



Επιχειρησιακή Στρατηγική

4^η ΔΙΑΛΕΞΗ

Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου



Case Study 1

Emirates

* Η περίπτωση είναι έργο των Jamal Shamsie, του Michigan State University, με τη βοήθεια του καθηγητή Alan B. Eisner, του Pace University. Το υλικό προέρχεται από δημοσιευμένες πηγές, για χρήση στη συζήτηση στην τάξη. Copyright © 2017 Jamal Shamsie και Alan B. Eisner.

Η EMIRATES AIRLINE TO 2017*

Μέσα σε τρεις δεκαετίες, η Emirates Airline εξελίχθηκε από μικρή νεοφυής επιχείρηση σε έναν από τους μεγαλύτερους αερομεταφορείς στον κόσμο, με βάση τα μίλια των επιβατών της διεθνώς. Ξεκινώντας το 1985 η αεροπορική εταιρεία παρέκκλινε της στρατηγικής των περισσότερων από τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες, ώστε να χρησιμοποιήσει τη θέση της μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ευρώπης, της Αφρικής και της Ασίας και να συνδέσει πτήσεις μεταξύ μακρινών συνδυασμών πόλεων, όπως Νέα Υόρκη και Σαγκάη ή Λονδίνο και Ναϊρόμπι. Ο πρόεδρος της επιχείρησης, Tim Clark, αποκάλυψε τους συνδυασμούς αυτούς «παράξενου». Καμία αεροπορική εταιρεία δεν έχει αναπτυχθεί όπως η Emirates, η επέκταση της οποίας την κάνει υποψήφια για τη διεκδίκηση του στέμματος του ανεξάρτητου σουλτάνου των ουρανών.

Η στρατηγική της να μεταφέρει μεγάλους αριθμούς επιβατών σε όλο τον κόσμο, θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιηθεί χωρίς την εισαγωγή των αεροπλάνων Boeing 777 και των σούπερ-τζάμπο Airbus 380. Συγκεκριμένα, όλα αυτά τα χρόνια, η Emirates κατάφερε να ανασχεδιάσει ριζικά τον παγκόσμιο χάρτη, μεταφέροντας τον κεντρικό κόμβο των διεθνών μεταφορών από την Ευρώπη στη Μέση Ανατολή. Το Ντουμπαί, ο κύριος αερολιμένας της Emirates, που πλέον δέχεται πάνω από 80 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως, έχει γίνει το πιο πολύβουο αεροδρόμιο στον κόσμο για τους διεθνείς επιβάτες. Ένας νέος τερματικός σταθμός, ο μεγαλύτερος στον κόσμο, κατασκευάστηκε πρόσφατα με κόστος 4,5 δισεκατομμύρια δολάρια, μόνο για τη φιλοξενία των σχεδόν 240 αεροσκαφών της Emirates, που πετούν σε 145 προορισμούς σε όλο τον κόσμο (βλέπε Πίνακα 1).

Πίνακας 1: Κορυφαίες Παγκόσμιες Αεροπορικές Εταιρείες

	Εκκίνηση	Κύριος Αερολιμένας	Στόλος	Προορισμοί
SINGAPORE	1972	Σιγκαπούρη	108	63
CATHAY PACIFIC	1946	Χονγκ Κονγκ	161	102
EMIRATES	1985	Ντουμπάι	221	142
THAI	1960	Μπανγκόκ	91	78
ASIANA	1988	Σεούλ	85	108
ETIHAD	2003	Άμπου Νάμπι	102	109
EVA	1989	Ταιπέι	68	73
AIR NEW ZEALAND	1940	Όκλαντ	106	58
GARUDA	1949	Τζακάρτα	119	102
QATAR	1994	Ντόχα	146	146
ANA	1952	Τόκυο	211	73
SOUTH AFRICAN	1934	Γιοχάνεσμπουργκ	60	42
VIRGIN ATLANTIC	1984	Λονδίνο	40	30
QANTAS	1920	Σίντνεϊ	118	42
LUFTHANSA	1953	Φρανκφούρτη	273	190



Όμως οι πρόσφατες εξελίξεις, όπως η πτώση των τιμών του πετρελαίου και η αύξηση των τρομοκρατικών επιθέσεων, έχουν οδηγήσει σε πτώση της ζήτησης. Πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα στη Μέση Ανατολή, έχουν κάνει περικοπές στις μετακινήσεις των εργαζομένων τους, μειώνοντας τα υψηλά έσοδα που παρήγε η Emirates από τους επιβάτες πρώτης και επιχειρηματικής θέσης. Οι αυξανόμενοι φόβοι για την τρομοκρατία οδήγησε σε πτώση των διεθνών ταξιδιών και στη μείωση των διασυνδέσεων με τη Μέση Ανατολή. Αυτό οδήγησε την Emirates στην αλλαγή από τα A380 στα μικρότερα Boeing 777 σε κάποια δρομολόγια.

Οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών ισχυρίστηκαν ότι η Emirates και άλλες εταιρείες, όπως η Etihad και η Qatar, δέχονται επιχορηγήσεις από την κυβέρνησή τους. Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς αυτούς, οι επιχορηγήσεις δίνουν στην Emirates ένα άδικο πλεονέκτημα. Ο πρόεδρος Tim Clark απάντησε στις κατηγορίες, επιμένοντας ότι η εταιρεία του δεν δέχθηκε ποτέ κυβερνητικές επιχορηγήσεις ούτε διέθετε δωρεάν ή φθηνά καύσιμα. Η αεροπορική εταιρεία δημοσιοποιούσε πάντοτε τις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις, χρησιμοποιούσε διεθνείς ελεγκτές και ανακοίνωνε τακτικά τα τριμηνιαία κέρδη της (βλέπε Πίνακες 2-5). Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις, η Emirates είχε κέρδη κατά τα τελευταία 27 χρόνια. «Είμαστε βέβαιοι ότι κάθε ισχυρισμός ότι η Emirates δέχθηκε επιχορηγήσεις είναι απολύτως αβάσιμος.», δήλωσε ο Clark.¹

Στην πραγματικότητα, η Emirates ισχυρίζεται ότι έχει εργαστεί σκληρά ώστε να επιτύχει την ηγετική της θέση, προσφέροντας ανέσεις στη διάρκεια της πτήσης, όπως μπαρ και ντους στα αεροσκάφη της, τις οποίες άλλοι αερομεταφορείς θεωρούν περιττές (βλέπε Πίνακα 6). Εκτός από αυτό, τονίζει το υψηλό επίπεδο της εξυπηρέτησης από το πλήρωμά της, που μιλά πολλές γλώσσες και προέρχεται από διάφορες χώρες. Ο Terry Daly, ο μάνατζερ υπηρεσιών της Emirates, χρησιμοποιεί ένα εμπνευσμένο ρητό: «Μπορεί να μη θυμάμαι ακριβώς τι είπες. Μπορεί να μη θυμάμαι ακριβώς τι έκανες. Θα θυμάμαι πάντα πώς με έκανες να νιώσω.»

Υπάρχουν πολλές κατατάξεις των αεροπορικών εταιρειών στον κόσμο, αλλά ελάχιστες έχουν βαθμολογηθεί με συνέπεια ως οι καλύτερες στις υπηρεσίες τους κατά την τελευταία πενταετία. Αυτές υπάρχουν στον παρακάτω πίνακα, με τυχαία σειρά.

Απογειώνοντας το Όνειρο

Οι ρίζες της Emirates ανιχνεύονται πίσω στην Gulf Air, που ήταν μια αξιόλογη αεροπορική εταιρεία, η οποία ανήκε στις κυβερνήσεις του Μπαχρέιν, του Άμπου Ντάμπι, του Κατάρ και του Ομάν. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ο νέος σείχης του Ντουμπάι, ο Sheikh Mohammed bin Rashid al Maktoum, δυσσαρεστήθηκε με την απόφαση της Gulf Air να διακόψει τις πτήσεις προς και από το Ντουμπάι. Αντέδρασε αποφασίζοντας να ξεκινήσει τη δική του αεροπορική εταιρεία που θα συνέβαλε στο να γίνει το Ντουμπάι επιχειρηματικό και τουριστικό κέντρο, δεδομένης της έλλειψης σημαντικών πετρελαιοπαραγωγικών πόρων στα εμιράτα.

Ο σείχης προσέλαβε τον Sir Maurice Flanagan, βετεράνο της British Airways για να εκτελέσει την προκαταρκτική εργασία για τη νέα αεροπορική εταιρεία, την οποία χρηματοδότησε με 10 εκατομμύρια δολάρια σε βασιλικά κονδύλια. Στην ηγετική θέση, τοποθέτησε ένα μέλος της βασιλικής του οικογένειας, τον Sheikh Ahmed bin Saeed al Maktoum. Στα 26 του χρόνια, ο Ahmed bin Saeed είχε μόλις αποφοιτήσει από το Πανεπιστήμιο του Ντένβερ στις Ηνωμένες Πολιτείες. Επειδή δεν είχε εργαστεί στο παρελθόν, ο νεαρός σείχης κατέφυγε στον Flanagan για να μάθει πώς να διοικεί την αεροπορική εταιρεία.

Παρ' όλα αυτά, η εκπληκτική ανάπτυξη της Emirates μπορεί να αποδοθεί στον Sir Tim Clark, στον οποίο είχε ανατεθεί το σημαντικό καθήκον του σχεδιασμού των δρομολογίων. Γνώριζε ότι περίπου τα δύο τρίτα του παγκόσμιου πληθυσμού βρίσκονταν σε απόσταση οκτώ ωρών από το Ντουμπάι, αλλά η επιχείρηση δεν διέθετε τα αεροσκάφη ώστε να μοχλεύσει το πλεονέκτημα της τοποθεσίας της. Αυτό ξεκίνησε να αλλάζει με την έλευση των πιο εξελιγμένων αεροσκαφών, με πρώτη την εισαγωγή του Boeing 777 το 1996, μέχρι το Airbus A380 το 2008. Η μεγάλη εμβέλεια των αεροσκαφών αυτών επέτρεψε στην Emirates να αναπτύξει δρομολόγια που μπορούσαν να συνδέσουν οποιαδήποτε δύο σημεία στον κόσμο, με μία στάση στο Ντουμπάι.

Από τους 12 προορισμούς που εξυπηρετούσε το 1998, η Emirates κατάφερε να επεκταθεί με εκπληκτικό ρυθμό, ιδιαίτερα μετά το 1996, με την προσθήκη των Boeing 777 στον στόλο της. Ο αερομεταφορέας συνέ-

χισε να αναπτύσσεται, ακόμη και στη διάρκεια της ύφεσης που ξεκίνησε το 2008, αποκτώντας περισσότερα αεροσκάφη από κάθε άλλον ανταγωνιστή. «Λειτουργούσαμε κανονικά. Πήραμε περισσότερα αεροσκάφη. Μεταφέραμε περισσότερους επιβάτες.», είπε ο Mohammed H. Mattar, ανώτερος αντιπρόεδρος των υπηρεσιών αεροδρομίου της εταιρείας.²

Προσφέροντας την Απόλυτη Εμπειρία

Η Emirates προσπαθεί να παρέχει στους επιβάτες της την καλύτερη δυνατή εμπειρία, σε όλα τα τμήματα του αεροσκάφους. Ήταν η πρώτη αεροπορική εταιρεία που πρόσφερε προβολές στη διάρκεια της πτήσης στο πίσω μέρος κάθε καθίσματος. «Αυτό φαίνεται πλέον αρκετά συνηθισμένο για τις αεροπορικές εταιρείες μεγάλων αποστάσεων, τότε όμως δεν ήταν.» είπε ο Terry Daly.³ Μια ομάδα αεροσυνοδών, που γνωρίζουν καλά γύρω στις 10 γλώσσες, περνούν από τους διαδρόμους, εξυπηρετώντας με χαμόγελο. Ο Daly, που διατηρεί τις υψηλότερες προδιαγραφές για όλες τις υπηρεσίες πτήσης, είναι γνωστός για το γεγονός ότι κάποτε απέλυσε σε μια μέρα οκτώ υπεύθυνους εξυπηρέτησης, όταν ανακάλυψε ότι οι αεροσυνοδοί που επέβλεπαν είχαν παρεκκλίνει από τις ακριβείς οδηγίες του σχετικά με το πώς να ανταποκρίνονται σε αιτήματα επιβατών.

Από το ξεκίνημά της, η Emirates είναι επίσης γνωστή για τη ποιότητα και την επιλογή των τροφίμων που προσφέρει η αεροπορική εταιρεία, ακόμη και για τους επιβάτες στο πίσω μέρος του αεροσκάφους. Το τμήμα κέτερινγκ είναι ένα από τα μεγαλύτερα του κόσμου, ένας πολυώροφος λαβύρινθος με σιδηρόδρομους, με κάμερες, με τεράστιες αποθήκες κρασιών και αλκοολούχων ποτών, με σεφ διαφόρων εθνικοτήτων να εργάζονται σκληρά πάνω από αχνιστά τηγάνια, κατσαρόλες, ψησταριές, μέχρι εκεί που φτάνει το μάτι, μαζί με τις τελευταίες εξελίξεις στη ρομποτική, ένας συνδυασμός ο οποίος παραδίδει 115.000 δίσκους γευμάτων στα αεροπλάνα της Emirates κάθε μέρα. «Όλα γίνονται ώστε να εξασφαλίζουμε ότι οι γευστικές μας προσφορές στο αεροπλάνο είναι απολύτως πρώτης τάξης.», είπε ο Daly.⁴



Αλλά η Emirates προσπαθούσε πάντα να εξελίσσεται όλο και περισσότερο στις υπηρεσίες και στις ανέσεις που παρέχει στους πελάτες διακεκριμένης θέσης. Στο εισιτήριο Business Class συμπεριλαμβάνονται η μετακίνηση με λιμουζίνα προς και από το αεροδρόμιο, προσωπική βοήθεια με τη διαδικασία check in και χρήση ενός από τα 30 σαλόνια αναμονής παγκοσμίως. Όλοι οι επιβάτες πρώτης και επιχειρηματικής θέσης διεκπεραιώνουν όλες τις διαδικασίες αναχώρησης και άφιξης με τη βοήθεια ενός από τα 600 μέλη από διάφορες εθνικότητες και με γνώση πολλών γλωσσών μιας ομάδας καλωσορίσματος, με την ονομασία *Marhaba* που σημαίνει «καλωσορίσατε» στα αραβικά.

Με την πάροδο του χρόνου, καθώς τα αεροσκάφη της Emirates γίνονταν όλο και μεγαλύτερα, ανακάλυψε τρόπους να βελτιώσει την εμπειρία των επιβατών διακεκριμένης θέσης κατά τη διάρκεια της πτήσης. Με το λανσάρισμα του A340 το 2003, η αεροπορική εταιρεία εγκαινίασε την ιδέα της σουίτας στην πρώτη θέση. Με τα 50 A380 της, τα μεγαλύτερα επιβατικά αεροπλάνα του κόσμου, η Emirates προσφέρει 14 σουίτες πρώτης θέσης, με τραπέζι, ντουλάπα, τηλεόραση με οθόνη 23 ιντσών και ηλεκτρονικές πόρτες που σφραγίζονται για απόλυτη απομόνωση.

Οι επιβάτες της πρώτης θέσης έχουν επίσης πρόσβαση σε δυο μεγάλα ντους σπα, μια πρωτοπορία στον κλάδο. Ένας οργανωτής εκδηλώσεων που πέταξε στην πρώτη θέση είπε, «Είναι πραγματικά εκπληκτικό να

μπαίνεις σ' ένα A380, να έχεις ένα κανονικό μπάνιο, ένα ντους επτά λεπτών, μεγάλες πετσέτες μπάνιου και δικό σου βοηθό.»⁵ Όλοι οι επιβάτες διακεκριμένης θέσης —πρώτης και επιχειρηματικής—έχουν πρόσβαση σ' ένα μεγάλο, κυκλικό σαλόνι, με ένα μπαρ σε σχήμα πέταλου στο κέντρο, για το οποίο η Emirates θυσίασε κάποιες θέσεις επιχειρηματικής τάξης.

Προετοιμάζοντας έναν Ξεχωριστό Υπάλληλο

Κάθε χρόνο, η Emirates διοργανώνει Ανοιχτές Μέρες σε πάνω από 140 πόλεις σε 70 χώρες, με στόχο να προσελκύσει νέους υποψήφιους για την επίλεκτη ομάδα των 18.000 αεροσυνοδών της, από 140 εθνικότητες, που μιλούν πάνω από 50 γλώσσες. Δεν προσελκύονται από τον αρχικό μισθό, που είναι μόνο 30.000 τον χρόνο ή από τη δωρεάν διαμονή που τον συνοδεύει. Ενθουσιάζονται με τη δυνατότητα εργασίας σε μια εμβληματική μάρκα που περιλαμβάνει ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η αεροπορική εταιρεία προσφέρει ένα ευρύ, πολυδάπανο πρόγραμμα εκπαίδευσης του πληρώματος, στο οποίο για επτά εβδομάδες, κάθε νέος υποψήφιος μετακινείται σε διαφορετικά τμήματα, με ειδικούς από διάφορους τομείς. Η Emirates εκπαιδεύει προσεκτικά όλους τους υπαλλήλους της, από αυτούς που κάνουν το check in των επιβατών, μέχρι αυτούς που τους σερβίρουν στα αεροπλάνα της. Μόνο το 5 τοις εκατό περίπου των υποψηφίων φτάνει στη διαδικασία επιλογής. Το χαμηλό ποσοστό εισαγωγής ωθεί ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο να συναγωνιστούν σε έναν διαγωνισμό εξυπνάδας και εμφάνισης, που θυμίζει το ριάλιτι σόου American Idol, για μια ευκαιρία να ταξιδέψουν σε όλο τον κόσμο, ως μέλη του πληρώματος καμπίνας της Emirates.

Το εξωτερικό των υπερσύγχρονων εγκαταστάσεων εκπαίδευσης της Emirates μοιάζει με την άτρακτο ενός επιβατικού αεροπλάνου. Στο εσωτερικό, όλοι προσέχουν ιδιαίτερα τους αεροσυνοδούς, που πρέπει να εξασφαλίζουν ότι σε κάθε πτήση, όλοι επάνω στο αεροπλάνο δέχονται το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν αερομεταφορέα του οποίου οι πτήσεις είναι μακράς διάρκειας, επειδή μετακινούνται σε προορισμούς σε όλες τους ηπείρους.

Μέχρι το τέλος της εκπαίδευσης, οι νεοφερμένοι έχουν καταρτιστεί σχετικά με θέματα στάσης του σώματος, συμπεριφοράς, ασφάλειας και εκκένωσης. Υπάρχουν αυστηρές προδιαγραφές για το χρώμα του κραγιόν, την απόχρωση των μαλλιών, ακόμη και το είδος των εσωρούχων. Σύμφωνα με μια πρόσφατη αναφορά, το πλήρωμα, το 75 τοις εκατό του οποίου είναι γυναίκες, έχει κατά μέσο όρο ηλικία 26 ετών, συγκριτικά με την ηλικία άνω των 40 ετών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το βάρος τους παρακολουθείται τακτικά, το μακιγιάζ υποχρεωτικά ανανεώνεται συχνά και δεν επιτρέπεται η εγκυμοσύνη εκτός γάμου. Όλα πρέπει να πηγαίνουν καλά με τη χακί, ριγέ στολή, στο χρώμα της άμμου, με λευκά φουλάρια, που φουσκώνουν σαν εξωτικά πανιά. Οι γυναίκες πρέπει να έχουν συγκεκριμένα χτενίσματα, με το οποία να δένει το κατακόκκινο καπέλο. «Όταν περπατάς σ' έναν τερματικό σταθμό αεροδρομίου, είναι σαν σκηνή από την ταινία *Catch Me If You Can*, όπου όλοι οι επιβάτες γυρνούν να σε κοιτάζουν.», είπε μια νέα υποψήφια.⁶

Όπως και σε όλα τα υπόλοιπα, η Emirates υπερβάλλει σε αυτό που ονομάζει *Nujoum*, που στα αραβικά σημαίνει αστέρια, συμπεριλαμβάνοντας ασκήσεις ενίσχυσης της ομάδας στο πρόγραμμα εκπαίδευσής της. Η ταξιδιωτική συγγραφέας Christine Negroni, που συμμετείχε σε ένα από αυτά, περιέγραψε την εμπειρία την οποία ζουν συνήθως οι νέοι υποψήφιοι. «Είναι ένας συνδυασμός εμπειρίας εξυπηρέτησης πελατών και συγκέντρωσης ελάτε-στον-Ιησού, σε παραγωγή επιπέδων χολιγουντιανού θεάματος. Αν μου έλεγαν ότι είναι παραγωγή της Ντίσνεϊ, δεν θα αμφέβαλλα. Μέχρι το τέλος της μέρας, έχουν ριχτεί σε μια συναισθηματική φρενίτιδα τύπου *Τι μπορώ να κάνω εγώ για την Emirates;*»⁷

Επικοινωνώντας με το Κοινό

Παρά τις έξτρα πινελιές και τις ανέσεις που παρέχει στους πελάτες της η Emirates, η εταιρεία ανακάλυψε από ομάδες εστίασης ότι η ονομασία της δεν ήταν αρκετά γνωστή σε πολλά μέρη του κόσμου, όπου επεκτεινόταν. Συνειδητοποίησε ότι για να αναπτύξει τη μάρκα της μεταξύ των καταναλωτών, έπρεπε να δημιουργήσει ένα μήνυμα, που θα τους ενημέρωνε σχετικά με το τι να περιμένουν από την Emirates. Το μήνυμα αυτό θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιηθεί ώστε να δώσει κίνητρα σε υφιστάμενους και δυνητικούς υπαλλήλους, ώστε να συσπειρωθούν γύρω από την αεροπορική εταιρεία και να εργαστούν, ώστε να πραγματοποιήσουν τις υποσχέσεις της.

Με το συνηθισμένο της τρόπο να πιέζει για το καλύτερο, η Emirates συγκέντρωσε στο Ντουμπάι τα 10 καλύτερα διαφημιστικά πρακτορεία για να διαγωνιστούν για ένα μεγάλο, διεθνές συμβόλαιο διαφημιστικής εκστρατείας. Η StrawberryFrog, ένα διαφημιστικό πρακτορείο που είχε ξεκινήσει να λειτουργεί πρόσφατα στη Νέα Υόρκη, ήταν μία από τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν για το συμβόλαιο. Ο ιδρυτής της, Scott Good-



son, είχε διαβάσει μια συνέντευξη του Tim Clark, του προέδρου της Emirates, λίγο καιρό πριν τη συγκέντρωση των διαφημιστικών πρακτορείων. «Και στο άρθρο αυτό, μιλούσε για το όραμά του, για το ότι η Emirates ήθελε να γίνει παγκόσμια εταιρεία και για το ότι ήθελε να κάνει τον κόσμο ένα μικρότερο μέρος, φέρνοντας κοντά τους ανθρώπους.», είπε ο Goodson.⁸

Τα σχόλια αυτά ενέπνευσαν τον Goodson ώστε να σκεφτεί την ιδέα του «Hello Tomorrow» που επέτρεψε στην επιχείρησή του να κλείσει το συμβόλαιο με την Emirates. Οι λέξεις αυτές δεν έγιναν απλά το θέμα μιας διαφημιστικής εκστρατείας, αλλά κι ένας νέος τρόπος στάσης απέναντι στην αεροπορική εταιρεία. Με τη χρήση δυναμικής αφήγησης, εικόνων και μουσικής, το μήνυμα παρουσίαζε την Emirates όχι απλά ως αερομεταφορέα που παρείχε μια εμπειρία ανωτέρου επιπέδου, αλλά ως καταλύτη στη σύνδεση μιας νέας παγκόσμιας κουλτούρας κοινών φιλοδοξιών, αξιών, ενθουσιασμού και ονείρων. Στη συζήτησή του με τον Tim Clark, ο Goodson είπε: «Οι διαφημιστικές εκστρατείες είναι φευγαλέες. Η δύναμη ενός κινήματος είναι ότι μπορεί να αλλάξει συνήθειες και να συγκεντρώσει εκατομμύρια.»⁹

Η ομάδα της StrawberryFrog πέρασε 18 μήνες στα κεντρικά της Emirates εκπαιδύοντας τους υπαλλήλους, κάνοντάς τους εργάτες σ' αυτήν την κίνηση ή καμπάνια. Στις αρχές της άνοιξης του 2012, ξεκίνησε η μάρκα «Hello Tomorrow», ένα παγκόσμιο μήνυμα σε μυριάδες γλώσσες, σε 150 χώρες. Στις τηλεοπτικές διαφημίσεις, ένας αεροσυνοδός της Emirates σπρώχνει το καρότσι με τα ποτά, την ώρα που ένα τεράστιο αεροπλάνο A380 κατασκευάζεται κυριολεκτικά γύρω του, με τα διάφορα μέρη και το προσωπικό να καταφθάνουν από διάφορες χώρες της υφηλίου, αποδεικνύοντας ότι η αεροπορική εταιρεία είναι μια πραγματικά παγκόσμια επιχείρηση.

Κυνηγώντας το Αύριο;

Η Emirates αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις, ακόμη και ενώ προσπαθεί να ξεχωρίσει από άλλους αερομεταφορείς, βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών. Προσπαθεί να προσελκύσει τουρίστες στο Ντουμπάι, ώστε να αντικαταστήσει κάποιες απώλειες επιβατών, εξαιτίας των πολέμων στη Μέση Ανατολή και της τρομοκρατίας εκεί αλλά και αλλού. Έχει κάνει περικοπές στις επιπλέον παραγγελίες των Airbus 380, τουλάχιστον μέχρι να αυξηθούν και πάλι τα επίπεδα των επιβατών.

Συγχρόνως, πολλοί από τους ανταγωνιστές της προσπαθούν να βελτιώσουν τις προσφορές τους, ιδιαίτερα για επιβάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν λίγο παραπάνω. Οι αεροπορικές εταιρείες συναγωνίζονται μεταξύ τους, ώστε να προσελκύσουν αυτό το πιο εύπορο τμήμα, καθώς τα ακριβότερα ναύλα τους επιτρέπουν να αυξάνουν τα κέρδη τους, χωρίς να πρέπει να προσθέσουν χωρητικότητα. Για παράδειγμα, η Singapore Airlines, προσπαθεί να ξεπεράσει όλους τους ανταγωνιστές της, παρέχοντας έναν πραγματικά βελτιωμένο τομέα διακεκριμένης, οικονομικής θέσης. Θα προσφέρει φαρδύτερα καθίσματα με μεγαλύτερη ανάκληση, τραπεζάκι για κοκτέιλ, περισσότερο χώρο αποθήκευσης και μια άψογη οθόνη υψηλής ευκρίνειας, 13,3 ιντσών, τη μεγαλύτερη της κατηγορίας της. Οι επιβάτες θα έχουν στη διάθεσή τους υπερσύγχρονα ακουστικά ηχομόνωσης και εκατοντάδες ψυχαγωγικά κανάλια και θα έχουν περισσότερες επιλογές σ' ένα μενού, ειδικά σχεδιασμένο για τη διακεκριμένη, οικονομική θέση.

Η Emirates αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερή της πρόκληση από την άλλη αντίπαλό της που έχει έδρα τα ΗΑΕ —την Etihad που ανακοίνωσε μια βελτίωση στη σουίτα πρώτης θέσης, στην οποία η Emirates ήταν πρωτοπόρος 12 χρόνια πριν. Η Etihad, εισήγαγε με μεγάλο θράσος, μια κατοικία τριών δωματίων, αξίας 21.000 δολαρίων για πτήσεις μονής διαδρομής και εννέα Πρώτα Διαμερίσματα ενός δωματίου για πτήσεις μονής διαδρομής αξίας 16.000 δολαρίων, μαζί με μπάτλερ εκπαιδευμένο στην Ακαδημία Savoy και ιδιωτικούς σεφ, στις πτήσεις με A380. Η υπηρεσία αυτή, που προσφέρθηκε πρώτα σε πτήσεις μεταξύ Ντουμπάι και Λονδίνου, θα επεκταθεί σε πτήσεις μεταξύ Ντουμπάι και Νέας Υόρκης, καθώς και μεταξύ Ντουμπάι και Σίδνεϋ.

Ορισμένοι αναλυτές του κλάδου αμφισβήτησαν την ικανότητα της Emirates να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις. Ο Joe Brancatelli, ένας συγγραφέας που γράφει για επιχειρηματικά ταξίδια, δήλωσε πρόσφατα: «Θα μπορούσα να υποστηρίξω ότι η στιγμή της Emirates πέρασε. Η Emirates ήταν η αεροπορική εταιρεία της μόδας τρία ή τέσσερα χρόνια πριν.»¹⁰ Σε μια πρόσφατη συνεδρίαση για την ανακοίνωση των τελευταίων νούμερων επίδοσης της εταιρείας, ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Emirates, η Αυτού Μεγαλειότης Sheikh Ahmed bin Saeed Al Maktoum αγνόησε αυτούς τους προβληματισμούς. «Στο πέρασμα του χρόνου καταφέρναμε πάντοτε να επινοούμε νέα προϊόντα.» απάντησε ο νεαρός πρόεδρος.¹¹

9^η
Έκδοση

Dess McNamara Eisner Lee

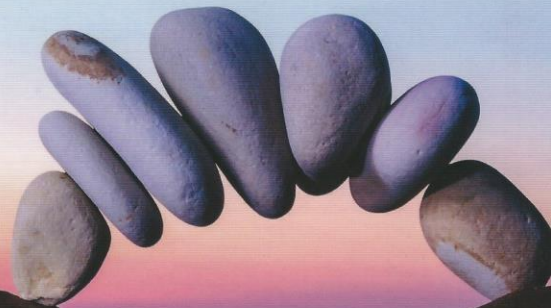
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Θεωρία και Εφαρμογές

Επιστημονική Επιμέλεια

Βασίλης Κέφης
Καθηγητής, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης
Καθηγητής, Πάντειο Πανεπιστήμιο



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management
Schermerhorn J.
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016