

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ»

Στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ. Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, επιλογή κατάλληλης στρατηγικής και τρόπου υλοποίησής της, μέθοδοι αξιολόγησης & ελέγχου.

Πηνελόπη Π. Ξυπολιά
Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Αιγαίου

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2002

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΤΟΥΤΟΤΑ ΕΛΛΑΣ»

Πηνελόπη Π. Ξυπολιά

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική Διοίκηση, Στρατηγική ανάλυση: ανίχνευση περιβάλλοντος, κοινωνικό περιβάλλον, περιβάλλον κλάδου, εσωτερικό περιβάλλον, Διαμόρφωση στρατηγικής: αποστολή, στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές, Υλοποίηση στρατηγικής: προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες, Αξιολόγηση & έλεγχος: επίδοση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία παρουσιάζει την στρατηγική ανάλυση της ΤΟΥΤΟΤΑ ΕΛΛΑΣ, με στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του τρόπου με τον οποίον αυτή θα πρέπει να εφαρμοστεί καθώς και των μεθόδων αξιολόγησης & ελέγχου. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο που προκύπτει με βάση ένα επιλεγμένο μοντέλο στρατηγικής διοίκησης.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, παρουσιάζεται θεωρητικά το βασικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού & εσωτερικού), την διαμόρφωση της στρατηγικής δηλαδή της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης, την υλοποίηση της στρατηγικής μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης. Στο δεύτερο μέρος, αναλύεται η περίπτωση της ΤΟΥΤΟΤΑ ΕΛΛΑΣ. Ειδικότερα:

Αρχικά, αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση, δηλαδή παρουσιάζεται αναλυτικά η επιχείρηση και οι δραστηριότητές της. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την παρουσίαση της ΤΟΥΤΟΤΑ ΜΟΤΟΡ ΚΟΡΠΟΡΑΤΙΟΝ και της ΤΟΥΤΟΤΑ ΕΥΡΟΠΕ, του ομίλου εταιριών ΙΝΧΚΑΠΕ στον οποίο ανήκει η ΤΟΥΤΟΤΑ Ελλάς, καταλήγοντας έτσι στην ίδια την εταιρεία και την περιγραφή όλων των στοιχείων που την ορίζουν –προϊόντα, πωλήσεις, ανταγωνισμός, χρηματοοικονομική κατάσταση, στρατηγική θέση κ.α.-

Στη συνέχεια, εξετάζοντας τους παράγοντες που θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής, ανιχνεύεται το περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει το κοινωνικό περιβάλλον (οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές & νομοθετικές κοινωνικές & πολιτισμικές δυνάμεις), το περιβάλλον του κλάδου (με βάση το υπόδειγμα Porter) και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (οργανωτική δομή, κουλτούρα, βασικές λειτουργίες). Τελικά, η ανάλυση του περιβάλλοντος οδηγεί στον προσδιορισμό των στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης –δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές-.

Με βάση την ανάλυση που περιγράφηκε παραπάνω, η εργασία καταλήγει στην προτεινόμενη στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την εταιρική στρατηγική και τις επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιηθεί προβάλλοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες, δηλαδή η στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά της, είναι η διαφοροποίηση. Επιπλέον, για να πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα, και με δεδομένη την ελκυστικότητα της αγοράς και την δύναμη της επιχείρησης, προτείνεται ως εταιρική στρατηγική η ανάπτυξη. Τέλος, οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει να καθοριστούν με βάση τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κατά την εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής, προτείνεται έμφαση στην συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ταύτιση των επιμέρους προγραμμάτων (προβολής, διανομής, τιμολόγησης, πληροφοριακών συστημάτων και ανθρώπινου δυναμικού) με τους προκαθορισμένους στόχους, στρατηγικές και πολιτικές και σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα συγκρίνει την επίδοσή της με τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα διασφαλίσει την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε να αξιολογηθεί και να πραγματοποιήσει πιθανές διορθωτικές ενέργειες. Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην επιλεγμένη στρατηγική και να ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες. Επειδή στην περίπτωση της TOYOTA ΕΛΛΑΣ είναι δύσκολο να συνδεθεί η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και του αποτελέσματος, ο τύπος ελέγχου που προτείνεται είναι ο έλεγχος του αποτελέσματος σε χρονική περίοδο ενός έτους.

Κλείνοντας την μελέτη, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η TOYOTA ΕΛΛΑΣ δραστηριοποιούμενη σε έναν κλάδο με έντονο ανταγωνισμό και μεταβαλλόμενες συνθήκες, έχει τις δυνάμεις που απαιτούνται για να παραμείνει ηγέτης στην αγορά διανομής αυτοκινήτων στην χώρα μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....I

ΜΕΡΟΣ Α : «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 «Εισαγωγή στην Στρατηγική Διοίκηση»1

1.1 Ορισμός.....	1
1.2 Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....	2
1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	3
1.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	4
1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής.....	6
1.2.4 Αξιολόγηση & έλεγχο.....	7
1.3 Διευρυμένος ορισμός Στρατηγικής.....	8
1.4 Σημασία Στρατηγικής.....	9
<i>Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: «Ανίχνευση περιβάλλοντος».....10

2.1 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	11
2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον.....	11
2.2.1 Το κοινωνικό περιβάλλον.....	11
2.2.2 Περιβάλλον κλάδου.....	13
2.2.3 Πρόβλεψη.....	18
2.2.4 Προσδιορισμός εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων.....	18
2.3 Το εσωτερικό περιβάλλον.....	20
2.3.1 Προσέγγιση με βάση τους πόρους – ικανότητες της επιχείρησης.....	20
2.3.2 Ανάλυση της αλυσίδας της αξίας.....	22
2.3.3 Ανίχνευση των λειτουργικών πόρων.....	23
2.3.4 Προσδιορισμός εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων.....	26
<i>Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: «Διαμόρφωση στρατηγικής».....27

3.1 SWOT Ανάλυση.....	27
3.1.1 Εταιρική αποστολή.....	28
3.1.2 Πίνακας TOWS.....	29
3.2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	30
3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές.....	33
3.3.1 Directional Strategy.....	33
3.3.2 Portfolio Strategy.....	36
3.3.3 Corporate Parenting.....	39
3.4 Λειτουργικές στρατηγικές.....	40
3.5 Επιλογή στρατηγικής & ανάπτυξη πολιτικών.....	42
<i>Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: «Υλοποίηση στρατηγικής».....44

4.1 Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο	45
4.2 Ευθυγράμμιση των λειτουργιών στα νέα δεδομένα	46
4.3 Τρόπος λειτουργίας	47
4.3.1 Τρόπος οργάνωσης.....	47
4.3.2 Προσωπικό.....	48
4.3.3 Διοίκηση	49
<i>Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: «Αξιολόγηση & Έλεγχος».....53

5.1 Διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου.....	53
5.1.1 Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν	54
5.1.2 Καθορισμός προτύπων	54
5.1.3 Μέτρηση απόδοσης.....	55
5.1.4 Σύγκριση απόδοσης & προτύπων	58
5.1.5 Ανάλυση διορθωτικών δράσεων	59
5.2 Στοιχεία επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης	59
5.3 Στρατηγικός έλεγχος.....	60
<i>Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΜΕΡΟΣ Β : «Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: «Εισαγωγή».....62

6.1 Πώς θα γίνει η ανάλυση της περίπτωσης	62
6.2 Παρουσίαση ΤΟΥΟΤΑ.....	63
6.2.1 ΤΟΥΟΤΑ MOTOR CORPORATION.....	63
6.2.2 ΤΟΥΟΤΑ IN EUROPE	64
6.2.3 ΟΜΙΛΟΣ INCHCAPE.....	66
6.2.4 ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ.....	69
<i>Βιβλιογραφία 6^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: «Παρουσίαση εταιρείας».....70

7.1 Προϊόντα.....	70
7.2 Πωλήσεις	71
7.3 Στρατηγική & σκοποί	77
7.4 Ανώτατη Διοίκηση.....	79
7.5 Πελάτες.....	79
7.6 Ανταγωνισμός.....	80
<i>Βιβλιογραφία 7^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: «Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος».....85

8.1 Ανίχνευση κοινωνικού περιβάλλοντος	86
8.1.1 Οικονομικές Δυνάμεις.....	86
8.1.2 Τεχνολογικές Δυνάμεις.....	88
8.1.3 Πολιτικές & Νομοθετικές Δυνάμεις.....	89
8.1.4 Κοινωνικές & Πολιτισμικές Δυνάμεις.....	93
8.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος κλάδου	95
8.2.1 Δομική ανάλυση κλάδου – Υπόδειγμα Porter	97
<i>Βιβλιογραφία 8^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: «Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος».....106

9.1 Βασική οργανωτική δομή.....	106
9.2 Κουλτούρα.....	107
9.3 Marketing.....	110
9.3.1 Τοποθέτηση & τμηματοποίηση.....	111
9.3.2 Μίγμα Marketing.....	113
9.4 Κύκλος ζωής.....	119
9.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	120
9.6 Παραγωγή, έρευνα & ανάπτυξη.....	129
9.7 Ανθρώπινοι πόροι	130
9.8 Πληροφοριακά συστήματα.....	132
<i>Βιβλιογραφία 9^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: «Διαμόρφωση στρατηγικής».....133

10.1 Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων	133
10.2 Επανεξέταση αποστολής & σκοπών	138
10.3 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	139
10.4 Εταιρική στρατηγική.....	141
10.5 Λειτουργικές στρατηγικές.....	143
10.6 Επιλογή στρατηγικής	148
<i>Βιβλιογραφία 10^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: «Υλοποίηση στρατηγικής».....151

11.1 Ποιοι θα εφαρμόσουν την στρατηγική.....	151
11.2 Τι πρέπει να γίνει.....	152
11.3 Διοίκηση & ανθρώπινο δυναμικό	157
<i>Βιβλιογραφία 11^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: «Αξιολόγηση & έλεγχος».....159

12.1 Διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου.....	159
12.2 Αξιολόγηση & έλεγχος πριν την εφαρμογή της στρατηγικής.....	160
12.3 Αξιολόγηση & έλεγχος κατά την εφαρμογή της στρατηγικής.....	161
12.3.1 Βασικά στοιχεία του συστήματος.....	161
12.3.2 Τύπος συστήματος ελέγχου	163
12.3.3 Στρατηγικές περιοχές ελέγχου	164
12.3.4 Υπεύθυνοι αξιολόγησης & ελέγχου.....	164
12.3.5 Κάθε πότε πρέπει να πραγματοποιείται αξιολόγηση & έλεγχος	165
<i>Βιβλιογραφία 12^{ου} κεφαλαίου</i>	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....166

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Ισολογισμός

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σχήμα 1.1 Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....	2
Σχήμα 1.2 Περιβάλλον Επιχείρησης.....	4
Σχήμα 1.3 Ιεράρχηση Στρατηγικών.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σχήμα 2.1 Υπόδειγμα Porter (συμπληρωμένο από τον Freeman).....	16
Σχήμα 2.2 Η αλυσίδα της αξίας, M. Porter.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σχήμα 3.1 TOWS matrix.....	29
Σχήμα 3.2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, M. Porter.....	31
Σχήμα 3.3 BCG matrix.....	37
Σχήμα 3.4 GE Business screen.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σχήμα 5.1 Διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου.....	53
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Σχήμα 6.1 Όμιλος INCHCAPE.....	62
--------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Σχήμα 7.1 Προϊόντα.....	70
Σχήμα 7.2 Πωλήσεις TOYOTA σε σχέση με την ελληνική αγορά.....	76
Σχήμα 7.3 Πωλήσεις TOYOTA Starlet, Yaris/Verso σε σχέση με την ελληνική αγορά B-segment.....	71
Σχήμα 7.4 Πωλήσεις TOYOTA Corolla σε σχέση με την ελληνική αγορά-C segment.....	72
Σχήμα 7.5 Πωλήσεις TOYOTA Carina, Avensis σε σχέση με την ελληνική αγορά-D segment.....	73
Σχήμα 7.6 Πωλήσεις TOYOTA Rav4, LandCruiser σε σχέση με την ελληνική αγορά-4x4 segment.....	74
Σχήμα 7.7 Πωλήσεις TOYOTA Celica, Paseo, MR2 σε σχέση με την ελληνική αγορά-Sport segment.....	75
Σχήμα 7.8 Πωλήσεις TOYOTA Avensis σε σχέση με την ελληνική αγορά-Taxi segment.....	76

Σχήμα 7.9 Πωλήσεις & μερίδια αγοράς βασικών ανταγωνιστών	80
Σχήμα 7.10 Μερίδια αγοράς βασικών ανταγωνιστών ανά τομέα της αγοράς.....	81

Σχήμα 7.11 Χαρτογράφηση, Μοντέρνα-Τεχνολογικά προηγμένα & Ποιότητα-φήμη	82
--	----

Σχήμα 7.12 Χαρτογράφηση, Κόστος συντήρησης & Ποιότητα υπηρεσιών μετά την πώληση.....	83
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Σχήμα 8.1 Περιβαλλοντολογικές μεταβλητές	85
Σχήμα 8.2 Υπόδειγμα Porter	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Σχήμα 9.1 Οργανωτική δομή TOYOTA Ελλάς.....	107
Σχήμα 9.2 Λειτουργικό πλαίσιο τμήματος MKT	110
Σχήμα 9.3 Δίκτυο διανομής TOYOTA Ελλάς.....	114
Σχήμα 9.4 Τιμές πώλησης αυτοκινήτων TOYOTA (1/5/02)	118
Σχήμα 9.5 Κύκλος ζωής TOYOTA Ελλάς.....	120
Σχήμα 9.6 Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη	121
Σχήμα 9.7 Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Σχήμα 10.1 Πίνακας EFAS	135
Σχήμα 10.2 Πίνακας IFAS	137
Σχήμα 10.3 Πίνακας SFAS	137
Σχήμα 10.4 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, M. Porter	139
Σχήμα 10.5 Στρατηγικές κατεύθυνσης.....	142
Σχήμα 10.6 Στρατηγικές MKT, P.Kotler	145

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Σχήμα 12.1 Διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου	159
---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Ορισμός

Η στρατηγική αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών οι οποίες καθορίζουν την μακροχρόνια επίδοση ενός οργανισμού. Είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης αλληλοεξαρτώμενων αποφάσεων με βάση τις οποίες επιτυγχάνεται ο σκοπός μίας επιχείρησης. Βασιζόμενη στην ανίχνευση του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εστιάζεται στη διοίκηση, το μάρκετινγκ, την χρηματοοικονομική, την παραγωγή, την έρευνα & ανάπτυξη και τα πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία.

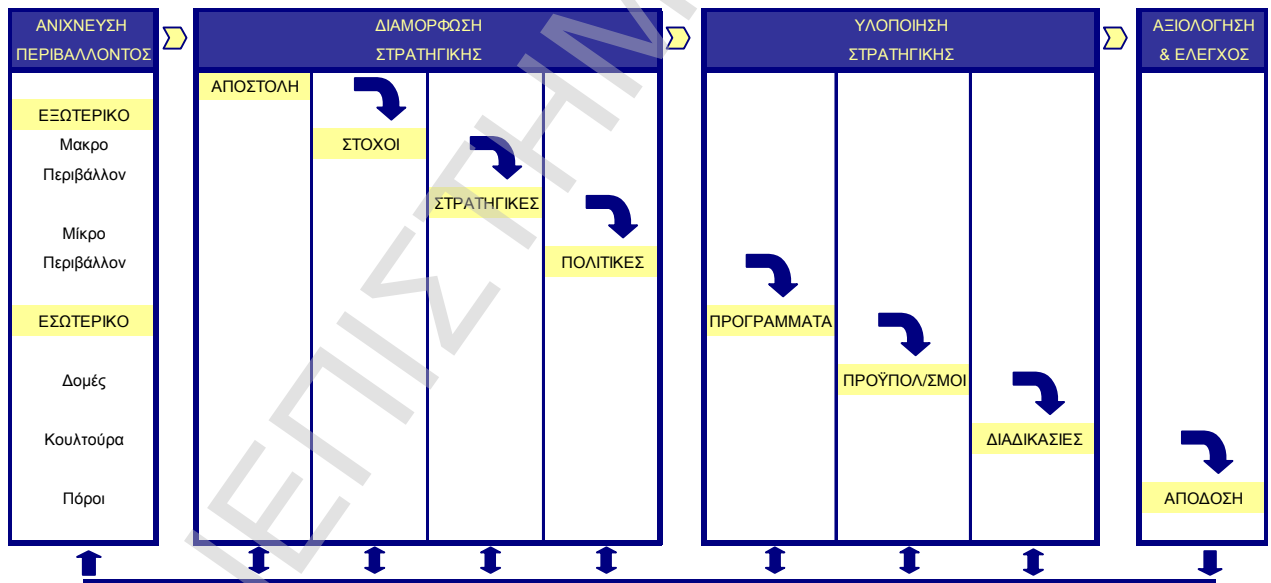
Στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων, η Στρατηγική Διοίκηση αντικατέστησε την Επιχειρηματική Πολιτική, η οποία εστιάζεται μόνο στη διοίκηση και στις λειτουργίες της επιχείρησης και δεν λαμβάνει υπόψη τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, αποτελώντας έτσι ένα μόνο κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί της Στρατηγικής Διοίκησης οι οποίοι όμως συγκλίνουν ως προσπάθειες συνοπτικής παρουσίασης του περιεχομένου της όπως αυτό απεικονίζεται στο βασικό μοντέλο στρατηγικής το οποίο θα παρουσιαστεί στη συνέχεια.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει διαδοχικά τις εξής φάσεις: Ανίχνευση εξωτερικού & εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση & έλεγχος.

1.2 Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Τα στοιχεία που περιλαμβάνει η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα¹:



ΣΧΗΜΑ 1.1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

¹ Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, p.9

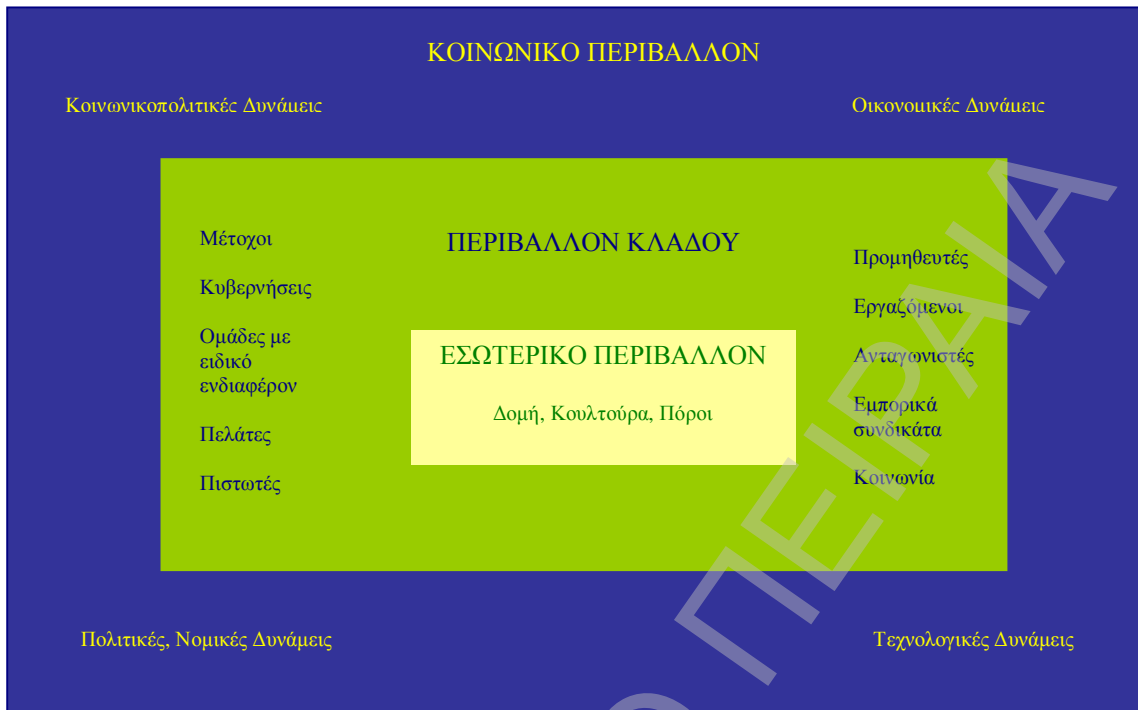
Αναλυτικότερα:

1.2.1. Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει ουσιαστικά τον εντοπισμό και την αξιολόγηση όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν την μελλοντική πορεία του οργανισμού (στρατηγικοί παράγοντες). Οι στρατηγικοί αυτοί παράγοντες αποτελούν τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) μίας επιχείρησης, και η ανάλυση αυτών των παραγόντων αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανίχνευσης του περιβάλλοντος (S.W.O.T. Analysis).

Οι ευκαιρίες & οι απειλές αποτελούν παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον ενώ και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Στο σχήμα 1.1.2.² παρουσιάζεται η δομή του περιβάλλοντος που επηρεάζει μία επιχείρηση.

² Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, p.10



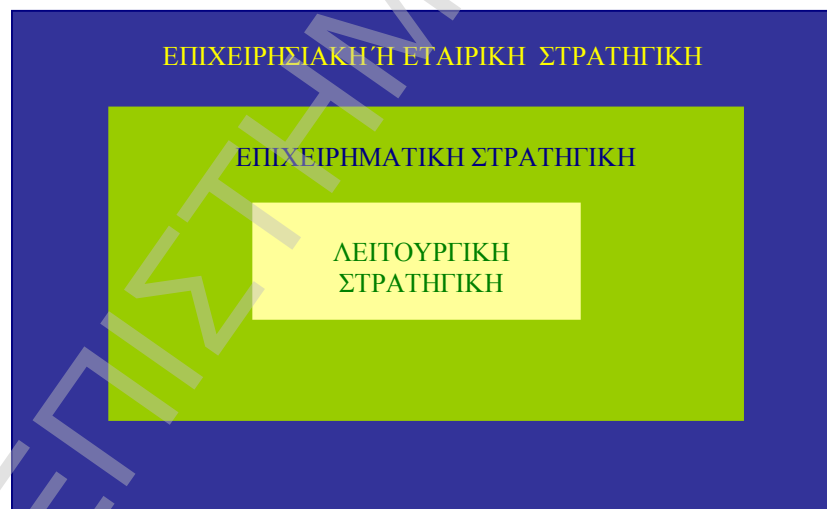
ΣΧΗΜΑ 1.2: Περιβάλλον επιχείρησης

1.2.2. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των εξωτερικών ευκαιριών & απειλών, καθώς και των εσωτερικών δυνάμεων & αδυναμιών. Ορίζεται από τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης:

- § Αποστολή: Ο σκοπός και ο λόγος ύπαρξης & λειτουργίας του οργανισμού
- § Στόχοι: Τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων
- § Στρατηγικές: Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή

Οι στρατηγικές μίας επιχείρησης ιεραρχούνται, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 1.3³ σε τρία επίπεδα. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής.



ΣΧΗΜΑ 1.3: Ιεράρχηση στρατηγικών

³ Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, p.13

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική περιγράφει την συνολική συμπεριφορά του οργανισμού όσον αφορά την ανάπτυξη και την διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων του. Η επιχειρηματική στρατηγική δίνει έμφαση στην ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Τέλος, η λειτουργική στρατηγική βοηθά στην επίτευξη των στόχων & των στρατηγικών μέσω της βέλτιστης χρήσης των διαθέσιμων πόρων.

§ Πολιτικές : Συνδέουν την διαμόρφωση με την εφαρμογή της στρατηγικής και διευκολύνουν την λήψη των σχετικών αποφάσεων.

1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Πρόκειται για την διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής και των πολιτικών της επιχείρησης, μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

§ Πρόγραμμα: Κατάσταση δραστηριοτήτων και απαιτούμενων σταδίων για την πραγματοποίηση ενός πλάνου

§ Προϋπολογισμός: Χρηματική απεικόνιση των προγραμμάτων

§ Διαδικασίες: Συστήματα βημάτων & τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρειες τον τρόπο με τον οποίον θα πραγματοποιούνται συγκεκριμένες εργασίες.

1.2.4 Αξιολόγηση & έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο αναλύονται όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης με στόχο την σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή επίδοση.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης που περιγράφηκε περιλαμβάνει και διαδικασία ανάδρασης. Σε όλες τις φάσεις της στρατηγικής διοίκησης είναι απαραίτητη η επανεξέταση των δεδομένων από τα προηγούμενα στάδια ώστε να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός τους όπου αυτός είναι απαραίτητος. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία επιτυγχάνεται η βέλτιστη επίδοση ενώ συγχρόνως δίνεται η ευκαιρία στα στελέχη να αποκτήσουν γνώση με την οποία θα μπορέσουν να βελτιώσουν το μοντέλο.

Με βάση το σχήμα 1.1, το οποίο αποτελεί και την πιο σύγχρονη προσέγγιση του μοντέλου στρατηγικής διοίκησης, έχει δομηθεί η αναλυτική παρουσίαση του ορθολογικού προγραμματισμού μίας εταιρείας ο οποίος καταλήγει στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

1.3 Διευρυμένος ορισμός της Στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg⁴, η έννοια της στρατηγικής είναι πολυσύνθετη, και δεν μπορεί να αποδοθεί με έναν μόνο ορισμό. Αντίθετα, έχει προσδιορίσει 5 διαφορετικές προσεγγίσεις της έννοιας της στρατηγικής, «τα 5 P's της στρατηγικής», καταλήγοντας έτσι σε 5 διαφορετικούς ορισμούς οι οποίοι αλληλοσυσχετίζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Mintzberg, η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως σχέδιο (Plan), τέχνασμα (Ploy), υπόδειγμα (Pattern), τοποθέτηση (Position) και προοπτική (Perspective).

§ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΧΕΔΙΟ

Η στρατηγική είναι ένα συνειδητό και προμελετημένο σχέδιο δράσης, μία ή περισσότερες κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπιση μίας κατάστασης

§ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑ

Η στρατηγική δεν είναι ένα απλό σχέδιο αλλά ένα τέχνασμα, μία συγκεκριμένη «μανούβρα» με στόχο τον παραγκωνισμό του αντιπάλου ή αλλιώς του ανταγωνιστή.

§ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Η στρατηγική οδηγεί σε αλληλουχία ενεργειών και μία σειρά συμπεριφορών συνειδητών ή όχι

§ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

⁴ The Strategy Process, H. Mintzberg-J.B. Quinn, S. Ghoshal, Prentice Hall, 1999, p.13

Αντικείμενο της στρατηγικής είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

§ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

Για την ίδια την επιχείρηση, η στρατηγική αποτελεί μία προοπτική. Είναι η ιδεολογία της, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται το περιβάλλον και συμπεριφέρεται.

Η συσχέτιση μεταξύ των παραπάνω ορισμών δεν είναι απλή. Σημασία έχει οι προσεγγίσεις αυτές δεν συγκρούονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται και φωτίζουν κάθε μία χωριστά και όλες μαζί τις πολλές και διαφορετικές πτυχές της έννοιας της στρατηγικής.

1.4 Η σημασία της Στρατηγικής

Υπάρχουν αμέτρητα παραδείγματα επιχειρήσεων που οδηγήθηκαν στην επιτυχία μέσω μίας αποτελεσματικής -τόσο στη σύλληψη όσο και στην εφαρμογή- στρατηγικής. Ωστόσο, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία αλλά ότι βοηθάει σημαντικά στην επίτευξή της και είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, οι βασικοί λόγοι που καθιστούν την στρατηγική αναγκαία, είναι οι εξής⁵:

⁵ Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Β. Παπαδάκης, Εκδ. Μπένου, 1999, σελ.29

- § Η στρατηγική θέτει τις κατευθύνσεις, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα οδηγηθεί η επιχείρηση στο επιθυμητό σημείο δηλαδή στην αποστολή και το όραμά της.
- § Εξασφαλίζει ομοιομορφία μεταξύ των λαμβανομένων αποφάσεων ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται και να αποπροσανατολίζουν την επιχείρηση από την πορεία της
- § Συγκεντρώνει τις προσπάθειες των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης και προωθεί την συλλογική προσπάθεια.
- § Ορίζει τον οργανισμό και τον τοποθετεί ξεκάθαρα απέναντι στον ανταγωνισμό.
- § Μειώνει την αβεβαιότητα
- § Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συνδέσουν τις εσωτερικές τους δυνατότητες με το εξωτερικό περιβάλλον και τελικά να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι βέβαιο ότι μία επιτυχημένη στρατηγική δεν αποτελεί εγγύηση για την αντίστοιχη πορεία μίας επιχείρησης, όμως τελικά μία επιχείρηση χωρίς στρατηγική ή με λάθος στρατηγική είναι καταδικασμένη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (§ 1.2), το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο εξωτερικό –Γενικευμένο ή Γενικό & Περιβάλλον Κλάδου- και στο εσωτερικό περιβάλλον (βλ. σχήμα 1.2).

Η διαδικασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος από την επιχείρηση περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης, δηλαδή των στρατηγικών παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν το μέλλον της. Στον συνδυασμό αυτών των παραγόντων θα στηριχτεί αργότερα η επιχείρηση κατά την διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον (External Environment)

2.2.1 Γενικευμένο ή γενικό περιβάλλον (Societal Environment)

Το γενικό περιβάλλον της επιχείρησης, που είναι και ευρύτερο από το περιβάλλον του κλάδου, περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την πορεία της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις αυτές του γενικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι οι εξής:

§ Οικονομικές Δυνάμεις (Economic Forces)

Είναι οι δυνάμεις που ορίζουν τη διακίνηση χρήματος, αγαθών & πληροφοριών δηλαδή το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν την κατάσταση των βασικών οικονομικών μεγεθών αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης

§ Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological Forces)

Είναι αυτές που οδηγούν σε νέες λύσεις μέσω των ανακαλύψεων. Αποτελούν ευκαιρία για την επιχείρηση αν έχει την δυνατότητα να τις εκμεταλλευτεί και απειλή αν δεν μπορέσει να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις.

§ Πολιτικές, Νομικές Δυνάμεις (Political-Legal Forces)

Αφορούν την κατανομή της εξουσίας και την παροχή περιοριστικών ή προστατευτικών νόμων και κανονισμών. Το πολιτικό περιβάλλον απαιτεί μεγάλη προσοχή εφόσον είναι ιδιαίτερα ρευστό, αφού επηρεάζεται από παράγοντες ανεξάρτητους από τη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να την επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό.

§ Κοινωνικές, Πολιτιστικές Δυνάμεις (Sociocultural Forces)

Αναφέρονται στις αρχές, τα ήθη και τα έθιμα, τις συνήθειες και γενικότερα τα χαρακτηριστικά μίας κοινωνίας. Μερικοί βασικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες είναι η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης, οι συνήθειες των καταναλωτών κ.α. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά μία επιχείρηση.

Η ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος (PEST Analysis) βοηθά την επιχείρηση όχι μόνο να αναγνωρίσει και να εξετάσει τους παράγοντες που το διαμορφώνουν αλλά και να εξετάσει την αναμενόμενη επίδραση που θα έχουν αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει μέσω της στρατηγικής της να εκμεταλλευτεί τις εξελίξεις εκμεταλλεύομενη τις ευκαιρίες και ελέγχοντας τις πιθανές απειλές.

2.2.2 Περιβάλλον κλάδου (Task Environment)

Περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αλλά και επηρεάζονται από αυτήν. Πρόκειται δηλαδή για το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση: ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, κοινωνία, αγορά, ανταγωνιστές, προμηθευτές και κυβερνήσεις.

Ο Michael Porter¹ υποστήριξε ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ένταση αυτή, σύμφωνα με τον καθορίζεται από τις παρακάτω βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις:

1. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου, καθορίζεται σύμφωνα με τον Porter με βάση κάποια χαρακτηριστικά της αγοράς όπως ο αριθμός των επιχειρήσεων, τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το ποσοστό του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος, την ικανότητα παραγωγής της επιχείρησης, το ύψος των φραγμών εξόδου και τον βαθμό των αλλαγών των ανταγωνιστών.

2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να παρεμβαίνουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος ή στην ποιότητά του και γενικότερα στους όρους συνεργασίας.

3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να επηρεάζουν στην διαμόρφωση της τιμής ή να απαιτούν συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας και υπηρεσιών.

¹ M.E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980

4. Απειλή από νεοεισερχόμενους

Κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση διεκδικεί μερίδιο από την υπάρχουσα αγορά και αυτό αποτελεί απειλή για την επιχείρηση. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αποτραπεί μέσω κάποιων φραγμών εισόδου όπως οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, η μεγάλη διαφοροποίηση των προϊόντων, οι οικονομίες κλίμακας, η δυσκολία πρόσβασης των καναλιών διανομής, η νομοθεσία κ.α.

5. Απειλή από υποκατάστατα

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη ή αλλιώς προορίζονται για την ίδια χρήση. Οποιαδήποτε αλλαγή συμβεί σε ένα προϊόν θα προκαλέσει την μετακίνηση των καταναλωτών από αυτό στο υποκατάστατό του ή το αντίθετο.

Σε αυτές, ο Freeman πρόσθεσε αργότερα και μία 6^η:

6. Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders

Υπάρχουν πολλές ομάδες ή συνεργαζόμενοι φορείς σε έναν κλάδο που μπορούν με την συμπεριφορά τους να επηρεάζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι οι πιστωτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι, συνδικάτα εργαζομένων κ.α.

Το υπόδειγμα του Porter σχηματικά έχει ως εξής:



ΣΧΗΜΑ 2.1: Υπόδειγμα Porter (συμπληρωμένο από τον Freeman)

Με βάση το παραπάνω μοντέλο, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει η δύναμη κάθε μίας από τις παραπάνω ομάδες είναι μεγάλη ή μικρή. Όταν μία ομάδα έχει μεγάλη δύναμη τότε η εταιρεία αντιμετωπίζει απειλή ενώ αν αντίθετα έχει μικρή δύναμη τότε αποτελεί για την επιχείρηση ευκαιρία.

Σύμφωνα με το Μ. PORTER, η συνολική δύναμη αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων καθορίζει το μέγιστο δυνατό κέρδος του κλάδου σε όρους μακροχρόνιας απόδοσης επενδεδυμένων κεφαλαίων

Για την καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος του κλάδου, σημαντικό εργαλείο αποτελεί η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε **στρατηγικές ομάδες** (strategic groups). Μία στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων που ακολουθεί παραπλήσιες στρατηγικές μέσω παρόμοιων πόρων.

Οι στρατηγικές ομάδες επιχειρήσεων μπορούν να προσδιοριστούν μέσω της χαρτογράφησής τους σε ένα σύστημα δύο αξόνων που θα περιλαμβάνουν 2 σημαντικές στρατηγικές μεταβλητές όπως η τιμή, η ποιότητα, το εύρος των προϊόντων κ.α.

Σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τον προσανατολισμό της στρατηγικής που ακολουθούν σε 4 βασικούς **στρατηγικούς τύπους** (strategic types):

- § Αμυντικές (defenders) είναι οι επιχειρήσεις με περιορισμένη γραμμή προϊόντων που εστιάζουν στην αποδοτικότητα των ήδη υπάρχουσων λειτουργιών.
- § Οι επιχειρήσεις με προοπτική (prospectors) δίνουν έμφαση στην συνεχή ανανέωση του προϊόντος και στην εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς
- § Οι αναλυτικές επιχειρήσεις (analyzers) λειτουργούν σε δύο τουλάχιστον διαφορετικές αγορές, μία σταθερή και μία μεταβαλλόμενη
- § Οι αντιδρούσες επιχειρήσεις (reactors) δεν έχουν συνοχή στη δομή, την στρατηγική και την κουλτούρα τους, αλλά προσαρμόζονται ανάλογα με τις εξελίξεις.

2.2.3 Πρόβλεψη

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος παρέχει σημαντικά δεδομένα σχετικά με την παρούσα κατάσταση και τις τάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον, αλλά δεν μπορεί να προσδιορίσει με σιγουριά εάν οι τάσεις αυτές θα συνεχιστούν και στο μέλλον και σε ποιο βαθμό.

Ο κίνδυνος λανθασμένων συμπερασμάτων περιορίζεται με τη χρήση εργαλείων πρόβλεψης. Τεχνικές πρόβλεψης έχουν αναπτυχθεί πολλές κατά καιρούς άλλες ποσοτικοποιημένες και άλλες όχι. Το brainstorming, οι απόψεις ειδικών και τα στατιστικά μοντέλα είναι κάποιες από αυτές. Μία από τις πιο διαδεδομένες όμως τεχνικές πρόβλεψης στις επιχειρήσεις είναι η χρήση σεναρίων, τα οποία παρουσιάζουν τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις του περιβάλλοντος και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα επηρεάσουν την επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω είναι χρήσιμα μοντέλα που όμως πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή και να λαμβάνεται υπόψη ότι τα αποτελέσματά που θα προκύψουν περιλαμβάνουν κάποιο ποσοστό λάθους.

2.2.4 Προσδιορισμός εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων

Είναι λογικό ότι μία επιχείρηση δεν μπορεί και δεν χρειάζεται να λάβει υπόψη στον στρατηγικό σχεδιασμό της όλες τις πιθανές εξελίξεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Πρέπει να αναγνωρίσει μόνο εκείνες που θα επηρεάσουν την λειτουργία της και να τις αξιολογήσει ανάλογα.

Στην πράξη, λίγες επιχειρήσεις καταφέρνουν να αναγνωρίσουν όλους τους σημαντικούς εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και για αυτό παρατηρείται συχνά το φαινόμενο επιχειρήσεων που αντιδρούν διαφορετικά στις ίδιες αλλαγές του περιβάλλοντος. Ένας τρόπος αξιολόγησης των εξωτερικών παραγόντων είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας να συμβεί μία αλλαγή με την πιθανότητα αυτή να επηρεάσει την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα μόνο στους παράγοντες εκείνους που έχουν υψηλή ή έστω μέτρια τέτοια πιθανότητα.

Εφόσον αναγνωριστούν αυτοί οι παράγοντες, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει τον πίνακα τον **πίνακα EFAS** (External Factors Analysis Summary) ώστε να κατηγοριοποιήσει αυτούς τους παράγοντες σε ευκαιρίες και απειλές και να αναλύσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται η επιχείρηση σε αυτούς τους σημαντικούς παράγοντες.

Ο πίνακας αυτός περιλαμβάνει στην πρώτη στήλη μία λίστα των 8-10 σημαντικότερων εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων χωρισμένων σε ευκαιρίες και απειλές. Στην δεύτερη στήλη, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τη σημαντικότητα κάθε παράγοντα ως ποσοστό επί τοις εκατό. Στην τρίτη στήλη βαθμολογείται κάθε παράγοντας ανάλογα με το πόσο καλά ανταποκρίνεται η επιχείρηση σε αυτόν με κλίμακα 1 (λίγο) – 5 (εξαιρετικά). Οι δύο τελευταίες στήλες πολλαπλασιάζονται και το συνολικό άθροισμα δείχνει το πόσο καλά αντιδρά η επιχείρηση στους παρόντες και αναμενόμενους παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Σημειώνεται ότι μία μέτρια επιχείρηση θα έχει βαθμολογία 3.

2.3 Το εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment)

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των απειλών δεν είναι αρκετά ώστε να δημιουργήσει η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να αναγνωριστούν και οι εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που θα προσδιορίσουν αν η επιχείρηση είναι σε θέση και σε ποιο βαθμό να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να αποφύγει τις πιθανές απειλές.

2.3.1 Προσέγγιση με βάση τους πόρους – ικανότητες της επιχείρησης

(A Resource Based Approach)

Αυτή η προσέγγιση προσανατολίζεται στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή στις ικανότητες, τη γνώση, την ανταγωνιστικότητα, το ενεργητικό της επιχείρησης και γενικότερα σε κάθε χαρακτηριστικό που ελέγχεται από την ίδια την επιχείρηση. Μία ικανότητα –κάτι που η επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της- αποτελεί δύναμη εάν παρέχει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, είναι αδυναμία εάν υπολείπεται σε αυτήν σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ο Barney, προσδιορίζει μία ικανότητα ως δύναμη και συγκριτικό πλεονέκτημα αν έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- § Αξία (value), αν δηλαδή παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- § Σπανιότητα (Rareness), αν δεν το έχουν οι ανταγωνιστές
- § Μη αντιγράψιμο (Imitability), αν δηλαδή δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές
- § Σύμφωνα με την οργάνωση (organization), αν δηλαδή η επιχείρηση είναι οργανωμένη ώστε να μπορεί να το εκμεταλλευτεί

Για την αξιολόγηση των εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- § Την προηγούμενη απόδοση της εταιρείας
- § Τους βασικούς ανταγωνιστές της
- § Τον συνολικό κλάδο

Ακόμη όμως και όταν μία επιχείρηση χρησιμοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητες της έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δεν μπορεί να είναι σίγουρη ότι θα μπορέσει να τα διατηρήσει και στο μέλλον. Ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για να μπορέσει να διατηρηθεί στον χρόνο θα πρέπει να στηρίζεται σε διαρκείς πόρους και να μην αντιγράφεται εύκολα και με μικρό κόστος.

2.3.2 Ανάλυση της αλυσίδας της αξίας (Value-Chain Analysis)

Ο Μ. Porter αναλύει την επιχείρηση με βάση την αλυσίδα της αξίας. Η αλυσίδα της αξίας αναλύει την επιχείρηση στις κύριες λειτουργίες της, ώστε να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος.

Σε κάθε μία κατηγορία λειτουργιών η επιχείρηση εκτελεί κάποιες δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση όταν εκτελεί μία δραστηριότητα με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους κύριους ανταγωνιστές της. Η αλυσίδα της αξίας σύμφωνα με τον Porter έχει ως εξής²:



ΣΧΗΜΑ 2.2: Η αλυσίδα της αξίας σύμφωνα με τον Porter

2.3.3 Ανίχνευση των λειτουργικών πόρων

Η πιο απλή μέθοδος αναγνώρισης των δυνάμεων και των αδυναμιών μίας επιχείρησης είναι η εξέταση των επιμέρους βασικών λειτουργιών της. Οι λειτουργικοί πόροι μίας επιχείρησης δεν περιλαμβάνουν μόνο τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς και ανθρώπινους πόρους, αλλά και την ικανότητα των ανθρώπων να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν σε κάθε λειτουργία τους απαραίτητους λειτουργικούς στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Πριν αναφερθούμε στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, θα συμπεριλάβουμε στην ανάλυση και δύο άλλα πολύ βασικά στοιχεία προσδιορισμού της επιχείρησης, την δομή και την κουλτούρα.

§ ΔΟΜΗ

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της, ακολουθεί και διαφορετική δομή. Οι βασικότεροι τύποι δομών είναι οι εξής:

- Απλή δομή χωρίς κατηγοριοποίηση (Simple structure)
- Λειτουργική δομή με ειδικούς ανά λειτουργία (Functional structure)
- Διαιρετή δομή ανάλογα με τις δραστηριότητες (Divisional structure)
- Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες που η κάθε μία απευθύνεται σε διαφορετική αγορά (SBU's)
- Συσσωρευμένη δομή, ένωση ανεξάρτητων εταιρειών (Conglomerate structure)

² T. Wheelen & D. Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th ed, p.87

§ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Πρόκειται για την συλλογή των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που γνωρίζουν και μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, μεταδίδονται από γενιά σε γενιά εργαζομένων και αντανακλούν τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της επιχείρησης. Η κουλτούρα έχει δύο διαστάσεις: την ένταση, δηλαδή τον βαθμό κατά τον οποίο είναι αποδεκτή από τα μέλη της επιχείρησης και την ολοκλήρωση, δηλαδή το κατά πόσο είναι κοινή για κάθε μονάδα του οργανισμού

Οι βασικές λειτουργίες στις οποίες διαιρείται μία επιχείρηση είναι 6:

§ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Βασικές αρμοδιότητες του Μάρκετινγκ είναι η τοποθέτηση του προϊόντος (positioning) «σε ποιους απευθυνόμαστε» και η τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation) ώστε να αναγνωριστούν κενά προς κάλυψη ή τμήματα προς αποφυγή. Επιπλέον θα πρέπει να καθορίσει το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) που περιλαμβάνει το προϊόν, την τιμολόγηση, την προβολή και την διανομή.

§ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Το τμήμα αυτό φροντίζει να βρίσκει κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης και να πραγματοποιεί κερδοφόρες επενδύσεις των κερδών. Παράλληλα, παρακολουθεί την χρηματοοικονομική πορεία της επιχείρησης ώστε να ενημερώνει και να καθοδηγεί την διοίκηση στις αποφάσεις της.

§ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ο διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης είναι υπεύθυνος να προτείνει και να εφαρμόζει την τεχνολογική στρατηγική της εταιρείας. Η δουλειά του περιλαμβάνει την επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί, την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και την εξασφάλιση των κατάλληλων πόρων για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω.

§ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Στόχος εδώ είναι η παραγωγή μίας συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος ή υπηρεσιών, συγκεκριμένης ποιότητας, με προκαθορισμένο κόστος και σε ορισμένο χρόνο. Σε γενικές γραμμές υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι παραγωγής: η διακεκομμένη παραγωγή και η συνεχής, που έχει υψηλότερο σταθερό κόστος αλλά παράγει πολύ μεγαλύτερες ποσότητες.

§ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Σε αυτήν την λειτουργία ασκούνται οι δραστηριότητες επιλογής, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και παροχής συστημάτων αμοιβών και κινήτρων. Στόχος είναι η απόλυτη ταύτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου με τις ανάγκες της αντίστοιχης θέσης. Επιτυχία υπάρχει εφόσον τόσο η εταιρεία όσο και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα.

§ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Βασική αρμοδιότητα είναι ο σχεδιασμός και η διοίκηση μίας ροής πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα και να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων. Η πληροφορία πρέπει να συλλέγεται, να αποθηκεύεται και να συνθέεται έτσι ώστε να δίνει λύσεις σε βασικές λειτουργικές και διοικητικές λειτουργίες. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τα πληροφοριακά συστήματα έχουν εξελιχθεί πολύ και αποτελούν σημαντικό εργαλείο της διοίκησης.

2.3.5 Προσδιορισμός εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων

Όταν αναγνωριστούν όλοι οι εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες, και προσδιοριστούν αντίστοιχα οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης τότε θα πρέπει να αξιολογηθούν. Οι βασικότεροι από αυτούς τους παράγοντες, κατηγοριοποιημένοι σε δυνάμεις και αδυναμίες, θα διαμορφώσουν των **πίνακα IFAS** (Internal Factors Analysis Summary) ώστε να προσδιοριστεί το κατά πόσο καλά ανταποκρίνεται η επιχείρηση στους συγκεκριμένους παράγοντες με κριτήριο την προτεραιότητα που έχουν για αυτήν.

Ο πίνακας αυτός διαμορφώνεται όπως και ο πίνακας EFAS, που παρουσιάστηκε παραπάνω. Η διαφορά έγκειται ότι εδώ αξιολογούμε τους 8-10 βασικότερους εσωτερικούς παράγοντες, δηλαδή τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέση με το πόσο σημαντικοί είναι για την ίδια την επιχείρηση στην πράξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ και περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή ξεκινά από την ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης (SWOT Analysis) όπως αυτές προσδιορίστηκαν στην ανάλυση του περιβάλλοντος.

3.1 Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί στον προσδιορισμό των βασικών στρατηγικών παραγόντων (ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες) και τελικά στην αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Συνοψίζοντας η επιχείρηση την ανάλυση του περιβάλλοντός της, πρέπει να καταρτίσει τον πίνακα SFAS (Strategic Factors Analysis Summary Matrix), ο οποίος διαμορφώνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και οι προηγούμενοι, αλλά περιλαμβάνει όλους τους στρατηγικούς παράγοντες.

Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει ποιο είναι εκείνο το τμήμα της αγοράς που μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της με βάση τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να στηρίξει σε αυτό την στρατηγικής της.

3.1.1 Εταιρική αποστολή

Το επόμενο βήμα μετά τον προσδιορισμό των στρατηγικών παραγόντων είναι η επανεξέταση ή η διαμόρφωση της **εταιρικής αποστολής** η οποία πρέπει βέβαια να συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης έτσι όπως αυτή προέκυψε από την ανάλυση SWOT. Η εταιρική αποστολή προσδιορίζει «ποια επιχείρηση είμαστε» “what is our business” και δηλώνει τον τρόπο συμπεριφοράς και το πλαίσιο λειτουργίας και όχι συγκεκριμένες λεπτομέρειες.

Τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει είναι τα εξής¹:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες.
2. Ποια είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες.
3. Ποια είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση.
4. Τον βαθμό τεχνολογικής ανάπτυξης.
5. Το ενδιαφέρον για επιβίωση ανάπτυξη και κερδοφορία.
6. Τη φιλοσοφία.
7. Το συγκριτικό πλεονέκτημα ή τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
8. Το ενδιαφέρον για την δημόσια εικόνα.
9. Το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.

Η σημασία της εταιρικής αποστολής είναι μεγάλη για μία επιχείρηση γι' αυτό πρέπει να ορίζεται με μεγάλη προσοχή, να προσαρμόζεται όταν το απαιτούν οι συνθήκες και να επικοινωνείται σωστά. Μία μη κατάλληλη αποστολή μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επιθυμητή επίδοση.

¹ Strategic Management, F.R. David, Prentice Hall, 6th ed, p. 89

Πολλές επιχειρήσεις εκτός από την αποστολή ορίζεται και το **όραμα** της επιχείρησης. Η βασική διαφορά μεταξύ της αποστολής και του οράματος είναι το ότι ενώ η πρώτη περιγράφει την επιχείρηση όπως είναι, το όραμα παρουσιάζει το πως θέλει να γίνει στο μέλλον “What do we want to become?”.

Παράλληλα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να επαναπροσδιορίσει και τους **σκοπούς** της. Αυτοί πρέπει να είναι σύμφωνοι με την αποστολή, να είναι κατανοητοί, σαφείς, μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί.

Η ανάλυση SWOT εκτός από τον καθορισμό της θέσης στην οποία βρίσκεται μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμεύσει και στον προσδιορισμό των πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει. Σε αυτή την διαδικασία βοηθάει ο πίνακας TOWS (TOWS matrix):

3.1.2 Πίνακας TOWS (threats, opportunities, weaknesses, strengths)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ STRATEGIC FACTORS	ΔΥΝΑΜΕΙΣ STRENGTHS (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ WEAKNESSES (W)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ OPPORTUNITIES (O)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO <i>Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες</i>	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO <i>Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νικώντας τις αδυναμίες</i>
ΑΠΕΙΛΕΣ THREATS (T)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST <i>Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές</i>	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT <i>Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές</i>

ΣΧΗΜΑ 3.1: TOWS matrix

3.2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Business Strategies)

Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθορίζουν το πώς θα ανταγωνιστεί (**ανταγωνιστική στρατηγική – competitive strategy**) ή θα συνεργαστεί (**στρατηγική συνεργασίας – cooperative strategy**) μία επιχείρηση με τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ικανότητα προσφοράς ενός προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά (ηγεσία κόστους – cost leadership) και η προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια χαρακτηριστικά που η αγορά θα είναι διατεθειμένη να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (διαφοροποίηση - differentiation).

Με βάση το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τον βαθμό εστίασης της αγοράς, μία επιχείρηση έχει τις παρακάτω επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) που θα ακολουθήσει:

- § Την στρατηγική ηγεσίας κόστους
- § Την στρατηγική διαφοροποίησης
- § Την στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή με ηγεσία κόστους

Σχηματικά, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον M. Porter έχουν ως εξής:

		ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΕ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΕ ΤΜΗΜΑ(ΤΑ) ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	

ΣΧΗΜΑ 3.2: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, M.Porter

Μία επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει στόχο να προσφέρει στην αγορά το προϊόν με το χαμηλότερο κόστος, χωρίς όμως να είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Συνήθως απευθύνεται σε μεγάλη αγορά ώστε να μειώνει το κόστος της μέσω του μεγάλου όγκου παραγωγής. Βέβαια, η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει να κρατάει το προϊόν σε μία ποιότητα συγκρίσιμη με των ανταγωνιστών γιατί αλλιώς δεν θα γίνει αποδεκτό από τους αγοραστές.

Η επιχείρηση που έχει υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της προσφοράς υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και έτσι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να τα αποκτήσουν. Μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί είτε ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσφέρει είτε ως προς τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν.

Τέλος, η εστίαση απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι στο σύνολο της όπως οι προηγούμενες δύο στρατηγικές. Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων είναι χαμηλότερο για ένα συγκεκριμένο μερίδιο της αγοράς. Η εστίαση με διαφοροποίηση αποσκοπεί στην καλύτερη ικανοποίηση κάποιων ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος της αγοράς.

Εκτός όμως από το να ανταγωνίζεται η επιχείρηση τις υπόλοιπες μέσα στον κλάδο, μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσω της συνεργασίας με κάποιες από αυτές. Η συνεργασία αυτή μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: είτε μέσω συμπαιχνιών (collusion) με στόχο τον έλεγχο της προσφερόμενης ποσότητας, είτε μέσω στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances) με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων.

3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές (Corporate Strategies)

Η επιλογή της επιχειρησιακής στρατηγικής περιλαμβάνει την επιλογή και την διαχείριση ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε έναν ή περισσότερους κλάδους με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί σε τρεις βασικές κατευθύνσεις²:

- § Τον προσανατολισμό προς την ανάπτυξη, την σταθερότητα ή την περικοπή δραστηριοτήτων (directional strategy)
- § Τις αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί (portfolio strategy)
- § Τον τρόπο με τον οποίο θα συντονίσει τις δραστηριότητες και θα μεταφέρει τους πόρους μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (parenting strategy)

3.3.1 Στρατηγικές κατεύθυνσης (Directional Strategies)

Υπάρχουν τρεις κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να στραφεί μία επιχείρηση:

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η επιβίωση της επιχείρησης επιβάλλει την συνεχή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη εξασφαλίζει μείωση του κόστους, αύξηση των κερδών και συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

² Strategic Management & Business Policy, T.Wheelen & D. Hunger, Prentice Hall, 7th ed, p.133

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της ή εξωτερικά συγχωνεύσεων, εξαγοράσεων και στρατηγικών συμμαχιών. Γενικά υπάρχουν δύο στρατηγικές ανάπτυξης: η συγκέντρωση (concentration) και η διαφοροποίηση (diversification).

Η **συγκέντρωση** μπορεί να επιτευχθεί είτε με κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) – με την ανάληψη δραστηριοτήτων σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια της παραγωγής και διάθεσης- είτε με οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) – με την εξαγορά ή την δημιουργία επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής με αυτήν-.

Η **διαφοροποίηση** μπορεί να είναι συσχετισμένη (concentric-related diversification) μέσω της προσθήκης νέων συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ασυσχέτιστη (conglomerate-unrelated diversification) μέσω της προσθήκης νέων ασυσχέτιστων με τις υπάρχουσες δραστηριότητες προϊόντων ή υπηρεσιών.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση τους πόρους της στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και την ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: Η στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy), η στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy) και η στρατηγική παύσης (pause strategy).

Η στρατηγική **καμίας αλλαγής** προϋποθέτει ότι δεν έχει υπάρξει καμία αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης και έτσι η επιχείρηση διατηρεί την υπάρχουσα στρατηγική της. Η στρατηγική **συγκομιδής κερδών** προσανατολίζει την επιχείρηση στην περικοπή των δαπανών με στόχο την άμεση αύξηση των κερδών. Τέλος, η **στρατηγική παύσης** επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών για την ανάκτηση του εσωτερικού ελέγχου.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΚΟΠΗΣ

Οι στρατηγικές αυτές αφορούν τις επιχειρήσεις που περικόβουν τις δραστηριότητές τους είτε για την αντιμετώπιση προβλημάτων είτε για την πρόληψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Υπάρχουν τεσσάρων ειδών τέτοιες στρατηγικές: ανόρθωσης (turnaround strategy), αιχμαλωσίας (captive company strategy), αποεπένδυσης (sell-out/divestment strategy) και ρευστοποίησης (bankruptcy/liquidation strategy).

Η στρατηγική **ανόρθωσης** απαιτείται όταν οι επιχείρηση παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα και χαμηλή αποδοτικότητα. Η **αιχμαλωσία** αφορά την ανάληψη της ευθύνης κάποιων δραστηριοτήτων από άλλη επιχείρηση. Η **αποεπένδυση** περιλαμβάνει την πώληση μέρους της επιχείρησης. Ενώ η **ρευστοποίηση** οδηγεί σε κλείσιμο της επιχείρησης και τερματισμό όλων των δραστηριοτήτων της.

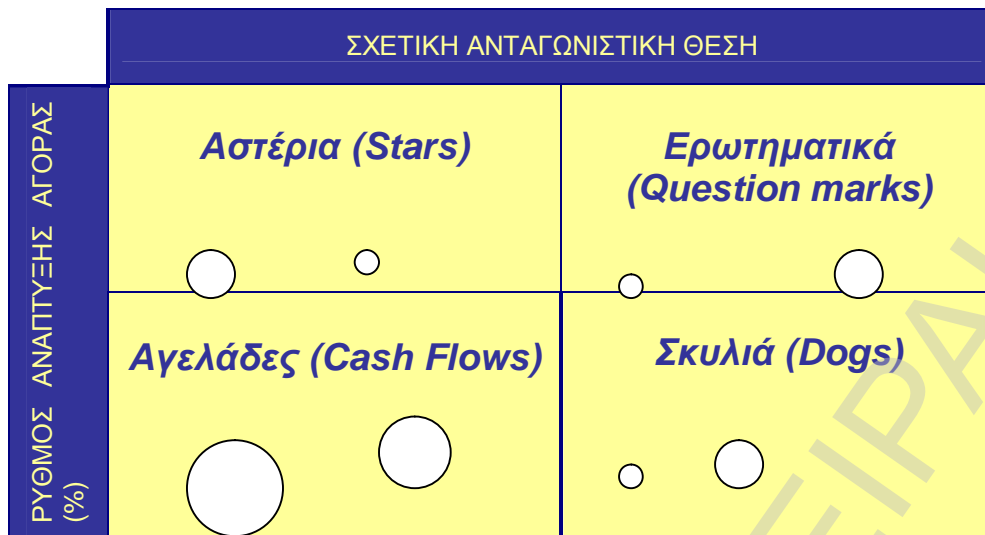
3.3.2 Στρατηγικές χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategies)

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν παραπάνω από ένα προϊόντα ή επιχειρησιακές μονάδες, θα πρέπει να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε ένα από αυτά θα συμβάλλει στην συνολική τους απόδοση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής όσον αφορά τέτοιες εταιρείες, διευκολύνεται από την ανάλυση του χαρτοφυλακίου (portfolio analysis). Δύο από τις πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς που επινόησαν στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G. (Boston Consulting group) και η GE (General Electric) Business Screen.

1. ΜΗΤΡΑ B.C.G.

Η μήτρα αποτελεί ένα από τα απλούστερα εργαλεία απεικόνισης του χαρτοφυλακίου μίας εταιρείας. Για τον χαρακτηρισμό κάθε στρατηγικής μονάδας χρησιμοποιεί δύο κριτήρια: τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς (που υποθέτει ότι ταυτίζεται με την ελκυστικότητα της αγοράς) και την ανταγωνιστική θέση κάθε μονάδας (μερίδιο αγοράς μονάδας/ μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή)

Κάθε στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα, απεικονίζεται πάνω στο σχεδιάγραμμα με έναν κύκλο το μέγεθος του οποίου καθορίζεται με το ποσοστό συνεισφοράς της μονάδας στην συνολική κερδοφορία ή απόδοση της επιχείρησης. Η μήτρα παρουσιάζεται σχηματικά ως εξής:



ΣΧΗΜΑ 3.3: BCG Matrix

- § Ερωτηματικά: Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν προοπτικές ανάπτυξης αλλά απαιτούν μεγάλες επενδύσεις. Αν τελικά πετύχουν θα γίνουν αστέρια.
- § Αστέρια: Επιχειρήσεις ηγέτες που έχουν υψηλά κέρδη ώστε να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο αγοράς. Όταν μειωθεί ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνονται αγελάδες
- § Αγελάδες: Βρίσκονται στο τέλος του κύκλου ζωής τους αλλά έχουν μεγαλύτερα κέρδη από αυτά που απαιτούνται για την διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Το πλεονάζον κέρδος επενδύεται στα ερωτηματικά εκτός και αν αυτά αποτύχουν οπότε γίνονται σκύλοι
- § Σκυλιά: Έχουν μικρό μερίδιο αγοράς και καθόλου προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας στο μέλλον.

Παρόλο που η παραπάνω μήτρα έχει βοηθήσει σημαντικά στην ανάλυση του χαρτοφυλακίου μίας επιχείρησης, έχει και πολλές αδυναμίες που προκύπτουν κυρίως από την απλούστευση της πραγματικής κατάστασης.

2. GE BUSINESS SCREEN

Αυτή η μήτρα αποτελεί ένα πιο περίπλοκο μοντέλο ανάλυσης του χαρτοφυλακίου μίας επιχείρησης και αποτελεί στην ουσία εξέλιξη της προηγούμενης. Τα κριτήρια εδώ είναι η ελκυστικότητα της αγοράς (που περιλαμβάνει και άλλα δεδομένα εκτός από τον ρυθμό ανάπτυξης) και η δύναμη της εταιρείας (που περιλαμβάνει και άλλα κριτήρια εκτός από το μερίδιο της αγοράς). Η μήτρα αποτελείται από 9 τετράγωνα:

		ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
		ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΥΨΗΛΗ	<i>Επένδυση & Ανάπτυξη</i>	<i>Επιλεκτική Ανάπτυξη</i>	<i>Εκλεκτικότητα</i>
	ΜΕΤΡΙΑ	<i>Επιλεκτική Ανάπτυξη</i>	<i>Εκλεκτικότητα</i>	<i>Αποεπένδυση ή συγκομιδή</i>
	ΧΑΜΗΛΗ	<i>Εκλεκτικότητα</i>	<i>Αποεπένδυση ή συγκομιδή</i>	<i>Αποεπένδυση ή συγκομιδή</i>

ΣΧΗΜΑ 3.4: GE Business Screen

Τα μειονεκτήματα αυτού του εργαλείου εντοπίζονται στην πολυπλοκότητα προσδιορισμού της δύναμης της επιχείρησης και της ελκυστικότητας της αγοράς.

3.3.3 Γονικές Στρατηγικές (Corporate Parenting³)

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου διευκολύνει την επιχείρηση να αναγνωρίσει την θέση κάθε μονάδας της στα πλαίσια του κλάδου στον οποίο ανήκει, αλλά δεν συμβάλλει στον προσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας κάθε μονάδας στα πλαίσια του ομίλου στον οποίο ανήκει και υπό την εποπτεία της μητέρας εταιρείας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εστίασης στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητέρας εταιρείας και στην αξία που δημιουργείται από την σχέση μεταξύ των επιμέρους μονάδων.

Στόχος είναι η επίτευξη αρμονίας μεταξύ των πόρων, των αναγκών και των ευκαιριών κάθε μονάδας ώστε να παραχθεί η μέγιστη δυνατή αξία. Αυτή η στρατηγική ανάλυση θα συμβάλλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του τρόπου διοίκησης αυτών που ήδη λειτουργούν. Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι τρία:

1. Εξέταση των στρατηγικών παραγόντων κάθε μονάδας
2. Εξέταση των προοπτικών απόδοσης κάθε μονάδας
3. Ανάλυση του βαθμού ταύτισης της λειτουργίας της μητέρας εταιρείας με κάθε επιμέρους μονάδα.

^{3 3} Strategic Management & Business Policy, T.Wheelen & D. Hunger, Prentice Hall, 7th ed, p.152

3.4 Λειτουργικές στρατηγικές (Functional Strategies)

Λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η στρατηγικοί και οι σκοποί της εταιρείας με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μία από τις βασικότερες αποφάσεις που πρέπει να λάβει μία επιχείρηση σε αυτή την φάση είναι το αν κάθε απαραίτητη λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση (outsourcing). Συνήθως η αγορά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας πλεονεκτεί στο ότι η επιχείρηση που εξειδικεύεται σε αυτήν έχει μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση ενώ ταυτόχρονα παράγει με μικρότερο κόστος. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι δυνατόν να ασκηθεί έλεγχος ή να πραγματοποιηθούν παρεμβάσεις ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση που αγοράζει εξαρτάται ως έναν βαθμό από τον προμηθευτή της.

Σε γενικές γραμμές οι βασικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, ανεξάρτητα από την φύση της, για τις οποίες θα πρέπει να διαμορφώσει επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές είναι οι εξής:

§ **Στρατηγική Μάρκετινγκ:** Αφορά το προϊόν, την διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή

§ **Χρηματοοικονομική Στρατηγική:** Στηρίζεται στην χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης

- § **Στρατηγική έρευνας & ανάπτυξης:** Ασχολείται με τον εκσυγχρονισμό και την βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών.
- § **Στρατηγική παραγωγής:** Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα παραχθεί ένα προϊόν, την χρήση των πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές
- § **Στρατηγική αγοράς:** Ασχολείται με τον τρόπο παροχής των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση της παραγωγής
- § **Στρατηγική προμηθειών:** Ορίζει την ροή των προϊόντων προς και από την γραμμή παραγωγής
- § **Στρατηγική ανθρώπινων πόρων:** Ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων κ.α.)
- § **Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων:** Αφορά την ροή της πληροφορίας εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός με όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες

3.5 Επιλογή στρατηγικής & ανάπτυξη πολιτικών

Η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω οδηγεί την επιχείρηση στον προσδιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε μίας από αυτές. Το πιο σημαντικό σημείο της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγική.

Το βασικό κριτήριο που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση για την επιλογή της στρατηγικής είναι οι στρατηγικοί παράγοντες που έχουν προκύψει από την ανάλυση SWOT. Επιπλέον, θα πρέπει να υπολογίσει την ικανότητα κάθε εναλλακτικής επιλογής να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα με οικονομία πόρων και με τις λιγότερες πιθανές αρνητικές συνέπειες.

Ένα σημαντικό εργαλείο που βοηθάει την επιχείρηση στην τελική επιλογή είναι η κατασκευή **επιχειρησιακών σεναρίων** (corporate scenarios). Τα επιχειρησιακά σενάρια είναι άτυποι ισολογισμοί και καταστάσεις αποτελεσμάτων που υπολογίζουν την απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων για κάθε εναλλακτική στρατηγική και πρόγραμμα. Πρόκειται για μία σχετικά πολύπλοκη φόρμα η οποία στηρίζεται σε πολλές υποθέσεις, αλλά μπορεί να διευκολύνει σημαντικά τις αποφάσεις.

Η αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ονομάζεται **στρατηγική επιλογή** (strategic choice). Η στρατηγική επιλογή δεν είναι μία εύκολη διαδικασία, εφόσον η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον όπου τίποτε δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένο και σταθερό. Για αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό να επιδιώκεται από την διοίκηση η παρουσίαση πολλών και αντιφατικών επιχειρημάτων διότι με αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνεται η κριτική αξιολόγηση και αυξάνονται οι πιθανότητες να επιλεγεί τελικά η πιο κατάλληλη για την εταιρεία στρατηγική.

Η στρατηγική επιλογή δεν αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής, αλλά ακολουθείτε από την **ανάπτυξη των πολιτικών** (policies) της επιχείρησης. Οι πολιτικές συνδέονται άμεσα με την στρατηγική και έχουν νόημα μόνο κατά την διάρκεια εφαρμογής της. Στην ουσία πρόκειται για μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις που διευκολύνουν την εφαρμογή της στρατηγικής και μπορεί να αποτελέσουν κομμάτι της κουλτούρας μίας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο τρόπος υλοποίησης μίας επιλεγείσας στρατηγικής είναι το αντικείμενο που απασχολεί μία επιχείρηση, αμέσως μετά την διαμόρφωση της. Άλλωστε, η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξασφαλίζεται μόνο από την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα υλοποιηθεί.

«Η διαδικασία υλοποίησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις επιλογές που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures)»¹

Τρία είναι τα βασικά αντικείμενα που πρέπει να προσδιοριστούν προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής:

1. Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο
2. Τι πρέπει να γίνει ώστε να ευθυγραμμιστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης στη νέα επιδιωκόμενη κατεύθυνση
3. Με ποιο τρόπο θα μπορέσουν να απασχοληθούν όλοι οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τις νέες ανάγκες

Η επιτυχημένη υλοποίηση μίας στρατηγικής επιβάλλει το σχεδιασμό και των τριών παραπάνω σημείων.

¹ Strategic Management & Business Policy, T.Wheelen & D. Hunger, Prentice Hall, 7th ed, p.183

4.1 Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο

Η υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί τη συμμετοχή πολύ περισσότερων εργαζομένων από αυτούς που τη διαμόρφωσαν. Ειδικότερα, είναι βέβαιο ότι οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων της διοικητικής πυραμίδας θα κληθούν να συμμετάσχουν, ο καθένας ανάλογα με την θέση και τις αρμοδιότητές του, στην υλοποίηση της στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή στην επιχειρησιακή στρατηγική ή των λειτουργικών στρατηγικών.

Οι περισσότεροι από αυτούς, δεν γνωρίζουν τον κόπο και τον χρόνο που απαιτήθηκε για την επιλογή της στρατηγικής, ούτε είναι σε θέση να κατανοούν την χρησιμότητά της. Επιπλέον, οι άνθρωποι από την φύση τους αντιδρούν στις αλλαγές και δεν αποδέχονται εύκολα κάτι χωρίς πρώτα να το κρίνουν. Για τους παραπάνω λόγους, είναι ευθύνη της διοίκησης να φροντίσει να εξασφαλίσει αποτελεσματική ενημέρωση των στρατηγικών και σωστή επικοινωνία της αποστολής, του οράματος και των σκοπών της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές, έχει αποδειχτεί ότι η συμμετοχή στελεχών από όλες τις βαθμίδες κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση μίας στρατηγικής, βοηθά σημαντικά στην τελική αποτελεσματικότητά της.

4.2 Ευθυγράμμιση των λειτουργιών στα νέα δεδομένα

Για να υλοποιηθεί μία στρατηγική απαιτείται η ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Ειδικότερα:

§ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Καθορίζουν τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που απαιτούνται για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Στην ουσία προσανατολίζουν και κατευθύνουν τις δράσεις της επιχείρησης.

§ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Αποτελούν την ποσοτική (χρηματική) παρουσίαση των προγραμμάτων, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζουν το κατά πόσο είναι σε θέση μία επιχείρηση να τα εφαρμόσει από πλευράς κόστους.

§ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Αποτελούν όλες εκείνες τις δραστηριότητες που πρέπει να εφαρμοστούν, προσδιορισμένες αναλυτικά και λεπτομερειακά

Εξίσου σημαντική με τον προσδιορισμό των παραπάνω είναι και η επίτευξη συνεργίας “synergy”, δηλαδή κοινής λειτουργίας μεταξύ των επιμέρους λειτουργιών και των επιχειρησιακών μονάδων. Στόχος είναι η υψηλότερη αποδοτικότητα κάθε μονάδας, από αυτήν που θα είχε εφόσον λειτουργούσε αυτόνομα.

4.3 Τρόπος λειτουργίας

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να ορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμόσει μία στρατηγική θα πρέπει πρώτα να καθορίσει:

1. Τον τρόπο οργάνωσης
2. Το προσωπικό που θα εκτελέσει τα προγράμματα
3. Τον τρόπο διοίκησης & ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων

4.3.1 Τρόπος οργάνωσης

Η προσαρμογή της οργάνωσης και της δομής της επιχείρησης στην στρατηγική είναι δεδομένη και αναγκαία. Οι συνηθισμένες μορφές δομών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις περιγράφηκαν στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (κεφάλαιο 2).

Σε γενικές γραμμές, καθώς μία επιχείρηση αναπτύσσεται, προσαρμόζει και τη δομή της επιλέγοντας από την απλή τη λειτουργική, στη συνέχεια τη διαιρετή και τέλος τη δομή των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων. Εκτός όμως από τις προαναφερθείσες δομές, υπάρχουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν και άλλες, περισσότερο αναπτυγμένες, όπως η μήτρα (matrix) –συνδυασμός προϊόντων και λειτουργιών- ή του δικτύου (network)–ανάθεση περισσότερων λειτουργιών σε τρίτες επιχειρήσεις-

Ανεξάρτητα όμως από τη δομή που θα επιλέξει να εφαρμόσει η επιχείρηση, σημασία στην αποτελεσματική υλοποίηση μιας στρατηγικής έχει και ο τρόπος οργάνωσής της, καθώς και ο σχεδιασμός των διαδικασιών. Μία νέα προσέγγιση για τη βελτίωση των διαδικασιών είναι ο ριζικός ανασχεδιασμός των διαδικασιών (**reengineering**) με στόχο την μείωση του κόστους, των επισκευών και του χρόνου.

Όμως, η οργάνωση των δραστηριοτήτων μίας εταιρείας δεν επιτυγχάνεται μόνο με τον ανασχεδιασμό της δομής της, αλλά αφορά και τον ανασχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται κάθε εργασία. Ο σχεδιασμός της δουλειάς (job design) περιλαμβάνει τη μελέτη των επιμέρους εργασιών και την προσπάθεια να εκτελεστούν όσο το δυνατόν καλύτερα για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο.

4.3.2 Προσωπικό

Η αλλαγή της στρατηγικής επιβάλλει και τις ανάλογες προσαρμογές στις προτεραιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η επιλογή μίας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη πρόσληψης νέου προσωπικού με συγκεκριμένες ικανότητες, απόλυσης ακατάλληλου προσωπικού ή εκπαίδευσης των εργαζομένων σε συγκεκριμένες δεξιότητες. Η επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στον προσδιορισμό των απαιτήσεων της νέας στρατηγικής και των δυνατοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού.

Η κατάλληλη επιλογή προσωπικού σε συνδυασμό με την συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους εξασφαλίζει στην επιχείρηση ένα ικανό και καταρτισμένο προσωπικό που θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της επιλεγμένης στρατηγικής.

Η σημαντικότερη όμως απόφαση της επιχείρησης είναι η επιλογή των στελεχών και της ανώτατης διοίκησης. Το κριτήριο επιλογής και σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να είναι οι απαιτήσεις της στρατηγικής και όχι η αξιολόγηση των γενικών και διάφορων δεξιοτήτων των υποψηφίων. Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να ενισχύεται με νέες ιδέες αλλά και να δίνεται στα στελέχη η δυνατότητα της προαγωγής. Πάντως μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τα στελέχη της είτε εσωτερικά (μέσω προαγωγών) είτε εξωτερικά από άλλες επιχειρήσεις (συνήθως του ίδιου κλάδου).

Η αναγνώριση και η προετοιμασία των στελεχών μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Πολλές επιχειρήσεις οργανώνουν την εξέταση των υποψηφίων με τεστ, συνεντεύξεις και άλλα μέσα ενώ ταυτόχρονα οργανώνουν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Επιπλέον, μερικές μεγάλες επιχειρήσεις φροντίζουν να μεταφέρουν το προσωπικό σε πολλά τμήματα της επιχείρησης ώστε να γνωρίσουν την επιχείρηση σφαιρικά και να έχουν αργότερα τη γνώση να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις.

4.3.3 Διοίκηση

Η κατάλληλη διοίκηση του προσωπικού εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εκμεταλλεύονται τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους αποδοτικά και αποτελεσματικά ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Στην ουσία, η διοίκηση δίνει τις κατευθύνσεις στους εργαζόμενους ώστε να εργαστούν με τρόπο που θα συμβάλλει στην κοινή προσπάθεια για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και όχι όπως ο κάθε ένας ανεξάρτητα επιλέγει.

Η διοίκηση μπορεί να κατευθύνει είτε μέσω της διάδοσης μίας κοινής κουλτούρας που θα καθορίσει τον τρόπο συμπεριφοράς του προσωπικού είτε μέσω πιο τυπικών συστημάτων όπως ο προγραμματισμός των ενεργειών, η διοίκηση βάσει στόχων και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Η κατάλληλη **κουλτούρα** για την επιχείρηση, είναι αυτή που στηρίζει με τον καλύτερο τρόπο την αποστολή, το όραμα και τους σκοπούς της επιχείρησης. Η διαμόρφωση ή η αλλαγή της κουλτούρας μιας επιχείρησης απαιτεί εξαιρετική προσοχή και προσπάθεια γιατί η αποδοχή μιας νέας κουλτούρας προκαλεί συχνά αντιδράσεις στους εργαζόμενους και εμφανίζει δυσκολίες στην υλοποίηση της. Το κλειδί για τη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας είναι η σωστή αποδοχή της από το προσωπικό. Η αποδοχή επιτυγχάνεται μέσω επικοινωνίας που δεν πρέπει αν εξαντλείται σε απλές γραπτές ή προσωπικές ενημερώσεις, αλλά να περιλαμβάνει και ειδικά εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα που θα δίνουν βάρος στην προβολή της χρησιμότητάς της και στη σύνδεσή της με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Οι δραστηριότητες μπορούν να καθοδηγηθούν στην επίτευξη των στόχων και μέσω ενός συστήματος προγραμματισμού ενεργειών (**action planning**). Το πρόγραμμα ενεργειών αναπτύσσεται στα πλαίσια των ήδη επιλεγμένων προγραμμάτων της επιχείρησης και ορίζει τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το προσωπικό που θα τις εκτελέσει καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό το σύστημα κατεύθυνσης έχει το πλεονέκτημα ότι διευκολύνει σημαντικά την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

Η διοίκηση βάση στόχων (**Management By Objectives - MBO**) είναι ένα σύστημα διοίκησης κατά το οποίο αυτός που προϊστάται μίας διοικητικής ιεραρχίας θέτει για τον υφιστάμενό του σαφείς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Η φιλοσοφία αυτής της προσέγγισης είναι να εισαγάγει όλα τα στελέχη στο συγκεκριμένο στόχο της επιχείρησης έτσι ώστε να θεωρήσουν τον στόχο της επιχείρησης σαν δικό τους στόχο. Επειδή συνδέει την απόδοση με τους στόχους, αποτελεί μία σημαντική τεχνική υλοποίησης στρατηγικής.

Τέλος, η διοίκηση ολικής ποιότητας (**Total Quality Management - TQM**) αποτελεί μία λειτουργική προσέγγιση που εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη και την συνεχή βελτίωση μέσω της παροχής υψηλής και σταθερής ποιότητας, της άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς, την ταχύτερη προσαρμογή στις νέες συνθήκες και τη μείωση του κόστους περιορίζοντας τις δραστηριότητες που δεν προσφέρουν αξία. Ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας & χαμηλού κόστους που επιτυγχάνεται ευθυγραμμίζεται με κάθε επιλεγμένη στρατηγική.

Όπως παρουσιάστηκε, η υλοποίηση της στρατηγικής στην πράξη, είναι μία ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία, η οποία απαιτεί αρκετή προσπάθεια και χρόνο. Ο συνεχής έλεγχος και η διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων που πρέπει να πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση, μπορεί να οδηγήσουν σε μεγάλες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, στη δομή, την κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό της.

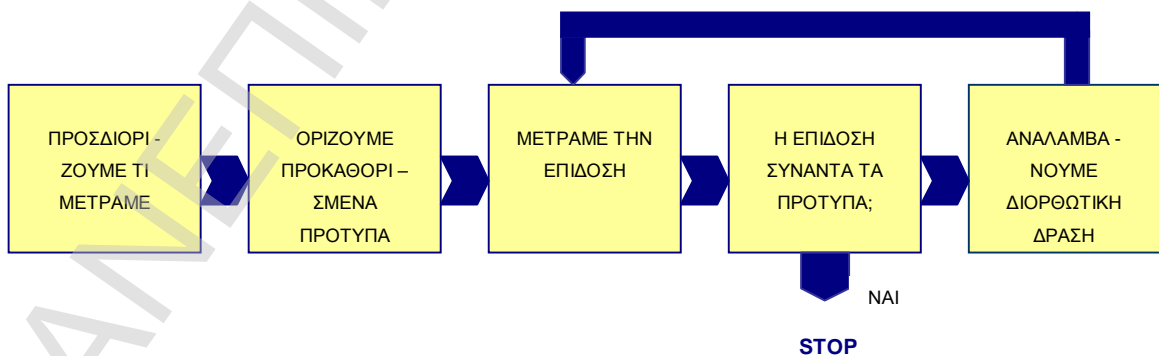
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1 Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

Η διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου έχει σαν στόχο να διασφαλίσει ότι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα συγκρίνοντας την πραγματική επίδοση με την επιθυμητή, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει την επιχείρηση να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να κάνει διορθωτικές κινήσεις όπου θεωρηθεί σκόπιμο.

Η αξιολόγηση & ο έλεγχος μίας εφαρμοσμένης στρατηγικής είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει 5 στάδια: Τον προσδιορισμό του αντικειμένου μέτρησης, τον ορισμό των προκαθορισμένων προτύπων, τη μέτρηση της απόδοσης, τη σύγκριση επίδοσης & προτύπων και την ανάληψη διορθωτικών δράσεων. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται σχηματικά ως εξής:



ΣΧΗΜΑ 5.1: Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

5.1.1 Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου ξεκινά με τον προσδιορισμό των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν. Δεν είναι βέβαια εφικτό να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η επίδοση κάθε επιμέρους διαδικασίας ενώ ταυτόχρονα είναι συνήθως δύσκολο και το να μετρηθεί με αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο. Για αυτόν τον λόγο, η πρώτη μέριμνα της διοίκησης πρέπει να είναι η επιλογή των στοιχείων αυτών των οποίων η επίδοση όταν μετρηθεί θα οδηγήσει σε σωστά συμπεράσματα. Επιπλέον, και ανεξάρτητα από το πόσο δύσκολο είναι να μετρηθεί η επίδοση μίας λειτουργίας ή μίας δραστηριότητας, αυτή θα πρέπει να ελέγχεται με κάποιον τρόπο όταν επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την συνολική επίδοση της επιχείρησης ή όταν μπορεί εύκολα να προκαλέσει προβλήματα.

5.1.2 Καθορισμός προτύπων

Ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί ως αποδεκτή ή μη, η επίδοση μίας λειτουργίας αποτελεί ουσιαστικά μία λεπτομερειακή απεικόνιση των επιμέρους στρατηγικών στόχων. Τα πρότυπα αυτά δεν αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα αλλά και προηγούμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, και ορίζονται ως εύρος αποδεκτών τιμών. Τα πρότυπα που θέτει η επιχείρηση πρέπει να είναι ρεαλιστικά και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.

5.1.3 Μέτρηση επίδοσης

Ύστερα από τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που θα μετρηθούν και των προκαθορισμένων προτύπων ακολουθεί η μέτρηση της επίδοσης, δηλαδή του τελικού αποτελέσματος που προκύπτει από μία συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Η απόδοση πρέπει να μετράται σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα χρονικά όρια. Η λάθος επιλογή χρονικών περιόδων θα οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα και θα καταστήσει την αξιολόγηση αναξιόπιστη.

Παρόλο που ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι το κέρδος, η μέτρηση της απόδοσης μίας επιχείρησης δεν μπορεί να ελεγχθεί μόνο μέσω της μέτρησης της **απόδοσης των επενδεδυμένων κεφαλαίων** (ROI, Return on investments). Το εργαλείο αυτό μετρά το τελικό αποτέλεσμα και δεν δίνει ένδειξη του τι συμβαίνει μέχρι αυτό να επιτευχθεί, ούτε όμως και του τι θα συμβεί στο μέλλον. Επιπλέον δεν μετρά άλλων ειδών στόχους της επιχείρησης που δεν αφορούν την χρηματοοικονομική της απόδοση. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή τέτοιων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης, βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει τις μεταβλητές αυτές που θα επηρεάσουν την μελλοντική της κερδοφορία.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν δύο τύπων συστήματα ελέγχου: ο **έλεγχος συμπεριφοράς** (behavior control) και ο **έλεγχος αποτελέσματος** (output control).

Ο έλεγχος της συμπεριφοράς ασκείται πάνω στις δραστηριότητες που επηρεάζουν την τελική επίδοση και χρησιμοποιείται όταν είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδοση ενώ ταυτόχρονα μπορεί να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίον μία δραστηριότητα την επηρεάζει. Ο έλεγχος του αποτελέσματος ασκείται πάνω στα τελική επίδοση των δραστηριοτήτων όταν η επίδοση μπορεί να μετρηθεί ενώ δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος με τον οποίον η συγκεκριμένη δραστηριότητα επηρεάζει την τελική επίδοση.

Όπως προαναφέρθηκε, η χρήση απλών χρηματοοικονομικών μεθόδων όπως η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων (return on investment), τα κέρδη ανά μετοχή (earnings per share) και η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (return on equity) για την αξιολόγηση της επίδοσης μίας επιχείρησης, δεν θεωρούνται πλέον ικανά εργαλεία που θα οδηγήσουν σε αξιόπιστα και ολοκληρωμένα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά αλλά και μη χρηματοοικονομικά ποιοτικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη.

Ένα τέτοιο εργαλείο είναι ένα «**balanced scorecard**», που θα συνδυάζει τα χρηματοοικονομικά μεγέθη που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα των ήδη εφαρμοσμένων ενεργειών με τις μετρήσεις της επίδοσης συγκεκριμένων λειτουργιών. Ειδικότερα, οι περιοχές ελέγχου που περιλαμβάνει είναι οι εξής:

§ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (Κύκλος εργασιών, Κέρδη, Απόδοση Κεφαλαίου, Χρηματοοικονομική Ρευστότητα)

- § ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (Μερίδιο Αγοράς, Μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελάτη, Βαθμός πιστότητας πελατών)
- § ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (Μετρήσεις ποιότητας, Χρονοδιαγράμματα)
- § ΑΠΟΔΟΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ (Ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών, Αξιοποίηση προτάσεων εργαζομένων, Βαθμός βελτιώσεων)
- § ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Ηθικό, Απόδοση/ Παραγωγικότητα, Εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας)

Εκτός όμως από την αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης, μία επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσει και την **επίδοση των επιμέρους τμημάτων, λειτουργιών και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων**. Σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τα ίδια εργαλεία μέτρησης επίδοσης που χρησιμοποιεί και για την μέτρηση της συνολικής της επίδοσης. Στις περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαία η ξεχωριστή αξιολόγηση επιμέρους λειτουργιών και τμημάτων, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα κέντρα ευθύνης (κόστους, εσόδων, εξόδων, κερδών, επενδύσεων). Τέλος, μπορεί να χρησιμοποιήσει και τις τυπικές μεθόδους μέτρησης λειτουργιών (μερίδια αγοράς & κέρδη ανά εργαζόμενο, μοναδιαίο κόστος, ποσοστό ελαττωματικών, απόδοση εργαζομένων και ποσοστό ικανοποίησής τους κ.α.

Σε κάθε όμως περίπτωση μπορεί να ασκήσει έλεγχο μέσω της σύγκρισης της επίδοσης κάθε λειτουργίας με αυτήν που είχε προκαθορίσει κατά την διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μία διαδικασία που δεν περιλαμβάνει μόνο την εξέταση της επίδοσης της επιχείρησης και των λειτουργιών της αλλά αφορά σε μεγάλο βαθμό και την **αξιολόγηση της ανώτατης διοίκησης**. Η αξιολόγηση της ανώτατης διοίκησης βασίζεται στους στόχους που είχαν τεθεί κατά την διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής και δεν αφορά μόνο την εκτίμηση των αποτελεσμάτων με βάση ποσοτικοποιημένες μεθόδους, αλλά και την εκτίμηση της συνολικής συμπεριφοράς των στελεχών στα πλαίσια των στρατηγικών επιχειρησιακών στρατηγικών.

Η μέτρηση της επίδοσης είναι το πιο κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου. Η έλλειψη προτύπων επίδοσης και ικανότητας των πληροφοριακών συστημάτων να παρέχουν έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση είναι δύο από τα βασικότερα προβλήματα. Γενικότερα όμως όλη η διαδικασία μέτρησης της επίδοσης μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης και να επηρεάσει αρνητικά την συνολική της επίδοση. Δύο από τα βασικότερα τέτοια προβλήματα είναι βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός και η στροφή στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και όχι των στρατηγικών στόχων.

5.1.4 Σύγκριση επίδοσης & προτύπων

Η σύγκριση της πραγματοποιηθείσας επίδοσης με τα προκαθορισμένα πρότυπα καθορίζει τις μετέπειτα ενέργειες της επιχείρησης. Στην περίπτωση που το τελικό αποτέλεσμα είναι το επιθυμητό, η επιχείρηση έχει πετύχει τους στόχους της, και η διαδικασία αξιολόγησης σταματά εκεί.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή το αποτέλεσμα υστερεί των προκαθορισμένων προτύπων, τότε θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

5.1.5 Ανάλυση διορθωτικών δράσεων

Η ανάλυση διορθωτικών μέτρων είναι απαραίτητη εφόσον τα αποτελέσματα υστερούν των προκαθορισμένων στόχων ώστε να μηδενιστεί η απόκλιση. Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση πρέπει να εξετάσει τις παρακάτω περιπτώσεις ώστε να προσδιορίσει την αιτία της απόκλισης.

1. Οφείλεται η απόκλιση μόνο σε τυχαίες διακυμάνσεις;
2. Πραγματοποιήθηκαν οι διαδικασίες σωστά;
3. Είναι οι διαδικασίες κατάλληλες ώστε να οδηγήσουν στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος; Στην περίπτωση αυτή δεν απαιτείται μόνο η διόρθωση της απόκλισης αλλά και πρόληψη ώστε να μην ξανασυμβεί.

5.2 Στοιχεία επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης & ελέγχου

Ένα σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου που θα επιλεγεί από την επιχείρηση θα πρέπει πρώτα από όλα να ευθυγραμμίζεται με την επιλεγμένη στρατηγική. Άλλωστε, στόχος του είναι να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση θα λειτουργήσει στα πλαίσια της διαμορφωμένης στρατηγικής με προκαθορισμένο τρόπο και αποτέλεσμα.

Για να είναι ένα τέτοιο σύστημα επιτυχημένο θα πρέπει μεταξύ άλλων αν έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

1. Να εξετάζει μόνο εκείνες τις πληροφορίες που επηρεάζουν την συνολική επίδοση και να μην αναλώνεται στην πληθώρα των πληροφοριών που παράγονται καθημερινά στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης.
2. Να μετρά την επίδοση όλων των κρίσιμων δραστηριοτήτων για την πορεία της επιχείρησης ανεξάρτητα από τον βαθμό δυσκολίας που παρουσιάζει η μέτρησής της.
3. Να πραγματοποιείται έλεγχος έγκαιρα και σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να υπάρχει η δυνατότητα λήψης διορθωτικών μέτρων
4. Τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται να έχουν και βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.
5. Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός της επίδοσης κάθε λειτουργίας ώστε να είναι εύκολος ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων και η εύκολη διόρθωσή τους.
6. Να είναι προσανατολισμένο στην επιβράβευση της επίτευξης των στόχων και όχι στην τιμωρία της αποτυχίας.

5.3 Στρατηγικός έλεγχος (strategic audit)

Ένα αξιόλογο εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού είναι ο στρατηγικός έλεγχος¹.

¹ Strategic Management & Business Policy, T.Wheelen & D. Hunger, Prentice Hall, 7th ed, p.251

Πρόκειται για μία σειρά από ερωτήσεις χωρισμένες σε κατηγορίες, που επιτρέπουν την ανάλυση των πολλών και διαφορετικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης με στόχο τον προσδιορισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Το πλεονέκτημα που έχει ως εργαλείο είναι ότι κατευθύνει την επιχείρηση στον προσδιορισμό της αιτίας ενός προβλήματος και στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο το συγκεκριμένο πρόβλημα θα μπορέσει να ξεπεραστεί.

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει αφορούν κρίσιμους τομείς μίας επιχείρησης και πρέπει να προσαρμόζονται, να επεκτείνονται ή να περιορίζονται, ανάλογα με την φύση και τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές συνοψίζει το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης που παρουσιάστηκε νωρίτερα (κεφάλαιο 1) και στο οποίο στηρίχτηκε και η ανάλυση της συγκεκριμένης μελέτης. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες ελέγχου:

1. Αξιολόγηση παρούσας κατάστασης
2. Επανεξέταση επιχειρησιακής διοίκησης
3. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος
4. Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος
5. Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων (SWOT analysis)
6. Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών
7. Υλοποίηση στρατηγικής
8. Αξιολόγηση & έλεγχος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

6.1 Πώς θα γίνει η ανάλυση της περίπτωσης

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της TOYOTA Ελλάς με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας. Αρχικά, θα αναλυθεί η υπάρχουσα κατάσταση και στη συνέχεια θα ακολουθήσει η διαμόρφωση της στρατηγικής, οι τρόποι εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου της.

Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αποτελεί μία λεπτομερή παρουσίαση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της. Ξεκινώντας με την παρουσίαση της TOYOTA MOTOR CORPORATION και ακόμη ειδικότερα της TOYOTA EUROPE θα ακολουθήσει περιγραφή του ομίλου εταιριών INCHCAPE στον οποίο ανήκει και η TOYOTA Ελλάς, καταλήγοντας έτσι στην ίδια την εταιρεία και την περιγραφή όλων των στοιχείων που την ορίζουν –προϊόντα, πωλήσεις, ανταγωνισμός, χρηματοοικονομική κατάσταση, στρατηγική θέση κ.α.-

Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή του μακρο περιβάλλοντος (societal environment) και του περιβάλλοντος του κλάδου (task environment), που αποτελεί τον πρώτο παράγοντα που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την διαμόρφωση μίας στρατηγικής. Με την ίδια σκοπιά, εξετάζοντας δηλαδή τους παράγοντες που θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής, θα γίνει και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος –της δομής, της κουλτούρας & των πόρων της επιχείρησης-

Το επόμενο στάδιο είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία θα βασίζεται στα παραπάνω δεδομένα. Στόχος είναι η εξέταση των στρατηγικών παραγόντων και ο προσδιορισμός της αγοράς στόχου, ώστε να οδηγηθούμε στις εναλλακτικές και τελικά στην προτεινόμενη στρατηγική. Λόγω της φύσης & της δομής της συγκεκριμένης επιχείρησης, η μελέτη θα επικεντρωθεί στις λειτουργικές στρατηγικές και λιγότερο στις επιχειρησιακές (corporate strategies) ή στις στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (business or competitive strategies).

Καταλήγοντας, θα προταθούν τρόποι εφαρμογής των προτεινόμενων λειτουργικών στρατηγικών, προγράμματα και τρόποι συμμετοχής του προσωπικού σε αυτή τη διαδικασία, ενώ το τελευταίο στάδιο είναι η παρουσίαση των τρόπων αξιολόγησης & ελέγχου.

6.2 Παρουσίαση TOYOTA

6.2.1 TOYOTA MOTOR CORPORATION

Η Toyota Motor Corporation είναι σήμερα μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες κατασκευής αυτοκινήτων και ένας από τους πιο γνωστούς οργανισμούς παγκοσμίως. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1937 από τον καινοτόμο επιχειρηματία Sakichi Toyoda, ο οποίος ήρθε σε επαφή με την αυτοκινητοβιομηχανία σε ταξίδια που έκανε στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Ο ίδιος εισήγαγε και την

φιλοσοφία 'just in time' στην παραγωγή, η οποία υιοθετήθηκε αργότερα από εταιρείες παραγωγής αυτοκινήτων σε όλον τον κόσμο.

Σήμερα, 210 χιλιάδες εργαζόμενοι κατασκευάζουν και πουλάνε 5.8 εκατομμύρια αυτοκίνητα σε όλον τον κόσμο. Πρόκειται για μία εταιρεία leader στην Ιαπωνία, με τις μεγαλύτερες πωλήσεις εισαγόμενων αυτοκινήτων στην Αμερική, και την πρώτη Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία στην Ευρώπη. Μέσω του παγκοσμίως γνωστού συστήματος παραγωγής της, έχει κατορθώσει να διανέμει προϊόντα υψηλής ποιότητας σε όλον τον κόσμο.

6.2.2 TOYOTA IN EUROPE

Ο σκοπός της TOYOTA στην Ευρώπη είναι ο σχεδιασμός και η παραγωγή αυτοκινήτων στην Ευρώπη για Ευρωπαίους καταναλωτές. Η πρώτη εισαγωγή αυτοκινήτων έγινε το 1963 μέσω της Δανίας. Από τότε αναπτύσσεται συνεχώς σε μία ιδιόρρυθμη και περίπλοκη αγορά όπως είναι η Ευρώπη, και το 2000 οι συνολικές πωλήσεις έφτασαν τα 10 εκατομμύρια αυτοκίνητα.

Ο προσανατολισμός της Toyota Europe είναι η συνεχής ανάπτυξη των πωλήσεων με στόχο τις 800 χιλιάδες ετήσιες πωλήσεις στην Ευρώπη. Μέχρι τώρα έχει κατορθώσει να είναι η πρώτη στην αξιοπιστία και την ικανοποίηση των πελατών χρησιμοποιώντας 25 διανομείς και 3,500 σημεία πώλησης.

Τα πρώτα αυτοκίνητα παράχθηκαν στην Πορτογαλία το 1971. Το 1992 ξεκίνησε η παραγωγή αυτοκινήτων και μηχανών στην Αγγλία, ενώ στη Γαλλία δημιουργήθηκε εργοστάσιο με στόχο την παραγωγή Toyota Yaris από το 2001. Το 2002 αναμένεται να λειτουργήσει και το νέο εργοστάσιο στην Πολωνία. Όλες οι παραπάνω παραγωγικές μονάδες υποστηρίζονται και συντονίζονται μέσω της Toyota Motor Europe Manufacturing (TMEM) με έδρα τις Βρυξέλες.

Στις Βρυξέλες βρίσκεται ακόμη και η Toyota Motor Europe Marketing & Engineering (TMME), η οποία επιτηρεί το marketing, τις πωλήσεις και την έρευνα & ανάπτυξη σε περισσότερες από 25 χώρες. Τέλος, στην Β. Γαλλία λειτουργεί το Ευρωπαϊκό κέντρο Σχεδίασης & Ανάπτυξης – European Design and Development center (ED²). Τα προϊόντα που παράγονται στην Ευρώπη είναι: Rav4, Yaris, MR2, Corolla, Prius, Avensis, Hiace & Lexus RX300.

Το σύστημα παραγωγής που χρησιμοποιείται είναι ίσως από τα πιο γνωστά και πρωτοποριακά συστήματα παγκοσμίως. Αποτελεί ένα πλαίσιο σωστής διαχείρισης των πόρων μέσω της ελαχιστοποίησης της σπατάλης και της μεγιστοποίησης της ποιότητας. Δύο από τους βασικότερους άξονες του προγράμματος παραγωγής είναι η προστασία του περιβάλλοντος και η υψηλή ασφάλεια του τελικού καταναλωτή. Άλλωστε ο πελάτης είναι ο βασικός προσανατολισμός της TOYOTA, με αποτέλεσμα η εταιρεία να είναι η πρώτη στην ικανοποίηση του πελάτη σε 13 Ευρωπαϊκές χώρες.

6.2.3 Όμιλος INCHCAPE

Η Toyota Hellas, είναι μέλος του ομίλου εταιρειών Inchcape. Το αντικείμενο δραστηριότητας και η φιλοσοφία του ομίλου περιγράφεται στην αποστολή του:

«Ο όμιλος παρέχει μία μεγάλη γκάμα λύσεων όσον αφορά το αυτοκίνητο στους καταναλωτές και ποιοτική αντιπροσώπευση των κατασκευαστών μελών. Είναι ένας διεθνής όμιλος που παρέχει υπηρεσίες σχετικές με τα αυτοκίνητα και επικεντρώνεται στην παροχή αξίας, επιλογών, ευκολίας, ποιότητας και αξιοπιστίας στους πελάτες – εξαιρετική ποιότητα υπηρεσιών στα μέλη - και αυξημένη αξία στους μετόχους.»¹

Οι κύριες αγορές δραστηριοποίησης είναι η Αγγλία (εισαγωγή και διανομή Ferrari & Maserati), το Βέλγιο (εισαγωγή και διανομή Toyota & Lexus), η Ελλάδα (εισαγωγή και διανομή Toyota & Lexus, σχέδια επέκτασης στα Βαλκάνια), η Αυστραλία (εισαγωγή και διανομή Subaru, VW, Jaguar & Peugeot), το Hong Kong (αντιπροσώπευση Toyota, Lexus, Mazda, Jaguar & Peugeot) και η Σιγκαπούρη (αντιπροσώπευση Toyota, Lexus & Suzuki).

Συγκεντρωτικά, οι δραστηριότητες του ομίλου ταξινομούνται σε 4 κατηγορίες: Εισαγωγή, διανομή & διάθεση – Ηλεκτρονικό εμπόριο – Δίκτυο διανομής στην Μεγάλη Βρετανία – Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

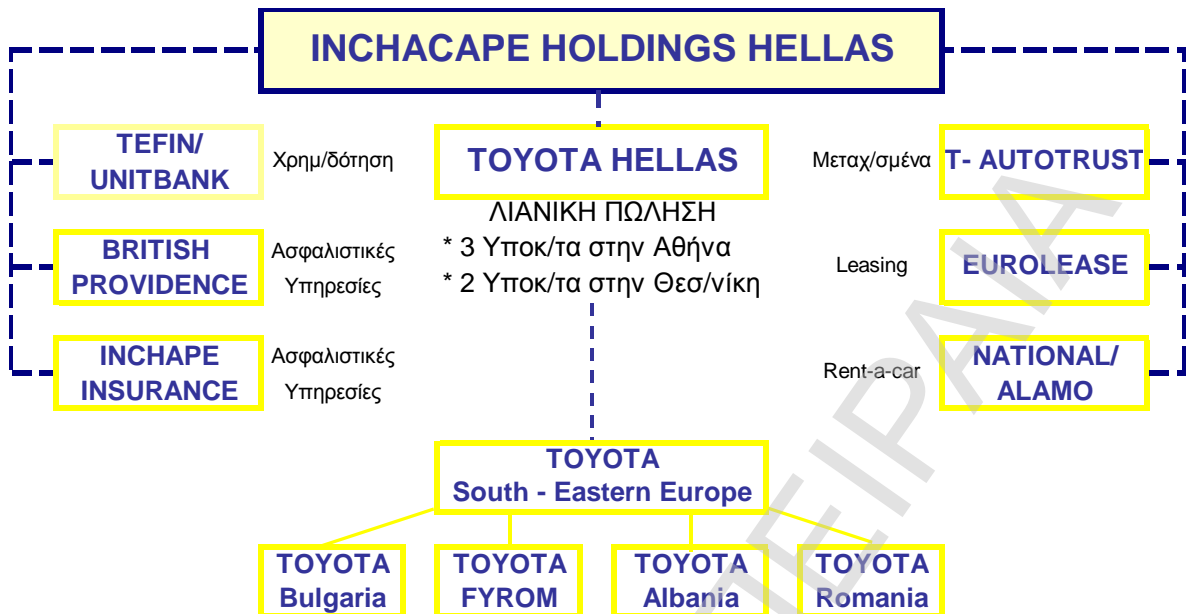
¹ Inchcape, Annual Report & Account 2000, p.1

Όσον αφορά τις προοπτικές και την απόδοση του ομίλου, συμπεράσματα προκύπτουν από τον απολογισμό του Προέδρου (Sir John Egan) & του Chief Executive του Ομίλου (Peter Johnson) που δημοσιεύτηκε τον Μάρτιο του 2001. Η διοίκηση του ομίλου γνωρίζει καλά ότι οι σημαντικές αλλαγές και η δυναμική που παρουσιάζει τα δύο τελευταία χρόνια ο κλάδος, αποτελούν για την εταιρεία μόνο προκλήσεις & ευκαιρίες.

Πρωταρχικός στόχος του ομίλου είναι να παραμείνει στην πρώτη γραμμή των σημαντικών αλλαγών στην αυτοκινητοβιομηχανία. Σημαντικό όπλο για την επιτυχία και την εξέλιξη του ομίλου είναι ο αυστηρός προσανατολισμός σε έναν μόνο κλάδο, γεγονός που οδηγεί σε εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας ενώ συμβάλλει και στην καλύτερη ενημέρωση και πληροφόρηση των μετόχων.

Τέλος, η Inchcape, φροντίζει πάντα να λαμβάνει πάντα υπόψη κατά την διαμόρφωση και υλοποίηση των επιχειρηματικών της σχεδίων τις επιπτώσεις στις τοπικές κοινωνίες καθώς και στο περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια.

Η δραστηριότητες του ομίλου στην Ελλάδα παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο παρακάτω σχεδιάγραμμα στο οποίο απεικονίζονται όλες οι εταιρείες του ομίλου στην χώρα μας καθώς και το αντικείμενο της κάθε μίας ξεχωριστά.



ΣΧΗΜΑ 6.1: Όμιλος InChcape

- § TEFIN / UNITBANK: Ιδρύθηκε το 1994 με στόχο να παρέχει χρηματοδότηση στην λιανική πώληση αυτοκινήτων. Το 70% του κύκλου εργασιών της προκύπτει από τις πωλήσεις αυτοκινήτων TOYOTA. Λειτουργεί μέσω του δικτύου πωλήσεων των εταιρειών με τις οποίες συνεργάζεται.
- § BRITISH PROVIDENCE: Ιδρύθηκε το 1996 και προς το παρόν ειδικεύεται στην παροχή ασφαλειών αυτοκινήτου. Είναι η μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρεία στην Ελλάδα σε όρους κερδών. Λειτουργεί μέσω του δικτύου πωλήσεων της TOYOTA, ενώ ασφαρίζει όλα τα οχήματα που χρηματοδοτούνται από την TEFIN
- § INCHCAPE INSURANCE: Λειτουργεί στα πλαίσια της TOYOTA, με στόχο την παροχή εγγυήσεων στα αυτοκίνητα. (3 χρόνια στα καινούρια, και 1 χρόνο στα μεταχειρισμένα)

- § T-AUTOTRUST: Ιδρύθηκε το 1996, και με σκοπό την πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων μέσω του δικτύου πωλήσεων της TOYOTA. Το 1998 ίδρυσε εμπορικό κέντρο, με στόχο να επεκτείνει σύντομα το δίκτυο.
- § EUROLEASE: Ιδρύθηκε το 1996 και συνάπτει συμβόλαια χρηματοδοτικής μίσθωσης. Το 60% των οχημάτων που διαθέτει είναι TOYOTA.
- § CAR – RENTAL: Ιδρύθηκε το 1996 και λειτουργεί ως franchisee της National / Alamo στην Ελλάδα. Διαθέτει 19 υποκαταστήματα και έχει εξασφαλίσει παρουσία σε 43 περιοχές. Το 50% των αυτοκινήτων που διαθέτει είναι TOYOTA.

6.2.4 TOYOTA HELLAS

Η TOYOTA Ελλάς αποτελεί τον αποκλειστικό εισαγωγέα και διανομέα των προϊόντων TOYOTA στην Ελλάδα. Η πορεία της TOYOTA Ελλάς από την έναρξη των εμπορικών της δραστηριοτήτων τον Ιανουάριο του 1987 σημαδεύτηκε από επιτυχίες και βραβεύσεις που αποτελούν την καλύτερη επιβεβαίωση της φιλοσοφίας που χαρακτήρισε την εταιρεία από τα πρώτα της βήματα και δημιούργησε έτσι την παρακαταθήκη του παρελθόντος της και το όραμα του μέλλοντός της, της φιλοσοφίας της διαρκούς εξέλιξης και της επιδίωξης για αδιάκοπη βελτίωση.

Ολοκληρωμένη παρουσίαση της επιχείρησης & των λειτουργιών της θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο στα πλαίσια της αναλυτικής μελέτης της υπάρχουσας κατάστασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

7.1 Προϊόντα

Η ΤΟΥΥΟΤΑ Ελλάς είναι αποκλειστικός διανομέας 8 μοντέλων ΤΟΥΥΟΤΑ στην Ελλάδα. Πρόκειται για μία ολοκληρωμένη σειρά αυτοκινήτων που περιλαμβάνει αυτοκίνητα από σχεδόν όλες τις κατηγορίες. Είναι αυτοκίνητα επιλεγμένα για την Ελληνική αγορά, προικισμένα με δύναμη, ευελιξία, άνεση, λειτουργικότητα και αξιοπιστία.



ΣΧΗΜΑ 7.1: Προϊόντα

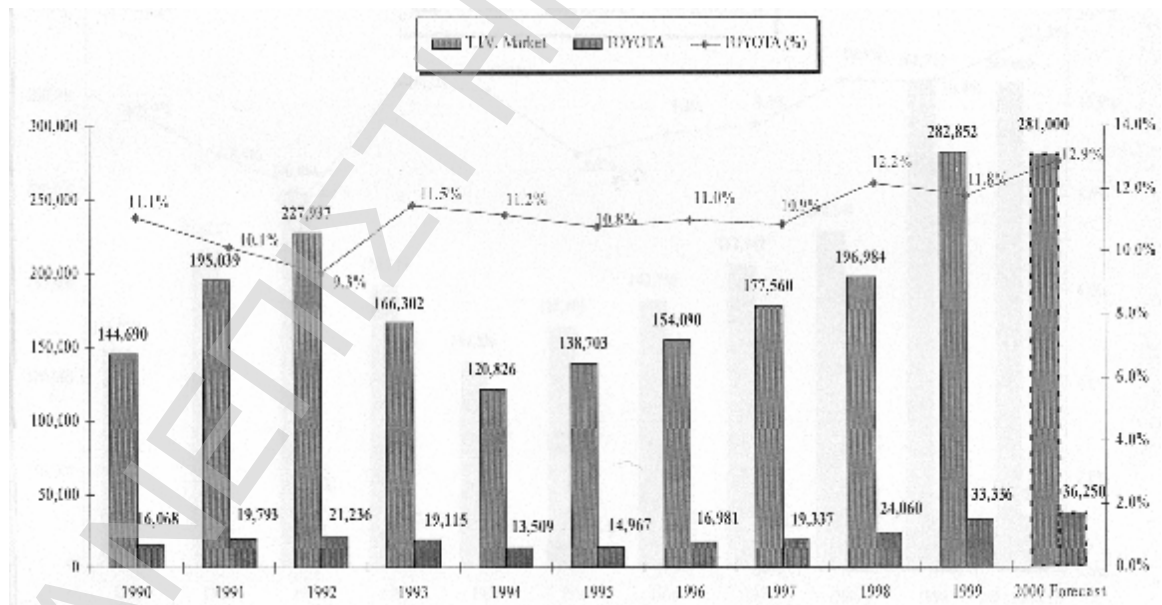
Κάθε μοντέλο κυκλοφορεί σε διαφορετικές εκδόσεις και χαρακτηριστικά ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή. Το βασικότερο στοιχείο που τα διαφοροποιεί μεταξύ τους, αλλά και τα κάνει συγκρίσιμα με τα ανταγωνιστικά είναι η κατηγορία στην οποία ανήκουν:

- § ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β : Yaris, Yaris Verso (Πολυμορφικό)
- § ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ C : Corolla
- § ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ D : Avensis
- § ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 4X4 : Rav-4, Land Cruiser
- § ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Sport : Celica, MR2
- § ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Taxi : Avensis Tdiesel

7.2 Πωλήσεις

Η ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς είναι στην κορυφή των πωλήσεων της ελληνικής αγοράς. Με νέο ρεκόρ πωλήσεων το 1999, κατέχει για τρίτη συνεχόμενη φορά την πρώτη θέση στην αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων με 27.253 πωλήσεις, την πρώτη θέση στην αγορά των ελαφρών φορτηγών με 6.083 πωλήσεις και την πρώτη θέση στο σύνολο της αγοράς με 33.336 αυτοκίνητα.

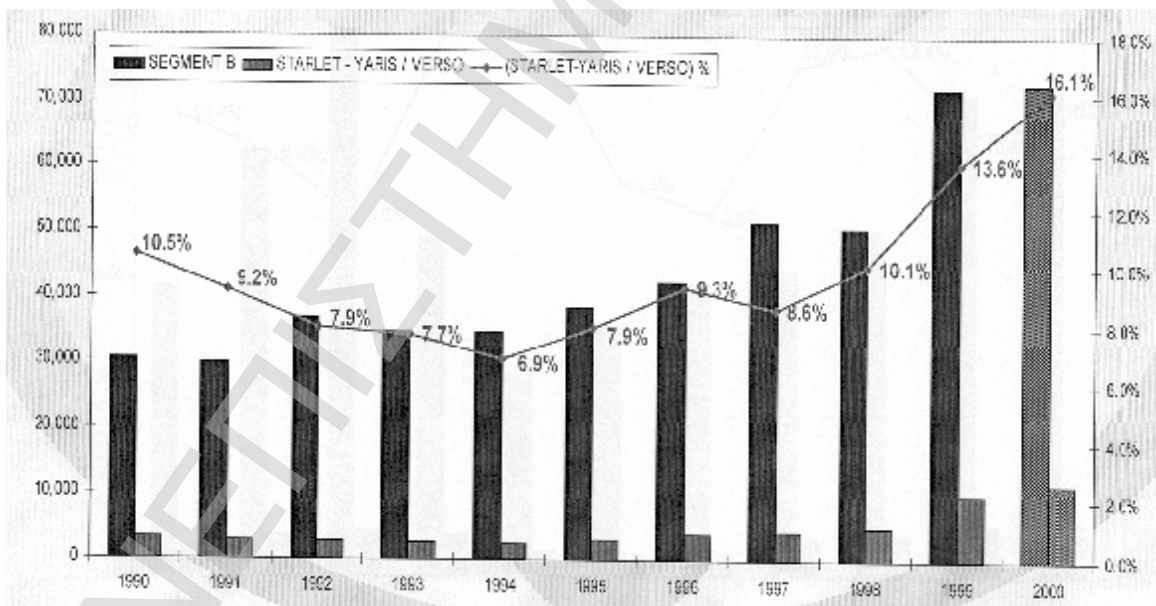
Οι πωλήσεις αυτοκινήτων ΤΟΥΟΤΑ από το 1990 μέχρι το 2000 σε σχέση πάντα με τις συνολικές πωλήσεις της αγοράς (Total Imported Vehicles-TIV & ΤΟΥΟΤΑ share) παρουσιάζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



ΣΧΗΜΑ 7.2: Πωλήσεις ΤΟΥΟΤΑ σε σχέση με την συνολική ελληνική αγορά

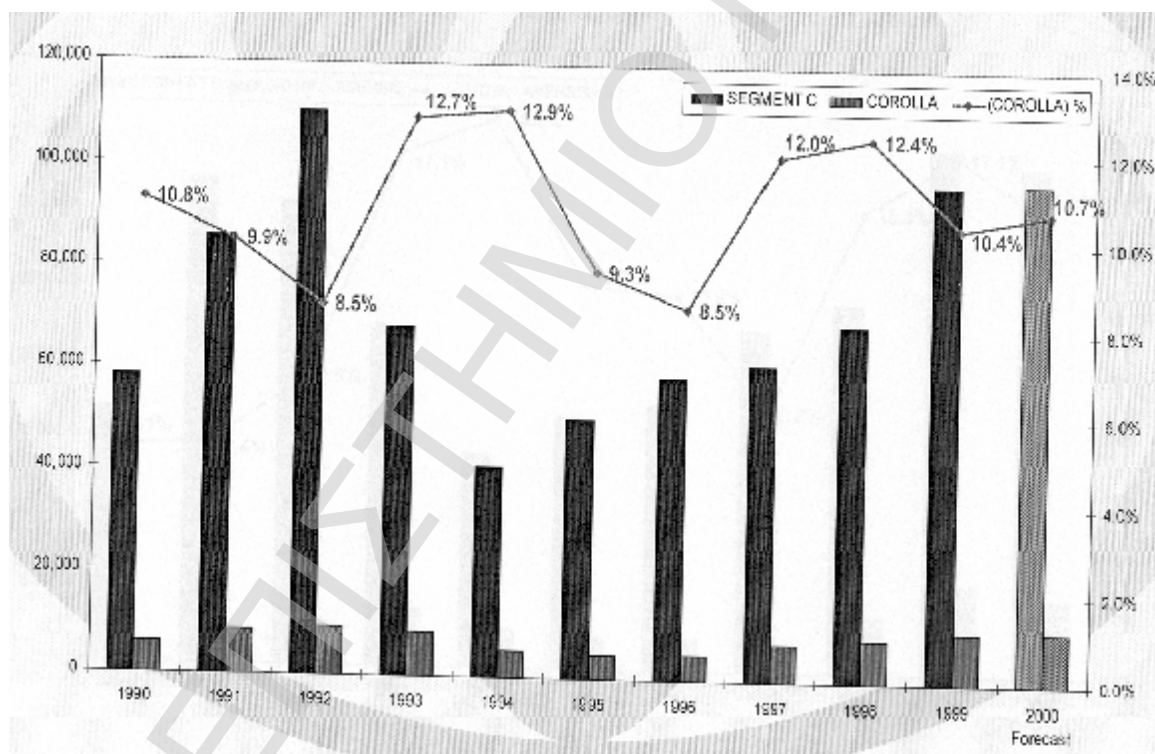
Στο συγκεκριμένο σχεδιάγραμμα, το σημαντικό μέγεθος είναι το ποσοστό των πωλήσεων ΤΟΥΤΟΤΑ σε σχέση με αυτό της συνολικής αγοράς. Είναι σαφές πως οι μεταβολές του μεγέθους της αγοράς επηρεάζουν και το ύψος των πωλήσεων κάθε εταιρείας. Η ΤΟΥΤΟΤΑ όμως έχει κατορθώσει να κρατήσει σχεδόν σταθερό το μερίδιο της αγοράς που κατείχε από την αρχή της δεκαετίας παρουσιάζοντας μάλιστα και μικρές αυξητικές τάσεις.

Πιο ολοκληρωμένα όμως συμπεράσματα μπορούν να προκύψουν αν εξεταστεί κάθε τομέας της αγοράς ξεχωριστά. Στα παρακάτω σχεδιαγράμματα παρουσιάζονται οι πωλήσεις της ΤΟΥΤΟΤΑ σε αριθμό αλλά και σε ποσοστό σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις κάθε τομέα.



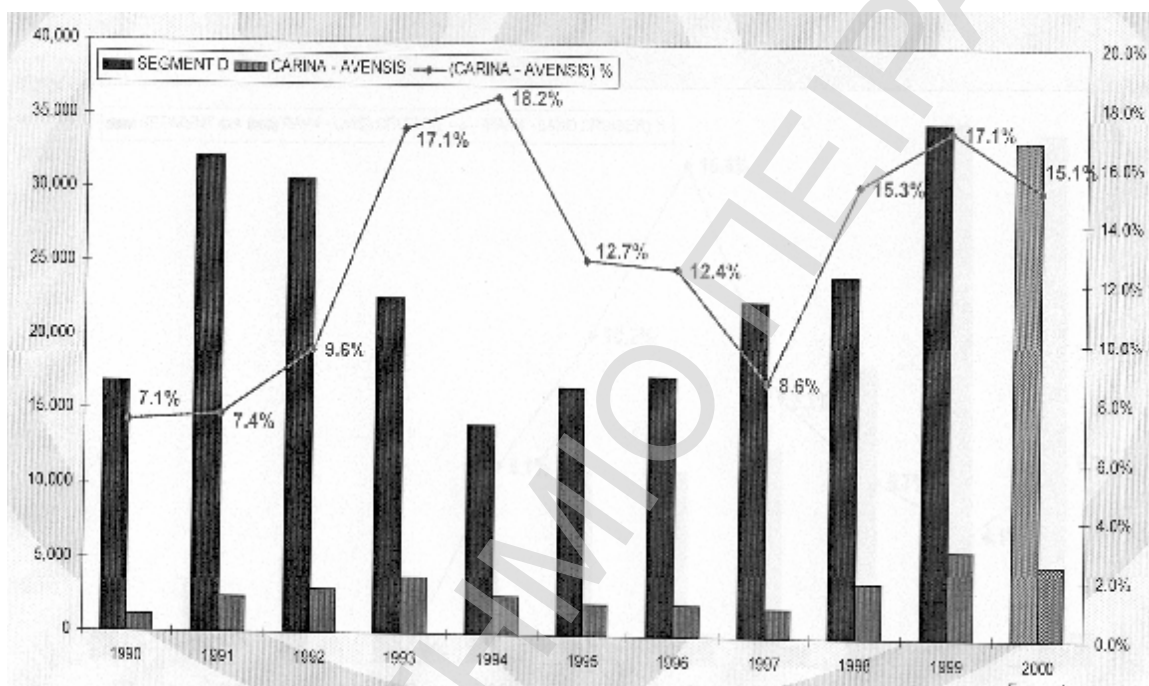
ΣΧΗΜΑ 7.3: Πωλήσεις ΤΟΥΤΟΤΑ Starlet, Yaris/Verso σε σχέση με την ελληνική αγορά B Segment

Το ποσοστό των πωλήσεων των αυτοκινήτων ΤΟΥΤΟΤΑ που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία ήταν πολύ χαμηλότερο όλη την διάρκεια της δεκαετίας από αυτό που κατείχε η ΤΟΥΤΟΤΑ σε σχέση με τη συνολική αγορά. Τα νέα μοντέλα Starlet έδιναν κάποια ώθηση στις πωλήσεις, αλλά το ποσοστό παρέμενε χαμηλότερο από αυτό των συνολικών πωλήσεων της ΤΟΥΤΟΤΑ στην Ελλάδα. Η ανάγκη για ενίσχυση του τομέα οδηγεί την ΤΟΥΤΟΤΑ στην αντικατάσταση του κλασσικού πλέον Starlet με το Yaris. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή στο σχεδιάγραμμα: Δραματική αύξηση του ποσοστού των πωλήσεων από το 1999.



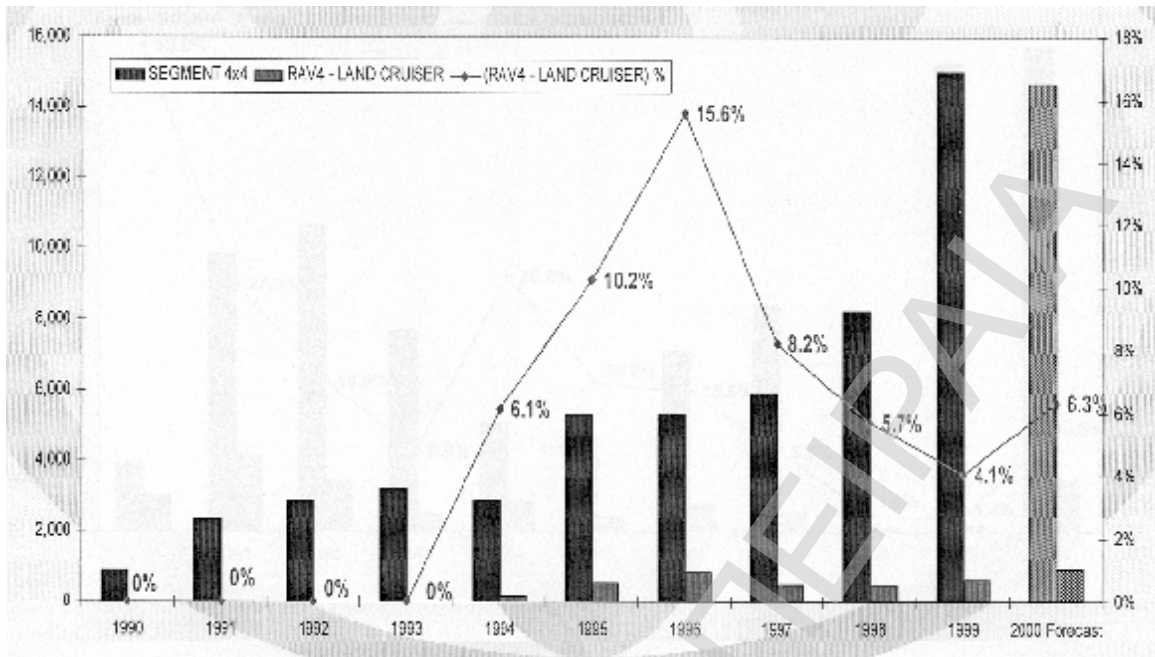
ΣΧΗΜΑ 7.4: Πωλήσεις ΤΟΥΤΟΤΑ Corolla σε σχέση με την ελληνική αγορά - C Segment

Στην κατηγορία C, η TOYOTA διατήρησε το ποσοστό των πωλήσεών της υψηλότερα από αυτό της συνολικής αγοράς σε όλη την διάρκεια της δεκαετίας. Οι διακυμάνσεις εξηγούνται από την είσοδο νέων εκδόσεων Corolla ή νέων μοντέλων των ανταγωνιστών.



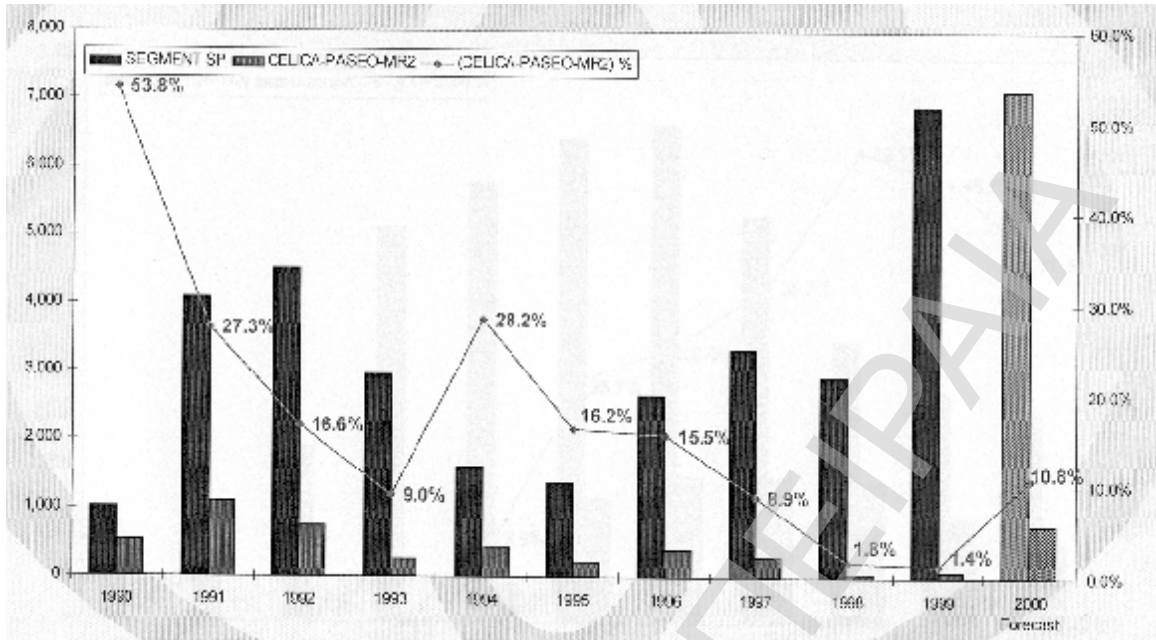
ΣΧΗΜΑ 7.5: Πωλήσεις TOYOTA Carina, Avensis σε σχέση με την ελληνική αγορά - D Segment

Στην κατηγορία D, παρατηρούμε μεγάλες αυξομειώσεις τόσο στην συνολική αγορά όσο και στις πωλήσεις και το ποσοστά της TOYOTA. Ανεξάρτητα όμως από τις μεγάλες αυτές ανατροπές που οφείλονται κυρίως στον έντονο ανταγωνισμό, η TOYOTA βρίσκεται πάντα μέσα στην αγορά και αντιδρά άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.



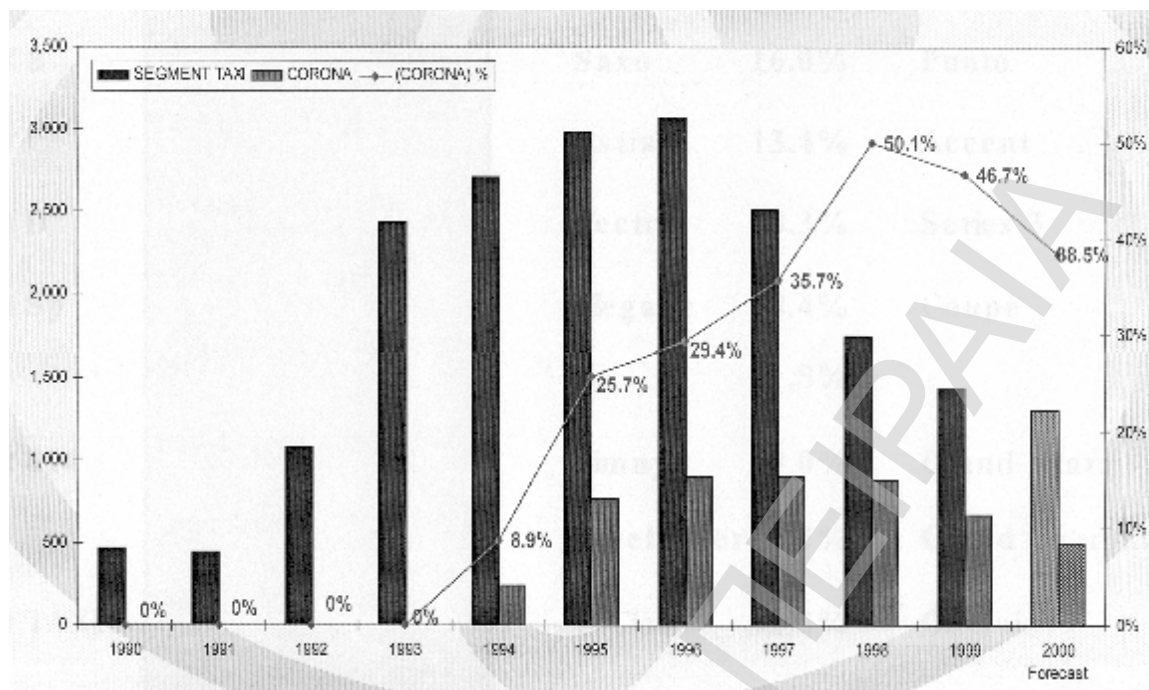
ΣΧΗΜΑ 7.6: Πωλήσεις TOYOTA RAV4, Land Cruiser σε σχέση με την ελληνική αγορά - 4X4 Segment

Στην κατηγορία των 4X4, η TOYOTA παρόλο που κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις της μέχρι το 1996 όπου και κατείχε και το 15% της συγκεκριμένης αγοράς, παρουσίασε σημαντική πτώση πωλήσεων από τότε και μέχρι το 1999. Όπως όμως εμφανίζεται στην πρόβλεψη για το 2000, η TOYOTA προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της και αντίστοιχα και το ποσοστό που κατέχει στην αγορά μέσα στα επόμενα χρόνια.



ΣΧΗΜΑ 7.7: Πωλήσεις TOYOTA Celica, Paseo, MR2 σε σχέση με την ελληνική αγορά - Sport Segment

Η TOYOTA ξεκίνησε αυτή την δεκαετία δυναμικά με την μεγάλη επιτυχία του Celica, η είσοδος του Paseo συγκράτησε την πτώση της αγοράς ενώ τώρα με το MR2, η TOYOTA αναμένει για τον επόμενο χρόνο σημαντική αύξηση των πωλήσεων.



ΣΧΗΜΑ 7.8: Πωλήσεις TOYOTA Avensis σε σχέση με την ελληνική αγορά - Taxi Segment

Στην αγορά των TAXI η TOYOTA ήταν πάντα πρωτοπόρος εξαιτίας της αξιοπιστίας των οχημάτων και της προσιτής τιμής τους. Τα τελευταία χρόνια όμως η πτώση της συνολικής αγοράς έχει σημαντικά επηρεάσει τις πωλήσεις της εταιρείας.

7.3 Στρατηγική και σκοποί

Η αποστολή της εταιρείας είναι:

«Η TOYOTA στοχεύει στο να είναι ο ηγέτης διανομέας αυτοκινήτων στην Ελλάδα και να αποτελεί άξιο αντιπρόσωπο της TOYOTA στην Ευρώπη σε όρους πωλήσεων, διεξόδου αγοράς, ποιότητας υπηρεσιών προς τον πελάτη και ικανότητας δέσμευσης και αξιοπρέπειας του προσωπικού και του δικτύου.»

Το όραμα είναι ο ενθουσιασμένος πελάτης.

Η επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω:

- § Της συγκέντρωσης στους κόλπους της ενός αξιόμαχου και αξιόλογου ανθρώπινου επιτελείου, με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, που μοιράζεται κοινές αξίες και συστρατεύεται στην επίτευξη του κοινού στόχου και στην υλοποίηση του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη.
- § Της σύμπραξης προϊόντων, υπηρεσιών, ανθρώπων και συστημάτων για την επίτευξη της αποστολής.
- § Της ανάπτυξης σχέσεων με τα άτομα και τους οργανισμούς της τοπικής κοινωνίας οι οποίες θα αποβλέπουν και θα καταλήγουν στην προώθηση ενός κλίματος κοινών συμφερόντων και αμοιβαίας ευμάρειας.
- § Της παροχής υπηρεσιών που ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών και προσφέρουν ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε όλα τα στάδια της ζωής του αυτοκινήτου και σε κάθε στιγμή της αυτοκινητιστικής εμπειρίας του πελάτη

Σήμερα, με τη συμπλήρωση της πρώτης δεκαπενταετίας επιτυχημένης δραστηριότητας, η Toyota Ελλάς αναμετρά με υπερηφάνεια τα επιτεύγματα που πραγματοποιήθηκαν στη διαδρομή των χρόνων που πέρασαν και χαράσσει τους στόχους της νέας χιλιετίας, στόχους που θα τη φέρουν ένα βήμα πιο κοντά στην υλοποίηση του απόλυτου οράματος που δεν είναι άλλο από τον ενθουσιασμένο πελάτη.

7.4 Ανώτατη Διοίκηση

Όπως προαναφέρθηκε, η TOYOTA Ελλάς ανήκει κατά 100% στον όμιλο εταιρειών Inchcape. Διευθύνων Σύμβουλος της TOYOTA Ελλάς είναι ο κος Ν. Δρόλλας και Γενικός Διευθυντής είναι ο κος Α. Αραβανής. Πρόκειται για έμπειρα και ιδιαίτερα ικανά στελέχη που συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

7.5 Πελάτες

Πελάτες της TOYOTA είναι όλοι οι πιθανοί αγοραστές αυτοκινήτου στην Ελλάδα. Η τμηματοποίηση της αγοράς σε αυτή την φάση δεν είναι απολύτως εφικτή. Θα μπορούσαμε όμως να αναφέρουμε κάποια χαρακτηριστικά της αγοράς με βάση το πώς αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τα χαρακτηριστικά ενός αυτοκινήτου TOYOTA.

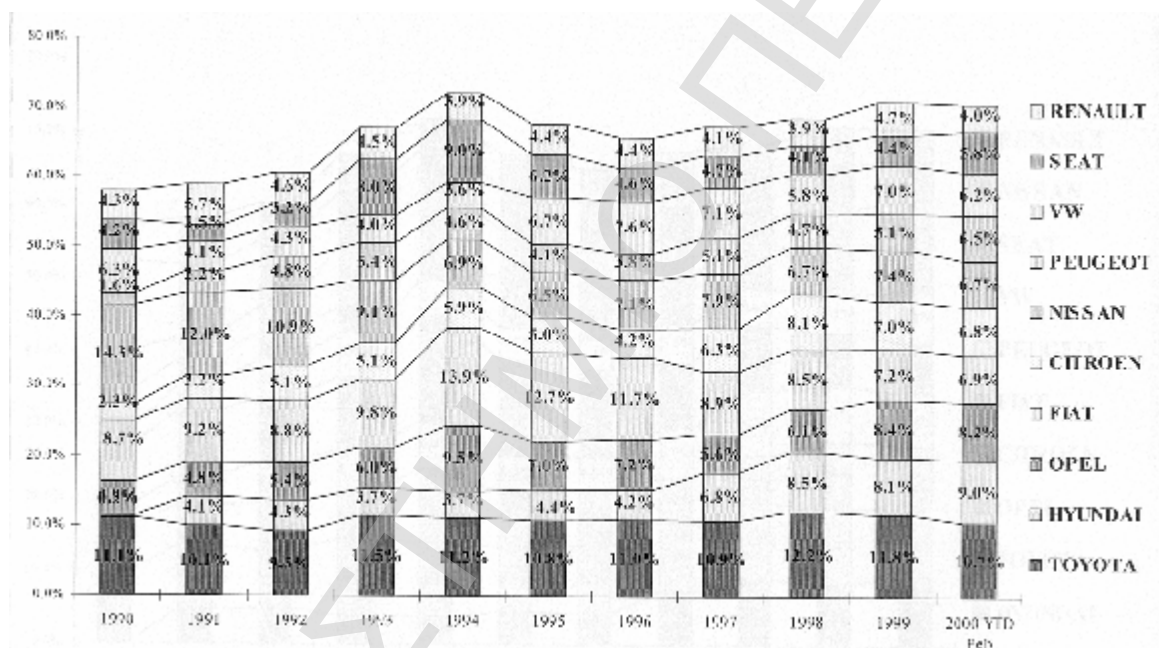
Η TOYOTA απευθύνεται κυρίως σε ανθρώπους μεσαίου και υψηλού οικονομικού επιπέδου καθώς οι τιμές των αυτοκινήτων είναι υψηλές αλλά όχι τόσο ώστε να αποτελεί το αυτοκίνητο μέσω επίδειξης.

Πρόκειται για καταναλωτές που αγοράζουν αυτοκίνητο με βασικό κριτήριο την ποιότητα, την αξιοπιστία και την τεχνολογική υπεροχή καθώς και την καλή ποιότητα υπηρεσιών πριν και κυρίως μετά την πώληση. Πρόκειται λοιπόν για καταναλωτές που αγοράζουν ένα αυτοκίνητο με μεγάλη διάρκεια ζωής με σκοπό να το κρατήσουν πολλά χρόνια. Μεγάλη αγορά για την TOYOTA αποτελούν και οι οδηγοί ταξί.

7.6 Ανταγωνισμός

Ανταγωνιστές της TOYOTA Ελλάς είναι όλοι οι διανομείς επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται όλοι οι 10 βασικοί ανταγωνιστές με βάση τα μερίδια αγοράς από το 1990 μέχρι το 2000.



ΣΧΗΜΑ 7.9: Πωλήσεις & Μερίδια αγοράς βασικών ανταγωνιστών

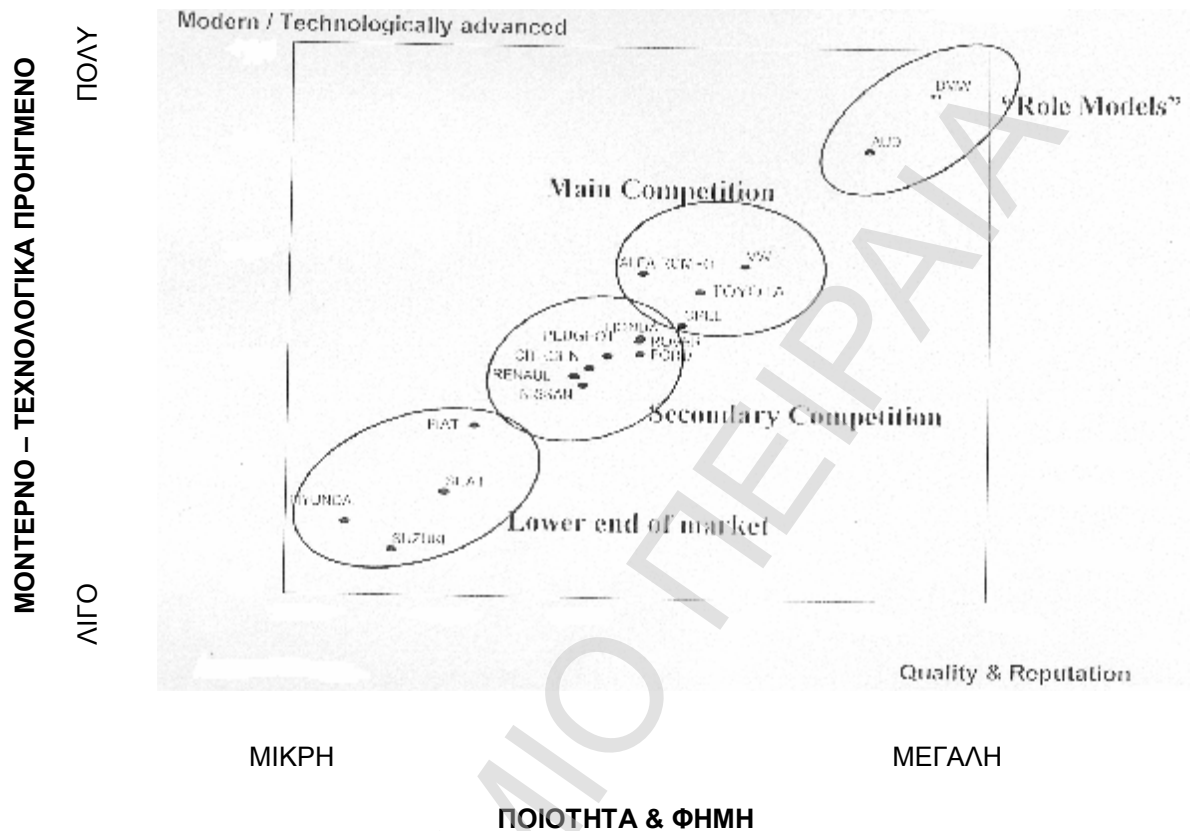
Εκτός όμως από τα συνολικά μερίδια αγοράς, μπορούμε να εξετάσουμε τον ανταγωνισμό και ξεχωριστά σε κάθε κατηγορία αυτοκινήτων. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα μερίδια αγοράς της TOYOTA και των 2 άλλων μεγαλύτερων ανταγωνιστών σε κάθε κατηγορία αυτοκινήτου.

Segment B	Yaris / Verso	12.7%	Saxo	16.0%	Punto	11.4%
Segment C	Corolla	19.6%	Astra	13.4%	Accent	12.6%
Segment D	Aveoia	16.0%	Vectra	10.3%	Series 3	9.2%
Segment Sp	Celica	5.5%	Megane	28.4%	Coupe	25.7%
	MB2		Z3	1.8%		
Segment 4x4	Ray-4	3.3%	Jimny	18.0%	Grand Vitara	12.6%
	LandCruiser	1.2%	Freelander	5.2%	Grand Cherokee	2.2%
Segment TAXI	Aveoia TD	10.5%	E-Class	12.3%	Octavia	9.8%

ΣΧΗΜΑ 7.10: Μερίδια αγοράς βασικών ανταγωνιστών ανά τομέα της αγοράς

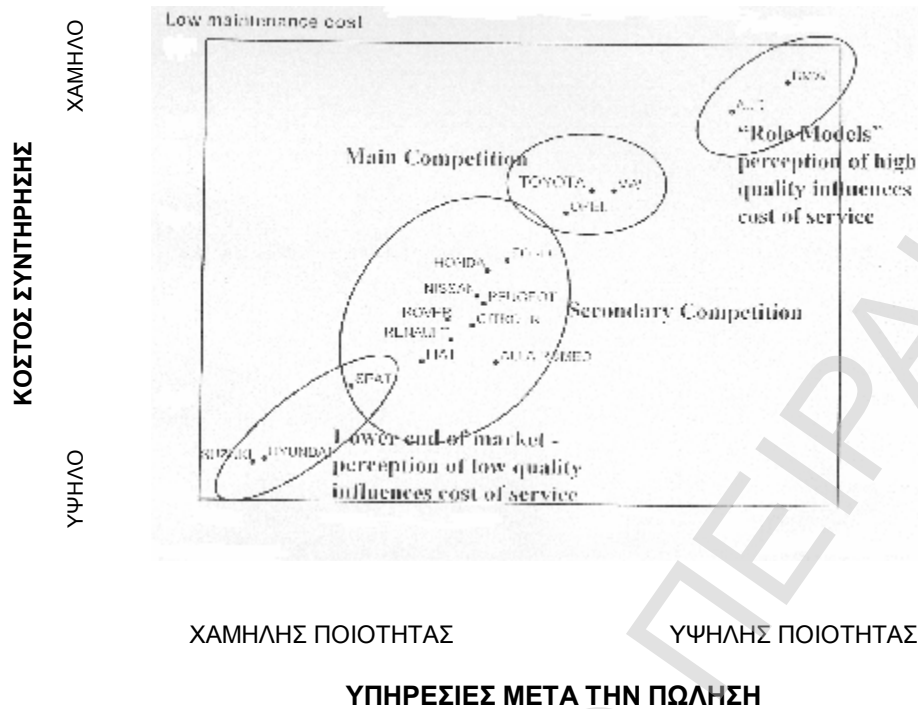
Τα μερίδια όμως αγοράς δεν είναι τα βασικά κριτήρια εντοπισμού και ανάλυσης του ανταγωνισμού. Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων μέσω επιλεγμένων στρατηγικών διαστάσεων μας δίνει σαφέστερη εικόνα της στρατηγικής των επιχειρήσεων και βοηθά στην μελέτη και ανάλυση του κλάδου.

Σε πρώτη φάση, θα χαρτογραφηθούν οι επιχειρήσεις με βάση τις 2 διαστάσεις που αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της εικόνας της TOYOTA: Μοντέρνα – τεχνολογικά προηγμένα αυτοκίνητα και ποιότητα - φήμη.



ΣΧΗΜΑ 7.11: Χαρτογράφηση, Μοντέρνα – Τεχνολογικά Προηγμένα, Ποιότητα & Φήμη

Η δεύτερη χαρτογράφηση θα γίνει με βάση το κόστος συντήρησης και την ποιότητα των υπηρεσιών μετά την πώληση. Σημειώνεται ότι η αντίληψη σχετικά με την ποιότητα του αυτοκινήτου επηρεάζει και το αναμενόμενο κόστος συντήρησης.



ΣΧΗΜΑ 7.12: Χαρτογράφηση, Κόστος Συντήρησης, Ποιότητα Υπηρεσιών μετά την πώληση

Εφόσον τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν και στις 2 χαρτογραφήσεις αλληλοκαλύπτονται στην συνείδηση της αγοράς, μπορούμε τις χρησιμοποιήσουμε σε συνδυασμό για να προσδιορίσουμε τις στρατηγικές ομάδες:

§ Α ΟΜΑΔΑ: BMW, AUDI

Πρόκειται για τις επιχειρήσεις που έχουν καθιερωθεί στην συνείδηση της αγοράς ως οι πλέον μοντέρνες & τεχνολογικά προηγμένες με πολύ υψηλό επίπεδο υπηρεσιών προς τον πελάτη. Οι πελάτες χρησιμοποιούν ως κριτήριο την υψηλή ποιότητα για να υποθέσουν το χαμηλό κόστος συντήρησης παρόλο που γνωρίζουν ότι το κόστος των ανταλλακτικών και των υπηρεσιών είναι μεγάλο.

§ Β ΟΜΑΔΑ: TOYOTA, VW, OPEL

Είναι η στρατηγική ομάδα που περιλαμβάνει αυτοκινητοβιομηχανίες με μοντέρνα και τεχνολογικά προηγμένα αυτοκίνητα τα οποία έχουν ως εκ τούτου χαμηλό κόστος συντήρησης και οι οποίες είναι σε θέση να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους καταναλωτές. Πρόκειται για τους άμεσους ανταγωνιστές της TOYOTA εφόσον και η ίδια ανήκει σε αυτή την στρατηγική ομάδα.

§ Γ ΟΜΑΔΑ: FORD, HONDA, NISSAN, PEUGEOT, ROVER, CITROEN, RENAULT, FIAT, ALFA ROMEO

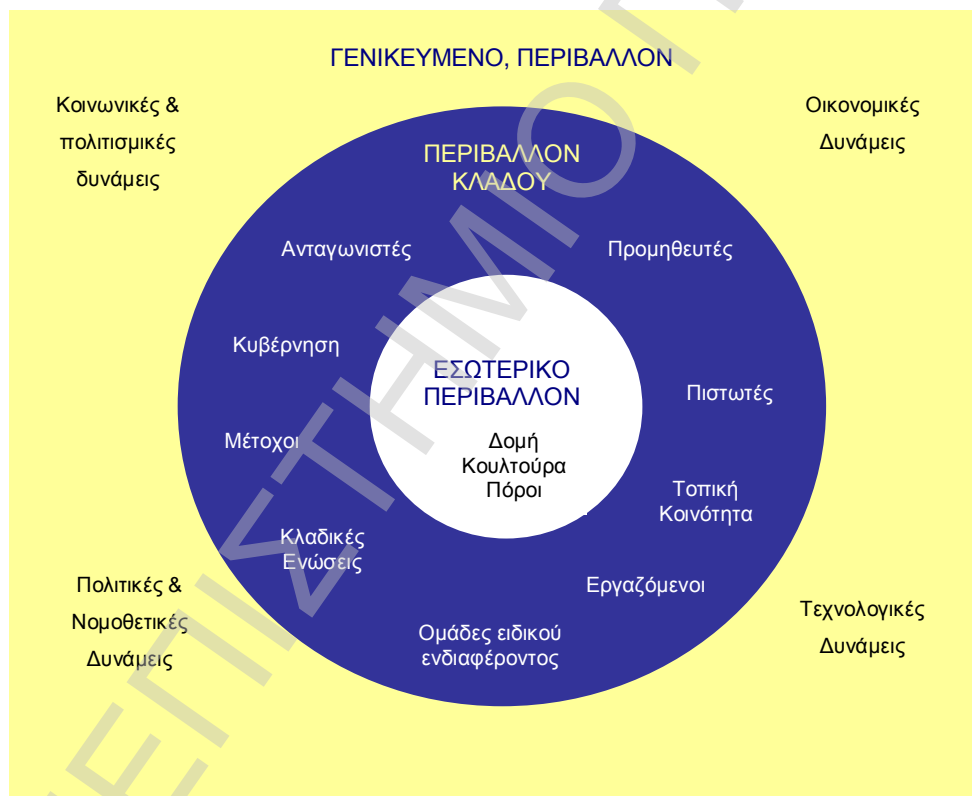
Σε αυτήν την ομάδα ανήκει η πλειονότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. Πρόκειται για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν πετύχει να πείσουν για την ιδιαίτερη ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και για την τεχνολογική τους υπεροχή χωρίς όμως να θεωρείται ότι υστερούν. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε αυτήν την κατηγορία ως τον δευτερεύοντα ανταγωνισμό για την TOYOTA

§ Δ ΟΜΑΔΑ: SEAT, HYUNDAI, SUZUKI

Τα αυτοκίνητα που ανήκουν στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις θεωρούνται από την αγορά ως μη τεχνολογικά προηγμένα, χαμηλής ποιότητας και ως εκ τούτου με υψηλό κόστος συντήρησης, και χωρίς καλή ποιότητα υπηρεσιών μετά την πώληση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το πρώτο βήμα στην διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση που μελετάται. Το περιβάλλον μίας επιχείρησης χωρίζεται σε γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον (societal environment) και στο περιβάλλον του κλάδου ή άμεσο ή μικρο-περιβάλλον (task environment).



ΣΧΗΜΑ 8.1: Περιβαλλοντολογικές Μεταβλητές¹

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος (Societal Environment) και του Περιβάλλοντος του Κλάδου (Task Environment).

8.1 Ανίχνευση Κοινωνικού Περιβάλλοντος (Societal Environment)

Το Γενικευμένο Περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία που δεν επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν να επηρεάσουν την μακροχρόνια πορεία και στρατηγική της. Πρόκειται όπως αναφέρθηκε για τις οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και τις κοινωνικοπολιτισμικές δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα:

8.1.1 Οικονομικές Δυνάμεις

Οι τάσεις σταθεροποίησης και ανάπτυξης που παρουσιάζει η ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη όλων των κλάδων. Ειδικότερα:

- § Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας είναι ο υψηλότερος στην ΕΕ και σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναμένεται να αυξηθεί και άλλο μέχρι το 2003.
- § Σημαντική αναμένεται και η αύξηση του ΑΕΠ που θα επιτευχθεί μέσω της αύξησης των επενδύσεων που θα γίνουν στα πλαίσια των μεγάλων έργων υποδομής που θα ολοκληρωθούν ενόψει των Ολυμπιακών αγώνων.

¹ Strategic Management, Wheelen & Hunger, 7th edition, p 10

§ Το δημοσιονομικό έλλειμμα αποτελεί πλέον παρελθόν για την Ελλάδα, ενώ το ελληνικό δημόσιο χρέος αναμένεται να συνεχίσει την πτωτική του πορεία και τα επόμενα χρόνια.

Η σταθερότητα και η ασφάλεια του νομισματικού περιβάλλοντος, η οποία εξασφαλίστηκε εν μέρει με την ένταξη της χώρας μας στην ΟΝΕ, επέτρεψε την μείωση των επιτοκίων και την εξάπλωση των χρηματοδοτικών προγραμμάτων, γεγονός που ωφελεί σημαντικά και τις πωλήσεις των αυτοκινήτων. Βέβαια, είναι πιθανό η παροχή πολύ ευνοϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων να μην κατευθύνει πάντα τους καταναλωτές στην ασφαλέστερη και οικονομικότερη επιλογή αυτοκινήτου

Από την άλλη μεριά, η μείωση των επιτοκίων θα επηρεάσει και τα στεγαστικά δάνεια γεγονός που ίσως κατευθύνει τους καταναλωτές σε αγορά ακίνητης περιουσίας και όχι αυτοκινήτων.

Επιπλέον ανασταλτικούς παράγοντες ανάπτυξης αποτελούν η ανεργία και η πρόσφατη (2002) αύξηση του Πληθωρισμού.

§ Τα ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα παρόλο που μειώνονται συνεχώς παραμένουν σε υψηλότερα επίπεδα από τον κοινοτικό μέσο όρο. Πάντως, στον τομέα των υπηρεσιών –με τον οποίο ασχολούμαστε- η κατάσταση της αγοράς εργασίας βρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση από τον μέσο όρο της χώρας μας

§ Αυξήσεις παρουσίασε και ο Πληθωρισμός κυρίως λόγω της εισαγωγής του Ευρώ, οι οποίες όμως ελέγχονται και αναμένεται να περιοριστούν στα πλαίσια του προγράμματος σταθερότητας

8.1.2 Τεχνολογικές Δυνάμεις

Στον κλάδο των αυτοκινήτων η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να επηρεάσει σε δύο βασικές κατευθύνσεις:

§ Στην δημιουργία αυτοκινήτων που θα παράγουν χαμηλά επίπεδα ρύπων. Τα τελευταία χρόνια, και ειδικότερα στα πλαίσια της ΕΕ, οι εταιρείες αυτοκινήτων υποχρεώνονται να θέτουν ως πρώτη προτεραιότητα τη μείωση των ρύπων. Μάλιστα, υπάρχει πιθανότητα συσχέτισης του επιπέδου των ρύπων με το ύψος της φορολόγησης των αυτοκινήτων.

§ Η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησε και στην εισαγωγή των πρώτων ηλεκτρικών αυτοκινήτων. Παρόλο που αυτά βρίσκονται ακόμη σε δοκιμαστικό στάδιο και η κυκλοφορία τους είναι εξαιρετικά περιορισμένη –στην Ελλάδα δεν έχουν ακόμη κυκλοφορήσει- πρόκειται για μία εξέλιξη που θα αλλάξει σίγουρα τα δεδομένα της αγοράς αυτοκινήτου στο μέλλον. Η δυσκολία δημιουργίας της κατάλληλης υποδομής είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που συντελούν στην καθυστέρηση της εισαγωγής των ηλεκτρικών αυτοκινήτων

Βέβαια, πέρα από όλες αυτές τις σημαντικές αλλαγές που αναμένονται, οι βιομηχανίες αυτοκινήτων πρέπει να έχουν πάντα υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών για αυτοκίνητα με υψηλές επιδόσεις & χαμηλή κατανάλωση καυσίμων, καθώς και άνετη οδήγηση.

8.1.3 Πολιτικές & Νομοθετικές Δυνάμεις

Η είσπραξη φόρων από τις πωλήσεις αυτοκινήτων αποτελεί ένα από τα βασικότερα έσοδα του ελληνικού κράτους. Σήμερα, η ανάγκη αλλαγής του ισχύοντος καθεστώτος είναι επιτακτική.

Οι Έλληνες καταναλωτές γνωρίζουν πως οι τιμές των αυτοκινήτων προ φόρων στην Ελλάδα είναι χαμηλές σε σχέση με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα, αλλά το πλεονέκτημα αυτό χάνεται από την υψηλή φορολόγηση και κυρίως από την ύπαρξη του Τελών Ταξινόμησης (ο ειδικός φόρος κατανάλωσης βρίσκεται σε φυσιολογικά επίπεδα). Ως εκ τούτου είναι πάντα επιφυλακτικοί στην αγορά αυτοκινήτου όταν αναμένουν αλλαγές που οφείλονται κυρίως στις αποφάσεις της ΕΕ στα πλαίσια της εναρμόνισης των πολιτικών μεταξύ των κρατών μελών.

Με αυτή την λογική, οι Έλληνες καταναλωτές βρίσκονται αυτή την περίοδο σε φάση αναμονής κατάργησης του τέλους ταξινόμησης και μείωσης της φορολογίας.

Όμως, δεν γνωρίζουν ότι οι κατασκευάστριες εταιρίες πάντα προσαρμόζουν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με τα επίπεδα φορολόγησης ώστε να ελέγχουν την τελική τιμή πώλησης του αυτοκινήτου. Άρα, οι αλλαγές στην φορολογία λίγο επηρεάζουν τελικά την τιμή αγοράς.

Η φορολογική ρύθμιση που επηρεάζει άμεσα της βιομηχανίες αυτοκινήτων είναι αυτή που πρότεινε ο Έλληνας υφυπουργός Περιβάλλοντος και τελικά έγινε αποδεκτή από το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Υπουργών. Στα πλαίσια λοιπόν της προώθησης αυτοκινήτων φιλικών προς το περιβάλλον, αναμένεται να προσαρμοστεί η φορολόγηση των αυτοκινήτων με τους ρύπους που εκπέμπονται και όχι με τον κυβισμό –όπως ισχύει μέχρι τώρα-. Για να υλοποιηθεί όμως κάτι τέτοιο, θα πρέπει να υπάρξει εναρμόνιση μεταξύ των επί μέρους εθνικών μέτρων και ρυθμίσεων και κυρίως αναπροσαρμογή του ισχύοντος φορολογικού καθεστώτος.

Την αγορά αυτοκινήτου αναμένεται ακόμη να επηρεάσει και η εφαρμογή ενός νέου κανονισμού που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ κατασκευαστή, διανομέων και dealers. Στόχος είναι η διευκόλυνση των καταναλωτών της αγοράς αυτοκινήτων εντός των χωρών της ΕΕ μέσω ενός μεγαλύτερου βαθμού απελευθέρωσης των σχέσεων μεταξύ κατασκευαστή, διανομέων και dealers σε σχέση με το σημερινό καθεστώς.

Ειδικότερα, οι βασικοί άξονες του κανονισμού είναι:²

Α. Οι αντιπρόσωποι μπορούν να πωλούν αυτοκίνητα διαφορετικών αυτοκινητοβιομηχανιών στον ίδιο χώρο ή στην ίδια έκθεση εφόσον θα υπάρχει κάποιος στοιχειώδης διαχωρισμός ανάμεσά τους.

Β. Εκείνος που πωλεί αυτοκίνητα δεν είναι υποχρεωμένος να παρέχει και υπηρεσίες συντήρησης – επισκευών

Γ. Κάθε συνεργείο δικαιούται να προμηθεύεται στην ελεύθερη αγορά τα ανταλλακτικά των βιομηχανιών, έχοντας παράλληλα πρόσβαση στις τεχνικές πληροφορίες, υπό τους ίδιους όρους, με το εξουσιοδοτημένο συνεργείο.

Οι τροποποιήσεις αυτές ίσως να μην έχουν σημαντική επίπτωση στον τρόπο με τον οποίων διανέμονται και πωλούνται τα προϊόντα από τις υπάρχοντες εταιρίες, αλλά σίγουρα θα εντείνουν τον ανταγωνισμό. Το τελικό σχέδιο του κανονισμού αναμένεται βέβαια να υποστεί αρκετές αλλαγές μέχρι την ημερομηνία εφαρμογής του.

Σε αβεβαιότητα βρίσκεται η αγορά και σε σχέση με τις ρυθμίσεις που αφορούν τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, οι οποίες όμως δεν αναμένονται άμεσα. Το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπισθεί –και το οποίο δεν λύθηκε με την κατάργηση της βενζίνης super- είναι η μεγάλη κυκλοφορία αυτοκινήτων παλαιάς τεχνολογίας με σημαντικές περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις. Σημειώνεται ότι

² Σε φάση αλλαγών η αγορά αυτοκινήτου, Γ. Κανουπάκη, EuroStohos, 2/02, σελ 64

στην χώρα μας κατά το 2000, για κάθε 200 καινούρια αυτοκίνητα που έμπαιναν στην κυκλοφορία μόνο 1 αποσυρόταν, και αυτό οφείλεται κυρίως στην εφαρμογή του μέτρου του δακτυλίου.

Στην πράξη είναι εξαιρετικά δύσκολο να εφαρμοστεί η απόσυρση με την μορφή που εφαρμόστηκε το 1991 & το 1992, ενώ είναι εξίσου δύσκολο από πλευράς κόστους να εφαρμοστούν δημοσιονομικά μέτρα που θα ενθαρρύνουν την αντικατάσταση των αυτοκινήτων συμβατικής τεχνολογίας. Το πρόβλημα όμως είναι υπαρκτό και η λύση δεν θα αργήσει να βρεθεί.

Ήδη ακούστηκαν ρυθμίσεις που θα απαγορεύουν την είσοδο στο δακτύλιο σε παραπάνω από ένα αυτοκίνητο από κάθε οικογένεια. Επιπλέον, η ΕΕ μελετά μέτρα που αφορούν την «ανακύκλωση αυτοκινήτων». Σύμφωνα με αυτές τις ρυθμίσεις οι εταιρείες αυτοκινήτων θα είναι υποχρεωμένες να αποσύρουν τα παλαιά αυτοκίνητα εν κυκλοφορία και να τα αντικαθιστούν με καινούρια. Αυτό το μέτρο όμως αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα υλοποίησης και θα καθυστερήσει να καθιερωθεί στην αγορά.

Κλείνοντας αυτό το πολύ σημαντικό κεφάλαιο για την στρατηγική των εταιρειών εμπορίας αυτοκινήτων, θα πρέπει να γίνει αναφορά στις διεθνείς πολιτικές & οικονομικές εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν βέβαια το σύνολο της αγοράς. Δεν πρέπει να ξεχνάμε την επίπτωση που είχε στις αγορές όλου του κόσμου το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στην Νέα Υόρκη. Βέβαια, τέτοιες εξελίξεις δύσκολα είναι προβλέψιμες αλλά υπογραμμίζουν ότι μία αγορά δεν μπορεί ποτέ να νοιώθει ασφαλής.

8.1.4 Κοινωνικές & Πολιτισμικές Δυνάμεις

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής με τους γρήγορους ρυθμούς και την αστυφιλία έχει επιβάλλει στους καταναλωτές την αγορά μικρών και ευέλικτων αυτοκινήτων «αυτοκίνητα πόλης».

Ακόμη, η τάση διευκόλυνσης της καθημερινότητας που διακρίνει τον σύγχρονο άνθρωπο, οδηγεί τον αγοραστή αυτοκινήτου στο να δίνει έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών μετά την πώληση, στην αξιοπιστία του αυτοκινήτου και στην μικρή συχνότητα απαραίτητων service.

Επιπλέον, η ευαισθησία σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον έχει αρχίσει πλέον να χαρακτηρίζει μερίδα των καταναλωτών με αποτέλεσμα να στρέφονται σε αυτοκίνητα με αντιρρυπαντική τεχνολογία.

Βέβαια, η μεγάλη αύξηση της κίνησης και η έλλειψη χώρων στάθμευσης σε συνδυασμό με την λειτουργία του metro και των λεωφορειδρόμων, και την γενικότερη βελτίωση των μέσων μαζικής κυκλοφορίας είναι πιθανό να στρέψουν τους πολίτες στην εγκατάλειψη του αυτοκινήτου και την στροφή στα άλλα μέσα μεταφοράς τουλάχιστον όσον αφορά τα μεγάλα αστικά κέντρα.

Αυτή είναι ίσως και η σημαντικότερη διάσταση που θα καθορίσει το μέλλον της αγοράς αυτοκινήτου στη χώρα μας. Είναι πλέον βέβαιο ότι η χώρα μας, και ειδικότερα τα μεγάλα αστικά κέντρα δεν έχουν την κατάλληλη υποδομή (δρόμους και parking) για να φιλοξενήσουν περισσότερα αυτοκίνητα.

Επιπλέον, όλες οι τελευταίες νομοθετικές ρυθμίσεις κατευθύνουν τους οδηγούς να εγκαταλείψουν τα αυτοκίνητά τους στο κέντρο της πόλης, και να χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς. Προβλέπεται λοιπόν στο μέλλον, η μετακίνηση με το αυτοκίνητο μέσα στην πόλη να είναι στην ουσία ανέφικτη και ως εκ τούτου να μειωθεί κατά πολύ η ζήτηση αυτοκινήτων στην χώρα μας.

Τέλος, σημαντικές είναι και οι προτιμήσεις των καταναλωτών όσον αφορά το «image» του αυτοκινήτου, ο οποίος όμως είναι διαφορετικός ανάλογα με το target group στο οποίο απευθύνεται το κάθε αυτοκίνητο. Πάντως η γενική τάση για αυτοκίνητα με υψηλές επιδόσεις δεν έχει εκλείψει.

8.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος κλάδου

Ο κλάδος της εμπορίας αυτοκινήτων αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι του κλάδου των μεταφορικών μέσων στη χώρα μας.

Σύμφωνα με στοιχεία του ICAP για το 2000, ο κλάδος των μεταφορικών μέσων αριθμεί 880 εταιρείες οι οποίες απασχολούν συνολικά 2,340 άτομα (30,4% της συνολικής αγοράς. Άλλα στοιχεία του κλάδου έχουν ως εξής:

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2,1 δις δρχ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	61 εκ δρχ
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	368 εκ δρχ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-3
ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ	54
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΑΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ	-664

Ειδικότερα για την αγορά αυτοκινήτου, σύμφωνα με μελέτη του IOBE³ για το 2000, ο ετήσιος τζίρος του κλάδου εμπορίας αυτοκινήτων κατά το 2000 εκτιμάται ότι προσεγγίζει τα 1,5 τρις δρχ, παρουσιάζοντας την 6^η κατά σειρά αύξηση -21% έναντι του 1999-

Βασικό χαρακτηριστικό της αγοράς αυτοκινήτου είναι η διατήρηση στην κυκλοφορία μεγάλου αριθμού παλαιών αυτοκινήτων (βλ. §8.1). Άμεση συνέπεια είναι να υπάρχει σημαντικός αριθμός αυτοκινήτων ηλικίας άνω των 20 ετών, και

³ www.iobe.gr, μελέτη 179/01, «Η Αγορά του αυτοκινήτου»

η μέση ηλικία των επιβατικών αυτοκινήτων που κυκλοφορούν στην Ελλάδα είναι 11,3 έτη έναντι 6,3 της ΕΕ.

Η κατανομή της ζήτησης ανάμεσα στην περίοδο 1993-2000 ανά τομέα (segment) έχει ως εξής:

- § Κατηγορία Α: σημαντική αύξηση του μεριδίου των αυτοκινήτων πόλης από 6,3% σε 10,4%
- § Κατηγορία Β: αυξημένο και το μερίδιο των μικρών επιβατικών αυτοκινήτων από 23% σε 28%
- § Κατηγορία C: τα μεσαίου μεγέθους επιβατικά αυτοκίνητα παραμένουν η πιο διαδεδομένη κατηγορία με ποσοστό 36% κατά το 2000
- § Κατηγορία D: συνεχώς μειωμένο το ποσοστό που καταλαμβάνουν τα μεσαία αυτοκίνητα από 19,7% σε 13%
- § Κατηγορία 4x4, MTV: σημαντική η αύξηση του μεριδίου αυτής της κατηγορίας από 2,2% σε 7,7%

Ο Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων αυτοκινήτων (ΣΕΑΑ) αριθμεί 52 εταιρείες οι οποίοι στηρίζουν ένα πανελλαδικό δίκτυο 1550 dealer και 1400 συνεργείων. Όμως, όπως προαναφέρθηκε, ο αριθμός αυτός αναμένεται να αυξηθεί αισθητά με την εφαρμογή των νομοθετικών αλλαγών που προωθεί η ΕΕ.

Το μερίδιο αγοράς που συγκεντρωτικά πετυχαίνουν οι 10 καλύτεροι κατασκευαστές του κλάδου αυξάνει διαρκώς φτάνοντας το 72,1% το 2000, υποδεικνύοντας μία σαφώς αυξητική τάση της συγκέντρωσης στον κλάδο. Συγκέντρωση προκύπτει και από τα στοιχεία των μεριδίων των τεσσάρων πρώτων ομίλων του κλάδου, οι οποίοι συγκεντρώνουν το 51,7%.

Η ανάλυση του κλάδου θα αναλυθεί στη συνέχεια, περισσότερο αναλυτικά, με βάση του υπόδειγμα του Porter.

8.2.1 Δομική ανάλυση κλάδου – Υπόδειγμα Porter

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο. Σχηματικά, οι ανταγωνιστικές αυτές δυνάμεις παρουσιάζονται ως εξής:



ΣΧΗΜΑ 8.2: Υπόδειγμα Porter

Ακολουθεί ανάλυση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων που ορίζει ο Porter στην περίπτωση της αγοράς αυτοκινήτων. Στην ανάλυση θα χρησιμοποιηθεί και μία 6^η δύναμη η οποία έχει προστεθεί από τον Freeman «Λοιποί stakeholders», ενώ τέλος θα γίνει αναφορά και στα συμπληρωματικά προϊόντα τα οποία μπορούν και αυτά να επηρεάσουν μία αγορά.

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Οι εταιρείες που εμπορεύονται αυτοκίνητα στη χώρα μας στην ουσία αποτελούν αντιπροσώπους των κατασκευαστριών εταιρειών στην Ελλάδα, και στην ουσία πρόκειται για έναν περίπου αντιπρόσωπο για κάθε κατασκευάστρια εταιρεία.

Εταιρείες λοιπόν τέτοιας μορφής δεν αναμένεται να εισέλθουν στον κλάδο εφόσον οι κατασκευαστές αυτοκινήτων δεν έχουν κανένα λόγο να κατευθυνθούν σε πολλαπλή αντιπροσώπηση σε μία χώρα. Συγκεκριμένα, η πολλαπλή αντιπροσώπηση θα εξυπηρετούσε μόνο σε περίπτωση ανάγκης ενίσχυση της διαπραγματευτικής ικανότητας, η οποία όμως δεν υπάρχει σε καμία περίπτωση εφόσον οι κατασκευάστριες εταιρείες επιβάλλουν πάντα τους δικούς τους κανόνες. Επιπλέον, η αύξηση των αντιπροσώπων θα δυσχέραινε την επικοινωνία μεταξύ μητέρας εταιρείας και αντιπροσώπων και θα δυσκόλευε τις διαδικασίες και τον έλεγχο.

Συνεπώς νέοι αντιπρόσωποι θα μπορούσαν να εισέλθουν μόνο σε περίπτωση που αυξάνονταν οι κατασκευάστριες εταιρείες. Στην περίπτωση αυτή, οι φραγμοί εισόδου είναι εξαιρετικά μεγάλοι: τεράστιες κεφαλαιακές απαιτήσεις, δυσκολία διαφοροποίησης του προϊόντος, έλλειψη εμπειρίας με αποτέλεσμα να

μην υπάρχουν τα πλεονεκτήματα της καμπύλης μάθησης, έλλειψη οικονομιών κλίμακας, δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής κ.α. Αντίστοιχα υψηλοί είναι και οι φραγμοί εξόδου εφόσον πρόκειται για μία επένδυση τεράστιου μεγέθους που δύσκολα μπορεί να αξιοποιηθεί σε εναλλακτικές χρήσεις.

Είναι λοιπόν βέβαιο ότι η προοπτική εισόδου νέων αντιπροσώπων δεν θεωρείται πιθανή για τα επόμενα χρόνια, με μοναδική εξαίρεση τους πιθανούς αντιπροσώπους κατασκευαστών που δεν έχουν ακόμη εισέλθει στην Ελληνική αγορά (οι οποίοι όμως είναι ελάχιστοι και αφορούν κυρίως εξειδικευμένα προϊόντα, όπως υπερπολυτελή αυτοκίνητα, και δεν είναι άμεσοι ανταγωνιστές της TOYOTA)

Από την άλλη όμως μεριά, οι νομοθετικές αλλαγές που προωθεί η ΕΕ για τα δίκτυα διανομής, και στις οποίες έχει γίνει αναφορά στην προηγούμενη ενότητα, αναμένεται να οδηγήσουν σε αυξημένο αριθμό απευθείας εκπροσωπήσεων κατασκευαστών αυτοκινήτων όσον αφορά μόνο την διανομή (σημεία πώλησης).

Είναι λοιπόν αναμενόμενο να πωλούνται τα αυτοκίνητα από πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις, με πιθανή μάλιστα τη μη εμπλοκή των αντιπροσώπων αλλά την απευθείας συνεννόηση με την κατασκευάστρια εταιρεία. Άρα, το νέο σύστημα αναμένεται μία στροφή του ρόλου των σημερινών αντιπροσωπειών προς τις δραστηριότητες της λιανικής πώλησης και συντήρησης με ταυτόχρονη μείωση των σημερινών πεδίων δραστηριότητάς τους εις όφελος των εργοστασίων κατασκευής αυτοκινήτων.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Για τις εγχώριες αντιπροσωπείες, οι αυτοκινητοβιομηχανίες αποτελούν μοναδικούς προμηθευτές, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να είναι υπερβολικά ισχυρή:

- § Οι αντιπροσωπείες δεν έχουν κανέναν έλεγχο στο προϊόν, το οποίο σχεδιάζεται και αναπτύσσεται από τον κατασκευαστή.
- § Η τιμή στην οποία προμηθεύεται ο αντιπρόσωπος το αυτοκίνητο είναι προκαθορισμένη
- § Τα ανταλλακτικά που χρησιμοποιούνται για κάθε αυτοκίνητο είναι συγκεκριμένα
- § Το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι πιθανό να ελέγχεται από την μητέρα εταιρεία
- § Το χρονοδιάγραμμα παράδοσης ενός αυτοκινήτου καθορίζεται από τον κατασκευαστή
- § Μία αυτοκινητοβιομηχανία μπορεί να επιλέξει αντιπρόσωπο μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού εταιρειών
- § Με τη νέα νομοθεσία η κατασκευάστρια εταιρεία θα μπορεί να πουλάει το προϊόν μέσω πολλών και διαφορετικών διανομέων

Ο μόνος τρόπος για να πετύχει ένας αντιπρόσωπος κάποια διαπραγματευτική δύναμη, είναι να γίνει απαραίτητος μέσω των υψηλών πωλήσεων και της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι πελάτες του κλάδου, δηλαδή οι αγοραστές αυτοκινήτων, έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη η οποία προκύπτει από τα εξής χαρακτηριστικά της αγοράς:

- § Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι πολύ μικρή, κυρίως μάλιστα στα μάτια του αγοραστή
- § Η ποικιλία από την οποία έχει να επιλέξει είναι μεγάλη
- § Το κόστος ενός αυτοκινήτου είναι μεγάλο, και η αγορά αποτελεί σημαντική απόφαση για τον πελάτη
- § Ο υποψήφιος πελάτης μπορεί πολύ εύκολα να λάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ανταγωνισμού

ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ως υποκατάστατα προϊόντα στην συγκεκριμένη περίπτωση μπορούμε να θεωρήσουμε τα μέσα μαζικής μεταφοράς. Σε αυτή την περίπτωση η απειλή είναι ορατή.

Όπως προαναφέρθηκε, η εξαιρετικά υψηλή αύξηση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα, σε συνδυασμό με την ακόμη μεγαλύτερη αύξηση των οχημάτων που κινούνται σε αυτές και με δεδομένη την έλλειψη των κατάλληλων υποδομών αναμένεται να καταστήσει τη χρήση ιδιωτικού μεταφορικού μέσου μέσα στην πόλη εξαιρετικά δύσκολη.

Επιπλέον, το κράτος αντιλαμβανόμενο το πρόβλημα κινείται στην κατεύθυνση της παροχής κινήτρων στους πολίτες για να χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς σε αντικατάσταση του ιδιωτικού αυτοκινήτου.

Είναι γεγονός, ότι σε μερικά χρόνια η κίνηση και η έλλειψη parking από τη μία, και η σημαντική βελτίωση της ποιότητας των μέσων μαζικής μεταφοράς θα στρέψει τους πολίτες στα δεύτερα, τουλάχιστον όσον αφορά τις ενδοαστικές μετακινήσεις.

Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει πιθανότητα σε σημαντική μείωση της ζήτησης αυτοκινήτων.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το βασικότερο ίσως χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ο εξαιρετικά οξυμένος εσωτερικός ανταγωνισμός ο οποίος οφείλεται κυρίως στους εξής παράγοντες:

- § Την ύπαρξη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την μικρή διαφοροποίηση των προϊόντων
- § Την αναμενόμενη απελευθέρωση της διανομής των αυτοκινήτων μέσω της εφαρμογής της νέας νομοθεσίας
- § Την τακτική των αυτοκινητοβιομηχανιών να πριμοδοτούν την αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα μέσω χαμηλότερων εργοστασιακών τιμών λόγω της υψηλής φορολογίας
- § Τη μείωση των επιτοκίων που οδήγησε στην προσφορά πολλών χρηματοδοτικών προγραμμάτων και εκπτώσεων
- § Την αναμενόμενη μικρή μείωση της ζήτησης που διαφαίνεται για τα επόμενα χρόνια

Ο έντονος αυτός ανταγωνισμός του κλάδου επικεντρώνεται:

- § Στα επίπεδα της ποιότητας υπηρεσιών μετά την πώληση
- § Στην τιμή και τις ευκολίες πληρωμής
- § Στην παροχή ελκυστικών πακέτων εγγυήσεων
- § Στην διαφημιστική προβολή

ΛΟΙΠΟΙ STAKEHOLDERS

Σε αυτήν την κατηγορία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε για τη μελέτη του συγκεκριμένου κλάδου τους εξής:

- § DEALERS: Η διαπραγματευτική δύναμη του δικτύου διανομής των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων δεν είναι σημαντική. Σε αυτήν την περίπτωση οι όροι συνεργασίας καθορίζονται από τον αντιπρόσωπο σε αντιστοιχία των σχέσεων μεταξύ αυτοκινητοβιομηχανιών και αντιπροσώπων
- § ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ: Οι εργαζόμενοι με βάση τις σημερινές συνθήκες της αυξημένης ανεργίας και της μεγάλης προσφοράς καταρτισμένου προσωπικού έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη
- § ΜΕΤΟΧΟΙ: Η ΤΟΥΥΟΤΑ Ελλάς ανήκει, όπως προαναφέρθηκε στον όμιλο Inchape, ο οποίος όπως είναι λογικό ασκεί σημαντικό έλεγχο στον τρόπο λειτουργίας της.

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Συμπληρωματικό προϊόν του αυτοκινήτου είναι η βενζίνη. Η βενζίνη αποτελεί μία από τις βασικότερες πηγές ενέργειας που μάλιστα βρίσκεται σε σχετική στενότητα και αποτελεί παγκόσμιο αντικείμενο προβληματισμού. Η συνεχής και σε ορισμένες περιόδους απρόβλεπτη πορεία του κόστους της βενζίνης (με ανοδικές πάντως τάσεις) είναι ένα γεγονός που επηρεάζει και τους αγοραστές αυτοκινήτων.

Παρόλο που δεν βρισκόμαστε σε στάδιο που θα αποφεύγαμε την προαποφασισμένη αγορά αυτοκινήτου εξαιτίας του κόστους της βενζίνης, εν τούτοις δεν είναι τυχαία η προσπάθεια από πλευράς των αυτοκινητοβιομηχανιών μείωσης της βενζίνης που καίει ένα αυτοκίνητο και η προβολή αυτού του χαρακτηριστικού. Επιπλέον, η κατασκευή ηλεκτρικών αυτοκινήτων έχει αυτό και μόνο τον στόχο.

Συμπληρωματικά προϊόντα αποτελούν και το τακτικό service ενός αυτοκινήτου και τα ανταλλακτικά.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν για τον αγοραστή «κόστος συντήρησης» του αυτοκινήτου, και λαμβάνονται υπόψη κατά την αγορά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

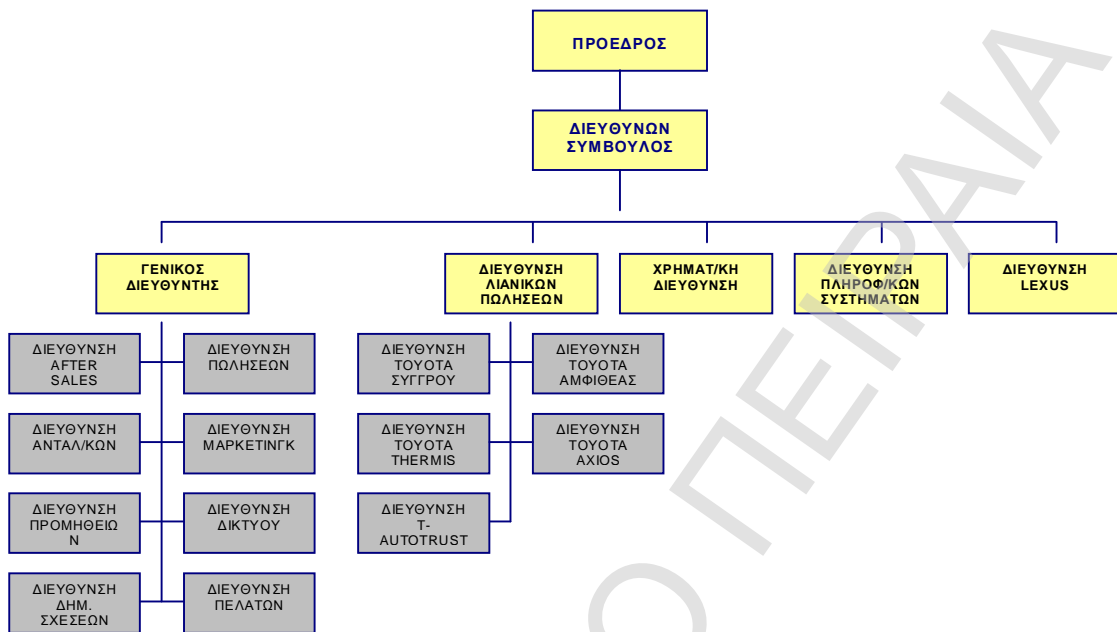
Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα γίνει με βάση την λειτουργική ανάλυση (Functional Analysis). Θα εξεταστούν όχι μόνο οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι, αλλά και η ικανότητα των ατόμων να διαμορφώνουν και να υλοποιούν λειτουργικούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.

Ειδικότερα, θα γίνει αναφορά στην βασική οργανωτική δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα, σε βασικά στρατηγικά θέματα μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, έρευνας και ανάπτυξης, ανθρωπίνων πόρων και πληροφοριακών συστημάτων. Σημειώνεται ότι πρόκειται για μία εμπορική επιχείρηση η οποία δεν συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία και για αυτό τον λόγο δεν θα γίνει αναφορά στην παραγωγική διαδικασία.

9.1 Βασική Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της TOYOTA Ελλάς είναι λειτουργική. Η βασική ιδιορρυθμία που παρουσιάζει είναι η ύπαρξη τμημάτων εκτός της δικαιοδοσίας του Γενικού Διευθυντή. Αυτό όμως οφείλεται στην από κοινού λειτουργία της με άλλες επιχειρήσεις του ομίλου στον οποίο ανήκει. Επίσης, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε και την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος για το «Lexus», η οποία παραπέμπει σε προϊόντική τμηματοποίηση, η οποία όμως δεν θα μας απασχολήσει εφόσον θα εξεταστεί μόνο η δραστηριότητα που αφορά τα προϊόντα TOYOTA.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται η βασική οργανωτική δομή της ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς.



ΣΧΗΜΑ 9.1: Οργανωτική Δομή ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς

Παρόλο που πρόκειται για μία μεγάλη επιχείρηση, η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη, εφόσον τα προϊόντα δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ώστε να απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές ξεκάθαρα χωρισμένες με κοινό δίκτυο διανομής.

9.2 Κουλτούρα

Η ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς, μαζί με όλες τις θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου Inchcape, καθώς επίσης και τις επιχειρήσεις του δικτύου των Επισήμων Εμπόρων της, συγκεντρώνουν στους κόλπους τους ένα αξιόμαχο και αξιόλογο ανθρώπινο επιτελείο με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, που μοιράζεται κοινές αξίες και συστρατεύεται στην επίτευξη του κοινού στόχου και στην υλοποίηση του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη.

Οι δράσεις της επιχείρησης στις ακόλουθες κατευθύνσεις επιβεβαιώνουν την δέσμευση και την αφοσίωσή της στην υλοποίηση του παραπάνω οράματος:

§ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σε μία εποχή, όπου οι κοινωνίες σε όλον τον κόσμο αποδίδουν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα στην “καθαρότητα” και φιλικότητα προς το περιβάλλον της τεχνολογίας με την οποία συμβιώνουν, Η ΤΟΥΟΤΑ ανταποκρίνεται παρουσιάζοντας μία ευρεία επιλογή από καθαρές, οικολογικές τεχνολογίες που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν στους Ευρωπαίους καταναλωτές νέες προτάσεις αυτοκίνησης. Κάθε τμήμα και κάθε τομέας της εταιρείας είναι αφοσιωμένος σε αυτό το στόχο και εμπνέεται από το όραμα ενός καθαρότερου κόσμου για το μέλλον.

§ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Η αφοσίωση σε θέματα ασφάλειας είναι ορατή στη φιλοσοφία ενεργητικής και παθητικής ασφάλειας που πρεσβεύει. Η ΤΟΥΟΤΑ προωθεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που μελετά κάθε πτυχή της βελτίωσης της κυκλοφοριακής ασφάλειας και αναζητά λύσεις που εκτείνονται σε κάθε τομέα της κοινωνίας μας. Αφοσιώνεται στην προσπάθεια κατασκευής ασφαλέστερων αυτοκινήτων, επιμόρφωσης ασφαλέστερων οδηγών και δημιουργίας ασφαλέστερων κυκλοφοριακών περιβαλλόντων.

§ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Η τεχνολογία δεν θεωρείται απλά ένα μέσο για τη βελτίωση των επιδόσεων και της εμφάνισης του αυτοκινήτου. Είναι και ένας τρόπος για τη βελτίωση των συνθηκών ζωής των ανθρώπων στο καθημερινό περιβάλλον διαβίωσης. Για την Toyota, πρωτοπορία και ευρηματικότητα δεν σημαίνει απλά εταιρική ανάπτυξη, αλλά ανάπτυξη και αρμονία για την κοινωνία και το περιβάλλον γενικότερα.

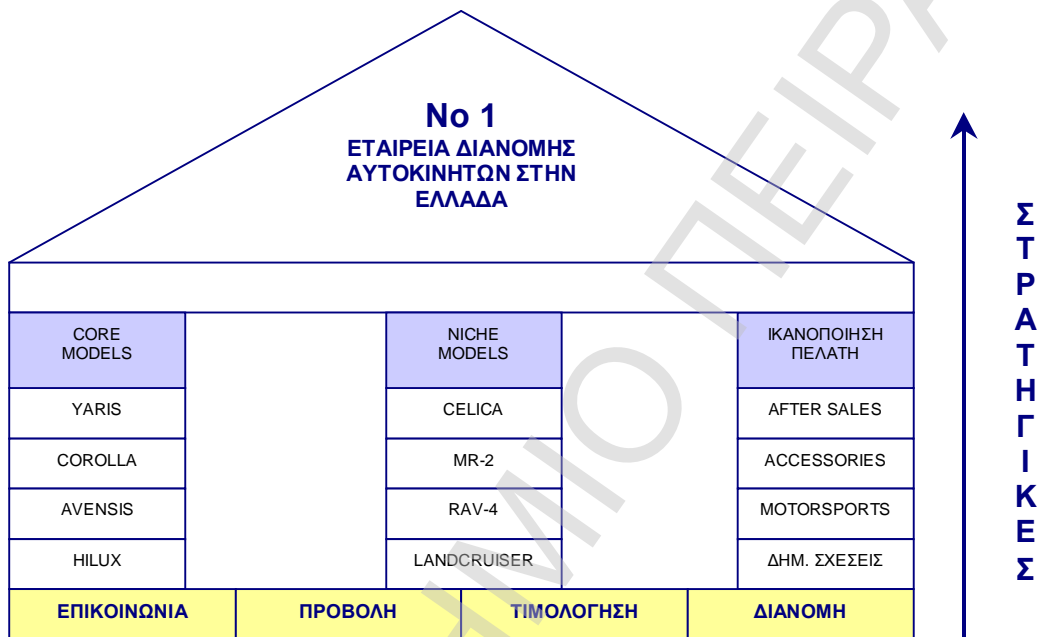
§ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Toyota Ελλάς δεν επαναπαύεται στις επιχειρηματικές και εμπορικές της επιτυχίες, αλλά αντιλαμβάνεται σφαιρικά το ρόλο της ως ένας ενεργός και κοινωνικά υπεύθυνος εταιρικός πολίτης. Πρωτοπόρα στη σύλληψη και εφαρμογή σύγχρονων επιχειρηματικών σχεδίων και προγραμμάτων, που συνέβαλαν καθοριστικά στον εκσυγχρονισμό της αγοράς αυτοκινήτου και την αναβάθμιση των παρεχόμενων στον έλληνα καταναλωτή υπηρεσιών αυτοκίνησης, υπήρξε πάντα πρεσβευτής της αντίληψης που ήθελε τις μεγάλες επιχειρηματικές μονάδες να αναπτύσσουν μία δυναμική σχέση με την κοινωνία και τους πολίτες της. Μία σχέση παρέμβασης στα δρώμενα, συμμετοχής στην επίλυση ή άμβλυση προβλημάτων και υποστήριξης αξιόλογων πρωτοβουλιών που προάγουν σκοπούς, υποθέσεις και στόχους υψηλού κοινωνικού και πολιτισμικού διαμετρήματος. Έκφραση αυτής ακριβώς της αντίληψης αποτελεί και το πρόγραμμα χορηγιών καθώς και όλες οι άλλες δραστηριότητες που έχει αναπτύξει μέχρι σήμερα ή οραματίζεται για το μέλλον.

Η TOYOTA φροντίζει ώστε τα προϊόντα, οι άνθρωποι και τα συστήματα να συμπράττουν για να εγγυηθούν την επιτυχία της εταιρείας και την εκπλήρωση της αποστολής της.

9.3 Marketing

Η φιλοσοφία και το πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος Μάρκετινγκ της TOYOTA Ελλάς απεικονίζονται χαρακτηριστικά στο παρακάτω σχήμα



ΣΧΗΜΑ 9.2: Λειτουργικό Πλαίσιο τμήματος Marketing

Όπως παρουσιάζεται στο σχέδιο, το τμήμα ΜΚΤ χρησιμοποιεί ως βασικά εργαλεία την επικοινωνία, την προβολή την τιμολόγηση και την διανομή ώστε μέσω των στρατηγικών του να καταλήξει στον βασικό στόχο που δεν είναι άλλος από το να καταστήσει την TOYOTA πρώτη ανάμεσα στις εταιρείες αυτοκινήτων στην χώρα μας.

Από το σχήμα φαίνεται επίσης καθαρά ότι οι προσπάθειες του MKT επικεντρώνονται σε 3 διαφορετικές κατευθύνσεις τα Core Models της εταιρείας (Yaris, Corolla, Avensis & Hilux), τα Niche Models (Celica, MR2, RAV-4 & Landcruiser) και την ικανοποίηση του πελάτη (μέσω των υπηρεσιών μετά την πώληση, των accessories, των motorsports και των δημοσίων σχέσεων)

Στις παρακάτω παραγράφους, θα εξετάσουμε πιο συγκεκριμένα το τμήμα MKT της εταιρείας και τις λειτουργίες του.

9.3.1 Τοποθέτηση & Τμηματοποίηση

Για τις αυτοκινητοβιομηχανίες, κάθε αυτοκίνητο ανήκει σε διαφορετική κατηγορία και αποτελεί για αυτές ξεχωριστή στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (SBU). Με βάση αυτή τη λογική, για κάθε μοντέλο γίνεται και διαφορετική τοποθέτηση.

Αν θέλαμε να τοποθετήσουμε γενικά τα αυτοκίνητα TOYOTA σε σχέση με τα ανταγωνιστικά στην αγορά αυτοκινήτου θα μπορούσαμε όπως προαναφέρθηκε (§ 7.5) να αναφερθούμε στα εξής χαρακτηριστικά: αυτοκίνητα με υψηλή ποιότητα & φήμη, μοντέρνα και τεχνολογικά προηγμένα, με χαμηλό κόστος συντήρησης και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες μετά την πώληση.

Ειδικότερα τώρα για κάθε κατηγορία ισχύουν τα εξής:

§ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β : Yaris, Yaris Verso (Πολυμορφικό)

Το Yaris, σε σχέση με τα ανταγωνιστικά αποτελεί μοντέρνο, “trendy” αυτοκίνητο με υψηλές επιδόσεις. Απευθύνεται κυρίως σε νέους, μοντέρνους αγοραστές που ενδιαφέρονται για αξιοπιστία & επιδόσεις.

§ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ C : Corolla

Το Corolla, είναι κλασικό αυτοκίνητο με σχετικά χαμηλή τιμή και υψηλή αξιοπιστία. Απευθύνεται σε καταναλωτές που αγοράζουν ορθολογικά, με βασικό κριτήριο το κόστος και την αξιοπιστία.

§ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ D : Avensis

Το Avensis είναι αυτοκίνητο υψηλής αξίας για τους αγοραστές του. Δεν ανήκει στα ακριβά και πολυτελή οικογενειακά αυτοκίνητα, αλλά προσφέρει υψηλή ποιότητα σε μία μέση τιμή.

§ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 4X4 : Rav-4, Land Cruiser

Το Rav-4, αποτελεί ένα τετρακίνητο αυτοκίνητο που προσφέρει κυρίως άνετη οδήγηση. Απευθύνεται σε αγοραστές που συνεκτιμούν την άνεση και την ευρυχωρία.

Το Land Cruiser έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την μεγάλη ισχύ της μηχανής του και την ευκολία πρόσβασης στους πιο δύσκολους προορισμούς. Απευθύνεται σε νέους κυρίως οδηγούς, που αγαπούν τη φύση και την περιπέτεια.

§ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Sport : Celica, MR2

Και τα δύο αυτά μοντέλα έχουν να επιδείξουν εξαιρετικές επιδόσεις και απευθύνονται στους λάτρεις της ταχύτητας. Το MR2 έχει μοντέρνα σχεδίαση και χαρακτήρα και απευθύνεται σε νεότερους οδηγούς, ενώ η Celica, αποτελεί πλέον το κλασικό sport μοντέλο της TOYOTA.

§ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Taxi : Avensis Tdiesel

Το Avensis Tdiesel κυριάρχησε στην αγορά των ταξί, εξαιτίας της πολύ καλής σχέσης μεταξύ αξιοπιστίας και τιμής. Αποτελεί μοντέλο εγγύηση ως εργαλείο δουλειάς, και διαφοροποιείται σημαντικά από τους βασικούς ανταγωνιστές όσον αφορά την τιμή.

9.3.2 Μίγμα Marketing

Σημαντικό κομμάτι της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης αποτελεί η εξέταση του μίγματος ΜΚΤ. Σε αυτήν την παράγραφο, θα εξεταστούν τα 4 στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ, (Προϊόν, Διανομή, Προβολή, Τιμολόγηση) στον βαθμό που αυτά δεν έχουν αναλυθεί σε προηγούμενες παραγράφους.

ΠΡΟΪΟΝ

Η TOYOTA Ελλάς διανέμει αποκλειστικά όλα τα μοντέλα της αυτοκινητοβιομηχανίας TOYOTA, στα οποία έχουμε αναφερθεί λεπτομερώς σε προηγούμενη ενότητα.

ΔΙΑΝΟΜΗ

Η ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς διανέμει τα προϊόντα της μέσω ενός πανελλαδικού δικτύου 87 αντιπροσώπων, οι οποίοι είναι χωρισμένοι διοικητικά σε 12 γεωγραφικές ζώνες.



ΣΧΗΜΑ 9.3: Δίκτυο Διανομής ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς

Οι αντιπρόσωποι αξιολογούνται με βάση τα αποτελέσματα των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, την ικανοποίηση του πελάτη και την οργανωτική δομή. Με βάση αυτά τα κριτήρια έχει οργανωθεί και το σύστημα αμοιβών και κινήτρων τους.

Για να εξασφαλιστεί το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών, οι αντιπρόσωποι λαμβάνουν μέρος σε μία σειρά από εκπαιδευτικά σεμινάρια τόσο πριν επιλεγούν όσο και μετά, σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Όραμα της επιχείρησης, είναι η δημιουργία του καλύτερου δυνατού δικτύου αντιπροσώπων των προϊόντων και των υπηρεσιών της TOYOTA, που θα καλύπτει όλες τις ανάγκες των καταναλωτών και θα διατηρούν στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο την ικανοποίηση του πελάτη.

ΠΡΟΒΟΛΗ

Το πρόγραμμα Προβολής της TOYOTA Ελλάς έχει όραμα να κάνει τα προϊόντα TOYOTA σύμβολα ποιότητας και αξιοπιστίας, καθώς επίσης και προϊόντα επιθυμητά που θα αποτελούν για τους ιδιοκτήτες μέσα έκφρασης και θα αντικατοπτρίζουν τις αξίες μίας πολυπολιτισμικής και κοινωνικά ευαίσθητης επιχείρησης.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του παραπάνω οράματος καθώς και οι στόχοι για κάθε ένα από αυτά είναι τα εξής:

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: Βελτίωση αξιών παραγωγής, τυποποίηση επικοινωνίας, βελτίωση βάσης δεδομένων πελατών

ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Συνεχής προγραμματισμός και πραγματοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων, βελτιώσεις στο κόστος της αποτελεσματικότητας

ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: THVIS (Προβολή με πολυμέσα), Συμμετοχή στο πανευρωπαϊκό διαδικτυακό τόπο (site) της ΤΟΥΟΤΑ, ανάπτυξη ανεξάρτητων διαδικτυακών τόπων (sites) στα πλαίσια του παγκόσμιου site της ΤΟΥΟΤΑ, ανάπτυξη λειτουργιών κατά την διάρκεια της πώλησης σε συνδυασμό με την συλλογή δεδομένων.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Εξασφάλιση ότι οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι ανάλυσης της εικόνας και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, είναι ανάλογες με τα κοινά ευρωπαϊκά πρότυπα.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ: Ταύτιση με την εταιρική στρατηγική.

ΕΚΘΕΣΕΙΣ: Βελτίωση της παρουσίας της εταιρείας στις εκθέσεις, υιοθέτηση και εφαρμογή του κατευθυντήριου προγράμματος της εταιρείας που αφορά τις εκθέσεις.

ΧΟΡΗΓΙΕΣ: Δημιουργία μίας καθαρής πολιτικής χορηγιών που θα είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με το όραμα και τις αξίες της ΤΟΥΟΤΑ.

MOTORSPORTS: Συνεχής εφαρμογή της επιτυχημένης στρατηγικής της ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμολογιακή πολιτική της TOYOTA Ελλάς εξαρτάται κυρίως από την τιμολογιακή πολιτική της μητέρας εταιρείας εφόσον τα αυτοκίνητα ουσιαστικά εισάγονται ή αλλιώς αγοράζονται από την TOYOTA MOTOR CORPORATION.

Αν κανείς συνυπολογίσει την φορολογική πολιτική και τον αυξημένο ανταγωνισμό που δεν αφήνει στους διανομείς μεγάλα περιθώρια διαφοροποίησης, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι οι τιμές είναι σχεδόν προκαθορισμένες.

Η διαδικασία καθορισμού της τιμής ενός αυτοκινήτου TOYOTA στην Ελλάδα έχει ως εξής: Αρχικά υπολογίζονται τα έξοδα της εταιρείας δηλαδή το κόστος του αυτοκινήτου, οι φόροι και τα τέλη και τα υπόλοιπα έξοδα όπως για παράδειγμα η ασφάλιση, η εγγύηση, τραπεζικά έξοδα κ.α. Το συνολικό αυτό κόστος προσαυξάνεται με τα περιθώρια κέρδους της TOYOTA Ελλάς και του αντιπροσώπου και αφού προστεθεί ο ΦΠΑ, προκύπτει η τελική τιμή πώλησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι λιανικές τιμές πώλησης των αυτοκινήτων TOYOTA όπως αυτές ίσχυαν την 1/5/02.

Μάρκα Μοντέλο Μεταφορ	Κατηγορία	Μηνιαίο #πωλ	Μηνιαίο Τιμή Euro
TOYOTA AVENTIS 1.0 5D	ΜΕΣΑΙΟ	1258	110 17940
TOYOTA AVENTIS 1.6 4D	ΜΕΣΑΙΟ	1265	110 18330
TOYOTA AVENTIS 1.6 5D	ΜΕΣΑΙΟ	1704	129 21930
TOYOTA LAND CRUISER 102	ΤΡΠ	4684	125 87340
TOYOTA RAV4 5D	ΤΡΠ	1928	150 31020
TOYOTA LAND CRUISER 200	ΤΡΠ	3378	178 54500
TOYOTA AVENTIS 1.0 5D	ΕΤΕΙΣΤΑ ΕΥΚΚΥΝ	1586	110 20200
TOYOTA CELICA 1.8	ΚΟΥΠΕ	1794	140 28000
TOYOTA SAATCHI	ΛΣΠ	1890	150 29400
TOYOTA LAND CRUISER 100	ΛΣΠ	2278	178 50360
TOYOTA CELICA 1.8 T-SPORT	ΚΟΥΠΕ	1794	102 34310
TOYOTA MR2	ΚΑΘΙΣΟ	1794	140 30350
TOYOTA LAND CRUISER 90 7 SEATER	ΛΣΠ	3378	178 55470
TOYOTA MR2 500 1900 4 DOOR	ΚΑΘΙΣΟ	1794	140 31230
TOYOTA YARIS 1.0 5D	ΜΙΚΡΟ	938	55 9600
TOYOTA YARIS 1.0 5D	ΜΙΚΡΟ	768	55 9920
TOYOTA YARIS 1.3 5D	ΜΙΚΡΟ	1258	80 12300
TOYOTA YARIS 1.3 5D	ΜΙΚΡΟ	1258	86 12690
TOYOTA YARIS VERSO	ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ	1258	86 13700
TOYOTA YARIS 1.5 T-SPORT 5D	ΣΟΥΠΕΡ ΜΙΚΡ	1497	106 16900
TOYOTA YARIS 1.5 T-SPORT 5D	ΣΟΥΠΕΡ ΜΙΚΡ	1497	106 16990
TOYOTA COROLLA 1.4 5D	ΜΕΣΑΙΟΜΕΣΑΙΟ	1398	97 14900
TOYOTA COROLLA 1.4 4D	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟ	1398	97 15840
TOYOTA COROLLA 1.4 5D	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟ	1398	97 15370
TOYOTA COROLLA 1.3 3D	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟ	1598	110 18300
TOYOTA COROLLA 1.6 4D	ΜΕΣΑΙΟΜΕΣΑΙΟ	1598	110 19510
TOYOTA COROLLA 1.6 5D	ΜΕΣΑΙΟΜΕΣΑΙΟ	1598	110 18860
TOYOTA COROLLA 1.8 3D	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟ	1796	192 24360
TOYOTA COROLLA VERSO 1.8	ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ	1598	110 19390
TOYOTA COROLLA VERSO 1.8	ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ	1794	135 24520

ΣΧΗΜΑ 9.4: Τιμές Πώλησης αυτοκινήτων TOYOTA (1/5/02)

Επιπρόσθετα στα παραπάνω, και όσον αφορά την συγκεκριμένη μελέτη, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε γενικά ότι τα αυτοκίνητα TOYOTA στην Ελλάδα έχουν μεσαίες τιμές με την έννοια ότι δεν ανήκουν στα πολύ ακριβά και πολυτελή αυτοκίνητα, αλλά σίγουρα δεν είναι και τα πιο φθηνά. Θα μπορούσαμε μάλλον να τα κατατάξουμε στα μεσαία προς ακριβά αυτοκίνητα.

Σημαντικός παράγοντας της τιμολογιακής πολιτικής μίας επιχείρησης εμπορίας αυτοκινήτων έχουν και τα χρηματοδοτικά πακέτα. Η προσφορά ευνοϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων και εκπτώσεων αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της αγοράς. Αρχικά, η TOYOTA αντιστάθηκε σε αυτήν την εμπορική πολιτική προτάσσοντας σε αντιπαραβολή τις αξίες που εκπροσωπεί ως εταιρεία.

Τόσο όμως η αύξηση του ανταγωνισμού όσο και η πίεση επίτευξης του βασικού της στόχου, δηλαδή να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου, την ανάγκασαν να συμβιβαστεί και να μην απέχει από την νέα αυτή τάση.

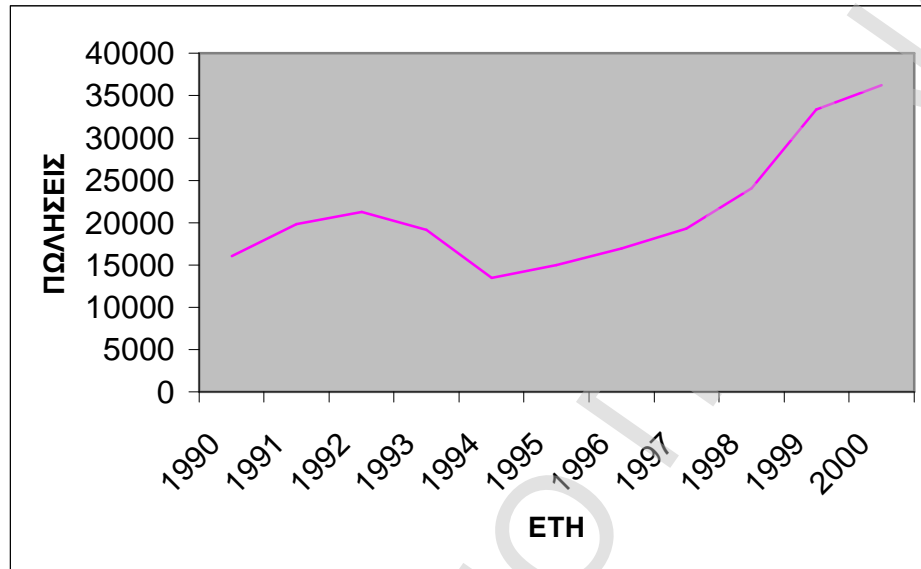
Σήμερα, αξιοποιώντας το δυναμικό του Ομίλου Inchcape στον οποίο ανήκει κυρίως όσον αφορά στις τραπεζικές υπηρεσίες, τις ασφάλειες και τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα έχει ξεκινήσει πολλά προγράμματα που ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες της αγοράς.

9.4 Κύκλος Ζωής

Κάθε μοντέλο TOYOTA ακολουθεί τον δικό του κύκλο ζωής, ο οποίος μπορεί να παραταθεί μέσω τροποποιήσεων επιπλέον παροχών και νέων εκδόσεων. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης και εφόσον μελετάται μία εταιρεία διανομής αυτοκινήτων δεν θα ήταν σκόπιμο να γίνει η ανάλυση του κύκλου ζωής κάθε ενός μοντέλου ξεχωριστά.

Αντίθετα, θα εξεταστεί ο κύκλος ζωής της επιχείρησης από τις αρχές της δεκαετίας του '90 οπότε και εισήχθη στην ελληνική αγορά. Στην ουσία θα εξετάσουμε τον κύκλο ζωής των υπηρεσιών και όχι των προϊόντων που διανέμει η επιχείρηση γιατί αυτό είναι και το αντικείμενο της δραστηριότητάς της.

Η εξέλιξη των πωλήσεων κατά την διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας έχει ως εξής:



ΣΧΗΜΑ 9.5: Κύκλος Ζωής TOYOTA Ελλάς

Παρατηρούμε, ότι τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται μία σημαντική αύξηση των πωλήσεων η οποία σύμφωνα με τις προβλέψεις της εταιρείας πρόκειται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Με βάση αυτό το στοιχείο συμπεραίνουμε ότι TOYOTA Ελλάς βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.

9.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η εκτίμηση της απόδοσης και των προοπτικών μίας εταιρείας ξεκινά με την ανάλυση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Οι πωλήσεις και τα μερίδια αγοράς αποτελούν για μία εταιρεία μόνο το μέσο για την επίτευξη του τελικού στόχου που δεν είναι άλλος από το χρηματοοικονομικό κέρδος και την οικονομική ευημερία της επιχείρησης.

Η ανάλυση θα ξεκινήσει από την σύγκριση κάποιων βασικών χρηματοοικονομικών μεγεθών της επιχείρησης με τον μέσο όρο των 15 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι 15 μεγαλύτερες επιχειρήσεις καταταγμένες με βάση το Συνολικό Ενεργητικό τους είναι οι εξής:

ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.,	ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.,
ΚΟΣΜΟCΑR Α.Ε.,	ΤΕFΙΝ Α.Ε.,
ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ, ΝΙΚ. Ι., Α.Ε.,	MULTIFIN Α.Ε.Ε.,
FIAT CREDIT HELLAS Α.Ε.Ε.,	LION ΕΛΛΑΣ Α.Ε.,
HYUNDAI HELLAS Π. & Ρ. ΔΑΒΑΡΗ Α.Β.&Ε.Ε.,	
ΧΡΟΦΙΝ Α.Ε.Ε.,	ΜΑVΑ Α.Ε.,
ΙΑΣΩΝ Α.Ε.&Β.Ε.,	ΓΕΝΙΚΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε.Β.Ε.,
INTERCΑR Α.Ε.,	FIAT ΑΟΥΤΟ ΕΛΛΑΣ Α.Β.&Ε.Ε.

(σε χιλ δρχ)	ΤΟΥΟΤΑ	Μ.Ο. 15 Μεγαλύτερων Επιχειρήσεων Κλάδου
Σύνολο Ενεργητικού	64.588.907	49.546.749,73
Πάγιο Ενεργητικό	6.576.439	9.485.255,93
Αποσβέσεις	3.779.571	2.245.139,40
Υποχρεώσεις	60.498.489	44.065.401,40
Ίδια Κεφάλαια	4.090.418	5.481.348,33
Κύκλος Εργασιών	155.054.171	73.348.585,6
Μικτά Κέρδη	24.748.021	13.601.388,87
Καθαρά Κέρδη	1.041.248	1.454.343,53
Προσωπικό	214	141,13
Καθαρά Κέρδη ανά Απασχ. Ατομο	4.866	12.261,67

ΣΧΗΜΑ 9.6: Βασικά Χρηματοοικονομικά Μεγέθη¹

¹ ICAP, 2000

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμε τα εξής:

Το εντυπωσιακότερο ίσως μέγεθος είναι ο Κύκλος Εργασιών της ΤΟΥΟΤΑ, ο οποίος είναι μεγαλύτερος από τον διπλάσιο μέσο όρο των υπόλοιπων επιχειρήσεων του Κλάδου.

Κατά πολύ μεγαλύτερο από τον μέσο όρο του κλάδου, είναι και το συνολικό Ενεργητικό της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό οφείλεται κυρίως στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό εφόσον το Πάγιο Ενεργητικό της ΤΟΥΟΤΑ είναι μικρότερο από τον μ.ο. του κλάδου. Αξιοσημείωτο είναι και το ύψος των αποσβέσεων, το οποίο δεν δικαιολογείται με βάση το ύψος των παγίων. Παρατηρούμε ακόμη, ότι η επιχείρηση έχει μεγάλες υποχρεώσεις και μικρά ίδια κεφάλαια σε σχέση με αυτά των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου.

Επιπλέον σημαντικό στοιχείο είναι και το ύψος των κερδών της. Παρόλο λοιπόν που η ΤΟΥΟΤΑ έχει υψηλά μικτά κέρδη, τα καθαρά της κέρδη είναι χαμηλότερα από τον μέσο όρο του κλάδου. Αυτό οφείλεται κυρίως σε υψηλά λειτουργικά έξοδα.

Όσον αφορά το απασχολούμενο προσωπικό, αυτό είναι κατά πολύ υψηλότερο από τον μ.ο. του κλάδου, αλλά τα καθαρά κέρδη ανά απασχολούμενο άτομο είναι χαμηλά. Αυτό εξηγείται τόσο από τον υψηλό αριθμό των εργαζομένων όσο και από τα σχετικά χαμηλά καθαρά κέρδη.

Με βάση αυτά τα στοιχεία, η χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης σε σχέση με τον κλάδο δεν είναι καλή. Με μοναδικές εξαιρέσεις το ύψος των Πωλήσεων, του Συνολικού Ενεργητικού (κυρίως λόγω του υψηλού κυκλοφορούντος) και των μικτών κερδών, η επιχείρηση φαίνεται να υστερεί συγκρινόμενη με τον μ.ο. των 15 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου.

Όμως, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη ότι τα παραπάνω στοιχεία είναι γενικά και δεν μπορούν να μας εξηγήσουν τις αιτίες αλλά μόνο να δείξουν τις γενικές τάσεις.

Παρακάτω, θα εξετάσουμε πιο λεπτομερειακά την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, εξετάζοντας κάποιους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες και αναλύοντας την τάση μεταξύ των χρόνων 1999 και 2000, εφόσον αυτή είναι η χρονική περίοδος που μας έχει απασχολήσει σε όλη την διάρκεια της μελέτης.

Οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν εξηγούνται παρακάτω, ταξινομημένοι ανά κατηγορία²:

§ ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Κυκλοφοριακής Ρευστότητας =	Κυκλοφορούν Ενεργητικό
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

² Βασικές Αρχές Χρημ/κής Διαχείρισης & Πολιτικής, Weston & Brigham, Εκδ. Παπαζήση, 1986, σ 93

Άμεσης Ρευστότητας =	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

§ ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Μετρούν τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια.

Δανειακής Επιβάρυνσης =	Υποχρεώσεις
	Συνολικό Ενεργητικό

Αυτοχρηματοδότησης Παγίων =	Ίδια Κεφάλαια
	Καθαρά Πάγια

§ ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Μετρούν τον βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης .

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων =	Πωλήσεις
	Αποθέματα

Μέση Περίοδος Είσπραξης =	Απαιτήσεις
	Πωλήσεις / 365 (Ημερήσιες Πωλήσεις)

Κυκλοφοριακής Ταχύτητα Παγίων =	Πωλήσεις
	Καθαρά Πάγια

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού =	Πωλήσεις
	Συνολικό Ενεργητικό

§ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.

Περιθώριο Κέρδους στις Πωλήσεις =	Καθαρό Κέρδος
	Πωλήσεις

Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων =	Καθαρά Κέρδη
	Σύνολο Ενεργητικού

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων =	Καθαρά Κέρδη
	Ίδια Κεφάλαια

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται μερικοί από τους σημαντικότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες τόσο όσον αφορά την ΤΟΥΥΟΤΑ Ελλάς για τα έτη 1999 & 2000 όσο και τον μ.ο. των 15 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του Κλάδου για το 2000.

	1999	2000	ΤΑΣΗ	Μ.Ο. Κλάδου
Κυκλοφοριακής Ρευστότητας	0,853	0,878	η	-
Άμεσης Ρευστότητας	0,393	0,420	έ	-
Δανειακής Επιβάρυνσης	92,6%	92,8%	η	88,9%
Αυτοχρηματοδότησης Παγίων	104,6%	105,2%	έ	75,7%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	6,37	5,65	έ	-
Μέση Περίοδος Είσπραξης	38,5	50,5	έ	-
Κυκλοφοριακής Ταχύτητα Παγίων	45,74	39,88	έ	10,13
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	2,71	2,40	έ	1,48
Περιθώριο Κέρδους στις Πωλήσεις	2,1%	0,67%	έ	1,98%
Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων	5,66%	1,61%	έ	2,94%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	91,02%	25,46%	έ	26,53%

ΣΧΗΜΑ 9.7: Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

1. Κυκλοφοριακής Ρευστότητας

Ο δείκτης αυτός δείχνει τον βαθμό κάλυψης των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων με ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία. Ο δείκτης είναι αρκετά μικρός και οφείλεται στις υψηλές υποχρεώσεις της επιχείρησης, οι οποίες όπως φαίνεται, δεν καλύπτονται από το ρευστοποιήσιμο Ενεργητικό της.

2. Άμεσης Ρευστότητας

Η δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει τις υποχρεώσεις της χωρίς την πώληση αποθεμάτων είναι ακόμη χαμηλότερη. Όμως δεν πρέπει να παραβλέψουμε την αυξητική τάση που παρουσίασε ο δείκτης κατά το 2000.

3. Δανειακής Επιβάρυνσης

Πολύ υψηλό είναι και το ποσοστό των συνολικών κεφαλαίων που προήλθαν από πιστωτές. Ο δείκτης παρουσιάζει σταθερή πορεία κατά τα 2 εξεταζόμενα έτη, και είναι υψηλότερος από τον κλαδικό.

4. Αυτοχρηματοδότησης Παγίων

Ο δείκτης αυτό μας δείχνει ότι τα πάγια της επιχείρησης χρηματοδοτήθηκαν από ίδια κεφάλαια εξ' ολοκλήρου. Ο δείκτης αυτός είναι υψηλότερος του κλαδικού και μάλιστα παρουσίασε περαιτέρω αύξηση κατά το 2000. Σε αυτό συνετέλεσε το χαμηλό ύψος των παγίων σε σχέση με τον κλάδο.

5. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων

Ο δείκτης αυτός είναι σχετικά καλός και αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει υψηλά αποθέματα. Όμως παρουσίασε μείωση κατά το 2000 και χρειάζεται προσοχή.

6. Μέση Περίοδος Είσπραξης

Οι ημέρες που μεσολαβούν από την πώληση μέχρι την είσπραξη είναι αρκετές και μάλιστα αυξήθηκαν σημαντικά κατά το 2000. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε την τάση αύξησης των πιστώσεων που παρατηρείται σε όλη την αγορά.

7. Κυκλοφοριακής Ταχύτητα Παγίων

Ο δείκτης αυτός είναι πολύ υψηλότερος από τον κλαδικό, παρόλο που παρουσίασε σημαντική μείωση κατά το 2000. Αυτό σημαίνει ότι ο βαθμός απασχόλησης του δυναμικού της επιχείρησης είναι πολύ υψηλότερος των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

8. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού

Και αυτός ο δείκτης είναι υψηλότερος του κλαδικού παρά την μείωσή του, γεγονός που σημαίνει ότι ο κύκλος εργασιών είναι ικανοποιητικός σε σχέση με τις επενδύσεις σε περιουσιακά στοιχεία.

9. Περιθώριο Κέρδους στις Πωλήσεις

Ο δείκτης αυτός παρουσίασε σημαντική πτώση κατά το 2000, με αποτέλεσμα να υστερεί κατά πολύ του κλαδικού παρόλο που το 1999 ήταν υψηλότερος.

Αυτό οφείλεται στην εξαιρετική μείωση των Καθαρών κερδών κατά το 2000 που οφείλεται στις πολύ χαμηλές τιμές και στο αυξημένο κόστος.

10. Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων

Η απόδοση του συνόλου των επενδύσεων της επιχείρησης μειώθηκε αισθητά το 2000 και υστερεί από την αντίστοιχη του κλάδου. Ο λόγος και για αυτήν την μείωση είναι τα χαμηλά καθαρά κέρδη

11. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

Πολύ μεγάλη μείωση παρουσιάστηκε στην αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων κατά το 2000 με αποτέλεσμα να υστερεί η επιχείρηση και σε αυτόν τον τομέα σε σχέση με τον κλάδο. Και για αυτό ευθύνονται τα χαμηλά καθαρά κέρδη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρόλο που η επιχείρηση έχει εξαιρετικά υψηλό κύκλο εργασιών –ο οποίος είναι και ο μεγαλύτερος του κλάδου, δεν έχει κατορθώσει να μεταφράσει αυτό τα έσοδα σε κέρδη ή μάλλον σε καθαρά κέρδη. Εάν στην παραπάνω ανάλυση χρησιμοποιούσαμε το μικτό αποτέλεσμα αντί για το καθαρό, οι δείκτες για την επιχείρηση θα ήταν λίγο ευνοϊκότεροι, γεγονός που σημαίνει ότι αυτό που επιβαρύνει περισσότερο την επιχείρηση είναι τα λειτουργικά έξοδα και όχι τόσο το κόστος των προϊόντων.

Την χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης δυσχεραίνουν οι υψηλές υποχρεώσεις που έχει αναλάβει, και οι οποίες είναι κατά πολύ πολλαπλάσιες των Ιδίων Κεφαλαίων, αλλά και του ρευστοποιήσιμου Ενεργητικού της. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό το ύψος των υποχρεώσεων, σημειώνεται ότι η ΤΟΥΟΤΑ έχει το δεύτερο υψηλότερο συνολικό ενεργητικό στον κλάδο γεγονός που οφείλεται κατά 82% στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό της, το οποίο όμως δεν μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις.

Ως θετικό στοιχείο μπορεί να αναφερθεί η υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα των παγίων αλλά και του Συνολικού Ενεργητικού.

9.6 Παραγωγή, Έρευνα & Ανάπτυξη

Παρόλο που ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς δεν παράγει αυτοκίνητα, αλλά μόνο το διανέμει, είναι άσκοπο για την συγκεκριμένη μελέτη να γίνει αναφορά σε αυτές τις λειτουργίες. Όμως, όταν μία επιχείρηση διανέμει ένα προϊόν το οποίο παράγεται σε πρότυπες συνθήκες παραγωγής, γνωστές παγκοσμίως, θα ήταν παράλειψη να μην γίνει καμία αναφορά.

Ο βασικός στόχος του Συστήματος Παραγωγής της ΤΟΥΟΤΑ (ΤΟΥΟΤΑ Production System, TPM), είναι να λαμβάνει κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας τα υλικά μόνο όταν τα χρειάζεται. Στηρίζεται στην παγκοσμίως γνωστή φιλοσοφία “just in time” η οποία συμβάλλει στην αποφυγή σπατάλης και της ανάγκης ύπαρξης μεγάλου αριθμού αποθεμάτων.

Πρόκειται για ένα πλαίσιο κατά το οποίο συγκρατείται η χρήση πόρων και εκμηδενίζεται η σπατάλη, ενώ συγχρόνως μεγιστοποιείται η ποιότητα της παραγωγής. Το σύστημα αυτό, που εισήγαγε η ΤΟΥΟΤΑ, σήμερα χρησιμοποιείται από πολλές άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες και άλλες παραγωγικές επιχειρήσεις.

Μεγάλη σημασία δίνεται και στην προστασία του περιβάλλοντος μέσω ενός φιλόδοξου προγράμματος που καλύπτει όλη τη διαδικασία από τη σχεδίαση μέχρι την παραγωγή, καθώς επίσης και τη χρήση και ανακύκλωση του προϊόντος.

9.7 Ανθρώπινοι Πόροι

Η εταιρεία προσπαθεί να συγκεντρώνει ένα αξιόμαχο και αξιόλογο επιτελείο εργαζομένων, με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία. Σήμερα στην ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς απασχολούνται πάνω από 200 άνθρωποι, που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής οργανωτικής και λειτουργικής συγκρότησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για την ΤΟΥΟΤΑ κεφάλαιο ανεκτίμητης αξίας και επένδυση μακροχρόνιας απόδοσης. Η εταιρεία φροντίζει να διευρύνει συνεχώς τους ορίζοντες των γνώσεων και των ικανοτήτων του μέσα από τη διαρκή επιμόρφωση και την εξοικείωση του με τα πλέον σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης.

Βασικό μέλημα της επιχείρησης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της είναι αυτό να μοιράζεται κοινές αξίες και να συστρατεύεται στην επίτευξη των κοινών στόχων αλλά και του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας εργάζεται σε τρεις βασικές κατευθύνσεις:

§ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση του προσωπικού στηρίζεται σε ένα σύστημα αξιολόγησης των αναγκών που προκύπτουν ανά τομέα, ώστε να εφοδιάζει τους εργαζόμενους με νέες γνώσεις και να καλύπτει τυχόν ελλείψεις και κενά. Επιπλέον, υπάρχει και συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων που προάγονται σε νέες θέσεις εργασίας ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα στα νέα τους καθήκοντα.

§ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Οι ανάγκες για κάλυψη κάποιας θέσης που προκύπτουν στη εταιρεία καλύπτονται αρχικά με εσωτερική αναζήτηση. Στην περίπτωση που δεν είναι δυνατή η κάλυψη μίας θέσης από το υπάρχον δυναμικό, τότε αναζητάτε προσωπικό εκτός εταιρείας. Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει μία σειρά συνεντεύξεων που καθορίζεται ανάλογα με την προκηρυσσόμενη θέση.

§ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τους μισθούς, τα bonus και τις προαγωγές. Το ύψος των μισθών καθορίζεται με βάση κάποιους συγκεκριμένους στόχους ανά θέση.

Το ύψος των bonus καθορίζεται με βάση την επίτευξη κάποιων άλλων καθορισμένων στόχων που είναι όμως ανεξάρτητοι από αυτούς που συνδέονται με τους μισθούς. Οι αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές στηρίζονται στην εξέταση της απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τους παραπάνω στόχους αλλά και άλλων σχετικών στοιχείων, και λαμβάνονται ύστερα από σύσκεψη των αρμόδιων υπευθύνων. Σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος πιστεύει ότι αξίζει να προαχθεί, μπορεί να θέσει τον εαυτό του προς αξιολόγηση.

9.8 Πληροφοριακά Συστήματα

Η TOYOTA προσπαθεί και έχει πετύχει να δημιουργήσει επίσημα και τυποποιημένα συστήματα επικοινωνίας σε τρεις κατευθύνσεις: εσωτερικά, με τους dealers, και με τους πελάτες.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, έχουν καθιερωθεί τυποποιημένα συστήματα επικοινωνίας, έχουν αναπτυχθεί σύγχρονα πληροφοριακά προγράμματα επικοινωνίας ενώ βελτιώνονται συνεχώς οι βάσεις δεδομένων που αφορούν τους πελάτες.

Σημαντική είναι και η υποστήριξη της διοίκησης στην ανάπτυξη αυτών των συστημάτων με στόχο την μείωση του κόστους και του χρόνου και την επίτευξη σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1 Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης απαιτεί τον προσδιορισμό του συγκριτικού πλεονεκτήματος της σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων που ακολουθεί θα μας οδηγήσει στον προσδιορισμό αυτού του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση αυτή (SWOT Analysis), θα περιλαμβάνει προσδιορισμό και την παρουσίαση των Ευκαιριών, των Απειλών, των Δυνάμεων και των Απειλών (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses) που αφορούν την TOYOTA.

Από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτουν επιγραμματικά οι εξής σημαντικότεροι στρατηγικοί παράγοντες:

§ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Η τάση σταθεροποίησης και ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και η νομισματική σταθερότητα που επιτεύχθηκε με την ένταξη της χώρας μας στην ΟΝΕ, και την καθιέρωση ενιαίου νομίσματος, αποτελούν ευκαιρία για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο και απευθύνονται σε Έλληνες καταναλωτές

2. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας παραγωγής αυτοκινήτων που οδηγεί σε αυτοκίνητα χωρίς ρύπους, με καλύτερες επιδόσεις και μεγαλύτερη άνεση, καθώς επίσης και σε νέα προϊόντα (Ηλεκτρικό Αυτοκίνητο)
3. Η κατάργηση του Block Exemption, η οποία θα δώσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησης και θα αποδυναμώσει τους dealers.
4. Η στροφή των προτιμήσεων των καταναλωτών σε περισσότερο αξιόπιστα αυτοκίνητα, υψηλή ποιότητα υπηρεσιών μετά την πώληση και σεβασμό στο περιβάλλον
5. Η κυκλοφορία μεγάλου αριθμού παλαιών αυτοκινήτων (άνω των 20 ετών) τα οποία πρέπει να αντικατασταθούν
6. Σημαντική αύξηση της αγοράς αυτοκινήτων πόλης και αύξηση της αγοράς μικρών, sport & 4X4 αυτοκινήτων
7. Αυξητική τάση συγκέντρωσης του κλάδου
8. Υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών
9. Μικρή διαπραγματευτική δύναμη εργαζομένων & dealer

§ ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Στροφή των καταναλωτών σε αγορά ακινήτων εξαιτίας της μείωσης των επιτοκίων
2. Νέες ρυθμίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος (φορολογία, απόσυρση από εταιρίες)
3. Ρυθμίσεις για τον περιορισμό κυκλοφορίας των οχημάτων στο κέντρο των πόλεων
4. Στροφή των καταναλωτών στη χρήση μέσων μαζικής μεταφοράς λόγω αυξημένης κίνησης, έλλειψη χώρων στάθμευσης και μέτρων της πολιτείας.

5. Σταθεροποίηση πωλήσεων μεσαίων αυτοκινήτων και μείωση πωλήσεων οικογενειακών αυτοκινήτων
6. Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών
7. Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο
8. Ασταθής πορεία της τιμής της βενζίνης και παγκόσμια ανεπάρκεια του καυσίμου
9. Στροφή των καταναλωτών σε αγορά αυτοκινήτων με βασικό κριτήριο τα χρηματοδοτικά προγράμματα

Στρατηγικοί Παράγοντες		Weight	Rating	Weighted Score
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ				
1	Σταθεροποίηση & Ανάπτυξη Ελληνικής Οικονομίας	0,03	3	0,09
2	Ανάπτυξη Τεχνολογίας	0,06	5	0,30
3	Κατάργηση του Block Exemption	0,10	4	0,40
4	Προτιμήσεις καταναλωτών για αξιόπιστα αυτοκίνητα	0,05	4	0,20
5	Ανάγκη για αντικατάσταση παλαιών αυτοκινήτων	0,03	2	0,06
6	Αύξηση ζήτησης μικρών και sport αυτοκινήτων	0,07	4	0,28
7	Τάση συγκέντρωσης του κλάδου	0,03	4	0,12
8	Υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών	0,03	4	0,12
9	Μικρή διαπραγματευτική δύναμη εργαζομένων & dealer	0,03	4	0,12
ΑΠΕΙΛΕΣ				
1	Στροφή των καταναλωτών σε αγορά ακινήτων	0,05	4	0,20
2	Νέες ρυθμίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος	0,07	4	0,28
3	Περιορισμός κυκλοφορίας των οχημάτων στο κέντρο των πόλεων	0,06	3	0,18
4	Στροφή των καταναλωτών στη χρήση μέσων μαζικής μεταφοράς	0,06	3	0,18
5	Πτωτική τάση πωλήσεων μεγάλων αυτοκινήτων	0,05	4	0,20
6	Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών	0,08	3	0,24
7	Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο	0,07	4	0,28
8	Ασταθής πορεία της τιμής της βενζίνης και ανεπάρκεια του καυσίμου	0,05	4	0,20
9	Αγορά αυτοκινήτων με βασικό κριτήριο τα χρηματοδοτικά προγρ/τα	0,08	2	0,16
ΣΥΝΟΛΑ		1,00		3,61

ΣΧΗΜΑ 10.1: Πίνακας EFAS

§ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

1. Ισχυρή επωνυμία προϊόντος, καθιερωμένα προϊόντα ως αξιόπιστα και τεχνολογικά προηγμένα
2. Ανήκει σε ισχυρό όμιλο επιχειρήσεων με πολλές θυγατρικές, που διαχειρίζονται συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες
3. Κατέχει την πρώτη θέση στον κλάδο όσον αφορά τις πωλήσεις και τον κύκλο εργασιών
4. Δέσμευση και αφοσίωση σε κοινή κουλτούρα (Σεβασμός στο περιβάλλον, στην κοινωνία και τον πελάτη)
5. Καλά οργανωμένο και αξιόπιστο δίκτυο διανομής
6. Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών μετά την πώληση
7. Καλά σχεδιασμένα και αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού και συνεργατών
8. Καλά σχεδιασμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα προβολής

§ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. Περιορισμένη αυτονομία στα πλαίσια του Ομίλου. Πολλές λειτουργίες είναι κοινές για όλες τις επιχειρήσεις του ομίλου
2. Μικρή Πρωτοβουλία στον καθορισμό της τιμής
3. Υψηλά λειτουργικά έξοδα
4. Μεγάλο ύψος υποχρεώσεων
5. Καθυστέρηση στην εφαρμογή χρηματοδοτικών προγραμμάτων
6. Δυσκολία στην αλλαγή της εικόνας του προϊόντος εφόσον είναι πλέον καθιερωμένο

Στρατηγικοί Παράγοντες		Weight	Rating	Weighted Score
ΔΥΝΑΜΕΙΣ				
1	Ισχυρή επωνυμία προϊόντος	0,10	4	0,40
2	Ανήκει σε ισχυρό όμιλο επιχειρήσεων	0,07	4	0,28
3	Πρώτη στις πωλήσεις και τον κύκλο εργασιών	0,08	5	0,40
4	Δέσμευση και αφοσίωση σε κοινή κουλτούρα	0,08	5	0,40
5	Καλά οργανωμένο και αξιόπιστο δίκτυο διανομής	0,06	4	0,24
6	Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών μετά την πώληση	0,08	5	0,40
7	Καλά σχεδιασμένα και αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης	0,05	4	0,20
8	Καλά σχεδιασμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα προβολής	0,05	4	0,20
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ				
1	Περιορισμένη αυτονομία στα πλαίσια του Ομίλου	0,05	3	0,15
2	Μικρή Πρωτοβουλία στον καθορισμό της τιμής	0,08	3	0,24
3	Υψηλά λειτουργικά έξοδα	0,09	2	0,18
4	Μεγάλο ύψος υποχρεώσεων	0,07	3	0,21
5	Καθυστέρηση στην εφαρμογή χρηματοδοτικών προγραμμάτων	0,08	4	0,32
6	Δυσκολία στην αλλαγή της εικόνας του προϊόντος	0,06	3	0,18
ΣΥΝΟΛΑ		1,00		3,80

ΣΧΗΜΑ 10.2: Πίνακας IFAS

Βασικοί Στρατηγικοί Παράγοντες	Weight	Rating	Weighted Score	Διάρκεια		
				Βραχυπρόθεσμοι	Μεσοπρόθεσμοι	Μακροπρόθεσμοι
E3 Κατάργηση του Block Exemption	0,15	4	0,60		X	
E6 Αύξηση ζήτησης μικρών και sport αυτοκινήτων	0,08	4	0,32			X
A2 Νέες ρυθμίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος	0,10	4	0,40			X
A4 Στροφή των καταναλωτών στη χρήση μέσων μαζικής μεταφοράς	0,08	3	0,24		X	
A9 Αγορά αυτοκινήτων με βασικό κριτήριο τα χρηματοδοτικά προγρ/τα	0,07	2	0,14		X	
Δ1 Ισχυρή Επωνυμία Προϊόντος	0,11	4	0,44		X	
Δ4 Δέσμευση και αφοσίωση σε κοινή κουλτούρα	0,09	5	0,45			X
Δ6 Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών μετά την πώληση	0,09	5	0,45		X	
Aδ2 Μικρή Πρωτοβουλία στον καθορισμό της τιμής	0,07	3	0,21		X	
Aδ3 Υψηλά λειτουργικά έξοδα	0,08	2	0,16	X		
Aδ5 Καθυστέρηση στην εφαρμογή χρηματοδοτικών προγραμμάτων	0,08	4	0,32	X		
ΣΥΝΟΛΑ	1,00		3,73			

ΣΧΗΜΑ 10.3: Πίνακας SFAS

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, προκύπτει ότι η TOYOTA Ελλάς εκμεταλλεύεται σημαντικά τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς και τις δυνάμεις της ως εταιρεία. Επιπλέον, εξίσου καλά, αντιμετωπίζει τις απειλές και τις αδυναμίες της. Τα νούμερα που προέκυψαν από τις παραπάνω μήτρες, δείχνουν μία εταιρεία που αντιμετωπίζει σωστά τους στρατηγικούς παράγοντες που παρουσιάζονται –πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου-. Βέβαια, υπάρχουν ακόμη μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

10.2 Επανεξέταση Αποστολής και Σκοπών

Με βάση την παραπάνω ανάλυση των βασικών στρατηγικών παραγόντων οι οποίοι προέκυψαν από την αναλυτική εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δεν προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις, την διείσδυση αγοράς, την ποιότητα υπηρεσιών προς τον πελάτη και την ικανότητα δέσμευσης και αξιοπρέπειας του προσωπικού και του δικτύου αποτελεί την μόνη και ολοκληρωμένη λύση για την αντιμετώπιση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο.

Ακόμη και οι σκοποί της επιχείρησης, ως μέσα για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη είναι σωστά καθορισμένοι και δεν προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης επέκτασης ή προσαρμογής τους.

10.3 Στρατηγική Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

“Business Strategies”

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν 2 βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Η ηγεσία κόστους (cost leadership) και η διαφοροποίηση (differentiation). Με βάση αυτά τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την στρατηγική που θα επιλέξει:

		ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΕ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΕ ΤΜΗΜΑ(ΤΑ) ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
		ΕΣΤΙΑΣΗ	

ΣΧΗΜΑ 10.4: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, M.Porter

Η ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς, όπως έχει προαναφερθεί, έχει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την διαφοροποίηση (αξιοπιστία, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, τεχνολογική υπεροχή) ενώ ταυτόχρονα δεν είναι δυνατόν να πετύχει ηγεσία κόστους εφόσον παρεμβαίνει σε αυτό σε πολύ μικρό βαθμό.

Επιπλέον, διανέμοντας προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο τμήμα ή σε κάποια τμήματά της εφόσον δεν θα εναρμονίζεται πλέον και με την αποστολή της να αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου σε όρους πωλήσεων.

Επιπλέον, με αυτήν την στρατηγική, εκμεταλλεύεται τα χαρακτηριστικά και την τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων που διανέμει, την μεγάλη παράδοση και την πείρα τόσο της αυτοκινητοβιομηχανίας ΤΟΥΟΤΑ, όσο και του ομίλου στον οποίο ανήκει καθώς και αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει.

Συνεπώς, η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει –και ακολουθεί- είναι η διαφοροποίηση. Με βάση αυτή την στρατηγική, πρέπει να διαφοροποιηθεί σε υψηλό επίπεδο μέσω της μοναδικότητας, να απευθύνεται σε πολλά τμήματα της αγοράς, και να δώσει βάρος στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Με δεδομένο το προϊόν, η ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειές της στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση.

10.4 Εταιρική Στρατηγική “Corporate Strategy”

Μέσω της εταιρικής στρατηγικής προσδιορίζονται οι επιμέρους στρατηγικές κινήσεις που επιβάλλει η ανταγωνιστική στρατηγική. Βασικό κομμάτι προσδιορισμού μίας εταιρικής στρατηγικής είναι η επιλογή κατεύθυνσης (Directional Strategy)

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ 3 κατευθύνσεων, ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της, σταθερότητα ή αλλιώς διατήρηση των υπάρχουσων δραστηριοτήτων της ή τέλος περικοπές - μείωση των δραστηριοτήτων της.

Με δεδομένο ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι επιτυχημένη στον κλάδο της, έχει τις βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και δεν παρουσιάζει συγκεκριμένα προβλήματα, θα πρέπει να αποκλείσουμε την περίπτωση να επιλέξει να συρρικνώσει τις δραστηριότητές της.

Αυτό αποδεικνύεται και χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα:¹ Η δυνατή ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε συνδυασμό με την ελκυστικότητα της αγοράς μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προτεινόμενη στρατηγική πρέπει να είναι η ανάπτυξη.

¹ Contingency Corporate Strategy, Hunger-Flynn-Wheelen, 1990

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΔΥΝΑΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ

ΣΧΗΜΑ 10.5: Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Επιχειρήσεις με τέτοια πορεία πρέπει να επιλέγουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους ώστε να δυναμώσουν περισσότερο και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Η διατήρηση των ίδιων δραστηριοτήτων είναι θεμιτή μόνο βραχυχρόνια και όσο δεν παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον, γιατί μακροπρόθεσμα η στρατηγική αυτή επιφυλάσσει κινδύνους.

Έτσι, μακροπρόθεσμα η ΤΟΥΥΟΤΑ Ελλάς θα μπορούσε να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα εμπρός αποκτώντας δικό της δίκτυο διανομής. Επιπλέον, θα μπορούσε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε άλλες Βαλκανικές χώρες -εκτός από αυτές που βρίσκεται ήδη- (Στρατηγική διεθνοποίησης).

10.5 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)

Οι λειτουργικές στρατηγικές παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής και της στρατηγικής επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων.

Οι λειτουργίες της επιχείρησης δεν ασκούνται όλες εσωτερικά. Η χρηματοοικονομική διοίκηση, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων ασκούνται στα πλαίσια του ομίλου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, η TOYOTA εκμεταλλεύεται την εμπειρία και την γνώση ενός καταξιωμένου ομίλου επιχειρήσεων και λειτουργεί αποδοτικότερα από ότι θα λειτουργούσε αν επέλεγε να λειτουργεί εντελώς αυτόνομα.

Για να αναπτυχθούν οι λειτουργικές στρατηγικές, θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά στα οποία είναι εξαιρετικά καλή και ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ουσιαστικά 2:

1. Το προϊόν: αξιόπιστο, καθιερωμένο, τεχνολογικά προηγμένο, με μικρό κόστος συντήρησης
2. Η υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών κυρίως μετά την πώληση

Ειδικότερα, οι ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αποτελεί για την επιχείρηση και συγκριτικό πλεονέκτημα για τους εξής λόγους:

1. Είναι κάτι που η εταιρεία κάνει πολύ καλά
2. Αποτελεί έναν από τα σημαντικότερους παράγοντες που προσθέτουν στην αξία του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή
3. Παρέχει υπηρεσίες μοναδικές και ανώτερες από τους ανταγωνιστές της
4. Η παροχή υπηρεσιών αποτελεί ένα ανεξάντλητο τομέα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της

Στη συνέχεια θα εξεταστούν αναλυτικά οι λειτουργικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η TOYOTA Ελλάς ανά λειτουργικό τομέα.

§ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σύμφωνα με τον P. Kotler, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει και μία από τις παρακάτω στρατηγικές:

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΕΣ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
	ΝΕΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΣΧΗΜΑ 10.6: Στρατηγικές Μάρκετινγκ, P. Kotler

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, και εφόσον δεν τίθεται θέμα ανάπτυξης του προϊόντος από την εταιρεία που το διανέμει, ούτε υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς (απευθύνεται ήδη στο σύνολο της αγοράς), η ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ την διείσδυση αγοράς. Η διείσδυση αγοράς όσον αφορά την ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσέλκυσης πελατών των ανταγωνιστών.

Όσον αφορά την προβολή, υπάρχουν 2 επιλογές: Οι στρατηγικές push και pull. Με την στρατηγική push, η εταιρεία προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της μέσω του δικτύου διανομής, ενώ με την pull επενδύει στην προβολή του εκτός καταστήματος, κυρίως μέσω της διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει πελάτες σε αυτό. Επιχειρήσεις καθιερωμένες με επώνυμα προϊόντα, όπως η TOYOTA, πρέπει να επιλέγουν στρατηγική pull.

Η τιμολόγηση μίας επιχείρησης που έχει επιλέξει την διαφοροποίηση σε σχέση με την ηγεσία κόστους δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση ξαφρίσματος “skimming” αλλά διεισδύσεως “penetration pricing”. Βέβαια, στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η TOYOTA, μία αγορά έντονου ανταγωνισμού, θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη η τιμολόγηση των ανταγωνιστών.

Τέλος, η TOYOTA έχει να επιλέξει μεταξύ δύο στρατηγικών διανομής: την χρήση dealers ή την απευθείας διανομή του προϊόντος από την επιχείρηση. Η ανάγκη για κάλυψη όλης της αγοράς και με δεδομένο το μεγάλο κόστος που αυτή απαιτεί, η επιχείρηση συνεργάζεται με dealers. Η αλλαγή αυτής της στρατηγικής, απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό και αποτελεί σημαντική απόφαση στρατηγικής.

§ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στόχος αυτής της λειτουργίας είναι η επιλογή της στρατηγικής αυτής που θα συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης. Σε αυτά τα πλαίσια υπάρχουν δύο βασικές επιλογές: Η εσωτερική χρηματοδότηση (με ίδια κεφάλαια) ή η εξωτερική χρηματοδότηση (με ξένα κεφάλαια).

Η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια αποτελεί ασφαλέστερη στρατηγική αλλά δεν βοηθά την ανάπτυξη της επιχείρησης σε αντίθεση με την εξωτερική χρηματοδότηση.

Μεγάλες εταιρείες, όπως η TOYOTA Ελλάς, είναι προτιμότερο να επιλέγουν τον εξωτερικό δανεισμό. Όπως προέκυψε από την χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας, αυτή είναι και η στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Όμως, το μεγάλο ύψος υποχρεώσεων, ανεξάρτητα από το αν αποτελεί επιλεγμένη στρατηγική, εγκυμονεί κινδύνους και πρέπει να είναι πάντα ελεγχόμενο.

§ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι στρατηγικές επιλογές είναι δύο: μεγάλος αριθμός ανειδίκευτου και φθηνού προσωπικού ή προσεκτική επιλογή έμπειρου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Για μία επιχείρηση που έχει επιλέξει να διαφοροποιηθεί με βάση την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι μονόδρομος η συγκέντρωση προσωπικού με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία και η καταβολή προσπαθειών για την αποφυγή συχνών αλλαγών οι οποίες βλάπτουν την παραγωγικότητα.

§ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η επένδυση στην τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να αποτελεί στρατηγική επιλογή της ΤΟΥΟΤΑ, με βάση την επιλεγμένη στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα σωστά οργανωμένα και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της σωστής επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης, προμηθευτών, συνεργατών και βέβαια πελατών.

10.6 Επιλογή Στρατηγικής

Συνοψίζοντας όλη την παραπάνω μελέτη των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Η **στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά της ΤΟΥΟΤΑ Ελλάς είναι η **διαφοροποίηση**. Η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιηθεί προβάλλοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες.

Πάντα στα πλαίσια της παραπάνω στρατηγικής και με δεδομένη την ελκυστικότητα της αγοράς και την δύναμη της επιχείρησης, πρέπει να ακολουθήσει ως **εταιρική στρατηγική** την **ανάπτυξη**. Με αυτόν τον τρόπο θα πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και θα γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Αντίθετα, η Σταθερότητα ως εταιρική στρατηγική επιλογή είναι θεμιτή μόνο βραχυπρόθεσμα.

Οι **λειτουργικές στρατηγικές** πρέπει να καθοριστούν με βάση τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

§ **Μάρκετινγκ:** Η καλύτερη επιλογή μάρκετινγκ είναι η **δεισδυση αγοράς** μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών από τους ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα θα πρέπει να ακολουθήσει **pull στρατηγική προβολής, τιμολόγηση διεισδύσεως** και **διανομή μέσω dealer** τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

§ **Χρηματοοικονομική:** Ο καλύτερος τρόπος αύξησης της χρηματοοικονομικής αξίας μίας μεγάλης επιχείρησης είναι ο **χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια**. Βέβαια, αυτή η επιλογή πρέπει να είναι ελεγχόμενη για τι εγκυμονεί κινδύνους.

- § **Ανθρώπινοι Πόροι:** Το ανθρώπινο δυναμικό που θα επιλέγεται πρέπει να είναι εξαιρετικά *καταρτισμένο, ικανό και έμπειρο*, ενώ θα πρέπει η εταιρεία να φροντίζει να το διατηρεί μακροπρόθεσμα μέσω ενός συστήματος κινήτρων
- § **Πληροφοριακά Συστήματα:** Μεγάλο βάρος πρέπει να δοθεί και στην οργάνωση *σύγχρονων και ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων* με στόχο την ποιοτική επικοινωνία μεταξύ εταιρείας, προμηθευτών, συνεργατών και πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

11.1 Ποιοι θα υλοποιήσουν την στρατηγική

Η επιτυχημένη υλοποίηση μίας στρατηγικής απαιτεί την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τον ρόλο και την ευθύνη του μέσα στην επιχείρηση, ασκεί μία λειτουργία η οποία θα πρέπει να εναρμονίζεται με την στρατηγική της επιχείρησης.

Όμως όλοι οι εργαζόμενοι που καλούνται να υλοποιήσουν την στρατηγική της εταιρείας, δεν έχουν συμμετάσχει και στην διαμόρφωσή της και για αυτόν τον λόγο δεν κατανοούν πάντα την χρησιμότητα και την ουσιαστικότητά της. Επιπλέον, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι εξ' ορισμού αντίθετοι με τυχόν αναγκαίες οργανωσιακές ή λειτουργικές αλλαγές.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων και την αποτελεσματική εφαρμογή μίας στρατηγικής, υπάρχουν δύο βασικές λύσεις. Αρχικά, η επιχείρηση θα πρέπει να συμπεριλάβει στην διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής όσους υπευθύνους θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά σε αυτή την διαδικασία, ώστε στη συνέχεια να έχουν την απαιτούμενη θέληση να την υλοποιήσουν σωστά. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει πολύ καλή ενημέρωση και παρουσίαση της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης καθώς επίσης και τις αναγκαιότητας για την επιτυχημένη εφαρμογής τους.

11.2 Τι πρέπει να γίνει

Βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι να κυριαρχήσει στην αγορά σε όρους πωλήσεων. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της διαφοροποίησης και ειδικότερα μέσω της προβολής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων, δηλαδή των αυτοκινήτων TOYOTA καθώς επίσης και μέσω της προσφοράς υψηλής ποιότητας υπηρεσιών κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση.

Τα προγράμματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των παραπάνω στόχων πρέπει να ακολουθούν τις εξής κατευθύνσεις:

§ ΠΡΟΒΟΛΗ

Μεγάλη έμφαση πρέπει να δοθεί στην προβολή, ώστε να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η καλή εικόνα του προϊόντος και της εταιρείας. Η προβολή πρέπει να κατευθυνθεί σε δύο βασικές κατευθύνσεις: την ενίσχυση της εικόνας της διαφήμισης μέσω της εταιρικής διαφήμισης και την προβολή των νέων μοντέλων με βάση τα χαρακτηριστικά στα οποία πλεονεκτούν σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Το πρόγραμμα προβολής μίας μεγάλης και καταξιωμένης επιχείρησης με κύρος πρέπει να περιλαμβάνει ενέργειες σε πολλές κατευθύνσεις εκτός από την διαφήμιση. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι οι χορηγίες, η συμμετοχή σε εκθέσεις, οι δημόσιες σχέσεις, επαφή με πελάτες κ.α.

Όποιες ενέργειες όμως και αν επιλεγούν πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν. Σημασία έχει σε κάθε παρουσίαση της εταιρείας προς τα έξω, να είναι εμφανής η υπεροχή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δηλαδή θα πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά η κάθε εμφάνιση και να επενδύονται πολλά σε αυτήν.

§ ΔΙΑΝΟΜΗ

Το σύστημα διανομής, δηλαδή οι dealer, πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να συμβούν τα παρακάτω:

Να επενδυθούν πολλά στην εκπαίδευση του δικτύου πριν την επιλογή τους αλλά και κατά την διάρκεια της συνεργασίας με την εταιρεία. Η εκπαίδευση εκτός από την τεχνογνωσία πρέπει να περιλαμβάνει και ολοκληρωμένη παρουσίαση της εταιρείας, του τρόπου λειτουργίας της, της κουλτούρας και των στρατηγικών της.

Πρέπει να υπάρχει συνεχής επικοινωνία με το δίκτυο ώστε να υπάρχει αμοιβαία ενημέρωση, γνώση των αλλαγών, δημιουργία καλών σχέσεων αλλά και έλεγχος της απόδοσης κάθε καταστήματος. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι ευκολότερη η πρόληψη και αποτελεσματικότερη η αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Το σύστημα αμοιβών και κινήτρων που αφορά τους dealers πρέπει να είναι σχεδιασμένο ανάλογα με την στρατηγική και τις πολιτικές της επιχείρησης αλλά και να προσαρμόζεται άμεσα όταν απαιτούνται αλλαγές. Ένα τέτοιο σύστημα είναι αποτελεσματικό όταν ικανοποιεί και γίνεται αποδεκτό και από τις δύο πλευρές.

§ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Ο προσδιορισμός της τιμής πώλησης του προϊόντος εξαρτάται σε μικρό βαθμό από την επιχείρηση. Στόχος δεν πρέπει να είναι οι χαμηλές τιμές οι οποίες δεν συμβαδίζουν με την στρατηγική της επιχείρησης, αλλά σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικές και αντίστοιχες με τον ανταγωνισμό.

Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία σε σχέση με την τιμολόγηση είναι η έμφαση στα χρηματοδοτικά προγράμματα. Αυτή η πολιτική δεν συμβαδίζει απόλυτα με την στρατηγική της επιχείρησης και για αυτόν τον λόγο καθυστέρησε και η TOYOTA να την εφαρμόσει. Όμως, οι αλλαγές στον εξωτερικό περιβάλλον και ο έντονος ανταγωνισμός επιβάλλει στην εταιρεία την προσαρμογή της στις νέες συνθήκες στα πλαίσια του βασικού της στόχου που δεν είναι άλλος από την αύξηση των πωλήσεων.

§ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Μεγάλες επενδύσεις πρέπει να γίνουν και στην τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό θα εξασφαλίσει πρώτα απ' όλα σωστή και οργανωμένη πληροφόρηση και επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις. Τα πληροφοριακά συστήματα μειώνουν το κόστος και τον χρόνο και τελικά συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Πρωταρχικής σημασίας είναι η επικοινωνία με το δίκτυο διανομής. Τα καταστήματα λιανικής πώλησης αποτελούν την μοναδική επαφή του πελάτη με την επιχείρηση και σε αυτά κρίνεται η ποιότητα υπηρεσιών.

Σημαντική είναι όμως και η σύνδεση με τον προμηθευτή –την μητέρα εταιρεία- τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου με τις οποίες συνεργάζεται η ΤΟΥΤΑ Ελλάς καθώς επίσης και η ύπαρξη σωστά οργανωμένης βάσης δεδομένων των πελατών για την εξυπηρέτηση οποιασδήποτε επικοινωνιακής πολιτικής.

§ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Τα προγράμματα της επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνουν και την εκπαίδευση, το σύστημα αμοιβών και κινήτρων και τα κριτήρια πρόσληψης των εργαζομένων.

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο στα συστήματα και τις απαιτήσεις της εργασίας του, και να ενημερώνεται άμεσα για οποιαδήποτε αλλαγή προκύψει. Η εταιρεία πρέπει να έχει προκαθορισμένα συστήματα επικοινωνίας και προς τα πάνω, ώστε να έχει η διοίκηση όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις συνθήκες εργασίας, το αντικείμενο εργασίας και την αμοιβή τους –χρηματική ή άλλη-. Γι' αυτόν τον λόγο, πρέπει να δοθεί προσοχή και στο σύστημα αμοιβών και κινήτρων.

Η επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών απαιτεί την συγκέντρωση ενός εξαιρετικά καταρτισμένου και ικανού προσωπικού το οποίο η επιχείρηση οφείλει να έχει και να διατηρεί.

Όλες οι παραπάνω κατευθύνσεις περιλαμβάνονται ήδη στον βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο σχεδιασμό της επιχείρησης όπως αυτός περιγράφηκε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η επιχείρηση έχει πολύ καλή γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών της καθώς επίσης και των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και ακολουθεί τα κατάλληλα προγράμματα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των βασικών της στόχων.

Σε αυτά τα πλαίσια, και διαχειριζόμενοι αποτελεσματικά τον διαθέσιμο προϋπολογισμό, θα πρέπει να προσδιοριστούν με λεπτομέρειες οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

11.3 Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η αποτελεσματική εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής και των πολιτικών είναι αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης.

Η επιλεγμένη στρατηγική καθώς και οι επιμέρους πολιτικές και τα προγράμματα συμβαδίζουν με την υπάρχουσα κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης ή προσαρμογής ούτε της κουλτούρας αλλά ούτε και της στρατηγικής. Επιπλέον, η Διοίκηση έχει πίστη και στηρίζει ουσιαστικά την επιλεγμένη στρατηγική καθώς και όλες τις επιλογές που προκύπτουν από αυτήν.

Βασικό της μέλημα πρέπει να είναι η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τους ώστε να συμβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον, όλοι οι άνθρωποι που δουλεύουν στην εταιρεία πρέπει να έχουν πλήρη γνώση της αποστολής, του οράματος, των σκοπών, των στόχων, της κουλτούρας, των στρατηγικών, των πολιτικών και των προγραμμάτων της επιχείρησης. Η σωστή και ολοκληρωμένη ενημέρωση τους αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας μίας επιχείρησης.

Η διοίκηση έχει καταβάλλει πολλές προσπάθειες για να προσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και για να μπορέσει να τον εφαρμόσει εξίσου αποτελεσματικά θα πρέπει να δείξει πίστη στην επιλεγμένη στρατηγική, να την υπερασπιστεί όταν χρειαστεί και να είναι έτοιμη να κάνει οποιαδήποτε αλλαγή απαιτηθεί .

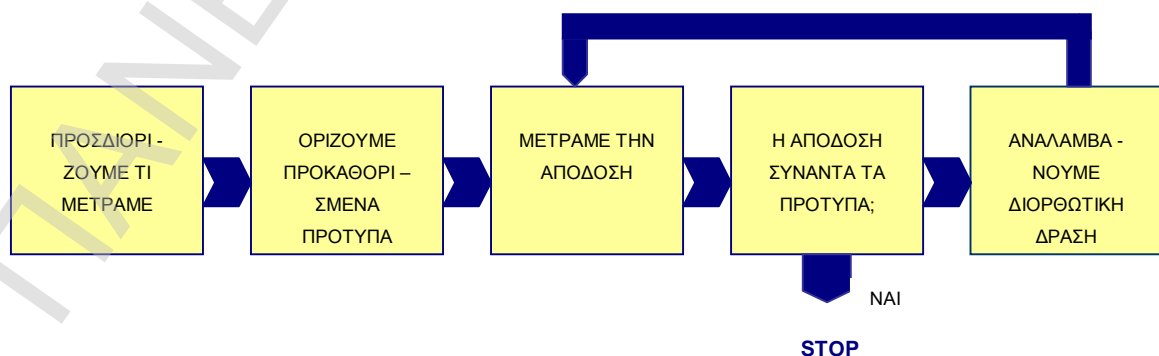
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

12.1 Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου διασφαλίζει ότι η επιχείρηση πραγματοποιεί αυτά τα οποία έχει ορίσει σύμφωνα με την επιλεγμένη στρατηγική. Στην ουσία συγκρίνει την επίδοση με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση στην επιχείρηση ώστε να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πραγματοποιήσει πιθανές διορθωτικές ενέργειες εφόσον χρειαστεί.

Όμως, αξιολόγηση και έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται και πριν την εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών και πολιτικών. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι όλες οι επιλογές της επιχείρησης είναι οι κατάλληλες ώστε να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σε γενικές γραμμές, μία διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στάδια¹:



ΣΧΗΜΑ 12.1: Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

¹ Strategic Management & Business Policy, T.Wheelen & D. Hunger, Prentice Hall, 7th ed, p.231

12.2 Αξιολόγηση και έλεγχος πριν την υλοποίηση της στρατηγικής

Για την αξιολόγηση του αν μία στρατηγική είναι επιτυχημένη και μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Σε αυτήν την ενότητα θα προσπαθήσουμε συνοψίζοντας τα βασικά στοιχεία μίας επιτυχημένης στρατηγικής² να ελέγξουμε το αν η προτεινόμενη στρατηγική για την ΤΟΥΟΤΑ είναι η κατάλληλη ώστε να εφαρμοστεί.

Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή της ΤΟΥΟΤΑ;	ü
Είναι εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;	ü
Είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες του προσωπικού και των εργαζομένων;	ü
Λαμβάνεται υπόψη στη στρατηγική πρόβλεψη για ελάχιστο δυνητικό κίνδυνο έναντι του μεγαλύτερου δυνητικού κέρδους που είναι δυνατό να επιτευχθεί σύμφωνα με τους πόρους και τις προοπτικές της ΤΟΥΟΤΑ;	ü
Καλύπτει μία στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από άλλους;	ü
Συγκρούεται με άλλες εφαρμοζόμενες στρατηγικές από την επιχείρηση;	ü
Είναι διαιρεμένη σε επιμέρους στρατηγικούς στόχους που αλληλεξαρτώνται και συλλειτουργούν πλήρως;	ü
Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;	ü
Έχει επαληθευτεί με ανάπτυξη εφικτών προγραμμάτων εφαρμογής;	ü
Ταιριάζει με τον κύκλο ζωής των προϊόντων της επιχείρησης;	ü
Είναι ο χρόνος κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;	ü
Είναι αυθεντική και δεν αντιγράφει καμία ανταγωνιστική;	ü
Έχει γίνει ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού;	ü

² Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Β. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου 1999, σελ 496

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που ακολουθήθηκε, δεν άφησε περιθώρια παράλειψης κάποιου από τα παραπάνω στοιχεία ελέγχου. Εφόσον λοιπόν η προτεινόμενη στρατηγική διαμορφώθηκε με βάση σωστά καθορισμένα πρότυπα, δεν υπάρχει κίνδυνος να καταλήξει η επιχείρηση σε λανθασμένη στρατηγική και συνεπώς **δεν υπάρχει καμία ανάγκη αναθεώρησης**.

12.3 Αξιολόγηση και έλεγχος κατά την υλοποίηση της στρατηγικής

Όταν πια η επιλεγμένη στρατηγική εφαρμόζεται, τότε η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, αφορά την μέτρηση του αποτελέσματος. Σε αυτήν την φάση, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους στόχους – πρότυπα που έχει ήδη θέσει για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Υπενθυμίζεται ότι όσον αφορά την συγκεκριμένη επιχείρηση, ο στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσω της διαφοροποίησης δηλαδή μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και της προβολής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προϊόντος.

12.3.1 Βασικά στοιχεία του συστήματος

Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση, πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην επιλεγμένη στρατηγική, και ειδικότερα θα πρέπει να ακολουθεί τους παρακάτω κανόνες:

1. Να εξετάζει όσο το δυνατό μικρότερο αριθμό πληροφοριών και μόνο εκείνες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην τελική απόδοση της επιχείρησης
2. Δεν πρέπει να παραλείπεται η μέτρηση σημαντικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων παρόλη την πιθανή δυσκολία προσδιορισμού και ποσοτικοποίησής τους
3. Ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται εγκαίρως ώστε να υπάρχει περιθώριο επέμβασης όταν απαιτείται
4. Πρέπει να χρησιμοποιούνται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα συστήματα ελέγχου
5. Πρέπει να είναι ξεκάθαρη η απόδοση κάθε λειτουργίας ή δραστηριότητας ξεχωριστά ώστε αν υπάρξει ανάγκη επέμβασης, να πραγματοποιηθεί μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα όπου απαιτείται
6. Να δίνεται έμφαση στην επιβράβευση της επίτευξης ενός στόχου και όχι στην τιμωρία της αποτυχίας

12.3.2 Τύπος συστήματος ελέγχου

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μεταξύ δύο τύπων συστημάτων ελέγχου: έλεγχο της συμπεριφοράς (behavior control) και έλεγχο αποτελέσματος (output control). Ο έλεγχος της συμπεριφοράς ασκείται πάνω στις δραστηριότητες που επηρεάζουν την τελική απόδοση ενώ ο έλεγχος του αποτελέσματος πάνω στα τελική απόδοση αυτών των δραστηριοτήτων.

Επειδή στην περίπτωση που εξετάζουμε, είναι δύσκολο να συνδεθεί η σχέση αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των δραστηριοτήτων και του αποτελέσματος, ο τύπος ελέγχου που ταιριάζει είναι ο **έλεγχος του αποτελέσματος**. Είναι εύκολο να μετρηθούν για παράδειγμα οι πωλήσεις ή η ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών –όπως τις εκλαμβάνει ο πελάτης- ενώ ταυτόχρονα δεν είναι ξεκάθαρο το πώς και πόσο συνεισφέρει η κάθε λειτουργία της επιχείρησης πάνω σε αυτές.

Επειδή όμως, ο έλεγχος της συμπεριφοράς έχει το πλεονέκτημα της δυνατότητας καλύτερου προσδιορισμού του προβλήματος και της πραγματοποίησης πιθανών αλλαγών εφόσον απαιτούνται, η TOYOTA θα μπορούσε μακροπρόθεσμα να επιχειρήσει την σύνδεση της απόδοσης κάθε λειτουργίας με την συνολική απόδοση της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της πιστοποίησής της με τα πρότυπα ποιότητας ISO ή μέσω του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award).

12.3.3 Στρατηγικές περιοχές ελέγχου

Η αξιολόγηση της απόδοσης της TOYOTA πρέπει να περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά αλλά και μη χρηματοοικονομικά ποιοτικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη. Για την συγκεκριμένη περίπτωση προτείνεται η χρήση ενός «**balanced scorecard**» το οποίο θα περιλαμβάνει τις εξής περιοχές ελέγχου:

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	Κύκλος εργασιών
	Κέρδη
	Απόδοση Κεφαλαίου
	Χρηματοοικονομική Ρευστότητα
ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ	Μερίδιο Αγοράς
	Μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελάτη
	Βαθμός πιστότητας πελατών
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Μετρήσεις ποιότητας
	Χρονοδιαγράμματα
ΑΠΟΔΟΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ	Ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών
	Αξιοποίηση προτάσεων εργαζομένων
	Βαθμός βελτιώσεων
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Ηθικό
	Απόδοση, Παραγωγικότητα
	Εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας

12.3.4 Υπεύθυνοι αξιολόγησης & ελέγχου

Βασική υπεύθυνη για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης είναι η **Ανώτατη Διοίκηση**. Αυτή έχει την ευθύνη ελέγχου της απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με τα πρότυπα που η ίδια έχει προκαθορίσει, και είναι αυτή που θα αποφασίσει και θα πραγματοποιήσει πιθανές αλλαγές εάν απαιτηθούν.

Για να είναι όμως η διαδικασία ολοκληρωμένη, ακριβής και αποτελεσματική, **απαιτείται η συμμετοχή των υπευθύνων όλων των τμημάτων**. Κάθε στέλεχος, με βάση ένα καλά οργανωμένο και θεσμοθετημένο σύστημα ελέγχου, πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης οι οποίες ανήκουν στην περιοχή υπευθυνότητάς του. Ο κάθε υπεύθυνος πρέπει να συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και αφού τα επεξεργαστεί, έχει την ευθύνη της παρουσίασής τους στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.

12.3.5 Κάθε πότε πρέπει να πραγματοποιείται αξιολόγηση & έλεγχος

Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται με βάση τον προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα που έχει τεθεί για την πραγματοποίηση των στόχων. **Η περίοδος του ενός έτους** είναι η περισσότερο κατάλληλη για αυτήν την περίπτωση εφόσον τότε πραγματοποιείται και η χρηματοοικονομική αποτίμηση της επιχείρησης.

Όμως, η διοίκηση θα πρέπει να φροντίσει ώστε να λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (κάθε μήνα), περιοδικές στατιστικές αναλύσεις των βασικών αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, ώστε να έχει κατά την διάρκεια του έτους πλήρη εικόνα της πορείας της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999
3. F. David, Strategic Management, Prentice Hall, 6th edition
4. H. Mintzberg, J.B. Quinn, S. Ghoshal, The strategy process, Prentice Hall, Revised european edition, 1999
5. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998
6. Ρ. Kotler, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, 7^η έκδοση, 1991

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. M. Porter, Competitive Strategy, NY The Free press, 1980
3. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999
4. F. David, Strategic Management, Prentice Hall, 6th edition
5. P. Kotler, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, 7^η έκδοση, 1991
6. H. Mintzberg, J.B. Quinn, S. Ghoshal, The strategy process, Prentice Hall, Revised european edition, 1999
7. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. P. Kotler, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, 7^η έκδοση, 1991
2. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
3. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998
4. F. David, Strategic Management, Prentice Hall, 6th edition
5. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999
6. H. Mintzberg, J.B. Quinn, S. Ghoshal, The strategy process, Prentice Hall, Revised european edition, 1999

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999
3. H. Mintzberg, J.B. Quinn, S. Ghoshal, The strategy process, Prentice Hall, Revised european edition, 1999
4. F. David, Strategic Management, Prentice Hall, 6th edition
5. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999
3. F. David, Strategic Management, Prentice Hall, 6th edition
4. http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/balance_scorecard.asp, Bain & Company- Management Tools - Balanced scorecard
5. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998
6. http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/balance_scorecard.asp, Bain & Company- Management Tools - Balanced scorecard

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. TOYOTA in Europe
3. Inchcape , annual report & accounts 2000
4. TOYOTA Hellas, presentation to TOYOTA Motor Poland, 2000
5. TOYOTA Hellas, presentation to TMME, 1998
6. http://toyota.gr/p/p01_01.html, TOYOTA HELLAS, Ιστορία της TOYOTA
7. http://toyota.gr/p/p01_02.html, TOYOTA HELLAS, Η TOYOTA στην Ευρώπη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. TOYOTA Hellas, presentation to TOYOTA Motor Poland, 2000
3. TOYOTA Hellas, presentation to TMME, 1998
4. <http://toyota.gr/j/j01.html>, TOYOTA HELLAS, Ανθρώπινο δυναμικό
5. http://toyota.gr/p/p01_05.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Οικολογία
6. http://toyota.gr/p/p01_06.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Ασφάλεια
7. http://toyota.gr/p/p01_07.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Τεχνολογία
8. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_01.html, TOYOTA HELLAS, Επιτεύγματα - σταθμοί και Πρωτιές - ορόσημα
9. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_02.html, TOYOTA HELLAS, Βραβεύσεις
10. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_03.html, TOYOTA HELLAS, Οι άνθρωποι και οι αξίες μας
11. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_04.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA Ελλάς και κοινωνία
12. <http://toyota.gr/i/i01.html>, TOYOTA HELLAS, Υπηρεσίες εξυπηρέτησης που ξεπερνούν τις προσδοκίες σας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. M. Porter, Competitive Strategy, NY The Free press, 1980
3. http://www.knowhow.gr/ec_pageitem.asp?id=1152&lg=el, KnowHow - Οικονομική πορεία των εταιρειών εισαγωγής αυτοκινήτων
4. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=66037, Ημερησία 25/01/02, Συνέντευξη Ν. Δρόλλα (διευθύνων σύμβουλος ΤΟΥΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ)
5. <http://www.express.gr/showarticle.php?article=14667&categ=6&lang=1>, ΕΞΠΡΕΣ, 24/04/2002μ, θετικές προβλέψεις για την οικονομία από την Κομισιόν
6. http://www.kerdos.gr/ec_home.asp?nodetype=15&id=23823, Κέρδος 25/01/02 Συνέντευξη Α. Αραβανή (ΤΟΥΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ), Στασιμότητα χαρακτηρίζει την αγορά αυτοκινήτου στην Ευρώπη.
7. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=52293, Ημερησία, 19/09/02, Δεκτή η πρόταση για σύνδεση φόρων - ρύπων
8. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=28425, Ημερησία, 20/02/02, Φθηνά Ι.Χ. αλλά με τσουχτηρή φορολογία
9. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=54990, Ημερησία, 12/10/01, Χαμηλότερα οι πωλήσεις αυτοκινήτων
10. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=23051, Ημερησία, 03/01/02, 1,3 τρισ. Ξόδεψαν το 2000 οι Έλληνες για αγορά αυτοκινήτων
11. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=18246, Ημερησία, 9/11/01, Ξεπέρασε τα 2 τρισ. Ο τζίρος των αυτοκινήτων
12. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=29923, Ημερησία, 4/3/02, Φρένο στην αγορά αυτοκινήτου
13. <http://www.iobe.gr/analitika.php?ID=G145/97>, IOBE 1997 “Η αγορά του αυτοκινήτου”
14. <http://www.iobe.gr/analitika.php?ID=G179/01>, IOBE 2001 “Η αγορά του αυτοκινήτου”
15. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/best_seller/erevnes7.asp, Auto Τρίτη, Οι τιμές αυτοκινήτων στις Ευρωπαϊκές χώρες

16. http://www.knowhow.gr/ec_pageitem.asp?id=337&lg=el, KnowHow, Επιλογή αυτοκινήτου.
17. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/auto_vortal/erevnes4.asp, Ίντερνετ και αυτοκίνητο: Η αγορά, η επικοινωνία και το vortal του αυτοκινήτου.
18. http://www.knowhow.gr/ec_pageitem.asp?id=1147&t=1088, Ποιές αλλαγές φέρνει η ευρωπαϊκή ενοποίηση, Οι χρηματοδοτήσεις “διασώζουν” την αγορά αυτοκινήτου
19. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/best_seller/erevnes5.asp, Auto Τρίτη 1/5/02, Χαρακτηριστικά ελληνικής αγοράς αυτοκινήτου
20. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/block_exemption/block5.asp,
21. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/best_seller/erevnes5.asp, Auto Τρίτη 1/5/02, Ποιο θα είναι το μέλλον της ευρωπαϊκής αγοράς αυτοκινήτου, James Rosenstein (TOYOTA)
22. Eurostohos - 02/02, Αφιέρωμα αυτοκίνηση, Γ. Κανουπάκης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. P. Kotler, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, 7^η έκδοση, 1991
3. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
4. TOYOTA Hellas, presentation to TOYOTA Motor Poland, 2000
5. TOYOTA Hellas, presentation to TMME, 1998
6. <http://toyota.gr/j/j01.html>, TOYOTA HELLAS, Ανθρώπινο δυναμικό
7. http://toyota.gr/p/p01_05.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Οικολογία
8. http://toyota.gr/p/p01_06.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Ασφάλεια
9. http://toyota.gr/p/p01_07.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Τεχνολογία
10. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_01.html, TOYOTA HELLAS, Επιτεύγματα - σταθμοί και Πρωτιές - ορόσημα
11. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_02.html, TOYOTA HELLAS, Βραβεύσεις
12. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_03.html, TOYOTA HELLAS, Οι άνθρωποι και οι αξίες μας
13. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_04.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA Ελλάς και κοινωνία
14. <http://toyota.gr/i/i01.html>, TOYOTA HELLAS, Υπηρεσίες εξυπηρέτησης που ξεπερνούν τις προσδοκίες σας.
15. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=40154, Ημερησία, 8/6/02, TOYOTA: Νέος διευθύνων σύμβουλος
16. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=55958, Ημερησία, 24/04/02, TOYOTA, Χρηματοδοτικά προγράμματα
17. http://www.autotriti.gr/00_new/choose_montel/page2.asp, Auto Τρίτη 1/05/02, Λίστα διαθέσιμων μοντέλων
18. Eurostohos - 02/02, Αφιέρωμα αυτοκίνηση, Γ. Κανουπάκης

19. J.F. Weston & E.F. Brigham, Βασικές αρχές Χρηματοοικονομικής διαχείρισης & πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1986
20. J.C. Van Horne, Financial Management & Policy, Prentice Hall, 11th edition, 1998
21. Χ. Κ. Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα 1991

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998
3. Ρ. Kotler, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, 7^η έκδοση, 1991
4. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
5. J.C. Van Horne, Financial Management & Policy, Prentice Hall, 11th edition, 1998
6. Χ. Κ. Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα 1991

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 11^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999
3. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
4. J.C. Van Horne, Financial Management & Policy, Prentice Hall, 11th edition, 1998
5. Χ. Κ. Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα 1991

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 12^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/balance_scorecard.asp, Bain & Company- Management Tools - Balanced scorecard
2. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000
3. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999
4. F. David, Strategic Management, Prentice Hall, 6th edition
5. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998
6. http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/balance_scorecard.asp, Bain & Company- Management Tools - Balanced scorecard

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Χ. Κ. Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα 1991
2. Ν. Λίτινας, Στρατηγική των επιχειρήσεων (πανεπιστημιακές σημειώσεις), Χίος, 1998
3. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
4. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 3^η έκδοση, 1999

ΞΕΝΗ

1. F. David, Strategic Management, Prentice Hall, 6th edition
2. P. Kotler, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος, 7^η έκδοση, 1991
3. H. Mintzberg, J.B. Quinn, S. Ghoshal, The strategy process, Prentice Hall, Revised european edition, 1999
4. M. Porter, Competitive Strategy, NY The Free press, 1980
5. J.C. Van Horne, Financial Management & Policy, Prentice Hall, 11th edition, 1998
6. J.F. Weston & E.F. Brigham, Βασικές αρχές Χρηματοοικονομικής διαχείρισης & πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1986
7. Whelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, 2000

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

1. Eurostohos - 02/02, Αφιέρωμα αυτοκίνηση, Γ. Κανουπάκης, σελ 61-66

SITES

1. http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/balance_scorecard.asp, Bain & Company- Management Tools - Balanced scorecard
2. http://www.knowhow.gr/ec_pageitem.asp?id=1152&lg=el, KnowHow - Οικονομική πορεία των εταιρειών εισαγωγής αυτοκινήτων
3. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=66037, Ημερησία 25/01/02, Συνέντευξη Ν. Δρόλλα (διευθύνων σύμβουλος ΤΟΥΤΑ ΕΛΛΑΣ)
4. <http://www.express.gr/showarticle.php?article=14667&categ=6&lang=1>, ΕΞΠΡΕΣ, 24/04/2002μ, θετικές προβλέψεις για την οικονομία από την Κομισιόν
5. http://www.kerdos.gr/ec_home.asp?nodetype=15&id=23823, Κέρδος 25/01/02 Συνέντευξη Α. Αραβανή (ΤΟΥΤΑ ΕΛΛΑΣ), Στασιμότητα χαρακτηρίζει την αγορά αυτοκινήτου στην Ευρώπη.
6. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=52293, Ημερησία, 19/09/02, Δεκτή η πρόταση για σύνδεση φόρων - ρύπων
7. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=28425, Ημερησία, 20/02/02, Φθηνά Ι.Χ. αλλά με τσουχτερή φορολογία
8. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=54990, Ημερησία, 12/10/01, Χαμηλότερα οι πωλήσεις αυτοκινήτων
9. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=23051, Ημερησία, 03/01/02, 1,3 τρισ. Ξόδεψαν το 2000 οι Έλληνες για αγορά αυτοκινήτων
10. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=18246, Ημερησία, 9/11/01, Ξεπέρασε τα 2 τρισ. Ο τζίρος των αυτοκινήτων
11. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=29923, Ημερησία, 4/3/02, Φρένο στην αγορά αυτοκινήτου
12. <http://www.iobe.gr/analitika.php?ID=G145/97>, IOBE 1997 “Η αγορά του αυτοκινήτου”
13. <http://www.iobe.gr/analitika.php?ID=G179/01>, IOBE 2001 “Η αγορά του αυτοκινήτου”
14. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/best_seller/erevnes7.asp, Auto Τρίτη, Οι τιμές αυτοκινήτων στις Ευρωπαϊκές χώρες

15. http://www.knowhow.gr/ec_pageitem.asp?id=337&lg=el, KnowHow, Επιλογή αυτοκινήτου.
16. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/auto_vortal/erevnes4.asp, Ίντερνετ και αυτοκίνητο: Η αγορά, η επικοινωνία και το vortal του αυτοκινήτου.
17. http://www.knowhow.gr/ec_pageitem.asp?id=1147&t=1088, Ποιές αλλαγές φέρνει η ευρωπαϊκή ενοποίηση, Οι χρηματοδοτήσεις “διασώζουν” την αγορά αυτοκινήτου
18. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/best_seller/erevnes5.asp, Auto Τρίτη 1/5/02, Χαρακτηριστικά ελληνικής αγοράς αυτοκινήτου
19. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/block_exemption/block5.asp
20. http://www.autotriti.gr/00_IN/ervnes/best_seller/erevnes5.asp, Auto Τρίτη 1/5/02, Ποιο θα είναι το μέλλον της ευρωπαϊκής αγοράς αυτοκινήτου, James Rosenstein (TOYOTA)
21. http://toyota.gr/p/p01_01.html, TOYOTA HELLAS, Ιστορία της TOYOTA
22. http://toyota.gr/p/p01_02.html, TOYOTA HELLAS, Η TOYOTA στην Ευρώπη
23. <http://toyota.gr/i/i01.html>, TOYOTA HELLAS, Ανθρώπινο δυναμικό
24. http://toyota.gr/p/p01_05.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Οικολογία
25. http://toyota.gr/p/p01_06.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Ασφάλεια
26. http://toyota.gr/p/p01_07.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA & Τεχνολογία
27. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_01.html, TOYOTA HELLAS, Επιτεύγματα - σταθμοί και Πρωτιές - ορόσημα
28. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_02.html, TOYOTA HELLAS, Βραβεύσεις
29. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_03.html, TOYOTA HELLAS, Οι άνθρωποι και οι αξίες μας
30. http://corporate.toyota.gr/p/p01_03_04.html, TOYOTA HELLAS, TOYOTA Ελλάς και κοινωνία
31. <http://toyota.gr/i/i01.html>, TOYOTA HELLAS, Υπηρεσίες εξυπηρέτησης που ξεπερνούν τις προσδοκίες σας.
32. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=40154, Ημερησία, 8/6/02, TOYOTA: Νέος διευθύνων σύμβουλος
33. http://www.imerissia.gr/pages/article_popup.asp?article_id=55958, Ημερησία, 24/04/02, TOYOTA, Χρηματοδοτικά προγράμματα

34. http://www.autotriti.gr/00_new/choose_monitel/page2.asp, Auto Τρίτη
1/05/02, Λίστα διαθέσιμων μοντέλων

ΆΛΛΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

1. TOYOTA in Europe
2. Inchcape , annual report & accounts 2000
3. TOYOTA Hellas, presentation to TOYOTA Motor Poland, 2000
4. TOYOTA Hellas, presentation to TMME, 1998

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ