

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΑΤΕΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΑΤΡΑΣ

## SEAT MARKETING PLAN

**[A tale in perpetual motion-Auto emotion]**

Ιωαννίδης Αντρέας  
Καφαντάρης Γιώργος  
Αρβανίτης Παρασκευάς

## Πίνακας περιεχομένων

|  |    |
|--|----|
| Πρόλογος.....  | 5  |
| Εισαγωγή.....  | 6  |
| Στατιστικά Στοιχεία από την Παγκόσμια Αγορά Αυτοκινήτου<br>..... | 8  |
| Η εταιρία Seat.....  | 10 |
| Παραγωγή οχημάτων.....   | 11 |
| Volkswagen .....   | 12 |
| Ελλάδα.....  | 13 |
| Γενικά πώς Κινείται η Αγορά .....                                | 15 |
| P.E.S.T.E Analysis.....  | 15 |
| Political .....  | 17 |
| Φορολογία και Δασμοί για τα Ι.Χ στην Ελλάδα .....                | 19 |
| Economical .....   | 20 |
| Social .....   | 21 |
| Technological .....  | 22 |
| Environmental.....   | 22 |
| ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ.....                                       | 23 |
| Market Analysis .....  | 24 |
| Στοιχεία για την αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα .....             | 28 |
| Επιβατικά αυτοκίνητα.....  | 29 |
| Ελαφρά φορτηγά (μικτού βάρους ως 3,5 τόνους) .....               | 29 |

|  |    |
|--|----|
| Βαρέα φορτηγά (μικτού βάρους πάνω από 3,5 τόνους)..... | 29 |
| Λεωφορεία .....  | 29 |
| Μοτοσικλέτες (άνω των 50 cc).....                      | 30 |
| Οι εταιρείες.....                                      | 30 |
| Porter's 5 Forces Analysis .....                       | 31 |
| Industry Competitors .....                             | 32 |
| Potential Entrants.....                                | 33 |
| Suppliers .....  | 33 |
| Bargaining Power of Buyers .....                       | 35 |
| Threat of Substitutes or Services.....                 | 36 |
| Συμπεράσματα.....                                      | 37 |
| Εσωτερική Ανάλυση.....                                 | 37 |
| Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D).....                         | 38 |
| Προσωπικό.....   | 39 |
| Κύκλος ζωής προϊόντων.....                             | 39 |
| Question marks.....                                    | 40 |
| Stars .....  | 40 |
| Cash cows.....   | 41 |
| Dogs .....   | 41 |
| S.W.O.T Analysis .....                                 | 42 |
| Σχηματισμός στρατηγικής (Strategy Formulation) .....   | 50 |
| Παρούσες στρατηγικές .....                             | 51 |

|   |    |
|---|----|
| Μελλοντικές Στρατηγικές .....   | 52 |
| Οικονομικά στοιχεία της Τεχνοκάρ Αβεε για την περίοδο 2002-2007 ..... | 54 |
| Γενική Ρευστότητα .....   | 55 |
| Ειδική ρευστότητα.....  | 55 |
| Κεφάλαιο κίνησης .....  | 55 |
| Περιθώριο μικτού κέρδους.....   | 56 |
| Αποδοτικότητα Ιδίων κεφαλαίων (ROE) .....                             | 56 |
| Απόδοση Ενεργητικού (ROI) .....                                       | 56 |
| Αριθμοδείκτης Ξένων Κεφαλαίων προς Ίδια Κεφάλαια .....                | 56 |
| Αριθμοδείκτης Ιδίων προς συνολικά κεφάλαια .....                      | 57 |
| Συμπεράσματα .....  | 57 |
| Παράρτημα.....  | 58 |
| Πρόσφατα στοιχεία για την Αγορά Αυτοκινήτου .....                     | 58 |
| Book References .....   | 64 |
| Software References.....  | 64 |
| Main Internet References .....  | 64 |

## Πρόλογος

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να αναλύσουμε την εταιρεία Seat ως προς την στρατηγική marketing που ακολουθεί. Η εργασία θα περιλαμβάνει επίσης μία ιστορική αναδρομή για την εταιρία Seat, καθώς και κάποια θεωρητικά κομμάτια τα οποία θα αναφέρονται στις διάφορες έννοιες που θα χρησιμοποιήσουμε κατά την ανάπτυξη της εργασίας. Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε-αναπτύξουμε την Seat έτσι ώστε να δούμε σε συγκεκριμένα θέματα/τομείς πως ανταποκρίνεται (τι ενέργειες έχει πάρει και σκοπεύει να πραγματοποιήσει στο μέλλον), σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Θα αναφερθούμε στους ανταγωνιστές της Seat, στα προϊόντα που παράγει και θα δώσουμε και τον ορισμό της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Μέσω λοιπόν μιας καλής και περιεκτικής ανάλυσης θα μπορέσουμε να προσεγγίσουμε και να εστιάσουμε τα διάφορα θέματα συγκεκριμένα και όσο το δυνατόν πληρέστερα. Ως αποτέλεσμα θα μπορούμε να κάνουμε σχολιασμό πάνω σε ένα δομημένο υλικό. Τέλος για την καλύτερη ανάλυση θα πραγματοποιήσουμε μια έρευνα αγοράς.

Η έρευνα αγοράς πραγματοποιήθηκε online χρησιμοποιώντας το site: [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Το site αυτό παρέχει τη δυνατότητα κατασκευής ερωτηματολογίου το οποίο αποστέλνεται στους καταναλωτές μέσω του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου. Στο ερωτηματολόγιό μας υπάρχουν 10 ερωτήσεις όπως ηλικία, αν πραγματοποιήθηκε έρευνα αγοράς πριν την απόκτηση αυτοκινήτου, ποια χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου είναι εκείνα στα οποία οι καταναλωτές δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα, σε ποιο βαθμό η Seat ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους κ.α. Οι ερωτηθέντες είναι άτομα τα οποία έχουν ή είχαν στην κατοχή τους κάποιο μοντέλο Seat. Στην έρευνα απάντησαν 100 άτομα τα οποία αποτελούν και το δείγμα μας. Τα αποτελέσματα της έρευνας επεξεργάστηκαν στο Microsoft Excel και απεικονίζονται με διαγράμματα μέσα στην εργασία. Όπου έχει γίνει κάποια ειδική επεξεργασία αυτό θα αναφέρεται στο εκάστοτε διάγραμμα. Τέλος η έρευνα είχε διάρκεια 30 μέρες από 01/05/2008-01/06/2008 και τα μοντέλα για τα οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι τα εξής: Seat

Ibiza, Seat Leon, Seat Altea, Seat Altea XL, Seat Alhambra, Seat Toledo, Seat Cordoba.

## Εισαγωγή

Ο κλάδος του αυτοκινήτου είναι στη πραγματικότητα ένας κλάδος τρισεκκατομμυρίων, όπου διακυβεύονται τεράστια συμφέροντα<sup>1</sup>. Τα πράγματα έχουν αλλάξει πολύ από την εποχή Henry Ford και του μοντέλου T.<sup>1</sup> Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας θεωρείται από πολλούς οικονομολόγους και αναλυτές ως από τους πλέον ανταγωνιστικούς. Οι κυριότεροι κατασκευαστές είναι οι GM (General Motors), Honda, Ford, Toyota, και DaimlerChrysler και όλοι ανταγωνίζονται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση της βιομηχανίας αυτοκινήτου επιταχύνθηκε τη δεκαετία του 1990 με την κατασκευή τεράστιων εργοστασίων και εγκαταστάσεων των εταιρειών καθώς και με τις συγχωνεύσεις μεταξύ των γιγάντιων πολυεθνικών. Το αυξανόμενο παγκόσμιο εμπόριο αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία τεράστιων συστημάτων διανομής που είχε σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω ανάπτυξη-μεγέθυνση των εταιριών αυτοκινήτου.

Όσον αφορά τις συγχωνεύσεις, οι τρεις μεγαλύτερες εταιρείες GM, Ford, και Chrysler είτε εξαγόρασαν είτε πραγματοποίησαν στρατηγικές συνεργασίες με μικρότερες Ευρωπαϊκές και Ιαπωνικές εταιρείες με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη όπως για παράδειγμα την συνεργασία Chrysler Daimler-Benz. Άλλοι κατασκευαστές ακολούθησαν αυτή τη στρατηγική για να μπορέσουν να συναγωνιστούν τις παραπάνω μεγαλύτερες εταιρείες όπως:

- Mazda-Mitsubishi; Kia-Volvo
- Chrysler-Mercedes Benz; Renault-Nissan Fiat
- Volkswagen-Lamborghini; BMW-Rolls Royce

---

<sup>1</sup> Η φράση που έχει μείνει γνωστή είναι: “Any customer can have a car painted any color that he wants, so long as it is black!”

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις εταιριών που δοκίμασαν την τύχη τους με πολύ άσχημα αποτελέσματα, αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις επιχειρήσεων που «είδαν» αυτό που οι ανταγωνιστές δεν παρατήρησαν και κατάφεραν να αποκτήσουν ένα σημαντικό κομμάτι αγοράς. Ίσως τα καλύτερα λόγια για να περιγράψουμε τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι τα παρακάτω: **“Business is a high stakes game and the essence of business success lies in making sure you are playing the right game”** ( Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ένα παιχνίδι υψηλού ρίσκου, και η ουσία της επιχειρηματικής επιτυχίας στηρίζεται στο να είμαστε σίγουροι ότι παίζουμε το σωστό παιχνίδι).<sup>2</sup>

Το ρητό αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι ταιριάζει σε οποιοδήποτε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας καλείται να αναλάβει κάποιος. Όμως στον κλάδο των αυτοκινήτων ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και η μάχη για διείσδυση σε κάποια αγορά και η απόκτηση μεριδίου που να δίνει θετικά κέρδη είναι αμείλικτη, έτσι που αν κάποια εταιρία δεν υπολογίσει και εκτιμήσει τη μελλοντική της πορεία σωστά και αντικειμενικά κινδυνεύει να βρεθεί σε χρόνο μηδέν εκτός αγοράς με τεράστιες ζημιές. Η Seat θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέχρι στιγμής παίζει σωστά το παιχνίδι και βελτιώνεται συνεχώς, αλλά όπως θα δούμε και από την ανάλυση που θα κάνουμε υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη που σημαίνει αύξηση της κερδοφορίας της και ένα διατηρήσιμο brand στα μάτια των Ελλήνων καταναλωτών.

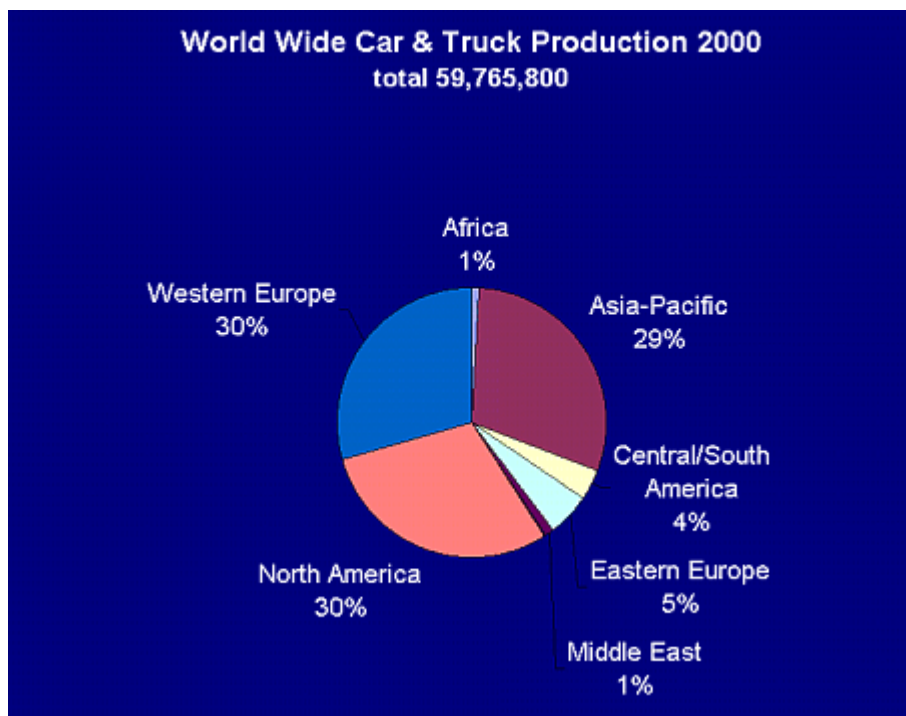
Το τεράστιο άλμα για τις βιομηχανίες ξεκίνησε με τη μαζική παραγωγή τους. Ο H. Ford που αναφερθήκαμε πριν ήταν ο πρώτος που κατασκεύασε ένα εργοστάσιο το οποίο είχε τη δυνατότητα να παράγει ένα μοντέλο αυτοκινήτου με συγκεκριμένες προδιαγραφές σε πολλά «κομμάτια». Σήμερα με την εξέλιξη της τεχνολογίας, τα συστήματα αυτοματισμού, τους υπολογιστές, οι επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να προσφέρουν στους καταναλωτές μία τεράστια γκάμα μοντέλων που να καλύπτουν τις διαφορετικές απαιτήσεις των καταναλωτών.

---

<sup>2</sup> “The Right Game-Use Game Theory To Shape Strategy” by Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff *Harvard Business Review/ August 1995*

## Στατιστικά Στοιχεία από την Παγκόσμια Αγορά Αυτοκινήτου

Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στην παγκόσμια παραγωγή αυτοκινήτου για το έτος 2000, και ειδικότερα αγοράούν την παραγωγή των κατασκευαστών<sup>2</sup>.



Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι η Δυτική Ευρώπη, η Ασία και η Βόρεια Αμερική αποτελούν το 89% της παγκόσμιας παραγωγικής δύναμης στην κατασκευή αυτοκινήτων. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε και τα αντίστοιχα νούμερα για την παγκόσμια παραγωγή για το έτος 2000.

**Figure 1**

|                              | Cars       | Trucks    | Total      |
|------------------------------|------------|-----------|------------|
| <b>Africa</b>                | 305.713    | 178.250   | 483.963    |
| <b>Asia-Pacific</b>          | 13.332.640 | 4.605.431 | 17.938.071 |
| <b>Central/South America</b> | 1.698.844  | 486.550   | 2.185.394  |
| <b>Eastern Europe</b>        | 2.646.450  | 411.900   | 3.058.350  |
| <b>Middle East</b>           | 571.430    | 172.200   | 743.630    |
| <b>North America</b>         | 8.372.100  | 9.326.760 | 17.698.860 |
| <b>Western Europe</b>        | 15.319.360 | 2.338.000 | 17.657.360 |
|                              |            |           |            |



Το ακόλουθο διάγραμμα και πίνακας μας δείχνουν τις παγκόσμιες πωλήσεις για το έτος 2006 ανά περιοχή<sup>3</sup>. Παρατηρούμε ότι περιοχές όπως η Ανατολική Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική αποτελούν το 68% της παγκόσμιας «απορροφητικότητας» της αγοράς αυτοκινήτων, δηλαδή είναι οι χώρες όπου οι κατασκευαστές πετυχαίνουν τις περισσότερες πωλήσεις. Παράλληλα, αξιοσημείωτο στο διάγραμμα αυτό είναι και η ανερχόμενη οικονομία της Κίνας η οποία το 2006 έφτασε το 11% των πωλήσεων.



**Figure 2**

| units                          | Total  | Total  |
|--------------------------------|--------|--------|
| Source: CCFA                   | 2004   | 2005   |
| Europa                         | 20.725 | 21.074 |
| Western Europe                 | 16.802 | 16.862 |
| Central & Eastern Europe       | 3.922  | 4.213  |
| America                        | 22.695 | 23.363 |
| USA                            | 17.299 | 17.444 |
| United States, Canada & Mexico | 19.997 | 20.241 |
| South America                  | 2.699  | 3.121  |
| Asia Pacific                   | 18.284 | 19.801 |
| Japan                          | 5.853  | 5.852  |
| South Korea                    | 1.130  | 1.188  |
| Others Asia                    | 11.302 | 12.760 |
| Africa                         | 910    | 1.092  |
| Total                          | 62.615 | 65.330 |

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει τα αριθμητικά μεγέθη για τις παγκόσμιες πωλήσεις για τα έτη 2004 και 2005 αντίστοιχα. Για παράδειγμα παρατηρούμε ότι οι πωλήσεις στην Ευρώπη στο σύνολό της αυξήθηκαν κατά 1.6%, και οι συνολικές παγκόσμιες πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 4.33%.

#### **Η εταιρία Seat<sup>4</sup>**

Η Seat είναι μια θυγατρική εταιρεία του Ομίλου Volkswagen και η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία της Ισπανίας. Ιδρύθηκε το 1950 ως θυγατρική του Ομίλου Fiat, με ένα σημαντικό μερίδιο να ανήκει στην ισπανική κυβέρνηση υπό την διακυβέρνηση της δικτατορίας του Franco.

Το ακρωνύμιο “SEAT” σήμαινε *Sociedad Española de Automóviles de Turismo* (δηλαδή, Ισπανική Εταιρεία για Αυτοκίνητα Τουρισμού). Αρχικά, η Seat ασχολούνταν με την παραγωγή αυτοκινήτων Fiat<sup>3</sup> με το σήμα της εταιρείας, τα οποία και διαφοροποιούνταν πολύ λίγο από αυτά της ιταλικής μητρικής εταιρείας. Το Seat Panda (στη συνέχεια το όνομα άλλαξε σε Seat Marbella) ήταν βασισμένο στο Fiat Panda. Το Seat 600

---

<sup>3</sup> Η **Fiat S.p.A.** (Φιάτ), είναι ένας ιταλικός βιομηχανικός όμιλος, με έδρα το Τορίνο, της Ιταλίας. Το όνομά της αποτελεί ακρωνύμιο της ονομασίας "Fabbrica Italiana Automobili Torino" (Ιταλική Αυτοκινητοβιομηχανία του Τορίνο) και ιδρύθηκε από μία ομάδα επενδυτών, μεταξύ των οποίων και ο Τζιοβάννι Ανιέλι (Giovanni Agnelli), το 1899. Ο εγγονός του Τζιάνι Ανιέλι ήταν ο πρόεδρος της Fiat από το 1966 μέχρι και το θάνατό του στις 24/01/2003. Παρόλα αυτά, από το 1996, κατείχε τη θέση του επίτιμου προέδρου του Ομίλου. Μετά την απομάκρυνσή τους, ο πρόεδρος έγινε ο Πάολο Φρέσκο, ενώ ο διευθύνων σύμβουλος έγινε ο Πάολο Κανταρέλλα. Ο Ουμπέρτο Ανιέλι, αδελφός του Τζιάνι Ανιέλι, έγινε πρόεδρος από το 2002 μέχρι το 2004. Μετά το θάνατο του Ουμπέρτο Ανιέλι στις 28/05/2004, νέος πρόεδρος έγινε ο Λούκα Κορντέρο ντι Μοντετζέμολο, μέχρι πρότινος πρόεδρος της Ferrari (Φερράρι), θυγατρικής του Ομίλου. Όμως, οι κληρονόμοι της οικογένειας Ανιέλι ανέλαβαν θέσεις - κλειδιά μέσα στον Όμιλο, μεταξύ των οποίων ο Τζον Έλκαν που έγινε αντιπρόεδρος της εταιρείας στα 28 του χρόνια. Ταυτόχρονα, ο διευθύνων σύμβουλος Τζουζέπε Μόρκιο υπέβαλλε την παραίτησή του και στη θέση του τοποθετήθηκε ο Σέρτζιο Μαρκιόνε, την 1 Ιουνίου του 2004.

(βασισμένο στο Fiat 600) ήταν για πολλές ισπανικές οικογένειες το πρώτο αυτοκίνητο και θεωρήθηκε σύμβολο της οικονομικής ανάπτυξης (1959-1973) γνωστής και ως «Ισπανικό Θαύμα».

Το πρώτο αυτοκίνητο που λάνσαρε η εταιρεία χωρίς την εμπλοκή της Fiat ήταν το Seat Ronda. Αυτό βέβαια ήταν ένα ανασχεδιασμένο (σε μερικά σημεία) Fiat Ritmo και αυτό προκάλεσε την δικαστική διαμάχη της Fiat εναντίον της Seat, αφού η πρώτη υποστήριζε ότι το αυτοκίνητο εξακολουθούσε να μοιάζει καταπληκτικά στο Ritmo. Ο τότε Πρόεδρος της Seat, Χουάν Μιγκέλ Αντονάντσας (Juan Miguel Antoñanzas) έδειξε ένα Ronda στον τύπο με όλα τα διαφορετικά κομμάτια του Ronda από το Ritmo τονισμένα με έντονο κίτρινο χρώμα, ώστε να δείξει τις διαφορές. Αυτό το γεγονός οδήγησε στη λήξη της διαμάχης. Οι φήμες λένε πως η Fiat ήταν τότε εξοργισμένη διότι ο ανασχεδιασμός του Ronda ήταν πραγματικά πολύ κοντά στον ανασχεδιασμό που σκόπευε η Fiat να εφαρμόσει στο Ritmo, οδηγώντας φυσικά στην μη προώθηση αυτής της ενέργειας.

Μετά την αποχώρηση της Fiat το 1981, ο Όμιλος Volkswagen υπέγραψε σύμφωνο συνεργασίας με τη Seat και έγινε ο μεγαλύτερος μέτοχος το 1986, ενώ απέκτησε το 100% της εταιρείας το 1990.

### ***Παραγωγή οχημάτων***

Η Seat έχει το μεγαλύτερο εργοστάσιό της στο Martorell (Μαρτορέλ, μια βιομηχανική πόλη κοντά στη Βαρκελώνη). Το εργοστάσιο του Μαρτορέλ είναι ένα από τα πιο καινούργια στην Ευρώπη, με δυνατότητα κατασκευής 450.000 αυτοκινήτων το χρόνο. Τα κεντρικά γραφεία της Seat, βρίσκονται στη Βαρκελώνη (<http://el.wikipedia.org/wiki/Seat>).

Η Seat έχει δικές της ιδιόκτητες εγκαταστάσεις πωλήσεων, διανομής και συντήρησης σε 50 χώρες. Απασχολεί περίπου 14.500 εργαζομένους ενώ επιπλέον 1.250 εργάζονται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης του Μαρτορέλ. Η εταιρεία αναπτύσσει και σχεδιάζει τα δικά της μοντέλα σύμφωνα με τις τακτικές του Ομίλου Volkswagen. Κάποια από τα μοντέλα της έχουν πουληθεί ως Volkswagen, όπως το Seat Ibiza που ήταν γνωστό στη Νότια Αφρική ως Volkswagen Polo Playa, το Seat Inca ως VW Caddy και το Seat Cordoba ως VW Polo Classic. Για τους σκοπούς της στρατηγικής του Ομίλου, η Seat ανήκει στην Audi μαζί με

τη Lamborghini, όλες όμως είναι θυγατρικές του Ομίλου VW. Τα νέα μοντέλα της SEAT (Ibiza, Tribu, Toledo) σχεδιάζονται από τον σχεδιαστή της Lamborghini.<sup>5</sup>

### ***Volkswagen:***

Η Volkswagen ιδρύθηκε το 1937 ως δημόσια εταιρεία από την τότε κυβέρνηση των Ναζί ώστε να παράγει και να διαθέτει στους καταναλωτές το "Σκαθάρι", γνωστό σήμερα και ως Volkswagen Beetle ("Σκαραβαίος"). Επειδή οι εγκαταστάσεις μιας πλήρους αυτοκινητοβιομηχανίας δεν υπήρχαν, ο Χίτλερ αποφάσισε να τις δημιουργήσει. Δήμευσε, λοιπόν, τα κτήματα ενός ευγενούς, του Werner von Schulenberg του Wolfsburg και δημιούργησε εκεί τις εγκαταστάσεις. Έτσι, το εργοστάσιο και η κωμόπολη που δημιουργήθηκε γύρω του πήραν το όνομα Βόλφσμπουργκ. Η παραγωγή σχεδιάζόταν να αρχίσει το 1939, αλλά το Σεπτέμβριο ξέσπασε ο πόλεμος και το εργοστάσιο ανέλαβε άλλες κατασκευές και επισκευές αεροσκαφών. Σε μια προσπάθεια να κρατήσει το εργοστάσιο αυτοκινήτων ενεργό, μετά την έναρξη του Β΄ Π.Π., ο Ferdinand Porsche σχεδίασε ένα ελαφρύ όχημα για στρατιωτική χρήση, βασισμένο στο σκελετό του "σκαθαριού". Κατασκεύαζε λοιπόν εκεί τα Kubelwagen, τα γνωστά "τζιπ" του Γερμανικού Στρατού. Συνολικά, το εργοστάσιο κατασκεύασε περίπου 50.000 τεμάχια. Δημιούργησε επίσης ένα αμφίβιο παρόμοιο όχημα, το Schwimmwagen από το οποίο κατασκευάστηκαν περίπου 15.000 τεμάχια<sup>6</sup>.

Μετά τη λήξη του WWII το 1945, ο Βρετανικός Στρατός κατέλαβε το κατεστραμμένο από τους βομβαρδισμούς εργοστάσιο και προχώρησε, ύστερα από προσπάθειες του επικεφαλής αξιωματικού και του προσωπικού του εργοστασίου, στην επανέναρξη της παραγωγής του "Σκαραβαίου". Το 1948, η βρετανική κυβέρνηση μεταβίβασε τον έλεγχο της εταιρείας ξανά στο γερμανικό κράτος και πρώτος πρόεδρος της εταιρείας τοποθετήθηκε ο Χάινριχ Νόρντοφ. Το 1960, με αφορμή την μερική ιδιωτικοποίηση της VW με την διάθεση ενός μέρους των μετοχών της εταιρείας στο Χρηματιστήριο, η εταιρεία μετονομάστηκε σε Volkswagenwerk Aktiengesellschaft (η λέξη Aktiengesellschaft, ή πιο σύντομα AG, είναι η αντίστοιχη γερμανική λέξη για την αγγλική Corporation και την ελληνική "Ανώνυμη Εταιρία"). Το όνομα της

εταιρείας έγινε Volkswagen AG τελικά, στις 4 Ιουλίου 1985, έτσι ώστε να διαφοροποιηθεί από τα κεντρικά γραφεία και το κεντρικό της εργοστάσιο που έχουν το όνομα Volkswagenwerk. Ο όμιλος είναι σήμερα πιο γνωστός ως "Όμιλος Volkswagen" και είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων στον κόσμο. Το 2005, οι πωλήσεις του Ομίλου ανήλθαν σε 5.2 εκατομμύρια οχήματα, αριθμός που αντιστοιχεί στο 9.1% της παγκόσμιας αγοράς αυτοκινήτων.

Τον Οκτώβριο του 2005, η αυτοκινητοβιομηχανία Porsche εξαγόρασε το 18.53% των μετοχών του ομίλου και έγινε με αυτό τον τρόπο ο μεγαλύτερος μέτοχός της. Ο όμιλος έχει σήμερα στην κατοχή του επτά μάρκες και εμπορικά σήματα, που χωρίζονται σε δύο παρακλάδια, το καθένα ελεγχόμενο από τις δύο μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του ομίλου, την Volkswagen και την Audi.<sup>7</sup>

### **Ελλάδα<sup>8</sup>**

Η TEXNOKAP ABEE ανήκει στον Όμιλο Εταιριών Θ. Βασιλάκη, στον οποίο ανήκουν επίσης οι εταιρίες Auto Hellas ATEE (Hertz-ενοικιάσεις αυτοκινήτων), Βάκαρ ABEE (αποκλειστικός εισαγωγέας των αυτοκινήτων SAAB). Η TEXNOKAP ιδρύθηκε το 1985. Από την πρώτη χρονιά της ίδρυσής της, σημείωνε κάθε χρόνο ανοδική πορεία από πλευράς πωλήσεων, εξέλιξης, οργάνωσης και ανάπτυξης. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 1985 που ξεκίνησε την δραστηριότητά της η εταιρία, *ανέβασε το μερίδιο της SEAT από λιγότερο του 1% σε 10% μέσα σε ένα χρόνο.*

Σε μια συναρπαστική κούρσα στην Ελληνική αγορά, η Τεχνοκάρ κατάφερε να ανακηρυχθεί πολλές φορές από τη SEAT σαν η «Καλύτερη Αντιπρόσωπος στην Ευρώπη» σε ετήσια αποτελέσματα.

Η Τεχνοκάρ απασχολεί σήμερα 98 υπαλλήλους και διαθέτει ένα Εξουσιοδοτημένο Δίκτυο σε όλη τη χώρα με 43 διανομείς, 21 κέντρα επισκευών και 40 επισκευαστές.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή το δυναμικό δίκτυο της Seat αποτελείται από 45 αποκλειστικούς διανομείς, 61 σημεία πώλησης, 23 εξειδικευμένα κέντρα επισκευών, και 34 εξουσιοδοτημένοι επισκευαστές σε Αθήνα και επαρχία.

Το 2001, εγκαινιάστηκαν οι νέες εγκαταστάσεις της Τεχνοκάρ στην Ελευσίνα, οι οποίες σε μια έκταση 73 στρεμμάτων φιλοξενούν τα τμήματα προετοιμασίας αυτοκινήτων, αποθήκης ανταλλακτικών και αξεσουάρ, το τεχνικό τμήμα, αλλά και τελωνειακούς χώρους χωρητικότητας 2,700 αυτοκινήτων.

Εκεί στεγάζονται τα τμήματα:

- SEAT Sport όπου προετοιμάζονται τα αγωνιστικά αυτοκίνητα.
- SEAT Force που ασχολείται με αναβαθμίσεις
- Σχολή Εκπαίδευσης όπου πραγματοποιείται η εμπορική και τεχνική εκπαίδευση του δικτύου επισήμων εμπόρων και του προσωπικού της Τεχνοκάρ
- Τμήμα service (τεχνικό)

Η Τεχνοκάρ έχει σαν στρατηγικό στόχο την περαιτέρω εξέλιξη του Δικτύου της σε όλη την Ελλάδα και τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών στους πελάτες της μετά την πώληση. Οι μεγάλες επενδύσεις της εταιρίας τα τελευταία χρόνια σε εγκαταστάσεις δικές της αλλά και του δικτύου της, καθώς επίσης και σε εκπαίδευση των στελεχών της και των μελών του δικτύου της, κάνει την Τεχνοκάρ αισιόδοξη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά και τη συνέχισή του πρωταγωνιστικού ρόλου της στον τομέα του αυτοκινήτου.<sup>9</sup>

Τον Ιούνιο του 2004, τα κεντρικά γραφεία της Τεχνοκάρ μεταφέρθηκαν στα νέα κτίρια του ομίλου Θ. Βασιλάκη, στην Κ. Κηφισιά. Το νέο κτιριακό συγκρότημα, έχει κατασκευαστεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές υψίστης ασφαλείας κτιρίων και η σχεδίαση του βασίστηκε σε μοντέρνα, λιτά σχέδια με γνώμονα τη χρηστικότητα<sup>10</sup>.

Η παρούσα κατάσταση των μοντέλων της Seat από 2006 αποτελούνταν από τα εξής κυριότερα μοντέλα:

- Seat Ibiza
- Seat Cordoba
- Seat Leon
- Seat Altea
- Seat Toledo
- Seat Altea Freetrack

Τα μοντέλα αυτά αφορούν μοντέλα μεσαίου κυβισμού όσον αφορά τα Ελληνικά δεδομένα, δηλαδή μοντέλα 1400c.c μέχρι και 2500c.c. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Seat είναι στην ουσία οι εταιρείες αυτοκινήτων που δραστηριοποιούνται σε αυτό το εύρος κυβισμού, που είναι και το πιο συνηθισμένο εύρος της Ελληνικής Αγοράς. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε τις εξής εταιρείες: OPEL, MAZDA, CITROEN, VW, TOYOTA, PEUGEOT, κ.α.<sup>11</sup>

## **Γενικά πώς Κινείται η Αγορά<sup>12</sup>**

▪**Καινούργια:** Η αγορά των καινούργιων επιβατικών αυτοκινήτων κατέγραψε το πρώτο τετράμηνο του 2007 μια αύξηση κατά 2,4% σε σύγκριση με το 2006 και ανέρχεται σε 101.941 αυτοκίνητα.

▪**Εισαγόμενα μεταχειρισμένα:** Η αγορά των εισαγόμενων μεταχειρισμένων επιβατικών αυτοκινήτων κατέγραψε άνοδο κατά 11% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2006, φτάνοντας σε 15.252 αυτοκίνητα.

▪**Τα 4,4 εκατομμύρια** ξεπέρασαν το 2006 τα επιβατικά αυτοκίνητα, παρουσιάζοντας μια αύξηση κατά 48% συγκριτικά προς το 2000 (σε διάστημα δηλαδή μίας εξαετίας). Το ποσοστό αυτό αύξησης είναι το μεγαλύτερο στην Ευρώπη.

▪ **Το 21%** του στόλου των επιβατικών αυτοκινήτων είναι ακόμη συμβατικής τεχνολογίας, δηλαδή ταξινομημένα προ του 1990. Το ποσοστό αυτό είναι επίσης μοναδικό στο πλαίσιο της Ε.Ε., όπου κατά μέσο όρο το ποσοστό των συμβατικών αυτοκινήτων που παραμένει σε κυκλοφορία είναι κάτω του 10% και σε μερικές χώρες ακόμα και κάτω του 5%

## **P.E.S.T.E Analysis<sup>13</sup>**

Η ανάλυση peste περιγράφει το εξωτερικό (μακρο-περιβάλλον) μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες:

- Πολιτικός Παράγοντας

Ο πολιτικός παράγοντας αναφέρεται στην νομοθεσία που επιβάλλει η κυβέρνηση μιας χώρας και καθορίζει το πλαίσιο ή με άλλα λόγια τους επίσημους και «ανεπίσημους» κανόνες μέσα στους οποίους λειτουργεί μία επιχείρηση. Παράδειγμα:

- § Φορολογική Πολιτική
- § Εργασιακή Νομοθεσία
- § Δασμοί και Περιορισμοί Εμπορίου
- § Πολιτική Σταθερότητα

- Οικονομικός Παράγοντας

Ο οικονομικός παράγοντας δείχνει το πώς επηρεάζεται η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών (purchasing power) και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Παράδειγμα:

- § Ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης
- § Επιτόκια
- § Πληθωρισμός
- § Συναλλαγματικές ισοτιμίες

- Κοινωνικός Παράγοντας

Ο κοινωνικός παράγοντας περιλαμβάνει την κουλτούρα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των κατοίκων μιας χώρας. Τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν τις ανάγκες των καταναλωτών και το μέγεθος της σχετικής αγοράς.

- § Ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού
- § Βιοτικό επίπεδο των κατοίκων
- § Ηλικιακή κατανομή
- § Αγορά εργασίας

- Τεχνολογικός παράγοντας

Η τεχνολογία μπορεί να μειώσει τα εμπόδια εισόδου σε ένα κλάδο ή τομέα, να μειώσει το ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικής παραγωγής και να επηρεάσει αποφάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης όσον αφορά τις δυνατότητες outsourcing.

- § Δραστηριότητα R&D



- § Αυτοματισμός
- § Τεχνολογικά κίνητρα
- § Ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής

- Περιβαλλοντικός Παράγοντας

Αναφέρεται στην περιβαλλοντική ευαισθησία και συνειδητοποίηση των κατοίκων μιας χώρας και αποτελεί ένα σχετικά νέο πεδίο το οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψιν τους καθώς τα νομικά πλαίσια γίνονται ολοένα και αυστηρότερα.

Οι αυτοκινητοβιομηχανίες στην Ελλάδα όπως και στις χώρες εντός της Ε.Ε υπόκεινται σε ένα αυστηρό νομικό πλαίσιο κανόνων.

***Political*** (πολιτικός παράγοντας)

Η Ελλάδα είναι μια χώρα-μέλος της Ε.Ε η οποία λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο νομικό και πολιτικό πλαίσιο το οποίο πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της. Για αυτό το λόγο έχει μία σειρά φορέων (Υπουργείο Οικονομικών, ΚΤΕΟ, Τμήμα Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων<sup>5</sup>, Τμήμα

---

<sup>5</sup> Στις αρμοδιότητες του τμήματος ανήκουν:

- Η προαγωγή της ασφάλειας στις οδικές μεταφορές και η ελαχιστοποίηση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος που προέρχεται από τις οδικές μεταφορές.
- Η προαγωγή ενός αποτελεσματικού συστήματος υπηρεσιών τεχνικού ελέγχου αυτοκινήτων οχημάτων, περιλαμβανόμενων και των οχημάτων ειδικών κατηγοριών, σύμφωνα με σύγχρονα πρότυπα και μεθόδους τεχνικού ελέγχου με τακτικούς και έκτακτους ελέγχους από αρμόδιους φορείς όπως, ενδεικτικά:
  - νομαρχιακές υπηρεσίες με αρμοδιότητες τεχνικού ελέγχου, Κέντρα Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων (ΚΤΕΟ),
  - άλλους φορείς, δημόσιους ή ιδιωτικούς, στους οποίους κάθε φορά ανατίθεται το έργο του τεχνικού ελέγχου,
  - υπηρεσίες του Υπουργείου που ασκούν τεχνικούς ελέγχους, όπως ενδεικτικά το Εργαστήριο Ελέγχου Καυσαερίων Ελληνικού, κινητά συνεργεία ελέγχου καυσαερίων, κλπ. και η εποπτεία της εφαρμογής του συστήματος υπηρεσιών τεχνικού ελέγχου από τους αρμόδιους φορείς.
- Η αποτελεσματική και με διαφάνεια άσκηση της σχετικής ρυθμιστικής αρμοδιότητας του κράτους και ειδικότερα:
- Η τεκμηρίωση και παρακολούθηση των εξελίξεων στον τομέα του τεχνικού ελέγχου οχημάτων στο ελληνικό, το ευρωπαϊκό και το διεθνές περιβάλλον και η επεξεργασία πολιτικής και μέτρων για την βελτίωση του τεχνικού ελέγχου και την άσκηση της σχετικής ρυθμιστικής αρμοδιότητας του κράτους.

Οδικής Ασφάλειας, κ.α.) οι οποίοι φροντίζουν τόσο για την εφαρμογή των ευρωπαϊκών νόμων και κανόνων, όσο και για τους νόμους του Ελληνικού κράτους. Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολιτική σταθερότητα κάτι που αποτελεί καίριο παράγοντα για την ανάπτυξη μιας οικονομίας αλλά και για την βιωσιμότητα και εξέλιξη των επιχειρήσεων γενικά που εδρεύουν στη χώρα. Παρόλα αυτά λόγω της γεωπολιτικής της θέσης βρίσκεται αντιμέτωπη και με αρκετές προκλήσεις όπως το πρόβλημα με την ΠΓΔΜ, το Κυπριακό, και με την Τουρκία. Παράλληλα αντιμετωπίζει την παρούσα περίοδο και κυρώσεις από την Ε.Ε λόγω της μη συμμόρφωσης με θέματα περιβαλλοντικής ευαισθησίας όπως είναι η περίπτωση με τα εργοστάσια λιγνίτη της ΔΕΗ. Ένας άλλος πρόσθετος πονοκέφαλος είναι ο αυξημένος πληθωρισμός που πλήττει της χώρες της ευρωζώνης. Για τις αυτοκινητοβιομηχανίες η Ελλάδα αποτελεί πρόσφορο έδαφος λόγω της συνεχούς ανάπτυξής της και συγκεκριμένα για την Seat αποτελεί μία ιδιαίτερος σημαντική τοποθέτηση καθώς η Τεχνοκάρ έχει δώσει στον όμιλο πολλές πρωτιές στις πωλήσεις αυτοκινήτων στον Ελληνικό χώρο. Παρόλα αυτά η Ελλάδα βαθμολογείται αρνητικά εξ'

- 
- Η συνεργασία σε ευρωπαϊκό, διεθνές και διακρατικό επίπεδο για τα θέματα τεχνικού ελέγχου, η παροχή πληροφοριών και η εκπροσώπηση του Υπουργείου στους αντίστοιχους οργανισμούς, η διεξαγωγή διαπραγματεύσεων και η επεξεργασία συμφωνιών σε ευρωπαϊκό, διεθνές και διακρατικό επίπεδο.
  - Η συνεργασία με τις Ελληνικές δημόσιες αρχές που ασκούν άμεση ή έμμεση ρυθμιστική αρμοδιότητα στον τομέα και η εκπροσώπηση του Υπουργείου στις αντίστοιχες διμερείς ή πολυμερείς σχέσεις και συλλογικά όργανα
  - Η επεξεργασία του κανονιστικού πλαισίου άσκησης της ρυθμιστικής αρμοδιότητας του κράτους στον τομέα του τεχνικού ελέγχου.
  - Η κατάρτιση προδιαγραφών οδηγιών καλής λειτουργίας, και αντίστοιχων κανονιστικών διατάξεων, για τους φορείς που παρέχουν υπηρεσίες τεχνικού ελέγχου σε ότι αφορά την συχνότητα των ελέγχων, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την διαφάνεια, την τεχνική επάρκεια και την πιστή εφαρμογή του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου, την οργάνωση και στελέχωση, και το κόστος παροχής των υπηρεσιών τεχνικού ελέγχου.
  - Η παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας των φορέων που παρέχουν υπηρεσίες τεχνικού ελέγχου με την τακτική συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων και με έκτακτους και τακτικούς επιτόπιους ελέγχους σε ότι αφορά την συχνότητα των ελέγχων, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την διαφάνεια, την τεχνική επάρκεια και την πιστή εφαρμογή του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου, την οργάνωση και στελέχωση, και το κόστος παροχής υπηρεσιών τεχνικού ελέγχου.
  - Ο προγραμματισμός των τεχνικών ελέγχων οχημάτων για όλες τις κατηγορίες οχημάτων και η πληροφόρηση των υπόχρεων σε τεχνικούς ελέγχους οχημάτων (<http://www.yme.gr/?getwhat=1&oid=193&id=&tid=193>).

αιτίας της τεράστιας γραφειοκρατίας που λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας για επενδύσεις.

### Φορολογία και Δασμοί για τα Ι.Χ στην Ελλάδα<sup>14</sup>

Το τέλος ταξινόμησης εισπράττεται από τα κατά τόπους τελωνεία και οι φορολογικοί συντελεστές έχουν ως εξής:

Συντελεστές τέλους ταξινόμησης από 01/01/2008<sup>15</sup>

| Κυλινδρισμός Κινητήρα | Κοινοτική Οδηγία 98/69/B 1999/102B 2001/1/B-2001/100B 2002/80B-2003/76B 2006/96B EURO 4 | Κοινοτική Οδηγία 98/69/A 1999/102A EURO 3 | Κοινοτική Οδηγία 96/69 - 98/77 94/12-91/441 EURO 2 | Συμβατικής Τεχνολογίας |
|-----------------------|---|---|--|------------------------|
| Μέχρι 900 κ.ε         | 5%  | 14%                                       | 24%  | 37%                    |
| Απο 901-1400 κ.ε      | 12%   | 27%                                       | 49%  | 66%                    |
| Απο 1401-1600 κ.ε     | 20%   | 45%                                       | 95%  | 128%                   |
| Απο 1601 - 1800 κ.ε   | 30%   | 56%                                       | 129%   | 148%                   |
| Απο 1801 2000 κ.ε     | 40%   | 83%                                       | 216%   | 266%                   |
| 2001 κ.ε και πάνω     | 50%   | 142%                                      | 334%   | 346%                   |

Επίσης για το εισαγόμενα αυτοκίνητα από τρίτες χώρες εκτός Ε.Ε θα επιβάλλεται εισαγωγικός δασμός 10%. Ο συντελεστής Φ.Π.Α με τον οποίο επιβαρύνονται τόσο τα ενδοκοινοτικώς (καινούρια) αποκτώμενα, όσο και όλα τα εισαγόμενα από τρίτες μη Κοινοτικές χώρες μεταφορικά μέσα είναι 19% και υπολογίζεται επί της φορολογητέας αξίας η οποία διαμορφώνεται από το άθροισμα της αξίας αγοράς των καταβαλλόμενων στην Ελλάδα δασμών και φόρων και παρεπόμενων εξόδων (μεταφορικά μέσα κ.α.

Παραδείγματα:

| ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ          | Mercedes E 240 | Classic Porsche Boxster 2.7 | Jaguar S-Type 3.0 | Maserati 3200 GT |
|---------------------|----------------|-----------------------------|-------------------|------------------|
| ΕΤΟΣ                | 2004           | 2003                        | 2003              | 2003             |
| Τιμή αγοράς         | 30.000         | 35.000                      | 22.500            | 58.000           |
| Εργοστασιακή τιμή   | 22.550         | 26.000                      | 27.000            | 50.800           |
| Υπερισχύουσα τιμή   | 30.000         | 35.000                      | 27000             | 58000            |
| Παλαιότητα - %      | 6.300 (21%)    | 9.800 (28%)                 | 7.560 (28%)       | 16.240 (28%)     |
| Αξία Για ταξινόμηση | 23.700         | 25.200                      | 19.440            | 41.760           |
| Τελικός φόρος       | 11.850 (50%)   | 12.600 (50%)                | 9.720 (50%)       | 20.880 (50%)     |
| Σύνολο              | 41.850         | 47.600                      | 32.220            | 78.880           |
| Τιμή Ελλάδας        | 45.000         | 55.000                      | 39.000            | 83.000           |

### Η φορολογία Ι.Χ. στην Ελλάδα και την Ευρώπη

| Φόροι κατά την απόκτηση καινούργιου Ι.Χ. |       |  | Συνολικοί φόροι επί της αξίας ενός Ι.Χ. 2.000 κυβ. εκ. | Ετήσια τέλη κυκλοφορίας |   |
|--|-------|--|--|-------------------------|---|
| ΧΩΡΑ                                     | ΦΠΑ   | Τέλος ταξινόμησης  |  | Ετήσια                  | Σημειώσεις  |
| Αυστρία                                  | 20%   | Έως 16% με βάση την κατανάλωση καυσίμου  | 30%  | 125 € έως 1.100 €       | Ανάλογα με τον κυβισμό και τον κινητήρα   |
| Γερμανία                                 | 19%   | -  | 19%  | 70 € έως 2.500 €        | Ανάλογα με τον τύπο καυσίμου, το βάρος του Ι.Χ. και τον τόπο κυκλοφορίας  |
| Ισπανία                                  | 16%   | 7% έως 12% ανάλογα με τον κυβισμό  | 28%  | 50 € έως 40 €           | Ανά 100 κυβ. εκ. χωρητικότητας του κινητήρα ανάλογα με τον όγκο των ρυτίων (90 για ένα καινούργιο Ι.Χ. 1.800 κυβ. εκ. που πληροί την τελευταία αντιρρηπαντική οδηγία) |
| Ιταλία                                   | 20%   | 150 €  | 21%  | 2 € ανά 1,5 ίππο        | Ανάλογα με την ιπποδύναμη   |
| Βρετανία                                 | 17,5% | -  | 17,5%  | 15 € έως 483 €          | Ανάλογα με τον κυβισμό και τον κινητήρα   |
| Γαλλία                                   | 19,6% | -  | 19,6%  |                         |   |
| Δανία                                    | 25%   | 105% έως 180% ανάλογα με την αξία  | 155%   |                         |   |
| Σουηδία                                  | 25%   | -  | 25%  |                         |   |
| Ιρλανδία                                 | 21%   | 22,5% έως 30% ανάλογα με τον κυβισμό   | 57%  |                         |   |
| Ελλάδα                                   | 19%   | 5% έως 50% ανάλογα με τον κυβισμό και την αντιρρηπαντική οδηγία που πληρεί το Ι.Χ. | 59%  |                         |   |



### **Economical** (οικονομικός παράγοντας)

Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα δυστυχώς δεν παρουσιάζει την ίδια σταθερότητα. Όπως πολλές οικονομίες, υπάρχουν «οικονομικοί κύκλοι» που διακρίνονται από μεγάλη και επιταχυνόμενη ανάπτυξη, και κύκλοι που τα πράγματα επιβραδύνονται σημαντικά. Η Ελλάδα αποτελεί μία ρηχή περιφερειακή οικονομία η οποία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ξένες οικονομίες και τα ξένα κεφάλαια. Σε περιόδους κρίσεων, όταν οι ξένοι θεσμικοί είτε αποσύρουν τα κεφάλαιά τους, είτε παγώνουν τα διάφορα επενδυτικά τους σχέδια, έχει άμεσο αντίκτυπο στην Ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα. Η καλύτερη φωτογραφία για την οικονομία μιας χώρας είναι το Χρηματιστήριο. Το Χρηματιστήριο Αξιών στην Ελλάδα δεν βιώνει αυτή τη στιγμή και τις καλύτερες μέρες του καθώς βάλλεται από παντού. Διεθνείς κρίσεις όπως αυτή που βιώνουμε σήμερα<sup>6</sup> επηρεάζουν σημαντικά την Ελληνική οικονομία και τα νοικοκυριά. Η πιστωτική κρίση που δεν λείπει να περάσει βυθίζει τις χρηματαγορές παγκοσμίως. Τα τελευταία θύματα των δανείων υψηλού κινδύνου είναι ο πιστωτικός κολοσσός Indy, και οι μεγαλύτεροι πιστωτικοί κολοσοί των ΗΠΑ ενυπόθητων δανείων Fannie Mae και Freddie Mac. Ο πληθωρισμός που έχει εκτοξευθεί στην ευρωζώνη στο 4% και συγκεκριμένα στην Ελλάδα έχει φτάσει στο 4.9% τον Ιούνιο του

<sup>6</sup> Subprime loan crisis ή πιστωτική κρίση λόγω των δανείων υψηλού ρίσκου.

2008 έχει υπερβεί το στόχο του 2% που είχε θέσει η ΕΚΤ. Η έκρηξη των τιμών πετρελαίου από τα 75\$ το βαρέλι στα 149\$, η συνεχείς ανατιμήσεις στα τρόφιμα σε συνδυασμό με την έκρηξη των τιμών στην ενέργεια και η ανεργία που επικρατεί στους νέους ηλικίας μέχρι 27-28 ετών εδώ στην Ελλάδα λειτουργούν ανασταλτικά όσον αφορά τα επίπεδα κατανάλωσης καθώς συρρικνώνεται η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Τέλος η αύξηση των επιτοκίων τον Ιούλιο του 2008 κατά 0.25% επιβαρύνει τα ελληνικά νοικοκυριά καθώς αυξάνεται το κόστος δανεισμού τους μειώνοντας το εισόδημά τους για κατανάλωση και αποταμίευση. Παράλληλα αυτή η αύξηση των επιτοκίων από την ΕΚΤ επιβαρύνει και το Δημόσιο Χρέος καθώς αυξάνονται οι τόκοι που καλείται η Ελλάδα να πληρώσει. Υπολογίζεται ότι το 2008 η αύξηση του επιτοκίου θα στοιχίσει περισσότερα από 200 εκατομύρια ευρώ, καθώς περίπου 80 δις του Δημοσίου χρέους βρίσκονται εκτεθειμένα. Ειδικότερα κάθε αύξηση των επιτοκίων κατά 0.25 εκατοστιαίες μονάδες επιβαρύνει τις πληρωμές τόκων με 2.5 εκατομύρια ευρώ για κάθε 1 δις. ευρώ που δανείζεται το Ελληνικό Δημόσιο. Τέλος η συναλλαγματική ισοτιμία ευρώ/δολ έφτασε τον Ιούλιο σε επίπεδα ρεκόρ του 1.60 δολ για 1 ευρώ γεγονός που πλήττει ιδιαίτερα την ανταγωνιστικότητα των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων<sup>167</sup>.

### **Social** (κοινωνικός παράγοντας)

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον στην Ελλάδα διακρίνεται από σταθερότητα και δίνεται σημαντική βαρύτητα στα ήθη και έθιμα και παραδόσεις του Ελληνικού λαού. Οι δημογραφικές τάσεις της χώρας είναι σε μια πορεία συγκέντρωσης τα τελευταία χρόνια προς τα μεγάλα αστικά κέντρα, όπου οι ευκαιρίες για επαγγελματική αποκατάσταση είναι μεγαλύτερες. Ένα άλλο φαινόμενο των τελευταίων χρόνων όμως είναι και η φυγή κυρίως των νέων προς τις χώρες του εξωτερικού για ακόμα καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες, με καταλυτικό παράγοντα τις αυξημένες απολαβές σε σύγκριση με τα ελληνικά δεδομένα. Ένα άλλο κοινωνικό θέμα είναι ο ελεύθερος χρόνος των ατόμων. Δυστυχώς παρατηρείται μια μείωση στους εργαζόμενους Έλληνες του ελεύθερου χρόνου τους καθώς οι απαιτήσεις στον επαγγελματικό τομέα έχουν γίνει μεγαλύτερες. Ένας άλλος παράγοντας του συμβάλλει σε αυτή τη μείωση

---

<sup>7</sup> Πηγές: [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr) καθώς και ο έντυπος τύπος της Ναυτεμπορικής.

είναι ότι πολλά άτομα αναγκάζονται να κάνουν και δεύτερη δουλειά προκειμένου να αυξήσουν την οικονομική τους ευημερία<sup>17</sup>.

### **Technological** (τεχνολογικός παράγοντας)

Η τεχνολογικές εξελίξεις είναι πάντα ένα επίκαιρο θέμα εξαιρετικής σημασίας. Η Ελλάδα είναι μία χώρα με ελάχιστους φυσικούς πόρους – ούτε πετρέλαιο, ούτε αέριο. Το μόνο που διαθέτει είναι το μυαλό της γι' αυτό προσπαθεί να επενδύει περισσότερο σε αυτό. Τόσο η Ελληνική κυβέρνηση από την πλευρά της, όσο και οι επιχειρήσεις δαπανούν σημαντικό μέρος του profit τους σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι μια επιχείρηση που θέλει να έχει sustainable growth πρέπει να παραμένει ενήμερη όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η επανάσταση των υπολογιστών, των τηλεπικοινωνιών και των γραμμών παραγωγής έχουν συμβάλλει δραματικά στην μείωση του συνολικού κόστους των επιχειρήσεων. Ειδικότερα οι αυτοκινητοβιομηχανίες δραστηριοποιούνται σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου η τεχνολογία είναι το  $A$  και το  $\Omega$  για την εξέλιξη. Αυτός ο χώρος είναι ο χώρος των αγώνων και η Seat όπως θα αναφερθούμε παρακάτω χρησιμοποιεί αρκετά καλά τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι αγώνες. Ο τεχνολογικός τομέας είναι ο τομέας που στηρίζεται η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που θέλουν να αποσπάσουν ένα μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας της αγοράς.<sup>188</sup>

### **Environmental** (περιβαλλοντικός παράγοντας)

Στο πλαίσιο της Περιβαλλοντικής Πολιτικής η Seat υποστηρίζει ένα ολοκληρωμένο όραμα σε σχέση με την περιβαλλοντική διαχείριση. Έχει μία μακροπρόθεσμη θεώρηση των αυτοκινήτων και της χρήσης τους που επεκτείνεται πέρα από την γραμμή παραγωγής. Σ' αυτό το ολοκληρωμένο όραμα περιβαλλοντικής διαχείρισης εξετάζει προσεκτικά τον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος, από την αρχική εξέλιξη μέχρι την τελική απόρριψη του αυτοκινήτου: α) Στο στάδιο σχεδίασης και εξέλιξης, δημιουργώντας αυτοκίνητα που καταναλώνουν λιγότερη ενέργεια. β) Μέσα στη διαδικασία παραγωγής, στην οποία ελέγχει και ελαχιστοποιεί τις παράπλευρες επιπτώσεις, μία ευθύνη που παρομοίως απαιτείται από τους προμηθευτές της Seat, και ισχύει επίσης και για τις δραστηριότητές

---

<sup>8</sup> [www.4troxoi.gr](http://www.4troxoi.gr), [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), καθώς και ο έντυπος τύπος της Ναυτεμπορικής.

logistics της εταιρίας. γ) Τα κέντρα πωλήσεων και το Δίκτυο Service, προάγουν την εφαρμογή περιβαλλοντικά συμβατών μεθόδων. Τέλος, δ) η Seat έχει προχωρήσει στην εφαρμόγής της εναλλακτικής διαχείρισης Οχημάτων Τέλους Κύκλου Ζωής [OTKZ] για να ενθαρρύνει την επαναχρησιμοποίηση και αξιολόγηση.

### **ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ**

Τα προϊόντα της Seat πληρούν τις υπάρχουσες απαιτήσεις για ανακυκλώσιμα υλικά, εφαρμόζοντας την αρχή "πρόληψη πριν από τη μείωση, μείωση πριν από την επαναχρησιμοποίηση, και επαναχρησιμοποίηση πριν από την ανακύκλωση".

Η SEAT έχει ενσωματώσει μία ειδική απαίτηση στη διαδικασία σχεδίασης, λανσάροντας ανακυκλώσιμα συστήματα και υλικά στους εξής τομείς:

- Εξέλιξη συστημάτων συναρμογής και ρύθμισης που απλοποιούν την αποσυναρμολόγηση διαφορετικών εξαρτημάτων για τη διευκόλυνση της ανακύκλωσης του οχήματος.
- Προσεκτική επιλογή υλικών για την αποφυγή χρήσης εκείνων που δεν είναι περιβαλλοντικά συμβατά και την παραγωγή εξαρτημάτων με χαρακτηριστικά εύκολης ανακύκλωσης.
- Αρθρωτή διαδικασία κατασκευής (λειτουργική ενσωμάτωση) για την επιτάχυνση της διαδικασίας ανακύκλωσης.
- Σήμανση υλικών διαφορετικών εξαρτημάτων με στόχο τη διευκόλυνση του διαχωρισμού για επακόλουθη ανακύκλωση. Χρήση ανακυκλωμένων υλικών όπου είναι εφικτό και τήρηση κριτηρίων ποιότητας.

Μελέτες στην έρευνα αποσυναρμολόγησης που πραγματοποιούνται σε όλα τα μοντέλα SEAT παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη συνεχιζόμενη βελτίωση των μεθόδων ανακύκλωσης. Όταν ένα όχημα φτάνει στο τέλος του κύκλου ζωής του, δεν χρειάζεται να γίνει ένα ακόμα απόβλητο. Στην πραγματικότητα, τα περισσότερα από τα εξαρτήματά του μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν.

Για να προσφέρει στις εταιρίες αποσυναρμολόγησης τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η SEAT και άλλοι κατασκευαστές έχουν δημιουργήσει το Διεθνές Σύστημα Πληροφοριών Αποσυναρμολόγησης - International Dismantling Information System (IDIS). Αυτή η βάση δεδομένων περιλαμβάνει οδηγίες για την πιο επαρκή και περιβαλλοντικά συμβατή επεξεργασία κάθε μοντέλου, όπως απόρριψη υγρών, λαδιού, καυσίμου, ψυκτικού υγρού κ.λ.π., καθώς και για την αποσυναρμολόγηση των κυριότερων ανακυκλώσιμων εξαρτημάτων. Αφού το όχημα απολυμανθεί και χωριστεί σε τμήματα, ξεκινά η διαδικασία συμπίεσης. Μετά τη σύνθλιψη, τα υλικά χωρίζονται σε μεταλλικά και μη μεταλλικά, και τα μη μεταλλικά υποδιαιρούνται για περαιτέρω ανακύκλωση, αν είναι εφικτό<sup>19</sup>.

## **Market Analysis**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η Seat η αγορά του αυτοκινήτου χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανταγωνιστικότητα. Η αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα πλησιάζει τα επίπεδα των αναπτυγμένων χωρών της Ευρωζώνης, και συγκαταλέγεται σταθερά στις 15 μεγαλύτερες αγορές της Ευρώπης. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τρεις πίνακες σύμφωνα με στοιχεία από τη STAT Bank για την ταξινόμηση της αγοράς επιβατικών αυτοκινήτων μέχρι και το 2007. Ο δεύτερος αναφέρεται σε γενικά στοιχεία από την Ε.Ε των 15.



**Figure 3**

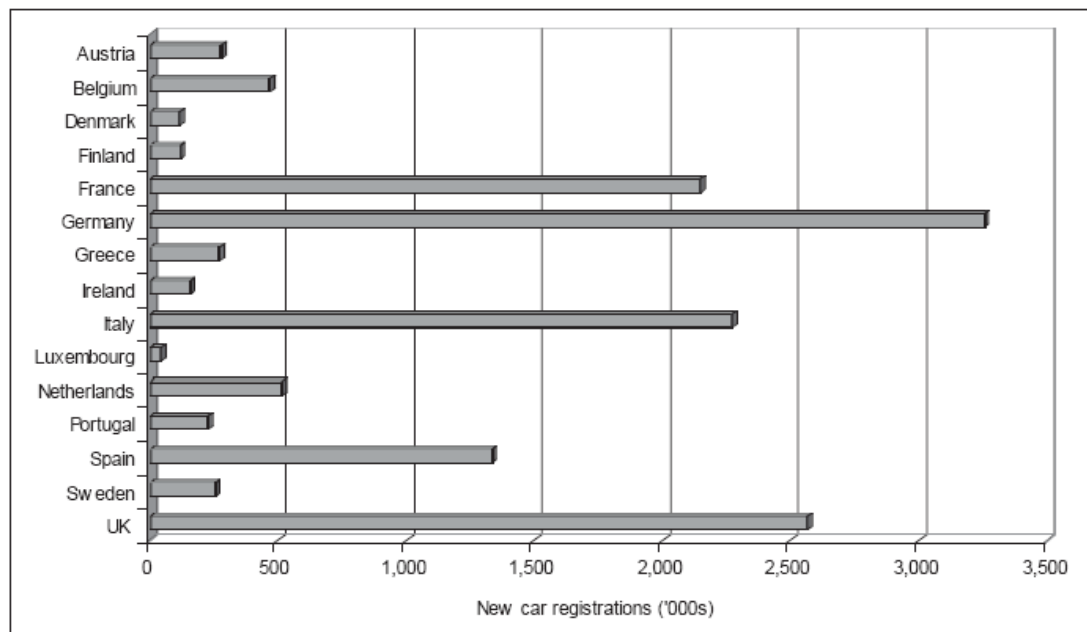
| Κατηγορία Οχημάτων | Αυτοκίνητα και μοτοσυκλέτες που κυκλοφορούσαν στην Ελλάδα κατά το τέλος των ετών 1985 - 2006. |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | Category and use |
|--------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
|                    | Motor vehicles in operation, by category and use : 1985 - 2006.                               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
|                    | 1985  | 1986      | 1987      | 1988      | 1989      | 1990      | 1991      | 1992      | 1993      | 1994      | 1995      |                  |
| Σύνολο             | 2.036.625   | 2.170.355 | 2.282.494 | 2.405.690 | 2.569.584 | 2.779.976 | 2.888.009 | 2.989.336 | 3.195.324 | 3.375.607 | 3.588.852 | Vehicles, total  |
| Αυτοκίνητα         | 1.874.330   | 1.996.661 | 2.099.241 | 2.207.695 | 2.350.037 | 2.523.382 | 2.592.334 | 2.649.562 | 2.807.447 | 2.946.654 | 3.113.184 | 1. Motor cars    |
| Επιβατικά          | 1.259.335   | 1.355.142 | 1.428.546 | 1.503.921 | 1.605.181 | 1.735.523 | 1.777.484 | 1.829.100 | 1.958.544 | 2.074.081 | 2.204.761 | Passenger        |
| Δ.Χ                | 33.265  | 33.319    | 33.408    | 33.435    | 33.518    | 33.537    | 33.543    | 33.556    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | Public use       |
| Ι.Χ                | 1.226.070   | 1.321.823 | 1.395.138 | 1.470.486 | 1.571.663 | 1.701.986 | 1.743.941 | 1.795.544 | 1.924.984 | 2.040.521 | 2.171.201 | Private use      |
| Λεωφορεία          | 19.234  | 19.482    | 19.745    | 20.074    | 20.653    | 21.430    | 22.080    | 22.674    | 23.206    | 23.540    | 24.600    | Buses            |
| Δ.Χ                | 13.274  | 13.285    | 13.299    | 13.312    | 13.413    | 13.611    | 13.715    | 13.803    | 13.900    | 14.100    | 14.250    | Public use       |
| Ι.Χ                | 5.960   | 6.197     | 6.446     | 6.762     | 7.240     | 7.819     | 8.365     | 8.871     | 9.306     | 9.440     | 10.350    | Private use      |
| Φορτηγά            | 595.761   | 622.037   | 650.950   | 683.700   | 724.203   | 766.429   | 792.770   | 797.788   | 825.697   | 849.033   | 883.823   | Trucks           |
| Δ.Χ                | 36.260  | 36.335    | 36.371    | 36.386    | 36.403    | 36.423    | 36.432    | 36.468    | 36.500    | 36.495    | 36.495    | Public use       |
| Ι.Χ                | 559.501   | 585.702   | 614.579   | 647.314   | 687.800   | 730.006   | 756.338   | 761.320   | 789.197   | 812.538   | 847.328   | Private use      |
| Μοτοσυκλέτες       | 162.295   | 173.694   | 183.253   | 197.995   | 219.547   | 256.594   | 295.675   | 339.774   | 387.877   | 428.953   | 475.668   | 2. Motorcycles   |
| Επιβατηγές         | 151.648   | 163.100   | 172.679   | 187.423   | 208.972   | 246.023   | 285.106   | 329.235   | 377.367   | 418.458   | 465.144   | Passenger        |
| Φορτηγές           | 10.647  | 10.594    | 10.574    | 10.572    | 10.575    | 10.571    | 10.569    | 10.539    | 10.510    | 10.495    | 10.524    | Freight          |
| Δ.Χ                | 5.869   | 5.806     | 5.782     | 5.777     | 5.773     | 5.767     | 5.758     | 5.725     | 5.694     | 5.680     | 5.680     | Public use       |
| Ι.Χ                | 4.778   | 4.788     | 4.792     | 4.795     | 4.802     | 4.804     | 4.811     | 4.814     | 4.816     | 4.815     | 4.844     | Private use      |

| Κατηγορία Οχημάτων | Αυτοκίνητα και μοτοσυκλέτες που κυκλοφορούσαν στην Ελλάδα κατά το τέλος των ετών 1996 - 2006. |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | Category and use |
|--------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
|                    | Motor vehicles in operation, by category and use : 1996 - 2006.                               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
|                    | 1996  | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      |                  |
| Σύνολο             | 3.797.234   | 4.048.471 | 4.323.118 | 4.690.412 | 5.060.885 | 5.389.996 | 5.693.008 | 5.967.610 | 6.302.033 | 6.640.613 | 6.995.659 | Vehicles, total  |
| Αυτοκίνητα         | 3.279.344   | 3.477.506 | 3.689.353 | 3.979.637 | 4.279.524 | 4.536.630 | 4.782.453 | 4.997.715 | 5.259.428 | 5.516.441 | 5.789.843 | 1. Motor cars    |
| Επιβατικά          | 2.339.421   | 2.500.099 | 2.675.676 | 2.928.881 | 3.195.065 | 3.423.704 | 3.646.069 | 3.839.549 | 4.073.511 | 4.303.129 | 4.543.016 | Passenger        |
| Δ.Χ                | 33.560  | 33.560    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | 33.560    | Public use       |
| Ι.Χ                | 2.305.861   | 2.466.539 | 2.642.116 | 2.895.321 | 3.161.505 | 3.390.144 | 3.612.509 | 3.805.989 | 4.039.951 | 4.269.569 | 4.509.456 | Private use      |
| Λεωφορεία          | 25.096  | 25.622    | 26.320    | 26.769    | 27.037    | 27.115    | 27.247    | 27.139    | 26.780    | 26.829    | 26.938    | Buses            |
| Δ.Χ                | 14.450  | 14.632    | 15.069    | 15.069    | 15.069    | 15.069    | 15.069    | 15.069    | 15.069    | 15.069    | 15.069    | Public use       |
| Ι.Χ                | 10.646  | 10.990    | 11.251    | 11.700    | 11.968    | 12.046    | 12.178    | 12.070    | 11.711    | 11.760    | 11.869    | Private use      |
| Φορτηγά            | 914.827   | 951.785   | 987.357   | 1.023.987 | 1.057.422 | 1.085.811 | 1.109.137 | 1.131.027 | 1.159.137 | 1.186.483 | 1.219.889 | Trucks           |
| Δ.Χ                | 36.495  | 36.495    | 36.495    | 36.495    | 36.495    | 36.495    | 36.495    | 36.495    | 36.495    | 36.495    | 36.495    | Public use       |
| Ι.Χ                | 878.332   | 915.290   | 950.862   | 987.492   | 1.020.927 | 1.049.316 | 1.072.642 | 1.094.532 | 1.122.642 | 1.149.988 | 1.183.394 | Private use      |
| Μοτοσυκλέτες       | 517.890   | 570.965   | 633.765   | 710.775   | 781.361   | 853.366   | 910.555   | 969.895   | 1.042.605 | 1.124.172 | 1.205.816 | 2. Motorcycles   |
| Επιβατηγές         | 507.396   | 560.501   | 623.337   | 700.358   | 770.971   | 843.045   | 900.338   | 959.737   | 1.032.511 | 1.114.099 | 1.195.732 | Passenger        |
| Φορτηγές           | 10.494  | 10.464    | 10.428    | 10.417    | 10.390    | 10.321    | 10.217    | 10.158    | 10.094    | 10.073    | 10.084    | Freight          |
| Δ.Χ                | 5.680   | 5.680     | 5.660     | 5.660     | 5.660     | 5.660     | 5.660     | 5.660     | 5.660     | 5.660     | 5.660     | Public use       |
| Ι.Χ                | 4.814   | 4.784     | 4.768     | 4.757     | 4.730     | 4.661     | 4.557     | 4.498     | 4.434     | 4.413     | 4.424     | Private use      |

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μία συνεχόμενη αύξηση της αγοράς επιβατικών αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσης από το 1985 μέχρι και το 2006 της τάξεως του 367.79% (= 4,509,456/1,226,070)! Σε αυτό έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό η τεχνολογική πρόδος και η απελευθέρωση των αγορών, όπου η πρώτη μείωσε σημαντικά το συνολικό κόστος παραγωγής, ενώ η δεύτερη οδήγησε στη μείωση των τιμών μέσα από το μηχανισμό του ελεύθερου ανταγωνισμού.

**Figure 4**

Figure 2: New car registrations in the EU in 2002



Source: VDA, Annual report of the automobile industry, 2003.

Στον παραπάνω πίνακα όπως λέει και ο τίτλος του βλέπουμε τις νέες εγγραφές αυτοκινήτων στην ετήσια έκθεση του 2003 για την βιομηχανία αυτοκινήτων. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στο έτος 2002 και μπορούμε να δούμε την κατάταξη της Ελλάδας που βρίσκεται στην 9<sup>η</sup> θέση. Αν και όπως είδαμε στον πρώτο πίνακα υπάρχει από το 1985 μέχρι σήμερα μία διαρκής αύξηση των ταξινομήσεων, οι Έλληνες καταναλωτές κρατούν το αμάξι τους για πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από το μέσο όρο της Ευρωζώνης, και προτιμούν την αλλαγή μόνο ως τελευταία λύση (π.χ. σε περίπτωση σοβαρού ατυχήματος) ή όταν παρουσιαστεί μία πραγματικά καλή ευκαιρία μεταπώλησης.

Ο τρίτος πίνακας στην επόμενη σελίδα αναφέρεται στις ετήσιες ταξινομήσεις για την περίοδο 2006-2007 και περιλαμβάνει τις κυριότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο.

## **Figure 5**

## ΕΤΗΣΙΕΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ

| YTD Rank | Make                    | ΔΕΚ-07       | ΔΕΚ-06       |       | Δ07/06        | ΔΕΚ-07 YTD    | ΔΕΚ-06 YTD    |       | Δ07/06      |
|----------|-------------------------|--------------|--------------|-------|---------------|---------------|---------------|-------|-------------|
|          | <b>TOTAL</b>            | <b>10414</b> | <b>12603</b> |       | <b>-17.4%</b> | <b>279794</b> | <b>267706</b> |       | <b>4.5%</b> |
| 1        | TOYOTA                  | 762          | 821          | #N/A! | -7.2%         | 27701         | 25514         | #N/A! | 8.6%        |
| 2        | OPEL                    | 738          | 817          | #N/A! | -9.7%         | 23325         | 18154         | #N/A! | 28.5%       |
| 3        | VOLKSWAGEN              | 738          | 1079         | (2)   | -31.6%        | 22056         | 21256         | (1)   | 3.8%        |
| 4        | FORD                    | 916          | 1425         | (1)   | -35.7%        | 19059         | 20357         | (2)   | -6.4%       |
| 5        | HYUNDAI                 | 502          | 670          | (5)   | -25.1%        | 17282         | 19715         | (3)   | -12.3%      |
| 6        | SUZUKI                  | 515          | 521          | (6)   | -1.2%         | 14797         | 12651         | (5)   | 17.0%       |
| 7        | CITROEN                 | 333          | 241          | (16)  | 38.2%         | 14030         | 12128         | (6)   | 15.7%       |
| 8        | PEUGEOT                 | 289          | 428          | (9)   | -32.5%        | 12642         | 13363         | (4)   | -5.4%       |
| 9        | FIAT                    | 437          | 488          | (8)   | -10.5%        | 11770         | 10303         | (9)   | 14.2%       |
| 10       | NISSAN                  | 392          | 841          | (4)   | -53.4%        | 11046         | 11222         | (7)   | -1.6%       |
| 11       | SKODA                   | 459          | 385          | (10)  | 19.2%         | 10434         | 9857          | (10)  | 5.9%        |
| 12       | SEAT                    | 322          | 355          | (14)  | -9.3%         | 9102          | 10408         | (8)   | -12.5%      |
| 13       | MERCEDES                | 465          | 378          | (11)  | 23.0%         | 8782          | 8288          | (11)  | 6.0%        |
| 14       | KIA MOTORS              | 307          | 367          | (12)  | -16.3%        | 8338          | 7225          | (13)  | 15.4%       |
| 15       | BMW                     | 435          | 315          | (15)  | 38.1%         | 8128          | 7143          | (14)  | 13.8%       |
| 16       | CHEVROLET               | 217          | 363          | (13)  | -40.2%        | 7017          | 6171          | (16)  | 13.7%       |
| 17       | HONDA                   | 243          | 159          | (20)  | 52.8%         | 6402          | 5079          | (19)  | 26.1%       |
| 18       | AUDI                    | 479          | 910          | (3)   | -47.4%        | 6175          | 6209          | (15)  | -0.5%       |
| 19       | DAIHATSU                | 303          | 182          | (19)  | 66.5%         | 5992          | 3839          | (20)  | 56.1%       |
| 20       | MAZDA                   | 257          | 193          | (18)  | 33.2%         | 5665          | 6002          | (17)  | -5.6%       |
| 21       | mitsubishi              | 148          | 223          | (17)  | -33.6%        | 4872          | 5690          | (18)  | -14.4%      |
| 22       | RENAULT                 | 143          | 500          | (7)   | -71.4%        | 4615          | 8162          | (12)  | -43.5%      |
| 23       | SMART                   | 228          | 155          | (21)  | 47.1%         | 3431          | 3325          | (21)  | 3.2%        |
| 24       | CHRYSLER                | 146          | 106          | (24)  | 37.7%         | 3221          | 2269          | (23)  | 42.0%       |
| 25       | VOLVO                   | 159          | 132          | (22)  | 20.5%         | 2967          | 2796          | (22)  | 6.1%        |
| 26       | ALFA ROMEO              | 83           | 116          | (23)  | -28.4%        | 1967          | 2235          | (24)  | -12.0%      |
| 27       | SUBARU                  | 66           | 77           | (26)  | -14.3%        | 1816          | 1968          | (25)  | -7.7%       |
| 28       | MINI                    | 89           | 82           | (25)  | 8.5%          | 1718          | 1057          | (27)  | 62.5%       |
| 29       | LANCIA                  | 64           | 58           | (27)  | 10.3%         | 1163          | 1208          | (26)  | -3.7%       |
| 30       | SAAB                    | 41           | 54           | (28)  | -24.1%        | 1107          | 1036          | (28)  | 6.9%        |
| 31       | LADA                    | 21           | 35           | (30)  | -40.0%        | 709           | 739           | (29)  | -4.1%       |
| 32       | LAND ROVER              | 25           | 54           | (28)  | -53.7%        | 562           | 428           | (31)  | 31.3%       |
| 33       | PORSCHE                 | 32           | 19           | (31)  | 68.4%         | 559           | 488           | (30)  | 14.5%       |
| 34       | LEXUS                   | 24           | 12           | (33)  | 100.0%        | 499           | 349           | (32)  | 43.0%       |
| 35       | SSANGYONG               | 18           | 7            | (34)  | 157.1%        | 275           | 212           | (34)  | 29.7%       |
| 36       | JAGUAR                  | 5            | 14           | (32)  | -64.3%        | 246           | 179           | (35)  | 37.4%       |
| 37       | CADILLAC                |              | 7            | (34)  | -100.0%       | 40            | 57            | (36)  | -29.8%      |
| 38       | HUMMER                  | 3            | 4            | (37)  |               | 38            | 51            | (37)  |             |
| 39       | TRIGANO                 | 2            | 1            | (38)  |               | 34            | 30            | (39)  | 13.3%       |
| 40       | LANDWIND                |              | 1            | (38)  | -100.0%       | 29            | 30            | (39)  | -3.3%       |
| 41       | FERRARI                 |              | 1            | (38)  |               | 21            | 23            | (41)  | -8.7%       |
| 42       | BENTLEY                 |              | 0            | (41)  |               | 21            | 9             | (49)  |             |
| 43       | ADRIA                   | 1            |              | (41)  |               | 19            |               | (56)  |             |
| 44       | MASERATI                | 4            | 0            | (41)  |               | 18            | 12            | (46)  | 50.0%       |
| 45       | GM                      | 2            | 7            | (34)  |               | 18            | 32            | (38)  |             |
| 46       | CORVETTE                |              | 0            | (41)  |               | 16            | 16            | (43)  | 0.0%        |
| 47       | HOBBY                   |              | 0            | (41)  |               | 14            | 10            | (47)  |             |
| 48       | LOTUS                   | 1            | 0            | (41)  |               | 9             | 6             | (51)  | 50.0%       |
| 49       | LAMBORGHINI             |              | 0            | (41)  |               | 7             | 4             | (52)  |             |
| 50       | MCLOUIS                 |              | 0            | (41)  |               | 7             | 14            | (45)  |             |
| 51       | HYMER                   |              | 0            | (41)  |               | 7             | 8             | (50)  |             |
| 52       | RIMOR                   |              |              | (41)  |               | 6             |               | (56)  |             |
| 53       | MG ROVER                |              | 0            | (41)  |               | 4             | 330           | (33)  |             |
| 54       | MORGAN                  |              | 0            | (41)  |               | 3             | 10            | (47)  |             |
| 55       | IVR                     |              |              | (41)  |               | 3             | 19            | (42)  |             |
| 56       | SHIJIAZHUANG SHUANGHUAN |              |              | (41)  |               | 2             | 0             | (56)  |             |
| 57       | ASTON MARTIN            |              | 0            | (41)  |               | 2             | 1             | (54)  |             |
| 58       | LAIKA CARAVANS          |              |              | (41)  |               | 2             |               | (56)  |             |
| 59       | GREAT WALL              |              |              | (41)  |               | 1             |               | (56)  |             |
| 60       | SEA                     |              |              | (41)  |               | 1             |               | (56)  |             |
| 61       | CHALLENGER              |              |              | (41)  |               | 1             |               | (56)  |             |
| 62       | KNAUS TABBERT           |              |              | (41)  |               | 1             |               | (56)  |             |
| 63       | OTHERS                  |              |              | (41)  |               |               | 16            | (43)  |             |
| 64       | MOBILVETTA              |              |              | (41)  |               |               | 1             | (54)  |             |
| 65       | DETHLEFFS               |              |              | (41)  |               |               | 2             | (53)  |             |

Όπως παρατηρούμε η Seat βρίσκεται στην 12<sup>η</sup> θέση με αρνητικό πρόσημο πωλήσεων για το 2007, καθώς οι πωλήσεις της σε σχέση με το 2006 εμφανίστηκαν μειωμένες κατά 12.5%. Ο πίνακας αυτός μας παρουσιάζει και τους κυριότερους ανταγωνιστές της Seat, αλλά τα στοιχεία αφορούν όλες τις κατηγορίες αυτοκινήτων που παράγει μία εταιρία, και δεν είναι ομαδοποιημένα κατά target group ώστε να έχουμε μία καλύτερη εικόνα.

### **Στοιχεία για την αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα**

Περίπου 318 χιλιάδες επιβατικά αυτοκίνητα -νέα και εισαγόμενα μεταχειρισμένα- πρωτοκυκλοφόρησαν στους ελληνικούς δρόμους το 2007, ενώ το πρώτο δίμηνο του 2008 ταξινομήθηκαν επιπλέον 56.875 νέα επιβατικά. Αυτό προκύπτει από έρευνα της STAT BANK, σύμφωνα με την οποία ο συνολικός στόλος των επιβατικών που κυκλοφορούν στους ελληνικούς δρόμους αποτελείται από περίπου 4,8 εκατομμύρια αυτοκίνητα.

Είναι αξιοσημείωτο ότι από το 2000 ως το τέλος του 2007 ο στόλος των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα διευρύνθηκε περίπου κατά 60%, ποσοστό αύξησης που είναι το μεγαλύτερο σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ποσοστά αύξησης των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Την ίδια όμως στιγμή υπάρχει και ένα αρνητικό ρεκόρ, αφού πάνω από το 20% των επιβατικών που κυκλοφορούν στη χώρα μας είναι ταξινομημένα πριν από το 1990. Είναι δηλαδή συμβατικής τεχνολογίας. Το ποσοστό των συμβατικής τεχνολογίας αυτοκινήτων στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες είναι περίπου 10%, ενώ σε κάποιες χώρες είναι και 5%<sup>20</sup>. Ένα επιπλέον ανησυχητικό φαινόμενο που παρατηρείται στην εγχώρια αγορά αυτοκινήτων είναι η μεγάλη αύξηση του αριθμού των κατασχέσεων οχημάτων λόγω μη αποπληρωμής των δόσεων προς τις τράπεζες. Το 2007, ο αριθμός των κατασχέσεων εμφανίζει αύξηση 20% σε σχέση με το 2006. Σύμφωνα με εκτιμήσεις εκπροσώπων της αγοράς, ολόκληρο το 2007 οι τράπεζες υπολογίζεται ότι εξέδωσαν περίπου 50 χιλιάδες αιτήσεις κατάσχεσης, ενώ τελικώς οι κατασχέσεις εκτιμάται ότι κυμάνθηκαν περίπου στις 20 χιλιάδες. Αυτές αφορούν κάθε είδους επιβατικά αυτοκίνητα - από μικρού κυβισμού ως και υπερπολυτελή οχήματα αξίας πολλών δεκάδων χιλιάδων ευρώ. Η διαχείριση και εμπορία των κατασχεμένων

αυτοκινήτων ενισχύει την παρουσία ενός άξιου λόγου τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας.<sup>21</sup>

Ας δούμε, όμως, πώς κινήθηκε η εγχώρια αγορά οχημάτων κατά το παρελθόν έτος, έτσι όπως αυτή αποτυπώνεται από τον ΣΕΑΑ (Σύνδεσμος Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων).

### **Επιβατικά αυτοκίνητα**

Η αγορά των καινούργιων επιβατικών αυτοκινήτων κατέγραψε το 2007 αύξηση κατά 4,5% σε σύγκριση με το 2006 και ανέρχεται σε 279.794 αυτοκίνητα. Η αγορά των εισαγόμενων μεταχειρισμένων επιβατικών αυτοκινήτων κατέγραψε αύξηση κατά 2,4% έναντι του 2006, φτάνοντας τις 38.333 μονάδες.

### **Ελαφρά φορτηγά (μικτού βάρους ως 3,5 τόνους)**

Η αγορά καινούργιων ελαφρών φορτηγών ανήλθε το 2007 στις 24.007 μονάδες, αριθμός που αντιστοιχεί σε μικρή αύξηση κατά 1,1% σε σχέση με το 2006. Η αγορά των εισαγόμενων μεταχειρισμένων ελαφρών φορτηγών κατέγραψε 17.121 μονάδες, αριθμός που αντιπροσωπεύει μείωση της συγκεκριμένης αγοράς (-3,2%).

### **Βαρέα φορτηγά (μικτού βάρους πάνω από 3,5 τόνους)**

Η αγορά των καινούργιων βαρέων φορτηγών έφτασε τις 2.392 μονάδες το 2007, αριθμός που αντιπροσωπεύει αύξηση της αγοράς κατά 10,4% συγκριτικά προς το 2006. Η αγορά των εισαγόμενων μεταχειρισμένων φορτηγών άνω των 3,5 τόνων έφτασε τις 10.323 μονάδες, αριθμός που αντιστοιχεί σε αύξηση κατά 1,8% ως προς το 2006.

### **Λεωφορεία**

Η αγορά νέων λεωφορείων κατέγραψε 627 μονάδες, αποτέλεσμα που μεταφράζεται σε σημαντική αύξηση της τάξης του 32,3% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Η αγορά των εισαγόμενων μεταχειρισμένων λεωφορείων έφτασε κατά την υπό εξέταση περίοδο τις 560 μονάδες, καταγράφοντας μείωση κατά 3,3% έναντι του 2006.

## **Μοτοσικλέτες (άνω των 50 cc)**

Η αγορά των καινούργιων μοτοσικλετών (άνω των 50 cc) έφτασε το 2007 τις 100.458 μονάδες, αποτέλεσμα που αντιστοιχεί σε αύξηση της ζήτησης κατά 13,5% συγκριτικά προς το 2006. Οι εισαγωγές μεταχειρισμένων μοτοσικλετών έφτασαν τις 3.708 μονάδες, αριθμός που αντιστοιχεί σε μείωση της τάξης του 10,1% σε σχέση με την περασμένη χρονιά.

### **Οι εταιρείες**

**Σε ό,τι αφορά τις επιμέρους επιδόσεις των μεμονωμένων επιχειρήσεων, αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι:**

- Η Toyota Hellas παραμένει ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης της αγοράς και η δημοφιλέστερη μάρκα αυτοκινήτου, παραμένοντας η πρώτη σε ταξινομήσεις και η ισχυρότερη, βάσει τζίρου, εταιρεία αυτοκινήτων της ελληνικής αγοράς. Το 2007 κατόρθωσε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σε 9,9% από 9,5% το 2006.
- Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Opel. Με αύξηση ταξινομήσεων 28,5% κατόρθωσε το 2007 να ελέγξει το 8,3% της εγχώριας αγοράς νέων επιβατικών αυτοκινήτων από 6,8% που είχε το 2006.
- Η Volkswagen συνέχισε την ανοδική της πορεία, αυξάνοντας τις πωλήσεις κατά 3,8% το 2007 σε σχέση με το 2006 και φτάνοντας το μερίδιό της στην αγορά στο 7,9%.
- Στην τέταρτη θέση των ταξινομήσεων παρέμεινε (κατά το 2007) η Ford, η οποία ωστόσο εμφάνισε κάμψη των πωλήσεών της (από 7,6% το 2006 η εταιρεία ελέγχει το 6,8% της συνολικής αγοράς νέων επιβατικών αυτοκινήτων).
- Μείωση των ταξινομήσεων κατά 12,3% εμφάνισε κατά το 2007 η Hyundai, που βρισκόταν σε φάση «αναμονής» εν όψει της παρουσίασης νέων μοντέλων, που ισχυροποίησαν ήδη τη θέση της από τους πρώτους μήνες του 2008.
- Αργά αλλά σταθερά ανεβαίνει η Suzuki. Από 4,7% το 2006 ανέβηκε στο 5,3% το 2007.
- Στην έβδομη καλύτερη θέση βρίσκεται η Citroen, που εμφάνισε σημαντική αύξηση πωλήσεων 15,7% το 2007 ανεβάζοντας το μερίδιο

αγοράς της από 4,5% σε 5%.

- Μείωση πωλήσεων παρουσίασε η όγδοη Peugeot, η οποία έπεσε στο 4,5% της αγοράς, ενώ το 2006 ήλεγχε το 5%.

- Η Fiat ξαναβρίσκει την αυτοπεποίθησή της: μέσα από μια αύξηση ταξινομήσεων 14,2% η Fiat που βρισκόταν εκτός της πρώτης δεκάδας το 2006, ανέβηκε στην ένατη θέση, με μερίδιο αγοράς 4,2%.

- Σταθερή σε πωλήσεις, αλλά με μείωση του μεριδίου από 4,2% σε 3,9% η Nissan, έπεσε από την ένατη στη δέκατη θέση, λόγω της αντίστοιχης ανόδου της Fiat.

- Τέλος, μεταξύ των εταιρειών οι οποίες κατά το 2007 εμφάνισαν υψηλούς ρυθμούς αύξησης πωλήσεων ήταν και οι Maserati, Lotus, Lexus, Chrysler, Jaguar, Land Rover, Ssangyong, Chevrolet, Honda, Daihatsu, Mini, Porsche.

Το 2004 η αγορά των νέων επιβατικών προσέγγισε τις 290 χιλιάδες οχήματα.

Το 2005 ταξινομήθηκαν 269.733 νέα επιβατικά αυτοκίνητα  
Το 2006 διατέθηκαν 267.706 νέα και 37.220 μεταχειρισμένα (από το εξωτερικό) επιβατικά.

Το 2007 ταξινομήθηκαν 279.794 νέα επιβατικά και 38.333 εισαγόμενα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα.<sup>22</sup>

## **Porter's 5 Forces Analysis**

Η Porter Analysis αναπτύχθηκε από τον Michael E. Porter, του Harvard Business School το 1979. Χρησιμοποιώντας έννοιες από την Βιομηχανική Οργάνωση κατασκεύασε ένα μοντέλο 5 δυνάμεων μέσα από το οποίο ο ερευνητής ή ο επιχειρηματίας μπορεί να καθορίσει την ελκυστικότητα μιας αγοράς. Με την έννοια ελκυστικότητα εννοούμε την κερδοφορία μιας ενέργειάς μας σε μία αγορά. Οι πέντε αυτές δυνάμεις αναφέρονται στο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.

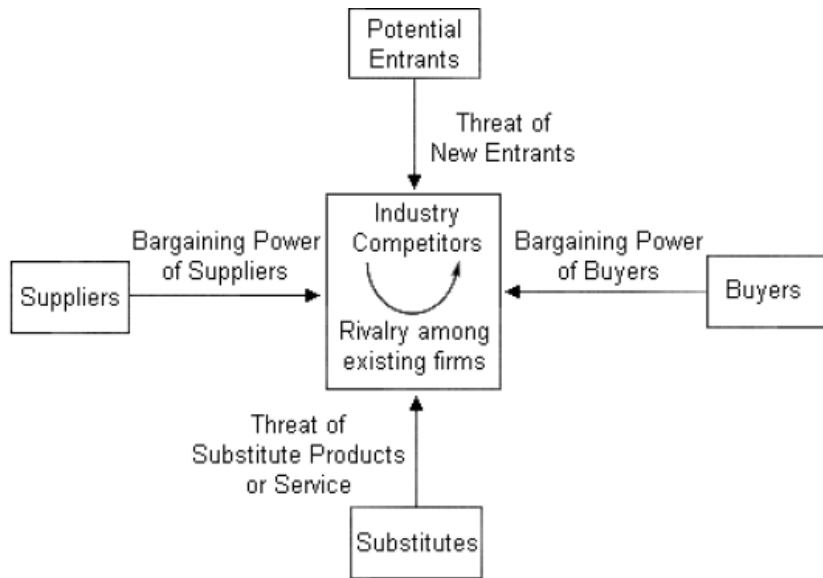


Figure 1 – The five forces model by Michael E. Porter

### ***Industry Competitors***

Έχουμε ήδη αναφερθεί στο πόσο ανταγωνιστική είναι η αγορά του αυτοκινήτου στην Ελλάδα αλλά και όχι μόνο. Ο σκληρός αυτός ανταγωνισμός (intense competition), απαιτεί από την Seat οι εργασίες της να εκτελούνται με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Το κλειδί φυσικά είναι η μεγάλη κλίμακα παραγωγής ώστε να μειωθεί το σταθερό κόστος ανά μονάδα. Η Seat πρέπει να βρεί τρόπους να πετύχει καλύτερες οικονομίες κλίμακας με την παράγωγή περισσότερων μονάδων και την τυποποίηση πολλών μερών του αυτοκινήτου στην γκάμα μοντέλων στην οποία δραστηριοποιείται. Αυτός φυσικά είναι και ο στόχος και των άλλων εταιριών στον κλάδο οπότε δημιουργείται ανταγωνισμός ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες παίκτες στην αγορά. Ο στόχος είναι βεβαίως μεγαλύτερο μερίδιο από την πίτα, που συνεπάγεται αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας. Οι κυριότεροι παίκτες στην ελληνική αγορά φαίνονται στον πίνακα 2 που παρουσιάσαμε παραπάνω. Πρέπει να επισημάνουμε για μια ακόμη φορά ότι στον παραπάνω πίνακα αναφέρονται οι κύριες εταιρίες που δραστηριοποιούνται αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα. Δεν σημαίνει ότι όλοι αυτοί οι παίκτες είναι ανταγωνιστές της Seat. Για παράδειγμα δεν μπορούμε να συγκρίνουμε την Seat με την Lexus ή την Bentley επειδή αναφέρονται σε ένα εντελώς διαφορετικό target group, και θα αναφερθούμε σε αυτό παρακάτω.



### ***Potential Entrants***

Σήμερα είναι δύσκολο να παρουσιαστεί μία νέα εντελώς εταιρεία στο χώρο του αυτοκινήτου. Αυτό οφείλεται στο πολύ υψηλό μέγεθος των επενδύσεων που απαιτούνται δηλαδή στα πολύ υψηλά σταθερά κόστη, τα οποία λειτουργούν ως εμπόδιο εισόδου. Επίσης η τεχνολογία προχωράει με τόσο γρήγορους ρυθμούς που είναι πρακτικώς αδύνατο για κάποιον μεγαλοεπενδυτή να ξεκινήσει μία επιχείρηση αυτοκινήτου από το μηδέν. Οι πιο συνηθισμένες πρακτικές είναι οι εξαγορές (acquisitions), οι συγχωνεύσεις (merging), και οι συνεργασίες (collaborations). Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν πολλά, τόσο επιτυχημένα όσο και αποτυχημένα. Π.χ Chrysler (1998) and Mitsubishi (2000) από την Daimler-Benz, η εξαγορά της Jaguar (1989), της Volvo (1999), και της Land Rover (2000) από την Ford και η εξαγορά της Seat (1986) και της Skoda (1990) από την Volkswagen η οποία μάλιστα στέφθηκε από απόλυτη επιτυχία.

Το τελευταίο καιρό στο επίκεντρο των συζητήσεων βρίσκεται η άνοδος της Κινέζικης οικονομίας. Ήδη στην ελληνική αγορά έχουν ήδη εμφανιστεί αυτοκινητοβιομηχανίες από την Κίνα, οι οποίες προσφέρουν σχετικά ποιοτικά αυτοκίνητα σε πολύ χαμηλότερες τιμές, λόγω του ότι το εργατικό και βιομηχανικό κόστος στην Κίνα είναι σαφώς χαμηλότερο από ότι στις δυτικές χώρες, συντελεστής που συμβάλλει στην μείωση του επαυξητικού κόστους, και στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Η είσοδος αυτή συρρικνώνει το μερίδιο αγοράς των ήδη υπάρχουσών εταιρειών, και η Seat όσο και οι ανταγωνιστές της πρέπει να το λάβουν σοβαρά υπόψιν τους.

### ***Suppliers***

Η Seat ακολουθεί με μεγάλη επιτυχία την ίδια στρατηγική, αλλά στην Ελλάδα κάνουμε μόνο εισαγωγή των αυτοκινήτων και δεν έχουμε γραμμή παραγωγής. Οπότε θα αναφερθούμε περιληπτικά για την τακτική που ακολουθείται στο εξωτερικό.

Οι προμηθευτές έχουν τόσο για την Seat όσο και για τους υπόλοιπους νευραλγική σημασία. Οι ανάγκη για επίτευξη οικονομικών κλίμακας άλλαξε την πολιτική των αυτοκινητοβιομηχανιών προς την κατεύθυνση των “mega-suppliers”. Στον αγώνα για τη μείωση του κόστους πολλές

εταιρίες ξέφυγαν από το μοντέλο του Φορντ, όπου δηλαδή μία επιχείρηση αναλάμβανε πλήρως την κατασκευή του αυτοκινήτου και των εκατοντάδων εξαρτημάτων που απαιτούνταν. Οι σύγχρονες εταιρίες κάνουν αυξανόμενο “outsourcing” προς τους προμηθευτές τους. Το outsourcing επιτρέπει στη Seat την επίτευξη οικονομιών εξειδίκευσης και κλίμακας, αφού οι προμηθευτές έχουν αποκτήσει εξαιρετικές ικανότητες στην παραγωγή συγκεκριμένων κομματιών των αυτοκινήτων και μπορούν να προμηθεύσουν διάφορους κατασκευαστές. Παράλληλα πολλοί κατασκευαστές έχουν προχωρήσει στην πώληση των εσωτερικών τους εργοστασίων έτσι ώστε να πετύχουν συγκέντρωση πόρων και αύξηση κεφαλαίων.

Συμπέρασμα: οι προμηθευτές αποτελούν για τη Seat και όχι μόνο ένα κομμάτι με όλο και αυξανόμενη σημασία και ρόλο, καθώς οι σχέσεις μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή μπορεί να κάνει τη διαφορά και να οδηγήσει στην κορυφή ή στο πάτο μια εταιρία.

Παράδειγμα ενός προμηθευτή της Seat στην Ελλάδα:

**Η SEAT A. ΜΑΚΡΗΣ ΑΕ** λειτουργεί ως ολοκληρωμένη κάθετη μονάδα της SEAT Τεχνοκάρ Αβεε από το 1987.

Είναι από τις πρώτες που ξεκίνησαν τη συνεργασία με την TEXNOKAP, ενώ αυτή τη στιγμή είναι σε όγκο πελατών η μεγαλύτερη μονάδα του δικτύου. Κάθε χρόνο αποσπά σημαντικές και συνεχείς διακρίσεις για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της στον τομέα του Service και των Ανταλλακτικών (Golden Dealer, 1ος σε πωλήσεις ανταλλακτικών), κάτι που προκύπτει από την άρτια εκπαίδευση και τον επαγγελματισμό του προσωπικού, αλλά και την εμπιστοσύνη των πελατών στις υπηρεσίες της εταιρείας.

Η αρχή της πορείας της Seat Makris, ξεκίνησε από ένα μικρό συνεργείο στο Γαλάτσι. Μετά από πολύ δουλειά και κυρίως την εμπιστοσύνη των πελατών, πέρασε στο χώρο των εκθέσεων, παίρνοντας εξουσιοδότηση από την Τεχνοκάρ.

Κάνοντας μικρά αλλά σταθερά βήματα έφτασε στο 1999, όπου δημιούργησε μια νέα κάθετη μονάδα υψηλής ποιότητας και αισθητικής,

αντάξια των απαιτήσεων των πελατών, καθώς πληρεί όλες τις προϋποθέσεις για την άμεση εξυπηρέτησή τους.

Η εταιρεία αυτή τη στιγμή και στα πλαίσια της συνεχούς ανάπτυξής της, καλύπτει έναν πολύ σημαντικό γεωγραφικό χώρο της Αθήνας και των προαστίων, με τη λειτουργία:

1. Τριών σύγχρονων εκθεσιακών συγκροτημάτων
2. Του μεγαλύτερου στην Ελλάδα Εξουσιοδοτημένου Κέντρου Επισκευών και Τεχνικής Υποστήριξης στο Γαλάτσι (Συνεργείο, Ανταλλακτικά, Βελτιώσεις)
3. Του πρώτου SEAT Express Service στην Ελλάδα, στο Ν. Ηράκλειο

Παρέχει στους πελάτες της όλη τη γκάμα υπηρεσιών που μπορεί να απαιτήσουν από μια εταιρία Αυτοκινήτων

Στη φιλοσοφία της Seat Makris πρώτο ρόλο παίζουν η ειλικρινής σχέση με τους πελάτες, οι πιο ανταγωνιστικές προσφερόμενες τιμές και τα κορυφαίας ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, και κυρίως η συνέπεια.<sup>23</sup>

### ***Bargaining Power of Buyers***

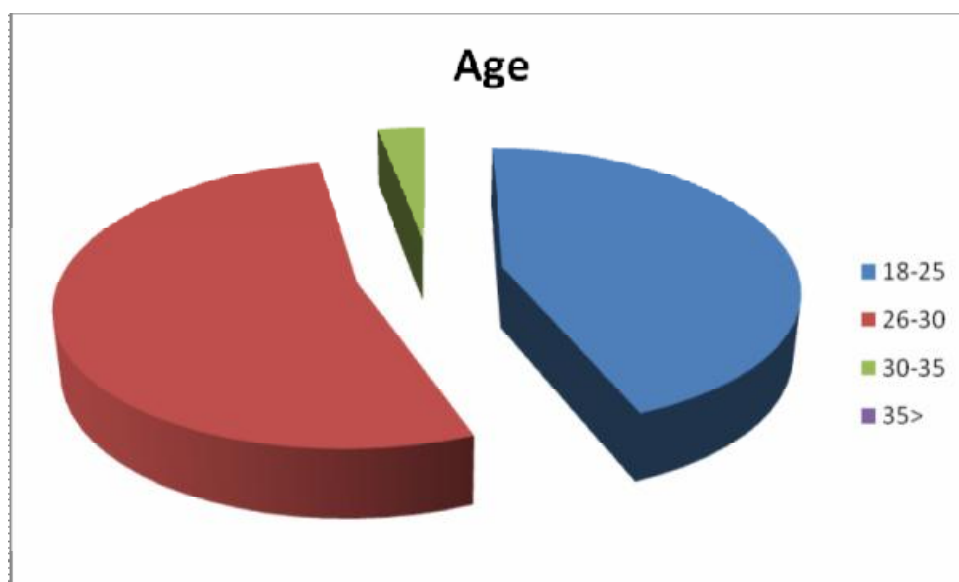
Στην ενότητα όπου περιγράψαμε το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας αναφερθήκαμε εμμέσως στην διαπραγματευτική δύναμή των καταναλωτών. Όλα αυτά που έχουμε περιγράψει αυξάνουν την διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών τουλάχιστον όσον αφορά το target group της Seat που είναι άτομα ηλικίας μεταξύ 18-30 ετών. Αυτό συμβαίνει διότι οι καταναλωτές είναι πολύ πιο προσεκτικοί με τα χρήματά τους και ψάχνουν για την βέλτιστη ευκαιρία αγοράς. Σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό, η απόκτηση αυτοκινήτου περνάει σε δεύτερη μοίρα και οι εταιρίες αυτοκινήτων και ιδιαίτερος η Seat με μεγάλο μερίδιο αγοράς σε αυτές τις ηλικίες πρέπει να βρει την κατάλληλη πολιτική τιμολόγησης και χρηματοδότησης ώστε να δελεάσει τους καταναλωτές. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ποιες ηλικίες καταναλωτών προτιμούν αυτοκίνητα Seat.<sup>9</sup> Το 53.6% των ερωτηθέντων

---

<sup>9</sup> Το διάγραμμα αυτό προέκυψε ύστερα από έρευνα αγοράς μέσω του διαδικτύου σε 100 άτομα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω του site: [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) και

είναι ηλικίας 18-25 ετών. Το 44.4% είναι ηλικίας 26-30 ετών, και τέλος το 2% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας από 30-35 ετών.

### Διάγραμμα 1.



### ***Threat of Substitutes or Services***

Η Seat και οι άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες αντιμετωπίζουν σήμερα τον πολύ σοβαρό κίνδυνο της περιβαλλοντικής αλλαγής (climate change). Δυστυχώς η παρέμβαση του ανθρώπου στο φυσικό περιβάλλον έχει τρομερές επιπτώσεις και ο κλάδος των αυτοκινήτων έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο σ' αυτό. Η ανάγκη για εναλλακτικές πηγές ενέργειας έφερε στο προσκήνιο τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα, τα αυτοκίνητα που κινούνται με υδρογόνο ή ακόμα και με νερό ή λάδι. Όλα αυτά γίνονται φυσικά για την μείωση των ρύπων. Μάλιστα πολλά κράτη ανά τον κόσμο (η Ε.Ε είναι μέσα σ' αυτά) έχουν θέσει ένα πολύ αυστηρό νομικό πλαίσιο με το οποίο όλοι πρέπει να συμμορφωθούν. Φυσικά η έκρηξη του κόστους ζωής και των καυσίμων αποτελεί έναν ακόμη κίνδυνο για την Seat με την έννοια ότι οι καταναλωτές θα στρέψουν την προσοχή τους

---

κράτησε 1 μήνα. Αυτό που πρέπει να πούμε είναι ότι το δείγμα επιλέχθηκε ώστε και τα 100 άτομα να είναι κάτοχοι κάποιου μοντέλου Seat. Όλα τα διαγράμματα που θα ακολουθήσουν στηρίζονται σε αυτή την έρευνα. Οπουδήποτε χρειαστεί να δοθούν περισσότερες διευκρινίσεις θα γίνεται στο εκάστοτε διάγραμμα.

π.χ. στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Αυτά αποτελούν υποκατάστατα σε σύγκριση με την κλασική έννοια του βενζινοκίνητου αυτοκινήτου και η Seat πρέπει να το λάβει σοβαρά υπόψιν της.<sup>10</sup>

### **Συμπεράσματα:**

Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας όπως αναφέραμε είναι ιδιαιτέρως ανταγωνιστικός. Η τεχνολογική πρόοδος έχει καταφέρει να δώσει σημαντικά πλεονεκτήματα σε επιχειρήσεις που καινοτόμησαν και να εξαφανίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα επιχειρήσεων που απλώς παρακολουθούσαν τα γεγονότα. Η Ελληνική αγορά λόγω της έκτασής της και της αγοραστικής δύναμης των πωλητών της δεν προσφέρεται για παράδειγμα σε εταιρίες όπως είναι η επιχειρήσεις των ΗΠΑ οι οποίες παράγουν αυτοκίνητα μεγάλου κυβισμού, λόγω π.χ της φορολογίας στην Ελλάδα. Αντιθέτως για εταιρίες όπως η Seat η Ελληνική Αγορά μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί μία «πισίνα» κέρδους για τον όμιλο η οποία μπορεί να αυξηθεί, όπως θα δούμε στην ενότητα με της μελλοντικές στρατηγικές που προτείνουμε στο τέλος της εργασίας. Πρέπει επίσης να προσθέσουμε ότι το κλειδί της επιτυχίας είναι η καινοτομία και οι επενδύσεις για συνεχή βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος και αυτό όπως είδαμε μπορεί να γίνει με την αναζήτηση του βέλτιστου outsourcing.

## **Εσωτερική Ανάλυση**

Έχουμε ήδη αναφερθεί στα βασικά μοντέλα που παράγει η Seat και εισάγουμε εδώ στην Ελλάδα.<sup>11</sup> Το διάγραμμα που ακολουθεί ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) μας δείχνει ποια μοντέλα της Seat είναι αυτά που προτιμούν οι καταναλωτές. Με μεγάλη διαφορά είναι πρώτο το Seat Ibiza, το οποίο έχει εξαιρετικό δείκτη τιμής/ποιότητας και δεύτερο

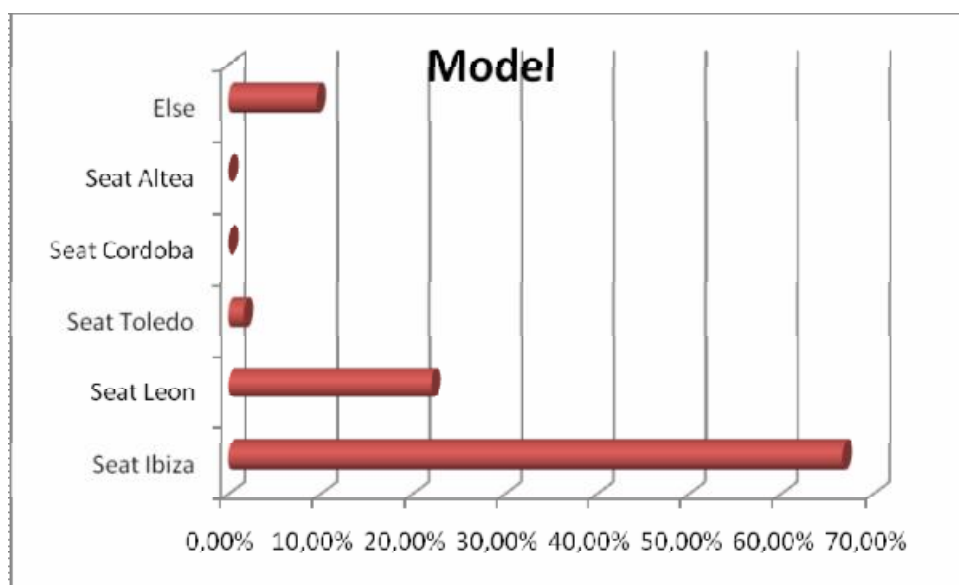
---

<sup>10</sup> “Trends and drivers of change in the European Automotive Industry: Mapping Report” by Wyattville Road, Loughlinstown, of *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*

<sup>11</sup> Τα στοιχεία σχετικά με το δίκτυο διανομής και τα εργοστάσια επισκευών της Seat για την Ελλάδα έχουν αναφερθεί στον πρόλογο της εργασίας.

έρχεται το Seat Leon. Αυτό που πρέπει να προσθέσουμε είναι ότι το Seat Leon θεωρείται ανερχόμενη δύναμη στις προτιμήσεις των καταναλωτών, και η εταιρία πιστεύει ότι θα κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Επίσης από αυτό το διάγραμμα παρατηρούμε ότι η εποχή του Cordoba και του Toledo θεωρείται από τους καταναλωτές ότι έχει περάσει, κάτι που θα φανεί και από ένα άλλο διάγραμμα παρακάτω.

## Διάγραμμα 2.



## ***Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)***

Η Seat δαπανάει ένα σημαντικό μέρος των εσόδων της τόσο σε έρευνα και ανάπτυξη όσο και για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων της κάτι το οποίο στην Ελλάδα έγινε σχετικά πρόσφατα. Όσον αφορά το R&D η Seat δραστηριοποιείται στον κατεξοχήν πιο αποδοτικό χώρο για το αυτοκίνητο και αυτός δεν είναι άλλος από το περιβάλλον των αγώνων.

Η Seat συμμετέχει στο WTCC - το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Αυτοκινήτων Τουρισμού. Και το 2008 η SEAT με το νέο LEON συμμετέχει με ιδιαίτερες αξιώσεις σε αυτό το πρωτάθλημα που διοργανώνει η FIA και το οποίο αποτελεί μαζί με το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Formula 1 και το WRC, τις σημαντικότερες διοργανώσεις μηχανοκίνητου αθλητισμού. Είναι ένα

πρωτάθλημα με συμμετοχή σε 12 διαφορετικές χώρες με 24 συνολικά αγώνες. Η σημασία για την Seat σε τέτοιου είδους αγώνες είναι διττή. Πρώτον εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία που αποκτάει από τις συνεχείς βελτιώσεις των αυτοκινήτων της, και την βέλτιστη χρησιμοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών, και δεύτερον αποτελεί το καλύτερο marketing όταν οι προσπάθειές της στέφονται με επιτυχία κάτι που συμβαίνει συχνά. Το WTCC χρησιμοποιεί αυτοκίνητα παραγωγής, που πλησιάζουν πάρα πολύ με αυτά που μπορεί να αγοράσει ένας καταναλωτής.

### **Προσωπικό**

Η Seat πιστεύει ότι οι μηχανικοί της, δεν επιδιορθώνουν απλά τα αυτοκίνητα SEAT.

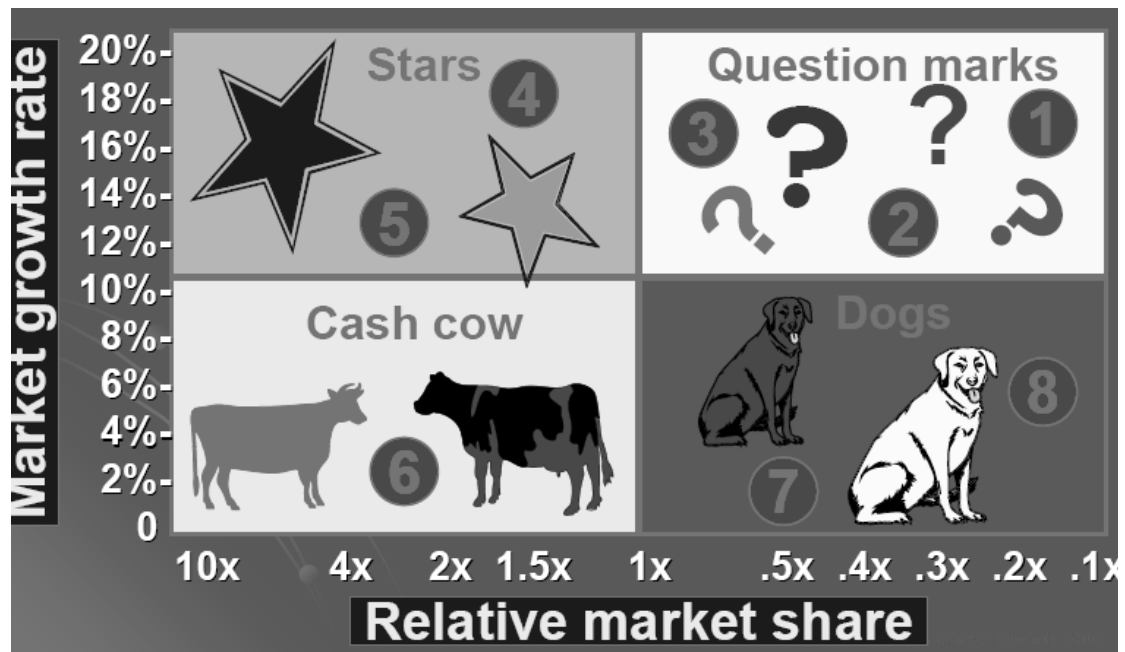
"Τα έχουν σπουδάσει". Έχουν "αποφοιτήσει" από την Σχολή Εκπαίδευσης στο νέο Κέντρο Διανομής και Εκπαίδευσης στην Ελευσίνα. Εκεί, έχουν διδαχτεί από έμπειρους επιστήμονες μηχανολόγους και έχουν μελετήσει όλη τη σύγχρονη τεχνολογία. Σπουδάζουν μέχρι και ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Μηχανικοί, ηλεκτρολόγοι, φανοποιί, βαφείς, υπεύθυνοι υποδοχής, προϊστάμενοι συνεργείων, έχουν πάρει το δίπλωμά τους με άριστα. Και για να γίνουν ακόμα καλύτεροι συναγωνίζονται μεταξύ τους στην εξυπηρέτηση και στην άψογη εργασία. Η SEAT TEXNOKAP κάθε χρόνο βραβεύει τους καλύτερους τεχνικούς. Στη συνέχεια, αυτοί λαμβάνουν μέρος στον παγκόσμιο διαγωνισμό TOP SERVICE PEOPLE που διοργανώνει η SEAT S.A. στην Ισπανία με συμμετοχές από 60 χώρες. Το 2005, η TEXNOKAP κατέκτησε τη δεύτερη θέση στον κόσμο στη κατηγορία των Τεχνικών.

Μάλιστα, από τον πρωταθλητισμό αυτόν ωφελείται και το κοινωνικό σύνολο, καθώς η TEXNOKAP έχει επανειλημμένα οργανώσει αφιλοκερδώς εκπαιδευτικά σεμινάρια για σχολεία και τεχνικές σχολές, δείχνοντας την κοινωνική της ευαισθησία.

### **Κύκλος ζωής προϊόντων**

Η μήτρα Boston Consulting Group<sup>24</sup> εκφράζει στον κάθετο άξονα το ρυθμό αύξησης της αγοράς και στον οριζόντιο άξονα το σχετικό μερίδιο αγοράς, όπως δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα:

### Διάγραμμα 3.



Με βάση αυτή τη μήτρα μπορεί η Διοίκηση μιας επιχείρησης να εντοπίσει που περίπου βρίσκονται τα προϊόντα της και κατά πόσο συνεισφέρουν στην κερδοφορία της. Για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας (value creation), θα πρέπει τα προϊόντα της να βρίσκονται στα τεταρτημόρια των «Χρυσόφορων Αγελάδων» και των «Αστεριών». Φυσικά ένα νέο προϊόν θα βρεθεί στο τεταρτημόριο του ερωτηματικού και μεσοπρόθεσμα θα δείξει προς τα πού έχει προοπτικές να κατευθυνθεί. Στην ενότητα αυτή θα περιγράψουμε τις έννοιες και θα παρουσιάσουμε ένα διάγραμμα από την έρευνά μας.

**Question marks:** τα προϊόντα που βρίσκονται στο τομέα αυτό χαρακτηρίζονται και ως «προβληματικά παιδιά». Το χαρακτηριστικό τους είναι ότι βρίσκονται σε αγορές που έχουν ταχύτατο ρυθμό ανάπτυξης και συνεπώς παρουσιάζουν επιχειρηματικό ενδιαφέρον. Το πρόβλημα που δημιουργείται είναι το χαμηλό μερίδιο αγοράς που κατέχουν αυτά τα προϊόντα που τα εμποδίζει να ανταγωνιστούν με επιτυχία άλλα που θεωρούνται πιο established.

**Stars:** Ως «αστέρια» χαρακτηρίζονται προϊόντα που κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς, σε αγορές που αναπτύσσονται γρήγορα. Αυτά τα



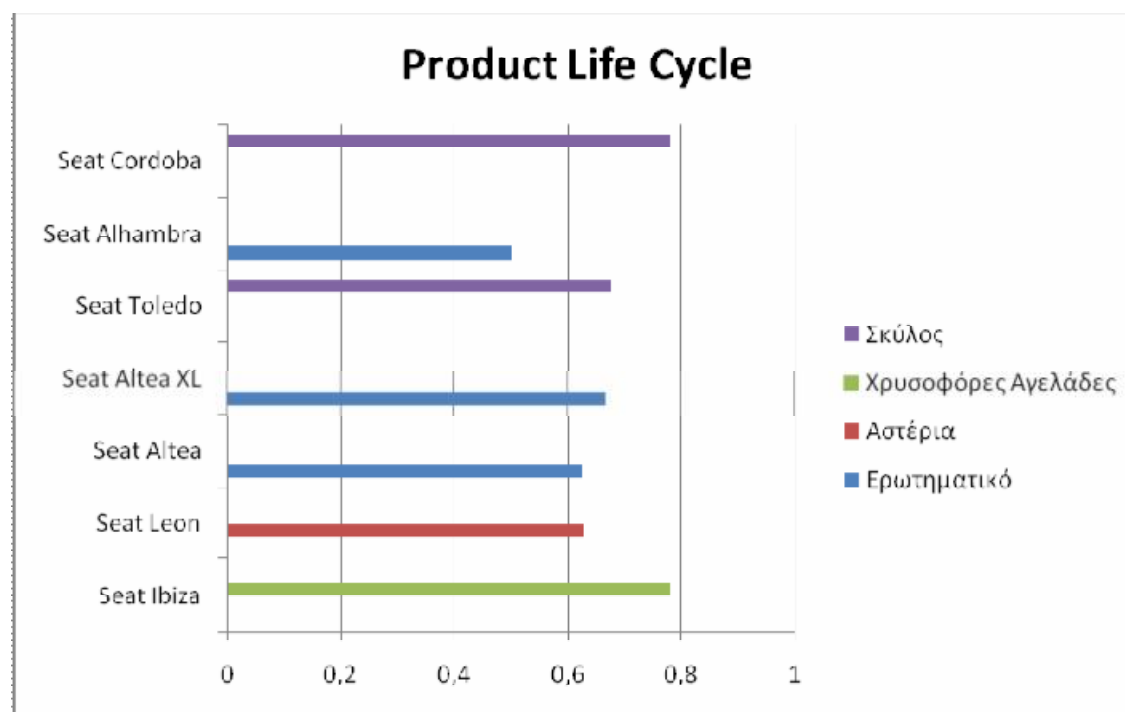
προϊόντα αποτελούν βασικό στοιχείο του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης διότι αφήνει μεγάλα περιθώρια για κέρδη και ανάπτυξη.

**Cash cows:** είναι το προϊόν που έχει αποκτήσει είτε ηγετική θέση στην αγορά είτε κατέχει μεγάλο μερίδιο αυτής. Είναι προϊόν με μεγάλο όγκο πωλήσεων και είναι ικανό να πραγματοποιεί οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα η αγορά που βρίσκεται κινείται με σχετικά αργούς ρυθμούς.

**Dogs:** τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται γενικά από δυσοίωνες προοπτικές ανάπτυξης, και συνήθως είναι αποτέλεσμα αποτυχίας κάποιου άλλου προϊόντος που βρίσκεται στο τεταρτημόριο της αγελάδας ή του ερωτηματικού. Καλό είναι οι επιχειρήσεις να αποφεύγουν τέτοια προϊόντα διότι καταναλώνουν πολλούς πόρους χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Το διάγραμμα 4 είναι το αποτέλεσμα της έρευνας.

#### Διάγραμμα 4.



Στο Διάγραμμα 4 ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) βλέπουμε ότι το 78% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το Ibiza αποτελεί μία ισχυρή πηγή εσόδων για την Seat, και επίσης θεωρεί ότι η παρουσία του είναι αρκετά ισχυρή στην αγορά. Το Leon οι καταναλωτές το κατατάσσουν στο τεταρτημόριο των αστεριών με ποσοστό 62.8%. Θεωρούν ότι είναι ένα πολλά υποσχόμενο

προϊόν το οποίο θα μπορούσε να εκτοξεύσει προς τα πάνω την κερδοφορία της Seat. Το Altea XL & το Altea και το Alhambra οι καταναλωτές θεωρούν ότι είναι ερωτηματικά με ποσοστά 66.7% και 62.5% αντίστοιχα. Ειδικά το XL είναι ένα σχετικά νέο μοντέλο στην κατηγορία των SUV και πρέπει να συναγωνιστεί ισχυρά brand ενώ το Alhambra είναι ένα γρήγορο πολυμορφικό για οικογενειάρχες.. Παρόλα αυτά είναι μοντέλα με επιχειρηματικό ενδιαφέρον και η Seat επενδύει σ'αυτά καθώς σωστά πιστεύει ότι χαρακτηρίζονται από γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Σύμφωνα πάλι με τα στοιχεία της έρευνας οι καταναλωτές πιστεύουν ότι το πρόβλημα για την Seat είναι τα μοντέλα Cordoba & Toledo. Θεωρούν ότι είναι πλέον παρωχημένα μοντέλα και σπαταλούνται πόροι άδικα σε αυτά. Η αγορά πλέον έχει αλλάξει κατεύθυνση σε προς πιο κομψά και «μαζεμένα» αυτοκίνητα με καλύτερες επιδόσεις όπως θα δούμε σε επόμενο διάγραμμα.

## **S.W.O.T Analysis**

Η SWOT Analysis<sup>25</sup> είναι ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο βοηθάει τη διοίκηση μιας εταιρείας να αναγνωρίσει τις δυνάμεις, αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση όταν για παράδειγμα προωθεί ένα επενδυτικό σχέδιο. Η τεχνική αυτή χρεώνεται στον Albert Humphrey ο οποίος ήταν υπεύθυνος σε μία έρευνα τις δεκαετίες του '60 και '70 στο Stanford University.

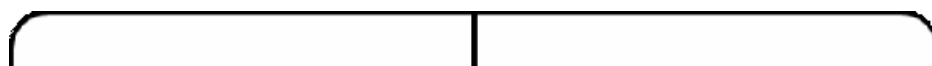
Επιγραμματικά αναφέρουμε ότι οι Δυνάμεις αφορούν τα στοιχεία της επιχείρησης τα οποία την κάνουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της είναι δηλαδή τα core competences της επιχείρησης. Αυτές οι δυνάμεις θα αποτελέσουν τον καταλύτη για την επιτυχία της επιχείρησης.

Οι Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης τα οποία θα λειτουργήσουν σαν εμπόδια στην πραγματοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου.

Οι Απειλές σχετίζονται με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και μπορούν να εμποδίσουν ή και να καταστρέψουν ένα επενδυτικό σχέδιο.

Οι Ευκαιρίες είναι οι παράγοντες εκείνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι βοηθούν τα επενδυτικά σχέδια της επιχείρησης.

Σε αυτή την ενότητα θα αναλύσουμε τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για την εταιρία Seat.



Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τα στοιχεία της παραπάνω μήτρας, πραγματοποιήσαμε μία μικρή έρευνα στέλνοντας ένα ερωτηματολόγιο σε 2 δύο διαφορετικούς αντιπροσώπους ζητώντας τους να προσδιορίσουν και να βαθμολογήσουν διάφορα χαρακτηριστικά της εταιρίας. Το ερωτηματολόγιο το οποίο αποστείλαμε στους αντιπροσώπους είναι ακριβώς το ίδιο με αυτό που παρουσιάζουμε στον παρακάτω πίνακα 6. Όπως παρατηρούμε το ερωτηματολόγιο έχει τη μορφή checklist κάτι που το κάνει εύκολη την απεικόνιση των απαντήσεων και δεν καταναλώνει και πολύ χρόνο από τους ερωτηθέντες. Παρατηρήσαμε ότι και οι δύο αντιπρόσωποι απάντησαν ακριβώς τα ίδια πράγματα. Ο πίνακας 6 δείχνει τις απαντήσεις των αντιπροσώπων.

**Figure 6.**

| Checklist for Seat performance |                |                |         |                |                |            |         |         |          |
|--------------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|----------------|------------|---------|---------|----------|
| Column1                        | Column2        | Column3        | Column4 | Column5        | Column6        | Column7    | Column8 | Column9 | Column10 |
|                                | Performance    |                |         |                |                | Importance |         |         |          |
|                                | Major Strength | Minor Strength | Neutral | Minor Weakness | Major Weakness | Hi         | Med     | Low     |          |
| <b>MARKETING</b>               |                |                |         |                |                |            |         |         |          |
| Company reputation             | v              |                |         |                |                |            | v       |         |          |
| Market Share                   |                | v              |         |                |                | v          |         |         |          |
| Customer Satisfaction          | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Customer loyalty               | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Product quality                | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Service quality                | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Promotion effectiveness        | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Pricing effectiveness          | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Innovation effectiveness       | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| <b>MANUFACTURING</b>           |                |                |         |                |                |            |         |         |          |
| Facilities                     | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Capacity                       |                | v              |         |                |                |            | v       |         |          |
| Economies of Scale             |                | v              |         |                |                |            | v       |         |          |
| Able, dedicated workforce      | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Technical manufacturing skill  | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| <b>ORGANIZATION</b>            |                |                |         |                |                |            |         |         |          |
| Capable leadership             | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Dedicated employees            | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |
| Flexible or responsive         | v              |                |         |                |                | v          |         |         |          |

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε όχι μόνο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα, αλλά και το τι προτεραιότητα δίνει η εταιρία σε αυτά τα χαρακτηριστικά, κάτι το οποίο μας δίνει μια άμεση εικόνα για το πού επικεντρώνει η Seat τις προσπάθειές της. Η Seat παραμένει ισχυρή στην πληθώρα των συντελεστών αλλά αναγνωρίζει ότι στο μερίδιο αγοράς, την παραγωγική δυναμικότητα (Capacity) και τις οικονομίες κλίμακας (economies of scale) δεν είναι τόσο δυνατή. Παρόλα αυτά ο πίνακας αυτός μας δείχνει ότι δεν αποτελούν πρώτη προτεραιότητα για την εταιρία την παρούσα στιγμή. Αυτό που πρέπει να αναφέρουμε είναι ότι όσον αφορά τον τομέα οργανισμού (organization) η Seat δείχνει και πολύ ισχυρή αλλά και ότι οι παράγοντες αυτοί αποτελούν πρώτοι προτεραιότητα. Σε γενικές γραμμές σαν συμπέρασμα παρατηρούμε ότι το προϊόν που παράγει η Seat πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας και η σημασία αυτού είναι μεγάλη. Επίσης οι εγκαταστάσεις

της πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας και υπερσύγχρονες κάτι το οποίο έχουμε αναφέρει και προηγουμένως.

Πρέπει να προσθέσουμε βεβαίως ότι τόσο το market share, όσο η capacity και οι economies of scale έχουν περιθώρια βελτίωσης κάτι που θα οδηγήσει την Seat σε βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης. Οπότε αυτοί οι τρεις παράγοντες αποτελούν μια ευκαιρία αλλά ταυτόχρονα και απειλή αν συνεχίσουν να έχουν χαμηλή performance.

#### Opportunities:

- Βελτίωση του market share, Capacity & scale economies
- Τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή αυτοκινήτων που κινούνται με εναλλακτικές πηγές ενέργειας, π.χ. ηλιακή ενέργεια, κίνηση με υδρογόνο, μεθάνιο, νερό κ.α. Αυτό είναι σημαντικό διότι ήδη αρχίζει να μπαίνει στην «κουλτούρα» του κόσμου ότι το περιβάλλον δεν θα υπάρχει για πάντα, οπότε θα πρέπει να λάβουμε δραστικά μέτρα για την προστασία του. Η εκμετάλλευση αυτής της τάσης θα δώσει ένα προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού και θα αυξήσει το rating της κοινωνικής ευθύνης της Seat.
- Ο έντονος ανταγωνισμός ο οποίος κρατάει σε συνεχή εξέλιξη την Seat, κάνοντας την να ψάχνει για τις βέλτιστες λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει.
- Προσπάθεια για ισχυρή παρουσία σε αναδυόμενες αγορές (Λατινική Αμερική, Μαλαισία, Κίνα, καθώς και άλλες χώρες στην Νοτιοανατολική Ασία)
- Η πολιτική ανακύκλωσης του αυτοκινήτου
- Πιο ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές

#### Threats:

- Το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας αποτελεί όπως αναφέραμε ανασταλτικό παράγοντα για μεγάλη αύξηση των πωλήσεων καθώς η οικονομική κατάσταση των ελληνικών νοικοκυριών δυσχεραίνεται από τις διεθνείς κρίσεις και συγκυρίες.

- Η έκρηξη της τιμής του πετρελαίου που ήδη έχουμε αναφέρει. Από την άλλη πλευρά, οι τιμές των πρώτων υλών που η χρησιμοποιεί η αυτοκινητοβιομηχανία, όπως ο χάλυβας ή η πλατίνα, συνεχίζουν την ανοδική τροχιά εκτοξεύοντας συνεχώς το κόστος παραγωγής. Η διαρκής άνοδος των ναύλων μειώνει το περιθώριο κέρδους για τις αυτοκινητοβιομηχανίες που εξάγουν σε υπερπόντιους προορισμούς τα μοντέλα τους.
- Ο έντονος ανταγωνισμός. Εδώ ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά αν η Seat αποφασίσει να αναπαυθεί στις δάφνες της, καθώς μία άλλη εταιρία μπορεί να την εκτοπίσει.
- Το νομικό πλαίσιο για την προστασία του περιβάλλοντος επίσης μπορεί να αποτελέσει απειλή καθώς η ανάγκη για αυτοκίνητα που εκπέμπουν λιγότερους ρύπους, μπορεί να εκτοπίσει μοντέλα που δεν συμμορφώνονται με τις εκάστοτε διατάξεις.
- Τα υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη θα οδηγήσουν σε μικρότερα μερίδια αγοράς καθώς η Seat δεν θα μπορέσει να αντικρούσει αποτελεσματικά π.χ. μια επιθετική τιμολογιακή πολιτική από τους ανταγωνιστές της.
- Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη (π.χ. Innovations) από κάποιον ανταγωνιστή μπορεί να απειλήσει την θέση της εταιρίας.
- Αλλαγή στις εργασιακές συνθήκες μπορεί να προκαλέσει τη φυγή πολυτίμου εργατικού δυναμικού. Όπως είδαμε στον παραπάνω πίνακα η Seat θεωρεί εξαιρετικά σημαντική την αφοσίωση του προσωπικού της και της τεχνολογικής τους εξειδίκευσης. Γι' αυτό πρέπει να τους προσέχει!! Αν χάσει για παράδειγμα έναν τεχνικό δεν χάνει μόνο το άτομο αλλά και ολόκληρη την εμπειρία, εξειδίκευση και τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει.
- Η ρήξη των σχέσεων με τους προμηθευτές θα οδηγήσει σε ήττα στο παιχνίδι για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλής ποιότητας προϊόντα.

Ακολουθούν δύο πολύ σημαντικά διαγράμματα που προέκυψαν από την έρευνά μας (με τη βοήθεια του surveymonkey) σχετικά με την αξία και

την σημασία που δίνουν οι καταναλωτές σε διάφορους τομείς για την επιτυχημένη αγορά ενός αυτοκινήτου. Το δεύτερο διάγραμμα δείχνει κατά πόσο οι κάτοχοι ενός αυτοκινήτου Seat είναι ευχαριστημένοι από την συνολική του απόδοση. Η επεξεργασία των δεδομένων των διαγραμμάτων 5, 6, 7 που προήλθαν από την έρευνα έγιναν στο Excel2007.

Τα διαγράμματα έχουν rating από το 1 έως το 5<sup>12</sup> και η συνολική απόδοση του κάθε παράγοντα έχει υπολογιστεί με τη μέθοδο του μέσου σταθμικού, δηλαδή με βάση του γινομένου του ποσοστού των ερωτηθέντων και του rating. Όσο πιο κοντά στο 5 είναι η συνολική απόδοση τόσο μεγαλύτερη είναι και η σημασία που του δίνουν οι καταναλωτές. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυσή μας σαν γενική εικόνα μπορούμε να πούμε ότι οι περισσότεροι καταναλωτές αντιμετωπίζουν την αγορά του αυτοκινήτου ως ένα προϊόν με πολλές διαστάσεις δηλαδή δίνουν έμφαση σε ένα πλήθος χαρακτηριστικών, τα οποία φυσικά αξιολογούν ανάλογα με τις απαιτήσεις τους.

---

<sup>12</sup> Οι ερωτήσεις έχουν βαθμολογία από 1 για απάντηση «Δεν το λαμβάνω υπόψιν μου» μέχρι και 5 για «Το θεωρώ εξαιρετικά σημαντικό»

### Διάγραμμα 5.



### Διάγραμμα 6.



Όσον αφορά το πρώτο διάγραμμα βλέπουμε ότι η τιμή, η κατανάλωση καυσίμων, η παθητική ασφάλεια και η ποιότητα είναι οι πρωταθλητές στις προτιμήσεις των καταναλωτών σύμφωνα με τα οποία αξιολογούν μία επιτυχημένη αγορά αυτοκινήτου.

Στο δεύτερο διάγραμμα παρατηρούμε ότι το κόστος συντήρησης δημιουργεί μία δυσφορία στους καταναλωτές και γι' αυτό έχει και το

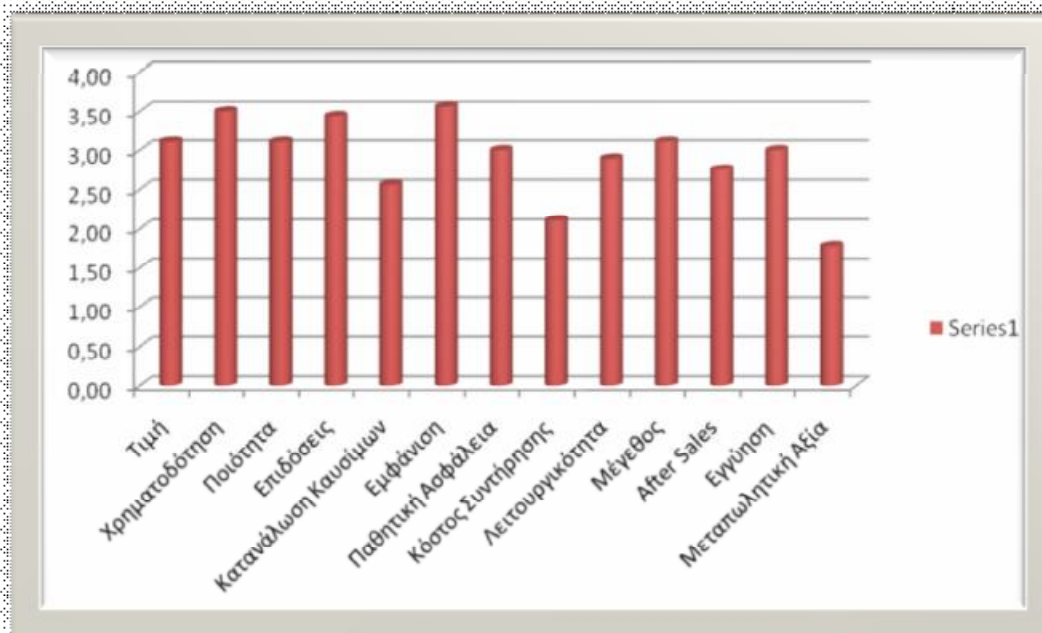


χαμηλότερο rating. Στο πρώτο διάγραμμα παρατηρούμε ότι το κόστος συντήρησης είναι σε υψηλή θέση σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επίσης και η κατανάλωση έχει σχετικά χαμηλό rating στο δεύτερο διάγραμμα.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος είναι η μεταπωλητική αξία των αυτοκινήτων Seat που όπως βλέπουμε από το δεύτερο διάγραμμα έχει και αυτό χαμηλό rating, που σημαίνει ότι η αξία του αυτοκινήτου μειώνεται σχετικά πολύ γρήγορα σε σχέση με άλλα μοντέλα ανταγωνιστών.

Στο διάγραμμα 7 ζητήσαμε από τους καταναλωτές να μας πουν οι ίδιοι ποια χαρακτηριστικά των μοντέλων Seat πιστεύουν ότι είναι δύναμη, αδυναμία, ευκαιρία ή απειλή. Η μέθοδος αξιολόγησης έγινε πάλι με τη μέθοδο του σταθμικού μέσου. Τα αποτελέσματα είναι πολύ ενδιαφέροντα.

#### **Διάγραμμα 7. (S.W.O.T analysis στηριζόμενη στην έρευνα)**



Παρατηρούμε ότι η πολιτική χρηματοδότησης που ακολουθεί η Seat, οι επιδόσεις, η εμφάνιση, η τιμή και η ποιότητα και το μέγεθος είναι οι πρωταθλητές των χαρακτηριστικών των μοντέλων της. Αντιθέτως η κατανάλωση καυσίμων, το κόστος συντήρησης και ειδικά η μεταπωλητική αξία των αυτοκινήτων είναι οι μεγάλοι χαμένοι της

έρευνας. Αυτό το διάγραμμα δείχνει καθαρά που πρέπει – δηλαδή σε ποιους τομείς – πρέπει να κάνει focus η στρατηγική της Seat. Δηλαδή που πρέπει να ρίξει τα περισσότερα χρήματα ώστε να ενισχύσει την εικόνα της, και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική.

Συμπεράσματα: η Seat έχει σε ικανοποιητικό βαθμό ένα επιτυχημένο marketing mix για τα προϊόντα της. Πολλοί από τους εταιρικούς στόχους της λαμβάνονται και αναγνωρίζονται από τους καταναλωτές αυξάνοντας το δείκτη ικανοποίησής τους (consumer satisfaction ratio). Είδαμε από τα παραπάνω διαγράμματα και την check list ότι η τιμολογιακή πολιτική, το positioning του προϊόντος, και το ίδιο το προϊόν είναι ικανό να φτάσει τους στόχους της εταιρίας. Φυσικά αναγνωρίσαμε και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση, αλλά μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική μάρκετινγκ είναι επιτυχημένη.<sup>13</sup>

## **Σχηματισμός στρατηγικής (Strategy Formulation)**

Το αυτοκίνητο δεν είναι ένα προϊόν που μπορεί να θεωρηθεί commodity<sup>14</sup>. Είναι ένα πακέτο χαρακτηριστικών, και αυτό το πακέτο μπορεί να διαφέρει από μοντέλο σε μοντέλο αλλά μπορεί να διαφέρει δραματικά ακόμα και στο ίδιο μοντέλο ανάλογα με τις προτιμήσεις του εκάστοτε πελάτη. Το αυτοκίνητο λοιπόν αποτελεί μια σημαντική απόφαση για τον Έλληνα καταναλωτή και του προσδίδει μεγάλη αξία. Έτσι λοιπόν μία αυτοκινητοβιομηχανία είναι πελατο-κεντρικός οργανισμός.

Σαν γενικά χαρακτηριστικά η στρατηγική της εταιρίας πρέπει να είναι ξεκάθαρη και το όραμα αυτής να είναι συγκεκριμένο. Συχνές αλλαγές

---

<sup>13</sup> Ειδικά στο εξωτερικό η Seat χρησιμοποιεί και επενδύει πολύ στην διαφήμιση και στο promotion μέσω κάποιας διασημότητας όπως η Shakira (καλλιτέχνης που έχει μεγάλη απήχηση στο νεανικό κοινό).

<sup>14</sup> Με την έννοια Commodity εννοούμε οποιοδήποτε αντικείμενο για το οποίο υπάρχει ζήτηση, αλλά το οποίο προσφέρεται χωρίς ποιοτικές διαφορές κατά μήκος μιας αγοράς. Το ρύζι είναι ρύζι ενώ το στέρεο μπορεί να διαφέρει από καταναλωτή σε καταναλωτή. Ένα χαρακτηριστικό ενός προϊόντος που θεωρείται commodity είναι ότι η τιμή του καθορίζεται σαν συνάρτηση ολόκληρης της αγοράς.

στην στρατηγική της επιχείρησης μπερδεύουν τον καταναλωτή και δημιουργούν αρνητική εικόνα για την επιχείρηση. Η Seat έχει ξεκάθαρο όραμα και μακροχρόνια στρατηγική και προσπαθεί να παραμένει πιστή σε αυτό στο δύσκολο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Στόχος της είναι να αποτελεί τον καλύτερο αντιπρόσωπο στην νοτιοανατολική Ευρώπη μέσω της Τεχνοκάρ Αβεε.

Συγκεκριμένα η Τεχνοκάρ εφαρμόζει ένα αρκετά ικανοποιητικό σύστημα feedback & control ενημερώνοντας τους πελάτες της σχετικά με βελτιώσεις, νέα και ανακοινώσεις ή με τυχόν προβλήματα που έχουν προκύψει σε κάποια μοντέλα. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία και διατήρηση του customer loyalty, κάτι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ένας επιπρόσθετος στόχος είναι αύξηση του Customer Perceived Value (CPV), δηλαδή της αξίας που απολαμβάνουν οι καταναλωτές από τα αυτοκίνητα Seat αφού πριν έχουν αξιολογήσει τα θετικά (benefits) και το κόστος (costs) που προσφέρει το προϊόν της Seat σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις των ανταγωνιστών.

### ***Παρούσες στρατηγικές***

Όπως αναφέραμε μία στρατηγική που ακολουθείται σήμερα από τη Seat είναι αυτή του feedback and control. Μία άλλη στρατηγική αφού ληφθεί υπόψιν το οικονομικό περιβάλλον είναι τα προγράμματα χρηματοδοτήσεις που προτείνει η Seat για την απόκτηση κάποιου μοντέλου της. Αυτά μπορεί να σχετίζονται από μεγάλο χρονικό περιθώριο εξόφλησης της οφειλής μέχρι πολλούς μήνες περίοδο χάριτος, δηλαδή οι πληρωμές των δόσεων θα ξεκινήσουν π.χ. 6 μήνες μετά.

Ταυτόχρονα η Seat προσπαθεί σε συνεχή βάση να εξελίσει τα μοντέλα της αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση του καταναλωτή που ζητάει κορυφαία ποιότητα. Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή η Τεχνοκάρ έχει στόχο την περαιτέρω εξέλιξη του δικτύου της και την συνεχή βελτίωση των after sales υπηρεσιών.

## **Μελλοντικές Στρατηγικές**

Σε προηγούμενες ενότητες αναφερθήκαμε εμμέσως σε μελλοντικές στρατηγικές στις οποίες μπορεί να εστιάσει η Seat με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, και την αύξηση της κερδοφορίας της. Υπερσύγχρονα εργοστάσια με προηγμένη τεχνολογία θα μειώσουν το οριακό κόστος και θα βελτιώσουν τα περιθώρια κέρδους της Seat. Θα έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει επιθετικές πολιτικές ή να αντέξει στην πίεση τέτοιων πολιτικών από τους ανταγωνιστές της.

Οι επενδύσεις στους αγώνες μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερος αποτελεσματικές αν για παράδειγμα επιτευχθεί μία καινοτομική λύση είτε σε κάποιο πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί, είτε εξ' ολοκλήρου μία νέα τεχνολογία, κάτι που θα δώσει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της.

Από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας προκύπτει ότι η Seat πρέπει να στρέψει την προσοχή της στη μείωση του κόστους συντήρησης των αυτοκινήτων μετά την πώληση. Αυτό θα αυξήσει αισθητά το επίπεδο ικανοποίησης των καταναλωτών. Επίσης πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα διαφόρων μερών των αυτοκινήτων της, ώστε να ανεβάσει το rating της μεταπωλητικής της αξίας.

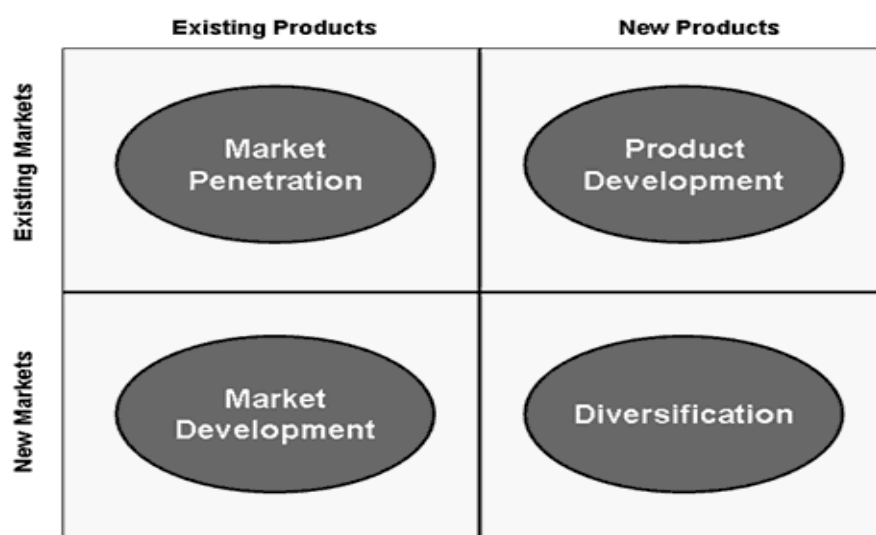
Από το κύκλο ζωής των προϊόντων τολμάμε να πούμε ότι τα προϊόντα που είναι στο τεταρτημόριο του «Σκύλου» πρέπει να σταματήσουν να παράγονται. Με το κλείσιμο αυτών των προϊόντων η Seat θα μπορέσει να εξοικονομήσει πόρους και να επενδύσει στην περαιτέρω εξέλιξη των αστεριών και αγελάδων της και να χρησιμοποιήσει τη γραμμή παραγωγής σε αποδοτικότερα μοντέλα. Έτσι θα ενισχύσει το penetration της στην αγορά που δραστηριοποιείται. Το Seat Ibiza & Leon έχουν τη δυναμική και να αυξήσουν την διείσδυση τους στην αγορά τους αλλά και να επεκταθούν σε άλλη αγορά π.χ. σε ένα διαφορετικό target group αυτό των ηλικιών 35+. Με την κατάλληλη έρευνα και την αντικειμενική αξιολόγηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή θα μπορέσουν να το πετύχουν το στόχο τους.

Η εξοικονόμηση των πόρων που αναφέραμε θα έχει και ένα άλλο πλεονέκτημα. Η Seat θα μπορέσει να λανσάρει ένα μικρότερο city car έτσι ώστε να χτυπήσει την αγορά του C1, Peugeot 107, I10 της Hyundai.

Αυτή η ενέργεια θα εκμεταλλευθεί την τάση για αυτοκίνητα μικρότερου κυβισμού, με χαμηλότερη κατανάλωση και μικρότερη εκπομπή ρύπων, αυξάνοντας την κοινωνική ευθύνη της εταιρίας και ενισχύοντας το brand στα μάτια των καταναλωτών. Αυτή η στρατηγική ονομάζεται Product development.

Τέλος βελτιστοποιώντας το R&D τμήμα της θα μπορούσε να λανσάρει ένα μικρό αυτοκίνητο που κινείται με ηλεκτρισμό ή με νερό κ.α. το οποίο δεν υπάρχει στην ελληνική αγορά τουλάχιστον σε κλίμακα μαζικής παραγωγής ή και ένα υβριδικό μοντέλο όπως έχουν ξεκινήσει άλλες εταιρίες στο εξωτερικό. Αυτή η στρατηγική ονομάζεται diversification και εκμεταλλεύεται την τρέχουσα τάση των πολιτών για φιλικότερες προς το περιβάλλον μορφές ενέργειας.

Όλα αυτά που αναφέραμε μπορούμε να τα παρουσιάσουμε με την Ansoff Growth Matrix το διάγραμμα της οποίας το βλέπουμε παρακάτω.



Για παράδειγμα το Seat Toledo και το Seat Cordoba όπως φαίνεται και από προηγούμενο διάγραμμα έχει πλέον περάσει στο τεταρτημόριο του Σκύλου, οπότε μία καλή στρατηγική θα ήταν να σταματήσει η Seat να αναλώνει πόρους για την παραγωγή αυτών των μοντέλων και να επενδύσει στην ανάπτυξη ενός νέου. Αυτό το νέο μοντέλο θα μπορούσε να είναι ένα πολύ μικρό- οικονομικό city car το οποίο θα διεκδικούσε κομμάτι από την πίτα αυτής της κατηγορίας. Αυτή η στρατηγική θα ανήκει στο τεταρτημόριο Product Development.

Στο τεταρτημόριο διαφοροποίηση (diversification) θα μπορούσε η Seat να τοποθετήσει ένα πλήρως νέο μοντέλο που να κινείται με εναλλακτική ενέργεια, όπως ηλεκτρισμός ή ένα υβριδικό μοντέλο. Ειδικά στην περίπτωση των υβριδικών αυτοκινήτων έχουν στρέψει την προσοχή τους αρκετές εταιρείες όπως η Lexus και εξ' αιτίας της ενεργειακής κρίσης ο παίκτης που θα αναπτύξει καλύτερη στρατηγική σε αυτή την αγορά θα έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

Στο τεταρτημόρια Market Penetration (Διείσδυση σε Υπάρχουσα Αγορά) και Market Development η Seat θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει κατά τη γνώμη μας το μοντέλο Leon αλλά το οποίο θα μπορούσε να κερδίσει μερίδιο από την αγορά των οικογενειακών αυτοκινήτων (εννοούμε νοικοκυριά των 2-3 ατόμων). Τα υπόλοιπα μοντέλα της Seat (Altea, Altea XL, Alhambra) τοποθετούνται στο τεταρτημόριο Market Penetration, καθώς προσπαθούν να κερδίσουν κομμάτι μπαίνοντας σε μία ήδη υπάρχουσα αγορά.

## Οικονομικά στοιχεία της Τεχνοκάρ Αβεε για την περίοδο 2002-2007

|  | 2007        | 2006        | 2005        | 2004        | 2003        | 2002        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b> | 63.013.214  | 59.662.412  | 55.592.068  | 83.379.764  | 73.895.594  | 79.139.962  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>            | 9.575.360   | 8.456.490   | 10.654.766  | 12.348.315  | 10.453.517  | 11.275.594  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>       | 48.969.104  | 55.657.898  | 52.577.864  | 79.045.719  | 73.103.539  | 72.478.538  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>        | 20.173.204  | 15.380.125  | 15.591.714  | 15.080.657  | 10.741.140  | 10.741.140  |
| <b>ΠΑΓΙΟ</b>                             | 30.943.410  | 30.750.014  | 32.074.730  | 30.436.111  | 25.955.297  | 25.427.731  |
| <b>ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>                    | 15.266.158  | 14.548.346  | 14.664.510  | 13.183.238  | 11.374.750  | 10.072.420  |
| <b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>                   | 134.629.197 | 145.403.510 | 141.566.142 | 192.898.204 | 194.793.766 | 201.797.810 |
| <b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ</b>        | 2.006.954   | 460.840     | -1.621.080  | 245.363     | 5.166.679   | 6.920.564   |
| <b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ</b>                         | 31.792.959  | 19.068.969  | 19.945.424  | 23.856.279  | 27.763.603  | 29.362.559  |
| <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>           | 78.717.666  | 79.494.511  | 78.824.343  | 106.474.691 | 94.298.196  | 94.495.272  |

|                               |            |            |            |            |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ</b> | 27.760.379 | 27.751.999 | 26.384.411 | 42.057.846 | 42.676.409 | 43.584.556 |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

Αριθμοδείκτες Ρευστότητας: δείχνουν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα, ώστε να ανταπεξέλθει στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

**Γενική Ρευστότητα= Κυκλοφορούν Ενεργητικό/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις**

Γενική Ρευστότητα για το 2007 =  $63013214/48969104 = 1.28$

Το 2006 ο δείκτης αυτός ήταν ίσος με 1.07. Αυτό σημαίνει ότι ο βαθμός κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης βελτιώνεται, και είναι πιθανό οι πωλήσεις ή οι εισπράξεις να είναι αυξημένες.

**Ειδική ρευστότητα = Κυκλοφορούν ενεργητικό – Αποθέματα/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις**

Ειδική ρευστότητα για το 2007 =  $63,013,214 - 31,792,959/48,969,104 = 0.63$

Ο δείκτης αυτός υποδηλώνει την ταμειακή ρευστότητα αφού έχουμε αφαιρέσει τα αποθέματα, και εμφανίζει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της. Το 2006 ο δείκτης αυτός ήταν ίσος με 0.72.

**Κεφάλαιο κίνησης = κυκλοφορούν ενεργ. – βραχυπρόθεσμες υποχρ.**

Άρα Κ.Κ για το 2007 = 14,044,110 ευρώ. Το Κ.Κ προσδιορίζει την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης. Υποδηλώνει το ύψος των κυκλοφοριακών στοιχείων της επιχείρησης που απομένει μετά την εξόφληση του συνόλου των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της.

Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας – κερδοφορίας: δείχνουν τα κέρδη που έχει η επιχείρηση σε σχέση με το κύκλο εργασιών (τζίρο) της και τα περιουσιακά της στοιχεία.

**Περιθώριο μικτού κέρδους = μικτό κέρδος/Πωλήσεις**

Π.Μ.Κ για το 2007 =  $277,760,379/134,629,197 = 20.6\%$

Ο δείκτης αυτός αποτελεί ένδειξη ορθότητας της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης (δηλαδή αν η επιχείρηση διαθέτει την ικανότητα να αγοράζει σε φτηνές τιμές και να πουλάει σε υψηλές). Για το 2006 ο δείκτης ήταν ίσος με 19.08%.

**Αποδοτικότητα Ιδίων κεφαλαίων (ROE) = Καθαρά Κέρδη/Ιδια κεφάλαια**

ROE για το 2007 =  $2,006,954/9,575,360 = 20.9\%$

ROE για το 2006 =  $460,840/8,456,490 = 5.4\%$

Παρατηρούμε ότι για τα τελευταία δύο χρόνια η πορεία του δείκτη είναι αύξουσα που σημαίνει ότι τα κεφάλαια των μετόχων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.

**Απόδοση Ενεργητικού (ROI) = Καθαρά κέρδη/ Σύνολο ενεργητικού**

ROI για το 2007 =  $2,006,954/78,717,666 = 2.5\%$

ROI για το 2006 =  $480,840/79,494,511 = 0.6\%$

ROI για το 2005 < 0

Ο δείκτης αυτός υποδηλώνει πόσο καλά χρησιμοποιούνται τα κερδοφόρα στοιχεία του ενεργητικού. Σημαντική είναι η μακροπρόθεσμη τάση.

Αριθμοδείκτες Χρηματοδότησης ή κεφαλαιακής διάρθρωσης: απαντούν σε ερωτήματα όπως α) είναι η επιχείρηση ιδιαίτερα βεβαρημένη με χρέη? β) Πως χρηματοδοτείται η επιχείρηση?

**Αριθμοδείκτης Ξένων Κεφαλαίων προς Ίδια Κεφάλαια = Σύνολο υποχρεώσεων/Ιδια κεφάλαια**

ΕΚ/ΙΚ για το 2007 =  $48,969,104 + 20,173,204/9,575,360 = 7.22$



Ο δείκτης αυτός υποδηλώνει το βαθμό εξάρτησης της επιχείρησης από τους πάσης φύσεως δανειστές. Δηλαδή εάν η επιχείρηση κάνει δουλειά με ξένα χρήματα. Παρατηρούμε ότι η Τεχνοκάρ έχει ιδιαίτερα αυξημένο λόγο ξένων/ίδια κεφάλαια.

**Αριθμοδείκτης Ιδίων προς συνολικά κεφάλαια = Ίδια κεφάλαια/Σύνολο Υποχρεώσεων**

Για το 2007  $IK/ΣΥ = 9,575,360/69,142,308 = 0.138$

Ο δείκτης υποδηλώνει το ποσοστό του συνόλου των στοιχείων του ενεργητικού, που έχει χρηματοδοτηθεί από τους φορείς της. Δείχνει τη δύναμη της επιχείρησης για τη μελλοντική ικανότητα εξόφλησης και εξυπηρέτησης των υποχρεώσεών της.

## **Συμπεράσματα**

Στην εργασία αυτή αναλύσαμε την εταιρία Seat που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα μέσω της Τεχνοκάρ Αβεε. Ως συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι η Seat έχει μία σταθερή πορεία στον Ελληνικό Χώρο και όχι μόνο. Παρουσιάζει μία σαφή συνεχή εικόνα βελτίωσης κάτι το οποίο φαίνεται και από την ανάλυση των οικονομικών της στοιχείων στο τελευταίο τμήμα της εργασίας. Η κρίση που διέπει αυτή τη στιγμή την Ελληνική οικονομία δεν φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα μεγέθη της Τεχνοκάρ γι' αυτό και δεν παρατηρούμε σημαντική κάμψη στην κερδοφορία της. Η έρευνα αγοράς που πραγματοποιήσαμε παρουσίασε με τη μορφή διαγραμμάτων την βασική εικόνα και επιτυχία της εταιρίας. Η Seat από αυτά που έχουμε αναφέρει προσπαθεί να εξελίσσεται συνεχώς και αν γίνεται να κάνει την διαφορά. Δεν προσπαθεί να ακολουθεί τα γεγονότα ως ουραγός. Από την έρευνα προέκυψαν στοιχεία που όπως είδαμε μπορούν να οδηγήσουν στο σχηματισμό ιδιαίτερα υποσχόμενων στρατηγικών, που στόχος τους είναι το sustainable growth (διατηρήσιμο πλεονέκτημα) της επιχείρησης.

Ως τελικό σχόλιο για την Seat μπορούμε να πούμε ότι η απόκτηση της από την VW αποτέλεσε σημείο καμπής για την εταιρία αφού η

συνεργασία αυτή στέφθηκε από απόλυτη επιτυχία και οδηγώντας τον όμιλο σε συνεχή μεγέθυνση και θετικά αποτελέσματα.

## Παράρτημα

### Πρόσφατα στοιχεία για την Αγορά Αυτοκινήτου<sup>26</sup>

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνουμε ένα άρθρο της Ναυτεμπορικής όπως αυτό δημοσιεύθηκε στο διαδικτυακό της τόπο στις 30 Ιουλίου 2008, και παρουσιάζει την τρέχουσα κατάσταση στην ελληνική αγορά.



*Βάσει των αναλυτών, όλα τα στοιχεία πιστοποιούν ότι η εγχώρια αγορά αυτοκινήτου - παρά την οικονομική δυσπραγία - παρέμεινε μια από τις κινητήριες δυνάμεις του ελληνικού εμπορίου κατορθώνοντας μάλιστα να «επιταχύνει» τις επιδόσεις της.*

Το 80% των συνολικών καθαρών κερδών του κλάδου απέσπασαν οι εισαγωγικές εταιρείες αυτοκινήτου το 2007, ενώ, οι dealers, μόλις το 3,5%, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα της STAT BANK.

Τον ίδιο χρόνο, αυξήθηκαν κατά 27,7% τα καθαρά κέρδη των μεγαλύτερων εισαγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων αυτοκινήτων - δίτροχων, ο δε, τζίρος των επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 14,5%, για να υπερβεί τα 11 δισεκατομμύρια ευρώ!

Τα ειδικότερα συμπεράσματα της αποκαλυπτικής, όντως, έρευνας για τα οικονομικά αποτελέσματα των 264 μεγαλύτερων επιχειρήσεων της εγχώριας αγοράς επιβατικών αυτοκινήτων-διτροχών, έχουν ως εξής:

Αυξημένα κατά 27,7% εμφανίζονται τα συνολικά κέρδη των 263 μεγαλύτερων (βάσει κύκλου εργασιών) εισαγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων αυτοκινήτων, δίτροχων, αξεσουάρ, ανταλλακτικών, ελαστικών κατά το 2007 σε σχέση με το 2006. Αυτό προκύπτει από μεγάλη πανελλαδική έρευνα της τράπεζας πληροφοριών για την Οικονομία και τις Επιχειρήσεις STAT BANK, σύμφωνα με την οποία τα συνολικά κέρδη των εν λόγω εταιρειών αυξήθηκαν από 201,8 εκατομμύρια ευρώ το 2006 σε 257,7 εκατομμύρια ευρώ το 2007. Στην έρευνα συμμετείχαν οι 264 μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ τα απολύτως συγκρίσιμα στοιχεία αφορούν τις 263 εξ αυτών.

Βάσει των αναλυτών, όλα τα στοιχεία πιστοποιούν ότι η εγχώρια αγορά αυτοκινήτου - παρά την οικονομική δυσπραγία - παρέμεινε μια από τις κινητήριες δυνάμεις του ελληνικού εμπορίου κατορθώνοντας μάλιστα να «επιταχύνει» τις επιδόσεις της. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του δείγματος αυξήθηκε κατά 14,5% για να υπερβεί τα 11 δισεκατομμύρια ευρώ.

Οι επιδόσεις των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων στηρίζονται σε σημαντικό βαθμό στην πορεία των ταξινομήσεων επιβατικών αυτοκινήτων:

-Το 2006 διατέθηκαν 267.706 νέα και 37.220 μεταχειρισμένα (από το εξωτερικό) επιβατικά.

-Το 2007 ταξινομήθηκαν 279.794 νέα επιβατικά και 38.333 εισαγόμενα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα.

-Το πρώτο εξάμηνο του 2008 ταξινομήθηκαν 158.674 νέα επιβατικά αυτοκίνητα (0,5% λιγότερα σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2007).

Την ίδια στιγμή αντίστοιχη ήταν η πορεία της αγοράς των διτροχών:

-Το 2006 είχαν διατεθεί 88.480 μοτοσυκλέτες.

-Το 2007 η αγορά των δίτροχων ανέβηκε στα 100.458 τεμάχια.

-Το πρώτο εξάμηνο του 2008 και η αγορά των δίτροχων εμφάνισε μια ελαφρά υποχώρηση έναντι του αντίστοιχου διαστήματος του 2006. Έτσι,

από 50.562 δίτροχα το πρώτο εξάμηνο του 2007 η αγορά έπεσε στα 50.222 το αντίστοιχο διάστημα του 2008.

Η πορεία της αγοράς επηρέασε τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών, το 75% των οποίων κινήθηκε στο φάσμα της κερδοφορίας ενώ το 25% εμφάνισε ζημιές. Αξίζει, πάντως, να σημειωθεί ότι παρά την ευφορία που επικράτησε στην αγορά των «2» και «4» τροχών, το ποσοστό των ζημιογόνων εταιρειών δεν είναι μικρό. Το 25% της αγοράς που εμφάνισε ζημιογόνο δραστηριότητα σε συνδυασμό με τις εταιρείες που εμφάνισαν μείωση κερδών αποτελεί μια ακόμη ένδειξη της δυσπραγίας της αγοράς. Συνολικά 95 εταιρείες εμφάνισαν ζημιές ή επιδείνωση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων.

### **«Σάρωσαν» οι εισαγωγείς**

- Τη «μερίδα του λέοντος» απέσπασαν και κατά το 2007 οι εισαγωγικές εταιρείες επιβατικών αυτοκινήτων. Έτσι, οι 37 εισαγωγικές εταιρείες διαχειρίστηκαν το 54,1% του συνολικού τζίρου των εταιρειών του δείγματος ενώ απέσπασαν το 80,2% των συνολικών καθαρών κερδών. Έτσι, οι εν λόγω επιχειρήσεις πραγματοποίησαν συνολικές πωλήσεις της τάξης των 6 δισεκατομμυρίων ευρώ ενώ τα καθαρά τους κέρδη (μετά από αύξηση 33,3%) προσέγγισαν τα 207 εκατομμύρια ευρώ.

- Η πολυπληθέστερη κατηγορία των dealers είχε εξαιρετικά λιγότερα οφέλη. Έτσι, οι 167 μεγαλύτεροι dealers αυτοκινήτων της χώρας ενώ διαχειρίστηκαν το 33% του συνολικού τζίρου απέσπασαν μόλις το 3,5% των καθαρών κερδών των εταιρειών του δείγματος. Οι συγκεκριμένοι dealers πραγματοποίησαν συνολικό τζίρο 3,7 δισεκατομμύρια ευρώ ενώ τα συνολικά τους κέρδη έπεσαν κατά 7% για να διαμορφωθούν στα 9 εκατομμύρια ευρώ.

- Οι 25 εταιρείες εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων διαχειρίστηκαν το 2,5% του συνολικού τζίρου της αγοράς, αποσπώντας το 2,8% των κερδών. Αυτά βεβαίως δεν αντιπροσωπεύουν το τζίρο και τα κέρδη από την συνολική εμπορία ανταλλακτικών, αφού το συντριπτικό της κομμάτι περνά μέσα από τις εισαγωγικές εταιρείες. Τα παραπάνω νούμερα αντιπροσωπεύουν τη δραστηριότητα μόνον των εξειδικευμένων εταιρειών ανταλλακτικών.

- Οι 8 εταιρείες αξεσουάρ αυτοκινήτων αν και αύξησαν κατά περίπου 10% τον τζίρο τους διαχειρίστηκαν μόλις 45,7 εκατομμύρια ευρώ, εμφανίζοντας όμως υψηλότερο περιθώριο κέρδους (6,8%). Οι εταιρείες

εμπορίας αξεσουάρ αυτοκινήτου αύξησαν τα συνολικά καθαρά κέρδη τους από 1,9 εκατομμύρια ευρώ το 2006 σε 3,1 εκατομμύρια ευρώ το 2007.

- Οι 9 εξειδικευμένες εταιρείες εμπορίας ελαστικών διαχειρίστηκαν το 2,5% του συνολικού τζίρου της αγοράς αποσπώντας το 7,6% των συνολικών κερδών. Τα κέρδη του υποκλάδου αυξήθηκαν κατά 16,7% για να προσεγγίσουν τα 20 εκατομμύρια ευρώ.

- Η μόνη δραστηριότητα που κινήθηκε με αρνητικό πρόσημο στα τελικά αποτελέσματα ήταν αυτή των εταιρειών χρηματοδότησης αυτοκινήτων. Οι 5 εταιρείες του υποκλάδου που συμμετείχαν στην έρευνα εμφάνισαν συνολικές ζημίες 1,6 εκατομμυρίων ευρώ. Η εικόνα αυτή δεν αφορά ασφαλώς όλες τις εταιρείες του υποκλάδου.

- Σε ό,τι αφορά την αγορά δικύκλων, οι 12 μεγαλύτερες επιχειρήσεις αύξησαν τις συνολικές πωλήσεις τους κατά 9% για να φτάσουν τα 277,5 εκατομμύρια ευρώ. Τα συνολικά τους κέρδη έφτασαν τα 13,7 εκατομμύρια ευρώ.

Πέραν των πλαισίων του δείγματος των 264 επιχειρήσεων «της αγοράς των τροχών» ενδιαφέρον εμφανίζει ένα ακόμη στοιχείο που αφορά την αγορά σκαφών: 4 εταιρείες σκαφών ενώ αύξησαν τον τζίρο τους κατά 22,8% (για να φτάσει τα 50 εκατομμύρια ευρώ) μείωσαν τη κερδοφορία τους κατά 37,2% για να πέσει στις 947.160 ευρώ.

### **Οι πιο δυνατές εταιρείες**

Στις πρώτες θέσεις του καταλόγου των πλέον κερδοφόρων εταιρειών βρέθηκαν οι παρακάτω επιχειρήσεις:

\* Η εταιρεία Σφακιανάκης, η οποία εκτός των άλλων αντιπροσωπεύει την ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία (και τα δίτροχα) Suzuki, κατέκτησε την πρώτη θέση μεταξύ των πλέον κερδοφόρων εταιρειών. Η επιχείρηση αν και εμφάνισε κάμψη κερδοφορίας εμφάνισε συνολικά κέρδη 36,7 εκατομμυρίων. Η εταιρεία, που διευθύνεται από τον κ. Στ. Τάκη, εργάζεται με ένα από τα υψηλότερα περιθώρια καθαρού κέρδους (10,3%). Ας σημειωθεί ότι ο συνολικός κύκλος εργασιών της Σφακιανάκης ανήλθε σε 358 εκατομμύρια ευρώ.

\* Η Toyota Hellas κατέκτησε το «αργυρό μετάλλιο» στα κέρδη, παραμένοντας ταυτόχρονα η δημοφιλέστερη μάρκα αυτοκινήτου στην εγχώρια αγορά. Δεν είναι τυχαίο ότι η Toyota Hellas, που διευθύνεται

από τον κ. Αρ. Αραβανή, κάνει το μεγαλύτερο τζίρο από οποιαδήποτε άλλη μεμονωμένη εταιρεία, έναν τζίρο που υπερβαίνει τα 855 εκατομμύρια ευρώ. Μάλιστα οι πωλήσεις της ήταν αυξημένες κατά 22% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

\* Στη τρίτη καλύτερη θέση του καταλόγου των κερδών βρέθηκε η BMW Hellas, που διευθύνεται από τον κ. Σταύρο Γιαλουρίδη. Τα κέρδη της εταιρείας διαμορφώθηκαν στα 21 εκατομμύρια ευρώ ενώ οι πωλήσεις της στα 320 εκατομμύρια ευρώ. Στη πραγματικότητα αυτή τη στιγμή η επιχείρηση δρέπει τους καρπούς του μεγάλου επενδυτικού σχεδίου που υλοποίησε στη χώρα μας και το οποίο αφορούσε τόσο τις κεντρικές της εγκαταστάσεις- γραφεία όσο και το δίκτυο των αντιπροσώπων της. Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει στον dealer Σπανός, ο οποίος αύξησε τις πωλήσεις του κατά 31,5% για να προσεγγίσει τα 80 εκατομμύρια ευρώ και τα κέρδη του κατά περίπου 21% για να φτάσει τα 3,9 εκατομμύρια ευρώ.

\* Η εν Ελλάδα θυγατρική της άλλης μεγάλης γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας, η Mercedes Benz Hellas, που διευθύνεται από τον κ. Dr. Paufler Alexander, αν και μείωσε κατά 17,8% τα κέρδη της κατέκτησε την 4η καλύτερη θέση μεταξύ των πιο κερδοφόρων εταιρειών του κλάδου. Η εν λόγω εταιρεία πραγματοποιεί τζίρο που υπερβαίνει τα 500 εκατομμύρια ευρώ. Σημαντική θέση στη δομή της γερμανικής επιχείρησης κατέχουν - μεταξύ άλλων και - οι επίσημοι έμποροι Promot Λαϊνόπουλος, Ιωαννίδης, Γιαννίτσας και ΕΤΕΚΑ.

\* Στην πέμπτη καλύτερη θέση από άποψη κερδών βρέθηκε η Ford που διευθύνεται από τον κ. Δημήτριο Σακελλαρόπουλο. Η Ford Motors Hellas αύξησε τις πωλήσεις της κατά 16% για να προσεγγίσει τα 431 εκατομμύρια ευρώ.

\* Την 6η καλύτερη θέση από άποψη κερδών και τη δεύτερη καλύτερη από άποψη τζίρου κατέκτησε η Kosmocar η οποία εμπορεύεται τα αυτοκίνητα VW και Audi. Η επιχείρηση αυτή που ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων Μανδύλα και διευθύνεται από τον κ. Στίβεν Σίρτη διαχειρίστηκε έναν τζίρο της τάξεως των 546 εκατομμυρίων ευρώ και κέρδη της τάξεως των 17 εκατομμυρίων ευρώ. Στη πραγματικότητα ο τζίρος της εταιρείας είναι κατά πολύ υψηλότερος αφού στον όμιλο εντάσσονται και άλλες εταιρείες που διακινούν - ως dealers - επιβατικά αυτοκίνητα του ομίλου της Kosmocar αλλά και τα αυτοκίνητα Bentley.

\* Έβδομη πιο κερδοφόρα εταιρεία αποδείχθηκε η General Motors η οποία εμπορεύεται τα αυτοκίνητα Opel. Η επιχείρηση μάλιστα αύξησε τα καθαρά κέρδη της κατά 107% για να φτάσει 11,3 εκατομμύρια ευρώ.

\* Θεαματική εμφανίζεται η πορεία της επιχείρησης Αγκριπαν Σπύρος Δ. Παντελεημονίτης.

Η εταιρεία αυτή που αντιπροσωπεύει και εμπορεύεται τα αυτοκίνητα Daihatsu αλλά και γεωργικά μηχανήματα και ανταλλακτικά για αγροτικά μηχανήματα αύξησε τα κέρδη της κατά 108% για να φτάσει τα 9 εκατομμύρια ευρώ. Η εταιρεία εισήλθε προσφάτως και στον τομέα εμπορίας μηχανημάτων διαχείρισης υδάτινων πόρων, ανοίγοντας έναν νέο τομέα δράσης υπό την επωνυμία Waterpan.

\* Στην 9η καλύτερη θέση βρέθηκε η εταιρεία Γενική Αυτοκινήτων η οποία ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων Sarakaki και αντιπροσωπεύει τα Honda, Mitsubishi και εμπορεύεται - εκτός των άλλων - και τα αυτοκίνητα Volvo. Η Σαρακάκης εμφάνισε πολύ υψηλή κερδοφορία κατά το 2007.

\* Η Lion Hellas, Peugeot και η Θεοχαράκης (Nissan) παρά τη μείωση κερδών κατέλαβαν την 11η και 12η καλύτερη θέση στον κατάλογο.

\* Στην πρώτη 15άδα βρέθηκαν τέλος οι εταιρείες Ελλαστράκ, Goodyear και Sportscar Porsche .

\* Σε ό,τι αφορά τέλος τη σειρά των εταιρειών με το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, στην πρώτη 15άδα συμμετείχαν οι παρακάτω εταιρείες: Toyota Hellas, Kosmocar, Mercedes, Ford, Σφακιανάκης, Πειραιώς Multifin, BMW Hellas, General Motors, Θεοχαράκης, Fiat Auto Hellas, Γενική Αυτοκινήτων, Citroen, Βιαμάρ, Hundai και Lion Hellas.

## Book References

1. “Marketing Management 12e” Kotler Philip & Keller Lane Kevin  
*Pearson Education 2005*
2. “Strategic Management and Business Policy 10<sup>th</sup> edition” Thomas  
L. Wheelen, J. David Hunger *Pearson Education 2005*
3. “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”  
Παπαδάκης Βασίλης

## Software References:

Microsoft Excel 2007

## Main Internet References:

[www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

---

<sup>1</sup> <http://www.loc.gov/rr/business/BERA/issue2/industry.html>

<sup>2</sup> <http://www.autointell.com/core/worldwide.htm>

<sup>3</sup> <http://www.autointell.com/core/worldwide.htm>,  
<http://www.autointell.com/core/global-stats/global-sales-07.htm>



- 
- <sup>4</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki/Seat>
- <sup>5</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki/Seat>
- <sup>6</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>
- <sup>7</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>
- <sup>8</sup> [www.seat.gr](http://www.seat.gr)
- <sup>9</sup> <http://www.seat.gr/company/company.html>
- <sup>10</sup> <http://www.seat.gr/company/company.html>
- <sup>11</sup> [http://www.4troxoi.gr/index.php?cat\\_id=188&page\\_id=5791](http://www.4troxoi.gr/index.php?cat_id=188&page_id=5791)
- <sup>12</sup> <http://www.madata.gr/index.php?news=3953>
- <sup>13</sup> <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>
- <sup>14</sup> <http://www.geocities.com/akourtesis/auto.html>
- <sup>15</sup> <http://www.geocities.com/akourtesis/auto.html>
- <sup>16</sup> [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
- <sup>17</sup> [www.skai.gr](http://www.skai.gr)
- <sup>18</sup> [www.4troxoi.gr](http://www.4troxoi.gr), [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
- <sup>19</sup> <http://www.seat.gr/aftersales/enviroment.html>
- <sup>20</sup> <http://www.in.gr/auto/news>
- <sup>21</sup> <http://www.in.gr/auto/news>
- <sup>22</sup> [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), <http://www.seaa.gr/>
- <sup>23</sup> [www.seatmakris.gr](http://www.seatmakris.gr)
- <sup>24</sup> [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_bcgmatrix.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html)
- <sup>25</sup> <http://www.1strule.com/PDFDocuments/Definitions/WhatIsASWOTAnalysis.pdf>
- <sup>26</sup> [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)