

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ-ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ (ΔΙΚΣΕΟ)

«Η εξέλιξη, η ανάπτυξη και οι προοπτικές της ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ»



ΤΟΥΟΤΑ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΚΑΣΤΑΝΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΑΜ: 10607

ΜΑΝΙΩΤΗ ΣΩΤΗΡΙΑ ΑΜ: 9839

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΦΥΛΑΚΤΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|----------------|-------|
| Εισαγωγή | σελ.8 |
|----------------|-------|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

| | |
|--|--------|
| 1.1 Ορισμός..... | σελ.10 |
| 1.2 Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης..... | σελ.10 |
| 1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος | σελ.11 |
| 1.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής | σελ.12 |
| 1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής | σελ.13 |
| 1.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος | σελ.13 |
| 1.3 Διευρυμένος ορισμός της στρατηγικής..... | σελ.14 |
| 1.4 Η σημασία της στρατηγικής | σελ.15 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

| | |
|--|--------|
| 2.1 Το περιβάλλον της επιχείρησης..... | σελ.16 |
| 2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον | σελ.16 |
| 2.2.1 Γενικευμένο ή γενικό περιβάλλον | σελ.16 |
| 2.2.2 Περιβάλλον κλάδου | σελ.17 |
| 2.2.3 Πρόβλεψη | σελ.20 |
| 2.2.4 Προσδιορισμός εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων | σελ.20 |
| 2.3 Το εσωτερικό περιβάλλον..... | σελ.21 |
| 2.3.1 Προσέγγιση με βάση τους πόρους-ικανότητες της επιχείρησης..... | σελ.21 |
| 2.3.2 Ανάλυση της αλυσίδας της αξίας..... | σελ.22 |
| 2.3.3 Ανίχνευση των λειτουργικών πόρων | σελ.23 |
| 2.3.4 Προσδιορισμός εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων..... | σελ.25 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

| | |
|---|--------|
| 3.1 Ανάλυση SWOT | σελ.26 |
| 3.1.1 Εταιρική αποστολή | σελ.26 |
| 3.1.2 Πίνακας TOWS..... | σελ.27 |
| 3.2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος | σελ.28 |
| 3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές | σελ.29 |
| 3.3.1 Στρατηγικές κατεύθυνσης..... | σελ.29 |
| 3.3.2 Στρατηγικές χαρτοφυλακίου | σελ.30 |
| 3.3.3 Γονικές στρατηγικές | σελ.33 |
| 3.4 Λειτουργικές στρατηγικές | σελ.33 |
| 3.5 Επιλογή στρατηγικής και ανάπτυξη πολιτικών | σελ.34 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

| | |
|--|--------|
| 4.1 Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο..... | σελ.36 |
| 4.2 Ευθυγράμμιση των λειτουργιών στα νέα δεδομένα | σελ.37 |
| 4.3 Τρόπος λειτουργίας..... | σελ.37 |
| 4.3.1 Τρόπος οργάνωσης | σελ.38 |
| 4.3.2 Προσωπικό..... | σελ.38 |
| 4.3.3 Διοίκηση | σελ.39 |
| 4.4 Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου..... | σελ.40 |
| 4.4.1 Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν..... | σελ.41 |
| 4.4.2 Καθορισμός προτύπων..... | σελ.41 |
| 4.4.3 Μέτρηση επίδοσης..... | σελ.41 |
| 4.4.4 Σύγκριση επίδοσης και προτύπων | σελ.43 |
| 4.4.5 Ανάλυση διορθωτικών δράσεων | σελ.44 |
| 4.5 Στοιχεία επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου | σελ.44 |
| 4.6 Στρατηγικός έλεγχος..... | σελ.45 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΤΟΤΑ ΕΛΛΑΣ

| | |
|--------------------|--------|
| 5.1 Εισαγωγή | σελ.46 |
|--------------------|--------|

| | |
|---------------------------------------|--------|
| 5.1.1 Toyota motor corporation | σελ.46 |
| 5.1.2 Toyota in Europe..... | σελ.47 |
| 5.1.3 Όμιλος inchcape..... | σελ.47 |
| 5.1.4 Toyota Ελλάς | σελ.48 |
| 5.2 Παρουσίαση της Toyota Ελλάς | σελ.49 |
| 5.2.1 Προϊόντα | σελ.49 |
| 5.2.2 Πωλήσεις..... | σελ.50 |
| 5.2.3 Στρατηγική και σκοποί | σελ.51 |
| 5.2.4 Ανώτατη διοίκηση | σελ.52 |
| 5.2.5 Πελάτες | σελ.52 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

| | |
|--|--------|
| 6.1 Ανίχνευση κοινωνικού περιβάλλοντος | σελ.54 |
| 6.1.1 Οικονομικές δυνάμεις..... | σελ.54 |
| 6.1.2 Τεχνολογικές δυνάμεις..... | σελ.55 |
| 6.1.3 Πολιτικές και νομοθετικές δυνάμεις | σελ.55 |
| 6.1.4 Κοινωνικές και πολιτισμικές δυνάμεις | σελ.57 |
| 6.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος κλάδου..... | σελ.58 |
| 6.2.1 Δομική ανάλυση κλάδου-υπόδειγμα Porter | σελ.58 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

| | |
|--|--------|
| 7.1 Βασική οργανωτική δομή | σελ.64 |
| 7.2 Κουλτούρα | σελ.65 |
| 7.3 Μάρκετινγκ..... | σελ.67 |
| 7.3.1 Τοποθέτηση και τμηματοποίηση | σελ.68 |
| 7.3.2 Μίγμα μάρκετινγκ..... | σελ.69 |
| 7.4 Τιμολόγηση | σελ.71 |
| 7.5 Κύκλος ζωής | σελ.73 |
| 7.6 Παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη | σελ.74 |
| 7.7 Ανθρώπινοι πόροι | σελ.75 |

| | |
|----------------------------------|--------|
| 7.8 Πληροφοριακά συστήματα | σελ.76 |
|----------------------------------|--------|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

| | |
|---|--------|
| 8.1 Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων | σελ.77 |
| 8.2 Επανεξέταση αποστολής και σκοπών | σελ.81 |
| 8.3 Στρατηγική επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος | σελ.82 |
| 8.4 Εταιρική στρατηγική..... | σελ.83 |
| 8.5 Λειτουργικές στρατηγικές | σελ.84 |
| 8.6 Επιλογή στρατηγικής | σελ.87 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

| | |
|--|----------------|
| 9.1 Ποιοι θα υλοποιήσουν την στρατηγική | σελ.88 |
| 9.2 Τι πρέπει να γίνει | σελ.88 |
| 9.3 Διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό | σελ.91 |
| 9.4 Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου..... | σελ.92 |
| 9.5 Αξιολόγηση και έλεγχος πριν την υλοποίηση της στρατηγικής..... | σελ.92 |
| 9.6 Αξιολόγηση και έλεγχος κατά την υλοποίηση της στρατηγικής..... | σελ.93 |
| 9.6.1 Βασικά στοιχεία του συστήματος..... | σελ.94 |
| 9.6.2 Τύπος συστήματος ελέγχου | σελ.94 |
| 9.6.3 Στρατηγικές περιοχές ελέγχου | σελ.95 |
| 9.6.4 Υπεύθυνοι αξιολόγησης και ελέγχου..... | σελ.96 |
| 9.6.5 Κάθε πότε θα πρέπει να πραγματοποιείται αξιολόγηση και έλεγχος | σελ.96 |
| Συμπέρασμα..... | σελ.97 |
| Βιβλιογραφία | σελ.100 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

| | |
|---|--------|
| Σχήμα 1.1 Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης | σελ.11 |
| Σχήμα 1.2 Περιβάλλον επιχείρησης | σελ.12 |
| Σχήμα 1.3 Ιεράρχηση στρατηγικών | σελ.13 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

| | |
|---|--------|
| Σχήμα 2.1 Υπόδειγμα Porter (συμπληρωμένο από τον Freeman) | σελ.19 |
| Σχήμα 2.2 Η αλυσίδα της αξίας σύμφωνα με τον Porter | σελ.23 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

| | |
|-------------------------------------|--------|
| Σχήμα 3.1 Πίνακας TOWS MATRIX | σελ.27 |
| Σχήμα 3.2 BCG MATRIX | σελ.31 |
| Σχήμα 3.3 GE Business screen | σελ.32 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

| | |
|---|--------|
| Σχήμα 5.1 Προϊόντα..... | σελ.49 |
| Σχήμα 5.2 Γράφημα:Πωλήσεις Toyota σε σχέση με την ελληνική αγορά..... | σελ.50 |
| Σχήμα 5.3 Γράφημα:Πωλήσεις Toyota ποσοστό % | σελ.51 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

| | |
|---|--------|
| Σχήμα 6.1 Περιβαντολογικές μεταβλητές | σελ.53 |
| Σχήμα 6.2 Υπόδειγμα Porter | σελ.59 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

| | |
|---|--------|
| Σχήμα 7.1 Οργανωτική δομή της Toyota Ελλάς | σελ.65 |
| Σχήμα 7.2 Λειτουργικό πλαίσιο τμήματος μάρκετινγκ | σελ.67 |
| Σχήμα 7.3 Πίνακας τιμών αυτοκινήτων Toyota | σελ.71 |
| Σχήμα 7.4 Γράφημα:Κύκλος ζωής της Toyota Ελλάς | σελ.74 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

| | |
|--|--------|
| Σχήμα 8.1 Πίνακας EFAS (External Factors Analysis Summary) | σελ.78 |
| Σχήμα 8.2 Πίνακας IFAS (Internal Factor Analysis Summary) | σελ.80 |

| | |
|--|--------|
| Σχήμα 8.3 Πίνακας SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) | σελ.81 |
| Σχήμα 8.4 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,Porter | σελ.82 |
| Σχήμα 8.5 Στρατηγικές κατεύθυνσης | σελ.83 |
| Σχήμα 8.6 Στρατηγικές μάρκετινγκ..... | σελ.85 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

| | |
|--|--------|
| Σχήμα 9.1 Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου | σελ.92 |
| Σχήμα 9.2 Πίνακας ερωτήσεων αξιολόγησης..... | σελ.93 |
| Σχήμα 9.3 <<balanced scorecard>>..... | σελ.95 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η στρατηγική ανάλυση της Toyota Ελλάς, με στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του τρόπου με τον οποίον αυτή θα πρέπει να εφαρμοστεί καθώς και των μεθόδων αξιολόγησης & ελέγχου. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο που προκύπτει με βάση ένα επιλεγμένο μοντέλο στρατηγικής διοίκησης.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Συγκεκριμένα περιέχει εννιά κεφάλαια, στα οποία θα γίνει περιληπτική αναφορά. Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται θεωρητικά το βασικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης, όπου αναλύεται στις εξής φάσεις: ανίχνευση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος, καθώς επίσης γίνεται αναφορά στον ορισμό και τη σημασία της στρατηγικής.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού & εσωτερικού). Εντοπίζονται και αξιολογούνται οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και οι δυνάμεις και αδυναμίες της ίδιας επιχείρησης, δηλαδή των στρατηγικών παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν το μέλλον της.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής παρουσιάζεται στο τρίτο κεφάλαιο. Ξεκινώντας με την ανάλυση Swot και συνεχίζοντας με τις στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις επιχειρησιακές στρατηγικές, τις λειτουργικές στρατηγικές και την επιλογή στρατηγικής και ανάπτυξη πολιτικών της επιχείρησης.

Το επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται στην υλοποίηση της στρατηγικής μέσω των προγραμμάτων των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Επίσης αναλύει τον τρόπο λειτουργίας, στον τρόπο οργάνωσης, στο προσωπικό και στη διοίκηση και τέλος περιλαμβάνει την διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου της επίδοσης της επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος, πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση, δηλαδή παρουσιάζεται αναλυτικά η επιχείρηση και οι δραστηριότητές της. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την παρουσίαση της Toyota motor corporation και της Toyota europe, του ομίλου εταιριών Inchcape στον οποίο ανήκει η Toyota Ελλάς, καταλήγοντας έτσι στην ίδια την εταιρεία και την περιγραφή όλων των στοιχείων που την ορίζουν -προϊόντα, πωλήσεις, στρατηγική θέση κ.α.

Στη συνέχεια, έκτο κεφάλαιο, εξετάζοντας τους παράγοντες που θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής, ανιχνεύεται το περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει το κοινωνικό περιβάλλον (οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές & νομοθετικές κοινωνικές & πολιτισμικές δυνάμεις), το περιβάλλον του κλάδου (με βάση το υπόδειγμα Porter) και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (οργανωτική δομή, κουλτούρα, βασικές λειτουργίες).

στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης -δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.

Στο όγδοο κεφάλαιο, μετά την ανάλυση στρατηγικών παραγόντων και την επανεξέταση αποστολής και σκοπών, η εργασία καταλήγει στην προτεινόμενη στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την εταιρική στρατηγική και τις επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές.

Το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα συγκρίνει την επίδοσή της με τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα διασφαλίσει την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε να αξιολογηθεί και να πραγματοποιήσει πιθανές διορθωτικές ενέργειες. Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην επιλεγμένη στρατηγική και να ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες.

Επειδή στην περίπτωση της Toyota Ελλάς είναι δύσκολο να συνδεθεί η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και του αποτελέσματος, ο τύπος ελέγχου που προτείνεται είναι ο έλεγχος του αποτελέσματος σε χρονική περίοδο ενός έτους. Τέλος η εργασία στηρίχθηκε στη βιβλιογραφική μέθοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Ορισμός

Η στρατηγική αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών οι οποίες καθορίζουν την μακροχρόνια επίδοση ενός οργανισμού. Είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης αλληλοεξαρτώμενων αποφάσεων με βάση τις οποίες επιτυγχάνεται ο σκοπός μίας επιχείρησης.

Βασιζόμενη στην ανίχνευση του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εστιάζεται στη διοίκηση, το μάρκετινγκ, την χρηματοοικονομική, την παραγωγή, την έρευνα & ανάπτυξη και τα πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία.

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

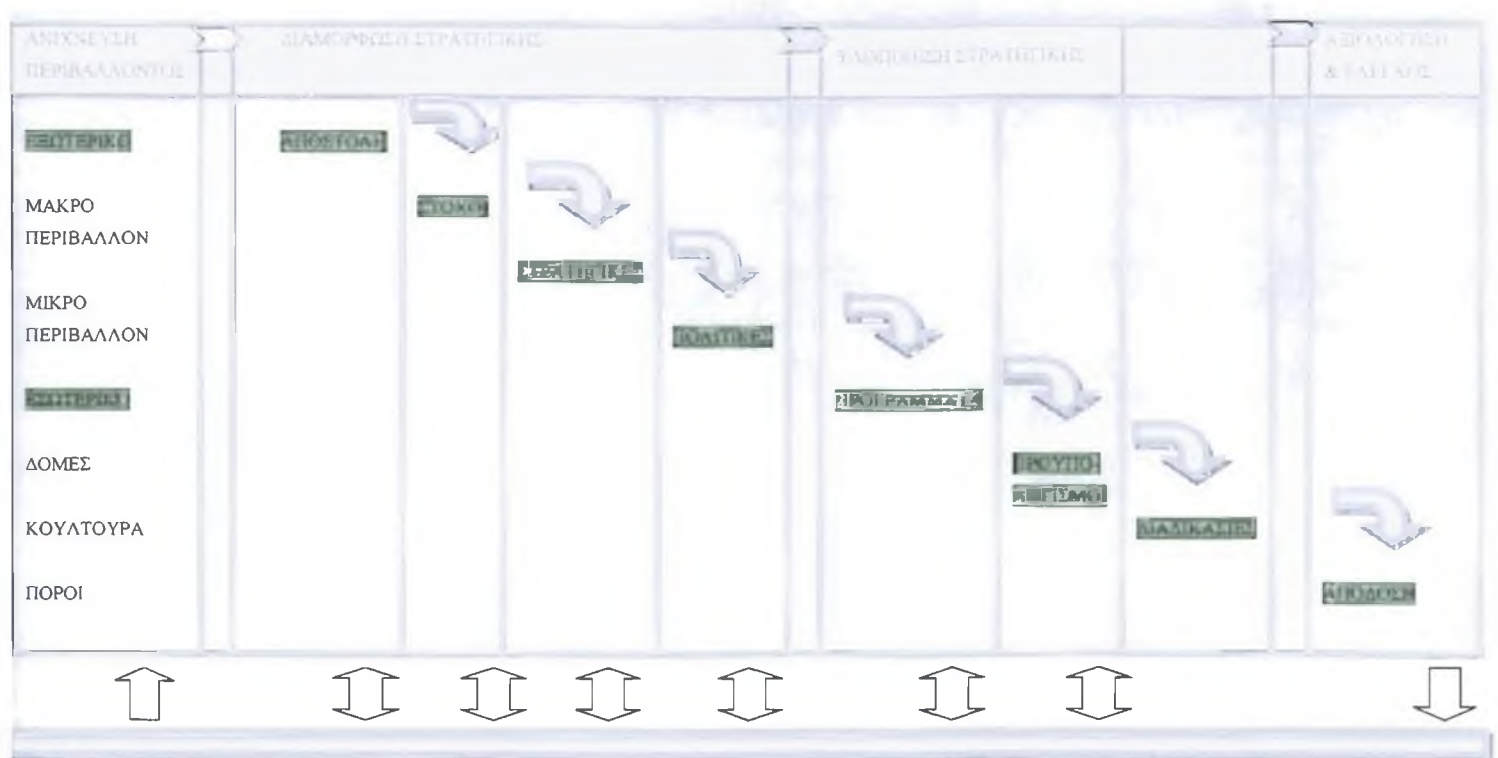
Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί της Στρατηγικής Διοίκησης οι οποίοι όμως συγκλίνουν ως προσπάθειες συνοπτικής παρουσίασης του περιεχομένου της όπως αυτό απεικονίζεται στο βασικό μοντέλο στρατηγικής το οποίο θα παρουσιαστεί στη συνέχεια.

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

1.2 Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

Τα στοιχεία που περιλαμβάνει η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:¹

¹ Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th edition, p.10



ΣΧΗΜΑ 1.1: Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

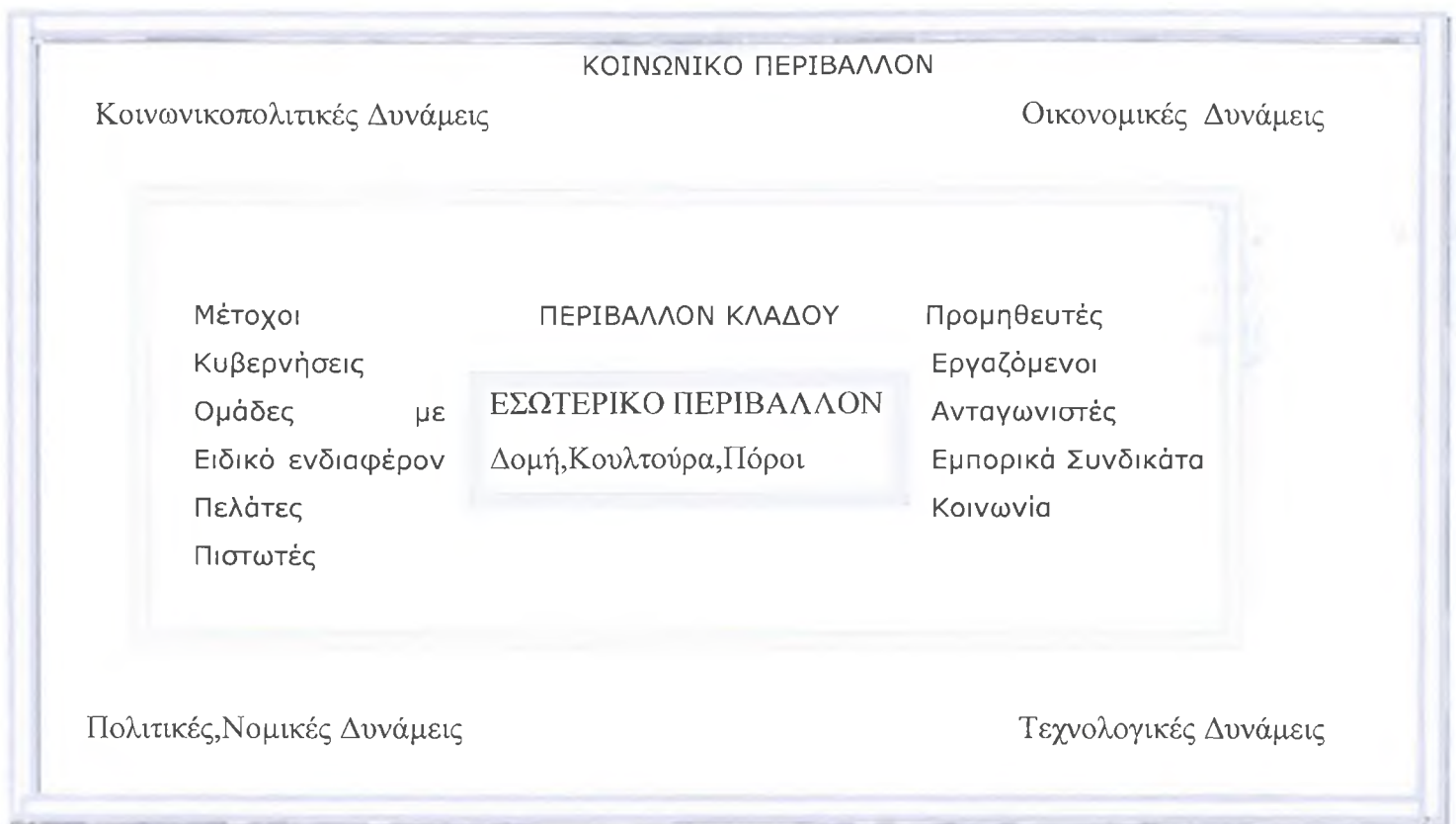
Αναλυτικότερα:

1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

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

Οι ευκαιρίες & οι απειλές αποτελούν παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον ενώ και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Στο σχήμα 1.2² παρουσιάζεται η δομή περιβάλλοντος που επηρεάζει μία επιχείρηση.

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



ΣΧΗΜΑ 1.2: Περιβάλλον επιχείρησης

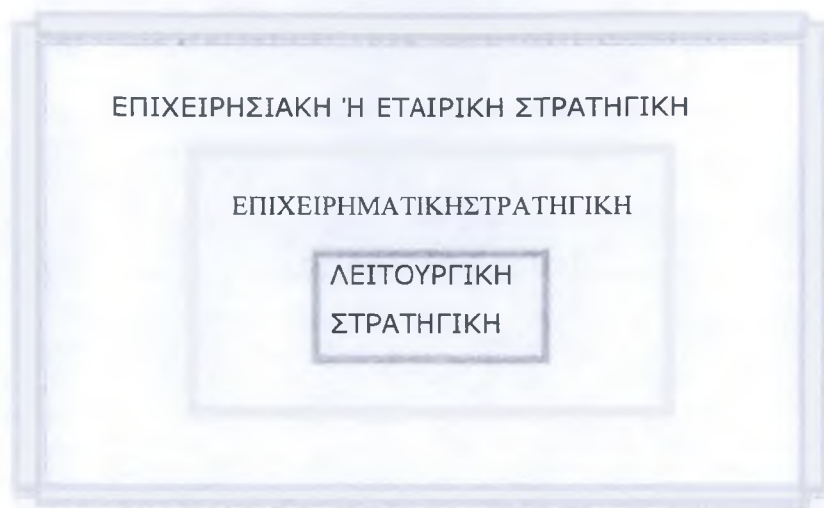
1.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

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

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

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

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



ΣΧΗΜΑ 1.3: Ιεράρχηση στρατηγικών

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

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

1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής

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

- Πρόγραμμα: Κατάσταση δραστηριοτήτων και απαιτούμενων σταδίων για την πραγματοποίηση ενός πλάνου.
- Προϋπολογισμός: Χρηματική απεικόνιση των προγραμμάτων.
- Διαδικασίες: Συστήματα βημάτων & τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρειες τον τρόπο με τον οποίον θα πραγματοποιούνται συγκεκριμένες εργασίες.

1.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο αναλύονται όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης με

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

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

1.3 Διευρυμένος ορισμός της στρατηγικής

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

- **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΧΕΔΙΟ**
Η στρατηγική είναι ένα συνειδητό και προμελετημένο σχέδιο δράσης, μία ή περισσότερες κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπιση μίας κατάστασης.
- **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑ**
Η στρατηγική δεν είναι ένα απλό σχέδιο αλλά ένα τέχνασμα, μία συγκεκριμένη «μανούβρα» με στόχο τον παραγκωνισμό του αντιπάλου ή αλλιώς του ανταγωνιστή.
- **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ**
Η στρατηγική οδηγεί σε αλληλουχία ενεργειών και μία σειρά συμπεριφορών συνειδητών ή όχι.
- **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ**
Αντικείμενο της στρατηγικής είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.
- **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**
Για την ίδια την επιχείρηση, η στρατηγική αποτελεί μία προοπτική. Είναι η ιδεολογία της, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται το περιβάλλον και συμπεριφέρεται.

⁴ Mintzberg, H. Quinn, J.B. and Ghosal, S. (1999) *The Strategy Process*, Prentice Hall, p.13

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

1.4 Η σημασία της στρατηγικής

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

Αναλυτικότερα, οι βασικοί λόγοι που καθιστούν την στρατηγική αναγκαία, είναι οι εξής:⁵

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

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

⁵ Παπαδάκης, Β.(1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Αθήνα:Εκδ. Μπένου, σελ.29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 Το περιβάλλον της επιχείρησης

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

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

2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον

2.2.1 Γενικευμένο ή γενικό περιβάλλον (Societal Environment)

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

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

- Οικονομικές Δυνάμεις (Economic Forces)

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

- Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological Forces)

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

προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις.

- Πολιτικές, Νομικές Δυνάμεις (Political-Legal Forces)

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

- Κοινωνικές, Πολιτιστικές Δυνάμεις (Sociocultural Forces)

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

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

2.2.2 Περιβάλλον κλάδου (Task Environment)

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

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

1. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου, καθορίζεται σύμφωνα με τον Porter με βάση κάποια χαρακτηριστικά της αγοράς όπως ο αριθμός των επιχειρήσεων, τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το ποσοστό του σταθερού

¹ www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

κόστους στο συνολικό κόστος, την ικανότητα παραγωγής της επιχείρησης, το ύψος των φραγμών εξόδου και τον βαθμό των αλλαγών των ανταγωνιστών.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

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

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

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

Απειλή από νεοεισερχόμενους

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

5. Απειλή από υποκατάστατα

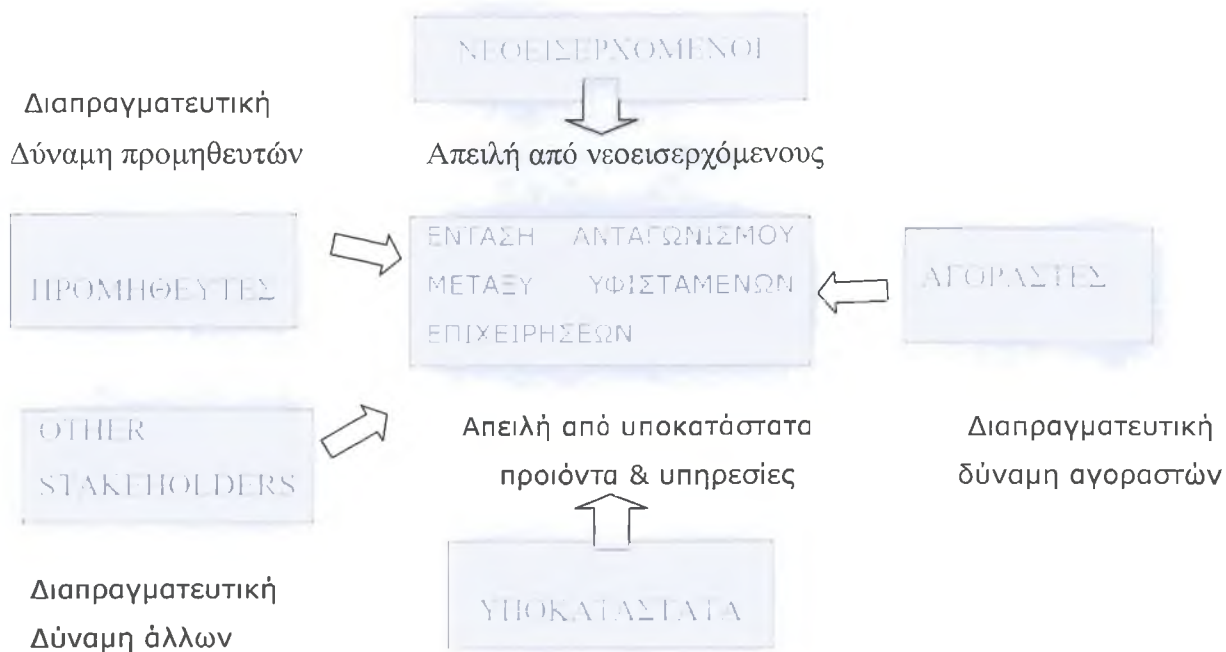
Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη ή αλλιώς προορίζονται για την ίδια χρήση. Οποιαδήποτε αλλαγή συμβεί σε ένα προϊόν θα προκαλέσει την μετακίνηση των καταναλωτών από αυτό στο υποκατάστατό του ή το αντίθετο.

Σε αυτές, ο Freeman πρόσθεσε αργότερα κ μία 6^η.

6. Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders

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

Το υπόδειγμα του Porter σχηματικά έχει ως εξής:



ΣΧΗΜΑ 2.1: Υπόδειγμα Porter(συμπληρωμένο από τον Freeman)

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

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

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

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

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

- Αμυντικές (defenders) είναι οι επιχειρήσεις με περιορισμένη γραμμή προϊόντων που εστιάζουν στην αποδοτικότητα των ήδη υπάρχουσων λειτουργιών.

- Οι επιχειρήσεις με προοπτική (prospectors) δίνουν έμφαση στην συνεχή ανανέωση του προϊόντος και στην εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς
- Οι αναλυτικές επιχειρήσεις (analyers) λειτουργούν σε δύο τουλάχιστον διαφορετικές αγορές, μία σταθερή και μία μεταβαλλόμενη
- Οι αντιδρούσες επιχειρήσεις (reactors) δεν έχουν συνοχή στη δομή, την στρατηγική και την κουλτούρα τους, αλλά προσαρμόζονται ανάλογα με τις εξελίξεις.

2.2.3 Πρόβλεψη

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

Ο κίνδυνος λανθασμένων συμπερασμάτων περιορίζεται με τη χρήση εργαλείων πρόβλεψης. Τεχνικές πρόβλεψης έχουν αναπτυχθεί πολλές κατά καιρούς άλλες ποσοτικοποιημένες και άλλες όχι. Το brainstorming, οι απόψεις ειδικών και τα στατιστικά μοντέλα είναι κάποιες από αυτές. Μία από τις πιο διαδεδομένες όμως τεχνικές πρόβλεψης στις επιχειρήσεις είναι η χρήση σεναρίων, τα οποία παρουσιάζουν τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις του περιβάλλοντος και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα επηρεάσουν την επιχείρηση.

Όλα τα παραπάνω είναι χρήσιμα μοντέλα που όμως πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή και να λαμβάνεται υπόψη ότι τα αποτελέσματά που θα προκύψουν περιλαμβάνουν κάποιο ποσοστό λάθους.

2.2.4 Προσδιορισμός εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων

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

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

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

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

2.3 Το εσωτερικό περιβάλλον

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

2.3.1 Προσέγγιση με βάση τους πόρους - ικανότητες της επιχείρησης

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

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

- Αξία (value), αν δηλαδή παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

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

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

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

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

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

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

Σε κάθε μία κατηγορία λειτουργιών η επιχείρηση εκτελεί κάποιες δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση όταν εκτελεί μία δραστηριότητα με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους κύριους ανταγωνιστές της.

Η αλυσίδα της αξίας σύμφωνα με τον Porter έχει ως εξής:²

¹ Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th ed, p.87

| | | | | |
|---|--|---|-------------------------------|---------------------------------|
| ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ | ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ Λογιστική, Στρατηγική, Σχεδιασμός, Λογιστική/Λειτουργική/Οικονομική | | | |
| | ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Στελέχωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη | | | |
| ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ Προσφορές, υλικά, Σοπλισμός κ.α. | | | | |
| Εσωτερική διαχείριση πρώτων υλών, υποδοχή και αποθήκευση | Παραγωγή | Συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή προϊόντος | Μαρκετινγκ και πωλήσεις | Υπηρεσίες μετά την πώληση |
| ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ | | | | |
| ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΑΙΟΥΣ | | | | |

ΣΧΗΜΑ 2.2: Η αλυσίδα της αξίας σύμφωνα με τον Porter

2.3.3 Ανίχνευση των λειτουργικών πόρων

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

Πριν αναφερθούμε στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, θα συμπεριλάβουμε στην ανάλυση και δύο (2) άλλα, πολύ βασικά στοιχεία προσδιορισμού της επιχείρησης, την δομή και την κουλτούρα.

▪ ΔΟΜΗ

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

- Απλή δομή χωρίς κατηγοριοποίηση (Simple structure)
- Λειτουργική δομή με ειδικούς ανά λειτουργία (Functional structure)
- Διαιρετή δομή ανάλογα με τις δραστηριότητες (Divisional structure)
- Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες που η κάθε μία απευθύνεται σε διαφορετική αγορά (SBUs)

- ο Συσσωρευμένη δομή, ένωση ανεξάρτητων εταιρειών (Conglomerate structure)

- ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

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

Οι βασικές λειτουργίες στις οποίες διαιρείται μια επιχείρηση είναι έξι (6):

- ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ

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

- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

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

- ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ

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

- ΠΑΡΑΓΩΓΗ

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

- ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Σε αυτήν την λειτουργία ασκούνται οι δραστηριότητες επιλογής, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και παροχής συστημάτων αμοιβών και κινήτρων. Στόχος είναι η απόλυτη ταύτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου με τις ανάγκες της αντίστοιχης θέσης. Επιτυχία

υπάρχει εφόσον τόσο η εταιρεία όσο και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα.

▪ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

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

2.3.4 Προσδιορισμός εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

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

3.1 Ανάλυση SWOT

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί στον προσδιορισμό των βασικών στρατηγικών παραγόντων (ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες) και τελικά στην αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Συνοψίζοντας η επιχείρηση την ανάλυση του περιβάλλοντός της, πρέπει να καταρτίσει τον πίνακα SFAS (Strategic Factors Analysis Summary Matrix), ο οποίος διαμορφώνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και οι προηγούμενοι, αλλά περιλαμβάνει όλους τους στρατηγικούς παράγοντες.

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

3.1.1 Εταιρική αποστολή

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

Τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει είναι τα εξής:¹

1. Ποιοι είναι οι πελάτες.
2. Ποια είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες.
3. Ποια είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση.

¹ David,F.(2002) Strategic Management Prentice Hall, p. 89

5. Τον βαθμό τεχνολογικής ανάπτυξης.
6. Το ενδιαφέρον για επιβίωση ανάπτυξη και κερδοφορία.
7. Τη φιλοσοφία.
8. Το συγκριτικό πλεονέκτημα ή τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
9. Το ενδιαφέρον για την δημόσια εικόνα.
10. Το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.

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

Πολλές επιχειρήσεις εκτός από την αποστολή ορίζουν και το όραμα της επιχείρησης. Η βασική διαφορά μεταξύ της αποστολής και του οράματος είναι το ότι ενώ η πρώτη περιγράφει την επιχείρηση όπως είναι, το όραμα παρουσιάζει το πως θέλει να γίνει στο μέλλον.

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

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

3.1.2 Πίνακας TOWS

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ STRATEGIC FACTORS | ΑΥΞΗΤΙΚΕΣ STRENGTHS (S) | ΠΛΗΡΑΙΩΣΕΙΣ WEAKNESSES (W) |
|---|---|--|
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ OPPORTUNITIES (O) | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νικώντας τις αδυναμίες |
| ΑΠΕΙΛΕΣ THREATS (T) | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές |

ΣΧΗΜΑ 3.1: TOWS MATRIX

3.2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

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

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

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

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

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

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

Τέλος, η εστίαση απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι στο σύνολο της όπως οι προηγούμενες δύο στρατηγικές. Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων είναι χαμηλότερο για ένα συγκεκριμένο μερίδιο της αγοράς. Η εστίαση

με διαφοροποίηση αποσκοπεί στην καλύτερη ικανοποίηση κάποιων ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος της αγοράς.

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

3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές

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

Κατά τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί σε τρεις βασικές κατευθύνσεις:²

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

3.3.1 Στρατηγικές κατεύθυνσης

Υπάρχουν τρεις κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να στραφεί μια επιχείρηση:

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

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

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

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

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

Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι συσχετισμένη μέσω της προσθήκης νέων συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ασυσχέτιστη μέσω της προσθήκης νέων ασυσχέτιστων με τις υπάρχουσες δραστηριότητες προϊόντων ή υπηρεσιών.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση τους πόρους της στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και την ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: Η στρατηγική καμίας αλλαγής, η στρατηγική συγκομιδής κερδών και η στρατηγική παύσης.

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

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΚΟΠΗΣ

Οι στρατηγικές αυτές αφορούν τις επιχειρήσεις που περικόβουν τις δραστηριότητες τους είτε για την αντιμετώπιση προβλημάτων είτε για την πρόληψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Υπάρχουν τεσσάρων ειδών τέτοιες στρατηγικές: **ανόρθωσης, αιχμαλωσίας, αποεπένδυσης και ρευστοποίησης**.

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

3.3.2 Στρατηγικές χαρτοφυλακίου

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν παραπάνω από ένα προϊόντα ή επιχειρησιακές μονάδες, θα πρέπει να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε ένα από αυτά θα συμβάλλει στην συνολική τους απόδοση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής όσον αφορά τέτοιες εταιρείες, διευκολύνεται από την

ανάλυση του χαρτοφυλακίου.

Δύο από τις πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς που επινόησαν στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G. (Boston Consulting group) και η GE (General Electric) Business Screen.

1. ΜΗΤΡΑ B.C.G.

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

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



ΣΧΗΜΑ 3.2: BCG Matrix

- Ερωτηματικά: Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν προοπτικές ανάπτυξης αλλά απαιτούν μεγάλες επενδύσεις. Αν τελικά πετύχουν θα γίνουν αστέρια.
- Αστέρια: Επιχειρήσεις ηγέτες που έχουν υψηλά κέρδη ώστε να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο

αγοράς. Όταν μειωθεί ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνονται αγελάδες

- **Αγελάδες:** Βρίσκονται στο τέλος του κύκλου ζωής τους αλλά έχουν μεγαλύτερα κέρδη από αυτά που απαιτούνται για την διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Το πλεονάζον κέρδος επενδύεται στα ερωτηματικά εκτός και αν αυτά αποτύχουν οπότε γίνονται σκύλοι
- **Σκυλιά:** Έχουν μικρό μερίδιο αγοράς και καθόλου προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας στο μέλλον.

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

2. GE BUSINESS SCREEN

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

| | | ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | | |
|--------------------|--------|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | ΥΠΟΛΟ | ΜΕΤΡΙΑ | ΣΥΜΒΙΒ |
| ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | ΥΠΟΛΟ | Επένδυση & Ανάπτυξη | Επιλεκτική Ανάπτυξη | Εκλετικότητα |
| | ΜΕΤΡΙΑ | Επιλεκτική Ανάπτυξη | Εκλετικότητα | Αποεπένδυση ή συγκομιδή |
| | ΣΥΜΒΙΒ | Εκλετικότητα | Αποεπένδυση ή συγκομιδή | Αποεπένδυση ή συγκομιδή |

ΣΧΗΜΑ 3.3: GE Business Screen

Τα μειονεκτήματα αυτού του εργαλείου εντοπίζονται στην πολυπλοκότητα προσδιορισμού της

δύναμης της επιχείρησης και την ελκυστικότητά της αγοράς.

3.3.3 Γονικές στρατηγικές³

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

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

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

3.4 Λειτουργικές στρατηγικές

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

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

³ Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall, 7th ed, p. 152

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

- **Στρατηγική μάρκετινγκ:** Αφορά το προϊόν, τη διανομή, τη τιμολόγηση και την προβολή.
- **Χρηματοοικονομική στρατηγική:** Στηρίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.
- **Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης:** Ασχολείται με τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών.
- **Στρατηγική παραγωγής:** Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα παραχθεί ένα προϊόν, τη χρήση των πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές.
- **Στρατηγική αγοράς:** Ασχολείται με τον τρόπο παροχής των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση της παραγωγής.
- **Στρατηγική προμηθειών:** Ορίζει τη ροή των προϊόντων προς και από τη γραμμή παραγωγής.
- **Στρατηγική ανθρώπινων πόρων:** Ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων κ.α.)
- **Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων:** Αφορά τη ροή της πληροφορίας εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός με όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες.

3.5 Επιλογή στρατηγικής και ανάπτυξη πολιτικών

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

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

Ένα σημαντικό εργαλείο που βοηθάει την επιχείρηση στην τελική επιλογή είναι η κατασκευή επιχειρησιακών σεναρίων (corporate scenarios). Τα επιχειρησιακά σενάρια είναι άτυποι ισολογισμοί και καταστάσεις αποτελεσμάτων που υπολογίζουν την απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων για

κάθε εναλλακτική στρατηγική και πρόγραμμα. Πρόκειται για μία σχετικά πολύπλοκη φόρμα η οποία στηρίζεται σε πολλές υποθέσεις, αλλά μπορεί να διευκολύνει σημαντικά τις αποφάσεις.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ , ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

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

Η διαδικασία υλοποίησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις επιλογές που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων προϋπολογισμών και διαδικασιών.

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

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

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

4.1 Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο

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

Οι περισσότεροι από αυτούς, δεν γνωρίζουν τον κόπο και τον χρόνο που απαιτήθηκε για την επιλογή της στρατηγικής, ούτε είναι σε θέση να κατανοούν την χρησιμότητά της. Επιπλέον, οι άνθρωποι από την φύση τους αντιδρούν στις αλλαγές και δεν αποδέχονται εύκολα κάτι χωρίς πρώτα να το κρίνουν.

Για τους παραπάνω λόγους, είναι ευθύνη της διοίκησης να φροντίσει να εξασφαλίσει αποτελεσματική ενημέρωση των στρατηγικών και σωστή επικοινωνία της αποστολής, του οράματος και των σκοπών της επιχείρησης.

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

4.2 Ευθυγράμμιση των λειτουργιών στα νέα δεδομένα

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

- **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

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

- **ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**

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

- **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

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

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

4.3 Τρόπος λειτουργίας

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

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

4.3.1 Τρόπος οργάνωσης

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

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

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

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

4.3.2 Προσωπικό

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

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

Η σημαντικότερη όμως απόφαση της επιχείρησης είναι η επιλογή των στελεχών και της

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

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

4.3.3 Διοίκηση

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

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

Η κατάλληλη κουλτούρα για την επιχείρηση, είναι αυτή που στηρίζει με τον καλύτερο τρόπο την αποστολή, το όραμα και τους σκοπούς της επιχείρησης. Η διαμόρφωση ή η αλλαγή της κουλτούρας μιας επιχείρησης απαιτεί εξαιρετική προσοχή και προσπάθεια γιατί η αποδοχή μιας νέας κουλτούρας προκαλεί συχνά αντιδράσεις στους εργαζόμενους και εμφανίζει δυσκολίες στην υλοποίησή της.

Το κλειδί για τη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας είναι η σωστή αποδοχή της από το προσωπικό. Η αποδοχή επιτυγχάνεται μέσω επικοινωνίας που δεν πρέπει αν εξαντλείται σε απλές γραπτές ή προσωπικές ενημερώσεις, αλλά να περιλαμβάνει και ειδικά εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα που θα δίνουν βάρος στην προβολή της χρησιμότητάς της και στη σύνδεσή της με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Οι δραστηριότητες μπορούν να καθοδηγηθούν στην επίτευξη των στόχων και μέσω ενός συστήματος προγραμματισμού ενεργειών. Το πρόγραμμα ενεργειών αναπτύσσεται στα πλαίσια των

ήδη επιλεγμένων προγραμμάτων της επιχείρησης και ορίζει τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το προσωπικό που θα τις εκτελέσει καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό το σύστημα κατεύθυνσης έχει το πλεονέκτημα ότι διευκολύνει σημαντικά την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

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

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

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

4.4 Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

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

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

4.4.1 Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου ξεκινά με τον προσδιορισμό των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν. Δεν είναι βέβαια εφικτό να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η επίδοση κάθε επιμέρους διαδικασίας ενώ ταυτόχρονα είναι συνήθως δύσκολο και το να μετρηθεί με αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο. Για αυτόν τον λόγο, η πρώτη μέριμνα της διοίκησης πρέπει να είναι η επιλογή των στοιχείων αυτών των οποίων η επίδοση όταν μετρηθεί θα οδηγήσει σε σωστά συμπεράσματα.

Επιπλέον, και ανεξάρτητα από το πόσο δύσκολο είναι να μετρηθεί η επίδοση μίας λειτουργίας ή μίας δραστηριότητας, αυτή θα πρέπει να ελέγχεται με κάποιον τρόπο όταν επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την συνολική επίδοση της επιχείρησης ή όταν μπορεί εύκολα να προκαλέσει προβλήματα.

4.4.2 Καθορισμός προτύπων

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

4.4.3 Μέτρηση επίδοσης

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

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

Παρόλο που ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι το κέρδος, η μέτρηση της απόδοσης μίας επιχείρησης δεν μπορεί να ελεγχθεί μόνο μέσω της μέτρησης της απόδοσης των επενδεδυμένων κεφαλαίων. Το εργαλείο αυτό μετρά το τελικό αποτέλεσμα και δεν δίνει ένδειξη του συμβαίνει μέχρι αυτό να επιτευχθεί, ούτε όμως και του τι θα συμβεί στο μέλλον.

Επιπλέον δεν μετρά άλλων ειδών στόχους της επιχείρησης που δεν αφορούν την χρηματοοικονομική της απόδοση. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή τέτοιων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης, βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει τις μεταβλητές αυτές που θα επηρεάσουν την μελλοντική της κερδοφορία.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν δύο τύπων συστήματα ελέγχου: ο **έλεγχος συμπεριφοράς** και ο **έλεγχος αποτελέσματος**.

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

Ο έλεγχος του αποτελέσματος ασκείται πάνω στα τελική επίδοση των δραστηριοτήτων όταν η επίδοση μπορεί να μετρηθεί ενώ δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος με τον οποίον η συγκεκριμένη δραστηριότητα επηρεάζει την τελική επίδοση.

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

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

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

Εκτός όμως από την αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης, μία επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσει και την επίδοση των επιμέρους τμημάτων λειτουργιών και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων. Σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων, η

επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τα ίδια εργαλεία μέτρησης επίδοσης που χρησιμοποιεί και για την μέτρηση της συνολικής της επίδοσης.

Στις περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαία η ξεχωριστή αξιολόγηση επιμέρους λειτουργιών και τμημάτων, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα κέντρα ευθύνης (κόστους, εσόδων, εξόδων, κερδών, επενδύσεων). Τέλος, μπορεί να χρησιμοποιήσει και τις τυπικές μεθόδους μέτρησης λειτουργιών (μερίδια αγοράς & κέρδη ανά εργαζόμενο, μοναδιαίο κόστος, ποσοστό ελαττωματικών, απόδοση εργαζομένων και ποσοστό ικανοποίησής τους κ.α.)

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

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

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

4.4.4 Σύγκριση επίδοσης και προτύπων

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

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

4.4.5 Ανάλυση διορθωτικών δράσεων

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

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

4.5 Στοιχεία επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου

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

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

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

6. Να είναι προσανατολισμένο στην επιβράβευση της επίτευξης των στόχων και όχι στην τιμωρία της αποτυχίας.

4.6 Στρατηγικός έλεγχος

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ TOYOTA ΕΛΛΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, θα παρουσιαστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της TOYOTA Ελλάς. Αρχικά αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση και στη συνέχεια ακολουθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής, οι τρόποι εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου της.

Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αποτελεί μία λεπτομερή παρουσίαση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της. Ξεκινώντας με την παρουσίαση της Toyota Motor Corporation και ακόμη ειδικότερα της Toyota Europe, ακολουθεί περιγραφή του ομίλου INCHCAPE στον οποίο ανήκει και η TOYOTA Ελλάς, καταλήγοντας έτσι στην ίδια την εταιρεία και την περιγραφή όλων των στοιχείων που την ορίζουν.

5.1.1 Toyota motor corporation

Η Toyota Motor Corporation είναι σήμερα μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες κατασκευής αυτοκινήτων και ένας από τους πιο γνωστούς οργανισμούς παγκοσμίως. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1937 από τον καινοτόμο επιχειρηματία Kiichiro Toyoda, ο οποίος ήρθε σε επαφή με την αυτοκινητοβιομηχανία σε ταξίδια που έκανε στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Ο ίδιος εισήγαγε και την φιλοσοφία “just in time” (πάνω στην ώρα) στην παραγωγή, η οποία υιοθετήθηκε αργότερα από εταιρείες παραγωγής αυτοκινήτων σε όλον τον κόσμο.

Σήμερα, 210 χιλιάδες εργαζόμενοι κατασκευάζουν και πουλάνε 5,8 εκατομμύρια αυτοκίνητα σε όλον τον κόσμο. Πρόκειται για μία εταιρεία leader στην Ιαπωνία, με τις μεγαλύτερες πωλήσεις εισαγόμενων αυτοκινήτων στην Αμερική, και την πρώτη Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία στην Ευρώπη. Μέσω του παγκοσμίως γνωστού συστήματος παραγωγής της, έχει κατορθώσει να διανέμει προϊόντα υψηλής ποιότητας σε όλον τον κόσμο.

5.1.2 Toyota in Europe

Ο σκοπός της TOYOTA στην Ευρώπη είναι ο σχεδιασμός και η παραγωγή αυτοκινήτων στην Ευρώπη για Ευρωπαίους καταναλωτές. Η πρώτη επίσημη εισαγωγή αυτοκινήτων Toyota στην Ευρώπη έγινε το 1963 μέσω της Δανίας. Από τότε η εταιρεία αναπτύσσεται συνεχώς σε μία ιδιόρρυθμη και περίπλοκη αγορά όπως είναι η Ευρώπη. Το 2000 οι συνολικές πωλήσεις έφτασαν τα 10 εκατομμύρια αυτοκίνητα, ενώ μέχρι το τέλος του 2006, η Toyota είχε κατασκευάσει 15 εκατομμύρια οχήματα.

Ο προσανατολισμός της Toyota Europe είναι η συνεχής ανάπτυξη των πωλήσεων, με στόχο να φτάσει τις 800.000 αυτοκίνητα σε ετήσιες πωλήσεις στην Ευρώπη. Μέχρι τώρα έχει καταρθώσει να είναι από τις πρώτες στην αξιοπιστία και την ικανοποίηση των πελατών, χρησιμοποιώντας 28 Εθνικούς Διανομείς σε 48 χώρες και 3.000 σημεία πώλησης των οχημάτων της.

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

Στις Βρυξέλες βρίσκεται ακόμη και η Toyota Motor Europe Marketing & Engineering (TMME), η οποία επιτηρεί το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την έρευνα και ανάπτυξη σε περισσότερες από εκαοσιπέντε χώρες. Τέλος, στην Β. Γαλλία λειτουργεί το Ευρωπαϊκό κέντρο Σχεδίασης & Ανάπτυξης - European Design and Development center. Μερικά από τα προϊόντα που παράγονται στην Ευρώπη είναι: Rav4, Yaris, Corolla, Prius, Avensis, Auris κ.α.

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

5.1.3 Όμιλος INCHCAPE

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

«Ο όμιλος παρέχει μία μεγάλη γκάμα λύσεων όσον αφορά το αυτοκίνητο στους καταναλωτές και ποιοτική αντιπροσώπευση των κατασκευαστών μελών. Είναι ένας διεθνής όμιλος που παρέχει υπηρεσίες σχετικές με τα αυτοκίνητα και επικεντρώνεται στην παροχή αξίας, επιλογών,

ευκολίας, ποιότητας και αξιοπιστίας στους πελάτες - εξαιρετική ποιότητα υπηρεσιών στα μέλη - και αυξημένη αξία στους μετόχους.»¹

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

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

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

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

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

5.1.4 Toyota Ελλάς

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

¹ http://www.inchcape.com/ourbusiness_activities(πρόσβαση 15-04-2009)

5.2 Παρουσίαση της Toyota Ελλάς

5.2.1 Προϊόντα

Η Toyota Ελλάς είναι αποκλειστικός διανομέας δεκατριών (13) μοντέλων Toyota στην Ελλάδα. Πρόκειται για μία ολοκληρωμένη σειρά αυτοκινήτων που περιλαμβάνει αυτοκίνητα από όλες τις κατηγορίες. Είναι αυτοκίνητα επιλεγμένα για την ελληνική αγορά, προικισμένα με δύναμη, ευελιξία, άνεση, λειτουργικότητα και αξιοπιστία.



VERSO

RAV-4

PRIUS

LANDCRUISER

iQ



HILYX

HIACE

DYNA

COROLLA



AYGO

AVENSIS

AURIS

YARIS

ΣΧΗΜΑ 5.1 Προϊόντα

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

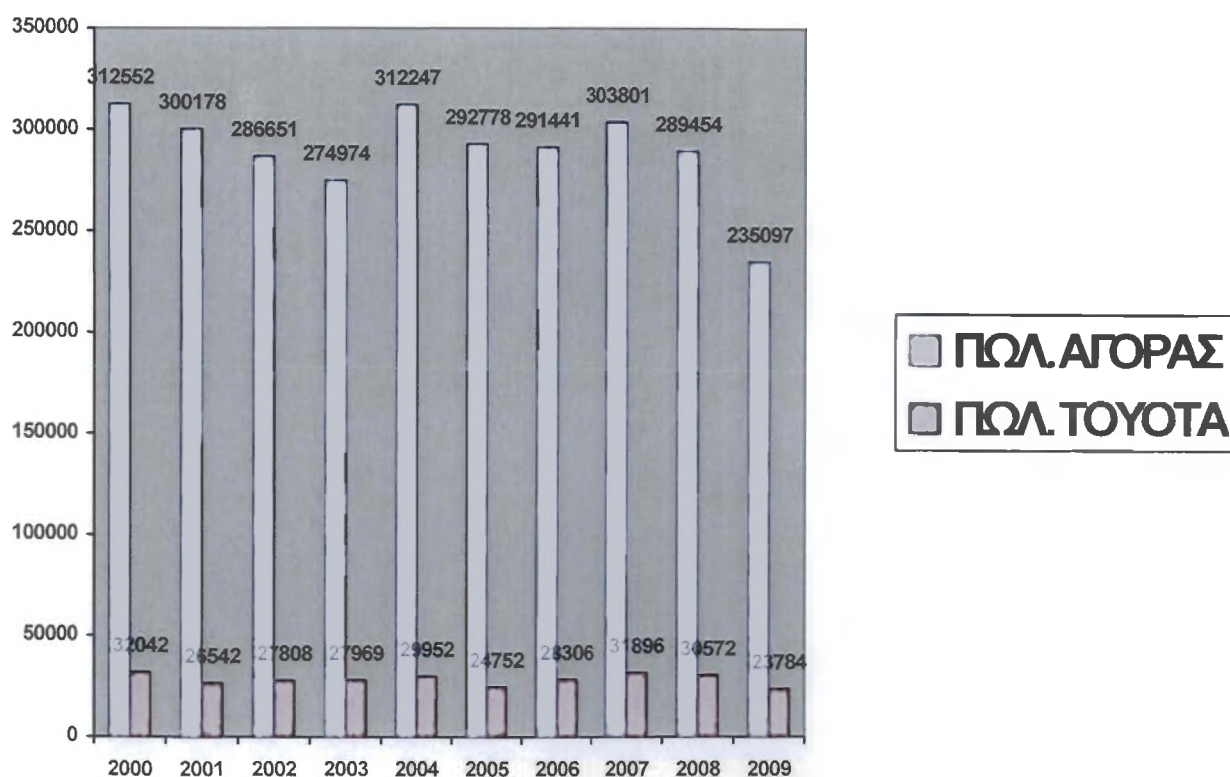
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α : IQ
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β : AYGO, YARIS
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ C : AURIS, COROLLA
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ D : AVENSIS
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ F : VERSO
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 4X4 : RAV 4, LANDCRUISER

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΒΡΙΔΙΚΑ : PRIUS
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ : HILUX, HIACE, DYNA, AVENSIS
TAXI

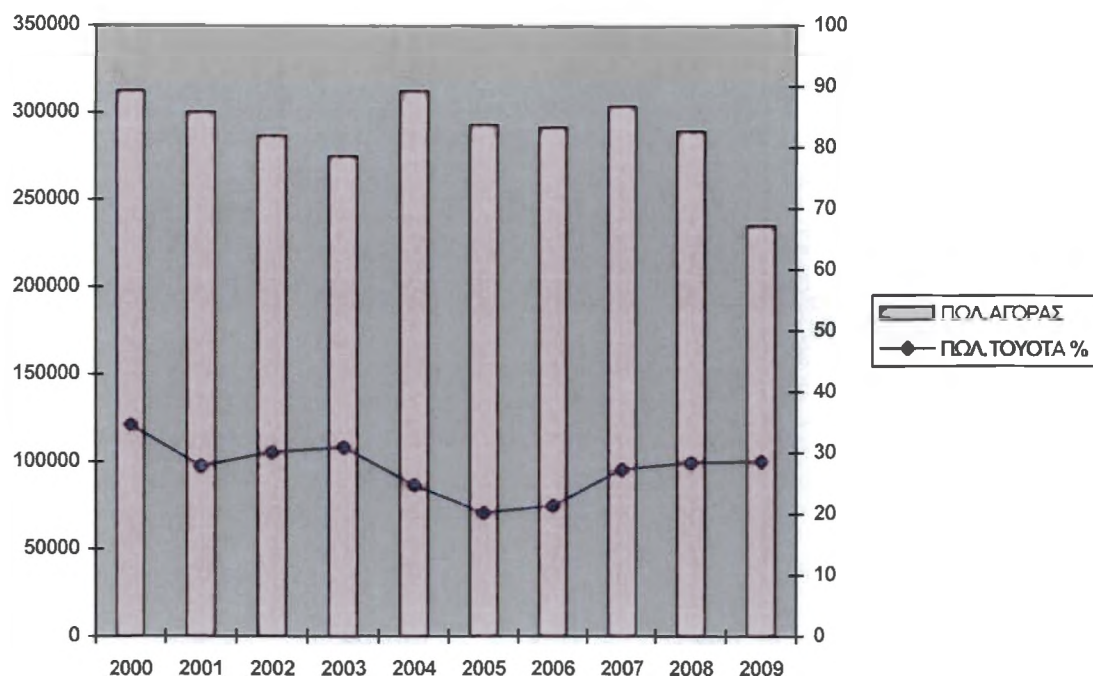
5.2.2 Πωλήσεις

Η Toyota Ελλάς την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα (2000-2009) έχει ήδη διαγράψει μια ακόμα δεκαετία σημαντικής και επιτυχημένης πορείας, κατακτώντας πρωτιές και διατηρώντας την ηγετική της θέση, τόσο στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου όσο και στην συνείδηση του έλληνα καταναλωτή.

Οι πωλήσεις αυτοκινήτων Toyota από το 2000 μέχρι το 2009 σε σχέση πάντα με τις συνολικές πωλήσεις της αγοράς παρουσιάζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



ΣΧΗΜΑ 5.2 Γράφημα: Πωλήσεις Toyota σε σχέση με τη συνολική ελληνική αγορά



ΣΧΗΜΑ 5.3 Γράφημα:Πωλήσεις Toyota **ποσοστό** %

Στο συγκεκριμένο σχεδιάγραμμα, το σημαντικό μέγεθος είναι το ποσοστό πωλήσεων Toyota σε σχέση με αυτό της συνολικής αγοράς. Είναι σαφές πως οι μεταβολές του μεγέθους της αγοράς επηρεάζουν και το ύψος των πωλήσεων κάθε εταιρίας. Η Toyota έχει κατορθώσει να κρατήσει υψηλά ποσοστά.

5.2.3 Στρατηγική και σκοποί

Σύμφωνα με το εταιρικό της προφίλ: «Η Toyota στοχεύει στο να είναι ο ηγέτης διανομέας αυτοκινήτων στην Ελλάδα και να αποτελεί άξιο αντιπρόσωπο της Toyota στην Ευρώπη σε όρους πωλήσεων, διείσδυσης αγοράς, ποιότητας υπηρεσιών προς τον πελάτη και ικανότητας δέσμευσης και αξιοπρέπειας του προσωπικού και του δικτύου»

Το όραμα είναι ο ενθουσιασμένος πελάτης.

Η επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω:

- Της συγκέντρωσης στους κόλπους της ενός αξιόμαχου και αξιόλογου ανθρώπινου επιτελείου, με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, που μοιράζεται κοινές αξίες και συστρατεύεται στην επίτευξη του κοινού στόχου και στην υλοποίηση του οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη.
- Της σύμπραξης προϊόντων, υπηρεσιών, ανθρώπων και συστημάτων για την επίτευξη της

αποστολής.

- Της ανάπτυξης σχέσεων με τα άτομα και τους οργανισμούς της τοπικής κοινωνίας οι οποίες θα αποβλέπουν και θα καταλήγουν στην προώθηση ενός κλίματος κοινών συμφερόντων και αμοιβαίας ευμάρειας.
- Της παροχής υπηρεσιών που ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών και προσφέρουν ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε όλα τα στάδια της ζωής του αυτοκινήτου και σε κάθε στιγμή της αυτοκινητιστικής εμπειρίας του πελάτη

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

5.2.4 Ανώτατη διοίκηση

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

5.2.5 Πελάτες

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηροποιείται η επιχείρηση που μελετάται. Το περιβάλλον μίας επιχείρησης χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο περιβάλλον του κλάδου ή άμεσο ή μικροπεριβάλλον.

**Κοινωνικές &
Πολιτισμικές
δυνάμεις**

**Οικονομικές
δυνάμεις**

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**
Δομή,Κουλτούρα,Πόροι

**Πολιτικές &
Νομοθετικές
δυνάμεις**

**Τεχνολογικές
δυνάμεις**

ΣΧΗΜΑ 6.1: Περιβαντολλογικές μεταβλητές¹

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

6.1 Ανίχνευση κοινωνικού περιβάλλοντος

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

6.1.1 Οικονομικές δυνάμεις

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

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας είναι ο υψηλότερος στην ΕΕ και σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναμένεται να αυξηθεί και άλλο.
- Το δημοσιονομικό έλλειμμα θα υποχωρήσει φέτος στο 2% του ΑΕΠ όπως και το 2009, με σημαντική απόσταση έναντι της εκτίμησης που έχει ενσωματωθεί στο Πρόγραμμα Σταθερότητας για Ανάπτυξης για έλλειμμα 1,6% του ΑΕΠ φέτος ενώ το ελληνικό δημόσιο χρέος αναμένεται να συνεχίσει την πτωτική του πορεία και τα επόμενα χρόνια.

Η σταθερότητα και η ασφάλεια του νομισματικού περιβάλλοντος, η οποία εξασφαλίστηκε εν μέρει με την ένταξη της χώρας μας στην ΟΝΕ, επέτρεψε την μείωση των επιτοκίων και την εξάπλωση των χρηματοδοτικών προγραμμάτων, γεγονός που ωφελεί σημαντικά και τις πωλήσεις των αυτοκινήτων.

Βέβαια, είναι πιθανό η παροχή πολύ ευνοϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων να μην κατευθύνει πάντα τους καταναλωτές στην ασφαλέστερη και οικονομικότερη επιλογή αυτοκινήτου.

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

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

- Τα ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα παρόλο που αυξάνονται συνεχώς παραμένουν σε υψηλότερα επίπεδα από τον κοινοτικό μέσο όρο. Πάντως, στον τομέα των υπηρεσιών -με τον οποίο ασχολούμαστε- η κατάσταση της αγοράς εργασίας βρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση από τον μέσο όρο της χώρας μας
- Αυξήσεις παρουσίασε και ο Πληθωρισμός σύμφωνα με στοιχεία της κοινοτικής στατιστικής υπηρεσίας Eurostat, οι οποίες όμως ελέγχονται και αναμένεται να περιοριστούν στα πλαίσια

του προγράμματος σταθερότητας

6.1.2 Τεχνολογικές δυνάμεις

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

- Στην δημιουργία αυτοκινήτων που θα παράγουν χαμηλά επίπεδα ρύπων. Τα τελευταία χρόνια, και ειδικότερα στα πλαίσια της ΕΕ, οι εταιρείες αυτοκινήτων υποχρεώνονται να θέτουν ως πρώτη προτεραιότητα τη μείωση των ρύπων. Μάλιστα, υπάρχει πιθανότητα συσχέτισης του επιπέδου των ρύπων με το ύψος της φορολόγησης των αυτοκινήτων.
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησε και στην εισαγωγή των πρώτων ηλεκτρικών αυτοκινήτων. Τα υβριδικά αυτοκίνητα παύουν να είναι περιορισμένα στον αριθμό, ακόμη και στην Ελλάδα. Πρόκειται για μία εξέλιξη που έχει αλλάξει σίγουρα τα δεδομένα της αγοράς αυτοκινήτου. Η δυσκολία δημιουργίας της κατάλληλης υποδομής ήταν ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που συντέλεσαν στην καθυστέρηση της εισαγωγής των ηλεκτρικών αυτοκινήτων.

Βέβαια, οι βιομηχανίες αυτοκινήτων πρέπει να έχουν πάντα υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών για αυτοκίνητα με υψηλές επιδόσεις & χαμηλή κατανάλωση καυσίμων, καθώς και άνετη οδήγηση.

6.1.3 Πολιτικές και νομοθετικές δυνάμεις

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

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

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

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

Η φορολογική ρύθμιση που επηρεάζει άμεσα της βιομηχανίες αυτοκινήτων είναι αυτή που πρότεινε ο Έλληνας υφυπουργός Περιβάλλοντος και τελικά έγινε αποδεκτή από το Συμβούλιο των Ευρωπαίων Υπουργών. Στα πλαίσια λοιπόν της προώθησης αυτοκινήτων φιλικών προς το περιβάλλον, αναμένεται να προσαρμοστεί η φορολόγηση των αυτοκινήτων με τους ρύπους που εκπέμπονται και όχι με τον κυβισμό -όπως ισχύει μέχρι τώρα.

Για να υλοποιηθεί όμως κάτι τέτοιο, θα πρέπει να υπάρξει εναρμόνιση μεταξύ των επί μέρους εθνικών μέτρων και ρυθμίσεων και κυρίως αναπροσαρμογή του ισχύοντος φορολογικού καθεστώτος.

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

Ειδικότερα, οι βασικοί άξονες του κανονισμού είναι:

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

B. Εκείνος που πωλεί αυτοκίνητα δεν είναι υποχρεωμένος να παρέχει και υπηρεσίες συντήρησης - επισκευών

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

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

Σε αβεβαιότητα βρίσκεται η αγορά και σε σχέση με τις ρυθμίσεις που αφορούν τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, ειδικότερα τα αυτοκίνητα παλαιάς τεχνολογίας. Με την εφαρμογή της

απόσυρσης το 2009 δεν ήταν αρκετά μεγάλος ο αριθμός των αυτοκινήτων που αποσύρθηκαν, λόγω του περιορισμένου χρόνου λειτουργίας του μέτρου.

Ο στόλος των παλιών αυτοκινήτων στην Ελλάδα, που ήδη είναι αρχαιότερος από όλη την Ευρώπη να παραμείνει ως έχει. Επιπλέον η επιβολή αυξημένων νέων τελών κυκλοφορίας επιβάλλει να σκέψη των αρμόδιων Υπουργών στην επανεξέταση του μέτρου της απόσυρσης των αυτοκινήτων. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ανανεωθεί ο απαρχαιωμένος στόλος αυτοκινήτων και να φτάσουμε το μέσω όρο παλαιότητας αυτοκινήτων των Ευρωπαϊκών χωρών. Το μέτρο της μη απόσυρσης το μόνο που προσφέρει πέρα από τη παλαιότητα και με ότι έχει να κάνει αυτό (ασφάλεια, αξιοπιστία) επιβαρύνει σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον με τις εκπομπές βλαβερών ρύπων.

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

6.1.4 Κοινωνικές και πολιτισμικές δυνάμεις

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

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

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

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

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

αυτοκίνητα.

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

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

6.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος κλάδου

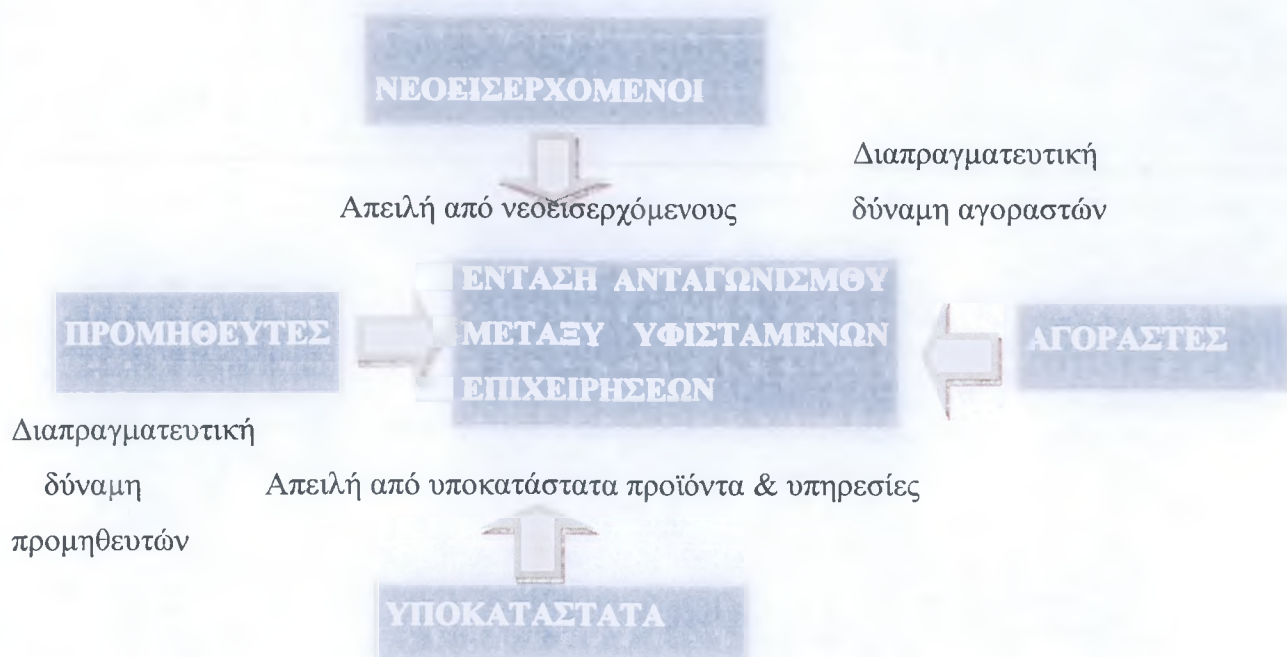
Ο κλάδος της εμπορίας αυτοκινήτων αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι του κλάδου των μεταφορικών μέσων στη χώρα μας. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος) ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων που δραστηροποιούνται στον κλάδο εμπορίας-πώλησης αυτοκινήτων το 2006, ήταν 3.747 με συνολική απασχόληση 23.709 άτομα.

Βασικό χαρακτηριστικό της αγοράς αυτοκινήτου είναι η διατήρηση στην κυκλοφορία μεγάλου αριθμού παλαιών αυτοκινήτων. Άμεση συνέπεια είναι να υπάρχει σημαντικός αριθμός αυτοκινήτων στην Ελλάδα με μέσο όρο ηλικίας δεκαεφτά (17) χρόνια, έναντι μόλις οχτώ (8) στην ΕΕ, ενώ σχεδόν τα μισά φορτηγά στην Ελλάδα είναι είκοσι (20) ετών ή γηραιότερα.

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

6.2.1 Δομική ανάλυση κλάδου-Υπόδειγμα Porter

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



ΣΧΗΜΑ 6.2: Υπόδειγμα Porter

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

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

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

Εταιρείες λοιπόν τέτοιας μορφής δεν αναμένεται να εισέλθουν στον κλάδο εφόσον οι κατασκευαστές αυτοκινήτων δεν έχουν κανένα λόγο να κατευθυνθούν σε πολλαπλή αντιπροσώπευση σε μία χώρα. Συγκεκριμένα, η πολλαπλή αντιπροσώπευση θα εξυπηρετούσε μόνο

σε περίπτωση ανάγκης ενίσχυση της διαπραγματευτικής ικανότητας, η οποία όμως δεν υπάρχει σε καμία περίπτωση εφόσον οι κατασκευάστριες εταιρείες επιβάλλουν πάντα τους δικούς τους κανόνες.

Επιπλέον, η αύξηση των αντιπροσώπων θα δυσχέραινε την επικοινωνία μεταξύ μητέρας εταιρείας και αντιπροσώπων και θα δυσκόλευε τις διαδικασίες και τον έλεγχο.

Συνεπώς νέοι αντιπρόσωποι θα μπορούσαν να εισέλθουν μόνο σε περίπτωση που αυξάνονταν οι κατασκευάστριες εταιρείες. Στην περίπτωση αυτή, οι φραγμοί εισόδου είναι εξαιρετικά μεγάλοι: τεράστιες κεφαλαιακές απαιτήσεις, δυσκολία διαφοροποίησης του προϊόντος, έλλειψη εμπειρίας με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν τα πλεονεκτήματα της καμπύλης μάθησης, έλλειψη οικονομιών κλίμακας, δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής κ.α. Αντίστοιχα υψηλοί είναι και οι φραγμοί εξόδου εφόσον πρόκειται για μία επένδυση τεράστιου μεγέθους που δύσκολα μπορεί να αξιοποιηθεί σε εναλλακτικές χρήσεις.

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

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

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

2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

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

- Οι αντιπροσωπείες δεν έχουν κανέναν έλεγχο στο προϊόν, το οποίο σχεδιάζεται και αναπτύσσεται από τον κατασκευαστή.

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

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

3. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

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

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

4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

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

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

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

Είναι γεγονός, ότι σε μερικά χρόνια η κίνηση και η έλλειψη parking από τη μία, και η σημαντική

βελτίωση της ποιότητας των μέσων μαζικής μεταφοράς θα στρέψει τους πολίτες στα δεύτερα, τουλάχιστον όσον αφορά τις ενδοαστικές μετακινήσεις.

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

5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

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

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

Ο έντονος αυτός ανταγωνισμός του κλάδου επικεντρώνεται:

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

6. Λοιποί stakeholders

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

- **ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ:** Η διαπραγματευτική δύναμη του δικτύου διανομής των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων δεν είναι σημαντική. Σε αυτήν την περίπτωση οι όροι συνεργασίας καθορίζονται από τον αντιπρόσωπο σε αντιστοιχία των σχέσεων μεταξύ αυτοκινητοβιομηχανιών και αντιπροσώπων.
- **ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:** Οι εργαζόμενοι με βάση τις σημερινές συνθήκες της αυξημένης ανεργίας και της μεγάλης προσφοράς καταρτισμένου προσωπικού έχουν μικρή διαπραγματευτική

δύναμη.

- ΜΕΤΟΧΟΙ: Η ΤΟΥΥΟΤΑ HELLAS ανήκει, όπως προαναφέρθηκε στον όμιλο INCHCAPE, ο οποίος όπως είναι λογικό ασκεί σημαντικό έλεγχο στον τρόπο λειτουργίας της.

7. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

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

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

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

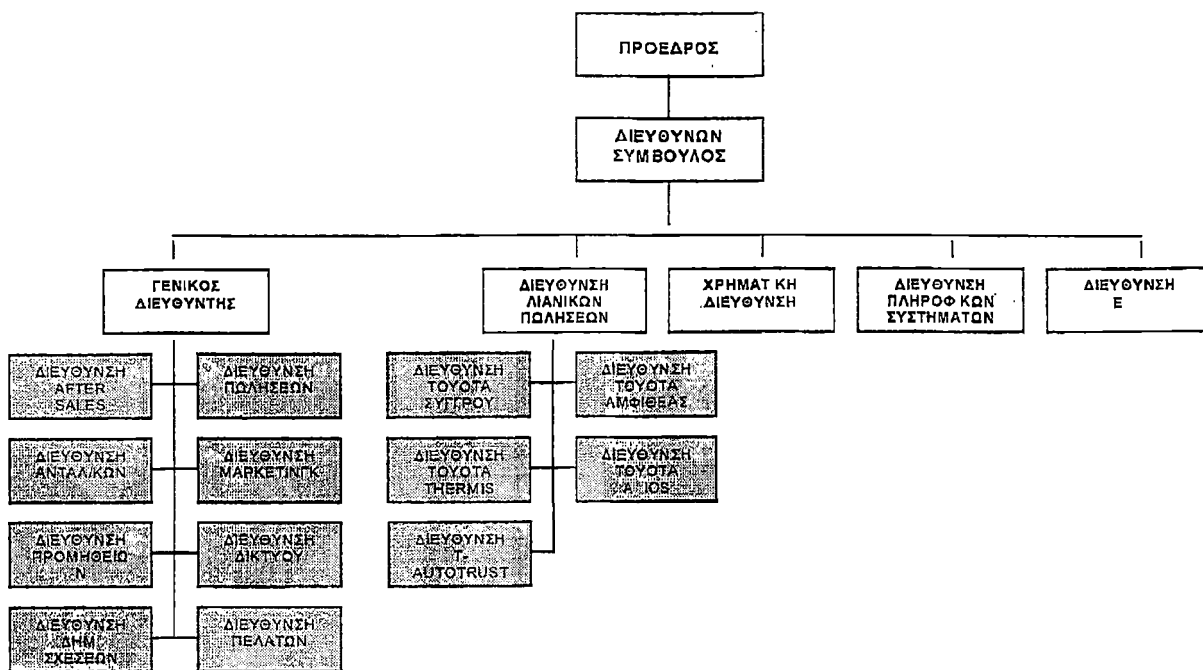
Ειδικότερα, θα γίνει αναφορά στην βασική οργανωτική δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα, σε βασικά στρατηγικά θέματα μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, έρευνας και ανάπτυξης, ανθρωπίνων πόρων και πληροφοριακών συστημάτων. Σημειώνεται ότι πρόκειται για μία εμπορική επιχείρηση η οποία δεν συμμετέχει στην παραγωγική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

7.1 Βασική οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή της Toyota Ελλάς είναι λειτουργική. Η βασική ιδιορρυθμία που παρουσιάζει είναι η ύπαρξη τμημάτων εκτός της δικαιοδοσίας του Γενικού Διευθυντή. Αυτό όμως οφείλεται στην από κοινού λειτουργία της με άλλες επιχειρήσεις του ομίλου στον οποίο ανήκει.

Επίσης, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε και την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος για το «Lexus», η οποία παραπέμπει σε προϊόντική τμηματοποίηση, η οποία όμως δεν θα μας απασχολήσει εφόσον θα εξεταστεί μόνο η δραστηριότητα που αφορά τα προϊόντα Toyota.

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



ΣΧΗΜΑ 7.1: Οργανωτική δομή Toyota Ελλάς

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

7.2 Κουλτούρα

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

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

- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σε μία εποχή, όπου οι κοινωνίες σε όλον τον κόσμο αποδίδουν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα στην καθαρότητα και φιλικότητα προς το περιβάλλον της τεχνολογίας με την οποία συμβιώνουν, η Toyota ανταποκρίνεται παρουσιάζοντας μία ευρεία επιλογή από καθαρές, οικολογικές τεχνολογίες που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος ενώ

ταυτόχρονα προσφέρουν στους Ευρωπαίους καταναλωτές νέες προτάσεις αυτοκίνησης. Κάθε τμήμα και κάθε τομέας της εταιρείας είναι αφοσιωμένος σε αυτό το στόχο και εμπνέεται από το όραμα ενός καθαρότερου κόσμου για το μέλλον.

▪ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Η αφοσίωση σε θέματα ασφάλειας είναι ορατή στη φιλοσοφία ενεργητικής και παθητικής ασφάλειας που πρεσβεύει. Η Toyota προωθεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που μελετά κάθε πτυχή της βελτίωσης της κυκλοφοριακής ασφάλειας και αναζητά λύσεις που εκτείνονται σε κάθε τομέα της κοινωνίας μας.

Αφοσιώνεται στην προσπάθεια κατασκευής ασφαλέστερων αυτοκινήτων, επιμόρφωσης ασφαλέστερων οδηγών και δημιουργίας ασφαλέστερων κυκλοφοριακών περιβαλλόντων.

▪ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

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

▪ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

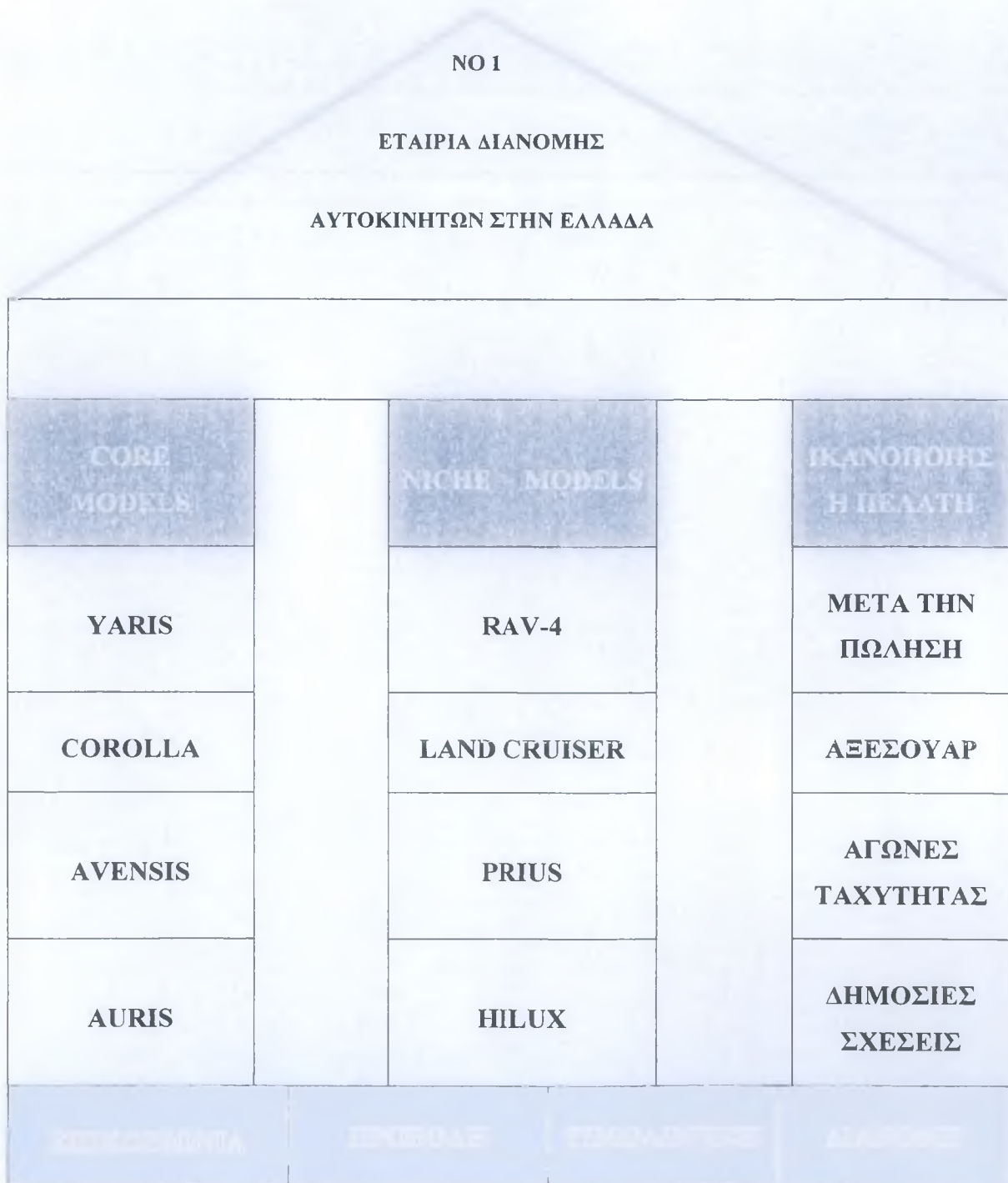
Η Toyota Ελλάς δεν επαναπαύεται στις επιχειρηματικές και εμπορικές της επιτυχίες, αλλά αντιλαμβάνεται σφαιρικά το ρόλο της ως ένας ενεργός και κοινωνικά υπεύθυνος εταιρικός πολίτης. Πρωτοπόρα στη σύλληψη και εφαρμογή σύγχρονων επιχειρηματικών σχεδίων και προγραμμάτων, που συνέβαλαν καθοριστικά στον εκσυγχρονισμό της αγοράς αυτοκινήτου και την αναβάθμιση των παρεχόμενων στον έλληνα καταναλωτή υπηρεσιών αυτοκίνησης, υπήρξε πάντα πρεσβευτής της αντίληψης που ήθελε τις μεγάλες επιχειρηματικές μονάδες να αναπτύσσουν μία δυναμική σχέση με την κοινωνία και τους πολίτες της.

Μία σχέση παρέμβασης στα δρώμενα, συμμετοχής στην επίλυση ή άμβλυση προβλημάτων και υποστήριξης αξιόλογων πρωτοβουλιών που προάγουν σκοπούς, υποθέσεις και στόχους υψηλού κοινωνικού και πολιτισμικού διαμετρήματος. Έκφραση αυτής ακριβώς της αντίληψης αποτελεί και το πρόγραμμα χορηγιών καθώς και όλες οι άλλες δραστηριότητες που έχει αναπτύξει μέχρι σήμερα ή οραματίζεται για το μέλλον.

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

7.3 Μάρκετινγκ

Η φιλοσοφία και το πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος μάρκετινγκ της Toyota Ελλάς απεικονίζονται χαρακτηριστικά στο παρακάτω σχήμα



ΣΧΗΜΑ 7.2: Λειτουργικό πλαίσιο τμήματος μάρκετινγκ

7.3.1 Τοποθέτηση και τμηματοποίηση

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

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

Ειδικότερα τώρα για κάθε κατηγορία ισχύουν τα εξής:

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α :

Το IQ είναι ευέλικτο και με την επαναστατική τεχνολογία του αντιμετωπίζει δυναμικά όλες τις προκλήσεις για οδήγηση στην πόλη.

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β :

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

Το AYGO είναι ένα οικονομικό, νέο, μοντέρνο αυτοκίνητο με έντονη, μοναδική προσωπικότητα. Επιπλέον, το AYGO προσφέρει μια συναρπαστική οδηγική εμπειρία που σας προτρέπει να τα παρατήσετε όλα και να φύγετε στη στιγμή.

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ C:

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

Η δυναμική εξωτερική εμφάνιση του νέου Auris συνδυάζεται με ένα ευρύχωρο και φιλόξενο σαλόνι, ώστε ακόμα και η πιο μικρή διαδρομή να είναι μια πραγματικά απολαυστική εμπειρία.

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ D:

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

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ F:

Το 7-θέσιο (πολυμορφικό) Verso είναι ένα καθαρά οικογενειακό αυτοκίνητο. Με το σύστημα Toyota Easy Flat συνδυάζει νέα κομψή σχεδίαση, οδηγική απόλαυση και αυξημένη άνεση για όλους σας.

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 4x4:

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

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

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΒΡΙΔΙΚΑ:

Το νέο Prius, με πανίσχυρα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν ηλεκτροκινητήρα, ηλεκτρογεννήτρια, πλήρως ηλεκτρική οδήγηση, υψηλές επιδόσεις, χαμηλή κατανάλωση και κορυφαία περιβαλλοντική απόδοση.

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ:

Το HILUX είναι ένα ημιφορτηγό με διπλή καμπίνα. Είτε χρειάζεστε ένα σκληρό "εργάτη" είτε ένα σύμμαχο στις βόλτες σας, το νέο Toyota Hilux σας προσφέρει αμέτρητες δυνατότητες.

Η έξυπνη σχεδίαση, η ευκολία χρήσης και η εξαιρετική εργονομία του καθιστούν το Hiace το ιδανικό επαγγελματικό όχημα για να οδηγήσετε την επιχείρησή σας 'μπροστά'.

Τα φορτηγά Dyna αποτελούν την ιδανική λύση για τις επαγγελματικές προκλήσεις του καθένα. Το Dyna έχει μελετημένο σχεδιασμό: ιδιαίτερα μεγάλα παράθυρα για ευκολία χειρισμού, και ευρύχωρα εμπρόσθια καθίσματα που φιλοξενούν άνετα 3 ενήλικες.

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

7.3.2 Μίγμα μάρκετινγκ

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

ΠΡΟΙΟΝ

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

ΔΙΑΝΟΜΗ

Η Toyota Ελλάς διανέμει τα προϊόντα της μέσω ενός πανελλαδικού δικτύου 87 αντιπροσώπων, οι οποίοι είναι χωρισμένοι διοικητικά σε 12 γεωγραφικές ζώνες. Οι αντιπρόσωποι αξιολογούνται με βάση τα αποτελέσματα των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, την ικανοποίηση του πελάτη και την οργανωτική δομή. Με βάση αυτά τα κριτήρια έχει οργανωθεί και το σύστημα αμοιβών και κινήτρων τους.

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

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

ΠΡΟΒΟΛΗ

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

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

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

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

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

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

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

ΧΟΡΗΓΙΕΣ: Δημιουργία μίας καθαρής πολιτικής χορηγιών που θα είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη

με το όραμα και τις αξίες της Toyota.

ΑΓΩΝΕΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ: Συνεχής εφαρμογή της επιτυχημένης στρατηγικής της Toyota Ελλάς

7.4 Τιμολόγηση

Η τιμολογιακή πολιτική της Toyota Ελλάς εξαρτάται κυρίως από την τιμολογιακή πολιτική της μητέρας εταιρείας εφόσον τα αυτοκίνητα ουσιαστικά εισάγονται ή αλλιώς αγοράζονται από την Toyota motor corporation.

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

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

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι λιανικές τιμές πώλησης των αυτοκινήτων Toyota όπως αυτές ίσχυαν την 18.01.2010.

| ΕΥΡΩΠΑ | ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΙΜΗ | ΚΥΒΙΚΑ | ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΙΜΗ | ΕΥΡΩΠΑ | ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΙΜΗ |
|-------------|----------------|--------|----------|---------------------------------------|--------|---------|----------------------|--------|
| 1.0 3D | YARIS BASE | 10.990 | 1.0 | iQ City | 12.600 | 1.0 3D | AYGO BASE | 7.990 |
| 1.0 3D | YARIS TERRA | 12.240 | 1.0 | iQ City Multidrive | 13.800 | 1.0 3D | AYGO | 9.570 |
| 1.0 5D | YARIS BASE | 11.390 | 1.0 | iQ | 13.100 | 1.0 3D | AYGO CITY | 10.080 |
| 1.0 5D | YARIS TERRA | 12.640 | 1.0 | iQ Multidrive | 14.300 | 1.0 3D | AYGO+ | 10.530 |
| 1.3 3D | YARIS TERRA | 11.990 | 1.0 | iQ ² | 14.560 | 1.0 3D | AYGO+BLACK | 10.890 |
| 1.3 3D | YARIS LUNA | 13.440 | 1.0 | iQ ² Collection | 14.560 | 1.0 3D | AYGO+SPORT | 10.990 |
| 1.3 3D | YARIS DYNAMIC | 14.090 | 1.0 | iQ ² Multidrive | 15.760 | 1.0 5D | AYGO BASE | 8.210 |
| 1.3 3D | YARIS SOL | 14.590 | 1.33 | iQ ² Collection Multidrive | 15.760 | 1.0 5D | AYGO | 9.800 |
| 1.3 3D | YARIS SOL PLUS | 15.570 | 1.33 | iQ | 14.580 | 1.0 5D | AYGO CITY | 10.310 |
| 1.3 5D | YARIS TERRA | 12.390 | 1.33 | iQ Multidrive | 15.450 | 1.0 5D | AYGO+ | 10.760 |
| 1.3 5D | YARIS LUNA | 13.840 | 1.33 | iQ ³ | 16.040 | 1.0 5D | AYGO+BLACK | 11.120 |
| 1.3 5D | YARIS DYNAMIC | 14.490 | 1.33 | iQ ³ Collection | 16.040 | 1.0 5D | AYGO+SPORT | 11.220 |
| 1.3 5D | YARIS SOL | 14.490 | 1.33 | iQ ³ Multidrive | 16910 | | | |
| 1.3 5D | YARIS SOL PLUS | 15970 | 1.4 D-4D | iQ ³ Collection Multidrive | 16910 | 1.33 3D | AURIS CASUAL VSC/TRC | 15.120 |
| 1.4 D-4D 3D | YARIS LUNA | 14.110 | 1.4 D-4D | iQ | 14.900 | 1.33 3D | AURIS UNIQUE VSC/TRC | 17.110 |
| 1.4 D-4D 3D | YARIS DYNAMIC | 14.760 | 1.4 D-4D | iQ ² | 16360 | 1.33 5D | AURIS CASUAL VSC/TRC | 15.850 |

| | | | | | | | | |
|-------------|----------------|--------|--------|------------------------------|--------|---------|-----------------------|--------|
| 1.4 D-4D 3D | YARIS SOL | 15.260 | ΚΥΒΙΚΑ | ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΙΜΗ | 1.33 5D | AURIS UNIQUE VSC/TRC | 17.840 |
| 1.4 D-4D 3D | YARIS SOL PLUS | 16.240 | 1.6 5D | VERSO 5SEATS TERRA | 21.260 | 1.6 3D | AURIS UNIQUE VSC/TRC | 18.520 |
| 1.4 D-4D 3D | YARIS LUNA | 14.510 | 1.6 5D | VERSO 5SEATS LUNA | 22.860 | 1.6 3D | AURIS SPORT VSC/TRC | 19.120 |
| 1.4 D-4D 3D | YARIS DYNAMIC | 15.160 | 1.6 5D | VERSO 7SEATS LUNA | 23.410 | 1.6 3D | AURIS PREMIUM VSC/TRC | 19.730 |
| 1.4 D-4D 3D | YARIS SOL | 15.660 | 1.8 5D | VERSO 1.8 5D 7SEATS | 25.790 | 1.6 5D | AURIS UNIQUE VSC/TRC | 19.240 |
| 1.4 D-4D 3D | YARIS SOL PLUS | 16.640 | 1.8 5D | VERSO 1.8 5D 7SEATS SOL | 28.070 | 1.6 5D | AURIS SPORT VSC/TRC | 19.890 |
| 1.8 TS | YARIS TS 3D | 18.870 | 1.8 5D | VERSO 1.8 5D 7SEATS LUNA CVT | 27.590 | 1.6 5D | AURIS PREMIUM VSC/TRC | 20.500 |

| ΚΥΒΙΚΑ | ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΙΜΗ | ΚΥΒΙΚΑ | ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΙΜΗ | ΚΥΒΙΚΑ | ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΙΜΗ |
|------------|--|--------|------------|--|---------|------------|---|--------|
| 2.0 | RAV4 COMFORT FWD | 21.950 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 5SEATER LEGEND | 62.450 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X2 BASE | 15.490 |
| 2.0 | RAV4 COMFORT FWD VSC | 22.800 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 5SEATER LUXURY | 70.750 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X2 A/C | 16.750 |
| 2.0 | RAV4 COMFORT | 27.320 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 5SEATER PREMIUM CRAWL | 74.950 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X2 COMFORT A/C | 17.350 |
| 2.0 | RAV4 EXECUTIVE | 30.260 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 5SEATER PREMIUM HIGHWAY | 76.150 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X2 COMF. FLAT A/C | 17.050 |
| 2.0 | RAV4 EXECUTIVE TRK | 30.260 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 7SEATER LEGEND | 65.350 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X2 CHASSIS A/C | 15.400 |
| 2.0 | RAV4 EXECUTIVE SUNROOF | 31.260 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 7SEATER LUXURY | 73.650 | 2.5 DIESEL | HILUX EXTRA CAB 4X2 BASE | 18.840 |
| 2.0 | RAV4 EXECUTIVE TRK SUNROOF | 31.260 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 7SEATER LUXURY CRAWL ED | 75.450 | 2.5 DIESEL | HILUX EXTRA CAB 4X2 A/C | 20.100 |
| 2.0 | RAV4 EXECUTIVE NAVI SUNROOF | 32.770 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 7SEATER PREMIUM CRAWL | 77.850 | 2.5 DIESEL | HILUX EXTRA CAB 4X2 COMFORT A/C | 20.700 |
| 2.0 | RAV4 EXECUTIVE TRK NAVI SUNROOF | 33.200 | 4.0 PETROL | LAND CRUISER AT 7SEATER PREMIUM HIGHWAY | 79.050 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X4 BASE | 19.540 |
| 2.0 | RAV4 LUXURY | 32.500 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT LUXURY | 60.450 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X4 A/C | 20.800 |
| 2.0 | RAV4 LUXURY TRK | 32.500 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT LUXURY CRAWL EDITION | 62.250 | 2.5 DIESEL | HILUX SINGLE CAB 4X4 COMFORT A/C | 21.400 |
| 2.0 | RAV4 LUXURY NAVI | 34.300 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 5SEATER LEGEND | 59.250 | 2.5 DIESEL | HILUX EXTRA CAB 4X4 BASE | 22.590 |
| 2.0 | RAV4 LUXURY TRK NAVI | 34.520 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 5SEATER LUXURY | 67.550 | 2.5 DIESEL | HILUX EXTRA CAB 4X4 A/C | 23.850 |
| 2.2 DIESEL | RAV4 COMFORT | 33.320 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 5SEATER PREMIUM CRAWL | 71.750 | 2.5 DIESEL | HILUX EXTRA CAB 4X4 COMFORT A/C | 24.450 |
| 2.2 DIESEL | DIESEL RAV4 EXECUTIVE | 36.260 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 5SEATER PREMIUM HIGHWAY | 72.950 | 2.5 DIESEL | HILUX EXTRA CAB 4X4 SPECIAL EDITION | 24.950 |
| 2.2 DIESEL | DIESEL RAV4 EXECUTIVE TRK | 36.260 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 7SEATER LEGEND | 62.150 | 2.5 DIESEL | HILUX DOUBLE CAB 4X4 A/C | 24.200 |
| 2.2 DIESEL | RAV4 EXECUTIVE SUNROOF | 37.260 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 7SEATER LUXURY | 70.450 | 2.5 DIESEL | HILUX DOUBLE CAB 4X4 COMFORT A/C | 25.000 |
| 2.2 DIESEL | RAV4 EXECUTIVE TRK SUNROOF | 37.260 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 7SEATER LUXURY CRAWL | 72.250 | 2.5 DIESEL | HILUX DOUBLE CAB 4X4 SPECIAL ED | 26.950 |
| 2.2 DIESEL | RAV4 LUXURY | 38.500 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 7SEATER PREMIUM CRAWL | 74.650 | | | |
| 2.2 DIESEL | RAV4 LUXURY TRK | 38.500 | 3.0 DIESEL | LAND CRUISER AT 7SEATER PREMIUM HIGHWAY | 75.850 | 1.5 5D | PRIUS ADVANCE | 28.350 |
| | | | 4.5 DIESE | LAND CRUISER V8 AT LUXURY + | 105.300 | 1.5 5D | PRIUS EXCLUSIVE | 29.550 |
| 1.6 | AVENSIS 1.6 SDN 6MT CLASSIC | 19.600 | | | | 1.8 5D | PRIUS | 26.650 |
| 1.6 | AVENSIS 1.6 SDN 6MT CLASSIC & VSC+/TRC | 20.300 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) | 23.550 | 1.8 5D | PRIUS ADVANCE | 28.350 |
| 1.6 | AVENSIS 1.6 SDN 6MT ELEGANT | 21.700 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) | 24.750 | 1.8 5D | PRIUS ADVANCE SOLAR PACK | 29.350 |
| 1.6 | AVENSIS 1.6 SDN 6MT ELEGANT NAVI ED | 22.270 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) COMFORT 2AB A/C | 25.850 | 1.8 5D | PRIUS ADVANCE NAVI PACK | 30.350 |
| 1.8 | AVENSIS 1.8 SDN 6MT ELEGANT | 23.210 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) SOD | 24.050 | 1.8 5D | PRIUS EXCLUSIVE | 29.550 |
| 1.8 | AVENSIS 1.8 SDN 6MT ELEGANT NAVI EDITION | 23.780 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) SOD COMFORT 2AB A/C | 26.350 | 1.8 5D | PRIUS EXCLUSIVE SOLAR PACK | 30.550 |
| 1.8 | AVENSIS 1.8 SDN 6MT PRESTIGE | 24.770 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) 4X4 | 26.550 | 1.8 5D | PRIUS EXCLUSIVE SOLAR & NAVI PACK | 32.550 |
| 1.8 | AVENSIS 1.8 CROSS SPORT 6MT ELEGANT | 24.770 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) 4X4 A/C | 27.750 | 1.8 5D | PRIUS EXCLUSIVE LEATHER / SAFETY PACK | 32.550 |
| 1.8 | AVENSIS 1.8 CROSS SPORT 6MT ELEGANT NAVI | 25.040 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) 4X4 COMFORT 2AB A/C | 28.850 | 1.8 5D | PRIUS EXCLUSIVE SOLAR & LEATHER / SAFETY PACK | 33.550 |
| 1.8 | AVENSIS 1.8 CROSS SPORT 6MT PRESTIGE | 26.160 | 5D LWB | HIACE LWB 5D (117HP) 4X4 SOD COMFORT 2AB A/C | 29.350 | 1.8 5D | PRIUS EXCLUSIVE SOLAR NAVI & LEATHER / S.P | 35.550 |

ΣΧΗΜΑ 7.3: πίνακας τιμών αυτοκινήτων Toyota

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

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

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

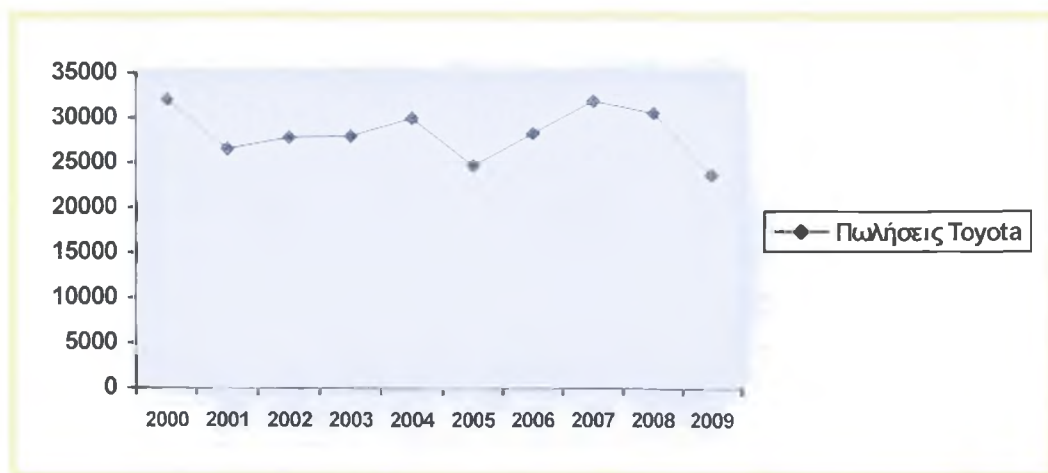
Σήμερα, αξιοποιώντας το δυναμικό του Ομίλου Inchcape στον οποίο ανήκει κυρίως όσον αφορά στις τραπεζικές υπηρεσίες, τις ασφάλειες και τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα έχει ξεκινήσει πολλά προγράμματα που ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες της αγοράς.

7.5 Κύκλος ζωής

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

Αντίθετα, θα εξεταστεί ο κύκλος ζωής της επιχείρησης από τις αρχές του 2000 έως το 2009. Στην ουσία θα εξετάσουμε τον κύκλο ζωής των υπηρεσιών και όχι των προϊόντων που διανέμει η επιχείρηση γιατί αυτό είναι και το αντικείμενο της δραστηριότητάς της.

Η εξέλιξη των πωλήσεων κατά τη διάρκεια εννιά προηγούμενων χρόνων έχει ως εξής:



ΣΧΗΜΑ 7.4: Κύκλος ζωής της Toyota Ελλάς

Παρατηρούμε, ότι ενώ το 2001 και το 2005 υπάρχει πτώση στις πωλήσεις, τα επόμενα χρόνια αντίστοιχα οι πωλήσεις αυξάνονται σταδιακά. Μετά την κορύφωση του 2007 στις πωλήσεις το 2008 έχουμε μείωση, λόγω της αρνητικής ψυχολογίας που προκαλεί η παγκόσμια οικονομική κρίση.

7.6 Παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη

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

Ο βασικός στόχος του Συστήματος Παραγωγής της Toyota είναι να λαμβάνει σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας τα υλικά μόνο όταν τα χρειάζεται. Στηρίζεται στην παγκοσμίως γνωστή φιλοσοφία «Just in time» η οποία συμβάλλει στην αποφυγή σπατάλης και της ανάγκης ύπαρξης μεγάλου αριθμού αποθεμάτων.

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

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

7.7 Ανθρώπινοι πόροι

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

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

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

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

- **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

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

- **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ**

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

- **ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

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

Το ύψος των bonus καθορίζεται με βάση την επίτευξη κάποιων άλλων καθορισμένων στόχων που είναι όμως ανεξάρτητοι από αυτούς που συνδέονται με τους μισθούς. Οι αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές στηρίζονται στην εξέταση της απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τους παραπάνω στόχους αλλά και άλλων σχετικών στοιχείων, και λαμβάνονται ύστερα από σύσκεψη των

αρμόδιων υπευθύνων. Σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος πιστεύει ότι αξίζει να προαχθεί, μπορεί να θέσει τον εαυτό του προς αξιολόγηση.

7.8 Πληροφοριακά συστήματα

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

8.1 Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων

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

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

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

▪ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Η τάση σταθεροποίησης και ανάπτυξης της Ελληνικής κοινωνίας και η νομισματική σταθερότητα που επιτεύχθηκε με την ένταξη της χώρας μας στην ΟΝΕ, και τη καθιέρωση ενιαίου νομίσματος, αποτελούν ευκαιρία για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο και απευθύνονται σε Έλληνες καταναλωτές.
2. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας παραγωγής αυτοκινήτων που οδηγεί σε αυτοκίνητα χωρίς ρύπους, με καλύτερες επιδόσεις και μεγαλύτερη άνεση, καθώς και ηλεκτρικά αυτοκίνητα.
3. Η κατάργηση του μλοκ Exemption, η οποία θα δώσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησης και θα αποδυναμώσει τους αντιπρωσώπους.
4. Η στροφή των προτιμήσεων των καταναλωτών σε περισσότερο αξιόπιστα αυτοκίνητα, υψηλή ποιότητα υπηρεσιών μετά την πώληση και σεβασμό στο περιβάλλον.
5. Η κυκλοφορία μεγάλου αριθμού παλαιών αυτοκινήτων (άνω των 17 ετών) τα οποία πρέπει να αντικατασταθούν.
6. Σημαντική άνοδος της αγοράς αυτοκινήτων πόλης και μικρών, σπορ, 4X4 αυτοκινήτων.
7. Αυξητική τάση συγκέντρωσης του κλάδου.

8. Υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών.
9. Μικρή διαπραγματευτική δύναμη εργαζομένων και αντιπροσωπειών.

▪ ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Στοφή των καταναλωτών σε αγορά ακινήτων εξαιτίας της μείωσης των επιτοκίων.
2. Νέες ρυθμίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος(φορολογία, απόσυρση από εταιρίες).
3. Ρυθμίσεις για τον αριθμό κυκλοφορίας των οχημάτων στο κέντρο της πόλης.
4. Στροφή των καταναλωτών στη χρήση μέσων μαζικής μεταφοράς, λόγω αυξημένης κίνησης,ελλείψεων χώρων στάθμευσης και μέτρων της πολιτείας.
5. Σταθεροποίηση πωλήσεων μεσαίων αυτοκινήτων και μείωση πωλήσεων οικογενειακών αυτοκινήτων.
6. Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών.
7. Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο.
8. Ασταθής πορεία τις τιμές της βενζίνης-πετρελαίου σε παγκόσμια αναπάρκεια του καυσίμου.
9. Στροφή των καταναλωτών σε αγορά αυτοκινήτων με βασικό κριτήριο τα χρηματοδοτικά προγράμματα.

| ΑΠΕΙΛΕΣ | | | | |
|---------|--|------|---|------|
| 1 | Σταθεροποίηση & Ανάπτυξη Ελληνικής Οικονομίας | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 2 | Ανάπτυξη Τεχνολογίας | 0,06 | 5 | 0,30 |
| 3 | Κατάργηση του Block Exemption | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 4 | Προτιμήσεις καταναλωτών για αξιόπιστα αυτοκίνητα | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 5 | Ανάγκη για αντικατάσταση παλαιών αυτοκινήτων | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 6 | Αύξηση ζήτησης μικρών και sport αυτοκινήτων | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 7 | Τάση συγκέντρωσης του κλάδου | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 8 | Υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 9 | Μικρή διαπραγματευτική δύναμη εργαζομένων & dealer | 0,03 | 4 | 0,12 |

| | | | | |
|--------|--|------|---|------|
| 1 | Στροφή των καταναλωτών σε αγορά ακινήτων | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 2 | Νέες ρυθμίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 3 | Περιορισμός κυκλοφορίας των οχημάτων στο κέντρο των πόλεων | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 4 | Στροφή των καταναλωτών στη χρήση μέσων μαζικής μεταφοράς | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5 | Πτωτική τάση πωλήσεων μεγάλων αυτοκινήτων | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 6 | Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 7 | Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 8 | Ασταθής πορεία της τιμής της βενζίνης-πετρελαίου και ανεπάρκεια του καυσίμου | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 9 | Αγορά αυτοκινήτων με βασικό κριτήριο τα χρηματοδοτικά προγράμματα | 0,08 | 2 | 0,16 |
| ΣΥΝΟΛΑ | | 1,00 | | 3,61 |

ΣΧΗΜΑ 8.1: Πίνακας EFAS(External Factors Analysis Summary)

■ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

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

■ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. Περιορισμένη αυτονομία στα πλαίσια του Ομίλου. Πολλές λειτουργίες είναι κοινές

για όλες τις επιχειρήσεις του ομίλου.

2. Μικρή Πρωτοβουλία στον καθορισμό της τιμής.
3. Υψηλά λειτουργικά έξοδα.
4. Μεγάλο ύψος υποχρεώσεων.
5. Καθυστέρηση στην εφαρμογή χρηματοδοτικών προγραμμάτων.
6. Δυσκολία στην αλλαγή της εικόνας του προϊόντος εφόσον είναι πλέον καθιερωμένο.

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

ΣΧΗΜΑ 8.2: Πίνακας IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

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

ΣΧΗΜΑ 8.3: Πίνακας SFAS(Strategic Factor Analysis Summary Matrix)

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

8.2 Επανεξέταση Αποστολής και Σκοπών

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

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

Ακόμη και οι σκοποί της επιχείρησης, ως μέσα για την επίτευξη της αποστολής και του

οράματος του ενθουσιασμένου πελάτη είναι σωστά καθορισμένοι και δεν προκύπτει ανάγκη αναθεώρησης επέκτασης ή προσαρμογής τους.

8.3 Στρατηγική Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

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

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

ΣΧΗΜΑ 8.4: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, Porter

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

Επιπλέον, διανέμοντας προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο τμήμα ή σε κάποια τμήματά της εφόσον δεν θα εναρμονίζεται πλέον και με την αποστολή της να αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου σε όρους πωλήσεων. Με αυτήν την στρατηγική, εκμεταλλεύεται τα χαρακτηριστικά και την τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων που διανέμει, την μεγάλη παράδοση και την πείρα τόσο της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota, όσο και του ομίλου στον οποίο ανήκει καθώς και αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει.

Συνεπώς, η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί -και ακολουθεί- είναι η διαφοροποίηση. Με

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

8.4 Εταιρική Στρατηγική

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

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

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

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

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

ΣΧΗΜΑ 8.5: Στρατηγικές κατεύθυνσης

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

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

8.5 Λειτουργικές στρατηγικές

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

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

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

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ουσιαστικά 2:

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

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

1. Είναι κάτι που η εταιρεία κάνει πολύ καλά.
2. Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που προσθέτουν στην αξία του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή.
3. Παρέχει υπηρεσίες μοναδικές και ανώτερες από τους ανταγωνιστές της.

4. Η παροχή υπηρεσιών αποτελεί ένα ανεξάντλητο τομέα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της.

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

▪ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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

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

ΣΧΗΜΑ 8.6: Στρατηγικές μάρκετινγκ

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

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

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

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

▪ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

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

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

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

▪ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

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

▪ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

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

πλεονεκτήματος.

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

8.6 Επιλογή στρατηγικής

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

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

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

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

- **Μάρκετινγκ:** Η καλύτερη επιλογή μάρκετινγκ είναι η **διείσδυση αγοράς** μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών από τους ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα θα πρέπει να ακολουθήσει **pull στρατηγική προβολής, τιμολόγηση διεισδύσεως και διανομή μέσω αντιπροσώπων** τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.
- **Χρηματοοικονομική:** Ο καλύτερος τρόπος αύξησης της χρηματοοικονομικής αξίας μιας μεγάλης επιχείρησης είναι η **χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια**. Βέβαια, αυτή η επιλογή πρέπει να είναι ελεγχόμενη γιατί εγκυμονεί κινδύνους.
- **Ανθρώπινοι Πόροι:** Το ανθρώπινο δυναμικό που θα επιλέγεται πρέπει να είναι εξαιρετικά **καταρτισμένο, ικανό και έμπειρο**, ενώ θα πρέπει η εταιρεία να φροντίζει να το διατηρεί μακροπρόθεσμα μέσω του συστήματος κινήτρων.
- **Πληροφοριακά Συστήματα:** Μεγάλο βάρος πρέπει να δοθεί και στην οργάνωση **σύγχρονων και ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων** με στόχο, συνεργατών και πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΛΕΓΧΟΣ

9.1 Ποιοι θα υλοποιήσουν την στρατηγική

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

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

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

9.2 Τι πρέπει να γίνει

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

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

▪ ΠΡΟΒΟΛΗ

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

Το πρόγραμμα προβολής μίας μεγάλης και καταξιωμένης επιχείρησης με κύρος πρέπει να περιλαμβάνει ενέργειες σε πολλές κατευθύνσεις εκτός από τη διαφήμιση. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι οι χορηγίες, η συμμετοχή σε εκθέσεις, οι δημόσιες σχέσεις, επαφή με πελάτες κ.α. Όποιες ενέργειες όμως και αν επιλεγούν πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν. Σημασία έχει σε κάθε παρουσίαση της εταιρείας προς τα έξω, να είναι εμφανής η υπεροχή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δηλαδή θα πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά η κάθε εμφάνιση και να επενδύονται πολλά σε αυτήν.

▪ ΔΙΑΝΟΜΗ

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

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

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

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

▪ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Ο προσδιορισμός της τιμής πώλησης του προϊόντος εξαρτάται σε μικρό βαθμό από την επιχείρηση. Στόχος δεν πρέπει να είναι οι χαμηλές τιμές οι οποίες δε συμβαδίζουν με την

στρατηγική της επιχείρησης αλλά σε κάθε περίπτωση να είναι ανταγωνιστικές και αντίστοιχες με τον ανταγωνισμό.

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

▪ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

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

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

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

▪ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

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

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

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

Η επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών απαιτεί τη συγκέντρωση ενός εξαιρετικά

καταρτισμένου και ικανού προσωπικού το οποίο η επιχείρηση οφείλει να έχει και να διατηρεί.

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

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

9.3 Διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό

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

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

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

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

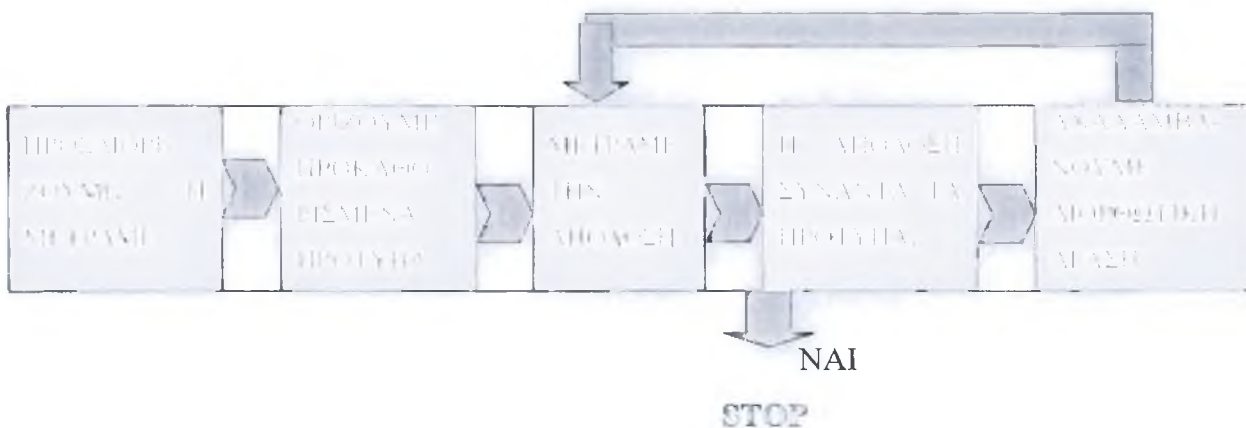
Η διοίκηση έχει καταβάλλει πολλές προσπάθειες για να προσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και για να μπορέσει να τον εφαρμόσει εξίσου αποτελεσματικά θα πρέπει να δείξει πίστη στην επιλεγμένη στρατηγική, να την υπερασπιστεί όταν χρειστεί και να είναι έτοιμη να κάνει οποιαδήποτε αλλαγή απαιτηθεί.

9.4 Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

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

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

Σε γενικές γραμμές, μία διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:¹



ΣΧΗΜΑ 9.1: Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

9.5 Αξιολόγηση και έλεγχος πριν την υλοποίηση της στρατηγικής

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

¹ Wheelen & Hunger, (2002) *Strategic Management & Business Policy*, Prentice Hall, 7th ed, p.231

² Παπαδάκης, Β.(1999) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα:Εκδόσεις Μπένου, σελ 496

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

ΣΧΗΜΑ 9.2: Πίνακας ερωτήσεων αξιολόγησης

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

9.6 Αξιολόγηση και έλεγχος κατά την υλοποίηση της στρατηγικής

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

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

9.6.1 Βασικά στοιχεία του συστήματος

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

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

9.6.2 Τύπος συστήματος ελέγχου

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

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

Επειδή όμως ο έλεγχος της συμπεριφοράς έχει το πλεονέκτημα της δυνατότητας καλύτερου

προσδιορισμού του προβλήματος και της πραγματοποίησης πιθανών αλλαγών εφόσον απαιτούνται, η Toyota θα μπορούσε μακροπρόθεσμα να επιχειρήσει τη σύνδεση της απόδοσης κάθε λειτουργίας με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της πιστοποίησής της με τα πρότυπα ποιότητας ISO ή μέσω του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

9.6.3 Στρατηγικές περιοχές ελέγχου

Η αξιολόγηση της απόδοσης της Toyota πρέπει να περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά αλλά και μη χρηματοοικονομικά ποιοτικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση προτείνεται η χρήση ενός <<balanced scorecard>> το οποίο θα περιλαμβάνει τις εξής περιοχές ελέγχου:

| | |
|--------------------------------------|--|
| ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ | Κύκλος εργασιών |
| | Κέρδη |
| | Απόδοση κεφαλαίου |
| ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ | Χρηματοοικονομική ρευστότητα |
| | Μερίδιο αγοράς |
| | Μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελάτη |
| ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ | Βαθμός πιστότητας πελατών |
| | Μετρήσεις ποιότητας |
| | Χρονοδιάγραμμα |
| ΑΠΟΔΟΣΗ ΒΕΤΙΩΣΕΩΝ | Ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών |
| | Αξιοποίηση προτάσεων εργαζομένων |
| | Βαθμός βελτιώσεων |
| ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | Ηθικό |
| | Απόδοση, παραγωγικότητα |
| | Εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας |

ΣΧΗΜΑ 9.3: <<balanced scorecard>>

9.6.4 Υπεύθυνοι αξιολόγησης & ελέγχου

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

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

9.6.5 Κάθε πότε πρέπει να πραγματοποιείται αξιολόγηση & έλεγχος

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

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

ΣΥΜΕΡΑΣΜΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να γίνει κατανοητή η μεγάλη σημασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής για την εξέλιξη και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης σε όποιον κλάδο και αν δραστηριοποιείται αυτή, καθώς επίσης και να παρουσιαστούν οι κύριες εισροές για εκκίνηση της στρατηγικής σκέψης μέσω της ανάλυσης μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες κατασκευής αυτοκινήτων, η Toyota Ελλάς.

Τα κύρια συμπεράσματα της εργασίας είναι ότι η στρατηγική αποτελεί το βασικό εργαλείο για μια επιχείρηση μέσω του οποίου είναι εφικτός ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της, ο προσδιορισμός της θέσης της στην αγορά, αλλά και η λήψη ομοιόμορφων από όλα τα μέλη αποφάσεων με ένα και μοναδικό σκοπό την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης ανάπτυξής της.

Η επιλογή της διαμόρφωσης, αλλά και η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής δεν αποτελεί ένα απλό ζήτημα, αλλά εξαρτάται από την φιλοσοφία της επιχείρησης, τους στόχους της, το όραμά της, αλλά και την προσεκτική εξέταση τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού της περιβάλλοντος, έτσι ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν, αλλά και τα δυνατά και αδύναμα σημεία της.

Η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας Toyota Ελλάς, έδειξε ότι για να φθάσει η εταιρεία τους στόχους της και συγκεκριμένα να είναι ο ηγέτης διανομέας αυτοκινήτων στην Ελλάδα, καθώς και για να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά θα πρέπει να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης, μέσω της οποίας θα πετύχει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική αυτή ευνοείται αφού τα προϊόντα που προσφέρει η Toyota Ελλάς διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και υψηλό επίπεδο ποιότητας και επιπλέον σέβονται το περιβάλλον, αφού βασίζονται σε καθαρές και οικολογικές τεχνολογίες, ενώ είναι απόλυτα ασφαλείς δεδομένου ότι η εταιρεία προωθεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που μελετά κάθε πτυχή της βελτίωσης της κυκλοφοριακής ασφάλειας και αναζητά λύσεις που εκτείνονται σε κάθε τομέα της κοινωνίας.

Επιπλέον η Toyota Ελλάς παρόλο που δεν παράγει αυτοκίνητα, αλλά απλά τα διανέμει στηρίζεται στο μεγάλο πλεονέκτημα στον τομέα της Έρευνας και της Ανάπτυξης που της προσφέρει η μητέρα εταιρεία, ενώ οι αλλαγές στις τιμολογιακές της πολιτικές και στις πολιτικές προώθησης μέσω διαφόρων προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες τις αγορές, το καλά οργανωμένο δίκτυο αντιπροσώπων που διατηρεί σε υψηλό επίπεδο την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και το αξιόλογο επιτελείο εργαζομένων με άριστες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία

όποια πλεονεκτήματα συνεπάγεται αυτή, το βασικότερο από τα οποία είναι η διάθεση προϊόντων που γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Με αυτό τον τρόπο η Toyota Ελλάς έχει τη δυνατότητα να εισέρθει σε νέα τμήματα της αγοράς και να έρθει πιο κοντά σε άλλες δυνατές εταιρείες της αυτοκινητοβιομηχανίας όπως είναι η BMW και η MERCEDES, οι οποίες ήδη εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Για να πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα, η κατάλληλη στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο είναι η στρατηγική ανάπτυξης. Δεδομένο ότι η εταιρεία λειτουργεί σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολλές απειλές όπως είναι οι πολιτικές και νομοθετικές αλλαγές, αλλαγές στις ανάγκες των καταναλωτών αφού ο Έλληνας αναζητάει όλο και περισσότερο αυτοκίνητα με υψηλές επιδόσεις που προσφέρουν «image», αλλαγές στην οικονομική σταθερότητα της χώρας, η μεγάλη δύναμη προμηθευτών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα όπως είναι τα μέσα μαζικής μεταφοράς, η ανάπτυξη της εταιρείας είναι αναγκαία. Εξάλλου οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο ανθρώπινος παράγοντας, οι χρηματοοικονομικοί και φυσικοί της πόροι της επιτρέπουν κάτι τέτοιο.

Συμπερασματικά όπως φάνηκε από τη στρατηγική ανάλυση, οι εναλλακτικές λύσεις για την εταιρεία Toyota Ελλάς είναι πολλές. Δεδομένου ότι ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας υπόκειται συνεχώς σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας ώστε η ανάπτυξη μέσω εξαγοράς επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο επίπεδο η αλλιώς εφαρμογή της *στρατηγικής* οριζόντιας ολοκλήρωσης κρίνεται πως είναι κατάλληλη. Από την άλλη η ανάπτυξη των προϊόντων μέσω τροποποιήσεων έτσι ώστε να ικανοποιούνται διαφορετικές ανάγκες, ευνοείται από τις τεχνολογικές εξελίξεις και από το γεγονός ότι τα προϊόντα της εταιρείας βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης, ενώ η ανάπτυξη σε νέες αγορές μέσω της στρατηγικής διεθνοποίησης μπορεί να φέρει την εταιρεία πολύ κοντά στην μακροπρόθεσμη αύξηση της κερδοφορίας της.

Τέλος, οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει να καθοριστούν με βάση τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων της.

Η Toyota Ελλάς, αλλά και όποια άλλη επιχείρηση επιθυμεί να αναπτυχθεί μέσω της διαμόρφωσης και εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ανάγκη να πάρει σοβαρά υπόψη της ότι οι σημαντικές και ουσιαστικές αλλαγές και τροποποιήσεις δεν πραγματοποιούνται εύκολα και αυτό οφείλεται σε πολλούς λόγους που έχουν κυρίως σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Επιπλέον η διαδικασία της αλλαγής δεν είναι αποτελεσματική παρά μόνον αν εφαρμόζεται από υψηλής ποιότητας ηγεσίας που είναι αφοσιωμένη στην υπόθεση της αλλαγής και την υποστηρίζει και με πράξεις, ενώ πλέον απαραίτητη είναι η εξασφάλιση της υποστήριξης

όλων των ομάδων σε μια επιχείρηση είτε πρόκειται για τα στελέχη της, είτε για τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Τέλος, η ύπαρξη αντιστάσεων σε οποιαδήποτε αλλαγή ως αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας νέας στρατηγικής είναι πολύ πιθανή. Για αυτό το λόγο η σύνδεση της αλλαγής με ένα όραμα και συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους, καθώς και η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι αναγκαίες ενέργειες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1991), *Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα
- Μάλλιαρης, Π. (1990), *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*, Πειραιάς:Εκδόσεις Σταμούλη
- Παπαδάκης, Β. (1999), *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, Αθήνα:Εκδόσεις Μπένου
- Πραστάκος, Γ. (2000), *Διοικητική επιστήμη-Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων*, Αθήνα:Εκδόσεις Σταμούλη
- Kolter, (1991), *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ, ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*
- Weston J.F. and Brigham E.F. (1986), *Βασικές αρχές χρηματοοικονομικής διαχείρισης και πολιτικής*, Αθήνα:Εκδόσεις Παπαζήση

ΞΕΝΗ

- David, F.(2002), *Strategic management*, Prentice Hall
- Mintzberg, H.,Quinn, J.B. and Ghosal, S. (1999), *The strategy process:Consepts, contexts and case*
- Van Horne, C. (1998), *Financial management and policy*, Prentice Hall
- Wheelen and Hunger, (2000), *Strategic management and business policy*, Prentice Hall

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.toyota.gr/about/history.aspx>
- <http://www.toyota/eu>
- <http://www.toyota.gr/cars/new/index.aspx>
- <http://www.toyota.gr/pricelist.aspx>
- http://www.inchcape.com/ourbusiness_activities
- <http://www.imerisia.gr>
- <http://www.epr.gr/realease/117873>
- <http://www.quickmba.com/stategy/porter.shtml>
- <http://www.seaa.gr/commons/statistics.asp>
- http://www.seaa.gr/common/news_article.aps?1=e1 & id=58