

Μελέτη Περίπτωσης Κεφαλαίου 3

Singapore Airlines: Ασκηση Στρατηγικής Ισορροπίας στους Αιθέρες

Loizos Heracleous και Jochen Wirtz, Harvard Business Review, 2010 σε

Γούναρης Σπύρος & Καραντινού Καλυψώ (2015), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις Rossili, σ. 131-141

Η κορυφαία Ασιατική εταιρεία μεταφορών εκτελεί με επιτυχία μια διπλή στρατηγική: Προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες εξαιρετικά υψηλού επιπέδου και είναι ταυτόχρονα και ηγέτης κόστους.

Υπάρχει κάτι το μοναδικό στην περίπτωση της Singapore Airlines (SIA). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων δεκαετιών, έχει αποκτήσει λαμπρή φήμη στον έντονα ανταγωνιστικό κλάδο των αερομεταφορών, παρέχοντας στους πελάτες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και κυριαρχώντας στον τομέα των επαγγελματικών ταξιδιών. Η SIA έχει κερδίσει απ' το *Condé Nast Traveler* το βραβείο της 'Καλύτερης Αεροπορικής Εταιρείας στον Κόσμο' 21 απ' τις 22 φορές που έχει απονεμηθεί και τρεις φορές το βραβείο «Αεροπορική Εταιρεία της Χρονιάς» απ' την Skytrax κατά την τελευταία δεκαετία.

Αυτό που δεν είναι ιδιαίτερα γνωστό είναι το γεγονός ότι παρά την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της, η SIA είναι επίσης μία απ' τις πιο οικονομικά συμφέρουσες και αποδοτικές επιχειρήσεις του κλάδου. Απ' το 2001 ως το 2009, το κόστος ανά διαθέσιμο επιβατοχιλιόμετρο (Available Seat Kilometer) δεν ξεπερνούσε τα 4,58 σεντς. Σύμφωνα με μια μελέτη του Διεθνούς Οργανισμού Αεροπορικών Μεταφορών που έγινε το 2007, το κόστος για τις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες ήταν 8-16 σεντς, για τις αμερικανικές 7-8 σεντς και για τις ασιατικές 5-7 σεντς. Για την ακρίβεια, η SIA είχε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους περισσότερους ευρωπαϊκούς και αμερικανικούς αερομεταφορείς, το οποίο κυμαινόταν από 4-8 σεντς και από 5-6 σεντς αντίστοιχα.

Προκαλεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι η SIA έχει συνδυάσει τις υποθετικά ασύμβατες στρατηγικές της διαφοροποίησης – την οποία επιδιώκει μέσα απ' την άριστη εξυπηρέτηση που προσφέρει και τη συνεχή καινοτομία – και της ηγεσίας κόστους. Είναι λίγες οι επιχειρήσεις που έχουν εκτελέσει επικερδώς μια διπλή στρατηγική· μάλιστα, οι ειδικοί του μανάτζμεντ, όπως ο Michael Porter για παράδειγμα, υποστηρίζουν πως είναι αδύνατο να διατηρήσει κανείς μια τέτοια πρακτική για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού οι διπλές στρατηγικές απαιτούν αντιφατικές επενδύσεις και διαφορετικές οργανωτικές διαδικασίες. Όμως, η ανάγκη για την επιδίωξη διπλής στρατηγικής γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική. Η ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες που συμφέρουν από οικονομικής άποψως (*value-for-money*) έχει εκτοξευθεί στα ύψη έπειτα από την πρόσφατη οικονομική ύφεση, ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες χώρες. Επιπλέον, οι πολυεθνικές εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με τους ανταγωνιστές τους – οι περισσότεροι από αυτούς βρίσκονται στην κατηγορία των αναδυόμενων αγορών – οι οποίοι χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και επιχειρησιακά μοντέλα με σκοπό να παρέχουν αρκετά καλές προσφορές σε ελκυστικές τιμές. Αναγκαστικά περνούν στην αντεπίθεση μειώνοντας τις τιμές ή διαφοροποιώντας τα προϊόντα τους ακόμη περισσότερο, αλλά αυτή είναι συνήθως μια χαμένη εκ των προτέρων μάχη. Οι πόλεμοι τιμών βλάπτουν κατά κανόνα περισσότερο τους ηγέτες της αγοράς και

λιγότερο τους νέους μικρούς παίκτες που προκαλούν τη μάχη, και η διαρκής διαφοροποίηση είναι δύσκολο να διατηρηθεί. Το να υιοθετήσει κανείς μια διπλή στρατηγική είναι πολλές φορές η μόνη επιλογή.

Φαίνεται πως οι ασιατικές χώρες αποδέχονται πιο εύκολα τις διπλές στρατηγικές. Πολλά διευθυντικά στελέχη των δυτικών χωρών πιστεύουν ότι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση, η παγκοσμιοποίηση και ο τοπικισμός, το μέγεθος και η ευκινησία, για παράδειγμα, είναι εγγενώς αντιφατικές και αντικρουόμενες στρατηγικές που δεν μπορούν να συνυπάρξουν. Όμως, η Singapore Airlines (SIA) και άλλες εταιρείες όπως είναι η Banyan Tree, η Haier, η Samsung και η Toyota χειρίζονται τις δυαδικότητες σαν αντίθετα τα οποία συνθέτουν ένα ολόκληρο - δηλαδή, αντί ν' αντικρούονται, αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο. Αυτός ο τρόπος σκέψης είναι βαθιά ενσωματωμένος στον ανατολικό τρόπο σκέψης - για παράδειγμα, οι έννοιες του yin και του yang στην Ταοϊστική φιλοσοφία εμπεριέχουν αυτή την ιδέα. Φυσικά, αν ακολουθήσει κανείς δύο ασύμβατες στρατηγικές, θα οδηγηθεί αναπόφευκτα σε οργανωτικές αντιφάσεις, αλλά τα διευθυντικά στελέχη στις ασιατικές αγορές με τον καιρό συνειδητοποιούν ότι οι αντίθετες ιδέες παρουσιάζουν την πλήρη εικόνα και αναπτύσσουν σταδιακά τακτικές για να διαχειρίζονται και τις δύο.

Καμία άλλη εταιρεία όμως δεν εφαρμόζει μια διπλή στρατηγική καλύτερα από την SIA. Η αεροπορική εταιρεία έχει καταφέρει να επιφέρει υγιείς οικονομικές αποδόσεις από τότε που ιδρύθηκε, το 1972, χωρίς να έχει παρουσιάσει ποτέ ετήσιο έλλειμμα. Μελετάμε την SIA τα τελευταία εννέα χρόνια και έχουμε διαπιστώσει ότι εφαρμόζει μια διπλή στρατηγική μέσω της διαχείρισης τεσσάρων αντιφάσεων: παρέχει άριστη εξυπηρέτηση με χαμηλό κόστος, καινοτομεί τόσο κεντροποιημένα όσο και αποκεντροποιημένα, είναι καινοτόμος εταιρεία αλλά ακολουθεί και καινοτομίες άλλων και επιτυγχάνει την τυποποίηση στην παροχή της υπηρεσίας αλλά και την εξατομίκευση ταυτόχρονα, παρέχοντας προσωπικές υπηρεσίες. Αυτή την ισορροπία είναι δύσκολο να τη μιμηθεί κανείς, γεγονός που της αποφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως θα δούμε στις επόμενες σελίδες, η διπλή στρατηγική έχει γίνει κομμάτι του επιχειρησιακού DNA της αεροπορικής εταιρείας με την πάροδο του χρόνου.

1. Παροχή Άριστης Εξυπηρέτησης με Χαμηλό Κόστος

Η SIA έχει δύο βασικά περιουσιακά στοιχεία - τα αεροπλάνα και τους ανθρώπους - και τα διαχειρίζεται και τα δύο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε η εξυπηρέτησή της να είναι καλύτερη απ' των ανταγωνιστών της και το κόστος της να είναι χαμηλότερο. Σε αντίθεση μ' άλλες αεροπορικές εταιρείες, ο στόλος της SIA είναι πάντα νέος. Για παράδειγμα, το 2009, τα αεροσκάφη της ήταν κατά μέσο όρο 74 μηνών - λιγότερο απ' το μισό του μέσου όρου της βιομηχανίας που ήταν 160 μήνες. Αυτό έχει πολλές ευεργετικές συνέπειες: επειδή οι μηχανικές βλάβες είναι σπάνιες, είναι λιγότερες οι απογειώσεις που καθυστερούν, περισσότερες αφίξεις είναι στην ώρα τους και λιγότερες πτήσεις ακυρώνονται. Τα καινούρια αεροπλάνα έχουν επίσης υψηλότερη απόδοση καυσίμου και χρειάζονται λιγότερες επισκευές και λιγότερη συντήρηση: το 2008 οι επισκευές αποτέλεσαν το 4% του συνολικού κόστους της SIA έναντι του 5,9% της United Air Lines και του 4,8% της American Airlines. Τα αεροσκάφη της SIA μένουν μικρότερο χρονικό διάστημα στο έδαφος - αυτό συνεπάγεται ότι βρίσκονται περισσότερο χρόνο εκεί όπου αποφέρουν κέρδη, δηλαδή στον αέρα: 13 ώρες την

ημέρα, κατά μέσο όρο, έναντι του μέσου όρου της βιομηχανίας που είναι 11,3 ώρες. Και, φυσικά, στους πελάτες αρέσουν περισσότερο τα νεότερα αεροπλάνα.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης βασίζεται ως επί το πλείστον τους ανθρώπους, επομένως η SIA επενδύει σε μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Εκπαιδεύει τους νεοσύλλεκτους για τέσσερις μήνες – το διπλάσιο σε σχέση με το μέσο όρο της βιομηχανίας που προσφέρει οκτώ εβδομάδες εκπαίδευσης – και ξοδεύει περίπου 70 εκατομμύρια δολάρια το χρόνο για να επανεκπαιδεύσει τους 14.500 υπαλλήλους της για 110 ώρες σε ετήσια βάση. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει μαθήματα συμπεριφοράς, πρωτοκόλλου, οиноγνωσίας και πολιτισμικής ευαισθησίας. Τα πληρώματα θαλάμου επιβατών της SIA είναι εκπαιδευμένα έτσι ώστε να μπορούν να συναναστρέφονται μεταξύ άλλων με Ιάπωνες, Κινέζους και Αμερικανούς επιβάτες. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ν' αναγνωρίζουν λεπτά ζητήματα, όπως για παράδειγμα να επικοινωνούν με τους πελάτες στο επίπεδο των ματιών και όχι να τους κοιτούν και να τους μιλούν 'αφ' υψηλού'. Η εξαιρετική εξυπηρέτηση που προκύπτει απ' όλα αυτά ενθουσιάζει τους πελάτες και τους μετατρέπει σε πιστούς πελάτες, μειώνοντας τα ποσοστά απώλειας πελατών.

Το πρόγραμμα κατάρτισης της SIA επικεντρώνεται τόσο στην παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών όσο και στην ανάγκη διατήρησης των δαπανών σε χαμηλά επίπεδα. Οι εκπαιδευτές, οι οποίοι συνήθως είναι πρώην ανώτερα μέλη του πληρώματος ή έμπειροι εξωτερικοί συνεργάτες, εξηγούν στους υπαλλήλους κάθε χρόνο την έντονα ανταγωνιστική φύση της αεροπορικής βιομηχανίας. Σε εκπαιδεύσεις, σε συνεδριάσεις και στην εσωτερική επικοινωνία τα ανώτερα διοικητικά στελέχη τονίζουν το γεγονός ότι η SIA πρέπει να γίνει περισσότερο αποδοτική προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική. Δίνουν έμφαση και στα δύο μέρη του οράματος της εταιρείας, τα οποία αφορούν την παροχή υπηρεσιών αεροπορικών μεταφορών ύψιστης ποιότητας και τη μεγιστοποίηση των κερδών προς όφελος των μετόχων και των υπαλλήλων.

Σε κάθε απόφαση σημαντικό ρόλο παίζουν οι παράμετροι κόστους. Στις καθημερινές διαδικασίες, ο στόχος είναι η μείωση της κάθε είδους σπατάλης χωρίς όμως να διακυβεύεται η εξυπηρέτηση των πελατών. Για παράδειγμα, όταν τα πληρώματα θαλάμου επιβατών παρατήρησαν ότι περίπου το ένα τρίτο των επιβατών δεν τρώει βραδινό στις μεταμεσονύκτιες πτήσεις εκτός Σιγκαπούρης πρότειναν να μεταφέρουν λιγότερο φαγητό. Σε αντίθεση μ' άλλες αεροπορικές εταιρείες, η SIA διαθέτει δύο μάρκες σαμπάνιας για την πρώτη θέση, την Krug Grande Cuvée και την Dom Pérignon, και ξοδεύει 8 εκατομμύρια δολάρια στις σαμπάνιες ετησίως. Όμως το πλήρωμά της ελαχιστοποιεί τη σπατάλη χρησιμοποιώντας το μπουκάλι που είναι ανοιχτό εκτός κι αν ο επιβάτης ζητήσει συγκεκριμένα την άλλη μάρκα. Κανένα κόστος δεν είναι πολύ μικρό ώστε να μην είναι σημαντικό να μειωθεί. Η SIA πρόσφατα αποφάσισε να μην τοποθετεί μαρμελάδα σε κάθε δίσκο πρωινού, επειδή πολλοί άνθρωποι δεν την τρώνε. Ακόμα και το πρόγραμμα επιβράβευσης της SIA λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζόμενους για ν' ανησυχούν για τα έξοδα και να ενδιαφέρονται για την κερδοφορία της εταιρείας: η SIA τους δίνει την ευκαιρία να κερδίσουν μπόνους έως και 50% του μισθού τους, ανάλογα με το πόσο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση.

Η SIA προσελκύει εργατικούς και φιλόδοξους αριστούχους πτυχιούχους πανεπιστημίων. Αυτό που λειτουργεί ως πόλος έλξης για πολλούς νέους στη SIA είναι η δυνατότητα που τους δίνει να εργαστούν σε μια κορυφαία τοπική επιχείρηση και επιπλέον τους δίνει τη δυνατότητα να αναλάβουν πολλές ευθύνες σε μικρή

ηλικία. Εταιρείες σε άλλους κλάδους υπηρεσιών με χαρά προσλαμβάνουν πρώην εργαζόμενους της SIA, γεγονός που καθιστά την προϋπηρεσία στη SIA σημαντικό εφόδιο. Η SIA προσφέρει έναν μέτριο μισθό για τα στάνταρτς της Σιγκαπούρης, που είναι σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με τα παγκόσμια πρότυπα. Για τη SIA τα εργατικά κόστη το 2008 δε ξεπερνούσαν το 16,6% των συνολικών εξόδων, ενώ την ίδια στιγμή για την American Airlines το κόστος εργασίας ήταν 30,8%, για την British Airways 27,5%, για τη Lufthansa 24,4% και για την United Air Lines 22,5%. Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002, οι υπάλληλοι της SIA ήταν οι δεύτεροι πιο παραγωγικοί εργαζόμενοι όλων των αεροπορικών εταιρειών μετά την Korean Airlines.

Οτιδήποτε έρχεται σε επαφή με τον πελάτη πρέπει να βρίσκεται σε απόλυτη εναρμόνιση με τη στρατηγική τοποθέτηση της SIA που επικεντρώνεται στην άριστη παροχή υπηρεσιών. Οτιδήποτε βρίσκεται πίσω απ' τα παρασκήνια όμως, πίσω από τη γραμμή ορατότητας του πελάτη, υπόκειται σε αυστηρό έλεγχο με σκοπό τη μείωση του κόστους. Για παράδειγμα, η εταιρεία έχει αναθέσει (μέσω *outsourcing*) την έκδοση εισιτηρίων και τη διαχείριση της μισθοδοσίας σ' έναν πάροχο χαμηλού κόστους στην Ινδία. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στην κορυφή ενός παλιού υπόστεγου αεροσκαφών στο αεροδρόμιο Changi – και όχι σ' έναν κομψό ουρανοξύστη στο κέντρο της πόλης – και ο αριθμός του προσωπικού είναι μικρός. Επιπλέον, δε διαθέτει μηχανές εσπρέσο, φανταχτερά χαλιά, έπιπλα επώνυμων σχεδιαστών, γυμναστήρια ή πισίνες στα γραφεία της. Για τα προγράμματα κατάρτισης η SIA χρησιμοποιεί τις δικές εγκαταστάσεις αντί να στέλνει τους υπαλλήλους σε θέρετρα και εξωτερικά κέντρα εκπαίδευσης. Τις τιμές των ξενοδοχείων για τα μέλη του πληρώματος στους προορισμούς της SIA τις διαπραγματεύονται τοπικά στελέχη επιτυγχάνοντας ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Επομένως, οι Λοιπές Δαπάνες της SIA (συνολικά κόστη μείον τα καύσιμα, την εργασία, την απόσβεση αεροσκαφών και τις ενοικιάσεις εξοπλισμών) είναι χαμηλότερες (29,1%) από το μέσο όρο των άλλων μεγάλων αεροπορικών εταιρειών (38,2%). Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την αντίληψη που υπάρχει ότι οι εταιρείες που παρέχουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών δε μπορούν να είναι ταυτόχρονα και ηγέτες κόστους.

2. Ενίσχυση τόσο της Κεντροποιημένης όσο και της Αποκεντρωμένης Καινοτομίας

Η SIA έχει αποκτήσει τη φήμη του καινοτόμου στις αερομεταφορές: τα μεγαλύτερα καθίσματα στη διακεκριμένη θέση, συστήματα ψυχαγωγίας κατά παραγγελία σ' όλες τις κατηγορίες θέσεων, συστήματα ήχου Dolby, υπηρεσία *book-the-cook*, η οποία επιτρέπει στους πελάτες της διακεκριμένης και της πρώτης θέσης να παραγγέλνουν το αγαπημένο τους γεύμα πριν την επιβίβαση, είναι μόλις κάποιες από τις καινοτομίες της SIA. Στις δαπάνες, ακολουθεί τον κανόνα 4-3-3: κάθε χρόνο επενδύει το 40% στην εκπαίδευση των εργαζομένων, το 30% στην αναθεώρηση διεργασιών και διαδικασιών και το 30% στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αεροπορικές εταιρείες που νοιάζονται για την καινοτομία έχουν συνήθως ένα κεντρικό τμήμα καινοτομίας. Η SIA διατηρεί υψηλό προβάδισμα στην καινοτομία χρησιμοποιώντας μια δομημένη, επίσημη, ενδεδειγμένη και συγκεντρωτική διαδικασία παράλληλα με μια αναδυόμενη και διασκορπισμένη τοπικά διαδικασία. Ο συνδυασμός αυτός είναι εξαιρετικά επιτυχής και οδηγεί σε καινοτόμες υπηρεσίες με χαμηλό κόστος.

Το Τμήμα Καινοτομίας ακολουθεί μια άκρως δομημένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση ευκαιριών, την αξιολόγηση ιδεών, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη όπως επίσης και το λανσάρισμα. Το τμήμα καινοτομίας αντλεί ιδέες από τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Στο τμήμα αυτό ένας μικρός αριθμός στελεχών εναλλάσσεται κάθε τρία χρόνια. Μόνο όταν πρόκειται για μεγάλα έργα, όπως είναι η εισαγωγή των A380, παραμένουν τα διοικητικά στελέχη καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ανάπτυξης τους. Οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι η συμμετοχή τους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων τους προσδίδει κύρος και αποτελεί μια ευκαιρία για να λάμψουν.

Παράλληλα με την ύπαρξη κεντροποιημένης διαδικασίας διαχείρισης της καινοτομίας, η SIA ενθαρρύνει και την αποκεντροποιημένη καινοτομία. Η εταιρεία καλλιεργεί την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι - ιδίως εκείνοι οι οποίοι έχουν αρμοδιότητες άμεσης εξυπηρέτησης πελατών, όπως είναι όσοι εργάζονται στις υπηρεσίες κατά την πτήση, στις υπηρεσίες εδάφους και στο τμήμα διαχείρισης πιστών πελατών - πρέπει να καινοτομούν εάν θέλουν να βρίσκεται η SIA ένα βήμα μπροστά. Κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για τη βελτίωση των υπηρεσιών του και οι επικεφαλές των τμημάτων πρέπει να εφαρμόζουν νέες ιδέες άσχετα απ' τον προϋπολογισμό που διαθέτουν. Αυτή η στρατηγική δεν είναι μόνο οικονομικά συμφέρουσα, αλλά επίσης εξασφαλίζει ότι οι καινοτομίες αναπτύσσονται σύμφωνα με τη λειτουργική πραγματικότητα καθιστώντας, έτσι, εύκολη την εφαρμογή τους. Ορισμένες φορές ξεσπούν εντάσεις ανάμεσα στην κεντρική και στην τοπική καινοτομία αλλά η SIA ενθαρρύνει και τις δύο πλευρές επειδή αλληλοσυμπληρώνουν η μία την άλλη.

Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιλογή και ανάπτυξη αυτών των καινοτομιών που από την εμπειρία τους κρίνουν ότι δύνανται να ενδυναμώσουν την εικόνα της SIA και τορπιλίζουν εκείνες τις ιδέες τις οποίες θεωρούν δυσλειτουργικές και ικανές να οδηγήσουν σε προβλήματα. Για παράδειγμα, τα πληρώματα θαλάμου επιβατών προέβλεπαν αντιρρήσεις όταν προτάθηκε η ιδέα να επιτραπεί στους επιβάτες να παραγγέλνουν φαγητά και ποτά χρησιμοποιώντας το ψυχαγωγικό σύστημα που προσφέρεται κατά την πτήση. Οι υπάλληλοι ένιωσαν ότι δε θα ήταν σε θέση ν' ανταποκριθούν στα αιτήματα των επιβατών αμέσως μετά την απογείωση, πριν την προσγείωση και κατά τη διάρκεια των προγραμματισμένων υπηρεσιών και κάτι τέτοιο θα μείωνε την ικανότητά τους ν' ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών με συνέπεια. Έτσι, η ιδέα αυτή δεν υλοποιήθηκε ποτέ.

3. Έμφαση στην Καινοτομία αλλά και Αντιγραφή Καινοτομιών Άλλων

Η SIA είναι συνήθως η πρώτη που καινοτομεί με σκοπό να ενισχύσει την εμπειρία του πελάτη. Αλλά σ' αντίθεση με πολλές ηγετικές επιχειρήσεις της αγοράς, οι οποίες επιδιώκουν να καινοτομούν σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων τους, η SIA απασχολείται μόνο με μικρές βελτιώσεις στις πτυχές εκείνες που δεν επηρεάζουν τον πελάτη. Το να είναι κανείς ηγέτης καινοτομίας εκεί όπου ο πελάτης μπορεί να βιώσει τη διαφορά είναι απαραίτητο συστατικό της επιτυχημένης διαφοροποίησης το να αντιγράφει καινοτομίες άλλων στο back office συμβάλλει στην ηγεσία κόστους.

Με την πάροδο του χρόνου, η SIA έχει αναπτύξει την ικανότητα να εκτελεί επιτυχώς έργα καινοτομίας υψηλού κινδύνου. Για παράδειγμα, θέλει αρκετή τεχνογνωσία και θάρρος να είναι η αεροπορική εταιρεία

που λανσάρει ένα τεράστιο αεροσκάφος όπως το A380. Παρά το γεγονός ότι η Airbus ανέβαλε το λανσάρισμα για σχεδόν δύο χρόνια, η SIA ενδυναμώθηκε με αυτή την απόφαση του λανσαρίσματος. Η παρουσίαση του A380 όχι μόνο ενδυνάμωσε της εικόνα της εταιρείας ως πρωτοπόρου αλλά της έδωσε και τεράστια δημοσιότητα. Οι άνθρωποι υπέβαλλαν προσφορές για τις θέσεις σε μία απ' τις μεγαλύτερες δημοπρασίες του eBay και ορισμένοι πλήρωσαν 100.000 δολάρια για μία θέση στην πρώτη πτήση απ' τη Σιγκαπούρη προς το Σύνδνεϋ (στη δημοπρασία αυτή η SIA συγκέντρωσε 1.300.000 δολάρια για φιλανθρωπικό σκοπό).

Η βαθιά τσέπη της SIA της επιτρέπει ν' αναλαμβάνει υπολογισμένα ρίσκα. Για παράδειγμα, το 1976, όταν εισήγαγε τ' ανακλινόμενα καθίσματα στην πρώτη θέση, οι ανταγωνιστές απαίτησαν είτε ν' αυξήσει τη χρέωση είτε ν' αποσύρει αυτή την ευρεσιτεχνία. Δεν έκανε τίποτα απ' τα δύο. Το 1991 έγινε η πρώτη αεροπορική εταιρεία που εισήγαγε το τηλέφωνο και το φαξ στο αεροσκάφος και το 1998 η SIA ήταν μία απ' τις πρώτες αεροπορικές εταιρείες που δημιούργησε μια ιστοσελίδα όπου οι πελάτες μπορούσαν να κλείσουν θέση, να διαλέξουν πού θέλουν να καθίσουν και να παραγγείλουν γεύμα. Αυτή η ιδέα υλοποιήθηκε δίχως ιδιαίτερη σκέψη - η SIA γνώριζε ότι θα μείωνε τα έξοδα με το να εξυπηρετήσει τους ταξιδιώτες μέσω του διαδικτύου.

Ωστόσο, η SIA είναι ρεαλιστική όσον αφορά την καινοτομία και διακόπτει άμεσα τη χρήση τεχνολογιών οι οποίες προκαλούν προβλήματα ή δεν αρέσουν στους πελάτες. Το 1981 εισήγαγε μηχανήματα τυχερών παιχνιδιών στα Boeing 747 αλλά τα απέσυρε όταν οι ουρές που σχηματίζονταν αποτελούσαν κίνδυνο για την ασφάλεια του αεροσκάφους. Στον απόηχο της επιδημίας ΣΟΑΣ (Σοβαρό Οξύ Αναπνευστικό Σύνδρομο) στις αρχές της δεκαετίας του 2000, πολλές αεροπορικές εταιρείες πρόσθεσαν χρονοβόρες διαδικασίες ελέγχου με σκοπό να εξετάσουν εάν κάποιος επιβάτης έπασχε από τη μεταδοτική αυτή ασθένεια. Η SIA εισήγαγε ένα σύστημα ελέγχου βασισμένο στη βιομετρική τεχνολογία το οποίο επέτρεπε στους επιβάτες να περνούν από τον έλεγχο αλλοδαπών, τον έλεγχο διαβατηρίων και να παίρνουν την κάρτα επιβίβασής τους μέσα σε 60 δευτερόλεπτα περίπου. Παρόλα αυτά, η SIA διέκοψε τη χρήση του συστήματος όταν τα δεδομένα έδειξαν ότι λίγοι επιβάτες επωφελούνταν απ' αυτό και ότι οι συμβατικές διαδικασίες ελέγχου είχαν επιταχυνθεί.

Η SIA προτιμά να ακολουθεί καινοτομίες άλλων στο back office. Για παράδειγμα, ήθελε ένα σύστημα διαχείρισης εσόδων που θα μπορούσε ν' αναπτυχθεί γρήγορα και θα είχε μικρή πιθανότητα αποτυχίας. Αγόρασε ένα ετοιμοπαράδοτο σύστημα, ενώ άλλες αεροπορικές εταιρείες, όπως η American Airlines και η Lufthansa, ανέπτυξαν ακριβά πρωτοποριακά συστήματα. Το 2004, η SIA ανέθεσε σ' εξωτερικούς συνεργάτες (μέσω outsourcing) πολλές απ' τις λειτουργίες των πληροφοριακών συστημάτων της - όπως τη διαχείριση της βάσης δεδομένων και την τεχνική υποστήριξη - έτσι ώστε να μπορέσει να επικεντρωθεί στις βασικές της δραστηριότητες. Πολλά διοικητικά στελέχη της SIA θεωρούν πως η συνεχής καινοτομία σε πολλά διαφορετικά μέτωπα είναι επικίνδυνη και μπορεί να προκαλέσει σύγχυση.

4. Ταυτόχρονη Επίτευξη Τυποποίησης Διαδικασιών και Έμφασης στην Εξατομίκευση

Οι διαδικασίες εξυπηρέτησης της SIA, όπως και των περισσότερων αεροπορικών εταιρειών, είναι ιδιαίτερα τυποποιημένες και ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα. Αυτό είναι σημαντικό γιατί συμβάλλει στην

προβλεψιμότητα, στην ασφάλεια και στο χαμηλότερο κόστος. Κάτι τέτοιο οδηγεί επίσης στην ικανοποίηση των πελατών αλλά όχι και στον ενθουσιασμό τους. Γι' αυτό το λόγο η SIA συνδυάζει την τυποποίηση με την εξατομίκευση με σκοπό να εκπλήξει ευχάριστα τους πελάτες της.

Αυτή η πρακτική συμφέρει οικονομικά επειδή δεν προσθέτει μόνιμες δαπάνες στις τυποποιημένες διαδικασίες. Η αεροπορική εταιρεία θεσμοθετεί την εξατομίκευση δημιουργώντας ένα πνεύμα εξυπηρέτησης το οποίο, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, στηρίζει μέσω των προσεκτικών προσλήψεων, της συνεχούς εκπαίδευσης και την βράβευση της επίδοσης. Εμπνέει στους εργαζόμενους ένα αίσθημα υπερηφάνειας και ταύτισης με την εταιρία. Τόσο τα μέλη του πληρώματος της SIA όσο και τα διοικητικά στελέχη λένε ότι η εξυπηρέτηση είναι στο αίμα τους.

Η SIA εξατομικεύει την εμπειρία του πελάτη διαβιβάζοντας πληροφορίες στα μέλη του πληρώματος του θαλάμου επιβατών σχετικά με τα γενέθλια και τις προτιμήσεις των επιβατών, από τη CRM βάση δεδομένων που διαθέτει. Στους συχνούς ταξιδιώτες απευθύνονται με τ' όνομά τους και γνωρίζουν ποιο είναι το αγαπημένο τους ποτό και περιοδικό. Ωστόσο, συχνά η εξατομίκευση συμβαίνει αυθόρμητα. Οι περισσότερες ευκαιρίες προκύπτουν από ανάγκες που δεν εκφράζονται ρητά: Μπορεί ένας επιβάτης να φαίνεται αδιάθετος· κάποιος άλλος μπορεί να μην έχει κάποιο βιβλίο για να διαβάσει· ίσως, ακόμη, ο φορητός υπολογιστής κάποιου να έχει ξεμείνει από μπαταρία. Οι υπάλληλοι των περισσότερων αεροπορικών εταιρειών δε δίνουν σημασία σε τέτοια μικροπράγματα αλλά τα προγράμματα κατάρτισης της SIA μαθαίνουν στο πλήρωμα πώς να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών και έτσι ενισχύουν την ικανότητα των εργαζομένων να αφήνουν έκπληκτους τους πελάτες. Για παράδειγμα, μπορεί ένας πελάτης να ζητήσει ένα γεύμα για χορτοφάγους χωρίς να το έχει παραγγείλει εκ των προτέρων. Ακόμη και όταν στο μενού δεν παρέχεται αυτή η επιλογή, τα πληρώματα θαλάμου επιβατών της SIA ξέρουν πως να φτιάχνουν ένα χορτοφαγικό γεύμα με τα υλικά που έχουν διαθέσιμα. Εάν κάποιος επιβάτης θέλει να συζητήσει κάτι σχετικά με το κρασί που πίνει, ένα μέλος του πληρώματος που έχει παρακολουθήσει μαθήματα οινογνωσίας θα είναι σε θέση να τον εξυπηρετήσει.

Στην πραγματικότητα η τυποποίηση είναι που επιτρέπει την εξατομίκευση. Επειδή η SIA σχεδιάζει απλές διαδικασίες και εκπαιδεύει καλά τους ανθρώπους της, η ακολουθία των διαδικασιών γίνεται δεύτερη φύση τους. Οι υπάλληλοι ξέρουν τόσο καλά τη δουλειά τους ώστε έχουν το περιθώριο να 'διαβάζουν' τους πελάτες και ν' ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους με δημιουργικούς τρόπους. Ωστόσο, καθώς απαιτείται χρόνος και προσπάθεια για να καταφέρει κανείς το κάτι παραπάνω, η SIA έχει σε κάθε πτήση περισσότερα μέλη πληρώματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό προσθέτει περίπου 5% στα έξοδα αλλά αυτές οι λεπτομέρειες βοηθούν την εταιρεία να παρέχει ασύγκριτη εξυπηρέτηση, η οποία της επιτρέπει να χρεώνει υψηλότερες τιμές.

Πώς Μπορεί να Εφαρμοστεί μια Διπλή Στρατηγική

Εάν κάποιος θέλει να μιμηθεί τη SIA, θα πρέπει να ακολουθήσει τέσσερις γενικές αρχές:

1. Αξιοποίηση της Δύναμης των Ανθρώπων και της Εταιρικής Κουλτούρας

Είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές ν' αντιγράψουν τους ανθρώπους και την εσωτερική εταιρική κουλτούρα και αυτά τα δύο στοιχεία αποτελούν τους κεντρικούς άξονες για να εκτελεστεί σωστά μια διπλή στρατηγική. Οι εταιρείες πρέπει να επιλέγουν, ν' αξιοποιούν και να επιβραβεύουν τους υπαλλήλους στην καθημερινή τους εργασία με τρόπους οι οποίοι περιλαμβάνουν τα στοιχεία και των δύο στρατηγικών. Αυτό θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο η λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με τις δύο στρατηγικές, θα γίνεται αβίαστα. Για παράδειγμα, οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού της SIA παρακινούν τους εργαζομένους να διατηρήσουν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα και ν' αυξάνουν την παραγωγικότητα. Επιπλέον, όλοι οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι είναι μέλη μιας οικογένειας, οπότε αν δεν παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση, θ' απογοητεύσουν την εταιρεία και τους συναδέλφους τους. Η κουλτούρα είναι επίσης βαθιά ριζωμένη στην ιστορία ενός οργανισμού. Η SIA έχει μια συνεχή ανησυχία για την κερδοφορία από τότε που διακόπηκε η συνεργασία της με τη Malaysian Airlines το 1972. Εκείνη την εποχή η κυβέρνηση της Σιγκαπούρης δε μπορούσε να υποστηρίξει μια ζημιωγόνα αεροπορική εταιρεία εκτός αυτού δε χρειαζόταν μια τοπική εταιρεία επειδή δεν είχε εγχώριες διαδρομές. Η εταιρεία υπενθυμίζει συνεχώς στους εργαζομένους ότι τα πράγματα δεν έχουν αλλάξει και πολύ σήμερα.

2. Καλή Χρήση της Τεχνολογίας

Η τεχνολογία μπορεί να ξεπεράσει τις φαινομενικές αντιφάσεις, όπως για παράδειγμα την οικονομικά συμφέρουσα άριστη εξυπηρέτηση. Οι εταιρείες παίρνουν συχνά επενδυτικές αποφάσεις με βάση τις τάσεις της βιομηχανίας, αντί να εφαρμόζουν την τεχνολογία με σκοπό να επιτύχουν διπλούς στόχους. Για παράδειγμα, η SIA επέλεξε όσο το δυνατόν μεγαλύτερα καθίσματα για τα αεροσκάφη Airbus A380, αλλά επίσης εξασφάλισε ότι τα καθίσματα αυτά έχουν όσο το δυνατόν λιγότερα εξαρτήματα, όπως μοτέρ, καλώδια και διακόπτες, για να κρατήσει σε χαμηλά επίπεδα τον κίνδυνο δυσλειτουργίας και το κόστος των επισκευών. Αυτός ο τρόπος σκέψης οδηγεί στην άριστη εξυπηρέτηση με χαμηλό κόστος.

3. Αξιοποίηση της Δύναμης των Επιχειρηματικών Οικοσυστημάτων

Οι εταιρείες είναι προτιμότερο να δημιουργούν επιχειρηματικά οικοσυστήματα παρά αλυσίδες αξιών, οι οποίες είναι γραμμικές. Ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα περιλαμβάνει δίκτυα διασυνδεδεμένων φορέων και διαδικασίες που υποστηρίζουν τις διπλές στρατηγικές. Για παράδειγμα, η SIA έχει κλείσει συμφωνίες με κορυφαία ξενοδοχεία, εστιατόρια και εμπόρους λιανικής πώλησης για να προσφέρουν εκπτώσεις στους συχνούς ταξιδιώτες. Επιλέγει συνεργάτες υψηλής ποιότητας όπως τα ξενοδοχεία Ritz-Carlton και τα Banyan Tree Private Collection και χρησιμοποιεί τη διαπραγματευτική της δύναμη για να κερδίζει προμήθεια κάθε φορά που ένας συχνός ταξιδιώτης χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες των συνεργατών τους. Οι εκπτώσεις επιτείνουν τη διαφοροποίηση της SIA ενώ τα πρόσθετα έσοδα καλύπτουν τα έξοδα.

4. Λήψη Στρατηγικών Επενδυτικών Αποφάσεων

Η στρατηγική ευθυγράμμιση, και όχι οι οικονομικές αποδόσεις, πρέπει να καθορίζει τις επενδυτικές αποφάσεις. Τα στελέχη θα πρέπει ν' αναρωτιούνται: Ποιες επενδύσεις πρέπει να πραγματοποιήσουμε για την

επίτευξη και των δύο στρατηγικών; Αυτή η νοοτροπία πρέπει να επικρατεί ακόμη και όταν η απόδοση της επένδυσης είναι δύσκολο να υπολογιστεί ή όταν οι επενδύσεις είναι μεγάλες. Για παράδειγμα, η ικανότητα ενός ανθρώπου να γευτεί ένα φαγητό μειώνεται κατά περίπου 40% σε υψόμετρο 30.000 ποδιών λόγω του ξηρού αέρα. Η SIA επένδυσε 700.000 δολάρια για να χτίσει μια μονάδα που δίνει τη δυνατότητα στους σεφ να δοκιμάζουν το φαγητό κάτω από συνθήκες πτήσης. Αυτό διασφαλίζει την καλή γεύση της κουζίνας της SIA κατά τη διάρκεια των πτήσεων και επιτρέπει στους σεφ να φτιάχνουν εξ' αρχής σωστά πιάτα. Είναι σχεδόν αδύνατο να υπολογίσει κανείς την οικονομική απόδοση σε πρωτοβουλίες όπως αυτή, αλλά είναι σημαντικό να παίρνονται δεδομένου ότι συμβάλλουν στη διαφοροποίηση και μειώνουν τα κόστη.

Η εκτέλεση μιας διπλής στρατηγικής είναι δύσκολη – αυτό όμως είναι που κάνει τη συγκεκριμένη προσέγγιση τόσο πολύτιμη, ιδιαίτερα σε εξαιρετικά ανταγωνιστικούς κλάδους δραστηριοποίησης.

Ερωτήσεις

1. Ποιό είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Singapore Airlines και πώς επιτυγχάνεται;
2. Πώς επιτυγχάνει η SIA να συνδυάζει φαινομενικά ασύμβατες στρατηγικές;
3. Ποιά είναι τα οφέλη;
4. Πώς μπορεί μια εταιρία να ακολουθήσει μια διπλή στρατηγική;