

Η Συντριβή της Blackberry

Πρωτοπόρος στον τομέα των smartphones, η BlackBerry ήταν αναμφισβήτητη η κορυφαία εταιρεία του κλάδου τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 2000. Όλοι οι IT μάνατζερ προτιμούσαν τα BlackBerry, καθότι αυτές οι συσκευές τους επέτρεπαν να λαμβάνουν e-mail και άλλα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο παγκοσμίως, σε συνδυασμό με ενισχυμένα χαρακτηριστικά ασφάλειας. Για τα στελέχη των εταιρειών, το

BlackBerry δεν ήταν μόνο ένα εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας –το οποίο τους ελευθέρωνε από το laptop– αλλά και ένα σημαντικό σύμβολο γοήτρου. Αυτό είχε ως συνέπεια μέχρι το 2008 η κεφαλαιοποίηση της BlackBerry να έχει αγγίξει τα 75 δισεκατομμύρια δολάρια. Όμως, μέχρι το 2015 η αξία αυτή έπεσε πάνω από 90%, σε λιγότερο από 7 δισεκατομμύρια. Τι συνέβη;

Το αγαπημένο άθλημα του Jim Balsillie, ενός εκ των Διευθυνόντων Συμβούλων της εταιρείας, είναι το χόκεϊ επί πάγου, καθότι και Καναδός.

Του αρέσει πολύ να παραθέτει τις δηλώσεις του Wayne Gretzky, τον οποίο θεωρεί έναν εκ των καλύτερων παιχτών χόκεϊ που έχουν υπάρξει ποτέ: «Πρέπει να πηγαίνεις στον πάγο εκεί που θα βρεθεί ο δίσκος και όχι εκεί που βρίσκεται τώρα». Δυστυχώς, η BlackBerry δεν ακολούθησε αυτή τη συμβουλή και έπεσε θύμα δύο σημαντικών παραγόντων της ανάλυσης PESTEL στο εξωτερικό της περιβάλλον: του κοινωνικοπολιτισμικού και του τεχνολογικού.

Ας ξεκινήσουμε με την τεχνολογία. Το λανσάρισμα του iPhone της Apple το 2007 άλλαξε τους κανόνες του παιχνιδιού στη βιομηχανία των φορητών συσκευών. Εξοπλισμένο με κάμερα, ο μοντέρνος σχεδιασμός του iPhone παρείχε στο χρήστη οθόνη αφής με εικονικό πληκτρολόγιο. Επίσης, το iPhone συνδεόταν άψογα με άλλα κινητά δίκτυα και με Wi-Fi. Σε συνδυασμό με τις εκατοντάδες εφαρμογές από το ηλεκτρονικό κατάστημα iTunes της Apple, το iPhone παρείχε μια δυναμική εμπειρία για το χρήστη καθώς, όπως είχε πει και ο Steve Jobs, έχεις «το διαδίκτυο στην τσέπη σου».

Ωστόσο, οι τεχνικοί και τα στελέχη της BlackBerry αρχικά αδιαφόρησαν για το iPhone, θεωρώντας το ένα απλό παιχνίδι με ελλειπή χαρακτηριστικά ασφάλειας. Οι καθημερινοί χρήστες, όμως, είχαν διαφορετική άποψη. Δεν τους ενδιέφερε η ασφάλεια του κρυπτογραφημένου λογισμικού, αλλά ήθελαν να διασκεδάζουν με μια συσκευή που θα τους έδινε τη δυνατότητα να στέλνουν μηνύματα, να περιηγούνται στο διαδίκτυο, να τραβάνε φωτογραφίες, να παίζουν παιχνίδια και να στέλνουν e-mail. Παρ' όλο που οι συσκευές του BlackBerry ήταν εκπληκτικές για εφαρμογές παραγωγικότητας, όπως η λήψη και η απάντηση σε e-mail μέσω του μοναδικού του φυσικού πληκτρολογίου, δεν παρείχαν πλούσια εμπειρία περιήγησης στο διαδίκτυο.

Η δεύτερη εξέλιξη εξωτερικού περιβάλλοντος που συνέβαλε στην λήξη της ηγεμονίας του BlackBerry ήταν κοινωνικοπολιτισμική. Αρχικά, οι φορητές συσκευές διετίθεντο στα στελέχη των τμημάτων IT (εκ των άνω προς τα κάτω) και οι μόνες συσκευές ήταν τα εταιρικά BlackBerry, τα οποία έκαναν τη ζωή τους εύκολη, διασφαλίζοντας την ασφάλεια του δικτύου. Εν τούτοις, οι καταναλωτές άρχισαν να φέρ-

νουν τα προσωπικά τους iPhone στη δουλειά τους και τα χρησιμοποιούσαν για την ενδοεταιρική επικοινωνία και σε εφαρμογές παραγωγής. Αυτό το νέο ρεύμα, όπου οι υπάλληλοι μπορούσαν να φέρνουν μαζί τους τις δικές τους συσκευές ή BYOT (bring your own technology), ώθησε τα τμήματα του IT να ανοιχτούν πέρα από το BlackBerry.

Η BlackBerry παρασύρθηκε από τους δυνατούς ανέμους δύο παραγόντων PESTEL, τον τεχνολογικό και τον κοινωνικοπολιτισμικό, και δεν μπόρεσε να σταθεί όρθια στην αγορά των smartphones. Αντίθετα με τα λεγόμενα του παίχτη του χόκεϊ Wayne Gretzky, δεν κατάφερε να κινηθεί εκεί που θα πήγαινε ο δίσκος και συνέχισε να εστιάζει στο σημείο που βρισκόταν η υφιστάμενη βάση καταναλωτών της, δηλαδή στα τμήματα του IT και στους κρατικούς φορείς. Αργότερα, οι ασθενικές μετατροπές που πραγματοποιήθηκαν στα προϊόντα της «ήταν λίγες και ήρθαν αργά». Η Apple συνέχισε να καθοδηγεί τις καινοτομίες στη βιομηχανία των smartphone με πιο εξελιγμένα μοντέλα iPhone, ενισχύοντας παράλληλα τη χρησιμότητα των εφαρμογών της για διάφορες επιχειρηματικές και παραγωγικές εφαρμογές.

Ας σκεφτούμε την ταχεία πρόοδο στις φορητές συσκευές. Η BlackBerry, ο κάποτε αναμφισβήτητος ηγέτης στη βιομηχανία των smartphone, δεν κατάφερε να αναγνωρίσει και να αντιδράσει έγκαιρα στις αλλαγές που επήλθαν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαφοροποιήθηκαν πολύ γρήγορα με το iPhone και, αργότερα, με το iPad. Οι επαγγελματίες άρχισαν να χρησιμοποιούν τις δικές τους συσκευές, είτε ήταν Apple είτε άλλων εταιρειών, για να εργάζονται και δεν χρησιμοποιούσαν πλέον τα BlackBerry που τους χορηγούσαν οι εταιρείες. Παρ' όλο που η канаδική εταιρεία τεχνολογίας έκανε σημαντικές προσπάθειες για να ανακτήσει το χαμένο έδαφος με το νέο λειτουργικό σύστημα BlackBerry 10 και με διάφορα άλλα νέα μοντέλα, οι αλλαγές ήταν πλέον λίγες και είχαν έρθει αργά.



Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων στον Αεροπορικό Κλάδο

Παρ' όλο που πολλές μεγάλες αεροπορικές εταιρείες, όπως η American, η Delta και η United, έχουν χάσει δισεκατομμύρια δολάρια τις τελευταίες δεκαετίες και συνεχίζουν να αγωνίζονται για να έχουν σταθερά κέρδη, άλλοι ανταγωνιστές σε αυτόν τον κλάδο είναι αρκετά κερδοφόροι, διότι κατάφεραν να αποκτήσουν μέρος της οικονομικής αξίας που δημιουργήθηκε. Εν τούτοις, οι αεροπορικές εταιρείες επωφελήθηκαν από τις τιμές των καυσίμων για τα αεροσκάφη οι οποίες έπεσαν από 3,25 δολάρια ανά γαλόνι (2011) σε 1,50 δολάρια (2015), δίνοντας μια μικρή ώθηση στις οικονομικά εξασθενημένες εταιρείες.

Πέραν αυτού, η φύση της αντιπαλότητας μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών είναι απερίγραπτα έντονη, καθώς οι καταναλωτές κατά

κύριο λόγο λαμβάνουν τις αποφάσεις τους βάσει τιμής. Με το δολάριο προσαρμοσμένο στον πληθωρισμό, οι τιμές των εισιτηρίων είχαν πτωτική τάση από την απελευθέρωση του κλάδου το 1978. Χάρη στις ιστοσελίδες ταξιδίων, όπως τα Orbitz, Travelocity και Kayak, η σύγκριση των τιμών είναι πολύ εύκολη. Οι καταναλωτές επωφελούνται από τον έντονο ανταγωνισμό τιμών μεταξύ των εταιρειών και κερδίζουν σημαντική αξία. Το χαμηλό κόστος μεταπήδησης σε άλλον ανταγωνιστή και η σχεδόν πλήρης πληροφόρηση ενίσχυσαν από κοινού την αγοραστική τους δύναμη. Επιπλέον, οι μεγάλοι εταιρικοί πελάτες μπορούν να συμφωνήσουν με τις αεροπορικές εταιρείες ώστε να εξυπηρετούν τις ταξιδιωτικές ανάγκες των απασχολουμένων τους. Αυτοί οι ισχυροί αγοραστές μείωσαν περαιτέρω

τα περιθώρια κέρδους για τους αερομεταφορείς.

Τα εμπόδια εισόδου ήταν σχετικά χαμηλά, με αποτέλεσμα να ξεφυτρώνουν διάφορες νέες αεροπορικές εταιρείες. Για να εισέλθει κανείς στον κλάδο των αερομεταφορών (σε μικρή κλίμακα, εξυπηρετώντας ορισμένες επιλεγμένες πόλεις των ΗΠΑ), οι εν δυνάμει νέοι πάροχοι χρειαζόντουσαν μόνο ένα-δυο αεροπλάνα, τα οποία μπορούσαν να ενοικιάσουν, μερικούς πιλότους και πληρώματα, κάποιες διαδρομές που θα ένωναν δύο πόλεις και τις πύλες που θα τους έδιναν πρόσβαση στα αεροδρόμια. Πράγματι, παρά τη γνωστή χαμηλή κλαδική κερδοφορία, η Virgin America εισήλθε στην αμερικάνικη αγορά το 2007. Η εταιρεία αυτή είναι το πνευματικό παιδί του Sir Richard Branson, ιδρυτή και προέδρου της Virgin Group, ενός βρετανικού ομίλου εκατοντάδων εταιρειών κάτω από την ομπρέλα σήματος της Virgin, συμπεριλαμβανομένης της διεθνούς αεροπορικής εταιρείας Virgin Atlantic. Η επιχειρηματική στρατηγική της είναι να παρέχει υπηρεσίες αερομεταφοράς χαμηλού κόστους μεταξύ των μητροπολιτικών πόλεων που βρίσκονται στην ανατολική και στη δυτική ακτή των ΗΠΑ.

Στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών, η ισχύς των προμηθευτών είναι επίσης πολύ δυνατή. Οι πάροχοι των αεροσκαφών (π.χ. Boeing ή Airbus), οι κατασκευαστές των κινητήρων των αεροσκαφών (π.χ. GE ή Rolls-Royce), οι εταιρείες συντήρησης αεροσκαφών (π.χ. Goodrich), οι πάροχοι εστίασης (π.χ. Marriott), τα εργατικά σωματεία και τα αεροδρόμια που ελέγχουν την πρόσβαση στις πύλες, έχουν όλοι το δικό τους μερίδιο στα κέρδη των αεροπορικών εταιρειών.

Τα πράγματα, όμως, γίνονται και χειρότερα – υπάρχουν διαθέσιμα και τα υποκατάστα-

τα. Αν οι τιμές είναι πολύ υψηλές, οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα αυτοκίνητά τους για να ταξιδέψουν ή να πάνε με τρένο και λεωφορείο. Για παράδειγμα, το ταξίδι μεταξύ Ατλάντα και Ορλάντο (περίπου 400 μίλια) ήταν ένα από αυτά που παρουσίαζαν τη μεγαλύτερη κίνηση και κέρδη για την Delta. Δεδομένης της αύξησης των καθυστερήσεων λόγω των μέτρων ασφαλείας στα αεροδρόμια, όλο και περισσότερος κόσμος προτιμούσε να πάρει το αυτοκίνητό του. Συνολικά, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι αρκετά δυσμενείς για την επίτευξη κέρδους στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών: τα χαμηλά εμπόδια εισόδου για τις νεοεισερχόμενες εταιρείες, η υψηλή ισχύς των προμηθευτών, η υψηλή ισχύς των αγοραστών σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος μεταπήδησης σε άλλους ανταγωνιστές και η διαθεσιμότητα υποκατάστατων χαμηλότερου κόστους. Αυτό το είδος του επιθετικού περιβάλλοντος οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων αεροπορικών εταιρειών και σε γενικότερη χαμηλή δυναμική κέρδους στον κλάδο.

Το εκπληκτικό συμπέρασμα είναι ότι ενώ οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες (δηλαδή η American, η Delta και η United) αγωνίζονταν σκληρά για να έχουν κέρδος, άλλοι παίκτες του κλάδου –όπως οι πάροχοι των κινητήρων των αεροσκαφών, οι εταιρείες συντήρησης των αεροσκαφών, οι εταιρείες πληροφορικής που παρείχαν συντήρηση λογισμικού και υπηρεσίες Logistics, οι πάροχοι εστίασης, τα αεροδρόμια κ.λπ.– είχαν αρκετό κέρδος, αποσπώντας σημαντική αξία από τον κλάδο των αερομεταφορών. Τέλος, και οι πελάτες είναι σε καλύτερη θέση, αφού οι τιμές των εισιτηρίων έχουν μειωθεί και οι ταξιδιωτικές επιλογές έχουν αυξηθεί.