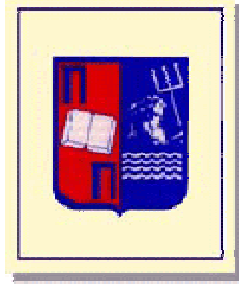


**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA-TQM)**

Διπλωματική εργασία με θέμα:

Στρατηγική και ποιότητα στον κλάδο των αερομεταφορών



Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος
Φοιτητής: Βρουβάκης Ι. Ματθαίος
Α.Μ.: Μ.Δ.Ε.-Ο.Π./ 0439

Μάρτιος 2006

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Ιωσήφ και Ελένη, και στα αδέρφια μου,
Γεώργιο και Μάριο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Έννοια και ορισμοί της στρατηγικής	2
1.3. Αναγκαιότητα και σημασία της στρατηγικής για μια επιχείρηση	6
1.3.1. Η στρατηγική ως οδηγός στην πορεία της επιχείρησης	6
1.3.2. Η στρατηγική υποστηρίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων	6
1.3.3. Η στρατηγική συντονίζει δραστηριότητες και διευκολύνει την επικοινωνία	6
1.3.4. Η στρατηγική τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό και αποτελεί μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	7
1.4. Προγραμματισμένες και μη στρατηγικές	
1.4.1. Προγραμματισμένη (deliberate) έναντι αναδυόμενης (emergent) στρατηγικής	8
1.4.2. Η επιβαλλόμενη στρατηγική (imposed strategy)	12
1.5. Στρατηγικό Μάνατζμεντ	12
1.6. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	13
1.6.1. Ανίχνευση επιχειρησιακού περιβάλλοντος	
1.6.1.1. Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	15
1.6.1.2. Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	17
1.6.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής	18
1.6.3. Υλοποίηση-εφαρμογή της στρατηγικής	20
1.6.4. Αξιολόγηση και έλεγχος	22
1.7. Τρία επίπεδα στρατηγικής	24
1.7.1. Επιχειρησιακό επίπεδο	24
1.7.2. Επιχειρηματικό επίπεδο	26
1.7.3. Λειτουργικό επίπεδο	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. Εισαγωγή	29
2.2. Η προσέγγιση του Porter στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος	29
2.2.1. Απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στον βιομηχανικό κλάδο	31
2.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	32
2.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	33
2.2.4. Πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	34
2.2.5. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων στον κλάδο	35
2.2.6. Κριτική του υποδείγματος του Porter	37
2.2.7. Η έκτη δύναμη στο υπόδειγμα του Porter	38
2.3. Στρατηγικές Ομάδες (Strategic groups)	
2.3.1. Εισαγωγή	39
2.3.2. Συγγράματα στρατηγικών ομάδων – Ορισμοί	39
2.3.3. Υπάρχουν οι στρατηγικές ομάδες;	41
2.3.4. Σχέση μεταξύ συμμετοχής εταιρίας σε στρατηγική ομάδα και επίδοσης της (Strategic Group Membership-Performance Relation) ..	43
2.3.5. Στρατηγικές Ομάδες ως σημεία αναφοράς	47
2.3.6. Χρησιμότητα – Οφέλη	48
2.3.7. Διαχωρισμός του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες	51
2.3.7.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	52
2.3.7.2. Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής στρατηγικής	52
2.3.7.3. Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

3.1. Εισαγωγή	55
3.2. Η εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο	55
3.2.1. Το επιχειρησιακό μοντέλο των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων ...	57
3.2.2. Η εξέλιξη του κλάδου στις Η.Π.Α.	62
3.2.3. Η εξέλιξη του κλάδου στην Ευρώπη	65
3.2.4. Η εξέλιξη του κλάδου στην περιοχή Ασίας-Αυστραλίας	68
3.3. Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων	69
3.3.1. Η έννοια της ποιότητας	69
3.3.2. Οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών	70
3.3.3. Οι στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των αερομεταφορών	75

3.4. Ανταγωνισμός-Η κατάσταση στον κλάδο	79
3.5. Εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers)	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. Το μέλλον του κλάδου	113
4.2. Προκλήσεις	116

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1 Στρατηγική: Στρατιωτική και Μη	3
Διάγραμμα 1.2 Στρατηγική Επιχείρησης	8
Διάγραμμα 1.3 Μελετημένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές	10
Διάγραμμα 1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	15
Διάγραμμα 1.5 Αναλυτικό υπόδειγμα στοιχείων του στρατηγικού μάνατζμεντ	23
Διάγραμμα 1.6 Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής πολυμηματικής επιχείρησης	24
Διάγραμμα 1.7 Τα στοιχεία της επιχειρησιακής/εταιρικής στρατηγικής	26
Διάγραμμα 1.8 Οι περιορισμοί των επιπέδων της στρατηγικής	28
Διάγραμμα 2.1 Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter	30
Διάγραμμα 2.2 Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter	38
Διάγραμμα 2.3 Η επίδραση των μεταβλητών ομάδας στην οργανωσιακή επίδοση	46
Διάγραμμα 3.1 Τα στοιχεία του μοντέλου του χαμηλού κόστους μεταφορέα	58
Διάγραμμα 3.2 Χρηματοοικονομική πορεία παραδοσιακών και χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στην Αμερική την περίοδο 1998-2003 (σε εκατ. δολάρια)	65
Διάγραμμα 3.3 Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο	76
Διάγραμμα 3.4 Το ποσοστό πληρότητας αεροσκαφών για τους δύο ηγέτες των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στην Ευρώπη την περίοδο 2000-2004	90
Διάγραμμα 3.5 Η διείσδυση των ευρωπαϊκών αερομεταφορέων χαμηλού κόστους σε κύριους προορισμούς (καλοκαίρι 2004)	92
Διάγραμμα 3.6 Τα «μοτίβα» που έχουν προκύψει για δικτυακούς, χαμηλού κόστους και εκμισθωμένων πτήσεων αερομεταφορείς στην Ευρώπη	93

Διάγραμμα 3.7 Προθυμία επιβατών να πετάξουν με ακριβούς παραδοσιακούς μεταφορείς στην Ευρώπη	97
Διάγραμμα 4.1 Οι προβλεπόμενες ανακατατάξεις μεριδίων μεταξύ των τριών ειδών αερομεταφορέων στην Ευρώπη από το 2000 έως το 2010	114

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 3.1 Η αύξηση των προσφερόμενων πτήσεων από τους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς	61
Πίνακας 3.2 Απαιτήσεις επιβατών αεροπορικών εταιρειών	71
Πίνακας 3.3 Οι σημαντικότερες συμμαχίες αεροπορικών εταιρειών	105
Πίνακας 3.4 Οι χρεοκοπημένες, ενεργές και προγραμματισμένες να λειτουργήσουν, εταιρείες χαμηλού κόστους, παρακλάδια εδραιωμένων αερομεταφορέων	111

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Βρουβάκης Ι. Ματθαίος

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ, στρατηγικές ομάδες, υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, κλάδος των αερομεταφορών, χαμηλού κόστους αερομεταφορείς, μεγάλοι παραδοσιακοί αερομεταφορείς, αερομεταφορείς που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις, ποιότητα υπηρεσίας, ανταγωνισμός, συμμαχίες, εμπόδια κινητικότητας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει τις στρατηγικές που ακολουθούν παγκοσμίως οι αεροπορικές εταιρείες στα πλαίσια του ανταγωνισμού τους, να εξετάσει σε ποιο βαθμό δίνουν έμφαση στην ποιότητα, και να δώσει μια εικόνα για τις στρατηγικές ομάδες που υπάρχουν στον κλάδο των αερομεταφορών.

Έτσι, αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί και αναλύεται η έννοια της στρατηγικής αλλά και οι λόγοι που είναι αναγκαία και σημαντική η ύπαρξη της σε μία επιχείρηση. Επιπλέον, διακρίνονται και αναλύονται τα τρία επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής μιας πολυμηματικής επιχείρησης. Αναφορά γίνεται και στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αναλύεται ένα από τα ποικίλα υποδείγματα που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία.

Δίνεται έμφαση στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος (κλάδου), καθώς και στην ανάλυση στρατηγικών ομάδων που είναι χρήσιμη για την ομαδοποίηση επιχειρήσεων ενός κλάδου.

Γίνεται μία αναδρομή στα κυριότερα γεγονότα που συνετέλεσαν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών σε παγκόσμιο

επίπεδο και πιο συγκεκριμένα σε τρεις κύριες περιοχές, αυτές των Η.Π.Α., της Ευρώπης και της Ασίας-Αυστραλίας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται και στην εμφάνιση του μοντέλου του χαμηλού κόστους αερομεταφορέα και τις επιπτώσεις του στον κλάδο.

Χρησιμοποιώντας το εργαλείο της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων, διακρίνονται τέσσερις στρατηγικές ομάδες στον κλάδο και αναλύονται οι στρατηγικές τους καθώς και οι ανταγωνιστικές κινήσεις τους στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων αυτών αλλά και μέσα σε κάθε ομάδα. Αναφορά γίνεται και στα εμπόδια κινητικότητας που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων. Τέλος γίνεται λόγος για τη μελλοντική εξέλιξη του κλάδου σύμφωνα με τις τάσεις που επικρατούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
2. Παπαδάκης Β. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, τόμος Α, 2002
3. Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
4. «Πόσο ασφαλείς είναι οι πτήσεις», «Οι τρεις μεγάλες ελληνικών συμφερόντων εταιρείες», «Πώς θα επιλέξετε τη σωστή εταιρεία», «Το μοντέλο λειτουργίας των εταιρειών χαμηλού κόστους», Το Βήμα, 21 Αυγούστου 2005

ΞΕΝΗ

1. Alderighi M, Cento A., Nijkamp P., Rietveld R., The entry of low cost airlines- Price Competition in the European Airline Market, Tinbergen Institute, Discussion Paper, 2004
2. Ansoff I., Corporate Strategy, London Penguin, 1985
3. Bethune, G., Huler, S., From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback, Wiley, 1998
4. Binggeli U., Pompeo L., "Hyped hopes for Europe's low cost airlines" The McKinsey Quarterly, Nov. 2002, No. 2
5. Binggeli U., Pompeo L., "The battle for Europe's low-fare flyers" The McKinsey Quarterly, August 2005
6. Brost M., Lamparter D., "In zehn Jahren fliegen alle umsonst," Die Zeit, 22nd July 2004
7. Button K., Haynes K., Stough R., Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union, Edward Elgar, 1998
8. Caves R., Porter M., "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, 1977, pp. 241-261

9. Chan D., "The development of the airline industry from 1978 to 1998: A strategic global overview", Journal of Management Development, Vol. 19, No. 6, 2000, pp. 489-514
10. Chew Lian Chua, Hsua Kew, Jongsay Yong, "Airline Code-share Alliances and Costs: Imposing Concavity on Translog Cost Function Estimation", Review of Industrial Organization, Vol. 26, 2005, pp. 461-487
11. Cool K., Schendel D., "Performance differences among strategic group members", Management Science, Vol. 33, 1987, pp. 1102-1124
12. Costin H., Readings In Strategy and Strategic Planning, The Dryden Press, 1998
13. David F., Strategic Management, 6th edition, Prentice Hall, 2001
14. Dierickx I., Cool K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management Science, Vol.35, No. 12, 1989, pp.1504-1514
15. Dranove D., Peteraf M., Shanley M., "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis", Strategic Management Journal, Vol.19, No.11, 1998, pp. 1029-1044
16. Dresner M., Windle R., "Alliances and code-sharing in the international airline industry", Built Environment, Vol. 22, No. 3, 1996, pp. 201-211
17. Easyjet, Information Pack, Online, Internet, 2004, www.easyjet.com
18. Evans J., Lindsay W., The Management and Control of Quality, sixth edition, international student edition, 2005
19. Feka V., Xouris D., Tsiotras G., "Mapping strategic groups: an international example", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.12, No.1, 1997, pp. 66-75
20. Fiegenbaum A., Thomas H., "Strategic groups as referential groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy", Strategic Management Journal, Vol.16, 1995, pp. 461-476
21. Flavia C., Polo Y., "Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing", European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 5, June1999, pp. 548-569
22. Franceschini F., Galetto M., Maisano D., "A short survey on air quality indicators: properties, use, and (mis)use", Management of Environmental Quality : An International Journal, Vol.16, No. 5, 2005

23. GAO, Commercial Aviation: Despite Industry Turmoil, Low Cost Airlines Are Growing and Profitable, 3rd June 2004, Online, Internet, www.gao.gov
24. Garcia-Pont C., Nohria, N., "Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry", Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, pp. 307-321
25. Gonzalez-Fidalgo, Ventura-Victoria, "How Much Do Strategic Groups Matter?", Review of Industrial Organization, Vol. 21, 2002, pp 55-71
26. Graf L., "Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping", Journal of Air Transport Management, Vol.11, 2005, pp.313–327
27. Greve H., "Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do", Strategic Management Journal, Vol.19, 1998, pp.967-988
28. Grimaldi V., Ryanair Slow On Emotion, October 2003, Online, Internet, www.brandchannel.com
29. Hamel G., "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, July-August 1996
30. Hamill T., "World Airline Directory", Flight International, No. 143, 1993, p.39
31. Hatten K. J., Hatten M. L., "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 4, 1987, pp. 329-342
32. Hoskisson R., Hitt M., Wan W., Yiu D., "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", Journal of Management, Vol. 25, No. 3, 1999, pp. 417-456
33. Hunt M., Competition in the major home appliance industry, Harvard University, unpublished doctoral dissertation, 1972
34. Johnson G., Scholes K., Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice Hall, 2002
35. Johnstone H., "Partnerships Up in the Air", Asian Business, August 1996, p.53
36. Kangis P., O'Reilly D., "Strategies in a dynamic marketplace: A case study in the airline industry", Journal of Business Research, Vol. 56, 2003, pp. 105-111

37. Ketchen D., Snow C., Hoover V., "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges", Journal of Management, Vol. 30, No 6, June 2004, pp. 779–804
38. Lawton T., "Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low-Fare Airline Business", Irish Journal of Management, Nov. 2003
39. Lee K., Pennings J., "Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form", Academy of Management Journal, Vol. 45, 2002, pp.144-162
40. Lee J., "Innovation and strategic divergence: An empirical study of the US pharmaceutical industry from 1920 to 1960", Management Science, Vol. 49, 2003, pp.143-159
41. McNamara, Deephouse, Luce, "Competitive Positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms", Strategic Management Journal, July 2002, www.interscience.wiley.com
42. Mehra A., Floyd S., "Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation", Journal of Management, Vol. 24, 1998, pp. 511–531
43. Mercer Management Consulting, "Impact of Low Cost Airlines", Summary of Mercer Study, 2002
44. Mintzberg H., Waters J., "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, 1985
45. Mintzberg H., "The Strategy Concept I: Five Ps for strategy", California Management Review, Fall 1987
46. Morrish S, Hamilton R., "Airline alliances-who benefits?", Journal of Air Transport Management, Vol. 8, 2002, pp.401–407
47. Nair A., Filer L., "Cointegration of firm strategies within groups: A long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry", Strategic Management Journal, Vol.24, 2003, pp.145-159
48. Nath D., Gruca T., "Convergence across alternative methods for forming strategic groups", Strategic Management Journal, Vol.18, 1997, pp. 745-760
49. Newman W., Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, 1951
50. Nickols F., Strategy: Definitions & meanings, Online, Internet, 2000, www.nickols.uk

51. Nickols F., Industry Analysis a la Michael Porter, Online, Internet, 2000, www.nickols.uk
52. Nickols F., Strategy is Execution, Online, Internet, 2003, www.nickols.uk
53. OAG, Low-Cost Carriers Lead Global Aviation Industry Recovery, OAG Statistics Reveal, April 2005, Online, Internet, www.oag.com
54. Ohmae K., "The Triad World View", Journal of Business Strategy, Spring 1987
55. Ohmae K., The Borderless World, Chapter 8, The Global Logic of Strategic Alliances, HarperCollins Publishers, 1991
56. Osborne J., Stubbart C., Ramaprasad A., "Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationships between mental models and performance", Strategic Management Journal, Vol.22, 2001, pp. 435-454
57. Oum T., Park J., Zhang A., Globalisation and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry, Elsevier Science, 2000
58. Park J., "The effects of airline alliances on markets and economic welfare", Transportation Research, E 33, 1997
59. Peteraf M., Shanley, M., "Getting to know you: A theory of strategic group identity", Strategic Management Journal, Vol.18, 1997, pp.165-186
60. Pietrasik A., "Adventurous choices," Guardian, 28th June 2003
61. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
62. Porter M., Competitive Advantage, Free Press, 1985
63. Porter M., Competitive Strategy, Harvard Business School Press, 1986
64. Porter M., "What is Strategy?", Harvard Business Review, November-December 1996
65. Santos Alvarez, "A Broad Study of the Strategic Group-Performance Relation: The Movement of Spanish Savings and Loans Across Strategic Groups", Management Research News, Vol. 27, No 11, Dec. 2004
66. Smith K., Grimm C., Young G., Wally S., "Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation", Strategic Management Journal, Vol. 18, No 2, 1997, pp. 149-157

67. Spiess L., Waring P., "Aesthetic labour, cost minimisation and the labour process in the Asia Pacific airline Industry", Employee Relations, Vol. 27 No. 2, 2005, pp. 193-207
68. Sultan F., Simpson M., "International service variants: Airline passenger expectations and perceptions of service quality", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 3, 2000, pp.188-216
69. Welch M., Fly the Frugal Skies : How low-cost airlines have transformed Europe and what it means for America, January 2005, Online, Internet, www.reason.com
70. Wheelen T., Hunger D., Strategic Management and Business Policy, 8th edition, Prentice Hall, 2002
71. Wiggins R., Ruefli T., "Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: Analysis without reliance on clustering techniques", Academy of Management Journal, Vol.38, 1995, pp. 1635-1656
72. Zeithmal V., Parasuraman A., Berry L., Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, 1990
73. Zuniga-Vicente, de la Fuente-Sabate, Suarez-Gonzalez, "Dynamics of the strategic group membership–performance linkage in rapidly changing environments", Journal of Business Research, Vol. 57, March 2004, pp. 1378– 1390
74. Asian Air hubs fight for supremacy", Corporate Location Journal, July/August 1994, p. 15
75. "US-Japan skies not quite free yet", Straits Times, 6th Feb. 1998, p. 34.
76. "Dark Skies: Can the airlines bounce back from the brink?", Strategic Direction, Vol. 20, No. 1, 2004, pp.10-12
77. "Low-cost airlines: Turbulent skies", The Economist, 8th July 2004
78. <http://en.wikipedia.org>, "Low-cost carrier", "History", Online, Internet,
79. <http://en.wikipedia.org>, "No-frills transatlantic flight", Online, Internet,
80. news.bbc.co.uk, "Safety 'top' on low-cost airlines", 15th August 2005, Online, Internet
81. www.attitudetravel.com/lowcostairlines/europe, "The rise of low cost airlines in Europe during 2003", "2004: Where next for low cost flights?", Online, Internet
82. www.usatoday.com, "Report: Low-cost airlines to grow, take 50% of U.S. market", 13th May 2005, Online, Internet

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί και αναλύεται η έννοια της στρατηγικής. Επιπρόσθετα αναφέρονται οι λόγοι που είναι αναγκαία και σημαντική η ύπαρξη της σε μια επιχείρηση και γίνεται διαχωρισμός της σε προγραμματισμένη και μη. Επιπλέον γίνεται αναφορά στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αναλύεται ένα από τα ποικίλα υποδείγματα που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος διακρίνονται και αναλύονται τα τρία επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής μιας πολυμηματικής επιχείρησης.

1.2. Έννοια και ορισμοί της στρατηγικής

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από τη λέξη στρατηγός που πλάστηκε στην αρχαία Ελλάδα, και είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Λόγω της κρισιμότητας των πολέμων εκείνα τα χρόνια γίνονταν συχνά αναφορές στον όρο στρατηγική από στρατιωτικούς συγγραφείς εννοώντας την εύρεση του κατάλληλου στρατιωτικού σχεδίου που θα οδηγήσει στη νίκη στο πεδίο της μάχης.

Στα πλαίσια του μάνατζμεντ γίνεται αναφορά στη στρατηγική για πρώτη φορά σε διεθνές επίπεδο από τον William H. Newman (1951). Ο όρος όμως άρχισε να χρησιμοποιείται ευρύτατα όταν οι ερευνητές του μάνατζμεντ είχαν αρκετά στοιχεία για να συμπεράνουν ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στα επίπεδα επίδοσης τους.

Πράγματι πιο εκτεταμένες μελέτες έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που ανήκαν στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα που παρήγαγαν ή τις υπηρεσίες που παρείχαν, τις αγορές-στόχους στις οποίες απευθύνονταν, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και στην οργανωσιακή δομή τους. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, άρχισαν να περικλείονται στον όρο «στρατηγικές».

Υπάρχει όμως ένα κύριο κοινό σημείο ανάμεσα στην στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Είτε στο πεδίο της μάχης είτε στο πεδίο δράσης των επιχειρήσεων ο στόχος είναι να επιτευχθεί η «στρατηγική εναρμόνιση» (strategic fit) ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές) και στο εσωτερικό περιβάλλον (δυνάμεις και αδυναμίες). Με άλλα λόγια η βάση της στρατηγικής -στρατιωτικής και μη- είναι η «προσαρμογή/ταίριασμα» των πόρων και των διακεκριμένων ικανοτήτων (ενός οργανισμού ή στρατού) με τις ευκαιρίες που αναγνωρίζονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησης του, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους ανταγωνιστές-αντιπάλους, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.

Η στρατηγική επίσης μπορεί να εξεταστεί και από τη σκοπιά της ανάπτυξης (“stretching”) των πόρων και των διακεκριμένων ικανοτήτων για τη δημιουργία (και όχι απλά την αναγνώριση) ευκαιριών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η σχέση που συνδέει τη στρατιωτική στρατηγική και τη στρατηγική των επιχειρήσεων φαίνεται και από το γεγονός ότι η στρατηγική που εφάρμοζε ένας από τους πιο γνωστούς στρατηγούς του παρελθόντος, ο κινέζος Sun Tzu, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης από ακαδημαϊκούς του μάνατζμεντ. Έτσι υπάρχει μεγάλος αριθμός σύγχρονων βιβλίων που αναλύουν τα βασικά σημεία της στρατηγικής του, σε μια προσπάθεια να προκύψουν χρήσιμες συμβουλές για τις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων του σήμερα.



*Διάγραμμα 1.1 Στρατηγική: Στρατιωτική και Μη
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002*

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, έχουν εμφανιστεί ποικίλοι ορισμοί της έννοιας «στρατηγική». Τα τελευταία 20 χρόνια οι σημαντικότεροι είναι οι παρακάτω.

«Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον» (Ansoff I., 1985).

«Το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα... Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια ν' αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο» (Ohmae K., 1987).

Κατά τον Henry Mintzberg (1987), η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη. Το πολυσύνθετο περιεχόμενό της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μια διαστάσεις. Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα Ps του Μάρκετινγκ (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και η στρατηγική έχει τα δικά της πέντε Ps, που διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της. Η στρατηγική, λοιπόν, κατά τον Mintzberg, μπορεί να εξεταστεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων:

- ∅ Ως *Σχέδιο* (Plan), που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή και αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση μέσω ενεργειών που προβλέπονται από αυτό το σχέδιο
- ∅ Ως *Τέχνασμα* (Ploy), που περιλαμβάνει σχεδιασμό ενεργειών για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών
- ∅ Ως *Υπόδειγμα* (Pattern), γιατί η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων
- ∅ Ως *Τοποθέτηση* (Position), της επιχείρησης στο περιβάλλον της, δηλαδή απέναντι στον ανταγωνισμό, λειτουργώντας ως μία ενδιάμεση δύναμη που συνδέει εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
- ∅ Ως *Προοπτική* (Perspective), δίνοντας έμφαση στην ιδεολογία της επιχείρησης που επηρεάζει τη συμπεριφορά της επιχείρησης και σύμφωνα με αυτήν τη διάσταση «η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα για το άτομο»

Κατά τον Michael Porter (1996) η στρατηγική έχει να κάνει κατά κύριο λόγο με την «τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης στο περιβάλλον της» και με τη διαφοροποίηση καθώς «συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».

Επίσης ο Porter (1986), ορίζει τη στρατηγική ως ένα συνδυασμό στόχων και μέσων επίτευξης αυτών των στόχων. Έτσι μπορεί να λεχθεί ότι ο Porter θεωρεί τη στρατηγική ως σχέδιο και τοποθέτηση. Πρέπει να σημειωθεί όμως ότι ο Porter αναφέρεται στην ανταγωνιστική στρατηγική (που αναλύεται παρακάτω) παρά στη στρατηγική γενικά.

Κατά τον Gary Hamel (1996) η στρατηγική είναι ένα είδος «επανάστασης», ενώ οι Johnson & Scholes (2002) διατυπώνουν τον εξής ορισμό: «Στρατηγική

είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα (long term), με την οποία επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, μέσω της διαμόρφωσης των πόρων (resources) του μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων άμεσα ενδιαφερομένων (stakeholders)».

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί δηλαδή το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της.

Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Θα πρέπει όμως να αναφερθεί ότι ενώ η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, «δίνει πολύ καλές πιθανότητες» κατά τον Fred Nickols (2000), δεν την εγγυάται, δεν την εξασφαλίζει.

1.3. Αναγκαιότητα και σημασία της στρατηγικής για μια επιχείρηση

Η στρατηγική συντελεί στην επιτυχία εκπληρώνοντας τους ακόλουθους βασικούς διοικητικούς στόχους που αναδεικνύουν την αναγκαιότητα και τη σημασία της για μία επιχείρηση.

1.3.1. Η στρατηγική ως οδηγός στην πορεία της επιχείρησης

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι ότι ορίζει την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση μιας επιχείρησης και θα μπορούσε να λεχθεί ότι αποτελεί ένα είδος πυξίδας. Έτσι αν το όραμα μιας επιχείρησης δίνει απάντηση στο ερώτημα «που θα ήθελε να φτάσει η επιχείρηση μελλοντικά», τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα «πως η επιχείρηση θα καταφέρει να πραγματοποιήσει αυτό το όραμα». Η λειτουργία της στρατηγικής ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή μειώνει και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος καθώς διευκολύνεται η διαδικασία αναγνώρισης των ευκαιριών και των απειλών για την επιχείρηση.

1.3.2. Η στρατηγική υποστηρίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Μια στρατηγική ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης εξασφαλίζει τη λήψη αποφάσεων που συντελούν συνολικά στην επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Η στρατηγική ορίζει τα κριτήρια και θέτει τους περιορισμούς για την λήψη της βέλτιστης απόφασης ανάμεσα σε εναλλακτικές επιλογές. Επομένως, συμβάλλει και στη συνοχή του οργανισμού, δεδομένου ότι όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται πρέπει να είναι σύμφωνες με την στρατηγική και να μην είναι αλληλοσυγκρουόμενες.

1.3.3. Η στρατηγική συντονίζει δραστηριότητες και διευκολύνει την επικοινωνία

Ένας ακόμη ρόλος της στρατηγικής είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Μια επιχείρηση που δεν ακολουθεί κάποια στρατηγική είναι καταδικασμένη να αποτύχει αφού δε θα υπάρχει συντονισμένη δράση του ανθρώπινου δυναμικού προς κάποια κατεύθυνση. Παράλληλα η στρατηγική λειτουργεί και ως ένας μηχανισμός επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας για την λήψη αποφάσεων που θα φέρουν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα.

1.3.4. Η στρατηγική τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό και αποτελεί μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι η στρατηγική έχει να κάνει με την αποτελεσματική τοποθέτηση (positioning) μιας επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της με τελικό στόχο να προσδώσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική είναι για μια εταιρεία ό,τι είναι η προσωπικότητα για έναν άνθρωπο και αποτελεί την εικόνα της επιχείρησης που προβάλλεται προς τις ομάδες ενδιαφερομένων.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ύπαρξη στρατηγικής είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ανάγκη ύπαρξης στρατηγικής καθίσταται επιτακτική και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα «πολυτάραχο» περιβάλλον (turbulent environment, που μεταβάλλεται συνέχεια και πρέπει να παρακολουθούν τις ταχύτατες εξελίξεις.

Πράγματι πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία του περιβάλλοντος έχουν αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια, μεταξύ αυτών και τα εξής: ανταγωνιστικότερη δομή της αγοράς, αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, μη προβλέψιμοι ρυθμοί ανάπτυξης ποικίλων αγορών, σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων και αυξημένη τάση για διαφοροποίησή τους με αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ή αντίθετα επιμήκυνση της φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Παράλληλα, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο από ποτέ δυσδιάκριτα και ασαφή, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν να αντιμετωπίσουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών και μη ανταγωνιστών.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στους τομείς που δραστηριοποιείται. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές

συνθήκες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να αυξάνει την κερδοφορία της και να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Τέλος μέσω της στρατηγικής κάθε επιχείρηση μπορεί να τοποθετεί τον εαυτό της στο περιβάλλον που ανταγωνίζεται αλλά και να γνωρίζει την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον. Έτσι θα μπορέσει να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευθεί, να αποφύγει τις απειλές, να ενισχύσει τις δυνάμεις της και να υπερνικήσει τις αδυναμίες της (διάγραμμα 1.2).



Διάγραμμα 1.2 Στρατηγική Επιχείρησης
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

1.4. Προγραμματισμένες και μη στρατηγικές

1.4.1. Προγραμματισμένη έναντι αναδυόμενης στρατηγικής

Η προγραμματισμένη στρατηγική (intended strategy) αποτελεί μια έκφραση της επιθυμητής κατεύθυνσης μιας επιχείρησης που σκόπιμα σχηματίζεται ή σχεδιάζεται από τα διοικητικά στελέχη της. Ακόμα και η υλοποίηση αυτής

μπορεί επίσης να είναι προγραμματισμένη σε όρους κατανομής πόρων, συστημάτων ελέγχου, οργανωσιακής δομής και άλλων παραγόντων της επιχείρησης. Αυτή είναι η επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης που σχετίζεται με τη «στρατηγική εναρμόνιση» εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για την επίτευξη των σκοπών της.

Όμως η επιθυμητή στρατηγική δε συμπίπτει πάντα με την πραγματοποιούμενη στρατηγική (realized strategy), δηλαδή τη στρατηγική που τελικά εφαρμόζει η επιχείρηση στην πράξη. Είναι δυνατόν δηλαδή μία επιθυμητή στρατηγική να μην υλοποιηθεί (ή να υλοποιηθεί εν μέρει) και τότε χαρακτηρίζεται μη υλοποιήσιμη (unrealized). Αυτό συμβαίνει λόγω απρόβλεπτων εξελίξεων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως μία νέα νομοθετική διάταξη, αντιδράσεις από τους εργαζομένους ή τις ομάδες των άμεσα ενδιαφερομένων που αντίκεινται στην εφαρμογή της στρατηγικής. Τέτοιες εξελίξεις συχνά οδηγούν στην εμφάνιση νέας στρατηγικής που αντικαθιστά κατά κάποιο τρόπο την αρχική προγραμματισμένη στρατηγική, και ονομάζεται αναδυόμενη στρατηγική (emergent strategy).

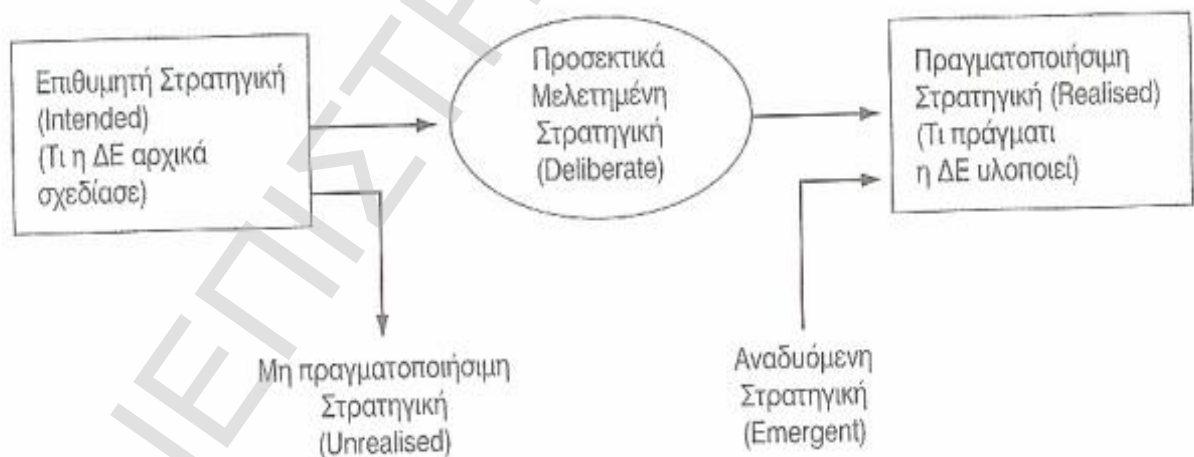
Μία αναδυόμενη στρατηγική μπορεί να προκύψει έπειτα από πρωτοβουλίες και ενέργειες των μάνατζερ μεσαίου επιπέδου παρά του ανωτάτου όπως αποδείχθηκε στην περίπτωση της Intel τη δεκαετία του 1980. Ενώ η Intel αρχικά εμφανίστηκε ως μία εταιρεία που η κύρια δραστηριότητα της ήταν η πώληση τσιπ μνήμης (DRAMs, EPROMs), έγινε η κορυφαία εταιρεία παραγωγής μικροεπεξεργαστών στον κόσμο χάρη στην πρωτοβουλία αρκετών μάνατζερ μεσαίου επιπέδου που έδωσαν έμφαση στη χρήση μιας νέας τεχνολογικής διαδικασίας που ευνοούσε την επιστήμη της λογικής και τους μικροεπεξεργαστές παρά τα τσιπ μνήμης.

Η στρατηγική επομένως δεν είναι απλά μια καλή ιδέα, μία δήλωση ή ένα σχέδιο. Σχετίζεται με το τελικό αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας, δηλαδή με το αν τελικά υλοποιείται και σε ποιο βαθμό. Για αυτό το λόγο, αρκετοί συγγραφείς συμφωνούν στην άποψη ότι η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένα *υπόδειγμα αποφάσεων, αλλά και πράξεων*. Το υπόδειγμα περιλαμβάνει

τις επιθυμητές στρατηγικές που τελικά πραγματοποιούνται αφού πρωτίτερα αποτελέσουν προσεκτικά μελετημένες στρατηγικές, μαζί με τις αναδυόμενες στρατηγικές που προκύπτουν, όπως απεικονίζεται παρακάτω στο διάγραμμα 1.3.

Χαρακτηριστικά ο Fred Nickols (2003) αναφέρει ότι η στρατηγική είναι εκτέλεση (“strategy is execution”), δίνοντας έμφαση στην επιλογή (αποφάσεις) της σωστής στρατηγικής αλλά και στη σωστή εκτέλεση της (πράξεις) (“doing the right thing right”).

Οι Mintzberg και Waters (1985) θέλοντας να δώσουν έμφαση στο γεγονός ότι η στρατηγική μεταβάλλεται και διαμορφώνεται ανάλογα με τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους, υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι «ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο».



Διάγραμμα 1.3 Μελετημένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό παράδειγμα για τη σχέση ανάμεσα στις μελετημένες και αναδυόμενες στρατηγικές αποτελεί η περίπτωση της εταιρείας Honda. Η αρχική προγραμματισμένη στρατηγική της ήταν η δημιουργία μιας θυγατρικής εταιρείας με σκοπό να ανταγωνιστεί στην αγορά μεγάλου κυβισμού μοτοσικλετών (250 και 350 cc).

Όμως, οι μεγάλοι κυβισμού μοτοσικλότες δεν είχαν την απήχηση που περίμεναν τα στελέχη της Honda. Όταν τα προβλήματα που παρουσίαζαν οι μεγάλες μηχανές πολλαπλασιάστηκαν, τα στελέχη της εταιρείας αποφάσισαν να αλλάξουν το αρχικό τους σχέδιο και να ακολουθήσουν μία αναδυόμενη στρατηγική, αυτή της προώθησης μικρού κυβισμού μοτοποδηλάτων. Αν και στην αρχή τα στελέχη της Honda ήταν αρνητικά σε μία τέτοια αλλαγή, γιατί θεώρησαν ότι θα προκληθεί σύγχυση στους πελάτες για την εικόνα της εταιρείας και υπήρχε και ο φόβος «κανιβαλισμού» των προϊόντων, τελικά έλαβαν τις ριζικές στρατηγικές αποφάσεις. Το αποτέλεσμα ήταν δικαιωτικό καθώς έως το 1964, ένα στα δύο μοτοποδήλατα που πουλιόταν στην Αμερική, ήταν Honda.

Η περίπτωση της Honda φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις αρκετές φορές στην πορεία τους πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές που ίσως είναι εντελώς αντίθετες με το αρχικό σχέδιο τους, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές. Αυτό βέβαια συμβαίνει μόνο όταν τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν εμμένουν στην υλοποίηση της προγραμματισμένης στρατηγικής αλλά λαμβάνοντας υπ' όψη τις μεταβολές του περιβάλλοντος δε διστάζουν να ακολουθήσουν μία νέα αναδυόμενη στρατηγική με μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία.

Πρέπει όμως να τονιστεί, ότι η αναδυόμενη στρατηγική δεν υποκαθιστά την ανάγκη ύπαρξης μίας προγραμματισμένης στρατηγικής και ενός αρχικού σχεδίου. Αναφέρεται απλώς στον τρόπο με τον οποίο μια προγραμματισμένη στρατηγική επιδέχεται αλλαγές λόγω επιρροών από παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της. Είναι προφανές ότι όσο πιο ευμετάβλητο και πολυτάραχο είναι το περιβάλλον της, η διοίκηση της πρέπει να έχει υπόψη της τις αναδυόμενες στρατηγικές και να διακρίνεται από ευελιξία.

1.4.2. Η επιβαλλόμενη στρατηγική (imposed strategy)

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις στις οποίες τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με την επιβολή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικές δυνάμεις. Οι κυβερνήσεις μπορούν να επιβάλλουν σε μία επιχείρηση μία συγκεκριμένη στρατηγική πορεία ή κατεύθυνση, για παράδειγμα στο δημόσιο τομέα ή σε κάποιους κλάδους που το κράτος ασκεί άμεσο και έντονο έλεγχο, ή όταν αποφασίσουν να άρουν τον έλεγχο ή να προχωρήσουν σε ιδιωτικοποίηση μιας επιχείρησης του δημοσίου.

Ακόμη, μια πολυεθνική επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί σε διάφορες περιοχές, μπορεί να υπόκειται σε κυβερνητικούς περιορισμούς όσον αφορά σε κοινοπραξίες ή τοπικές συμμαχίες. Επίσης στις περιπτώσεις όπου η στρατηγική μιας θυγατρικής εταιρείας καθορίζεται από τη γενική στρατηγική κατεύθυνση της μητρικής εταιρείας θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι έχουμε μια μορφή επιβαλλόμενης στρατηγικής.

Οι κυβερνήσεις έχουν ισχυριστεί ότι πολλές φορές η επιβολή μιας στρατηγικής είναι ένας τρόπος για να ξεφύγουν κάποιες επιχειρήσεις από στρατηγικό ή οικονομικό αδιέξοδο στο οποίο κατέληξαν ακολουθώντας στρατηγικές που αναπτύχθηκαν με βάση εμπειρίες του παρελθόντος. Επίσης ένα άλλο επίμαχο θέμα είναι ότι η επιβολή μιας στρατηγικής δίνει κίνητρα για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, παρέχοντας επαρκείς αρχές ηθικής και οδηγίες για αλλαγές.

1.5. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) είναι διαφορετικό στη φύση του σε σχέση με άλλες πτυχές του μάνατζμεντ. Το πεδίο αναφοράς του (scope) είναι μεγαλύτερο από το πεδίο οποιασδήποτε περιοχής του μάνατζμεντ που ασκείται σε λειτουργικό επίπεδο (operational management). Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά στην πολυπλοκότητα που προκύπτει από

αβέβαιες και έκτακτες καταστάσεις με μακροχρόνιες επιπτώσεις για την επιχείρηση συνολικά, παρά για κάποιο συγκεκριμένο τμήμα/λειτουργία της μεμονωμένα.

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων έρχονται αντιμέτωπα με μία σημαντική πρόκληση να αποκτήσουν την ικανότητα να εξετάζουν και να αναλύουν μία κατάσταση σε σχέση με τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που θα έχει συνολικά στην επιχείρηση (κυρίως στην επίδοση της) και όχι απλά στο τμήμα που είναι υπεύθυνα, να λαμβάνουν κατάλληλες αποφάσεις και στη συνέχεια να δραστηριοποιούνται ανάλογα.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ επομένως δεν αφορά απλά στη διαχείριση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για μείζονα θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αλλά και στη διασφάλιση ό,τι η στρατηγική τίθεται προς εφαρμογή. Σχετίζεται με το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων που θα ληφθούν και των ενεργειών που θα εκτελεστούν προσβλέποντας όχι απλά στην επιβίωση της επιχείρησης στο παρόν αλλά και στο να είναι επιτυχημένη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Οι συνεχείς όμως μεταβολές του πολυτάραχου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση δημιουργούν την ανάγκη αλλαγής και προσαρμογής καθώς οι απαιτήσεις του παρόντος και του μέλλοντος διαφέρουν. Με το στρατηγικό μάνατζμεντ η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνίζεται με επιτυχία στο παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία της, ενώ παράλληλα μπορεί να εξισορροπεί τις αλλαγές εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (διαχείριση της αλλαγής- management of change).

1.6. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετά υποδείγματα σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ένα από αυτά τα υποδείγματα, που θεωρείται ορθολογικό, συνδυάζει δύο από τις τρεις κυριότερες προσεγγίσεις που έχουν

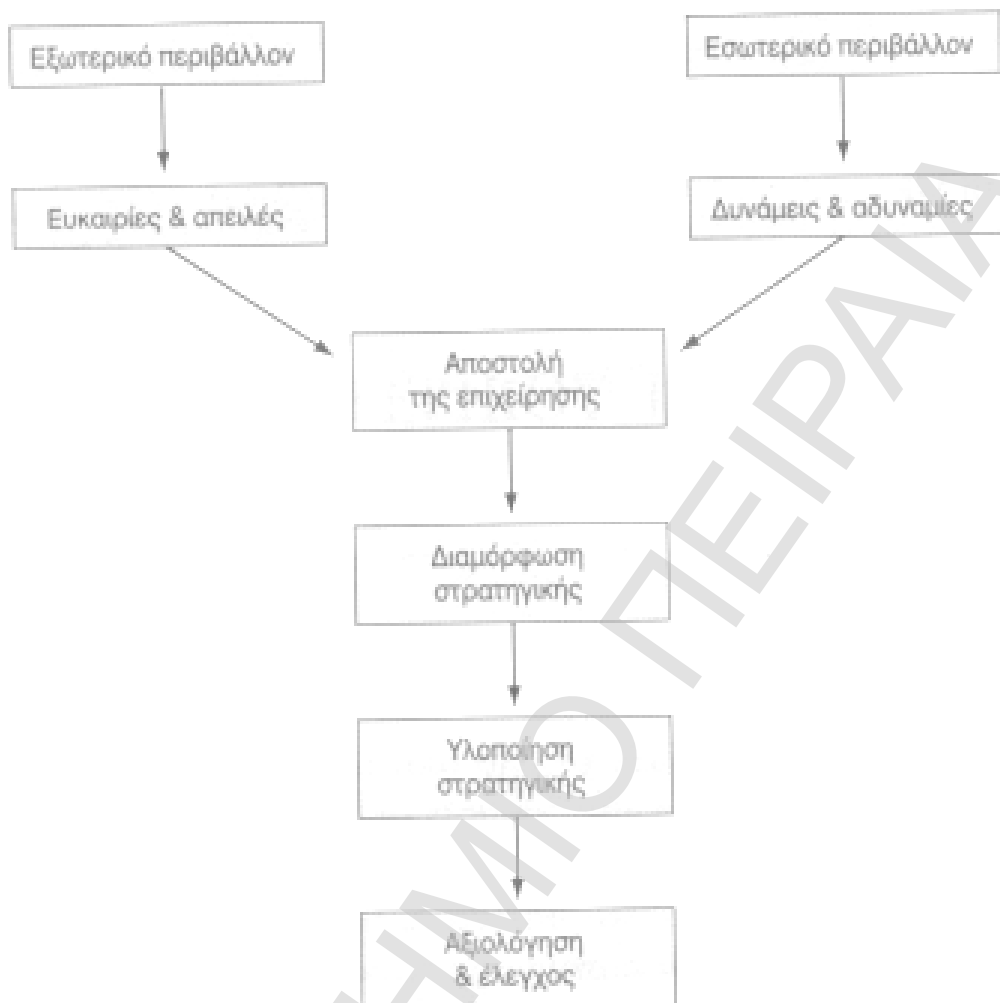
διατυπωθεί ως τώρα στην επιστημονική βιβλιογραφία για τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Η πρώτη προσέγγιση είναι το υπόδειγμα *του περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης (Environmental Determinism Industrial ή Organization Model)*. Οι υποστηρικτές αυτής της σχολής σκέψης (συμπεριλαμβανομένου και του Michael Porter) θεωρούν ότι η επιχείρηση επηρεάζεται έντονα από παράγοντες του επιχειρησιακού της περιβάλλοντος και πρέπει να προσαρμόζεται με αυτούς καθώς καθορίζουν και την επίδοσή της.

Η δεύτερη προσέγγιση, υποστηρίζει ότι η στρατηγική που θα ακολουθηθεί καθορίζεται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα από τις διακεκριμένες ή μοναδικές ικανότητες (core competencies) που έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. (*θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων-Resource based Theory*).

Το υπόδειγμα αυτό αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια (διάγραμμα 1.4):

- α) Την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (external and internal environmental scanning)
- β) Τη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation)
- γ) Την υλοποίηση - εφαρμογή της στρατηγικής (strategy implementation)
- δ) Την αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων (evaluation and control)



Διάγραμμα 1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ
 Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

1.6.1. Ανίχνευση επιχειρησιακού περιβάλλοντος

1.6.1.1. Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές και παράγοντες, που οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δε βρίσκονται σε θέση να επηρεάσουν προς όφελος τους. Διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, στο *ευρύτερο μακρο-περιβάλλον* (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί π.χ. στην ίδια χώρα) και στο *μικρο-περιβάλλον* (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

α) το οικονομικό περιβάλλον (Α.Ε.Π., προσφορά χρήματος, επίπεδα ανεργίας, επίπεδα μισθών, διάθεση εισοδήματος, διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών και το ανάλογο κόστος, πληθωριστικές τάσεις, σταθερότητα /υποτίμηση/ανατίμηση εθνικών νομισμάτων, ύψος πραγματοποιηθέντων επενδύσεων)

β) το τεχνολογικό περιβάλλον (εθνικές και βιομηχανικές δαπάνες για την έρευνα και την ανάπτυξη, ανακαλύψεις της επιστήμης, βελτίωση μεθόδων παραγωγής και παραγωγικότητας, πρόοδος της αυτοματοποίησης, προστασία ευρεσιτεχνιών, πρόοδος της επεξεργασίας δεδομένων)

γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον (νομοθεσία για μονοπώλια, ανταγωνισμό και προστασία του περιβάλλοντος, κυβερνητική σταθερότητα, αντιλήψεις και πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας δραστηριοποίησης, κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου, πολιτικές συμφωνίες σε περιφερειακό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο)

δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον (αλλαγές στον τρόπο ζωής, σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα, στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ, ηθικοί κανόνες και κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, ισότητα μειονοτήτων, εγκληματικότητα)

ε) το δημογραφικό περιβάλλον (ρυθμός αύξησης του πληθυσμού /υπογεννητικότητα, ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής)

στ) το παγκόσμιο περιβάλλον (νέες διεθνείς αγορές, αλλαγές σε υφιστάμενες αγορές, διεθνή χαρακτηριστικά αγορών)

Για τη μελέτη αυτών των διαστάσεων, υπάρχει ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο, η ανάλυση PEST -DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global). Η ανάλυση αυτή εξετάζει συγκεκριμένα στοιχεία-παράγοντες των επιμέρους διαστάσεων, μερικά από τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω.

Με τη βοήθεια της ανάλυσης αυτής, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές αλλαγές στο ευρύτερο μακρο-περιβάλλον της και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί κατάλληλα για να προσαρμοστεί σε αυτές.

Όσον αφορά στην ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος (κλαδικού), πολύ χρήσιμο εργαλείο είναι το πλαίσιο της δομικής ανάλυσης ενός κλάδου (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter's 5 Forces Model), μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε πτυχές του ανταγωνισμού σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Ένα επιπλέον χρήσιμο αναλυτικό εργαλείο είναι η ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic group analysis) για επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, που θα εξεταστεί σε ξεχωριστή ενότητα όπως και το υπόδειγμα του Porter.

1.6.1.2. Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με παραμέτρους, οι οποίες διαμορφώνουν την εικόνα της επιχείρησης.

Αυτές είναι η *δομή* (structure), η *κουλτούρα* (culture) και οι *πόροι* (resources) της επιχείρησης.

Ø Η *δομή* (που αποτυπώνεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης) αναφέρεται στον ιεραρχικό τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης όσον αφορά σε θέματα εξουσίας, επικοινωνίας και εργασίας. Ονομάζεται και διάταξη εντολής (chain of command).

∅ Η *κουλτούρα* του οργανισμού αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, των αντιλήψεων και πεποιθήσεων, των προσδοκιών και φιλοδοξιών αλλά και των αποδεκτών τρόπων συμπεριφοράς. Η *κουλτούρα* της κάθε επιχείρησης την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

∅ Οι *πόροι* της επιχείρησης περιλαμβάνουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους, φυσικούς πόρους (εγκαταστάσεις, τοποθεσία, πρώτες ύλες), τεχνολογικούς πόρους και ανθρώπινους πόρους.

Η ανάλυση των στοιχείων που προκύπτουν από την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αλλά και του εξωτερικού (μακρο και μικρο-περιβάλλοντος), μπορούν να φανερώσουν στα στελέχη μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες καθώς επίσης δυνητικές ευκαιρίες και πιθανές απειλές αντίστοιχα.

Ο πιο απλός τρόπος σε αυτήν την προσπάθεια είναι μέσω της ανάλυσης SWOT [Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές)]. Η ανάλυση αυτή εξάγει συμπεράσματα τα οποία λαμβάνει υπ' όψη της η επιχείρηση για να διαμορφώσει τη στρατηγική της.

1.6.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης χαράζει τη στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει. Οι αποφάσεις και οι ενέργειες των στελεχών είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της (δήλωσης) αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό εφικτών *αντικειμενικών σκοπών*, την ανάπτυξη *στρατηγικών*, την ανάπτυξη *πολιτικών*.

Ø (Δήλωση) Αποστολή(ς) της επιχείρησης (Mission Statement). Η αποστολή της επιχείρησης με απλά λόγια είναι ο λόγος της ύπαρξης της. Πιο αναλυτικά η δήλωση αποστολής πρέπει να ορίζει τον πρωταρχικό και μοναδικό σκοπό που τη διαχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις του είδους, σε ποιο τομέα ή τομείς δραστηριοποιείται και σε ποια τμήματα αγοράς απευθύνεται και προσφέρει προϊόντα ή και υπηρεσίες (what business are we in?). Επιπλέον μπορεί να περιλαμβάνει τη φιλοσοφία της εταιρείας σχετικά με τον τρόπο που δραστηριοποιείται και μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους της. Συνδυασμένη με το όραμα (vision) απαντά και στο τι φιλοδοξεί να πετύχει η επιχείρηση στο απώτερο μέλλον. Πληροφορεί λοιπόν τις ομάδες άμεσα ενδιαφερομένων ποια είναι και τι κάνει η επιχείρηση στο παρόν και που θα ήθελε να φθάσει στο μέλλον.

Ø Αντικειμενικοί Σκοποί (Objectives). Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν τι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μέχρι πότε χρονικά και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ποσοτικοποιήσιμοι. Επομένως οι αντικειμενικοί σκοποί χρειάζεται να είναι σαφείς ώστε να κατανοούνται από το σύνολο των εμπλεκόμενων στην επίτευξή τους, ρεαλιστικοί (εφικτοί) και μετρήσιμοι. Ένα παράδειγμα αντικειμενικού σκοπού είναι η αύξηση ετήσιων πωλήσεων κατά 10% ετησίως. Η επίτευξη των σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση της αποστολής της.

Ø Στρατηγικές (Strategies). Μετά τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών σειρά έχουν οι επιμέρους στρατηγικές της επιχείρησης. Αρχικά διαμορφώνεται η επιχειρησιακή / εταιρική της στρατηγική (corporate strategy) που περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης.

Έπειτα διαμορφώνεται η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive/business strategy). Αυτή περιγράφει το πώς η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί στην αγορά της για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, διαμορφώνονται οι στρατηγικές των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης (functional strategies) από τα αντίστοιχα τμήματα της για την επίτευξη σκοπών (που τέθηκαν σε εταιρικό και επιχειρηματικό επίπεδο) μέσω μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των πόρων.

Οι στρατηγικές αυτές αναλύονται και στο υποκεφάλαιο 1.7.

Ø *Πολιτικές (Policies)*. Το τελευταίο βήμα είναι ο καθορισμός των πολιτικών (policies) της επιχείρησης, που είναι απόρροια της στρατηγικής. Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης συνδέοντας τα στάδια της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν αποφάσεις και εκτελούν ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις στρατηγικές. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση θα μπορούσε να θεσπίσει ως πολιτική της ότι «καμία πρόταση μείωσης κόστους δε θα γίνεται δεκτή αν εξασθενίζει την ποιότητα των προϊόντων με οποιοδήποτε τρόπο».

1.6.3. Υλοποίηση-εφαρμογή της στρατηγικής

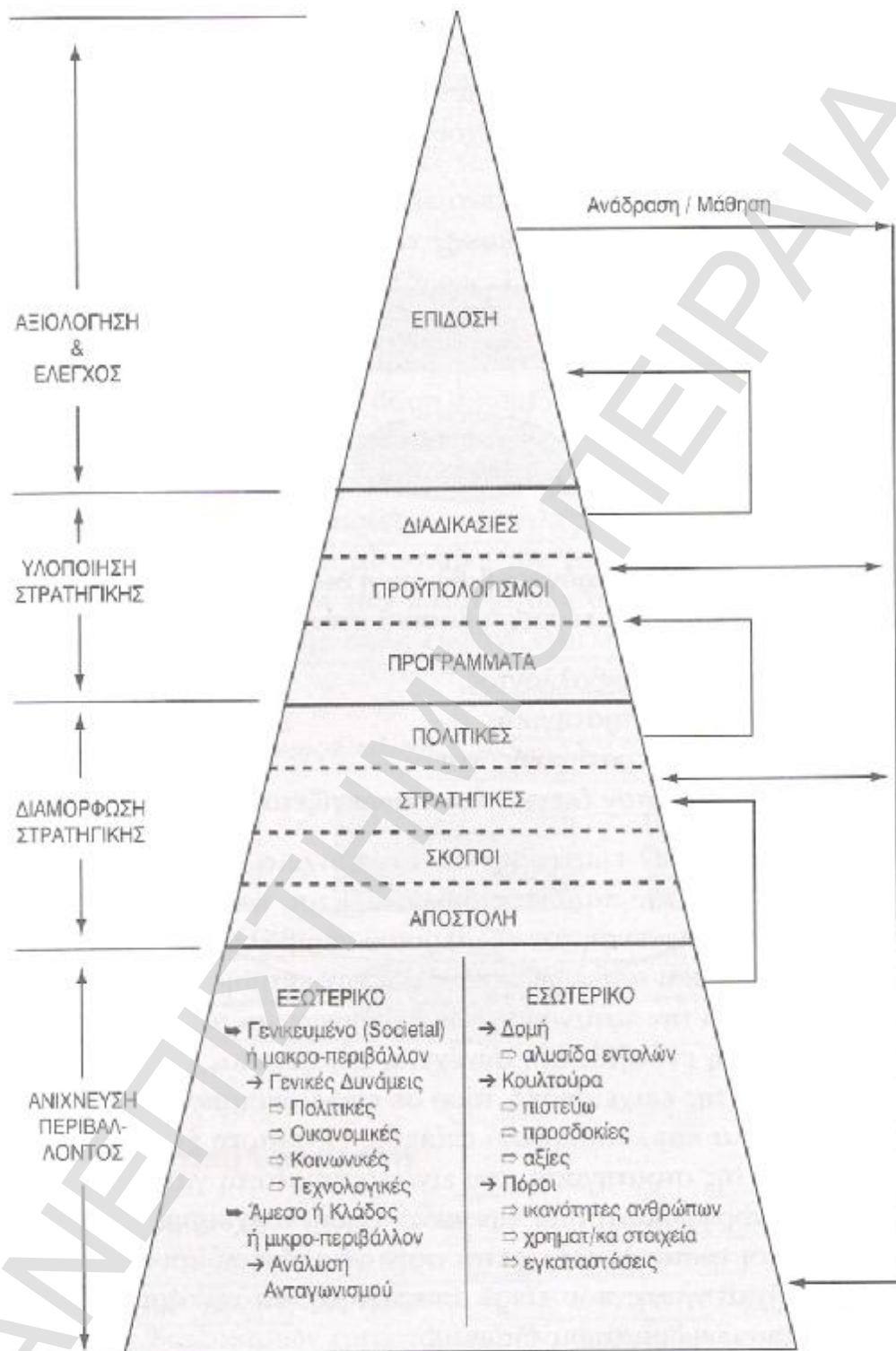
Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη συγκεκριμένων *προγραμμάτων (programs)*, *προϋπολογισμών (budgets)* και *διαδικασιών (procedures)*. Η σημασία αυτού του σταδίου είναι τεράστια καθώς η αποτυχία ή η επιτυχία της στρατηγικής στην πράξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτό. Εκτός από τις περιπτώσεις που χρειάζονται ριζικές αλλαγές που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης, η εφαρμογή της στρατηγικής γίνεται σε καθημερινή βάση από στελέχη μεσαίου και κατώτατου επιπέδου και η αξιολόγηση από τα στελέχη ανωτάτου επιπέδου.

- Ø *Προγράμματα (Programs)*. Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των απαιτούμενων διαδικασιών ή βημάτων για την πραγμάτωση ενός εφ' άπαξ στρατηγικού σχεδίου. Ένα πρόγραμμα προσανατολίζει τη στρατηγική δράση. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να οδηγήσει σε δραστικές αλλαγές. Έτσι τα προγράμματα είναι δυνατό να περιλαμβάνουν αναδιοργάνωση (restructuring) της επιχείρησης, αλλαγή στην εσωτερική εταιρική κουλτούρα ή φιλοσοφία, ξεκίνημα μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας, προσπάθεια δημιουργίας και προώθησης ενός νέου προϊόντος κ.λ.π.
- Ø *Προϋπολογισμοί (Budgets)*. Ο προϋπολογισμός που χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο είναι μία λεπτομερής κοστολογική έκφραση ενός προγράμματος, μια ανάλυση σε όρους κόστους –κέρδους. Οι επιχειρήσεις προτού εγκρίνουν ένα πρόγραμμα απαιτούν να υπάρχει ένα συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης που θα πραγματοποιήσουν. Ο προϋπολογισμός λειτουργεί ως ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί αλλά και καθορίζει με χρηματοοικονομικές αναλύσεις εκ των προτέρων τις αναμενόμενες μελλοντικές οικονομικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.
- Ø *Διαδικασίες (Procedures)*. Διαδικασίες, ή μερικές φορές αναφερόμενες και ως «τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες» (Standard Operating Procedures), καλείται ένα σύστημα διαδοχικών απλών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια πως θα γίνει μία συγκεκριμένη εργασία. Ουσιαστικά περιγράφουν με λεπτομέρεια την υλοποίηση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Π.χ. μπορούμε να ορίσουμε συγκεκριμένες διαδικασίες για τον εφοδιασμό της παραγωγικής μας δραστηριότητας με πρώτες ύλες. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

1.6.4. Αξιολόγηση και έλεγχος

Στο τελικό αυτό στάδιο, η επιχείρηση αξιολογεί την υλοποίηση της στρατηγικής της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και συγκρίνει τα πραγματικά τελικά αποτελέσματα (actual results) των δραστηριοτήτων με τα επιθυμητά αποτελέσματα, σύμφωνα με τους στόχους που είχε θέσει. Τα στελέχη όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν τις προκύπτουσες πληροφορίες για να κάνουν διορθωτικές ενέργειες και να επιλύσουν τα οποιαδήποτε προβλήματα. Επίσης υπάρχει και η περίπτωση να διαπιστωθεί ότι χρειάζεται επανασχεδιασμός μέρους ή ολόκληρης της στρατηγικής από την αρχή. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ μπορεί να επισημάνει αδυναμίες σε προηγούμενα εφαρμοζόμενα στρατηγικά σχέδια και έτσι να οδηγήσει στην επανεκκίνηση της όλης διαδικασίας από το αρχικό στάδιο.

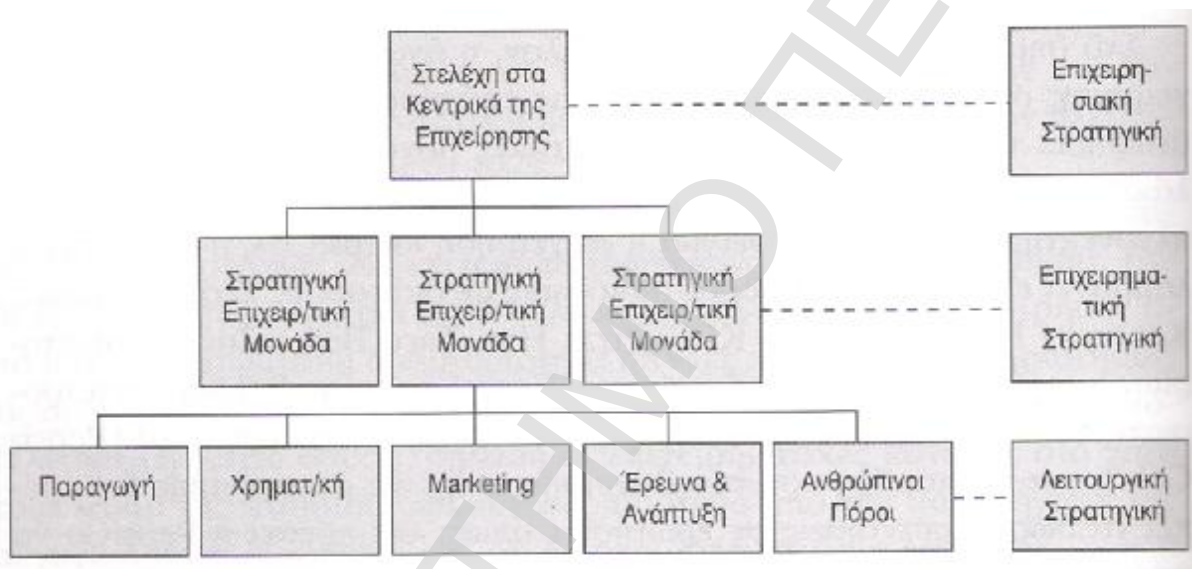
Ακολουθεί το διάγραμμα 1.5 στο οποίο απεικονίζεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ με τα στάδια και τα επιμέρους στοιχεία του κάθε σταδίου.



Διάγραμμα 1.5 Αναλυτικό υπόδειγμα στοιχείων του στρατηγικού μανάτζμεντ
 Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μανάτζμεντ», 2002

1.7. Τρία επίπεδα στρατηγικής

Στα πλαίσια μιας διευρυμένης (diversified), πολυμηματικής επιχείρησης υπάρχουν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής : το επιχειρησιακό ή εταιρικό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό ή επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy) (διάγραμμα 1.6).



Διάγραμμα 1.6 Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής πολυμηματικής επιχείρησης
Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

1.7.1. Επιχειρησιακό επίπεδο

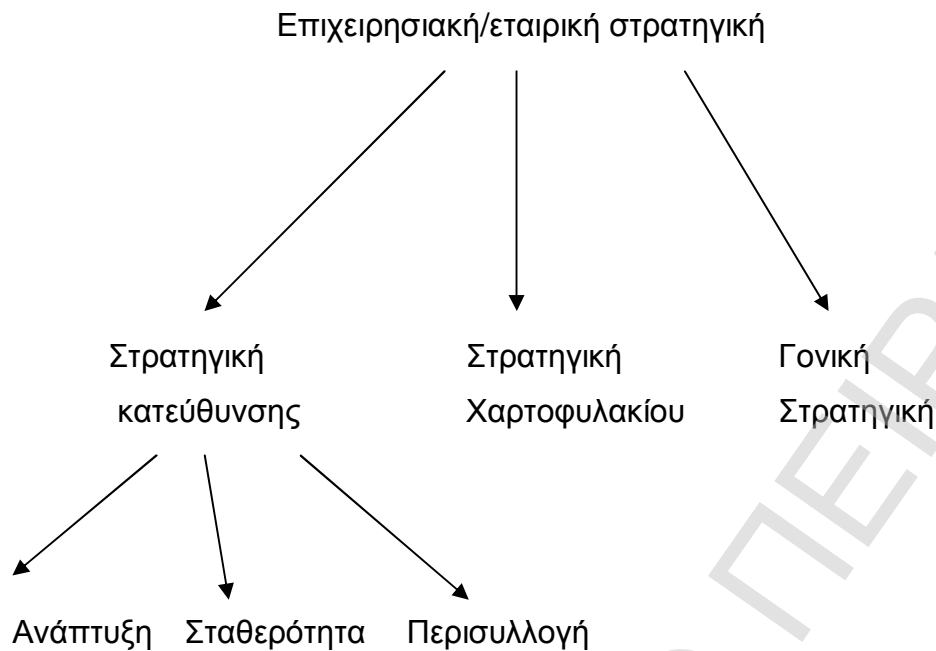
Σε αυτό το επίπεδο διαμορφώνεται η επιχειρησιακή/εταιρική στρατηγική, δηλαδή η στρατηγική που αφορά συνολικά την επιχείρηση και καθορίζει την κατεύθυνση της σχετικά με τη γενική της στάση απέναντι στην ανάπτυξη και στη διαχείριση των επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική πιο αναλυτικά ασχολείται με τρία αλληλεξαρτώμενα κύρια θέματα που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης (διάγραμμα 1.7).

- ∅ Τον γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη (*growth*), τη σταθερότητα (*stability*) ή την περισυλλογή (*retrenchment*), που αφορά στην λεγόμενη *στρατηγική κατεύθυνσης* (*directional strategy*)
- ∅ Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων της, που αφορούν στην λεγόμενη *στρατηγική χαρτοφυλακίου* (*portfolio strategy*)
- ∅ Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων, που αφορά στην λεγόμενη *γονική στρατηγική* (*parenting strategy*).

Όσον αφορά στη *στρατηγική κατεύθυνσης* μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών (*grand strategies*) που μπορούν να ακολουθηθούν από την επιχείρηση. (διάγραμμα 1.7).

- ∅ *Στρατηγικές ανάπτυξης* (*growth strategies*), που αφορούν στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες
- ∅ *Στρατηγικές σταθερότητας* (*stability strategies*), που αφορούν στη διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων και την αντίθετη στάση προς τις αλλαγές
- ∅ *Στρατηγικές περισυλλογής* (*retrenchment strategies*), που αφορούν στη μείωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης



Διάγραμμα 1.7 Τα στοιχεία της επιχειρησιακής/εταιρικής στρατηγικής

1.7.2. Επιχειρηματικό επίπεδο

Στο επιχειρηματικό επίπεδο (ή επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων) διαμορφώνονται οι επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές (business/ competitive/ generic strategies) ξεχωριστά για κάθε μία από τις Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Strategic Business Units) της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει και να διατηρήσει η κάθε μία τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον αντίστοιχο κλάδο που δραστηριοποιείται.

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται επιμέρους σε στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) και σε στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy), καθώς και σε δύο ακόμη παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος (cost focus strategy) και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy).

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους βασίζεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αποκτήσουν την ικανότητα να παράγουν ένα προϊόν ή υπηρεσία σε συγκριτικά χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους και να έχουν τη δυνατότητα να το προσφέρουν στην αγορά με πολύ χαμηλές και ανταγωνιστικές τιμές.

Η στρατηγική διαφοροποίησης στηρίζεται στη δημιουργία ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας) που διαθέτει (πραγματικά ή αντιληπτά από τον πελάτη) μοναδικά χαρακτηριστικά που το κάνουν να ξεχωρίζει, ώστε τελικά να θεωρείται από τον πελάτη καλύτερης ποιότητας ή μεγαλύτερης «αξίας» συγκριτικά με άλλα και επομένως να επιτρέπει στις επιχειρήσεις τη διάθεσή του σε σχετικά υψηλές τιμές.

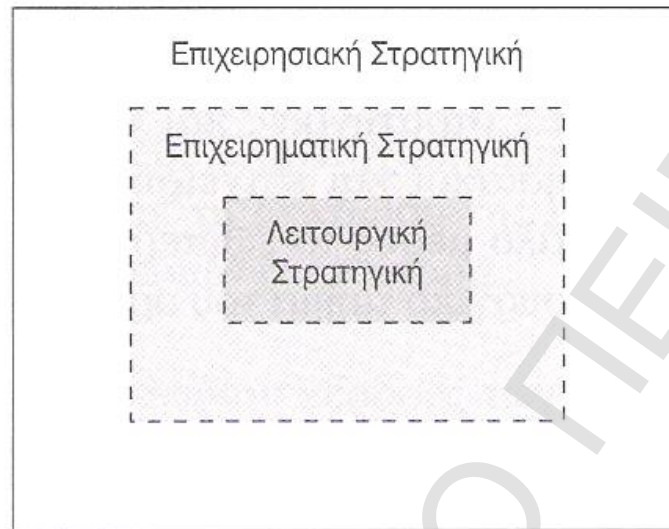
Η στρατηγική εστίασης έχει ως βασική της ιδέα την ικανοποίηση των απαιτήσεων ενός συγκεκριμένου τμήματος αγοράς από την επιχείρηση με πιο αποτελεσματικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της και μπορεί να συνδυαστεί με μία από τις παραπάνω στρατηγικές οπότε και μιλάμε για στρατηγική εστίασης στο κόστος και στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση.

1.7.3. Λειτουργικό επίπεδο

Τέλος στο λειτουργικό επίπεδο διαμορφώνονται οι λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies), δηλαδή οι στρατηγικές των επιμέρους λειτουργιών (τμημάτων) της κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Αφορούν στην ανάπτυξη και διατήρηση μιας «διακεκριμένης ικανότητας» (distinctive competence) που προσδίδει στην εταιρεία (ή την επιχειρηματική μονάδα) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως προαναφέρθηκε τα επίπεδα της στρατηγικής είναι αλληλεξαρτώμενα και επομένως η στρατηγική που αποφασίζεται ότι θα ακολουθηθεί σε κάθε επίπεδο θέτει περιορισμούς ως προς τη διαμόρφωση της στο αμέσως κατώτερο επίπεδο. Υπάρχει δηλαδή ένα είδος ιεραρχίας και έτσι η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να είναι σύμφωνη με την επιχειρησιακή

στρατηγική και η λειτουργική να είναι σύμφωνη με την ανταγωνιστική και κατ' επέκταση με την επιχειρησιακή στρατηγική. (διάγραμμα 1.8)



*Διάγραμμα 1.8 Οι περιορισμοί των επιπέδων της στρατηγικής
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε πως το πρώτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος. Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, είναι απαραίτητη μια ολοκληρωμένη ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος (κλάδου) της επιχείρησης για τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να γίνει με τη βοήθεια αρκετών υφιστάμενων τεχνικών, μία εκ των οποίων είναι το υπόδειγμα/μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M.Porter. Το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (“structural analysis of an industry”) ή πιο απλά υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (“Porter’s five forces model”). Επιπρόσθετα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση στρατηγικών ομάδων που είναι χρήσιμη για την ομαδοποίηση επιχειρήσεων ενός κλάδου. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να δώσει έμφαση σε αυτά τα δύο εργαλεία για την ανάλυση ενός κλάδου.

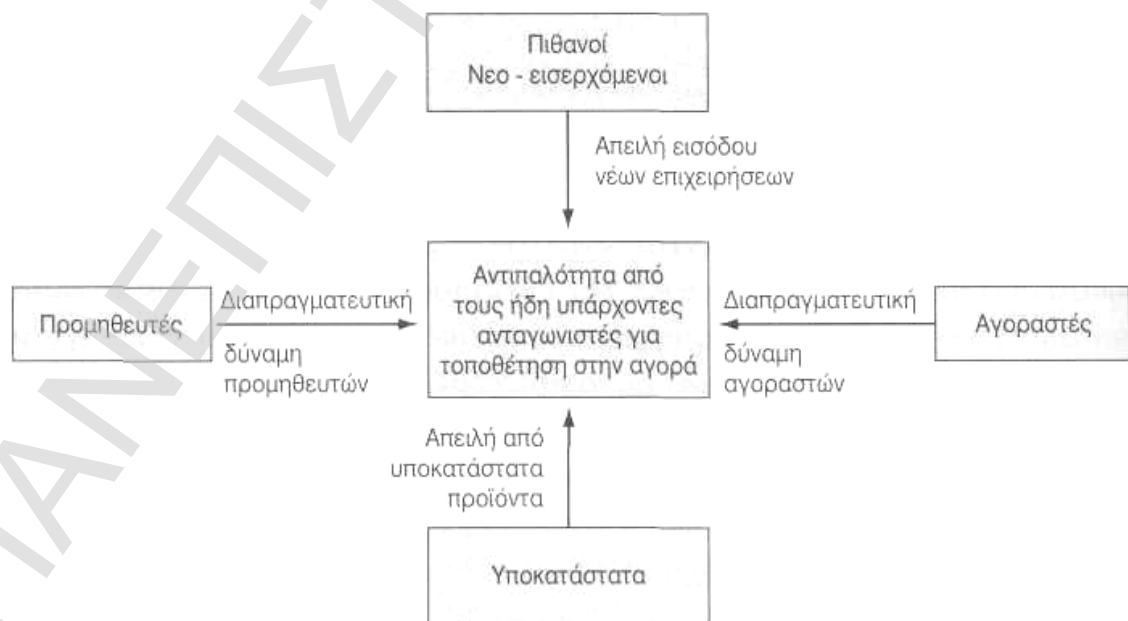
2.2. Η προσέγγιση του Porter στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος

Ο Michael Porter (1980) υποστηρίζει ότι ένα από τα θεμελιώδη ζητήματα που απασχολούν μία επιχείρηση είναι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις/παράγοντες (διάγραμμα 2.1), που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατό μία

επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του. (Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή, ή σταθερά μειούμενη.)

Τονίζεται ότι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αναφέρεται στον κλάδο και όχι σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις για τις οποίες γίνεται λόγος είναι οι εξής:

- ∅ Η απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στον βιομηχανικό κλάδο
- ∅ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ∅ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ∅ Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ∅ Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων



Διάγραμμα 2.1 Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

2.2.1. Απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στον βιομηχανικό κλάδο

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο, τόσο μεγαλύτερος κίνδυνος υπάρχει για την κάθε επιχείρηση να μειωθεί το μερίδιο αγοράς της. Ως εκ τούτου κάθε υφιστάμενη επιχείρηση ενός κλάδου προσπαθεί να εμποδίσει την είσοδο δυνητικών νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων σε αυτόν.

Το κατά πόσο μεγάλη ή μικρή είναι η απειλή εισόδου εξαρτάται από τα παρακάτω στοιχεία:

- Οικονομίες κλίμακας (δηλαδή τα οφέλη που προκύπτουν από τη μείωση κόστους ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος λόγω αυξημένης ποσότητας παραγωγής). Οι δυνητικές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις διστάζουν να εισέλθουν στον κλάδο όταν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν οικονομίες κλίμακας.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο (πραγματοποίηση επενδύσεων, έξοδα λειτουργιών). Αν τα απαιτούμενα κεφάλαια δεν είναι διαθέσιμα ή οι επενδύσεις δεν αποδίδουν άμεσα δύσκολα η επιχείρηση θα θελήσει να εισέλθει στον κλάδο.
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος (know-how της παραγωγής, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, καμπύλη εμπειρίας, τεχνογνωσία). Συχνά όταν υπάρχουν τέτοια πλεονεκτήματα για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν έχουν δυνατότητα να γίνουν ανταγωνιστικές και αποφασίζουν να μην εισέλθουν στον κλάδο.
- Διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας. Όσο αυξημένος είναι ο βαθμός της διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών των υφισταμένων επιχειρήσεων τόσο πιο πιστούς πελάτες έχουν και τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να τους προσελκύσουν.
- Πρόσβαση στα κανάλια/δίκτυα διανομής. Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής απαγορεύει στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις την είσοδο.

- Νομικοί/κυβερνητικοί περιορισμοί. Η κυβέρνηση μπορεί να ελέγξει, να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους μέσω κανονισμών.
- Αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις (μείωση/πόλεμος τιμών, αύξηση διαφήμισης, αξιοποίηση διαθέσιμων κεφαλαίων και πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας). Τα στελέχη των δυνητικών εισερχόμενων πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψη τους το πόσο άμεση και ισχυρή θα είναι η αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα από αυτές που έχουν μεγάλα μερίδια αγοράς στον κλάδο.

2.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Τα έξοδα για προμήθειες σε αρκετούς κλάδους αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας.

Το κατά πόσο μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα παρακάτω στοιχεία:

- Ο αριθμός των προμηθευτών. Όσο μικρότερος ο αριθμός τόσο αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη τους, δηλαδή υπάρχει μια σχέση αντιστρόφως ανάλογη.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Ένας μικρού μεγέθους και επομένως λιγότερο σημαντικός αγοραστής αυξάνει τη δύναμη των προμηθευτών.
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών του προμηθευτή. Ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης/μοναδικότητας συνεπάγεται αυξημένη δύναμη προμηθευτή. Ομοίως αυξάνεται και όταν το προϊόν αποτελεί απαραίτητη εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Κόστος μετακίνησης (switching cost). Το υψηλό κόστος μετακίνησης, δηλαδή το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τον αγοραστή όταν

- προτιμήσει ένα νέο προμηθευτή, αυξάνει τη δύναμη του προμηθευτή.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων/υπηρεσιών των προμηθευτών μέσω εναλλακτικών πηγών. Η μη ύπαρξη εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού οδηγεί στην αύξηση της δύναμης των προμηθευτών ενώ στα αντίθετα αποτελέσματα οδηγεί η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.
 - Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν υπάρχει τέτοια δυνατότητα οι προμηθευτές μπορούν να ανταγωνισθούν άμεσα τους πελάτες-αγοραστές τους και επομένως αυξάνει η δύναμη τους.

2.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται ολοένα και περισσότερο με αποτέλεσμα να επιθυμούν να αγοράζουν στις ίδιες ή και χαμηλότερες τιμές πιο ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες.

Το κατά πόσο μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα παρακάτω στοιχεία:

- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερου μεγέθους και πιο σημαντικός για τον προμηθευτή είναι ο αγοραστής τόσο αυξάνει η δύναμη του. Τέτοιες περιπτώσεις έχουμε όταν οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών.
- Ο αριθμός των προμηθευτών. Ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών σημαίνει και αύξηση στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Ο αριθμός των αγοραστών. Αντίθετα με την παραπάνω περίπτωση, όταν υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών τότε η δύναμή τους αυξάνει.
- Σχετική πληροφόρηση των αγοραστών (για το κόστος παραγωγής των προμηθευτών, για τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά). Η πλήρης πληροφόρηση για την κατάσταση που επικρατεί

στον κλάδο επιτρέπει στους αγοραστές να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση.

- Ευαισθησία των αγοραστών στις τιμές (π.χ. επειδή έχουν μικρά περιθώρια κέρδους). Αυξημένη ευαισθησία συνεπάγεται ότι οι αγοραστές πιέζουν περισσότερο για την επίτευξη χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες τους.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος (διαφοροποίηση, τυποποίηση, διαθεσιμότητα). Ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης/μοναδικότητας του προϊόντος δεν το καθιστά απαραίτητο στον αγοραστή και αυξάνει τη δύναμη του.
- Κόστος μετακίνησης (switching cost). Το χαμηλό κόστος μετακίνησης, αυξάνει τη δύναμη του αγοραστή.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Όταν υπάρχει τέτοια δυνατότητα, δηλαδή ο αγοραστής να είναι σε θέση να παράγει τις πρώτες ύλες, τα άλλα υλικά και τα εφόδια που αγοράζει από τον προμηθευτή, τότε αυξάνεται η δύναμη του.

2.2.4. Πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου δεν ανταγωνίζονται μόνο μεταξύ τους αλλά και με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες των προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου που αναλύεται.

Το κατά πόσο μεγάλη είναι η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα παρακάτω:

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων. Όταν η ποιότητα ή και η επίδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου, τότε αυξάνει η απειλή υποκατάστασης.
- Επίδραση της τιμής. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει μία ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων

επιχειρήσεων. Αν επομένως οι τιμές των προϊόντων την υπερβούν, τότε οι πελάτες πολύ πιθανόν να στραφούν προς τα υποκατάστατα, αν κρίνουν πως το κόστος μετακίνησης είναι μικρό για αυτούς.

- Τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα. Η προθυμία των πελατών να δοκιμάσουν υποκατάστατα προϊόντα καθιστά πιο έντονη την απειλή, όμως η ροπή αυτή είναι συνάρτηση του κόστους μετακίνησης και επομένως εξαλείφεται όταν αυτό είναι υψηλό.
- Διαφοροποίηση του προϊόντος σε σχέση με σημαντικά για τους αγοραστές χαρακτηριστικά (τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, διανομή του προϊόντος). Ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης συνεπάγεται μείωση της απειλής από τα υποκατάστατα.

2.2.5. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η συνεχής προσπάθεια των υφισταμένων επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς) προκαλεί την ένταση του ανταγωνισμού και συνήθως κάθε ανταγωνιστική κίνηση που γίνεται από μία επιχείρηση συνεπάγεται ανταγωνιστικές κινήσεις από τις υπόλοιπες του κλάδου.

Η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζει και την κερδοφορία του κλάδου. Χαμηλή ένταση παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις για μεγαλύτερη κερδοφορία ενώ η υψηλή ένταση μπορεί να οδηγήσει σε πόλεμο τιμών και να περιορίσει την κερδοφορία.

Ο βαθμός της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα παρακάτω στοιχεία:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Σε μία γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις πωλήσεις τους χωρίς να είναι απαραίτητο να προσελκύσουν πελάτες από άλλες επιχειρήσεις. Όταν όμως ο

ρυθμός ανάπτυξης αγοράς είναι χαμηλός, οι επιχειρήσεις θα πρέπει αναγκαστικά να ανταγωνιστούν έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς εις βάρος των μεριδίων αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

- Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών (δυναμικότητα, μέγεθος, αριθμός). Όταν οι επιχειρήσεις έχουν το ίδιο μέγεθος και ίση δυναμικότητα, τότε υπάρχει ο κίνδυνος για έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους. Επιπλέον όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των ανταγωνιστών τόσο αυξάνει η ένταση του ανταγωνισμού.
- Σταθερά κόστη, κόστη αποθήκευσης και φθαρτότητα προϊόντος. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας και επομένως υπάρχει μεγάλη προσφορά προϊόντος άρα και συμπίεση των τιμών και τελικά αύξηση της έντασης. Το ίδιο συμβαίνει και όταν το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό ή ακόμη και όταν το προϊόν είναι φθαρτό.
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς (υψηλή πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα, εξαγορές ανταγωνιστών). Οδηγούν σε διαταραχή της ισορροπίας ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση με αποτέλεσμα τον πόλεμο τιμών και τελικά την αύξηση του ανταγωνισμού.
- Βαθμός διαφοροποίησης στα προϊόντα/υπηρεσίες. Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο πιο μικρός ο βαθμός διαφοροποίησης γιατί οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης και «ενθαρρύνουν» πόλεμο τιμών. Αντίθετα η ένταση είναι χαμηλή όταν οι επιχειρήσεις έχουν επιτυχώς διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους.
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου από τον κλάδο. Αρκετές φορές επιχειρήσεις αναγκάζονται και να ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο με χαμηλά κέρδη ή ακόμη και ζημιά, λόγω υψηλών εμποδίων εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι οικονομικοί, στρατηγικοί, κοινωνικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες. Επειδή οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο προσφέροντας το προϊόν τους προκαλείται υπερβάλλουσα προσφορά με αποτέλεσμα την αύξηση της

έντασης του ανταγωνισμού.

2.2.6. Κριτική του υποδείγματος του Porter

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Παρά τη σπουδαιότητα του έχει δεχθεί πολλές κριτικές και έχει υποστηριχθεί ότι παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις.

Το σημαντικό για τις επιχειρήσεις δεν είναι να έχουν μία περιγραφή της παρούσας κατάστασης ενός κλάδου (που κατά πολλούς αυτή είναι η κύρια χρήση του υποδείγματος) αλλά και να έχουν πληροφόρηση σχετικά με τις δυνητικές μελλοντικές αλλαγές στις οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί αυτό και να γίνει πρόβλεψη των αλλαγών είναι να εξεταστεί σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ο κλάδος καθώς ανάλογα με το στάδιο διαφέρουν η ένταση και η φύση της κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις του Porter.

Παράλληλα πρέπει να εξεταστεί και η δυνατότητα των επιχειρήσεων να επηρεάσουν το περιβάλλον τους είτε σε μικρό είτε σε μεγαλύτερο βαθμό.

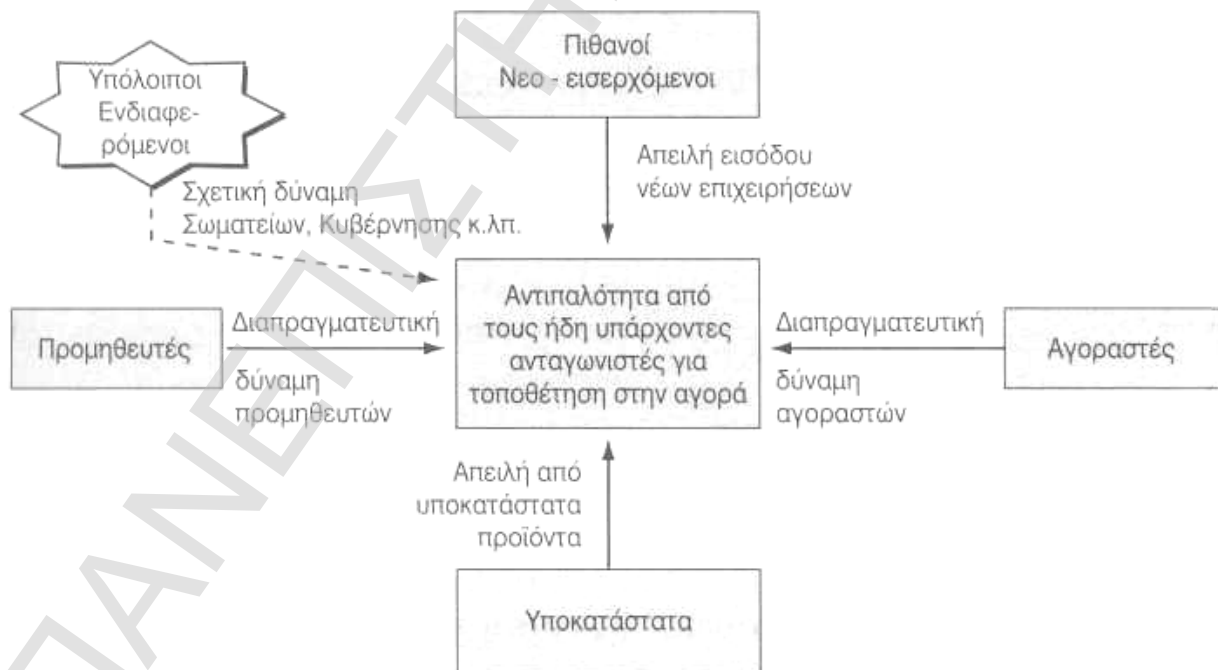
Επιπρόσθετα, το υπόδειγμα του Porter όπως υποστηρίζουν αρκετοί συγγραφείς παραλείπει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να συνεργαστούν μεταξύ τους αντί να ανταγωνιστούν έντονα μεταξύ τους. Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων οι συμμαχίες μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ένα μέσο για εισχώρηση σε νέες αγορές και μείωση της έντασης του ανταγωνισμού.

Τέλος το υπόδειγμα του Porter δε λαμβάνει υπ' όψη του τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης» το οποίο μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στο περιβάλλον.

2.2.7. Η έκτη δύναμη στο υπόδειγμα του Porter

Μετάπειτα συγγραφείς από τον Porter θέλοντας να καλύψουν τις αδυναμίες που είχαν παρατηρηθεί στο υπόδειγμά του, προσέθεσαν μια έκτη δύναμη, δημιουργώντας ένα τροποποιημένο υπόδειγμα, που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2.

Η έκτη αυτή δύναμη στο τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter ονομάζεται σχετική δύναμη υπολοίπων ομάδων ενδιαφερομένων. Περιλαμβάνει μία ποικιλία ομάδων ενδιαφερομένων του μικρο-περιβάλλοντος, όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινότητες, πιστωτές (αν δε συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές), εμπορικούς συλλόγους, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, σωματεία (αν δε συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές), μετόχους, εταιρείες ή κλάδους με συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Σημειώνεται πως η σημαντικότητα αυτών των ομάδων ενδιαφερομένων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.



Διάγραμμα 2.2 Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2002

2.3. Στρατηγικές Ομάδες (Strategic groups)

2.3.1. Εισαγωγή

Το βασικό στοιχείο που κάνει τις εταιρείες, που ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο, να διαφέρουν μεταξύ τους, είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθούν (competitive strategy), η οποία τους επιτρέπει να αντιδρούν στις επιδράσεις του περιβάλλοντος τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθηθεί καθορίζεται από τις κυριότερες δυνάμεις και τις αδυναμίες των εταιρειών (strengths & weaknesses). Επομένως, θα μπορούσε να προκύψει το συμπέρασμα ότι οι εταιρείες που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές είναι πιθανό να έχουν παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Αυτή η υπόθεση επιτρέπει το διαχωρισμό των εταιρειών ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά, τις επονομαζόμενες στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Ως εκ τούτου, καθεμία από αυτές τις ομάδες αποτελείται από παρόμοιες εταιρείες.

Γενικά οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία παράλληλα με τις ομοιότητες που εμφανίζουν ως προς την ακολουθούμενη στρατηγική. Συνήθως τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, να έχουν κοινούς στόχους αγοράς και να επηρεάζονται ή να αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

2.3.2. Συγγράμματα στρατηγικών ομάδων - Ορισμοί

Ο Hunt (1972) δημιούργησε την έννοια της στρατηγικής ομάδας ορίζοντας την ως «ομάδα εταιρειών μέσα σε ένα κλάδο που είναι σε υψηλό βαθμό συμμετρικές όσον αφορά στη θέση κόστους, στο βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης, στο βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, στη δομή ιδιοκτησίας, στα συστήματα ελέγχου και στις ανταμοιβές /τιμωρίες της

διοίκησης, στις προσωπικές απόψεις και προτιμήσεις για τα διάφορα πιθανά αποτελέσματα».

Μερικά χρόνια αργότερα, ο Porter (1985) έδωσε έναν παρόμοιο ορισμό της στρατηγικής ομάδας, υποστηρίζοντας ότι είναι «ομάδα εταιρειών σε ένα κλάδο που ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική σύμφωνα με σχετικές στρατηγικές διαστάσεις (strategic dimensions)». Αυτές οι διαστάσεις θα μπορούσαν να είναι:

- Η εξειδίκευση (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση σε πελάτες ή εστίαση σε προϊόντα)
- Το εύρος διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος / υπηρεσίας
- Η αναγνωρισιμότητα εμπορικών σημάτων (brand identification)
- Η επιλογή προϊόντος και καναλιών διανομής
- Η έκταση γεωγραφικής κάλυψης (scope)
- Το μέγεθος της επιχείρησης (size)
- Η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Η τεχνολογική θέση (ηγέτης ή μιμητής στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών)
- Ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης (ή βαθμός καθετοποίησης)
- Η κοστολογική θέση (ή θέση κόστους)
- Οι υπηρεσίες/υποστήριξη μετά την πώληση
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η χρηματοοικονομική μόχλευση (leverage)
- Η σχέση με την εγχώρια κυβέρνηση και τις κυβερνήσεις του εξωτερικού
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική)

Εντούτοις, υπάρχουν μερικοί άλλοι ερευνητές που δεν συμφωνούν απολύτως με τους ανωτέρω ορισμούς, και προτείνουν ότι η έμφαση στον καθορισμό των στρατηγικών ομάδων πρέπει να δοθεί σε άλλους παράγοντες παρά στη στρατηγική.

2.3.3. Υπάρχουν οι στρατηγικές ομάδες;

Προς το τέλος της δεκαετίας του '80 και στις αρχές και το τέλος της δεκαετίας του '90, διάφορα άρθρα αμφισβήτησαν την ύπαρξη των στρατηγικών ομάδων.

Ένα ερώτημα στράφηκε στην έλλειψη θεωρητικής εξήγησης για το πώς οι ομάδες προκύπτουν. Σε απάντηση, οι Mehra και Floyd (1998) πρότειναν ότι η επαρκής ετερογένεια προϊόντων/αγοράς, οι μοναδικοί πόροι, και τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers) είναι απαραίτητα για το σχηματισμό των ομάδων. Στο βαθμό που αυτά τα στοιχεία περιορίζουν τη μετακίνηση μεταξύ των ομάδων, οι ομάδες παραμένουν σταθερές κατά τη διάρκεια του χρόνου. Για παράδειγμα, η διάδοση και η σημασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στη βιομηχανία φαρμάκων διατηρούν τη δομή ομάδων της βιομηχανίας.

Προσεγγίζοντας την θεωρία κοινωνικής μάθησης, οι Peteraf και Shanley (1997) προτείνουν μια θεωρία «ομοιότητας στρατηγικής ομάδας» (strategic group identity) και διαχωρίζουν τις ομάδες σε αυτές με ισχυρή ομοιότητα και σε αυτές με ασθενής ομοιότητα. Η ομοιότητα στρατηγικής ομάδας είναι «ένα σύνολο αμοιβαίων όρων μεταξύ των μελών μιας γνωστικής ενδοκλαδικής ομάδας σχετικά με τα κεντρικά, διαρκή, και διακριτά χαρακτηριστικά της ομάδας» (Peteraf & Shanley, 1997). Μόλις καθιερωθεί, μια ισχυρή ομοιότητα στρατηγικής ομάδας όχι μόνο καθορίζει μια ομάδα αλλά και διευκολύνει τη συλλογική δράση, τα κέρδη αποδοτικότητας, και την ενίσχυση της φήμης. Απ' την άλλη μεριά μία ισχυρή ομοιότητα μπορεί επίσης να εισαγάγει την έλλειψη προσαρμοστικότητας και τη «μυωπική» σκέψη.

Μελέτες κλάδων σε βάθος έχουν δώσει έμφαση σε άλλους μηχανισμούς που διευκολύνουν το σχηματισμό στρατηγικών ομάδων. Ο Greve (1998) με τη μελέτη του σε 12 αμερικανικές πολιτείες διαπίστωσε ότι οι εταιρείες αντιγράφουν μερικές που καινοτομούν, ειδικά εκείνες που βρίσκονται σε στενή γεωγραφική εγγύτητα, οι οποίες είναι παρόμοιες στο μέγεθος, και με τις οποίες έχουν επαφή αγοράς. Αυτό υποδεικνύει ότι ο μιμητικός ισομορφισμός βοηθά να δημιουργηθούν οι στρατηγικές ομάδες. Ο Lee (2003) μελετώντας την αμερικανική φαρμακοβιομηχανία καταλήγει ότι εταιρείες που επένδυσαν

σημαντικά στην έρευνα και την ανάπτυξη χωρίστηκαν σε μια ομάδα καινοτόμων, ενώ οι υπόλοιπες ακολούθησαν στρατηγικές μιμητών. Κατά συνέπεια, η τάση προς κίνδυνο μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας που οδηγεί το σχηματισμό ομάδας.

Μια δεύτερη σημαντική κριτική ήταν ότι οι προκύπτουσες στρατηγικές ομάδες ίσως είναι απλά στατιστικά τεχνουργήματα (statistical artifacts) επειδή οι τεχνικές /μέθοδοι ομαδοποίησης (clustering techniques), που τυπικά χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν ομάδες, είναι προδιατιθέμενες για να βρουν ομάδες. Αλλά, εν προκειμένω, πρόσφατες εμπειρικές μελέτες που διεξήχθησαν από διάφορους ερευνητές καταδεικνύουν ότι οι στρατηγικές ομάδες είναι ένα σχετικό θεωρητικό δημιούργημα και όχι ένα μεθοδολογικό τεχνουργήμα.

Οι Nath και Gruca (1997), χρησιμοποιώντας δεδομένα από νοσοκομεία, κατέληξαν σε αυτό το συμπέρασμα μετά από την εξέταση της σύγκλισης τριών διαφορετικών μεθόδων προσδιορισμού ομάδων, με την κάθε μέθοδο να παρέχει ομάδες που επικαλύπτονταν σημαντικά. Σε παρόμοιο πνεύμα, πρόσφατη εμπειρική έρευνα από μια γνωστική σκοπιά που διεξήχθη σε διαφορετικά περιβάλλοντα υποστηρίζει ότι δομές ομάδων υπάρχουν στα γνωστικά υποδείγματα (cognitive models) που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές για να κατανοήσουν τα περιβάλλοντά τους. Τέλος, οι Osborne, Stubbart και Ramaprasad (2001), χρησιμοποίησαν την ανάλυση περιεχομένου των επιστολών των προέδρων στους μετόχους για να προσδιορίσουν τις στρατηγικές ομάδες μεταξύ των φαρμακευτικών εταιρειών. Χρησιμοποιώντας το ίδιο δείγμα και το ίδιο χρονικό πλαίσιο με τους Cool και Schendel (1987), αλλά με διαφορετικές πηγές δεδομένων και μεταβλητές, βρήκαν ουσιαστικά τις ίδιες στρατηγικές ομάδες με αυτές της πρώτης μελέτης.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα διάφορα συμπεράσματα, φαίνεται λογικό να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι στρατηγικές ομάδες υπάρχουν και ότι η θεωρία στρατηγικών ομάδων είναι ένα χρήσιμο δημιούργημα στην έρευνα ανταγωνιστικής δυναμικής (competitive dynamics).

2.3.4. Σχέση μεταξύ συμμετοχής της εταιρείας σε κάποια στρατηγική ομάδα και της επίδοσης της (Strategic Group Membership-Performance Relation)

Οι εταιρείες που ανήκουν στην ίδια ομάδα θεωρούνται στρατηγικά παρόμοιες, έρχονται αντιμέτωπες με παρόμοιες ανταγωνιστικές συνθήκες και συνεργάζονται για να δημιουργήσουν «εμπόδια κινητικότητας» (mobility barriers) (Caves & Porter 1977). Από αυτούς τους συλλογισμούς προκύπτει μια από τις πιο συζητημένες υποθέσεις στην έρευνα για τις στρατηγικές ομάδες: Οι εταιρείες που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα επιτυγχάνουν πολύ παρόμοια οργανωσιακά αποτελέσματα (organizational results) και αυτά τα αποτελέσματα διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των εταιρειών που ανήκουν σε άλλες ομάδες.

Ειδικότερα υποστηρίζεται ότι η συνεργασία μεταξύ των εταιρειών για τη δημιουργία εμποδίων κινητικότητας περιορίζει την είσοδο νέων εταιρειών στην ομάδα και μειώνει τον κίνδυνο μίμησης της στρατηγικής τους (Dranove, Peteraf, & Shanley, 1998). Αυτό εξηγεί την ομοιογένεια των αποτελεσμάτων (results) και της επίδοσης (performance) των εταιρειών μέσα σε κάθε στρατηγική ομάδα και τις διαφορές στα αποτελέσματα και στην επίδοση με τις άλλες ομάδες του κλάδου.

Ο ανταγωνισμός και τα εμπόδια κινητικότητας γίνονται οι κύριοι παράγοντες που κρύβονται πίσω από τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών ομάδων και της οργανωσιακής επίδοσης (organisational performance). Επιπλέον, μπορεί να προβλεφθεί ότι αυτές οι ομάδες θα παραμείνουν σταθερές λόγω της ύπαρξης εμποδίων κινητικότητας, (Caves & Porter, 1977), ή λόγω των ατελειών στην αγορά για πόρους, γεγονός που είτε καθιστά δύσκολο είτε καθυστερεί την απόκτηση των συγκεκριμένων εφοδίων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της κάθε στρατηγικής (Dierickx & Cool, 1989).

Η έννοια των εμποδίων κινητικότητας μεταξύ των ομάδων είναι μια επέκταση της έννοιας των εμποδίων εισόδου (entry barriers) στον κλάδο. Ειδικότερα, η θεωρία των εμποδίων κινητικότητας υποστηρίζει ότι εμποδίζεται όχι μόνο η

πρόσβαση των νεοεισερχόμενων εταιρειών από άλλους κλάδους, αλλά και η μετακίνηση των εταιρειών μεταξύ των ομάδων στον ίδιο κλάδο. Τέτοια εμπόδια είναι π.χ. οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση προϊόντος, τα δίκτυα διανομής.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα εμπόδια κινητικότητας μπορεί συχνά να είναι ασύμμετρα (Hatten & Hatten, 1987). Αυτή η ασυμμετρία απεικονίζεται με δύο τρόπους. Κατ' αρχάς, η είσοδος μέσα σε μερικές ομάδες θα είναι δυσκολότερη απ' ό,τι σε άλλες (θα εξαρτηθεί από την ομάδα στην οποία η εταιρεία ανταγωνιζόταν προηγουμένως). Δεύτερον, τα εμπόδια που συνδέονται με την είσοδο μπορεί να είναι πολύ διαφορετικά από εκείνα που συνδέονται με την έξοδο.

Όμως, σε έρευνά τους, οι Wiggins και Ruefli (1995) διαπίστωσαν ότι η σταθερότητα της επίδοσης μέλους ομάδας δεν υφίσταται, αμφισβητώντας την αποτελεσματικότητα των εμποδίων κινητικότητας και, επομένως, την εγκυρότητα προβλέψεων για τις στρατηγικές ομάδες.

Μερικές μελέτες βρίσκουν στατιστική υποστήριξη για τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών ομάδων και της οργανωσιακής επίδοσης, ενώ άλλες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η σχέση αυτή είναι ελάχιστα σημαντική.

Επιπρόσθετα, μερικοί ερευνητές έχουν αναλύσει τις εντός των ομάδων διαφορές (McNamara, Deerphe & Luce, 2003), επιβεβαιώνοντας σε πολλές περιπτώσεις ότι η πιο αξιοπρόσεχτη απόκλιση στα αποτελέσματα εμφανίζεται όχι μεταξύ των ομάδων αλλά μέσα στις ομάδες. Οι οικονομικοί πόροι της εταιρείας, η ιδιαίτερη θέση της μέσα στην ομάδα, παράγοντες που είναι συγκεκριμένοι για κάθε εταιρεία και η δυσκολία της μίμησης διατυπώνονται ως λόγοι για να εξηγήσουν τις διαφορές στα αποτελέσματα/επιδόσεις μεταξύ εταιρειών της ίδιας στρατηγικής ομάδας.

Συνολικά, οι αποδείξεις παραμένουν ανάμικτες, αλλά η πλειοψηφία από αυτές υποστηρίζει τις διαφορές επίδοσης μεταξύ ομάδων.

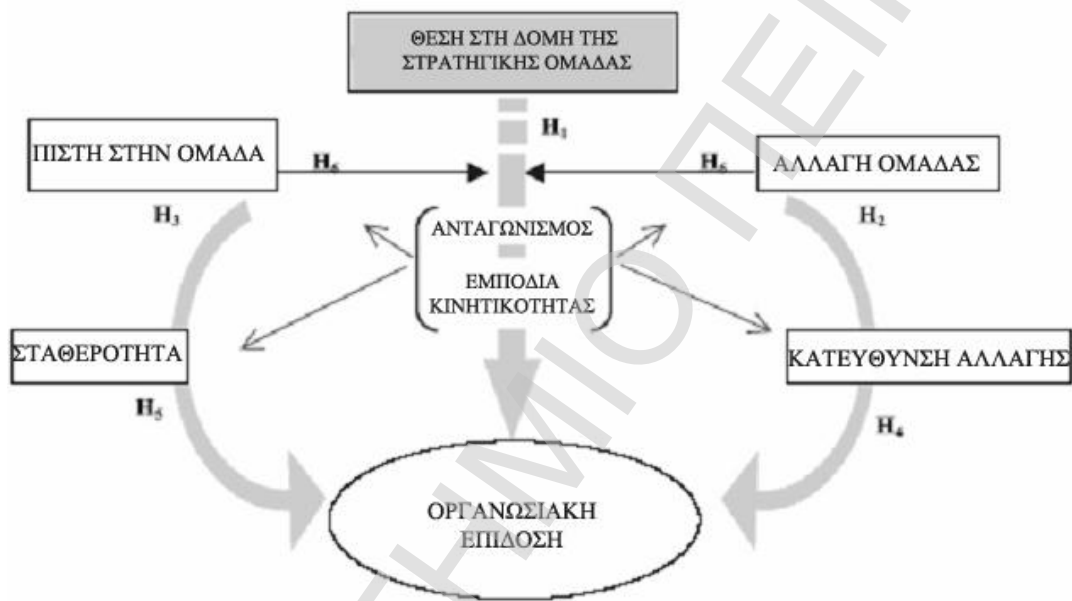
Επομένως, η έλλειψη ισχυρών εμπειρικών αποδεικτικών στοιχείων για την υποστήριξη της σχέσης μεταξύ της συμμετοχής μιας εταιρίας σε κάποια στρατηγική ομάδα και της επίδοσης της είναι επειδή υπάρχουν δύο σημαντικές και συγκρουόμενες θεωρητικές προσεγγίσεις που παρέχουν διαφορετικές εξηγήσεις για μια τέτοια σχέση.

Η πρώτη, που έχει τις ρίζες της στη θεωρία βιομηχανικής οργάνωσης (Industrial Organization Theory - IOT), εστιάζει στα εμπόδια κινητικότητας (Caves and Porter, 1977, Porter, 1980, Hatten and Hatten, 1987) για να εξηγήσει τις διαφορές επίδοσης μεταξύ των στρατηγικών ομάδων. Η κύρια αρχή αυτής της θεωρίας είναι ότι οι αποκλίσεις στην επίδοση μεταξύ ομάδων είναι μεγαλύτερες από τις αποκλίσεις εντός ομάδας λόγω αυτών των εμποδίων κινητικότητας.

Η δεύτερη, που έχει τις ρίζες της στη θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων, (Resource-Based View of the Firm - RBVF), εστιάζει στους ιδιαίτερους για την εταιρεία παράγοντες, οι οποίοι είναι ελεγχόμενες μεταβλητές διοικητικών αποφάσεων, και παρέχουν την έννοια «των μηχανισμών απομόνωσης», «της αιτιώδους ασάφειας» και «των εμποδίων στη μίμηση» για να εξηγήσουν τις διαφορές επίδοσης μεταξύ των εταιρειών μέσα στις στρατηγικές ομάδες. Η σημαντικότερη υπόθεση αυτής της προσέγγισης είναι ότι ως αποτέλεσμα αυτών των εσωτερικών παραγόντων οι εντός των ομάδων αποκλίσεις στην επίδοση είναι μεγαλύτερες από τις μεταξύ των ομάδων αποκλίσεις.

Η ανάγκη να ερευνηθεί η σχέση συμμετοχής-επίδοσης από μία δυναμική σκοπιά, οδήγησε σε μία έρευνα που εξετάζει το πως η επίδοση και οι στρατηγικές ομάδες μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου (Zuniga-Vicente, de la Fuente-Sabate, Suarez-Gonzalez, 2003). Αυτή η έρευνα ακολουθεί τις προτάσεις διαφόρων ερευνητών να πραγματοποιηθούν διαχρονικές και δυναμικές μελέτες για να εξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα για αυτήν την σχέση. Η έρευνα διεξήχθη με βάση και τις δύο θεωρητικές προσεγγίσεις (IOT και RBVF) και με τη χρήση μιας νέας μεθόδου ομαδοποίησης (MCLUST) που παρείχε το βέλτιστο αριθμό ομάδων με τη μέγιστη αντικειμενικότητα, όμως τα συμπεράσματα ήταν αντιφατικά.

Σε συνέχεια της προσπάθειας για δυναμική διερεύνηση της σχέσης συμμετοχής-επίδοσης, μία μελέτη (Santos Alvarez, 2004) ωθούμενη από τις προτάσεις άλλων ερευνητών για να προχωρήσει η έρευνα των στρατηγικών ομάδων σε νέες κατευθύνσεις, καταλήγει σε ένα μοντέλο 6 υποθέσεων οι οποίες πρέπει να εξετάζονται όταν ζητούνται εξηγήσεις για την πορεία των οργανωσιακών αποτελεσμάτων (διάγραμμα 2.3).



Διάγραμμα 2.3 Η επίδραση των μεταβλητών ομάδας στην οργανωσιακή επίδοση

Προσαρμογή από: Santos Alvarez, "A Broad Study of the strategic group-performance relation", 2004

H_1 : Η θέση μιας εταιρείας μέσα στη δομή στρατηγικής ομάδας καθορίζει την επίδοσή της

H_2 : Η μετακίνηση μιας εταιρείας μέσα στη δομή στρατηγικής ομάδας (δηλαδή μια στρατηγική αλλαγή) έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην οργανωσιακή επίδοσή της

H₃: Η παραμονή σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα ευνοεί την επίδοση μιας εταιρείας

H₄: Η κατεύθυνση των στρατηγικών μετακινήσεων που γίνονται από τις εταιρείες καθορίζει την επίδοσή τους

H₅: Οι εταιρείες με ένα σταθερό υπόδειγμα στρατηγικής συμπεριφοράς παρουσιάζουν διαφορετικό προφίλ σε σχέση με εκείνες που έχουν μια κάποια στρατηγική μεταβλητότητα (πίστη της εταιρείας στη στρατηγική ομάδα που ανήκει, σημαίνει σταθερότητα στρατηγικής συμπεριφοράς)

H₆: Η επίδραση στην οργανωσιακή επίδοση από τη θέση της εταιρείας στη δομή στρατηγικής ομάδας εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που η εταιρεία ανήκει στην ομάδα

2.3.5. Στρατηγικές Ομάδες ως σημεία αναφοράς

Η αναγνώριση ότι οι μέσοι όροι βιομηχανιών και αγορών μπορεί να είναι πάρα πολύ ευρείες έννοιες για να παρέχουν στους διευθυντές χρήσιμα σημεία αναφοράς, έχει οδηγήσει τους μελετητές να θεωρήσουν το ρόλο των στρατηγικών ομάδων ως τέτοια σημεία αναφοράς (Fiegenbaum & Thomas, 1995). Συνεχίζοντας λοιπόν στη γραμμή έρευνας που χάραξαν μελετητές των δυναμικών χαρακτηριστικών των στρατηγικών ομάδων, οι παραπάνω ερευνητές, μέσω μίας εις βάθος διαχρονικής μελέτης του αμερικάνικου κλάδου ασφαλιστικών εταιρειών, εστίασαν στην επιρροή των στρατηγικών ομάδων ως σημεία αναφοράς για τη λήψη ανταγωνιστικών στρατηγικών αποφάσεων.

Τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με αυτό το ζήτημα είναι λίγα αλλά αρκετά πειστικά. Μία έρευνα για κατασκευάστριες εταιρείες αυτοκινήτων δείχνει ότι ήταν πιθανό να μιμηθούν τη δυναμική συμμαχιών των μελών ομάδας και όχι τη βιομηχανία συνολικά (Garcia-Pont & Nohria, 2002). Μια μελέτη ολλανδικών εταιρειών λογιστικής υποστηρίζει ότι η συμμετοχή σε κάποια στρατηγική ομάδα επηρέασε τη μίμηση των εσωτερικών δομών των εταιρειών (Lee &

Pennings, 2002). Από μία άλλη έρευνα διαπιστώνεται ότι οι στρατηγικές προσαρμογές των εταιρειών κινούνται προς την ισορροπία μέσα σε μια ομάδα κατά τη διάρκεια του χρόνου, που υποστηρίζει την άποψη ότι οι εταιρείες μέσα σε μια στρατηγική ομάδα σχετίζονται η μια την άλλη από την πλευρά της συμπεριφοράς τους (Nair & Filer, 2003). Μια μελέτη επιχειρήσεων αερογραμμών αποκάλυψε ότι η συμμετοχή στην ομάδα συνέβαλε στην πρόβλεψη της συχνότητας των κινήσεων, που οι εταιρείες κάνουν, του βαθμού μίμησης και της κλίσης για κινήσεις μείωσης τιμών (Smith, Grimm, Wally & Young, 1997). Συνολικά, αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές αξιολογούν τις ενδεχόμενες ενέργειες και τα αποτελέσματα που είναι σχετικά με τα μέλη στρατηγικών ομάδων.

2.3.6. Χρησιμότητα – Οφέλη

Παρά τη διαφωνία και τη συζήτηση για το σχηματισμό των στρατηγικών ομάδων, είναι ενδιαφέρον να φανεί ποια είναι η χρησιμότητά και τα οφέλη από την ανάλυση στρατηγικών ομάδων.

Ø Εργαλείο δομικής ανάλυσης κλάδου

Σύμφωνα με τον Porter (1985) η στρατηγική ομάδα είναι ένα «τέχνασμα ανάλυσης» σχεδιασμένο να βοηθήσει στη δομική ανάλυση. Είναι ένα ενδιάμεσο πλαίσιο αναφοράς μεταξύ της εξέτασης ενός κλάδου συνολικά και της εξέτασης κάθε εταιρείας χωριστά.

Η ομοιογένεια της κάθε ομάδας καθιστά την ανάλυση του κλάδου ευκολότερη από την άποψη του αριθμού των εταιρειών που θα αναλυθούν. Αυτό σημαίνει ότι, για να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες λειτουργούν και αντιδρούν στις εξωτερικές επιδράσεις, είναι δυνατό να αναλυθούν οι στρατηγικές ομάδες στο σύνολό τους αντί να εξεταστεί ξεχωριστά κάθε εταιρεία. Κατά συνέπεια, η θεωρία των «στρατηγικών ομάδων» παρέχει μια καλύτερη και ευκολότερη προσέγγιση στην ανάλυση ενός κλάδου, ιδιαίτερα όταν αυτός χαρακτηρίζεται από ετερογένεια. Πιο συγκεκριμένα, δίνει μία πολύ

καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, τη δομή του, την ελκυστικότητά του και επιτρέπει καλύτερη πρόβλεψη επερχόμενων αλλαγών.

Ø Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού

Ομαδοποιώντας τις εταιρείες σε στρατηγικές ομάδες μπορεί να εξεταστεί και να αναλυθεί η δομή της ομάδας, να αποτιμηθεί η ελκυστικότητά της, και να αξιολογηθεί ο ανταγωνισμός μέσα στην ομάδα αλλά και μεταξύ των ομάδων. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται ο εντοπισμός των εταιρειών που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους, οι οποίες συνήθως και όχι πάντα, ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Αυτό γιατί έρευνες (Smith, Grimm, Wally, 1997) για το αν ο ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών μίας στρατηγικής ομάδας είναι μεγαλύτερος από τον ανταγωνισμό μεταξύ εταιρειών διαφορετικών στρατηγικών ομάδων δεν έχουν καταλήξει σε ξεκάθαρο συμπέρασμα.

Το βέβαιο είναι ότι όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για την κερδοφορία της επιχείρησης (όπως έχει προαναφερθεί στην «ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων» του μοντέλου του Porter).

Τονίζεται ότι για την ύπαρξη ανταγωνισμού πρέπει οι εταιρείες να είναι αλληλοεξαρτώμενες, δηλαδή πρέπει άμεσα να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τους ίδιους πελάτες/καταναλωτές. Είναι δυνατόν κάποιες εταιρείες να μην έχουν κοινή αγορά παρόλο που βρίσκονται στην ίδια ομάδα και επομένως να μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι απλώς πιθανό να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους (Feka, Xouris & Tsiotras, 1997). Όσον αφορά στις εταιρείες που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες, γενικά μπορεί να υποστηριχθεί ότι όσο αυξάνουν οι ομοιότητες μεταξύ τους τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Οι στρατηγικές ομάδες είναι πολύ χρήσιμες στα διευθυντικά στελέχη γιατί συμβάλλουν στο να εκτιμήσουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών και να αντιληφθούν πως αυτές θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου. Μπορούν λοιπόν να θεωρηθούν εργαλείο πρόβλεψης των μελλοντικών κινήσεων των

ανταγωνιστών. Σημειώνεται πως ο κύκλος ζωής του κλάδου προσδιορίζεται τόσο από τις αλλαγές στην αγορά όσο και από τις κινήσεις κάποιων ανταγωνιστών.

Συνολικά μπορεί να λεχθεί ότι οι στρατηγικές ομάδες είναι πολύ χρήσιμες στα διευθυντικά στελέχη γιατί τα βοηθούν να κατανοήσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ανταγωνίζονται οι εταιρείες τους.

Σημειώνεται πως το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι διαφορετικό για κάθε μία στρατηγική ομάδα (π.χ. διαφορετική είναι η διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών των μεγάλων και καθιερωμένων εταιρειών σε σχέση με τις μικρότερες και τοπικού χαρακτήρα εταιρείες).

Ø Αναγνώριση και ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών των εταιρειών αλλά και των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος

Με τη γνώση των διαφορετικών εταιρειών που ακολουθούν μια συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά και των πόρων και των ικανοτήτων στους οποίους βασίζονται, είναι δυνατό να αξιολογηθεί η καταλληλότητα μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και της επιλεγμένης στρατηγικής και ως συνάρτηση αυτών των σχετικών διαφορών, να προσδιοριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των εταιρειών που συγκροτούν την κάθε στρατηγική ομάδα.

Η απόσταση που χωρίζει τις στρατηγικές ομάδες μπορεί να θεωρηθεί ως ένας δείκτης της έντασης των εμποδίων κινητικότητας που τις απομονώνουν. Επομένως, είναι πιθανό να ποσοτικοποιηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια ο κίνδυνος (απειλή) εισόδου νέων ανταγωνιστών (για τις ήδη υπάρχουσες σε μία ομάδα εταιρείες) ή (από τη μεριά των εκτός της ομάδας εταιρειών) η ευκαιρία πρόσβασης σε αυτήν την ομάδα. Με άλλα λόγια οι στρατηγικές ομάδες συμβάλλουν στο να εντοπισθούν οι εταιρείες που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μία ομάδα στην άλλη. Παράλληλα βοηθούν στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς (που μπορεί να προκληθούν από μετακινήσεις εταιρειών).

Επιπρόσθετα, οι αποστάσεις μεταξύ των ομάδων, που αναφέρονται και ως κενά (“white spaces”), αποτελούν αναξιοποίητα τμήματα του κλάδου και μπορούν να θεωρηθούν στρατηγικές ευκαιρίες για τις εταιρείες του κλάδου.

2.3.7. Διαχωρισμός του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες

Ένα καίριο ερώτημα που προκύπτει είναι πώς χωρίζουμε ένα κλάδο σε ομάδες; Τι είναι αυτό που κάνει τις εταιρείες σε ένα κλάδο να φαίνονται όμοιες ή και να συμπεριφέρονται ομοίως, έτσι ώστε να μπορούν να ομαδοποιηθούν; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα έγκειται στην εξέταση εκείνων των παραγόντων που καθορίζουν τη συμπεριφορά μιας εταιρείας.

Το πρώτο βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση είναι να εξεταστεί η θέση της εταιρείας απέναντι στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, όπως αυτές έχουν καθοριστεί από τον Porter (1980). Ως εκ τούτου, με την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και των αγοραστών, της δυνατότητας της εταιρείας να υπερνικήσει την απειλή του πιθανού ανταγωνισμού λόγω νεοεισερχόμενων εταιρειών στον κλάδο, καθώς επίσης και των υποκατάστατων προϊόντων, και τέλος της θέσης της εταιρείας στον κλάδο που ανταγωνίζεται, θα είναι δυνατό να εξεταστεί τι επιτρέπει το περιβάλλον στη συγκεκριμένη εταιρεία να κάνει.

Η εταιρεία, έπειτα, προσπαθεί να αναπτυχθεί και να στηριχτεί στις δυνάμεις της, ενώ παράλληλα προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της. Ο αποτελεσματικός χειρισμός αυτών των δυνάμεων αποφέρει στην εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά της. Επομένως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας προκύπτει από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της προς συγκεκριμένους παράγοντες που καθορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της. Αυτές οι δυνάμεις και αδυναμίες, περαιτέρω, προσδιορίζουν τη θέση της επιχείρησης και τη δυνατότητά της να αντιδρά ενάντια σε αυτούς τους παράγοντες. Κατά συνέπεια, αυτό μας οδηγεί στην υπόθεση ότι οι εταιρείες με παρόμοια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορεί να έχουν παρόμοιες δυνάμεις και

αδυναμίες, και είναι πιθανό να αντιδράσουν ομοίως στις μεταβολές του ανταγωνιστικού τους περιβάλλοντος.

2.3.7.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αφού αναγνωρίσει η εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της οφείλει να αποφασίσει πώς πρόκειται να το χρησιμοποιήσει, έτσι ώστε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα να επιτευχθεί. Με άλλα λόγια, πρέπει να ορίσει μια στρατηγική που θα εξασφαλίσει τη μελλοντική της βιωσιμότητα και την επιτυχία της. Κατά συνέπεια, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ένας από τους κύριους παράγοντες που υπαγορεύει τη στρατηγική που η εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Δεδομένου ότι η στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία θα συμπεριφερθεί και θα αντιδράσει σε οποιοσδήποτε περιστάσεις, μπορεί να προκύψει ότι οι εταιρείες με την ίδια στρατηγική μπορούν να είναι όμοιες από την άποψη της δομής, του προσανατολισμού και των στόχων και επομένως μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Έτσι, μια στρατηγική ομάδα αποτελείται από παρόμοιες εταιρείες. Και αυτή είναι η σημασία αυτής της θεωρίας, ότι δηλαδή, για να γίνει κατανοητό το πώς διάφορες εταιρείες λειτουργούν και αντιδρούν, μπορεί κάποιος απλά να κοιτάξει τη στρατηγική ομάδα συνολικά, παρά σε καθεμία από αυτές τις εταιρείες χωριστά. Αυτό μας δίνει μια καλή επισκόπηση ολόκληρου του κλάδου, της δομής του, της ελκυστικότητάς του και μας επιτρέπει να κάνουμε προβλέψεις για τις μελλοντικές αλλαγές του.

2.3.7.2. Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής στρατηγικής

Ένα αναπάντητο ερώτημα παραμένει ακόμα, εν τούτοις: Πώς γίνεται ο προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιρειών και συνεπώς της ανταγωνιστικής στρατηγικής τους;

Όπως ο Porter υποστήριξε στον ορισμό του για τις στρατηγικές ομάδες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένες διαστάσεις που θεωρούνται μεγάλης σπουδαιότητας για τη βιωσιμότητα και την ευημερία των εταιρειών.

Αυτές οι διαστάσεις μπορούν να θεωρηθούν ως πλαίσιο της ακολουθούμενης στρατηγικής. Σύμφωνα με αυτό, δεδομένου ότι αυτές οι διαστάσεις καθορίζουν τη βιωσιμότητα των εταιρειών, είναι οι παράγοντες στους οποίους οι εταιρείες πρέπει να στηριχθούν και να δράσουν. Η δράση τους, περαιτέρω, περιγράφει τη στρατηγική τους και επομένως μπορούμε να συμπεράνουμε την ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας εξετάζοντας τη στάση της απέναντι στις στρατηγικές διαστάσεις.

Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορεί να υποστηριχτεί ότι η ομαδοποίηση των εταιρειών ενός κλάδου, και η περαιτέρω ανάλυση αυτών των ομάδων, αποκαλύπτει τη δομή του κλάδου καθώς επίσης και τις συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών μέσα σε αυτόν. Αυτή η γνώση επιτρέπει στις εταιρείες μέσα και έξω από τον κλάδο μια καλύτερη εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης και παράλληλα επιτρέπει την πρόβλεψη για περαιτέρω αλλαγές.

2.3.7.3. Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων

Για να γίνει διαχωρισμός των εταιρειών σε στρατηγικές ομάδες αρχικά εντοπίζονται οι διαστάσεις/παράμετροι/μεταβλητές, οι οποίες διαφοροποιούν τις εταιρείες του κλάδου, προσδιορίζουν την τοποθέτηση τους μέσα σε αυτόν και διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή την ανάπτυξη τους. Έπειτα επιλέγονται (για λόγους ευκολίας) δύο από τις μεταβλητές οι οποίες όμως δεν πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι οι μεταβλητές μπορεί να σχετίζονται με άλλες, δηλαδή για παράδειγμα, μπορεί μια εταιρεία να έχει χαμηλές τιμές που πιθανόν να οφείλονται στο ότι είναι ηγέτης κόστους ή στον υψηλό βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης.

Αφού γίνει η επιλογή των δύο μεταβλητών, μπορούμε να προχωρήσουμε στη «χαρτογράφηση» των στρατηγικών ομάδων. Οι δύο αυτές μεταβλητές χρησιμοποιούνται για να ορίσουν αντίστοιχα τους άξονες χ και ψ ενός γραφήματος στο οποίο τοποθετούνται οι εταιρείες και ομαδοποιούνται έπειτα σε στρατηγικές ομάδες. Γραφήματα τέτοιου είδους ονομάζονται «στρατηγικοί χάρτες» (“strategic maps”) και επεξηγούν τη «μορφή» του κλάδου και τη θέση της κάθε εταιρείας σε αυτόν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

3.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία αναδρομή στα κυριότερα γεγονότα που συνετέλεσαν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο και πιο συγκεκριμένα σε τρεις κύριες περιοχές, αυτές των Η.Π.Α., της Ευρώπης και της Ασίας-Αυστραλίας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην εμφάνιση του μοντέλου του χαμηλού κόστους αερομεταφορέα και τις επιπτώσεις του στον κλάδο. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας το εργαλείο της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων, διακρίνονται τέσσερις στρατηγικές ομάδες στον κλάδο και αναλύονται οι στρατηγικές τους καθώς και οι ανταγωνιστικές κινήσεις τους στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων αυτών αλλά και μέσα σε κάθε ομάδα. Τέλος γίνεται αναφορά στα εμπόδια κινητικότητας που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων τα οποία συντηρούνται από τις εταιρείες αν και δε λείπουν οι περιπτώσεις όπου οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν την ισχύ αυτών των εμποδίων.

3.2. Η εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο

Ο πρόεδρος της εταιρείας British Airways (B.A.), Colin Marshall, θέλοντας να περιγράψει τον κλάδο των αερομεταφορών το 1994, τον απεκάλεσε «ο σφόνδυλος για τη μηχανή της παγκόσμιας βιομηχανίας» (Corporate Location Journal, 1994).

Τρεις αλληλοσυνδεόμενες δυνάμεις συνδυάστηκαν για να αλλάξουν ριζικά τον κλάδο των αερομεταφορών: η απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών, η εμπορευματοποίηση και ιδιωτικοποίηση των κρατικών αερογραμμών, και η επιταχυνόμενη επιδίωξη του μανάτζμεντ για «παγκοσμιοποίηση» της αγοράς προϊόντων (μέσω των εκτεταμένων δικτύων διαδρομών) και της αγοράς εργασίας (μέσω της διασποράς των δραστηριοτήτων σε διαφορετικά μέρη της γης). Με άλλα λόγια, ο κλάδος των αερομεταφορών έχει μετασχηματιστεί από έναν χαρακτηριζόμενο ως σχετικά σταθερό σε έναν που χαρακτηρίζεται ως όλο και περισσότερο ευμετάβλητο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Πριν από αυτές τις αλλαγές, οι κρατικοί μεταφορείς πλήρους εξυπηρέτησης (full-service carriers -FSCs) κυριαρχούσαν σε αυτόν τον κατά μεγάλο βαθμό μη ανταγωνιστικό κλάδο. Αυτοί οι μεταφορείς θεωρήθηκαν γενικά, και πράγματι θεωρούσαν οι ίδιοι τους εαυτούς τους, ως κύριους πάροχους μιας δημόσιας ανάγκης και συχνά εκλαμβάνονταν σαν επέκταση μιας κρατικής υπηρεσίας. Με αυτήν την αποστολή, οι συγκεκριμένες αερογραμμές δεν είχαν ιδιαίτερη σχέση με τη διαχείριση της επιχείρησής τους, και λαμβάνοντας υπ' όψη τον ήπιο ανταγωνισμό λόγω των εμποδίων εισόδου, η αποδοτικότητα μεταξύ αυτών των μεταφορέων δεν αποτέλεσε την προτεραιότητα του διοικητικού ενδιαφέροντος. Αυτή η έλλειψη εστίασης στην αποδοτικότητα, όπως ήταν αναμενόμενο, απεικονιζόταν συχνά στη χρηματοοικονομική απόδοσή τους. (Kangis & O'Reilly, 2003)

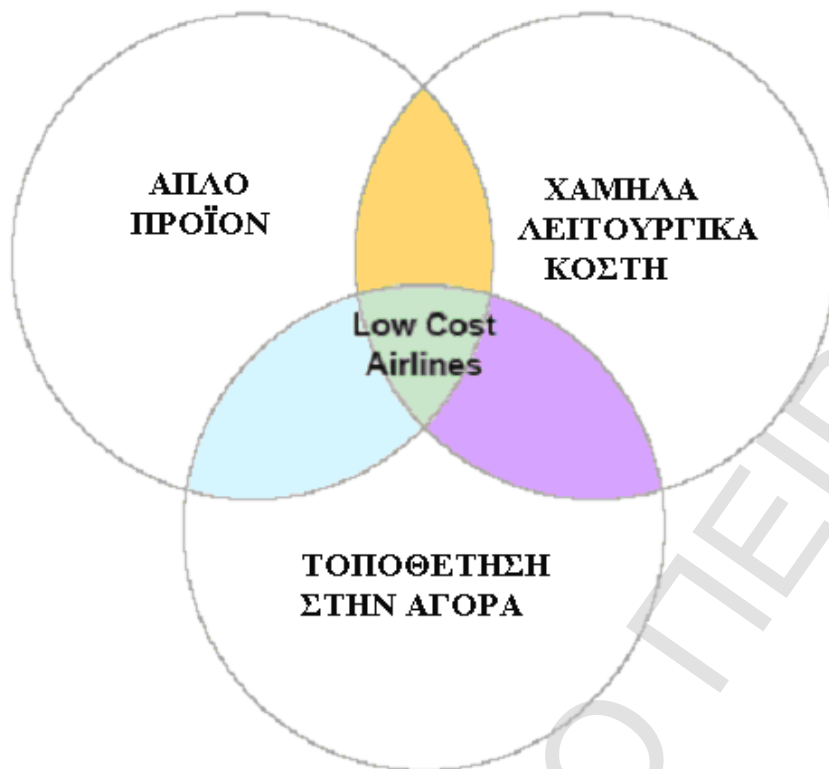
Με την πάροδο του χρόνου όμως, η απελευθέρωση, η ιδιωτικοποίηση και η παγκοσμιοποίηση προκάλεσαν τη «γέννηση» νέων μεταφορέων που μπήκαν στην αγορά. Αυτοί οι νεοεισερχόμενοι είχαν γενικά χαμηλότερους κόστους δραστηριότητες με επιθετική, ανταγωνιστική νοοτροπία. Επομένως, προκειμένου να επιζήσουν, οι άλλοτε σε μεγάλο βαθμό προστατευμένοι παραδοσιακοί μεταφορείς αναγκάστηκαν να αναδιοργανωθούν, εστιάζοντας ακριβώς στη βελτίωση της αποδοτικότητας και την περικοπή δαπανών. (Kangis & O'Reilly, 2003)

Καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου έχει γίνει σαφές ότι το αρχικό επιχειρησιακό μοντέλο που χαρακτήριζε τον κλάδο (αυτό του μεταφορέα πλήρους-υπηρεσίας) είναι μειούμενης σχετικότητας. Αυτή η περιθωριοποίηση έχει προκληθεί από την άφιξη, και την ανεπιφύλακτη επιτυχία, ενός νέου μοντέλου, αυτό του μεταφορέα χαμηλού κόστους (low cost carrier- LCC ή discount carrier). Από την εμφάνιση του, το μοντέλο αυτό γενικά στόχευε σε μεγάλες απελευθερωμένες αγορές και διαδρομές που θα υποκινούνταν από φθηνά εισιτήρια. Ο στόχος τους ήταν να βάλουν στον πειρασμό τους ταξιδιώτες να επιλέξουν το αεροπλάνο έναντι του αυτοκινήτου, ή για να κάνουν ταξίδια που διαφορετικά δεν θα έκαναν.

Κατά την είσοδό των χαμηλού κόστους μεταφορέων στην αγορά, οι μεταφορείς πλήρους υπηρεσίας αγνόησαν κατά ένα μεγάλο μέρος αυτούς τους νεοεισερχόμενους. Στην πραγματικότητα, οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές υπέθεσαν ότι οι χαμηλού κόστους μεταφορείς ήταν μόνο σε θέση να υποστηρίξουν μία συγκεκριμένη αγορά, η οποία θα προσέλκυε μόνο τους επιβάτες χαμηλού εισοδήματος και θα δραστηριοποιούνταν σε μικρής απόστασης διαδρομές για τις οποίες δεν ενδιαφέρονταν. Μία ατμόσφαιρα ικανοποίησης μεταξύ των σημαντικότερων μεταφορέων επικράτησε, και μόνο στη δεκαετία του '90, όταν πραγματοποιήθηκε πλήρως ο αντίκτυπος της φιλελευθεροποίησης και της ιδιωτικοποίησης, έκανε τους εδραιωμένους να εξετάζουν σοβαρά τις επιπτώσεις αυτού του νέου μοντέλου.

3.2.1. Το επιχειρησιακό μοντέλο των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων

Οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς βασίζονται σε ένα απλό επιχειρησιακό μοντέλο. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι αποτελείται από τρία συστατικά στοιχεία, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί.



Διάγραμμα 3.1 Τα στοιχεία του μοντέλου του χαμηλού κόστους μεταφορέα
 Προσαρμογή από: Mercer Management Consulting, Summary of Mercer
 Study, 2002

∅ Απλό προϊόν

Η παρεχόμενη υπηρεσία/προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένη και δεν έχει πρόσθετα στοιχεία πολυτέλειας πέρα από τις βασικές προδιαγραφές (“no frills”). Δεν υπάρχουν αίθουσες αναμονής στα αεροδρόμια, υπάρχει ενιαία διαμόρφωση καμπίνας χωρίς αριθμημένες θέσεις και με μικρές αποστάσεις μεταξύ των καθισμάτων, δεν προβλέπονται δωρεάν γεύματα ούτε ψυχαγωγία κατά την πτήση αλλά ούτε και πρόγραμμα συχνών πτήσεων.

∅ Τοποθέτηση στην αγορά

Απευθύνεται σε επιβάτες που πετούν για μη επαγγελματικούς λόγους, αλλά και για ευαίσθητους ως προς την τιμή επιβάτες που πετούν για επαγγελματικούς λόγους. Σε αντίθεση με τη διαρθρωτική δομή μεταφοράς

επιβατών από μικρότερα αεροδρόμια σε ένα κεντρικό (hub) και στη συνέχεια μετεπιβίβασής τους σε μεγαλύτερο αεροπλάνο για τη συνέχιση του ταξιδιού (“hub-and-spoke”) που ανέπτυξαν οι παραδοσιακοί μεταφορείς, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς προσφέρουν μικρών αποστάσεων πτήσεις από συγκεκριμένα δευτερεύοντα αεροδρόμια σε άλλα δευτερεύοντα (“point-to-point”), δηλαδή μικρότερα αεροδρόμια, χωρίς να μεσολαβεί κεντρικό αεροδρόμιο.

Ø Χαμηλά λειτουργικά κόστη

Τα δευτερεύοντα αεροδρόμια όπως για παράδειγμα είναι το Λιούτον στην Αγγλία είναι πιο οικονομικά σε όρους φόρων προσγείωσης και εξυπηρέτησης και με λιγότερη κυκλοφοριακή συμφόρηση από άλλα μεγαλύτερα αεροδρόμια όπως το Χίθροου ή το Μάντσεστερ. Ο στόλος των αεροπλάνων γενικά αποτελείται από ένα ενιαίο τύπο αεροσκάφους (συνήθως Airbus A320 ή Boeing 737) που εκτελεί πτήσεις περισσότερες ώρες την ημέρα από ένα αεροσκάφος παραδοσιακού αερομεταφορέα με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης του σε καθημερινή βάση (fast turnaround times). Σε συνδυασμό με τις απλές διαδικασίες αποβίβασης και επιβίβασης επιβατών, τους μικρούς χρόνους καθαρισμού και αναμονής των αεροσκαφών στο αεροδρόμιο επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας.

Επιπρόσθετα, λόγω του ενιαίου τύπου αεροσκάφους είναι πιο εύκολη και λιγότερο δαπανηρή η συντήρηση του στόλου και η εκπαίδευση του πληρώματος. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς προσπαθούν να διατηρήσουν τα κόστη εισροών, ιδιαίτερα τα εργατικά κόστη, σε όσο το δυνατόν χαμηλότερα επίπεδα. Συνήθως έχουν χαμηλότερο κόστος από τους παραδοσιακούς μεταφορείς ειδικότερα για το πλήρωμα του αεροσκάφους και το πλήρωμα καμπίνων. Επιπλέον οι εργαζόμενοι έχουν πολλαπλά καθήκοντα, όπως για παράδειγμα το πλήρωμα καμπίνας που αναλαμβάνει τον καθαρισμό του αεροσκάφους ή βρίσκεται στην πύλη.

Η διανομή δελεαστικά φθηνών «ψηφιακών» εισιτηρίων είναι όσο πιο απλή και άμεση γίνεται, με τη χρήση του Διαδικτύου αποφεύγοντας τις αμοιβές και τις

προμήθειες που καταβάλλονται στους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Οι τιμές τους αυξάνονται μόνο όσο μειώνονται οι θέσεις και επομένως επωφελούνται οι νωρίτερες κρατήσεις, τεχνική γνώση και ως αποδοτική διαχείριση (yield management). Δεν προβλέπονται αποζημιώσεις, ούτε υπάρχει δυνατότητα να «κλείσεις» εκ νέου θέση με άλλη αεροπορική εταιρεία.

Το μοντέλο προσφέρει ένα καλό επίπεδο προστασίας από την κυκλικότητα του κλάδου. Στην ουσία, αυτό σημαίνει ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, η ζήτηση για ανώτερης ποιότητας υπηρεσίες τείνει να μειωθεί δεδομένου ότι περισσότεροι επιβάτες αναζητούν τις οικονομικώς αποτελεσματικές εναλλακτικές λύσεις για τη μετακίνησή τους (Binggeli and Pompeo, 2002). Από το 2001 έως το 2003 που ο κλάδος των μεταφορών «χτυπήθηκε» από τις τρομοκρατικές ενέργειες, τον πόλεμο στη Μέση Ανατολή, αλλά και από τον ιό SARS, η μεγάλη πλειοψηφία των παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών είχε τεράστιες ζημιές ενώ οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς γενικά παρέμειναν κερδοφόροι.

Σύμφωνα με τον Thomas Lawton (2003), υπάρχουν στοιχεία σε Ευρώπη και Η.Π.Α. που δείχνουν ότι στην περίοδο των τρομοκρατικών επιθέσεων στις Η.Π.Α. οι πρωτοπόροι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς είχαν καλύτερη οικονομική επίδοση γενικά από τους παραδοσιακούς αερομεταφορείς. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ενώ οι μεγάλοι εδραιωμένοι ανταγωνιστές μείωσαν τον αριθμό προσωπικού, καθήλωσαν στο έδαφος αεροσκάφη και οδηγήθηκαν ακόμη και στην πτώχευση, οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς συνέχισαν να δραστηριοποιούνται σε νέες διαδρομές και παρήγγειλαν νέα αεροσκάφη. Οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς είναι πιο «ανθεκτικοί» από τους παραδοσιακούς αερομεταφορείς στις υφέσεις αγοράς

Η εκτεταμένη επιτυχία του μεταφορέα χαμηλού κόστους επίσης υποδηλώνει ότι η ζήτηση για το αεροπορικό ταξίδι είναι τώρα σε υψηλό βαθμό ελαστική: Οι φτηνότερες πτήσεις αποφέρουν τις μεγαλύτερες πωλήσεις. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς όχι μόνο έχουν επεκταθεί από την αρχική αγορά τους, αλλά έχουν καθιερώσει ένα επιχειρησιακό μοντέλο

που φαίνεται να είναι προετοιμασμένο καλύτερα για να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς.

Σαφώς, η συνεχής επιτυχία και η μακροπρόθεσμη σταθερότητα των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στηρίζονται στη διατήρηση των πλεονεκτημάτων κόστους που προκύπτουν από την υιοθέτηση του μοντέλου. Εντούτοις, μπορεί να ειπωθεί ότι ένας αριθμός των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων έχει υιοθετήσει και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ήταν οι πιο δημοφιλείς με τους παραδοσιακούς αερομεταφορείς τις δεκαετίες του '70 και του '80.

Τέλος, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του οργανισμού OAG (OAG, April 2005), που ειδικεύεται στα ταξίδια και τις μεταφορές, για το πρώτο τετράμηνο του 2005, 1 από τις 8 προγραμματισμένες πτήσεις παγκοσμίως προσφέρεται από χαμηλού κόστους αερομεταφορέα. Αυτό ισοδυναμεί με μία αύξηση του 19% στις προσφερόμενες πτήσεις σε σχέση με το πρώτο τετράμηνο του 2004. Για την Ευρώπη το ποσοστό αύξησης είναι 19%, για τις Η.Π.Α. 12%, για την Ασία 101%, για την περιοχή Αυστραλίας-Ασίας 62% (πίνακας 3.1).

Πίνακας 3.1 Η αύξηση των προσφερόμενων πτήσεων από τους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς

ΚΥΡΙΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΠΤΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΤΕΤΡΑΜΗΝΩΝ 2004-2005
ΣΕ ΟΛΗ ΤΗΝ ΥΦΗΛΙΟ	5%
ΕΥΡΩΠΗ	19%
ΑΣΙΑ	101%
Η.Π.Α.	12%
ΑΣΙΑ-ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	62%

Προσαρμογή από: OAG, "Low-Cost Carriers Lead Global Aviation Industry Recovery, OAG Statistics Reveal", April 2005

3.2.2. Η εξέλιξη του κλάδου στις Η.Π.Α.

Το 1978 ήταν ένα έτος ορόσημο για τον κλάδο των αερομεταφορών. Ήταν το έτος που για πρώτη φορά παγκοσμίως εισήχθηκε άρση των ελέγχων των αερομεταφορών στις ΗΠΑ. Το αποτέλεσμα ήταν μία αναδυόμενη βιομηχανία αερομεταφορών (η οποία είχε τεθεί υπό περιορισμό μέσα σε ένα πλαίσιο κανονισμών για περίπου τέσσερις δεκαετίες) που αντέγραψε πιστά το είδος της στρατηγικής συμπεριφοράς που παρατηρήθηκε σε άλλες ανταγωνιστικές βιομηχανίες.

Εξαρχής, η άρση των ελέγχων των αερομεταφορών είχε τραβήξει την προσοχή λόγω του μαζικού αντίκτυπου στους μεγάλους αριθμούς καταναλωτών/ταξιδιωτών. Προκάλεσε ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον όταν η «απελευθέρωση» του κλάδου αποδείχθηκε να είναι πιο διαφορετική από αυτή που προβλέφθηκε με βεβαιότητα από τους υπέρμαχους της άρσης των ελέγχων.

Κάνοντας μία αναδρομή στο παρελθόν, ήταν σαφές ότι οι υπέρμαχοι της άρσης των ελέγχων είχαν υποτιμήσει ή είχαν εκτιμήσει εσφαλμένα τη δυνατότητα των ήδη κατεχόντων εδραιωμένη θέση (incumbents) να υπερασπίσουν και να προστατεύσουν τις δήθεν επικείμενες υπερβολικά ευάλωτες αγορές τους. Οι εδραιωμένοι μεταφορείς ανταποκρίθηκαν με καινοτομικές στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τη νέα και ξαφνική αλλαγή του ανταγωνιστικού σεναρίου που παρουσιάστηκε σε αυτούς από την άρση των ελέγχων.

Πιο ενδεικτικά, κατάφεραν να επαναπροσδιορίσουν μερικούς από τους κανόνες του νέου παιχνιδιού/ ανταγωνισμού. Ανέπτυξαν δίκτυα hub-and-spoke, εγκατέστησαν προγράμματα συχνών πτήσεων (frequent flyer programmes), αξιοποίησαν τα συστήματα κράτησης θέσεων μέσω υπολογιστών (CRS). Η πιο σημαντική στρατηγική ανάπτυξη ήταν η υιοθέτηση δικτύου “hub-and-spoke” που επέτρεψε στις αερογραμμές να μειώσουν τον αριθμό των απαιτούμενων πτήσεων για να παρέχουν παγκόσμια κάλυψη στα

δίκτυά τους. Στη συνέχεια αυτό μείωσε το κόστος τους, το οποίο μεταφέρθηκε προς τους καταναλωτές με τη μορφή πιο οικονομικών εισιτηρίων.

Επομένως, εδραιωμένες εταιρείες όπως η American Airlines μπορούσαν απλά να προσφέρουν ακόμα πιο φθηνά εισιτήρια όποτε μία νεοεισερχόμενη χαμηλού κόστους εταιρεία εισέβαλε στην αγορά τους. Προτού να μπορέσουν να κάνουν κάτι για αυτό οι κυβερνητικές αρχές, ο ανταγωνιστής είχε αποχωρήσει. Το αποτέλεσμα ήταν ότι από τις 34 νεοεισερχόμενες εταιρείες που δημιουργήθηκαν μετά από την άρση των ελέγχων, οι 32 σύντομα πτώχευσαν.

Τα προτερήματα της άρσης των ελέγχων, έγιναν περισσότερο από αυταπόδεικτα μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90: Με την κυβέρνηση να μην υπαγορεύει άλλο τις τιμές εισιτηρίων και τις επιλογές κατά την πτήση, οι πραγματικές (αποπληθωρισμένες) τιμές μειώθηκαν 40% μεταξύ 1978 και 1997, εξοικονομώντας στους ταξιδιώτες κατ' εκτίμηση 20 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως και υπερδιπλασιάζοντας το συνολικό αριθμό επιβατών. Τα ποσοστά ατυχήματος, εν τω μεταξύ, μειώθηκαν στο μισό.

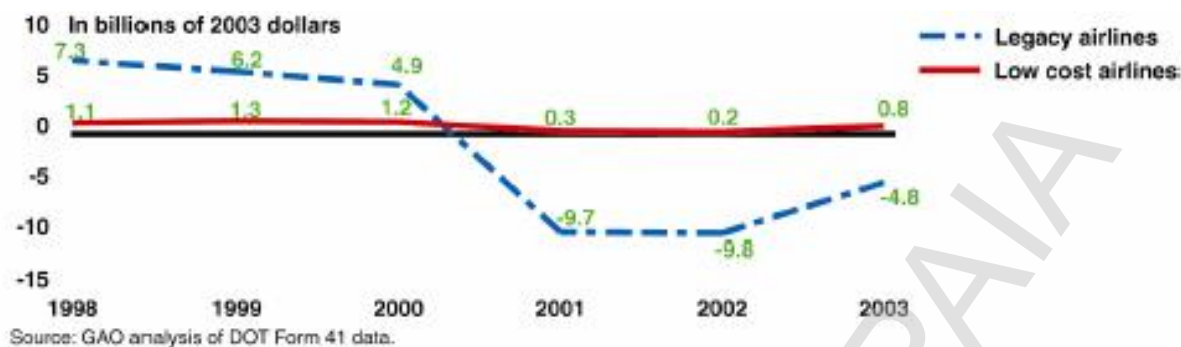
Ως το 1998, 20 έτη μετά την άρση των ελέγχων στις ΗΠΑ, η αμερικάνικη εμπειρία έχει γίνει πρότυπο μίμησης και πιστής αντιγραφής σε όλο τον κόσμο. Στα πλαίσια των ζωτικής σημασίας περιοχών του κόσμου, διακριτά τμήματα αγοράς του αεροπορικού ταξιδιού έχουν προκύψει. Το πρώτο αφορά στις κύριες εγχώριες/διεθνείς αγορές στις οποίες κυριαρχούν οι μεγάλοι και ισχυροί μεταφορείς "hub-and-spoke", ενώ το δεύτερο αφορά στις περιφερειακές/τοπικές αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται οι σχετικά πιο αδύναμοι "point-to-point" μεταφορείς. Η τελευταία κατηγορία μεταφορέων έχει σταματήσει λίγο πολύ την προσπάθεια να εισχωρήσει και να ανταγωνιστεί στις προηγούμενες αγορές που κυριαρχούνται από τους μεγάλους και ισχυρούς μεταφορείς.

Τα τελευταία χρόνια όμως η κατάσταση διαφοροποιήθηκε. Οι αμερικάνικοι αερομεταφορείς, ιδιαίτερα οι σημαντικοί δικτυακοί αερομεταφορείς, έχουν αντιμετωπίσει ένα πρωτοφανές σύνολο προκλήσεων από το 1998 που έχουν

αναδιαμορφώσει τον κλάδο και έχουν μειώσει τη ζήτηση για το αεροπορικό ταξίδι. Μέσα στον κλάδο, η ανάπτυξη του Διαδικτύου ως μέσο πώλησης και διανομής εισιτηρίων και η εμφάνιση των καλά-κεφαλαιοποιημένων χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιρειών ως ισχυρή δύναμη αγοράς έχουν δημιουργήσει πρωτοφανείς πιέσεις στον τρόπο με τον οποίο οι αερογραμμές δραστηριοποιούνται και τιμολογούν τα προϊόντα τους.

Συμπτωματικά μια σειρά τεράστιων απρόβλεπτων γεγονότων (μεταξύ αυτών η απότομη πτώση στις μετακινήσεις, οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, ο πόλεμος στη Μέση Ανατολή, και η παγκόσμια οικονομική ύφεση) συνδυάστηκαν και επηρέασαν τη ζήτηση για το αεροπορικό ταξίδι. Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις, οι αεροπορικές εταιρείες ανέλαβαν πολύ διαφορετικές στρατηγικές. Οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες επιδίωξαν να περικόψουν τις δαπάνες, ενώ οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες εκμεταλλεύθηκαν αυτό το γεγονός και επεκτάθηκαν.

Σύμφωνα με έρευνα του General Accounting Office το 2004 (GAO, 3rd June 2004), από το 2000 η χρηματοοικονομική κατάσταση των παραδοσιακών αερομεταφορέων (legacy airlines) έχει επιδεινωθεί σημαντικά. Παρά τις προσπάθειες μείωσης κόστους, τα μοναδιαία κόστη των μεγάλων αεροπορικών εταιρειών δεν μειώθηκαν, και οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες απέκτησαν ακόμη μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Όμως, ούτε οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες ούτε οι χαμηλού κόστους δεν ήταν σε θέση να βελτιώσουν σημαντικά τα έσοδά τους λόγω της μικρής αύξησης στις τιμές εισιτηρίων και της υπερδυναμικότητας. Κατά συνέπεια, οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες κατέγραψαν ζημία σχεδόν \$25 δισεκατομμύρια δολάρια από το 2001, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.2 παρακάτω, ενώ οι χαμηλού κόστους αερογραμμές παρέμειναν κερδοφόρες. Τέλος, δύο σημαντικές μεγάλες αεροπορικές εταιρείες (US Airways, United Airlines) κήρυξαν πτώχευση και τέθηκαν υπό καθεστώς προστασίας.



Διάγραμμα 3.2 Χρηματοοικονομική πορεία παραδοσιακών και χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στις Η.Π.Α. την περίοδο 1998-2003 (σε εκατ. δολάρια)

Πηγή: GAO, "Commercial Aviation: Despite Industry Turmoil, Low Cost Airlines Are Growing and Profitable", June 2004

3.2.3. Η εξέλιξη του κλάδου στην Ευρώπη

Στην Ευρώπη η άρση των ελέγχων πραγματοποιήθηκε περίπου 10 χρόνια μετά την αμερικάνικη. Πριν την άρση μονάχα ένας ή δύο εθνικοί αερομεταφορείς εξυπηρετούσαν ευρωπαϊκούς προορισμούς και τα αεροπορικά εισιτήρια ρυθμιζόταν από κρατικές διμερείς συμφωνίες. Τρία «πακέτα» για τον τρόπο δράσης των αεροπορικών εταιρειών συμφωνήθηκαν το 1988, το 1990 και το 1993, ενώ η πλήρης άρση των ελέγχων πραγματοποιήθηκε το 1997. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι αεροπορικές εταιρείες μπορούσαν πια να δραστηριοποιούνται μεταξύ δύο άλλων χωρών-μελών μέσω της δικής τους χώρας, όπως και να εκτελούν εγχώριες πτήσεις σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες-μέλη της.

Οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς εισήχθηκαν αρχικά στην Ευρώπη μετά από την ολοκλήρωση της απελευθέρωσης της εγχώριας αγοράς αερομεταφορών το 1997, με τις εταιρείες Ryanair και EasyJet, που ήταν οι πρωτοπόροι, να μιμούνται διεξοδικά και επιδέξια το επιχειρησιακό μοντέλο των αμερικανικών αερογραμμών όπως της Southwest και της ValuJet τότε (τώρα AirTran).

Έναντι των αμερικανικών ομολόγων τους, οι ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς είχαν το πρόσθετο όφελος ότι είδαν τα αποτελέσματα των στρατηγικών που υιοθετήθηκαν από τους ομόλογούς τους στις ΗΠΑ που είχαν λειτουργήσει σε μια απελευθερωμένη αγορά. Επιπλέον, μια από τις βασικές στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τους αμερικανικούς μεταφορείς για να υπερασπίσουν τους εαυτούς τους ενάντια στους ανταγωνιστές, η αναδιάρθρωση των συστημάτων γραμμικών διαδρομών σε συστήματα hub-and-spoke, ήταν ήδη ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των ευρωπαϊκών αερομεταφορέων. Κάθε ευρωπαϊκός εθνικός αερομεταφορέας (flag carrier) είχε κεντροθετήσει τις διαδρομές του σε ένα ενιαίο κεντρικό αεροδρόμιο (hub), μονίμως την κύρια πόλη του. Σε αντίθεση με την κατάσταση στις ΗΠΑ, η θέση κυριαρχίας σε κάθε κεντρικό αεροδρόμιο υπερασπίστηκε μέσω των εμποδίων εισόδου αγοράς που επιβλήθηκαν από τις αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές. Όταν αυτή η αμυντική προστασία αφαιρέθηκε, οι ευρωπαϊκοί εθνικοί αερομεταφορείς αντέδρασαν με το σχηματισμό νέων αμυντικών στρατηγικών.

Αυτές οι στρατηγικές λάμβαναν υπόψη τις αντίστοιχες δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, και τροποποιήθηκαν με την πάροδο του χρόνου για να προσαρμόζονται στις αλλαγές συνθηκών της αγοράς, για να αντιμετωπιστούν οι ρυθμιστικές προσπάθειες της Ε.Ε. καθώς επίσης και για να οδηγήσουν σε μεγαλύτερες στρατηγικές ιδέες. Οι πιο διαδεδομένες ήταν η δέσμευση των μικρών μεταφορέων να διεκπεραιώσουν προγραμματισμένες υπηρεσίες για τους εθνικούς αερομεταφορείς ή η συμμετοχή αυτών στην ιδιοκτησία μικρότερων μεταφορέων για την άσκηση μεγαλύτερης επιρροής και ελέγχου ή ακόμα και η εξαγορά των τελευταίων. Κατά συνέπεια, οι περισσότερες δραστηριότητες των ανεξάρτητων μεταφορέων έγιναν εξαρτώμενες από τον εθνικό αερομεταφορέα της χώρας. Πολλοί προσέφεραν υπηρεσίες τροφοδότησης στο και από το κεντρικό αεροδρόμιο του εθνικού αερομεταφορέα, ενώ άλλοι δραστηριοποιούνταν στις περιφερειακές διαδρομές με τύπους αεροσκαφών που δεν χρησιμοποιούνταν από τον εθνικό αερομεταφορέα.

Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μεγάλη ανάπτυξη στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η αυξανόμενη επιτυχής πρόκληση των

εταιρειών χαμηλού κόστους από τους μεγάλους αερομεταφορείς οδήγησε στην ίδρυση μεγάλου αριθμού νέων μεταφορέων σε όλη την Ευρώπη.

Άλλος ένας παράγοντας που συνετέλεσε στην εμφάνιση νέων μεταφορέων ήταν η επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης που συμπεριέλαβε δέκα ακόμα χώρες. Με την προσχώρησή τους στην Ε.Ε., αυτές οι χώρες συμμετείχαν επίσης στην απελευθερωμένη εγχώρια αεροπορική αγορά, που έδωσε στους επιχειρηματίες την πρώτη ευκαιρία τους για να παρέχουν πτήσεις μέσα ή και έξω από αυτές. Επιπρόσθετα, οι ηγέτες της αγοράς είχαν παρουσιάσει μέχρι τότε πολύ μικρό ενδιαφέρον για την κεντρική Ευρώπη. Έτσι, το 2003 σε χώρες όπως η Ισλανδία, η Ουγγαρία, η Σλοβακία και η Πολωνία εγκαταστάθηκαν οι πρώτες εγχώριες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες που άρχισαν να λειτουργούν με εκμισθωμένες πτήσεις κυρίως από τη βόρεια Ευρώπη σε προορισμούς στη Μεσόγειο τώρα όλο και περισσότερο συμβάλλουν στη δημιουργία ενός συμπαγούς δικτύου χαμηλού κόστους που συνδέει όλες τις μεγάλες πόλεις σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι παλιές πόλεις της κεντρικής Ευρώπης όπως η Βαρσοβία, η Βουδαπέστη, το Βουκουρέστι και η Βρατισλάβα - που απομονώθηκαν στο παρελθόν από τα δίκτυα των εταιρειών χαμηλού κόστους – έχουν συμπεριληφθεί πλέον στους προορισμούς των εταιρειών αυτών.

Ο αριθμός των επιβατών χαμηλού κόστους αερομεταφορέων αυξήθηκε κατά μέσο όρο κατά 37% ανά έτος από το 2001 έως το 2003, χάρη στην κερδοφόρα ανάπτυξη των ηγετών Ryanair και easyJet καθώς επίσης και των νεοεισερχόμενων.

Παρ' όλα αυτά ιδρύθηκαν και εταιρείες που δεν κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και έκλεισαν έχοντας μικρό χρόνο λειτουργίας ενώ και οι περισσότερες από τις νεοϊδρυόμενες ίσως εξαφανιστούν γρήγορα, όπως ακριβώς συνέβη και στις Η.Π.Α. Περίπου 50 εταιρείες σήμερα στην Ευρώπη συγκαταλέγουν τους εαυτούς τους στην κατηγορία χαμηλού κόστους αερομεταφορέων.

3.2.4. Η εξέλιξη του κλάδου στην περιοχή Ασίας - Αυστραλίας

Η Ασία είναι μια τεράστια ασυνεχής γεωγραφική περιοχή διαφορετικών εθνών. Συνεπώς, στην Ασία σε αντίθεση με την κατάσταση στις ΗΠΑ ή την Ευρώπη, οι τρόποι μεταφοράς, όπως μέσω σιδηρογραμμικών γραμμών, μέσω οδικού δικτύου ή μέσω θαλάσσης, δεν αποτελούν βιώσιμες εναλλακτικές μορφές ταξιδιού μεγάλης απόστασης. Επιπλέον, αντίθετα από τις ΗΠΑ και την ΕΕ, η διεθνής διάσταση του κλάδου των αερομεταφορών στην Ασία είναι σχετικά σημαντικότερη από την «εγχώρια» διάσταση.

Το 1994, η Ασία συντελούσε περίπου στο 30% των αεροπορικών ταξιδιών παγκοσμίως (Straits Times, 1998). Η αγορά της περιοχής Ασίας-Ειρηνικού εκτιμήθηκε σε 10 δισεκατομμύρια δολάρια το 1996. Η περιοχή ήταν κατά πολύ η γρηγορότερη σε ανάπτυξη αγορά στον κόσμο, και ο συνεχιζόμενος έντονος ανταγωνισμός ήταν η αναμενόμενη συνέπεια. Καθώς όμως η πορεία φαίνονταν ανοδική, η Ασία χτυπήθηκε από την υποτίμηση εθνικών νομισμάτων και την οικονομική επιβράδυνση το 1997 και το 1998.

Κατά τη διάρκεια των χρόνων μεγάλης ανάπτυξης, πολλές από τις κορυφαίες αερογραμμές της Ασίας εξελίχθηκαν σε σημαντικούς παγκόσμιους μεταφορείς, που στηρίζονταν στην ασιατική γοητεία και τη φιλοξενία στην υπηρεσία τους. Οι εταιρείες Japan Airlines (τώρα Japan Airlines System Corp.), Cathay Pacific και Singapore Airlines είναι σήμερα στην ομάδα των παγκόσμιων κορυφαίων αεροπορικών εταιρειών. Οι περισσότεροι από αυτούς τους μεταφορείς φημίζονται για την υψηλής ποιότητας υπηρεσία κατά την πτήση και έχουν γίνει υπερμεγέθεις, υψηλής διαφοροποίησης ανταγωνιστές. Στην περιοχή επίσης δημιουργήθηκε ένα εντυπωσιακό σύνολο εθνικών αερομεταφορέων με εκτενή διεθνή δίκτυα διαδρομών. Αυτό περιελάμβανε εταιρείες όπως οι Qantas, Air New Zealand, Thai International, China Airlines (Taiwan), Malaysia Airlines, Korean Air.

Τα τελευταία χρόνια εμφανίσθηκαν εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ασία και στην Αυστραλία που προσφέρουν και πτήσεις μεταξύ των δύο ηπείρων εντείνοντας τον ανταγωνισμό με τους μεγάλους αερομεταφορείς.

Χαρακτηριστικό είναι ότι σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία (OAG, April 2005) οι προσφερόμενες πτήσεις από τους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς διπλασιάστηκαν το πρώτο τετράμηνο του 2005 σε σχέση με το πρώτο τετράμηνο του 2004 (βλ. και πίνακα 3.2. σε προηγούμενη ενότητα).

3.3. Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων

Οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν για τη δημιουργία του στρατηγικού χάρτη (διάγραμμα 3.3 στην ενότητα 3.3.3.) είναι η έκταση γεωγραφικής κάλυψης (άξονας ψ) και η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας (άξονας χ). Όπως έχει τονιστεί, οι μεταβλητές μπορεί να σχετίζονται με άλλες, δηλαδή η γεωγραφική κάλυψη σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης ενώ η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας, με τη θέση κόστους, το εύρος διαφοροποίησης, την τιμολογιακή πολιτική. Τονίζεται επίσης ότι η έκταση γεωγραφικής κάλυψης καθορίζεται από τις αποστάσεις των προορισμών και τον αριθμό των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εταιρείες.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να εξηγηθεί η έννοια της ποιότητας γενικά και ειδικότερα της ποιότητας προσφερόμενης υπηρεσίας.

3.3.1. Έννοια της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας είναι δύσκολο να οριστεί, κυρίως επειδή οι άνθρωποι την αξιολογούν σε σχέση με διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με τους ρόλους που έχουν σε μια αλυσίδα αξίας. Γι' αυτό το λόγο και δεν υπάρχει ένας παγκόσμιος ορισμός. Όμως ο τελικός κριτής για την ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας είναι ο καταναλωτής/πελάτης. Για τις επιχειρήσεις που εξετάζουν την ποιότητα από την πλευρά του πελάτη υπάρχει ένας διαδεδομένος ορισμός της ποιότητας «Ποιότητα σημαίνει να ικανοποιείς ή και να ξεπερνάς τις προσδοκίες των πελατών». Αυτό για τους πελάτες

μεταφράζεται στο «να πληρώνεις για αυτό που πραγματικά παίρνεις» (value for money).

3.3.2. Οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών

Κατά πολλούς δεν υπάρχουν αμιγή προϊόντα και υπηρεσίες. Η αεροπορική μεταφορά έχει περισσότερα στοιχεία υπηρεσίας παρά προϊόντος. Για τις υπηρεσίες υπάρχουν πέντε διαστάσεις της ποιότητας που καθορίζουν τις αντιλήψεις των πελατών για αυτήν.

- Αξιοπιστία (reliability): Η ικανότητα να παρέχει η επιχείρηση αυτό που έχει υποσχεθεί, με εγκυρότητα και με σωστό τρόπο. Για παράδειγμα αν η αεροπορική εταιρεία προβλέπει αποζημίωση σε μια καθυστέρηση πτήσης ή άμεση μετάβαση των επιβατών στον προορισμό τους με άλλο αεροπλάνο (συνήθως σε σύνδεση πτήσεων), σε ποιο βαθμό τηρεί αυτές τις υποσχέσεις.
- Διασφάλιση (Assurance): Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων και η ικανότητα τους να μεταδίδουν εμπιστοσύνη, σιγουριά και ασφάλεια. Για παράδειγμα τα πληρώματα καμπίνων να είναι σε θέση να απαντούν στα ερωτήματα των επιβατών, να φαίνεται ότι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελούν σωστά τη δουλειά τους και να είναι ευγενικοί και ευχάριστοι ως προς τους επιβάτες.
- Απτά στοιχεία (Tangibles): Περιλαμβάνουν τις φυσικές εγκαταστάσεις (π.χ. χώροι αεροδρομίου, αίθουσες αναμονής), τον εξοπλισμό (π.χ. αεροσκάφη), τα φαγητά και λοιπά αγαθά, αλλά και την εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων.
- Ενσυναίσθηση (Empathy): Περιλαμβάνει την ευκολία πρόσβασης, την επικοινωνία και την πληροφόρηση, και το βαθμό της προσωπικής

προσοχής που δίνεται στις επιθυμίες του κάθε πελάτη και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης του από την εταιρεία.

- Πρόθυμη ανταπόκριση (responsiveness): Προθυμία για άμεση παροχή βοήθειας στον πελάτη σε οποιοδήποτε πρόβλημα του παρουσιαστεί. Το πλήρωμα καμπίνας, το προσωπικό ελέγχου εισιτηρίων και αποσκευών, το προσωπικό κράτησης θέσεων, το προσωπικό πυλών πρέπει να ανταποκρίνονται άμεσα στα θέματα που αφορούν στους πελάτες.

Σύμφωνα και με τα παραπάνω μπορούμε να θεωρήσουμε τον παρακάτω πίνακα 3.2 ως ενδεικτικό για τις απαιτήσεις των πελατών για μια οποιαδήποτε αεροπορική εταιρεία. Οι απαιτήσεις βέβαια δεν ικανοποιούνται από όλες τις εταιρείες στον ίδιο βαθμό (ή και καθόλου) ανάλογα με τη στρατηγική της καθεμιάς αλλά ούτε και όλοι οι πελάτες επιθυμούν κάτι τέτοιο εφόσον δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν το κόστος που αντιστοιχεί. Η κάθε αεροπορική εταιρεία επιδιώκει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις που πιστεύει ότι έχει η αγορά-στόχος της.

Πίνακας 3.2 Απαιτήσεις επιβατών αεροπορικών εταιρειών

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ
Καλοδιατηρημένα και άνετα καθίσματα
Άνετοι και ελκυστικοί εσωτερικοί χώροι
Καθαρά αποχωρητήρια
Ελκυστική εξωτερική εμφάνιση αεροσκαφών
Άνετο πάρκινγκ κοντά στο αεροδρόμιο
Επαρκής ποσότητα και ποιότητα φαγητού

Καλή επιλογή ποτών και ροφημάτων
Καλή επιλογή ενδιαφερόντων περιοδικών και εφημερίδων
Πρόσβαση σε τηλέφωνο κατά την πτήση
Ποιότητα και ποικιλία σε οπτικοακουστικά συστήματα και προγράμματα
Ικανότητα προσωπικού να επιλύει προβλήματα και να απαντά σε ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της πτήσης
Ελκυστική εξωτερική εμφάνιση προσωπικού
Αποδοτικό και περιποιοτικό πλήρωμα καμπίνας
Ευγένεια προσωπικού που κάνει τις κρατήσεις θέσεων και ικανότητα για να απαντάει σε ερωτήσεις
Αποδοτικό και ευγενικό προσωπικό πυλών εισόδου-εξόδου
Πλήρως ενημερωμένο προσωπικό καμπίνας για τα προγράμματα και τις πολιτικές της εταιρείας
Ευγενικό προσωπικό ελέγχου εισιτηρίων
Άμεση απάντηση σε τηλεφωνικές κλήσεις για κρατήσεις θέσεων
Ακριβή σε περιεχόμενο και χρονικά ροή της πληροφορίας πριν την επιβίβαση αλλά και κατά την πτήση
Άνετες και γρήγορες μετακινήσεις εδάφους
Αποτελεσματικές διαδικασίες επιβίβασης
Αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των ουρών αναμονής
Σωστή εξήγηση των τιμών εισιτηρίων και των δρομολογίων
Αποδοτική διαδικασία επιλογής θέσεων
Ευκολία και χρονική ακρίβεια στον έλεγχο των αποσκευών
Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων σχετικών με τις αποσκευές
Παροχή βοήθειας στα άτομα με ειδικές ανάγκες

Προσαρμογή από: Evans J., William L., "The Management and Control of Quality", 2005

Δεν χωρά αμφιβολία ότι η κύρια και αυτονόητη απαίτηση των επιβατών είναι να φτάσουν με ασφάλεια στον προορισμό τους. Αυτό αποτελεί βασική προδιαγραφή μιας αερομεταφοράς για μια οποιαδήποτε αεροπορική εταιρεία ανεξάρτητα από το μέγεθος της και την στρατηγική της. Τα πρόσφατα όμως γεγονότα του 2005 (η συντριβή του κυπριακού αεροπλάνου στο Γραμματικό, η πτώση επιβατικού αεροσκάφους στη Βενεζουέλα, που στοίχισε τη ζωή 160 ατόμων, η πτώση τσάρτερ στη Σικελία με 13 επιβαίνοντες) επανέφεραν στο προσκήνιο το ερώτημα: Πόσο ασφαλείς είναι οι πτήσεις; Και οι τρεις εταιρείες που εμπλέκονται σε αυτά τα δυστυχήματα είναι μικρές και σχετικά άγνωστες: West Caribbean, Helios και Tuninter. Ήδη προτού τελειώσει το 2005 τα θύματα των αεροπορικών δυστυχημάτων έχουν φθάσει σχεδόν τα 600, ξεπερνώντας τα θύματα του 2004, με το 50% των αεροπορικών δυστυχημάτων να συμβαίνει με αεροσκάφη που εκτελούν δρομολόγια εκμισθωμένων πτήσεων.

Οι αριθμοί αυτοί φέρνουν εκ νέου στο προσκήνιο τη δημόσια συζήτηση για την ασφάλεια των αερογραμμών ύστερα από την απελευθέρωση των αεροπορικών συγκοινωνιών. Μέρος του προβλήματος βεβαίως πηγάζει από την τεράστια αύξηση του αριθμού των επιβατών, οι οποίοι από 1,3 δις το 1994 εκτοξεύθηκαν στο 1,9 δις το 2004. Η αύξηση των επιβατών συνοδεύτηκε από αύξηση του αριθμού των αεροπορικών εταιρειών - οι οποίες το 2004 έφθασαν τις 900, δηλαδή περίπου 150 περισσότερες απ' όσες λειτουργούσαν το 1995. Παράλληλα αυξήθηκε η επικινδυνότητα των εκμισθωμένων πτήσεων εφόσον στα τέλη της δεκαετίας του '80 ήταν υπεύθυνες για το 20% των θυμάτων ενώ σήμερα για το 50%.

Μελέτη του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO), η οποία δόθηκε στη δημοσιότητα τον Απρίλιο του 2005 ανέλυσε εκτενώς τα «πολυάριθμα πλεονεκτήματα» της απελευθέρωσης της αγοράς και έκανε μια μικρή αναφορά στην ανάγκη να υιοθετήσουν τα κράτη αυστηρότερους κανόνες για την ασφάλεια. Όπως σημείωσε η έκθεση, μερικά από τα 188 μέλη του οργανισμού «είχαν ήδη πρόβλημα» να ελέγξουν αν εφαρμόζονταν οι διεθνείς κανόνες.

Ακόμη και εντός Ε.Ε. ο έλεγχος είναι δύσκολος, ενώ τα περισσότερα κενά παρουσιάζονται στις νομοθεσίες μεμονωμένων κρατών, κυρίως αναπτυσσομένων. Με πρωτοβουλία του επίτροπου Μεταφορών της Ε.Ε., κ. Jacques Barrot, καταρτίστηκε ενιαία, για όλα τα κράτη-μέλη, «μαύρη λίστα» επισφαλών μικρών αεροπορικών εταιρειών που εκτελούν κυρίως εκμισθωμένες πτήσεις.

Πρέπει όμως να τονιστεί ότι η αύξηση των αεροπορικών δυστυχημάτων δεν ακολούθησε την εξέλιξη των αεροπορικών συγκοινωνιών. Σύμφωνα με στοιχεία της IATA, το 2004 υπήρξε η λιγότερο «αιματηρή» χρονιά από το 1945, με ποσοστό δυστυχημάτων 0,005 ανά 100 εκατομμύρια επιβάτες/χιλιόμετρα. Οι αεροπορικές συγκοινωνίες μάλιστα γνωρίζουν σήμερα νέα άνοδο ύστερα από την τριετή κρίση που ακολούθησε την 11η Σεπτεμβρίου 2001 και το αεροπλάνο εξακολουθεί να θεωρείται το πλέον ασφαλές μεταφορικό μέσο.

Το επιχειρησιακό μοντέλο χαμηλού κόστους αερομεταφορέα δε συνεπάγεται πως υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος ατυχήματος κατά την πτήση υποθέτοντας πως γίνεται περικοπή δαπανών και για τη συντήρηση των αεροσκαφών. Χαρακτηριστικές ήταν και οι δηλώσεις στον τύπο των γενικών διευθυντών της Aegean Airlines και της Easyjet για την ασφάλεια των πτήσεων των εταιρειών τους.

«Τηρούμε αυστηρά όλους τους κανονισμούς ασφαλείας που προβλέπονται από τους διεθνείς κανονισμούς σχετικά με τη συντήρηση αεροσκαφών και τους ζητούμε να μας ελέγχουν όσο συχνότερα γίνεται. Πρόσφατα μάλιστα περάσαμε από τον έλεγχο της Αμερικανικής Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας με απόλυτη επιτυχία» τονίζει σε συνέντευξή του ο γενικός διευθυντής της Aegean Airlines κ. Δ. Γερογιάννης. Η βαριά και η ελαφριά συντήρηση των αεροσκαφών της εταιρείας, σύμφωνα με τον ίδιο, γίνεται στη Βρετανία, ενώ για τις καθημερινές επιθεωρήσεις και τους ελέγχους διαθέτει 150 μηχανικούς και αεροναυπηγούς (Το Βήμα, 21 Αυγούστου 2005).

«Η Easyjet έχει μεταφέρει με απόλυτη ασφάλεια και χωρίς κανένα απολύτως πρόβλημα περισσότερους από 100 εκατομμύρια επιβάτες σε πολλούς και διαφορετικούς προορισμούς, εδώ και δέκα χρόνια που λειτουργεί. Για τον λόγο αυτόν, είμαι ένας από τους καλύτερους πελάτες της» δηλώνει ο ιδρυτής της κ. Στέλιος Χατζηιωάννου. Επιπρόσθετα αναφέρει «Προσωπικά, εμπιστεύομαι την Easyjet περισσότερο από κάθε άλλη αεροπορική εταιρεία και για τον λόγο αυτόν πετάω με αυτήν δύο-τρεις φορές την εβδομάδα τα τελευταία δέκα χρόνια, χωρίς να έχω αντιμετωπίσει ποτέ κανένα απολύτως πρόβλημα» (Το Βήμα, 21 Αυγούστου 2005).

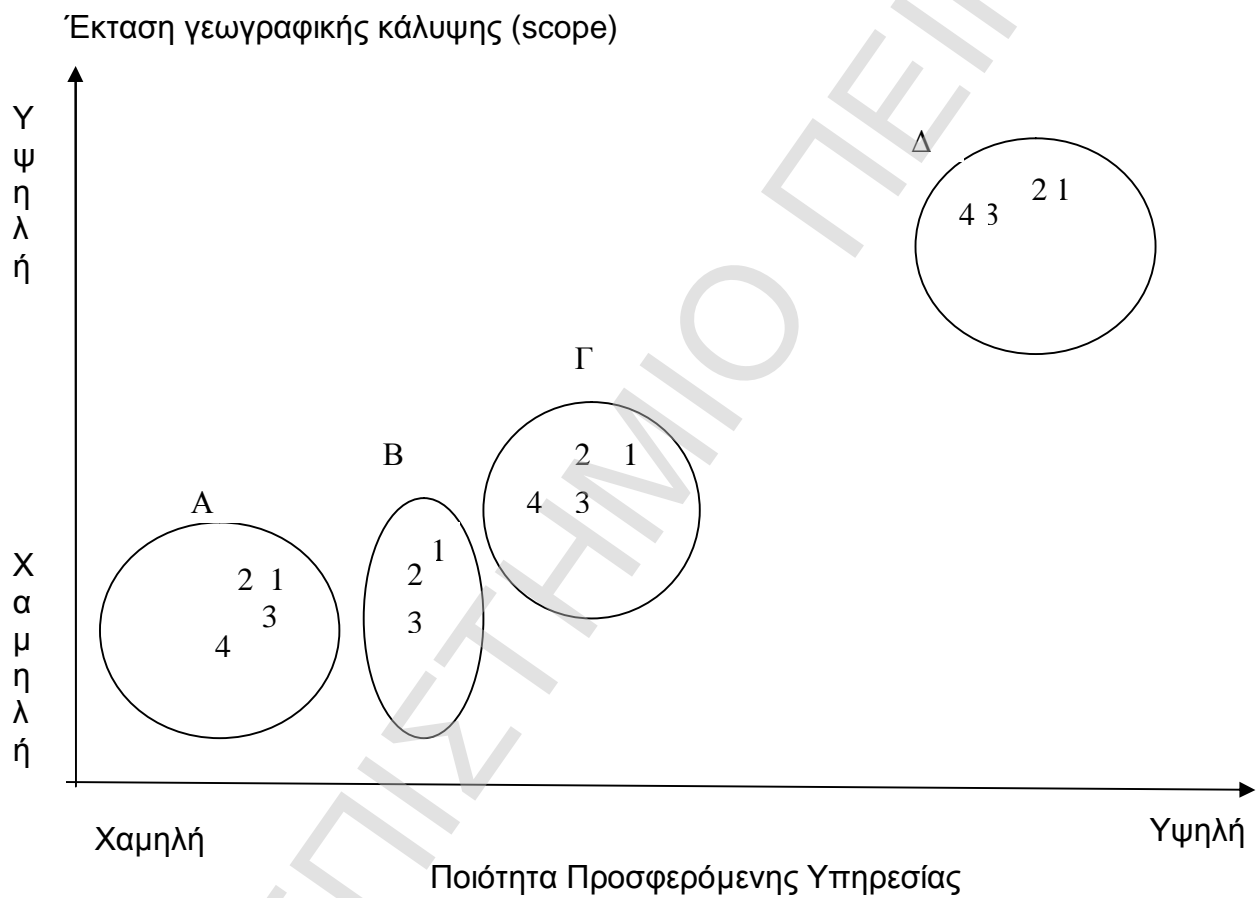
Επίσης σύμφωνα με υψηλόβαθμο ειδικό της ασφάλειας των πτήσεων των επιβατικών αεροπλάνων: «Δεν έχει σημασία αν η εταιρεία είναι χαμηλού κόστους. Η easyJet και η Ryanair, δύο ευρωπαϊκές εταιρείες χαμηλού κόστους, είναι πολύ καλές και δεν είχαν ποτέ ατύχημα. Το ζήτημα είναι κατά πόσο έχουν συγκρότηση και αυτό προϋποθέτει μεγάλο στόλο». «Η Jet Blue, εταιρεία χαμηλού κόστους με έδρα τη Νέα Υόρκη, δεν έχει πρόβλημα ασφάλειας. Διαθέτει 100 Boeing, είναι σοβαρή και η μόνη διαφορά της από την Delta, για παράδειγμα, είναι η φιλοσοφία της: Η Jet Blue καλύπτει μικρές και μεσαίες διαδρομές. Μάλιστα τώρα που η Delta αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα μπορεί να κλείσει και η Jet Blue να επιβιώσει» (Το Βήμα, ο.π.).

Στο ίδιο μήκος κύματος και ειδικός της ασφάλειας των πτήσεων της Boeing αναφέρει πως η ασφάλεια είναι η μέγιστη προτεραιότητα για τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι στην Ευρώπη οι εταιρείες Ryanair και Easyjet αλλά και στις Η.Π.Α. η εταιρεία Southwest δεν έχουν ιστορικό ατυχήματος στα τόσα χρόνια λειτουργίας τους. Καταλήγει ότι δεν έχει ανιχνευθεί συσχέτιση μεταξύ χαμηλού κόστους αερομεταφορέων και αυξημένου κινδύνου ατυχήματος πτήσης. (15th August 2005, news.bbc.co.uk)

3.3.3. Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των αερομεταφορέων

Ο πελάτης όμως δεν κρίνει την ποιότητα της υπηρεσίας μόνο από το αποτέλεσμα, δηλαδή να φθάσει στον προορισμό του με ασφάλεια. Κρίνει τις

διαστάσεις της ποιότητας σε όλη τη διαδικασία από το κλείσιμο της θέσης, την ίδια την πτήση μέχρι και τη μετακίνηση του σε κάποιο ξενοδοχείο αν αυτό προβλέπεται. Με βάση αυτά καταλήγουμε στον ακόλουθο στρατηγικό χάρτη του διαγράμματος 3.3., στον οποίο απεικονίζονται τέσσερις στρατηγικές ομάδες καθώς και η θέση μερικών από τους σημαντικότερους αερομεταφορείς-εκπροσώπους των ομάδων αυτών.



Διάγραμμα 3.3 Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο

∅ Ομάδα Α

Η ομάδα Α περιλαμβάνει αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (low cost carriers-LCCs) της Ευρώπης (με αρκετά μεγάλο αριθμό αυτών να έχουν εμφανιστεί τα

τελευταία 2-5 χρόνια). Αυτοί οι αερομεταφορείς ακολουθούν την ανταγωνιστική στρατηγική «ηγεσίας κόστους» (cost leadership) και επομένως το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα απέναντι στους μεγάλους παραδοσιακούς διεθνείς αερομεταφορείς αντανακλάται σε όρους κόστους. Απευθύνονται κυρίως σε ευαίσθητους ως προς την τιμή πελάτες σε επαγγελματικά και μη ταξίδια σχετικά μικρών ή μεσαίων αποστάσεων.

Οι πρωτοπόροι της ομάδας είναι οι εταιρείες Ryanair (σημείο 2 στο διάγραμμα 3.3), Easyjet (σημείο 1 στο διάγραμμα 3.3) και θεωρούνται οι «μεγάλοι» αυτής της κατηγορίας που έχουν εδραιωθεί στον κλάδο μαζί με την εταιρεία Air Berlin (σημείο 3 στο διάγραμμα 3.3). Ακολουθούν το επιχειρησιακό μοντέλο που περιγράφεται παραπάνω αλλά με ορισμένες παραλλαγές. Για παράδειγμα οι εταιρείες Ryanair και Easyjet χρησιμοποιούν πλέον και μεγάλα αεροδρόμια και δεν έχουν αεροσκάφη ενιαίου τύπου (προμηθεύονται από Airbus και Boeing) και η Air Berlin έχει δίκτυο “hub-and-spoke” και όχι “point-to-point”.

Οι προορισμοί (destinations) της ομάδας Α μπορεί να ανήκουν είτε στην ίδια χώρα που εδρεύουν είτε σε γειτονικές είτε (για τους «μεγάλους» της ομάδας) και σε πιο απομακρυσμένες χώρες σε σχέση με την εδρεύουσα, αλλά πάντα στα όρια της Ευρώπης. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι αυτής της ομάδας είναι οι εταιρείες: Easyjet, Ryanair, Air Berlin, Virgin Express (σημείο 4 στο διάγραμμα 3.3), Volare Airlines, Flybe, Germanwings, BmiBaby, Air Baltic, SkyEurope.

Ø Ομάδα Β

Η ομάδα Β περιλαμβάνει αερομεταφορείς της Ευρώπης, των Η.Π.Α. και της Ασίας-Αυστραλίας που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις (charter airlines). Απευθύνονται αποκλειστικά σε επιβάτες ή γκρουπ επιβατών που πετούν για τουριστικούς λόγους, εκτελώντας πτήσεις μικρών ή μεγάλων αποστάσεων. Ακολουθούν την ανταγωνιστική στρατηγική εστίασης και μάλιστα στο κόστος. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι αυτής της ομάδας είναι οι εταιρείες: Condor Airlines (σημείο 1 στο διάγραμμα 3.3), LTU International Airlines, Britannia Airways (σημείο 2 στο διάγραμμα 3.3), Hapag-Lloyd Airlines, Monarch Airlines

(σημείο 3 στο διάγραμμα 3.3), Air 2000 Airlines, Airtours International Airlines, Flying Colours Airlines, My Travel Airways.

Ø Ομάδα Γ

Η ομάδα Γ περιλαμβάνει αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (low cost carriers-LCCs) των Η.Π.Α., της Ασίας και της Αυστραλίας. Οι εταιρείες αυτές αν και θεωρούνται χαμηλού κόστους αρχίζουν να κινούνται (κυρίως στις Η.Π.Α.), σε επίλεκτα κομμάτια της αγοράς που αναζητούν ποιότητα υπηρεσιών, ακολουθώντας και μια στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Οι εταιρείες Southwest Airlines (σημείο 1 στο διάγραμμα 3.3), AirTran Airways (πρώην ValuJet), Jetblue Airways (σημείο 2 στο διάγραμμα 3.3), Frontier Airlines, America West Airlines, Air Asia (σημείο 3 στο διάγραμμα 3.3), Australian Airlines, Virgin Blue (σημείο 4 στο διάγραμμα 3.3), Jetstar Airways, Jetstar Asia Airways και Freedom Air ανήκουν σε αυτή την ομάδα.

Ø Ομάδα Δ

Η ομάδα Δ είναι αυτή των μεγάλων παραδοσιακών διεθνών αερομεταφορέων και περιλαμβάνει εταιρείες που ακολουθούν την ανταγωνιστική στρατηγική της «διαφοροποίησης» (differentiation). Επομένως αποτελείται από εταιρείες που το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι η διαφοροποίηση σε όρους ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας/προϊόντος. Απευθύνονται σε τμήματα της αγοράς που αναζητούν υψηλά επίπεδα ποιότητας σε ταξίδια μικρών και μεγάλων αποστάσεων αλλά και σε τμήματα που έχουν ευαισθησία ως προς την τιμή για επαγγελματικά και μη ταξίδια πολύ μεγάλων αποστάσεων. Αυτοί οι μεταφορείς χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι προσφέρουν πλήρη εξυπηρέτηση (full service carriers -FSCs).

Οι περισσότερες εταιρείες αυτής της ομάδας έχουν συνάψει συμμαχίες για να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος (economies of scale and scope) και για να βελτιστοποιήσουν τις δραστηριότητες του δικτύου τους. Έχουν εξελίξει το δίκτυο τους από “point-to-point” σε “hub-and-scope” και με τις διεθνείς συμμαχίες σε δίκτυο με χρησιμοποίηση πολλών κεντρικών

αεροδρομίων (“multi-hub and spokes”). Χρησιμοποιούν καλομελετημένες τεχνικές αποδοτικής διαχείρισης που αναπτύχθηκαν για τον έλεγχο της διαθεσιμότητας των αεροσκαφών και για την παροχή ενός διαφοροποιημένου προϊόντος/υπηρεσίας που περιλαμβάνει ψυχαγωγία κατά την πτήση, γεύματα, μεγάλες αίθουσες αναμονής, υπηρεσίες εδάφους, γρήγορο έλεγχο εισιτηρίων κατά την επιβίβαση. Οι κυριότεροι εκπρόσωποι αυτής της ομάδας είναι οι εταιρείες: Lufthansa (σημείο 3 στο διάγραμμα 3.3), British Airways (σημείο 1 στο διάγραμμα 3.3), Air France (σημείο 4 στο διάγραμμα 3.3), KLM, American Airlines (σημείο 2 στο διάγραμμα 3.3), Virgin Atlantic, Continental Airlines, Northwest Airlines, Delta Airlines, SAS, Singapore Airlines, Malaysia Airlines.

3.4. Ανταγωνισμός - Η κατάσταση στον κλάδο

Ο ανταγωνισμός μέσα στην κάθε ομάδα αλλά και μεταξύ των ομάδων, είναι οξύτατος αλλά υφίσταται μόνο μεταξύ των εταιρειών που έχουν κοινούς ή κοντινούς προορισμούς (τωρινούς ή μελλοντικούς), γιατί μόνο σε αυτή την περίπτωση υπάρχει κοινή αγορά.

Από τη δημιουργία του σχεδόν έναν αιώνα πριν, ο κλάδος των εμπορικών αερογραμμών είναι επιρρεπής σε απότομες διακυμάνσεις. Η μεταβαλλόμενη τεχνολογία αεροσκαφών, οι μεγάλες κεφαλαιουχικές επενδύσεις και οι μετατοπιζόμενες προτεραιότητες των κυβερνήσεων έχουν αναγκάσει επανειλημμένα τις αεροπορικές εταιρείες να ανταγωνίζονται έντονα για να παραμείνουν σε ηγετικές θέσεις. Ωστόσο λίγες από αυτές τις περιόδους αλλαγής έχουν προαναγγείλει το μετασχηματισμό του αεροπορικού ταξιδιού σε τέτοιο βαθμό όσο το κύμα του αυξανόμενου ανταγωνισμού, των νεοεισερχόμενων εταιρειών και των επιθετικών πολέμων τιμών, που εκτείνονται στις μέρες μας στον κλάδο των αερογραμμών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η αφθονία των νέων χαμηλού κόστους αερογραμμών επιτίθεται στους μεγάλους εδραιωμένους δικτυακούς μεταφορείς (network carriers), μερικοί

από τους οποίους πιθανώς δεν θα επιζήσουν. Η μορφή που θα έχει η βιομηχανία μετά από τις συνεχόμενες αλλαγές παραμένει ασαφής, αλλά ένα πράγμα φαίνεται σίγουρο: Στους επιβάτες προσφέρονται ήδη περισσότερες επιλογές και καλύτερες τιμές.

Όμως οι αμερικάνικοι και οι ευρωπαϊκοί χαμηλού κόστους αερομεταφορείς βρίσκονται κατά κάποιο τρόπο σε απόκλιση μεταξύ τους. Εν μέρει αυτό απεικονίζει τη σχετική ωριμότητα της έννοιας στις Η.Π.Α. και της «εφηβείας» της στην Ευρώπη. Αλλά ουσιαστικά οι διαφορές έγκεινται βαθύτερα από αυτό. Οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς των Η.Π.Α. αρχίζουν να κινούνται σε επιλεγμένα κομμάτια της αγοράς που αναζητούν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, ενώ της Ευρώπης δίνουν κάθε εντύπωση ότι κινούνται αδιάλλακτα σε κομμάτια της αγοράς με χαμηλά εισοδήματα. Δίνουν έμφαση στα φτηνά εισιτήρια, όμως επεκτείνονται παράλληλα δεδομένου ότι προσπαθούν να προστατευθούν από νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Συγχρόνως, και οι δύο από τις κορυφαίες χαμηλού κόστους αερογραμμές της Ευρώπης (Ryanair και easyJet) έχουν «θολώσει» την απλότητα του αρχικού επιχειρησιακού μοντέλου (business model) που υιοθέτησαν από τους αμερικανικούς προκατόχους τους.

Ø Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων Γ και Δ και μέσα στην ομάδα Γ

Μια γενιά μετά από την άρση των ελέγχων των αεροπορικών εταιρειών των Η.Π.Α. το 1978, και οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν πάρει τον έλεγχο της εγχώριας αγοράς, μετά από πολλές ανεπιτυχείς προσπάθειες του παρελθόντος που είχαν καταλήξει στη χρεοκοπία τους και στην κυριαρχία των δικτυακών αερομεταφορέων.

Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες μπορεί πια να είναι ώριμες ως έννοια στις Η.Π.Α., αλλά η αγορά παραμένει «ρευστή». Από τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, οι έξι μεγαλύτεροι δικτυακοί μεταφορείς (American Airlines, Continental Airlines, Delta Air Lines, Northwest Airlines, US Airways και United Airlines) έχουν περικόψει τις δαπάνες και έχουν μειώσει τη δυναμικότητα (capacity) κατά ένα πέμπτο στον αγώνα τους να διατηρήσουν

οικονομικά οφέλη. Ακόμη και πριν από τις τρομοκρατικές επιθέσεις, εντούτοις, οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς βρίσκονταν σε μια επιτυχημένη πορεία. Από το 2000 ως τον Ιούλιο του 2004 έχουν επεκτείνει την δυναμικότητα τους κατά 44%. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είχαν παραγγείλει (τον Ιούλιο του 2004) 400 νέα αεροπλάνα, ενώ οι παραδοσιακοί δικτυακοί μεταφορείς είχαν αντίστοιχα μόνο 150 αεροπλάνα σε παραγγελία.

Πίσω από την τρέχουσα ανάκαμψη κρύβεται μια πικρή αλήθεια για τους δικτυακούς μεταφορείς. Αν και οι αριθμοί επιβατών τους αυξάνονται, τα έσοδα παραμένουν σταθερά επειδή δεν μπορούν να αυξήσουν τις τιμές. Δεδομένου ότι το κόστος των καυσίμων ανέβηκε στα ύψη, μερικοί δικτυακοί μεταφορείς προσπάθησαν να το αντισταθμίσουν με την αύξηση στις τιμές των εισιτηρίων, για να διακόψουν αυτήν την προσπάθεια μόλις εντός λίγων ημερών. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς ελέγχουν την τιμολόγηση στην αγορά.

Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα που διαθέτουν οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είναι εντυπωσιακά. Το ανθρώπινο δυναμικό με ευκολία προσαρμογής σημαίνει ότι οι αερογραμμές όπως η Southwest χρειάζονται μόνο 80 εργαζομένους για να πετάξουν και να υποστηρίξουν κάθε αεροσκάφος, έναντι 115 ή περισσότερων για έναν παραδοσιακό δικτυακό μεταφορέα. Για τους επιβάτες, η σαφέστερη ένδειξη των αντίπαλων δομών κόστους είναι το γεγονός ότι το προσωπικό καμπίνας των χαμηλού κόστους μεταφορέων εκτελεί υπηρεσίες καθαρισμού πριν και μετά από κάθε προσγείωση, ενώ αυτές ανατίθενται από τους δικτυακούς μεταφορείς σε ένα ακριβό, εφεδρικό πλήρωμα καθαρισμού.

Οι εταιρείες με τη μεγαλύτερη επέκταση είναι οι JetBlue, Frontier και AirTran. Η Southwest, που κατέχει σχεδόν το μισό μερίδιο της αγοράς, έχει υποχρεωθεί από την ευρύτερη υποχώρηση των αεροπορικών ταξιδιών να ελέγξει την επέκτασή της, αν και επιστρέφει πλέον στην προηγούμενη πορεία αύξησης της τάξεως του 10% ετησίως. Η Southwest είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αμερικανική αερογραμμή με βάση τους αριθμούς επιβατών, και επομένως ήταν αναμενόμενο να υποστεί περισσότερο τις συνέπειες της ύφεσης σε σχέση με τους νεώτερους χαμηλού κόστους μεταφορείς. Το μερίδιο

της Southwest Airlines είναι κατά 15% μικρότερο στις διαδρομές που αντιμετωπίζει χαμηλού κόστους ανταγωνιστές σε σχέση με διαδρομές που δεν έχει να αντιμετωπίσει τέτοιους ανταγωνιστές.

Μια άλλη κατηγορία χαμηλού κόστους μεταφορέα στις Η.Π.Α. είναι οι περιφερειακές αερογραμμές (regional airlines) που έχουν μετατρέψει την εικόνα τους, επεκτείνοντας την «ακτίνα δράσης» τους. Οι εταιρείες Frontier και America West είναι τα καλύτερα παραδείγματα. Ένα από τα αποτελέσματα είναι ότι λίγες τοπικές ή περιφερειακές αγορές είναι πια χωρίς χαμηλού κόστους ανταγωνιστή. Υπολογίζεται ότι ο χαμηλού κόστους ανταγωνισμός υπάρχει σε 70% των αμερικανικών διαδρομών. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν δει το μερίδιο αγοράς τους να αυξάνεται τα τελευταία χρόνια περίπου 30% σε εθνικό επίπεδο. Ο ανταγωνισμός είναι κατά αυτόν τον τρόπο ολοένα και μεγαλύτερος μεταξύ των χαμηλού κόστους μεταφορέων.

Ως αντίδραση, οι κορυφαίοι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν αλλάξει την εικόνα τους. Οι εταιρείες Southwest και JetBlue έχουν αναπτύξει ισχυρά εμπορικά σήματα, που προσφέρουν μια πλήρως καθορισμένη υπηρεσία παρά απλά χαμηλές τιμές. Προσελκύουν τους επιβάτες επαγγελματιών ταξιδιών (business passengers), και μερικές φορές προσφέρουν ακόμη και ξεχωριστή καμπίνα. Η έμφαση στη JetBlue έγκειται στην καλαίσθητη και μοντέρνα υπηρεσία (δερμάτινα καθίσματα, δορυφορική τηλεόραση σε κάθε κάθισμα, ευχάριστο προσωπικό καμπίνας) και στη συνέπεια στην ώρα αναχωρήσεων των πτήσεων.

Αλλά όσο περισσότερο αυτοί οι μεταφορείς επεκτείνονται, και όσο περισσότερο προσφέρουν τέτοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τόσο λιγότερο διαφέρουν από τους δικτυακούς μεταφορείς. Η κάλυψη των Η.Π.Α. από την εταιρεία Southwest είναι τόσο πλήρης που 20% των επιβατών της κάνουν ουσιαστικά τις μεταφορές μεταξύ των πτήσεων της, ενώ ομοίως για τη JetBlue το ποσοστό είναι 10%.

Άλλη μία ένδειξη ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι χαμηλού κόστους μεταφορείς των Η.Π.Α. εξελίσσονται προέρχεται από το ρόλο που

διαδραματίζουν τα κεντρικά αεροδρόμια. Άλλοτε η αδυναμία των χαμηλού κόστους μεταφορέων, και παράλληλα το σημαντικότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα των δικτυακών ανταγωνιστών, τα κεντρικά αεροδρόμια (hubs) έχουν γίνει όλο και περισσότερο μέρος του επιχειρησιακού προτύπου για μερικούς χαμηλού κόστους μεταφορείς, όπως οι εταιρείες AirTran και Frontier. Όσο περισσότερο οι χαμηλού κόστους μεταφορείς εντρυφούν σε “point-to-point” διαδρομές, τόσο περισσότερο οδηγούνται στην ανάπτυξη κεντρικών αεροδρομίων, έστω και ενός είδους.

Για παράδειγμα, η JetBlue αγόρασε αεροπλάνα 100 θέσεων από την Embraer, ένα βραζιλιάνικο κατασκευαστή, για να προσθέσει στο στόλο της των Airbus. Αυτό της επιτρέπει να παρέχει πτήσεις σε νέες διαδρομές σε μικρότερες αγορές και να προσθέσει πτήσεις στις μεγαλύτερες αγορές. Αλλά ο συνδυασμός μικρών και μεγαλύτερων αεροπλάνων θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια κατάσταση στην οποία η JetBlue τροφοδοτεί την κυκλοφορία των μεγαλύτερων αεροδρομίων, μεταφέροντας έπειτα τους επιβάτες στα Airbus της από τα μικρά αεροπλάνα.

Η πιο ριζοσπαστική προσέγγιση έχει υιοθετηθεί από την Independence Air, ένα νέο χαμηλού κόστους μεταφορέα που λειτουργεί από το αεροδρόμιο Dulles της Ουάσιγκτον. Από το Σεπτέμβριο του 2004 ξεκίνησε να έχει 300 καθημερινές πτήσεις σε 35 προορισμούς. Αλλά αυτό είναι ένα νέο είδος χαμηλού κόστους μεταφορέα, που λειτουργεί από ένα αεροδρόμιο, παρά μια αλληλουχία των “point-to-point” διαδρομών σε ολόκληρη τη χώρα. Παρά το σκεπτικισμό στον κλάδο, μερικοί θεωρούν ότι η αεροπορική εταιρεία είναι τόσο εστιασμένη που μπορεί να πετύχει.

Αλλά ίσως η μεγαλύτερη αλλαγή στο επιχειρησιακό πρότυπο είναι ότι μερικοί από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς των Η.Π.Α. κινούνται προς επίλεκτα κομμάτια της αγοράς. Στη διαδικασία αυτή συγκρούονται με τους πολιορκούμενους δικτυακούς μεταφορείς που απευθύνονται σε πελάτες χαμηλού εισοδήματος δεδομένου ότι επιδιώκουν απελπισμένα να κόψουν τις δαπάνες. Για μερικά έτη, το γεύμα στην πτήση για έναν εγχώριο δικτυακό μεταφορέα έχει γίνει αιτία προβλημάτων για τους υπεύθυνους καμπίνας. Οι

χαμηλού κόστους αερογραμμές όπως η Southwest και η JetBlue έχουν αποφύγει επιμελώς το πρόβλημα: Όπου προσφέρουν γεύμα, αυτό συνοδεύεται από στυλ και χαμόγελα.

Εντούτοις, η ορμητική αύξηση των χαμηλού κόστους μεταφορέων των Η.Π.Α. σχεδόν αναπόφευκτα θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Αυτό ισχύει ακόμα και για τη Southwest, που έχει άριστες εργασιακές σχέσεις και κουλτούρα, που ενισχύονται από πολλές εταιρικές εκδηλώσεις. Πρόσφατα οι υπάλληλοι καμπίνων έχουν επιδιώξει νέες συμβάσεις, που να περιλαμβάνουν μερικούς από τους όρους που απολαμβάνουν οι ομόλογοι τους στους δικτυακούς μεταφορείς.

Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες έχουν καταλάβει περίπου 25% της αγοράς, αλλά μόνο δύο (JetBlue και Southwest) ήταν κερδοφόρες κατά τη διάρκεια του 2004 και το πρώτο τρίμηνο 2005. Ακόμα και έτσι όμως, οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες (Southwest, JetBlue, AirTran and America West) είχαν γενικά καλύτερη οικονομική επίδοση από τους έξι μεγάλους παραδοσιακούς μεταφορείς, American Airlines, Continental Airlines, Delta Air Lines, Northwest Airlines, US Airways και United Airlines, με τους δύο τελευταίους να βρίσκονται σε πτώχευση.

Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες είναι πιθανό να διπλασιάσουν το μερίδιο αγοράς τους στις Ηνωμένες Πολιτείες μέσα στην ερχόμενη δεκαετία, καταλαμβάνοντας το 50% της εγχώριας αγοράς, σύμφωνα με μια μελέτη που παρουσιάστηκε από τη χρηματοπιστωτική εταιρεία Standard & Poor's (Μάιος 2005). Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς «έχουν γίνει περισσότερο επιτυχημένοι γενικά» στο τρέχον οικονομικό περιβάλλον, «που τους έχει δώσει τη δυνατότητα να εδραιωθούν ακόμα περισσότερο από τους προκατόχους τους». «Αυτοί οι ίδιοι παράγοντες αναμένονται να συνεχίσουν να επωφελούν την ανάπτυξη των χαμηλού κόστους μεταφορέων για αρκετά από τα επόμενα έτη, με το μερίδιο της εγχώριας αγοράς να πλησιάζει κατ' εκτίμηση στο 50% στην επόμενη δεκαετία». (13th May 2005, www.usatoday.com)

Η μελέτη καταλήγει ότι παρά τη σχετική δύναμή τους, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς δεν είναι μη υποκείμενοι στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και άλλες αερογραμμές, συμπεριλαμβανομένων των υψηλών δαπανών καυσίμων, των πολέμων τιμών και του βραδυκίνητου ρυθμού αύξησης στα ταξίδια. Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να υπάρξει μία αναδιοργάνωση στον κλάδο. Μερικοί χαμηλού κόστους μεταφορείς θα αποτύχουν, άλλοι θα συγχωνευτούν και οι παραδοσιακοί μεταφορείς θα μετασχηματίσουν τη στρατηγική τους για να ανταγωνιστούν. Θα μπορούσαν να υπάρξουν μερικές συμμαχίες όχι μόνο μεταξύ των χαμηλού κόστους μεταφορέων, αλλά και μεταξύ αυτών και των παραδοσιακών αερομεταφορέων (οι America West και US Airways έχουν επιβεβαιώσει ότι συζητούν μια πιθανή συμμαχία) ενώ οι υπάρχοντες πιο «αδύναμοι» χαμηλού κόστους αερομεταφορείς μπορεί να μην επιζητήσουν μακροπρόθεσμα.

Ο ανταγωνισμός στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια σε απάντηση στις συνδυασμένες επιδράσεις της εισόδου των νέων αερογραμμών χαμηλού κόστους όπως η Virgin Blue, Australian Airlines, Air Asia, JetStar και Freedom Air, και ως αποτέλεσμα των αντίξων συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος που επέρχονται από τους φόβους της τρομοκρατίας, του πολέμου στο Ιράκ και του ιού SARS.

Η είσοδος των ανταγωνιστών χαμηλού κόστους, συνδυασμένη με το δυσμενές περιβάλλον δραστηριοποίησης, έχει αναγκάσει ολόκληρο τον κλάδο να υιοθετήσει στρατηγικές ελαχιστοποίησης κόστους ως αντίδραση. Κατά συνέπεια, πολλές αερογραμμές αναγκάζονται τώρα να αναδιοργανωθούν προκειμένου να μειώσουν το κόστος.

Μερικές από αυτές τις πρωτοβουλίες μείωσης κόστους περιλαμβάνουν την εκτέλεση μερικών εργασιών (off-shoring) σε περιβάλλοντα χαμηλότερου κόστους, επίταση εκμετάλλευσης κεφαλαίου, επιχειρησιακή αποκέντρωση, δικαιιοπαροχή (franchising), εξωτερίκευση μη κύριων δραστηριοτήτων (outsourcing), και επιπρόσθετα, προσπάθειες να μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη των σωματείων αερογραμμών.

Μια άλλη συνέπεια αυτού του νέου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης είναι ότι για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει πια να ανταγωνιστούν σε δύο μέτωπα, στη μείωση των τιμών και στη διατήρηση ή βελτίωση των προδιαγραφών της υπηρεσίας. Κατά συνέπεια, ενώ είναι απαραίτητο να μειωθεί το κόστος, εξίσου σημαντικό στην επιτυχία της εταιρείας, είναι ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι των αερογραμμών προσφέρουν την υπηρεσία.

Οι αεροπορικές εταιρείες επομένως, εστιάζουν όλο και περισσότερο στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας και πολλές έχουν επιδιώξει να ανταγωνιστούν προωθώντας την εξυπηρέτηση που μπορεί να είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες των πελατών για υψηλής ποιότητας υπηρεσία. Η συνολική εξυπηρέτηση εξαρτάται και από το κατά πόσο καλαίσθητη θεωρείται από τον πελάτη η εμφάνιση αλλά και κατά πόσο θεωρείται ευγενική η συμπεριφορά του προσωπικού. Η διαφήμιση του προσωπικού από τους αερομεταφορείς που προσφέρουν όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τείνει να είναι αρκετά εκλεπτυσμένη, σε συνδυασμό με άλλα στοιχεία για τη δημιουργία αξίας όπως η ψυχαγωγία κατά την πτήση, το γεύμα και η άνεση.

Από τη μεριά τους και οι μεταφορείς χαμηλού κόστους ακολουθούν μια στρατηγική διαφήμισης των «ποιοτικών» χαρακτηριστικών του πληρώματος καμπίνων τους προκειμένου να διαφοροποιηθεί η δημιουργούμενη αξία τους. Αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται στις φυσικές προδιαθέσεις των υπαλλήλων. Κρύβει όμως τον κίνδυνο να γίνει ασταθής κατά τη διάρκεια του χρόνου λόγω της ανταγωνιστικής δυναμικής και της κάπως παράδοξης ανάγκης να διατηρηθεί το κόστος αλλά να βελτιωθούν οι προδιαγραφές της υπηρεσίας.

Ø Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων Α και Β και μεταξύ των Β και Γ

Οι αεροπορικές εταιρείες που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις στην Ευρώπη, αναδιαμορφώνονται για να ανταγωνιστούν με τους χαμηλού κόστους μεταφορείς. Δεδομένου ότι περισσότεροι τουρίστες εκμεταλλεύονται τους αναβαθμισμένους διαδικτυακούς τόπους για να φτιάχνουν τα δικά τους

πακέτα διακοπών (δηλαδή για να κλείσουν θέση σε αεροπορικές εταιρείες και σε ξενοδοχεία χωριστά μέσω Διαδικτύου), οι αεροπορικές εταιρείες που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις πωλούν έναν αυξανόμενο αριθμό θέσεων ανεξάρτητων των ευρύτερων «πακέτων» διακοπών. Οι αεροπορικές πωλήσεις στη Γερμανία αποτελούν τώρα περισσότερο από το 35% της συνολικής κυκλοφορίας εταιρειών που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2000 ήταν 20%.

Αυτό που ξεκίνησε ως προσπάθεια για να γεμίσουν οι θέσεις που αφέθηκαν κενές από τα ταξιδιωτικά γραφεία γίνεται τώρα μια βασική πηγή εσόδων και ίσως να γίνει και κύρια επιχειρησιακή δραστηριότητα. Οι περισσότεροι μεταφορείς που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις εξελίσσονται σε υβρίδια, συνδυάζοντας το επιχειρησιακό μοντέλο εταιρείας με εκμισθωμένες πτήσεις με αυτές τις νέες λιανικές δραστηριότητες. Το καλύτερο παράδειγμα είναι η εταιρεία Air Berlin, της οποίας οι συνολικές πωλήσεις διαχωρίζονται ομοιόμορφα μεταξύ των μοντέλων αερομεταφορά χαμηλού κόστους και αερομεταφορά εκμισθωμένων πτήσεων.

Αναμφίβολα, μερικές τάσεις θα συνεχίσουν: οι μεταφορείς που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις θα συνεχίσουν πιθανώς τις διαδρομές μέσης απόστασης που έχουν τη σχετικά μικρή κυκλοφορία (παραδείγματος χάριν, από τη βόρεια Ευρώπη στην Αίγυπτο, τα ελληνικά νησιά, και τις Κανάριες νήσους) που τις εξυπηρετούν με μια ή δύο πτήσεις εβδομαδιαίως. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς θα είναι ανταγωνιστικοί για τις πιο σύντομες πτήσεις στις διαδρομές υψηλής κυκλοφορίας (π.χ. προς Πάλμα). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεταφορέων που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις και των χαμηλού κόστους μεταφορέων, εντούτοις, αναπτύσσεται ήδη: Περίπου 37% της συνδυασμένης δυναμικότητάς τους εκτός από τη Γερμανία επεκτείνεται τώρα στις μικρής απόστασης, υψηλού όγκου αγορές που εξυπηρετούνται και από τα δύο είδη μεταφορέων.

Ο μετασχηματισμός των αεροπορικών εταιρειών που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις των Η.Π.Α. (πτήσεις που αναφέρονται αποκλειστικά σε «πακέτα» διακοπών) σε προγραμματισμένους χαμηλού κόστους μεταφορείς

ελεύθερης-αγοράς αντανακλά αυτό που έχει συμβεί στις αεροπορικές εταιρείες που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις στην Ευρώπη. Η παραδοσιακή αγορά για τις οργανωμένες διακοπές έχει υπονομευθεί από την ποικιλία των προορισμών που εξυπηρετούνται τώρα από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς και από τη δυνατότητα των πελατών να «κλείσουν» εισιτήριο μέσω του Διαδικτύου. Οι πελάτες μπορούν να δημιουργήσουν τα δικά τους «πακέτα» πλέον. Στην Ευρώπη, 99% των κρατήσεων για της χαμηλού κόστους πτήσεις πραγματοποιούνται μέσω του Διαδικτύου, έναντι 75% στις Η.Π.Α.

Ø Ο ανταγωνισμός μέσα στην ομάδα Α και μεταξύ των ομάδων Α και Δ

Όπως προαναφέρθηκε, η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των χαμηλού κόστους μεταφορέων των Η.Π.Α. και της Ευρώπης είναι το γεγονός ότι λειτουργούν στην Ευρώπη για λιγότερο από δέκα έτη και επομένως η Ευρώπη βρίσκεται στο στάδιο αναδιοργάνωσης.

Η εμφάνιση μεγάλου αριθμού νέων μεταφορέων τα τελευταία χρόνια εξηγεί την υπερδυναμικότητα, αλλά όχι τον πόλεμο τιμών που συμβαίνει στην Ευρώπη. Ο έντονος ανταγωνισμός προκαλεί προβλήματα όχι μόνο μεταξύ των «καταδικασμένων» νεοεισερχόμενων, αλλά ακόμη και στους ηγέτες. Οι εταιρείες που έχουν καταφέρει να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και δεν έκλεισαν πρόωρα, προσπαθούν να εδραιώσουν τη θέση τους και να επεκτείνουν το δίκτυό τους αυξάνοντας τους προορισμούς τους και σε νέες χώρες.

Ακόμα και οι κυριότεροι εκπρόσωποι των εταιρειών χαμηλού κόστους (easyJet και Ryanair) έρχονται αντιμέτωποι με τον ανταγωνισμό μικρότερων εταιρειών. Έτσι, αντέδρασαν στον ανταγωνισμό που προκάλεσε το κύμα εμφάνισης νέων εταιρειών με πολύ χαμηλές τιμές εισιτηρίων για ορισμένες εκτός των ωρών αιχμής πτήσεις επιστροφής σε ορισμένους προορισμούς (π.χ. από Λονδίνο στη Ρώμη ή τη Μάλαγα).

Επιπρόσθετα παρακολουθώντας την ανάπτυξη των μικρότερων εταιρειών, διαφοροποιούν και το είδος της πτήσης σε ένα κοινό προορισμό όταν θεωρούν ότι κινδυνεύουν να χάσουν πελάτες. Για παράδειγμα, η Ryanair αναγκάστηκε να εισάγει μια απ'ευθείας διαδρομή από το Λονδίνο στη Φιλανδία (ενώ στο παρελθόν ακολουθούσε σύνδεση δύο πτήσεων) όταν ξεκίνησε και η Flying Finn να παρέχει αυτή τη δυνατότητα στους πελάτες.

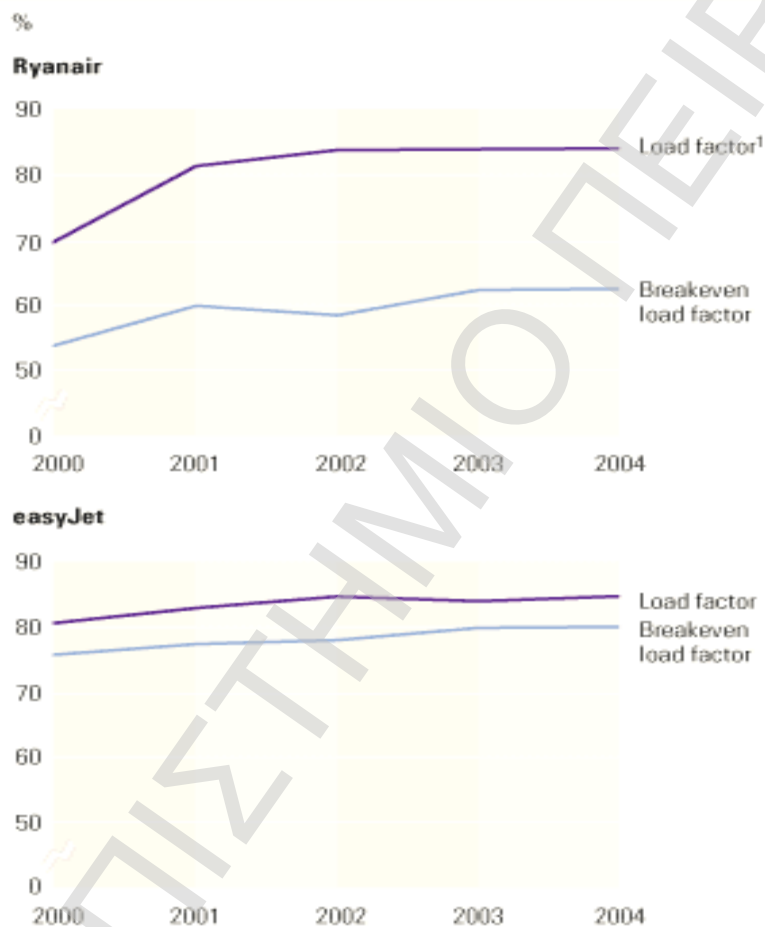
Οι εταιρείες easyJet και Ryanair είναι κύριοι ανταγωνιστές που εκτελούν μέχρι και τα τρία τέταρτα των πτήσεων χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Περίπου 80 εκατομμύρια επιβάτες ταξίδεψαν με χαμηλού κόστους αερομεταφορείς στην Ευρώπη το 2004, με τα 60 εκατομμύρια να άρχισαν ή να τελείωσαν το ταξίδι τους σε έναν βρετανικό αεροδρόμιο.

Στα πλαίσια της ανάπτυξής τους και της αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και οι δύο μεταφορείς έχουν παραγγείλει μεγάλο αριθμό αεροσκαφών, ωθούμενες από τις πολύ χαμηλές τιμές που προσέφεραν οι Boeing και Airbus όταν οι παραγγελίες ήταν λιγοστές. Σε έρευνα που διεξήχθη το 2004 εξάχθηκε το συμπέρασμα ότι για να υπάρχει πληρότητα στα νέα αεροπλάνα, οι εταιρείες Ryanair και easyJet θα έπρεπε να προσελκύσουν περισσότερο από διπλάσιους νέους επιβάτες, σε σχέση με τους τότε τρέχοντες αριθμούς των επιβατών τους.

Δεδομένου όμως ότι ο ρυθμός ανάπτυξης επιβραδύνεται, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς πρέπει να μειώσουν το κόστος τους, καθώς η υπερδυναμικότητα και οι εποχιακές διακυμάνσεις στη ζήτηση μειώνουν τα έσοδα. Η Ryanair έχει μειώσει το μοναδιαίο κόστος κατά περισσότερα από 20% εκατό από το 2000 ως το 2004, στα 3,5 eurocent ανά διαθέσιμη-θέση-ανά χιλιόμετρο (RASK). Ο αριθμός αυτός είναι περίπου 70% χαμηλότερος από το μέσο όρο των τριών μεγάλων αερομεταφορέων στις ευρωπαϊκές διαδρομές τους. Τα μοναδιαία κόστη της EasyJet, παρότι παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητα κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, είναι σχεδόν διπλάσια από της Ryanair.

Και οι δύο μεταφορείς έχουν αυξήσει την πληρότητα των αεροσκαφών τους μέχρι 80 έως 85% της δυναμικότητας (load factors), αλλά τα ποσοστά που

αντιστοιχούν στα νεκρά σημεία τους (breakeven load factors) έχουν αυξηθεί επίσης, δεδομένου ότι τα έσοδα μειώνονται γρηγορότερα από τα μοναδιαία κόστη (διάγραμμα 3.4). Το 2004, η Ryanair κάλυψε τα κόστη της (νεκρό σημείο) με πληρότητα αεροσκαφών στο 63% της δυναμικότητας, ενώ αντίστοιχα για την easyJet ήταν περίπου στο 76%.



¹ Το ποσοστό πληρότητας (load factor) είναι το ποσοστό των κατειλημμένων θέσεων από τις διαθέσιμες, σταθμισμένο με την απόσταση

Διάγραμμα 3.4 Το ποσοστό πληρότητας αεροσκαφών για τους δύο ηγέτες των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στην Ευρώπη την περίοδο 2000-2004

Πηγή: Binggeli U., Pompeo L., "The battle for Europe's low-fare flyers", The McKinsey Quarterly, August 2005

Οι περισσότερες από τις βάσεις που χρησιμοποιούνται από την easyJet και τη Ryanair είναι στην Ιρλανδία ή τη Μεγάλη Βρετανία. Αν δε μπορέσουν να αποκτήσουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε αεροδρόμια στη Γαλλία και τη Γερμανία (όπου σημειώνουν κάποια πρόοδο) και επομένως να εκμεταλλευτούν νέες αγορές, και οι δύο θα αγωνιστούν να διατηρήσουν την ανάπτυξή τους. Είναι ανώφελο να υπάρχουν «ανοικτοί ουρανοί» χωρίς να υπάρχουν «ανοικτά αεροδρόμια». Για να αντιμετωπίσουν αυτό το αδιέξοδο, οι εταιρείες προσφεύγουν σε έντονο πόλεμο τιμών ενάντια στους νεοεισερχόμενους.

Επιπρόσθετα, οι EasyJet και RyanAir πιέζουν συνεχώς τα κρατικά αεροδρόμια να ιδιωτικοποιηθούν ή/και να μειώσουν το κόστος χρησιμοποίησής τους, προσπαθώντας με περιορισμένη επιτυχία να διαμαρτυρηθούν για την προνομιακή μεταχείριση των εθνικών αερομεταφορέων από μερικά περιφερειακά αεροδρόμια (ειδικά στη Γαλλία).

Άλλες στρατηγικές για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (που όμως μετριάζουν την γνησιότητα του αρχικού αμερικανικού μοντέλου) έχουν δοκιμαστεί ήδη. Τέτοιες είναι:

- Η εξαγορά της εταιρείας Buzz από τη Ryanair και της Go από την easyJet. Μάλιστα ήδη παλιότερα το Μάιο του 2002 η EasyJet είχε προχωρήσει σε ενέργειες για την εξαγορά της Deutsche BA, γερμανικής θυγατρικής εταιρείας της British Airways, αλλά τελικά δεν τις ολοκλήρωσε.
- Η χρήση του Γκάτγουικ στο Λονδίνο ως βάση από την Easyjet και η απόφαση της Ryanair να εκτελεί πτήσεις στο Τσαμπίνο της Ρώμης παρά τα έξοδα
- Οι προθέσεις για κοινοπραξίες (joint ventures) με τις τοπικές αερογραμμές του είδους (όπως πραγματοποιούνται επιτυχώς στην Ασία από την εταιρεία AirAsia)

Μια ανάλυση δείχνει ότι η πρόωρη και ταχύτατη φάση ανάπτυξης για τους χαμηλού κόστους μεταφορείς πλησιάζει τώρα στο τέλος της στις βασικές αγορές. Πράγματι, πολλές περιοχές της Βόρειας Ευρώπης που είναι πρωταρχικές πηγές επιβατών που ταξιδεύουν για αναψυχή (συμπεριλαμβανομένων των Βρυξελλών, της Κολωνίας, του Δουβλίνου, και της Στοκχόλμης) φαίνονται να είναι κοντά ή να βρίσκονται ήδη σε σημείο κορεσμού, το οποίο είναι κατά τα φαινόμενα το επίπεδο διείσδυσης που επιτυγχάνεται στην ώριμη αγορά του Λονδίνου (διάγραμμα 3.5).

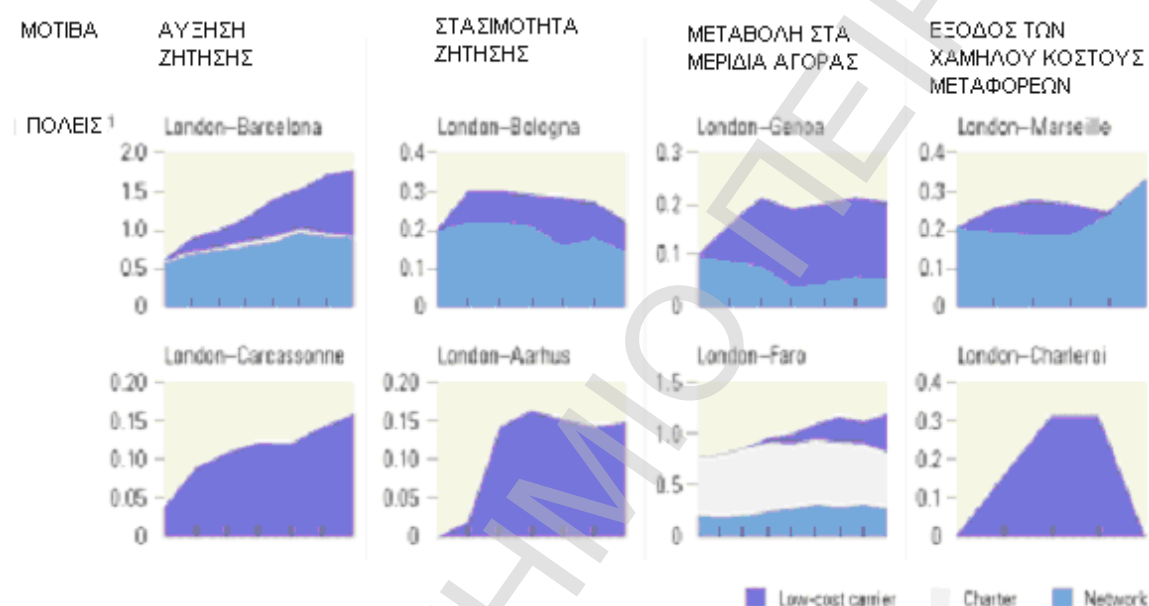


Διάγραμμα 3.5 Η διείσδυση των ευρωπαϊκών αερομεταφορέων χαμηλού κόστους σε κύριους προορισμούς (καλοκαίρι 2004)

Πηγή: Binggeli U., Pompeo L., "The battle for Europe's low-fare flyers", *The McKinsey Quarterly*, August 2005

Μέσα σε αυτήν τη γενική τάση της επιβραδυνόμενης αύξησης, πιο εκλεπτυσμένα «μοτίβα» προκύπτουν (διάγραμμα 3.6). Σε πολλές αγορές, η αύξηση έχει φθάσει σε τέλμα μετά από μια αρχική εκτίναξη στη ζήτηση. Σε αυτές τις καθιερωμένες διαδρομές, η αύξηση για τους χαμηλού κόστους μεταφορείς (όπως και για τους εδραιωμένους αερομεταφορείς) τώρα κυμαίνεται από 4 έως 6%. Σε άλλες διαδρομές, έχουν χάσει το μερίδιο αγοράς

και έχουν αποχωρήσει ακόμη και από την αγορά (παραδείγματος χάριν, στις διαδρομές Λονδίνο προς Μπορντό, προς Κοπεγχάγη, προς Ελσίνκι, και προς Ζυρίχη). Ακόμη και η Ryanair έχει αποσυρθεί από διάφορες διαδρομές (Στάντστεντ προς Μπρεστ και προς Σαλερουά, παραδείγματος χάριν, και Γκρόνινγκεν προς Μπέρμιγχαμ).



¹ Οι ημερομηνίες εφαρμογής είναι Λονδίνο-Μπαρτσελόνα 1996-2003, Λονδίνο-Φάρο 1996-2004, Λονδίνο-Ααρχους, Λονδίνο-Μπολόνια, Λονδίνο-Τζένοα, Λονδίνο-Καρκασσόνα, 1996-2004, Λονδίνο-Μασσαλία 1999-2004, Λονδίνο-Σαλερουά 2000-20004. Ο άξονας των ψ είναι σε εκατομμύρια επιβατών.

Διάγραμμα 3.6 Τα «μοτίβα» που έχουν προκύψει για δικτυακούς, χαμηλού κόστους και εκμισθωμένων πτήσεων αερομεταφορείς στην Ευρώπη

Πηγή: Binggeli U., Pompeo L., "The battle for Europe's low-fare flyers", *The McKinsey Quarterly*, August 2005

Οι αγορές, φαίνεται ότι μπορούν να υποκινηθούν μόνο μέχρι ενός σημείου, και πέρα από αυτό περαιτέρω μειώσεις τιμών δεν επιφέρουν κέρδη. Εάν, όπως φαίνεται πιθανό, η δυνατότητα των χαμηλού κόστους μεταφορέων να υποκινήσουν τη ζήτηση φθάσει σε αδιέξοδο, η περαιτέρω αύξηση θα αναζητηθεί εις βάρος των ανταγωνιστών.

Με τον άμεσο ανταγωνισμό μόλις στο 4% των διαδρομών τους (6% της δυναμικότητας), έχουν αποφύγει μέχρι τώρα την ανάγκη να έρθουν σε πόλεμο μεταξύ τους. Καθώς λιγοστεύουν οι ευκαιρίες, όμως, αναπόφευκτα θα εισχωρήσουν ο ένας στις αγορές του άλλου, και με αυτόν τον τρόπο θα μεταβληθούν τα μερίδια αγοράς.

Όσον αφορά στην προσπάθεια των εταιρειών χαμηλού κόστους να διαφοροποιήσουν την εικόνα τους προς τον πελάτη χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Ryanair, η οποία συνδυάζει τη φήμη της για τις πολύ χαμηλές εισιτηρίων με λειτουργικά οφέλη όπως οι έγκαιροι χρόνοι αναχωρήσεων και αφίξεων και η αποδοτικότητα.

Το μήνυμα της εταιρείας είναι «Στη Ryanair σας εγγυώμαστε τις χαμηλότερες τιμές εισιτηρίων στο Διαδίκτυο. Εντούτοις η επιτυχία μας οφείλεται, όχι μόνο στα φθηνά εισιτήριά μας, αλλά και σε ένα ελκυστικό συνδυασμό της Νο.1 εταιρείας στις έγκαιρες αφίξεις/αναχωρήσεις, των φιλικών και αποδοτικών ανθρώπων μας και της νέας σειράς αεροσκαφών 737-800».

Όμως τα λειτουργικά οφέλη και οι χαμηλές τιμές ίσως να μην είναι αρκετά για να καθορίσουν την επιλογή ενός πελάτη. Οι αεροπορικές εταιρείες είναι διεθνείς επιχειρήσεις υπηρεσιών που παρέχουν μια υπηρεσία. Αντίθετα με τους παραγωγούς προϊόντων, που μπορούν να αποσύρουν μια κακή παρτίδα που δεν ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας, οι εταιρείες υπηρεσιών πρέπει να παρέχουν το ίδιο επίπεδο-στόχο ποιότητας κάθε φορά, κάθε μέρα. Και αντίθετα από την εκπαίδευση ή τη μόδα, ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών μπορεί να επιδείξει τίποτα περισσότερο από οριακές διαφορές μεταξύ των αερομεταφορέων, ιδιαίτερα σε ένα απελευθερωμένο από ελέγχους περιβάλλον.

Στην περίπτωση της Ryanair, πέρα από τις διαφημιζόμενες χαμηλές και ανταγωνιστικές τιμές, τονίζεται ότι συνεχώς παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες με εφαρμογή διαδικασιών, προδιαγραφών και στόχων. Λίγες επιχειρήσεις τολμούν όπως η Ryanair να δίνουν δημόσιες μηνιαίες αναφορές για μέτρα της

«εξυπηρέτησης πελατών» όπως οι έγκαιροι χρόνοι αναχώρησηων/αφίξεων, οι χαμένες αποσκευές, οι ακυρώσεις πτήσεων και τα παράπονα.

Το επιχειρησιακό μοντέλο της Ryanair επιτρέπει έγκαιρες αναχωρήσεις και αφίξεις τις περισσότερες φορές, αλλά μπορεί επίσης να προσθέσει περιορισμούς που έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην εμπειρία πελατών. Παραδείγματος χάριν, οι Ευρωπαίοι μετακινούνται μαζικά συχνότερα από τους Αμερικανούς, αλλά τα μικρά αεροδρόμια που χρησιμοποιεί η Ryanair είναι συχνά δύσκολο να προσεγγιστούν χωρίς αυτοκίνητο, ιδιαίτερα για τις πρώτες πρωινές πτήσεις. Επιπλέον το “point-to-point” μοντέλο δημιουργεί επίσης περιορισμούς για τον πελάτη. Παραδείγματος χάριν, η Ryanair εκτελεί πτήσεις στο Λονδίνο, τις Βρυξέλλες, και τη Γένοβα. Εντούτοις, το “point-to-point” μοντέλο εκ φύσεως δεν είναι σχεδιασμένο για την ευκολία στη μεταφορά. Είναι επομένως σχεδόν αδύνατο να πετάξει από τη Γένοβα στις Βρυξέλλες, ακόμη και μέσω του Λονδίνου.

Σύμφωνα με αυτά, σε ένα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον ακόμα και οι ηγέτες χαμηλού κόστους χρειάζεται να διαφοροποιήσουν την εικόνα τους, το οποίο σημαίνει ισορροπία μεταξύ λειτουργικών και συναισθηματικών οφελών για τον πελάτη. Αυτό έχει γίνει αντιληπτό κυρίως από τις εταιρείες χαμηλού κόστους της Ασίας που εστιάζουν στα αισθητικά στοιχεία (aesthetics) όπως η εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων αλλά και των αεροσκαφών. Για παράδειγμα, η εταιρεία AirAsia διαθέτει αεροσκάφη σε φανταχτερά χρώματα και επιδεικνύει το λογότυπό της στο σκελετό του αεροσκάφους με στυλ που θυμίζει αυτό της Virgin Atlantic.

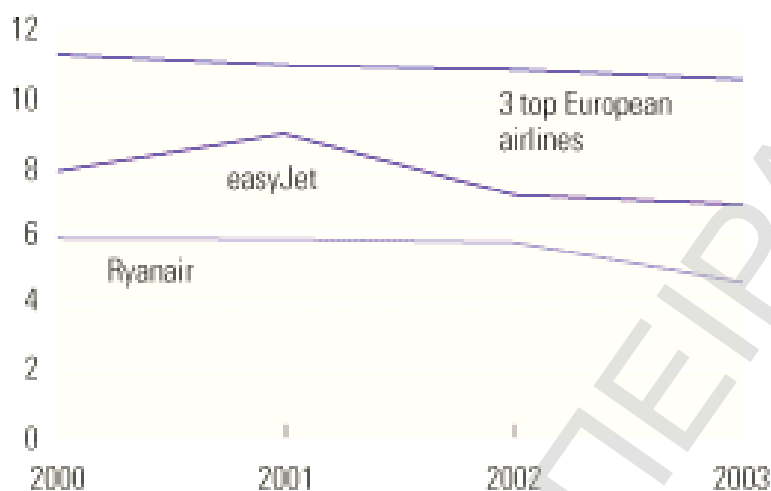
Όμως δεν είναι ο ανταγωνισμός εξ' ολοκλήρου μεταξύ των χαμηλού κόστους μεταφορέων. Οι παραδοσιακοί μεταφορείς αντιμετωπίζουν πολυάριθμες προκλήσεις αν και κάνουν προσπάθειες να μειώσουν τα κόστη και να βελτιώσουν τις προσφορές τους. Ο ανταγωνισμός από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς έχει επιτείνει την ευαισθησία του καταναλωτή ως προς τις τιμές, υπονομεύοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα των παραδοσιακών αερομεταφορέων να χρεώσουν τιμές που αντιστοιχούν σε ανώτερης ποιότητας υπηρεσία. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο στις διαδρομές όπου

ανταγωνίζονται με τους χαμηλού κόστους μεταφορείς αλλά ακόμη και στις διαδρομές όπου δεν ανταγωνίζονται. Για να αντεπεξέλθουν, οι παραδοσιακοί μεταφορείς πρέπει να επιλέξουν τις ανταγωνιστικές κινήσεις τους προσεκτικά και να αναθεωρήσουν τα επιχειρησιακά σχέδια τους.

Τα μοναδιαία κόστη τους μειώθηκαν κατ' εκτίμηση κατά 15% από το 2001 ως το 2003, κυρίως επειδή ιδιοποιήθηκαν μερικά στοιχεία του επιχειρησιακού μοντέλου των χαμηλού κόστους ανταγωνιστών τους: στράφηκαν στις απευθείας πωλήσεις μέσω Διαδικτύου, μείωσαν (μερικές φορές ριζικά) τις προμήθειες τους στους ταξιδιωτικούς πράκτορες, και βελτίωσαν την παραγωγικότητα των πόρων τους. Οι περισσότεροι χαμηλού κόστους μεταφορείς δεν έχουν φθάσει σε αυτό το επίπεδο προόδου. Στην πραγματικότητα, μερικά από τα κόστη τους έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

Οι δικτυακοί μεταφορείς πωλούν επίσης τα χαμηλού κόστους προϊόντα τους απλοποιώντας τη σχεδίαση των ιστοσελίδων τους και διευκολύνοντας τους χρήστες να βρουν τις ελκυστικότερες τιμές. Μία έρευνα (Pietrasik, 2003) στο Ηνωμένο Βασίλειο αποκάλυψε ότι η αγαπημένη χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία ήταν η British Airways (BA). Συγχρόνως, οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς έχουν πείσει μερικούς επιβάτες, ιδιαίτερα αυτούς που εκτελούν επαγγελματικά ταξίδια, ότι αξίζει να πληρώνεις παραπάνω χρήματα για καλύτερη εξυπηρέτηση και άνεση.

Revenue per available-seat-kilometer (RASK),¹ eurocents



¹ Τα έσοδα (σε eurocents) ανά διαθέσιμη θέση ανά χιλιόμετρο (RASK) είναι σταθμισμένα σε απόσταση πτήσης 800 χμ. Τα δεδομένα για τις εταιρείες Ryanair, Easyjet περιλαμβάνουν συμπληρωματικά έσοδα (που είναι μέρος του επιχειρησιακού μοντέλου τους) ενώ για τις τρεις μεγάλες αεροπορικές δε συμπεριλαμβάνονται συμπληρωματικά έσοδα (π.χ. από φαγητά κατά τη διάρκεια της πτήσης)

Διάγραμμα 3.7 Προθυμία επιβατών να πετάξουν με ακριβούς παραδοσιακούς μεταφορείς στην Ευρώπη

Πηγή: Binggeli U., Pompeo L., "The battle for Europe's low-fare flyers", *The McKinsey Quarterly*, August 2005

Τα τελευταία χρόνια, οι τρεις μεγαλύτεροι δικτυακοί μεταφορείς της Ευρώπης συνολικά έχουν αυξήσει τα έσοδά τους ανά διαθέσιμη θέση ανά χιλιόμετρο (RASK-Revenues per Available Seat Kilometer) έναντι των ανταγωνιστών χαμηλού κόστους (διάγραμμα 3.7), ακόμα κι αν η επικάλυψη της δυναμικότητάς τους με αυτούς ανήλθε από 20% το 2000 σε 32% το 2003.

Παρά την πρόοδό τους οι παραδοσιακοί μεταφορείς, αντιμετωπίζουν συνεχιζόμενες προκλήσεις. Το 2002, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς και οι δικτυακοί μεταφορείς «συμβάδιζαν» σε 80 διαδρομές, όμως από τότε, οι πρώτοι έχουν αυξήσει τη δυναμικότητά τους σε εκείνες τις διαδρομές κατά 15%, ενώ η δυναμικότητα των δεύτερων έχει μειωθεί κατά 4%. Η συνολική δυναμικότητα αυξήθηκε κατά 1,7%, φανερώνοντας πάλι ότι η αύξηση τείνει να σταθεροποιηθεί μετά από την πρώτη εκτίναξη της. Πολλοί παραδοσιακοί

μεταφορείς έχουν αποσυρθεί από διαδρομές όπως Άμστερνταμ-Εδιμβούργο, Μπρίστολ-Μπέλφαστ, Βρυξέλλες-Μάλαγα και Δουβλίνο-Λιντς. Μερικές φορές, εντούτοις, η απόσυρση από κάποιες διαδρομές δεν αποτελεί επιλογή: Ανεξάρτητα από την αποδοτικότητα τους, οι παραδοσιακοί μεταφορείς αναγκάζονται να διατηρούν διάφορες διαδρομές μεταξύ των μεγάλων πόλεων επειδή είναι κρίσιμες για τους εταιρικούς πελάτες.

Συνολικά, η παρουσία χαμηλού κόστους μεταφορέων στις αγορές των παραδοσιακών μεταφορέων μειώνει αναπόφευκτα τα μερίδια τους και, σε πολλές περιπτώσεις, τα RASKs τους. Από το 2000 ως το 2003, παραδείγματος χάριν, οι τρεις μεγαλύτεροι δικτυακοί μεταφορείς της Ευρώπης είχαν μείωση στα RASKs τους από 11,3 eurocents σε 10,5 eurocents στα μικρής απόστασης δίκτυά τους (βλ. διάγραμμα 3.7). Όμως και για τους χαμηλού κόστους μεταφορείς τα RASKs τους έχουν μειωθεί, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού στα χαμηλής τιμής εισιτήρια. Τα RASKs των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών (ειδικά εκείνων που πρέπει να αντιμετωπίσουν ακόμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς) αναμένονται να ακολουθήσουν καθοδική πορεία. Αυτό πιθανά να ισχύει και για τους παραδοσιακούς μεταφορείς εφόσον οι χαμηλού κόστους μεταφορείς καταφέρουν να δημιουργήσουν επιτυχώς μεγάλα δίκτυα, πέρα από το Λονδίνο, με ελκυστικούς προορισμούς, συχνές πτήσεις, και κατάλληλα αεροδρόμια που απευθύνονται στους επιβάτες επαγγελματικών ταξιδιών και άλλους σημαντικούς πελάτες.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο μερικές εταιρείες χαμηλού κόστους προσπαθούν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό υιοθετώντας κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του μοντέλου των παραδοσιακών αερομεταφορέων, ενώ και οι τελευταίοι υιοθετούν τακτικές που πρωτοχρησιμοποιήθηκαν από τους πρώτους και προσπαθούν να μειώσουν το κόστος τους.

Η εταιρεία Air Berlin, παραδείγματος χάριν, προσφέρει γεύμα και ένα πρόγραμμα συχνών πτήσεων, ενώ η easyJet στοχεύει στους επιβάτες επαγγελματικών ταξιδιών με τις πολλές τακτικές πτήσεις της από τα

αεροδρόμια κοντά στα κέντρα των πόλεων. Σε χώρες όπως η Γερμανία, όπου οι επιβάτες επαγγελματικών ταξιδιών αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό της κυκλοφορίας, η προσθήκη μερικών έκτακτων παροχών μπορεί να είναι μια καλή στρατηγική για να αυξήσει τα έσοδα.

Εντούτοις, το «συμβάδισμα» με τους παραδοσιακούς μεταφορείς είναι δύσκολο στις μεγάλες αγορές, όπου οι συχνές πτήσεις τους και οι ακόμα κερδοφόροι επιβάτες επαγγελματικών ταξιδιών, τους επιτρέπουν να υπομείνουν μεγάλης διάρκειας πολέμους τιμών. Η Ryanair, σε αντίθεση, έχει αποβάλει όλα τα στοιχεία πολυτελείας και στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό σε τριτογενή αεροδρόμια έξω από τις αστικές περιοχές. Αυτή η επιδίωξη της ηγεσίας κόστους είναι ίσως η καλύτερη στρατηγική για ορισμένους μεταφορείς, όπως για εκείνους στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες προσπαθούν επίσης να διευρύνουν το φάσμα των δραστηριοτήτων που τους αποφέρουν τα έσοδα τους. Για τη Ryanair ήδη το 16% των συνολικών εσόδων της προέρχεται από πηγές όπως οι αμοιβές πιστωτικών καρτών, οι κρατήσεις σε ξενοδοχείο ή οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, και οι λιανικές πωλήσεις, όπου τα περιθώρια κέρδους είναι υψηλότερα απ' αυτά στην κύρια αεροπορική δραστηριότητα. Σε μια συνέντευξη στη γερμανική εφημερίδα Die Zeit (Brost & Lamparter, 2004) ο Michael O'Leary, διευθύνων σύμβουλος της Ryanair, ανέφερε ότι τα συμπληρωματικά έσοδα μπορεί μια μέρα από μόνα τους να στηρίξουν οικονομικά μια αεροπορική εταιρεία και να οδηγήσει τις τιμές των εισιτηρίων σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Ίσως αυτό να είναι πάρα πολύ ακραίο, εν τούτοις, οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους διαδικτυακούς τόπους τους για να κερδίσουν προμήθειες από σχετικές με το ταξίδι υπηρεσίες (από την ασφάλεια έως και κινητά τηλέφωνα) χωρίς να αυξήσουν το κόστος.

Ο άλλος ηγέτης των χαμηλού κόστους αεροπορικών, η εταιρεία Easyjet, έχει χρησιμοποιήσει το όνομα της και τη φήμη της που έχει γίνει συνώνυμο με την ευκολία και την απλότητα, (υποδηλώνεται από το easy), και έχει δημιουργήσει σταδιακά τον όμιλο "EasyGroup of Companies", ο οποίος της αποφέρει

σημαντικά επιπλέον έσοδα. Μερικές από τις εταιρείες που περιλαμβάνει είναι easycar (ενοικιάσεις αυτοκινήτων), easyHotels (ξενοδοχειακές υπηρεσίες), easyMobile (κινητά τηλέφωνα, κάρτες sim), easyInternetCafe, easyMoney (χρηματοοικονομικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου), easyCinema (εισιτήρια κινηματογράφου), easyKiosk (φαγητά και αναλώσιμα αγαθά).

Επιπλέον τα τελευταία δύο χρόνια υπάρχουν χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες που προσφέρουν υπερατλαντικές πτήσεις χωρίς επιπρόσθετα στοιχεία πολυτέλειας (no-frills). Η εταιρεία Aer Lingus (που όπως θα δούμε παρακάτω αναδιαμορφώθηκε ως ενός είδους χαμηλού κόστους μεταφορέα ενώ λειτουργούσε ως εθνικός μεταφορέας) το 2004 ξεκίνησε να εκτελεί τέτοιου είδους πτήσεις για μόλις 100 €. Στα τέλη του 2004 η канаδέζικη αεροπορική εταιρεία Zoom Airlines ακολούθησε το παράδειγμα της Aer Lingus και άρχισε να προσφέρει υπερατλαντικές πτήσεις μεταξύ Γλασκόβης, Μάντσεστερ και Καναδά για 89€. Η αμερικάνικη χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία ATA Airlines από τα μέσα του 2005 ακολουθεί την ίδια πορεία.

Από τη μεριά τους, οι δικτυακοί μεταφορείς όπως οι εταιρείες Air France και British Airways έχουν υιοθετήσει επιτυχώς τις τεχνικές πώλησης μέσω Διαδικτύου και αποδοτικής διαχείρισης των χαμηλού κόστους ανταγωνιστών. Δεν είναι πάντα τόσο οικονομικοί όσο οι εταιρείες easyJet και Ryanair, αλλά συχνά στις περιόδους «αιχμής» οι τιμές τους στα θέρετρα διακοπών είναι ανταγωνιστικές. Οι παραδοσιακές αερογραμμές προσφέρουν επίσης όσον αφορά στα επαγγελματικά ταξίδια, μία ευρεία γκάμα πτήσεων από μεγάλα αεροδρόμια (όπως το Χίθροου στο Λονδίνο) σε εξυπηρετικούς προορισμούς σε ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τους χαμηλού κόστους μεταφορείς που πετούν από πιο απομακρυσμένα αεροδρόμια (όπως το Στάντστεντ και το Λιούτον του Λονδίνου).

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα συνδυασμού του μοντέλου του παραδοσιακού μεταφορέα με αυτό του χαμηλού κόστους μεταφορέα αποτελεί η εταιρεία Aer Lingus, η οποία έχει αναδιαμορφωθεί ριζικά ως ενός είδους χαμηλού κόστους μεταφορέα. Λόγω εντονότατου ανταγωνισμού με την Ryanair η Aer Lingus ενώ ήταν εθνικός μεταφορέας μείωσε το συνολικό

προσωπικό της κατά 33% (55% από το διοικητικό) σταθεροποίησε τις αμοιβές για εκείνους που παρέμειναν, απέβαλε το μεγαλύτερο μέρος της πολυπλοκότητας του στόλου της καθιερώνοντας έναν ενιαίο τύπο αεροσκαφών, και έκανε τις περισσότερες από τις κρατήσεις μέσω Διαδικτύου (50% το 2003, από 8% το 2001). Όμως η Aer Lingus δεν επιδίωξε να γίνει αμιγώς χαμηλού κόστους μεταφορέας. Για να διαφοροποιηθεί από την Ryanair και άλλους τέτοιους ανταγωνιστές, διατήρησε μερικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των παραδοσιακών αερομεταφορέων, συμπεριλαμβανομένων των αριθμημένων θέσεων, της χρήσης κύριων αεροδρομίων παρά δευτερευόντων, και, το σημαντικότερο, της υπόσχεση στους πελάτες της ότι: «Θα σας φροντίζουμε όταν πηγαίνουν στραβά τα πράγματα».

Συγχρόνως, οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς προσπαθούν να εκμεταλλευτούν παράγοντες διαφοροποίησης, όπως το μέγεθος του δικτύου, την ποιότητα του προγράμματος, τη γρήγορη διαχείριση των επιβατών στα αεροδρόμια, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, τα προγράμματα συχνών πτήσεων, τη διαθεσιμότητα καθισμάτων τελευταίας στιγμής, και, σε μερικές περιπτώσεις, τις καλύτερες τοποθεσίες αεροδρομίων.

Επιπρόσθετα προσπαθούν να τμηματοποιήσουν τις προσφορές τους αποτελεσματικότερα. Για παράδειγμα, με την αύξηση της διαφοροποίησης μεταξύ των οικονομικών και των επαγγελματικών θέσεων. Πολλοί μεταφορείς δικτύων (όπως η Lufthansa), έχουν αναδιαμορφώσει τις επιπλέον παροχές τους και έχουν μειώσει συγχρόνως το κόστος της οικονομικής θέσης. Η επιτυχία αυτών των προσεγγίσεων θα εξαρτηθεί από την προθυμία του πελάτη να πληρώσει επιπλέον για τα οφέλη των επιπλέον παροχών.

Μια άλλη προσέγγιση, που ακολουθείται από τη SAS μέσα στη Σκανδιναβία και από την Air France για πυκνά δρομολόγια μεταξύ του Παρισιού και της Μεσογείου, είναι η εξειδίκευση, η δημιουργία ξεχωριστών προσφορών για διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Για τις πτήσεις σε εκείνες τις διαδρομές, και οι δύο μεταφορείς έχουν μια κατηγορία υπηρεσίας, μικρότερο πλήρωμα καμπίνας, και πολύ χαμηλότερα μοναδιαία κόστη (κοντά σε αυτά της easyJet, στην περίπτωση της Air France).

Ø Ο ανταγωνισμός μέσα στην ομάδα Δ

Ο πόλεμος τιμών μεταξύ των εταιρειών της ομάδας Δ είναι σπάνιο φαινόμενο. Οι ενέργειες των εταιρειών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού προσανατολίζονται στη διαφοροποίηση ως προς την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας και την ισχυροποίηση της φήμης και της εικόνας της εταιρείας. Παράλληλα επιδιώκουν να προσφέρουν πτήσεις σε όσο το δυνατό περισσότερους προορισμούς επεκτείνοντας το δίκτυο τους. Ο ρόλος των συμμαχιών είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε αυτήν την προσπάθεια.

✓ Συμμαχίες

Μια «συμμαχία» αεροπορικών εταιρειών είναι οποιαδήποτε συνεργατική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταφορέων που περιλαμβάνει κοινές δραστηριότητες με τη ρητώς δηλωμένη πρόθεση της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και επομένως της συνολικής επίδοσης.

Τα τελευταία χρόνια, με την παγκοσμιοποίηση του κλάδου αερομεταφορών, ο σχηματισμός συμμαχιών μεταξύ διεθνών αεροπορικών εταιρειών ως στρατηγική για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός είναι πλέον ευρύτατα διαδεδομένος, παρά το ιστορικό της αστάθειας και της αποτυχίας πολλών συμμαχιών.

Η στρατηγική σύναψης συμμαχιών είναι ένα μέρος του ρεπερτορίου κάθε καλού στρατηγού και, όταν γίνει κατάλληλη διαχείριση της, είναι από τις καλύτερες στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στις παγκόσμιες αγορές όπως σημειώνεται από τον Ohmae (Ohmae, 1991). Σύμφωνα με τον Johnstone (1996), με δεδομένο ότι δεν είναι προστατευμένη η θέση των εθνικών αερογραμμών έπειτα από την άρση των ελέγχων, η σύναψη συμμαχιών ως στρατηγική έγινε απαραίτητη για πολλές αεροπορικές εταιρείες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αποκτήσουν πρόσβαση σε μια παγκόσμια αγορά που είναι πάρα πολύ μεγάλη για να κυριαρχηθεί από οποιονδήποτε υπάρχοντα αερομεταφορέα.

Οι Dresner και Windle (1996) ισχυρίζονται ότι οι αεροπορικές εταιρείες που δεν μετέχουν σε συμμαχίες θα βρεθούν σε μειονεκτική θέση ανίκανες να προσελκύσουν επιβάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που είναι μέλη συμμαχιών. Υποστήριξαν ότι αφού οι σχηματισμοί συμμαχιών με μεταφορείς-μέλη από όλα τα μέρη της γης στο μέλλον θα είναι λίγοι, και ότι ο ανταγωνισμός θα είναι μεταξύ των συμμαχιών παρά μεταξύ των μεταφορέων. Η αποτυχία εισχώρησης σε μία παγκόσμια συμμαχία θα άφηνε τους «ανεξάρτητους» μεταφορείς απομονωμένους και σε μειονεκτική θέση όσον αφορά στον ανταγωνισμό (Button, Haynes & Stough, 1998).

Μια πλειοψηφία των συμμαχιών αεροπορικών εταιρειών βασίζεται στο δίκτυο διαδρομών. Ο Park (1997) διέκρινε δύο κύριους τύπους συμμαχιών, είτε συμπληρωματικές είτε παράλληλες. Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι ότι οι συμπληρωματικές συμμαχίες έχουν μη επικαλυπτόμενες διαδρομές, ενώ στις παράλληλες συμμαχίες οι διαδρομές επικαλύπτονται.

Το “code sharing” επιτρέπει σε μια εταιρεία-μέλος να πωλήσει θέσεις χρησιμοποιώντας τους κωδικούς μιας άλλης, και συχνά απαιτεί το συντονισμό των προγραμμάτων πτήσεων και άλλων υπηρεσιών, ώστε να δημιουργηθεί η εντύπωση στους επιβάτες ότι τους προσφέρονται υπηρεσίες από την ίδια εταιρεία που έχουν επιλέξει να πετάξουν. Παρέχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα: Το πρώτο είναι ότι οι περισσότεροι επιβάτες θέλουν να αποφύγουν τις «ενδομεταβιβάσεις» και δεύτερον ότι τα συστήματα κράτησης θέσεων μέσω υπολογιστών γενικά απεικονίζουν αρχικά τις πτήσεις χωρίς τις «ενδομεταβιβάσεις».

Το “block spacing” είναι μια συμφωνία στα πλαίσια της οποίας μια αεροπορική εταιρεία παραχωρεί έναν μεγάλο αριθμό θέσεων στις πτήσεις της σε έναν εταίρο. Ο Button (1998) υποστηρίζει ότι μπορεί να επιφέρει οικονομίες πυκνότητας (economies of density) για έναν μεταφορέα επειδή επιτρέπει τη χρήση μεγαλύτερων αεροσκαφών.

Η εταιρική συμμετοχή [shareholding (cross-equity holding)] υπόκειται συνήθως στη νομοθεσία εάν περιλαμβάνει μια αεροπορική εταιρεία από μια

άλλη χώρα. Ο Hamill (1993), υποστηρίζει ότι η απόκτηση εταιρικών συμμετοχών στις αεροπορικές εταιρείες άλλων χωρών επιτρέπει την πρόσβαση του ενός μεταφορέα στο δίκτυο διαδρομών του άλλου και αντίστροφα, διασυννοριακές δραστηριότητες και βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών μεταξύ των μεγάλης απόστασης και τοπικών στη συνέχεια πτήσεων. Αυτή η στρατηγική προστατεύει επίσης τις δευτερεύουσες εταιρείες από το να δελεαστούν να προσχωρήσουν σε άλλα δίκτυα συμμαχίας.

Από την άλλη μεριά, η δικαιοπαροχή (franchising), μια στρατηγική που χρησιμοποιείται ευρέως από την British Airways και σε μικρότερη έκταση από την Qantas Airways υποχρεώνει τον δικαιούχο να πληρώνει ένα δικαίωμα εκμετάλλευσης (royalty) στο δικαιούχο σε αντάλλαγμα της εκχώρησης του προνομίου χρησιμοποίησης του «πακέτου» μάρκετινγκ του δικαιούχου.

Για πολλούς μεταφορείς το να παραμείνουν ή να γίνουν ανταγωνιστικοί σήμαινε να μπορούν να εξυπηρετούν τρεις κύριες αγορές: ΗΠΑ, Ευρώπη και Ασία. Ενώ αυτό θα ήταν δυνατό για έναν μεμονωμένο μεταφορέα, το επίπεδο υπηρεσίας, και ειδικότερα η συχνότητα των πτήσεων σε μερικούς προορισμούς, θα σήμαινε ότι οι επιβάτες θα έρχονταν αντιμέτωποι συχνά με μεγάλους χρόνους σύνδεσης πτήσεων. Για το μεμονωμένο μεταφορέα, αυτό θα απαιτούσε μεγαλύτερη επένδυση σε νέους στόλους για να έχει τη δυνατότητα να παρέχει πτήσεις στις νέες διαδρομές. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η κερδοφορία των αεροπορικών εταιρειών είναι εγγενώς χαμηλή, οι μεταφορείς έπρεπε να εξετάσουν εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης.

Ορισμένοι συγγραφείς (Button, Haynes & Stough, 1998) υποστηρίζουν έναν αριθμό πιθανών λόγων για το σχηματισμό συμμαχίας: Πλεονεκτήματα κόστους, διείσδυση στην αγορά και διατήρηση της, οικονομική ώθηση, περιορισμοί υποδομής, προσπέραση θεσμικών περιορισμών και σταθερότητα αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, προσδιόρισαν τέσσερα πλεονεκτήματα των συμμαχιών:

- Πρόσβαση σε νέες αγορές με εκμετάλλευση των υποχρησιμοποιούμενων δικαιωμάτων ενός εταίρου

- Τροφοδότηση κυκλοφορίας στις εδραιωμένες πύλες για την αύξηση του ποσοστού πληρότητας αεροσκαφών (load factor) και για την βελτίωση της αποδοτικότητας
- Υπεράσπιση των υπαρχουσών αγορών μέσω της διαχείρισης της δυναμικότητας θέσεων για τις κοινές δραστηριότητες
- Οικονομίες κλίμακας μέσω συνδυασμού των πόρων στις λειτουργικές περιοχές ή τα κέντρα κόστους, όπως οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, κτιριακές εγκαταστάσεις, εξυπηρέτηση εδάφους και οι προμήθειες

Άλλοι συγγραφείς (Oum, Park, Zhang, 2000) προσδιόρισαν άλλα κίνητρα που ωθούν τις συμμαχίες μεταξύ αεροπορικών εταιρειών. Αυτά είναι η επέκταση «μονοκόμματος» δικτύων, (όταν περιορίζεται η πρόσβαση στην αγορά, η τροφοδότηση κυκλοφορίας μεταξύ εταιρών, αυξάνει την αποδοτικότητα), οι κοινές εγκαταστάσεις αεροδρομίων και το κοινό προσωπικό εδάφους, η αυξημένη συχνότητα υπηρεσίας και οι περισσότερες επιλογές μετακίνησης για τους επιβάτες, η εκμετάλλευση και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των συστημάτων κράτησης θέσεων μέσω υπολογιστών (CRS), καθώς και η αυξημένη δύναμη αγοράς. Οι σημαντικότερες συμμαχίες σήμερα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα 3.3.

Πίνακας 3.3 Οι σημαντικότερες συμμαχίες αεροπορικών εταιρειών

Star alliance	One world alliance	Sky team alliance
Air Canada	Aer Lingus	Aeromexico
Air New Zealand	American airlines	Air France
All Nippon Airways	British Airways	Alitalia
Austrian Airlines	Cathay Pacific	CAS Czech Airlines
British Midland	Finnair	Delta Airlines
Lauda Air	Iberia	Korean Air
Lufthansa	Lan-Chile	
Mexicana Airlines	Qantas	
SAS Scandinavian Airlines		
Singapore Airlines		
Thai Airways International		
Tyrolean Airlines		
United Airlines		
Varig Airlines		

Προσαρμογή από: Morrish S, Hamilton R., "Airline alliances-who benefits?", Journal of Air Transport Management, Vol. 8, 2002

Ως το 2002 υπήρχε και μία άλλη σημαντική συμμαχία, η Qualiflyer group, που διαλύθηκε μετά την κατάρρευση του κύριου μέλους της, της εταιρείας Swissair. Τα υπόλοιπα μέλη της ήταν οι εταιρείες DAT Belgian, Crossair, TAP Portugal, LOT Polish, Portugalia , Volare.

Παρά την επικράτηση των συμμαχιών στις μέρες μας, οι Morrish και Hamilton (2002), σε ερευνά τους υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν σημαντικά αποδεικτικά στοιχεία (ως τότε) ότι οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες ήταν σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις παγκόσμιες συμμαχίες για να περιορίσουν τον ανταγωνισμό και να ωθήσουν την αποδοτικότητά τους. Ο κλάδος των αερομεταφορών αναπτύσσει δραστηριότητες βασιζόμενος σε «μικρά» περιθώρια (κέρδους) και η επικράτηση των συμμαχιών μπορεί να ερμηνευθεί ως μέσο συντήρησης αυτών των περιθωρίων παρά μια προσπάθεια να δημιουργηθούν μεγάλα πλεονάσματα για τις εταιρείες. Οι αεροπορικές εταιρείες πράγματι εμφανίζονται να κερδίζουν από την άποψη των «φορτίων» και από μια γενική άνοδο στα επίπεδα παραγωγικότητας, αλλά αυτά έχουν αντισταθμιστεί από την αυξανόμενη συχνότητα των πτήσεων και, ειδικότερα, από τις χαμηλότερες τιμές στα αεροπορικά εισιτήρια. Ως αποτέλεσμα τα οφέλη είναι σχετικά μέτρια για τους αερομεταφορείς.

3.5. Εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers)

Τα εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των ομάδων A και B καθώς και των ομάδων B και Γ δεν είναι ισχυρά, γι' αυτό άλλωστε και η απόσταση τους στο στρατηγικό χάρτη είναι μικρή. Αρκετές εταιρείες της ομάδας A έχουν αρχίσει και εκτελούν πτήσεις σε μακρινότερους προορισμούς ενώ και οι εταιρείες που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις από τη μεριά τους αναδιοργανώνονται και έχουν την τάση να υιοθετούν στοιχεία του επιχειρησιακού μοντέλου των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι κάποιες εταιρείες βρίσκονται ενδιάμεσα στις δύο ομάδες και δεν είναι «αμιγώς» χαμηλού κόστους ή charter, ακολουθώντας ένα υβριδικό επιχειρησιακό μοντέλο όπως η Virgin Express, αλλά και η εταιρεία Air Berlin. Η τελευταία αν

και κατατάσσεται στους σημαντικούς αερομεταφορείς χαμηλού κόστους, μέχρι το 2003 είχε καταγράψει μια μακροχρόνια ιστορία λειτουργίας ως εταιρεία που προσφέρει εκμισθωμένες πτήσεις και συνεχίζει να εκτελεί τέτοιες πτήσεις ως σήμερα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των εταιρειών χαμηλού κόστους και αυτών που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις (ομάδες Α, Β και Γ) και των μεγάλων παραδοσιακών αερομεταφορέων (ομάδα Δ) που είναι υψηλά και περιορίζουν ή αποτρέπουν τη μετακίνηση και προς τη μία και προς την άλλη κατεύθυνση παρόλο που γίνονται προσπάθειες εκατέρωθεν από μερικές εταιρείες.

Όσον αφορά στις εταιρείες χαμηλού κόστους των ομάδων Α και Γ είναι σαφές ότι το αρχικό επιχειρησιακό μοντέλο εξελίσσεται και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Καθώς στις Η.Π.Α. κινούνται σε επιλεγμένα κομμάτια της αγοράς (που αναζητούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες) για να γεμίσουν το κενό που αφήνουν οι μεγάλοι δικτυακοί μεταφορείς, και στην Ευρώπη κινούνται προς ακριβότερα αεροδρόμια, υπάρχει ο κίνδυνος ότι οι χαμηλού κόστους μεταφορείς θα αρχίσουν να αποκτούν τις ίδιες υψηλές δαπάνες που κατέστησαν τους δικτυακούς ανταγωνιστές τους τόσο ευάλωτους.

Επομένως, παρόλο που υπάρχει μία πρόσφατη τάση μετακίνησης των ομάδων αυτών προς τα δεξιά (και με προοπτικές προς τα πάνω) στο στρατηγικό χάρτη, θα πρέπει να επωμιστούν μεγάλα έξοδα για να καταφέρουν να προσφέρουν ανταγωνιστικό «πακέτο» υπηρεσιών με αυτό των μεγάλων αερομεταφορέων και να ξεπεράσουν τα όρια της ηπείρου τους. Άλλωστε τα έξοδα είναι τέτοια που ακόμα και ορισμένοι μεγάλοι αερομεταφορείς προσπαθούν να τα περικόψουν με κάθε δυνατό τρόπο.

Επιπρόσθετα οι μεγάλοι αερομεταφορείς έχουν αποκτήσει σχεδόν όλες τις διαθέσιμες διευκολύνσεις απογείωσης και προσγείωσης στα σημαντικότερα αεροδρόμια και ελέγχουν την πρόσβαση με τη μη πώληση ή μίσθωση τους στους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Σε άλλες σημαντικές πόλεις, οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες κατέχουν συχνά αποκλειστικές, μακροχρόνιες

μισθώσεις στις εγκαταστάσεις αεροδρομίων, οι οποίες τους δίνουν τον έλεγχο της πρόσβασης στις πύλες άφιξης και αναχώρησης και στους μετρητές εισόδου.

Η ένταση του ανταγωνισμού και τα υψηλά κόστη, έχει οδηγήσει τους μεγάλους αερομεταφορείς (ομάδα Δ) στην υιοθέτηση/μίμηση ορισμένων χαρακτηριστικών του μοντέλου των εταιρειών χαμηλού κόστους ή ακόμα και στη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών ή εξαγορά μικρών περιφερειακών αερογραμμών χαμηλού κόστους. Οι περισσότερες όμως από αυτές τις κινήσεις ανταγωνισμού δεν έχουν αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Η ίδρυση θυγατρικών εταιρειών χαμηλού κόστους από μεγάλους αερομεταφορείς δεν είναι πρόσφατο φαινόμενο. Πολλές προσπάθειες έχουν αποτύχει, ειδικότερα στην αμερικάνικη βιομηχανία αερογραμμών. Ένα από τα πιο προεξέχοντα παραδείγματα ήταν η προσπάθεια της Continental Airlines στην καθιέρωση της χαμηλού κόστους θυγατρικής Continental Lite. Το 1994, η Continental Airlines υπέστη μηνιαία απώλεια σχεδόν 55 εκατομμυρίων δολαρίων, από τα οποία το 70% οφειλόταν στην Continental Lite (Bethune & Huler, 1998). Επιπλέον, η ιδέα της ταυτόχρονης διαχείρισης δύο διαφορετικών και συγκρουόμενων επιχειρησιακών μοντέλων (δηλαδή ο συνδυασμός χαμηλού κόστους και πλήρους εξυπηρέτησης) οδήγησε στην κακή ποιότητα, σε δυσαρεστημένους πελάτες, και αποθάρρυνε τους υπαλλήλους (Porter, 1996).

Στα μέσα και τα τέλη της δεκαετίας του '90, άλλες αερογραμμές στη Βόρεια Αμερική και στην Ευρώπη ακολούθησαν το παράδειγμα, αλλά οι περισσότερες προσπάθειες να ιδρυθεί ένας «βραχίονας» χαμηλού κόστους μεταφορέας απέτυχαν ξανά.

Ο Porter άρχισε να αντιμετωπίζει το ζήτημα των ασυμβίβαστων μεταξύ τους «στρατηγικών τοποθετήσεων» (strategic positions) το 1980. Ορίζει τη στρατηγική ως δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης τοποθέτησης, που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων. Κατά τον ίδιο, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είτε της ηγεσίας κόστους, είτε της

διαφοροποίησης, είτε της εστίασης μπορούν να υιοθετηθούν ως εναλλακτικές κατευθύνσεις της διαδικασίας της στρατηγικής για να αποκτηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποια στρατηγική τοποθέτηση θέλει να υιοθετήσει. Οι τοποθετήσεις δεν μπορούν να συνδυαστούν υπό έναν όμιλο επιχειρήσεων, επειδή κάθε ανταγωνιστική στρατηγική απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο πόρων και ικανοτήτων, καθώς επίσης και διαφορετικές οργανωσιακές δομές, αλλά και μηχανισμούς ελέγχου και κινήτρων. Αυτές οι απαιτήσεις οδηγούν επίσης σε διαφορετικά διοικητικά συλ και εταιρικές κουλτούρες, και δίνουν έμφαση στην ανάγκη να επιλέξουν οι επιχειρήσεις, για να αποφύγουν να βρεθούν μεταξύ των έμφυτων αντιφάσεων των διαφορετικών στρατηγικών (Porter, 1980).

Τα «αντισταθμίσματα» (trade-offs) μεταξύ των δραστηριοτήτων των ασυμβίβαστων στρατηγικών τοποθετήσεων εξηγούν εκείνες τις αντιφάσεις. Προκύπτουν για τρεις λόγους: Ο πρώτος είναι η έλλειψη συνοχής στην εικόνα και τη φήμη. Ο δεύτερος και σημαντικότερος, είναι ότι τα «αντισταθμίσματα» εμφανίζονται από την ίδια τη φύση των δραστηριοτήτων και τελικά, εμφανίζονται από περιορισμούς στον εσωτερικό συντονισμό και έλεγχο (Porter, 1996).

Χαρακτηριστική ήταν και η προφητική δήλωση του διευθύνοντα συμβούλου της Ryanair, Michael O'Leary: «Αυτό που σε κάνει καλό στην αγορά υψηλών ναύλων σε κάνει ανεπαρκή στην αγορά των χαμηλών ναύλων», αναφερόμενος στην εταιρεία British Airways (Παπαδάκης, 2002). Η προσπάθεια της British Airways να εισχωρήσει στην αγορά χαμηλού ναύλου χρησιμοποιώντας την Go ως βραχίονα της ήταν ανεπιτυχής και η Go έκλεισε έχοντας μικρό χρόνο λειτουργίας.

Παρά τις κακές εμπειρίες, οι εδραιωμένες αερογραμμές στην Ευρώπη και την Ασία στις μέρες μας όλο και περισσότερο υιοθετούν χαμηλού κόστους στρατηγικές επιπρόσθετα από τις υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ακόμα και μερικοί από τους σημαντικότερους δικτυακούς αμερικάνικους μεταφορείς, που

ήδη έχουν κάνει μια τέτοια ανεπιτυχή προσπάθεια στο παρελθόν, εφαρμόζουν ξανά τη στρατηγική αυτή.

Ο μεγάλος αριθμός προσπαθειών υπογραμμίζει τη διάδοση αυτής της στρατηγικής στη βιομηχανία αερογραμμών ως μια από τις επιλογές για τις εδραιωμένες εταιρείες να συμμετέχουν στην αύξηση της αγοράς για χαμηλού κόστους αεροπορικά ταξίδια, και να αντιδράσουν στην εξάπλωση των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων. Είναι όμως προφανές ότι η ύπαρξη ασυμβατοτήτων στα δύο επιχειρησιακά μοντέλα και των προκυπτουσών αρνητικών επιδράσεων καθιστά δύσκολη την επιτυχή εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως η διοίκηση αυτών των αερογραμμών δεν γνωρίζει απόλυτα τις αρνητικές επιδράσεις και τα αίτια που κρύβονται πίσω από αυτές.

Από την άλλη μεριά όμως, έχουν αναπτυχθεί σύνολα προτάσεων που ακολουθούν τη θεωρία ενδεχομένων (contingency theory), σύμφωνα με την οποία οι ασυμβατότητες μπορούν να ελεγχθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα συνολικά οφέλη να είναι υψηλότερα από τα κόστη. Αν εφαρμοστούν σωστά αυτές οι προτάσεις, ο αριθμός και η έκταση των αρνητικών επιδράσεων μπορούν να μειωθούν, σε εξάρτηση με τις επικρατούσες συνθήκες του οργανισμού και της αγοράς, δηλαδή με ελεγχόμενους και μη ελεγχόμενους παράγοντες.

Ο πίνακας 3.4 που ακολουθεί, δίνει μια επισκόπηση των χρεοκοπημένων, ενεργών και των προγραμματισμένων να λειτουργήσουν θυγατρικών εταιρειών χαμηλού κόστους των εδραιωμένων αερογραμμών, που εφαρμόζουν επίσης το επιχειρησιακό μοντέλο του δικτυακού μεταφορέα πλήρους εξυπηρέτησης.

Πίνακας 3.4 Οι χρεοκοπημένες, ενεργές και προγραμματισμένες να λειτουργήσουν, εταιρείες χαμηλού κόστους, παρακλάδια εδραιωμένων αερομεταφορέων

ΧΡΕΟΚΟΠΗΜΕΝΕΣ		ΕΝΕΡΓΕΣ		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ	
ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ	ΜΗΤΡΙΚΗ	ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ	ΜΗΤΡΙΚΗ	ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ	ΜΗΤΡΙΚΗ
Buzz	KLM	Song	Delta Air Lines	SAS Braathens	SAS
Go	British Airways	Zip, "Tango"	Air Canada	Smart Wings	CSA
Lufthansa express	Lufthansa	Ted	United Airlines	Nice Jet	Air France
Shuttle by united	United Airlines	Germanwings	Lufthansa/Eurowings	Iberia Express	Iberia
Delta express	Delta Air Lines	Snowflake	SAS	Air India Express	Air India
MetroJet	US Airways	Bmibaby	British Midland	Virgin Express	SN Brussels Airl.
Continental lite	Continental Airl.	Transavia (Basiq Air)	KLM	Indian Airlines	Alliance Air
People express	Frontier Airlines	flynordic	Finnair/Nordic Airlin		
"Austrian Bratislava"	Austrian Airlines	Centralwings	LOT		
		"Swiss in Europe"	Swiss Intl. Air Lines		
		"Fare 4U"	Air Malta		
		"red ticket"	Austrian Airlines		
		Hapag-Lloyd-Express	TUI/Hapag-Lloyd		
		"SAS Economy"	SAS		
		Thomson Fly	TUI/Britannia		
		Freedom Air	Air New Zealand		
		"Express Class"	Air New Zealand		
		Australian Airlines	Qantas Airways		
		Jetstar	Qantas Airways		
		Jetstar Asia	Qantas Airways		
		JAL Express	Japan Airlines		
		Nok Air	Thai Airways		
		Tiger Airways	Singapore Airlines		

Σημείωση: Τα στοιχεία αφορούν το Μάρτιο του 2005. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς μέσα στα εισαγωγικά δεν είναι ξεχωριστά νομικά πρόσωπα ούτε ανεξάρτητοι οργανισμοί

Προσαρμογή από: Graf L., "Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 12, 2005

Όμως ακόμη και για τις ενεργές εταιρείες τα προβλήματα λειτουργίας δε λείπουν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα οι εταιρείες Song και Ted που ανήκουν στις Delta Airlines και United Airlines αντίστοιχα. Ακολουθούν την πορεία των αποτυχημένων «παρακλαδιών» των δικτυακών μεταφορέων του παρελθόντος, όπως η Shuttle by United (που νικήθηκε από τη Southwest στην αγορά δυτικής ακτής στη δεκαετία του '90) και η Continental Lite που προαναφέρθηκε. Η έναρξη της Song ακόμα μαστίζεται από τα εργατικά και τα οικονομικά προβλήματα του «γονέα» της, ενώ η Ted είναι μια υψηλής

εξειδίκευσης αερογραμμή που κάνει πτήσεις κυρίως στις διαδρομές διακοπών από αεροδρόμια της United, όπως στο Σικάγο.

Αντίθετα η θυγατρική της British Midland, Bmibaby λειτουργεί με επιτυχία παράλληλα με τη μητρική, έχοντας σημαντικά κέρδη και αξιοσημείωτο μερίδιο αγοράς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. Το μέλλον του κλάδου

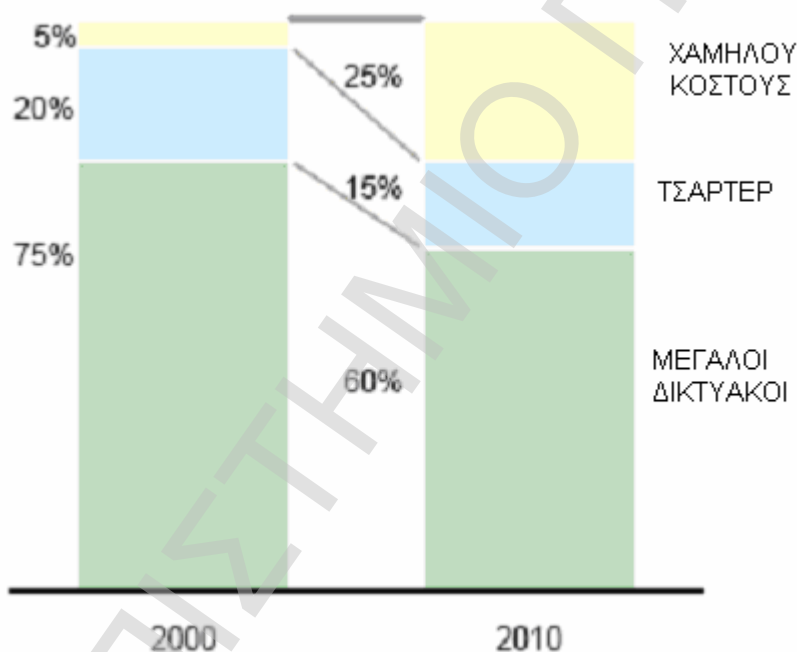
Ο κλάδος των αερομεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων που ωθήθηκε από την απελευθέρωση των αγορών, διαφοροποιήθηκε ριζικά και χαρακτηρίζεται έκτοτε από ταχύτατες εξελίξεις, συνεχείς αλλαγές και έντονο ανταγωνισμό.

Αυτά τα στοιχεία θα συνεχίσουν να υφίστανται και στη μελλοντική πορεία του κλάδου με άμεσο αποτέλεσμα τη συνεχή μεταβολή στον αριθμό των αεροπορικών εταιρειών καθώς κάποιες εταιρείες δε θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν και θα αποχωρήσουν, άλλες θα επιβιώσουν και θα προσπαθήσουν να επεκταθούν ενώ άλλες θα επιχειρήσουν να εισέλθουν και να εδραιωθούν αποκτώντας μερίδιο στην αγορά.

Οι μεταβολές αφορούν και στους μεγάλους παραδοσιακούς δικτυακούς μεταφορείς (traditional/legacy/network carriers) και σε αυτούς που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις (charter) αλλά κυρίως στους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς (low cost carriers) που έχουν κατά κάποιο τρόπο ρυθμιστικό ρόλο στην ένταση του ανταγωνισμού και στη μορφή του κλάδου.

Στις Η.Π.Α. ήδη οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς έχουν ωριμάσει και έχουν οδηγήσει άλλοτε κυρίαρχους της αγοράς σε καθεστώς πτώχευσης ή στα πρόθυρα αυτής. Η ανατροπή της κατάστασης φαίνεται αρκετά δύσκολη για τους μεγάλους αερομεταφορείς, χωρίς αυτό να σημαίνει πως οι χαμηλού κόστους ανταγωνιστές μπορούν να επαναπαυτούν στα κερημένα μερίδια αγοράς τους. Άλλωστε παρά τις αντίξοότητες, οι μεγάλοι αερομεταφορείς που βρίσκονται σε οικονομικό αδιέξοδο, σκέφτονται την αναδιοργάνωση τους φανερώνοντας ότι δε μένουν στο παρόν και βλέπουν το μέλλον με αισιοδοξία.

Στην Ευρώπη η κατάσταση είναι πιο συγκεχυμένη καθώς οι μεγάλοι αερομεταφορείς έχουν αντέξει σχετικά στην πίεση των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων παρά την ανάπτυξη των τελευταίων και την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Η έρευνα της εταιρίας συμβούλων Mercer Management για την πορεία του κλάδου και τις ανακατατάξεις μεριδίων μεταξύ δικτυακών, χαμηλού κόστους και των προσφερόντων εκμισθωμένων πτήσεων (τσάρτερ) αερομεταφορέων το 2002, φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε μεγάλο βαθμό μέχρι τώρα (διάγραμμα 4.1) και δείχνει πως το μέλλον είναι περισσότερο ευοίωνο για τους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς.



Διάγραμμα 4.1 Οι προβλεπόμενες ανακατατάξεις μεριδίων μεταξύ των τριών ειδών αερομεταφορέων στην Ευρώπη από το 2000 έως το 2010

Προσαρμογή από: *Summary of Mercer Study, Mercer Management Consulting, 2002*

Γεγονός είναι όμως ότι οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος (αύξηση στις τιμές των καυσίμων, τέλη χρήσης μεγαλύτερων αεροδρομίων, νομοθετικές διατάξεις της Ε.Ε. για αποζημιώσεις πελατών) από ποτέ άλλοτε και δυσκολεύονται ήδη να διατηρήσουν τα μερίδια

τους που σημαίνει ότι οι προβλέψεις ίσως διαψευστούν. Άλλωστε ούτως ή άλλως οι προβλέψεις στον κλάδο των αερομεταφορών είναι ριψοκίνδυνες.

Στην περιοχή Ασίας-Αυστραλίας η παρουσία χαμηλού κόστους αερομεταφορέων είναι σχετικά πρόσφατη, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη και αισιοδοξία για το μέλλον. Ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί και οι μεγάλοι αερομεταφορείς που έχουν δείξει μεγάλο ενδιαφέρον για αυτήν την περιοχή στο παρελθόν, προσπαθούν να περιορίσουν την ανάπτυξη των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων.

Οι αλλαγές στον αριθμό των αεροπορικών εταιρειών και στα μερίδια αγοράς δεν είναι οι μοναδικές και μάλιστα είναι αποτελέσματα των αλλαγών που θα συμβούν στη μορφή των εταιρειών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η τάση που κυριαρχεί, κυρίως στις μεγάλες εταιρείες που αντιπροσωπεύουν τα δύο κύρια μοντέλα (χαμηλού κόστους και πλήρους εξυπηρέτησης), είναι η υιοθέτηση στοιχείων του άλλου μοντέλου και η δημιουργία ενός μοντέλου με μεικτά στοιχεία. Έτσι οι εταιρείες έχουν αρχίσει να έχουν μία «υβριδική» μορφή και είναι δύσκολη και η κατάταξή τους σε κάποια στρατηγική ομάδα.

Οι αλλαγές επομένως σημαίνουν ότι η θέση της κάθε εταιρείας στον στρατηγικό χάρτη της μελέτης αυτής πιθανότατα να αλλάξει μελλοντικά και ίσως να υπάρξει μετακίνηση εταιρείας σε άλλη ομάδα. Ήδη τα όρια μεταξύ εταιρειών που προσφέρουν πτήσεις τσάρτερ και χαμηλού κόστους είναι «λεπτά» και στο μέλλον ίσως να έχουμε εκατέρωθεν μετακινήσεις ή ακόμα και να μιλάμε για μία νέα στρατηγική ομάδα που να έχει χαρακτηριστικά και να συμπεριλαμβάνει εταιρείες και από τα δύο είδη αερομεταφορέων.

Έτσι είναι δυνατό να διακριθούν και άλλες νέες στρατηγικές ομάδες στο άμεσο μέλλον καθώς υπάρχει και αναξιοποίητος χώρος στο στρατηγικό χάρτη, τον οποίο φαίνεται να έχουν εντοπίσει κάποιες εταιρείες και να κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση.

4.2. Προκλήσεις

Οι απαιτήσεις των πελατών ολοένα και αυξάνονται και η δημιουργία του κατάλληλου ελκυστικού πακέτου προσφερόμενης υπηρεσίας είναι το κύριο ζητούμενο για τις εταιρείες. Ακόμα και οι χαμηλού κόστους εταιρείες στοχεύουν προς τη βελτίωση της ποιότητας του πακέτου τους, ερχόμενοι όμως αντιμέτωποι με μεγαλύτερο κόστος, κάνοντας αρκετούς μελετητές να αμφιβάλλουν για το πόσο θα αντέξουν να κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση. Το κόστος έχει ήδη αρχίσει να θεωρείται υψηλό και για μεγάλους αερομεταφορείς και η περικοπή δαπανών δείχνει αναπόφευκτη και στο μέλλον, τουλάχιστον μέχρι ότου να παρουσιάσουν σημάδια οικονομικής ανάκαμψης. Η περικοπή βέβαια δαπανών πρέπει να γίνει με προσεκτικό και μελετημένο τρόπο και να μη θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια των επιβατών αλλά και να μην υποβιβάζει την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Επομένως πρέπει να προστεθεί και η αναγκαιότητα ανάκτησης της εμπιστοσύνης ορισμένων πελατών που έχουν αρχίσει να αμφιβάλλουν ακόμα και για την ασφάλεια της αεροπορικής μεταφοράς τους (ενώ πάντα υπάρχει και ο κίνδυνος τρομοκρατικής ενέργειας) αλλά και βλέπουν ότι αρκετές εταιρείες δεν τηρούν τις υποσχέσεις του προσφερόμενου πακέτου τους. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη από τους αερομεταφορείς καθώς αποτελούν μερικά από τα αίτια που οδήγησαν σε υφέσεις στη ζήτηση στο παρελθόν. Η απλοποίηση ορισμένων διαδικασιών, η εφαρμογή πελατοκεντρικών μεθόδων, η μείωση της γραφειοκρατίας θα συμβάλουν στην πιο άμεση εξυπηρέτηση και θα προσελκύσουν δυσαρεστημένους πελάτες.

Σύμφωνα και με τα παραπάνω οι ηγέτες των τριών ειδών μεταφορέων που υιοθετούν στοιχεία και από τα δύο μοντέλα καλούνται να βρουν τον κατάλληλο συνδυασμό αυτών των στοιχείων για να βελτιώσουν/διατηρήσουν την ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας και να διατηρήσουν/μειώσουν τα κόστη τους. Η ισορροπία στη σχέση κόστους-ποιότητας αποτελεί μία συνεχιζόμενη πρόκληση για τους αερομεταφορείς, και από τη σωστή διαχείριση αυτής της σχέσης θα εξαρτηθεί η διατήρηση ή και η αύξηση των μεριδίων αγοράς.

Επιπρόσθετα οι αερομεταφορείς θα συνεχίσουν τον αγώνα τους για αναζήτηση νέων διαδρομών σε Ευρώπη, Ασία, Αμερική, Αυστραλία, και δεδομένου του κορεσμού σε ορισμένες κύριες πόλεις-προορισμούς, θα υπάρχει ολοένα και μεγαλύτερη δυσκολία και αυξανόμενος ανταγωνισμός. Συγχρόνως η υπερδυναμικότητα είναι υπαρκτή για πολλές εταιρείες (ιδιαίτερα μετά από τις πολλές παραγγελίες αεροσκαφών) και αποτελεί ένα δισεπίλυτο πρόβλημα που θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό την οικονομική τους κατάσταση.

Ενδιαφέρον πάντως παρουσιάζει και η Αφρική όπου φαίνεται πως θα διαδραματίσει αξιοσημείωτο ρόλο στο μέλλον και ορισμένες εταιρείες έχουν αρχίσει να προσανατολίζονται στην αξιοποίηση των ευκαιριών που εμφανίζονται, καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται ταχύτατος όπως και στην Ασία.

Ο ρόλος των συμμαχιών θα εξακολουθήσει να είναι καταλυτικός για την κυριαρχία ορισμένων αερομεταφορέων που θέλουν αυξήσουν τα έσοδά τους και παράλληλα να αποθαρρύνουν την είσοδο νέων δυνητικών ανταγωνιστών καθώς και να αντιμετωπίσουν τους απειλητικούς υφιστάμενους. Στις συμμαχίες αυτές θα συμμετέχουν μαζί με τους μεγάλους και εταιρείες χαμηλού κόστους ή και εταιρείες που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις. Επιπλέον φαίνεται πως θα αυξηθούν και οι συμμαχίες μεταξύ των δύο τελευταίων κατηγοριών χωρίς να συμμετέχουν οι μεγάλοι αερομεταφορείς.

Επιπρόσθετα, η εξαγορά μικρότερων εταιρειών θα συνεχίσει να αποτελεί μία λύση για τους ηγέτες ώστε να διεισδύσουν σε νέες αγορές ή και να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό. Ενώ και η ίδρυση θυγατρικών εταιρειών χαμηλού κόστους από τους μεγάλους αερομεταφορείς φαίνεται πως δεν έχει εγκαταλειφθεί σα στρατηγική και θα αποτελεί μία εναλλακτική λύση προς εξέταση.

Συνολικά μπορεί να λεχθεί ότι ο κλάδος των αερομεταφορών βρίσκεται σε ένα κρίσιμο σημείο και η πορεία των εταιρειών θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό από τις στρατηγικές επιλογές τους και τη σημασία που θα δώσουν στην ποιότητα. Ο κλάδος άντεξε γεγονότα όπως πολέμους, εξάπλωση ιών, οικονομικές υφέσεις, τρομοκρατικές ενέργειες και ενδυναμώθηκε από αυτά. Επομένως το μέλλον αν και αβέβαιο δεν παύει να επιτρέπει στους αερομεταφορείς να αισιοδοξούν ότι θα είναι καλύτερο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ–ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
2. Παπαδάκης Β. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, τόμος Α, 2002
3. Newman W., Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, 1951
4. Ansoff I., Corporate Strategy, London Penguin, 1985
5. Ohmae K., “The Triad World View”, Journal of Business Strategy, Spring 1987
6. Mintzberg H., “The Strategy Concept I: Five Ps for strategy”, California Management Review, Fall 1987
7. Costin H., Readings In Strategy and Strategic Planning, Dryden Press, 1998
8. Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, November-December 1996
9. Porter M., Competitive Strategy, Harvard Business School Press, 1986
10. Hamel G., “Strategy as Revolution”, Harvard Business Review, July-August 1996
11. Nickols F., Strategy: Definitions & meanings, Online, Internet, 2000, www.nickols.uk
12. Johnson G., Scholes K., Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice Hall, 2002
13. Nickols F., Strategy is Execution, Online, Internet, 2003, www.nickols.uk
14. Mintzberg H., Waters J., “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal, 1985
15. Wheelen T., Hunger D., Strategic Management and Business Policy, 8th edition, Prentice Hall, 2002
16. David F., Strategic Management, 6th edition, Prentice Hall, 2001

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ–ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
2. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
3. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, τόμος Α, 2002
4. Wheelen T., Hunger D., Strategic Management and Business Policy, 8th edition, Prentice Hall, 2002
5. Nickols F., Industry Analysis a la Michael Porter, Online, Internet, 2000, www.nickols.uk
6. Costin H., Readings In Strategy and Strategic Planning, Dryden Press, 1998
7. Hunt M., Competition in the major home appliance industry, Harvard University, unpublished doctoral dissertation, 1972
8. Porter M., Competitive Advantage, Free Press, 1985
9. Feka V., Xouris D., Tsiotras G., “Mapping strategic groups: an international example”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.12, No.1, 1997, pp. 66-75
10. Ketchen D., Snow C., Hoover V., “Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges”, Journal of Management, Vol. 30, No 6, June 2004, pp. 779–804
11. Mehra A., Floyd S., “Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation”, Journal of Management, Vol. 24, 1998, pp. 511–531
12. Peteraf M., Shanley, M., “Getting to know you: A theory of strategic group identity”, Strategic Management Journal, Vol.18, 1997, pp.165-186
13. Greve H., “Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do”, Strategic Management Journal, Vol.19, 1998, pp.967-988

14. Lee J., "Innovation and strategic divergence: An empirical study of the US pharmaceutical industry from 1920 to 1960", Management Science, Vol. 49, 2003, pp.143-159
15. Nath D., Gruca T., "Convergence across alternative methods for forming strategic groups", Strategic Management Journal, Vol.18, 1997, pp. 745-760
16. Osborne J., Stubbart C., Ramaprasad A., "Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationships between mental models and performance", Strategic Management Journal, Vol.22, 2001, pp. 435-454
17. Cool K., Schendel D., "Performance differences among strategic group members", Management Science, Vol. 33, 1987, pp. 1102-1124
18. Hoskisson R., Hitt M., Wan W., Yiu D., "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", Journal of Management, Vol. 25, No. 3, 1999, pp. 417-456
19. Caves R., Porter M., "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, 1977, pp. 241-261
20. Dranove D., Peteraf M., Shanley M., "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis", Strategic Management Journal, Vol.19, No.11, 1998, pp. 1029-1044
21. Dierickx I., Cool K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management Science, Vol. 35, No. 12, 1989, pp.1504-1514
22. Hatten K. J., Hatten M. L., "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 4, 1987, pp. 329-342
23. Wiggins R., Ruefli T., "Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: Analysis without reliance on clustering techniques", Academy of Management Journal, Vol. 38, 1995, pp. 1635-1656
24. McNamara, Deephouse, Luce, "Competitive Positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms", Strategic Management Journal, July 2002

25. Santos Alvarez, "A Broad Study of the Strategic Group-Performance Relation: The Movement of Spanish Savings and Loans Across Strategic Groups", Management Research News, Vol. 27, No. 11, Dec. 2004
26. Zuniga-Vicente, de la Fuente-Sabate, Suarez-Gonzalez, "Dynamics of the strategic group membership–performance linkage in rapidly changing environments", Journal of Business Research, Vol. 57, March 2004, pp. 1378– 1390
27. Fiegenbaum A., Thomas H., "Strategic groups as referential groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy", Strategic Management Journal, Vol.16, 1995, pp. 461-476
28. Garcia-Pont C., Nohria, N., "Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry", Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, pp. 307-321
29. Lee K., Pennings J., "Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form", Academy of Management Journal, Vol. 45, 2002, pp.144-162
30. Nair A., Filer L., "Cointegration of firm strategies within groups: A long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry", Strategic Management Journal, Vol.24, 2003, pp.145-159
31. Smith K., Grimm C., Young G., Wally S., "Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation", Strategic Management Journal, Vol. 18, No 2, 1997, pp. 149-157
32. Flavia C., Polo Y., "Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing", European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 5, June 1999, pp. 548-569
33. Gonzalez-Fidalgo, Ventura-Victoria, "How Much Do Strategic Groups Matter?", Review of Industrial Organization, Vol. 21, 2002, pp. 55-71

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ–ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. "Asian Air hubs fight for supremacy", Corporate Location Journal, July/August 1994, p. 15
2. Kangis P., O'Reilly D., "Strategies in a dynamic marketplace: A case study in the airline industry", Journal of Business Research, Vol. 56, 2003, pp. 105-111
3. Chan D., "The development of the airline industry from 1978 to 1998: A strategic global overview", Journal of Management Development, Vol. 19, No. 6, 2000, pp. 489-514.
4. <http://en.wikipedia.org>, "Low-cost carrier", "History", Online, Internet,
5. Binggeli U., Pompeo L., "Hyped hopes for Europe's low cost airlines", The McKinsey Quarterly, Nov. 2002, No. 2
6. Lawton T., "Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low-Fare Airline Business", Irish Journal of Management, Nov. 2003
7. Mercer Management Consulting, "Impact of Low Cost Airlines", Summary of Mercer Study, 2002
8. GAO, Commercial Aviation: Despite Industry Turmoil, Low Cost Airlines Are Growing and Profitable, 3rd June 2004, Online, Internet, www.gao.gov
9. OAG., Low-Cost Carriers Lead Global Aviation Industry Recovery, OAG Statistics Reveal, 11th April 2005, Online, Internet, www.oag.com
10. Alderighi M, Cento A., Nijkamp P., Rietveld R., The entry of low cost airlines- Price Competition in the European Airline Market, Tinbergen Institute, Discussion Paper, 2004
11. www.attitudetravel.com/lowcostairlines/europe, "The rise of low cost airlines in Europe during 2003", "2004: Where next for low cost flights?", Online, Internet
12. Spiess L., Waring P., "Aesthetic labour, cost minimisation and the labour process in the Asia Pacific airline Industry", Employee Relations, Vol. 27 No. 2, 2005, pp. 193-207.
13. "US-Japan skies not quite free yet", Straits Times, 6th February 1998, p. 34.

14. Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
15. Zeithmal V., Parasuraman A., Berry L., Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, 1990
16. Franceschini F., Galetto M., Maisano D., "A short survey on air quality indicators: properties, use, and (mis)use", Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol.16, No. 5, 2005
17. Sultan F., Simpson M., "International service variants: Airline passenger expectations and perceptions of service quality", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 3, 2000, pp.188-216
18. Evans J., Lindsay W., The Management and Control of Quality, sixth edition, international student edition, 2005
19. news.bbc.co.uk, "Safety 'top' on low-cost airlines", 15th August 2005, Online, Internet
20. «Πόσο ασφαλείς είναι οι πτήσεις», «Οι τρεις μεγάλες ελληνικών συμφερόντων εταιρείες», «Πώς θα επιλέξετε τη σωστή εταιρεία», «Το μοντέλο λειτουργίας των εταιρειών χαμηλού κόστους», Το Βήμα, 21 Αυγούστου 2005
21. Bingle U., Pompeo L., "The battle for Europe's low-fare flyers", The McKinsey Quarterly, August 2005
22. "Low-cost airlines: Turbulent skies", The Economist, 8th July 2004
23. Welch M., Fly the Frugal Skies: How low-cost airlines have transformed Europe and what it means for America, January 2005, Online, Internet, www.reason.com
24. www.usatoday.com, "Report: Low-cost airlines to grow, take 50% of U.S. market", 13th May 2005, Online, Internet
25. Pietrasik A., "Adventurous choices," Guardian, 28th June 2003
26. Grimaldi V., Ryanair Slow On Emotion, October 2003, Online, Internet, www.brandchannel.com
27. Brost M., Lamparter D., "In zehn Jahren fliegen alle umsonst," Die Zeit, 22nd July 2004
28. Easyjet, Information Pack, Online, Internet, 2004, www.easyjet.com

29. <http://en.wikipedia.org>, “No-frills transatlantic flight”, Online, Internet
30. Morrish S, Hamilton R., “Airline alliances-who benefits?”, Journal of Air Transport Management, Vol. 8, 2002, pp.401–407
31. Ohmae K., The Borderless World, Chapter 8, The Global Logic of Strategic Alliances, HarperCollins Publishers, 1991
32. Johnstone H., “Partnerships Up in the Air”, Asian Business, August 1996, p.53
33. Dresner M., Windle R., “Alliances and code-sharing in the international airline industry”, Built Environment, Vol. 22, No. 3, 1996, pp. 201-211
34. Button K., Haynes K., Stough R., Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union, Edward Elgar, 1998
35. Park J., “The effects of airline alliances on markets and economic welfare”, Transportation Research, E 33, 1997
36. Hamill T., “World Airline Directory”, Flight International, No. 143, 1993, p.39
37. Oum T., Park J., Zhang A., Globalisation and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry, Elsevier Science, 2000
38. Chew Lian Chua, Hsua Kew, Jongsay Yong, “Airline Code-share Alliances and Costs: Imposing Concavity on Translog Cost Function Estimation”, Review of Industrial Organization, Vol. 26, 2005, pp. 461–487
39. Graf L., “Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping”, Journal of Air Transport Management, Vol.11, 2005, pp.313–327
40. Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, November-December 1996
41. Bethune, G., Huler, S., From Worst to First: Behind the Scenes of Continental’s Remarkable Comeback, Wiley, 1998
42. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980
43. Παπαδάκης Β. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, τόμος Α, 2002

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ–ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Mercer Management Consulting, “Impact of Low Cost Airlines”, Summary of Mercer Study, 2002
2. “Dark Skies: Can the airlines bounce back from the brink?”, Strategic Direction, Vol. 20 , No. 1, 2004, pp.10-12

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ