

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**  
**ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ**  
**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**

«Εντοπισμός παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση των επιβατικών οχημάτων στην Ελλάδα, ανάλυση των συνθηκών που ισχύουν στην εν λόγω αγορά και προσδιορισμός της κατάλληλης στρατηγικής των εταιρειών του κλάδου».

Ειρήνη Κωνσταντίνου Φλούδα

Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2002

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Κωνσταντίνο - Περιστέρα  
και στον παππού μου Λουκά.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ

### ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ειρήνη Κωνσταντίνου Φλούδα

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικός σχεδιασμός του κλάδου των επιβατικών οχημάτων, προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης αυτών, ανάλυση γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος, καθορισμός συνθηκών.

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία, μέσω του προσδιορισμού των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση των επιβατικών οχημάτων στην ελληνική αγορά και της ανάλυσης του περιβάλλοντος σύμφωνα με το υπόδειγμα του καθηγητή M.Porter, στοχεύει στην κατάθεση προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο.

Μετά τον ορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού, των σταδίων που περιλαμβάνει και των οφελών που προκύπτουν από τη στρατηγική διοίκηση, όπως αναφέρονται στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, πραγματοποιείται μία πρώτη προσέγγιση της αγοράς του αυτοκινήτου στον Ελλαδικό χώρο. Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται ο κλάδος εμπορίας των αυτοκινήτων, καθώς επίσης και τα επιμέρους τμήματα αυτού. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η πορεία του κλάδου, συνολικά και ανά κατηγορία, κατά την τελευταία δεκαετία, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ παράλληλα γίνεται μία σύντομη αναφορά στην γεωγραφική κατανομή των αυτοκινήτων. Ως η πιο σημαντική κατηγορία του κλάδου ορίζεται εκείνη των επιβατικών οχημάτων, ενώ η πλειοψηφία των αυτοκινήτων οριοθετείται στα μεγάλα αστικά κέντρα και ιδιαίτερα στην ευρύτερη περιοχή του νομού Αττικής.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά ο κλάδος των επιβατικών οχημάτων στην ελληνική αγορά. Αρχικά παρουσιάζονται τόσο η διαχρονική εξέλιξη του στόλου των επιβατικών, όσο και οι νέες ταξινομήσεις αυτών για την περίοδο 1991-2001. Εν συνεχεία έχουμε τη διάκριση του κλάδου στις επιμέρους κατηγορίες του (segments) σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, καθώς επίσης και την πορεία αυτών, με βάση τις νέες ταξινομήσεις και τις προτιμήσεις των Ελλήνων καταναλωτών για τα προϊόντα της κάθε κατηγορίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο προχωρούμε στην εξέταση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, αναλύοντας τις επιμέρους κατηγορίες δυνάμεων που το αποτελούν. Μέσω της ανάλυσης των πολιτικών, οικονομικών, πολιτισμικών και τεχνολογικών δυνάμεων, προβαίνουμε στον εντοπισμό όλων των παραγόντων που διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο εμπορίας του κλάδου των επιβατικών οχημάτων και επηρεάζουν τη ζήτηση αυτών στην ελληνική αγορά. Στόχος μας είναι ο ακριβής καθορισμός των συνθηκών, όπως αυτές διαμορφώνονται πλέον με την κατάργηση του συστήματος της αποκλειστικής διανομής (Block Exemption), τις επικείμενες αλλαγές στη φορολόγηση των επιβατικών οχημάτων, τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που χαρακτηρίζουν τον κλάδο και τις μεταβολές στο σύγχρονο τρόπο ζωής εκατομμυρίων Ελλήνων καταναλωτών.

Βασιζόμενοι στο υπόδειγμα του καθηγητή M.Porter, στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζουμε και αναλύουμε τις πέντε δυνάμεις που αναπτύσσονται στην αγορά του αυτοκινήτου και που συνθέτουν το άμεσο περιβάλλον του κλάδου. Αρχικά προσδιορίζεται η δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η οποία χαρακτηρίζεται περιορισμένη λόγω της παρουσίας του συνόλου των αυτοκινητοβιομηχανιών στη χώρα μας. Εν συνεχεία εξετάζεται η ύπαρξη και ο αριθμός υποκατάστατων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά. Ο κίνδυνος από την ύπαρξη αυτών κρίνεται περιορισμένος, ενώ μπορούμε να αναφερθούμε στην όξυνση του «εσωτερικού» ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών του κλάδου. Δύο ακόμη βασικά στοιχεία που συνθέτουν το παραπάνω υπόδειγμα, αναφέρονται πρώτον στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η οποία για την εν λόγω αγορά κρίνεται ιδιαίτερα αυξημένη και δεύτερον στη διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας οχημάτων που επίσης κρίνεται αυξημένη, αφού οι τελευταίοι αποτελούν τους μοναδικούς προμηθευτές των διαφόρων αντιπροσωπειών. Τέλος εξετάζεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο από πλευράς νέων ταξινομήσεων και μεριδίων αγοράς όσο και από πλευράς διαφημιστικών δαπανών, προγραμμάτων χρηματοδότησης και επιπέδου εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση.

Γνωρίζοντας τη βαρύτητα των συνθηκών και των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα στη παγκόσμια και στην ευρωπαϊκή αγορά των επιβατικών οχημάτων, καθώς επίσης και την επιρροή αυτών στην ελληνική αγορά, στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται μία σύντομη ανάλυσή τους. Αρχικά εξετάζεται η παγκόσμια αγορά, από πλευράς ζήτησης οχημάτων αλλά και από πλευράς παραγωγής αυτών. Προσδιορίζονται οι γεωγραφικές περιοχές με τη μεγαλύτερη ζήτηση, καθώς επίσης και οι χώρες στις οποίες εστιάζεται η πλειοψηφία των παραγομένων οχημάτων. Παράλληλα εξετάζονται τα επίπεδα παραγωγής ανά αυτοκινητοβιομηχανία. Κατά τον ίδιο τρόπο προχωρούμε στην ανάλυση της ευρωπαϊκής αγοράς, ενώ ταυτόχρονα γίνεται αναφορά στις ταξινομήσεις και στα μερίδια αγοράς που καταλαμβάνει ο κάθε κατασκευαστής με τις διάφορες επωνυμίες που έχει στην κατοχή του. Τέλος αναφέρονται οι τάσεις που επικρατούν στο χώρο των επιβατικών αυτοκινήτων και οι προοπτικές του συγκεκριμένου κλάδου στο μέλλον.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παραπάνω ανάλυση, κατατίθενται προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Αρχικά παρατίθενται διάφορες στρατηγικές που σύμφωνα με τον M. Porter, μπορεί να υιοθετήσουν οι εταιρίες ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό τους, τις απειλές και τις ευκαιρίες που χαρακτηρίζουν τον κλάδο δραστηριότητάς τους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη ή την ανυπαρξία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επιτυγχάνοντας έτσι κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου. Συνδυάζοντας τα στοιχεία αυτά με τις συνθήκες που επικρατούν στον ευρύτερο κλάδο των επιβατικών οχημάτων, συμπεραίνουμε πως μόνο με την υλοποίηση στρατηγικών που θα έχουν ως στόχο τη διαφοροποίηση και τη μείωση του κόστους παραγωγής, διασφαλίζεται η επιτυχημένη πορεία των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των επιβατικών οχημάτων στην ελληνική αγορά.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

			Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ			I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ			II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ			IV
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	
	1.1	Εισαγωγή	1
	1.2	Ορισμός και στάδια στρατηγικού σχεδιασμού	1
	1.2.1	Ανάλυση περιβάλλοντος	2
	1.2.2	Διατύπωση στρατηγικής	3
	1.2.3	Υλοποίηση στρατηγικής	4
	1.2.4	Αξιολόγηση και Έλεγχος	5
	1.3	Οφέλη στρατηγικού σχεδιασμού	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2	Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
	2.1	Εισαγωγή	8
	2.2	Γενικά στοιχεία-Στατιστική Ταξινόμηση	8
	2.3	Εμπόριο αυτοκινήτων	10
	2.3.1	Σύνολο κυκλοφορούντων οχημάτων	11
	2.3.2	Προσδιορισμός μείγματος στόλου	13
	2.3.3	Γεωγραφική κατανομή στόλου οχημάτων	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3	Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
	3.1	Εισαγωγή	16
	3.2	Διαχρονική εξέλιξη του στόλου των επιβατικών	16
	3.3	Κατηγοριοποίηση επιβατικών αυτοκινήτων	21
	3.4	Προτιμήσεις καταναλωτών	25
	3.5	Μορφή εταιρειών του κλάδου των επιβατικών	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	4	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
	4.1	Εισαγωγή	29
	4.2	Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος	29
	4.2.1	Πολιτικές-Νομοθετικές Δυνάμεις	30
	4.2.2.	Οικονομικές Δυνάμεις	46
	4.2.3.	Πολιτισμικές Δυνάμεις	51
	4.2.4	Τεχνολογικές Δυνάμεις	53
	4.3	Συμπεράσματα-Προοπτικές	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΤΑ Μ.ΠΟΡΤΕΡ	
	5.1	Εισαγωγή	58
	5.2	Θεωρητικό υπόβαθρο	58
	5.2.1	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	60
	5.2.2	Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων	64
	5.2.3	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	66
	5.2.4	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	69
	5.2.5	Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6	Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	
	6.1	Εισαγωγή	87
	6.2	Η αγορά των επιβατικών σε παγκόσμιο επίπεδο	87
	6.3	Η αγορά των επιβατικών στην Ε.Ε.	92
	6.4	Τάσεις στο χώρο του επιβατικού αυτοκινήτου	100
	6.5	Συμπεράσματα-Προοπτικές	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	
	7.1	Εισαγωγή	110
	7.2	Θεωρητικό υπόβαθρο	110
	7.2.1	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	112
	7.2.2	Στρατηγική διαφοροποίησης	114
	7.2.3	Στρατηγική εστίασης	116
	7.2.4	Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	118
	7.2.5	Συνθήκες αγοράς & κατάστασης επιχείρησης	119
	7.2.6	Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής	124
	7.3	Προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ			140
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ			142
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι		Εταιρείες-μέλη του Συνδέσμου Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (Σ.Ε.Α.Α.)	144
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ		Η Ευρωπαϊκή νομοθεσία και η Οδηγία Εξαίρεσης (Block Exemption)	150

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Γ. Οικονόμου για την βοήθεια που μου πρόσφερε κατά τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στον καθηγητή Ν. Γεωργόπουλο για τις πολύτιμες συμβουλές και την απεριόριστη υπομονή του.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΣΤΟΛΟΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	11
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΟΛΟΥ ΟΧΗΜΑΤΩΝ, 2001	13
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ, 2000	20
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 ΝΕΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	23
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5 ΝΕΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	24
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΠΑΞΙΩΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΜΕΝΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 ΤΕΛΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ & ΕΤΗΣΙΟ ΤΕΚΜΗΡΙΟ ΔΙΑΒΙΩΣΗΣ, 2002	39
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΕΠΙ ΤΟΥ Α.Ε.Π.	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 ΕΤΗΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΙΜΩΝ	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5 ΕΓΧΩΡΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ & ΝΕΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΓΧΩΡΙΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΕΤΗΣΙΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΕΤΗΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΟΜΙΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	80

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ 2001	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΣΤΟΛΟΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΝΑ ΗΠΕΙΡΟ	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΝΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4 ΣΤΟΛΟΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5 ΝΕΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε.	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗ	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ & ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗ	97

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

		Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1	ΣΤΟΛΟΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2	ΕΤΗΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟΛΟΥ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΟΛΟΥ ΟΧΗΜΑΤΩΝ, 2001	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4	ΜΕΙΓΜΑ ΣΤΟΛΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	17
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2	ΕΤΗΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3	ΝΕΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	19
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ, 2000	20
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	ΕΤΗΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΙΜΩΝ	47
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1	ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΟΜΙΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΣΤΟΛΟΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ	88
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2	ΜΕΡΙΔΙΑ ΤΩΝ 7 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ	100

*«Δεν είναι η ευημερία που έφερε το αυτοκίνητο,  
το αυτοκίνητο έφερε την ευημερία».*

*Henry Ford.*

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ο εικοστός αιώνας υπήρξε αναμφίβολα η περίοδος της τεχνολογικής επανάστασης που άλλαξε ραγδαία την μορφή των κοινωνιών καθώς επίσης και τη ζωή όλων των κατοίκων του πλανήτη, ενώ ταυτόχρονα έθεσε τα θεμέλια και αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για σωρεία αλλαγών που πραγματοποιούνται στη σημερινή εποχή. Η παρουσία του αυτοκινήτου σε όλη αυτή τη χρονική περίοδο υπήρξε σημαντική, εκρηκτική, καταλυτική, η οποία επέδρασε στη ζωή όλων, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη ανθρώπινη επινόηση. Εκατομμύρια θέσεις εργασίας δημιουργήθηκαν όχι μόνο στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας για την παραγωγή αυτοκινήτων, αλλά και στο σύνολο της παγκόσμια οικονομίας. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς τη συμβολή του κλάδου αυτού στην ευκολότερη και γρηγορότερη μεταφορά αγαθών και προσώπων μεταξύ των διαφόρων χωρών, συμβάλλοντας τα μέγιστα στην αξιοποίηση νέων αγορών καθώς και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, μιας και οι όποιοι περιορισμοί που σχετίζονταν με τη μεταφορά αγαθών και προσώπων καταρρίπτονταν διαδοχικά ο ένας μετά τον άλλον.

Η αυτοκίνηση, δηλαδή η δυνατότητα αυτόνομης μετακίνησης καθώς και οι μεταφορές, είναι καθοριστικοί παράγοντες στη σύγχρονη κοινωνία. Μας επιτρέπει να ανταποκρινόμαστε ταχύτατα σε όλες μας τις υποχρεώσεις, επαγγελματικές, κοινωνικές, οικογενειακές, να απολαμβάνουμε τις προσωπικές μας δραστηριότητες, μετατρέποντας αυτόματα το αγαθό αυτό από ένα απλό,

άψυχο μεταλλικό αντικείμενο, σε αντικείμενο λατρείας και πάθους εκατομμυρίων ανθρώπων ανά τον κόσμο, όπου όχι μόνο αποτελεί συνώνυμο εξουσίας και δύναμης αλλά και ελευθερίας. Υπό αυτές τις συνθήκες και μέσα σε ένα περιβάλλον που ως κυρίαρχα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα έχει την όξυνση του ανταγωνισμού και το έντονα μεταβαλλόμενο νομοθετικό-φορολογικό πλαίσιο, καλούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις στρατηγικές εκείνες όπου θα τους οδηγήσουν στην ανάπτυξη και στην ευημερία και θα τους διασφαλίσουν την επιτυχημένη ύπαρξή τους στο μέλλον.

Τα τελευταία χρόνια η συστηματική ενασχόληση και η μελέτη των διαφόρων στρατηγικών, η σωστή εκτίμηση της θέσης που κατέχει μία επιχείρηση στο κλάδο στον οποίο ανήκει, των δυνατοτήτων της και των αδυναμιών της καθώς επίσης των ευκαιριών ή και των απειλών που ενδεχομένως να караδοκούν στο περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται, έχουν αποδειχθεί στοιχεία απαραίτητα για τη βιωσιμότητα και τη περαιτέρω ανάπτυξή της. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού η κάθε επιχείρηση μειώνει σημαντικά την πιθανότητα αποτυχίας της. Ο δυναμικός του χαρακτήρας αντικατοπτρίζει το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που καλείται η κάθε επιχείρηση να «αφουγκραστεί» και να ικανοποιήσει.

Στόχος της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάπτυξη προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα. Ιδιαίτερα λόγω των σημαντικών αλλαγών που θα επέλθουν στην αγορά με την κατάργηση του Block Exemption, τόσο

στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή, της όξυνσης του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών του κλάδου, των αναμενόμενων φορολογικών μεταρρυθμίσεων, καθώς επίσης και της εξέλιξης της ζήτησης καθίσταται η μελέτη του κλάδου αυτού επιτακτική ανάγκη.

Τα κυριότερα σημεία που αναλύονται παρακάτω αφορούν:

- αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού σχεδιασμού,
- τη παρουσίαση του κλάδου των αυτοκινήτων και ιδιαίτερα του κλάδου των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα αλλά και στην υπόλοιπη ευρωπαϊκή αγορά,
- την ανάλυση του προαναφερθέντος κλάδου μέσω του προσδιορισμού του μεγέθους της αγοράς, των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την ζήτηση των προϊόντων του κλάδου καθώς επίσης και την προσφορά αυτών,
- τη χρήση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter και τέλος
- την παράθεση προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που θα προκύψουν από την ανωτέρω ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις γενικότερες δυνάμεις και αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τις εταιρείες αυτές.

*«Χωρίς στρατηγική ο κάθε οργανισμός μοιάζει με πλοίο  
χωρίς πηδάλιο, το οποίο συνεχώς κάνει κύκλους.  
Μοιάζει με περιπλανώμενο δίχως προορισμό».  
Joel Ross & Michael Kami*

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

### **Στρατηγικός Σχεδιασμός**

#### **1.1 Εισαγωγή**

Το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας είναι αφιερωμένο στο θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο άλλωστε αποτελεί και τη βάση ανάπτυξης αυτής. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να δοθεί ο ορισμός του στρατηγικού σχεδιασμού, να προσδιορισθούν τα στάδια από τα οποία αποτελείται (βασικό μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού), και τέλος να αναφερθούν τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη και την επιτυχημένη υλοποίηση του.

#### **1.2 Ορισμός και στάδια στρατηγικού σχεδιασμού**

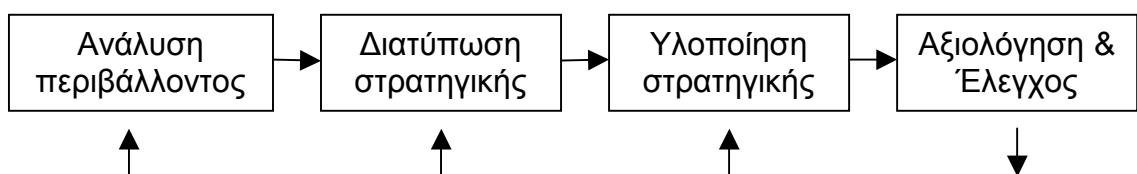
Ο όρος στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνει και στα σχέδια δράσης που αναπτύσσει μία επιχείρηση, τα οποία προσδιορίζουν τη μακροχρόνια πορεία αυτής<sup>1</sup>. Σύμφωνα με τον ορισμό που ακολουθεί ως στρατηγικό σχεδιασμό ορίζουμε τον τρόπο ανάπτυξης, υλοποίησης, και αξιολόγησης των διαφόρων αποφάσεων που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό και που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των καθορισμένων στόχων<sup>2</sup>. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται σε όλες τις λειτουργίες που διέπουν έναν οργανισμό (management, marketing,

χρηματοοικονομική/λογιστική, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη καθώς επίσης και των πληροφοριακών συστημάτων), αφού κάθε μία από αυτές αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη πορεία του συνόλου.

Ανεξαρτήτως ορισμού ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα στάδια τα οποία συνθέτουν το βασικό μοντέλο αυτού :

1. ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (environmental scanning),
2. τη διατύπωση στρατηγικής (strategy formulation),
3. την υλοποίηση αυτής (strategy implementation) και τέλος
4. την αξιολόγηση και τον έλεγχο (evaluation and control).

Το σχέδιο που ακολουθεί απεικονίζει γραφικά τα προαναφερόμενα στάδια καθώς επίσης και τη μεταξύ τους συσχέτιση <sup>3</sup>.



### 1.2.1 Ανάλυση περιβάλλοντος

Ο σχεδιασμός αρχίζει με μία πλήρη ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο περιβάλλον και στο περιβάλλον του κλάδου στο οποίο ανήκει η επιχείρηση. Ως γενικευμένο περιβάλλον ορίζουμε τις κοινωνικο-



πολιτισμικές δυνάμεις, τις οικονομικές δυνάμεις, τις τεχνολογικές και τέλος τις πολιτικές-νομοθετικές δυνάμεις (PEST environment). Εν συνεχεία στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης εντάσσουμε τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, την τοπική κοινότητα, τις κλαδικές ενώσεις, τους πιστωτές, τους ανταγωνιστές, τις διάφορες ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, τους πελάτες, την κυβέρνηση και τέλος τους μετόχους. Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στη δομή και στη κουλτούρα (αξίες) που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό καθώς επίσης και στους πόρους (γνώση, δεξιότητες, ικανότητες) που έχει στη κατοχή του.

Σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός ελκυστικών ευκαιριών και η αποφυγή τυχόν απειλών, ενώ ταυτόχρονα με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος διαπιστώνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας) της επιχείρησης προκειμένου να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες εκείνες που μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα. Η παραπάνω διαδικασία είναι γνωστή με το όνομα SWOT (σύντμηση των αγγλικών λέξεων **S**trength, **W**eakness, **O**pportunity & **T**hreats.)

### 1.2.2 Διατύπωση στρατηγικής.

Στο δεύτερο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, διατυπώνεται η στρατηγική που θα υιοθετήσει η επιχείρηση. Καταρχήν ορίζεται η αποστολή (mission) που καλείται να εκπληρώσει ο οργανισμός. Στην πραγματικότητα η αποστολή είναι και ο κύριος λόγος

ύπαρξης του. Προσδιορίζει ξεκάθαρα τα στοιχεία εκείνα που διαφοροποιούν την εταιρεία από τις υπόλοιπες του κλάδου και αναφέρει τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει καθώς επίσης και τις αγορές στις οποίες αυτή δραστηριοποιείται.

Για την επίτευξη της αποστολής η επιχείρηση πρέπει να ορίσει τους στόχους της (objectives), δηλαδή τι πρέπει να πραγματοποιηθεί (what) καθώς και το χρονικό ορίζοντα που απαιτείται (by when). Στη συνέχεια θα πρέπει να καταστρώσει τις ανάλογες στρατηγικές για την πραγματοποίηση των στόχων της (how), σε επίπεδο επιχείρησης (corporate), σε επίπεδο επιχειρηματικών τμημάτων (business), καθώς επίσης σε επίπεδο λειτουργιών (functional). Τέλος με στόχο τη μετάβαση από τη διατύπωση στην υλοποίηση της στρατηγικής, θα πρέπει να καθοριστούν οι γενικότερες πολιτικές (policies), οι οποίες καθοδηγούν τις ενέργειες για την υλοποίηση αυτής, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνουν στην επίλυση προβλημάτων που πιθανώς να ανακύψουν.

### 1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό έχουμε την ενεργοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών και πολιτικών με στόχο την επίτευξη της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης<sup>4</sup>. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της ανάπτυξης:

1. προγραμμάτων (λεπτομερής περιγραφή ενεργειών για την επίτευξη ανεξαρτήτων πλάνων),
2. προϋπολογισμών ( κοστολογικές καταστάσεις των προγραμμάτων) και

3. διαδικασιών (λεπτομερής περιγραφή ενεργειών για την σωστή διεκπεραίωση εργασιών).

Η διατύπωση μιας ορθής στρατηγικής δεν οδηγεί πάντοτε στη σωστή υλοποίησή της (strategy implementation). Η μετάβαση στην υλοποίηση απαιτεί την ανάληψη ευθύνης και από τους λειτουργικούς μάνατζερ, όχι μόνο από τους στρατηγικούς, αφού οι πρώτοι θα κληθούν να εφαρμόσουν στη πράξη την επιλεγθείσα στρατηγική. Δυστυχώς πολλές φορές τα στελέχη αυτά δεν συμμετέχουν στη διαδικασία διατύπωσης της στρατηγικής, διακυβεύοντας με το τρόπο αυτό την επιτυχημένη υλοποίησή της <sup>5</sup>.

#### 1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος συνίστανται στη μέτρηση των πραγματικών αποτελεσμάτων, στο προσδιορισμό της απόκλισης μεταξύ των πραγματοποιηθέντων και των επιθυμητών, καθώς επίσης στη λήψη διορθωτικών μέτρων όταν αυτό κριθεί αναγκαίο <sup>6</sup>. Μέσω αυτής συλλέγονται πολύτιμες πληροφορίες που αναφέρονται σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού.

#### 1.3 Οφέλη στρατηγικού σχεδιασμού

Μετά τον ορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού και της σύντομης περιγραφής των σταδίων που περιλαμβάνει, αναφέρουμε ενδεικτικά τα οφέλη της στρατηγικής διοίκησης.

Το σημαντικότερο όφελος προέρχεται από την ίδια τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και όχι από τις τελικές αποφάσεις που λαμβάνονται <sup>7</sup>. Η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών και η δέσμευση από πλευράς ανώτατων και κατώτατων στελεχών στην αποστολή και στους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλουν αποφασιστικά στην αποτελεσματική λειτουργία αυτής. Με τη πλήρη συμμετοχή, κατανόηση και αφοσίωση όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και εν συνεχεία με τη γνωστοποίηση της αποστολής, των επιθυμητών στόχων, και του τρόπου υλοποίησής τους σε όλα τα μέλη του οργανισμού, καλλιεργείται και αναπτύσσεται ο συναισθηματικός δεσμός μεταξύ αυτών και των βασικών αξιών και επιδιώξεων της επιχείρησης. Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η γρήγορη (χωρίς σχεδόν καμία αντίσταση) αποδοχή των αλλαγών που πρόκειται να πραγματοποιηθούν και η πραγματική αφοσίωση των μελών στην επίτευξη των στόχων αποτελούν οφέλη που απολαμβάνει ένας οργανισμός.

Σημαντικό όφελος αποτελεί επίσης η εκ των προτέρων δράση και όχι η εκ των υστέρων αντίδραση στα όποια προβλήματα παρουσιαστούν. Λόγω της καλύτερης γνώσης και κατανόησης των εξωτερικών απειλών και ευκαιριών, των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών, των στρατηγικών που ακολουθεί ο ανταγωνισμός, η επιχείρηση είναι καλύτερα προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά οποιαδήποτε αλλαγή ή πρόβλημα που ενδεχομένως θα παρουσιαστεί.

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας στρατηγικής έγκειται στο σύνολο της επιχείρησης από τη στιγμή που απαιτείται η συμμετοχή όλων των τμημάτων και όλων των μελών αυτής. Σύμφωνα όμως με τον Peter Drucker: «Δεν υπάρχει τέλεια στρατηγική. Πάντα θα υπάρξει μία που θα αποτύχει, μία που θα πρέπει να εξισορροπήσει αντίθετους στόχους, συγκρουόμενες απόψεις και αντίθετες προτεραιότητες. Η καλύτερη στρατηγική είναι αυτή που αποτελεί απλά μία προσέγγιση και ένα ρίσκο».

- 
1. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management Business Policy, 7<sup>η</sup> Έκδοση, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, Κεφάλαιο 1, σελ.3.
  2. Fred R. David, Strategic Management Concepts and Cases, 7<sup>η</sup> Έκδοση, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, Κεφάλαιο 1, σελ.5.
  3. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, ό.π., Κεφάλαιο 1, σελ.9.
  4. Arthur A. Thompson, Jr. A.J.Strickland III, Strategic Management Concepts and Cases, 11<sup>η</sup> Έκδοση, Irwin McGraw-Hill, Κεφάλαιο 9, σελ. 269.
  5. Fred R. David, ό.π., Κεφάλαιο 7, σελ.216-217.
  6. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, ό.π., Κεφάλαιο 1, σελ.15.
  7. Fred R. David, ό.π., Κεφάλαιο 1, σελ.15.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Η αγορά του αυτοκινήτου στην Ελλάδα.

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται μία πρώτη προσέγγιση της αγοράς του αυτοκινήτου στην Ελλάδα. Πραγματοποιείται μία σύντομη αναφορά στους κλάδους που περιλαμβάνει ο όρος αυτός, στη στατιστική ταξινόμηση του, καθώς επίσης και στη συνολική πορεία και διάρθρωση που παρουσιάζει κατά την περίοδο των τελευταίων δέκα ετών στον ελλαδικό χώρο.

#### 2.2 Γενικά στοιχεία - Στατιστική Ταξινόμηση

Η αγορά των αυτοκινήτων στην Ελλάδα διακρίνεται σε δύο μεγάλους κλάδους, σε αυτόν της κατασκευής εξοπλισμού μεταφορών (κλάδος μεταποιητικής δραστηριότητας) και στον κλάδο εμπορίας, συντήρησης, επισκευής αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσυκλετών και πώλησης λιανικών καυσίμων. Όταν αναφερόμαστε στον κλάδο του αυτοκινήτου ουσιαστικά εννοούμε τον ευρύτερο κλάδο της εμπορίας αυτοκινήτων. Ο κλάδος αυτός συνιστά σαφώς τον σημαντικότερο κλάδο σε σύγκριση με εκείνον της κατασκευής εξοπλισμού μεταφορών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι κατά την περίοδο 1998 ο κλάδος εμπορίας αυτοκινήτων συμμετείχε κατά 2,8% στη διαμόρφωση του συνολικού ΑΕΠ, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης, για την ίδια χρονική περίοδο, του κλάδου

κατασκευής εξοπλισμού μεταφορών ήταν μόλις 0,048% <sup>1</sup>. Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις αυτού δραστηριοποιούνται στην συναρμολόγηση βαρέων οχημάτων ( ΕΛΒΟ, Σφακιανάκης ΑΕΒΕ, Σαρακάκης ΑΦΟΙ ΑΕΒΕ) και όχι στην κατασκευή εξαρτημάτων. Όπως είναι γνωστό η μοναδική ελληνική εταιρεία συναρμολόγησης αυτοκινήτων στην Ελλάδα ήταν η εταιρεία Θεοχαράκης Ν. Α.Ε. που όμως πλέον δραστηριοποιείται μόνο στην εισαγωγή και εμπορία των ιαπωνικών επιβατικών αυτοκινήτων NISSAN. Ύστερα και από την ανάπτυξη γνωστών ευρωπαϊκών και ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών στις γείτονες με μας χώρες (Τουρκία, Ουγγαρία, Ρουμανία, Τσεχία), ο κλάδος κατασκευής εξοπλισμού μεταφορών δεν πρόκειται να παρουσιάσει καμία αξιόλογη μεταβολή.

Η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (Ε.Σ.Υ.Ε.) κωδικοποιεί τον μεταποιητικό κλάδο κατασκευής εξοπλισμού μεταφορών με τον αριθμό 34 και διακρίνει τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες, (οι οποίες και αυτές με τη σειρά τους κωδικοποιούνται με τριψήφιους αριθμούς):

- Κατασκευή αυτοκινήτων (κωδικός 341).
- Κατασκευή αμαξωμάτων για αυτοκίνητα οχήματα, κατασκευή ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων (κωδικός 342).
- Κατασκευή μερών και εξαρτημάτων για αυτοκίνητα οχήματα και τους κινητήρες τους (κωδικός 343).

Αντίστοιχα ο κλάδος εμπορίας αυτοκινήτων ταξινομείται με τον αριθμό 50 και διακρίνεται στις ακόλουθες πέντε κατηγορίες:

---

<sup>1</sup> Πηγή Ε.Σ.Υ.Ε.

- Εμπόριο αυτοκινήτων οχημάτων (κωδικός 501).
- Συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων οχημάτων (κωδικός 502).
- Εμπόριο ανταλλακτικών και εξαρτημάτων αυτοκινήτων οχημάτων (κωδικός 503).
- Εμπόριο, συντήρηση και επισκευή μοτοσυκλετών και συναφών ανταλλακτικών εξαρτημάτων (κωδικός 504).
- Λιανικό εμπόριο καυσίμων και λιπαντικών οχημάτων (κωδικός 505).

Όπως γίνεται αντιληπτό, αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας αποτελεί η κατηγορία 501 (εμπόριο αυτοκινήτων οχημάτων) και συγκεκριμένα η υποκατηγορία των επιβατικών αυτοκινήτων.

### 2.3 Εμπόριο αυτοκινήτων οχημάτων

Η κατηγορία της εμπορίας των αυτοκινήτων οχημάτων διακρίνεται στα ακόλουθα οχήματα:

- Επιβατικά αυτοκίνητα,
- Λεωφορεία &
- Φορηγά αυτοκίνητα

Οι ανωτέρω υποκατηγορίες μπορούν να διαφοροποιηθούν αναλόγως σκοπιμότητας είτε ως προς το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς (π.χ. ιδιωτικής, δημόσιας χρήσης), είτε ως προς το μέγεθος (ελαφρά, βαρέα φορηγά) είτε τέλος ως προς τη χρήση (υπεραστικά, αστικά). Τέλος σημαντικότερη διαφοροποίηση αποτελεί η διάκρισή τους σε καινούργια και μεταχειρισμένα.



### 2.3.1 Σύνολο κυκλοφορούντων οχημάτων

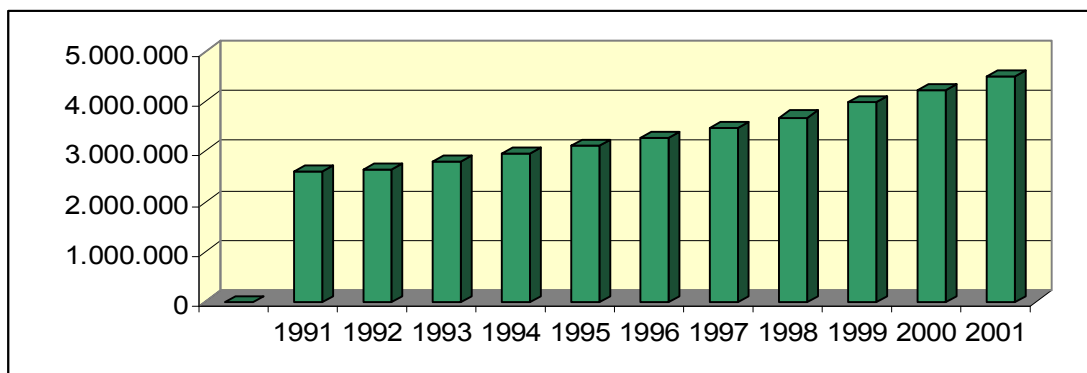
Στον πίνακα 2.1 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του συνόλου των κυκλοφορούντων αυτοκινήτων οχημάτων την τελευταία δεκαετία με βάση την κατηγοριοποίηση σε επιβατικά αυτοκίνητα, λεωφορεία και φορτηγά.

Πίνακας 2.1 – Στόλος κυκλοφορούντων οχημάτων

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>Επιβατικά</b>	<b>Λεωφορεία</b>	<b>Φορτηγά</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
1991	1.777.484	22.080	792.770	2.592.334
1992	1.829.100	22.674	797.788	2.649.562
1993	1.958.544	23.206	825.697	2.807.447
1994	2.074.081	23.540	849.033	2.946.654
1995	2.204.761	24.600	883.823	3.113.184
1996	2.339.421	25.120	914.827	3.279.368
1997	2.500.099	25.730	951.785	3.477.614
1998	2.675.676	26.320	987.357	3.689.353
1999	2.928.881	26.769	1.023.987	3.979.637
2000	3.156.373	28.035	1.041.661	4.226.069
2001	3.415.196	29.913	1.046.939	4.492.048

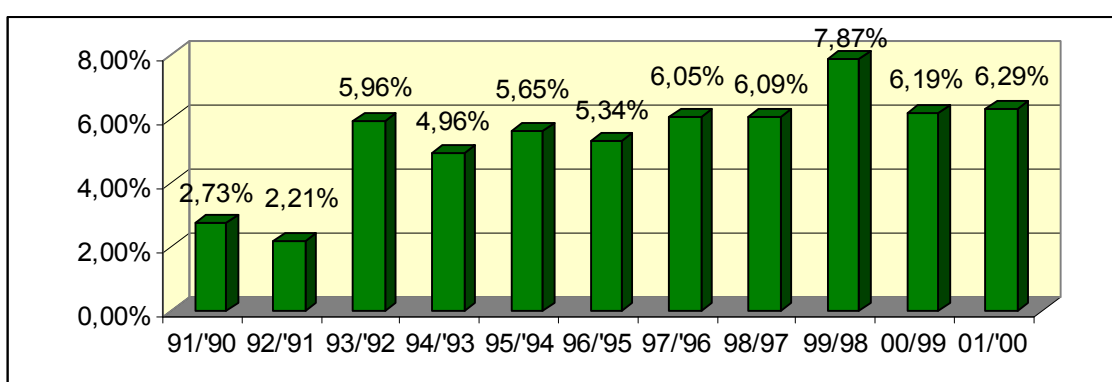
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.-Σ.Ε.Α.Α.

Με βάση τα στοιχεία του πίνακα 2.1 διαπιστώνουμε πως τα τελευταία δέκα έτη ο στόλος των οχημάτων στην Ελληνική αγορά παρουσιάζει συνεχώς αύξηση. Συγκεκριμένα ενώ το 1991 κυκλοφορούσαν 2,5 εκατομμύρια οχήματα, ο αριθμός τους το 2001 ανήλθε στα 4,5 εκατομμύρια οχήματα παρουσιάζοντας αύξηση κατά 73,28%. Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται γραφικά η αύξηση του στόλου των κυκλοφορούντων οχημάτων στη χώρα μας



Διάγραμμα 2.1 – Στόλος κυκλοφορούντων οχημάτων

Εξετάζοντας τώρα τις ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές παρατηρούμε ότι οι χαμηλότερες τιμές παρουσιάζονται κατά τη χρονική περίοδο 1990-1993, όταν ακριβώς είχε τεθεί σε ισχύ ο θεσμός της απόσυρσης έχοντας ως αποτέλεσμα την αντικατάσταση 338.000 περίπου αυτοκινήτων παλαιάς τεχνολογίας με καινούργια. Αντίθετα οι υψηλότερες τιμές εμφανίζονται τα τελευταία χρόνια εξ' αιτίας κυρίως του μικρού ποσοστού αντικατάστασης των αυτοκινήτων, των μειωμένων τιμών αυτών και του έντονου ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει τον κλάδο.



Διάγραμμα 2.2–Ετήσιες μεταβολές (%) στόλου κυκλοφορούντων οχημάτων.

### 2.3.2 Προσδιορισμός μείγματος του στόλου των οχημάτων

Από τα στοιχεία του πίνακα 2.1 προκύπτει πως το κύριο βάρος του κλάδου εμπορίας οχημάτων αφορά τα επιβατικά οχήματα. Κατά το έτος 2001 από το σύνολο των 4,5 εκατομμυρίων οχημάτων, τα επιβατικά ανήλθαν στα 3,4 εκατομμύρια ( ποσοστό 76%), τα φορτηγά στο 1 εκατομμύριο (ποσοστό 23%) και τέλος τα λεωφορεία μόλις στις 29 χιλιάδες (ποσοστό που αγγίζει το 0,67%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για το έτος 1991 ανέρχονται στο 68,6% για τα επιβατικά οχήματα, στο 30,5% για τα φορτηγά και μόλις στο 0,9% για τα λεωφορεία, γεγονός που επιβεβαιώνει την σημασία της κατηγορίας των επιβατικών οχημάτων σε σχέση με τις υπόλοιπες δύο κατηγορίες οι οποίες παρουσιάζουν μείωση των μεριδίων τους στο σύνολο της αγοράς.

### 2.3.3 Γεωγραφική κατανομή του στόλου των οχημάτων

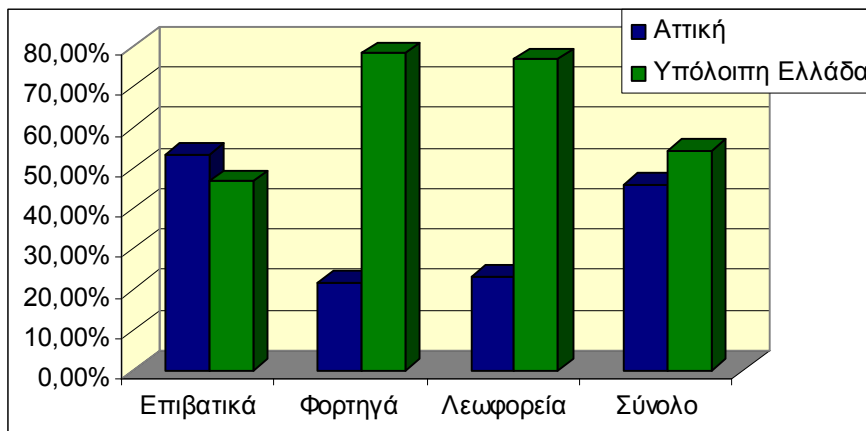
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση της γεωγραφικής κατανομής του στόλου των οχημάτων, η οποία όπως ήταν αναμενόμενο λόγω της συγκέντρωσης του πληθυσμού, επικεντρώνεται στην ευρύτερη περιφέρεια του νομού Αττικής.

Πίνακας 2.2 – Γεωγραφική κατανομή στόλου οχημάτων, 2001

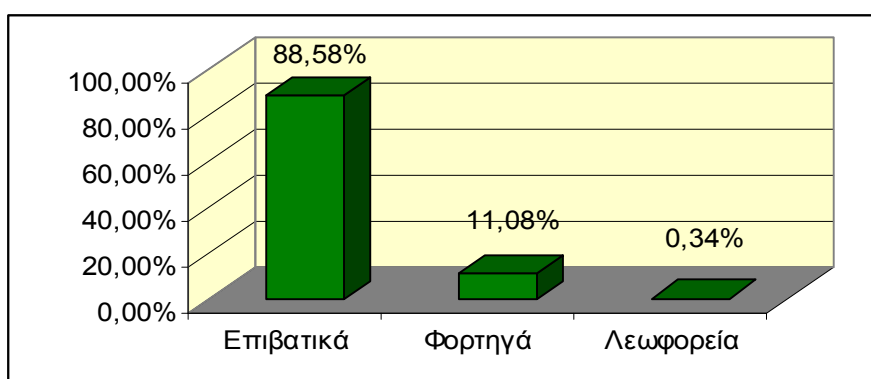
	Αττική	Υπόλοιπη Ελλάδα	Σύνολο
Επιβατικά	1.822.147	1.593.049	3.415.196
Φορτηγά	227.958	818.981	1.046.939
Λεωφορεία	6.944	22.969	29.913
Σύνολο	2.057.049	2.434.999	4.492.048

Πηγή: Σ.Ε.Α.Α.

Με βάση τον πίνακα 2.2 διαπιστώνουμε ότι το 53% του συνόλου των επιβατικών οχημάτων συγκεντρώνεται στο νομό Αττικής, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά που αναφέρονται στα φορτηγά και λεωφορεία ανέρχονται μόλις στα 22% και 23% των συνόλων, γεγονός που αιτιολογεί την επιβάρυνση όχι μόνο του περιβάλλοντος αλλά και των κυκλοφοριακών προβλημάτων που καθημερινά αντιμετωπίζουν οι κάτοικοι του νομού και ιδιαίτερα της πρωτεύουσας.



Διάγραμμα 2.3-Γεωγραφική κατανομή στόλου οχημάτων



Διάγραμμα 2.4 - Μείγμα στόλου Ν. Αττικής

Τέλος, όπως διαφαίνεται και από το διάγραμμα 2.4, από τα 2 εκατομμύρια οχήματα που κυκλοφορούν στο νομό Αττικής τα επιβατικά οχήματα αποτελούν

το 88,58%, ενώ τα φορτηγά και λεωφορεία μόλις το 11,08% και 0,34% αντιστοίχως, τονίζοντας για μία ακόμα φορά το βαρυσήμαντο ρόλο που διαδραματίζει η κατηγορία των επιβατικών στον κλάδο της εμπορίας των αυτοκινήτων.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Η αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα.

#### 3.1 Εισαγωγή

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας θα πραγματοποιηθεί μία πρώτη προσέγγιση της αγοράς των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα. Καταρχήν θα προσδιοριστεί η εξέλιξη του στόλου των επιβατικών οχημάτων, θα παρουσιαστούν οι επιμέρους κατηγορίες αυτοκινήτων που συνθέτουν το κλάδο αυτό, καθώς επίσης και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην εισαγωγή και εμπορία επιβατικών οχημάτων στη χώρα μας. Μέσω της ανάλυσης αυτής θα επιχειρηθεί ο καθορισμός των καταναλωτικών προτύπων που χαρακτηρίζουν το κλάδο.

#### 3.2 Διαχρονική εξέλιξη του στόλου των επιβατικών οχημάτων

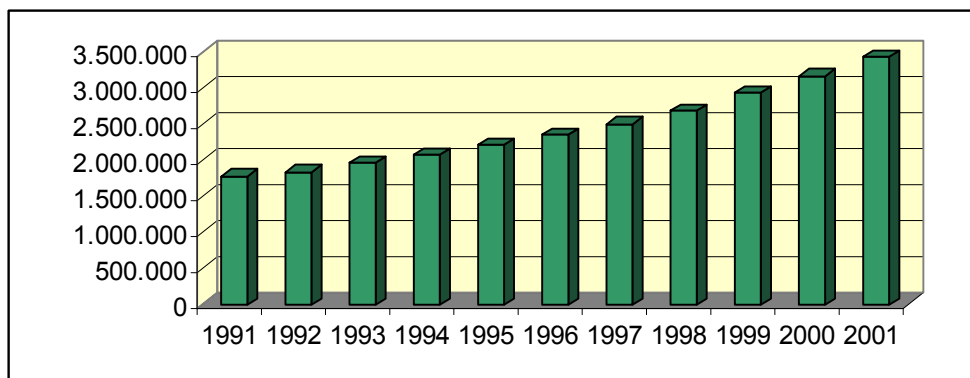
Βάση της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η κατηγορία των επιβατικών αυτοκινήτων αποτελεί την πολυπληθέστερη και πιο σημαντική κατηγορία οχημάτων στην Ελλάδα. Το σύνολο αυτής διακρίνεται στα επιβατικά αυτοκίνητα ιδιωτικής χρήσης αλλά και στα ταξί, που όμως σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατίθενται στο πίνακα που ακολουθεί, αντιστοιχεί σε ένα πολύ μικρό ποσοστό (σχεδόν το 1%) του συνόλου της κατηγορίας καθόλη τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας.

Πίνακας 3.1 – Σύνολο επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα

Έτος	Επιβατικά Ι.Χ.	Ταξί	Σύνολο	Επιβατικά Ι.Χ. %	Ταξί %
1991	1.743.941	33.543	1.777.484	98,11%	1,89%
1992	1.795.544	33.556	1.829.100	98,17%	1,83%
1993	1.924.984	33.560	1.958.544	98,29%	1,71%
1994	2.040.521	33.560	2.074.081	98,38%	1,62%
1995	2.171.201	33.560	2.204.761	98,48%	1,52%
1996	2.305.861	33.560	2.339.421	98,57%	1,43%
1997	2.466.539	33.560	2.500.099	98,66%	1,34%
1998	2.642.116	33.560	2.675.676	98,75%	1,25%
1999	2.895.321	33.560	2.928.881	98,85%	1,15%
2000	3.122.813	33.560	3.156.373	98,94%	1,06%
2001	3.381.636	33.560	3.415.196	99,02%	0,98%

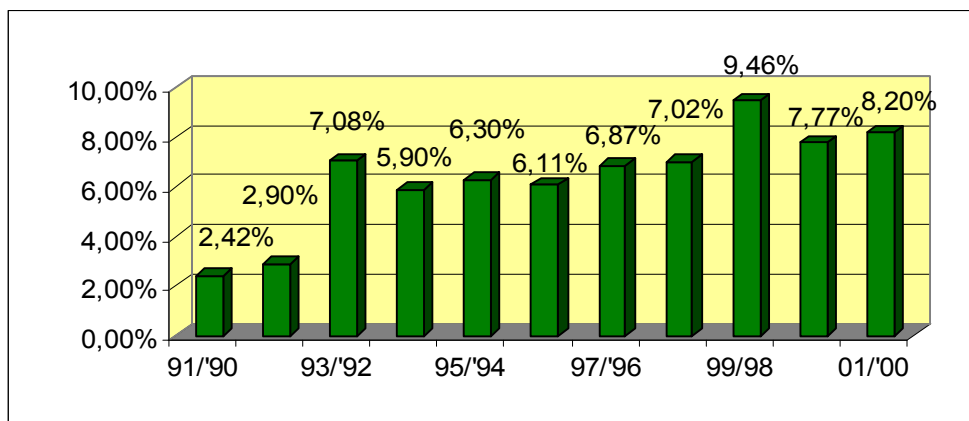
Πηγή : Ε.Σ.Υ.Ε.

Εξετάζοντας τα στοιχεία του πίνακα 3.1 παρατηρούμε ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών το σύνολο των επιβατικών οχημάτων αυξήθηκε από 1,77 εκατομμύρια το 1991 σε 3,41 εκατομμύρια το 2001, αύξηση η οποία οφείλεται εξ'ολοκλήρου στην αύξηση των επιβατικών οχημάτων ιδιωτικής χρήσης αφού σε όλη την προαναφερθείσα περίοδο ο αριθμός των ταξί παρέμεινε σταθερός στα 33,56 χιλιάδες οχήματα.



Διάγραμμα 3.1 – Σύνολο επιβατικών αυτοκινήτων

Συγκρίνοντας το διάγραμμα 3.2 με το αντίστοιχο διάγραμμα 2.2 του δευτέρου κεφαλαίου, διαπιστώνουμε ότι οι ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές του στόλου των επιβατικών οχημάτων ακολουθούν τον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης που χαρακτηρίζει το σύνολο του στόλου των κυκλοφορούντων οχημάτων.



Διάγραμμα 3.2 – Ετήσιες μεταβολές (%) επιβατικών αυτοκινήτων

Βασικό στοιχείο του κλάδου αυτού αποτελούν οι νέες ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων. Με τον όρο «ταξινομήσεις» εννοούμε τις πωλήσεις επιβατικών αυτοκινήτων που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, οι οποίες αποκαλύπτουν με τον καλύτερο τρόπο τις αυξομειώσεις στη ζήτηση.

Πίνακας 3.2 – Ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων

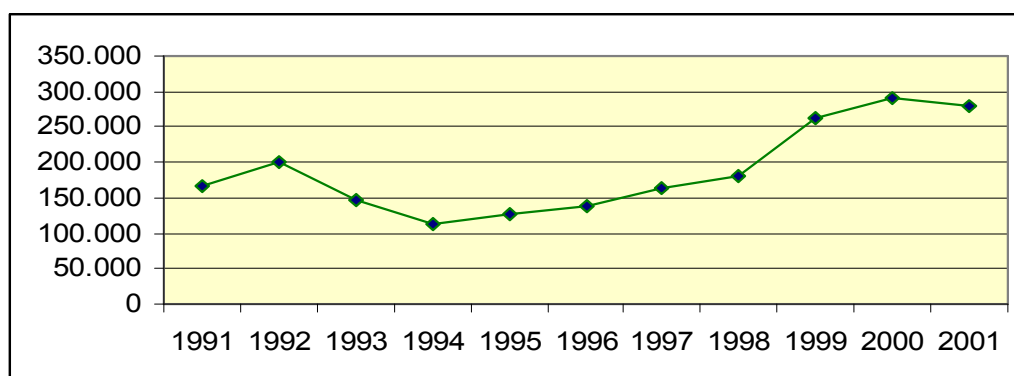
Έτος	Νέες ταξινομήσεις	Ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές
1991	167.737	-
1992	199.004	18,64%
1993	147.789	-25,74%
1994	112.567	-23,83%
1995	127.777	13,51%
1996	139.674	9,31
1997	162.338	16,23



Έτος	Νέες ταξινομήσεις	Ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές
1998	180.541	11,21%
1999	261.706	44,96%
2000	290.216	10,89%
2001	280.212	-3,44%

Πηγή: Σ.Ε.Α.Α.

Το διάγραμμα 3.3 παρουσιάζει γραφικά τη ζήτηση των επιβατικών οχημάτων στη χώρα μας κατά τη δεκαετία 1991-2001. Συνδυάζοντας το γράφημα αυτό, με το διάγραμμα 3.2 που παρουσίαζε τις ετήσιες μεταβολές των επιβατικών οχημάτων, διαπιστώνουμε ότι τη περίοδο 1991-1992 παρουσιάζεται αύξηση της ζήτησης των επιβατικών οχημάτων λόγω του θεσμού της απόσυρσης, ενώ τα επόμενα δύο έτη παρατηρούμε μείωση των πωλήσεων γεγονός που συνδυάζεται με την κατάργηση του μέτρου αυτού. Τα τελευταία όμως χρόνια λόγω των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά του αυτοκινήτου, οι οποίες θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια, οι ταξινομήσεις νέων οχημάτων παρουσιάζουν σημαντική αύξηση αγγίζοντας ιδιαίτερα τα δύο τελευταία χρόνια τις 290,2 χιλιάδες και 280,2 χιλιάδες αντίστοιχα.



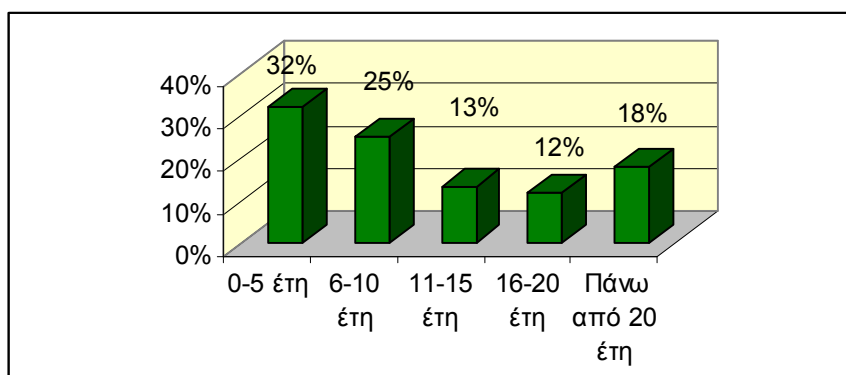
Διάγραμμα 3.3 – Νέες ταξινομήσεις επιβατικών αυτοκινήτων

Συσχετίζοντας τα στοιχεία των νέων ταξινομήσεων ανά έτος με το σύνολο των κυκλοφορούντων οχημάτων διαπιστώνουμε ότι, με εξαίρεση τη περίοδο που ίσχυε ο θεσμός της απόσυρσης, οι νέες ταξινομήσεις απλά σχεδόν προστίθενται στον ήδη υπάρχοντα στόλο. Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής ένωσης, όπως ανακοίνωσε το Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (I.O.B.E.), για κάθε 100 αυτοκίνητα που τίθενται σε κυκλοφορία στα κράτη μέλη 64 αποσύρονται ή εξάγονται σε ανατολικές χώρες, ενώ στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης η αντιστοιχία αυτή είναι της τάξης του 100 προς 80. Δυστυχώς στην Ελλάδα για κάθε 200 νέα αυτοκίνητα αποσύρεται μόνο 1, γεγονός που επεξηγεί όχι μόνο τη σημαντική αύξηση του αριθμού των αυτοκινήτων που κυκλοφορούν στη χώρα μας, όπως φαίνεται από την ανάλυση που προηγήθηκε, αλλά και τη μεγάλη ηλικία των οχημάτων αυτών (πίνακας 3.3 και διάγραμμα 3.4).

Πίνακας 3.3 – Ηλικιακή κατανομή επιβατικών οχημάτων, 2000

Ηλικιακή Ομάδα	Επιβατικά	Ποσοστιαία κατανομή
0-5 έτη	1.010.040	32%
6-10 έτη	789.093	25%
11-15 έτη	410.328	13%
16-20 έτη	378.765	12%
Πάνω από 20 έτη	568.147	18%

Πηγή: ABC Automobile Business Consulting – Σ.Ε.Α.Α.



Διάγραμμα 3.4 – Ηλικιακή κατανομή στόλου επιβατικών οχημάτων

### 3.3 Κατηγοριοποίηση επιβατικών αυτοκινήτων

Η πιο σημαντική διάκριση των επιβατικών αυτοκινήτων στο σύνολο τους παραμένει, σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, η ταξινόμηση αυτών σε κατηγορίες (segments) ανάλογα τη χρήση τους, του μεγέθους και του χαρακτήρα του αμαξώματος των αυτοκινήτων, ενώ αντίστοιχα το μέγεθος του κινητήρα που διαθέτει το κάθε επιβατικό αυτοκίνητο δεν παίζει κανένα απολύτως ρόλο για την κατηγορία στην οποία ανήκει<sup>2</sup>.

Στην Ελλάδα, σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ευρώπη, το μέγεθος του κινητήρα και μόνο προσδιορίζει την κατηγορία κατάταξης του στο φορολογικό καθεστώς και στο τεκμήριο διαβίωσης από τη χρήση του κάθε αυτοκινήτου, ενώ αντίστοιχα το μέγεθος του αμαξώματος δεν αποτελεί παράγοντα προς εξέταση. Λόγω της ισχύουσας φορολογικής πολιτικής για πολλά χρόνια οι αυτοκινητοβιομηχανίες προωθούσαν στην ελληνική αγορά αυτοκίνητα με μικρούς κινητήρες και μεγαλύτερα αμαξώματα, έτσι ώστε οι Έλληνες καταναλωτές να αποφεύγουν την υψηλή φορολογία και ταυτόχρονα να καλύπτουν τις ανάγκες μεταφοράς αυτών και των οικογενειών τους. Αποτέλεσμα της πολιτικής αυτής ήταν η κυριαρχία των οχημάτων 1.200 κυβικών εκατοστών κατά τη δεκαετία του 1980. Από το 1990 και μετά, με τη θέσπιση του θεσμού της απόσυρσης καθώς επίσης και με τους νέους συντελεστές του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης (ΕΦΚ), οι κατηγορίες των αυτοκινήτων στην Ελλάδα προσεγγίζουν τις αντίστοιχες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

---

<sup>2</sup> Πηγή Ι.Ο.Β.Ε.

Οι κυριότερες κατηγορίες, με βάση τα ευρωπαϊκά πρότυπα, είναι οι ακόλουθες:

- Κατηγορία **A**:Mini. Αφορά επιβατικά αυτοκίνητα που στη πλειοψηφία τους διαθέτουν κινητήρες 800 έως και 1.200 κυβικών εκατοστών και που στην ουσία χαρακτηρίζονται ως αυτοκίνητα πόλης (π.χ. Hyundai Atos).
- Κατηγορία **B**:Super Mini. Αφορά μικρά επιβατικά αυτοκίνητα κυρίως 1.200 έως και 1.400 κυβικών εκατοστών, τρίθυρα και τετράθυρα (π.χ. Fiat Punto).
- Κατηγορία **C**:Μικρομεσαία. Περιλαμβάνει επιβατικά αυτοκίνητα μικρομεσαίου μεγέθους που ο κυβισμός τους κυμαίνεται συνήθως από 1.400 έως και 1.600 κυβικά εκατοστά (π.χ. Opel Astra).
- Κατηγορία **D**:Μεσαία. Περιλαμβάνει αυτοκίνητα μεσαίου μεγέθους 1.600 έως 1.800 κυβικών εκατοστών (π.χ. Toyota Avensis).
- Κατηγορία **E**:Πολυτελή μεσαία. Περιλαμβάνει πολυτελή αυτοκίνητα μεσαίου μεγέθους που στις περισσότερες των περιπτώσεων ο κυβισμός τους κυμαίνεται μεταξύ 1.800 και 2.000 κ.εκ. (π.χ. Mercedes C-Series).
- Κατηγορία **F**:Μεγάλη. Περιλαμβάνει αυτοκίνητα μεγάλου μεγέθους άνω των 2.000 κυβικών εκατοστών. (π.χ. Mercedes E-Series).
- Κατηγορία **G**:Πολυτελή μεγάλη. Περιλαμβάνει πολυτελή αυτοκίνητα μεγάλου μεγέθους 2.500 κυβικών εκατοστών και άνω (π.χ. Mercedes S-Series).
- Κατηγορία **MPV** (Multi Purpose Vehicles): Αναφέρεται στα νέα πολυμορφικά επιβατικά αυτοκίνητα. (π.χ. Renault Scenic).
- Κατηγορία **CABRIO**: Τετραθέσια επιβατικά αυτοκίνητα ανοιχτού τύπου (π.χ. Peugeot 206).

- Κατηγορία **COUPE**: (π.χ. Renault Megane).
- Κατηγορία **ROADSTER**: Σπορ, διαθέσιμα επιβατικά αυτοκίνητα.(π.χ. Mazda MX-5).
- Κατηγορία **4 X 4 ATV** (All Terrain Vehicle):Περιλαμβάνει τα επιβατικά οχήματα τύπου jeep παντός εδάφους (π.χ. Suzuki Jimny).
- Κατηγορία **4 X 4 SUV** (Sport Utility Vehicle). Όχημα ελευθέρου χρόνου τύπου jeep (π.χ. Toyota RAV4).

Οι δύο κατηγορίες 4 X 4 πολλές φορές ομαδοποιούνται σε μία με την ονομασία οχήματα εκτός δρόμου (στην ανάλυση που ακολουθεί θα εξεταστούν ως μία κατηγορία). Εκτός από τις προαναφερόμενες κατηγορίες, οι οποίες είναι και οι πιο σημαντικές, υπάρχουν κατηγορίες για ειδικούς τύπους επιβατικών οχημάτων όπως είναι το Vaneo της Mercedes (κατηγορία Mini Van) & το Doblo της Fiat (κατηγορία Vanette).

Πίνακας 3.4 – Νέες ταξινομήσεις ανά κατηγορία

	Ιανουάριος- Ιούλιος 2002		Σύνολο 2001		Σύνολο 2000		01 vs 00
A	16.043	9,09%	27.802	9,92%	30.117	10,38%	-7,69%
B	50.089	28,37%	80.854	28,85%	80.832	27,85%	0,03%
C	60.314	34,17%	97.528	34,81%	101.399	34,94%	-3,82%
D	23.452	13,28%	39.739	14,18%	37.845	13,04%	5,00%
E	1.525	0,86%	3.056	1,09%	2.408	0,83%	26,91%
F	625	0,35%	1.474	0,53%	3.266	1,13%	-54,87%
G	168	0,10%	261	0,09%	400	0,14%	-34,75%
MPV	4.955	2,81%	6.835	2,44%	6.393	2,20%	6,91%
CABRIO	2.282	1,29%	1.711	0,61%	961	0,33%	78,04%
COUPE	2.339	1,32%	3.538	1,26%	4.540	1,56%	-22,07%
ROADSTER	695	0,39%	1.315	0,47%	1.326	0,46%	-0,83%
4 X 4	12.767	7,23%	14.302	5,10%	15.811	5,45%	-9,54%
REST	1.281	0,73%	1.797	0,64%	4.918	1,69%	-63,46%

Πηγή: Σ.Ε.Α.Α.

Στον πίνακα 3.4 παραθέτονται τα στοιχεία των νέων ταξινομήσεων για τα δύο προηγούμενα έτη 2000 – 2001, καθώς επίσης και για την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουλίου 2002. Η τελευταία στήλη παρουσιάζει την ετήσια ποσοστιαία μεταβολή μεταξύ των δύο ετών, ενώ παράλληλα προσδιορίζεται και η βαρύτητα της κάθε κατηγορίας στις συνολικές πωλήσεις του κλάδου για κάθε έτος ξεχωριστά.

Πίνακας 3.5 – Νέες ταξινομήσεις ανά κατηγορία

	Ιαν-Ιούλ 2002	2001	2000
C	60.314	97.528	101.399
B	50.089	80.854	80.832
D	23.452	39.739	37.845
A	16.043	27.802	30.117
4 X 4	12.767	14.302	15.811
MPV	4.955	6.835	6.393
COUPE	2.339	3.538	4.540
E	1.525	3.056	2.408
REST	1.281	1.797	4.918
CABRIO	2.282	1.711	961
F	625	1.474	3.266
ROADSTER	695	1.315	1.326
G	168	261	400
Σύνολα	176.535	280.212	290.216

Ιδιαίτερα στον πίνακα 3.5 εμφανίζονται για μία ακόμα φορά οι πωλήσεις της κάθε κατηγορίας για τις ίδιες χρονικές περιόδους, ταξινομημένες όμως κατά φθίνοντα ρυθμό, λαμβάνοντας ως βάση τις ταξινομήσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά το έτος 2001. Οι σημαντικότερες κατηγορίες και για τα τρία έτη συνεχίζουν να είναι οι κατηγορίες C (μικρομεσαία), B (super mini), D (μεσαία) και A (mini). Για το έτος 2001 η κατηγορία C καταλάμβανε το 34,81% του συνόλου της αγοράς των επιβατικών οχημάτων, η κατηγορία B το 28,85%, ενώ οι κατηγορίες D και A αποτελούσαν το 14,18% και 9,92% αντιστοίχως. Ανάλογα ποσοστά κατέχουν οι κατηγορίες αυτές και στο προηγούμενο έτος 2000, αλλά και στο τρέχον έτος 2002 (περίοδος Ιανουαρίου-Ιουλίου).

Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον παρουσιάζει η πορεία των κατηγοριών Cabrio (ανοιχτών αυτοκινήτων) όπως επίσης των οχημάτων 4 X 4 (οχήματα εκτός δρόμου) και των MPV (πολυμορφικών) στο πρώτο εφτάμηνο του 2002. Από τις 961 και 1.711 νέες ταξινομήσεις κατά την περίοδο 2000 και 2001 (ποσοστιαία μεταβολή + 78,04%), η κατηγορία των Cabrio για την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουλίου 2002 ανέρχεται στα 2.282 οχήματα (αύξηση 25,02% από το σύνολο της προηγούμενης χρονιάς). Σημαντική αύξηση παρουσιάζουν και οι κατηγορίες των οχημάτων εκτός δρόμου 4X4 και πολυμορφικών, αφού ήδη έχουν ταξινομηθεί το 2002 (κατά την ίδια περίοδο) 12.767 και 4.955 νέα οχήματα όταν το προηγούμενο έτος οι συνολικές πωλήσεις ανέρχονταν στα 14.302 και 6.835 οχήματα αντιστοίχως.

#### 3.4 Προτιμήσεις των καταναλωτών

Εξετάζοντας τη γενικότερη πορεία των πωλήσεων επιβατικών οχημάτων στη χώρα μας, παρατηρούμε ότι οι δύο «μικρές» κατηγορίες Α και Β κατέχουν συνολικά ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς της τάξης του 38,78% για το έτος 2001. Η μεταστροφή των Ελλήνων καταναλωτών σε μικρότερου κυβισμού αυτοκίνητα, υποδεικνύει πως ένα μεγάλο μέρος των ελληνικών οικογενειών οδηγείται, πολύ πιο εύκολα συγκριτικά με τα παρελθόντα έτη λόγω των μειωμένων τιμών, στην αγορά ενός δεύτερου μικρότερου επιβατικού αυτοκινήτου για την καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών τους στη πόλη. Ως μειωμένη τιμή όμως δεν εννοούμε μόνο την τιμή αγοράς του αυτοκινήτου. Μικρότερο αυτοκίνητο σημαίνει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων και ελαφρύτερο αυτοκίνητο, μικρότερος κινητήρας επομένως χαμηλότερη

κατανάλωση καυσίμου. Η οικονομία στο καύσιμο σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος συντήρησης, το χαμηλότερο τεκμήριο αγοράς και τέλη κυκλοφορίας καθιστούν τις δύο αυτές κατηγορίες ως τις πιο «αγαπητές» στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Τα οικονομικά οφέλη που απολαμβάνει ο καταναλωτής, δεν αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια επιλογής των μικρών αυτοκινήτων. Βασικό κριτήριο είναι και η πρακτικότητα που προσφέρουν λόγω του μικρού όγκου τους. Η ευκολία ανεύρεσης χώρων στάθμευσης (μείζον πρόβλημα των μεγάλων αστικών κέντρων) και η άνεση στην οδήγηση αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα που δύσκολα περνούν απαρατήρητα από τους υποψήφιους αγοραστές.

Η κατηγορία C παραμένει σταθερά πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών ως την καλύτερη επιλογή για το πρώτο αυτοκίνητο της οικογένειας, αφού συνδυάζει μεγαλύτερο μέγεθος αμαξώματος, μεγαλύτερο μέγεθος κινητήρα σε χαμηλότερες τιμές, ενώ όπως ήδη αναφέρθηκε ανωτέρω οι κατηγορίες MPV, Cabrio και 4X4 παρουσιάζουν σημαντική αύξηση των μεριδίων που κατέχουν στην αγορά. Πλέον η αγορά του αυτοκινήτου δεν πραγματοποιείται με γνώμονα μόνο τη καλύτερη εξυπηρέτηση και ταχύτερη μεταφορά οδηγού και υπολοίπων επιβατών. Κριτήρια πέραν των ορθολογικών έχουν κάνει τις τελευταίες δεκαετίες την εμφάνισή τους. Κοινωνικοί και συναισθηματικοί παράγοντες όπως θα αναλυθούν στη συνέχεια (αίσθηση ελευθερίας, ανάγκη για διαφοροποίηση), στρέφουν τους υποψήφιους αγοραστές σε οχήματα τύπου Cabrio, MPV και εκτός δρόμου 4X4, γεγονός που ήδη έχει αναγνωριστεί από τις αυτοκινητοβιομηχανίες, οι οποίες εργάζονται εντατικά προς την ανάπτυξη τέτοιων οχημάτων.



### 3.5 Μορφή εταιρειών του κλάδου επιβατικών οχημάτων στην Ελληνική αγορά.

Ο κλάδος των επιβατικών οχημάτων στην Ελληνική αγορά αναφέρεται αποκλειστικά στην εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων. Στην αρχή της παρούσας εργασίας αναφέρθηκε πως η όποια οργανωμένη προσπάθεια ανάπτυξης της ελληνικής αυτοκινητοβιομηχανίας δυστυχώς δεν ευδοκίμησε και τελείωσε άδοξα με την παύση της λειτουργίας του εργοστασίου της NISSAN στο Βόλο τη δεκαετία του 1990.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Συνδέσμου Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (Σ.Ε.Α.Α.) τα μέλη αυτού αριθμούν 52 και το πανελλαδικό δίκτυο των μελών αποτελείται από 1.550 dealers (αντιπρόσωποι) και 1.400 συνεργεία. Το σύνολο των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις αυτές ξεπερνά τις 30.000 άτομα, ενώ ο συνολικός τζίρος του κλάδου για τη περίοδο 2000 ξεπέρασε τα 1,5 τρις δρχ. Με σκοπό τη πλήρη ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς και της εναρμόνισης των εταιρειών με τους κανονισμούς της κοινοτικής νομοθεσίας, οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου ανέπτυξαν εξουσιοδοτημένα πανελλαδικά δίκτυα κάθετων μονάδων<sup>2</sup> πώλησης, συντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων.

---

<sup>2</sup> Ο όρος αυτός αποτελεί μέρος της γενικότερης έννοιας «καθετοποίηση». Σύμφωνα με τον ορισμό ως κάθετη ολοκλήρωση ή καθετοποίηση εννοούμε τη συνένωση ορισμένων επιχειρηματικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων διαφορετικού τομέα όπως τη συνένωση βιομηχανίας με επιχείρηση χονδρικής πώλησης με αντίστοιχη εταιρεία με καταστήματα λιανικής. Ι. Χρυσοβιτισιώτη-Ι. Σταυρακόπουλου, Λεξικόν Αγγλοελληνικών και Ελληνοαγγλικών Εμπορικών-Τραπεζικών και Οικονομικών Όρων, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ.856.

Στόχος αυτών των δικτύων ήταν και είναι η άμεση σύνδεση του πελάτη με την εν λόγω εταιρεία, καθόλη τη διάρκεια ζωής του αυτοκινήτου, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Με τη συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης, οι εταιρείες προσδοκούν να αυξήσουν τα μερίδιά τους στην αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων, αφού με βάση τα στοιχεία που προαναφέραμε, οι πωλήσεις στο διάστημα των τελευταίων δύο ετών άγγιξαν τα υψηλότερα επίπεδα και τείνουν πλέον να σταθεροποιηθούν.

Εκτός από τις 52 εταιρείες-μέλη του Σ.Ε.Α.Α.(παράρτημα Ι), όπου η κάθε μία από αυτές αποτελεί τον αποκλειστικό αντιπρόσωπο εισαγωγέα μιας ή και περισσοτέρων μαρκών, υπάρχουν, όπως αρχικά αναφέρθηκε, 1.550 dealers (εξουσιοδοτημένοι έμποροι), οι οποίοι αποτελούν το επίσημο δίκτυο των εταιρειών εισαγωγής. Με στόχο πλέον να αντεπεξέλθουν στις νέες ανάγκες της αγοράς και στο διαρκή αυξανόμενο ανταγωνισμό, τόσο οι ίδιες εταιρείες εισαγωγής όσο και οι dealers τους, επενδύουν και αναπτύσσουν κάθετες μονάδες-συνεργεία, τα οποία έχουν ως στόχο τη προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών συντήρησης, επισκευής και τεχνικής υποστήριξης σε συνδυασμό με την εμπορία των ανάλογων ανταλλακτικών κάθε μάρκας. Τα επιμέρους αυτά τμήματα (εταιρείες εισαγωγής-εξουσιοδοτημένοι έμποροι-συνεργεία) συνθέτουν τη ευρύτερη εικόνα ενός οργανωμένου δικτύου πώλησης αυτοκινήτων που ισχύει έως και σήμερα. Λόγω όμως των επικείμενων αλλαγών που έχουν ανακοινωθεί και που θα εξεταστούν στην συνέχεια (π.χ. Block Exemption), είναι πολύ πιθανόν η εικόνα αυτή να διαφοροποιηθεί στο μέλλον.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα.

#### 4.1 Εισαγωγή

Πρωταρχικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αποτελεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, γενικευμένου και άμεσου, η οποία είναι και ο στόχος του παρόντος κεφαλαίου. Μετά την παρουσίαση της αγοράς των αυτοκινήτων, και ιδιαίτερα των επιβατικών οχημάτων στην Ελλάδα, θα πρέπει να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία του κλάδου, επομένως τη ζήτηση των προϊόντων αυτού.

#### 4.2 Ανάλυση γενικευμένου (societal) περιβάλλοντος

Όπως αρχικά αναφέρθηκε, το γενικευμένο περιβάλλον αποτελείται από τις ακόλουθες 4 κατηγορίες δυνάμεων <sup>1</sup>:

1. Πολιτικές-νομοθετικές (**Political-legal forces**) , οι οποίες αναφέρονται στη νομοθεσία και στους κανονισμούς που διέπουν την αγορά.
2. Οικονομικές (**Economic forces**), όπως είναι οι τιμές, το εισόδημα των καταναλωτών, τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός και γενικά όσες δυνάμεις συσχετίζονται με τις ευρύτερες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

3. Πολιτισμικές (**S**ociocultural forces), που στην ουσία προσδιορίζουν τον τρόπο ζωής, τις καταναλωτικές συνήθειες, τις αξίες και τα ήθη που ρυθμίζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις.
4. Τεχνολογικές (**T**echnological), οι οποίες αντιστοιχούν σε καινοτομίες είτε για την επίλυση προβλημάτων, είτε για την περαιτέρω εξέλιξη των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο σωστός προσδιορισμός και ανάλυση των παραπάνω δυνάμεων αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση ύψιστης σημασίας για το στρατηγικό σχεδιασμό. Η επιτυχία του σταδίου αυτού συνδέεται άμεσα με την κερδοφόρα ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης, ενώ στην αντίθετη περίπτωση με την ολοκληρωτική αποτυχία της.

#### 4.2.1 Πολιτικές-νομοθετικές δυνάμεις.

##### A) Σύστημα Διανομής- Block Exemption

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που εντάσσεται στη κατηγορία αυτή, είναι το θέμα των δικτύων διανομής των αυτοκινητοβιομηχανιών. Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία και τη διαδικασία εξαίρεσης (Block Exemption), όπως αυτή περιγράφεται από τον κανονισμό 1475/95 (παράρτημα II), ως ισχύον σύστημα ορίζεται το σύστημα της επιλεκτικής-αποκλειστικής διανομής. Ως “Block Exemption” νοείται η εξαίρεση του συστήματος διάθεσης καινούργιων αυτοκινήτων από τους κανονισμούς και τους όρους του ανταγωνισμού που διέπουν την υπόλοιπη ενιαία ευρωπαϊκή αγορά. Στόχος της εξαίρεσης αυτής ήταν η διασφάλιση ικανοποιητικού και αξιόπιστου επιπέδου διάθεσης

αυτοκινήτων, η παροχή προς τους αγοραστές ολοκληρωμένων υπηρεσιών, ο πλήρης έλεγχος των δικτύων διανομής και η αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση από πλευράς ευρωπαϊών κατασκευαστών των ανταγωνιστών τους από την Ανατολή<sup>2</sup>. Με βάση το σύστημα αυτό οι κατασκευαστές επιλέγουν, λόγω των αυξημένων επενδυτικών αναγκών, περιορισμένο αριθμό εμπόρων-dealers, ο καθένας από τους οποίους αναλαμβάνει μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Ως φυσικό επακόλουθο ο κάθε dealer συνεργάζεται μόνο με έναν κατασκευαστή επομένως με μία μόνο μάρκα.

Λόγω του περιορισμένου αριθμού dealer, της αποκλειστικής συνεργασίας με έναν κατασκευαστή καθώς επίσης και με την αποκλειστικότητα των γεωγραφικών περιοχών, αρκετές ενώσεις καταναλωτών έχουν διαμαρτυρηθεί ότι το σύστημα αυτό λειτουργεί εις βάρος τους αφού δεν επιτρέπει την ελεύθερη διακύμανση των τιμών, τιμές που πρωτίστως καθορίζονται από τις αυτοκινητοβιομηχανίες.

Βάση αυτών, το Μάιο του 2000 ο κ. Mario Pronti, επίτροπος της Ε.Ε. για θέματα ανταγωνισμού επέκρινε τις αυτοκινητοβιομηχανίες, ενώ το Νοέμβριο του ίδιου έτους η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε έκθεση αξιολόγησης του ισχύοντος καθεστώτος διανομής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έκθεσης αυτής, οι ευρωπαίοι καταναλωτές δεν απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της ενιαίας αγοράς, καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των εμπόρων αυτοκινήτων δεν λειτουργεί ικανοποιητικά, ενώ οι τελευταίοι εξαρτώνται σε υπερβολικά μεγάλο βαθμό από τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Επίσης στην πράξη οι καταναλωτές δεν μπορούν να επωφεληθούν από το καθεστώς της ενιαίας αγοράς για να

αγοράσουν το αυτοκίνητό τους από το κράτος-μέλος όπου είναι φθηνότερη η εργοστασιακή τιμή αυτών προ φόρων, εξαιτίας των έμμεσων εμποδίων που θέτουν οι αυτοκινητοβιομηχανίες, αλλά και λόγω άλλων παραγόντων, όπως η διαφορετική γλώσσα και οι δυσκολίες που συνεπάγεται στις συναλλαγές<sup>3</sup>. Στις 5 Φεβρουαρίου του 2002 παρουσιάστηκαν επίσημα τα σχέδια της επιτροπής, η οποία και υιοθέτησε τη πρόταση του κ. Pronti για κατάργηση του Block Exemption με ημερομηνία ισχύος 1 Οκτωβρίου 2002 και με τελική ημερομηνία υποχρεωτικής εφαρμογής από όλους τον Οκτώβριο του 2003. Ήδη λόγω των ασφυκτικών πιέσεων που δέχεται ο κ. Pronti από τις κυβερνήσεις της Γαλλίας και της Γερμανίας καθώς και από το Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο, η ημερομηνία υποχρεωτικής εφαρμογής αναβλήθηκε έως το 2004<sup>4</sup>.

Τι σημαίνει όμως για την αγορά του αυτοκινήτου και ειδικά για την ελληνική αγορά οι νέες προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και η κατάργηση του Block Exemption; Σύμφωνα με επίσημη ανακοίνωση του Συνδέσμου Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων<sup>5</sup>, τα παρακάτω δύο βασικά σημεία που αφορούν τους καταναλωτές παραμένουν αναλλοίωτα:

- Η διανομή των αυτοκινήτων σε κάθε κράτος μέλος της Ε.Ε., θα συνεχίσει να γίνεται μέσω των επίσημων εθνικών εισαγωγέων.
- Η πώληση των αυτοκινήτων θα συνεχίσει να γίνεται μέσω των δικτύων εξουσιοδοτημένων εμπόρων (dealers). Η επιτροπή ανταγωνισμού της Ε.Ε., βασιζόμενη σε εκτεταμένες μελέτες που αποδεικνύουν μεσοπρόθεσμα οφέλη των καταναλωτών και ως προς την πώληση και ως προς τις υπηρεσίες, αποφάσισε να μην επιβάλει την

πραγματοποίηση των πωλήσεων μέσω των supermarkets ή μέσω των διαδικτυακών dealers.

Ο λόγος της μη επιβολής των πωλήσεων μέσω των δύο καναλιών έγκειται στα σοβαρά μειονεκτήματα αυτών. Οι σχετικές μελέτες έδειξαν ότι αν οι αυτοκινητοβιομηχανίες διαθέσουν υποχρεωτικά τα προϊόντα τους στα supermarket, να μεν βραχυπρόθεσμα ενδεχομένως θα υπάρξει μείωση των τιμών, στη συνέχεια όμως θα υπάρξει υπερσυγκέντρωση της εμπορίας αυτοκινήτων, με αποτέλεσμα τη μείωση τόσο του αριθμού των προσφερόμενων μοντέλων, αλλά όσο και της προώθησης νέων καινοτομιών. Έτσι πολύ σύντομα θα οδηγούμασταν στη μείωση της ενδοεργοστασιακής ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων και στην εκ νέου αύξηση των τιμών. Από την άλλη πλευρά, οι έμποροι αυτοκινήτων του Internet θα έχουν λιγότερες υποχρεώσεις έναντι των κλασικών εμπόρων αυτοκινήτων, καθώς δεν θα είναι υποχρεωμένοι να επιβαρύνονται ούτε με εξειδικευμένο προσωπικό πωλήσεων που θα ενημερώνει τους καταναλωτές, ούτε με τα έξοδα διατήρησης της έκθεσης. Έτσι οι καταναλωτές, αφού θα αξιοποιούν τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι κλασικοί έμποροι, θα στρέφονται στη συνέχεια στο Internet για την αγορά των επιθυμητών αυτοκινήτων, σε τιμές χαμηλότερες λόγω των μικρών λειτουργικών εξόδων που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο κανάλι διανομής<sup>6</sup>.

Επίσης σχετικά με τις τιμές των αυτοκινήτων στην Ελλάδα αναφέρεται ότι λόγω της επιθυμητής σύγκλισης των προ φόρων τιμών των αυτοκινήτων στην Ε.Ε., οι τιμές δε θα μειωθούν αλλά αντιθέτως υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αυξηθούν μεσοπρόθεσμα για τους ακόλουθους τρεις λόγους:

- Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται ήδη από τις χαμηλότερες τιμές προ φόρων (τέλος ταξινόμησης) στην ευρωζώνη.
- Ακόμα και με τους φόρους η χώρα μας είναι φθηνότερη στα περισσότερα μικρού και μεσαίου κυβισμού, τα οποία αποτελούν περίπου το 90% της συνολικής αγοράς των αυτοκινήτων.
- Ο νέος κανονισμός δεν ορίζει τη φορολόγηση των αυτοκινήτων στο εσωτερικό των κρατών-μελών της ευρωζώνης. Άλλωστε η επιβολή των εθνικών φόρων (π.χ. τέλος ταξινόμησης, εισφορά για πινακίδες) είναι κατοχυρωμένη ελευθερία των κρατών-μελών.

Στο θέμα του αριθμού των μαρκών που μπορεί να εμπορεύονται οι έμποροι, ο νέος κανονισμός παρέχει σε μια μεγάλη εμπορική εγκατάσταση τη δυνατότητα πώλησης περισσότερων της μιας μάρκας (Multibranding). Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του κανονισμού είναι η ύπαρξη απόλυτα διακριτών χώρων για κάθε μία από αυτή. Παράλληλα η κάθε μάρκα διατηρεί απόλυτα το δικαίωμα επιβολής ποιοτικών και λοιπών προδιαγραφών πώλησης και service προς όλο το δίκτυο των εξουσιοδοτημένων εμπόρων της, προκειμένου να προστατεύσει τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Τέλος στο θέμα της επισκευής ορίζεται πως οι κατασκευαστές αυτοκινήτων και οι επίσημοι εθνικοί εισαγωγείς διατηρούν το αποκλειστικό δικαίωμα να καθορίζουν τα ποιοτικά κριτήρια, τους κανόνες και τους όρους λειτουργίας, εξοπλισμού και τεχνογνωσίας (know how) των συνεργείων που επιθυμούν την επίσημη αναγνώριση μιας μάρκας.



Στην ουσία η μεγαλύτερη αλλαγή που προωθεί ο νέος κανονισμός της Ε.Ε. εντοπίζεται στον τομέα της επισκευής και της συντήρησης των αυτοκινήτων. Το υπάρχον καθεστώς «υποχρεώνει» τους καταναλωτές να απευθύνονται στα εξουσιοδοτημένα συνεργεία και να χρησιμοποιούν εγκεκριμένα ανταλλακτικά προκειμένου το αυτοκίνητο να διατηρήσει την εργοστασιακή του εγγύηση. Οι εταιρείες ελέγχουν επίσης απόλυτα την παροχή πληροφοριών και τεχνογνωσίας, διαθέτοντας στα εξουσιοδοτημένα σημεία επισκευής ηλεκτρονικές συσκευές και λογισμικό αποκρυπτογράφησης των βλαβών με το ανάλογο κόστος. Με τις νέες ρυθμίσεις οι αποκλεισμοί παύουν να υπάρχουν, αφού οποιοδήποτε μη εξουσιοδοτημένο συνεργείο μπορεί, έναντι της προβλεπόμενης δαπάνης, να αποκτήσει πρόσβαση μέσω του εθνικού αντιπροσώπου στις τεχνικές πληροφορίες που αφορούν τα μοντέλα μιας ή και περισσότερων αυτοκινητοβιομηχανιών <sup>7</sup>.

Βασιζόμενοι στην παραπάνω ανάλυση, διαπιστώνουμε πως οι αυτοκινητοβιομηχανίες, όταν τελικά πραγματοποιηθεί η άρση του καθεστώτος εξαίρεσης, θα βρεθούν αντιμέτωπες με μία νέα πραγματικότητα η οποία θα έχει ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό την όξυνση του ανταγωνισμού. Με τα σημεία πώλησης να διαθέτουν στην αγορά οποιοδήποτε όχημα, οποιασδήποτε εταιρείας, οι συγκρίσεις θα είναι ευκολότερες όχι μόνο σε επίπεδο τιμών αλλά και σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Τα ερωτήματα που δημιουργήθηκαν και που βασανίζουν τόσο τους καταναλωτές όσο και τις αυτοκινητοβιομηχανίες, αν τελικά θα επωφεληθούν ή θα ζημιωθούν οι υποψήφιοι αγοραστές και αν θα αυξηθούν ή μειωθούν οι πωλήσεις των προϊόντων του κλάδου, θα απαντηθούν με σιγουριά στο μέλλον.

## B) Φορολογία

Σημαντικότερο στοιχείο προσδιορισμού της ζήτησης των αυτοκινήτων στην Ελλάδα αποτελεί το ισχύον φορολογικό καθεστώς. Η ζήτηση για τα οχήματα είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στις οποιοσδήποτε μεταβολές της φορολογίας, αφού οι τελευταίες έχουν άμεσο και έντονο αντίκτυπο στις τιμές αυτών.

Τρεις είναι οι κύριοι παράγοντες που απαρτίζουν το σύστημα φορολόγησης των οχημάτων:

- i) τα τέλη ταξινόμησης,
- ii) τα τέλη κυκλοφορίας και
- iii) τα τεκμήρια διαβίωσης

Τα τέλη ταξινόμησης επιβάλλονται επί της φορολογητέας αξίας, η οποία στην περίπτωση των επιβατικών αυτοκινήτων διαμορφώνεται από την άθροιση των παρακάτω στοιχείων <sup>8</sup>:

1) Την τιμή χονδρικής πώλησης από τον κατασκευαστή του αυτοκινήτου, όπως αυτή εμφανίζεται στους υποβαλλόμενους τιμοκαταλόγους στην αρμόδια τελωνειακή αρχή από τους επίσημους διανομείς αυτοκινήτων. Για τα μεταχειρισμένα επιβατικά αυτοκίνητα λαμβάνεται υπόψη η τιμή χονδρικής πώλησης κατά το έτος κυκλοφορίας των οχημάτων στη διεθνή αγορά, μειωμένη όμως λόγω φθοράς από την καθημερινή χρήση ή άλλης αιτίας με βάση τα ποσοστά απαξίωσης όπως εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 4.1 – Ποσοστά απαξίωσης τιμής μεταχειρισμένων αυτοκινήτων

Από 1 μέχρι και 2 έτη	14%
Πάνω από 2 μέχρι και 3 έτη	21%
Πάνω από 3 μέχρι και 4 έτη	28%
Πάνω από 4 μέχρι και 5 έτη	34%
Πάνω από 5 μέχρι και 6 έτη	40%
Πάνω από 6 μέχρι και 7 έτη	46%
Πάνω από 7 μέχρι και 8 έτη	52%
Πάνω από 8 μέχρι και 9 έτη	57%
Πάνω από 9 μέχρι και 10 έτη	62%
Πάνω από 10 έτη	67%

2) Τα έξοδα μεταφοράς και ασφάλισης του αυτοκινήτου στη χώρα.

Μετά τον προσδιορισμό της φορολογητέας αξίας των επιβατικών αυτοκινήτων με βάση τα προαναφερόμενα κριτήρια, εφαρμόζονται οι συντελεστές του τέλους ταξινόμησης αναλογικά με το μέγεθος του κινητήρα των οχημάτων και του έτους κατασκευής αυτών. Έτσι διαμορφώνονται οι ακόλουθες κατηγορίες <sup>9</sup>:

**α)** Για αυτοκίνητα με έτος κατασκευής το 2000 μετά και που πληρούν τις αυστηρότερες προδιαγραφές ως προς τις εκπομπές ρύπων (98/69/EK) ισχύουν οι ακόλουθοι συντελεστές:

- μέχρι 900 κ.εκ. 7%,
- από 901 έως 1.400 κ.εκ. 15%,
- από 1.401 έως 1.600 κ.εκ. 25%,
- από 1.601 έως 1.800 κ.εκ. 35%,
- από 1.801 έως 2.000 κ.εκ. 50%
- από 2.001 κ.εκ. και πάνω 88%.

**β)** Για αυτοκίνητα που έχουν κατασκευαστεί από το 1995 μέχρι το 2000 έχουμε τους εξής συντελεστές (94/12/EK):

- μέχρι 900 κ.εκ. 7%,
- από 901 έως 1.400 κ.εκ. 16%,
- από 1.401 έως 1.600 κ.εκ. 30%,
- από 1.601 έως 1.800 κ.εκ. 50%,
- από 1.801 έως 2.000 κ.εκ. 62%
- από 2.001 κ.εκ. και πάνω 158%.

**γ)** Οι συντελεστές διαμορφώνονται ως εξής για τα αυτοκίνητα που έχουν κατασκευαστεί από το 1989 μέχρι το 1995 (καταλυτικά 1<sup>ης</sup> και 2<sup>ης</sup> γενιάς), σύμφωνα με τις προδιαγραφές 91/441/ΕΟΚ, 89/458/ΕΟΚ και 88/76/ΕΟΚ:

- μέχρι 900 κ.εκ. 27%,
- από 901 έως 1.400 κ.εκ. 55%,
- από 1.401 έως 1.600 κ.εκ. 106%,
- από 1.601 έως 1.800 κ.εκ. 143%,
- από 1.801 έως 2.000 κ.εκ. 240%
- από 2.001 κ.εκ. και πάνω 371%.

**δ)** Τέλος οι συντελεστές για τα συμβατικά αυτοκίνητα ανέρχονται στα ακόλουθα επίπεδα:

- μέχρι 900 κ.εκ. 41%,
- από 901 έως 1.400 κ.εκ. 73%,
- από 1.401 έως 1.600 κ.εκ. 142%,
- από 1.601 έως 1.800 κ.εκ. 165%,
- από 1.801 έως 2.000 κ.εκ. 296%
- από 2.001 κ.εκ. και πάνω 385%.

Αξίζει να σημειωθεί ότι με βάση την ισχύουσα νομοθεσία τα υβριδικά αυτοκίνητα καθώς επίσης και τα ηλεκτροκίνητα απαλλάσσονται της προαναφερόμενης φορολογίας.

Μετά τον προσδιορισμό των τελών ταξινόμησης, θα πρέπει να αναφερθούμε στα τέλη κυκλοφορίας όπως επίσης και στα ετήσια τεκμήρια διαβίωσης, τα οποία αποτελούν βασικούς παράγοντες προσδιορισμού της ζήτησης. Σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί, διαπιστώνουμε πως η εφαρμογή τους σχετίζεται με τους φορολογήσιμους ίππους, με τον κυβισμό των κινητήρων και με την παλαιότητα των αυτοκινήτων.

Πίνακας 4.2 – Τέλη κυκλοφορίας και ετήσιο τεκμήριο διαβίωσης κατά το έτος 2002 (ποσά σε δρχ.)

Φορ. Ίπποι	Κυβισμός	Τέλη	Ετήσιο Τεκμήριο Επιβατικών			
			Έως 5 έτη	6-10 έτη	11-15 έτη	15 & Άνω
7	929 -1.071	25.000	1.650.000	1.402.500	1.237.500	990.000
8	1.072-1.214	25.000	2.100.000	1.785.000	1.575.000	1.260.000
9	1.215-1.357	25.000	2.750.000	2.337.500	2.062.000	1.650.000
10	1.358-1.500	45.000	3.400.000	2.890.000	2.550.000	2.040.000
11	1.501-1.642	45.000	4.050.000	3.442.500	3.037.000	2.430.000
12	1.643-1.785	45.000	4.850.000	4.122.500	3.637.500	2.910.000
13	1.786-1.928	45.000	5.700.000	4.845.000	4.275.000	3.420.000
14	1.929-2.071	100.000	7.000.000	5.950.000	5.250.000	4.200.000
15	2.072-2.214	100.000	9.050.000	7.692.500	6.787.500	5.430.000
16	2.215-2.357	100.000	11.450.000	9.732.500	8.587.500	6.870.000
17	2.358-2.500	130.000	14.100.000	11.985.000	10.575.000	8.460.000
18	2.051-2.642	130.000	16.900.000	14.365.000	12.675.000	10.140.000
19	2.643-2.785	130.000	19.700.000	16.745.000	14.775.000	11.820.000
20	2.786-2.928	130.000	22.700.000	19.295.000	17.025.000	13.620.000
21	2.929-3.071	130.000	25.800.000	21.930.000	19.350.000	15.480.000
22	3.071-3.214	130.000	29.100.000	24.735.000	21.825.000	17.460.000
23	3.215-3.357	130.000	29.100.000	24.735.000	21.825.000	17.460.000
24	3.358-3.500	130.000	32.700.000	27.795.000	24.525.000	19.620.000
25	3.501-3.642	130.000	32.700.000	27.795.000	24.525.000	19.620.000

26	3.643-3.785	130.000	36.800.000	31.280.000	27.600.000	22.080.000
27	3.786-3.929	130.000	36.800.000	31.280.000	27.600.000	22.080.000
28 & Άνω	3.930-4.071	130.000	38.500.000	32.725.000	28.875.000	23.100.000

Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών – Γενική Διεύθυνση Φορολογίας Εισοδήματος

Τα παραπάνω κριτήρια και ειδικά το ετήσιο τεκμήριο επιβατικών λειτουργούν στους υποψήφιους αγοραστές ανασταλτικά κατά την αγορά αυτοκινήτων και ειδικά όταν αυτό πρόκειται για το δεύτερο αυτοκίνητο της οικογένειας. Στην πλειοψηφία μάλιστα των περιπτώσεων αυτών το τεκμήριο καθορίζει την τελική επιλογή του οχήματος. Ο λόγος σχετίζεται με την άθροιση των τεκμηρίων των αυτοκινήτων κατά την φορολόγηση, γεγονός που οδηγεί στην επιλογή μικρού κυβισμού ως δεύτερου αυτοκινήτου με απώτερο στόχο την εμφάνιση, στο μέτρο που αυτό καθίσταται δυνατόν, μικρότερου τεκμηρίου διαβίωσης.

Στο σύνολό του, το φορολογικό καθεστώς που ισχύει στην ελληνική αγορά δρα αρνητικά στην αγορά των αυτοκινήτων. Όπως φαίνεται άλλωστε και από τον πίνακα 4.3, η Ελλάδα κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό φορολογικών εσόδων επί του Α.Ε.Π. από την αγορά επιβατικών οχημάτων, συγκριτικά με άλλες χώρες τις Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας 4.3 – Φορολογικά Έσοδα επί του Α.Ε.Π.(%)

Αυστρία	2,06
Βρετανία	2,45
Γερμανία	2,09
Δανία	2,98
<b>Ελλάδα</b>	<b>3,29</b>
Ιταλία	1,95
Ολλανδία	2,74
Φινλανδία	3,18

Πηγή: Auto motor & Sport, Τεύχος 20, Οκτώβριος 2002

Αξιοσημείωτο είναι να αναφέρουμε, πως κατόπιν έρευνας των προ και μετά φόρων τιμών των 80 δημοφιλέστερων αυτοκινήτων στην Ευρώπη βρέθηκε, πως ενώ η χώρα μας έχει από τις πιο χαμηλές τιμές προ φόρων (μειωμένες κατά 16% από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο), μετά την επιβολή των αντίστοιχων φόρων οι τιμές αυτές είναι αυξημένες κατά 5% σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο<sup>10</sup>. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει την βαρύτητα της φορολογίας των οχημάτων στη διαμόρφωση των τελικών τιμών πώλησης των αυτοκινήτων, επομένως και της ζήτησης αυτών, είτε αναλύοντας την συνολική πορεία του κλάδου είτε εξετάζοντας την πορεία των επιμέρους προϊόντων αυτού.

### Γ) Ο θεσμός του δακτυλίου

Κατά τη δεκαετία του 1980 ένας ακόμα κανονισμός, αυτή τη φορά για τη ρύθμιση της κυκλοφορίας των οχημάτων αυτοκινήτων στο κέντρο της πρωτεύουσας, τίθεται σε ισχύ. Αναφερόμαστε φυσικά στο θεσμό του δακτυλίου, που είχε ως απώτερο σκοπό την μείωση της χρήσης των ιδιωτικών αυτοκινήτων και την ταυτόχρονη αύξηση της χρησιμοποίησης των μέσων μαζικής μεταφοράς (Μ.Μ.Μ.) από τους χιλιάδες οδηγούς και γενικότερα τους πολίτες της Αθήνας. Ο συγκεκριμένος στόχος αν είχε υλοποιηθεί επιτυχώς θα είχε επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις καθημερινές μας μετακινήσεις και στην οδηγική μας συμπεριφορά.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου, ήταν και είναι η παροχή αποδεκτού επιπέδου εξυπηρέτησης των Μ.Μ.Μ., γεγονός που έως και σήμερα, με εξαίρεση μόνο την πρόσφατη λειτουργία του μετρό, δεν

έχει γίνει πραγματικότητα. Αποτέλεσμα των συνθηκών αυτών, ήταν η αύξηση του αριθμού των αυτοκινήτων αφού ολοένα και περισσότεροι κάτοικοι της πρωτεύουσας κατέφευγαν στην αγορά ιδιωτικών οχημάτων για την καλύτερη κάλυψη των καθημερινών τους μετακινήσεων.

Λόγω του τρόπου ρύθμισης της κυκλοφορίας των οχημάτων με βάση αυτό το θεσμό, (μονές και ζυγές μέρες κυκλοφορίας σε αντιστοιχία με τον τελευταίο αριθμό των πινακίδων των αυτοκινήτων), πολλοί κάτοικοι επέλεξαν την αγορά ενός δεύτερου μικρού, συνήθως μεταχειρισμένου, μεγαλύτερης ηλικίας αυτοκινήτου έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η καθημερινή μετακίνησή τους στο κέντρο της Αθήνας. Το φαινόμενο αυτό αποδεικνύεται εύκολα, αρκεί να αναλογιστούμε πως το 18% περίπου των κυκλοφορούντων οχημάτων στην περιοχή της Αττικής είναι ηλικίας άνω των 20 ετών <sup>11</sup>.

#### Δ) Ο θεσμός της απόσυρσης

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, ο θεσμός της απόσυρσης διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ζήτησης νέων οχημάτων. Με στόχο να περιοριστούν οι δραματικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, λόγω της ύπαρξης πολυάριθμων αυτοκινήτων παλαιάς τεχνολογίας και την μείωση των τροχαίων ατυχημάτων λόγω της παλαιότητας των κυκλοφορούντων οχημάτων, το ελληνικό κράτος κατά την περίοδο 1990-1993 υιοθέτησε το μέτρο της απόσυρσης το οποίο είχε ως αποτέλεσμα, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, την αντικατάσταση 338.000 χιλιάδων αυτοκινήτων ηλικίας άνω των 15 ετών με νέα καταλυτικά.



## Ε) Πετρελαιοκίνητα οχήματα

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των κυκλοφορούντων οχημάτων στην Ελλάδα, αποτελεί το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους πρόκειται για βενζινοκίνητα και όχι για πετρελαιοκίνητα επιβατικά αυτοκίνητα. Μέχρι το 1992 η χώρα μας αποτελούσε την μοναδική χώρα της ευρωπαϊκής ένωσης που απαγόρευε την κυκλοφορία των πετρελαιοκίνητων επιβατικών οχημάτων. Αιτία για την λήψη της απόφασης αυτής, αποτέλεσε κυρίως η αυξημένη ατμοσφαιρική ρύπανση, η οποία προερχόταν κυρίως από την κυκλοφορία των πετρελαιοκίνητων ταξί, λεωφορείων και φορτηγών που στην πλειοψηφία τους ήταν παλαιάς τεχνολογίας και οι κινητήρες τους ήταν σε πολύ κακή κατάσταση λόγω της μη σωστής ή της ελλιπούς συντήρησης. Το 1992 με νόμο επετράπη η εισαγωγή και η κυκλοφορία ιδιωτικής χρήσης επιβατικών πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων αντιρρυπαντικής τεχνολογίας σε όλο τον ελλαδικό χώρο, με εξαίρεση όμως των μεγάλων αστικών κέντρων, της Αθήνας, του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης με την αιτιολογία της προστασίας του περιβάλλοντος.

Παρόλα αυτά η ευρωπαϊκή επιτροπή<sup>12</sup>, σύμφωνα με τον κανονισμό Euro 4 που θα τεθεί σε ισχύ από το έτος 2005, ορίζει τα ίδια όρια εκπομπής ρύπων καυσαερίων τόσο για τα πετρελαιοκίνητα όσο και για τα βενζινοκίνητα επιβατικά αυτοκίνητα (επιτρεπτό όριο μονοξειδίου του άνθρακα και για τους δύο τύπους οχημάτων 1,00gr/km). Σύμφωνα με τον ισχύοντα ευρωπαϊκό κανονισμό Euro 3, ο οποίος έχει νομοθετηθεί και στην Ελλάδα, το επιτρεπτό όριο μονοξειδίου του άνθρακα για τα βενζινοκίνητα οχήματα ανέρχεται στα 2,30gr/km, ενώ για τα πετρελαιοκίνητα είναι ήδη 1,00gr/km γεγονός που καθιστά τα οχήματα αυτά

«καθαρότερα» συγκριτικά με τα πρώτα. Με τα στοιχεία αυτά καταρρίπτεται ο ισχυρισμός του ελληνικού κράτους περί της προστασίας του περιβάλλοντος, στο θέμα της απαγόρευσης της κυκλοφορίας των πετρελαιοκίνητων οχημάτων στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Αξιοσημείωτο στο σημείο αυτό, αποτελεί το γεγονός ότι στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες τα πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα καταλαμβάνουν σημαντικά μερίδια στην αγορά ( Αυστρία 59%, Βέλγιο 56%, Ισπανία 52%) φθάνοντας κατά το έτος 2000, για το σύνολο των χωρών της ευρωπαϊκής ένωσης, το 32% όταν το αντίστοιχο ποσοστό για την Ελλάδα ήταν μόλις 0,2% <sup>13</sup>.

Τέλος θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονισθεί, ότι λόγω του μεγαλύτερου κυβισμού τους τα πετρελαιοκίνητα οχήματα, με βάση το ισχύον σύστημα φορολόγησης που στηρίζεται στον κυβισμό, έχουν υψηλότερα τεκμήρια διαβίωσης και φόρου, γεγονός που τα καθιστά λιγότερο ελκυστικά έναντι των βενζινοκινήτων.

#### ΣΤ) Προστασία του περιβάλλοντος

Παρά την τεράστια συμβολή του αυτοκινήτου στον τομέα της προόδου και της ποιοτικής αναβάθμισης της ζωής εκατομμυρίων ανθρώπων, έχει κατηγορηθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες μόλυνσης της ατμόσφαιρας και καταστροφής του φυσικού περιβάλλοντος. Με γνώμονα την προστασία αυτού, η ευρωπαϊκή νομοθεσία ορίζει ολοένα και χαμηλότερα επιτρεπτά όρια εκπομπής ρύπων καυσαερίων για το σύνολο των κυκλοφορούντων οχημάτων. Από το

1993 με τον κανονισμό Euro 1, μέχρι και τον τελευταίο κανονισμό Euro 4, οι τιμές του μονοξειδίου του άνθρακα μειώθηκαν από 2,72gr/km στα 1,00 gr/km για τους βενζινοκινητήρες. Μέσω των κανονισμών αυτών, οι οποίοι υιοθετούνται στο σύνολό τους από την ελληνική νομοθεσία, επηρεάζεται όμως και η ζήτηση των προϊόντων του κλάδου. Όπως ήδη αναφέρθηκε η ζήτηση των πετρελαιοκίνητων οχημάτων στην χώρα μας βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, λόγω της απαγόρευσης κυκλοφορίας τέτοιου είδους οχημάτων στα τρία μεγάλα αστικά κέντρα. Από τις αρχές του έτους 2002 απαγορεύτηκε και στην Ελλάδα η χρήση της βενζίνης super, καθιστώντας αυτομάτως τα συμβατικά αυτοκίνητα μη ελκυστικά από τους υποψήφιους αγοραστές, λόγω της παλαιάς τεχνολογία τους χωρίς καταλύτη, με αποτέλεσμα η ζήτηση αυτών να παρουσιάζει πτωτική πορεία και η μεταπωλητική τους αξία να μειώνεται συνεχώς. Αντί για τη super τα διυλιστήρια παράγουν έναν νέο τύπο βενζίνης (αμόλυβδη με προσθήκη καλίου) με την ονομασία LPR, ειδικά για τα αυτοκίνητα που έως τώρα εφοδιάζονταν με βενζίνη super.

Λόγω της σημασίας της προστασίας του περιβάλλοντος, έχει ξεκινήσει ένας αγώνας με στόχο την κατασκευή οχημάτων τα οποία θα χρησιμοποιούν καθαρότερα καύσιμα, ή ακόμα καλύτερα εναλλακτικές πηγές ενέργειας για την κίνησή τους. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες στρέφονται σε κινητήρες που θα μπορούν να κινηθούν είτε με υγραέριο είτε με υδρογόνο είτε με ηλεκτρική ενέργεια. Παρά το γεγονός ότι θα χρειαστούν αρκετά χρόνια ακόμα μέχρι τα πρώτα αυτοκίνητα του είδους να βγουν στην παραγωγή, αλλά και να δημιουργηθούν τα κατάλληλα δίκτυα ανεφοδιασμού, η εικόνα της αγοράς των οχημάτων θα αλλάξει δραματικά στο μέλλον.

#### 4.2.2 Οικονομικές δυνάμεις.

Εκτός από τις ισχύουσες πολιτικές-νομοθετικές δυνάμεις που διέπουν την αγορά των αυτοκινήτων, οι οικονομικές δυνάμεις διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στη γενικότερη πορεία του κλάδου. Ειδικά, παράγοντες όπως οι τιμές πώλησης των προϊόντων και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών επηρεάζουν και προσδιορίζουν άμεσα την πορεία ζήτησης των αυτοκινήτων.

#### A) Τιμές πώλησης

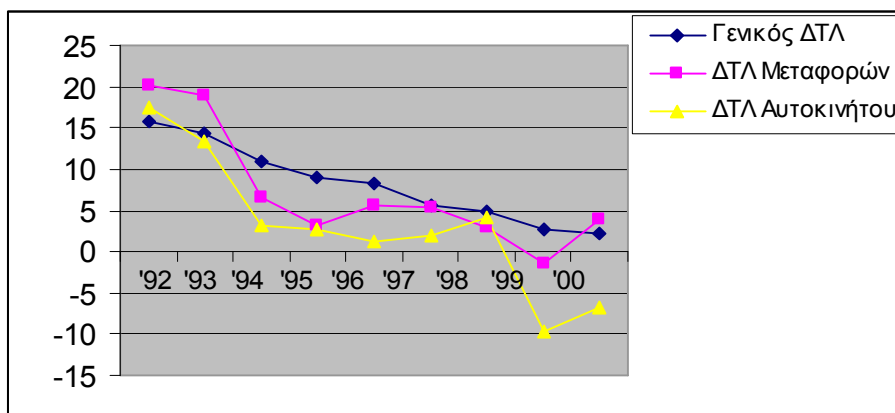
Βασικό στοιχείο ανάλυσης των τιμών πώλησης των οχημάτων, αποτελεί η εξέταση των μεταβολών των λιανικών τιμών των αυτοκινήτων σε σχέση με τις μεταβολές του γενικού δείκτη τιμών λιανικής καθώς επίσης και του δείκτη τιμών λιανικής μεταφορών <sup>14</sup>.

Πίνακας 4.4 - Ετήσιες μεταβολές (%) δεικτών τιμών (1994=100).

Έτος	Γενικός ΔΤΛ	ΔΤΛ Μεταφορών	ΔΤΛ Αυτοκινήτου
1992	15,88	20,27	17,60
1993	14,40	18,83	13,41
1994	10,91	6,50	3,09
1995	8,89	3,07	2,71
1996	8,19	5,58	1,16
1997	5,54	5,31	2,01
1989	4,77	2,92	4,27
1999	2,61	-1,42	-9,77
2000	2,27	3,86	-6,72

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Παρατηρώντας τις μεταβολές των τιμών στον πίνακα 4.4 αλλά και στο διάγραμμα 4.1, διαπιστώνουμε, πως με εξαίρεση το έτος 1992 όπου ο δείκτης τιμών λιανικής των αυτοκινήτων συγκριτικά με το γενικό δείκτη τιμών λιανικής παρουσίασε μεγαλύτερη αύξηση, όλες τις επόμενες χρονιές οι αυξήσεις των τιμών των αυτοκινήτων ήταν πολύ χαμηλότερες από τις γενικότερες αυξήσεις των τιμών στην οικονομία. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα έτη 1999 και 2000 όπου οι αυξήσεις των τιμών των αυτοκινήτων κυμαίνονταν σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα του πληθωρισμού, (ο ΔΤΛ αυτοκινήτων μειώνεται κατά 9,77% και 6,72%, ενώ ο γενικός ΔΤΛ αυξάνεται με ρυθμό 2,61% και 2,27%) γεγονός που αιτιολογεί απόλυτα τα επίπεδα νέων ταξινομήσεων αυτών των ετών ( 261,7 χιλιάδες και 290,2 χιλιάδες αντιστοίχως).



Διάγραμμα 4.1 - Ετήσιες μεταβολές (%) δεικτών τιμών (1994=100).

## B) Διαθέσιμο Εισόδημα Καταναλωτών

Κύριος προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης, εκτός των τιμών πώλησης των οχημάτων, παραμένει το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Παρά τις σημαντικές μειώσεις των τιμών πώλησης, κυρίως λόγω των νέων μεθόδων

παραγωγής και των νέων υλικών που χρησιμοποιούνται και που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους κατασκευής, η αγορά των αυτοκινήτων παραμένει σχετικά ακριβή για τον Έλληνα καταναλωτή. Εξετάζοντας το πίνακα που ακολουθεί διαπιστώνουμε την άμεση συσχέτιση μεταξύ των νέων ταξινομήσεων αυτοκινήτων και της εγχώριας ιδιωτικής κατανάλωσης. Με τον όρο αυτό, εννοούμε το σύνολο των ιδιωτικών δαπανών για αγαθά και υπηρεσίες σε ορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως, χρόνο.

Πίνακας 4.5 – Εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση (σταθερές τιμές 1995)

αξία σε δις. δρχ. & νέες ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων.

Έτος	Εγχώρια Ιδιωτική Κατ/ση	Νέες Ταξινομήσεις
1990	18.869,600	115.314
1991	19.385,100	167.737
1992	19.963,900	199.004
1993	19.863,900	147.789
1994	20.390,500	112.567
1995	20.852,700	127.777
1996	21.303,600	139.674
1997	21.965,000	162.338
1998	22.646,900	180.541
1999	23.337,200	261.706

Πηγή: Σ.Ε.Ε.Α. , Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας

Αναλύοντας τα στοιχεία του πίνακα παρατηρούμε πως η αύξηση στην εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση προκαλεί αύξηση και στη πωληθείσα ποσότητα των επιβατικών οχημάτων. Εξαίρεση αποτελεί η χρονική περίοδος 1993-1994, όπου η ζητηθείσα ποσότητα παρουσιάζει σημαντική μείωση (-25,74%) έναντι της αύξησης της εγχώριας ιδιωτικής κατανάλωσης (2,65%), γεγονός που ερμηνεύεται από την λήξη του θεσμού της απόσυρσης και τους αυξημένους φορολογικούς συντελεστές<sup>15</sup> που τέθηκαν σε ισχύ αμέσως μετά.

### Γ) Ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον

Η σταθερότητα του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος με κύρια χαρακτηριστικά τη μείωση του πληθωρισμού, επομένως και τη μείωση των επιτοκίων επηρεάζει τη ζήτηση, γεγονός που αποδεικνύεται από την αυξητική τάση των πωλήσεων των τελευταίων ετών. Ο πίνακας που ακολουθεί αποδεικνύει με τον καλύτερο τρόπο, την άμεση συσχέτιση των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην ελληνική αγορά και των ποσών που έχουν διατεθεί για τη χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα, τόσο στο σύνολο αυτού, όσο και στους επιμέρους κλάδους.

Πίνακας 4.6 – Χρηματοδότηση εγχώριου ιδιωτικού τομέα κατά κλάδο δραστηριότητας (Υπόλοιπα τέλος περιόδου ποσά σε δισεκ. δρχ).

Περίοδος	Σύνολο	Βιομηχανία Μεταποίηση	Εμπόριο	Οικισμός	Τουρισμός	Καταν/κή Πίστη	Λοιπά
1993	3.362,8	1556,4	995,5	83,1	134,0	126,5	467,3
1994	3.957,9	1743,9	1.170,1	110,7	143,3	223,9	566,0
1995	5.150,1	2105,6	1.499,1	162,9	198,7	400,3	783,5
1996	6.261,4	2.379,0	1.796,3	299,4	240,5	538,1	1.008,1
1997	11.145,8	3.185,4	2.316,9	1.924,4	464,7	731,6	2.522,8
1998	12.817,7	3.200,0	2.971,5	2.332,3	513,1	1.000,6	2.800,2
1999	14.636,6	3.571,6	3.141,1	2.927,9	547,7	1.315,9	3.132,4
2000	18.810,4	4.028,9	4.216,5	3.840,9	618,2	1.878,0	4.227,9
2001	24.255,7	4.298,5	5.289,9	5.333,5	739,9	2.675,6	5.918,3

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Εκτός από τη σημαντική αύξηση των καταναλωτικών δανείων κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, σημαντικό ρόλο στην αύξηση των πωλήσεων διαδραμάτισε και το φαινόμενο των χρηματοδοτικών προγραμμάτων που ανέπτυξαν οι εταιρείες εμπορίας αυτοκινήτων, όπως θα αναλύσουμε στο

επόμενο κεφάλαιο. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων πλέον πραγματοποιείται μέσω των προγραμμάτων χρηματοδότησης, ως αποτέλεσμα της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης το έτος 1995 (ποσοστό αύξησης 78% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 4.6), η οποία ευνόησε τις πωλήσεις των αυτοκινήτων με διακανονισμό. Στο σημείο αυτό σκόπιμο κρίνεται να αναφερθεί και η εντυπωσιακή πορεία του χρηματιστηρίου το έτος 1999 αφού ένα σημαντικό μέρος των κερδών, χρησιμοποιήθηκαν από τους επενδυτές για την αγορά αυτοκινήτων.

Τέλος, στο θέμα της χρηματοδότησης των αυτοκινήτων, θα πρέπει να γίνει μία πολύ σύντομη αναφορά και στη μακροχρόνια μίσθωση των αυτοκινήτων, η οποία παρουσιάζει αλματώδη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Το συνολικό μέγεθος της αγοράς ενοικίασης αυτοκινήτων παρουσιάζει διαχρονική αύξηση κατά τη περίοδο 1995-2000, εμφανίζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 27,3%. Η μεγάλη αύξηση των μακροχρόνιων μισθώσεων οφείλεται στην ανάπτυξη του εταιρικού αυτοκινήτου λόγω των σημαντικών πλεονεκτημάτων που παρέχει. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η αυξητική τάση αυτών · το 2000 οι μακροχρόνιες μισθώσεις αντιπροσώπευαν το 54,7% της συνολικής αγοράς ενοικίασης αυτοκινήτων έναντι μόλις 11% το 1995 <sup>16</sup>. Παρά το γεγονός ότι η μορφή αυτή χρηματοδότησης στοχεύει να καλύψει τις ανάγκες των επιχειρήσεων-πελατών που πρέπει να διατηρούν ένα στόλο αυτοκινήτων (για τα στελέχη, τους πωλητές), δεν αποκλείει στο μέλλον και τους ιδιώτες, τακτική που θα αλλάξει άρδην την εικόνα της αγοράς του αυτοκινήτου που γνωρίζουμε έως σήμερα.



#### 4.2.3. Πολιτισμικές δυνάμεις.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στην εισαγωγή, αλλά και σε άλλα σημεία της παρούσας εργασίας, το αυτοκίνητο έπαψε πλέον να αποτελεί ένα απλό μέσο μεταφοράς. Η αλλαγή του τρόπου ζωής καθώς επίσης των κοινωνικών και οικογενειακών προτύπων που πλέον ισχύουν στη σημερινή κοινωνία, οδήγησε στην εκρηκτική αύξηση των πωλήσεων αυτοκινήτων στη χώρα μας. Η μετακίνηση μεγάλου μέρους του συνολικού πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα, η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων, το «status» - κύρος που αντιπροσωπεύει το αυτοκίνητο και η ανάδειξή του ως σημαντικού στοιχείου οικονομικής και κοινωνικής ευμάρειας και καταξίωσης, επέδρασαν καταλυτικά στην αλλαγή των στοιχείων που χαρακτήριζαν την αγορά του αυτοκινήτου την προηγούμενη δεκαετία. Ο σύγχρονος καταναλωτής, όπως πολλές έρευνες απέδειξαν, επιδιώκει την αγορά προϊόντων «κύρους» με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της κοινωνικής του θέσης, όπως αυτή φαντάζει μέσω της κατοχής ενός αυτοκινήτου. Ο σημερινός οδηγός καταναλωτής ζει σε μία κοινωνία, η οποία τείνει να ισοπεδώσει σε αρκετές πτυχές της ζωής του την προσωπικότητά του, για αυτό το λόγο νιώθει την ανάγκη να ταυτιστεί με κάτι ξεχωριστό όπως το αυτοκίνητό του. Σε διάφορες περιπτώσεις απολαμβάνει την αίσθηση της ελευθερίας και την επαφή με τη φύση απλά και μόνο οδηγώντας συγκεκριμένο τύπο αυτοκινήτου.

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων τα κριτήρια επιλογής αυτοκινήτου έπαψαν να είναι ορθολογικά, αλλά στηρίζονται κυρίως στο συναίσθημα. Μέσω της αγοράς ενός αυτοκινήτου, ο οδηγός θέλει είτε να εντυπωσιάσει, είτε να εμφανιστεί ως κοινωνικός, φιλικός είτε να βιώσει έντονες συγκινήσεις, γνωρίσματα που ενδεχομένως δεν χαρακτηρίζουν την προσωπικότητά του και

που απουσιάζουν από τον καθημερινό τρόπο ζωής του. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς τις διαφημιστικές καμπάνιες των εταιρειών εμπορίας αυτοκινήτων, που ως κύρια στοιχεία προβολής τους έχουν την άνεση, την ψυχαγωγία και την επίδειξη, κριτήρια που στοχεύουν στη ψυχολογία και στο συναίσθημα των καταναλωτών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί και πάλι το ζήτημα της μόλυνσης και της προστασίας του περιβάλλοντος. Ολοένα και περισσότεροι κάτοικοι, επομένως και οδηγοί, ευαισθητοποιούνται στη χώρα μας για θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον, γεγονός που οδηγεί στην αγορά αυτοκινήτων νέας τεχνολογίας, τα οποία χαρακτηρίζονται από πολύ χαμηλά επίπεδα ρύπων και μέρος των οποίων μπορεί να ανακυκλωθεί, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη μείωση της επιβάρυνσης που δέχεται το περιβάλλον καθημερινά.

Τέλος σκόπιμο κρίνεται να αναφερθεί και το θέμα της ασφάλειας, το οποίο απασχολεί τόσο τους Έλληνες οδηγούς όσο και το σύνολο της κοινωνίας. Κύριο μέλημα όλων μας, παραμένει το επίπεδο της προσφερόμενης ασφάλειας από πλευράς αυτοκινήτων. Οι 1.911 νεκροί από τροχαία ατυχήματα που καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια του 2001 είναι ένας διόλου ευκαταφρόνητος αριθμός. Παρόλα αυτά όμως είναι σημαντικό να αναφερθεί, πως ο αριθμός αυτός είναι χαμηλότερος σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά 2000, κατά την οποία ο αριθμός ανήλθε σε 2.103 νεκρούς, μείωση που αντιστοιχεί σε ποσοστό της τάξης του 9,1% <sup>17</sup>. Για το λόγο αυτό οι υποψήφιοι αγοραστές προσδίδουν σημαντική βαρύτητα, κατά τη διαδικασία επιλογής και αγοράς αυτοκινήτων, στο

παράγοντα ασφάλεια, τόσο της δικής τους ζωής ως οδηγοί και των συνεπιβατών τους, όσο και των πεζών γενικότερα.

#### 4.2.4. Τεχνολογικές δυνάμεις.

Λόγω όλων των προαναφερομένων παραγόντων, όπως θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, ενσωμάτωσης νέων - κατά προτίμηση ανακυκλώσιμων - υλικών στα αυτοκίνητα, θέματα ασφάλειας, διαφοροποίησης των ήδη προσφερομένων μοντέλων, καθώς επίσης ανάπτυξης και παραγωγής νέων μοντέλων από τις αυτοκινητοβιομηχανίες, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη. Μάλιστα είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένο και αποδεκτό στον κλάδο των αυτοκινήτων, πως τα δύο αυτά στοιχεία θα διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο στην εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των αυτοκινητοβιομηχανιών στο μέλλον. Με τον όρο της τεχνολογικής ανάπτυξης δεν αναφερόμαστε μόνο στην παραγωγή νέων μοντέλων, αλλά στην ανάπτυξη εκείνων των τεχνολογιών που αποσκοπούν στη μείωση του κόστους παραγωγής, στη κατασκευή συστημάτων ορθολογικής προσφοράς και αποθεματοποίησης, ολοκληρωμένων συστημάτων παραγγελίας που μειώνουν επίσης το κόστος τήρησης αποθεμάτων, και γενικότερα συστημάτων με στόχο τη μείωση του κόστους, στοιχείο ύψιστης σημασίας για κάθε βιομηχανία, γεγονός που θα οδηγήσει και στην περαιτέρω μείωση των τιμών διάθεσης των αυτοκινήτων.

Η πρόοδος στον τομέα της πληροφορικής, η χρήση των υπολογιστών και των μικροεπεξεργαστών ακόμα και στο κομμάτι του σχεδιασμού, έχουν συμβάλει

σημαντικά στην περαιτέρω εξέλιξη, καθώς επίσης και στη βελτίωση του επιπέδου αυτοματισμού στη βιομηχανία αυτοκινήτων. Σημεία στρατηγικής σημασίας παραμένουν οι τεχνολογίες με θέμα την ενέργεια, γιατί σχετίζονται άμεσα με την εύρεση και την αξιοποίηση νέων μορφών ενέργειας καθώς και με την επίτευξη χαμηλότερων τιμών των εκπομπών ρύπων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί η πρόοδος που συντελείται στο τομέα της τηλεματικής. Το μέλλον της αυτοκίνησης είναι απόλυτα συνδεδεμένο με τις εξελίξεις στο χώρο αυτό. Η συγκεκριμένη επιστήμη δημιουργήθηκε ως μία προσπάθεια συνδυασμού των τεχνολογικών επιτεύξεων της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Μέσω αυτής, οι αυτοκινητοβιομηχανίες αποβλέπουν στην εξέλιξη νέων προϊόντων σε τέτοιο βαθμό όπου το κόστος τους δεν θα είναι απαγορευτικό, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην επιτυχημένη εμπορική πορεία των νέων μοντέλων, τα οποία θα προσφέρουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε σχετικά χαμηλή τιμή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής της επιστήμης αυτής στο αυτοκίνητο, αποτελεί η νέα τεχνολογία “Remote Diagnostics”, που επιτρέπει σε ειδικά κέντρα ελέγχου την εξ αποστάσεως ανίχνευση, αλλά και επιδιόρθωση της λειτουργίας των μηχανικών μερών του αυτοκινήτου (σύστημα πέδησης, κινητήρα), αλλά και τα προσφερόμενα επίπεδα παθητικής και ενεργειακής ασφάλειας <sup>18</sup>. Επίσης η ανάπτυξη του συστήματος πλοήγησης και γενικότερα η δυνατότητα σύνδεσης των οχημάτων με το Διαδίκτυο, μέσω της κατασκευής ειδικών πλατφόρμων διαβίβασης δεδομένων με τη βοήθεια δορυφορικών συνδέσεων, καθίσταται δυνατή χάρη στην εξέλιξη της τηλεματικής. Βάση των προαναφερομένων στοιχείων, εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι ο χώρος της αυτοκίνησης ετοιμάζεται να μπει σε μία νέα φάση όπου

τα προϊόντα αυτής δεν θα έχουν τίποτα κοινό με αυτά που γνωρίζουμε εμείς έως σήμερα.

#### 4.3. Συμπεράσματα-προοπτικές.

Με βάση τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι οι πολιτικοί-νομοθετικοί παράγοντες και εν συνεχεία οι οικονομικοί, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη γενικότερη πορεία και ανάπτυξη της αγοράς της αυτοκινητοβιομηχανίας στη χώρα μας. Οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί, οι οποίοι υιοθετούνται στο σύνολό τους από την ελληνική νομοθεσία, το ισχύον φορολογικό σύστημα στη χώρα μας και φυσικά το ύψος του διαθέσιμου εισοδήματος των υποψηφίων αγοραστών, επηρεάζουν τους Έλληνες καταναλωτές κατά τη διαδικασία επιλογής αυτοκινήτων. Τέλος οι εξελίξεις στο τομέα της τεχνολογίας θα προκαλέσουν σημαντικότερες αλλαγές στην μορφή των οχημάτων, επηρεάζοντας και αυτές με τη σειρά τους τα καταναλωτικά πρότυπα όλων μας.

Λόγω των νομοθετικών αλλαγών που προετοιμάζει η ευρωπαϊκή ένωση, οι οποίες θα σηματοδοτήσουν σημαντικές εξελίξεις στο γενικότερο πλαίσιο εμπορίας και διάθεσης των αυτοκινήτων στη χώρα μας και των επικείμενων φορολογικών αλλαγών που σχεδιάζει η ελληνική κυβέρνηση, είναι πολύ δύσκολο να σκιαγραφηθεί η μελλοντική πορεία των επιβατικών οχημάτων στην Ελλάδα. Χαρακτηριστική παραμένει η μείωση της πωληθείσας ποσότητας για το τρέχον έτος 2002 συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη, γεγονός που οφείλεται καταρχήν στην αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την αγορά, η οποία κρατά μία

στάση αναμονής έναντι των εξελίξεων και κατά δεύτερον στην ικανοποίηση ενός σημαντικού τμήματος της συσσωρευμένης ζήτησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, οπότε και οι τιμές των αυτοκινήτων μειώθηκαν σημαντικά.

- 
1. Thomas L. Wheelen – J. David Hunger, Strategic Management Business Policy, 7<sup>η</sup> Έκδοση, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, Κεφάλαιο 3, σελ.54.
  2. Βασίλης Χαρίτος, «Block Exemption Ανάλυση», Autocar, Τεύχος 7, 21 Φεβρουαρίου 2002, σελ.25.
  3. Βασιλική Νικολούλια, «Ερωτήσεις 7 Απαντήσεις για τη νέα αγορά του αυτοκινήτου», Το Βήμα, 10 Φεβρουαρίου 2002, σελ. Β6.
  4. «Οι πιέσεις οδηγούν στην αναβολή σημαντικής αλλαγής στο Block exemption», Auto Τρίτη, Τεύχος 27, 2 Ιουλίου 2002, σελ. 12.
  5. «Η άποψη Σ.Ε.Α.Α. κανονισμό της ΕΕ αναφορικά με τη διανομή των αυτοκινήτων», Car & Driver, Τεύχος 148, Μάρτιος 2002, σελ.26.
  6. Βασιλική Νικολούλια, ό.π.
  7. Ευτύχιος Κιούσης, «Φθηνά αυτοκίνητα; Ναι, ίσως, όχι», Το Βήμα, 10 Φεβρουαρίου 2002, σελ. Β4.
  8. Ι.Ο.Β.Ε., «Η αγορά του αυτοκινήτου», Ιούνιος 2001, σελ. 198.
  9. Γιώργος Δαράτος, «Το τέλος ταξινόμησης στα αυτοκίνητα», Ημερησία, 20 Σεπτεμβρίου 2002.
  10. Αντώνης Αδάναλης, «Φθινό αυτοκίνητο; Όνειρο ήταν και πάει..», Auto Motor und Sport, Τεύχος 4, 28 Φεβρουαρίου 2002, σελ. 8.

11. Παύλος Λάσκαρης, «Βαρόμετρο», 4 Τροχοί, Τεύχος 381, Ιούνιος 2002
12. «Η ευρωπαϊκή νομοθεσία θεσμοθετεί για το αυτοκίνητο», Auto Τρίτη, Τεύχος 15, 9 Απριλίου 2002, σελ. 62.
13. Π. Λιάκης, Ν. Βασιλάκης, Κ. Ζωγλοπίτης, Β. Παπαδόπουλος, «Αφιέρωμα Πετρέλαιο ή Βενζίνη;» Car & Driver, Τεύχος 151, Ιούνιος 2002, σελ 141.
14. Ι.Ο.Β.Ε, ό.π. σελ. 26.
15. Ι.Ο.Β.Ε. ό.π. σελ 28.
16. «Αγοράζοντας τη χρήση και όχι το αυτοκίνητο», Auto Τρίτη, Τεύχος 26, 25 Ιουνίου 2002, σελ. 52.
17. Αφιέρωμα «Τροχαία ατυχήματα», Car, Τεύχος 23, Μάρτιος 2001, σελ. 39.
18. «Το μέλλον της τηλεματικής», Auto Τρίτη, Τεύχος 36, 3 Σεπτεμβρίου 2001 , σελ. 60.

## Κεφάλαιο 5°

### Ανάλυση Περιβάλλοντος κατά Porter.

#### 5.1 Εισαγωγή

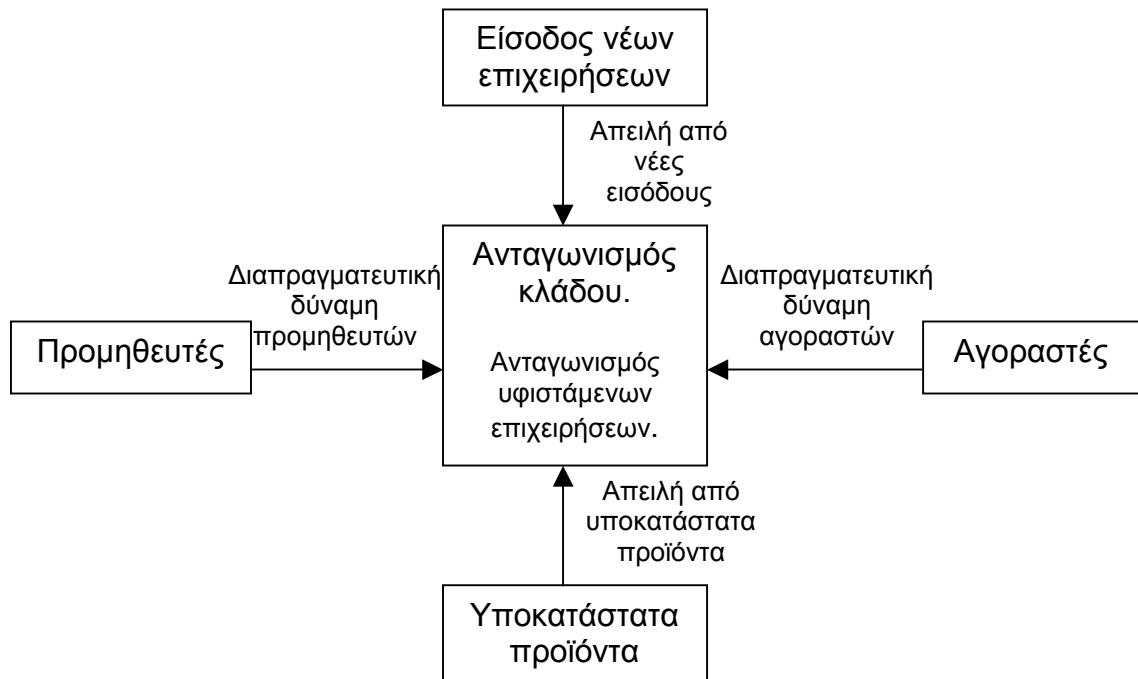
Στο προηγούμενο κεφάλαιο επιχειρήθηκε μία ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος του εξεταζόμενου κλάδου. Με στόχο πάντα την κατάλληλη επιλογή στρατηγικής, η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, κρίνεται αναγκαία. Στο κεφάλαιο αυτό, βασιζόμενοι στο υπόδειγμα του M.Porter, θα επικεντρωθούμε στην παρουσίαση και στην περαιτέρω εξέταση των πέντε δυνάμεων που συνθέτουν το υπόδειγμα, οι οποίες αναπτύσσονται στην αγορά του αυτοκινήτου και που τελικά επηρεάζουν και διαμορφώνουν τον μετέπειτα στρατηγικό σχεδιασμό.

#### 5.2 Θεωρητικό υπόβαθρο.

Ως βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας μιας επιχείρησης, αναφέρεται η ελκυστικότητα του κλάδου, μέσα στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός, πρέπει καταρχήν να καταγράψει σωστά τους κανόνες του ανταγωνισμού που διέπουν και που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του εξεταζόμενου κλάδου. Υπέρτατος στόχος μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να αντιμετωπίσει επιτυχώς και να επηρεάσει, προς όφελος της, τους κανόνες αυτούς. Σύμφωνα λοιπόν με τον καθηγητή M. Porter υπάρχουν οι ακόλουθες πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι



οποίες προσδιορίζουν, εάν οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σε θέση να επιτύχουν δείκτες αποδοτικότητας υψηλότερους από το αρχικό κόστος της επένδυσης <sup>1</sup>.



Οι δυνάμεις αυτές, ορίζουν την επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία των εταιρειών του κλάδου γιατί επηρεάζουν τις τιμές πώλησης, το κόστος παραγωγής και διάθεσης και την απαιτούμενη επένδυση, στοιχεία που στην ουσία διαμορφώνουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία αυτών. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα επηρεασμού των τιμών που χρεώνουν οι εταιρείες στα προϊόντα τους, μέσω της ύπαρξης υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά, καθώς επίσης και των εξόδων για έρευνα και ανάπτυξη, αφού απαιτούν ολοένα και περισσότερο υψηλότερης ποιότητας εξυπηρέτησης σε

<sup>1</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage, The Free Press, Κεφάλαιο 1, σελ. 4.

χαμηλότερες τιμές. Με τη σειρά τους οι προμηθευτές είναι σε θέση να επηρεάσουν τις τιμές των πρώτων υλών και διαφόρων άλλων εισροών, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη διαμόρφωση του κόστους και των τελικών τιμών πώλησης. Ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού δρα επίσης καταλυτικά στις τιμές και στο κόστος, αφού τα σχετικά έξοδα που διατίθενται για έρευνα και ανάπτυξη, αλλά και για διαφήμιση ακολουθούν αυξητική πορεία. Τέλος η απειλή εισόδου νέων εταιρειών στον κλάδο έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση των τιμών αλλά και των απαιτούμενων επενδύσεων, σε τέτοιο επίπεδο, έτσι ώστε να δρα αποθαρρυντικά στην όποια είσοδο νέων εταιρειών.

Αναλόγως τον εξεταζόμενο κλάδο, όλες οι προαναφερόμενες δυνάμεις δεν έχουν την ίδια βαρύτητα. Κάθε κλάδος είναι μοναδικός, για αυτό το λόγο οι πέντε δυνάμεις επιδρούν με διαφορετική ένταση και συχνότητα. Στη συνέχεια θα προσδιορίσουμε πώς ο κάθε παράγοντας ξεχωριστά, επηρεάζει και διαμορφώνει την αγορά του αυτοκινήτου στη χώρα μας.

### 5.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Ο κίνδυνος εισόδου νέων εταιρειών εξαρτάται, σύμφωνα με τον M.Porter, από τους φραγμούς εισόδου που έχουν αναπτυχθεί στο συγκεκριμένο κλάδο, οι οποίοι συνδέονται άμεσα, με τη γρήγορη και έντονη αντίδραση των εταιρειών, που ήδη δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Κατά τον M. Porter λοιπόν, ορίζονται οι ακόλουθοι έξι τρόποι παρεμπόδισης νέων εισόδων στην αγορά <sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, Κεφάλαιο 1, σελ. 7.

**1. Δημιουργία οικονομικών κλίμακος,** μείωση δηλαδή του ανά μονάδα ή του μέσου κόστους παραγωγής του προϊόντος. Η μείωση αυτή μπορεί να προέλθει είτε από εσωτερικές οικονομίες (χρήση νέας τεχνολογίας), είτε από εξωτερικούς παράγοντες (καλύτερο κλίμα στην αγορά)<sup>3</sup>, είτε μέσω της αύξησης του όγκου παραγωγής σε μία δεδομένη χρονική περίοδο.

**2. Διαφοροποίηση του προϊόντος.** Η διαφοροποίηση των προϊόντων μιας εταιρείας αναφέρεται, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, στην επωνυμία (brand) αυτών και στην πιστότητα των καταναλωτών προς αυτήν, αποτέλεσμα της εκτεταμένης διαφήμισης, της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών, των διαφορετικών χαρακτηριστικών των προϊόντων, ή απλά λόγω της μεγάλης χρονικής παρουσίας μίας επιχείρησης στο συγκεκριμένο κλάδο.

**3. Υψηλό κόστος απαιτούμενων επενδύσεων.** Η ανάγκη διάθεσης μεγάλων χρηματικών κεφαλαίων, με στόχο την επιτυχή είσοδο σε μία νέα αγορά, δρα αποτρεπτικά, στις περιπτώσεις μάλιστα όπου τα κεφάλαια αυτά πρέπει να διατεθούν σε διαφήμιση και έρευνα και ανάπτυξη.

**4. Δύσκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής.** Βασικό στοιχείο εισόδου σε έναν κλάδο αποτελεί η εξασφάλιση των απαραίτητων καναλιών διανομής, έτσι ώστε να επιτευχθεί η σωστή διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές. Στη περίπτωση όπου τα κυριότερα κανάλια διανομής εξυπηρετούν τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου, και η δημιουργία νέων καναλιών απαιτεί χρόνο και χρήμα, η είσοδος στην αγορά αυτή θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη. Η διαδικασία τοποθέτησης του προϊόντος στα ήδη υπάρχοντα καταστήματα, προϋποθέτει την έξοδο ανταγωνιστικών προϊόντων, που μπορεί να επιτευχθεί

---

<sup>3</sup> Ι.Χρυσοβιτισιώτη-Ι.Σταυρακοπούλου, Λεξικόν Αγγλοελληνικών & Ελληνοαγγλικών Εμπορικών-Τραπεζικών και Οικονομικών Όρων, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 263.

μόνο μέσω παροχής υψηλών κινήτρων (εντατική διαφήμιση, νέα προωθητικά μέσα) προς τους ιδιοκτήτες αυτών. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, η δημιουργία από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις υψηλού κόστους μετακίνησης των πελατών σε νέους προμηθευτές, για παράδειγμα, μέσω της βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης αυτών.

#### **5. Ύπαρξη μειονεκτημάτων κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους.**

Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στην αγορά θα πρέπει να ανταγωνιστούν τις ήδη υφιστάμενες, που λόγω της πολύχρονης πείρας τους στην αγορά, έχουν αναπτύξει πλεονεκτήματα μέσω της τεχνογνωσίας τους (know-how), της καμπύλης εμπειρίας τους, της δυνατότητας πρόσβασής τους σε πρώτες ύλες άριστης ποιότητας ή χαμηλότερων τιμών, στη προνομιακή τους γεωγραφική τοποθέτηση, ή ακόμα και στην προνομιακή μεταχείριση τους έναντι των κρατικών κανονισμών.

**6. Κυβερνητική πολιτική.** Οι κυβερνητικοί κανονισμοί και οι νομοθετικές ρυθμίσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία φραγμών εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, ιδιαίτερα σε θέματα χορήγησης αδειών λειτουργίας, πρόσβασης πρώτων υλών, θέματα ασφαλείας και προστασίας του περιβάλλοντος.

Συσχετίζοντας τα παραπάνω κριτήρια με την αγορά των επιβατικών οχημάτων στην Ελλάδα, διαπιστώνουμε πως η κυβερνητική πολιτική, το ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων, η πρόσβαση στα ήδη υπάρχοντα ή η δημιουργία νέων καναλιών διανομής, καθώς επίσης και η ένταση του ανταγωνισμού, καθιστούν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο εισαγωγής και εμπορίας αυτοκινήτων μη ελκυστική. Ο κυριότερος λόγος, για τον οποίο θεωρείται

μειωμένος ο κίνδυνος από την είσοδο νέων εταιρειών, σχετίζεται με το γεγονός πως η πλειοψηφία των αυτοκινητοβιομηχανιών εκπροσωπούνται ήδη στη χώρα μας, ενώ οι μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν ήδη καλύψει με το θεσμό των αντιπροσώπων (dealers) σχεδόν το σύνολο του Ελλαδικού χώρου. Όπως ήδη έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, το πανελλαδικό δίκτυο των 52 εταιρειών-μελών του Σ.Ε.Α.Α. αποτελείται από 1.550 dealers και 1.400 συνεργεία.

Οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις στη χώρα μας έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά στη δημιουργία εξουσιοδοτημένων κάθετων μονάδων πώλησης, συντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων, ενώ έχουν δαπανήσει υψηλά χρηματικά ποσά για τον εκσυγχρονισμό των κτιριακών τους εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού τους εξοπλισμού, καθώς επίσης και για την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού τους. Οι λόγοι που οδήγησαν στις ενέργειες αυτές, δεν σχετίζονταν μόνο με τη κάλυψη των αναγκών της αγοράς και την ένταση του ανταγωνισμού, αλλά και με την υιοθέτηση των ευρωπαϊκών κοινοτικών κανονισμών που ρυθμίζουν την εν λόγω αγορά. Εν συνεχεία, με στόχο τη δημιουργία πιστών, ως προς τη μάρκα των προϊόντων, καταναλωτών και τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους ως προς αυτούς, οι εταιρείες εισαγωγής και εμπορίας επενδύουν υπέρογκα ποσά στη διαφήμιση αυτών όπως θα αναλύσουμε παρακάτω.

Με βάση όσων αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, λόγω της αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου με την κατάργηση του Block Exemption, που διέπει την αγορά του αυτοκινήτου ευρωπαϊκά, η μοναδική διαφοροποίηση που αναμένεται

στη χώρα μας, ως προς την είσοδο νέων εταιρειών, σχετίζεται με την αύξηση του αριθμού των απ'ευθείας εκπροσωπήσεων, των ήδη δραστηριοποιημένων κατασκευαστών αυτοκινήτων, όπως ήδη ισχύει με την παρουσία της Mercedes-Benz Ελλάς, της Toyota Ελλάς και της Fiat Auto Ελλάς, θυγατρικές των αντίστοιχων μητρικών εταιρειών που εδρεύουν στο εξωτερικό. Αντίθετα ο ρόλος των σημερινών εισαγωγέων-αντιπροσωπειών θα περιοριστεί στη λιανική πώληση και στη συντήρηση των επιβατικών οχημάτων που κυκλοφορούν στη χώρα μας.

#### 5.2.2 Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.

Βασικό στοιχείο ελκυστικότητας ενός κλάδου αποτελεί ο αριθμός υποκατάστατων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά. Ως υποκατάστατα ορίζονται τα προϊόντα εκείνα, τα οποία προσφέρουν τις ίδιες «λειτουργίες» με τα προϊόντα των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου και που στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η αύξηση της τιμής του ενός επιφέρει αύξηση στη ζήτηση του άλλου. Για το λόγο αυτό η ύπαρξη υποκατάστατων, περιορίζει τα πιθανά κέρδη του κλάδου, διότι δρουν ως ρυθμιστικός παράγοντας κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης των τιμών, γεγονός που επηρεάζεται άμεσα και από το βαθμό ελαστικότητας της ζήτησης που χαρακτηρίζει την εν λόγω αγορά. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση προς τον καταναλωτή, μεταξύ απόδοσης και τιμής των προσφερομένων υποκατάστατων προϊόντων, τόσο λιγοστεύει για τις εταιρείες του κλάδου το περιθώριο κερδών τους.

Με βάση το παραπάνω ορισμό, στο σύνολο του κλάδου των επιβατικών αυτοκινήτων θα λέγαμε πως δεν υπάρχει κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα. Προϊόντα που προσφέρουν τη δυνατότητα της μετακίνησης και μόνο στους χρήστες αυτών, αποτελούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς καθώς επίσης και ο κλάδος των μοτοσυκλετών. Όμως, όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα μέσα μαζικής μεταφοράς δεν μπόρεσαν να ικανοποιήσουν επιτυχώς την ανάγκη αυτή των εκατομμυρίων καταναλωτών στη χώρα μας, οι οποίοι στράφηκαν στην αγορά του αυτοκινήτου. Ο κλάδος των μοτοσυκλετών αντιθέτως γνωρίζει μία αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, κυρίως λόγω των έντονων κυκλοφοριακών προβλημάτων που βασανίζουν καθημερινά ιδιαίτερα τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας. Η αύξηση όμως του αριθμού των κυκλοφορούντων μοτοσυκλετών δεν συνεπάγεται μείωση του αριθμού των επιβατικών οχημάτων, αφού στην πλειονότητά τους οι ιδιοκτήτες μοτοσυκλετών, έχουν στην κατοχή τους και αυτοκίνητα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε, πως η δυνατότητα μετακίνησης, είναι πλέον στις μέρες μας, μία από τις λειτουργίες που προσφέρουν τα αυτοκίνητα. Το κύρος που πηγάζει από τη κατοχή ενός αυτοκινήτου και η κοινωνική αποδοχή και καταξίωση που το συνοδεύουν, αποτελούν μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αγοράς των οχημάτων.

Ως κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα στη συγκεκριμένη αγορά, μπορεί να οριστεί μόνο ο ανταγωνισμός που υπάρχει «εσωτερικά» στο κλάδο μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των επιβατικών οχημάτων. Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο τρία, οι τρεις σημαντικότερες κατηγορίες αυτοκινήτων, για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι οι κατηγορίες C (μικρομεσαία), B (super mini) και D (μεσαία). Οι φορολογικές αλλαγές που

προωθεί η ελληνική κυβέρνηση, βασιζόμενη στις γενικότερες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις που θεσμοθετήθηκαν από την ευρωπαϊκή επιτροπή, θα οδηγήσουν πιθανότητα στη μείωση των τιμών και των τεκμηρίων του μεγαλύτερου κυβισμού επιβατικών οχημάτων, γεγονός που θα επιφέρει σημαντικές τροποποιήσεις στην προαναφερθείσα κατάταξη. Κατηγορίες όπως αυτές των πολυμορφικών οχημάτων, των οχημάτων εκτός δρόμου και των οχημάτων cabrio, παρουσιάζουν ήδη σημαντική αύξηση των μεριδίων τους στη ελληνική αγορά, στοιχεία που επαληθεύονται από τον αριθμό των νέων ταξινομήσεων που έχουν επιτύχει κατά το τρέχον έτος.

### 5.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.

Κύριος παράγοντας επηρεασμού της ελκυστικότητας ενός κλάδου αποτελεί και η διαπραγματευτική δύναμη που χαρακτηρίζει τους αγοραστές αυτού, παράγοντας που συσχετίζεται αρνητικά με το βαθμό ελκυστικότητας και του επιπέδου κερδοφορίας που τον χαρακτηρίζει. Οι αγοραστές - καταναλωτές πιέζουν για μείωση των τιμών, βελτίωση της ποιότητας, αύξηση των παρεχομένων υπηρεσιών, γεγονός που οδηγεί στην όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται κατά τον Porter από διάφορους παράγοντες όπως:

**1. το μέγεθος των αγορών που πραγματοποιεί ο αγοραστής ή μία ομάδα αγοραστών.** Αν το μέγεθος αυτών είναι αρκετά μεγάλο, συγκρινόμενο με το συνολικό μέγεθος των πωλήσεων που επιτυγχάνει ο προμηθευτής, τότε η διαπραγματευτική του δύναμη κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.



- 2. η αξία των αγορών.** Αν η αξία αυτών αντιστοιχεί σε μεγάλο ποσοστό του συνολικού ποσού που διατίθεται να δαπανήσει ο αγοραστής (π.χ. το διαθέσιμο εισόδημα), τότε ο αγοραστής επηρεάζεται σημαντικά από τις τιμές πώλησης των προϊόντων.
- 3. ο βαθμός τυποποίησης και ομοιογένειας που παρουσιάζουν τα προϊόντα.** Στην περίπτωση αυτή, οι αγοραστές γνωρίζουν ότι μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα από πολλές διαφορετικές πηγές χωρίς αυτά να παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους.
- 4. το κόστος μετακίνησης σε άλλον προμηθευτή.** Όταν το κόστος μετακίνησης σε άλλον προμηθευτή για τον αγοραστή είναι χαμηλό, τότε η διαπραγματευτική δύναμη του τελευταίου είναι αρκετά υψηλή.
- 5. το χαμηλό ύψος κερδών.** Στις περιπτώσεις ειδικά βιομηχανικών αγοραστών, όπου χαρακτηρίζονται από χαμηλά περιθώρια κέρδους, η πίεση για αγορά προϊόντων με χαμηλότερο κόστος είναι ιδιαίτερα αυξημένη.
- 6. την πιθανότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω (backward integration) των αγοραστών.** Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στην περίπτωση, όπου κυρίως βιομηχανικοί αγοραστές, έχουν τη δυνατότητα της ολοκλήρωσης «προς τα πίσω», δηλαδή της εύρεσης των προϊόντων που χρειάζονται μέσω της ενοποίησής τους με εταιρείες που αρχικά τους προμήθευαν τα προϊόντα αυτά.
- 7. η σημασία των προϊόντων.** Εάν τα προϊόντα που αγοράζουν οι αγοραστές χρήζουν μικρής βαρύτητας, ως προς την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν οι ίδιοι, τότε και πάλι η αγοραστική τους δύναμη είναι αυξημένη.
- 8. η επαρκή πληροφόρηση.** Στις περιπτώσεις όπου οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση της αγοράς, των τιμών, ακόμα και του αρχικού κόστους των

προμηθευτών, διαπραγματεύονται πολύ καλύτερα τους όρους αγοράς των προϊόντων.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, διαπιστώνουμε ότι λόγω της ελάχιστης διαφοροποίησης που παρουσιάζουν τα προϊόντα της αγορά των επιβατικών οχημάτων, της επαρκούς πληροφόρησης που κατέχουν οι αγοραστές ως προς την αγορά αυτών, το υψηλό κόστος αγοράς επιβατικών αυτοκινήτων σε σχέση με το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών, το χαμηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή, αφού η συγκεκριμένη αγορά απαρτίζεται από πληθώρα προμηθευτών που προσφέρουν ομοειδή αυτοκίνητα, η διαπραγματευτική δύναμη τόσο των μεμονωμένων καταναλωτών όσο και των διαφόρων εταιρειών ενοικίασης αυτοκινήτων (ειδική ομάδα αγοραστών), κρίνεται αυξημένη. Αποτέλεσμα αυτού είναι η όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων εισαγωγής και εμπορίας, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από ειδικές παροχές, δωρεάν συστήματα συναγερμού, δωρεάν air-condition, και διάφορα προγράμματα χρηματοδοτήσεων.

Εκτός όμως από τους ιδιώτες αγοραστές ή τις διάφορες εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, οι ίδιοι οι αντιπρόσωποι-dealers, των εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας, αποτελούν για τις τελευταίες μία σημαντική ομάδα αγοραστών. Σε αντίθεση όμως με τους τελικούς καταναλωτές, οι αντιπρόσωποι δεν έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη έναντι των εισαγωγέων, παρόλο που αυτοί συγκροτούν ένα πανίσχυρο δίκτυο των αυτοκινητοβιομηχανιών. Λόγος της μειωμένης δύναμής τους αποτελεί ο έλεγχος τον οποίο υφίστανται από τους εισαγωγείς, αφού οι τελευταίοι καθορίζουν ουσιαστικά τις τιμές και τα περιθώρια

κέρδους των αντιπροσωπειών μέσω των διαφόρων στρατηγικών που εφαρμόζουν στην αγορά.

#### 5.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

Εκτός από την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, σημαντικό σημείο ανάλυσης κατά την εξέταση ενός κλάδου αποτελεί και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αφού οι τελευταίοι επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού, μέσω της δυνατότητας που έχουν να αυξήσουν τις τιμές των πρώτων υλών, των προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών ή να μειώσουν το επίπεδο της ποιότητας αυτών.

Όπως συμβαίνει και στη περίπτωση των αγοραστών, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επιδρούν καταλυτικά στη δύναμη που χαρακτηρίζει τους προμηθευτές.

**1. Ο αριθμός των προμηθευτών** διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο. Όσο πιο μικρός είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο μεγαλώνει η διαπραγματευτική δύναμη αυτών, αφού γνωρίζουν πως οι εναλλακτικές πηγές εύρεσης των πρώτων υλών από τους αγοραστές είναι περιορισμένες.

**2. Η βαρύτητα των υποκατάστατων προϊόντων.** Σε μία αγορά όπου ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό έχει την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, η εξάρτηση μεταξύ αυτών είναι υψηλή. Στις περιπτώσεις εκείνες όμως, κατά τις οποίες οι πωλήσεις των προϊόντων ενός προμηθευτή δεν επηρεάζονται από την ύπαρξη και τις πολιτικές που υιοθετούν άλλοι προμηθευτές, τότε μεγαλώνει η διαπραγματευτική του δύναμη έναντι των αγοραστών.

**3. Η βαρύτητα του συγκεκριμένου κλάδου.** Αν ο κλάδος που αγοράζει τα προϊόντα ενός προμηθευτή, δεν αντιπροσωπεύει σημαντικό τμήμα των πωλήσεων του, τότε η δύναμη του προμηθευτή έναντι του συγκεκριμένου κλάδου χαρακτηρίζεται από αυξημένη ισχύ.

**4. Η βαρύτητα των προμηθευόμενων προϊόντων.** Στις αγορές στις οποίες, τα προϊόντα ενός προμηθευτή αποτελούν σημαντικό μέρος της παραγωγικής διαδικασίας του αγοραστή ή που συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων, οδηγούμαστε αυτόματα στην άμεση εξάρτηση του αγοραστή από τον συγκεκριμένο προμηθευτή.

**5. Διαφοροποίηση προϊόντων και υψηλό κόστος μετακίνησης.** Όταν τα προϊόντα ενός προμηθευτή είναι ή εκλαμβάνονται από τους αγοραστές ως διαφοροποιημένα έναντι των υπολοίπων, τότε η δύναμη του συγκεκριμένου προμηθευτή αυξάνει σημαντικά. Το ίδιο συμβαίνει και στη περίπτωση όπου η αλλαγή προμηθευτή συνεπάγεται ιδιαίτερα υψηλά κόστη για τον αγοραστή είτε χρηματικά είτε χρονικά, είτε κόστος εύρεσης και εκπαίδευσης του κατάλληλου εργατικού δυναμικού.

**6. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός (forward integration).** Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στη δυνατότητα που έχει ο προμηθευτής να επεκτείνει τις δραστηριότητες του, έτσι ώστε να μπορεί να απευθυνθεί απ'ευθείας στον τελικό καταναλωτή, παρακάμπτοντας τους μέχρι τώρα αγοραστές.

Βασιζόμενοι στα ανωτέρω στοιχεία συμπεραίνουμε ότι η δύναμη των εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας οχημάτων στη χώρα μας έναντι των διαφόρων αντιπροσωπειών είναι αρκετά υψηλή, αφού τα προϊόντα που προμηθεύονται οι

τελευταίοι αποτελούν το κύριο προϊόν της δραστηριότητάς τους, ενώ το κόστος αλλαγής αυτών, κατόπιν των τεράστιων επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών και τη σύνδεσή τους με τις εν λόγω εταιρείες, σχεδόν απαγορευτικό. Κατά τον ίδιο τρόπο η δύναμη των αυτοκινητοβιομηχανιών έναντι των εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας είναι ιδιαίτερα αυξημένη, αρκεί να αναλογιστεί κανείς το γεγονός πως οι αυτοκινητοβιομηχανίες όχι μόνο αποτελούν τους μοναδικούς προμηθευτές των εταιρειών εισαγωγής, αλλά και της τεράστιας δυνατότητας που τους χαρακτηρίζει για την δημιουργία θυγατρικών εταιρειών στη χώρα μας, παρακάμπτοντας τους μέχρι σήμερα εισαγωγείς. Αξιοσημείωτο είναι και στην περίπτωση αυτή, τα ποσά που έχουν διατεθεί από τους εισαγωγείς για την περαιτέρω καθετοποίησή τους, μέσω της δημιουργίας τμημάτων εμπορίας ανταλλακτικών των συγκεκριμένων αυτοκινητοβιομηχανιών, της δημιουργίας εξειδικευμένων συνεργείων για την παροχή τεχνικής υποστήριξης και άλλων υπηρεσιών με στόχο τη καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

#### 5.2.5 Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Με σκοπό τη βελτίωση των θέσεων τους στην αγορά και την αύξηση των μεριδίων τους σε αυτήν, οι διάφορες εταιρείες ενός κλάδου εντείνουν τις προσπάθειες τους μέσω διάφορων στρατηγικών που υιοθετούν, όπως μείωση τιμών, έντονη διαφήμιση, βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, παροχή εγγυήσεων. Με εξαίρεση της τακτικής μείωσης των τιμών, η οποία μακροπρόθεσμα οδηγεί σε μείωση της κερδοφορίας του συνολικού κλάδου, όλες οι υπόλοιπες που αναφέρθηκαν έχουν ως στόχο τη διαφοροποίηση των

προϊόντων στο μυαλό των καταναλωτών και την αύξηση του κόστους αλλαγής προμηθευτών. Παράγοντες όπως, ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, ο ρυθμός ανάπτυξης αυτού, τα υψηλά σταθερά κόστη παραγωγής και αποθήκευσης των προϊόντων, η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ αυτών, το χαμηλό κόστος που συνεπάγεται για τους αγοραστές η αλλαγή προμηθευτών, η ανάγκη υψηλού επιπέδου παραγωγής με στόχο τη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής (οικονομίες κλίμακος), τα υψηλά εμπόδια εξόδου που χαρακτηρίζουν τον κλάδο, είναι μερικοί από ένα σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν ουσιαστικά το βαθμό όξυνσης του ανταγωνισμού.

Η ύπαρξη ενός σχετικά μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων στην αγορά των επιβατικών οχημάτων, ο ελάχιστος βαθμός διαφοροποίησης που χαρακτηρίζει τα προϊόντα του συγκεκριμένου κλάδου, η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης αυτού, λόγω της σταδιακής μείωσης της ζήτησης επιβατικών οχημάτων στη χώρα μας μετά την εκπληκτική άνοδο που γνώρισε ο κλάδος τα προηγούμενα δύο χρόνια, έχουν πυροδοτήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται εύκολα από την ανάλυση που ακολουθεί, κατά την οποία θα προσδιοριστούν τα μερίδια αγοράς ανά μάρκα αυτοκινήτου, επομένως και ανά εταιρεία του κλάδου, καθώς επίσης θα εξεταστούν οι τακτικές των εταιρειών αυτών σε θέματα χρηματοδότησης, διαφήμισης και προσφερόμενων υπηρεσιών (after sales service).

#### 5.2.5.1 Μεριδία αγοράς ανά εταιρεία & ανά όμιλο εταιρειών.

Αναλύοντας τα στοιχεία του πίνακα 5.2, όπως αυτά προκύπτουν από την επεξεργασία των στοιχείων του πίνακα 5.1, παρατηρούμε πως κατά την περίοδο 2001 οι ακόλουθες εταιρείες που θα αναφέρουμε, σημείωσαν σημαντική άνοδο σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο 2000.

Η εταιρεία Opel σημείωσε μία αύξηση της τάξης του 23,54% αγγίζοντας τις 29.021 νέες ταξινομήσεις, γεγονός που την οδήγησε στη πρώτη θέση των ταξινομήσεων, ενώ η εταιρεία Ford κατέγραψε αύξηση 51,63% πουλώντας 11.847 αυτοκίνητα, καταλαμβάνοντας έτσι την εντέκατη θέση. Αξιοσημείωτη πορεία παρουσίασε η εταιρεία Skoda αφού σχεδόν διπλασίασε τις πωλήσεις της, από 4.742 σε 8.425 νέα οχήματα, αύξηση που αντιστοιχεί σε ποσοστό 77,67%, ενώ παράλληλα το Smart παρά τη χαμηλή θέση - Νο 24 - που κατέχει στην κατάταξη αύξησε τις πωλήσεις του κατά 41,37% (από 846 σε 1.196 νέες ταξινομήσεις).

Στον αντίποδα τώρα, τη μεγαλύτερη μείωση των πωλήσεων γνώρισαν η ιαπωνική Mazda και η κορεάτικη Kia με ποσοστά 49,17% και 48,81% αντιστοίχως, ενώ ακολούθησαν η ιταλική Lancia μέλος του ομίλου Fiat, με ποσοστό 42,26% και η αμερικάνικη Chrysler με ποσοστό μείωσης που ανήλθε στο 34,89%.

Πίνακας 5.1 - Ετήσιες ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων ανά εταιρεία

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Opel	9.805	9.783	11.780	23.371	23.491	29.021
Hyundai	6.341	11.918	16.673	22.484	28.243	25.841
Fiat	16.998	14.982	16.060	19.630	25.447	23.060
Toyota	12.375	15.426	18.882	27.256	26.356	22.620
VW	10.336	10.777	9.957	18.398	19.099	19.535
Citroen	6.425	10.899	15.739	19.402	20.615	18.703
Seat	6.467	8.005	7.899	12.109	17.419	17.937
Peugeot	5.866	8.981	9.015	14.413	17.246	17.837
Renault	6.621	7.179	7.602	13.078	14.316	14.126
Nissan	9.400	12.194	11.097	16.477	17.117	12.107
Ford	6.509	6.605	5.655	6.682	7.813	11.847
Daewoo	1.676	1.868	4.383	9.975	12.895	11.253
Suzuki	6.844	8.624	9.482	11.848	9.666	10.208
Skoda	2.095	2.494	1.804	1.980	4.742	8.425
Audi	2.654	4.041	3.584	4.380	3.761	5.081
Alfa Romeo	3.422	4.084	5.357	5.791	4.949	4.734
Mercedes	2.263	2.553	3.368	4.190	5.486	4.671
BMW	2.474	2.405	2.236	3.816	5.252	4.447
Honda	3.813	3.165	2.926	3.959	3.460	2.841
Kia	1.467	1.226	2.445	5.844	5.448	2.789
Rover	5.866	3.698	2.963	2.740	2.867	2.575
Mitsubishi	894	2.168	2.219	2.679	3.361	2.217
Lancia	3.911	2.566	2.294	1.640	2.073	1.197
Smart	0	0	0	0	846	1.196
Lada	1.034	911	449	824	1.083	1.070
Daihatsu	461	1.551	2.230	2.536	1.482	965
Mazda	1.676	1.731	1.819	2.520	1.755	892
Chrysler	754	610	596	1.242	1.419	869
Volvo	154	105	387	553	704	644
Subaru	559	1.239	953	1.147	771	620
Λοιποί	95	277	338	292	548	513
Saab	419	273	349	450	486	371
ΣΥΝΟΛΟ	139.674	162.338	180.541	261.706	290.216	280.212

Πηγή: Σ.Ε.Ε.Α.



Πίνακας 5.2 - Ετήσιες μεταβολές επιβατικών οχημάτων ανά εταιρεία

	97 vs 96	98 vs 97	99 vs 98	00 vs 99	01 vs 00
Opel	-0,22%	20,41%	98,40%	0,51%	23,54%
Hyundai	87,95%	39,90%	34,85%	25,61%	-8,50%
Fiat	-11,86%	7,20%	22,23%	29,63%	-9,38%
Toyota	24,65%	22,40%	44,35%	-3,30%	-14,18%
VW	4,27%	-7,61%	84,77%	3,81%	2,28%
Citroen	69,63%	44,41%	23,27%	6,25%	-9,27%
Seat	23,78%	-1,32%	53,30%	43,85%	2,97%
Peugeot	53,10%	0,38%	59,88%	19,66%	3,43%
Renault	8,43%	5,89%	72,03%	9,47%	-1,33%
Nissan	29,72%	-9,00%	48,48%	3,88%	-29,27%
Ford	1,47%	-14,38%	18,16%	16,93%	51,63%
Daewoo	11,46%	134,64%	127,58%	29,27%	-12,73%
Suzuki	26,01%	9,95%	24,95%	-18,42%	5,61%
Skoda	19,05%	-27,67%	9,76%	139,49%	77,67%
Audi	52,26%	-11,31%	22,21%	-14,13%	35,10%
Alfa Romeo	19,35%	31,17%	8,10%	-14,54%	-4,34%
Mercedes	12,81%	31,92%	24,41%	30,93%	-14,86%
BMW	-2,79%	-7,03%	70,66%	37,63%	-15,33%
Honda	-16,99%	-7,55%	35,30%	-12,60%	-17,89%
Kia	-16,43%	99,43%	139,02%	-6,78%	-48,81%
Rover	-36,96%	-19,88%	-7,53%	4,64%	-10,18%
Mitsubishi	142,51%	2,35%	20,73%	25,46%	-34,04%
Lancia	-34,39%	-10,60%	-28,51%	26,40%	-42,26%
Smart					41,37%
Lada	-11,90%	-50,71%	83,52%	31,43%	-1,20%
Daihatsu	236,44%	43,78%	13,72%	-41,56%	-34,89%
Mazda	3,28%	5,08%	38,54%	-30,36%	-49,17%
Chrysler	-19,10%	-2,30%	108,39%	14,25%	-38,76%
Volvo	-31,82%	268,57%	42,89%	27,31%	-8,52%
Subaru	121,65%	-23,08%	20,36%	-32,78%	-19,58%
Λοιποί	191,58%	22,02%	-13,61%	87,67%	-6,39%
Saab	-34,84%	27,84%	28,94%	8,00%	-23,66%
ΣΥΝΟΛΟ	16,23%	11,21%	44,96%	10,89%	-3,45%

Πηγή: Στοιχεία πίνακα 5.1

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε και στα μερίδια αγοράς που καταλαμβάνει η κάθε εταιρεία. Βασιζόμενοι στα στοιχεία του πίνακα 5.3 διαπιστώνουμε πως στις πέντε πρώτες θέσεις για το έτος 2001 βρίσκονται οι

εταιρείες Opel, Hyundai, Fiat, Toyota και VW με μερίδια αγοράς 10,36%, 9,22% 8,23%, 8,07% και 6,97% αντίστοιχα. Προσθέτοντας όμως τις ετήσιες ταξινομήσεις των παραπάνω αυτοκινητοβιομηχανιών κατά την περίοδο 1996 - 2001 διαπιστώνουμε ότι τις περισσότερες πωλήσεις έχει επιτύχει η ιαπωνική Toyota (σύνολο πωληθέντων επιβατικών οχημάτων 122.915, αριθμός που αντιστοιχεί σε ποσοστό 9,35%), ακολουθεί στη δεύτερη θέση η εταιρεία Fiat πουλώντας 116.177 αυτοκίνητα (8,84%) και στη τρίτη θέση βρίσκεται η εταιρεία Hyundai με 111.500 οχήματα και ποσοστό 8,84%. Η εταιρεία Opel βρίσκεται στη τέταρτη θέση (107.251 ταξινομήσεις) με ποσοστό 8,16%, ενώ στη πέμπτη θέση αντί για την εταιρεία VW, η οποία κατέχει τη έκτη θέση με 88.102 οχήματα και ποσοστό 6,70%, βρίσκουμε τη γαλλική Citroen με 91.783 οχήματα που αντιστοιχεί σε μερίδιο αγοράς της τάξης του 6,98%.

Πίνακας 5.3 - Μερίδια αγοράς ανά εταιρεία.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Opel	7,02%	6,03%	6,52%	8,93%	8,09%	10,36%
Hyundai	4,54%	7,34%	9,24%	8,59%	9,73%	9,22%
Fiat	12,17%	9,23%	8,90%	7,50%	8,77%	8,23%
Toyota	8,86%	9,50%	10,46%	10,41%	9,08%	8,07%
VW	7,40%	6,64%	5,52%	7,03%	6,58%	6,97%
Citroen	4,60%	6,71%	8,72%	7,41%	7,10%	6,67%
Seat	4,63%	4,93%	4,38%	4,63%	6,00%	6,40%
Peugeot	4,20%	5,53%	4,99%	5,51%	5,94%	6,37%
Renault	4,74%	4,42%	4,21%	5,00%	4,93%	5,04%
Nissan	6,73%	7,51%	6,15%	6,30%	5,90%	4,32%
Ford	4,66%	4,07%	3,13%	2,55%	2,69%	4,23%
Daewoo	1,20%	1,15%	2,43%	3,81%	4,44%	4,02%
Suzuki	4,90%	5,31%	5,25%	4,53%	3,33%	3,64%
Skoda	1,50%	1,54%	1,00%	0,76%	1,63%	3,01%
Audi	1,90%	2,49%	1,99%	1,67%	1,30%	1,81%
Alfa Romeo	2,45%	2,52%	2,97%	2,21%	1,71%	1,69%
Mercedes	1,62%	1,57%	1,87%	1,60%	1,89%	1,67%
BMW	1,77%	1,48%	1,24%	1,46%	1,81%	1,59%

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Honda	2,73%	1,95%	1,62%	1,51%	1,19%	1,01%
Kia	1,05%	0,76%	1,35%	2,23%	1,88%	1,00%
Rover	4,20%	2,28%	1,64%	1,05%	0,99%	0,92%
Mitsubishi	0,64%	1,34%	1,23%	1,02%	1,16%	0,79%
Lancia	2,80%	1,58%	1,27%	0,63%	0,71%	0,43%
Smart					0,29%	0,43%
Lada	0,74%	0,56%	0,25%	0,31%	0,37%	0,38%
Daihatsu	0,33%	0,96%	1,24%	0,97%	0,51%	0,34%
Mazda	1,20%	1,07%	1,01%	0,96%	0,60%	0,32%
Chrysler	0,54%	0,38%	0,33%	0,47%	0,49%	0,31%
Volvo	0,11%	0,06%	0,21%	0,21%	0,24%	0,23%
Subaru	0,40%	0,76%	0,53%	0,44%	0,27%	0,22%
Λοιποί	0,07%	0,17%	0,19%	0,11%	0,19%	0,18%
Saab	0,30%	0,17%	0,19%	0,17%	0,17%	0,13%

Πηγή: Στοιχεία πίνακα 5.1

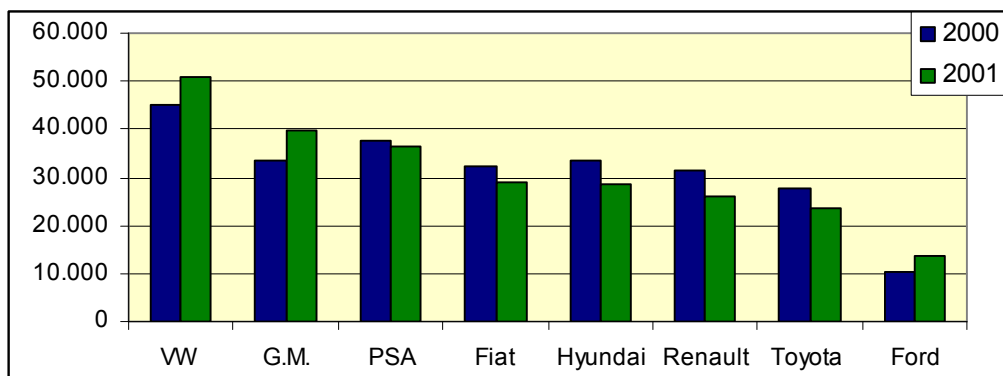
Σκόπιμο όμως κρίνεται να αναφερθεί το γεγονός ότι πολλές από τις προαναφερόμενες εταιρείες ανήκουν σε ευρύτερους ομίλους εταιρειών παγκοσμίως. Ως αποτέλεσμα της ενοποίησης αυτής, έχουμε τη σημαντική διαφοροποίηση των παραπάνω μεριδίων αγοράς όπως διαφαίνεται και στον πίνακα 5.4.

#### Πίνακας 5.4 - Μεριδία αγοράς ανά όμιλο εταιρειών.

	1996	1997	1998	1999	2000		2001	
	Ταξ/σεις	Ταξ/σεις	Ταξ/σεις	Ταξ/σεις	Ταξ/σεις	(%)	Ταξ/σεις	(%)
VW group	21.552	25.317	23.244	36.867	45.021	15,51	50.978	18,19
G.M.	17.068	18.680	21.611	35.669	33.643	11,59	39.600	14,13
PSA	12.291	19.880	24.754	33.815	37.861	13,05	36.540	13,04
Fiat group	24.331	21.632	23.711	27.061	32.469	11,19	28.991	10,35
Hyundai Motors	7.808	13.144	19.118	28.328	33.691	11,61	28.630	10,22
Όμιλος Renault	16.021	19.373	18.699	29.555	31.433	10,83	26.233	9,36
Toyota Motors	12.836	16.977	21.112	29.792	27.838	9,59	23.585	8,42
Όμιλος Ford	8.372	8.479	7.897	9.837	10.455	3,60	13.544	4,83

Πηγή: Στοιχεία πίνακα 5.1

Με βάση το διάγραμμα 5.1, το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς των επιβατικών οχημάτων το έτος 2001 καταλαμβάνουν αρχικά τα μοντέλα του ομίλου VW (Volkswagen, Audi, Seat, Skoda) με ποσοστό 18,19%, εν συνεχεία αυτά του ομίλου GM (Opel, Saab, Suzuki) και τέλος του ομίλου PSA (Peugeot, Citroen) με μερίδια αγοράς 14,13% και 13,04% αντιστοίχως. Ιδιαίτερα τα μοντέλα των δύο πρώτων ομίλων καθώς επίσης τα μοντέλα του ομίλου Ford (Ford, Volvo, Jaguar, Mazda) παρουσιάζουν αύξηση των μεριδίων τους στην αγορά, σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ όλα τα υπόλοιπα παρουσιάζουν σταδιακή μείωση. Οι υπόλοιποι όμιλοι περιλαμβάνουν τις ακόλουθες εταιρείες: Toyota Motors, Toyota και Daihatsu, Fiat Group, Fiat, Lancia και Alfa Romeo, Hyundai Motors, Hyundai και Kia, ενώ τέλος ο όμιλος Renault τις εταιρείες Renault και Nissan.



Διάγραμμα 5.1 Μερίδια αγοράς ανά όμιλο εταιρειών.

Αξιοσημείωτο παραμένει το γεγονός της συγκέντρωσης του κλάδου αφού μόνο οι τρεις πρώτοι όμιλοι, σύμφωνα με τον πίνακα 5.4, πραγματοποίησαν το 45,35% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου των επιβατικών οχημάτων το έτος 2001, όταν το αντίστοιχο ποσοστό κατά την περίοδο του 2000 ανήλθε στο 40,15%.

#### 5.2.5.2 Προγράμματα χρηματοδότησης.

Βασικό στοιχείο ανταγωνισμού κατά την τελευταία πενταετία αποτελούν τα χρηματοδοτικά προγράμματα των διαφόρων εταιρειών, στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν νέους πελάτες.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η σταδιακή μείωση των επιτοκίων, ως αποτέλεσμα της πτώσης του πληθωρισμού και της βελτίωσης της οικονομικής κατάστασης που ισχύει στην ελληνική αγορά, έδωσε τη δυνατότητα αύξησης των καταναλωτικών δανείων με ευνοϊκότερους όρους για την απόκτηση αυτοκινήτου, ενώ παράλληλα ευνόησε και την ανάπτυξη ευέλικτων χρηματοδοτικών προγραμμάτων. Η ανάπτυξη των προγραμμάτων δημιούργησε, αλλά και συντήρησε την ζήτηση αυτοκινήτων σε υψηλότατα επίπεδα τα τελευταία πέντε χρόνια.

Οι περισσότερες αντιπροσωπείες έχουν προχωρήσει, όπως θα δούμε στον πίνακα 5.5, στην παροχή πρόσθετων ωφελειών (μηδενική προκαταβολή, μεγάλη περίοδο αποπληρωμής, κτλ), προς τους πελάτες προκειμένου να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Στα πλαίσια αυτά θα πρέπει να αναφέρουμε τα διάφορα προγράμματα απόσυρσης που εφάρμοσαν ή εφαρμόζουν οι εταιρείες όπως η Fiat ή ακόμα και το πρόγραμμα επιστροφής φόρου από την Ford, τα οποία έχουν ως στόχο την μείωση των τελικών τιμών των προϊόντων τους.

Πίνακας 5.5 - Χρηματοδοτικά προγράμματα εταιρειών.

Μάρκα	Προκαταβολή (%)	Διάρκεια (Μήνες)	Άτοκες δόσεις (έως και)	Επιτόκιο (%)
Alfa Romeo	0 - 50	36 - 60	36	0 - 1
BMW	20 - 50	12 - 60	12	0 - 6,5
Chevrolet	50	18	-	0,96
Chrysler	30	24 - 60	30	0 - 8,75
Citroen	0 - 40	12 - 60	36	0 - 7,92
Daewoo	0 - 50	12 - 60	-	0,65 - 12
Daihatsu	0 - 60	18 - 72	30	9,5
Fiat	0 - 50	36 - 60	60	0 - 0,99
Ford	35	60	-	6,6 - 8,6
Honda	0 - 10	24 - 72	24	0 - 9
Hyundai	0 - 50	24 - 72	24	0 - 7
Kia	0 - 35	60 - 72	-	7,8 - 8,4
Lada	Έως 50 - 50 άνω	36 - 60	-	14,4 - 17,8
Lancia	0 - 25	32 - 60	36	0 - 7,2
Lexus	20	60	-	11,5
Mazda	0	72	-	9,5
Mercedes	20	12 - 60	18	0 - 8
Mitsubishi	0	24 - 72	-	0,75 - 1
Nissan	0	48 - 72	-	7,68
Opel	35 - 50	18 - 60	-	2,16 - 9
Peugeot	0 - 40	12 - 72	-	0 - 10,5
Renault	20 - 40	48 - 60	-	7,8 - 10,8
Rover	20	60	-	6 - 9
Saab	35	60	-	8
Seat	0 - 40	36 - 72	48	0 - 8,4
Skoda	1 εκ - 1,5 εκ.	24 - 60	24	0 - 9,6
Subaru	0 - 50	24 - 72	24	0 - 9,7
Suzuki	0 - 55	6 - 72	24	0 - 17
Toyota	0 - 50	12 - 72	12	0 - 10,75
Volvo	0 - 35	24 - 72	24	0 - 10,8
VW-Audi	0 - 50	6 - 60	24	0 - 10,1

Πηγή: Auto Motor & Sport, Τεύχος 19, 26 Σεπτεμβρίου 2002

### 5.2.5.3 Διαφημιστική προβολή.

Κύριος τρόπος προβολής των επιβατικών οχημάτων αποτελεί η διαφήμιση, η οποία έχει ως στόχο την προβολή είτε των τεχνικών χαρακτηριστικών των

αυτοκινήτων, είτε της χαμηλής τιμής τους σε συνδυασμό με τους όρους χρηματοδότησης για την απόκτησή τους, είτε την προβολή των παρεχομένων υπηρεσιών μετά την αγορά αυτών, είτε τέλος έναν συνδυασμό όλων των παραπάνω.

Βέβαια με απώτερο σκοπό τη διαφοροποίηση των προϊόντων, αφού η συγκεκριμένη αγορά είναι αρκετά ομοιογενής, όλοι οι κατασκευαστές ψάχνουν κάποιο στοιχείο που θα προσδώσει στα αυτοκίνητα που παράγουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτό προσπαθούν να ισχυροποιήσουν το βασικό στοιχείο διαφοράς τους: τη μάρκα των προϊόντων τους και την εικόνα που προβάλλεται μέσα από αυτήν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η νέα διαφήμιση της εταιρείας Volkswagen για τη μάρκα Golf, η διαφήμιση της οποίας συνοψίζεται στη φράση «Δεν είναι Golf». Η συγκεκριμένη μάρκα έχει καταφέρει να γίνει τα τελευταία χρόνια το μέσο σύγκρισης της αγοράς όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Στους πίνακες 5.6 και 5.7 παρατίθενται αρχικά το σύνολο των διαφημιστικών δαπανών των εταιρειών για τα δύο προηγούμενα έτη 2001 και 2000 καθώς επίσης και το ποσοστό μεταβολής τους, ενώ για το έτος 2001 η συνολική διαφημιστική δαπάνη αναλύεται και ανά διαφημιστικό μέσο.

Πίνακας 5.6 - Σύνολο διαφημιστικών δαπανών (ποσά σε δρχ).

	2001	2000	01 vs 00
Hyundai	4.909.093.026	4.029.238.894	21,84%
Fiat	4.071.602.889	1.548.204.045	162,99%
Ford	3.974.963.954	1.761.571.786	125,65%
Citroen	3.864.893.046	2.629.383.321	46,99%
Seat	3.798.873.088	2.523.959.441	50,51%
Toyota	3.550.836.249	2.980.310.647	19,14%
Opel	3.425.246.217	2.009.824.418	70,43%
Daewoo	3.312.943.056	1.470.408.148	125,31%
Renault	3.232.005.842	2.816.789.104	14,74%
Peugeot	3.008.484.562	1.789.263.384	68,14%
VW	2.972.503.459	1.367.363.080	117,39%
Skoda	2.588.162.976	1.733.773.718	49,28%
Audi	2.551.735.765	1.235.582.333	106,52%
Suzuki	2.449.488.782	1.539.101.018	59,15%
Nissan	2.113.609.446	1.761.032.072	20,02%
Alfa Romeo	1.653.902.169	1.373.106.227	20,45%
Honda	1.645.353.268	871.567.219	88,78%
Rover	1.406.521.588	1.314.347.957	7,01%
Mercedes	1.247.233.310	514.134.247	142,59%
Volvo	1.097.712.324	868.481.479	26,39%
Mitsubishi	1.078.713.948	509.901.246	111,55%
B.M.W.	1.067.524.128	702.671.876	51,92%
Kia Motors	1.067.116.862	694.175.791	53,72%
Lancia	1.058.821.020	784.570.975	34,96%
Daihatsu	794.892.598	477.042.066	66,63%
Saab	707.622.125	629.720.658	12,37%
Subaru	622.422.826	321.178.614	93,79%
Chrysler	362.142.753	349.686.096	3,56%
Mazda	298.041.946	210.231.327	41,77%
Smart	163.239.300	72.158.322	126,22%
Mini	127.328.940	0	
Lexus	116.088.588	126.214.614	-8,02%
MG	58.414.068		
Isuzu	3.962.688	5.988.084	-33,82%
Jaguar		1.270.080	-100,00%
Lada		21.849.390	-100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	64.401.496.806	41.044.101.677	56,91%

Πηγή: Σ.Ε.Α.Α.



Πίνακας 5.7 - Διαφημιστική δαπάνη 2001 (ποσά σε δρχ).

	ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	ΕΦΗΜ/ΔΕΣ	ΡΑΔΙΟ	TV	ΣΥΝΟΛΟ
Hyundai	1.303.249.500	230.943.296	8.403.061	3.366.497.169	4.909.093.026
Fiat	447.476.400	944.981.875	250.275.158	2.428.869.456	4.071.602.889
Ford	686.052.990	991.297.472	34.464.677	2.263.148.815	3.974.963.954
Citroen	352.078.650	195.167.720	263.530.554	3.054.116.122	3.864.893.046
Seat	826.727.958	318.440.074	78.496.262	2.575.208.794	3.798.873.088
Toyota	751.751.280	103.675.794	257.549.370	2.437.859.805	3.550.836.249
Opel	174.862.800	609.671.508	48.142.118	2.592.569.791	3.425.246.217
Daewoo	813.889.010	430.445.238	39.846.720	2.028.762.088	3.312.943.056
Renault	458.306.100	870.805.200	124.779.086	1.778.115.456	3.232.005.842
Peugeot	670.165.650	374.152.401	0	1.964.166.511	3.008.484.562
VW	804.873.510	354.813.534	83.775.196	1.729.041.219	2.972.503.459
Skoda	106.766.100	820.516.269	55.732.172	1.605.148.435	2.588.162.976
Audi	913.210.200	642.249.308	0	996.276.257	2.551.735.765
Suzuki	368.374.230	920.188.588	28.999.698	1.131.926.266	2.449.488.782
Nissan	520.778.160	234.773.998	89.936.500	1.268.120.788	2.113.609.446
Alfa Romeo	460.171.530	567.899.769	0	625.830.870	1.653.902.169
Honda	281.163.960	645.215.750	0	718.973.558	1.645.353.268
Rover	275.476.950	741.569.830	88.411.598	301.063.210	1.406.521.588
Mercedes	948.474.198	164.123.044	0	134.636.068	1.247.233.310
Volvo	292.674.060	461.143.832	0	343.894.432	1.097.712.324
Mitsubishi	339.667.020	373.592.962	0	365.453.966	1.078.713.948
B.M.W.	758.203.740	309.320.388	0	0	1.067.524.128
Kia Motors	209.336.400	0	0	857.780.462	1.067.116.862
Lancia	341.781.930	192.256.018	3.866.590	520.916.482	1.058.821.020
Daihatsu	381.562.650	155.605.096	0	257.724.852	794.892.598
Saab	275.065.308	432.556.817	0	0	707.622.125
Subaru	359.942.940	239.727.850	22.752.036	0	622.422.826
Chrysler	45.586.800	294.875.233	21.680.720	0	362.142.753
Mazda	23.133.600	178.920.442	14.146.044	81.841.860	298.041.946
Smart	135.569.700	27.669.600	0	0	163.239.300
Mini	57.947.400	69.381.540	0	0	127.328.940
Lexus	61.406.100	54.682.488	0	0	116.088.588
MG	0	58.414.068	0	0	58.414.068
Isuzu	0	3.962.688	0	0	3.962.688
ΣΥΝΟΛΟ	14.445.726.824	13.013.039.690	1.514.787.560	35.427.942.732	64.401.496.806
	22,43%	20,21%	2,35%	55,01%	

Πηγή: Περιοδικό Autocar, 7 Φεβρουαρίου 2002

Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό αύξησης (56,91%) των διαφημιστικών δαπανών κατά το έτος 2001, γεγονός που επιβεβαιώνει τη βαρύτητα τους για το συγκεκριμένο κλάδο. Παρά την πρώτη θέση που καταλαμβάνει η εταιρεία Hyundai στην παραπάνω κατάταξη με διαφημιστικά έξοδα που αγγίζουν σχεδόν

τα 5 δις. δραχμές, τα μεγαλύτερα ποσοστά μεταβολής των διαφημιστικών εξόδων προέρχονται από τις εταιρείες Fiat, Mercedes, Smart και Ford, ενώ εταιρείες όπως η Lada αλλά και η Jaguar μείωσαν στο μηδέν τις διαφημιστικές τους δαπάνες. Φυσικά τη μερίδα του λέοντος των δαπανών αυτών καρπώνεται η τηλεόραση με ποσοστό 55,01%, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν τα περιοδικά με ποσοστό 22,43%, οι εφημερίδες με 20,21% και τέλος το ραδιόφωνο.

Συσχετίζοντας τώρα τα ποσά που διετεθήσαν για τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων με τις ταξινομήσεις αυτών κατά το έτος 2001, συμπεραίνουμε πως υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ αυτών. Οι διαφημιστικές δαπάνες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις των οχημάτων, γεγονός που επιβεβαιώνεται στην περίπτωση εταιρειών όπως η Hyundai και η Fiat αλλά και η Ford η οποία αύξησε το μερίδιο αγοράς της από 2,69% το 2000 στο 4,23% το επόμενο έτος.

Παρά την σημασία της διαφήμισης στο συγκεκριμένο κλάδο δεν πρέπει να παραβλέπουμε τους υπόλοιπους παράγοντες όπως τα τεχνικά χαρακτηριστικά των οχημάτων, την ποιότητα αυτών, την τιμή τους, τη φήμη που κατέχουν στην αγορά, οι οποίοι αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες των πωλήσεων των εταιρειών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία VOLVO, η οποία κατέχει τη 29<sup>η</sup> θέση από πλευράς πωλήσεων το προηγούμενο έτος, ενώ από πλευράς διαφημιστικών δαπανών βρίσκεται στην 20<sup>η</sup> για την ίδια χρονική περίοδο.

#### 5.2.5.4 Υπηρεσίες μετά τη πώληση (After sales service).

Τα τελευταία χρόνια ένα ακόμα πεδίο σκληρού ανταγωνισμού έκανε την εμφάνισή του στην αγορά των αυτοκινήτων. Σε αντίθεση με τα χρηματοδοτικά προγράμματα και τα διαφημιστικά έξοδα, που ως στόχο έχουν την προσέλκυση νέων αγοραστών και την πώληση οχημάτων, οι παρεχόμενες υπηρεσίες κατά την πώληση και ιδιαίτερα μετά αυτής, στοχεύουν στη δημιουργία μόνιμης σχέσης με τον πελάτη.

Η δημιουργία πιστών ως προς την μάρκα καταναλωτών έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και για το λόγο αυτό το σύνολο των εταιρειών στη χώρα μας έχει προχωρήσει σε υψηλού κόστους επενδυτικά προγράμματα υλοποιώντας το στόχο αυτό. Το ονομαζόμενο after sales service περιλαμβάνει τη δημιουργία ολοκληρωμένων κάθετων μονάδων-συνεργείων, τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα νέας τεχνολογίας συστημάτων, τη δημιουργία κατάλληλου ηλεκτρονικού δικτύου για την γρήγορη άντληση πληροφοριών, τη συνεχή και χωρίς προβλήματα διάθεση ανταλλακτικών, αξεσουάρ και προϊόντων περιποίησης του αυτοκινήτου, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη σε θέματα επισκευής και συντήρησης του οχήματός του.

Πρωτοπόρος στα θέματα του after sales παραμένει η εταιρεία Toyota, η οποία δεν περιορίζεται στη δημιουργία των κάθετων μονάδων μόνο για τα αυτοκίνητα της δικής της μάρκας, αλλά μέσω των νέων δικτύων που αναπτύσσει, στοχεύει και σε άλλα μοντέλα αυτοκινήτων. Με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση και

τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της, προσανατολίζεται ακόμα και στην ανάπτυξη προγραμμάτων «υπενθύμησης» προς αυτούς για το χρόνο των αναγκαίων προληπτικών ελέγχων των οχημάτων τους.

Μέσω του συστήματος του after sales service, οι εταιρείες που το εφαρμόζουν στοχεύουν στη πλήρη κάλυψη όλων των αναγκών των πελατών τους, από τη στιγμή της πώλησης έως το τέλος της ζωής των αυτοκινήτων τους.

## Κεφάλαιο 6°

### Η παγκόσμια αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων.

#### 6.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια επιχειρήθηκε μία ανάλυση των συνθηκών που επικρατούν στην ελληνική αγορά των επιβατικών οχημάτων. Κρίνεται όμως αναγκαίο να γίνει παράλληλα μία σύντομη αναφορά στη διεθνή αυτοκινητοβιομηχανία και στην ευρωπαϊκή αγορά των αυτοκινήτων, αφού ως γνωστόν οι όποιες εξελίξεις που διαδραματίζονται παγκοσμίως επηρεάζουν άμεσα και την ελληνική αγορά.

#### 6.2 Η αγορά των επιβατικών αυτοκινήτων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Για την εξέταση της παγκόσμιας αγοράς των επιβατικών οχημάτων δύο είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν. Το πρώτο αναφέρεται στη ζήτηση των επιβατικών οχημάτων και το δεύτερο στη παραγωγή αυτών παγκοσμίως.

##### A) Ζήτηση επιβατικών οχημάτων

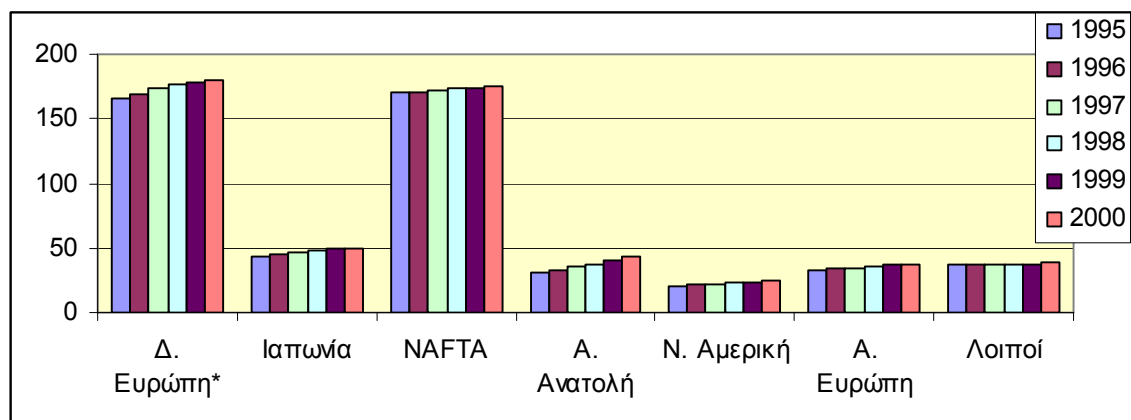
Βασιζόμενοι στα στοιχεία του πίνακα 6.1 παρατηρούμε πως το 64,67% των κυκλοφορούντων επιβατικών οχημάτων παγκοσμίως, κατά το έτος 2000 επικεντρώνεται στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και στις χώρες της Βορειοαμερικανικής ζώνης Ελευθέρων Συναλλαγών - NAFTA (Η.Π.Α.- Καναδάς

- Μεξικό), γεγονός που επιβεβαιώνει τη βαρύτητα των χωρών αυτών για τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Παρατηρώντας όμως τα ποσοστά μεταβολής μεταξύ των ετών 1999 και 2000, βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης παρουσιάζουν οι χώρες της Άπω Ανατολής, καθώς επίσης και της Νότιας Αμερικής, με ποσοστά 7,07% και 3,47% αντιστοίχως, ενώ ακολουθούν οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (2,60%) και η Ιαπωνία (1,63%). Σε αντίθεση με τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και των χωρών της NAFTA, οι περιοχές αυτές βιώνουν μία περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, λόγω των σημαντικών κοινωνικών και πολιτικών αλλαγών που διαδραματίζονται τα τελευταία χρόνια.

Πίνακας 6.1 – Παγκόσμιος στόλος επιβατικών οχημάτων (σε εκατομ. τεμάχια).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	%	00 vs 99
Δ. Ευρώπη	166,50	169,15	172,94	176,04	178,08	179,26	32,69	0,66
Ιαπωνία	43,98	45,48	46,90	48,10	49,20	50,00	9,12	1,63
NAFTA	169,98	170,98	171,95	173,17	174,37	175,33	31,98	0,55
Α. Ανατολή	30,45	32,75	35,26	37,93	40,61	43,48	7,93	7,07
Ν. Αμερική	20,77	21,36	22,11	22,87	23,64	24,46	4,46	3,47
Α. Ευρώπη	33,22	33,97	34,8	35,68	36,58	37,53	6,98	2,60
Λοιποί	36,60	36,92	37,24	37,56	37,89	38,22	6,97	0,87
Σύνολο	501,50	510,61	521,20	531,35	540,37	548,28	100,0	1,46

Πηγή: I.O.B.E.- Στις χώρες της δυτικής Ευρώπης περιλαμβάνονται οι χώρες της ΕΕ, η Νορβηγία, η Ισλανδία και η Ελβετία.



Διάγραμμα 6.1 - Παγκόσμιος στόλος επιβατικών οχημάτων.

## B) Παγκόσμια παραγωγή επιβατικών οχημάτων.

Στην Ευρώπη, όπως φαίνεται και από τα στοιχεία του πίνακα 6.2, παράγεται το μεγαλύτερο μέρος των επιβατικών οχημάτων. Μόνο για το έτος 2001 η παραγωγή έφθασε σε ποσοστό το 43,40% της συνολικής παραγωγής, ενώ το 85,81% αυτού πραγματοποιήθηκε στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ενδεικτικά αναφέρουμε πως σύμφωνα με τα στοιχεία του διεθνούς οργανισμού κατασκευαστών αυτοκινήτων, οι κυριότερες χώρες παραγωγής στην Ε.Ε είναι η Γερμανία, η Γαλλία και τέλος η Ισπανία με ποσοστά που για το έτος 2001 αντιστοιχούν σε 35,46% (5,301 εκατ. οχήματα) για τη Γερμανία, σε 21,28% (3,182 εκατ. οχήματα) για τη Γαλλία και σε 14,79% (2,211 εκατ. αυτοκίνητα) για την Ισπανία.

Τη δεύτερη θέση για την ίδια χρονική περίοδο καταλαμβάνουν οι χώρες της Ασίας-Ωκεανίας (Ιαπωνία, Νότια Κορέα, Αυστραλία, Κίνα, Ινδία, Ινδονησία, Ιράν, Μαλαισία, Πακιστάν, Φιλιππίνες, Ταϊβάν, Ταϊλάνδη, Βιετνάμ). Φυσικά το κύριο μέρος της παραγωγής πραγματοποιείται στην Ιαπωνία και στην Νότια Κορέα, στα όρια των οποίων παρήχθησαν 8,118 εκατ. και 2,471 εκατ. επιβατικά οχήματα. Τέλος ακολουθούν οι χώρες της Αμερικής και ειδικά οι χώρες μέλη της NAFTA, με πρωταγωνιστικό ρόλο να διαδραματίζουν οι Ηνωμένες Πολιτείες, αφού το ποσοστό παραγωγής σε αυτή τη περιοχή ανέρχεται στο 53,82% (4,879 εκατ. οχήματα) συγκρινόμενο με το σύνολο της παραγωγής της ευρύτερης αμερικανικής περιοχής.

Πίνακας 6.2 – Παγκόσμια παραγωγή ανά ήπειρο (σε εκατ. τεμάχια).

	1997	1998	1999	2000	2001	%	01 vs 00
<i>Ε.Ε.</i>	13,377	14,464	14,844	14,907	14,950	85,81	0,29
<i>A &amp; K. Ευρώπη</i>	1,935	1,991	2,225	2,378	2,298	13,19	-3,36
<i>Τουρκία</i>	0,243	0,240	0,222	0,297	0,175	1,00	-41,08
Σύνολο	15,555	16,695	17,291	17,582	17,423	43,40	-0,90
<i>NAFTA</i>	7,826	7,629	8,258	8,372	7,363	81,22	-12,05
<i>Ν.Αμερική</i>	2,044	1,607	1,355	1,646	1,702	18,78	3,40
Σύνολο	9,870	9,236	9,613	10,018	9,065	22,58	-9,51
Ασία Ωκεανία	12,537	11,331	12,637	13,477	13,405	33,39	-0,53
Αφρική	0	0	0,218	0,221	0,251	0,63	13,57
ΣΥΝΟΛΟ	37,962	37,262	39,759	41,298	40,144	100,0	-2,79

Πηγή: Διεθνής Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ΟΙCΑ) .

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν οι θέσεις που καταλαμβάνουν οι αυτοκινητοβιομηχανίες σε σχέση με τη παγκόσμια παραγωγή επιβατικών οχημάτων, όπως εμφανίζονται στον πίνακα 6.3.

Πίνακας 6.3 - Παγκόσμια παραγωγή ανά αυτοκινητοβιομηχανία.

Εταιρεία	2000	2001	Μερίδιο %	01 vs 00
Toyota-Daihatsu-Hino	4.681.435	5.021.259	12,51	7,26%
Volkswagen Group	4.859.478	4.881.096	12,16	0,44%
General Motors	5.266.263	4.663.399	11,62	-11,45%
Ford	4.038.670	3.699.258	9,21	-8,40%
PSA	2.493.980	2.710.472	6,75	8,68%
Honda	2.286.771	2.608.773	6,50	14,08%
Daimler Chrysler	2.043.376	2.392.992	5,96	17,11%
Hyundai-Kia	2.023.032	2.087.500	5,20	3,19%
Renault	2.101.855	2.070.369	5,16	-1,50%
Nissan	2.045.371	1.966.844	4,90	-3,84%
Fiat	2.185.897	1.928.696	4,80	-11,77%
Mitsubishi	1.271.590	1.242.138	3,09	-2,32%



Εταιρεία	2000	2001	Μερίδιο %	01 vs 00
Suzuki-Maruti	1.196.770	1.161.712	2,89	-2,93%
BMW	834.628	946.730	2,36	13,43%
Mazda	796.353	779.970	1,94	-2,06%
Subaru	500.238	478.971	1,19	-4,25%
Daewoo	689.766	469.520	1,17	-31,93%
Λοιποί	1.982.527	1.034.301	2,58	-47,83%
Σύνολο	41.298.000	40.144.000	100,00	-2,79%

Πηγή: ΟΙCA

Μετά τη θεαματική πτώση της παραγωγής της General Motors κατά 11, 45% το 2001, γεγονός που της «χάρισε» την τρίτη θέση στην παραπάνω κατάταξη, η ιαπωνική εταιρεία Toyota βρέθηκε στην κορυφή με παραγωγή 5,021 εκατ. επιβατικών οχημάτων, αριθμός που αντιστοιχεί στο 12,51% της συνολικής παραγωγής, ενώ παράλληλα το ποσοστό μεταβολής της σε σχέση με το προηγούμενο έτος 2000 ανήλθε στο 7,26%. Ο όμιλος εταιρειών VW κατέφερε να διατηρήσει τη δεύτερη θέση με παραγωγή 4,881 εκατ. αυτοκινήτων και να αυξήσει την παραγωγή του σε σχέση με το 2000 κατά 0,44%, παρά την πτωτική πορεία του συνολικού αριθμού παραγωγής οχημάτων κατά 2,79%. Τη μεγαλύτερη αύξηση παρουσίασε η εταιρεία DaimlerChrysler με ποσοστό 17,11%, ενώ τη μεγαλύτερη μείωση παρουσίασε η εταιρεία Daewoo κατά 31,93%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 220.246 λιγότερα επιβατικά οχήματα. Παράλληλα διαπιστώνουμε την τρομακτική μείωση κατά 47,83% που παρουσίασαν οι μικρές εταιρείες, οι οποίες στην παρούσα ανάλυση κρίθηκε σκόπιμο να εξετασθούν στο σύνολό τους. Η μείωση της παραγωγής αυτών, επιβεβαιώνει τον αρχικό ισχυρισμό μας περί συγκέντρωσης της αγοράς των επιβατικών οχημάτων σε περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων, μέσω των

διαδικασιών εξαγοράς και συγχωνεύσεων, οι οποίες με τον τρόπο αυτό επιθυμούν να διασφαλίσουν την παρουσία τους σε παγκόσμια κλίμακα.

### 6.3 Η αγορά των επιβατικών στην ευρωπαϊκή ένωση.

Όπως προκύπτει από την ανάλυση της παγκόσμιας αγοράς των επιβατικών οχημάτων η ευρωπαϊκή αγορά χρήζει ιδιαίτερης σημασίας, αφού αποτελεί ταυτόχρονα όχι μόνο τη μεγαλύτερη αγορά με ποσοστό κυκλοφορούντων οχημάτων (32,69%), αλλά και τη σημαντικότερη παραγωγική μονάδα με ποσοστό που αναλογεί στο 43,40% της συνολικής παραγωγής επιβατικών.

#### A) Ζήτηση των επιβατικών οχημάτων.

Αναλύοντας τα στοιχεία του πίνακα 6.4 διαπιστώνουμε πως στο σύνολο του στόλου των επιβατικών οχημάτων παρατηρείται μία αυξητική τάση, η οποία ενδεικτικά για το έτος 2000 ανήλθε σε ποσοστό της τάξης του 2,56%. Όπως είναι αναμενόμενο οι μεγαλύτερες σε πληθυσμό χώρες έχουν και το μεγαλύτερο αριθμό επιβατικών αυτοκινήτων. Εξετάζοντας όμως προσεχτικά τη διαφορά μεταξύ των ετών 2000 και 1999 διαπιστώνουμε ότι οι μικρότερες χώρες παρουσιάζουν μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης (π.χ. Ελλάδα 12,3%, Ιρλανδία 3,94%, Πορτογαλία και Ισπανία 3,57%) σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες χώρες όπως η Γερμανία και η Γαλλία, οι οποίες είχαν ρυθμό ανάπτυξης 3,42% και 2,11% αντιστοίχως. Με στόχο τον καλύτερο προσδιορισμό της ζήτησης των επιβατικών στις χώρες-μέλη της Ε.Ε., κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί, εκτός από το μέγεθος του κυκλοφορούντος στόλου, ο αριθμός των νέων ταξινομήσεων που έλαβε χώρα όπως εμφανίζεται στον πίνακα 6.5.

Πίνακας 6.4 - Στόλος επιβατικών οχημάτων στις χώρες της Ε.Ε. (σε εκατ. τεμάχια)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	00 vs 99 %
Αυστρία	3,594	3,691	3,783	3,887	4,010	4,097	2,17
Βέλγιο	4,239	4,308	4,373	4,458	4,547	4,629	1,80
Δανία	1,685	1,744	1,788	1,822	1,847	1,843	-0,22
Φινλανδία	1,888	1,930	1,935	2,008	2,069	2,121	2,51
Γαλλία	25,100	25,500	26,090	26,810	27,480	28,060	2,11
Γερμανία	40,404	40,988	41,372	41,674	42,324	43,772	3,42
Αγγλία	24,307	24,865	25,594	26,269	26,775	27,185	1,53
Ελλάδα	2,240	2,241	2,401	2,568	2,811	3,156	12,3
Ιρλανδία	0,990	1,057	1,134	1,197	1,269	1,319	3,94
Ιταλία	30,301	30,467	30,742	31,056	32,038	32,584	1,70
Ολλανδία	5,633	5,740	5,931	6,120	6,343	6,539	3,09
Πορτογαλία	2,560	2,750	2,950	3,150	3,469	3,593	3,57
Ισπανία	14,212	14,754	15,297	16,050	16,847	17,449	3,57
Σουηδία	3,631	3,655	3,701	3,791	3,890	3,999	2,80
Λουξ/ργο	0,230	0,230	0,240	0,240	0,250	0,250	0,00
ΣΥΝΟΛΟ	160,784	163,689	167,092	170,859	175,720	180,346	2,60

Πηγή: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ACEA).

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.5, διαπιστώνουμε ότι την τελευταία πενταετία η ζήτηση των επιβατικών αυτοκινήτων αυξάνει συνεχώς στο σύνολο των χωρών της Δυτικής Ευρώπης. Οι περισσότερες ταξινομήσεις νέων οχημάτων πραγματοποιούνται το έτος 1999 (ποσοστό αύξησης 4,9%), ενώ στη συνέχεια παρουσιάζεται πτωτική τάση αφού ταξινομήθηκαν 319.000 χιλ. λιγότερα οχήματα, αριθμός που αντιστοιχεί σε μείωση της τάξης του 2,1%. Οι μεγαλύτερες μειώσεις παρατηρήθηκαν στη Δανία, στη Γερμανία, στη Γαλλία και στην Ισλανδία, κυρίως λόγω της υψηλής φορολογίας και των υψηλών τιμών των καυσίμων.

Ενδεικτικά αναφέρουμε, πως σύμφωνα με ανακοινώσεις του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Κατασκευαστών Αυτοκινήτων, την υψηλότερη φορολογία στα

οχήματα επιβάλλει η Δανία αφού η τελική τιμή αγοράς ενός επιβατικού αυτοκινήτου 2.000 κ.εκ. επιβαρύνεται με φορολογικό συντελεστή 218%.

Πίνακας 6.5 - Νέες ταξινομήσεις επιβατικών οχημάτων στη Δυτική Ευρώπη (σε εκατ. τεμάχια)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	00 vs 99
Βέλγιο	0,359	0,397	0,396	0,452	0,490	0,515	5,2%
Δανία	0,136	0,142	0,152	0,163	0,144	0,113	-21,6%
Γαλλία	1,931	2,132	1,713	1,944	2,148	2,134	-0,7%
Γερμανία	3,314	3,496	3,528	3,736	3,802	3,378	-11,1%
Ελλάδα	0,125	0,140	0,160	0,180	0,262	0,290	10,9%
Ιρλανδία	0,087	0,115	0,137	0,146	0,174	0,231	32,5%
Ιταλία	1,732	1,732	2,404	2,379	2,338	2,423	3,6%
Λουξ/ργο	0,028	0,030	0,031	0,036	0,040	0,042	3,5%
Ολλανδία	0,445	0,472	0,478	0,543	0,611	0,598	-11,3%
Πορτογαλία	0,201	0,218	0,214	0,248	0,273	0,258	-5,5%
Ισπανία	0,834	0,911	1,016	1,193	1,406	1,381	-1,8%
Αγγλία	1,945	2,025	2,171	2,247	2,198	2,222	1,1%
<i>E.E. (12)</i>	<i>11,140</i>	<i>11,812</i>	<i>12,400</i>	<i>13,266</i>	<i>13,887</i>	<i>13,585</i>	<i>-2,2%</i>
Αυστρία	0,280	0,308	0,275	0,296	0,314	0,309	-1,5%
Φινλανδία	0,080	0,096	0,105	0,126	0,136	0,135	-1,2%
Σουηδία	0,170	0,184	0,225	0,253	0,295	0,291	-1,6%
<i>EFTA (3)</i>	<i>0,529</i>	<i>0,587</i>	<i>0,605</i>	<i>0,675</i>	<i>0,746</i>	<i>0,735</i>	<i>-1,5%</i>
<i>E.E. (15)</i>	<i>11,669</i>	<i>12,399</i>	<i>13,005</i>	<i>13,940</i>	<i>14,633</i>	<i>14,319</i>	<i>-2,1%</i>
Ισλανδία	0,006	0,008	0,010	0,014	0,015	0,014	-11,8%
Νορβηγία	0,090	0,125	0,128	0,118	0,101	0,097	-3,9%
Ελβετία	0,268	0,273	0,273	0,297	0,317	0,317	-0,1%
<i>EFTA (3)</i>	<i>0,365</i>	<i>0,406</i>	<i>0,411</i>	<i>0,429</i>	<i>0,434</i>	<i>0,427</i>	<i>-1,4%</i>
ΣΥΝΟΛΟ	12,034	12,805	13,416	14,369	15,066	14,747	-2,1%

Πηγή: ACEA.

## B) Παραγωγή στην E.E.

Όπως αναφέρθηκε αρχικά, η περιοχή της Ευρώπης είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού εδώ πραγματοποιείται το μεγαλύτερο ποσοστό της παγκόσμιας παραγωγής αυτοκινήτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του I.O.B.E., κατά τη διάρκεια του έτους 1998 η ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία απασχόλησε 1,157

εκατ. εργαζόμενους, αριθμός που αντιστοιχεί στο 5% των συνολικά απασχολουμένων στην ευρωπαϊκή βιομηχανία, ενώ η παραγωγή της αντιπροσωπεύει το 1,6% περίπου του συνολικού Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος (ΑΕΠ) της Ε.Ε..

Στους πίνακες 6.6 και 6.7 αρχικά θα δούμε στα πλαίσια των χωρών της Ε.Ε. την εξέλιξη της παραγωγής επιβατικών οχημάτων κατά την περίοδο 1995-2001, ενώ τέλος θα αναλύσουμε την παραγωγή ανά αυτοκινητοβιομηχανία, έτσι ώστε να προσδιοριστεί ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων στην εξεταζόμενη περιοχή.

Πίνακας 6.6 – Παραγωγή επιβατικών οχημάτων στην Ε.Ε. (τεμάχια).

Έτος	Παραγωγή	Ποσοστό μεταβολής
1995	12.636.067	
1996	13.061.348	3,4%
1997	13.451.272	3,0%
1998	14.510.472	7,9%
1999	14.933.470	2,9%
2000	14.778.879	-1,0%
2001	14.950.861	1,2%

Πηγή: ACEA.

Πίνακας 6.7 – Παραγωγή επιβατικών οχημάτων ανά κατασκευαστή (2000).

Κατασκευαστής	Τεμάχια	Συμμετοχή %
Volkswagen	3.004.243	20,33%
PSA	2.204.205	14,91%
Ford	1.980.069	13,40%
General Motors	1.817.118	12,30%
Renault	1.652.129	11,18%
Fiat	1.373.426	9,29%
DaimlerChrysler	1.145.938	7,75%
BMW	709.633	4,80%
Rover	174.776	1,18%
Porsche	51.574	0,35%
Λοιποί Ευρωπαίοι	30.872	0,21%
Ιαπωνικές εταιρείες	634.896	4,30%
ΣΥΝΟΛΟ	14.778.879	

Πηγή: ACEA.

Με βάση λοιπόν τα στοιχεία των πινάκων 6.6 και 6.7, διαπιστώνουμε ότι το σύνολο της παραγωγής στα όρια των χωρών της Ε.Ε. έχει ανοδική πορεία, με μοναδική εξαίρεση το έτος 2000 όπου σημειώθηκε μία μικρή μείωση των παραγομένων επιβατικών οχημάτων, γεγονός που συσχετίζεται με τη μείωση των νέων ταξινομήσεων κατά την ίδια χρονική περίοδο.

Στην ανάλυση της παγκόσμιας αγοράς διαπιστώσαμε πως το 2000 την πρώτη θέση ως παραγωγού κατείχε η εταιρεία General Motors, ενώ ακολουθούσε ο όμιλος εταιρειών VW. Στην ευρωπαϊκή αγορά όμως στην πρώτη θέση βρισκόταν ο γερμανικός όμιλος, ενώ ο αντίστοιχος αμερικάνικος ήταν στη τέταρτη θέση. Αντίστοιχα τη δεύτερη και τρίτη θέση καταλάμβαναν ο όμιλος εταιρειών PSA και ο όμιλος εταιρειών Ford, κατασκευάζοντας το 14,91% και το 13,40% της συνολικής παραγωγής.

Βασικό στοιχείο για την καλύτερη και ορθότερη ανάλυση και κατανόηση της ευρωπαϊκής αγοράς, αποτελεί ο προσδιορισμός της έντασης του ανταγωνισμού που επικρατεί μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών. Στην Ε.Ε. δραστηριοποιούνται περίπου 40 εμπορικές εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν 250 μοντέλα, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό για την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην ευρωπαϊκή αγορά.

Στον πίνακα 6.8 εμφανίζονται οι νέες ταξινομήσεις και τα μερίδια αγοράς ανά όμιλο εταιρειών και ανά μάρκα επιβατικού αυτοκινήτου στο σύνολο των χωρών της Δυτικής Ευρώπης, απόδειξη του σκληρού ανταγωνισμού που επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο.

Πίνακας 6.8-Ταξινομήσεις και μερίδια αγοράς ανά κατασκευαστή ( εκατ.τεμάχια)

	1998	1999	2000		2001		01 vs 00
Κατασκευαστής	Τεμάχια	Τεμάχια	Τεμάχια	Μερίδιο	Τεμάχια	Μερίδιο	
<b>ΟΜΙΛΟΣ VW</b>	<b>2,587</b>	<b>2,839</b>	<b>2,756</b>	<b>18,76%</b>	<b>2,795</b>	<b>18,94%</b>	<b>1,42%</b>
Volkswagen	1,575	1,732	1,635	11,13%	1,604	10,87%	-1,90%
Audi	0,493	0,515	0,486	3,31%	0,541	3,67%	11,32%
Seat	0,360	0,413	0,428	2,91%	0,404	2,74%	-5,61%
Skoda	0,158	0,179	0,207	1,41%	0,246	1,67%	18,84%
<b>ΟΜΙΛΟΣ PSA</b>	<b>1,919</b>	<b>1,825</b>	<b>1,930</b>	<b>13,14%</b>	<b>2,141</b>	<b>14,51%</b>	<b>10,93%</b>
Peugeot	0,960	1,12	1,150	7,83%	1,280	8,67%	11,30%
Citroen	0,959	0,705	0,780	5,31%	0,861	5,83%	10,38%
<b>ΟΜΙΛΟΣ GM</b>	<b>1,648</b>	<b>1,737</b>	<b>1,595</b>	<b>10,86%</b>	<b>1,600</b>	<b>10,84%</b>	<b>0,31%</b>
Opel/Vauxhall	1,563	1,646	1,518	10,33%	1,517	10,28%	-0,07%
Saab	0,075	0,08	0,074	0,50%	0,074	0,50%	0,00%
Others	0,01	0,011	0,003	0,02%	0,009	0,06%	200,00%
<b>ΙΑΠΩΝΕΣ ΚΑΤ.</b>	<b>1,706</b>	<b>1,735</b>	<b>1,676</b>	<b>11,41%</b>	<b>1,547</b>	<b>10,48%</b>	<b>-7,70%</b>
Toyota	0,433	0,48	0,545	3,71%	0,553	3,75%	1,47%
Nissan	0,426	0,388	0,398	2,71%	0,366	2,48%	-8,04%
Mazda	0,212	0,216	0,177	1,20%	0,139	0,94%	-21,47%
Honda	0,214	0,209	0,192	1,31%	0,155	1,05%	-19,27%
Mitsubishi	0,182	0,185	0,162	1,10%	0,131	0,89%	-19,14%
Others	0,239	0,257	0,202	1,38%	0,203	1,38%	0,50%

	1998	1999	2000		2001		01 vs 00
Κατασκευαστής	Τεμάχια	Τεμάχια	Τεμάχια	Μερίδιο	Τεμάχια	Μερίδιο	
<b>ΟΜΙΛΟΣ FORD</b>	<b>1,698</b>	<b>1,761</b>	<b>1,588</b>	<b>10,81%</b>	<b>1,646</b>	<b>11,15%</b>	<b>3,65%</b>
Ford	1,435	1,408	1,253	8,53%	1,306	8,85%	4,23%
Volvo	0,241	0,241	0,221	1,50%	0,224	1,52%	1,36%
Jaguar	0,022	0,031	0,029	0,20%	0,041	0,28%	41,38%
Land Rover		0,081	0,085	0,58%	0,075	0,51%	-11,76%
<b>RENAULT</b>	<b>1,543</b>	<b>1,657</b>	<b>1,557</b>	<b>10,60%</b>	<b>1,576</b>	<b>10,68%</b>	<b>1,22%</b>
<b>ΟΜΙΛΟΣ FIAT</b>	<b>1,562</b>	<b>1,438</b>	<b>1,475</b>	<b>10,04%</b>	<b>1,422</b>	<b>9,64%</b>	<b>-3,59%</b>
Fiat	1,207	1,112	1,135	7,73%	1,067	7,23%	-5,99%
Alfa Romeo	0,175	0,180	0,168	1,14%	0,202	1,37%	20,24%
Lancia	0,178	0,143	0,168	1,14%	0,150	1,02%	-10,71%
Others	0,002	0,003	0,004	0,03%	0,003	0,02%	-25,00%
<b>DAIMLER CHRYSLER</b>	<b>0,729</b>	<b>0,847</b>	<b>0,912</b>	<b>6,21%</b>	<b>0,917</b>	<b>6,21%</b>	<b>0,55%</b>
Mercedes	0,625	0,686	0,708	4,82%	0,736	4,99%	3,95%
Smart	0,011	0,069	0,105	0,71%	0,104	0,70%	-0,95%
Chrylser	0,093	0,092	0,099	0,67%	0,077	0,52%	-22,22%
<b>BMW</b>	<b>0,451</b>	<b>0,485</b>	<b>0,498</b>	<b>3,39%</b>	<b>0,543</b>	<b>3,68%</b>	<b>9,04%</b>
<b>ROVER</b>	<b>0,369</b>	<b>0,292</b>	<b>0,197</b>	<b>1,34%</b>	<b>0,160</b>	<b>1,08%</b>	<b>-18,78%</b>
<b>ΚΟΡΕΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΕΣ</b>	<b>0,387</b>	<b>0,479</b>	<b>0,505</b>	<b>3,44%</b>	<b>0,411</b>	<b>2,78%</b>	<b>-18,61%</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>14,599</b>	<b>15,095</b>	<b>14,689</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,758</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,47%</b>

Πηγή: ACEA.

Η αυτοκινητοβιομηχανία με το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς παραμένει ο όμιλος VW, η οποία κατάφερε να αυξήσει το μερίδιό της από 18,76% σε 18,94% το 2001, εμφανίζοντας αυξημένες πωλήσεις κατά 39.000 οχήματα. Η πιο εμπορική επωνυμία του ομίλου παραμένει η Volkswagen, με τις περισσότερες πωλήσεις παρά τη μείωση κατά 1,90% του μεριδίου της το έτος 2001. Σημαντική όμως αύξηση παρουσίασαν και δύο ακόμα επωνυμίες του ομίλου, η Audi και η Skoda αυξάνοντας τα μερίδιά τους κατά 11,32% και 18,84% αντιστοίχως.

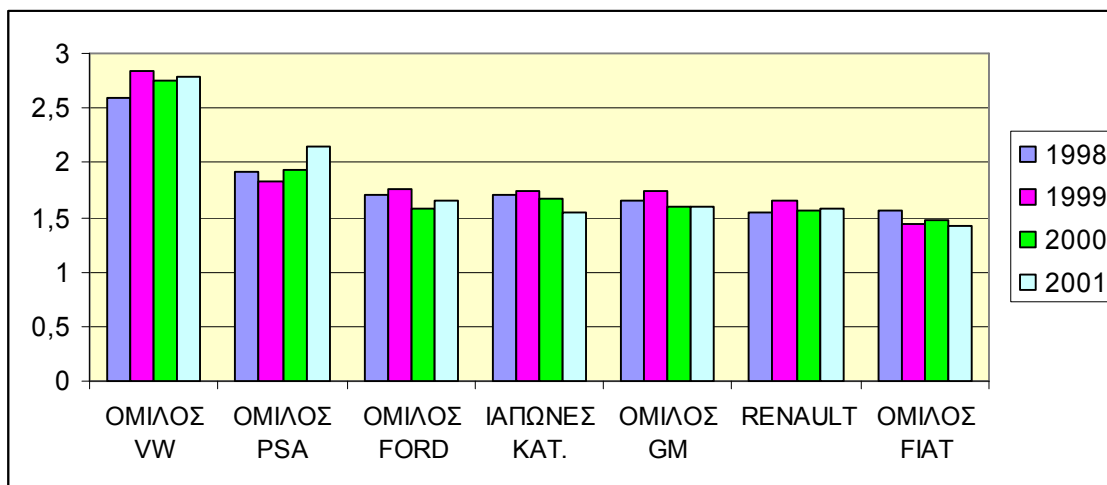


Δεύτερη σε πωλήσεις έρχεται ο γαλλικός όμιλος PSA με μερίδιο αγοράς 14,51%. Παρά την παράλληλη αύξηση των μεριδίων που παρουσιάζουν και οι δύο επωνυμίες της εταιρείας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η Peugeot, η οποία κατάφερε να αυξήσει σημαντικά το μερίδιό της εις βάρος της Citroen, παρά το γεγονός ότι οι πωλήσεις και των δύο κατά το έτος 1998 κυμαίνονταν στα ίδια ακριβώς επίπεδα.

Την τρίτη θέση το έτος 2001 καταλαμβάνει ο όμιλος εταιρειών Ford, εκτοπίζοντας από τη θέση αυτή τον όμιλο GM, ο οποίος με τη σειρά του βρίσκεται στην τέταρτη θέση. Η σημαντικότερη επωνυμία του ομίλου Ford παραμένει η ομώνυμη με μερίδιο αγοράς 8,85%, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 4,23% συγκριτικά με το έτος 2000. Αντίστοιχα για την GM, η συντριπτική πλειοψηφία των πωλήσεων της αφορά την επωνυμία Opel, η οποία αντιπροσωπεύει το 94,8% των συνολικών πωλήσεων του ομίλου.

Επίσης σημαντικά μερίδια στην αγορά κατέχουν η γαλλική Renault και οι Ιάπωνες κατασκευαστές με την Toyota να βρίσκεται στην πρώτη θέση, η οποία είναι και η μοναδική εταιρεία που παρουσιάζει αύξηση του μεριδίου που κατέχει στην αγορά κατά 1,47% σε σχέση με τις υπόλοιπες που παρουσιάζουν μείωση.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί η μείωση του συνολικού μεριδίου της αγοράς κατά 3,59% που παρουσιάζει ο ιταλικός όμιλος Fiat το έτος 2001, παρά τη εντυπωσιακή αύξηση των πωλήσεων που πραγματοποίησε με την επωνυμία Alfa Romeo με ποσοστό 20,24%.



Διάγραμμα 6.2 - Μεριδία των 7 μεγαλύτερων αυτοκινητοβιομηχανιών

Οι 7 όμιλοι εταιρειών στο διάγραμμα 6.2, πραγματοποιούν περίπου το 86% των συνολικών πωλήσεων των επιβατικών οχημάτων στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Ευρώπης, γεγονός που αποδεικνύει την σύγχρονη τάση που επικρατεί περί της υψηλής συγκέντρωσης του κλάδου σε περιορισμένο αριθμό εταιρειών.

#### 6.4 Τάσεις στο χώρο του επιβατικού αυτοκινήτου.

Βασιζόμενοι στα στοιχεία που παρατέθησαν για την αγορά των επιβατικών οχημάτων, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, και ιδιαίτερα λόγω του έντονου ανταγωνισμού που κυριαρχεί στον κλάδο, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια η αύξηση των φαινομένων εξαγορών, συγχωνεύσεων και συνεργασιών μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών. Άμεσος στόχος αυτών των ενεργειών είναι φυσικά η μείωση του κόστους παραγωγής των αυτοκινήτων, η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των εταιρειών και η διασφάλιση της παρουσίας τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Καταλυτικό ρόλο προς αυτή τη πορεία διαδραμάτισαν οι οικονομικές εξελίξεις και οι κοινωνικοπολιτικές αλλαγές που

σημειώθηκαν στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, σε συνδυασμό με την οικονομική ανάπτυξη αρκετών Ασιατικών χωρών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Με την αλλαγή των κοινωνικών-πολιτικών συνθηκών που επικρατούσαν στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, οι ζημιογόνες αυτοκινητοβιομηχανίες των χωρών αυτών αποτέλεσαν την ιδανική λύση για τις ισχυρότερες αυτοκινητοβιομηχανίες της Δύσης. Έτσι οι τελευταίες μπόρεσαν να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος των χωρών αυτών και των όποιων ευνοϊκών κρατικών κανονισμών, που είχαν ως στόχο τη διασφάλιση της λειτουργίας των εξαγοράσιμων εταιρειών και των θέσεων εργασίας τους. Η μεταφορά της τεχνογνωσίας τους προς τις χώρες αυτές, είχε ως αποτέλεσμα τη παραγωγή ποιοτικά αναβαθμισμένων αυτοκινήτων με χαμηλότερο κόστος, άρα και σε φθηνότερη τιμή για τον τελικό καταναλωτή, και τον εμπλουτισμό του εύρους των προϊόντων που οι εταιρείες είχαν στο χαρτοφυλάκιό τους (portfolio), προσελκύοντας με τον τρόπο αυτό νέα τμήματα της αγοράς, που μέχρι τότε δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά της τσέχικης αυτοκινητοβιομηχανίας Skoda από τη γερμανική VW.

Εν συνεχεία η οικονομική ανάπτυξη που παρουσιάζουν οι περισσότερες χώρες της Ασίας, ισοδυναμεί με την εύρεση νέων αγορών για την διοχέτευση των προϊόντων των ευρωπαϊκών και αμερικανικών αυτοκινητοβιομηχανιών. Λόγω της ιδιομορφίας και της δυσκολίας που παρουσιάζουν οι ασιατικές αγορές, η διείσδυση σε αυτές μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς μόνο μέσω της εξαγοράς εταιρειών, οι οποίες είναι γνώστες της αγοράς και έχουν ήδη

διαμορφώσει το απαραίτητο δίκτυο για την διανομή των προϊόντων τους. Για τον ίδιο ακριβώς λόγο αρκετές ιαπωνικές εταιρείες συνεργάζονται με αμερικάνους ανταγωνιστές τους και δημιουργούν νέες εταιρείες έτσι ώστε να αποκτήσουν παρουσία και στην αμερικάνικη αγορά. Το ίδιο προσπαθούν να επιτύχουν με τη σειρά τους οι αμερικανοί, αλλά και οι ευρωπαίοι κατασκευαστές, έργο ιδιαίτερα δύσκολο λόγω των σημαντικών εμποδίων εισόδου που υφίστανται στην ιαπωνική αγορά.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο, λόγω των πολλαπλών εξαγορών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, να αναφερθούν τα εμπορικά σήματα που κατέχουν οι διάφοροι όμιλοι αυτοκινητοβιομηχανιών.

- General Motors: GM, Chevrolet, Opel, Buick, Isuzu, Saab, GMC, Oldsmobile, Vauxhall, Holden, Saturn, Pontiac, Suzuki, Maruti, GEO.
- Ford: Ford, Jaguar, Land Rover, Range Rover, Aston Martin, Mazda, Volvo, MAC, DAF, Lincoln, Cosworth, Mercury, Daimler.
- DaimlerChrysler: Mercedes Benz, Smart, Chrysler, Jeep, Dodge, Plymouth, Aybach, DeSoto, Nash, Hudson, Imperial.
- Toyota Motors: Toyota, Lexus, Daihatsu, Hino.
- Volkswagen: Volkswagen, Seat, Skoda, Audi, Lamborghini, Bentley, Rolls Royce, NSU, Horch, Autounion, Wanderer, Laurin Klement.
- Renault: Renault, Dacia, Samsung, Nissan, Infinity.
- PSA: Peugeot, Citroen, Talbot, Simca, hilman, Sunbeam, Singer, Panhard.
- Fiat: Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maserati, Autobianchi, Innocenti, Piaggio, FSM, IVECO.

- BMW: BMW, Rolls Royce, Mini, Riley, Austin, Austin-Haley, Morrisid, BMC, Triumph, vanden Plus, Wolseley, Standard, Princess, Metropolitan.
- Hyundai: Hyundai, Kia, Asia.
- Honda: Honda, Acura.

Οι αλλαγές δεν περιορίζονται μόνο στο επίπεδο των εξαγορών αλλά επεκτείνονται και σε ποικιλόμορφες συνεργασίες όχι μόνο μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών αλλά των τελευταίων με τους διάφορους προμηθευτές. Οι κυριότερες συνεργασίες μεταξύ των κατασκευαστών αφορούν την ανταλλαγή ετοίμων μερών και ειδικά κινητήρων. Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο πανομοιότυποι κινητήρες να εφαρμόζονται και να λειτουργούν επιτυχώς σε μοντέλα διαφορετικών εταιρειών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι κινητήρες Renault, οι οποίοι λειτουργούν και σε μοντέλα της εταιρείας Volvo.

Στη συνέχεια έχουμε την από κοινού σχεδίαση ορισμένων τμημάτων των αυτοκινήτων, όπως κινητήρες, σασμάν, νέα υβριδικά συστήματα, τα οποία τοποθετούνται στα μοντέλα των εταιρειών που συμμετείχαν στη διαδικασία αυτή. Πρόσφατη συνεργασία αυτής της μορφής ανακοινώθηκε από τις εταιρείες Daimler Chrysler, Mitsubishi και Hyundai, με την κατασκευή μίας νέας εταιρείας με την επωνυμία «Global Engine Alliance LCC»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> «Κοινοπραξίες», 4 Τροχοί, Τεύχος 381, Ιούνιος 2002.

Τέλος η συνεργασία μεταξύ των εταιρειών μπορεί να αφορά και την από κοινού ολική εξέλιξη ενός μοντέλου, από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού έως την τελική παραγωγή του. Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε πανομοιότυπα μοντέλα αυτοκινήτων με ελάχιστες διαφοροποιήσεις, οι οποίες κυρίως εντοπίζονται στον εξοπλισμό που διαθέτουν και στις ειδικές παροχές που προσφέρουν για να προσελκύσουν το αγοραστικό ενδιαφέρον των καταναλωτών<sup>2</sup>.

Γνωστή ευρωπαϊκή συνεργασία σε αυτόν τον τομέα αποτελεί η κατασκευή του νέου εργοστασίου στη περιοχή της Τσεχίας (Κολίν), από τη κοινοπραξία των ομίλων Toyota και PSA (Peugeot-Citroen) με την επωνυμία TPCA. Στόχος αυτών η κατασκευή από το έτος 2005 ενός μικρού αυτοκινήτου πόλης που θα διατίθεται στην αγορά σε τρεις διαφορετικές μορφές, μία για κάθε εμπορική επωνυμία<sup>3</sup>.

Βασικό μειονέκτημα των προαναφερομένων συνεργασιών είναι η έλλειψη διαφοροποίησης των παραγομένων μοντέλων ειδικά σε τεχνικά χαρακτηριστικά, γεγονός που οδηγεί, όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, στην όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών, και στην αυξημένη ανάγκη για ανάπτυξη χαρακτηριστικών τα οποία θα στοχεύουν στο συναίσθημα των δυνητικών αγοραστών.

---

<sup>2</sup> «Η αγορά του αυτοκινήτου», I.O.B.E., Ιούνιος 2001, σελ. 151.

<sup>3</sup> «Νέα ευρωπαϊκή συνεργασία», Auto Τρίτη, Τεύχος 18, 30 Απριλίου 2002, σελ. 54.

Μία ακόμα τάση συνεργασίας που επικρατεί στον κλάδο αυτό έγκειται μεταξύ κατασκευαστών και προμηθευτών. Ολοένα και περισσότεροι κατασκευαστές αυτοκινήτων στρέφονται στη προμήθεια ολόκληρων ή μερών συστημάτων (π.χ. ηλεκτρονικών συστημάτων), γεγονός που συνεπάγεται τη μετακύλιση της ευθύνης στους προμηθευτές, επομένως και την αύξηση των εξόδων των τελευταίων για έρευνα και ανάπτυξη. Κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 65% με 75%, τα νέα μοντέλα των αυτοκινητοβιομηχανιών προμηθεύονται ολοκληρωμένα συστήματα από ένα με δύο προμηθευτές, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη μείωση του αριθμού των προμηθευτών ανά τον κόσμο.

Η ίδια ακριβώς τάση επικρατεί και στο χώρο των ανταλλακτικών αυτοκινήτων, η οποία σηματοδοτεί με τη σειρά της έναν νέο κύκλο εξαγορών και συγχωνεύσεων αυτών των εταιρειών. Στόχος μέσω αυτών ορίζεται η ταχύτατη και η ολοκληρωμένη ανταπόκριση, από πλευράς προμηθευτών, στις απαιτήσεις των αυτοκινητοβιομηχανιών για περαιτέρω βελτίωση της τεχνολογίας και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, για τη διασφάλιση της παρουσίας τους στη παγκόσμια αγορά.

## 6.5 Συμπεράσματα-Προοπτικές.

### A) Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των συνθηκών που επικρατούν τόσο στην παγκόσμια όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά, διαπιστώνουμε ότι ο αριθμός των κυκλοφορούντων

οχημάτων αυξάνεται διαρκώς, αν και παρατηρείται μείωση στο ρυθμό ανάπτυξης ιδιαίτερα τα τελευταία δύο χρόνια. Σημαντικό τμήμα της ζήτησης επιβατικών επικεντρώνεται στα όρια των χωρών της Δυτικής Ευρώπης και της Αμερικής. Τα τελευταία χρόνια όμως, λόγω της οικονομικής ανάπτυξης που γνωρίζουν οι ασιατικές χώρες, το ενδιαφέρον ολοένα και περισσότερων κατασκευαστών στρέφεται στις περιοχές αυτές.

Η ίδια ακριβώς τάση επικρατεί και στο τομέα της παραγωγής των επιβατικών αυτοκινήτων, η οποία προσπαθεί να ανακάμψει μετά την πτώση που παρουσίασε τη διετία 1997-1998. Σημαντικότερη παραγωγική «μονάδα» παραμένει η Δυτική Ευρώπη, η οποία το έτος 2001 παρήγαγε το 43% της συνολικής παραγωγής επιβατικών, ενώ οι βασικότερες χώρες παραγωγής είναι η Γερμανία, η Γαλλία και η Ισπανία. Εξίσου υψηλός αριθμός επιβατικών παράγεται και στις χώρες της NAFTA, με πρωταγωνιστή τις Η.Π.Α., ενώ οι ασιατικές χώρες παρουσιάζουν μικρή πτώση των παραγομένων μονάδων.

Μεγαλύτερος κατασκευαστής επιβατικών παγκοσμίως για το 2001 ήταν ο ιαπωνικός όμιλος εταιρειών Toyota και στη συνέχεια ο γερμανικός όμιλος VW. Ο μέχρι πρότινος «νικητής» στην παγκόσμια κατάταξη GM κατέλαβε τη τρίτη θέση, ενώ ο όμιλος εταιρειών Ford διατήρησε τη τέταρτη θέση όπως και την προηγούμενη χρονιά παρά τη μείωση που βίωσε της τάξης του 8,4%. Αντίστοιχα στην ευρωπαϊκή αγορά τη μεγαλύτερη ποσότητα επιβατικών οχημάτων το έτος 2000 κατασκεύασε αρχικά ο όμιλος VW, ακολουθούμενος από τον γαλλικό όμιλο PSA, ενώ σημαντικές ποσότητες παρήγαγαν επίσης οι όμιλοι Ford και GM.



Κυρίαρχη αυτοκινητοβιομηχανία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς 18,94% το 2001 στην Ευρώπη ήταν ο όμιλος VW. Η πιο εμπορική επωνυμία του ομίλου με τις περισσότερες πωλήσεις ήταν η Volkswagen καταλαμβάνοντας 10,87% των συνολικών πωλήσεων το ίδιο έτος. Δεύτερη σε πωλήσεις ήταν η PSA με μερίδιο 14,51%, ενώ η πιο εμπορική μάρκα από πλευράς πωλήσεων τα τελευταία χρόνια παραμένει η Peugeot, επιτυγχάνοντας σημαντική αύξηση του μεριδίου της εις βάρος της Citroen. Εν συνεχεία έχουμε τον όμιλο Ford με μερίδιο 11,15% που πραγματοποιήθηκε κυρίως με την ομώνυμη επωνυμία, τον όμιλο GM (μερίδιο αγοράς 10,84%) με την επωνυμία Opel και τέλος τους ιάπωνες κατασκευαστές με μερίδιο αγοράς 10,84% και πρωταγωνιστή τον όμιλο Toyota.

Λόγω των παραπάνω στοιχείων παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση του κλάδου των επιβατικών στις προαναφερόμενες εταιρείες, οι οποίες μαζί με τον όμιλο Fiat ευθύνονται για το 86% των συνολικών πωλήσεων επιβατικών οχημάτων στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Ευρώπης.

## B) Προοπτικές

Γενικότερα ο κλάδος των επιβατικών οχημάτων παγκοσμίως θα παρουσιάσει μείωση των ζητούμενων, αλλά και των παραγομένων ποσοτήτων κατά τα επόμενα χρόνια. Ισχυρή ένδειξη της τάσης αυτής αποτελούν οι ανακοινώσεις πολλών αυτοκινητοβιομηχανιών για αναστολή ή και για ολοκληρωτική παύση των παραγωγικών μονάδων τους ανά τον κόσμο.

Σύμφωνα με δημοσιεύματα του τύπου <sup>4</sup> η εταιρεία Opel ανήγγειλε τη μείωση κατά 15% της παραγωγής της στην Ευρώπη και την κατάργηση χιλιάδων

θέσεων εργασίας, στο πλαίσιο της προσπάθειάς της να επιστρέψει σε κερδοφόρα επίπεδα έως το 2003. Παράλληλα η εταιρεία Ford ανακοίνωσε επίσης την πρόθεσή της να προχωρήσει σε περικοπές 5.000 εργασιακών θέσεων, εξαιτίας της υποχώρησης των κερδών της κατά το τρέχον έτος.

Ως αίτια της κατάστασης αυτής αναφέρονται οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες που ισχύουν στην παγκόσμια αγορά, με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης των Η.Π.Α., μιας από τις μεγαλύτερες οικονομίες στον κόσμο. Επίσης λόγω του κορεσμού των επιβατικών που παρατηρείται στις αναπτυγμένες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, το σύνολο των αυτοκινητοβιομηχανιών στρέφεται στις λιγότερες αναπτυγμένες αγορές αυτοκινήτων της Λατινικής Αμερικής και της Κίνας, στις οποίες αναμένεται εκρηκτική αύξηση του αριθμού των κυκλοφορούντων οχημάτων.

Όπως ήδη αναφέρθηκε πολλές φορές, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις κρίνονται ζωτικής σημασίας, όχι μόνο μεταξύ κατασκευαστών, αλλά και μεταξύ προμηθευτών, αφού μέσω αυτών θα κριθεί η μελλοντική παρουσία τους, στον κλάδο των επιβατικών, σε παγκόσμια κλίμακα. Η πλειοψηφία των πωλήσεων του κλάδου στις μέρες μας πραγματοποιείται από περιορισμένο αριθμό εταιρειών, γεγονός που θα οδηγήσει στην περαιτέρω συγκέντρωση του κλάδου.

---

<sup>4</sup> «Opel: Νέα πορεία για τη γερμανική εταιρεία», «Ford: Δύσκολες ώρες για τη βιομηχανία», Εφημ. ΕΞΠΡΕΣ, Κυριακή 19 Αυγούστου 2001.

Βασική επίσης αιτία που θα ενθαρρύνει τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στην ευρύτερη περιοχή της Ευρώπης αποτελεί η άρση του Block Exemption, η οποία θα σηματοδοτήσει την έξαρση του ανταγωνισμού. Η κατάργηση του επιλεκτικού και αποκλειστικού συστήματος διανομής θα έχει ως αποτέλεσμα την άμεση σύγκριση των τιμών και των τεχνικών χαρακτηριστικών των οχημάτων από τους καταναλωτές. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση από πλευράς αυτοκινητοβιομηχανιών, έτσι ώστε να προσδώσουν επιπλέον χαρακτηριστικά στα προϊόντα τους, καθώς επίσης και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως είναι η παραγωγή υβριδικών οχημάτων που ως κύριο χαρακτηριστικό τους έχουν τη μειωμένη κατανάλωση καυσίμου και τον πλούσιο, υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμό τους.

Στόχος των εταιρειών είναι να αποτελέσουν τα προϊόντα αυτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του διαρκούς αυξανόμενου ανταγωνισμού και να δημιουργήσουν πιστούς προς αυτές καταναλωτές. Η ανάπτυξη και η βελτίωση όμως προϋποθέτει υψηλά χρηματικά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, για την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού όπως και για διαφήμιση, στοιχεία που αυτόματα θα αυξήσουν το κόστος και θα συμπιέσουν τα όποια περιθώρια κέρδους των αυτοκινητοβιομηχανιών. Επομένως η καλύτερη λύση, που ταυτόχρονα θα περιορίσει στο ελάχιστο δυνατό τα έξοδα αυτά και θα εξασφαλίσει την κερδοφόρα λειτουργία των εταιρειών, ταυτίζεται με την διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### Προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού

#### 7.1 Εισαγωγή

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης των επιβατικών οχημάτων στην ελληνική, στην ευρωπαϊκή και στη παγκόσμια αγορά, στο έβδομο και τελευταίο μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται διάφορες προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού, για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου των επιβατικών οχημάτων παραμένει το έντονο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, που σε συνδυασμό με την όξυνση του ανταγωνισμού, δυσχεραίνει το έργο των διοικητικών στελεχών για επακριβή εκτίμηση του περιβάλλοντος και για την ανεύρεση των κατάλληλων ευκαιριών. Η εταιρεία που θα έχει τη δύναμη να τις εκμεταλλευτεί γρήγορα και αποτελεσματικά, θα είναι αυτή που θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα επικρατήσει έναντι του ανταγωνισμού.

#### 7.2 Θεωρητικό υπόβαθρο

Το βασικό ερώτημα κατά τη διαδικασία κατάστρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού, περιστρέφεται γύρω από την επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής δεδομένων των εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών. Σύμφωνα με τον καθηγητή Michael Porter, ειδικό σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού,

υπάρχουν οι ακόλουθες τρεις βασικές μορφές στρατηγικής, οι οποίες αντιμετωπίζοντας τις πέντε δυνάμεις που συνθέτουν το περιβάλλον του κάθε κλάδου (όπως αυτές αναλύθηκαν στο κεφάλαιο πέντε), μπορούν είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό, να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη οικονομική απόδοση από τη μέση απόδοση του κλάδου:

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους (overall cost leadership).
2. Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation).
3. Στρατηγική εστίασης (focus).

Ο πίνακας που ακολουθεί μας παρουσιάζει με τον πλέον απλό και κατανοητό τρόπο τις τρεις στρατηγικές, ανάλογα με τους στόχους και τις δυνατότητες κάθε επιχείρησης όπως θα αναλύσουμε παρακάτω.

		<b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
<b>Στρατηγική Αγορά-Στόχος</b>	Σύνολο αγοράς	<i>Ηγεσία κόστους</i>	<i>Διαφοροποίηση</i>
	Τμήμα αυτής	<i>Εστίαση στο κόστος</i>	<i>Εστίαση στη διαφοροποίηση</i>

Πηγή: Michael E. Porter, Competitive Advantage, The Free Press, Κεφάλαιο 1, σελ. 12

Για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας ή ενός συνδυασμού των παραπάνω στρατηγικών απαιτείται η ολοκληρωτική δέσμευση και υποστήριξη, όχι μόνο από πλευράς ανώτατων και κατώτατων στελεχών, αλλά και από την πλευρά

των εσωτερικών διαδικασιών που θα εφαρμοστούν και της ευρύτερης νοοτροπίας και κουλτούρας που διέπουν την επιχείρηση στο σύνολό της.

#### 7.2.1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership).

Η στρατηγική αυτή, η οποία έγινε ευρέως γνωστή από τις αρχές της δεκαετίας του '70, στοχεύει στην επίτευξη του χαμηλότερου κόστους παραγωγής των προϊόντων, έτσι ώστε η επιχείρηση που την έχει επιλέξει, να αποκτήσει ηγετική θέση στο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η υλοποίησή της προϋποθέτει τη μείωση του κόστους μέσω της πολύχρονης πείρας της επιχείρησης, τη μείωση διαφόρων δαπανών όπως για έρευνα και ανάπτυξη, για διαφήμιση, για δυναμικό πωλήσεων, τον αυστηρό έλεγχο των γενικών βιομηχανικών εξόδων ακόμα και διακοπή πελατών, οι οποίοι συνεισφέρουν ελάχιστα στο περιθώριο κέρδους της. Βασικά στοιχεία όμως που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής αποτελούν η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων, και η εξυπηρέτηση των πελατών, τα οποία δεν θα πρέπει να «θυσιαστούν» στη προσπάθεια μείωσης του κόστους παραγωγής.

Παρά την ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού, η επίτευξη ηγετικής θέσης σε θέματα κόστους εξασφαλίζει προς την επιχείρηση υψηλή οικονομική απόδοση. Λόγω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής η εν λόγω εταιρεία έχει περισσότερα περιθώρια μείωσης των τιμών της, χωρίς να βλάπτει επικίνδυνα τα περιθώρια κέρδους της. Το χαμηλό κόστος παραγωγής εξασφαλίζει ταυτόχρονα την επιχείρηση έναντι της υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης τόσο των αγοραστών, αφού οι τελευταίοι ως κύριο στόχο τους έχουν τη μείωση των τιμών

των προϊόντων, όσο και των προμηθευτών λόγω της ευελιξίας της στις ενδεχόμενες αυξήσεις των πρώτων υλών. Επίσης αυτόματα τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τις οικονομίες κλίμακος που έχουν αναπτυχθεί, αποτελούν βασικό εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και ασπίδα προστασίας στην όποια προσπάθεια παραγωγής υποκατάστατων προϊόντων.

Για την επιτυχή υλοποίηση αυτής της στρατηγικής, απαιτείται υψηλό μερίδιο αγοράς, εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε πηγές πρώτων υλών, ευρεία γκάμα σχετικών προϊόντων στις οποίες θα μπορεί να επιμεριστεί το κόστος, απλά σχεδιαστικά ως προς την παραγωγή προϊόντα, καθώς επίσης και μεγάλες ομάδες πελατών που θα εξασφαλίζουν υψηλές ποσότητες παραγωγής. Αρχικά κρίνονται αναγκαίες οι τεράστιες επενδύσεις κεφαλαίου σε επίπεδο μηχανολογικού εξοπλισμού, η επιθετική τιμολόγηση των προϊόντων, που ενώ θα οδηγήσουν σε ζημιολόγο αποτελέσματα, θα βοηθήσουν στην επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Μέσω αυτού έχουμε την παραγωγή μεγάλου αριθμού ποσοτήτων άρα επίτευξη οικονομιών κλίμακος, που συντελούν στην περαιτέρω μείωση του κόστους επομένως και στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Η όποια αύξηση κερδών μπορεί να ακολουθείται από νέες επενδύσεις που θα έχουν ως στόχο τη διασφάλιση της ηγετικής θέσης κόστους που απολαμβάνει η επιχείρηση.

Οι επενδύσεις αυτές πολλές φορές όμως αποβαίνουν δυσβάσταχτες για την επιχείρηση, αφού προϋποθέτουν υψηλά κόστη για νέο εξοπλισμό για περιορισμένη γκάμα προϊόντων, ενώ απαιτούν τη συνεχή παρακολούθηση σε θέματα νέων τεχνολογιών. Ειδικά οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αποβούν

μοιραίες για την επιχείρηση η οποία εστιάζει στη μείωση του κόστους, γιατί μέσω αυτών νέες εταιρείες μπορούν να εισέρθουν στον κλάδο, επιτυγχάνοντας ακόμα μεγαλύτερη μείωση του κόστους παραγωγής. Τέλος ο περιορισμός των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη όπως επίσης και για διαφήμιση, σε συνδυασμό με την αυξημένη προσοχή που δίνεται μόνο σε θέματα κόστους, έχει ως αποτέλεσμα την ανικανότητα της επιχείρησης να λάβει και να κατανοήσει τις όποιες κοινωνικές αλλαγές και τις νέες ανάγκες των καταναλωτών της, οι οποίοι πολύ πιθανόν να στραφούν σε άλλα προϊόντα για την πλήρη ικανοποίησή τους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί η βαρύτητα, κατά τη διαδικασία αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών, της «επωνυμίας» και της «εικόνας» αυτών για μεγάλη μερίδα καταναλωτών, οι οποίες αποτελούν βασικά στοιχεία διαφοροποίησης που δύσκολα μπορούν να ανταγωνιστούν οι εταιρείες που ως μοναδικό όπλο έχουν το χαμηλό κόστος.

#### 7.2.2. Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation).

Η στρατηγική αυτή βασίζεται στη διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει μία επιχείρηση με στόχο τη λήψη αυτών ως μοναδικά από τους καταναλωτές, για τα οποία είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή. Η διαφοροποίηση μπορεί να σχετίζεται είτε με το σχεδιασμό του προϊόντος, είτε με την επωνυμία του, είτε με το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, είτε με το δίκτυο διανομής, χωρίς παράλληλα να αποκλείεται ένας συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων.



Η συγκεκριμένη στρατηγική εάν υλοποιηθεί επιτυχώς οδηγεί σε αυξημένα κέρδη, πάνω από το μέσο όρο του κλάδου, ενώ ταυτόχρονα θέτει την επιχείρηση σε θέση ισχύος έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων. Μέσω της δημιουργίας πιστούς ως προς την «επωνυμία» καταναλωτών, επιτυγχάνεται η μετατόπιση του ανταγωνισμού όχι σε θέματα τιμών, αλλά στο θέμα της εικόνας των προϊόντων, με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους, ενώ παράλληλα αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου νέων εταιρειών στον κλάδο αφού θα πρέπει με τη σειρά τους να αντιμετωπίσουν τη «μοναδικότητα» των ήδη προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης τα αυξημένα κέρδη αντισταθμίζουν την όποια ανάγκη μείωσης του κόστους, ενώ η διαφοροποίηση προσδίδει στην εταιρεία μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, τόσο έναντι των προμηθευτών όσο και εναντίον τυχόν υποκατάστατων προϊόντων τα οποία στερούνται «πιστών καταναλωτών».

Η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής δεν εξασφαλίζει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, λόγω της ενδεχόμενης απροθυμίας ή αδυναμίας πολλών καταναλωτών να πληρώσουν αυξημένη τιμή, παρά το γεγονός ότι και οι ίδιοι θεωρούν τα συγκεκριμένα προϊόντα και τις υπηρεσίες ανώτερα έναντι των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εμπεριέχει όμως και τους ανάλογους κινδύνους. Στην περίπτωση όπου η προστιθέμενη αξία δεν δικαιολογεί την διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, οι καταναλωτές μπορεί να οδηγηθούν στην αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων χαμηλότερης τιμής, έτσι ώστε να περιορίσουν με τη σειρά τους τις δαπάνες τους. Εν συνεχεία η όποια

αλλαγή στην ανάγκη για διαφοροποίηση από πλευράς καταναλωτών, σε συνδυασμό με το φαινόμενο της μίμησης των προϊόντων, όσο ο κλάδος περνάει στη φάση της ωρίμανσης, περιορίζουν στο ελάχιστο το επίπεδο ικανοποίησης των καταναλωτών, μέσω της αγοράς μόνο των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

### 7.2.3. Στρατηγική εστίασης (focus).

Τρίτη και τελευταία βασική μορφή στρατηγικής, αποτελεί η στρατηγική της εστίασης. Αποτελεί τη καταλληλότερη μορφή στρατηγικής για όποιες εταιρείες πολλές φορές αδυνατούν να επιτύχουν ηγεσία κόστους ή διαφοροποίησης στο σύνολο της αγοράς, ή για νέες επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια εισόδου που υψώνονται από τις ήδη δραστηριοποιούμενες στο κλάδο. Στη περίπτωση αυτή η εταιρεία εστιάζει είτε σε μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών, είτε σε μία ορισμένη γεωγραφική περιοχή, είτε τέλος σε κάποιο τμήμα των προϊόντων που παράγει. Επίσης η εστίαση μπορεί να επικεντρωθεί σε αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ αδύναμος και ο κίνδυνος από υποκατάστατα αρκετά περιορισμένος. Άμεσος στόχος της στρατηγικής αυτής είναι η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του τμήματος εστίασης σε σχέση με τους ανταγωνιστές, οι οποίοι στοχεύουν σε ευρύτερο τμήμα της αγοράς.

Εστιάζοντας σε μικρότερο τμήμα, η εταιρεία θα επιτύχει σε αυτό είτε μεγαλύτερο ποσοστό διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών (εστίαση στη διαφοροποίηση), είτε μείωση του κόστους (εστίαση στο κόστος) είτε και τα δύο,

αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό το περιθώριο κέρδους της λόγω των πλεονεκτημάτων που θα απολαμβάνει έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που συνθέτουν τον κλάδο.

Όπως οι προηγούμενες δύο στρατηγικές έτσι και η στρατηγική της εστίασης εμπεριέχει όμως ορισμένους κινδύνους. Στις περιπτώσεις όπου οι ανταγωνιστές επιτύχουν να βρουν ακόμα μικρότερα τμήματα μέσα στην εστιάζουσα αγορά, ή όπου οι διαφορές μεταξύ της ευρύτερης και της εστιάζουσας αγοράς μειώνονται στο ελάχιστο, με τέτοιο τρόπο ώστε να μην δικαιολογείται η ανάγκη για διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, εγκυμονεί ο κίνδυνος να περιοριστούν αρκετά τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας που έχει επιλέξει αυτή τη στρατηγική.

Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης αποτελούν τα κατάλληλα όπλα για την αντιμετώπιση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που συνθέτουν οποιονδήποτε κλάδο. Η επιχείρηση που δεν θα εφαρμόσει καμία από αυτές τις στρατηγικές, δεν θα αποκτήσει κανένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα τη μείωση του επιπέδου κερδοφορίας της. Μία τέτοια επιχείρηση θα αποκλεισθεί στη μέση (stuck in the middle), αφού θα χαρακτηρίζεται από χαμηλό μερίδιο αγοράς, από έλλειψη διαφοροποιημένου προϊόντος ή υπηρεσίας, χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και λιγοστές επενδύσεις κεφαλαίου. Η μοναδική της επιλογή προς την ανάπτυξη και την κερδοφορία αποτελεί η άμεση εφαρμογή μίας από τις παραπάνω στρατηγικές.

#### 7.2.4. Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βάση των προαναφερόμενων στρατηγικών, δεν επαρκεί για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Βασικό στοιχείο αυτής αποτελεί η συνεχή διατήρηση και ανάπτυξη των πλεονεκτημάτων αυτών, γεγονός που μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι διαρκή και δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Με τον όρο «διαρκή» αναφερόμαστε στη χρονική διάρκεια όπου ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και δεν χάνει την αξία του, λόγω χάρη από την εμφάνιση νέων τεχνολογιών όπου αυτόματα το καθιστούν απαξιωμένο. Το χαρακτηριστικό αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό αρκεί να αναλογιστεί κανείς το κλάδο της υψηλής τεχνολογίας (προσωπικών υπολογιστών) και τη συχνότητα εμφάνισης νέων, βελτιωμένων προϊόντων.

Η δυνατότητα της μίμησης συσχετίζεται με την ικανότητα αντιγραφής των πλεονεκτημάτων από τους ανταγωνιστές, σύνθητες φαινόμενο σχεδόν σε όλους του κλάδους της οικονομίας. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερη αύξηση όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες τρεις ιδιότητες:

1. Διαφάνεια. Στη περίπτωση αυτή αναφερόμαστε στη ταχύτητα όπου οι ανταγωνιστές συνειδητοποιούν τη σχέση μεταξύ πρώτων υλών και των δεξιοτήτων που στηρίζουν τη στρατηγική της εταιρείας. Όσο αυξάνει το κόστος και η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζουν τη σχέση

αυτή, τόσο μειώνεται η ικανότητα αντιγραφής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

2. Μεταφορά. Η ευκολία πρόσβασης και μεταφοράς που πιθανόν να έχουν οι ανταγωνιστές στις πρώτες ύλες και στη επιδεξιότητες που συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η εύκολη απόκτηση αυτών οδηγεί όπως είναι φυσικό στην μείωση της αξίας των ωφελειών που μέχρι τώρα απολάμβανε ο οργανισμός διαμέσου της ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
3. Ευκολία αντιγραφής. Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να μιμηθούν την επιτυχία της επιχείρησης μέσω της χρήσης πανομοιότυπων πρώτων υλών ή την αντιγραφής των στοιχείων που αποτελούν τα ζωτικά σημεία ανάπτυξης των δεξιοτήτων της.

#### 7.2.5. Συνθήκες αγοράς και κατάσταση της επιχείρησης.

Έχοντας δεδομένη την ανάπτυξη και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξερευνήσει τυχόν ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά έτσι ώστε να προβεί στην άμεση και γρήγορη εκμετάλλευσή τους. Ανάλογα με την ικανότητα που την χαρακτηρίζει για τη σωστή εκμετάλλευση αυτών και τους στόχους που η ίδια αρχικά έχει θέσει, μπορεί να επιλέξει μεταξύ των ακόλουθων τριών στρατηγικών:

- A. Ανάπτυξης (growth strategies),
- B. Στασιμότητας (stability) και
- Γ. Σύμπτυξης (retrenchment).

## A) Στρατηγικές ανάπτυξης.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε δύο επιμέρους βασικές στρατηγικές: πρώτον της συγκέντρωσης (concentration) στις υφιστάμενες γραμμές προϊόντων στον ίδιο κλάδο και δεύτερον της διαποίκισης (diversification) της ανάπτυξης δηλαδή νέων γραμμών παραγωγής προϊόντων σε διαφορετικούς από τους ήδη δραστηριοποιούμενους κλάδους.

Η στρατηγική της συγκέντρωσης ενδείκνυται στις περιπτώσεις όπου παρουσιάζεται πληθώρα ευκαιριών στην αγορά που η επιχείρηση δύναται να εκμεταλλευθεί. Επιτυγχάνεται είτε μέσω της κάθετης (vertical), είτε μέσω της οριζόντιας (horizontal) ανάπτυξης. Ως κάθετη ανάπτυξη εννοούμε την απ'ευθείας πρόσβαση της επιχείρησης σε πρώτες ύλες ασκώντας καλύτερο έλεγχο στους προμηθευτές (backward integration), καθώς επίσης και σε κανάλια διανομής ελέγχοντας αποτελεσματικότερα το λιανεμπόριο (forward integration). Η οριζόντια ανάπτυξη πραγματοποιείται με την εύρεση νέων αγορών για τα υφιστάμενα προϊόντα ή με την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών προς τις ήδη δραστηριοποιούμενες αγορές.

Η στρατηγική της διαποίκισης, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, εφαρμόζεται κατά το στάδιο της ωρίμανσης του κλάδου στον οποίο ανήκει μία επιχείρηση και ακολουθεί συνήθως τις δύο προαναφερόμενες στρατηγικές της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Στην περίπτωση όπου η ελκυστικότητα της εν λόγω αγοράς είναι χαμηλή, παρά το γεγονός της ύπαρξης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πλευράς επιχείρησης, επιλέγεται η

ομόκεντρη (concentric) διαποίκιληση. Με τον όρο αυτό εννοούμε την προσθήκη νέων αλλά συγγενών ή σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών με αυτά που ήδη προσφέρει η επιχείρηση. Στη χειρότερη περίπτωση, όπου δηλαδή η αγορά είναι μη ελκυστική και η εταιρεία δεν χρήζει κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η καλύτερη στρατηγική σχετίζεται με την προσθήκη νέων προϊόντων μη συγγενών προς τα ήδη υπάρχοντα, τα οποία θα διατεθούν σε νέες αγορές (άτακτη ή ασχετική διαποίκιληση).

#### B) Στρατηγικές στασιμότητας.

Με τον όρο «στάσιμες» στρατηγικές αναφερόμαστε σε αυτές όπου δεν προκαλούν καμία ουσιαστική μεταβολή στην πορεία της επιχείρησης. Ενδείκνυνται για τις μικρού μεγέθους εταιρείες που ήδη δραστηριοποιούνται επιτυχώς σε ένα εύκολο προβλέψιμο περιβάλλον, έχοντας εστιάσει σε πολύ μικρά τμήματα της αγοράς (niche markets). Παρά τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν για μία χρονική περίοδο μικρής διάρκειας, όπως δυνατότητα καλύτερης αξιολόγησης της μέχρι τώρα πορείας της επιχείρησης, μακροχρόνια εγκυμονούν τεράστιους κινδύνους για κάθε εταιρεία, αφού κανένα εξωτερικό περιβάλλον στις μέρες μας δεν χαρακτηρίζεται από σταθερότητα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η πιο σύνηθες τακτική αναφέρεται στη συνέχιση των λειτουργιών ως έχουν, χωρίς καμία απολύτως αλλαγή για το άμεσο μέλλον, είτε λόγω της απουσίας ευκαιριών ή απειλών που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, είτε λόγω της θεώρησης της εταιρείας ότι τα όποια προβλήματα που έχουν

παρουσιαστεί έχουν προσωρινό χαρακτήρα, είτε τέλος λόγω της ιδιαίτερης απότομης ανάπτυξης που γνώρισε η εταιρεία, η οποία επιθυμεί περίοδο σταθεροποίησης χωρίς περαιτέρω αλλαγές.

### Γ) Στρατηγικές σύμπτυξης.

Αποτελούν την ιδανικότερη λύση στις περιπτώσεις εκείνες όπου η επιχείρηση κατέχει αδύναμη θέση στην αγορά, ενώ παράλληλα βιώνει χαμηλά επίπεδα πωλήσεων τα οποία αντιστοιχούν σε διαρκώς αυξανόμενες ζημίες. Ακριβώς λόγω της δυσμενούς θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση, οι στρατηγικές σύμπτυξης απαιτούν ιδιαίτερη προσπάθεια και κόπο από πλευράς εργαζομένων στο σύνολό τους. Ανάλογα το βαθμό δυσμείας η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ των ακόλουθων στρατηγικών:

- ◆ Στρατηγική αναδιοργάνωσης (turnaround strategy). Έχει ως κύριο στόχο την ισχυροποίηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων της επιχείρησης μέσω της ολικής αναδιάταξη αυτής. Βασικό στοιχείο της είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους και στοιχείων ενεργητικού, στα σημεία όπου αυτό είναι δυνατό, έτσι ώστε να αποκτηθεί το αναγκαίο επίπεδο ρευστότητας για τη συνέχιση των λειτουργιών της.
- ◆ Στρατηγική «δέσμιας» επιχείρησης (captive company strategy). Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στη διάθεση της επιχείρησης να πουλήσει το μερίδιο της σε έναν από τους μεγαλύτερους πελάτες της, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της μέσω υπογραφής μακροπρόθεσμων συμβολαίων.



- ◆ Στρατηγική αποεπένδυσης (Sell out / Divestment strategy). Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν δύναται να ακολουθήσει καμία από τις προαναφερόμενες στρατηγικές, έχει ως μοναδική επιλογή της είτε την ολοκληρωτική πώληση της επιχείρησης (sell out), είτε μέρος αυτής (divestment) και την αποχώρησή της από το κλάδο. Βασικό στοιχείο αυτής αποτελεί η τιμή διάθεσής της, η οποία θα πρέπει να είναι σε τέτοιο επίπεδο όπου θα εξασφαλίζονται τα συμφέροντα των μετόχων της.
- ◆ Πτώχευση / Ρευστοποίηση (Bankruptcy / Liquidation). Η στρατηγική αυτή ακολουθείται στην περίπτωση όπου η επιχείρηση βρίσκεται στη χειρίστη οικονομική θέση ενώ παράλληλα ο κλάδος στον οποίο ανήκει δεν παρουσιάζει κανένα απολύτως ενδιαφέρον προς άλλες επιχειρήσεις, έτσι ώστε να προβούν στην εξαγορά αυτής. Η εταιρεία επιλέγει μεταξύ της πτώχευσης, όπου κατόπιν δικαστικής απόφασης τα περιουσιακά της στοιχεία εκποιούνται προς ικανοποίηση των πιστωτών της, και της ρευστοποίησης όπου ισοδυναμεί με την οριστική παύση των εργασιών της μέσω της πώλησης των περιουσιακών της στοιχείων για την πληρωμή των υποχρεώσεων και την τελική ικανοποίηση των μετόχων της.

Οποιαδήποτε από τις προαναφερόμενες στρατηγικές που θα υιοθετήσει μία επιχείρηση, προκαλεί ως φυσικό επακόλουθο την αντίδραση των ανταγωνιστών του κλάδου, οι οποίοι με βάση τα νέα δεδομένα θα αποφασίσουν τις μελλοντικές τους κινήσεις. Είναι στη διακριτική ευχέρεια της κάθε επιχείρησης να αποφασίσει κατά πόσο επιθυμεί να ακολουθεί, να δρα απλά αντιδραστικά, στις όποιες στρατηγικές κινήσεις των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου, ή να είναι αυτή η οποία θα ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προλαβαίνει ή ακόμα

καλύτερα να διαμορφώνει τις συνθήκες εκείνες που θα τις εξασφαλίσουν τη θέση-ηγέτη στον κλάδο, αν πραγματικά αυτό επιθυμεί, κατέχοντας έτσι το χαρακτηριστικό γνώρισμα του «πρωτοπόρου».

#### 7.2.6. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Έχοντας ορίσει η κάθε επιχείρηση τη θέση στην οποία βρίσκεται και παράλληλα έχοντας αναλύσει τις απειλές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον σε συνάρτηση με τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, θα καταλήξει σε διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές που θεωρεί ως τις πλέον κατάλληλες. Μετά την εξονυχιστική εξέταση αυτών των εναλλακτικών, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που παρουσιάζουν, θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί στη τελική επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμόσει.

Σε ποια κριτήρια όμως θα πρέπει να βασιστεί η επιχείρηση για την επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής; Βασικό σημείο στο οποίο θα πρέπει να εστιάσει αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της επιλεγθείσας στρατηγικής και στους στόχους που πρωταρχικά έχει θέσει η επιχείρηση, οι οποίοι δεν θα πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση. Εν συνεχεία θα πρέπει να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά βασιζόμενη στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει αναπτύξει, ενώ παράλληλα θα ελαχιστοποιεί τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις όποιες αδυναμίες της. Τέλος θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά οι τρόποι υλοποίησης αυτής, το κόστος εφαρμογής τους και τυχόν αντιδράσεις όχι μόνο από την πλευρά των ανταγωνιστικών εταιρειών του κλάδου, αλλά από το σύνολο των

ενδιαφερόμενων ομάδων (εργαζόμενοι, πελάτες, συνδικάτα, πιστωτές, μέτοχοι, προμηθευτές, διάφορες κοινωνικές ομάδες). Πλέον βασικό σημείο αξιολόγησης της στρατηγικής αποτελούν οι τυχόν συνέπειες που θα βιώσει η επιχείρηση σε περίπτωση αποτυχίας αυτής ή μερικής μόνο επιτυχίας της.

Όπως αναφέρθηκε στα αρχικά κεφάλαια της παρούσας εργασίας, για την σωστή υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής απαιτείται η ολοκληρωτική δέσμευση όλων των μελών της επιχείρησης, η κατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα και οι αντίστοιχες διαδικασίες που θα την υποστηρίζουν, κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα και συστήματα ελέγχου που θα εντοπίζουν τυχόν αποκλίσεις, και σε ορισμένες περιπτώσεις συστήματα παροχής κινήτρων και ανταμοιβών που θα διασφαλίζουν την εφαρμογή της από όλους όσους εργάζονται σε αυτήν.

### 7.3. Προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού.

Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, διαπιστώνουμε ότι η αγορά των επιβατικών οχημάτων στην ελληνική αλλά και στην παγκόσμια αγορά διέρχεται στο στάδιο της ωρίμανσης. Σύμφωνα με τον M. Porter<sup>1</sup> κύρια χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου αποτελούν:

- ♦ ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, γεγονός που συμβάλλει στην ένταση του ανταγωνισμού για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά,

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, Κεφάλαιο 11, σελ. 238-240.

- ◆ η πώληση των προϊόντων σε επαναλαμβανόμενους πελάτες, οι οποίοι έχουν αποκτήσει κάποια εμπειρία από προηγούμενες αγορές στο παρελθόν,
- ◆ ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται σε θέματα τιμής-κόστους και παρεχόμενης εξυπηρέτησης,
- ◆ τα θέματα διανομής, προώθησης πωλήσεων, marketing, έρευνας και ανάπτυξης λαμβάνουν ύψιστη σημασία,
- ◆ η ανάγκη για ανάπτυξη νέων προϊόντων και η έρευνα προς την παραγωγή αυτών αυξάνεται,
- ◆ ο ανταγωνισμός κορυφώνεται σε διεθνή επίπεδο,
- ◆ το επίπεδο κερδοφορίας παρουσιάζει διαρκώς χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης,
- ◆ τα περιθώρια κερδών των προμηθευτών παρουσιάζουν επίσης μείωση, παράλληλα όμως η διαπραγματευτική δύναμη αυτών αυξάνει, αφού ελαχιστοποιείται ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω αγορά.

Η κατάργηση του συστήματος της αποκλειστικής διανομής που ίσχυε έως σήμερα, ο υψηλός σχετικά αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο, η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, σε συνδυασμό με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, έχουν συμβάλει στην όξυνση του ανταγωνισμού και στην επιτακτική ανάγκη για κατάστρωση νέας στρατηγικής από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου. Πλέον κρίνεται απαραίτητο η πλήρης αρμονία των εταιρειών του κλάδου με τα μηνύματα και τις ανάγκες των πελατών τους για:

- ◆ φθηνότερα οχήματα,

- ◆ αυτοκίνητα υψηλού ποιοτικού επιπέδου,
- ◆ μέγιστη ασφάλεια,
- ◆ υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση,
- ◆ διαφοροποίηση και κοινωνική αναγνώριση.

Μέσω ποιας στρατηγικής ή συνδυασμού αυτών όμως θα ανταποκριθούν οι εταιρείες του κλάδου πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά στα παραπάνω αιτήματα; Ήδη η απάντηση έχει δοθεί, αν παρατηρήσει κάποιος την τελευταία αναφερόμενη ανάγκη των καταναλωτών. Η βέλτιστη στρατηγική έγκειται στο επιτυχή συνδυασμό της στρατηγικής για διαφοροποίηση και της στρατηγικής επίτευξης χαμηλότερου κόστους.

Ο σημερινός καταναλωτής λόγω της αύξησης του βιοτικού του επιπέδου και του εισοδήματος του, χαρακτηρίζεται από ανάγκη για προϊόντα και υπηρεσίες που θα τα θεωρεί μοναδικά και για το λόγο αυτό θα δεχτεί να πληρώσει την όποια διαφορά τιμής. Πλέον το αυτοκίνητο δεν αποτελεί απλά μέσω μεταφοράς αλλά σύμβολο ελευθερίας, αναγνώρισης και κοινωνικής δύναμης. Στη σημερινή εποχή όπου το σύνολο των αυτοκινήτων, θεωρείται από πληθώρα καταναλωτών ως ομοιογενή και χωρίς ουσιαστικά γνωρίσματα διαφοροποίησης, η εταιρεία η οποία θα καταφέρει να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή των καταναλωτών είτε σε επίπεδο προσφερόμενου προϊόντος, είτε σε επίπεδο υπηρεσιών θα αποκτήσει σημαντικό μερίδιο της εν λόγω αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής αποτελεί η εταιρεία Mercedes, η οποία μετά την κάλυψη των αναγκών της πλειοψηφίας των αγοραστών που απευθύνεται με αυτοκίνητα ποιοτικής υπεροχής, προχώρησε στην παραγωγή

και διάθεση του αυτοκινήτου Smart, το οποίο αρχικά απευθύνθηκε σε ένα συγκεκριμένο, ιδιαίτερα νεανικό κοινό. Ο υψηλός ρυθμός πωλήσεων όμως επέδειξε ότι το αυτοκίνητο αυτό είχε ως τελικούς αποδέκτες όχι μόνο τους οδηγούς μικρής ηλικίας που ήθελαν να διαφοροποιηθούν έναντι των υπολοίπων, αλλά ένα σχετικά μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς που επιθυμούσε την ευκολότερη μετακίνησή του ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Στο ίδιο ακριβώς πνεύμα κινείται και η εταιρεία Toyota προσφέροντας υψηλό επίπεδο υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση των αυτοκινήτων της, γεγονός που την εκτόξευσε στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων των αγοραστών. Συνειδητοποιώντας την ανάγκη των πελατών της για ξεχωριστή μεταχείριση και καλύτερη εξυπηρέτηση, ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο σύστημα εξυπηρέτησης αυτών, στο οποίο περιλαμβάνονται ένα απλό τηλεφώνημα υπενθύμισης για τον ακριβή χρόνο συντήρησης του οχήματος, ο ακριβής προϋπολογισμός του κόστους αυτού, έως η παροχή αυτοκινήτου αντικατάστασης μέχρι την τελική επισκευή του.

Η διαφοροποίηση των σημερινών επιχειρήσεων είτε σε θέματα εξυπηρέτησης, είτε σε θέματα τεχνολογίας, είτε σε θέματα σχεδιασμού και εικόνας των προϊόντων που προσφέρουν, αποτελεί σημείο ζωτικής σημασίας για αυτές, αφού διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο κατά την επιλογή αυτοκινήτου από όλους τους καταναλωτές. Με δεδομένο λοιπόν το στοιχείο αυτό θα πρέπει να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους παραπάνω τομείς, με στόχο την απόκτηση ολοένα και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, απαραίτητο στοιχείο για τη διασφάλιση της επικερδούς παρουσίας τους στην αγορά.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης θα πρέπει να συνδυαστεί με την στρατηγική επίτευξης χαμηλού κόστους, αφού το κόστος αποτελεί σε μία ώριμη αγορά βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητά των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Λόγω της υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών στον κλάδο των επιβατικών αυτοκινήτων, οι οποίοι πιέζουν προς τη συνεχή μείωση των τιμών, η λεπτομερής ανάλυση όλων των στοιχείων που συνθέτουν το κόστος των επιχειρήσεων του κλάδου κρίνεται ζωτικής σημασίας, αφού επηρεάζουν δραστικά την τελική επιλογή του μείγματος προϊόντων και την τιμή διάθεσης αυτών στην αγορά.

Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά πια από τα προϊόντα που διαθέτει στην αγορά, χαρακτηρίζονται από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως υψηλότερη τεχνολογία, χαμηλότερο κόστος, καλύτερη εικόνα στην αγορά, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό σημαντικά στην αύξηση του περιθωρίου κερδοφορίας της. Άμεσος στόχος αυτής είναι η επικέντρωση των προσπαθειών της σε αυτά τα προϊόντα και η εξάλειψη εκείνων που δεν συνεισφέρουν θετικά στο αποτέλεσμα που παρουσιάζει.

Ο αποτελεσματικότερος έλεγχος του κόστους των επιχειρήσεων, θα οδηγήσει σε αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών, με στόχο τη μείωση αυτού έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή τιμή διάθεσής των προϊόντων στην αγορά, αλλά και τη ποιοτική βελτίωση των προϊόντων επηρεάζοντας αποφασιστικά τον αγοραστή κατά τη διαδικασία αγοράς.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που συνδύασαν επιτυχώς τις δύο προαναφερόμενες στρατηγικές αποτελούν οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες, με πρωτοπόρο για μία ακόμα φορά τον όμιλο εταιρειών Toyota, ο οποίος κατάφερε μέσω αυτών να αποκτήσει στην ελληνική αγορά την εικόνα του αξιόπιστου κατασκευαστή αυτοκινήτων, τα προϊόντα του οποίου διακρίνονται από ποιοτική υπεροχή, άψογο επίπεδο εξυπηρέτησης και σε τιμή προσιτή που το σύνολο των αγοραστών είναι διατεθειμένο να πληρώσει.

Ανακεφαλαιώνοντας, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία σύντομη αναφορά στα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα ανάλυση του κλάδου των αυτοκινήτων και ιδιαίτερα των επιβατικών οχημάτων στην ελληνική, ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά, και τέλος στις προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού που θα διασφαλίσουν την επιτυχημένη πορεία των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Από την εξέταση των συνθηκών στον κλάδο του αυτοκινήτου, προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- ◆ Τα κυκλοφορούντα αυτοκίνητα στη χώρα μας αυξάνουν διαρκώς (από 2,5 εκατομμύρια το 1991 σε 4,5 εκατομμύρια το 2001) με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης τα τελευταία τρία χρόνια που κυμαίνεται άνω του 6%.
- ◆ Η πλειοψηφία των κυκλοφορούντων οχημάτων είναι επιβατικά οχήματα (το έτος 2001 από τα 4,5 εκατομμύρια οχήματα τα 3,4 ήταν επιβατικά, ποσοστό της τάξης του 76%), τα οποία παρουσιάζουν αυξητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, συγκριτικά με τα φορτηγά και τα λεωφορεία που συνεχώς γνωρίζουν μείωση των μεριδίων τους στην αγορά.



- ◆ Κατά το ίδιο έτος το 46% των κυκλοφορούντων οχημάτων (2 εκατομμύρια οχήματα) επικεντρώνεται στην ευρύτερη περιοχή του νομού Αττικής. Από αυτά το 88,5% είναι επιβατικά οχήματα, το 11% φορτηγά ενώ το 0,50% λεωφορεία.
- ◆ Η αύξηση του στόλου των επιβατικών αυτοκινήτων (από 1,7 εκατομμύρια το 1991 σε 3,4 εκατομμύρια το 2001) προήλθε εξ'ολοκλήρου από την αύξηση των επιβατικών οχημάτων ιδιωτικής χρήσης, αφού ο αριθμός των ταξί παρέμεινε σταθερός κατά την εξεταζόμενη περίοδο (33.560 οχήματα).
- ◆ Οι ετήσιες μεταβολές του συνόλου των επιβατικών οχημάτων την τελευταία δεκαετία παρουσιάζουν συνεχώς αυξητική τάση, με κορύφωση το 1999 όπου η αύξηση ανήλθε στα 253.205 οχήματα (αριθμός που αντιστοιχεί σε ποσοστό αύξησης 9,46% έναντι του προηγούμενου έτους).
- ◆ Η εξέλιξη των νέων ταξινομήσεων, ιδιαίτερα κατά την τριετία 1998-2001, παρουσίασε έντονους αυξητικούς ρυθμούς, σε αντίθεση με την μείωση που βίωσε την περσινή χρονιά-2001, η οποία σε ποσοστό ανήλθε σε -3,44% σε σχέση με το 2000.
- ◆ Οι νέες ταξινομήσεις απλά προστίθενται στον ήδη υπάρχοντα στόλο, γεγονός που δικαιολογεί την έντονη αύξηση του συνολικού στόλου των επιβατικών οχημάτων στη χώρα μας. Στην Ελλάδα για κάθε 200 νέα αυτοκίνητα αποσύρεται μόνο 1, όταν στα υπόλοιπα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης η αντιστοιχία είναι 100 προς 64.
- ◆ Φυσικό επακόλουθο του παραπάνω γεγονότος, είναι ο υψηλός μέσος όρος ηλικίας των επιβατικών αυτοκινήτων που κυκλοφορούν στην Ελλάδα. Το 18% των οχημάτων αυτών έχουν ηλικία άνω των 20 ετών, το 12% έχουν

ηλικία 16 με 20 έτη και το 13% κυμαίνεται μεταξύ 11 και 15 ετών, ενώ το υπόλοιπο 57% έχει ηλικία από 0 έως 10 έτη.

- ◆ Άμεση συνέπεια των παραπάνω αποτελούν τα μεγάλα περιβαλλοντικά προβλήματα, τα οποία είναι ιδιαίτερα αυξημένα στα μεγάλα αστικά κέντρα και συγκεκριμένα στη περιοχή της πρωτεύουσας.
- ◆ Λόγω της υψηλής φορολόγησης των οχημάτων μεγάλου κυβισμού, η πλειοψηφία των Ελλήνων προσανατολίζονταν στην αγορά αυτοκινήτων μεγάλου αμαξώματος μικρού όμως κυβισμού για την κάλυψη των αναγκών τους. Για το λόγο αυτό η πιο διαδεδομένη κατηγορία αυτοκινήτων τα τελευταία χρόνια παρέμεινε η κατηγορία των μικρομεσαίων οχημάτων (1.400 έως 1.600 κυβικά εκατοστά).
- ◆ Ένα μεγάλο μέρος των Ελλήνων καταναλωτών τα τελευταία χρόνια έχει στραφεί στην αγορά μικρών αυτοκινήτων, τόσο σε κυβισμό όσο και σε μέγεθος, ως δεύτερο αυτοκίνητο για την καλύτερη και πιο άνετη μετακίνησή του στην πόλη. Βασικοί παράγοντες που συντέλεσαν στην ανάπτυξη αυτού του φαινομένου, αποτελούν η σημαντική μείωση των τιμών των αυτοκινήτων, οι πρόσθετες παροχές από πλευράς αυτοκινητοβιομηχανιών, τα χρηματοδοτικά προγράμματα και η αύξηση της καταναλωτικής πίστης τα τελευταία χρόνια.
- ◆ Αξιοσημείωτες αλλαγές προβλέπεται να επιφέρει η κατάργηση του συστήματος της αποκλειστικής διανομής (Block Exemption) και η απελευθέρωση της αγοράς των αυτοκινήτων, τόσο στο υπάρχον σύστημα εμπορίας και διανομής των αυτοκινήτων, όσο και στις τιμές πώλησης αυτών, αφού ως επιθυμητός στόχος έχει οριστεί η σύγκλιση των προ φόρων τιμών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- ◆ Η υψηλή φορολόγηση των αυτοκινήτων στην Ελλάδα δρα ανασταλτικά στην αγορά αυτών. Η χώρα μας κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό φορολογικών εσόδων επί του Α.Ε.Π., συγκρινόμενη με τις υπόλοιπες χώρες μέλη της Ε.Ε.
- ◆ Ο θεσμός του δακτυλίου σε συνδυασμό με τη μειωμένη απόδοση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, δεν κατάφερε να στρέψει τους Έλληνες καταναλωτές στα ΜΜΕ. Αντιθέτως βοήθησε στην αύξηση του αριθμού του στόλου των επιβατικών οχημάτων, λόγω της αγοράς συνήθως δεύτερου μεταχειρισμένου αυτοκινήτου από τους κατοίκους της πρωτεύουσας για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους (μονές και ζυγές μέρες κυκλοφορίας).
- ◆ Ο θεσμός της απόσυρσης συντέλεσε αποφασιστικά στην αντικατάσταση αυτοκινήτων παλαιότερης τεχνολογίας με καινούργια καταλυτικά οχήματα, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος και στη μείωση της μέσης ηλικίας των κυκλοφορούντων επιβατικών οχημάτων.
- ◆ Η ζήτηση για τα αυτοκίνητα επηρεάζεται άμεσα από τις οποιοσδήποτε μεταβολές στις τιμές πώλησης αυτών, από τη φορολόγησή τους-η οποία επιδρά στη διαμόρφωση της τελικής τιμής-, από το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και τέλος από το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον.
- ◆ Σημαντικός παράγοντας επηρεασμού της ζήτησης αποτελεί και ο σύγχρονος τρόπος ζωής των Ελλήνων καταναλωτών. Η μετακίνηση στα μεγάλα αστικά κέντρα, η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων, το κύρος που αντιπροσωπεύει η κατοχή ενός αυτοκινήτου επέδρασαν καταλυτικά στην αύξηση των πωλήσεων των επιβατικών οχημάτων.
- ◆ Η πρόοδος της τεχνολογίας και η επιτακτική ανάγκη για προστασία του περιβάλλοντος, για μείωση των τροχαίων ατυχημάτων και η χρήση

εναλλακτικών μορφών ενέργειας, θα αλλάξουν ραγδαία τη μορφή των επιβατικών οχημάτων που γνωρίζουμε έως σήμερα.

Με βάση τώρα τη χρήση του υποδείγματος του καθηγητή M.Porter στην ελληνική αγορά διαπιστώνεται ότι:

- ◆ Ο κίνδυνος από την είσοδο νέων εταιρειών εμφανίζεται μειωμένος. Η πλειοψηφία των αυτοκινητοβιομηχανιών εκπροσωπούνται ήδη στην ελληνική αγορά, ενώ οι μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν ήδη καλύψει με το θεσμό των αντιπροσώπων (dealers) σχεδόν το σύνολο του Ελλαδικού χώρου. Το πανελλαδικό δίκτυο των 52 εταιρειών-μελών του Συνδέσμου Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (Σ.Ε.Ε.Α.) αποτελείται από 1.550 dealers και 1.400 συνεργεία.
- ◆ Ως κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να οριστεί μόνο ο ανταγωνισμός που υπάρχει «εσωτερικά» στον κλάδο μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των επιβατικών οχημάτων. Οι φορολογικές αλλαγές που προωθεί η ελληνική κυβέρνηση θα οδηγήσουν πιθανότατα στη μείωση των τιμών και των τεκμηρίων των επιβατικών αυτοκινήτων μεγαλύτερου κυβισμού, γεγονός που θα επιφέρει τροποποιήσεις στην κατάταξη των αυτοκινήτων διαφόρων κατηγοριών.
- ◆ Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών παρουσιάζεται ιδιαίτερα αυξημένη, λόγω της επαρκούς πληροφόρησης που αυτοί κατέχουν, της ομοιομορφίας των προϊόντων του κλάδου, του υψηλού κόστους αγοράς οχημάτων σε σχέση με το διαθέσιμο εισόδημα των πελατών και τέλος το χαμηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή, αφού η συγκεκριμένη αγορά απαρτίζεται από πληθώρα προμηθευτών.

- ◆ Η διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας οχημάτων στη χώρα μας έναντι των διαφόρων αντιπροσωπειών είναι επίσης υψηλή, αφού τα προϊόντα που εμπορεύονται οι τελευταίοι αποτελούν το κύριο προϊόν των επιχειρήσεων τους, και το κόστος αλλαγής αυτών - λόγω των τεράστιων επενδύσεων - απαγορευτικό. Για τους ίδιους ακριβώς λόγους, η δύναμη των αυτοκινητοβιομηχανιών έναντι των εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας είναι εξίσου αυξημένη.
- ◆ Ιδιαίτερα έντονος παρουσιάζεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του κλάδου. Πρώτη στις νέες ταξινομήσεις για το έτος 2001 ήταν η εταιρεία Opel, επιτυγχάνοντας 29.021 πωλήσεις οχημάτων, αριθμός που αντιστοιχεί σε αύξηση 23,54%. Ρεκόρ νέων ταξινομήσεων κατέγραψαν οι εταιρείες Skoda, Smart και Ford, ενώ τη μεγαλύτερη μείωση των πωλήσεων τους γνώρισαν οι εταιρείες Mazda, Kia και η ιταλική Lancia. Τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς για την ίδια περίοδο κατέχουν οι εταιρείες Opel, Hyundai, Fiat, Toyota και VW, ενώ εξετάζοντας τα μερίδια αγοράς κατά όμιλο εταιρειών διαπιστώνουμε πως την πρώτη θέση καταλαμβάνει ο γερμανικός όμιλος VW με μερίδιο αγοράς (18,19%,) δεύτερος ο αμερικανικός όμιλος General Motors (14,13%) και παράλληλα στη τρίτη θέση βρίσκουμε τον γαλλικό όμιλο PSA (13,04%). Οι τρεις αυτοί όμιλοι πραγματοποίησαν το 45,35% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου, γεγονός που επιβεβαιώνει τη συγκέντρωση του κλάδου σε λιγοστό αριθμό επιχειρήσεων. Η όξυνση του ανταγωνισμού επικεντρώνεται ιδιαίτερα στα διάφορα προγράμματα χρηματοδότησης που εφαρμόζει η κάθε εταιρεία, στις υψηλές δαπάνες διαφημιστικής προβολής - που ως κύριο μέσο έχουν την τηλεόραση - και στο επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση. Στόχος η προσέλκυση περισσότερων

και η δημιουργία πιστών ως προς την «μάρκα» καταναλωτών. Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν βασικά σημεία διαφοροποίησης των εταιρειών έναντι του ανταγωνισμού.

Από την εξέταση των συνθηκών που ισχύουν στη παγκόσμια και στην ευρωπαϊκή αγορά προκύπτουν τα ακόλουθα:

- ◆ Ο αριθμός των επιβατικών αυτοκινήτων που βρίσκονται σε κυκλοφορία παγκοσμίως αυξάνεται συνεχώς, ενώ το 64,67% των κυκλοφορούντων οχημάτων επικεντρώνεται στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και στις χώρες της Βορειοαμερικανικής Ζώνης Ελευθέρων Συναλλαγών (NAFTA). Το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης όμως παρουσιάζουν οι χώρες της Άπω Ανατολής και της Νότιας Αμερικής.
- ◆ Η παγκόσμια παραγωγή επιβατικών οχημάτων παρουσιάζει αύξηση με μειωμένο όμως ρυθμό ανάπτυξης. Μεγάλο μέρος της παραγωγής πραγματοποιείται στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ιδιαίτερα στις περιοχές της Γερμανίας, Γαλλίας και Ισπανίας. Για το 2001 το ποσοστό αυτό ανήλθε στο 43,40% της συνολικής παραγωγής, ενώ για την ίδια χρονική περίοδο οι εταιρείες Toyota, VW, GM, Ford και PSA παρήγαγαν σε ποσοστό το 52,25% της συνολικής παραγωγής επιβατικών οχημάτων. Το ποσοστό αυτό επιβεβαιώνει τον ισχυρισμό μας περί συγκέντρωσης της αγοράς των επιβατικών οχημάτων σε περιορισμένο αριθμό εταιρειών μέσω των διαδικασιών εξαγοράς και συγχωνεύσεων.
- ◆ Η ζήτηση των επιβατικών αυτοκινήτων στις χώρες-μέλη της Ε.Ε. παρουσιάζει επίσης αυξητική τάση. Τους μεγαλύτερους όμως ρυθμούς

ανάπτυξης βιώνουν οι μικρότερες χώρες (π.χ. για το έτος 2000 Ελλάδα 12,5%, Ιρλανδία 3,94%, Πορτογαλία και Ισπανία 3,57%), σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες χώρες όπως η Γερμανία και η Γαλλία, οι οποίες είχαν ρυθμό ανάπτυξης 3,42% και 2,11% αντιστοίχως.

- ◆ Κατά τον ίδιο τρόπο η παραγωγή των επιβατικών οχημάτων στην Ε.Ε. παρουσιάζει αύξηση με συνεχώς όμως μειούμενο ρυθμό ανάπτυξης. Τις πρώτες θέσεις στην παραγωγή επιβατικών αυτοκινήτων καταλαμβάνουν οι εταιρείες VW, PSA, Ford, GM και Renault επιτυγχάνοντας για το έτος 2000 το 72,11% των συνολικών παραγόμενων μονάδων.
- ◆ Εξετάζοντας τον ανταγωνισμό στα πλαίσια των χωρών της Ε.Ε. διαπιστώνουμε πως για το έτος 2001 την πρώτη θέση καταλαμβάνει ο όμιλος εταιρειών VW με μερίδιο αγοράς 18,94%, τη δεύτερη θέση ο όμιλος PSA με μερίδιο 14,51% και τη τρίτη θέση ο όμιλος GM. Κυριότερες επωνυμίες των παραπάνω ομίλων ήταν η VW, η Peugeot και η Opel αντίστοιχα για κάθε μία από αυτές. Σημαντική επίσης αύξηση του μεριδίου της στην αγορά παρουσιάζει και η Ιαπωνική εταιρεία Toyota.
- ◆ Η συγκέντρωση της αγοράς των επιβατικών οχημάτων και στην Ε.Ε. χαρακτηρίζεται υψηλή, αφού οι πρώτοι 7 όμιλοι εταιρειών, στη κατάταξη πωλήσεων για το έτος 2001, πραγματοποίησαν το 86% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου.
- ◆ Κυρίαρχη τάση που επικρατεί στην αγορά σχετίζεται με το φαινόμενο των εξαγορών, συγχωνεύσεων και συνεργασιών μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών και μεταξύ των κατασκευαστών και των προμηθευτών τους. Στόχος μέσω αυτών, η επίτευξη οικονομιών και η μείωση του κόστους των παραγομένων μονάδων, η ταχύτερη εισαγωγή

νέων-βελτιωμένων τεχνολογικά μοντέλων στην αγορά, καθώς επίσης και η δυνατότητα εισχώρησης σε νέες αγορές που μέχρι σήμερα χαρακτηρίζονταν από υψηλά εμπόδια εισόδου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παραπάνω ανάλυση του κλάδου των επιβατικών οχημάτων, καταλήγουμε ότι:

- ◆ Η αγορά των επιβατικών οχημάτων διέρχεται στο στάδιο της ωρίμανσης, κυριότερα χαρακτηριστικά της οποίας είναι ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η όξυνση του ανταγωνισμού για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και τέλος η επιτακτική ανάγκη για ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- ◆ Οι ανάγκες των σύγχρονων καταναλωτών σχετίζονται με φθηνά, ποιοτικά αυτοκίνητα, τα οποία θα παρέχουν υψηλό επίπεδο ασφάλειας και εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση και θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην διαφοροποίηση και στην κοινωνική καταξίωση τους.
- ◆ Επικρατέστερη στρατηγική για την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, την επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και τη δημιουργία πιστών ως προς τη «μάρκα» καταναλωτών, αποτελεί η στρατηγική της διαφοροποίησης, είτε σε επίπεδο προσφερόμενου προϊόντος, είτε σε επίπεδο «εικόνας» αυτού, είτε τέλος σε επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση.
- ◆ Η παραπάνω στρατηγική κρίνεται σκόπιμο να συνδυαστεί με τη στρατηγική επίτευξης χαμηλού κόστους, αφού το κόστος σε μία ώριμη αγορά, όπως του εξεταζόμενου κλάδου, αποτελεί βασικό στοιχείο για την



κερδοφόρα λειτουργία και τη βιωσιμότητα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτήν.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω μπορούμε να παραθέσουμε, τα λόγια ενός ακόμα μεγάλου δασκάλου σε θέματα στρατηγικής του κ. Peter Drucker, στα οποία αντικατοπτρίζεται περίφημα η βαρύτητα του στρατηγικού σχεδιασμού:

*«Το αύριο έρχεται πάντα και το μόνο βέβαιο είναι ότι θα διαφέρει από το σήμερα. Η οποιαδήποτε εταιρεία θα αντιμετωπίσει προβλήματα, εάν δεν έχει εργαστεί για να αντιμετωπίσει το μέλλον. Το να βρεθεί προ εκπλήξεων, αποτελεί σημαντικό ρίσκο, όπου και η πιο μεγάλη, δυνατή και κερδοφόρα επιχείρηση δεν θα μπορεί να το αντιμετωπίσει, ενώ και η πιο μικρή δεν θα μπορεί να το αποφύγει».*

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2001.
2. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.).
3. Ι.Ο.Β.Ε., Η αγορά του αυτοκινήτου, Ιούνιος 2001.
4. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1999.
5. Σαρσέντης Β., Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996.
6. Χρυσοβιτσιώτη Ι. - Σταυρακόπουλου Ι., Λεξικόν Αγγλοελληνικών και Ελληνοαγγλικών Εμπορικών - Τραπεζικών και Οικονομικών Όρων, Εκδόσεις Παπαζήση.

### ΞΕΝΗ

1. Bourgeois L., I.Duhaime, J. Stimpert, Strategic Management: A Managerial Perspective, The Dryden Press, 2<sup>nd</sup> Edition, 1999.
2. Cetro S., P. Peter, Strategic Management: Concepts and Applications, R. Irwin Inc., 1995.
3. Coulter M., Strategic Management in Action, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, Inc., 2002.
4. Faulkner D., G. Johnson, The Challenge of Strategic Management, Cranfield School of Management Publishing, 1996.

5. Fred R. David, Strategic Management Concepts and Cases, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
6. Gluck F., S. Kaufman, A. Walleck, The Four Phases of Strategic Management, Journal of Business Strategy, Winter 1982.
7. Hamel G., C. Prahalad, Strategic Intent, Harvard Business Review, January-February 1989.
8. Hax A., N. Majiuf, Strategic Management: An Interactive Approach, Prentice Hall, 1985.
9. Hill C., G. Jones, Strategic Management, Houghton Mifflin Co, 3<sup>rd</sup> Edition, 1995.
10. Hitt M., D. Ireland, R. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, West Publishing, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997.
11. Pearce A. John II & Robinson B. Richard, JR, Strategic management, Formulation, Implementation and Control, 7<sup>th</sup> Edition, Irwin McGraw-Hill.
12. Porter E. Michael, Competitive Advantage, The Free Press.
13. Porter E. Michael, Competitive Strategy, The Free Press.
14. Thompson A. Arthur, Jr. A.J.Strickland III, Strategic Management Concepts and Cases, 11<sup>th</sup> Edition, Irwin McGraw-Hill.
15. Wheelen L. Thomas - Hunger J. David, Strategic Management Business Policy, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
16. Wright Peter, Kroll J. Mark, Parnell A. John, Strategic Management Concepts and Cases, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αδάναλης Αντώνης, «Φθηνό αυτοκίνητο; Όνειρο ήταν και πάει..», Auto Motor und Sport, Τεύχος 4, 28 Φεβρουαρίου 2002.
2. Γιώργος Δαράτος, «Το τέλος ταξινόμησης στα αυτοκίνητα», Ημερησία, 20 Σεπτεμβρίου 2002.
3. Κιούσης Ευύχιος, «Φθηνά αυτοκίνητα; Ναι, ίσως, όχι», Το Βήμα, 10 Φεβρουαρίου 2002.
4. Λάσκαρης Παύλος, «Βαρόμετρο», 4 Τροχοί, Τεύχος 381, Ιούνιος 2002.
5. Λιάκης Π., Βασιλάκης Ν., Ζωγλοπίτης Κ., Παπαδόπουλος Β., «Αφιέρωμα Πετρέλαιο ή Βενζίνη;» Car & Driver, Τεύχος 151, Ιούνιος 2002.
6. Νικολούλια Βασιλική, «Ερωτήσεις 7 Απαντήσεις για τη νέα αγορά του αυτοκινήτου», Το Βήμα, 10 Φεβρουαρίου 2002.
7. Χαρίτος Βασίλης, «Block Exemption Ανάλυση», Autocar, Τεύχος 7, 21 Φεβρουαρίου 2002.
8. Εφημ. ΕΞΠΡΕΣ, «Opel:Νέα πορεία για τη γερμανική εταιρεία», «Ford: Δύσκολες ώρες για τη βιομηχανία», Κυριακή 19 Αυγούστου 2001.
9. 4 Τροχοί, «Κοινοπραξίες», Τεύχος 381, Ιούνιος 2002.
10. Autocar, «Διαφημιστική Δαπάνη 2001», Τεύχος 19, 7 Φεβρουαρίου 2002.
11. Auto Motor & Sport, «Χρηματοδοτικά Προγράμματα Εταιρειών», Τεύχος 19, Σεπτέμβριος 2002
12. Auto Motor & Sport, «Φορολογικά Έσοδα επί του Α.Ε.Π.», Τεύχος 20, Οκτώβριος 2002

13. Auto Τρίτη, «Η ευρωπαϊκή νομοθεσία θεσμοθετεί για το αυτοκίνητο», Τεύχος 15, 9 Απριλίου 2002.
14. Auto Τρίτη, «Νέα ευρωπαϊκή συνεργασία», Τεύχος 18, 30 Απριλίου 2002.
15. Auto Τρίτη, «Αγοράζοντας τη χρήση και όχι το αυτοκίνητο», Τεύχος 26, 25 Ιουνίου 2002.
16. Auto Τρίτη, «Οι πιέσεις οδηγούν στην αναβολή σημαντικής αλλαγής στο Block exemption», Τεύχος 27, 2 Ιουλίου 2002.
17. Auto Τρίτη, «Το μέλλον της τηλεματικής», Τεύχος 36, 3 Σεπτεμβρίου 2001.
18. Car, Αφιέρωμα «Τροχαία ατυχήματα», Τεύχος 23, Μάρτιος 2001.
19. Car & Driver, «Η άποψη Σ.Ε.Α.Α. κανονισμό της ΕΕ αναφορικά με τη διανομή των αυτοκινήτων», Τεύχος 148, Μάρτιος 2002.
20. www.oica.net: Διεθνείς Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ΟΙCΑ).
21. www.acea.be: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ACEA).
22. www.seaa.gr: Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Ελλάδος (Σ.Ε.Α.Α).

## Παράρτημα Ι

Εταιρείες - μέλη του Συνδέσμου Εισαγωγέων

Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (Σ.Ε.Α.Α.).

Οι εταιρείες-μέλη του Σ.Ε.Α.Α. και οι μάρκες τις οποίες εμπορεύονται, είτε αυτές αναφέρονται σε επιβατικά οχήματα είτε σε φορτηγά και μοτοσυκλέτες, είναι οι ακόλουθες:

1. Alfa-Romeo, Fiat, Lancia: Fiat Auto Hellas A.E. Λεωφ. Βουλιαγμένης 580<sup>Α</sup>, 164 52 Αργυρούπολη. Τηλέφωνο: 010-9988511, Fax: 010-9988588.
2. Aprilia: Mobility A.E. Λαχανά 12, 143 42 Νέα Φιλαδέλφεια. Τηλέφωνο: 010-2723552, Fax: 010-2723553.
3. BMW – Rover: Intercar A.E. Σένεκα 24 & Αιγιδών 1, 145 64 Νέα Κηφισιά. Τηλέφωνα: 010-6203991 έως 7, Fax: 010-6201013.
4. Cadillac, Chevrolet, Buick, Pontiac: Auto Team A.E. Σιδηροκάστρου 5-7 & Πύδνας, 118 55 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3454214, Fax: 010-3476191.
5. Chrysler: Chrysler Jeep Ελλάς A.B.E.E. Ιερά Οδός 131, 122 41 Αιγάλεω Τηλέφωνα: 010-3428412 έως 6, Fax: 010-3428418.
6. Citroen: Citroen Ελλάς A.B.E.E. Ιερά Οδός 131, 122 41 Αιγάλεω. Τηλέφωνα: 010-3428412 έως 6, Fax: 010-3428418.
7. DAF: Panergon A.E. Σιδηροκάστρου 5-7 & Πύδνας, 118 55 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3413653, Fax: 010-3421523.
8. Daewoo: Daellas A.E. Λεωφ. Κηφισού 76,121 32 Περιστέρι. Τηλέφωνο: 010-5773460, Fax: 010-5772703.
9. Daihatsu: Agripan A.E. Ορφέως 111, 118 55 Ρουφ. Τηλέφωνο: 010-3472166, Fax: 010-3461653.
10. Ford: Ford Hellas A.E.B.E. Λεωφ. Μεσογείων 253-255, 154 51 Νέο Ψυχικό. Τηλέφωνο 010-6773262, Fax: 010-6773260.

11. Honda: Γενική Αυτοκινήτων Α.Ε.Β.Ε. Λεωφ. Αθηνών 71-73, 101 73 Αθήνα. Τηλέφωνα: 010-3465321 έως 5, Fax: 010-3467329.
12. Hummer: Synergy Hellas A.E. Ιερά Οδός 131, 122 41 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3473000, Fax: 010-3473174.
13. Hyundai: Hyundai Ελλάς Α.Β.Ε.Ε. Π. & Ρ. Δάβαρη.25<sup>ο</sup> χλμ. Ν.Εθνικής Οδού Αθηνών-Κορίνθου, 196 00 Μάνδρα Αττικής. Τηλέφωνα: 010-5561256 έως 9, Fax: 010-5561298.
14. Isuzu: Ιωαννίδης Μ. Α.Ε.Β.Ε. 8<sup>ο</sup> χλμ. Εθνικής Οδού Θεσσαλονίκης-Αθηνών, 574 00 Σίνδος Τ.Θ. 31 Θεσ/κη. Τηλέφωνο: 0310-798913, Fax: 0310-799564.
15. Iveco: Κοντέλλης Π. Α.Ε.Β.Ε. Ορφέως 113, 118 55 Ρουφ. Τηλέφωνο: 010-3450511, Fax: 010-3470555.
16. Jaguar: Jaguar Ελλάς Α.Ε. Λεωφ. Κηφισού 47, 182 33 Αγ. Ιωάννης Ρέντη. Τηλέφωνα: 010-4829517 έως 8, Fax: 010-4829969.
17. Kawasaki: ΤΕΟΜΟΤΟ Α.Ε. Λεωφ. Κηφισού 29, 122 42 Αιγάλεω. Τηλέφωνο: 010-3410684, Fax: 010-3410723.
18. Kia Motors: Auto Deal Α.Β.Ε.Ε. Π. & Ρ. Δάβαρη. Λεωφ. Αθηνών 15, 121 31 Περιστέρι. Τηλέφωνα: 010-5317060 έως 4, Fax: 010-5317310.
19. Lada: Lada Ελλάς Α.Ε. Λεωφ. Συγγρού 300, 176 73 Αθήνα. Τηλέφωνα: 010-9573240 έως 6, Fax: 010-9573248.
20. Maserati – Lotus: Trident Cars Ε.Π.Ε. Χαρ. Τρικούπη 141 & Αιγίνης, 146 71 Νέα Ερυθραία. Τηλέφωνα: 010-6204802 έως 4, Fax: 010-6204762.
21. Mazda: ΕΛΜΑ Α.Ε.Β.Ε.Α. Αχαρνών 375, 111 43 Αθήνα. Τηλέφωνα: 010-2025211 έως 4, Fax: 010-2233225.



22. Mercedes Benz: Mercedes Benz Ελλάς Α.Ε.Ε. Θηβαΐδος 20, 145 64 Νέα Κηφισιά. Τηλέφωνο: 010-6296500, Fax: 010-6296530.
23. Mercedes Benz G.-Unimog: ΠΡΟΜΟΤ Ε.Ι. Λαϊνόπουλος Α.Ε. 16<sup>ο</sup> χλμ. Εθνικής οδού Αθηνών-Λαμίας, 145 64 Νέα Κηφισιά. Τηλέφωνο: 010-8075103, Fax: 010-8075736.
24. Mitsubishi: ΙΑΣΩΝ Α.Ε.Β.Ε. Λεωφ. Αθηνών 71-73, 101 73 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3458111, Fax: 010-3467329.
25. Mitsubishi HCV: ΦΙΝΑΤΡΑ Α.Ε.Β.Ε. Λεωφ. Αθηνών 71-73, 101 73 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3465321, Fax: 010-3467329.
26. Modenas-Benelli: Γκορκολής Α.Ε. 6<sup>ο</sup> χλμ. Εθνικής Οδού Τρικάλων – Λαρίσης, 421 00 Τρίκαλα. Τηλέφωνο: 04310-56101, Fax: 04310-56105.
27. Nissan: Θεοχαράκης Ν. Α.Ε. Λεωφ. Αθηνών 169, 104 47 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3479700, Fax: 010-3477646.
28. Opel: Opel Hellas Α.Ε. Κηφισίας 56 & Δελφών, 151 25 Μαρούσι. Τηλέφωνο: 010-6806501, Fax: 010-6806570.
29. Peugeot: Lion Hellas Α.Ε. Λεωφ.Κηφισού 138-140, 121 31 Περιστέρι. Τηλέφωνο: 010-5761101, Fax: 010-5759302.
30. Piaggio: Piaggio Ελλάς Ε.Π.Ε. Λεωφ.Υμηπτού 259, 116 31 Παγκράτι. Τηλέφωνο: 010-7572100, Fax: 010-7572185.
31. Porsche: SportsCar Α.Ε. Εθνικής Αντιστάσεως 43, 152 31 Χαλάνδρι. Τηλέφωνο: 010-6744017, Fax: 010-6744146.
32. Renault: ΜΑΒΑ Α.Ε. Λαχανά 12, 143 42 Νέα Φιλαδέλφεια. Τηλέφωνο: 010-2715010, Fax: 010-2756654.

33. Renault HCV: Κράββαρης Α.Χρήστος ΑΤΕΒΕ. Ακαδημίας 61, 106 79 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3625629, Fax: 010-3635301.
34. Saab: ΒΑΚΑΡ Α.Β.Ε.Ε. Λ. Βουλιαγμένης 572, 164 51 Αργυρούπολη. Τηλέφωνο: 010-9982800, Fax: 010-9941722.
35. Scania: Πετρόπουλος Π. Α.Ε.Β.Ε. Ιερά Οδός 96, 104 47 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3473300, Fax: 010-3473404.
36. Seat: ΤΕΧΝΟΚΑΡ Α.Β.Ε.Ε. Μεγ.Αλεξάνδρου 7,164 52 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-9982600, Fax: 010-9910758.
37. Skoda: ΒΙΑΜΑΡ Α.Ε. Αγ. Άννης 7 & Ιερά Οδός, 118 55 Βοτανικός. Τηλέφωνο: 010-3486600, Fax: 010-3486704.
38. Ssangyong: Prima Motors Α.Ε. Οικονομίδου 30, 121 32 Περιστέρι. Τηλέφωνο: 010-5773460, Fax: 010-5772703.
39. Subaru: Subaru Motors Hellas Α.Β.Ε.Ε. Λεωφ. Συγγρού 171, 171 21 Νέα Σμύρνη. Τηλέφωνο: 010-9370513 έως 6, Fax: 010-9370518.
40. Suzuki, Van Hool: Σφακιανάκης Α.Ε.Β.Ε. Σιδηροκάστρου 5-7 & Πύδνας, 118 55 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3454211, Fax: 010-3476191.
41. Toyota: Toyota Ελλάς Α.Β.Ε.Ε. Λεωφ. Κηφισού 168, 122 42 Περιστέρι. Τηλέφωνο: 010-4596100, Fax: 010-4596199.
42. Volvo: Αφοι Σαρακάκη Α.Ε.Β.Ε. Λεωφ. Αθηνών 71-73, 101 73 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3465321, Fax: 010-3467329.
43. Volvo HCV: ΕΞΤΡΑ Α.Ε.Β.Ε. Λεωφ. Αθηνών 71-73, 101 73 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3465321, Fax: 010-3467329.
44. VW-AUDI: KosmoCar Α.Ε. Λεωφ. Βουλιαγμένης 566, 164 52 Αργυρούπολη. Τηλέφωνο: 010-9981111, Fax: 010-9981130.

45. Yamaha: Yamaha Motor Hellas A.E. 14<sup>ο</sup> χλμ. Εθν.Οδού Αθηνών-Λαμίας, 145 10 Νέα Κηφισιά. Τηλέφωνο: 010-6293400, Fax: 010-6207745.
46. AMKO A.E. Λεωφ. Ικάρου 89, 714 08 Ηράκλειο-Κρήτης. Τηλέφωνο: 0810-225854, Fax: 0810-225916.
47. ΒΕΛΜΑΡ Α.Ε.Β.Ε.Λεωφ. Αλεξάνδρας 119, 114 75 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-6421201 έως 4, Fax: 010-6462047.
48. FLAME Α.Ε.Β.Ε.Α. 18<sup>ο</sup> χλμ. Εθν. Οδού Αθηνών-Λαμίας, 146 71 Νέα Ερυθραία. Τηλέφωνο: 010-6253200, Fax: 010-8071489.
49. ΚΟΝΤΕΛΛΗΣ Ι. Ε. Α.Ε. Πειραιώς 165, 118 53 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-3450150, Fax: 010-3475714.
50. ΚΡΙΚΟΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε. Μοναστηρίου 184, 546 28 Θεσσαλονίκη. Τηλέφωνο: 0310-553880, Fax: 0310-538571.
51. ΣΤΑΚΟΡ Α.Β.Ε.Ε.Α. Λεωφ. Αθηνών 108,104 42 Αθήνα. Τηλέφωνο: 010-5135011, Fax: 010-5140787.
52. ΛΑΜΔΑ Α.Ε. Ανδρέου Μεταξά 2 & Καλυφτάκη, 145 64 Νέα Κηφισιά. Τηλέφωνο: 010 -6200010, Fax:010-8074309.

## Παράρτημα II

### Η ευρωπαϊκή νομοθεσία και η οδηγία εξαίρεσης

#### (Block Exemption)<sup>1</sup>

Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1475/95 της Επιτροπής της 28<sup>ης</sup> Ιουνίου 1995 σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών διανομής, πώλησης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση αυτοκινήτων οχημάτων.

<sup>1</sup>Θανάσης Στούρας, «Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα, η διανομή και επισκευή οχημάτων και η οδηγία εξαίρεσης 1475/95 που λήγει την 30/9/2002», Service, Τεύχος 215, Οκτώβριος 2001, σελ.27.

Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων έχοντας υπόψη:

Τη συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, τον κανονισμό αριθ. 19/65/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 2ας Μαρτίου 1965 περί εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών (1), όπως τροποποιήθηκε τελευταία από την πράξη προσχώρησης της Αυστρίας, της Φινλανδίας και της Σουηδίας και ιδίως το άρθρο 1, μετά τη δημοσίευση του σχεδίου του παρόντος κανονισμού (2), μετά από διαβούλευση με τη Συμβουλευτική Επιτροπή Συμπράξεων και Δεσποζουσών Θέσεων, Εκτιμώντας τα εξής:

- (1) Δυνάμει του κανονισμού αριθ.19/65/ΕΟΚ, η επιτροπή είναι αρμόδια να εφαρμόσει, με την έκδοση κανονισμού, το άρθρο 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες διμερών συμφωνιών που εμπίπτουν στο άρθρο 85 παράγραφος 1 και σύμφωνα με τις οποίες ο ένας συμβαλλόμενος αναλαμβάνει την υποχρέωση έναντι του άλλου να διαθέτει μόνο σ'αυτόν ορισμένα προϊόντα, με σκοπό τη μεταπώλησή τους σε ορισμένο τμήμα του εδάφους της κοινής αγοράς. Η αποκτηθείσα πείρα από την εξέταση πολυάριθμων συμφωνιών διανομής πώλησης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση, που έχουν συναφθεί στον τομέα των αυτοκινήτων οχημάτων, επιτρέπει να ορισθεί μια κατηγορία συμφωνιών οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν κατά κανόνα ότι πληρούν τις προϋποθέσεις του άρθρου 85 παράγραφος 3. Πρόκειται για συμφωνίες ορισμένης ή αορίστου διάρκειας με τις οποίες ο συμβαλλόμενος προμηθευτής αναθέτει στον αντισυμβαλλόμενο μεταπωλητή την προώθηση της διανομής, της πώλησης και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση ορισμένων προϊόντων του τομέα των

αυτοκινήτων οχημάτων σε καθορισμένη περιοχή και ο προμηθευτής αναλαμβάνει, έναντι του διανομέα, την υποχρέωση να διαθέτει τα προϊόντα της συμφωνίας, στη συμφωνημένη περιοχή, μόνο στο διανομέα ή, εκτός αυτού, σε περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων του δικτύου διανομής, με σκοπό τη μεταπώλησή τους. Για τη διευκόλυνση της εφαρμογής του παρόντος κανονισμού, ορισμένοι όροι προσδιορίζονται στο άρθρο 10.

- (2) Μολονότι οι δεσμεύσεις που αναφέρονται στα άρθρα 1,2 και 3 έχουν γενικά ως αντικείμενο ή ως αποτέλεσμα να εμποδίζουν, να περιορίζουν ή να νοθεύουν τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό της κοινής αγοράς και μπορούν, γενικά, να επηρεάζουν το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών, η απαγόρευση του άρθρου 85 παράγραφος 1 της συνθήκης μπορεί, δυνάμει του άρθρου 85 παράγραφος 3, να κηρυχθεί ανεφάρμοστη ως προς τις εν λόγω δεσμεύσεις, αλλά μόνο υπό ορισμένους περιοριστικούς όρους.
- (3) Η εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 1 της συνθήκης, σε συμφωνίες διανομής, της πώλησης και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση που συνάπτονται στον τομέα των αυτοκινήτων οχημάτων, απορρέει, ιδίως, από το γεγονός ότι οι περιορισμοί του ανταγωνισμού και οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο του συστήματος διανομής ενός κατασκευαστή και αναφέρονται στα άρθρα 1 έως 4 του παρόντος κανονισμού συνάπτονται, κατά γενικό κανόνα, με τον ίδιο ή με παρόμοιο τρόπο στο σύνολο της κοινής αγοράς. Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων εισδύουν στο σύνολο της κοινής αγοράς ή σε σημαντικά τμήματά της μέσω συνόλου συμφωνιών που περιλαμβάνουν παρόμοιους

περιορισμούς του ανταγωνισμού και επηρεάζουν έτσι όχι μόνο τη διανομή, τη πώληση και την εξυπηρέτηση μετά τη πώληση στο εσωτερικό των κρατών μελών, αλλά και το μεταξύ τους εμπόριο.

- (4) Οι ρήτρες που αφορούν την αποκλειστική και επιλεκτική διανομή μπορούν να θεωρηθούν ως αναγκαία μέτρα εξορθολογισμού στον τομέα των αυτοκινήτων οχημάτων, που είναι κινητά αναλώσιμα αγαθά κάποιας διάρκειας και απαιτούν, σε τακτά διαστήματα όπως και σε απρόβλεπτες περιπτώσεις και σε διάφορους τόπους, ειδική συντήρηση και επισκευές. Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων συνεργάζονται με επιλεγμένους διανομείς και συνεργεία προκειμένου να εξασφαλίσουν τις υπηρεσίες πώλησης και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση ειδικά προσαρμοσμένη στο εν λόγω προϊόν. Η συνεργασία αυτή δεν είναι δυνατόν, τουλάχιστον για λόγους παραγωγικού δυναμικού και αποτελεσματικότητας να επεκτείνεται σε απεριόριστο αριθμό διανομέων και συνεργείων. Ο συνδυασμός των υπηρεσιών πώλησης και της εξυπηρέτησης μετά τη πώληση με τη διανομή πρέπει να θεωρηθεί οικονομικότερος από το διαχωρισμό της οργάνωσης των πωλήσεων καινούργιων οχημάτων, αφενός, και της οργάνωσης των υπηρεσιών πώλησης και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση, συμπεριλαμβανομένης και της πώλησης ανταλλακτικών, αφετέρου, δεδομένου ιδίως ότι πρέπει να διενεργείται τεχνικός έλεγχος από την προμηθεύουσα επιχείρηση του δικτύου διανομής πριν από την παράδοση του καινούργιου αυτοκινήτου που πωλείται στον τελικό καταναλωτή, σύμφωνα με τις οδηγίες του κατασκευαστή.

- (5)** Εντούτοις, η υποχρεωτική χρησιμοποίηση του εξουσιοδοτημένου δικτύου δεν είναι σε κάθε περίπτωση απαραίτητη για να εξασφαλίζεται αποτελεσματική εμπορία. Θα πρέπει, ως εκ τούτου, να προβλεφθεί ότι δεν απαγορεύεται η πώληση των προϊόντων της συμφωνίας σε μεταπωλητές που είτε ανήκουν στο ίδιο δίκτυο διανομής (άρθρο 3 σημείο 10 στοιχείο α) ή που αγοράζουν ανταλλακτικά με σκοπό να τα χρησιμοποιήσουν οι ίδιοι σε εργασίες επισκευής ή συντήρησης (άρθρο 3 σημείο 10 στοιχείο β). Τα μέτρα που παίρνει ο κατασκευαστής και οι επιχειρήσεις του δικτύου διανομής του προκειμένου να προστατεύσει το σύστημα επιλεκτικής διανομής, συμβιβάζονται με την απαλλαγή που χορηγείται σύμφωνα με τον παρόντα κανονισμό. Αυτό ισχύει, ιδίως, για τις δεσμεύσεις του διανομέα να πωλεί αυτοκίνητα σε τελικούς καταναλωτές χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες ενός μεσάζοντα μόνο στην περίπτωση που ο καταναλωτής έχει εξουσιοδοτήσει σχετικά τον μεσάζοντα αυτό (άρθρο 3 σημείο 11).
- (6)** Πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα αποκλεισμού των χονδρεμπόρων εξαρτημάτων που δεν ανήκουν στο δίκτυο διανομής από τη μεταπώλησή τους που προέρχονται από τον κατασκευαστή. Μπορεί να υποθέτει ότι το σύστημα ταχείας διάθεσης των εξαρτημάτων για το σύνολο των προϊόντων της συμφωνίας, που έχει πλεονεκτήματα για τους καταναλωτές, δεν θα μπορούσε να διατηρηθεί χωρίς την υποχρέωση διάθεσης μέσω του εξουσιοδοτημένου δικτύου.
- (7)** Είναι δυνατόν να δοθεί απαλλαγή για τη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού στο βαθμό που δεν εμποδίζει τον διανομέα να διαθέτει αυτοκίνητα οχήματα άλλων σημάτων κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται κάθε



σύγχυση ως προς τα σήματα ( άρθρο 3 σημείο 3). Η υποχρέωση πώλησης των προϊόντων άλλων κατασκευαστών αποκλειστικά και μόνον σε χωριστούς χώρους και υπό χωριστή διαχείριση, σε συνδυασμό με τη γενική υποχρέωση αποφυγής της σύγχυσης σημάτων, εξασφαλίζει την αποκλειστικότητα της διανομής ενός μόνο σήματος σε κάθε χώρο πώλησης. Η τελευταία αυτή υποχρέωση πρέπει να εκπληρώνεται καλή τη πίστη από το διανομέα ώστε η προώθηση, η πώληση και η εξυπηρέτηση μετά τη πώληση να μην δημιουργούν κατά κανένα τρόπο σύγχυση στον καταναλωτή ή να προκαλούν αθέμιτες πράξεις του διανομέα εναντίον των προμηθευτών προϊόντων ανταγωνιστικών σημάτων. Προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα των ανταγωνιστικών προϊόντων, η διαχείριση των διαφόρων χώρων πώλησης πρέπει να ασκείται από διαφορετικά εκάστοτε νομικά πρόσωπα. Τέτοια υποχρέωση ενισχύει τις προσπάθειες που καταβάλλει ο διανομέας όσον αφορά την πώληση και την μετά την πώληση εξυπηρέτηση των πελατών ως προς τα προϊόντα της συμφωνίας, ευνοώντας ταυτόχρονα τον ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων αυτών και των ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι διατάξεις αυτές δεν εμποδίζουν το διανομέα να προσφέρει και να παρέχει στο ίδιο συνεργείο υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής για αυτοκίνητα ανταγωνιστικών σημάτων. Ο διανομέας δύναται ωστόσο να υποχρεωθεί να προνοεί ώστε να μην επωφελούνται τρίτοι των επενδύσεων του προμηθευτή χωρίς νόμιμη αιτία ( άρθρο 3 σημείο 4).

- (8)** Εντούτοις, οι ρήτρες περί μη ανταγωνισμού δεν είναι δυνατόν να θεωρηθούν από κάθε άποψη απαραίτητες για την αποτελεσματική

διανομή. Οι διανομείς πρέπει να είναι ελεύθεροι να προμηθεύονται από τρίτους, να χρησιμοποιούν και να μεταπωλούν εξαρτήματα της ίδιας ποιότητας με αυτά που προσφέρει ο προμηθευτής. Ως προς αυτό, όλα τα εξαρτήματα που προέρχονται από την ίδια παραγωγή τεκμαίρεται ότι είναι όμοια ή της ίδιας προέλευσης. Εναπόκειται δε στους παραγωγούς που προσφέρουν ανταλλακτικά στους διανομείς να επιβεβαιώνουν, κατά περίπτωση, ότι τα ανταλλακτικά αυτά είναι αντίστοιχα με εκείνα που προμηθεύουν στον κατασκευαστή του οχήματος. Οι διανομείς πρέπει, επίσης, να διατηρούν την ελευθερία επιλογής εξαρτημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα οχήματα που αναφέρονται στη συμφωνία, και τα οποία φθάνουν ή ξεπερνούν το απαιτούμενο ποιοτικό επίπεδο. Με αυτή την οριοθέτηση της ρήτρας περί μη ανταγωνισμού, λαμβάνεται υπόψη η σημασία τόσο της ασφάλειας του οχήματος όσο και της διατήρησης ενός αποτελεσματικού ανταγωνισμού (άρθρο 3 σημείο 5 και άρθρο 4 παράγραφος 1 σημεία 6 και 7).

- (9)** Οι περιορισμοί που επιβάλλονται στις δραστηριότητες του διανομέα έξω από τη συμφωνημένη περιοχή τον αναγκάζουν να εξασφαλίζει καλύτερα τη διανομή και την εξυπηρέτηση των πελατών μέσα σε μια συμφωνημένη και ελεγχόμενη περιοχή, να γνωρίζει την αγορά με τρόπο που προσεγγίζει τις απόψεις του καταναλωτή και να κατευθύνει την προσφορά του σε συνάρτηση με τις ανάγκες (άρθρο 3 σημεία 8 και 9). Η ζήτηση των προϊόντων της συμφωνίας πρέπει, εντούτοις να μπορεί να παραμείνει ευέλικτη και να μην περιορίζεται σε περιφέρειες. Οι διανομείς πρέπει να μπορούν να ικανοποιούν όχι μόνο τη ζήτηση των προϊόντων αυτών στη συμφωνημένη περιοχή, αλλά και τη ζήτηση από

πρόσωπα και επιχειρήσεις εγκατεστημένες σε άλλες περιοχές της κοινής αγοράς. Ο διανομέας δεν πρέπει να εμποδίζεται να χρησιμοποιεί μέσα διαφήμισης με τα οποία απευθύνεται σε πελάτες εκτός της συμφωνημένης περιοχής, δεδομένου ότι μια τέτοια διαφήμιση δεν θίγει την υποχρέωση της καλύτερης προώθησης των πωλήσεων στη συμφωνημένη περιοχή. Στα αποδεκτά διαφημιστικά μέσα δεν συμπεριλαμβάνονται οι άμεσες και προσωπικές επαφές με τους πελάτες, οι οποίες πραγματοποιούνται είτε με αναζήτηση πελατείας κατ' οίκον, είτε με τηλεφωνική, είτε με ατομική επιστολή, ή οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας.

**(10)** Θα πρέπει, για λόγους ασφάλειας του δικαίου από πλευράς επιχειρήσεων, να αναφερθούν ορισμένες δεσμεύσεις του διανομέα που δεν εμποδίζουν την απαλλαγή και αφορούν την τήρηση ελαχίστων απαιτήσεων κατά τη διανομή, τη πώληση και την εξυπηρέτηση μετά τη πώληση (άρθρο 4 παράγραφος 1 σημείο 1), τη περιοδικότητα των πωλήσεων (άρθρο 4 παράγραφος 1 σημείο 2), την υλοποίηση των ποσοτικών στόχων όσον αφορά την πώληση και αποθήκευση που συμφώνησαν τα μέρη ή ορίσθηκαν από τρίτο εμπειρογνώμονα, σε περίπτωση διαφωνίας (άρθρο 4 παράγραφος 1 σημεία 3 έως 5), καθώς και τους όρους εξυπηρέτησης μετά τη πώληση (άρθρο 4 παράγραφος 1 σημεία 6 έως 9). Οι δεσμεύσεις αυτές έχουν υλική συνάφεια με τις δεσμεύσεις που αναφέρονται στα άρθρα 1, 2 και 3 και επηρεάζουν τα περιοριστικά τους αποτελέσματα στον ανταγωνισμό. Μπορούν, ως εκ τούτου, να τύχουν απαλλαγής για τους ίδιους λόγους με τις τελευταίες, εφόσον στη συγκεκριμένη περίπτωση εμπίπτουν στην απαγόρευση του

άρθρου 85 παράγραφος 1 της συνθήκης (άρθρο 4 παράγραφος 2).

- (11) Σύμφωνα με τον κανονισμό αριθ. 19/65/ΕΟΚ, πρέπει να καθορίζονται οι όροι που πρέπει να πληρούνται ώστε να παράγει αποτελέσματα η κήρυξη του ανεφάρμοστου που προβλέπεται στο παρόντα κανονισμό.
- (12) Το άρθρο 5 παράγραφος 1 σημείο 1 στοιχεία α) και β) θέτει ως προϋπόθεση απαλλαγής, ανεξάρτητα από τον τόπο αγοράς του οχήματος στην κοινή αγορά, οι επιχειρήσεις του δικτύου διανομής να παρέχουν εγγύηση καθώς και δωρεάν εξυπηρέτηση και εξυπηρέτηση σε περίπτωση αντικατάστασης ελαττωματικών οχημάτων και την επισκευή και συντήρηση που είναι απαραίτητες για την ασφαλή και αξιόπιστη λειτουργία του οχήματος. Σκοπός των διατάξεων αυτών είναι να μην θίγεται η ελευθερία των καταναλωτών να προβαίνουν σε αγορές οπουδήποτε εντός της κοινής αγοράς.
- (13) Το άρθρο 5 παράγραφος 1 σημείο 2 στοιχείο α) έχει σκοπό, αφενός, να επιτρέψει στον κατασκευαστή να εγκαθιδρύσει ένα συντονισμένο σύστημα διανομής και, αφετέρου, να μην επηρεάζεται η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ διανομέων και πρακτόρων πώλησης. Για τον λόγο αυτό, ο προμηθευτής πρέπει να μπορεί να διατηρεί το δικαίωμα να εγκρίνει τον διορισμό των πρακτόρων πώλησης από το διανομέα, χωρίς όμως να μπορεί να αρνείται αυθαίρετα να δώσει την έγκρισή του.
- (14) Δυνάμει του άρθρου 5 παράγραφος 1 σημείο 2 στοιχείο β), ο προμηθευτής οφείλει να μην προβάλλει απαιτήσεις, σύμφωνα με το άρθρο 4 παράγραφος 1, που συνεπάγονται διακριτική ή άνιση μεταχείριση για έναν διανομέα του δικτύου.

- (15)** Σκοπός του άρθρου 5 παράγραφος 1 σημείο 2 στοιχείο γ) είναι να μην συγκεντρώνεται η ζήτηση του διανομέα σε έναν προμηθευτή λόγω της παροχής σωρευτικών εκπτώσεων. Η διάταξη αυτή αποβλέπει στη διατήρηση ίσων ευκαιριών μεταξύ αυτών που πωλούν ανταλλακτικά για αυτοκίνητα οχήματα, η προσφορά των οποίων δεν είναι τόσο ευρεία όσο του κατασκευαστή.
- (16)** Το άρθρο 5 παράγραφος 1 σημείο 2 στοιχείο δ) θέτει ως προϋπόθεση απαλλαγής να μπορεί ο διανομέας να παραγγείλει στον προμηθευτή οχήματα ιδιωτικής χρήσεως κατασκευαζόμενα σε μεγάλες σειρές, για τους τελικούς καταναλωτές στη κοινή αγορά, με τον εξοπλισμό που απαιτείται στον τόπο κατοικίας τους ή στον τόπο όπου χορηγείται η άδεια κυκλοφορίας, εφόσον ο κατασκευαστής προσφέρει και εκεί ένα μοντέλο που αντιστοιχεί στα μοντέλα του διανομέα, τα οποία αφορά η συμφωνία, μέσω τοπικών επιχειρήσεων του δικτύου διανομής (άρθρο 10 σημείο 10). Με τη διάταξη αυτή αποφεύγεται ο κίνδυνος να εκμεταλλεύονται, ο κατασκευαστής ή οι επιχειρήσεις του δικτύου διανομής, τις υφιστάμενες σε διάφορα τμήματα της κοινής αγοράς διαφορές μεταξύ των προϊόντων, για να κατακερματίζουν τις αγορές.
- (17)** Η χορήγηση απαλλαγής εξαρτάται, βάσει του άρθρου 5 παράγραφος 2, από την τήρηση και άλλων ελάχιστων προϋποθέσεων, που έχουν σκοπό να αποφεύγεται το ενδεχόμενο ο διανομέας, λόγω υποχρεώσεων που του έχουν επιβληθεί, να καθίσταται υπερβολικά εξαρτημένος οικονομικά από τον προμηθευτή και να παραιτείται εκ των προτέρων από πράξεις ανταγωνισμού στις οποίες δικαιούται κανονικά να προβαίνει, με τη δικαιολογία ότι τούτο αντιβαίνει στα συμφέροντα του

κατασκευαστή ή άλλων επιχειρήσεων του δικτύου διανομής.

**(18)** Σύμφωνα με το άρθρο 5 παράγραφος 2 σημείο 1, ο διανομέας μπορεί, για αντικειμενικά αιτιολογημένους λόγους, να αντιτάσσεται στην εφαρμογή ορισμένων υπέρμετρων υποχρεώσεων που επιβάλλονται δυνάμει του άρθρου 3 σημείο 3.

**(19)** Στο άρθρο 5 παράγραφος 2 σημεία 2 και 3 και παράγραφος 3 καθορίζονται οι ελάχιστες προϋποθέσεις για τη χορήγηση απαλλαγής όσον αφορά τη διάρκεια και τη λύση της συμφωνίας διανομής πώλησης και εξυπηρέτησης μετά τη πώληση επειδή, λόγω των επενδύσεων του διανομέα για τη βελτίωση της δομής της διανομής προϊόντων της συμφωνίας και της εξυπηρέτησης των πελατών, η εξάρτηση του διανομέα έναντι του προμηθευτή αυξάνεται σημαντικά στην περίπτωση συμφωνιών μικρής διάρκειας ή συμφωνιών που μπορεί να λυθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Εντούτοις, για να μην παρεμποδίζεται η ανάπτυξη ευέλικτων και αποτελεσματικών συστημάτων διανομής, θα πρέπει να αναγνωρίζεται στον προμηθευτή δικαίωμα έκτακτης καταγγελίας της συμφωνίας σε περίπτωση ανάγκης για αναδιοργάνωση του συνόλου ή σημαντικού τμήματος του δικτύου. Προκειμένου να υπάρχει δυνατότητα ταχείας επίλυσης των ενδεχόμενων διαφορών, πρέπει να προβλεφθεί η προσφυγή σε τρίτο εμπειρογνώμονα ή διαιτητή ο οποίος θα αποφαινεται σε περίπτωση διαφωνίας, υπό την επιφύλαξη του δικαιώματος των μερών για προσφυγή ενώπιον του αρμοδίου δικαστηρίου σύμφωνα με τις εφαρμοστέες διατάξεις του εθνικού δικαίου.

**(20)** Σύμφωνα με τον κανονισμό αριθ. 19/65/ΕΟΚ, πρέπει να προσδιορίζονται οι περιορισμοί ή οι ρήτρες που δεν μπορούν να

περιλαμβάνονται στις συμφωνίες διανομής ώστε να μπορεί να παράγει τα αποτελέσματά της η κήρυξη ανεφάρμοστου του άρθρου 85 παράγραφος 1 της συνθήκης που προβλέπεται στον παρόντα κανονισμό (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημεία 1 έως 5). Πρέπει επιπλέον να καθοριστούν οι πρακτικές των συμβαλλομένων οι οποίες, όταν ακολουθούνται συστηματικά ή κατ' επανάληψη, συνεπάγονται αυτοδικαίως απώλεια του ευεργετήματος της απαλλαγής (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημεία 6 έως 12).

**(21)** Λόγω του ότι συνιστούν σοβαρό εμπόδιο για τον ανταγωνισμό, οι συμφωνίες βάσει των οποίων ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων οχημάτων αναθέτει τη διανομή των προϊόντων του σε άλλον κατασκευαστή πρέπει να εξαιρούνται από το ευεργέτημα της απαλλαγής κατά κατηγορίες (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημείο 1).

**(22)** Για να διασφαλισθεί η τήρηση των ορίων εφαρμογής του παρόντος κανονισμού από τα μέρη, πρέπει να αποκλεισθούν από το πεδίο της απαλλαγής και οι συμφωνίες το αντικείμενο των οποίων δεν περιορίζεται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στο άρθρο 1 ή που προβλέπουν περιορισμούς του ανταγωνισμού μη απαλλασσόμενους από τον παρόντα κανονισμό (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημεία 2 και 3).

**(23)** Η απαλλαγή δεν ισχύει ούτε όταν τα συμβαλλόμενα μέρη συνομολογούν μεταξύ τους, για τα προϊόντα που αναφέρονται στον παρόντα κανονισμό, υποχρεώσεις οι οποίες θα μπορούσαν να ενταχθούν στο σύστημα των που τυγχάνουν απαλλαγής δυνάμει των κανονισμών της Επιτροπής (ΕΟΚ) αριθ. 1983/83 (1) και (ΕΟΚ) αριθ.

1984/83 (2), όπως τροποποιήθηκαν τελευταία από πράξη προσχώρησης της Αυστρίας, της Φινλανδίας και της Σουηδίας, που αφορούν αντίστοιχα, την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης ΕΚ σε κατηγορίες συμφωνιών αποκλειστικής διανομής και αποκλειστικής προμήθειας, αλλά οι οποίες επεκτείνονται πέραν εκείνων που έχουν τύχει απαλλαγής βάσει του παρόντος κανονισμού (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημείο 4).

**(24)** Για την προστασία των επενδύσεων των διανομέων και για την πρόληψη κάθε παράκαμψης εκ μέρους των προμηθευτών των κανόνων περί καταγγελίας των συμφωνιών, πρέπει να ορισθεί ρητά ότι η απαλλαγή δεν έχει εφαρμογή αν ο προμηθευτής διατηρεί το δικαίωμα να τροποποιήσει μονομερώς, κατά τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης, τους όρους της αποκλειστικής παραχώρησης της εδαφικής περιοχής στον διανομέα (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημείο 5).

**(25)** Για τη διατήρηση αποτελεσματικού ανταγωνισμού στο στάδιο της διανομής, είναι αναγκαίο να προβλεφθεί ότι ο κατασκευαστής ή ο προμηθευτής δεν έχει πλέον το ευεργέτημα της απαλλαγής, εφόσον περιορίζει την ελευθερία του διανομέα να αναπτύξει δική του πολιτική όσον αφορά τις τιμές μεταπώλησης (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημείο 6).

**(26)** Η αρχή της ενιαίας αγοράς απαιτεί να έχουν οι καταναλωτές τη δυνατότητα να αγοράζουν αυτοκίνητα οχήματα σε οποιοδήποτε μέρος της κοινότητας όπου οι τιμές και οι όροι είναι πιο ευνοϊκοί καθώς και να τα μεταπωλούν εφόσον η μεταπώληση δεν πραγματοποιείται για εμπορικούς σκοπούς. Κατά συνέπεια, δεν μπορούν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα του παρόντος κανονισμού οι κατασκευαστές ή οι προμηθευτές που εμποδίζουν



τις παράλληλες εισαγωγές ή εξαγωγές με μέτρα που λαμβάνουν έναντι των καταναλωτών, των εντεταλμένων μεσαζόντων ή των επιχειρήσεων του δικτύου (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημεία 7 και 8).

**(27)** Για να εξασφαλισθεί προς το συμφέρον των καταναλωτών, ένας αποτελεσματικός ανταγωνισμός στις αγορές των υπηρεσιών συντήρησης και επισκευής, η απαλλαγή δεν πρέπει να χορηγηθεί ούτε στους κατασκευαστές ή προμηθευτές που εμποδίζουν την πρόσβαση στην αγορά ανεξάρτητων παραγωγών και διανομέων ανταλλακτικών ή που περιορίζουν την ελευθερία των μεταπωλητών ή των επισκευαστών, είτε ανήκουν στο δίκτυο είτε δεν ανήκουν, να αγοράζουν και να χρησιμοποιούν τα ανταλλακτικά αυτά, εφόσον έχουν το ίδιο ποιοτικό επίπεδο με τα γνήσια εξαρτήματα. Ο εφοδιασμός του διανομέα με ανταλλακτικά του ιδίου ποιοτικού επιπέδου από τρίτες επιχειρήσεις της επιλογής του και κατά συνέπεια το δικαίωμα των επιχειρήσεων να προμηθεύσουν τα προϊόντα αυτά σε μεταπωλητές της επιλογής τους, καθώς και η ελευθερία τους αν επιθέτουν το σήμα ή το λογότυπό τους, πραγματοποιούνται υπό την επιφύλαξη και σύμφωνα με τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας επί των εν λόγω ανταλλακτικών (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημεία 9 έως 11).

**(28)** Προκειμένου να δοθούν στους καταναλωτές πραγματικές δυνατότητες επιλογής μεταξύ επισκευαστών του δικτύου και ανεξάρτητων επισκευαστών, ενδείκνυται να επιβληθεί στους κατασκευαστές η υποχρέωση να παρέχουν σε επισκευαστές, οι οποίοι δεν είναι επιχειρήσεις του δικτύου, τις απαραίτητες τεχνικές πληροφορίες για την επισκευή ή τη συντήρηση οχημάτων του σήματός τους, λαμβάνοντας

παράλληλα υπόψη το θεμιτό συμφέρον του κατασκευαστή να καθορίζει ο ίδιος τους όρους εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων του διανοητικής ιδιοκτησίας και της απόρρητης, ουσιώδους και προσδιορισμένης τεχνογνωσίας του, κατά την εκχώρηση αδειών εκμετάλλευσης σε τρίτους. Εντούτοις, κατά την άσκηση αυτών των δικαιωμάτων πρέπει να αποφεύγεται κάθε διάκριση ή άλλη κατάχρηση (άρθρο 6 παράγραφος 1 σημείο 12).

**(29)** Για λόγους σαφήνειας, πρέπει τέλος να ορισθούν οι έννομες συνέπειες που παράγει το ανεφάρμοστο της απαλλαγής στις διάφορες περιπτώσεις που προβλέπονται στον παρόντα κανονισμό (άρθρο 6 παράγραφοι 2 και 3).

**(30)** Υπό τους όρους που καθορίζονται στα άρθρα 5 και 6, οι συμφωνίες διανομής, πώλησης και εξυπηρέτησης μετά τη πώληση μπορούν να τυγχάνουν απαλλαγής, καθόσον η τήρηση των υποχρεώσεων που προβλέπονται στα άρθρα 1 έως 4 οδηγεί σε βελτίωση της διανομής, της πώλησης και της εξυπηρέτησης μετά τη πώληση προς όφελος των καταναλωτών και εφόσον εξακολουθεί να υφίσταται στη κοινή αγορά αποτελεσματικός ανταγωνισμός τόσο μεταξύ των δικτύων διανομής των κατασκευαστών όσο και, μέχρι ενός ορισμένου βαθμού, στο εσωτερικό αυτών. Επί του παρόντος, βάση μπορεί να αποτελέσει η αρχή ότι συντρέχουν επίσης στις μεταξύ των κρατών μελών συναλλαγές, για τις κατηγορίες προϊόντων που αναφέρονται στο άρθρο 1, οι απαραίτητοι όροι για την άσκηση αποτελεσματικού ανταγωνισμού έτσι ώστε οι Ευρωπαίοι καταναλωτές να μπορούν, γενικά, να επωφελούνται από αυτόν τον ανταγωνισμό.

**(31)** Πρέπει να προβλεφθεί ένα μεταβατικό καθεστώς για τις συμφωνίες που υφίστανται κατά τον χρόνο ενάρξεως εφαρμογής του παρόντος κανονισμού και που πληρούν τους όρους απαλλαγής που προβλέπει ο κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 123/85 της Επιτροπής της 12<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1984 σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης, σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών διανομής και εξυπηρέτησης των πελατών πριν και μετά την πώληση αυτοκινήτων οχημάτων (1), όπως τροποποιήθηκε τελευταία από πράξη προσχώρησης της Αυστρίας, της Φινλανδίας και της Σουηδίας (άρθρο 7). Πρέπει επίσης να συγκεκριμενοποιηθεί η εξουσία που έχει δοθεί στην Επιτροπή να ανακαλεί σε ιδιαίτερη περίπτωση ή να τροποποιεί την έκταση του ευεργετήματος της απαλλαγής και να αναφερθούν ενδεικτικά διάφορες σημαντικές κατηγορίες περιπτώσεων (άρθρο 8). Σε περίπτωση που η Επιτροπή κάνει χρήση της δυνατότητας ανάκλησης που προβλέπεται στο άρθρο 8 σημείο 2, εναπόκειται σ' αυτήν να αξιολογήσει τις διαφορές τιμών οι οποίες δεν οφείλονται κατά κύριο λόγο σε εθνικές φορολογικές επιβαρύνσεις ή σε διακυμάνσεις των νομισματικών ισοτιμιών μεταξύ των κρατών μελών.

**(32)** Σύμφωνα με τον κανονισμό αριθ. 19/65/ΕΟΚ, η απαλλαγή πρέπει να θεσπισθεί για ορισμένο χρόνο. Μία περίοδος επτά ετών είναι ενδεδειγμένη προκειμένου να ληφθεί υπόψη η ιδιαιτερότητα του τομέα των αυτοκινήτων οχημάτων και η προβλεπόμενη εξέλιξη των συνθηκών του ανταγωνισμού στον τομέα αυτό. Η Επιτροπή, πάντως, θα προβαίνει σε τακτική αξιολόγηση της εφαρμογής του κανονισμού και θα συντάξει σχετική έκθεση το αργότερο στις 31 Δεκεμβρίου 2000 (άρθρα 11 και 13).

- (33) Οι συμφωνίες που πληρούν τις προϋποθέσεις του παρόντος κανονισμού δεν απαιτείται να κοινοποιούνται. Εναπόκειται, πάντως, στις επιχειρήσεις να γνωστοποιούν, σε περίπτωση αμφιβολιών, τις συμφωνίες τους στην Επιτροπή, σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθ. 17 του Συμβουλίου (2), όπως τροποποιήθηκε τελευταία από την πράξη προσχώρησης της Αυστρίας, της Φινλανδίας και της Σουηδίας.
- (34) Ο ειδικός χαρακτήρας της απαλλαγής κατά κατηγορία της διανομής αυτοκινήτων οχημάτων αποκλείει κατ' αρχήν την εφαρμογή των γενικού χαρακτήρα κανονισμών περί απαλλαγής κατά κατηγορία της διανομής. Πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι αποκλείεται η εφαρμογή του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 4087/88 της Επιτροπής της 30<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε κατηγορίες συμφωνιών Franchise (3), όπως τροποποιήθηκε τελευταία από την πράξη προσχώρησης της Αυστρίας, της Φινλανδίας και της Σουηδίας, με την επιφύλαξη του δικαιώματος των επιχειρήσεων να ζητούν ατομική εξαίρεση δυνάμει του κανονισμού αριθ. 17. Αντίθετα, ως προς τους κανονισμούς (ΕΟΚ) αριθ. 1983/83 και (ΕΟΚ) αριθ. 1984/83 οι οποίοι προβλέπουν ένα στενότερο πλαίσιο απαλλαγών για τις επιχειρήσεις, η επιλογή επαφίεται σ' αυτές τις τελευταίες. Όσον αφορά τους κανονισμούς της Επιτροπής (ΕΟΚ) αριθ. 417/85 (4) και (ΕΟΚ) αριθ. 418/85 (5), όπως τροποποιήθηκαν τελευταία από την πράξη προσχώρησης της Αυστρίας, της Φινλανδίας και της Σουηδίας, σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε κατηγορίες συμφωνιών εξειδίκευσης και συμφωνίες έρευνας και

ανάπτυξης αντίστοιχα, όπου το κέντρο βάρους είναι διαφορετικό από τη διανομή, δεν θίγεται η εφαρμογή τους (άρθρο 12).

(35) Ο παρών κανονισμός δεν θίγει την εφαρμογή του άρθρου 86 της συνθήκης,

## **ΕΞΕΔΩΣΕ ΤΟΝ ΠΑΡΟΝΤΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ:**

### **Άρθρο 1**

Σύμφωνα με το άρθρο 85 παράγραφος 3 της συνθήκης ΕΚ, το άρθρο 85 παράγραφος 1 κηρύσσεται, υπό τις προϋποθέσεις που καθορίζονται στον παρόντα κανονισμό, ανεφάρμοστο στις συμφωνίες στις οποίες μετέχουν δύο μόνον επιχειρήσεις και στις οποίες ο ένας συμβαλλόμενος αναλαμβάνει έναντι του άλλου την υποχρέωση να προμηθεύει μέσα σε συγκεκριμένο τμήμα της κοινής αγοράς:

1. μόνον αυτόν ή
2. μόνον αυτόν και ορισμένο αριθμό επιχειρήσεων του δικτύου διανομής, με ορισμένα καινούργια αυτοκίνητα οχήματα τριών ή περισσοτέρων τροχών που προορίζονται για κυκλοφορία σε δημόσιους δρόμους καθώς και σε συνδυασμό με τα οχήματα αυτά, τα ανταλλακτικά τους, με σκοπό τη μεταπώλησή τους.

### **Άρθρο 2**

Η απαλλαγή ισχύει επίσης όταν η υποχρέωση που αναφέρεται στο άρθρο 1 συνδυάζεται με την υποχρέωση του προμηθευτή να μη πωλεί προϊόντα της συμφωνίας σε τελικούς καταναλωτές στη συμφωνημένη περιοχή, και να μην

εξασφαλίζει την εξυπηρέτησή τους.

### **Άρθρο 3**

Η απαλλαγή ισχύει επίσης όταν η υποχρέωση που αναφέρεται στο άρθρο 1 συνδυάζεται με την υποχρέωση του διανομέα:

1. να μην τροποποιεί τα προϊόντα της συμφωνίας ή αντίστοιχα προϊόντα χωρίς τη συγκατάθεση του προμηθευτή, εκτός αν η τροποποίηση αποτελεί το αντικείμενο παραγγελίας εκ μέρους ενός τελικού καταναλωτή και αφορά ορισμένο όχημα από τη σειρά των προϊόντων που αναφέρεται στη συμφωνία, το οποίο έχει αγοράσει,
2. να μην κατασκευάζει προϊόντα που ανταγωνίζονται τα προϊόντα της συμφωνίας,
3. να μην πωλεί καινούργια αυτοκίνητα οχήματα που προσφέρουν άλλοι, πλην του κατασκευαστή, παρά μόνο σε χωριστά σημεία πώλησης, που υπάγονται σε χωριστή διαχείριση από διαφορετικό νομικό πρόσωπο, έτσι ώστε να αποκλείεται οποιαδήποτε σύγχυση ως προς τα σήματα,
4. να προνοεί ώστε, στο πλαίσιο της μετά τη πώληση εξυπηρέτησης σε κοινό συνεργείο, να μην επωφελούνται τρίτοι χωρίς νόμιμη αιτία των επενδύσεων του προμηθευτή, κυρίως όσον αφορά τον εξοπλισμό και την κατάρτιση του προσωπικού,
5. να μην πωλεί ανταλλακτικά που ανταγωνίζονται τα προϊόντα της συμφωνίας και που δεν είναι του ίδιου ποιοτικού επιπέδου, και να μην τα χρησιμοποιεί για την επισκευή ή τη συντήρηση προϊόντων της συμφωνίας ή αντιστοίχων προϊόντων,
6. να μη συνάπτει, χωρίς τη συγκατάθεση του προμηθευτή με επιχειρήσεις

που ασκούν τη δραστηριότητά τους στη συμφωνημένη περιοχή, συμφωνίες διανομής, πώλησης και εξυπηρέτησης μετά τη πώληση για προϊόντα της συμφωνίας και αντίστοιχα προϊόντα, ούτε να τροποποιεί ή να καταγγέλλει συμφωνίες αυτού του είδους,

7. να επιβάλλει στις επιχειρήσεις με τις οποίες έχει συνάψει συμφωνίες που αναφέρονται στο σημείο 6 υποχρεώσεις της ίδιας φύσεως με εκείνες που ο ίδιος έχει αναλάβει έναντι του προμηθευτή και οι οποίες καλύπτονται από τα άρθρα 1 έως 4 και είναι σύμφωνες με τα άρθρα 5 και 6,
8. έξω από τη συμφωνημένη περιοχή,
  - α) να μη διατηρεί παράρτημα ή αποθήκες για τη διανομή προϊόντων της συμφωνίας και αντίστοιχων προϊόντων,
  - β) να μην αναζητεί πελατεία για προϊόντα της συμφωνίας και αντίστοιχα προϊόντα με διαφήμιση η οποία γίνεται μέσω προσωπικής επαφής με τον πελάτη,
9. να μην αναθέτει σε τρίτους τη διανομή, την πώληση ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση προϊόντων έξω από τη συμφωνημένη περιοχή,
10. να μην προμηθεύει έναν μεταπωλητή:
  - α) με προϊόντα της συμφωνίας εφόσον ο μεταπωλητής δεν είναι επιχείρηση του δικτύου διανομής ή
  - β) με ανταλλακτικά της σειράς που αναφέρεται στη συμφωνία, μόνον εφόσον δεν προορίζονται για την επισκευή ή τη συντήρηση αυτοκινήτων οχημάτων από τον μεταπωλητή,
11. να μην πωλεί αυτοκίνητα οχήματα της σειράς που αναφέρεται στη συμφωνία ή αντίστοιχα προϊόντα σε τελικούς καταναλωτές οι οποίοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μεσάζοντα, παρά μόνον αν ο τελευταίος

έχει προηγουμένα γραπτή εξουσιοδότηση να αγοράσει και, κατά περίπτωση, να παραλάβει ορισμένο αυτοκίνητο όχημα.

#### **Άρθρο 4**

1. Δεν αντιτίθεται στην απαλλαγή η υποχρέωση του διανομέα:

1. να τηρεί τα ελάχιστα όρια των απαιτήσεων που επιβάλλει η διανομή, η πώληση και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και οι οποίες αφορούν ιδίως:
  - α) τον εξοπλισμό της εμπορικής εκμετάλλευσης και των τεχνικών εγκαταστάσεων για την εξυπηρέτηση πελατών πριν και μετά την πώληση,
  - β) την ειδικευμένη και τεχνική κατάρτιση του προσωπικού,
  - γ) τη διαφήμιση,
  - δ) την παραλαβή, την αποθήκευση και την παράδοση των προϊόντων της συμφωνίας και των αντίστοιχων προϊόντων, την πώλησή τους και την εξυπηρέτηση των πελατών πριν και μετά την πώληση,
  - ε) την επισκευή και τη συντήρηση των προϊόντων της συμφωνίας και των αντίστοιχων προϊόντων, ιδιαίτερα όσον αφορά την αξιόπιστη και ασφαλή λειτουργία του οχήματος,
2. να προβαίνει σε παραγγελίες προϊόντων της συμφωνίας στον προμηθευτή μόνο σε ορισμένες ημερομηνίες ή μέσα σε ορισμένες χρονικές περιόδους, υπό τον όρο ότι το διάστημα μεταξύ των ημερομηνιών παραγγελίας δεν υπερβαίνει τους τρεις μήνες,
3. να καταβάλλει προσπάθεια να πωλεί στη συμφωνημένη περιοχή κατά τη διάρκεια καθορισμένης χρονικής περιόδου έναν ελάχιστο αριθμό



προϊόντων της συμφωνίας, που καθορίζεται από τα μέρη από κοινού ή σε περίπτωση διαφωνίας σχετικά με τον ελάχιστο αριθμό προϊόντων της συμφωνίας προς πώληση κατ' έτος, από τρίτο εμπειρογνώμονα, λαμβανομένων κυρίως υπόψη των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν στην περιοχή αυτή, καθώς και τις προβλεπόμενες εκτιμήσεις πωλήσεων για την περιοχή αυτή και σε εθνικό επίπεδο,

4. να διατηρεί ένα απόθεμα από προϊόντα της συμφωνίας, η έκταση του οποίου καθορίζεται σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται στο σημείο 3,
5. να διατηρεί για επίδειξη ορισμένα οχήματα της σειράς των προϊόντων ή ορισμένο αριθμό αυτών, που καθορίζεται σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται στο σημείο 3,
6. να εξασφαλίζει για τα προϊόντα της συμφωνίας και τα αντίστοιχα προϊόντα εγγύησης, δωρεάν εξυπηρέτηση και εξυπηρέτηση σε περίπτωση αντικατάστασης ελαττωματικών οχημάτων,
7. να χρησιμοποιεί, για τα προϊόντα της συμφωνίας ή τα αντίστοιχα προϊόντα, στα πλαίσια της εγγύησης, της δωρεάν εξυπηρέτησης και της αντικατάστασης ελαττωματικών οχημάτων, μόνον ανταλλακτικά της σειράς των προϊόντων που αναφέρεται στη συμφωνία ή αντίστοιχα ανταλλακτικά,
8. να ενημερώνει γενικά τον τελικό καταναλωτή εφόσον, για να επισκευάσει ή να συντηρήσει τα προϊόντα της συμφωνίας ή τα αντίστοιχα προϊόντα, χρησιμοποιεί επίσης ανταλλακτικά τρίτων,
9. να ενημερώνει τους τελικούς καταναλωτές ότι για την επισκευή ή τη

συντήρηση προϊόντων της συμφωνίας ή αντίστοιχων προϊόντων, χρησιμοποίησε ανταλλακτικά τρίτων,

2. Η απαλλαγή ισχύει επίσης για τις υποχρεώσεις που αναφέρονται στη παράγραφο 1, εάν αυτές, στη συγκεκριμένη περίπτωση, εμπίπτουν στην απαγόρευση που διατυπώνεται στο άρθρο 85 παράγραφος 1.

## **Άρθρο 5**

1. Σε όλες τις περιπτώσεις, η απαλλαγή ισχύει μόνον υπό τον όρο ότι:

1. ο διανομέας αναλαμβάνει την υποχρέωση:

α) να εξασφαλίζει στα οχήματα που ανήκουν στη σειρά προϊόντων που αναφέρεται στη συμφωνία ή αντιστοιχούν σε αυτή και τα οποία πωλούνται από άλλη επιχείρηση του δικτύου διανομής στη κοινή αγορά:

-την εγγύηση καθώς και τη δωρεάν εξυπηρέτηση και την εξυπηρέτηση σε περίπτωση αντικατάστασης ελαττωματικών οχημάτων, που αντιστοιχούν στη δέσμευση που αναλαμβάνει σύμφωνα με το άρθρο 4 παράγραφος 1 σημείο 6,

-την επισκευή και τη συντήρηση σύμφωνα με το άρθρο 4 παράγραφος 1 σημείο 1 στοιχείο ε),

β) να επιβάλλει στις επιχειρήσεις που ασκούν τη δραστηριότητά τους μέσα στη συμφωνημένη περιοχή, με τις οποίες έχει συνάψει τις συμφωνίες διανομής και εξυπηρέτησης πελατών που αναφέρονται στο άρθρο 3 σημείο 6, την υποχρέωση να εξασφαλίζουν την εγγύηση καθώς και τη δωρεάν εξυπηρέτηση και την εξυπηρέτηση σε περίπτωση αντικατάστασης ελαττωματικών οχημάτων τουλάχιστον στον βαθμό που του έχει επιβληθεί.

2. Ο προμηθευτής:

α) δεν αρνείται τη συγκατάθεσή του, εφόσον δεν υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι, για τη σύναψη, τροποποίηση ή λύση των συμβάσεων που αναφέρονται στο άρθρο 3 σημείο 6,

β) δεν εφαρμόζει, στο πλαίσιο των δεσμεύσεων που αναλαμβάνει ο διανομέας σύμφωνα με το άρθρο 4 παράγραφος 1, ελάχιστους όρους και κριτήρια για τις εκτιμήσεις που προβαίνει, με τρόπο που συνεπάγεται άνιση μεταχείριση ή χωρίς αντικειμενικούς λόγους διάκριση σε βάρος του διανομέα,

γ) στο πλαίσιο ενός συστήματος εκπτώσεων, όταν υπολογίζει συνολικά τις ποσότητες ή τον κύκλο εργασιών των προϊόντων τα οποία ο διανομέας αγόρασε από αυτόν ή από επιχειρήσεις που συνδέονται μ' αυτόν στη διάρκεια καθορισμένης χρονικής περιόδου, υπολογίζει χωριστά τουλάχιστον τις αγορές:

- αυτοκινήτων οχημάτων της σειράς των προϊόντων που αναφέρεται στη συμφωνία,

-ανταλλακτικών της σειράς των προϊόντων που αναφέρονται στη συμφωνία, για την προμήθεια των οποίων ο διανομέας εξαρτάται από επιχειρήσεις του δικτύου διανομής και

-άλλων προϊόντων,

δ) παραδίδει στον διανομέα, για την εκτέλεση σύμβασης πωλήσεως που σύναψε ο διανομέας με έναν τελικό καταναλωτή, ένα ιδιωτικό αυτοκίνητο που αντιστοιχεί σε μοντέλο της σειράς των προϊόντων που αναφέρεται στη συμφωνία, στο μέτρο που αυτό προσφέρεται από τον κατασκευαστή ή με τη συγκατάθεσή του στο κράτος μέλος στο οποίο το όχημα πρέπει

να τεθεί σε κυκλοφορία.

2. Στην περίπτωση κατά την οποία ο διανομέας έχει αναλάβει τις υποχρεώσεις που αναφέρονται στο άρθρο 4 παράγραφος 1 για τη βελτίωση της δομής της διανομής, των υπηρεσιών πώλησης και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση, η απαλλαγή εφαρμόζεται υπό τον όρο:

1. ότι ο προμηθευτής δέχεται να αποδεσμεύσει το διανομέα από τις υποχρεώσεις που αναφέρονται στο άρθρο 3 σημείο 3, εφόσον ο διανομέας αποδεικνύει ότι υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι.

2. ότι η διάρκεια της συμφωνίας είναι τουλάχιστον πενταετής ή ότι η προειδοποιητική προθεσμία τακτικής καταγγελίας της συμφωνίας αορίστου χρόνου είναι τουλάχιστον δύο έτη και για τους δύο συμβαλλόμενους. Η προθεσμία αυτή μειώνεται σε ένα έτος τουλάχιστον:

-αν ο προμηθευτής είναι υποχρεωμένος, βάσει νόμου ή βάσει ιδιαίτερων συμφωνιών, να καταβάλει εύλογη αποζημίωση κατά τη λύση της συμφωνίας ή

-αν πρόκειται για την είσοδό του στο δίκτυο και για την πρώτη συμφωνηθείσα διάρκεια της συμφωνίας ή την πρώτη δυνατότητα τακτικής καταγγελίας ότι κάθε συμβαλλόμενος είναι υποχρεωμένος να πληροφορήσει τον άλλο, τουλάχιστον έξι μήνες πριν από τη λήξη της συμφωνίας, ότι δεν επιθυμεί να παρατείνει συμφωνία ορισμένου χρόνου.

3. Οι όροι απαλλαγής που προβλέπονται στις παραγράφους 1 και 2:

-το δικαίωμα του προμηθευτή να καταγγείλει τη συμφωνία τηρώντας προειδοποιητική προθεσμία τουλάχιστον ενός έτους σε περίπτωση

ανάγκης για αναδιοργάνωση του συνόλου ή ουσιώδους τμήματος του δικτύου,

-το δικαίωμα ενός μέρους για έκτακτη καταγγελία της συμφωνίας λόγω αθέτησης από τον αντισυμβαλλόμενο των ουσιωδών υποχρεώσεών του.

Σε κάθε περίπτωση, οι συμβαλλόμενοι οφείλουν σε περίπτωση διαφωνίας να αποδεχθούν ένα σύστημα ταχέως διακανονισμού της αντιδικίας, όπως η προσφυγή σε τρίτο εμπειρογνώμονα ή σε διαιτητή, υπό την επιφύλαξη του δικαιώματος των μερών για προσφυγή ενώπιον του αρμόδιου δικαστηρίου σύμφωνα με τις εφαρμοστέες διατάξεις του εθνικού δικαίου.

## **Άρθρο 6**

1. Η απαλλαγή δεν ισχύει εφόσον:

1. οι δύο συμβαλλόμενοι ή οι συνδεδεμένες με αυτούς επιχειρήσεις είναι κατασκευαστές αυτοκινήτων οχημάτων, ή
2. τα μέρη συνδέουν τη συμφωνία τους με όρους που αφορούν άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες εκτός των αναφερομένων στον παρόντα κανονισμό ή εφαρμόζουν τη συμφωνία τους σε τέτοια προϊόντα ή υπηρεσίες, ή
3. όσον αφορά τα αυτοκίνητα οχήματα με τρεις και περισσότερους τροχούς, τα ανταλλακτικά τους ή την εξυπηρέτηση πελατών, τα μέρη συμφωνούν περιορισμούς του ανταγωνισμού που δεν απαλλάσσονται ρητά από τον παρόντα κανονισμό, ή
4. όταν οι συμβαλλόμενοι, σχετικά με αυτοκίνητα οχήματα με τρεις και περισσότερους τροχούς ή ανταλλακτικά τους, συνάπτουν συμφωνίες ή συμφωνούν για εναρμονισμένες πρακτικές ως προς τις οποίες έχει

κηρυχθεί ανεφάρμοστο το άρθρο 85 παράγραφος 1 της συνθήκης βάσει των κανονισμών (ΕΟΚ) αριθ. 1983/83 και (ΕΟΚ) αριθ.1984/83, σε κάποιο μέτρο που υπερβαίνει τα όρια του παρόντος κανονισμού, ή

5. τα μέρη συμφωνούν υπέρ του προμηθευτή ότι αυτός διατηρεί το δικαίωμα να συνάπτει συμφωνίες διανομής και εξυπηρέτησης πελατών για προϊόντα της συμφωνίας με ορισμένες άλλες επιχειρήσεις που ασκούν τη δραστηριότητά τους εντός της συμφωνημένης περιοχής ή να τροποποιεί τη συμφωνημένη περιοχή, ή
6. ο κατασκευαστής, ο προμηθευτής ή άλλη επιχείρηση του δικτύου περιορίζει άμεσα ή έμμεσα την ελευθερία του διανομέα να καθορίζει τις τιμές και εκπτώσεις κατά τη μεταπώληση των προϊόντων της συμφωνίας ή των αντιστοίχων προϊόντων, ή
7. ο κατασκευαστής, ο προμηθευτής ή άλλη επιχείρηση του δικτύου περιορίζει, άμεσα ή έμμεσα, την ελευθερία των τελικών καταναλωτών, των εντεταλμένων μεσαζόντων ή των διανομέων να προμηθεύονται από επιχείρηση του δικτύου της επιλογής τους, εντός της κοινής αγοράς, προϊόντα της συμφωνίας ή αντίστοιχα προϊόντα και να εξασφαλίζουν εξυπηρέτηση μετά τη πώληση για τα προϊόντα αυτά, ή την ελευθερία των τελικών καταναλωτών να μεταπωλούν τα προϊόντα της συμφωνίας ή αντίστοιχα προϊόντα, εφόσον η πώληση δεν πραγματοποιείται για εμπορικούς σκοπούς, ή
8. ο προμηθευτής παρέχει στους διανομείς χωρίς αντικειμενικά αιτιολογημένο λόγο αμοιβές που υπολογίζονται σε συνάρτηση με τον τόπο προορισμού των μεταπωλημένων αυτοκινήτων οχημάτων ή με τον τόπο κατοικίας του αγοραστή, ή

9. ο προμηθευτής περιορίζει άμεσα ή έμμεσα την ελευθερία του διανομέα, που προβλέπεται στο άρθρο 3 σημείο 5, να προμηθεύεται από τρίτη επιχείρηση της επιλογής του ανταλλακτικά που είναι ανταγωνιστικά των προϊόντων της συμφωνίας και που έχουν το ποιοτικό επίπεδο των τελευταίων, ή
10. ο κατασκευαστής περιορίζει, άμεσα ή έμμεσα, την ελευθερία αυτών που προσφέρουν ανταλλακτικά να προμηθεύουν τα προϊόντα αυτά σε μεταπωλητές της επιλογής τους, περιλαμβανομένων και εκείνων που είναι επιχειρήσεις του δικτύου διανομής, εφόσον τα ανταλλακτικά αυτά έχουν το ποιοτικό επίπεδο των προϊόντων της συμφωνίας, ή
11. ο κατασκευαστής περιορίζει, άμεσα ή έμμεσα, την ελευθερία των παραγωγών εξαρτημάτων να επιθέτουν πραγματικά το σήμα ή το λογότυπό τους, σε εμφανές σημείο, στα ανταλλακτικά που διαθέτουν για την πρώτη συναρμολόγηση ή την επισκευή ή συντήρηση των προϊόντων της συμφωνίας ή των αντίστοιχων προϊόντων ή
12. ο κατασκευαστής αρνείται να παράσχει πρόσβαση, ενδεχομένως επί πληρωμή, σε επιδιορθωτές οι οποίοι δεν είναι επιχειρήσεις του δικτύου διανομής, στις τεχνικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επισκευή ή τη συντήρηση των προϊόντων της συμφωνίας ή αντίστοιχων προϊόντων ή για την εφαρμογή μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος, εφόσον οι πληροφορίες αυτές δεν καλύπτονται από δικαίωμα διανοητικής ιδιοκτησίας ή δεν αποτελούν απόρρητη, ουσιώδη και προσδιορισμένη τεχνογνωσία. Σε αυτήν την περίπτωση δεν επιτρέπεται η καταχρηστική άρνηση παροχής των απαραίτητων τεχνικών πληροφοριών.

2. Με την επιφύλαξη των συνεπειών για τις άλλες διατάξεις της συμφωνίας, στις περιπτώσεις που απαριθμούνται στην παράγραφο 1 σημεία 1 έως 5, το ανεφάρμοστο της απαλλαγής αφορά όλες τις ρήτρες που περιορίζουν τον ανταγωνισμό οι οποίες έχουν συνομολογηθεί στη σχετική συμφωνία 7 στις περιπτώσεις που απαριθμούνται στη παράγραφο 1 σημεία 6 έως 12 αφορά μόνον τις ρήτρες που περιορίζουν τον ανταγωνισμό οι οποίες έχουν συμφωνηθεί υπέρ του κατασκευαστή, του προμηθευτή ή άλλης επιχείρησης του δικτύου η οποία επιδόθηκε στην επίμαχη συμπεριφορά.

3. Με την επιφύλαξη των συνεπειών για τις άλλες διατάξεις της συμφωνίας, στις περιπτώσεις που απαριθμούνται στην παράγραφο 1 σημεία 6 έως 12, το ανεφάρμοστο της απαλλαγής αφορά μόνον τις ρήτρες που περιορίζουν τον ανταγωνισμό οι οποίες έχουν συμφωνηθεί υπέρ του κατασκευαστή, του προμηθευτή ή άλλης επιχείρησης του δικτύου και οι οποίες περιέχονται στις συμφωνίες διανομής πώλησης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση, που συνάπτονται για τη γεωγραφική περιοχή της κοινής αγοράς όπου νοθεύεται ο ανταγωνισμός με την επίμαχη συμπεριφορά, για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί αυτή η συμπεριφορά.

## **Άρθρο 7**

Η απαγόρευση του άρθρου 85 παράγραφος 1 της συνθήκης δεν ισχύει κατά το διάστημα από την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 1995 έως τις 30 Σεπτεμβρίου 1996 για τις συμφωνίες που ισχύουν κατά την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 1995 και που πληρούσαν τις προϋποθέσεις απαλλαγής που προβλέπει ο κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 123/85.



## **Άρθρο 8**

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του κανονισμού αριθ. 19/65/ΕΟΚ, η Επιτροπή μπορεί να ανακαλέσει το ευεργέτημα της εφαρμογής του παρόντος κανονισμού, εφόσον διαπιστώσει ότι, σε συγκεκριμένη περίπτωση, συμφωνία που έχει τύχει απαλλαγής δυνάμει του παρόντος κανονισμού έχει, παρά ταύτα, ορισμένα αποτελέσματα που δεν συμβιβάζονται με τους όρους που προβλέπονται από το άρθρο 85 παράγραφος 3 της συνθήκης, και ιδίως:

1. ότι αν τα προϊόντα της συμφωνίας ή τα αντίστοιχα προϊόντα δεν ανταγωνίζονται, στην κοινή αγορά ή σε σημαντικό τμήμα της, προϊόντα τα οποία, λόγω των χαρακτηριστικών τους, της χρήσης για την οποία προορίζονται και της τιμής τους, θεωρούνται από τον καταναλωτή σαν ομοειδή,
2. ότι αν για τα προϊόντα της συμφωνίας και τα αντίστοιχα προϊόντα εφαρμόζονται, κατά τρόπο, διαρκή, τιμές ή όροι που διαφέρουν αισθητά ανάμεσα στα κράτη μέλη, και εφόσον οι σημαντικές αυτές διαφορές βασίζονται κυρίως σε δεσμεύσεις που απαλλάσσονται βάσει του παρόντος κανονισμού,
3. ότι αν ο κατασκευαστής ή μια επιχείρηση του δικτύου εφαρμόζει χωρίς αντικειμενικό λόγο τιμές ή όρους πώλησης που συνεπάγονται δυσμενείς διακρίσεις κατά τον εφοδιασμό των διανομέων με προϊόντα της συμφωνίας και αντίστοιχα προϊόντα.

## **Άρθρο 9**

Οι διατάξεις του παρόντος κανονισμού εφαρμόζονται κατ' αναλογία στις εναρμονισμένες πρακτικές των κατηγοριών που αναφέρονται στον παρόντα

κανονισμό.

## **Άρθρο 10**

Για την εφαρμογή του παρόντος κανονισμού, οι ακόλουθοι όροι προσδιορίζονται ως εξής:

1. «Συμφωνίες διανομής, πώλησης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση», είναι συμφωνίες-πλαίσιο ορισμένου ή αορίστου χρόνου που συνάπτονται μεταξύ δύο επιχειρήσεων, και σύμφωνα με τις οποίες η επιχείρηση που προμηθεύει τα προϊόντα αναθέτει στην άλλη επιχείρηση τη διανομή και την εξυπηρέτηση των πελατών όσον αφορά τα προϊόντα αυτά.
2. «Συμβαλλόμενοι», είναι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συμφωνία κατά την έννοια του άρθρου 1: η επιχείρηση που προμηθεύει προϊόντα της συμφωνίας είναι «ο προμηθευτής» και η επιχείρηση στην οποία έχει ανατεθεί η διανομή τους και η εξυπηρέτηση των πελατών είναι «ο διανομέας».
3. «Συμφωνημένη περιοχή», είναι η οριοθετημένη περιοχή της κοινής αγοράς στην οποία ισχύει η υποχρέωση αποκλειστικής προμήθειας κατά την έννοια του άρθρου 1.
4. «Προϊόντα της συμφωνίας», είναι τα καινούργια αυτοκίνητα οχήματα τριών ή περισσότερων τροχών που προορίζονται να χρησιμοποιηθούν σε δημόσιους δρόμους καθώς και τα ανταλλακτικά τους, τα οποία αποτελούν αντικείμενο συμφωνίας κατά την έννοια του άρθρου 1.
5. «Σειρά προϊόντων που αναφέρονται στη συμφωνία», είναι το σύνολο των προϊόντων που καλύπτονται από τη συμφωνία.
6. «Ανταλλακτικά», είναι τα τμήματα που τοποθετούνται ή

συναρμολογούνται σε αυτοκίνητο όχημα, για να αντικαταστήσουν συστατικά του αυτοκινήτου. Τα συναλλακτικά ήθη του οικείου κλάδου παίζουν αποφασιστικό ρόλο για τη διάκριση από άλλα ανταλλακτικά και εξαρτήματα.

7. «Κατασκευαστής», είναι η επιχείρηση:

- α) η οποία κατασκευάζει ή αναθέτει την κατασκευή των αυτοκινήτων οχημάτων της σειράς των προϊόντων που αναφέρονται στη συμφωνία ή
- β) η οποία συνδέεται με επιχειρήσεις που αναφέρονται στο στοιχείο α).

8. «Συνδεδεμένες επιχειρήσεις», είναι:

α) επιχειρήσεις, εκ των οποίων μια κατέχει, άμεσα η έμμεσα:

-περισσότερο από το ήμισυ του κεφαλαίου ή του κεφαλαίου κινήσεως της άλλης επιχείρησης, ή

-περισσότερο από το ήμισυ των δικαιωμάτων ψήφου στην άλλη επιχείρηση, ή

-την εξουσία να διορίζει περισσότερο από το ήμισυ των μελών του εποπτικού ή του διοικητικού συμβουλίου ή των οργάνων που εκπροσωπούν νόμιμα την άλλη επιχείρηση ή

-το δικαίωμα να διαχειρίζεται τις υποθέσεις της άλλης επιχείρησης,

β) επιχειρήσεις στις οποίες μια τρίτη επιχείρηση κατέχει άμεσα η έμμεσα τα δικαιώματα ή τις εξουσίες που αναφέρονται στο στοιχείο α).

9. «Επιχειρήσεις του δικτύου διανομής» είναι, πέραν των συμβαλλομένων, ο κατασκευαστής και οι επιχειρήσεις στις οποίες έχει ανατεθεί από τον κατασκευαστή ή με τη συγκατάθεση του η διανομή ή η πώληση ή εξυπηρέτηση μετά την πώληση για προϊόντα της συμφωνίας ή αντίστοιχα προϊόντα.

10. «Ιδιωτικά αυτοκίνητα που αντιστοιχούν σε βασικό μοντέλο της σειράς προϊόντων που αναφέρεται στη συμφωνία», είναι ιδιωτικά αυτοκίνητα:
- τα οποία ο κατασκευαστής κατασκευάζει ή συναρμολογεί σε σειρά και
  - το αμάξωμα των οποίων έχει την ίδια μορφή και τα οποία έχουν τον ίδιο κινητήρα και πλαίσιο καθώς και τον ίδιο τύπο μηχανής με τα ιδιωτικά αυτοκίνητα της σειράς προϊόντων που αναφέρεται στη συμφωνία.
11. «Αντίστοιχα προϊόντα, οχήματα ή ανταλλακτικά», είναι εκείνα τα οποία είναι του ίδιου είδους με τα προϊόντα της σειράς που αναφέρεται στη συμφωνία και τα οποία διανέμονται από τον κατασκευαστή ή με τη συγκατάθεση του και αποτελούν το αντικείμενο συμφωνίας διανομής ή εξυπηρέτησης των πελατών που έχει συναφθεί με επιχείρηση του δικτύου διανομής.
12. «Μεταπώληση» είναι οποιαδήποτε συναλλαγή μέσω της οποίας ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο -«ο μεταπωλητής»- μεταβιβάζει την κυριότητα καινούργιου οχήματος το οποίο είχε αποκτήσει, επ' ονοματί του και για λογαριασμό του, ανεξαρτήτως της νομικής ιδιότητας σύμφωνα με το αστικό δίκαιο ή των τρόπων συναλλαγής υπό τους οποίους πραγματοποιείται η μεταπώληση αυτή. Θεωρείται μεταπώληση κάθε σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνεπάγεται μεταβίβαση κυριότητας ή δυνατότητα αγοράς πριν από τη λήξη της σύμβασης.
13. Οι όροι «διανέμω» και «πωλώ», από την πλευρά του διανομέα, περιλαμβάνουν και άλλες μορφές εμπορίας, όπως π.χ. τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).

## **Άρθρο 11**

1. Η Επιτροπή θα προβεί σε τακτική αξιολόγηση της εφαρμογής του παρόντος κανονισμού, ιδιαίτερα όσον αφορά την επίπτωση του απαλλασσόμενου συστήματος διανομής στις διαφορές των τιμών των προϊόντων μεταξύ των διαφόρων κρατών μελών και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές.
2. Η Επιτροπή θα ζητήσει τη γνώμη ενώσεων και εμπειρογνομόνων των διαφόρων ενδιαφερομένων κύκλων, κυρίως δε των ενώσεων καταναλωτών.
3. Η Επιτροπή θα συντάξει έκθεση για την αξιολόγηση του παρόντος κανονισμού το αργότερο στις 31 Δεκεμβρίου 2000, λαμβάνοντας κυρίως υπόψη τα κριτήρια που παρατίθενται στην παράγραφο 1.

## **Άρθρο 12**

Ο κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 4087/88 δεν εφαρμόζεται σε συμφωνίες που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στον παρόντα κανονισμό.

## **Άρθρο 13**

Ο παρών κανονισμός αρχίζει να ισχύει την 1<sup>η</sup> Ιουλίου 1995. Εφαρμόζεται από την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 1995 μέχρι τις 30 Σεπτεμβρίου 2002. Οι διατάξεις του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 123/85 εξακολουθούν να εφαρμόζονται μέχρι τις 30 Σεπτεμβρίου 1995.

Ο παρών κανονισμός είναι δεσμευτικός ως προς όλα τα μέρη του και ισχύει άμεσα σε κάθε κράτος μέλος.

Βρυξέλλες. 28 Ιουνίου 1995.

Για την Επιτροπή Karel VAN MIERT Μέλος της Επιτροπής.