναυπηγικής δεν αποδώσει ανάλογα.

Μεγάλη Ανάπτυξη στις Αναπτυσσόμενες Αγορές

Αξιοσημείωτη είναι η ανάπτυξη και η εδραίωση της Boeing στις ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές της Κίνας και της Ινδίας. Τα αυξανόμενα έσοδα από αυτές τις χώρες αντιστοιχούν σε όλο και μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών εσόδων της εταιρείας. Όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, η ανάπτυξη των χωρών αυτών καθώς και το ποσοστό της αγοράς το οποίο αντιπροσωπεύουν είναι τέτοιο που μια εδραίωση της Boeing ως κυρίαρχης εταιρείας στις αγορές αυτές θα αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά. Στο διάγραμμα που ακολουθεί διαφαίνεται η συγκριτική ανάπτυξη των ευρύτερων γεωγραφικών περιοχών και η πρόβλεψη για αυτές μέχρι το 2010.

Αδυναμίες και ανταγωνιστικά Μειονεκτήματα

Απώλεια Μεριδίου Αγοράς από την Airbus

Η Boeing φαίνεται να χάνει σημαντικό μερίδιο αγοράς και την ηγετική της θέση στην αγορά των εμπορικών αερογραμμών έναντι της Airbus. Όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση SWOT της Airbus, η τελευταία έχει σταδιακά υπερκεράσει την Boeing σε πωλήσεις πολιτικών αεροσκαφών μεταξύ του 2001 και του 2005.

Σε μακροχρόνιο ορίζοντα αυτή η τάση θα μειώσει τους ρυθμούς αύξησης των εσόδων και τα περιθώρια κέρδους. Ειδικά η φθίνουσα κερδοφορία σημαντικών αγορών στον συγκεκριμένο τομέα όπως της Κίνας και της Ινδίας επιβαρύνουν σημαντικά την εταιρεία.

Ευκαιρίες

Αυξανόμενη εναέρια κυκλοφορία και μεγέθυνση της αγοράς πολιτικών αεροσκαφών

Αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα, οι εισηγήσεις που αφορούν την Airbus, ισχύουν αυτούσιες και για την Boeing.

Αυξανόμενη ζήτηση για επιχειρηματικά τζετ

Η αυξητική τάση στην αγορά ιδιωτικών αεροσκαφών, παρόλο που αποτελεί ένα μικρό μέρος της συνολικής αγοράς, αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης στον συγκεκριμένο κλάδο κατασκευής ιδιωτικών αεροσκαφών. Η Boeing ηγείται στην συγκεκριμένη αγορά χρησιμοποιώντας κυρίως προσαρμοσμένα αεροσκάφη τύπου B737 με μεγαλύτερο βυτίο καυσίμων για μεγαλύτερη εμβέλεια και μέγιστη χωρητικότητα τις 16 θέσεις.

Η Boeing έλαβε παραγγελίες για 108 ιδιωτικά τζετ για το 2006. Εξ αυτών των παραγγελιών, το 40% ήταν από ιδιώτες, το 37% από κυβερνητικά στελέχη και το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται ανάμεσα σε αεροσκάφη για εταιρείες και αεροσκάφη για ιδιωτικές μισθώσεις.

Εξαγορά της Aviall

Το Μάιο του 2006, η Boeing εξαγόρασε την Aviall, το μεγαλύτερο ανεξάρτητο προμηθευτή εξαρτημάτων και υπηρεσιών εγκατάστασης στην αεροναυτική βιομηχανία. Κατά συνέπεια, η Airbus απέκτησε τη δυνατότητα να επεκτείνει τον τομέα των υπηρεσιών της και να καταλάβει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς στον τομέα παροχής υπηρεσιών στην αγορά πολιτικών και πολεμικών αεροσκαφών.

Η Aviall είχε έσοδα \$1,6 δισεκατομμυρίων για το 2006, και αναμενόταν να σημειώσει αύξηση πλεόν του 25% για το 2007 (Boeing 2006, σ. 4).

Εξωτερικές Απειλές

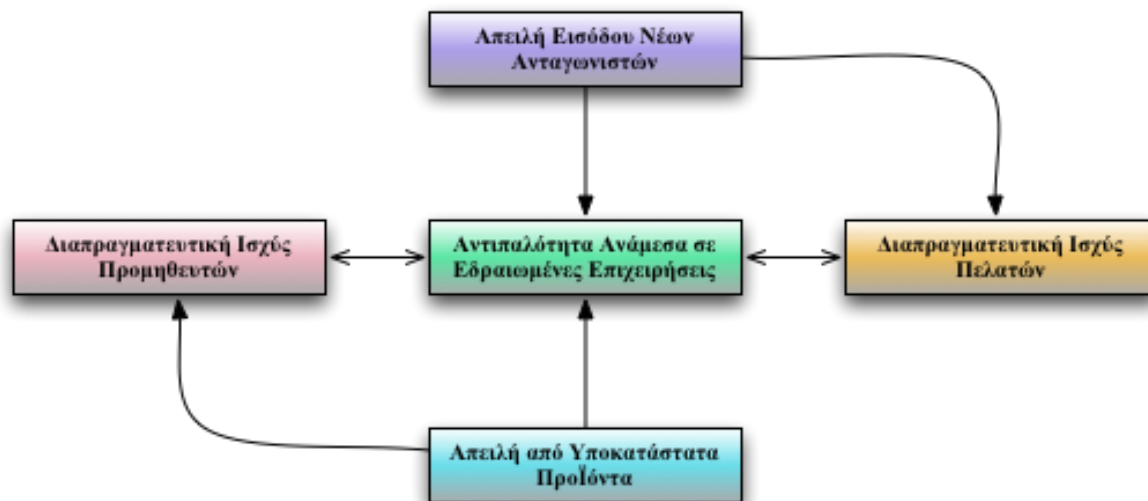
Η ανάλυση για τις εξωτερικές απειλές που προηγήθηκε για την Airbus ισχύει και για την Boeing. Δηλαδή τόσο η μεγάλη ευπάθεια σε εξωγενή περιστατικά όσο και η αρνητικές επιπτώσεις της ανόδου των τιμών των πρώτων υλών επηρεάζουν στον ίδιο βαθμό και την Airbus.

Επιπρόσθετα, η Airbus έχει να αντιμετωπίσει εξαιρετικά έντονο ανταγωνισμό σε πολλούς λειτουργικούς τομείς:

- Στον τομέα των εμπορικών πολιτικών αεροσκαφών ανταγωνίζεται με την Airbus.
- Στον τομέα των ιδιωτικών αεροσκαφών ανταγωνίζεται με τις Bombardier, Embraer, Dassault και τη Raytheon.
- Στον τομέα των ελικοφόρων με τις Ευρωπαϊκών συμφερόντων εταιρείες Finn Mechanica και την Eurocopter, με την τελευταία να αποτελεί θυγατρική της EADS, μητρικής της Airbus.
- Στον τομέα της αμυντικής βιομηχανίας σημαντικοί ανταγωνιστές είναι οι Lockheed Martin, η Northrop Grumman, η Raytheon, η BAE Systems και η EADS.

Το Μοντέλο Porter - Πέντε Δυνάμεις του Ανταγωνισμού

Το Μοντέλο του Porter (Porter, 1980) που απεικονίζει τις πέντε δυνάμεις που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλαίσιο σε έναν κλάδο χρησιμεύει για την καλύτερη αποτύπωση των ανταγωνιστικών πιέσεων που μπορούν να αναπτυχθούν καθώς και τις δυνάμεις αλληλεξάρτησης που μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Το παρόν παράρτημα διατρέχει τα επιμέρους στοιχεία του μοντέλου στον αεροναυπηγικό κλάδο.



Διάγραμμα 4.8: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων Ανταγωνισμού του Porter

Στην ανάλυση που ακολουθεί η κάθε μία από τις δυνάμεις που συνιστούν το ανταγωνιστικό πλαίσιο στον αεροναυπηγικό κλάδο θα παρουσιαστεί επί μέρους και θα εξεταστεί ο βαθμός που επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τις ανταγωνιστικές πιέσεις που διαμορφώνονται. Εν συνεχεία θα αναλύσουμε το σύνολο των παραγόντων για να αποτυπώσουμε το ανταγωνιστικό περιβάλλον έτσι όπως αυτό διαμορφώνεται για ολόκληρο τον κλάδο (Thompson, Strickland & Gamble 2005, σ. 50).

Πίνακας 4.3: Ανταγωνισμός Ανάμεσα σε Εδραιωμένες Επιχειρήσεις

Παράγοντες που ενισχύουν τον ανταγωνισμό	Παράγοντες που αποδυναμώνουν τον ανταγωνισμό
- Ισοσκελισμένος επιμερισμός πωλήσεων και μεριδίων αγοράς ανάμεσα στην Boeing και την Airbus - Πόλεμος τιμών με υψηλές εκπτώσεις για τις αερογραμμές - Υψηλά κόστη/εμπόδια εξόδου από την αγορά	- Μόνο δύο ανταγωνιστές στην αγορά των αεροσκαφών χωρητικότητας άνω των 100 θέσεων

Η κατασκευαστική αγορά των πολιτικών αεροσκαφών κυριαρχείται από δύο παίκτες με σχεδόν ισοδύναμα μερίδια στην αγορά: την Boeing και την Airbus. Η Airbus για παράδειγμα, η επικεφαλής εταιρεία από άποψης καινοτομίας παράγει ένα φάσμα από αεροσκάφη που

κυμαίνεται σε χωρητικότητες από 110 και 555 επιβάτες. Αυτό το φάσμα καταδεικνύει την έντονη διαφοροποίηση που υπάρχει στην αγορά. Παρόλο που οι δύο εταιρείες ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές - με την Boeing να δίνει έμφαση στα μεσαίου μεγέθους αεροσκάφη και την Airbus να κινείται να καλύψει τη ζήτηση σε μεγάλα αεροδρόμια - δεν διαφαίνεται να υπάρχει περιθώριο για τρίτο ανταγωνιστή στο συγκεκριμένο κλάδο με τις παρούσες συνθήκες (Heymann 2004, σ. 13).

Η Καναδική Bombardier και η Βραζιλιάνικη Embraer είναι η τρίτη και η τέταρτη αντίστοιχα μεγαλύτερες κατασκευάστριες εταιρείες πολιτικών αεροσκαφών, ωστόσο δεν μπορούν να θεωρηθούν ως άμεσες ανταγωνίστριες των δύο πρώτων, τουλάχιστον μέχρι να αρχίσουν να κατασκευάζουν αεροσκάφη χωρητικότητας άνω των 90 θέσεων. Προς το παρόν καλύπτουν τον τομέα της αγοράς που αφορά μικρά αεροσκάφη για τοπικές και εθνικές μεταφορές (Datamonitor 2006c, σ. 5).

Παρόλο που υπάρχουν μόνο δύο ανταγωνίστριες εταιρείες στον κλάδο, ο μεταξύ τους ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά έντονος. Στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν νέους πελάτες σπανίως τηρούν τις αρχικές τιμές των αεροσκαφών προσφέροντας σημαντικές εκπτώσεις. Οι εκπτώσεις αυτές είναι σε άμεση συνάρτηση με τον όγκο της κάθε παραγγελίας με αποτέλεσμα οι μεγάλοι πελάτες να επιτυγχάνουν εξαιρετικά χαμηλές τιμές. Επί παραδείγματι, η εταιρεία Emirates έλαβε περίπου 25% έκπτωση για τα 20 νέα A380 της Airbus που παρήγγειλαν το 2003 (Heymann 2003, σ. 26).

Πίνακας 4.4: Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Παράγοντες που ενισχύουν την απειλή νέων ανταγωνιστών	Παράγοντες που αποδυναμώνουν την απειλή νέων ανταγωνιστών
	- Υψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά - Οικονομίες κλίμακας και καμπύλη μάθησης - Υψηλά κόστη αντικατάστασης για τους πελάτες - Φήμη και Εταιρική Εικόνα

Λειτουργώντας σε μία ελκυστική και κερδοφόρο αγορά όπως η αεροναυπηγική των μεγάλων αεροσκαφών, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να εισέρθουν νέοι ανταγωνιστές προκειμένου να αποκομίσουν μερίδια από μία βιομηχανία δισεκατομμυρίων και η οποία διαφαίνεται να έχει

σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Ωστόσο, η είσοδος σε έναν κλάδο υψηλού κόστους πάγιων εγκαταστάσεων και επενδύσεων σε έρευνα και τεχνολογία, καθώς και η ισχυρή πελατειακή πίστη που έχουν διαμορφώσει η δύο εταιρείες τα τελευταία χρόνια, διαμορφώνει πολύ υψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά. Κατά συνέπεια οι εδραιωμένες εταιρείες επωφελούνται από τις διαμορφωμένες οικονομίες κλίμακας και τα οφέλη από την εξαιρετικά υψηλή καμπύλη μάθησης. Επιπλέον, σε περίπτωση αλλαγής προμηθευτή, κυρίως λόγω ασυμβατότητας των διαφόρων συστημάτων, τα κόστη αντικατάστασης του στόλου είναι εξαιρετικά υψηλά.

Τα υψηλά κόστη ανάπτυξης και σχεδιασμού ενός αεροσκάφους όπως του A380, για το οποίο η Airbus ξόδεψε πάνω από \$10 δισεκατομμύρια, αποτελούν αντικίνητρο για πιθανούς ανταγωνιστές (Daniel 2003, σ. 21). Μόνο μία κρατική επιχείρηση θα μπορούσε να ανταπεξέλθει οικονομικά σε ένα τέτοιο εγχείρημα όπως η Κινεζική εταιρεία AVIC (Aviation Industry China) σχεδιάζει. Η Κίνα, σχεδιάζει να αναπτύξει ένα αεροσκάφος χωρητικότητας 150 θέσεων το οποίο προγραμματίζει για την πρώτη του κυκλοφορία στο τέλος της τρέχουσας δεκαετίας (Ιωνίδης 2007, σ. 19). Η Ρωσία από την άλλη πλευρά, με την κατοχυρωμένη της εμπειρία στον αεροναυπηγικό κλάδο σχεδιάζει να υλοποιήσει τόσο ένα μικρό αεροσκάφος για τοπικές διαδρομές όσο και μία σειρά μεσαίας χωρητικότητας και αποστάσεων (Butterworth-Hayes 2004, σ. 5).

Πίνακας 4.5: Διαπραγματευτική Ισχύς Προμηθευτών

Παράγοντες που ενισχύουν την ισχύ των προμηθευτών	Παράγοντες που αποδυναμώνουν την ισχύ των προμηθευτών
- Κατασκευαστές σημαντικών ηλεκτρονικών και μηχανικών μερών των αεροσκαφών - Παραγωγοί που έχουν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες Έρευνας και Ανάπτυξης	- Προμηθευτές γενικών ανταλλακτικών και εξαρτημάτων - Χαμηλά κόστη αντικατάστασης κατασκευαστών

Η συνολική διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών των κατασκευαστών αεροσκαφών είναι σχετικά χαμηλή. Με δεδομένη την παγκόσμια κλίμακα της κατασκευαστικής διαδικασίας, υπάρχει ένα τεράστιο σύνολο διαφορετικών προμηθευτών για τα εξαρτήματα των

αεροσκαφών. Ακολούθως τα κόστη αντικατάστασης των προμηθευτών για την Airbus και την Boeing είναι εξαιρετικά χαμηλά.

Ωστόσο, για σημαντικά ηλεκτρονικά και μηχανικά μέρη των αεροσκαφών όπως οι κινητήρες και τα κόκπιτ, αναγκάζουν τους κατασκευαστές να αναπτύξουν στενή πελατειακή σχέση με τους αντίστοιχους προμηθευτές προκειμένου να διασφαλίσουν τη μέγιστη δυνατή ποιότητα και αντοχή. Κατά συνέπεια οι συγκεκριμένοι προμηθευτές έχουν μία μικρή διαπραγματευτική ισχύ έναντι των κατασκευαστών η οποία όμως εξομαλύνεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν εναλλακτικοί πελάτες.

Πίνακας 4.6: Διαπραγματευτική Ισχύς Πελατών

Παράγοντες που ενισχύουν την ισχύ των πελατών	Παράγοντες που αποδυναμώνουν την ισχύ των πελατών
- Οι πελάτες είναι καλά πληροφορημένοι για την αγορά και την κατάσταση του προμηθευτή - Η αγορά έχει υψηλή διαφάνεια - Ακόμα και αν τα κόστη αντικατάστασης είναι ψηλά για της αερογραμμές, ο όγκος των παραγγελιών τα αντισταθμίζει	

Πριν γίνει η ανάλυση της δυναμικής της διαπραγματευτικής ισχύς των πελατών, είναι χρήσιμο να δοθεί ένας λειτουργικός ορισμός των πελατών των αεροναυπηγικών εταιρειών. Έχει καταστεί σαφές ότι οι πελάτες των εν λόγω εταιρειών δεν είναι ποτέ οι τελικοί καταναλωτές. Άρα η πελατειακή σχέση που διαμορφώνεται είναι αμιγώς εταιρική ανάμεσα στις κατασκευάστριες και τις εταιρείες αερογραμμών και αερομεταφορών.

Οι αερογραμμές έχουν μία ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ έναντι των κατασκευαστριών, ωστόσο η ισχύς αυτή αποδυναμώνεται κυρίως λόγω του κατακερματισμού της αγοράς των αερογραμμών και του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει ο οποίος εν τέλει ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες συνέργειας προκειμένου να ασκηθούν πιέσεις στις κατασκευαστικές. Από την άλλη, εξωγενή γεγονότα όπως το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου αλλά και η ανάπτυξη εταιρειών χαμηλού κόστους μεταφοράς, αύξησε σημαντικά την ευαισθησία των μεγάλων αερογραμμών σε θέματα κόστους. Αυτή η πίεση μείωσης του κόστους

μετακυλήθηκε στους κατασκευαστές αεροσκαφών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, πολλές φορές οι τελευταίες είναι αναγκασμένες να προσφέρουν σημαντικές εκπτώσεις στους μεγάλους πελάτες. Η καλή επίγνωση των πελατών του έντονου ανταγωνιστικού πλαισίου ανάμεσα στην Boeing και την Airbus αποτελεί σημαντικό παράγοντα που αυξάνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις ανάμεσα στις δύο εταιρείες σημαντικά.

Πίνακας 4.7: Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων

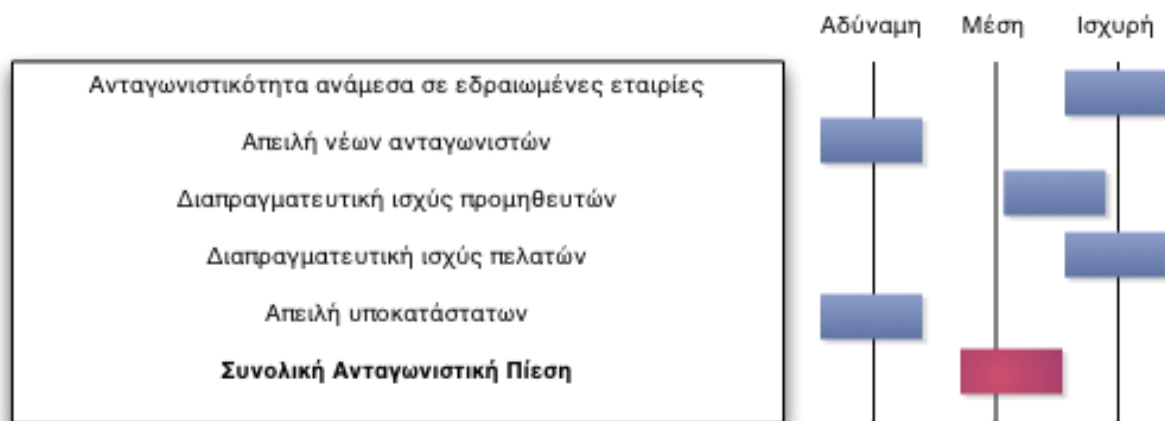
Παράγοντες που ενισχύουν την απειλή υποκατάστατων προϊόντων	Παράγοντες που αποδυναμώνουν την απειλή υποκατάστατων προϊόντων
- Χρήση νέων τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών για επιχειρηματικούς και προσωπικούς λόγους - Βελτίωση της ταχύτητας των τρενών, ειδικά στην Ευρώπη	- Η ζήτηση για νέους εναέριους προορισμούς και πιο συχνές πτήσεις συνεχίζει να αυξάνεται

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων που αντιμετωπίζει η αεροναυπηγική βιομηχανία είναι σχετικά χαμηλή. Είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο σε ορισμένες περιπτώσεις να υποκατασταθεί η μετάβαση μέσω αεροπλάνου σε έναν προορισμό από μία και μόνο εναλλακτική. Επί παραδείγματι, οι Ευρωπαίοι ταξιδιώτες δεν μπορούν να ταξιδέψουν με κάποιο άλλο μέσο αν θέλουν να πάνε στην Νέα Ζηλανδία πολύ απλά γιατί η μοναδική εναλλακτική του πλοίου είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και όχι απαραίτητα οικονομικά συμφέρουσα.

Σε κάποιο βαθμό υπάρχει μίας μορφής έμμεση υποκατάσταση της φυσικής μετάβασης σε έναν προορισμό με την χρήση των νέων τηλεπικοινωνιακών μέσων. Είτε με τη χρήση τηλεφώνου είτε μέσω του Διαδικτύου ένα μικρό μέρος των αναγκών για μεταφορές επιχειρηματικού σκοπού εξαλείφονται, ωστόσο πρόκειται για ένα συγκριτικά πάρα πολύ μικρό μέρος.

Άλλα υποκατάστατα για αποστάσεις πλέον των 700 χιλιομέτρων είναι τα λεωφορεία και τα αυτοκίνητα αλλά και οι υπερταχείες σιδηροδρομικές γραμμές, κυρίως στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία (Mercer 2002, σ. 11). Ωστόσο για διηπειρωτικές μεταφορές δεν υπάρχουν κάποια λειτουργικά υποκατάστατα για τις αερομεταφορές.

Ελκυστικότητα Βιομηχανίας



Διάγραμμα 4.9: Επισκόπηση ανταγωνιστικών πιέσεων:

Πηγή:.....

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα των επιμέρους ανταγωνιστικών παραγόντων που παρουσιάστηκαν προηγουμένως σε μία σχηματική -κατ' εκτίμηση- απεικόνιση, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ανταγωνιστική πίεση που διαμορφώνει το περιβάλλον για την Boeing και την Airbus είναι άνω της μέσης. Εκ πρώτης όψεως, διαφαίνεται ότι η συγκεκριμένη αγορά έχει υψηλά εμπόδια εισόδου που αποτελούν σημαντικό κίνητρο για κάποιον νέο ανταγωνιστή. Ο λειτουργικός κύκλος στον οποίο διαφαίνεται να βρίσκεται η αεροναυπηγική βιομηχανία είναι ο κύκλος της ανάπτυξης, κυρίως λόγω της αναμενόμενης αύξησης της εναέριας κυκλοφορίας σε έναν μακροχρόνιο ορίζοντα της τάξεως του 5% ετησίως (IATA 2007b, σ. 1).

Το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι της Airbus και της Boeing

Η ακόλουθη συγκριτική ανάλυση των εταιρικών οραμάτων, αποστολών και αντικειμενικών στόχων, θα συμβάλλει στο να αποτυπωθεί η εικόνα που οι ίδιες οι εταιρείες θέλουν να διαμορφώσουν και να προβάλλουν προς το εξωτερικό τους περιβάλλον. Δείχνει πως η κάθε εταιρεία θέλει να γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους της, τους πελάτες της, τους μετόχους της αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Το στρατηγικό όραμα αποτελεί μία διακήρυξη η οποία απεικονίζει έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό τον οποίο η εταιρεία καλείται να υλοποιήσει. Με δεδομένο το βάθος του χρονικού ορίζοντα που προβλέπεται για την υλοποίηση του εταιρικού οράματος, γίνεται κατανοητό ότι το όραμα της εταιρείας δεν μεταβάλλεται εύκολα. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η χρήση του

όρου υλοποίηση είναι σχετική μιας και, όπως θα φανεί και στη συνέχεια, η διατύπωση του εταιρικού οράματος είναι αρκετά γενική – αν όχι αφηρημένη. Έτσι ως υλοποίηση του εταιρικού οράματος θα πρέπει να εκλαμβάνεται η τάση προς πλήρωση του μιας και αυτή καθεαυτή η υλοποίηση είναι ενδεχομένως ανέφικτη.

Πίνακας 4.8: Όραμα Airbus και Boeing

Το Όραμα της Airbus	Το Όραμα της Boeing
"Να δημιουργήσουμε το καλύτερο και ασφαλέστερο αεροσκάφος" (www.airbus.com/en/corporate/ethics/mission_values/index.html)	"Συνεργασία ανθρώπων σε μία παγκόσμια επιχείρηση για την κυριαρχία στην αεροναυπηγική βιομηχανία" (www.boeing.com/vision)

Από την άλλη πλευρά, η εταιρική αποστολή αποτελεί έναν συνολικό σκοπό που ανταποκρίνεται στις αξίες και τις αρχές όλων των συμμετοχών που συνθέτουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Johnson & Scholes 2002, σ. 13). Κατά συνέπεια οι ακόλουθες διατυπώσεις της εταιρικής αποστολής των δύο εταιρειών περιλαμβάνουν στην γενική τους μορφή τους εταιρικούς στόχους και αποτελούν γενικές διατυπώσεις σκοπού. Στην περίπτωση της Boeing μάλιστα, ο εταιρικός σκοπός μπορεί να ταυτιστεί και με τη διατύπωση της εταιρικής αποστολής.

Πίνακας 4.9: Αποστολή Airbus και Boeing

Η Αποστολή της Airbus	Η Αποστολή της Boeing
"Η αποστολή της Airbus είναι να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αερογραμμών παράγοντας τις πιο ολοκληρωμένες και σύγχρονες σειρές αεροσκαφών, υποστηριζόμενες από τα υψηλότερα επίπεδα πελατειακής υποστήριξης" (www.airbus.com/en/corporate/ethics/mission_values/index.html)	"Να είναι (η Boeing) η νούμερο ένα εταιρεία αεροναυπηγικής στον κόσμο και από τις κορυφαίες εταιρείες από άποψη ποιότητας, κερδοφορίας και ανάπτυξης." (www.boeing.com/companyoffices/financial/finreports/annual/95annualreport/message.htm)

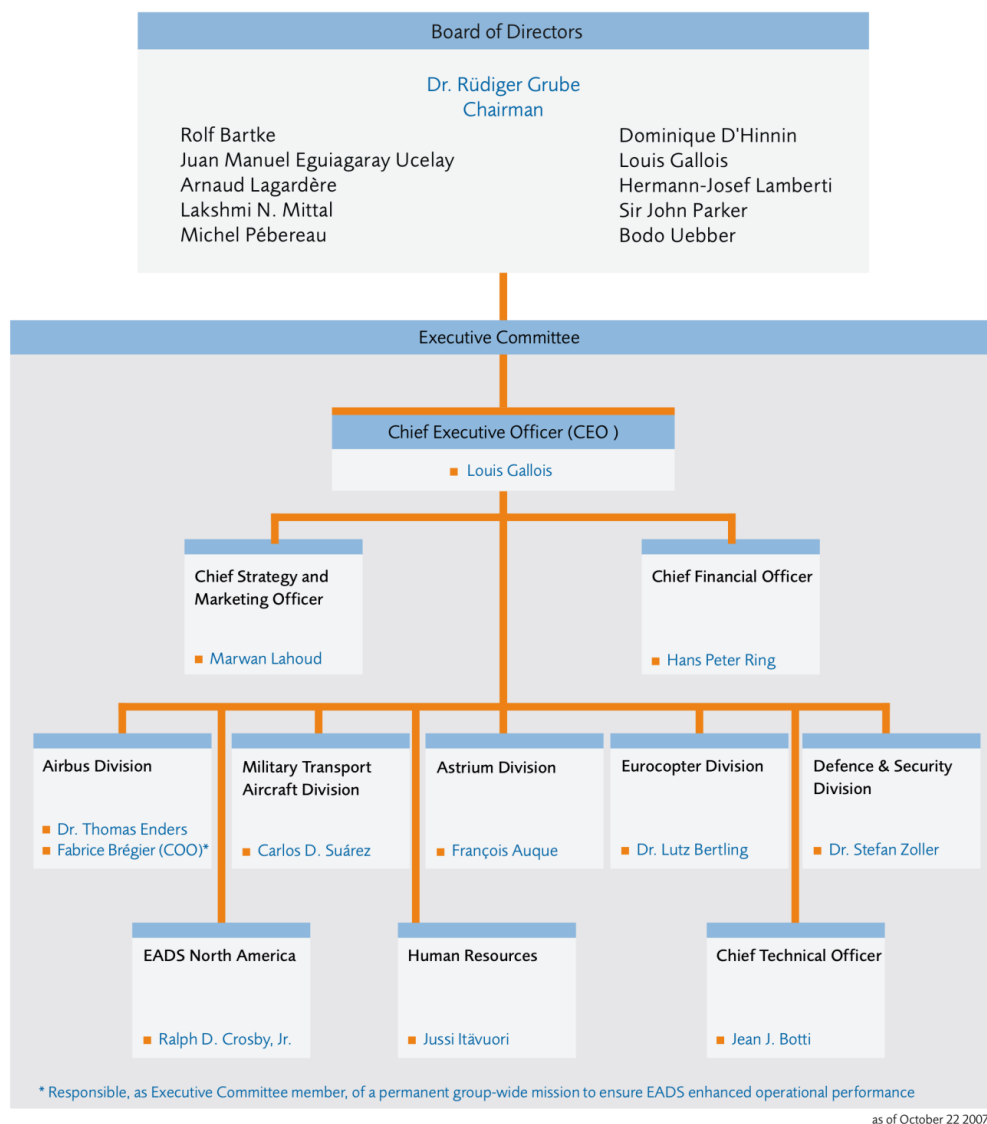
Τέλος, οι αντικειμενικοί στόχοι μίας εταιρείας αποτελούν την ποσοτικοποίηση ή τη στενότερη διατύπωση των προς επίτευξη στόχων μιας εταιρείας (Johnson & Scholes, σ. 13). Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθούν τα όσα διατυπώθηκαν προηγουμένως ως ευρύτεροι σκοποί της κάθε εταιρείας, η Airbus και η Boeing θα πρέπει αντίστοιχα να πετύχουν τα εξής:

Πίνακας 4.10: Σκοποί και Στόχοι Airbus και Boeing

Σκοπός και Στόχοι Airbus	Σκοπός και Στόχοι Boeing
Σκοπός: Ο πρωτεύων σκοπός της Airbus είναι να παράγει αποτελέσματα με διάρκεια στο χρόνο, ενώ παράλληλα θα διαχειρίζεται πάνω από τη μισή αγορά εμπορικών αεροσκαφών στο κόσμο Στόχοι: • Πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά • Ανάπτυξης της πιο ολοκληρωμένης σειράς αεροσκαφών σε ανταπόκριση των αναγκών των πελατών • Έμφαση σε γεωγραφικές περιοχές μείζονος εμπορικής σημασίας • Διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών • Προσπάθεια ανάκτησης της ανταγωνιστικής της θέσης με έμφαση στην ευελιξία και την αποτελεσματικότητα (EADS 2007b, pp.14-15)	Σκοπός: "Να είναι (η Boeing) η νούμερο ένα εταιρεία αεροναυπηγικής στον κόσμο και από τις κορυφαίες εταιρείες από άποψη ποιότητας, κερδοφορίας και ανάπτυξης." -Ταύτιση της εταιρικής αποστολής με τον εταιρικό σκοπό. Στόχοι: • Συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών • Εργατικό δυναμικό υψηλής τεχνικής κατάρτισης και με ισχυρά κίνητρα • Ικανή και αποτελεσματική διοίκηση • Τεχνική υπεροχή • Χρηματοοικονομική ευρωστία • Δέσμευση για ακεραιότητα αποτελεσμάτων • Ικανοποίηση πελατών • Κοινωνική εταιρική υπευθυνότητα • Βελτιστοποίηση προστιθέμενης αξίας για όλους τους συμμετοχούς (www.boeing.com/vision)

Επίπεδα Στρατηγικής Δομής και Στρατηγικές Διαφοροποίησης

Η Airbus ως τομέας της EADS



Διάγραμμα 4.10: Οργανόγραμμα της EADS

Πηγή: EADS 2007 (<http://www.eads.com/1024/en/eads/organigram/organigram.html>)

Τα στρατηγικά επίπεδα της EADS

Εταιρική Στρατηγική της EADS

Το ισχύον καθεστώς στρατηγικής ανάπτυξης που ισχύει σε όλη την εταιρεία κινείται στον άξονα της μεγιστοποίησης της αξίας για τους μετόχους και η ισόρροπη ανάπτυξη στους επιμέρους τομείς της εταιρείας. Στα κορυφαία επίπεδα διοίκησης υπογραμμίζεται η θέση της EADS στην ευρύτερη αεροναυπηγική αλλά και αμυντική βιομηχανία (EADS 2007b, σ. 9)

Αυτή η στρατηγική εκφράζεται σε όλους τους επιμέρους τομείς που λειτουργούν υπό τη

σκέπη της EADS:

- Η Airbus
- Τομέας Στρατιωτικών Μεταγωγικών Αεροσκαφών
- Η Astrium
- Η Eurocopter
- Τομέας Αμύνης και Ασφαλείας

Επιχειρησιακή Στρατηγική της Airbus

Στα πλαίσια της ευρύτερης στρατηγικής που διατυπώνεται από τη μητρική εταιρεία, διατυπώνεται και η επιχειρησιακή στρατηγική της Airbus, η οποία -όπως είδαμε και προηγουμένως- έχει ως απώτερο σκοπό τη επίτευξη αποτελεσμάτων σε βάθος χρόνου ενώ παράλληλα να κατέχει πλέον του μισού μεριδίου της αεροναυπηγικής αγοράς (EADS 2007b, σ. 14).

Προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά και να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι της Airbus, η εταιρεία κατάρτισε τους παρακάτω στόχους - όπως αυτοί διατυπώθηκαν και νωρίτερα (EADS 2007b, σ. 14-15):

- Ανάπτυξης της πιο ολοκληρωμένης σειράς αεροσκαφών σε ανταπόκριση των αναγκών των πελατών
- Έμφαση σε γεωγραφικές περιοχές μείζονος εμπορικής σημασίας
- Διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Προσπάθεια ανάκτησης της ανταγωνιστικής της θέσης με έμφαση στην ευελιξία και την αποτελεσματικότητα

Στρατηγικές σε Επιμέρους Λειτουργικούς Τομείς

Η επιχειρησιακή στρατηγική εφαρμόζεται στους διάφορους λειτουργικούς τομείς της Airbus εφαρμόζοντας πρακτικές όπως οι εξής:

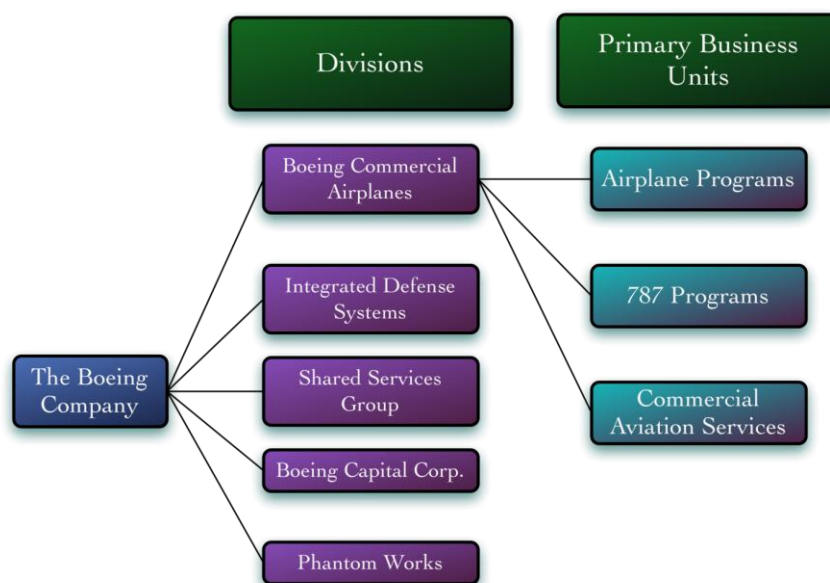
Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού "θα αναπτύξει τις αρχές ηγεσίας της EADS κατά μήκος όλων των τομέων του Ομίλου προκειμένου να διασφαλίσει την ανάπτυξη μίας ενιαίας διοικητικής κουλτούρας." (EADS 2007a, σ. 55). Κάθε εργαζόμενος του ομίλου οφείλει να γνωρίζει όλους τους επιμέρους στόχους και την αναγκαιότητα υλοποίησής τους.

Στα πλαίσια λειτουργίας του Τμήματος Marketing και Πωλήσεων λειτουργεί Τμήμα Διαχείρισης Προμηθειών (Procurement Management) το οποίο μάλιστα έχει ολόένα και μεγαλύτερη σημασία καθώς η EADS στοχεύει σε νέες αγορές προμηθειών προκειμένου να στηρίξει την δημιουργία μίας εφοδιαστικής αλυσίδας παγκόσμιας κλίμακας (EADS 2007b, σ. 68).

Παγκόσμιο Στρατηγικό Επίπεδο

Η Airbus ανέκαθεν υπήρξε μία επιχείρηση πολυεθνικού επιπέδου μιας και αποτελεί τη σύμπραξη ανάμεσα σε αεροναυπηγικές εταιρείες από τη Γαλλία, τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ισπανία προκειμένου να παραχθούν επιμέρους κομμάτια των αεροσκαφών. Αυτή η σύμπραξη η οποία αρχικά υπήρχε μόνο σε πανευρωπαϊκό επίπεδο δεν περιορίζεται μόνο στα φυσικά όρια της Ευρώπης πλέον. Από το 1970 έχει αναπτυχθεί σε μία παγκόσμια επιχείρηση με πάνω από 160 λειτουργικές βάσεις σε όλο τον κόσμο. Κέντρα παραγωγής ανταλλακτικών στις ΗΠΑ, στον Καναδά και τη Σιγκαπούρη καθώς και το πρώτο γραφείο της εταιρείας στην Ιαπωνία, επιβεβαιώνουν τα αρχικά βήματα της Airbus προκειμένου να εδραιωθεί στις συγκεκριμένες αγορές, ενώ η κοινοπραξία με το Κινεζικό και το Ρωσικό Κέντρο Μηχανικής καταδεικνύουν τάσεις εξάπλωσης στις νέες αυτές αγορές (Airbus 2006b, σ. 18).

Ο Τομέας Εμπορικών Αεροσκαφών της Boeing



Διάγραμμα 4.11: Το Οργανόγραμμα της Boeing

Πηγή: Boeing (http://boeing.com/corp_gov/)

Τα στρατηγικά επίπεδα της Boeing

Το επιχειρησιακό σχέδιο που επικρατεί κατά μήκος της εταιρείας για τη διοίκησή της, περιλαμβάνει τη διατήρησή της στην κορυφή του ανταγωνισμού σε επίπεδα σχεδιασμού, κατασκευής και υποστήριξης εμπορικών και πολεμικών αεροσκαφών, δορυφόρων, πυραυλικών συστημάτων και συστημάτων εκτόξευσης και υποστήριξης διαστημικών πτήσεων (Boeing 2006a, σ. 24).

Η Boeing θεωρεί ως πρωτεύοντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της την ακριβή γνώση των πελατειακών αναγκών, την ικανότητα υιοθέτησης και υλοποίησης συστημάτων μεγάλης κλίμακας και μια αποσαφηνισμένη ιεραρχική δομή διοίκησης. Με βάση αυτά τα προσόντα, η Boeing διατηρεί μία σχετικά εύρυθμη επιχειρηματική λειτουργία και αποσκοπεί στη μόχλευση αυτών των στοιχείων για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα το εγχείρημα για το B787 και η προσπάθεια για παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων της.

Η στρατηγική αυτή ισχύει για όλους τους τομείς οι οποίοι λειτουργούν υπό την εταιρεία Boeing:

- Την "Boeing Commercial Airplanes" που αποτελεί τον υπό μελέτη τομέα
- Την "Integrated Defence Systems"
- Την "Boeing Capital Corp"
- Την "Phantom Works"
- Την "Shared Services Group"

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική της Boeing Commercial Airplanes

Όπως δηλώνει και η ίδια η εταιρεία: "Δίνουμε έμφαση στην παραγωγή αεροσκαφών σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς και τιμολογούμε τα προϊόντα μας με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουμε σημαντικά περιθώρια κέρδους για τους μετόχους μας ενώ παράλληλα συνεχίζουμε να βελτιώνουμε την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών μας και την ποιότητα των προϊόντων μας." (Boeing 2006a, σ. 24).

Στρατηγικές σε Επιμέρους Λειτουργικούς Τομείς

Όπως διαφαίνεται από το οργανόγραμμα της εταιρείας, ο τομέας της Commercial Airplanes χωρίζεται στους παρακάτω επιμέρους τομείς:

- Προγράμματα Αεροσκαφών

- Πρόγραμμα Σειράς 787
- Υπηρεσίες Εμπορικών Πτήσεων

Επιπλέον, ο τομέας των εμπορικών αεροσκαφών, χωρίζεται περεταίρω στις παρακάτω λειτουργικές ενότητες:

- Επιχειρησιακή Ανάπτυξη και Στρατηγική
- Επικοινωνία
- Χρηματοοικονομική Διοίκηση
- Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης
- Εσωτερική Διακυβέρνηση
- Διεθνείς Σχέσεις
- Νομικό Τμήμα
- Δημόσια Πολιτική

Τα ακόλουθα μέτρα υιοθετούνται προκειμένου να εκτελεστούν οι προαναφερθείσες στρατηγικές σε όλα τα παραπάνω τμήματα:

- Συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Ικανή και προσηλωμένη διοίκηση
- Έμφαση στη χρηματοοικονομική ευρωστία και απόδοση
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Αναφορικά με το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, το ακόλουθο μήνυμα αντικατοπτρίζει την επικρατούσα ιδεολογία που η διοίκηση θέλει να προβάλλει: "Θέλουμε να εμπνέουμε τα στελέχη μας και να αφομοιώνουμε τους στόχους παραγωγικότητας σε ετήσιους ατομικούς και ομαδικούς στόχους. Κατά συνέπεια περιμένουμε να έχουμε άρτια τεχνικά εκπαιδευμένο προσωπικό με υψηλά κίνητρα παραγωγικότητας και με έμφαση στο ομαδικό πνεύμα συνεργασίας" (Boeing 2006a, σ. 5).

Παγκόσμιο Στρατηγικό Επίπεδο

Η παγκόσμια αεροναυπηγική βιομηχανία αλλά και ο κλάδος των αερογραμμών λειτουργεί σε ένα διεθνές και παγκόσμιο περιβάλλον. Είναι λογικό συνεπακόλουθο η Boeing εν γένει αλλά και ειδικά ο τομέας των εμπορικών αεροσκαφών να λειτουργεί σε αντίστοιχα πλαίσια σε ότι αφορά την εφοδιαστική της αλυσίδα - Έρευνα και Ανάπτυξη, παραγωγή, συντήρηση και υπηρεσίες. Όλες οι θυγατρικές της Boeing παίζουν σημαντικό ρόλο σε διάφορα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όπως η Australia Limited, η Jeppesen, η Altheon και η Aviall παράγει

και επιδιορθώνει σημαντικά μέρη του τελικού προϊόντος, έτσι και οι Boeing Shanghai Aviation Services, Boeing Industrial Technology Group ή η Alsalam Aircraft Company αναλαμβάνουν τη συντήρηση και επισκευή των αεροσκαφών όπου και όποτε αυτό απαιτείται. Επιπρόσθετα, η Boeing έχει επισυνάψει σημαντικές συνεργασίες με πανεπιστήμια, κυβερνήσεις αλλά και ερευνητικούς οργανισμούς για να επεκτείνει τις δυνατότητές της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στρατηγικές Διαφοροποίησης Διαχείρισης Πτήσεων για την Boeing και την Airbus

Δικτυακή αντί Σημειακής Εναέριας Κυκλοφορίας

Υπάρχουν δύο επικρατή παραδείγματα σε ότι αφορά τις μελλοντικές τάσεις διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας.

Από την μία πλευρά υπάρχει η δικτυακή προσέγγιση, η οποία ακολουθεί την θεωρητική βάση της δικτυακής τοπολογίας που εφαρμόζεται στα δίκτυα υπολογιστών. Κατά την προσέγγιση αυτή, οι επιβάτες μεταβιβάζονται με μικρότερα αεροσκάφη σε ένα κεντρικό αερολιμένα, τον μεταγωγέα (HUB), ο οποίος κατ' αναλογία με ένα δίκτυο υπολογιστών θα μπορούσε να παρομοιαστεί με έναν διακομιστή. Από εκεί ακολουθεί η μετεπιβίβαση σε μεγαλύτερα αεροσκάφη προκειμένου να διανύσουν μεγαλύτερες αποστάσεις. Οι πτήσεις και τα δρομολόγια είναι βελτιστοποιημένα ούτως ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη και έγκαιρη μετάβαση στους προορισμούς. Ωστόσο αυτή η διαδικασία είναι εξαιρετικά πολύπλοκη και με αρκετά υψηλό κόστος (Pompl, Schuckert & Moller 2006, σ. 22).

Σε αντίθεση με τη δικτυακή προσέγγιση, υπάρχει η σημειακή μετάβαση σε προορισμούς η οποία υλοποιείται με απευθείας πτήσεις αεροσκαφών μεσαίας χωρητικότητας και εμβέλειας χωρίς να υπάρχει ενδιάμεσος σταθμός σε κάποιο αεροδρόμιο (Sterzenbach & Conrady 2003, σ. 281; Schmidt 2002, σ. 31).

Συγκριτικά οι δύο προσεγγίσεις φαίνεται να έχουν τις ίδιες προοπτικές ανάπτυξης στο μέλλον. Συγκεκριμένα προβλέπεται (Heymann 2006, σ. 1) ότι οι μεγάλες στρατηγικές συμμαχίες που έχουν συναφθεί σε επίπεδα αερογραμμών θα επικεντρωθούν περισσότερο σε μεγάλα αεροδρόμια-μεταγωγείς, κυρίως για διηπειρωτικές πτήσεις. Παραδείγματα αποτελεί η Lufthansa που χρησιμοποιεί το Μόναχο και τη Φρανκφούρτη ως μεταγωγείς και η Air France που χρησιμοποιεί το Παρίσι, αντίστοιχα. Παράλληλα, και με δεδομένη την ποιοτική βελτίωση των αεροσκαφών τόσο σε επίπεδα χωρητικότητας όσο και σε επίπεδα

εμβέλειας, προβλέπεται ότι και η σημειακή προσέγγιση θα έχει μεγάλη ανάπτυξη (2006, σ. 1).

Η στρατηγική διαμάχη ανάμεσα στην Boeing και την Airbus οφείλεται στη διαφορετική λειτουργική διαφοροποίηση των προϊόντων της, συγκεκριμένα του A380 και του B777 "Dreamliner", στο συγκεκριμένο θέμα. Τα δύο αυτά μοντέλα αντικατοπτρίζουν τη διαφορετική αντίληψη που επικρατεί ανάμεσα στις δύο εταιρείες σχετικά με τις μελλοντικές τάσεις διαμόρφωσης της εναέριας κυκλοφορίας. Οι στρατηγικές που υλοποιούν οι δύο εταιρείες θα παρουσιαστούν και συγκριθούν ακολούθως.

Στρατηγική Διαφοροποίησης της Airbus - Δικτυακή Προσέγγιση

Το αεροσκάφος A380 αποτελεί τη λύση της εταιρείας στην αυξανόμενη κίνηση ανάμεσα στα κεντρικά αεροδρόμια-μεταγωγείς και τις πεπερασμένες διαθέσιμες θέσεις εξυπηρέτησης αεροσκαφών που υπάρχουν. Τα σχέδια για το A380 σηματοδοτούν τους στόχους τις εταιρείας για μείωση του λειτουργικού κόστους, αύξηση της εμβέλειας, μείωση της κατανάλωσης καυσίμου και μείωση των επιπέδων θορύβου και ρύπανσης (Airbus 2004).

Στην προκειμένη περίπτωση, η Airbus χρησιμοποιεί τη δικτυακή στρατηγική η οποία υπαγορεύει ότι η κίνηση στα αεροδρόμια-μεταγωγείς μπορεί να τροφοδοτηθεί πιο έντονα από μικρότερα αεροδρόμια. Απώτερος σκοπός αυτής της φιλοσοφίας είναι να επιτυγχάνεται η μεταβίβαση όσο το δυνατόν περισσότερων επιβατών σε όλο και μακρινότερους προορισμούς. Κατόπιν ανάλυσης της παγκόσμιας αγοράς ταξιδιών η Airbus προβλέπει μία κίνηση επιβατών η οποία αναμένεται να τριπλασιαστεί μέσα στα επόμενα 20 χρόνια, κυρίως ανάμεσα σε μεγάλες πόλεις και αεροδρόμια-μεταγωγείς.

Το A380 μπορεί να μεταφέρει από 550 μέχρι πλέον των 800 επιβατών σε σύγκριση με το B747, έχει 25% περισσότερα συνθετικά μέρη που του επιτρέπουν να μειώνει την κατανάλωση καυσίμου κατά 12%, να έχει χαμηλότερα επίπεδα ρύπων και θορύβου και να έχει 15-20% χαμηλότερο λειτουργικό κόστος (Airbus 2006b, σ. 11).

Η κριτική που αφορά αυτή τη στρατηγική είναι θετική κυρίως σε ότι αφορά την εφαρμογή της σε νέες και αναπτυσσόμενες αγορές. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας του A380 τόσο στη Μέση Ανατολή όσο και στην Ασία κυρίως λόγω του ραγδαία αυξανόμενου όγκου των επιβατών με την πάροδο του χρόνου. Επιπρόσθετα, σε χώρες όπως η Νότιος Κορέα, η Ιαπωνία, η Μαλαισία και η Ινδονησία, μόνο οι αερομεταφορές αποτελούν αποτελεσματική και ουσιαστική λύση για μαζικές μεταφορές. Σημαντικό στοιχείο της σημασίας επιλογής

αυτής της στρατηγικής είναι επίσης και η τάση δημιουργίας ενός κεντρικού αεροδρομίου-μεταγωγέα στο Ντουμπάι προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι χώρες της Μέσης Ανατολής. Τέλος δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός ότι το A380 μπορεί να αποτελέσει βιώσιμη λύση και για την αγορά της Ευρώπης σε αεροδρόμια που αντιμετωπίζουν έντονη κίνηση. Για παράδειγμα, προβλέπεται ότι στο αεροδρόμιο Heathrow του Λονδίνου μέχρι το έτος 2016 η κυκλοφορία των επιβατών θα έχει αυξηθεί κατά 10 εκατομμύρια χωρίς ωστόσο να έχει αυξηθεί ο αριθμός των πτήσεων.

Στρατηγική Διαφοροποίησης της Boeing - Σημειακή Προσέγγιση

Η Boeing, σε αντίθεση με την ανταγωνίστριά της, βασίζεται σε μία θεμελιωδώς διαφορετική στρατηγική από τη δικτυακή, τη σημειακή. Ειδικότερα, το νέο της αεροσκάφος Boeing 787 "Dreamliner" θα αποτελέσει τη λύση για απευθείας πτήσεις ανάμεσα σε μικρότερους προορισμούς. Ο στόχος είναι να κατασκευαστούν μεσαίων διαστάσεων αεροσκάφη με μεγάλη εμβέλεια και με έμφαση στην άνεση των επιβατών. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη χρήση πρώτων υλών που θα επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις σε όλες τις επιδόσεις των αεροσκαφών (Boeing 2004).

"Η στρατηγική μας είναι να σχεδιάσουμε και να κατασκευάσουμε έναν αεροπλάνο που θα πηγαίνει τους επιβάτες όπου αυτοί θέλουν, όταν το θέλουν, χωρίς ενδιάμεσες στάσεις και παρέχοντάς τους τις μεγαλύτερες ανέσεις. Σκοπός μας είναι να το πετύχουμε αυτό ενώ παράλληλα θα απλοποιήσουμε τις διαδικασίες λειτουργίας και τα λειτουργικά κόστη για τις αερογραμμές" - Mary Bentrorr (Αντιπρόεδρος Πωλήσεων και Μάρκετινγκ για τη σειρά 787 (Babej & Pollak 2006, σ. 2).

Η Boeing εκτιμά πως η ζήτηση για σημειακές μεταφορές, δηλαδή απευθείας μετάβαση από τον τόπο προέλευσης στον τόπο προορισμού χωρίς ενδιάμεσες στάσεις, θα αυξηθεί. Σύμφωνα με την έρευνα της εταιρείας, η συχνότητα και ο αριθμός των σημειακών προορισμών με απόσταση πλέον των 3000 μιλίων οι οποίοι εξυπηρετούνται σήμερα από τις αερογραμμές, έχει ήδη διπλασιαστεί. Αυτό οδηγεί την Boeing στο συμπέρασμα ότι οι επιβάτες προτιμούν τις απευθείας πτήσεις με μεσαία αεροσκάφη και μεγαλύτερη συχνότητα πτήσεων με μικρά αεροσκάφη με χωρητικότητα τις 200 έως τις 290 θέσεις. Σε αντίθεση με την προσέγγιση της Airbus, η Boeing δεν προσβλέπει σε οικονομίες κλίμακας με τη χρήση μεγάλων αεροσκαφών όπως το A380, αλλά ευελπιστεί σε οφέλη από τη χρήση νέων τεχνολογιών, οικονομικών νέων κινητήρων και την ευρύτερη χρήση ανθρακονημάτων στην κατασκευή των αεροσκαφών (Babej & Pollak 2006, σ. 2)

Πρακτικές Βελτίωσης της Αποτελεσματικότητας και της Ποιότητας, της Καινοτομίας και της Πελατειακής Υποστήριξης

Πρακτικές Βελτίωσης της Airbus

Αποτελεσματικότητα και ποιότητα

Στην προσπάθειά της να ανάκτηση την ανταγωνιστικότητά της δίνοντας έμφαση στην ευελιξία και στην ποιότητα, η Airbus ανέπτυξε το "Σχέδιο των 8 Δυνάμεων" από το Φεβρουάριο του 2007, το οποίο αποτελείται από οκτώ επιμέρους δράσεις-στόχους οι οποίες έχουν ως σκοπό να αυξήσουν την κερδοφορία της εταιρείας (EADS 2007b, σ. 15):

- Μείωση του κόστους παραγωγής
- Ταχύτερη ανάπτυξη
- Εξορθολογισμένη διαδικασία κατασκευής
- Έξυπνες αγορές/προμήθειες
- Μεγιστοποίηση ρευστότητας
- Προτεραιότητα στον πελάτη
- Αναδόμηση της βιομηχανικής δομής
- Ροοποίηση της τελικής γραμμής παραγωγής

Το σχέδιο αυτό προσβλέπει στη δημιουργία ενός παγκοσμίου δικτύου στρατηγικών εταίρων και την μετουσίωση της Airbus σε έναν νέο βιομηχανικό οργανισμό με διεθνή κέντρα ποιότητας (EADS 2007b, σ. 15).

Στο μακροχρόνιο ορίζοντα η Airbus θέλει να μοιραστεί μέρος των σχεδιαστικών και παραγωγικών διαδικασιών της με την ταυτόχρονη παρουσία της σε διαφορετικές τοπικές αγορές προκειμένου να κερδίσει από ενδεχόμενα πολυπολιτισμικά πλεονεκτήματα, νέους παραγωγικούς πόρους και νέα τεχνογνωσία (Airbus 2005, σ. 49). Προκειμένου να ισχυροποιήσει την συνεργασία ανάμεσα στους βασικούς της προμηθευτές παγκοσμίως, η EADS ίδρυσε ένα δίκτυο αγορών και προμηθευτών. Η ροή των πληροφοριών γίνεται απρόσκοπτα κατά μήκος του δικτύου προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας με την ταυτόχρονη ανταλλαγή ιδεών για της υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών υλοποίησης (EADS 2006a, σ. 53).

Καινοτομία

Εφόσον η δομή της Airbus αποτελεί προέκταση της δομής της EADS, όλες οι προσπάθειες ανάπτυξης καινοτομίας γίνονται μέσα από τα πλαίσια των Παγκοσμίων Δικτύων Καινοτομίας της τελευταίας (Airbus 2006b, σ. 5). Βελτιώσεις επί των διαδικασιών διαμοιράζονται κατά

μήκος των επιμέρους τμημάτων προκειμένου η προστιθέμενη αξία από την καινοτομία να επιμερίζεται σε όλα τα τμήματα.

Πελατειακή Υποστήριξη

Ένας άλλος τομέας στον οποίο δίνει έμφαση η Airbus είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός. Αυτός συνίσταται στα εξής:

- Ανάπτυξη της πιο ολοκληρωμένης γραμμής προϊόντων ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πελατών (EADS 2007b, σ. 15), η οποία περιλαμβάνει:
- Την εισαγωγή του μοντέλου A380 στην αγορά σαν λύση στην αυξανόμενη ζήτηση για αερομεταφορές ανάμεσα σε δημοφιλείς, αναπτυσσόμενους προορισμούς
- Τη βελτίωση της σειράς A350XWB, των αεροσκαφών μεσαίας χωρητικότητας και μεγάλης εμβέλειας
- Την επέκταση των υπηρεσιών μεταφορών φορτίων σε όλη τη σειρά των αεροσκαφών
- Τη συνεχή ποιοτική βελτίωση των υπάρχοντων μοντέλων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους στις αντίστοιχες αγορές
- Την είσοδο στην αμυντική βιομηχανία μέσω νέων αεροσκαφών όπως του μεταγωγικού A400M ή της ανάπτυξης παράγωγων στρατιωτικών προϊόντων όπως το υπό ανάπτυξη εφοδιαστικό αεροσκάφος που βασίζεται στο πλαίσιο του A330
- Επέκταση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες (EADS 2007b, σ. 15). Ο τομέας των υπηρεσιών της Airbus έχει ονομαστεί Airbus+. Σκοπός του είναι να παρέχει ένα πλαίσιο υποστήριξης πελατών το οποίο περιλαμβάνει τόσο υποστήριξη πριν και μετά από την πώληση και το οποίο είναι παραμετροποιημένο στις ανάγκες του κάθε πελάτη. Στρατηγικός σκοπός αυτού του τομέα για την Airbus αποτελεί κυρίως η υποστήριξη πελατών σε θέματα ανταλλακτικών και η βελτιστοποίηση της κάλυψης τους στα πλαίσια ενός ενιαίου, παγκόσμιου δικτύου (Airbus 2006, σ. 28).

Πρακτικές Βελτίωσης της Boeing

Προκειμένου να προετοιμαστεί για τον μελλοντικό ανταγωνισμό, η Boeing ανέπτυξε δραστηριότητες οι οποίες θα επιφέρουν βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα την καινοτομία, και την πελατειακή υποστήριξη.

Αποτελεσματικότητα και ποιότητα

- Παραγωγικότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών

- Αυτή η πρωτοβουλία στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από τη μείωση των πλεονασμών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αμεσότητα στην παροχή υπηρεσιών. Διάφορα λειτουργικά μέρη της επιχείρησης όπως το χρηματοοικονομικό, το πληροφοριακό αλλά και το νομικό τμήμα επηρεάζονται από αυτή την πολιτική (Boeing 2006a, σ. 5 και 13).
- Βελτιστοποίηση Διαδικασιών
- Σκοπός αυτής της πρωτοβουλίας είναι να αύξησει την ταχύτητα της Έρευνας και Ανάπτυξης καθώς και σημαντικών επί μέρους προγραμμάτων όπως αυτό του 787 "Dreamliner". Επιπλέον, επιθυμητή είναι η μετρησιμότητα των παρεμβάσεων και των αποτελεσμάτων αυτών των πρωτοβουλιών.

Καινοτομία

Η πρωτοβουλία της Boeing να κλιμακώσει σε παγκόσμια επίπεδα την παραγωγική της διαδικασία αναθέτοντας πολλές φορές σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρη των λειτουργιών της, προσβλέπει στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, στη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και στην εξεύρεση των πιο καινοτόμων λύσεων για ένα προϊόν που βρίσκεται στην αιχμή της τεχνολογίας, το B787. Για το συγκεκριμένο προϊόν, η Boeing αποφάσισε να αναθέσει σε άλλες εταιρείες την κατασκευή σημαντικών μερών του αεροσκάφους, όπως αυτών από ανθρακονήματα τα οποία αγοράζει από προμηθευτές στην Ιταλία και την Ιαπωνία. Με αυτό τον τρόπο, η Boeing κατάφερε να κατασκευάσει μέσω τρίτων προμηθευτών το 70% του πλαισίου του αεροσκάφους αναθέτοντας τους την ευθύνη αλλά και την ευελιξία σε επίπεδα σχεδιασμού και υλοποίησης.

Εξυπηρέτηση Πελατών

"Εργαζόμαστε προκειμένου να μειώσουμε τους χρόνους ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών μας λύνοντάς τους λειτουργικά προβλήματα και πάντοτε στοχεύουμε στο να διευρύνουμε το φάσμα των υπηρεσιών υποστήριξης" (Boeing 2006a, σ. 9)

Εφοδιαστική Αλυσίδα

Προμηθευτές

Για την κατασκευή ενός σύνθετου και μεγάλου προϊόντος όπως ένα αεροσκάφος το οποίο βρίσκεται στην αιχμή της τεχνολογίας απαιτείται μία πληθώρα πρώτων υλών όπως αλουμίνιο, πτάνιο, πλαστικό ή συνθετικά υλικά. Οι πρώτες ύλες αυτές παράγονται από διάφορους προμηθευτές παγκοσμίως. Από την άλλη μεριά, τα μηχανικά, ηλεκτρονικά και ηλεκτρικά μέρη των αεροσκαφών έχουν έναν περιορισμένο αριθμό προμηθευτών που

μπορεί να τα προσφέρει. Στην τελευταία κατηγορία, μπορούν να προστεθούν και οι προμηθευτές ελαστικών (Goodyear, Michelin και Bridgestone). Με δεδομένο τον περιορισμένο αριθμό τους αλλά και τη σημασία των μερών που κατασκευάζουν, είναι αυτονόητο πως οι αεροναυπηγικές εταιρείες επισυνάπτουν μακροχρόνιες στρατηγικές σχέσεις συνεργασίας, όπως επί παραδείγματι με την Rolls-Royce και την General Electric για τους προωθητικούς κινητήρες ή με την Integrators για τα όργανα του κόκπιτ των αεροσκαφών.

Εταιρείες Μισθώσεων Αεροσκαφών

Σχεδόν το 20% των πωλήσεων των αεροσκαφών γίνονται από μεγάλες εταιρείες μισθώσεων όπως η GECAS ή η International Lease Finance Corporation. Αυτοί οι οργανισμοί μισθώσεων επιλέγουν τη μίσθωση μόνο των αεροσκαφών και όχι πληρωμάτων και φαίνεται να έχουν αυξητικές τάσεις στην κερδοφορία τους οι οποίες οφείλονται αφενός σε φορολογικές ελαφρύνσεις που παρέχονται λόγω της χρηματοοικονομικής τους δομής, αλλά και της αύξησης της ζήτησης από τους πελάτες τους, τις εταιρείες αερογραμμών.

Αερογραμμές

Πάνω από τριακόσιες εταιρείες αερογραμμών λειτουργούν παγκοσμίως καλύπτοντας τις ανάγκες των επιβατών. Οι εταιρείες αυτές είναι οι κύριοι πελάτες των αεροναυπηγικών εταιρειών και συνεχώς πιέζουν για την ανάπτυξη και κατασκευή αεροσκαφών που να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ανάγκες τους.

Αεροδρόμια

Τα αεροδρόμια παρέχουν την απαραίτητη λειτουργική υποδομή προκειμένου οι επιβάτες να ταξιδεύουν. Οι οργανισμοί αυτοί χρεώνουν τόσο τους επιβάτες όσο και τις αερογραμμές για τη χρήση των υποδομών τους αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν και κατά συνέπεια επηρεάζουν έμμεσα τόσο τις τιμές των εισιτηρίων όσο και τις τεχνικές προδιαγραφές των νέων αεροσκαφών

Τελικός Πελάτης

Τέλος, η έμμεση επιρροή των επιβατών στις επιλογές επενδύσεις των αεροναυπηγικών εταιρειών είναι σημαντική σε κάποιο βαθμό. Στη συγκεκριμένη αγορά, η αγοραστική δύναμη ενός και μόνο επιβάτη είναι περιορισμένη. Ωστόσο οι προτιμήσεις και επιλογές του κάθε

επιβάτη διαμορφώνουν σε κλίμακα τις στρατηγικές επιλογές των εταιρειών. Επί παραδείγματι, αν οι επιβάτες επιλέγουν τις απευθείας πτήσεις με υψηλότερο κόστος έναντι των πτήσεων με ενδιάμεσες στάσεις, μεγαλύτερο χρόνο ταξιδιού αλλά και μικρότερο κόστος εισιτηρίου είναι κάτι που μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των επιλογών στρατηγικής ανάπτυξης, δηλαδή της δικτυακής έναντι της σημειακής προσέγγισης, όπως αυτές έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Διοικητική Φιλοσοφία, Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Ηγεσία

Airbus

Διοικητική Φιλοσοφία

Η Airbus αντιλαμβάνεται τη θέση της στον ανταγωνισμό ως την ηγέτιδα στην καινοτομία σε έναν κλάδο υψηλής τεχνολογίας. Σκοπός της είναι η προστιθέμενη αξία των καινοτομιών που αναπτύσσει να εξαπλωθεί παγκοσμίως διάμεσο τόσο των προϊόντων και υπηρεσιών της, όσο και των ίδιων των εργαζομένων της.

Επιπλέον η εταιρεία αντιλαμβάνεται τους πελάτες της και τους προμηθευτές της όχι ως απλά συναλλασσόμενους με αυτήν, αλλά ως στρατηγικούς εταίρους στην υλοποίηση των στόχων της. Η σχέση αυτή αναπτύσσεται μέσα από την αμφίδρομη ανταλλαγή απόψεων και τεχνολογικών ιδεών η οποία μπορεί να εκφραστεί από τα ακόλουθα: "Η εταιρική φιλοσοφία είναι πάντα να ακούει τους πελάτες της και να διατηρεί το όραμά της -την πρωτοποριακή σκέψη- η οποία έχει τοποθετήσει την Airbus επικεφαλής του κλάδου. Τίποτα δεν θεωρείται δεδομένο³"

Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Ηγεσία

Η Airbus θεωρεί πως ένα ξεκάθαρο και ισχυρό ηγετικό μοντέλο αποτελεί την πεμπτουσία για συνεχή επιτυχία. Προκειμένου να το πετύχει αυτό, η εταιρεία έχει υιοθετήσει ένα πλαίσιο ανάπτυξης και βελτίωσης των ηγετικών στελεχών της. Το πλαίσιο αυτό λειτουργεί μόνο μέσα από αμφίδρομο και δημιουργικό διάλογο ανάμεσα στα στελέχη της σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα. Επιπρόσθετα, η Airbus εφαρμόζει ένα πρόγραμμα βελτίωσης των όρων εργασίας

³ (<http://www.airbus.com/en/corporate/ethics/mission_values/index.html>)

θεωρώντας πως αποτελεί ζωτική προτεραιότητα το περιβάλλον ανάπτυξης των στελεχών της να είναι άριστο τόσο από άποψης ασφάλειας όσο και από άποψης κοινωνικών αλληλεπιδράσεων (Airbus 2006b, σ. 19). Το παγκόσμιο περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας κάνουν τον σεβασμό προς την πολύ-πολιτισμικότητα και της διαφορετικότητας αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής κουλτούρας. Η επικρατούσα ηγετική τάση είναι ο επιμερισμός των ευθυνών και η ανταλλαγή των ιδεών ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα και όλες τις εθνικότητες προκειμένου να επιτυγχάνονται τα βέλτιστα αποτελέσματα⁴.

Boeing

Διοικητική Φιλοσοφία

Σε γενικές γραμμές, η διοικητική φιλοσοφία της εταιρείας μπορεί να εκφραστεί πλήρως μέσα από το διατυπωθέν όραμα της για: " Συνεργασία ανθρώπων σε μία παγκόσμια επιχείρηση για την κυριαρχία στην αεροναυπηγική βιομηχανία".

"Η φιλοσοφία της Boeing είναι να χρησιμοποιήσει του διαθέσιμους πόρους της - χρήματα, χορηγίες, και εργασιακή εισφορά για να εδραιώσουμε την παρουσία μας και να ανταποκριθούμε στις ανάγκες της κοινωνίας. Ως οργανισμός που βρίσκεται στο προσκήνιο της παγκοσμιοποίησης - τη μεταμόρφωση του κόσμου από απομονωμένες χώρες σε ενωμένες κοινότητες - η Boeing παραμένει συντονισμένη στις ανάγκες αυτής της μεταμόρφωσης του κάθε πολίτη ξεχωριστά αλλά και του συνόλου της κοινωνίας. Αυτός ο νέος κόσμος που αναδύεται απαιτεί να μετασχηματίσουμε τους θεσμούς μας και τους εαυτούς μας προκειμένου να ανταποκριθούμε στις προκλήσεις και να καρπωθούμε τα οφέλη. Πρέπει να επενδύσουμε στην ηγεσία, να προβάλλουμε την διαφορετικότητα, και στεγάσουμε την καινοτομία και να αναζητήσουμε νέες διόδους συνεργασίας. Προκειμένου να βελτιώσουμε το βιοτικό επίπεδο στις κοινωνίες όπου ζούμε και εργαζόμαστε, θα εντοπίζουμε και θα συνεργαζόμαστε με οργανισμούς που θα μεταμορφώσουν τις κοινότητές μας προς το καλύτερο⁵"

Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Ηγεσία

⁴ (<<http://www.airbus.com/en/corporate/people/growing/>>)

⁵ (<<http://www.boeing.com/aboutus/culture/index.html/>>)

"Η Boeing αντιπροσωπεύει μία ανοιχτή και έντιμη επιχειρησιακή κουλτούρα, το οποίο σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες με επαγγελματικό τρόπο ούτως ώστε να επιλύουν τα προβλήματα που ανακύπτουν. Η ηγεσία έχει ως αρχή της να ακούει τους προβληματισμούς και να μην ποινικοποιεί τις διαφορετικές αντιλήψεις. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι επιτρέπεται η αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών που αφορούν την εταιρεία, τους προμηθευτές ή τους πελάτες της⁶"

Η αντίληψη της Boeing περί ηγεσίας εμπεριέχεται στην ακόλουθη πρόταση: "Θα αποτελούμε μίας παγκόσμια εμβέλειας ηγετική δύναμη σε κάθε τομέα της επιχειρησιακής μας δραστηριότητας και θα αναπτύσσουμε τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών μας σε κάθε επίπεδο, στις διοικητικές μας επιδόσεις, στον τρόπο που σχεδιάζουμε και υποστηρίζουμε τα προϊόντα μας, και στα χρηματοοικονομικά μας αποτελέσματα⁷"

Διαδικασίες Εκτέλεσης Στρατηγικής

Σύμφωνα με τους Thomson, Strickland & Gamble (2005, σ. 319-320) υπάρχουν οκτώ κύρια διοικητικά στοιχεία στη διαδικασία υλοποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής:

1. Η δημιουργία μίας οργάνωσης με τις δυνατότητες, τα παραγωγικά και λειτουργικά προσόντα να υλοποιήσει τη στρατηγική επιτυχημένα.
2. Εγγύηση επαρκών πόρων για την ομαλή εκτέλεση της στρατηγικής.
3. Η θεσμοθέτηση πολιτικών και διαδικασιών που διευκολύνουν την εκτέλεση των στρατηγικών.
4. Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και η τάση για συνεχή βελτίωση αυτών.
5. Η εγκατάσταση πληροφοριακών και λειτουργικών συστημάτων που δίνουν τη δυνατότητα στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας να φέρνει εις πέρας τα στρατηγικά του καθήκοντα.
6. Η χρήση ανταμοιβών και κινήτρων για την άμεση ανταπόδοση κατά την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και σκοπών.
7. Η διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της επιχειρησιακής κουλτούρας ούτως ώστε αυτές να ταιριάζουν στη στρατηγική.

⁶ Boeing n.d., σ.9; Boeing 2006a, σ.6

⁷ (<<http://www.boeing.com/companyoffices/aboutus/ethics/integst.htm>>)

8. Η άσκηση εσωτερικής ηγεσίας προκειμένου να ηγείται των προσπάθειών υλοποίησης και να έχει άμεσο παρεμβατικό ρόλο προς τη βελτίωση του στρατηγικού σχεδίου.

Τόσο η Boeing όσο και η Airbus ακολουθούν τις συγκεκριμένες γραμμές σε ότι αφορά την εκτέλεση του στρατηγικού προγραμματισμού τους. Και οι δύο εταιρείες εφαρμόζουν προγράμματα προκειμένου να διαμορφώσουν τους οργανισμούς τους σε επίπεδα εταιρικής διάρθρωσης, παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας. Στη συγκριτική παρουσίαση που ακολουθεί γίνεται μία αποτύπωση των προγραμμάτων καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτά συμβάλλουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της κάθε εταιρείας.

Airbus - "Μεταμόρφωση και τα Τέσσερα Ι"

Στην ετήσια αναφορά της EADS για το 2006, η διοίκηση της εταιρείας περιγράφει την ανάγκη αναδόμησης όλης της οργανωτικής δομής με σκοπό την βέλτιστη εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού και την έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος. Η ανάγκη αυτή προέκυψε κατά την ανάλυση των λόγων που οδήγησαν στις καθυστερήσεις στις παραδόσεις των A380, οι οποίες κατέδειξαν ότι ο βαθμός ετοιμότητας της οργάνωσης σε επίπεδα ολοκλήρωσης προκειμένου να ανταπεξέλθει σε αντίστοιχα περιστατικά ήταν περιορισμένος (EADS 2007a, σ. 5-7). Παρόλο οι προσπάθειες βελτίωσης σε ό,τι αφορά τα επίπεδα ολοκλήρωσης των διαδικασιών αποτελεί μέρος μόνο των προσπαθειών της Airbus για εταιρική αναδόμηση, θα πρέπει να θεωρηθούν ως μείζονος σημασίας καθότι αποτελούν τη βάση για την δημιουργία μίας ισχυρής οργανωτικής δομής.

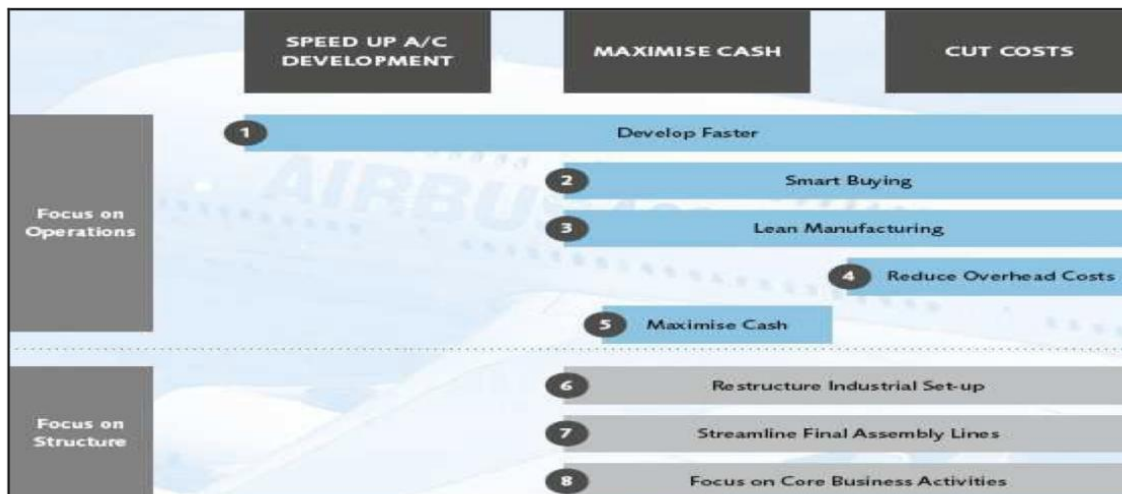
Πλήρης Αφομοίωση της Airbus στην EADS

Η Airbus ανήκει πλέον πλήρως στην EADS και οι δύο έχουν τον ίδιο Γενικό Διευθυντή και τον ίδιο Οικονομικό Διευθυντή. Σημαντικά τμήματα όπως το Χρηματοοικονομικό, η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, οι Προμήθειες καθώς και η Έρευνα και Τεχνολογία, έχουν έντονη οριζόντια επικοινωνία προκειμένου να αυξάνεται η ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ τους. Βασική αξία για την Airbus είναι να διαθέτει ένα διαφοροποιημένο και παραγωγικά ενεργό εργατικό δυναμικό όπου οι ξεχωριστές ικανότητες και οι διαφορετικές απόψεις αξιολογούνται θετικά. Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση της γνώσης μέσα από την επικοινωνία ιδεών

Βελτίωση του Βιομηχανικού Μοντέλου

Το πρόγραμμα των "Οκτώ Δυνάμεων" αποτελεί το εφελήριο της εταιρείας προκειμένου να ανακτήσει την ηγετική θέση στον κλάδο. Κάθε τομέας πρέπει να μειώσει τα λειτουργικά του

κόστη, να βελτιώσει τη βιομηχανική του αποδοτικότητα και να εξασφαλίσει ποιότητα στις παραδόσεις προϊόντων, στις προδιαγραφές τους και στο κόστος τους. Το πρόγραμμα το οποίο ξεκίνησε το Φεβρουάριο του 2007 θα μειώσει τους χρόνους ανάπτυξης, θα μεγιστοποιήσει τις ταμειακές ροές και θα μειώσει τα κόστη



Διάγραμμα 4.12: Οκτώ Δυνάμεις για την επίτευξη σημαντικών στόχων

Πηγή: EADS 2007a, σ. 38

Υπάρχουν τρεις κύριες στρατηγικές που ακολουθούνται στο πρόγραμμα των "Οκτώ Δυνάμεων"

- Βελτίωση της βιομηχανικής δομής της εταιρείας
- Εξειδίκευση στην ανάπτυξη και παράδοση τριών σημαντικών προγραμμάτων - του A380, του A350XWB και του A400M
- Μείωση του κινδύνου από τις διακυμάνσεις του δολαρίου

Καινοτομία στην Θέσπιση Τεχνολογικών Προτύπων

Η Airbus αποτελεί τον επικεφαλής του κλάδου σε θέματα καινοτομίας και νέων τεχνολογιών και επιθυμεί να διατηρήσει τη θέση αυτή. Για να το επιτύχει η ευθύνης για την θέσπιση τεχνολογικών προτύπων μέσω του συνολικού προϋπολογισμού της EADS για την Έρευνα και Ανάπτυξη τεχνολογιών είναι συγκεντρωμένη και τα αποτελέσματα διαμοιράζονται.

Διεθνοποίηση για Μακροχρόνια Ανάπτυξη

Η λειτουργία της EADS για Παγκόσμια Βιομηχανικής Ανάπτυξη, την κάνει μία από τις ηγετικές επιχειρήσεις στον κλάδο της αεροναυπηγικής και της αμυντικής βιομηχανίας παγκοσμίως. Ούσα ενεργή στις παραπάνω αγορές, η EADS θα έχει πρόσβαση στην

καλύτερη δυνατή τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία που είναι διαθέσιμη. Ένας ακόμη στόχος της διεθνοποίησης είναι να αποκτήσει η εταιρεία παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές όπως η Κίνα και η Ινδία. Η δρομολογημένη δημιουργία εργοστασίου παραγωγής για το A320 στην Κίνα, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αποτελεί μέρος αυτής της στρατηγικής.

Boeing – Συνεργασία Ανθρώπων

Τον τελευταίο καιρό η Boeing υπογραμμίζει το παραπάνω σύνθημα και το έχει ενσωματώσει στο όραμά της για το έτος 2016 καθώς θεωρείται ότι η “Συνεργασία Ανθρώπων” αποτελεί τη δύναμη και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η τάση αυτή αποτυπώνεται στο γεγονός ότι η Boeing έχει θεσπίσει αρκετά προγράμματα παρέχοντας σημαντικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στα στελέχη της. Υπηρεσίες όπως ιατροφαρμακευτική κάλυψη, συνταξιοδοτικά προγράμματα και ασφαλιστικές υπηρεσίες αλλά και εκπαιδευτικές ευκαιρίες ή παροχή μεταφορικών μέσων σε πολλές περιοχές αποτελούν μερικά από τα παραδείγματα που τεκμηριώνουν την προσέγγιση της εταιρείας για την συνολική κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων της.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία ενθαρρύνει τις κινήσεις συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα καθώς και την κάθετη ροή επικοινωνίας από και προς όλα τα διοικητικά επίπεδα. Για το λόγο αυτό, έχει θεσπιστεί η διαδικασία των “ανοιχτών γραμμάτων” (open letters) ως ένας θεσμός αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα σε εργαζομένους και διοίκηση. Συν τοις άλλοις, η Boeing πιστεύει ότι το διαφοροποιημένο και διεθνές εργατικό δυναμικό της είναι ένα άλλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο πρέπει να καλλιεργήσει. Για το λόγο αυτό, έχει τεθεί σε ισχύ μία πολιτική για τη διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού που σκοπό έχει να ελκύσει και να διατηρήσει τους πλέον ικανούς ανθρώπους χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η φυλή, η εθνική ταυτότητα, οι σεξουαλικές προτιμήσεις, η ηλικία ή ενδεχόμενες αναπηρίες.

Από την άλλη πλευρά, ο Κώδικας Συμπεριφοράς της Boeing προβλέπει κανόνες συμπεριφοράς για τους εργαζόμενους στη Boeing προκειμένου η εταιρεία να διεξάγει τις εργασίες της κατά τρόπο ηθικό και δίκαιο. Σύμφωνα με τις αξίες της εταιρείας, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω, και τον Κώδικα Συμπεριφοράς, η ακεραιότητα πρέπει να διακρίνει όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές εταιρικές σχέσεις.

Οι αναφορές που ακολουθούν διατυπώνονται στο πρώτο πρόσωπο καθώς αφορούν αναφορές της ίδιας της εταιρείας για τον τρόπο λειτουργίας της, τις νόρμες και τις αξίες που επικρατούν.

Κουλτούρα

Λαμβάνοντας υπόψη τα πολλά επιτεύγματα της Boeing, από τα πρώτα διπλάνια μέχρι τα σύγχρονα υπερηχητικά αεροσκάφη και διαστημόπλοια, κάποιος θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι θα είμαστε ευχαριστημένοι με τα όσα έχουμε πετύχει. Αλλά μία εταιρεία του δικού μας μεγέθους και αντικειμένου, δεν επιτυγχάνει με το να επαναπαύεται στις δάφνες τις. Στη Boeing συνεχώς επανεξετάζουμε τις δυνατότητές μας, και τις διαδικασίες μας προκειμένου να χτίσουμε μία εταιρεία τόσο δυνατή όσο η κληρονομιά της.

Αξίες

Όπως διατυπώνεται από την εταιρεία είναι έκδηλη η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, «στη Boeing, δεσμευόμαστε από ένα σύνολο ηθικών αξιών οι οποίες όχι μόνο προσδιορίζουν το ποιοι είμαστε, αλλά εξυπηρετούν ως οδηγοί προκειμένου να γίνουμε η εταιρεία που θα θέλαμε να είμαστε. Βιώνουμε τις αξίες αυτές καθημερινά:

Ηγεσία: Θα είμαστε στην ηγεσία του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων μας; στο να αναπτύσσουμε τις ομαδικές ηγετικές ικανότητές μας σε κάθε επίπεδο; στη διοικητική μας απόδοση; στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζουμε, κατασκευάζουμε και υποστηρίζουμε τα προϊόντα μας; καθώς και στα χρηματοοικονομικά μας αποτελέσματα

Ακεραιότητα: Πάντοτε θα επιλέγουμε το δρόμο της Αρετής χρησιμοποιώντας τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα και τιμώντας τις δεσμεύσεις μας. Θα αναλαμβάνουμε προσωπικά την ευθύνη για τις ενέργειές μας και θα φερόμαστε σε όλους δίκαια, καλόπιστα, και με σεβασμό.

Ποιότητα: Θα προσπαθούμε αδιάκοπα για βελτίωση της ποιότητας σε όλους τους άξονες της δραστηριότητάς μας, ούτως ώστε να ανήκουμε στους κορυφαίους στον κόσμο σε επίπεδα ικανοποίησης πελατών, εργαζομένων και της κοινότητας.

Ικανοποίηση πελατών: Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι η πεμπτουσία της δουλειάς μας. Θα επιτυγχάνουμε τη μέγιστη πελατειακή ικανοποίηση κατανοώντας τις ανάγκες του πελάτη και καλύπτοντάς τις στο ακέραιο.

Άνθρωποι που δουλεύουν μαζί: Αναγνωρίζουμε ότι η δύναμή μας και το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα είναι –και θα είναι πάντα – το έμπυχο δυναμικό μας. Θα μαθαίνουμε αδιάκοπα, θα μοιραζόμαστε ιδέες και γνώση, θα ενθαρρύνουμε τις πρωτοβουλίες συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα και κατά μήκος όλων των δραστηριοτήτων μας.

Μια διαφοροποιημένη και δραστήρια ομάδα: Εκτιμούμε τις ικανότητες και τις προοπτικές της ομάδας μας. Θα καλλιεργούμε ένα πνεύμα συμμετοχικότητας στο εργασιακό περιβάλλον. Θα δίνουμε έμφαση στην υγεία και ευμάρεια των εργαζομένων μας και των οικογενειών τους. Θα δουλεύουμε μαζί με τις κοινότητές μας εθελοντικά και θα ενισχύουμε οικονομικά την εκπαίδευση και άλλους άξιους σκοπούς.

Βελτίωση αξίας μετόχων: Από τη δουλειά μας πρέπει να παράγεται κέρδος, και οφείλουμε να δημιουργούμε εξαιρετικές αποδόσεις στα κεφάλαια που μας έχουν εμπιστευθεί οι μέτοχοί μας. Θα επιβεβαιώσουμε την επιτυχία μας ικανοποιώντας τους πελάτες μας και βελτιώνοντας την αξία των μετόχων.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2013
2. Ευθύμογλου Πρ., Επιχειρησιακή Στρατηγική – Τεύχος Α', Θεσσαλονίκη 1990
3. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα 1990
4. Publishing, Αθήνα 1990
5. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 2012
6. Οικονόμου Γ. & Αγιακλόγλου Χρ., Τεχνικές Ανάλυσης Διοικητικών & Οικονομικών Αποφάσεων, Ευγ. Μπένος, Αθήνα 1997
7. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 2016
8. Ansoff, H.I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965
9. Butterworth-Hayes Philip, Aviation Growth and the Environment, Jane's Information Group, 2003
10. Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Pearson, Publishing Co., 3rd 2007
11. Fiegenbaum A.T., Strategic groups as reference groups: Theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy, Strategic Management Journal, 1995
12. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 11th edition, Blackwell Business, 2021
13. Hatten K.J. & Hatten M.L., Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic management Journal (July-August 1987)

14. Hatty H.; Hollmeier S., Airline strategy in the 2001/2002 crisis, the Lufthansa example, Journal of Air Transport Management, 2003
15. Johnson G. & Scholes K, Whittington P., Exploring Corporate Strategy 8th edition, Pearson Publishing, 2008
16. Lynch R., Corporate Strategy, Pearson Publishing, 4th edition, 2016
17. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Strategic Planning and Risk Management of Supply Chains, 1999
18. Pompl Wilhelm, Claudia Möller, Markus R. Schuckert, Luftverkehr: Eine ökonomische und politische Einführung, Springer DE, 2006
19. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985
20. Schmidt Steffen W., American Government and Politics Today, Cengage Learning 2001
21. Sterzenbach Rüdiger & Roland Conrady Roland, Luftverkehr: Betriebswirtschaftli. Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Verlag, 2003
22. Sterzenbach Rüdiger, Luftverkehr: Betriebswirtschaftli. Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Verlag, 2008
23. Sterzenbach Rüdiger, Luftverkehr, Springer DE, 2012
24. Thompson A.A. Jr. & A.J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw Hill, 2003
25. Thompson Arthur A Jr., John E Gamble & A. J. Strickland III, Strategy: Core Concepts, Analytical Tools, Readings, McGraw-Hill Higher Education, 2005
26. Wheelen Thomas, Hunger David., Hoffman Alan, Bamford Charles, Strategic Management & Business Policy, 15th edition, 2017
27. Wiley John & Sons Inc, Practices, Philosophies, New York 1995
28. Wright P. – Kroll M. – Parnell J., Strategic Management Concepts, Prentice Hall 1998
29. <http://www.airbus.com/>
30. <http://www.airbusmilitary.com/>
31. <http://www.boeing.com/boeing/>
32. <http://www.census.gov/>
33. <http://www.datamonitor.com/>
34. <http://www.eads.com/eads/int/en.html>
35. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
36. <http://www.handelsblatt.com/>
37. <http://www.iata.org/>
38. <http://www.intervistas.com/>

39. <http://www.vwd.com/vwd/markt.htm>

40. <http://www.mccc.edu/>

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένος, Αθήνα 2013
2. Επιχειρήσεις, Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 2000
3. Ευθύμογλου Πρ., Επιχειρησιακή Στρατηγική – Τεύχος Α', Θεσσαλονίκη 1990
4. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα 1990
6. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα 2012
7. Οικονόμου Γ. & Αγιακλόγλου Χρ., Τεχνικές Ανάλυσης Διοικητικών & Οικονομικών Αποφάσεων, Ευγ. Μπένος, Αθήνα 1997
8. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένος, Αθήνα 2016

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Ansoff, H.I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965
2. Badrocke Michael & Gunston Bill, Boeing Aircraft Cutaways: The History of Boeing Aircraft Company, Osprey Publishing 2001
3. Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Pearson, Publishing Co., 3rd 2007
4. Butterworth-Hayes Philip, Aviation Growth and the Environment, Jane's Information Group, 2003
5. Fiegenbaum A.T., Strategic groups as reference groups: Theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy, Strategic Management Journal, 1995
6. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 11th edition, Blackwell Business, 2021
7. Gunston Bill, Airbus: The Complete Story, Haynes Publishing PLC, 2010
8. Hatten K.J. & Hatten M.L., Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic management Journal (July-August 1987)
9. Hatty H.; Hollmeier S., Airline strategy in the 2001/2002 crisis, the Lufthansa example, Journal of Air Transport Management, 2003
10. Johnson G. & Scholes K, Whittington P., Exploring Corporate Strategy 8th edition, Pearson Publishing, 2008
11. Lynch R., Corporate Strategy, Pearson Publishing, 4th edition, 2016
12. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Strategic Planning and

- RiskManagement of Supply Chains, 1999
13. Pompl Wilhelm, Claudia Möller, Markus R. Schuckert, Luftverkehr: Eine ökonomische und politische Einführung, Springer DE, 2006
 14. Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985
 15. Schmidt Steffen W., American Government and Politics Today, Cengage Learning 2001
 16. Sterzenbach Rüdiger & Roland Conrady Roland, Luftverkehr: Betriebswirtschaftli. Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Verlag, 2003
 17. Sterzenbach Rüdiger, Luftverkehr: Betriebswirtschaftli. Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Verlag, 2008
 18. Sterzenbach Rüdiger, Luftverkehr, Springer DE, 2012
 19. Thompson A.A. Jr. & A.J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw Hill, 2003
 20. Thompson Arthur A Jr., John E Gamble & A. J. Strickland III, Strategy: Core Concepts, Analytical Tools, Readings, McGraw-Hill Higher Education, 2005
 21. Trimble William F., From Airships to Airbus, Smithsonian, 1995
 22. Yenne Bill, The Story of the Boeing Company, Zenith Imprint, 2005
 23. Wheelen Thomas, Hunger David, Hoffman Alan, Bamford Charles, Strategic Management & Business Policy, 15th edition, 2017
 24. Wiley John & Sons Inc, Practices, Philosophies, New York 1995
 25. Wright P. – Kroll M. – Parnell J., Strategic Management Concepts, Prentice Hall 1998

Βιβλιογραφία Διαδικτυακών τόπων

1. <http://www.airbus.com/>
2. <http://www.airbusmilitary.com/>
3. <http://www.boeing.com/boeing/>
4. <http://www.census.gov/>
5. <http://www.datamonitor.com/>
6. <http://www.eads.com/eads/int/en.html>
7. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
8. <http://www.handelsblatt.com/>
9. <http://www.iata.org/>
10. <http://www.intervistas.com/>
11. <http://www.mccc.edu/>

12. <http://www.vwd.com/vwd/markt.htm>