



دانشگاه تهران

دانشکده کارآفرینی

(کرایش کسب و کار جدید)

درس: مدیریت استراتژیک کارآفرینی

استاد: جناب آقای دکتر حجابیان

تحلیل استراتژی های شرکت هوایی

Emirates Airlines

با استفاده از مدل ۵ نیروی پورتر

پانزدهم

نام: محمد رضا سفیدپور

## توصیف کسب و کار و مروری بر هواپیمایی امارات

این هواپیمایی در سال ۱۹۸۵ تاسیس و در حال حاضر یکی از رهبران خطوط هوایی در جهان شده و مدیر شرکت شیخ احمد سعید آل مختوم می باشد.

در حال حاضر این شرکت با تعداد زیادی مقصد و پروازهای برنامه ریزی شده همراه با خدمات ارزش افزوده به تمام گوشه های دنیا تبدیل به یکی از بزرگترین هواپیمایی های دنیا گردیده است. این خط هوایی به ۹۹ مقصد که در ۶۰ کشور دنیا قرار دارند پرواز می کند.

خط هوایی بهترین سرویس را برای بیش از ۲۱,۲ میلیون مسافر از طریق ۱۰۹ هواپیمای مدرن و تجهیز شده که اغلب بوئینگ ۷۳۷ و ۷۷۷ و ایر باس ۳۳۰ و ۳۴۰ و ۳۸۰ و این خط دارای جوان ترین ناوگان با میانگین سنی ۶۷ ماه می باشد.

## تاریخچه

ایده تاسیس آن زمانی آغاز شد که شیخ رشید؛ پدر دویی تصمیم به تاسیس فرودگاهی در دویی گرفت. او از خط هوایی انگلستان درخواست کمک کرد و از آنها خواست برای شروع در دویی فرود بیابند. از اینجا همه چیز آغاز شد و هواپیمایی امارات پروازهای خود را آغاز و شروع به خدمت رسانی نمود.

این خط در ۲۵ اکتبر ۱۹۸۵ در دویی تاسیس گردید.

## استراتژی خطوط هوایی امارات

تکامل استراتژی گروه امارات ترکیبی از استراتژی های برنامه ریزی شده و فوری که مجموعه ای از استراتژیهای بلند مدت ۵ تا ۱۰ ساله و کوتاه مدت ۱ تا ۲ ساله می باشد.

از استراتژی های برنامه ریزی شده

- داشتن ناوگانی با اندازه ۲۰۰ تا سال ۲۰۱۰
- تبدیل شدن به یک هواپیمایی جهانی با افزایش تعداد مقاصد پروازی.

از استراتژی های فوری

- خرید هواپیمای جدید A380 و درخواست خرید بیش از ۴۳ هواپیما و تبدیل شدن به تنها خط هوایی با این حجم زیاد خرید.
- مدیریت کل ناوگان با داشتن آخرین مدل های هواپیمای ۷۷۷-۲۰۰ و تبدیل شدن به اولین هواپیمایی در دنیا که از این هواپیما های غول پیکر استفاده می کند.
- بروز آوری بلیط ها و خدمات First & Business Class

**هدف آنها تبدیل شدن به یک برند جهانی بجای هواپیمای جهانی می باشد.**

هواپیمایی امارات یک موافقتنامه ۱۹۵ میلیون دلاری جهت شراکت با FIFA از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۴ امضا کرده است. و به هواپیمایی امارات این حق داده شد که به عنوان اسپانسر تمام وقایع FIFA شامل جام جهانی ۲۰۱۰ و ۲۰۱۴ عمل نماید.

با داشتن این استراتژی به همین شکل یک قرارداد با کمیته بازی های المپیک منعقد شد تا بعنوان اسپانسر رسمی شناخته شود.

## تحلیل مشتری

بخش بندی بازار بر اساس خواسته های مشتریان می باشد که برخی از آنها شامل:

- ملاقات دوستان و اقوام
- کسب و کار
- تفریح
- حمل و نقل
- تحصیل
- حج

بیشترین حجم مربوط به حمل و نقل با ۷۰٪ می باشد.

## فرصتهای بازار

### تحلیل صنعت هواپیمایی امارات

بدین منظور از تحلیل ۵ نیروی پورتر استفاده شده است.

#### • تهدید تازه واردین

صنعت هواپیمایی بطور کلی یکی از پر رقابت ترین صنایع می باشد یعنی جائیکه مقررات زدایی و سیاستهای باز دولتی باعث ظهور هواپیمائیهای جدید که اغلب از نظر هزینه رقابتی هستند شده است مثل Air Arabia و Al Etihad Airways ، هواپیمایی امارات اولین خط هوایی امارات می باشد و موقعیت خود بعنوان رهبر بازار را حفظ نموده است اما با این حال هر دولت اماراتی خواهان استفاده از فرودگاه ملی بعنوان مرکزی برای ایجاد خطوط هوایی جدید می باشد.

#### • قدرت چانه زنی خریداران

بر اساس قوانین IATA (International Air Transport association) غالب خطوط هوایی دارای نرخ و درصد سود ثابت برای آژانسهای مسافرتی می باشند. بنابراین مشتریان نرخ ثابتی را دریافت می کنند و تنها تفاوت نرخها ناشی از on-season and off-season می باشد که این موضوع نیز تحت نظارت است.

#### • تهدید کالاهای جانشین

تهدید کالاهای جانشین در صنعت هواپیمایی بر اساس مقصد و حمل کننده متغیر می باشد در بین کشورهای عضو **Gulf Cooperation Council** تهدید کالای جانشین بر اساس انتخاب مسافر از حمل کم هزینه برای مسیرهای کوتاه یا حتی استفاده از خودرو شخصی می باشد. برای مسیر های طولانی دیگر خطوط هوایی بسته های بهتری را ارائه می دهند. پروازهای بدون توقف با مسیر طولانی یکی از دلایل موفقیت این خط هوایی می باشد.

## • قدرت چانه زنی تامین کنندگان

در صنعت خطوط هوایی امارات ، هواپیماییها روابط بلند مدتی را با تامین کنندگان حفظ نموده اند. برای تجهیزاتی از قبیل هواپیما، هواپیمایی امارات از موافقت نامه های بلند مدت تامین قطعات و خدمات استفاده نموده است. اما برای بقیه خدمات این شرکت امکانات خانگی برای خود تدارک دیده است.

## • رقابت در میان شرکتهای موجود

در صنعت خطوط هوایی امارات ، دومی بعنوان مقصد برای اغلب خطوط بین المللی انتخاب می گردد. هواپیمایی امارات دفتر مرکزی و محوریت خود را در فرودگاه بین المللی امارات و ترمینال ۳ قرار داده و از این طریق به مزیت رقابتی بهتری دست یافته است.

هواپیمایی امارات برای غلبه بر رقابت از طریق استراتژی گسترش عمل نموده است و بدین منظور سعی در افزایش تعداد مقصد های پروازی ، ترمینال مخصوص دارد. نهایتا این شرکت از آخرین دستاوردهای تکنولوژیکی برای فراهم آوردن بهترین خدمات برای مشتریان استفاده می نماید.

## رقابت

برخی از رقباى منطقه ای شامل:

### **Air Arabia – ۱**

این هواپیمایی یکی از پیشروان خطوط هوایی در امارات است که عملکرد خود را در ۲۰۰۳ آغاز نمود. از زمان آغاز این هواپیمایی تبدیل به یکی از بزرگترین و کم هزینه ترین شرکتهای منطقه MENA (Middle East and North Africa) شده است .

این شرکت توسط تیم متخصصی رهبری می گردد که تعداد بسیاری جوایز نیز دریافت نموده و رئیس هیئت مدیره آن عادل علی می باشد.

در حال حاضر این شرکت بیش از ۱۱ هواپیما دارد و درآمدی معادل ۳۵۶ میلیون درهم در فصل اول ۲۰۰۸ با سود خالص ۷۶ میلیون دارا می باشد.

## Etihad Airways – ۲

در سال ۲۰۰۳ در امارات تاسیس شد. این شرکت چندین پرواز به ۴۸ مقصد مختلف در سطح دنیا دارد. در حال حاضر ۳۹ هواپیما برای مسیر های دور و نزدیک دارد.

و در سال ۲۰۰۷ این شرکت ۴,۶ میلیون مسافر داشته و مقاصد جدیدی شامل چین و هند و بلاروس به آن اضافه شده است.

برخی از رقبای بین المللی شرکت هواپیمایی امارات شامل شرکتهای زیر هستند.

Ryan Air –

Air France –

KLM –

British Airways –

Lufthansa –

Qantas –

## بازاریابی

### تحلیل استراتژی رقابتی شرکت

براساس نظریه پورتر استراتژی های زیر معرفی می گردد.

۱- استراتژی رهبری هزینه

۲- استراتژی متمایز سازی.

این شرکت از ابتدا به دنبال ابتکار بوده و سعی در استفاده از استراتژی متمایز سازی بوده است و در این راستا برخی ویژگیها از قبیل موارد زیر را توسعه داده است:

- هواپیماهای بخوبی تجهیز شده - این خط دارای یکی از مدرن ترین و مجهز ترین هواپیماها از قبیل بوئینگ ۷۷۷ و ایرباس ۳۰۰ می باشد. این هواپیما ها دارای راحت ترین، جادارترین و آرام ترین کابین ها جهت لذت مسافران از خلوت خود می باشند. این هواپیما ها دارای مجهز ترین سیستمهای

سرگرمی که شامل ۵۰۰ کانال رادیویی و ویدئویی می باشد ، هستند. بعلاوه آرشیوی از ویدئوها در بخش first and business class.

- سالن انتظار- این شرکت دارای بهترین و جادارترین سالنها برای مسافران می باشد. سالن های عمومی دارای دسترسی به check-in، خدمات حمل، خدمات بسته بندی بار و دسترسی به اینترنت است. در حالیکه first and business class دارای اتاق های استراحت جادار ، صندلی ماساژور ، اتاق خواب ، تلویزیون پلاسما ۴۲ اینچی و دسترسی به فروشگاه بزرگ بودن بدون حقوق گمرکی می باشد.
- خدمات Skywards – که به کسانی که بطور مستمر پرواز دارند ارائه می گردد و شامل تخفیفاتی می باشد.
- حسابرسی خدمات ارائه شده به مشتریان- این شرکت دارای بازرسان on-board and ground می باشد تا چک گردد که خدمات و محصولات ارائه شده به مشتریان در حد استانداردهای شرکت می باشد.

## پیشنهادات

- در حال حاضر این شرکت با حدود گذشت ۲۰ سال از بوجود آمدن آن دارای database قوی از مشتریان می باشد و می تواند از این قوت در جهت برقراری ارتباط با دیگر شرکا در سطح جهان استفاده نماید.
- همچنین با توجه به بحران جهانی این شرکت می تواند با در کنترل در آوردن این بحران از مزایای توسعه در مناطق جدید و مسیر های جدید استفاده کرده و برای بدست آوردن برخی مقاصد جدید وارد مذاکره گردد.

## REFERENCES

- Emirates (2008), 'The Emirates Story', Available:  
<http://www.emirates.com/uae/AboutEmirates/TheEmiratesStory/TheEmiratesStory.asp>
- Emirates Network (2006), 'Airlines in the UAE: Emirates', Available:  
[http://travel.theemiratesnetwork.com/airlines/emirates\\_airlines.php](http://travel.theemiratesnetwork.com/airlines/emirates_airlines.php)
- Emirates Airlines Annual Report 2006 – 2007, and 2007 - 2008
- Microsoft (2005), 'Major Airline boost Website Service while Cutting Development Time, Expense in Half', Available:  
[http://download.microsoft.com/documents/customerevidence/21961\\_Emirates\\_VS2005\\_final.doc](http://download.microsoft.com/documents/customerevidence/21961_Emirates_VS2005_final.doc)
- Tridion (2006), 'Emirates Airline follows the Tridion flightpath', Available:  
[http://www.tridion.com/News/read.asp?component\\_id=1196](http://www.tridion.com/News/read.asp?component_id=1196)
- Wikipedia (2008), 'Emirates Airline', Available:  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Emirates>