

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

ΧΟΥΝΤΑΛΑΣ Χ. ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος



ΑΦΙΕΡΩΣΗ

στους πολυαγαπημένους μου γονείς Χρήστο και Σταυρούλα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

Σημαντικοί όροι: προσφορά, ζήτηση, στρατηγική, υπόδειγμα στρατηγικού management, ανταγωνισμός, κλάδος οικιακών επίπλων, στρατηγική ομάδα, χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων, εμπόδια κινητικότητας, PEST analysis, υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M.Porter, στρατηγική κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης

ΣΥΝΟΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει, χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter τον κλάδο των οικιακών επίπλων στην Ελλάδα.

Έτσι, αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί και αναλύεται η έννοια της στρατηγικής αλλά και οι λόγοι για την οποία είναι σημαντική η ύπαρξη της σε μια επιχείρηση.

Στη συνέχεια αναλύεται εκτενέστερα ο κλάδος των οικιακών επίπλων στην Ελλάδα και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που τον αποτελούν. Λόγω της μεγάλης ανομοιογένειας του κλάδου και για την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων, χαρτογραφείται σε στρατηγικές ομάδες κάθε μια από τις οποίες έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετικά εμπόδια κινητικότητας.

Ακολουθεί η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος του κλάδου με την PEST (political, environmental, sociocultural, technological) analysis και ύστερα δίνεται έμφαση στην ανάλυση του κλάδου με το θεώρημα του M. Porter.

Τέλος, γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας από τις επιχειρήσεις του κλάδου, της Neoset A.E και αναλύεται η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία σε επιχειρησιακό και στρατηγικό επίπεδο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|-----------------------------|----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | I |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ..... | II |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ..... | IV |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

| | |
|--|----|
| 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 1 |
| 1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ..... | 1 |
| 1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ..... | 4 |
| 1.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ..... | 4 |
| 1.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ..... | 7 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 11 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

| | |
|--|----|
| 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 12 |
| 2.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 12 |
| 2.3 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 14 |
| 2.3.1 ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ..... | 17 |
| 2.3.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΕΥΡΕΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΕΣ..... | 19 |
| 2.4 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 20 |
| 2.5 ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ..... | 21 |
| 2.6 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 23 |
| 2.7 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 27 |
| 2.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ... | 28 |
| 2.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ..... | 30 |
| 2.9.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ..... | 30 |
| 2.9.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥΣ.... | 31 |
| 2.9.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 32 |
| 2.9.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ | 34 |
| 2.9.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ..... | 38 |
| 2.9.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 40 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 44 |

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΠΙΠΛΩΝ
ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ**

| | |
|--|----|
| 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 45 |
| 3.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 45 |
| 3.3 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Η ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 48 |
| 3.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 48 |
| 3.3.1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 49 |
| 3.3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 52 |
| 3.3.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 53 |
| 3.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 56 |
| 3.3.3.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 57 |
| 3.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 59 |
| 3.3.4.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ..... | 59 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 62 |

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER.**

| | |
|---|----|
| 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 64 |
| 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER..... | 64 |
| 4.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 66 |
| 4.2.1.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ | 67 |
| 4.2.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ..... | 70 |
| 4.2.2.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ..... | 72 |
| 4.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ..... | 73 |
| 4.2.3.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ..... | 74 |
| 4.2.4 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 75 |
| 4.2.4.1 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ..... | 77 |
| 4.2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ..... | 79 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 81 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗ

| | |
|--|----|
| 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 82 |
| 5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ..... | 82 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 85 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΝΕΟSET Α.Ε

| | |
|--|----|
| 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 86 |
| 6.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΝΕΟSET..... | 86 |
| 6.3 ΟΡΑΜΑ, ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ..... | 91 |
| 6.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ..... | 91 |
| 6.5 ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ..... | 92 |
| 6.6 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ..... | 93 |
| 6.7 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΝΕΟSET ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ..... | 94 |
| 6.8 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ..... | 95 |
| 6.9 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ..... | 96 |
| 6.10 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΝΕΟSET Α.Ε..... | 97 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 99 |

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΝΕΟSET
ΚΑΙ ΤΗΣ ΝΕΟSET Α.Ε**

| | |
|--|------------|
| 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 100 |
| 7.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ..... | 100 |
| 7.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΝΕΟSET ΣΕ ΟΛΗ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ..... | 102 |
| 7.2.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΝΕΟSET..... | 105 |
| 7.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ..... | 106 |
| 7.3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΝΕΟSET Α.Ε..... | 108 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... | 111 |
| ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... | 112 |
| ΞΕΝΗ..... | 112 |
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ..... | 113 |
| ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ..... | 114 |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ν. Γεωργόπουλο, με τη βοήθεια του οποίου προσπάθησα να καταγράψω όσο το δυνατόν καλύτερα την κατάσταση που επικρατεί στον εξεταζόμενο κλάδο, και ο οποίος με τις παρατηρήσεις του και τις προτάσεις του συνέβαλε στην καλύτερη δυνατή παράθεση και παρουσίαση του υλικού της εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που στάθηκε δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου, στηρίζοντας κάθε προσπάθεια μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

| | |
|---|----|
| Διάγραμμα 1.1, Στρατηγική της Επιχείρησης..... | 4 |
| Διάγραμμα 1.2, Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ..... | 6 |
| Διάγραμμα 1.3, Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου..... | 10 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 2.1, Ποσοστό Νομικής Μορφής Κατασκευαστικών Εταιρειών..... | 15 |
| Διάγραμμα 2.2, % Κατασκευαστών Με Καταστήματα Λιανικής..... | 17 |
| Διάγραμμα 2.3, Υλικά που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή επίπλων..... | 20 |
| Διάγραμμα 2.4, Κανάλια διανομής των επίπλων οικιακής χρήσης στην εγχώρια αγορά..... | 23 |
| Διάγραμμα 2.5, Διαχρονική εξέλιξη αγοράς οικιακών επίπλων & Διάρθρωση αγοράς επίπλων οικιακής χρήσης σε αξία..... | 25 |
| Διάγραμμα 2.6, Διαφημιστική Δαπάνη Επίπλων Οικιακής Χρήσης (2002 – 2006)..... | 27 |
| Διάγραμμα 2.7, Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στον κλάδο των επίπλων οικιακής χρήσης..... | 33 |

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΠΙΠΛΩΝ
ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ**

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 3.1, Μεταβλητές του Περιβάλλοντος..... | 47 |
| Διάγραμμα 3.2, Ανάλυση P.E.S.T..... | 48 |

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER.**

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 4.1, Το Υπόδειγμα Porter. Δυνάμεις που Οδηγούν στον Ανταγωνισμό | 65 |
|--|----|

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER.

| | |
|--|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1, ΦΡΑΓΜΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ..... | 67 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2, ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ..... | 71 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3, ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ..... | 74 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 76 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΝΕΟΣΕΤ Α.Ε

| | |
|--|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1, ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΜΙΛΟΥ ΝΕΟΣΕΤ ΤΟ 2006 | 96 |
|--|----|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΝΕΟΣΕΤ ΚΑΙ ΤΗΣ ΝΕΟΣΕΤ Α.Ε

| | |
|--|-----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ..... | 101 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2, ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ | 10 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα προσπαθήσουμε αρχικά να προσεγγίσουμε την έννοια της στρατηγικής και το πόσο σημαντική είναι αυτή για κάθε επιχείρηση. Ακολούθως θα αναλύσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, πάνω στο οποίο άλλωστε θα στηριχθούμε για την περαιτέρω ανάπτυξη της εργασίας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να γίνει κατανοητή η έννοια της στρατηγικής από τον αναγνώστη, αλλά και να γίνουν κατανοητά τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ μέσω από την ανάλυση του υποδείγματος του. Οι έννοιες της στρατηγικής του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι πολύ σημαντικές αφού αναλύονται περισσότερο σε παρακάτω κεφάλαια. Έτσι, το κεφάλαιο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό για τη συνέχιση της εργασίας.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν εμφανιστεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής. Παρακάτω ακολουθούν οι σημαντικότεροι από αυτούς:

- ➔ Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως “την κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον”. (Ansoff I., 1985)
- ➔ Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως “τον καθορισμό των βασικών και μακροχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών”. (Alfred Chandler, 1962)
- ➔ Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Kenneth Andrews όταν διατείνεται ότι “στρατηγική είναι ή διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών,

πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης”. (Kenneth Andrews,1981)

- Ο Kenichi Ohmae διατυπώνει τον εξής ορισμό : “Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα...Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι’ αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο”.(Kenichi Ohmae,1987)
- Σύμφωνα με τον James Brain Quin “Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων”.(James Brain Quin,1980)

Από τα παραπάνω είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. Σίγουρα η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, αλλά δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής, που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής :

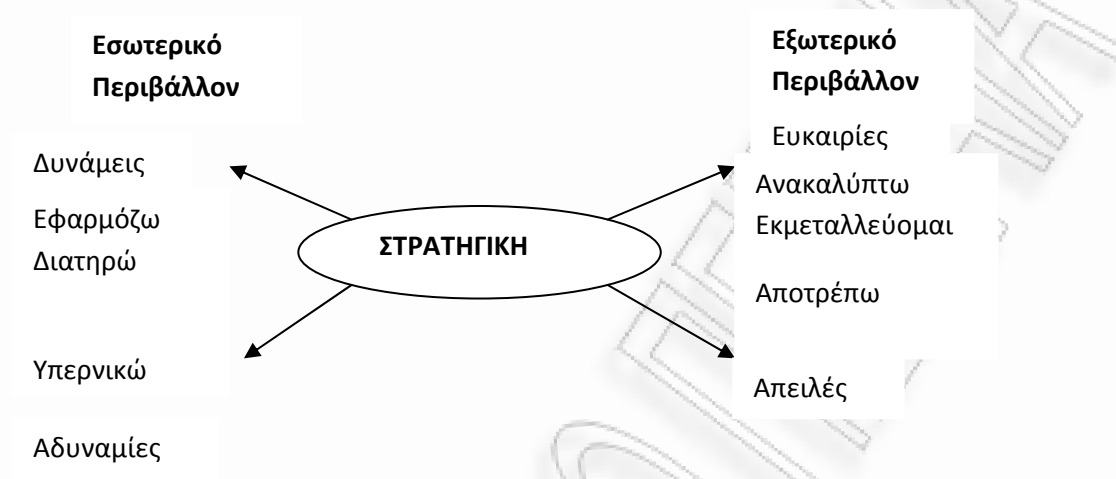
- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης

➤ Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Οι εξελίξεις είναι ταχύτερες και πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία του περιβάλλοντος αλλάζουν με μεγάλη συχνότητα. Η δομή της αγοράς γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι αγοραστές μεγαλώνει, και η ανάπτυξη διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά με μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων γίνεται ολοένα και μικρότερος ενώ αναπτύσσονται συνεχώς και νέα προϊόντα. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος επειδή τα όρια των κλάδων μεταξύ τους είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή από ότι στο παρελθόν. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τις πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από τις ομάδες ενδιαφέροντος που τις επηρεάζουν, καθιστά τη συνεχή αναπροσαρμογή των επιχειρήσεων στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος αναγκαία. Μέσω, λοιπόν της στρατηγικής που προσφέρει την κατεύθυνση που θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, η επιχείρηση μεταβάλλεται ώστε να παραμένει βιώσιμη και να εκμεταλλεύεται διαρκώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης δεν είναι αέναο, και πρέπει να αναζωογονείται συνεχώς. Στη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλλει στα μέγιστα η στρατηγική της επιχείρησης. Άρα, γίνεται αντιληπτή η σημασία της στρατηγικής που επιλέγει κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει και να υλοποιήσει. Με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα μπορέσει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες θα υπερνικήσει, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.

Διάγραμμα 1.1 Στρατηγική της Επιχείρησης



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί τεχνασμάτων ή ένα σύνολο από τεχνικές. Είναι αναλυτική σκέψη και κατανομή των πόρων σε πράξη. Αλλά η ποσοτικοποίηση από μόνη της δεν είναι στρατηγικός σχεδιασμός. Κάποια από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. (Peter Drucker, 2001)

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Περιέχει την ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, την διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής αλλά και την αξιολόγηση της.

1.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

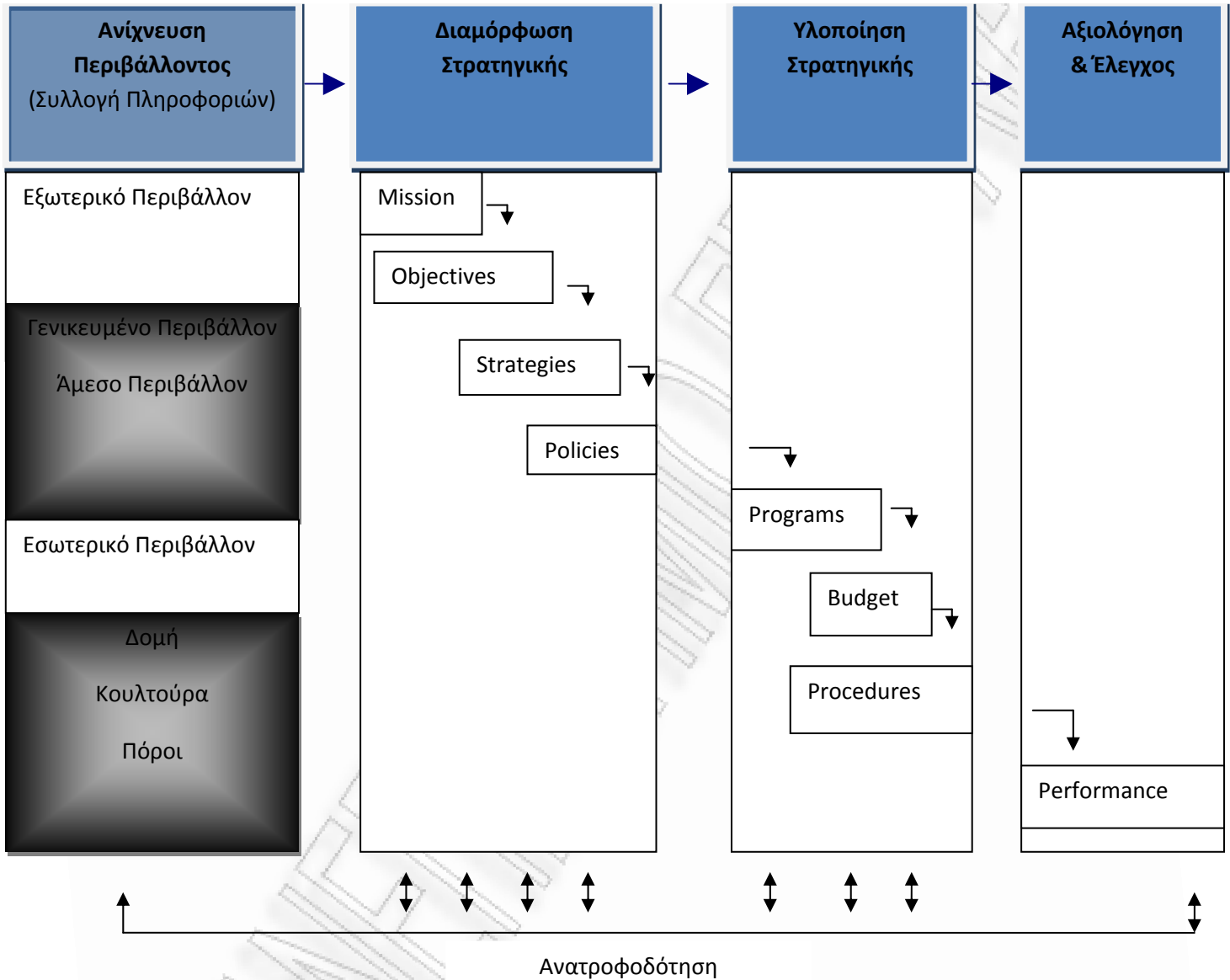
Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα που εκφράζουν τις απόψεις των συγγραφέων για το τι θεωρείται στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι

περισσότεροι συγγραφείς αναπτύσσουν το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ τρεις φάσεις :

- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Όμως το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ στο βιβλίο «Exploring Corporate Strategy» των Johnson και Scholes περιέχει και άλλο ένα στάδιο πριν από τα προηγούμενα τρία. Αυτό είναι η Στρατηγική Ανάλυση, που αφορά την κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος υπάρχει βέβαια και στα άλλα υποδείγματα του μάνατζμεντ σαν μέρος όμως της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Στο διάγραμμα 1.2 αποτυπώνεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ σύμφωνα με τους Hunger και Wheelen.

Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Hunger D. and Wheelen T, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 11th Edition, 2008

1.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το πρώτο στάδιο του υποδείγματος όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2 είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό ερευνούμε και αναλύουμε το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο γενικευμένο περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον που είναι ουσιαστικά ο κλάδος στον οποίον δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα πρέπει να αναγνωρίζουμε τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν είναι τίποτα άλλο παρά οι εξωτερικές περιβαλλοντολογικές τάσεις που βελτιώνουν ή εμποδίζουν αντίστοιχα την οργανωσιακή επίδοση της επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση δεν είναι και πολύ εύκολη, αν συνυπολογίσουμε και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, αλλά και τους ταχείς ρυθμούς αλλαγής του. Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι για κάθε μία επιχείρηση, οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι διαφορετικές. Ευκαιρία για μία επιχείρηση μπορεί κάλλιστα να αποτελεί απειλή για μία άλλη.
- Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τη δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα της αλλά και τους πόρους τους οποίους διαθέτει. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στοχεύουμε στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Έτσι, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε κατάσταση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πώς οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών.

Αφού έχουμε ανιχνεύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είμαστε πλέον σε θέση να εφαρμόσουμε την ανάλυση με το ακρωνύμιο **SWOT**. Η βασική επιδίωξη της ανάλυσης SWOT είναι να αναγνωρίσουμε τις στρατηγικές εκείνες που ευθυγραμμίζουν, ταιριάζουν και συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. (Hill & Jones, 2001)

Το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η διαμόρφωση στρατηγικής. Αφού, καμία επιχείρηση δεν έχει απεριόριστους πόρους τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αποφασίσουν ποιες εναλλακτικές στρατηγικές της ταιριάζουν περισσότερο. Η διαμόρφωση της στρατηγικής δεσμεύει την επιχείρηση σε συγκεκριμένα προϊόντα, συγκεκριμένες αγορές και συγκεκριμένους πόρους και τεχνολογίες που θα χρησιμοποιηθούν για ένα χρονικό διάστημα. Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών της επιχείρησης. Εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

- ❖ Αποστολή (mission): Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της. Εξηγεί επίσης, τι προσφέρει η επιχείρηση αυτή στην κοινωνία.
- ❖ Σκοποί (objectives): Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και μέχρι πότε.
- ❖ Στρατηγικές (strategies): Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνει ένα αναλυτικό σχέδιο που στηρίζει το πώς η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Τα επίπεδα της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι τρία και χωρίζονται σε επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική και λειτουργική στρατηγική.

- ❖ Πολιτικές (policies): Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης που συνδέουν την διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές τους για να είναι σίγουρες ότι οι υπάλληλοι της λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Το τρίτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η υλοποίηση της στρατηγικής. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής προϋποθέτει η επιχείρηση να καθιερώσει ετήσιους σκοπούς, να εκτελεί πολιτικές, να παρακινεί τους υπαλλήλους της και να αναθέτει τους πόρους της έτσι ώστε να εκτελούνται οι διατυπωμένες στρατηγικές από το προηγούμενο στάδιο του υποδείγματος. Η υλοποίηση της στρατηγικής συχνά ονομάζεται και ως η φάση εκτέλεσης του στρατηγικού μάνατζμεντ και θεωρείται η δυσκολότερη φάση από όλες του υποδείγματος. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι διαμορφωμένες αλλά όχι υλοποιούμενες στρατηγικές δεν εξυπηρετούν κανένα σκοπό. (David, 1997)

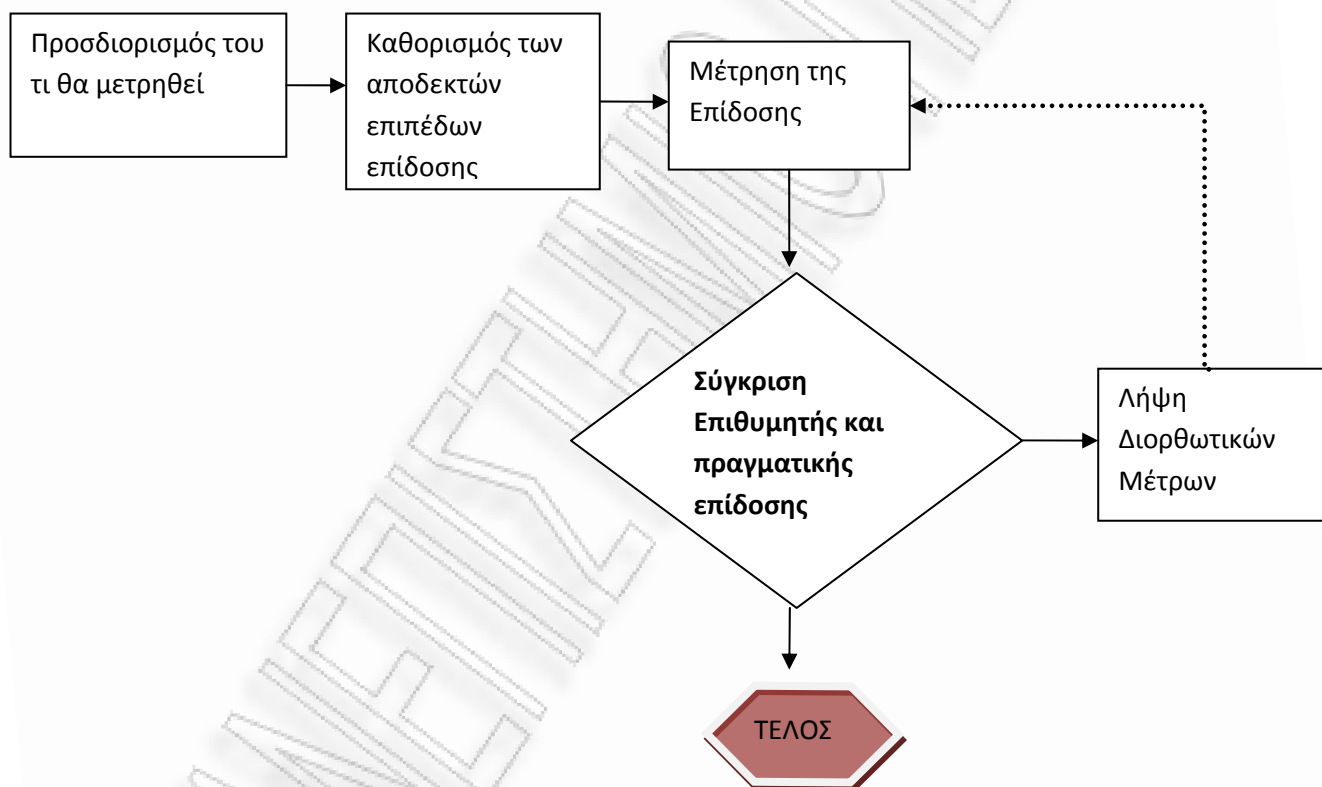
Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει τα παρακάτω :

- Προγράμματα (programs): Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Τα προγράμματα γίνονται προκειμένου η επιχείρηση να υλοποιήσει την στρατηγική και τις πολιτικές της.
- Προϋπολογισμοί (budgets): Ο προϋπολογισμός είναι η περιγραφή σε χρήματα των προγραμμάτων της επιχείρησης. Αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη και συνήθως ζητείται για την έγκριση των προγραμμάτων.
- Διαδικασίες (procedures): Οι διαδικασίες περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος

είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Το στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον αρχικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του. Για το λόγο αυτό παρατηρούμε και την ανατροφοδότηση που υπάρχει στο διάγραμμα 1.2. Στο διάγραμμα 1.3 περιγράφεται η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου των επιδόσεων της επιχείρησης.

Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου



Πηγή: Hunger D. and Wheelen T, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 11th Edition, 2008

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Hunger D. and Wheelen T, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th Edition, 2008
- Hill C. and Jones G., “Strategic Management, An Integrated Approach”, Houghton Mifflin Co, 5th Edition, 2001
- Johnson G. and Scholes K. and Whittington R., “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 7th Edition, 2006
- David F., “Strategic Management”, Prentice Hall, 6th Edition, 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο και αφού έχουμε αναφερθεί σε βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάντζμεντ, θα αναλυθεί ο εξεταζόμενος κλάδος των επίπλων οικιακής χρήσης. Στην αρχή και αφού οριστεί ο κλάδος, θα παρουσιαστούν κάποια γενικά χαρακτηριστικά στοιχεία του. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται και θα ακολουθήσει ανάλυση των καναλιών διανομής του κλάδου. Ύστερα θα παρουσιαστούν στοιχεία από την αγορά των οικιακών επίπλων και του ανταγωνισμού που υπάρχει σε αυτή, ώστε να γίνει αντιληπτό πώς αυτή επηρεάζει τις επιχειρήσεις του κλάδου. Στο δεύτερο μισό του κεφαλαίου θα γίνει ανάλυση των στρατηγικών ομάδων σε γενικό επίπεδο και στο επίπεδο του εξεταζόμενου κλάδου με σκοπό να εμβαθύνουμε περισσότερο σε αυτόν και να τον εξετάσουμε ανά στρατηγική ομάδα. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί μια αναλυτικότερη παρουσίαση του κλάδου αλλά και των επιχειρήσεων που τον αποτελούν. Στο τέλος του κεφαλαίου θα αναφερθούμε στα εμπόδια κινητικότητας από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη, ώστε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα του εξεταζόμενου κλάδου.

2.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Το έπιπλο είναι ένα από τα βασικά εμπορικά αγαθά, χωρίς το οποίο δεν είναι δυνατή η ανάπτυξη πολιτισμένης ζωής, αλλά και ένα προϊόν με συναισθηματική και καλλιτεχνική αξία. Η τέχνη της επιπλοποιίας έχει μακρόχρονη παράδοση στη χώρα μας ενώ με την πάροδο των ετών διάφορες τάσεις εμφανίστηκαν και επικράτησαν, άλλες για μικρά και άλλες για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Σήμερα πάντως υπάρχει μια πολυμορφία όσο αναφορά τα υλικά, τα σχέδια και τις σχεδιαστικές γραμμές των επίπλων.

Ο κλάδος των επίπλων περιλαμβάνει πολλών ειδών έπιπλα για ξεχωριστές και διαφορετικές χρήσεις. Οι βασικότεροι υποκλάδοι του είναι ο κλάδος επίπλου οικιακής χρήσης ο οποίος θα αναλυθεί εκτενέστατα στη

συνέχεια της διπλωματικής εργασίας, ο κλάδος επίπλων γραφείου και ο κλάδος επίπλου κουζίνας. Βέβαια ο κλάδος είναι τόσο μεγάλος που μπορεί να διαιρεθεί σε ακόμα περισσότερους υποκλάδους όπως για παράδειγμα έπιπλα μπάνιου ή έπιπλα εξωτερικών χώρων και παιδικά έπιπλα. Σημειώνεται ότι στον κλάδο οικιακής χρήσης δεν εξετάζονται τα έπιπλα γραφείου, μπάνιου, εξωτερικών χώρων, τα μπαμπού και τα παιδικά έπιπλα.

Ο κλάδος των επίπλων οικιακής χρήσης αποτελεί σημαντικό τομέα στον ευρύτερο κλάδο των επίπλων. Περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες διαφέρουν ως προς το μέγεθος και την οργάνωση τους, αλλά και ως προς το εύρος των προϊόντων που διαθέτουν. Η αγορά των επίπλων οικιακής χρήσης περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το οικιακό έπιπλο: τις παραγωγικές, τις εισαγωγικές και τους λιανοπωλητές που κατέχουν και ένα πολύ σημαντικό μερίδιο από την πίτα. Η αγορά των επίπλων οικιακής χρήσης έχει μεγάλη σημασία και θα αναλυθεί στη συνέχεια.

Όμως όταν μιλάμε για τον κλάδο των επίπλων οικιακής χρήσης δεν θα μπορούσαμε παρά να εννοούμε τις παραγωγικές επιχειρήσεις του οικιακού επίπλου και όχι τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανεμπόριο. Στον κλάδο του οικιακού επίπλου δραστηριοποιούνται μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με αυτοματοποιημένη παραγωγή καθώς και μικρότερου μεγέθους, οικογενειακής συνήθως μορφής επιχειρήσεις και βιοτεχνίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως στην τοπική αγορά. Η πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων είναι μικρού μεγέθους, συχνά οικογενειακού χαρακτήρα και δε διαθέτει αυτοματοποιημένη παραγωγή.

Συγκεκριμένα, εκτιμάται ότι οι μεσαίου και μεγάλου μεγέθους παραγωγικές μονάδες συγκεντρώνουν περίπου το 36% της εγχώριας παραγωγής, ενισχύοντας ωστόσο σταδιακά την παρουσία τους στην αγορά. Όμως υπάρχουν και αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιούνται παράλληλα και στην παραγωγή αλλά και στη εισαγωγή οικιακών αλλά και άλλων ειδών επίπλων, όπως έπιπλα κουζίνας, μπάνιου, γραφείου, εξωτερικών χώρων, παιδικών επίπλων, προσφέροντας συχνά ολοκληρωμένες προτάσεις για τον εξοπλισμό της κατοικίας. (ICAP, 2007)

Χαρακτηριστικό του κλάδου των επίπλων οικιακής χρήσης αποτελεί η ανομοιογένεια. Από τη μία πλευρά υπάρχουν οι μικρομεσαίοι επιπλοποιοί που φτιάχνουν και παράγουν έπιπλα συνήθως κατά παραγγελία. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου με τα προηγμένα και αυτοματοποιημένα συστήματα και τη μεγάλη γκάμα προϊόντων, που τα παράγουν σε οργανωμένα εργοστάσια ή και τα εισάγουν από μεγάλους οίκους του εξωτερικού. Δημιουργούν έτσι οικονομίες κλίμακας και αποκτούν ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους “μικρούς” του κλάδου. Επίσης ανάλογα διαφέρει και η τιμολογιακή πολιτική από επιχείρηση σε επιχείρηση στον κλάδο. Η ανομοιογένεια αυτή συνεισφέρει και σε διαφορές στη γεωγραφική κάλυψη του δικτύου πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου αλλά και σε διαφορές στο εύρος των προϊόντων του κλάδου.

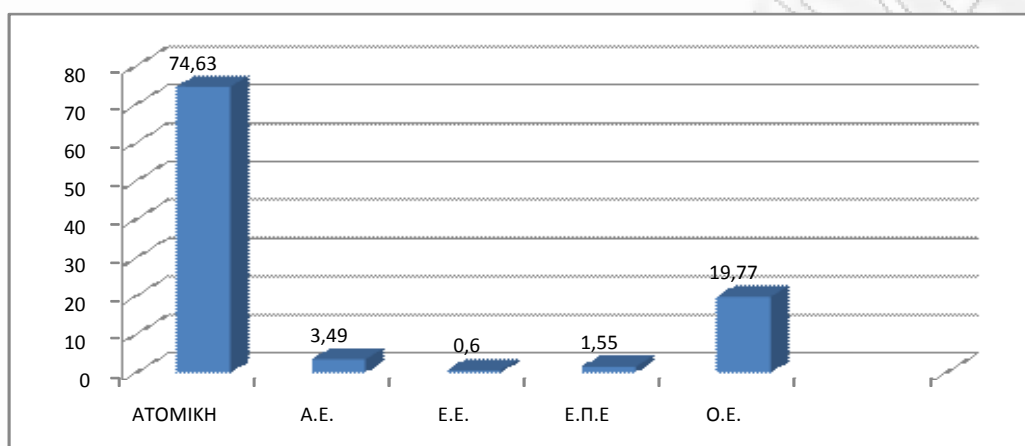
2.3 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Οι περισσότεροι κατασκευαστές επίπλων συγκεντρώνονται στα διαμερίσματα της Αττικής και της Μακεδονίας με ποσοστό 33,8% και 28,6% αντίστοιχα. Η παραπάνω παρατήρηση είναι πολύ φυσιολογική, αν συλλογιστούμε ότι σε αυτά τα διαμερίσματα βρίσκονται οι δύο πληθυσμιακά μεγαλύτερες πόλεις αλλά και οι πόλεις με τα περισσότερα σπίτια. Ακολουθεί το διαμέρισμα της Θεσσαλίας με ποσοστό σχεδόν 10% και της Πελοποννήσου με ποσοστό 6,7%. Οι περισσότερες παραγωγικές εταιρείες είναι ατομικές επιχειρήσεις, όπου και δεν έχουν λόγω του μεγέθους τους, αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής.

Βέβαια υπάρχουν και κάποιες παραγωγικές εταιρείες με που χρησιμοποιούν αρκετά προηγμένη τεχνολογία και εξελιγμένα συστήματα παραγωγής. Αυτές δεν είναι πολλές και θεωρούνται οι μεγάλοι ανταγωνιστές του κλάδου γιατί έχουν και τα υψηλότερα μερίδια αγοράς. Επίσης η γκάμα των προϊόντων τους είναι περιορισμένη και συνήθως δουλεύουν κατόπιν παραγγελίας. Το ποσοστό των ατομικών κατασκευαστικών επιχειρήσεων ξεπερνά το 74,5% και ακολουθούν οι ομόρρυθμες εταιρείες με ποσοστό

σχεδόν 20%. Οι ανώνυμες εταιρείες αγγίζουν το ποσοστό του 3,35%. Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η νομική μορφή των κατασκευαστικών επιχειρήσεων του κλάδου.

Διάγραμμα 2.1 Ποσοστό Νομικής Μορφής Κατασκευαστικών Εταιρειών



Πηγή: AG COMMUNICATION - Έρευνα αγοράς οικιακού επίπλου, 2007

Σχετικά με τα άτομα που απασχολούνται, ο μέσος όρος είναι πέντε άτομα. Ωστόσο για τις εταιρείες με τζίρο έως και 300.000€ είναι τέσσερα άτομα, ενώ για τις εταιρείες με τζίρο πάνω από 300.000€ ο μέσος όρος είναι τα έξι άτομα. Γεωγραφικά τα περισσότερα άτομα κατά μέσο όρο απασχολούνται στη Στερεά Ελλάδα με μέσο όρο 13 άτομα. Ενδιαφέρον στοιχείο για την ανάλυση του κλάδου αποτελεί και ο μέσος τζίρος των κατασκευαστών. Το 87,6% των παραγωγών κάνουν μέχρι και 300.000€ ετήσιο τζίρο. Οι επιχειρήσεις με τζίρο άνω των 300.000€ είναι μόνο το 12,4% του συνόλου των παραγωγικών επιχειρήσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις με τζίρο έως και 50.000€ με ποσοστό 37% και ακολουθούν αυτές με τζίρο από 50.000€ έως και 150.000€ με ποσοστό 40%. Το ποσοστό των κατασκευαστικών επιχειρήσεων με τζίρο πάνω από 600.000€ δε ξεπερνά το 5%. (AG COMMUNICATIONS, 2007).

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι μικρές εταιρείες αθροιστικά έχουν σημαντικά μερίδια έναντι των λίγων μεγάλων παρατηρήσεων. Άλλο ένα σημαντικό στατιστικό στοιχείο είναι ο τρόπος παραγωγής που χρησιμοποιούν

οι κατασκευαστές οικιακών επίπλων. Τα ποσοστά δε θα μπορούσαν να μην είναι μεγαλύτερα για την παραγωγή κατόπιν παραγγελίας λόγω του μεγάλου αριθμού των μικρών επιχειρήσεων. Σχεδόν το 79% της παραγωγής γίνεται κατά παραγγελία, ενώ το υπόλοιπο 21% με τυποποιημένη παραγωγή.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που παράγουν κατά παραγγελία είναι οι επιχειρήσεις με ετήσιο τζίρο έως και 300.000€. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι κατασκευαστές που παράγουν κατά παραγγελία έχουν διαφορετικές ανάγκες όσον αφορά την αγορά μηχανημάτων και πρώτων υλών. Χρειάζονται μικρότερα και ελαφρύτερα μηχανήματα αλλά δεν μπορούν να παράγουν σε μεγάλες ποσότητες και να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας. Υπάρχει όμως μεγαλύτερη ευελιξία στην παραγωγή τους που ίσως να μπορούν να την εκμεταλλευτούν προς όφελος τους.

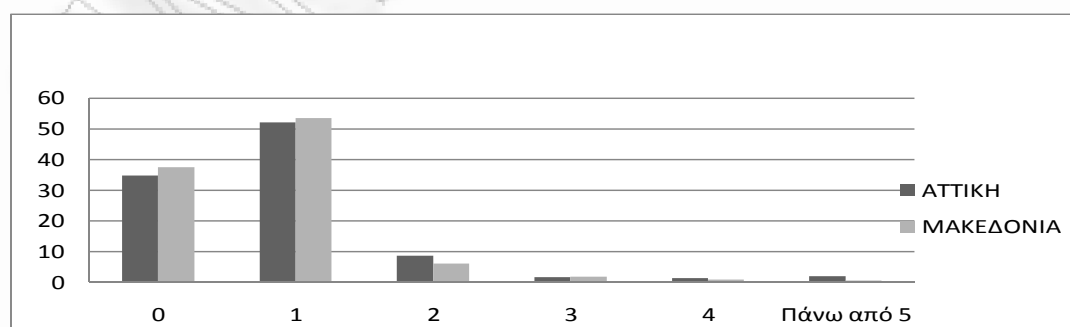
Όμως, οι κατασκευαστές με τυποποιημένη παράγωγη είναι αυτοί που έχουν και τον υψηλότερο τζίρο. Αυτό εξηγείται στο ότι δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, δηλαδή παράγουν μεγάλες ποσότητες με χαμηλό κόστος, έχουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους και συνήθως έχουν και περισσότερα σημεία πώλησης. Οι επιχειρήσεις που παράγουν κατά παραγγελία είναι συνήθως, αν όχι πάντα, μικρού μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις, με νομική μορφή ατομικής επιχείρησης. Ως επί το πλείστον είναι μαραγκοί και μικρές βιοτεχνίες οι οποίες πλήττονται από τον ισχυρό ανταγωνισμό στην αγορά των επίπλων οικιακής χρήσης. Έως τώρα αντιπαρέτασαν το πλεονέκτημα των χαμηλών τιμών απέναντι στο design και το ευρύ δίκτυο καταστημάτων των μεγάλων του χώρου. Όμως, η τάση στην αγορά για φθηνό οικιακό έπιπλο, η δημιουργία νέων αλυσίδων χαμηλού κόστους, και από τους παραγωγούς και από τους λιανέμπορους, και η ανοδική τάση των εισαγόμενων προϊόντων, φαίνεται να τις θέτει ως τα πρώτα «θύματα» του ανταγωνισμού.

2.3.1 ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Συνολικά το 44,19% κάνουν και χονδρική και λιανική πώληση, ενώ μόλις το 18% δραστηριοποιείται μόνο στη χονδρική. Το υπόλοιπο ποσοστό των παραγωγών επίπλων οικιακής χρήσης ασχολείται αποκλειστικά με τη λιανική πώληση. Περίπου το 54% των κατασκευαστών διαθέτουν από ένα κατάστημα λιανικής το οποίο χρησιμοποιούν κυρίως για τη διανομή των προϊόντων που κατασκευάζουν. Υπάρχει όμως και ένα σχετικά μεγάλο που αγγίζει το 37% που δε διαθέτει καν κατάστημα λιανικής. Πάντως αυτοί που έχουν τυποποιημένη ή εξειδικευμένη παραγωγή είναι πιο εύκολο και έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επενδύσουν σε αρκετά καταστήματα σε σχέση με όσους δουλεύουν κατά παραγγελία.

Επίσης σύμφωνα με στοιχεία έρευνας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όσοι κάνουν τυποποιημένη παραγωγή έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να ανοίξουν από δύο καταστήματα και άνω και επομένως να κάνουν μεγαλύτερη τη διείσδυση τους σε δίκτυα διανομής και άρα να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Αυτό μπορεί και να συνεισφέρει στον αυξημένο τζίρο που έχουν οι κατασκευαστές τυποποιημένης παραγωγής σε σχέση με αυτούς που παράγουν κατά παραγγελία. Για μια ακόμα φορά παρατηρείται ότι οι πιθανότητες για ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης του κλάδου είναι πολύ μικρές. Ενδεικτικά στο διάγραμμα 2.2 παρουσιάζονται τα ποσοστά των κατασκευαστών με καταστήματα λιανικής στην Αττική και στη Μακεδονία. (AG COMMUNICATIONS, 2007)

Διάγραμμα 2.2 : % Κατασκευαστών Με Καταστήματα Λιανικής



Πηγή: AG COMMUNICATION - Έρευνα αγοράς οικιακού επίπλου, 2007

2.3.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σχετικά με τις εισαγωγές και τον τρόπο πώλησης, αυτοί που εισάγουν περισσότερο είναι όσοι κάνουν και χονδρική και λιανική πώληση. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορούν να ενισχύουν τις υπάρχουσες ποικιλίες προϊόντων που κατασκευάζουν με τις εισαγωγές ενώ ταυτόχρονα μπορούν να απευθύνονται σε τμήματα της αγοράς με διαφορετική ευαισθησία στις τιμές. Με τον τρόπο αυτό αυξάνουν την γκάμα των προϊόντων τους και σε τιμές αλλά και σε σχεδίαση προσπαθώντας να κερδίσουν όσο περισσότερους πελάτες γίνεται ώστε να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς τους. Επομένως, αυξάνουν τις πωλήσεις των εισαγόμενων προϊόντων τους στοχεύοντας σε τελικούς καταναλωτές που ζητούν ένα καλό συνδυασμό σχεδίασης και καλών τιμών.

Οι περισσότερες παραγωγικές επιχειρήσεις εισάγουν από Ιταλία και ακολουθούν οι εισαγωγές από την Κίνα αλλά και από την Τουρκία. Βέβαια αυτή η ανοδική τάση των εισαγωγών που ισχύει και στις εμπορικές επιχειρήσεις οικιακών επίπλων μπορεί να αποδειχθεί μια μεγάλη απειλή για τους παραγωγούς, και ειδικά για αυτούς που κάνουν μόνο χονδρική. Αυτό συμβαίνει γιατί το κόστος των εισαγόμενων επίπλων και ειδικά από χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος, όπως είναι η Κίνα και η Τουρκία, είναι μικρό με αποτέλεσμα να μειώνονται οι τιμές. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως στην Ελλάδα, οι εισαγωγές από αναπτυσσόμενες χώρες αυξάνονται με ταχύτερους ρυθμούς σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με μοναδική εξαίρεση την Ιταλία, η οποία έχει άνοδο στις εξαγωγές της, αφού είναι βασική χώρα από την οποία προέρχονται οι εισαγωγές στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Τα έπιπλα που εισάγονται από την Ιταλία φαίνεται να ανταγωνίζονται τα υπόλοιπα με όπλο τη σχεδίαση τους. Σε αντίθεση τα έπιπλα που εισάγονται από την Κίνα φαίνεται να ανταγωνίζονται με βάση τις χαμηλές τιμές, σύμφωνα πάντα με την άποψη των κατασκευαστών που τα εισάγουν. Όμως τα Ιταλικά έπιπλα μπορούν σε αρκετές περιπτώσεις να συνδυάζουν και τις καλές τιμές και την καλή σχεδίαση, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό υψηλά μερίδια αγοράς στις Ιταλικές εταιρείες.

2.3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΕΥΡΕΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΕΣ

Το γεγονός ότι οι νεότερες παραγωγικές επιχειρήσεις οικιακού επίπλου είναι πιο δυναμικές στον τρόπο εύρεσης πελατών αποδεικνύεται από το γεγονός ότι, οι εταιρείες με λιγότερο από πέντε έτη λειτουργίας επενδύουν περισσότερο στην ανάπτυξη των πωλήσεων τους από: Internet 5,8%, διαφημίσεις σε περιοδικά 14,4%, συμμετοχή σε εκθέσεις 11%, διαφημιστικά φυλλάδια 5,2%, φίλοι και γνωστοί/συστάσεις 51%, καταστήματα λιανικής 8%. άλλο 4%.

Για τις εταιρείες από έξι έως 12 χρόνια λειτουργίας, οι τρόποι εύρεσης πελατών που χρησιμοποίησαν και τα μέσα από τα οποία διαφημίστηκαν είναι: Internet 2,9%, διαφημίσεις σε περιοδικά 13,2%, συμμετοχή σε εκθέσεις 10,2%, διαφημιστικά φυλλάδια 2,8%, φίλοι και γνωστοί/συστάσεις 57%, καταστήματα λιανικής 7,5% ,άλλο 6,25%.

Τέλος για τις εταιρείες από έξι έως 13 έτη λειτουργίας και πάνω, οι τρόποι εύρεσης πελατών που χρησιμοποίησαν και τα μέσα από τα οποία διαφημίστηκαν είναι: Internet 5%, διαφημίσεις σε περιοδικά 12%, συμμετοχή σε εκθέσεις 9%, διαφημιστικά φυλλάδια 5%, φίλοι και γνωστοί/συστάσεις 53%, καταστήματα λιανικής 11%, άλλο 5,5%. (AG COMMUNICATIONS, 2007).

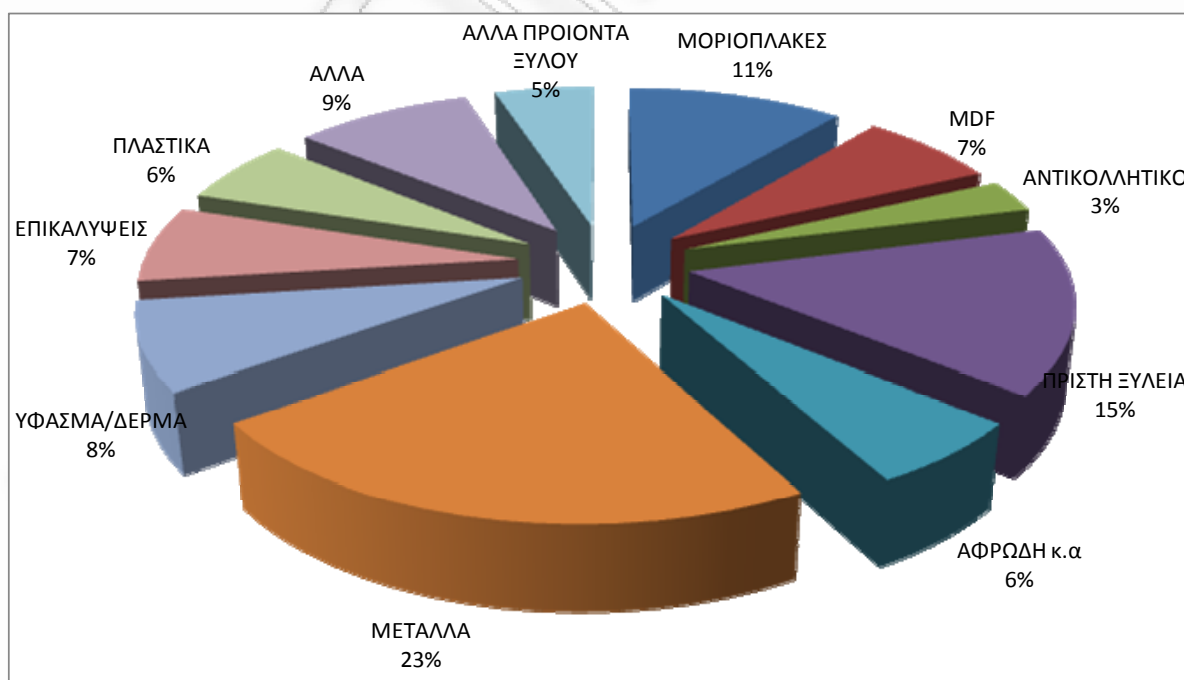
Συμπερασματικά οι τρόποι εύρεσης πελατών είναι διάφοροι. Ο κυριότερος ωστόσο τρόπος είναι η εύρεση πελατών μέσω φίλων και γνωστών. Αυτό είναι και το κύριο γνώρισμα των μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των κατασκευαστών επίπλων οικιακής χρήσης στην Ελλάδα. Αν και αυτή η μέθοδος δεν είναι και η πιο αποτελεσματική για τη μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς και την προώθηση προϊόντων δεν παύει να είναι η οικονομικότερη. Φαίνεται λοιπόν ότι οι περισσότεροι κατασκευαστές προβάλλουν και προωθούν τα προϊόντα τους τοπικά μέσω των σημείων πώληση που διαθέτουν.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν να ξοδέψουν μεγάλα ποσά για την προώθηση των προϊόντων τους και αρκούνται στην εύρεση πελατών μέσω από τους γνωστούς τους στην τοπική κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται. Μόνο λίγες επιχειρήσεις έχουν αυτό το πλεονέκτημα για ένα κλάδο που αντιμετωπίζει πολύ ανταγωνισμό εγχώριο και ξένο.

2.4 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Για την παραγωγή των επίπλων οικιακής χρήσης η βιομηχανία χρησιμοποιεί μια μεγάλη ποικιλία υλικών. Το κύριο υλικό κατασκευής είναι το ξύλο και τα προϊόντα του. Άλλα υλικά κατασκευής που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά ή σε συνδυασμούς είναι το μέταλλο, το γυαλί και το πλαστικό. Στο διάγραμμα 2.3 παρουσιάζονται τα υλικά που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή των επίπλων ποσοστιαία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα ποσοστά αυτά είναι παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιούνται και στον Ελληνικό χώρο.

Διάγραμμα 2.3 Υλικά που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή επίπλων



Πηγή: Εισήγηση στην ημερίδα «ΑΠΟ ΤΟ ΞΥΛΟ ...ΣΤΟ ΕΠΙΠΛΟ», 2002

Όπως αντιλαμβανόμαστε από το διάγραμμα 2.1 το μεγαλύτερο ποσοστό των υλικών που χρησιμοποιείται στη δημιουργία των επίπλων οικιακής χρήσης είναι το ξύλο ή τα προϊόντα ξύλου με 41% (πριστή ξυλεία, αντικολλητικό, MDF, μοριόπλακες, άλλα προϊόντα ξύλου). Βέβαια ανάλογα και με τις ανάγκες του κάθε προϊόντος χρησιμοποιείται και διαφορετικό είδος ξύλου. Με τον τρόπο αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό, πόσο σημαντικός είναι για την παραγωγή επίπλου ο κλάδος της ξυλείας. Σημαντικό, ποσοστό όμως στην δημιουργία επίπλων οικιακής χρήσης έχουν και τα μέταλλα με 23%.

2.5 ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ανομοιογένεια, όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες σελίδες του κλάδου είναι πολύ μεγάλη. Οι σημαντικότερες διαφορές εντοπίζονται μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων (παραγωγικών και εισαγωγικών) και των μικρότερων μονάδων (βιοτέχνες, ξυλουργοί – μαραγκοί και γενικότερα μικρομεσαίες επιχειρήσεις). Οι πρώτες συνήθως διαθέτουν εκθεσιακούς χώρους και δίκτυο διανομής των προϊόντων τους το οποίο συνήθως περιλαμβάνει εταιρικά καταστήματα, καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising), αλλά και τοπικούς αντιπροσώπους. Ταυτόχρονα για να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου διαθέτουν μεγάλο αριθμό καταστημάτων και έχουν παρουσία στις περισσότερες περιοχές της Ελλάδας και ειδικά αυτές με μεγάλο πληθυσμό.

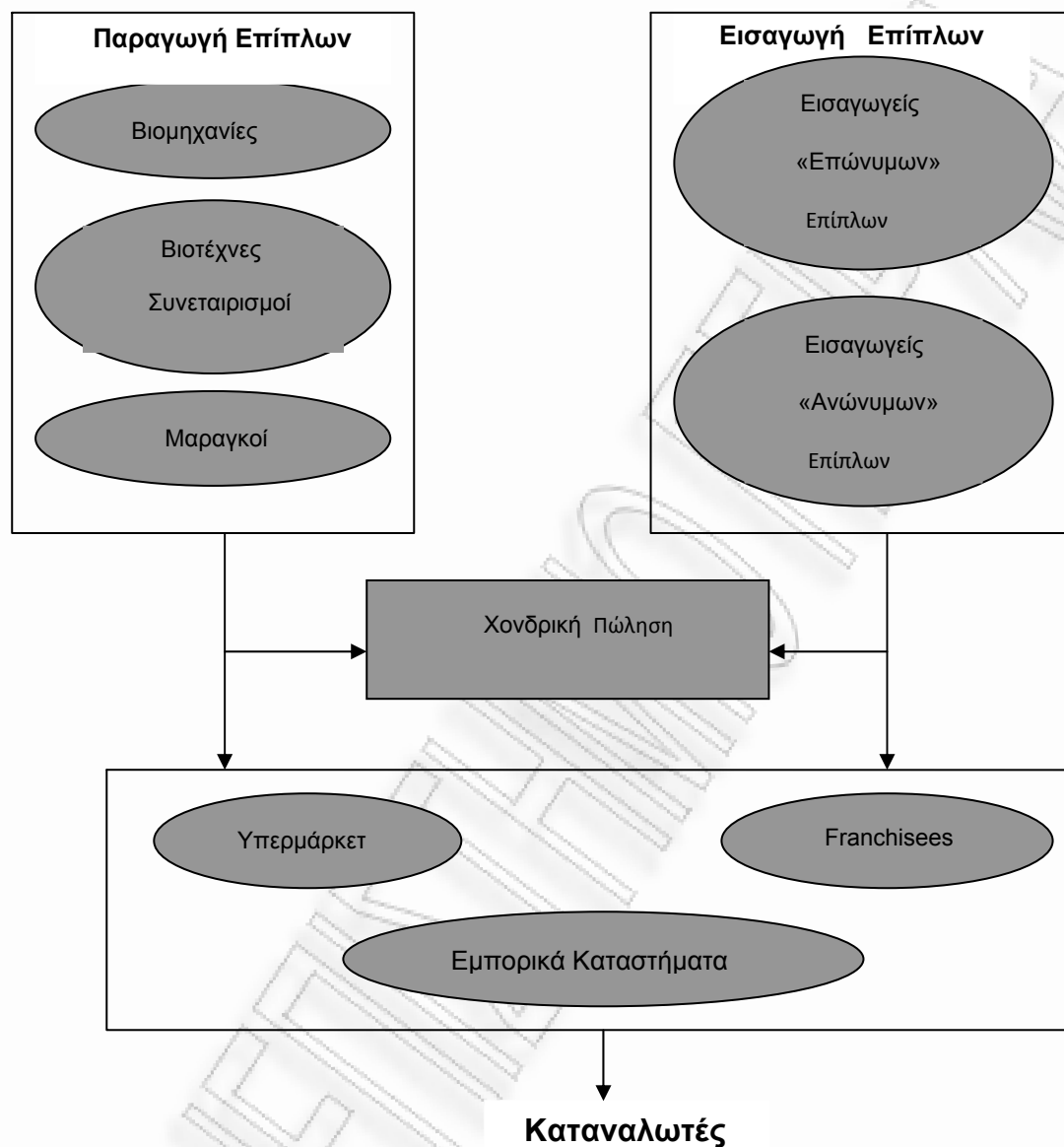
Από την άλλη οι μικρότερες επιχειρήσεις, παράγουν ως επί το πλείστον κατόπιν παραγγελίας και δε διαθέτουν εκθεσιακούς χώρους ή αντιπροσώπους. Οι περισσότερες από αυτές είναι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις και έχουν συνήθως ένα κατάστημα ή μια βιοτεχνία χωρίς να μπορούν να αναπτυχθούν εύκολα και διανέμουν τα προϊόντα τους σε περισσότερα από ένα σημείο. Η διάθεση των επίπλων οικιακής χρήσης πραγματοποιείται κυρίως από εξειδικευμένα καταστήματα, τα οποία ορισμένες φορές διαθέτουν και άλλα είδη οικιακού εξοπλισμού.

Σε ένα κατάστημα επίπλων οικιακής χρήσης ο καταναλωτής μπορεί να βρει και άλλα προϊόντα εκτός από τα έπιπλα, όπως φωτιστικά, χαλιά,

διακοσμητικά είδη, λευκά είδη, ακόμα και κουζινικά. Αυτό βέβαια παρατηρείται περισσότερο στους λιανοπωλητές των οικιακών επίπλων όπως το ΙΚΕΑ και το PLANET HOME και σε καταστήματα εμπόρων και όχι τόσο σε σημεία πώλησης αμιγώς μεταποιητικών επιχειρήσεων.

Με τον τρόπο αυτό οι εταιρείες και προσφέρουν στον πελάτη οτιδήποτε αυτός χρειάζεται για το σπίτι, αναπτύσσονται, διεισδύοντας σε άλλες αγορές διαφορετικών κλάδων αλλά και προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση στον πελάτη για τον οικιακό του εξοπλισμό. Έτσι μεγαλώνουν την ποικιλία των προϊόντων που εμπορεύονται, συμπληρώνουν με τέτοια προϊόντα την αγορά των οικιακών επίπλων και αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους στον κλάδο, αλλά και σε άλλους κλάδους. Επιπροσθέτως, για τη διάθεση των επίπλων οικιακής χρήσης, τα τελευταία χρόνια ορισμένες κατηγορίες επίπλων διατίθενται και μέσω σουπερμάρκετ ή πολυκαταστημάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις το κόστος για τον καταναλωτή είναι μικρότερο αλλά τις περισσότερες φορές είναι χαμηλότερη και η ποιότητα των προϊόντων. Ήδη όμως και από μια μικρή ανάλυση του δικτύου διανομής γίνεται κατανοητή η έντονη ανταγωνιστική φύση του συγκεκριμένου κλάδου. Στο διάγραμμα 2.4 απεικονίζεται η γενική μορφή του δικτύου διανομής των επίπλων οικιακής χρήσης από τους παραγωγούς/εισαγωγείς μέχρι τους τελικούς καταναλωτές.

Διάγραμμα 2.4 : Κανάλια διανομής των επίπλων οικιακής χρήσης στην εγχώρια αγορά



Πηγή: ICAP - Κλαδική Μελέτη Επίπλων Οικιακής Χρήσης, 2007

2.6 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς οικιακών επίπλων ακολούθησε ανοδική πορεία κατά το διάστημα 2000-2004 βάσει αξίας, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,8%. Ωστόσο, σε ποσότητα, η αγορά εμφάνισε μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 2,8% κατά την περίοδο 2000-2004 με τις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν το 45% περίπου της

συνολικής εγχώριας αγοράς επίπλων οικιακής χρήσης βάσει αξίας, ενώ το 2005 εκτιμάται ότι οι μεσαίες και μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις κάλυψαν το 49% του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Αν συνυπολογίσουμε ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, όπου είναι κατά πολύ περισσότερες μοιράζονται το υπόλοιπο 51% του συνολικού μεγέθους της αγοράς, γίνεται αντιληπτό γιατί ο κλάδος θεωρείται κατακερματισμένος(fragmented).

Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, τα περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς εκτιμώνται ως περιορισμένα, ενώ ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και η βαθμιαία αύξηση της συγκέντρωσης της αγοράς ενδέχεται να οδηγήσουν σε μεταβολές στην κατανομή των μεριδίων των επιχειρήσεων του κλάδου. Την περίοδο 2005-2006 η εγχώρια αγορά των επίπλων οικιακής χρήσης εμφανίζει σταθεροποιητικές τάσεις, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 1%. Οι εισαγωγές προβλέπεται ότι θα συνεχίσουν την ανοδική τους πορεία, αποσπώντας μερίδιο από τα εγχώριως παραγόμενα προϊόντα. Επιπλέον, η τάση για φθινό οικιακό έπιπλο αυξάνεται συνεχώς, ξεπερνώντας την νοοτροπία που είχε ο Έλληνας καταναλωτής έως και σήμερα, ότι δηλαδή το έπιπλο είναι ένα διαρκές αγαθό που κρατάει για μια ζωή. (ICAP, 2007)

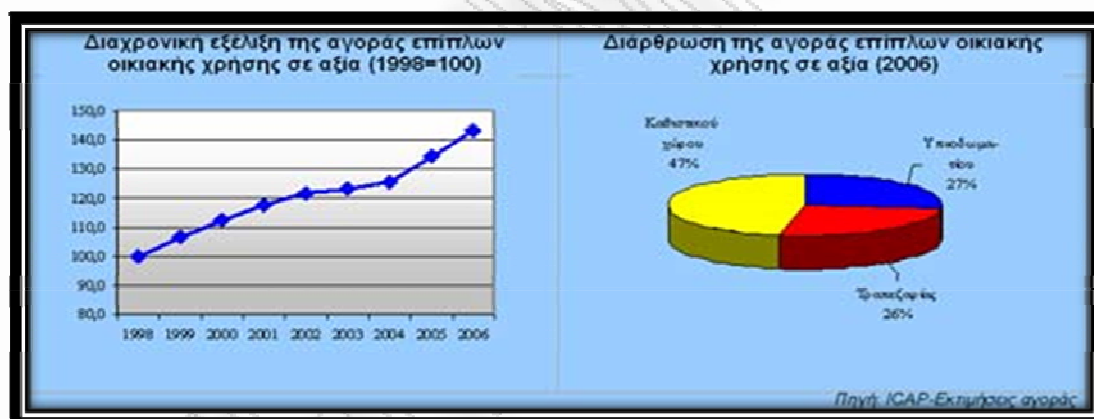
Η αγορά επίπλων οικιακής χρήσης σχετίζεται άμεσα με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και κατ' επέκταση με τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες. Κατά τα τελευταία χρόνια σημαντικό τμήμα του διαθέσιμου εισοδήματος μεγάλου μέρους νοικοκυριών δεσμεύεται για την αποπληρωμή δανείων και χρεών και κατά επέκταση η απόφαση απόκτησης διαρκών αγαθών για την αντικατάσταση υπάρχοντος εξοπλισμού, συχνά μετατίθεται χρονικά. Εναλλακτικά οι καταναλωτές στρέφονται προς οικονομικότερες επιλογές και προτιμούν τις αγορές με προγράμματα δόσεων και άλλων διευκολύνσεων, τα οποία μπορούν να προσφέρουν συνήθως οι μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. Έτσι, λόγω της δυσμενούς κατάστασης πολλών νοικοκυριών, οι πωλήσεις των φθηνών επίπλων οικιακής χρήσης ανθούν, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να μειώνουν τις τιμές των προϊόντων τους. Όμως αυτό δεν είναι εύκολο, ειδικότερα για τους μικρούς του κλάδου, που δεν έχουν τη δυνατότητα μαζικής παραγωγής.

Επίσης, για το λόγο αυτό πολλές εμπορικές επιχειρήσεις αναγκάζονται στην εισαγωγή των επίπλων, με αποτέλεσμα να μειώνεται η πελατεία των παραγωγικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρών του κλάδου.

Η διάρθρωση της αγοράς των οικιακών επίπλων σε αξία όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.5 είναι η παρακάτω: Τα έπιπλα καθιστικού χώρου εκτιμάται ότι συγκέντρωσαν το 47% της συνολικής εγχώριας αγοράς των εξεταζόμενων επίπλων το 2006. Τα έπιπλα υπνοδωματίου κάλυψαν το ίδιο έτος το 27% της εγχώριας αγοράς, ενώ το ποσοστό συμμετοχής των επίπλων τραπεζαρίας ανήλθε στο 26%. Στο ίδιο διάγραμμα εμφανίζεται και η διαχρονική εξέλιξη της αγοράς επίπλων οικιακής χρήσης σε αξία για το χρονικό διάστημα 1998 – 2006 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,6%.

Διάγραμμα 2.5 α) Διαχρονική εξέλιξη αγοράς οικιακών επίπλων &

β) Διάρθρωση αγοράς επίπλων οικιακής χρήσης σε αξία



Τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα θεωρούνται υψηλής ποιότητας, αλλά η εξαγωγική επίδοσή τους είναι περιορισμένη. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, το γεγονός αυτό οφείλεται στη μικρή παραγωγική δυναμικότητα, στην ελλιπή οργάνωση και ανάπτυξη δικτύου διανομής, καθώς και στην ανεπαρκή στήριξη και προώθηση των εξαγωγών.

Η καινοτομία στο σχεδιασμό, η υψηλή ποιότητα, η ευελιξία της παραγωγής και η δυνατότητα προσαρμογής στις εξειδικευμένες απαιτήσεις των καταναλωτών είναι χαρακτηριστικά τα οποία θα μπορούσαν να

βελτιώσουν την ανταγωνιστική ισχύ των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Παράλληλα, η εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ, όπως και η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων σε επίπεδο σχεδιασμού και παραγωγής, θεωρούνται απαραίτητες προϋποθέσεις για την προώθηση των πωλήσεων στην ελληνική αγορά, αλλά και την επέκταση στο εξωτερικό.

Το σύνολο του ενεργητικού των παραγωγικών επιχειρήσεων του δείγματος που έγινε η έρευνα παρουσίασε αύξηση το 2005 κατά 9,3% σε σχέση με το 2004, ενώ των εισαγωγικών επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 8,5%. Τα ίδια κεφάλαια παρουσίασαν αύξηση 4,5% στις παραγωγικές επιχειρήσεις και 1,6% στις εισαγωγικές επιχειρήσεις. Οι πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων του δείγματος μειώθηκαν κατά 1,4% το 2005 σε σχέση με το 2004. Την ίδια περίοδο το κέρδος προ φόρου εισοδήματος παρουσίασε σημαντική μείωση 80,4%. Αντίθετα, οι πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων του δείγματος αυξήθηκαν το 2005 κατά 2,4%, ενώ το κέρδος προ φόρου εισοδήματος μειώθηκε κατά 50% περίπου σε σχέση με το 2004. (ICAP, 2007)

Οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων και απασχολούμενων κεφαλαίων των παραγωγικών επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασαν επιδείνωση το 2005, διαμορφούμενοι σε 2,37% (αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων) και 1,83% (αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων) από 12,66% και 10,49% αντιστοίχως το 2004. Οι αντίστοιχοι δείκτες των εισαγωγικών επιχειρήσεων διαμορφώθηκαν το 2005 σε 8,11% και 5,16%, από 16,45% (αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων) και 10,79% (αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων) το 2004. Περαιτέρω, το περιθώριο μικτού και λειτουργικού κέρδους παρουσίασε επιδείνωση το 2005 σε σχέση με το 2004 για τις παραγωγικές επιχειρήσεις του δείγματος, ενώ για τις εισαγωγικές επιχειρήσεις το περιθώριο μικτού κέρδους βελτιώθηκε το 2005 και διαμορφώθηκε στο 41,91%. Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους παρουσίασε επιδείνωση, διαμορφούμενο στο 2,53% το ίδιο έτος. (ICAP, 2007)

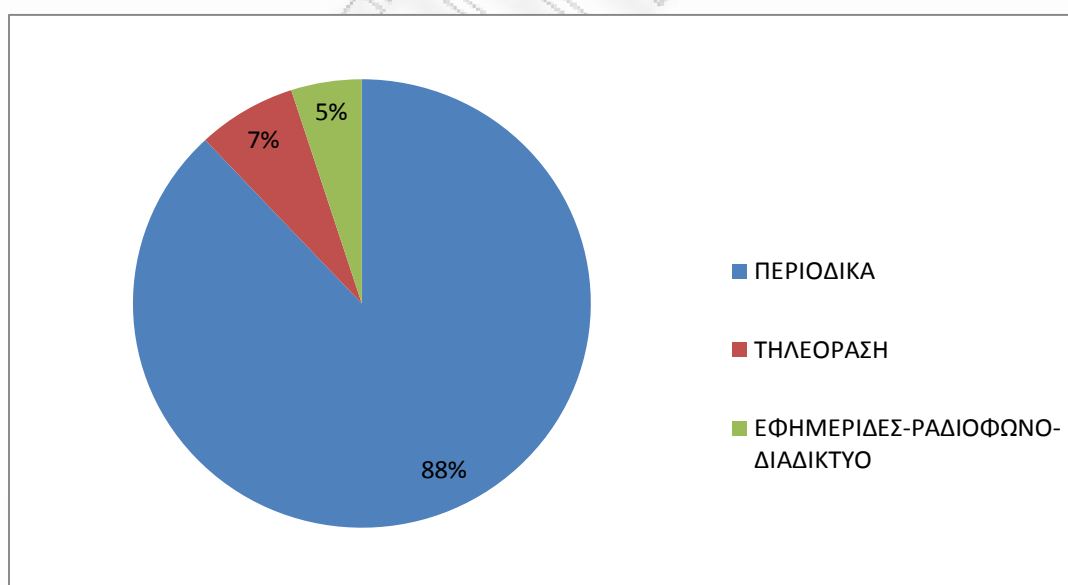
2.7 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Η συνολική διαφημιστική δαπάνη για τα έπιπλα σπιτιού αυξάνεται συνεχόμενα από το 2002. Η διαφημιστική δαπάνη των συγκεκριμένων προϊόντων ακολούθησε ανοδική πορεία την πενταετία 2002-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 14,7%. Ειδικότερα το 2006 ανήλθε σε 8.000.000€ περίπου, έναντι 5.600.000€ το 2005, σημειώνοντας αύξηση 42,6%. Πάντως στην αύξηση αυτή συνέβαλλαν πολύ οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, και ο ισχυρός ανταγωνισμός που υπάρχει για την αύξηση του μεριδίου τους.

Τα μέσα που προτιμήθηκαν για τις διαφημίσεις των οικιακών επίπλων είναι κατά κύριο λόγο τα περιοδικά και ακολουθούν η τηλεόραση ,το ραδιόφωνο και οι εφημερίδες. Στο διάγραμμα 2.6 παρουσιάζεται η κατανομή της διαφημιστικής δαπάνης ανά διαφημιστικό μέσο στην Ελλάδα.

Διάγραμμα 2.6 : Διαφημιστική Δαπάνη Επίπλων Οικιακής Χρήσης

(2002 – 2006)



Πηγή: ICAP - Κλαδική Μελέτη Επίπλων Οικιακής Χρήσης, 2007

2.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Αν και ο κλάδος των επίπλων οικιακής χρήσης περιλαμβάνει μόνο τις παραγωγικές επιχειρήσεις και όχι τους λιανέμπορους και τους εισαγωγείς, κρίνεται σκόπιμο να μελετηθεί στην παρούσα φάση ο ανταγωνισμός όλων των επιχειρήσεων για την εξαγωγή χρησιμων συμπερασμάτων. Αυτό κρίνεται αναγκαίο γιατί, όπως διαπιστώσαμε σε προηγούμενη ενότητα, οι περισσότεροι παραγωγοί δραστηριοποιούνται στην λιανική πώληση αλλά και αυτοί που δεν δραστηριοποιούνται σίγουρα προμηθεύουν κάποιον λιανοπωλητή με τα προϊόντα τους.

Ο ανταγωνισμός λοιπόν στην αγορά των οικιακών επίπλων ολοένα και αυξάνεται με την συνεχόμενη είσοδο αλυσίδων χαμηλού κόστους. Καθώς η ζήτηση του φθηνού οικιακού επίπλου αυξάνεται, οι αλυσίδες αυτές έχουν περισσότερες πιθανότητες για αύξηση του μεριδίου τους. Πρωτοπόρος επιχείρηση στο φθηνό οικιακό έπιπλο θεωρείται η ΙΚΕΑ του ομίλου Φουρλή πουλώντας σε χαμηλές τιμές όχι μόνο οικιακά έπιπλα αλλά και είδη οικιακού εξοπλισμού. σε παρόμοια κατάσταση είναι και τα καταστήματα Planet Home του ομίλου Γιαννούλα που βασίζονται και αυτά πάνω στην παγκόσμια τάση για την καλύτερη σχέση ποιότητας και τιμής. Οι παραπάνω επιχειρήσεις δεν είναι παραγωγικές και αποτελούν υπερκαταστήματα που μπορεί ο καταναλωτής να βρει σχεδόν τα πάντα για το σπίτι. Δεν ανήκουν στον κλάδο των επιχειρήσεων του οικιακού επίπλου αλλά είναι λιανοπωλητές που εισάγουν τα προϊόντα τους και τα πουλάνε, καταφέρνοντας έτσι να διεκδικούν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά των οικιακών επίπλων.

Στο φθηνό οικιακό έπιπλο ανταγωνίζονται όμως και μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις όπως η Sato με τα καταστήματα “Εντός” τα οποία έχουν και ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα. Ευρύ δίκτυο και μεγάλη ποικιλία προϊόντων έχουν και η Neoset αλλά και ο Δρομέας(που ασχολείται όμως περισσότερο με τα έπιπλα γραφείου). Ο ανταγωνισμός, λοιπόν που βασίζεται στο φθηνό έπιπλο πλήττει κυρίως τις μικρές βιοτεχνίες, οι οποίες μέχρι σήμερα αντιπαρέτασαν το πλεονέκτημα των χαμηλών τιμών απέναντι στη σχεδίαση και το ευρύ δίκτυο καταστημάτων των μεγάλων του χώρου.

Πάντως, όσο εισέρχονται νέες επιχειρήσεις στην αγορά και όσο αυτές συνεχίζουν την ανάπτυξη τους γεωγραφικά αλλά και την ανάπτυξη των προϊόντων τους, τόσο μεγαλώνει ο ανταγωνισμός στον κλάδο, που τα τελευταία χρόνια βιώνει ισχυρές πιέσεις στην κερδοφορία του. Τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρείες του κλάδου έχουν την αφετηρία τους πριν από τουλάχιστον μία πενταετία.

Από το 2001-2002 και μετά τα έσοδα των επιχειρήσεων επίπλου μειώνονται συνεχώς, με εξαίρεση το 2004 όταν οι Ολυμπιακοί και τα έργα επίπλωσης των Χωριών Τύπου και του Ολυμπιακού Χωριού έδωσαν προσωρινή ανάσα στους ισολογισμούς των μεγάλων ομίλων της Sato, της Neoset και του Δρομέα. Μετά την ολοκλήρωση αυτών των έργων, βασική πηγή εσόδων για τις εταιρείες είναι πλέον οι λιανικές πωλήσεις, οι οποίες υποχωρούν συνεχώς. Έτσι, προκειμένου να δαλεάσουν τους καταναλωτές και να διατηρήσουν τα μερίδια που κατέχουν στην αγορά, οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν παρά να μειώσουν τις τιμές όσο το δυνατόν γίνονταν αλλά και να παρέχουν πρωτόγνωρες για την Ελλάδα εκπτώσεις. Ειδικά την περίοδο των εκπτώσεων, παρατηρούμε εκπτώσεις στα είδη επίπλου της τάξεως του 40%-50%.

Εκτός από αυτές τις επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως και τις μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν και πολλές άλλες επιχειρήσεις γνωστές στο ευρύ κοινό που έχουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Αυτές ως επί το πλείστον, δεν ασχολούνται με το φθηνό οικιακό έπιπλο και ανταγωνίζονται περισσότερο ως προς την ποιότητα των επίπλων τους αλλά και τη σχεδίαση τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι ο Βαράγκης, ο Κούρτης, ο Μαρμαρίδης, η Αβαξ, ο Σιλβεστρίδης, η Αθηναϊκή Στρωματοποιία, ο Χρυσοβιτσιώτης, ο Δελούδης, η Ελένη Νάτση, η Casa Di Patsi και πολλές άλλες που θεωρούνται μεσαίες και μεγάλες εταιρείες του κλάδου. Οι περισσότερες από αυτές συνεργάζονται με γνωστούς οίκους του εξωτερικού (κυρίως της Ιταλίας) και με γνωστούς σχεδιαστές στοχεύοντας στην πρωτότυπη σχεδίαση. Υπάρχουν όμως και αρκετές παραγωγικές επιχειρήσεις στην κατηγορία αυτή και θα αναλυθούν στην συνέχεια.

2.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Μία αναγκαία προϋπόθεση για την εφαρμογή του υποδείγματος του Porter, ειδικά σε ένα κλάδο που τον χαρακτηρίζει η ανομοιογένεια, είναι η διάκριση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να βρούμε να εντοπίσουμε επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους, οι οποίες συνήθως ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Βέβαια δεν παραβλέπουμε ποτέ το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου, βρίσκονται δε βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα, ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολο τους και όχι να εξετάσουμε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

2.9.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Κατά τον Porter (1980), στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Έτσι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη δομή, τον προσανατολισμό, τους στόχους και κατά συνέπεια μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Συνήθως οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, επηρεάζονται και αντιδρούν παρόμοια στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις κινήσεις των ανταγωνιστών τους.

Δηλαδή, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε ένα αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστικό κοινό που απευθύνονται

- Έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει και μια πληρέστερη εικόνα στους επενδυτές, γιατί με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να γνωρίζουν με ποιον θα ανταγωνιστούν με την πιθανή είσοδο τους στον κλάδο, ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών τους, αλλά και με ποια στρατηγική ομάδα αυτοί ανταγωνίζονται. (Γεωργόπουλος, 2004)

2.9.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥΣ

Σύμφωνα με τον Porter η διάκριση των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή κάποιων στρατηγικών μεταβλητών που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις στον κλάδο. Ο αναλυτής διαλέγει τις δύο πιο κρίσιμες μεταβλητές, που πιστεύει ότι διαχωρίζουν σωστά τις επιχειρήσεις ώστε να καταλήξει στο επιθυμητό συμπέρασμα και χαρτογραφεί σε ένα γράφημα τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου. Ουσιαστικά τοποθετεί την μια μεταβλητή στον κάθετο άξονα του γραφήματος και την άλλη στον οριζόντιο και ομαδοποιεί τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, σύμφωνα πάντα με τις προεπιλεγμένες μεταβλητές. Τέτοιες μεταβλητές είναι για παράδειγμα η τιμολογιακή πολιτική, η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης, ο αριθμός των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται, η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων, τα κανάλια διανομής, η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η εξειδίκευση των επιχειρήσεων σε πιο συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, το μέγεθος της επιχείρησης, η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες κ.α. (Γεωργόπουλος, 2004)

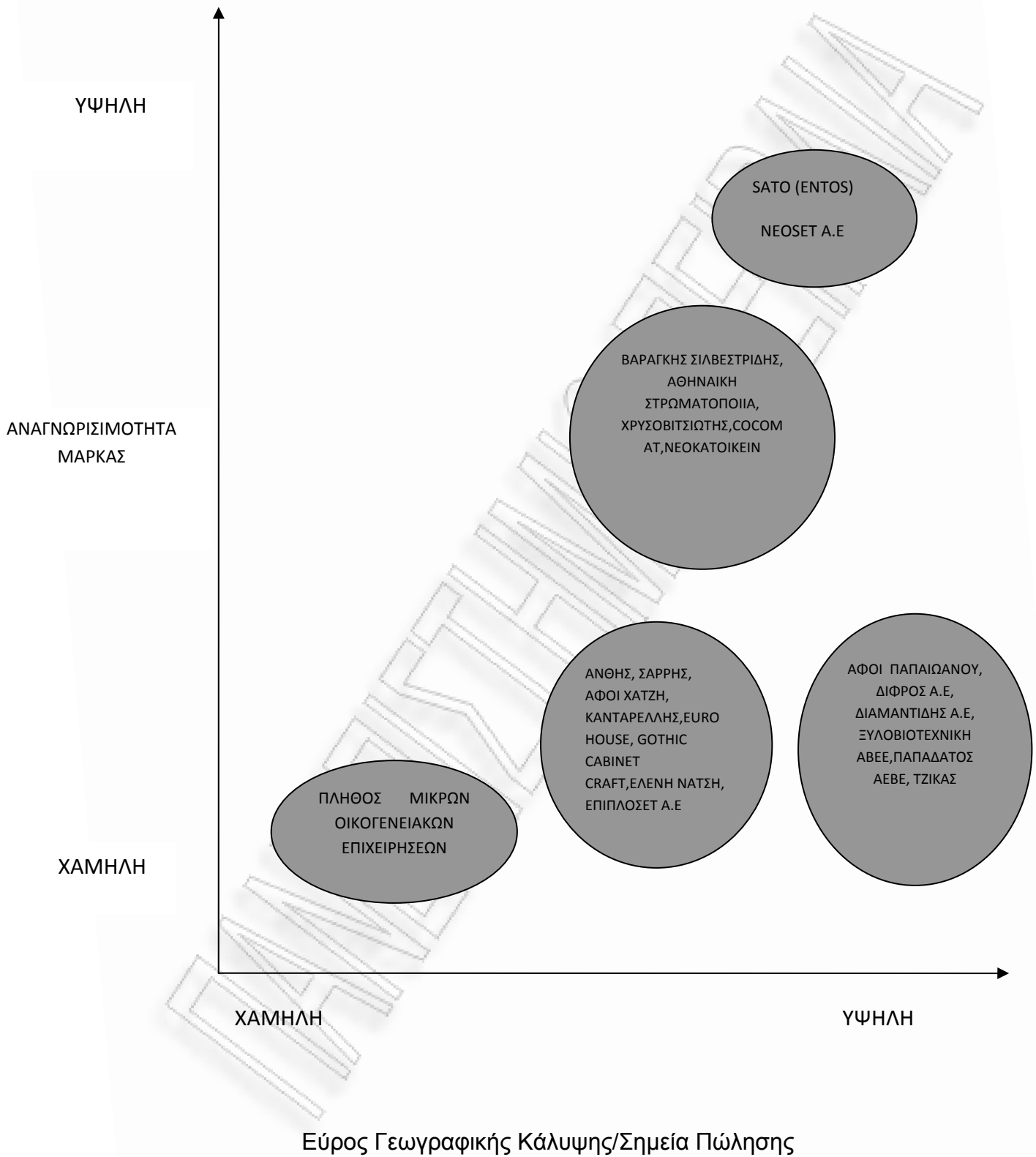
2.9.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Η ετερογένεια του κλάδου είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία στρατηγικών ομάδων. Για τη δημιουργία των στρατηγικών ομάδων πολύ κρίσιμος παράγοντας είναι η επιλογή των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν. Η χρησιμοποίηση μεταβλητών που δεν είναι τόσο σημαντικές μπορεί να μας οδηγήσουν σε στρατηγικές ομάδες που δεν μας ικανοποιούν απόλυτα, δηλαδή που δεν διαφοροποιούν με τον καλύτερο τρόπο τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Άρα η επιλογή των κατάλληλων μεταβλητών παίζει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών ομάδων. Επίσης σε κάθε κλάδο οι μεταβλητές αυτές μπορεί να είναι διαφορετικές.

Μια σημαντική μεταβλητή που είναι σίγουρα απαραίτητη για να χρησιμοποιηθεί στον συγκεκριμένο κλάδο είναι το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης των επιχειρήσεων. Όπως έγινε αντιληπτό υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο, δεν είναι όμως αρκετές για να καλύπτουν γεωγραφικά όλες τις περιοχές και να έχουν σημαντικά σημεία πώλησης. Ειδικά οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με ιδιότητα καταστήματα είναι πολύ λίγες. Ο πιο συνήθης τρόπος είναι ο θεσμός της δικαιόχρησης ή η ύπαρξη αντιπροσώπων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές.

Η δεύτερη μεταβλητή θα μπορούσε να είναι το εύρος των προϊόντων της κάθε επιχείρησης. Επειδή όμως στον κλάδο η παραγωγή γίνεται σε αρκετές περιπτώσεις κατά παραγγελία και όχι μαζική, κρίθηκε καλύτερο να μην χρησιμοποιηθεί. Έτσι, αντί αυτής χρησιμοποιήθηκε σαν δεύτερη μεταβλητή, η αναγνωσιμότητα της μάρκας ώστε οι επιχειρηματικές μονάδες της κάθε στρατηγικής ομάδας να έχουν περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά. Άρα με τα δεδομένα αυτά καταλήγουμε στην παρακάτω χαρτογράφηση.

Διάγραμμα 2.7 : Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στον κλάδο των επίπλων οικιακής χρήσης



2.9.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Από την παραπάνω απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου των οικιακών επίπλων στην Ελλάδα μπορούμε να εξάγουμε αρκετά συμπεράσματα, για κάθε μια στρατηγική ομάδα ξεχωριστά αλλά και για το σύνολο του κλάδου. Η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται κάτω αριστερά στο διάγραμμα 2.7 αποτελείται από τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις του κλάδου.

Σε ένα διάγραμμα που αποτυπώνει τις στρατηγικές ομάδες ενός κλάδου, κάθε στρατηγική ομάδα πρέπει να αποτελείται από επιχειρήσεις. Για χάρην όμως συντομίας και επειδή οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις του κλάδου είναι πολλές σε αριθμό αποτυπώνονται με τον τρόπο αυτό ώστε να γίνεται κατανοητό στον αναγνώστη. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν πολύ μικρό αριθμό καταστημάτων (συνήθως ένα), και η ποικιλία των προϊόντων τους είναι σχετικά μικρή. Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων τους είναι πολύ μικρή και συνήθως λειτουργούν με πελατεία από φίλους και γνωστούς, σε συνοικιακές περιοχές.

Οι περισσότερες από αυτές παράγουν κατά παραγγελία και δεν έχουν τυποποιημένη παραγωγή. Μέσα σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι μαραγκοί και οι πολύ μικρές βιοτεχνίες. Αυτές οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν μια στρατηγική κόστους ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν τους μεγάλους του κλάδου, με την πρωτοποριακή σχεδίαση και το ευρύ δίκτυο διανομής, ώστε να διατηρήσουν το μικρό μερίδιο αγοράς που έχουν. Όλες μαζί έχουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς απέναντι στους μεγάλους του κλάδου, αλλά η καθεμία ξεχωριστά συνήθως δεν έχει και την καλύτερη κερδοφορία. Οι επιχειρήσεις αυτής της στρατηγικής ομάδας θεωρούνται και τα πρώτα “θύματα” του ισχυρού ανταγωνισμού στον κλάδο και της συνεχόμενης αυξητικής τάσης των εισαγωγών από τους λιανέμπορους των οικιακών επίπλων.

Η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται στο κάτω μέρος του διαγράμματος 2.7 και στο κέντρο του (Ανθής, Σαρρής κ.τ.λ) αποτελείται από επιχειρήσεις του κλάδου με μικρή αναγνωρισιμότητα των προϊόντων τους αλλά με ευρύτερη

γεωγραφική κάλυψη από την προηγούμενη. Στη στρατηγική αυτή ομάδα οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερα από ένα σημεία πώλησης των προϊόντων τους. Η EUROHOUSE για παράδειγμα διαθέτει έξι καταστήματα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, ή ΕΠΙΠΛΟΣΕΤ Α.Ε δύο καταστήματα και πέντε εκθεσιακά κέντρα, η ΕΛΕΝΗ ΝΑΤΣΗ δύο καταστήματα και ο ΚΑΝΤΑΡΕΛΛΗΣ έξι εκθεσιακούς χώρους.

Οι επιχειρήσεις της ομάδας έχουν τυποποιημένη παραγωγή και το εύρος των προϊόντων τους δεν είναι μεγάλο, αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι και μικρό. Οι περισσότερες από αυτές ανταγωνίζονται με βάση την ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό πάντα και με σωστή τιμολογιακή πολιτική. Στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι μερικές από τις αναφερόμενες επιχειρήσεις δεν ασχολούνται μόνο με το οικιακό έπιπλο αλλά και με το επαγγελματικό έπιπλο. Το φαινόμενο αυτό θα το συναντήσουμε και σε επιχειρήσεις άλλων στρατηγικών ομάδων.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στη στρατηγική ομάδα που αποτυπώνεται στο κέντρο του διαγράμματος 2.7, έχουν φυσικά και μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα μάρκας από τις δύο προηγούμενες στρατηγικές ομάδες. Τα ονόματα των επιχειρήσεων του Βαράγκη, του Σιλβεστρίδη, της Αθηναϊκής Στρωματοποιίας, του Χρυσοβισιώτη και των υπολοίπων της ομάδας είναι αρκετά πιο γνωστά στο ευρύ κοινό. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν πάνω από εννέα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και όχι μόνο στις δύο μεγάλες πόλεις, έχοντας έτσι ένα μεγάλο δίκτυο διανομής.

Οι εταιρείες της συγκεκριμένης ομάδας εκτός από τα κοινά χαρακτηριστικά των μεταβλητών του διαγράμματος, έχουν και παρόμοια στρατηγική. Ακολουθούν κυρίως στρατηγική διαφοροποίησης ως προς την ποιότητα και τη σχεδίαση. Φυσικά το κόστος των επίπλων τους συνήθως είναι υψηλότερο από τις προηγούμενες δύο στρατηγικές ομάδες. Όπως και στην προηγούμενη στρατηγική ομάδα έτσι και σε αυτή παρατηρούμε ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν ασχολούνται μόνο με τα έπιπλα οικιακής χρήσης. Για παράδειγμα η Αθηναϊκή Στρωματοποιία ασχολείται και με την παραγωγή στρωμάτων, λευκών ειδών, μαξιλαριών όπως και η COCO – MAT.

Η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται πάνω δεξιά αποτελείται από δύο μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου τη Sato και τη Neoset, που έχουν υψηλά μερίδια αγοράς. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε όλη τη Ελλάδα, έχοντας με τον τρόπο αυτό τη μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη από όλες τις εταιρείες του κλάδου.

Για παράδειγμα η Sato διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο οικιακού επίπλου στην εγχώρια αγορά με τις επώνυμες μάρκες Εντός, Bo Concept, Divani&Divani by Natuzzi, La Maison Coloniale και το Leather Concept. Η Sato έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια στο οικιακό έπιπλο μέσω της στρατηγικής της συσχετισμένης διαποίκλισης (related diversification), καθώς σύμφωνα με την ετήσια αναφορά της εταιρείας, το 2005 ασχολούνταν κατά 83% με τα έπιπλα γραφείου. Βέβαια συνεχίζει να πρωταγωνιστεί στα έπιπλα γραφείου με τα οποία πρωτοξεκίνησε, αλλά πλέον έχει ρίξει αρκετό βάρος και στα οικιακά έπιπλα βρίσκοντας πρόσφορο έδαφος στον κλάδο και εκμεταλλεύομενη τα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής της. Το φαινόμενο του να μην ασχολείται μία εταιρεία μόνο με το οικιακό έπιπλο είναι πολύ συχνό στον κλάδο και για αυτό το λόγο είναι πολύ δύσκολο να υπολογιστούν τα ακριβή μερίδια αγοράς.

Διερευνώντας τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα παρατηρούμε λοιπόν ότι οι δύο αυτές επιχειρήσεις εκτός από μεγάλο δίκτυο διανομής, με πολλά καταστήματα στην Ελλάδα, έχουν μεγάλη αναγνωρισιμότητα από το καταναλωτικό κοινό και φυσικά μεγάλο εύρος προϊόντων. Η Sato για παράδειγμα έχει 5 brand names σε συνεργασία με ξένους οίκους με τα οποία καλύπτει όλες τις ανάγκες του καταναλωτή.

Το ίδιο ισχύει και με τον όμιλο της Neoset όπου διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, έχει παρουσία σε πολλές περιοχές της Ελλάδας και διαθέτει δύο πολύ ισχυρές εταιρείες στο κλάδο του οικιακού επίπλου, τη Neoset και το Νεοκατοικείν. Μέσα σε αυτή τη στρατηγική ομάδα ανήκουν και από τον όμιλο Neoset ανήκει η Neoset A.E, που διαθέτει 65 καταστήματα καλύπτοντας γεωγραφικά τις περισσότερες περιοχές της Ελλάδας, έχει μια πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων, αλλά ταυτόχρονα ασχολείται και με το

επαγγελματικό έπιπλο. Το Νεοκατοικείν ανήκει στην προηγούμενη στρατηγική ομάδα αφού ακολουθεί και διαφορετική στρατηγική.

Η Sato και η Neoset κάνουν εισαγωγές και συνεργάζονται με ξένους οίκους και ξένους κατασκευαστές. Το συμπέρασμα δηλαδή που βγαίνει και επιβεβαιώνει και στην πράξη την ανάλυση του κλάδου σε προηγούμενα μέρη του κεφαλαίου είναι ότι οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου και αυτές με τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, κάνουν εισαγωγές ώστε να συμπίεσουν το κόστος τους και να μπορούν ακολούθως να μειώσουν τις τιμές τους.

Εκτός από το υψηλό εύρος προϊόντων και τη μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν και παρόμοια στρατηγική. Συνδυάζουν ποιότητα και κόστος μαζί. Μάλιστα τα καταστήματα του brand name της Sato “Εντός”, αναπτύσσονται ταχύτατα ύστερα βέβαια και την πολιτική της εταιρεία για την ενίσχυση της στον τομέα του οικιακού επίπλου. Αναπτύσσονται με franchising και λειτουργούν πλέον σαν μικρά «IKEA» με μεσαίας επιφάνειας καταστήματα γύρω στα 2.000 τ.μ., απευθύνονται στα μεσαία και χαμηλά τμήματα της αγοράς, και ανταγωνίζονται πλέον τις χαμηλές τιμές και τους μεγάλους λιανέμπορους της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά, η Sato διαθέτει και άλλα brand name που απευθύνονται σε άλλες ομάδες στόχους, και δεν κανιβαλίζουν τα προϊόντα της “Εντός”. Αυτά τα concept όπως το Bo Concept ή το Leather Concept για παράδειγμα καλύπτουν άλλες ανάγκες του αγοραστικού κοινού και ανταγωνίζονται με τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων που κυρίως διαφοροποιούνται ως προς την ποιότητα και τη σχεδίαση.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα έχουν λιγότερο ακριβά έπιπλα από ότι της στρατηγικής ομάδας που βρίσκεται στο κέντρο του γραφήματος, δεν σημαίνει ότι τα έπιπλα αυτά υστερούν και σε ποιότητα. Είναι απλά δύο μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου που έχουν το πλεονέκτημα να παράγουν σε μεγάλες ποσότητες, να δημιουργούν οικονομίες κλίμακας και να εισάγουν ώστε να συμπιέζουν στο μέγιστο βαθμό το κόστος τους.

Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι το διάγραμμα αυτό τροποποιείται συνεχώς με το πέρασμα του χρόνου, όπως άλλωστε συμβαίνει σε όλους τους κλάδους λόγω της εξέλιξης τους. Αν το δημιουργούσαμε δύο χρόνια πριν η Sato δεν θα βρισκονταν εκεί, επειδή ασχολούνταν περισσότερο με τα έπιπλα γραφείου και δεν υπήρχαν τα “Εντός”. Αυτό σημαίνει ότι ο κλάδος είχε πρόσφορο έδαφος για νέους ανταγωνιστές και ότι αυτοί τις εκμεταλλεύτηκαν στο έπακρο.

Τέλος η στρατηγική ομάδα που βρίσκεται στην κάτω και δεξιά μεριά του διαγράμματος 2.7 (Αφοί Παπαϊωάννου, Δίφρος κλπ), αποτελείται από επιχειρήσεις με μικρή αναγνωρισιμότητα αλλά με αρκετά ευρύ δίκτυο διανομής. Η επιχείρηση Δίφρος Α.Ε ασχολείται με τη παραγωγή και τη χονδρική πώληση των επίπλων TIGER μέσω των αντιπροσώπων της σε όλη την Ελλάδα. Διαθέτει περισσότερους από 50 αντιπροσώπους σε όλη την Ελληνική Περιφέρεια ενώ έχει και τρεις εκθεσιακούς χώρους. Το ίδιο και η Παπαδάτος Α.Ε.Β.Ε που διαθέτει 46 αντιπρόσωπους. Χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι ότι ασχολούνται κυρίως με τη χονδρική πώληση. Βέβαια έχουν και κάποια καταστήματα λιανικής αλλά κυρίως δουλεύουν και πουλάνε τα προϊόντα τους σε λιανέμπορους.

2.9.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τα εμπόδια κινητικότητας είναι ουσιαστικά οι φραγμοί και οι δυσκολίες που βρίσκει μία επιχείρηση ώστε να μετακινηθεί από την μία στρατηγική ομάδα στην άλλη. Παραδείγματα εμποδίων κινητικότητας είναι οι οικονομίες κλίμακας που έχουν οι επιχειρήσεις μιας στρατηγικής ομάδας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης του καταναλωτή, το απαιτούμενο κεφάλαιο, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής κ.α.

Οι φραγμοί μετακίνησης μοιάζουν πολύ και με τους φραγμούς εισόδου μιας επιχείρησης στον κλάδο (οι οποίοι θα αναλυθούν σε παρακάτω κεφάλαιο) με τη διαφορά ότι οι πρώτοι είναι για να μετακινηθεί μια επιχείρηση από την μια στρατηγική ομάδα στην άλλη και οι δεύτεροι για να εισέρθει μια

επιχείρηση στον κλάδο. Τα εμπόδια κινητικότητας είναι ουσιαστικά μια μορφή επέκτασης των φραγμών εισόδου του κλάδου.

Ειδικότερα η θεωρία των εμποδίων κινητικότητας υποστηρίζει ότι εμποδίζεται όχι μόνο η πρόσβαση των εισερχόμενων εταιρειών από άλλους κλάδους, αλλά και η μετακίνηση των εταιρειών μεταξύ των ομάδων στον ίδιο κλάδο. Κάθε στρατηγική ομάδα έχει διαφορετικό επίπεδο φραγμών κινητικότητας. Φυσικά όσο μεγαλύτεροι είναι οι φραγμοί κινητικότητας για μια στρατηγική ομάδα τόσο περισσότερο κερδοφόρες είναι οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αυτή. Όμως, όπως μπορούν να αλλάξουν οι φραγμοί εισόδου σε ένα κλάδο έτσι μπορούν να αλλάξουν και τα εμπόδια κινητικότητας και μία επιχείρηση να μεταβεί σε άλλη στρατηγική ομάδα.

Οι στρατηγικές ομάδες δημιουργούνται και αλλάζουν σε ένα κλάδο για διάφορους λόγους. Πρώτον, οι επιχειρήσεις ξεκινούν και αναπτύσσονται με διαφορετικούς πόρους και ικανότητες και έτσι επιλέγουν και διαφορετικές στρατηγικές. Οι πιο καλά εγκατεστημένες επιχειρήσεις του κλάδου απολαμβάνουν και μεγαλύτερους φραγμούς μετακίνησης για τη στρατηγική ομάδα στην οποία βρίσκονται. Με τον τρόπο αυτό προστατεύονται περισσότερο όσο ο κλάδος αναπτύσσεται.

Δεύτερον, οι επιχειρήσεις διαφέρουν στους στόχους τους και στον τρόπο αντιμετώπισης των κινδύνων. Μερικές, έχουν την τάση να κάνουν πιο ριψοκίνδυνες επενδύσεις ώστε να αυξήσουν τους φραγμούς μετακίνησης. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να αλλάξουν και από διάφορες επενδύσεις επιχειρήσεων του κλάδου. Επίσης, μπορούν να αλλάξουν από είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αλλά και από άλλους εξωγενείς παράγοντες. Οι τεχνολογικές αλλαγές, οι αλλαγές στις τάσεις των καταναλωτών ή ακόμα και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να μειώσουν ή να αυξήσουν τα εμπόδια μετακίνησης και να αλλάξουν τη δομή των στρατηγικών ομάδων του κλάδου. (Porter, 1980)

2.9.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Στον εξεταζόμενο κλάδο είναι σίγουρο ότι η στρατηγική ομάδα με τα μεγαλύτερα εμπόδια κινητικότητας είναι η ομάδα που βρίσκεται πάνω δεξιά στο διάγραμμα 2.7. δηλαδή η στρατηγική ομάδα που περιέχει τις επιχειρήσεις Neoset και Sato. Αυτό είναι πολύ λογικό, γιατί οι δύο αυτές επιχειρήσεις θεωρούνται και οι μεγαλύτερες του κλάδου. Έχουν καταφέρει να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας, που για να το καταφέρει κάποια από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου χρειάζονται μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο.

Με τον τρόπο αυτό οι δύο αυτές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παράγουν περισσότερα προϊόντα με λιγότερα χρήματα, αφού καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος της παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Επίσης, οι παραγωγικές τους εγκαταστάσεις είναι μεγαλύτερες και πιο σύγχρονες από τις παραγωγικές εγκαταστάσεις των άλλων επιχειρήσεων. Άρα, γίνεται αντιληπτό ότι τα οικονομικά μεγέθη και οι οικονομικές απαιτήσεις που χρειάζεται να ξοδέψουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι πολύ μεγάλα ώστε να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο. Βέβαια, είναι λογικό οι οικονομικές απαιτήσεις να είναι λιγότερες για την στρατηγική ομάδα με τις επιχειρήσεις όπως ο Σιλβεστρίδης και Βαράγκης, και πολύ περισσότερες για τη στρατηγική ομάδα των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων του κλάδου που κατασκευάζουν κατά παραγγελία και δεν έχουν και μαζική παραγωγή.

Επίσης, όπως περιγράψαμε και σε προηγούμενη ενότητα, η Neoset και η Sato έχουν και ένα πολύ ευρύ δίκτυο διανομής σε όλη την Ελλάδα. Μόνο τα “Entos” της Sato που ανταγωνίζονται στο φθηνό οικιακό έπιπλο μετρούν 52 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα ενώ σύντομα αναμένεται η λειτουργία τεσσάρων νέων mega stores στην Αττική, δύο mega stores στη Θεσσαλονίκη και 10 καταστημάτων στην περιφέρεια, συνεχίζοντας έτσι με εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων. Αν αναφέρουμε και τα καταστήματα των αλυσίδων με τις οποίες συνεργάζεται η Sato και τα καταστήματα των προϊόντων των άλλων προϊόντων που εμπορεύεται τότε ο αριθμός αυτός είναι πολύ μεγαλύτερος.

Η Neoset όπως και η Sato διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό καταστημάτων που ξεπερνούν τα 60 και συνεχίζουν να αναπτύσσονται. Άρα, είναι εμφανές ότι το δίκτυο διανομής αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι πολύ μεγάλο και αποτελεί ένα υψηλό εμπόδιο μετακίνησης για τις επιχειρήσεις των άλλων στρατηγικών ομάδων του κλάδου. Εδώ είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τα καταστήματα των δύο αυτών επιχειρήσεων είτε είναι ιδιόκτητα είτε είναι με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, διαθέτουν και εμπορεύονται μόνο προϊόντα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Αυτό, έχει σημασία γιατί και οι επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας που βρίσκεται κάτω δεξιά στο διάγραμμα 2.7 (Αφοί Παπαϊωάννου κλπ) έχουν πολλά σημεία πώλησης, τα οποία είναι όμως μέσω αντιπροσώπων και όχι μέσω καταστημάτων αυτόνομης διάθεσης των προϊόντων τους.

Επιπλέον, εκτός από απαιτήσεις σε κεφάλαια αναγκαία για τις εγκαταστάσεις, υπάρχουν και άλλες απαιτήσεις σε κεφάλαια ώστε να εισέρθει μια επιχείρηση του κλάδου στη στρατηγική ομάδα της Neoset και της Sato. Κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό υψηλότερα εμπόδια μετακίνησης. Άλλη μια μεταβλητή που αυξάνει τα εμπόδια μετακίνησης στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα είναι και η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων των επιχειρήσεων που την αποτελούν, καθώς και το κόστος μετακίνησης που μπορεί να έχουν δημιουργήσει στους πελάτες. Αν ο πελάτης πιστεύει ότι το προϊόν των δύο αυτών επιχειρήσεων είναι διαφοροποιημένο τότε είναι πολύ δύσκολο να μετακινηθούν προϊόντα άλλων επιχειρήσεων.

Για να κλείσουμε την ανάλυση των εμποδίων μετακίνησης σε αυτή τη στρατηγική ομάδα θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα εμπόδια αυτά δεν είναι του ιδίου μεγέθους για όλες τις στρατηγικές ομάδες. Είναι πιο εύκολο να μετακινηθεί μια επιχείρηση από τη στρατηγική ομάδα με τις επιχειρήσεις όπως ο Σιλβεστρίδης και Βαράγκης από ότι οι επιχειρήσεις των άλλων στρατηγικών ομάδων. Αυτό, συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις αυτής της στρατηγικής ομάδας έχουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα, περισσότερο κεφάλαιο να διαθέσουν καλύτερο δίκτυο διανομής και μπορούν πιο εύκολα να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανήκουν σε

άλλη στρατηγική ομάδα. Για τον ίδιο λόγο αυτό είναι πιο εύκολο για μία επιχείρηση της στρατηγικής ομάδας που βρίσκεται κάτω και στο κέντρο του διαγράμματος 2.7 να μετακινηθεί στην στρατηγική ομάδα που βρίσκονται ο Σιλβεστρίδης και ο Βαράγκης από το να μετακινηθεί μια επιχείρηση από την ομάδα των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων.

Από το διάγραμμα 2.7 και από την ανάλυση που έγινε για τη στρατηγική ομάδα της Sato και της Neoset, γίνεται πλέον ευδιάκριτη η διαφορά μεταξύ των στρατηγικών ομάδων και των εμποδίων μετακίνησης από τη μία στην άλλη. Αναλυτικότερα :

Για τη στρατηγική ομάδα με τις επιχειρήσεις ΒΑΡΑΓΚΗΣ, ΣΙΛΒΕΣΤΡΙΔΗΣ, ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΙΑ, ΧΡΥΣΟΒΙΤΣΙΩΤΗΣ, COCOMAT, ΝΕΟΚΑΤΟΙΚΕΙΝ: Διαθέτουν ένα ευρύ δίκτυο διανομής (πάνω από εννέα καταστήματα η καθεμία) και σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις. Έχουν αναπτύξει οικονομίες κλίμακας και έχουν υψηλό βαθμό αναγνωρισιμότητας. Όλα αυτά τα έχουν φυσικά σε μικρότερο βαθμό από τη στρατηγική ομάδα της Neoset και της Sato, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό από τις άλλες στρατηγικές ομάδες. Έτσι, θεωρητικά είναι πιο εύκολο για μια επιχείρηση από αυτή τη στρατηγική ομάδα να μετακινηθεί στην στρατηγική ομάδα της Neoset και της Sato. Αυτό που διακρίνει όμως τη στρατηγική αυτή ομάδα είναι η έμφαση στην ποιότητα στη σχεδίαση των επίπλων και στην πρωτοτυπία τους. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που δημιουργεί εμπόδια μετακίνησης των επιχειρήσεων των άλλων στρατηγικών ομάδων προς σε αυτήν. Η αναγνωρισιμότητα δηλαδή της μάρκας των προϊόντων είναι συνυφασμένη με την ποιότητα και την σχεδίαση.

Για τη στρατηγική ομάδα με τις επιχειρήσεις ΑΝΘΗΣ, ΣΑΡΡΗΣ, ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗ, ΚΑΝΤΑΡΕΛΛΗΣ, EUROHOUSE, GOTHIC CABINET CRAFT, ΕΛΕΝΗ ΝΑΤΣΗ, ΕΠΙΠΛΟΣΕΤ Α.Ε: Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση των στρατηγικών ομάδων, η ομάδα αυτή αποτελείται από επιχειρήσεις με μικρή αναγνωρισιμότητα από το ευρύ κοινό. Έχουν τυποποιημένη παραγωγή και το εύρος των προϊόντων τους δεν είναι μεγάλο αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι και μικρό. Οι περισσότερες από αυτές ανταγωνίζονται με βάση την ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό πάντα και με σωστή τιμολογιακή

πολιτική. Θεωρούνται από τις μεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου και σε ενδεχόμενη μετακίνηση τους είναι πιο πιθανό να κινηθούν προς τη στρατηγική ομάδα που βρίσκεται η επιχείρηση Βαράγκης ή στη στρατηγική ομάδα που βρίσκεται δεξιά τους στο διάγραμμα.(Αν αποφασίσουν να μεγαλώσουν το δίκτυο διανομής τους κυρίως μέσω αντιπροσώπων)

Για τη στρατηγική ομάδα με τις επιχειρήσεις ΑΦΟΙ ΠΑΠΑΙΩΑΝΟΥ, ΔΙΦΡΟΣ Α.Ε, ΔΙΑΜΑΝΤΙΔΗΣ Α.Ε, ΞΥΛΟΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΒΕΕ,ΠΑΠΑΔΑΤΟΣ ΑΕΒΕ, ΤΖΙΚΑΣ: Αυτή η στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις με μικρή αναγνωρισιμότητα αλλά με αρκετά ευρύ δίκτυο διανομής. Ασχολούνται κυρίως με τη χονδρική πώληση μέσω αντιπροσώπων σε διάφορες πόλεις τις Ελλάδας, διαθέτοντας όμως και κάποια καταστήματα λιανικής. Μια πιθανή μετακίνηση τείνει να είναι προς την ομάδα που βρίσκεται από πάνω της στο διάγραμμα 2.7 ή προς την ομάδα που βρίσκεται αριστερά της. Το πρώτο είναι πιο δύσκολο αφού χρειάζεται περισσότερα κεφάλαια, καλύτερες εγκαταστάσεις και δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Το δεύτερο είναι πιο εύκολο, ειδικά αν μια από τις επιχειρήσεις αποφασίσει να ασχοληθεί περισσότερο με τη λιανική πώληση.

Τέλος όσο αναφορά την ομάδα με τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αντιληπτό ότι οποιαδήποτε μετακίνηση τέτοιας επιχείρησης σε άλλη στρατηγική ομάδα είναι αρκετά δύσκολο εγχείρημα. Θεωρούνται οι πολύ μικροί του κλάδου και η πιο πιθανή μετακίνηση τους μπορεί να είναι προς την ομάδα που βρίσκεται δεξιά τους στο διάγραμμα 2.7.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Michael E. Porter, “Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980
- Έρευνα αγοράς οικιακού επίπλου (AG COMMUNICATIONS)
- Κλαδική Μελέτη της ICAP για την αγορά Επίπλων Οικιακής Χρήσης
- Εισήγηση στην Ημερίδα από το «Ξύλοστο Έπιπλο» στα πλαίσια κλαδικής έκθεσης Furnima & Furnidex
- www.tanea.gr
- www.franchise-net.gr
- www.imerisia.gr
- www.kathimerini.gr
- www.greekretail.gr
- www.kerdos.gr
- www.satogroup.gr
- www.neoset.gr
- www.varangis.com.gr
- www.ikea.gr
- www.planethome.gr
- www.silvestridis.gr
- www.xdesign.gr
- www.gothiccabinetcraft.gr
- www.mediastrom.gr
- www.coco-mat.com
- www.neikatokein.gr
- www.furniture.net.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού εξετάσαμε και αναλύσαμε τον κλάδο των οικιακών επίπλων στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε αυτό θα αναλύσουμε το γενικευμένο εξωτερικό του περιβάλλον. Για την καλύτερη μελέτη του θα χρησιμοποιήσουμε τη ανάλυση P.E.S.T που εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους στοιχεία του μακρο-περιβάλλοντος. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών επιχείρηση του κλάδου μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον και με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος και τις απαιτήσεις του παρόντος. Έτσι στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι τέσσερις επιμέρους διαστάσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος. Θα αναλυθούν δηλαδή το οικονομικό, το πολιτικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον του κλάδου των οικιακών επίπλων.

3.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

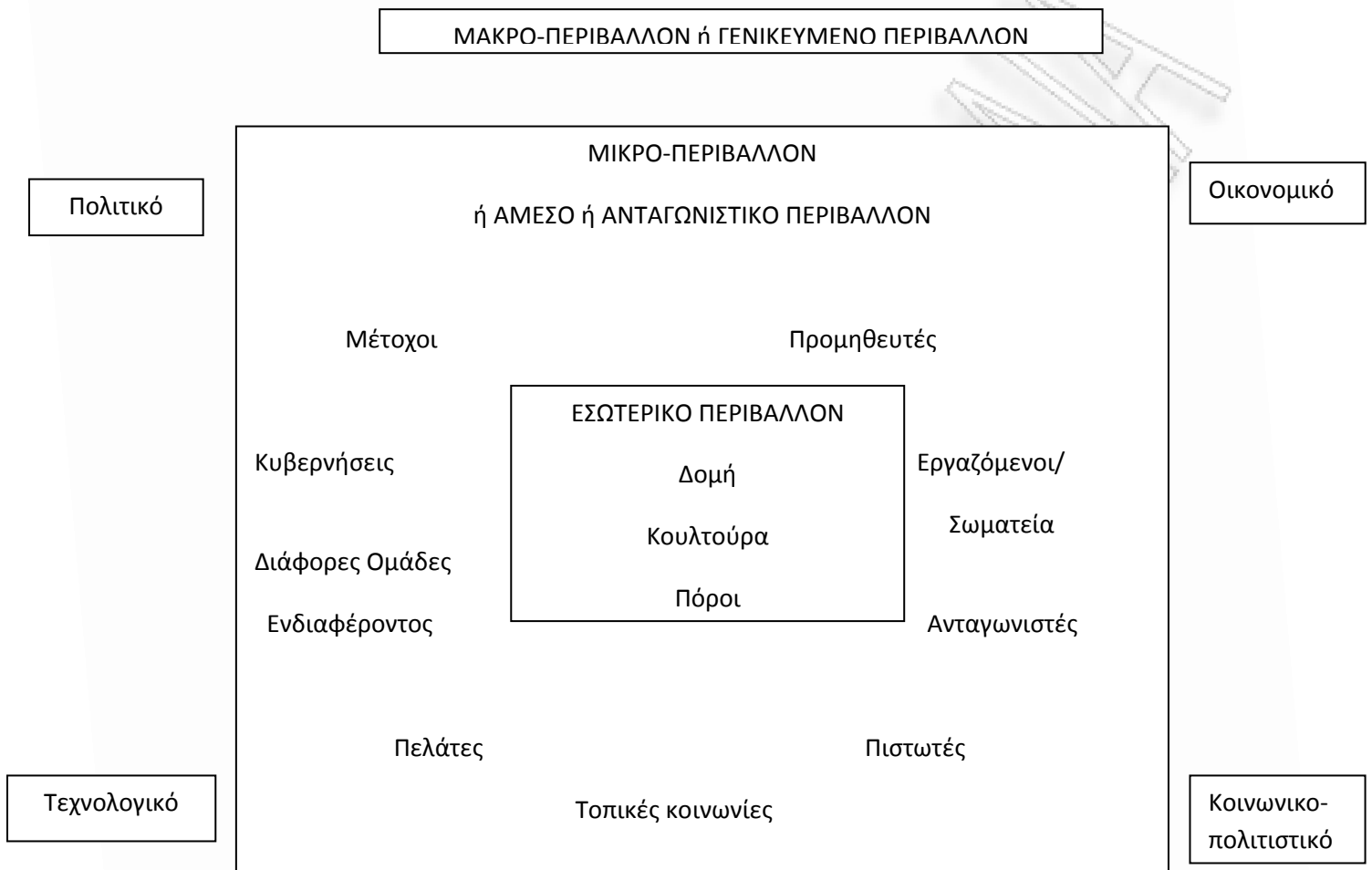
Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Με τη σειρά τους η ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί και αναπτύσσεται. Έτσι οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική, με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σύμφωνα πάντα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό τους περιβάλλον.

Για να είναι έτοιμη μια επιχείρηση να μπορεί να ξεκινήσει και να σχηματίσει τη στρατηγική που θα διαμορφώσει, θα πρέπει να προβεί στην ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος της. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η εποπτεία, η επεξεργασία και η αξιολόγηση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Δηλαδή,

να είναι σε θέση να γνωρίζει τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο-περιβάλλον. Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον βρίσκονται στο εξωτερικό παραλληλόγραμμο, επειδή δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες που ανήκουν στο άμεσο περιβάλλον σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση, καθώς το άμεσο περιβάλλον αποτελεί και τον κλάδο στον οποίον δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πάντως οι εξωτερικοί παράγοντες του διαγράμματος, οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς. (Γεωργόπουλος, 2004)

Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος



Πηγή: (Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004)

Για τις επιχειρήσεις σήμερα η ανάγκη για ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίσταται περισσότερο επιτακτική από ποτέ. Αυτό γίνεται για να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που επικρατούν. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της είτε άμεσα, είτε έμμεσα.

Με την ανάλυση λοιπόν του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος, μια επιχείρηση σκοπεύει στην εύρεση

και εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Επομένως σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι, ο εντοπισμός των μεταβλητών κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και ταχύτητα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

3.3 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Η ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζουμε μακρο-περιβάλλον, συνήθως τον διακρίνουμε σε τέσσερις κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό, και το Τεχνολογικό. Από αυτή την κατηγοριοποίηση βγαίνει και το όνομα της ανάλυσης του γενικευμένου περιβάλλοντος, που είναι γνωστή και ως ανάλυση P.E.S.T όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2.

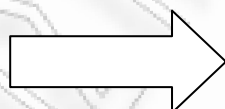
Διάγραμμα 3.2: Ανάλυση P.E.S.T

P → Political

E → Economical

S → Sociocultural

T → Technological



3.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι που συχνά καθορίζουν τον κανόνα του παιχνιδιού. Αλλαγές της κυβερνητικής

πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας, τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις κ.τ.λ. Επίσης η πολιτική κατάσταση σε μια χώρα και η πιθανότητα δραστηκής αλλαγής της ή ανατροπής της σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να την αντιμετωπίσουν. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να μελετά τις πολιτικές απόψεις όλων των πολιτικών κομμάτων, τις πολιτικές συμφωνίες στο εσωτερικό αλλά και στο διεθνές περιβάλλον, και την σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

3.3.1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Ο Αναπτυξιακός Νόμος (Α.Ν.) 3299/04, που άρχισε να εφαρμόζεται τον Απρίλιο του 2005, με μερικές αναθεωρήσεις και αλλαγές έως σήμερα, αποτελεί τον κύριο νόμο ενίσχυσης και προώθησης των ιδιωτικών επενδύσεων στη χώρα μας. Παρέχει κίνητρα επιχορήγησης, επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης, φορολογικής απαλλαγής και επιδότησης του κόστους της δημιουργούμενης από το επενδυτικό σχέδιο απασχόλησης. Ο Αναπτυξιακός Νόμος 3299/04 αφορά όλους τους οικονομικούς τομείς, πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στον αναπτυξιακό νόμο μπορούν να ενταχθούν επενδυτικά σχέδια που αφορούν την ίδρυση, εκσυγχρονισμό, επέκταση κλπ., επιχειρήσεων μεταποίησης, δηλαδή επιχειρήσεων με βιοτεχνική - βιομηχανική δραστηριότητα. Αρά ο αναπτυξιακός νόμος και τα προνόμια που δίνει στις μεταποιητικές επιχειρήσεις δεν παύει να αποτελεί μια ευκαιρία και για τις επιχειρήσεις του κλάδου των επίπλων οικιακής χρήσης αλλά και για μεταποιητικές επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους. Οι δαπάνες που ενισχύονται από τον Αναπτυξιακό Νόμο μπορεί να αφορούν την κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμό κτιριακών εγκαταστάσεων, καθώς και την αγορά βιοτεχνικών εγκαταστάσεων, την αγορά και εγκατάσταση νέων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού και συστημάτων αυτοματοποίησης, την αγορά νέων μεταφορικών

μέσων εντός του χώρου της μονάδας, την αγορά και καινούργιων αυτοκινήτων, τις δαπάνες μελετών, αγοράς ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικού και άλλα είδη δαπανών που ποικίλουν ανάλογα με το είδος του επενδυτικού σχεδίου.

Ευκαιρία αποτελούν και τα κονδύλια του Γ' κοινοτικού πλαισίου, ειδικά σε ότι αναφορά τη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά και τις ενέργειες που γίνονται από ορισμένους κρατικούς φορείς για την αύξηση της ελκυστικότητας και της ανταγωνιστικότητας τους. Η διαχείριση των κονδυλίων αυτών είναι ένα άλλο ζήτημα, το οποίο κρίνεται ότι δεν είναι αναγκαίο να αναλυθεί στην παρούσα εργασία. Για το λόγω αυτό, γίνεται μια απλή αναφορά στην προσπάθεια αυτή που αποτελεί ευκαιρία για τους μικρούς και τους μεσαίους του κλάδου. Αυτές είναι ο πυρήνας της ελληνικής αγοράς και χωρίς αυτές θα ήταν δύσκολη η επιβίωση ακόμη και των μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο.

Ο κλάδος των οικιακών επίπλων δε θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση και είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές, που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του κλάδου, θα πρέπει να ενισχυθούν όσο το περισσότερο είναι δυνατό. Ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών ΜΜΕ είναι απαραίτητος όρος για την επιβίωσή τους. Η εθνική πολιτική για τις μικρές επιχειρήσεις λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους και αναπτύσσει ένα πλαίσιο συντονισμένων δράσεων που εξειδικεύονται στους εξής άξονες στήριξης:

- Δημιουργία ευνοϊκού διοικητικού περιβάλλοντος για τις ΜΜΕ
- Διευκόλυνση των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση με τη δημιουργία Φορέα Εγγυοδοσίας
- Ενισχύσεις ΜΜΕ για τον τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό τους
- Προώθηση των δικτυώσεων των ΜΜΕ (clustering)
- Προώθηση της επιχειρηματικότητας
- Στήριξη των ΜΜΕ για την είσοδο τους στη Νέα Οικονομία

Στο πλαίσιο αυτό είναι και η ίδρυση και λειτουργία του Ταμείου Λειτουργίας Εγγυοδοσίας Μικρών και πολύ μικρών Επιχειρήσεων(ΤΕΜΠΜΕ).

Πρόκειται για μια ανώνυμη εταιρεία του Ελληνικού Δημοσίου που το μετοχικό της κεφάλαιο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό Δημόσιο. Σκοπός του είναι η εγγύηση της κάλυψης μεγάλου μέρους του δανείου των ΜΜΕ που χορηγούνται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας.

Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι ενδεχόμενες αυξήσεις στις αντικειμενικές αξίες των ακινήτων στην Ελλάδα. Οι αντικειμενικές αξίες των ακινήτων αυξήθηκαν το 2007 και ενδέχεται να αυξηθούν ακόμα περισσότερο. υπολογίζεται μια αύξηση της τάξεως του 20% στα ακίνητα εντός σχεδίου πόλεως και στα 30% στα ακίνητα εκτός σχεδίου πόλεως. Έτσι, η «βουτιά» της οικοδομικής δραστηριότητας είναι απειλή για την οικονομία και έμμεση απειλή για τον κλάδο των οικιακών επίπλων.

Η οικοδομική δραστηριότητα είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την αγορά των επίπλων οικιακής χρήσης. Το 2007, είναι αξιοσημείωτο ότι πουλήθηκαν 30.000 σπίτια από 100.000 το 2005 και 60.000 το 2006. Οι επικείμενες αυτές αυξήσεις παγώνουν την αγορά ακινήτων η οποία βρίσκεται σε ύφεση τα τελευταία 3 χρόνια, όπου έχουν σαν έμμεσο αποτέλεσμα, τη μείωση της αγοράς οικιακών επίπλων από τους καταναλωτές. Αξιοσημείωτο είναι ότι η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα στην Ελλάδα μετέχει με ποσοστό γύρω στο 5% στη διαμόρφωση του ΑΕΠ.

Άξια φυσικά αναφοράς, είναι και η προσπάθεια για την αύξηση της επιχειρηματικότητας, της ανταγωνιστικότητας αλλά και η στόχευση προς την καινοτομία που προβλέπονται Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007 – 2013 (ουσιαστικά το Δ΄ κοινοτικό πλαίσιο). Το ΕΣΠΑ περιλαμβάνει και τη στρατηγική ανάπτυξης, ειδικά της περιφέρειας, για αυτή τη περίοδο. Ο γενικός στόχος εστιάζει στη διεύρυνση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων της χώρας, στην επιτάχυνση του ρυθμού της οικονομικής μεγέθυνσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας σε επίπεδα υψηλότερα του μέσου κοινοτικού όρου. Γίνεται αντιληπτό ότι θα υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις του κλάδου και ειδικά των επιχειρήσεων της περιφέρειας, αφού εκεί εστιάζει περισσότερο το πλαίσιο.

Τι γίνεται όμως με την ποιότητα των προϊόντων του κλάδου; Η Γενική Γραμματεία Καταναλωτή (Γ.Γ.Κ) είναι η αρμόδια αρχή για τον έλεγχο ποιότητας και ιδίως της ασφάλειας του επίπλου καθώς και των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή του. Σύμφωνα με τον Γενικό Γραμματέα Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης η Γενική Γραμματεία Καταναλωτή ενημερώνει κατά επανάληψη εγγράφως τους ενδιαφερόμενους φορείς για τη νομοθεσία και τα ΕΛΟΤ EN πρότυπα ασφάλειας που ισχύουν στην Ελλάδα, σε σχέση με τις μηχανικές ιδιότητες, τον τρόπο χρήσης, τις οδηγίες ασφαλούς χρήσης, και συναρμολόγησης των επίπλων. Φροντίζει, επίσης, να διανέμονται ενημερωτικά φυλλάδια της κατά τη διοργάνωση εκθέσεων για το έπιπλο και την ξυλεία.

Οι έλεγχοι σε έπιπλα και προϊόντα ξυλείας πραγματοποιούνται μέχρι σήμερα, κυρίως, ύστερα από καταγγελίες καταναλωτών. Για τα προϊόντα ξυλείας που χρησιμοποιούνται ως δομικά υλικά τίθενται π.χ. όρια ως προς την περιεχόμενη και την εκπεμπόμενη φορμαλδεΐδη βάσει των ευρωπαϊκών προτύπων προκειμένου να αξιολογηθεί και η ασφάλεια του τελικού προϊόντος, δηλαδή του επίπλου. Επίσης, κρίνονται ακατάλληλα για χρήση στα έπιπλα και απαγορεύονται τα προϊόντα ξυλείας, στα οποία έχουν γίνει επεξεργασία με ενώσεις αρσενικού και άλλες μη επιτρεπόμενες ενώσεις με βάση τη νομοθεσία αρμοδιότητας του Γενικού Χημείου του Κράτους (ΓΧΚ). Για τους εργαστηριακούς ελέγχους σε έπιπλα, η Γ.Γ.Κ έχει συνεργαστεί με το ΕΛΚΕΔΕ, το Γενικό Χημείου του Κράτους και το ΕΚΕΦΕ «ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ».

3.3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Εξετάζουμε δηλαδή, τόσο το οικονομικό περιβάλλον του βιομηχανικού κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον αλλά και το ευρύτερο παγκόσμιο περιβάλλον. Το οικονομικό περιβάλλον αλλά και ο τρόπος που επηρεάζει κάθε επιχείρηση με τις αλλαγές και τις μεταβολές του είναι πολύ

σημαντικό για την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που επιχειρήσεις που δεν κατάφεραν να συμβαδίσουν με τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος και σαν αποτέλεσμα δεν κατάφεραν να βεβαιώσουν τη βιωσιμότητα τους.

3.3.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Οι εισαγωγές από άλλες χώρες βρίσκονται σε μια συνεχόμενη αυξητική τάση. Με πρώτη χώρα εισαγωγών την Ιταλία, αλλά και με την Κίνα και Τουρκία να αυξάνουν συνεχώς τις πωλήσεις επίπλων προς τη χώρα μας, μειώνεται η πελατεία και το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων του κλάδου, μειώνοντας ακόμη περισσότερο τα μερίδια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα έπιπλα τους συνήθως έχουν πολύ χαμηλές τιμές και προτιμούνται από τους εμπόρους και τους καταναλωτές. Μάλιστα σε παγκόσμιο επίπεδο, η Κίνα θεωρείται από τις χώρες με τις μεγαλύτερες εξαγωγές στα οικιακά έπιπλα. (AG COMMUNICATIONS, 2007)

Το ζήτημα όμως εδώ είναι το πόσο θα αντέξουν σε αυτή την αύξηση του ανταγωνισμού, οι μικρές επιχειρήσεις σε πρώτη φάση, οι οποίες βλέπουν τα εισαγόμενα προϊόντα να τους μειώνουν επικίνδυνα τα μερίδια αγοράς τους, αλλά και πώς θα αντιδράσουν στη συνέχεια οι μεγαλομεσαίοι του κλάδου. Η αλήθεια είναι ότι πολλές επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν τις εισαγωγές είτε για λόγους αύξησης της γκάμας προϊόντων είτε για λόγους μείωση του συνολικού τους κόστους είτε και για τα δύο.

Το σίγουρο με την αυξανόμενη τάση των εισαγωγών είναι ότι για κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί μεγάλη απειλή ενώ για άλλες μεγάλη ευκαιρία. Αν συνυπολογίσουμε και την τάση που υπάρχει σήμερα για φθινό, οικιακό έπιπλο, η οποία διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες τότε γίνεται κατανοητό γιατί οι περισσότερες «μεγάλες» επιχειρήσεις του κλάδου που ανταγωνίζονται με στρατηγική κόστους προτιμούν τις εισαγωγές των προϊόντων τους και τις συνεργασίες με ξένες επιχειρήσεις ώστε να αναπτύξουν την ποικιλία προϊόντων τους. Πολλές από τις παραγωγικές

επιχειρήσεις σταματάνε την παραγωγή και ασχολούνται μόνο με το εμπόριο. Αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο για τις μικρές επιχειρήσεις γιατί όσο αυξάνονται οι εισαγωγές τόσο μειώνονται οι δικές τους πωλήσεις.

Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών συνδέεται άμεσα με την αγορά επίπλων οικιακής χρήσης. Κατά τα τελευταία χρόνια σημαντικό τμήμα του διαθέσιμου εισοδήματος μεγάλου μέρους νοικοκυριών δεσμεύεται για την αποπληρωμή δανείων και χρεών και κατά επέκταση η απόφαση απόκτησης επίπλων για την αντικατάσταση των ήδη υπαρχόντων, συχνά μετατίθεται χρονικά. Εναλλακτικά οι καταναλωτές στρέφονται προς οικονομικότερες επιλογές και προτιμούν τις αγορές με προγράμματα δόσεων και άλλων διευκολύνσεων, τα οποία μπορούν να προσφέρουν συνήθως οι μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. (ICAP, 2007)

Έτσι, λόγω της δυσμενούς κατάστασης πολλών νοικοκυριών, οι πωλήσεις των φθηνών επιπλέον οικιακής χρήσης ανθούν αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να μειώνουν τις τιμές των προϊόντων τους. Αυτό όμως μόνο εύκολο δεν μπορεί να θεωρηθεί για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, που όπως έγινε γνωστό καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να πλήγονται οι μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπορούν να παράγουν μαζικά και να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον δημιουργείται και στροφή των επιχειρήσεων προς τα εισαγόμενα προϊόντα, παράγοντας που αναλύθηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

Τα στεγαστικά δάνεια και η αύξηση ή η μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των επίπλων οικιακής χρήσης. Σύμφωνα με τα αρμόδια στελέχη της αγοράς, η ζήτηση των στεγαστικών δανείων τον πρώτο μήνα του 2008 είναι μέτρια έως υποτονική. Συγκεκριμένα, ο ρυθμός αύξησης των στεγαστικών δανείων τον Ιανουάριο του 2008 κινήθηκε στο 20,5% έναντι 26% που είχε διαμορφωθεί τον Ιανουάριο του 2007. Η κάμψη στην αγορά της στεγαστικής πίστης οφείλεται, στην εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει μέρος των νοικοκυριών εξαιτίας του δυσμενούς κλίματος στις αγορές αλλά και της νοσηρής κατάστασης στην κοινωνικοπολιτική ζωή της χώρας. Όταν το κλίμα είναι αρνητικό, οι

καταναλωτές κινούνται περισσότερο συντηρητικά και ξοδεύουν λιγότερα χρήματα. (Ημερησία, Ιανουάριος 2008)

Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η αύξηση των επιτοκίων το τελευταίο διάστημα. Η αγορά των στεγαστικών δανείων παρουσιάζει κάμψη τον πρώτο μνα του 2008 αν και είναι νωρίς για την εξαγωγή συμπερασμάτων για όλο το έτος . Ο Φεβρουάριος θα δείξει πώς θα κινηθεί το επόμενο χρονικό διάστημα. Βέβαιο όμως είναι ότι ο ρυθμός αύξησης των στεγαστικών δανείων θα επιβραδυνθεί, και θα διαμορφωθεί γύρω στο 17% ίσως και λίγο χαμηλότερα στο τέλος της χρήσης του 2008. Η επιβράδυνση στην αγορά κατοικίας καταδεικνύεται και από την πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας, ο δείκτης της οποίας σημειώνει πτωτική πορεία από το καλοκαίρι του 2007. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι με τη μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας και τη μείωση των στεγαστικών δανείων είναι πολύ πιθανή και μια μείωση στις αγορές των επίπλων γενικά αλλά και των επίπλων οικιακής χρήσης. (Ημερησία, Ιανουάριος 2008)

Στο 2,9% επιβραδύνθηκε το 2007 ο πληθωρισμός στην Ελλάδα από 3,2% που είχε διαμορφωθεί το 2006. Το Δεκέμβριο, σύμφωνα με τα στοιχεία της εθνικής στατιστικής υπηρεσίας, διαμορφώθηκε στο 3,9% από 2,9% που ήταν το Δεκέμβριο του 2006, ενώ τον Ιανουάριο του 2008 έφτασε στο 4,4%. Ο πληθωρισμός εκτιμάται ότι θα παραμείνει στάσιμος σε αυτά τα επίπεδα, εντείνοντας έτσι τις ανησυχίες για είσοδο σε ένα φαύλο κύκλο πληθωριστικών πιέσεων με αρνητικές επιπτώσεις στην κατανάλωση, στις επενδύσεις και τον ρυθμό ανάπτυξης. Αποτέλεσμα της αύξησης του πληθωρισμού είναι και οι ανατιμήσεις στα έπιπλα της τάξεως του 2,2%. (Κέρδος, Φεβρουάριος 2008)

Τα νοικοκυριά στην Ελλάδα και στις ΗΠΑ επλήγησαν περισσότερο από την εκτίναξη των διεθνών τιμών του πετρελαίου, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ για τα τριάντα κράτη μέλη του. Από τη διεθνή αυτή σύγκριση είναι φανερό ότι η εκτίναξη των τιμών του πετρελαίου επηρέασε ιδιαίτερα τους Έλληνες καταναλωτές, αλλά ταυτόχρονα και τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Από αυτές δεν θα μπορούσαν να λείπουν και οι επιχειρήσεις του κλάδου των

επίπλων οικιακής χρήσης. Το κόστος μεταφοράς των προϊόντων τους αυξάνονται όπως και το κόστος παραγωγής των προϊόντων τους.

Πάντως η συνεχόμενη αύξηση του Α.Ε.Π της Ελλάδας, υποδηλώνει και μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης, αλλά και περισσότερες επενδύσεις στη χώρα. Στο 8,4% ανήλθε ο δείκτης ανεργίας στην Ελλάδα το δεύτερο τρίμηνο του 2007, σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat). Την ίδια περίοδο, ο δείκτης ανεργίας στην ευρωζώνη ανήλθε στο 7,5% και στην Ε.Ε των 27 στο 7,2%. Η μείωση πάντως της ανεργίας, που «βασανίζει» τη χώρα πολλά χρόνια είναι ένα πολύ θετικό σημάδι για την ανάπτυξη και την ευημερία. Φυσικά μεγάλο ρόλο, παίζει και το επίπεδο των μισθών σε μια χώρα. Σε ότι αφορά το επίπεδο μισθών στην Ελλάδα, παραμένει από τα χαμηλότερα στην ευρωζώνη. Υπάρχει ένα σχετικά μεγάλο μερίδιο του πληθυσμού που ζει κάτω από τα όρια της φτώχειας. Συνήθως αυτό το κομμάτι του πληθυσμού είναι οι συνταξιούχοι. Για το λόγο αυτό οι καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο σε οικονομικότερες λύσεις ή καθυστερούν τις αγορές τους που σχετίζονται με αγαθά που δεν είναι πρώτης ανάγκης.

3.3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα χαρακτηριστικά αυτά γιατί μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτά μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Έτσι θα πρέπει να ενημερώνονται για το πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων, η έξαρση της εγκληματικότητας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων κ.α. (Γεωργόπουλος, 2004)

3.3.3.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Ο πληθυσμός της Ελλάδας μετά από αρκετά γρήγορη άνοδο τις μεταπολεμικές δεκαετίες, σταθεροποιήθηκε την δεκαετία του '80 λόγω της μεγάλης πτώσης της γεννητικότητας. Κατά την δεκαετία του '90 ανέβηκε με την ταχεία είσοδο μεταναστών από τις πρώην ανατολικές χώρες. Σήμερα ο φυσικός ρυθμός αύξησης πληθυσμού είναι αρκετά κάτω από τον απαιτούμενο για τη φυσική ανανέωση και μόνο οι μετανάστες κρατάνε τον πληθυσμό της Ελλάδας από την πτώση. Άρα τα δημογραφικά στοιχεία της Ελλάδας, αποτελούν μια απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου. (ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ, 2008)

Σήμερα οι οικογένειες είναι μικρότερες σε σχέση με το παρελθόν εξαιτίας και του αυξημένου κόστους διαβίωσης. Το έπιπλο μπορεί να μην είναι προσωπικό είδος, μια μικρή οικογένεια όμως χρειάζεται σαφώς λιγότερα έπιπλα από ότι μια πολυμελή. Επιπλέον, τα παιδιά που ενηλικιώνονται φεύγουν από το σπίτι σε μεγαλύτερη ηλικία από παλαιότερα. Σε αντιστάθμιση όμως αυτού του παράγοντα, αυξάνεται ο αριθμός των φοιτητών που σπουδάζουν σε άλλες πόλεις από αυτές που μένουν, με αποτέλεσμα να χρειάζονται οικιακά έπιπλα. Επίσης, παρατηρείται αυξητική τάση για απόκτηση δύο κατοικιών. Παρόλο που οι πρόσφατες αντικειμενικές αξίες αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα, ο σύγχρονος τρόπος ζωής συντείνει στην απόκτηση αυτή. Το γεγονός αυτό ευνοεί την πώληση επίπλων, τα οποία συνήθως προορίζονται για τις εξοχικές κατοικίες.

Η Ελλάδα έχει ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά ιδιοκατοίκησης στην Ευρώπη. Με βάση μελέτη της Eurobank, το μεγαλύτερο ποσοστό του πλούτου των Ελλήνων είναι τοποθετημένο σε ακίνητα (81%), το 16% σε τραπεζικές καταθέσεις και μόνο το 3% στο Χρηματιστήριο και άλλες επενδύσεις. Η άμεση σχέση του Έλληνα με την κατοικία φαίνεται και από το υψηλό ποσοστό ιδιοκατοίκησης στη χώρα μας, που είναι το δεύτερο υψηλότερο στην ευρωπαϊκή ένωση μετά την Ισπανία. Το 2005 το ποσοστό αυτό ήταν 80,1% ενώ στις αγροτικές περιοχές το ποσοστό ιδιοκατοίκησης ανέρχεται σε 97%. Στην αύξηση της ζήτησης κατοικίας συμβάλλει θετικά και η

εισροή μεταναστών στη χώρα μας. Όλα τα παραπάνω, συνδράμουν έμμεσα στην αύξηση της ζήτησης των επίπλων οικιακής χρήσης.

Επίσης, υπάρχει και μια μικρή τάση απόκτηση επίπλων με μόδα. Βέβαια αυτή η τάση είναι μικρή και από μικρό ποσοστό του πληθυσμού, συνήθως από ευκατάστατες ομάδες. Ο λόγος τιμή/ποιότητα κατά την αγορά οικιακών επίπλων είναι πολύ σημαντικός. Μάλιστα στην πλειονότητα των περιπτώσεων ο αριθμητής του παραπάνω λόγου θεωρείται σημαντικότερος παράγοντας για τον αγοραστή. Πολλές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται με βάση την ποιότητα, θεωρούν ότι είναι το μόνο μέσο για να ανταγωνιστούν τις επιχειρήσεις με το φθινό οικιακό έπιπλο και δίνουν μεγάλη έμφαση σε αυτή αλλά και στην πρωτοποριακή σχεδίαση. Άξιο αναφοράς είναι και η σχετικά μικρή τάση των ελλήνων καταναλωτών για έπιπλα πιστοποιημένα, με σήματα ποιότητας που θα τους εξασφαλίζουν την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν. Αν και λίγοι καταναλωτές τα προσέχουν, η εφαρμογή τους είναι ένα πρώτο αλλά καθοριστικό βήμα για την αναβάθμιση των προϊόντων. Τα πρότυπα αυτά ακολουθούνται από τους μεγάλους και τους μεσαίους του κλάδου και σιγά σιγά γίνεται προσπάθεια για την εφαρμογή από όλες τις εταιρείες του κλάδου. Πάντως, ισχύουν κάποια πρότυπα ποιότητας κυρίως για την καταλληλότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. (AG COMMUNICATIONS, 2007)

Επιπλέον, το κοινωνικό γεγονός των Ολυμπιακών Αγώνων επηρέασαν αρκετά τον κλάδο. Αρκετές επιχειρήσεις (κυρίως η Sato η Neoset και ο Δρομέας στις οποίες ανατέθηκε και το έργο) πήραν μια βαθιά οικονομική ανάσα κυρίως λόγω της προμήθειας οικιακών επίπλων στο Ολυμπιακό Χωριό. Βέβαια, ακόμη μεγαλύτερη επιρροή δέχθηκε ο κλάδος των επίπλων γραφείου. Γενικά πολλοί κλάδοι αναπτύχθηκαν την περίοδο αυτή και έκαναν μεγαλύτερες πωλήσεις, όμως μια τετραετία μετά μπορούμε να πούμε ότι η εποχή αυτή έχει πλέον περάσει. (Κέρδος, Δεκέμβρης 2007)

Τέλος, ένα σημαντικό βήμα για την ενίσχυση του κλάδου είναι και η λειτουργία του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου στο Τ.Ε.Ι Καρδίτσας εδώ και 9 χρόνια (από το 1999). Το τμήμα αυτό στην μέχρι σήμερα πορεία του εκπαιδεύει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους

πτυχιούχους του, Τεχνολόγους και Σχεδιαστές ξύλου & επίπλου, οι οποίοι επανδρώνουν στο σύνολό τους με μεγάλη επιτυχία τις επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου και επίπλου στην ελληνική και κυπριακή αγορά. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλλει, αναπτύσσοντας τεχνογνωσία και καινοτομίες μέσω της εφαρμογής επιστημονικών, τεχνολογικών γνώσεων, στην ανάπτυξη και την πρόοδο του βιομηχανικού και βιοτεχνικού κλάδου του ξύλου και του επίπλου της χώρας, και εκπαιδεύει νέους Τεχνολόγους και Σχεδιαστές ξύλου και επίπλου, υψηλής ποιοτικής στάθμης.

3.3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Άλλες από αυτές παρουσιάζονται σαν μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και άλλες από αυτές σαν απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Επειδή όμως ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό τη ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρείες δεν προλαβαίνουν καν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτό τον ρυθμό των συνεχόμενων αλλαγών. (Παπαδάκης, 1999)

3.3.4.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Η κατάσταση που επικρατεί στις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου μέχρι σήμερα είναι η ύπαρξη μηχανολογικού εξοπλισμού μεγάλης ηλικίας, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις αυτές να χάνουν μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως ο έντονος ανταγωνισμός που χαρακτηρίζει την εξεταζόμενη αγορά, οδηγεί τις επιχειρήσεις του κλάδου στην ανάπτυξη

πρόσθετων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους, όπως η σχεδίαση των προϊόντων από ειδικούς (αρχιτέκτονες, διακοσμητές) με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων (CAD: σχεδιασμός μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή).

Ο επιχειρηματίας παραγωγής επίπλου οφείλει να παρακολουθεί και να ελέγχει την τεχνολογική πρόοδο που είναι αλματώδης στον κλάδο αυτό και να καινοτομεί στην παραγωγή και το σχεδιασμό τους. Η εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικών προγραμμάτων μηχανοργάνωσης σε όλα τα στάδια της παραγωγικής τους διαδικασίας, αλλά και κατά τη διάρκεια της διανομής των επίπλων μπορεί να έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στην οργάνωση, αποτελεσματικότητα αλλά και στην αύξηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων επεξεργασίας ξύλου - επίπλου.

Επίσης η χρήση νέων υλικών (OSB, LVL, PSL, PANELS, κλπ.) και διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου έχουν άμεση σχέση με την τεχνολογική εξέλιξη στον χώρο της παραγωγής επίπλων οικιακής χρήσης. Πολλές εταιρείες του κλάδου έχουν εκμεταλλευτεί ανταγωνιστικά τη χρήση νέων τεχνολογιών και έχουν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εδώ διαπιστώνεται και η αδυναμία των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών και τεχνολογικών εφαρμογών.

Στην Ευρώπη δαπανώνται τεράστια ποσά για έρευνα και ανάπτυξη και γίνεται εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών. Η Ελλάδα υστερεί ακόμα στον τομέα αυτό αλλά προχωρά στα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Η πρόοδος της αυτοματοποίησης, ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων και τα συστήματα διασφάλισης των παραγόμενων προϊόντων είναι πλέον απαραίτητα συστατικά της ανάπτυξης μιας επιχείρησης στον κλάδο του οικιακού επίπλου.

Σημαντικές είναι και οι ωφέλειες από τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι κατά πολύ αποτελεσματικότερη, το κόστος μειώνεται όσο περισσότερο γίνεται και υπάρχουν και άλλες αποτελεσματικές χρήσεις του όπως για παράδειγμα η εύρεση τάσεων κ.τ.λ. Επίσης σημαντική είναι και η προσαρμογή των επίπλων στις νέες τεχνολογίες. Το έπιπλο πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες που

προκύπτουν από την προώθηση της τεχνολογίας. Έπιπλα που ενσωματώνουν αρκετές συσκευές, χρησιμοποιούνται ευρέως στα περισσότερα σπίτια.

Ταχύτερη είναι η παγκόσμια ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Οι χρήστες του Διαδικτύου αυξάνονται με ταχύτερους ρυθμούς και ο ηλεκτρονικός τρόπος πώλησης και διαφήμισης αντικαθιστά με αυξανόμενους ρυθμούς τον αντίστοιχο συμβατικό. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής λογίζεται πλέον ως απαραίτητο εργαλείο και οι χρήσεις του είναι πολύ σημαντικές για όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό μέχρι και την πώληση ενός προϊόντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Hunger D. and Wheelen T, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th Edition, 2008
- Έρευνα αγοράς οικιακού επίπλου (AG COMMUNICATIONS),2007
- Κλαδική Μελέτη της ICAP για την αγορά Επίπλων Οικιακής Χρήσης,2007
- Περιοδικό Επιπλέον, Τεύχος 27, Μάρτιος/Απριλιος 2007
- Σεμινάριο επιχειρήσεων Ξύλου Δ. Μακεδονίας, Γρεβενά 17/04/05, Μελέτη: Μάρκετινγκ Επιχειρήσεων επεξεργασίας Ξύλου, Δρ. Παπαδόπουλος Ιωάννης, Επιστημονικός Συνεργάτης Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου – Επίπλου ΤΕΙ Λάρισας
- www.upan.gr
- www.efpolis.gr
- www.mnec.gr
- www.eommex.gr
- www.tempme.gr
- www.vea.gr
- www.news.antenna.gr
- www.kerdos.gr
- www.stocks.pathfinder.gr
- www.el.wikipedia.gr
- www.ethnos.gr

- www.ta-nea.dolnet.gr
- www.teilar.gr
- www.naftemporiki.gr
- www.antagistikotita.gr
- www.minenv.gr
- www.e-tipos.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER.

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

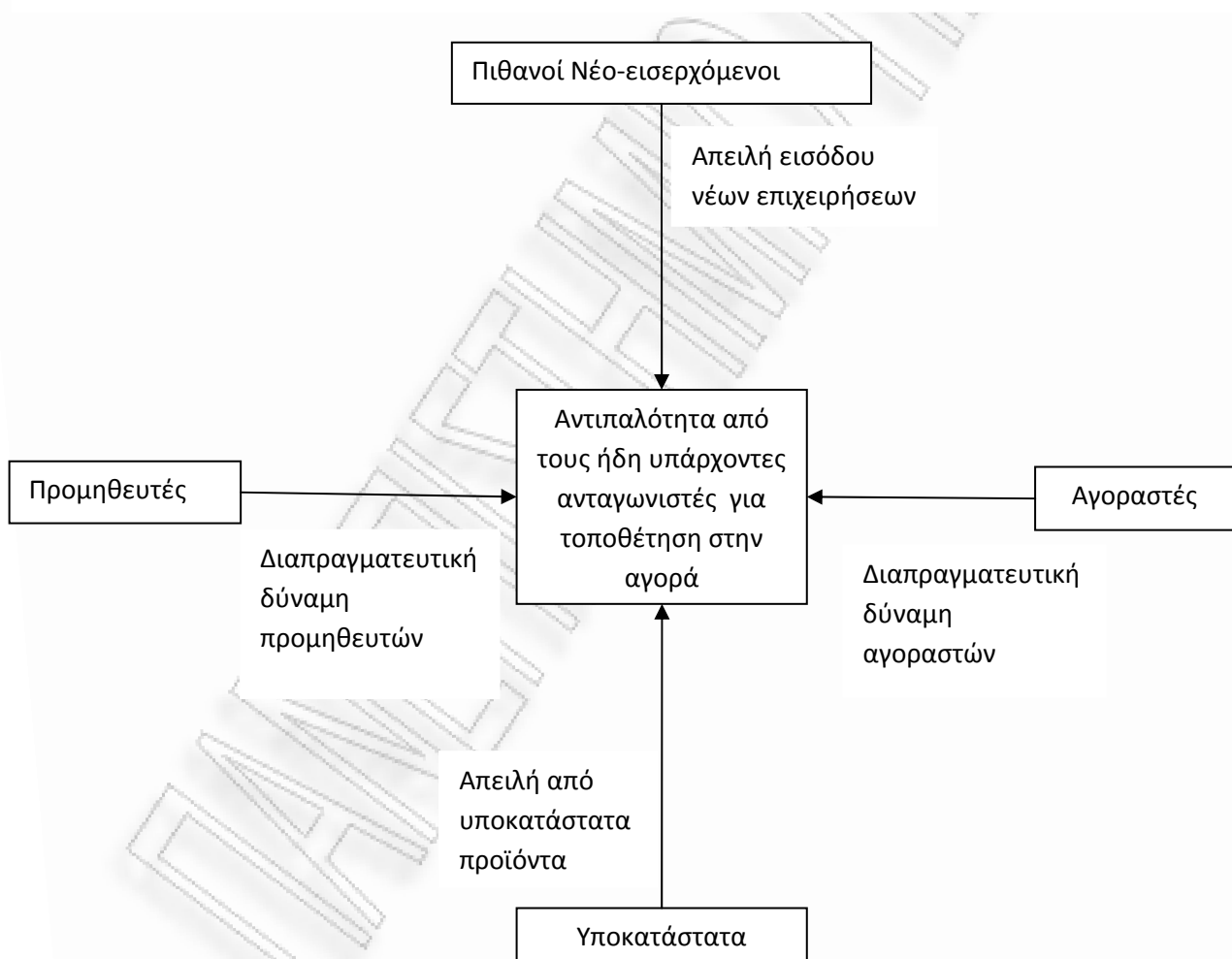
Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε πως οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους άμεσα ή έμμεσα. Επιπλέον, εκτός από την ανάλυση του πολυδιάστατου και συνεχώς μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος, έγινε και μια μικρή αναφορά στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και οι συνιστώσες που το διαμορφώνουν, αποτελούν τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Στο προηγούμενο κεφάλαιο, έγινε και απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου. Επειδή, η επιχείρηση που θα εξετασθεί στη συνέχεια, στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας, θα είναι από τη στρατηγική ομάδα που βρίσκεται η Sato και η Neoset θεωρήθηκε σκόπιμο να εξετασθεί με το υπόδειγμα του Porter η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα. Για το λόγο αυτό στο κεφάλαιο αυτό, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που διαμορφώνουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού θα εφαρμοσθεί όχι σε ολόκληρο τον κλάδο αλλά στη στρατηγική ομάδα που μας ενδιαφέρει περισσότερο και αναφέρθηκε παραπάνω.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER

Η αναγκαιότητα για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής σχετίζεται με το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αν και το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά εκτεταμένο και γενικό, περιλαμβάνοντας οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτιστικές και πολιτικές δυνάμεις, όπως αναλύσαμε στο κεφάλαιο τρία της εργασίας, ο παράγοντας κλειδί για το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται. Η δομή του κλάδου που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον

τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν αλλά και διαμορφώνει τις πιθανές στρατηγικές που μπορούν αυτές να ακολουθήσουν. Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο δεν είναι ούτε θέμα συγκυριών και συμπτώσεων ούτε θέμα κακής τύχης. Η κατάσταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού οι οποίες φαίνονται στο διάγραμμα 4.1. Η συνολική ένταση των πέντε αυτών δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου και κατά συνέπεια της δομικής αυτής ανάλυσης είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει την συνολική ελκυστικότητα του. (Porter, 1980)

Διάγραμμα 4.1 Το Υπόδειγμα Porter. Δυνάμεις που Οδηγούν στον Ανταγωνισμό



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2002

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Για το λόγο αυτό είναι ένα υπόδειγμα που μας διευκολύνει αρκετά για την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος που η κερδοφορία του είναι συχνά χαμηλή, ή σταθερά μειούμενη. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2002)

Μετάπειτα συγγραφείς από τον Porter συνεχίζοντας την δικιά του εργασία και βασιζόμενοι στο δικό του υπόδειγμα, πρόσθεσαν ακόμα μια δύναμη, στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη. Η δύναμη αυτή είναι η δύναμη των “υπόλοιπων ενδιαφερομένων” και περιλαμβάνει τη σχετική δύναμη των σωματείων, της κυβέρνησης, ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος κ.α. Επίσης, σύμφωνα με τους σκοπούς της ανάλυσης, η μεθοδολογία του υποδείγματος του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης, και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς όπως σε διάφορες στρατηγικές ομάδες. Στην περίπτωση του κλάδου των επίπλων οικιακής χρήσης στην εργασία αυτή θα αναπτύξουμε το υπόδειγμα του Porter στη στρατηγική ομάδα της Sato και της Neoset όπως αυτή διαμορφώθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο. Αυτό θα γίνει με σκοπό την εξαγωγή περισσότερων συμπερασμάτων για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, αφού στη συνέχεια θα αναλυθεί μια από τις επιχειρήσεις που την αποτελούν

4.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι νέο-εισερχόμενοι σε ένα κλάδο τυπικά εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως, αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των

ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο, ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. (Γεωργόπουλος, 2002)

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 : ΦΡΑΓΜΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ

Πηγή : Hunger D. And Wheelen T, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th Edition, 2008

- Οικονομίες Κλίμακας
- Διαφοροποίηση Προϊόντος
- Απαιτήσεις Κεφαλαίου
- Εναλλακτικό Κόστος
- Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής
- Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα με το Μέγεθος
- Κυβερνητική Πολιτική

4.2.1.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

➤ Οικονομίες Κλίμακας

Η Sato και η Neoset είναι οι δύο μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου των επίπλων οικιακής χρήσης στην Ελλάδα, με μεγάλες και σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις. Με τον τρόπο αυτό, οι δύο αυτές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας και να δημιουργήσουν υψηλούς φραγμούς μετακίνησης νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στην στρατηγική τους ομάδα. Η παραγωγή τους είναι μαζική και σε μεγάλες ποσότητες με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος της κάθε παραγόμενης ποσότητας. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο

μικρότερα είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο, δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι επιχειρήσεις της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερο κόστος και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Συμπερασματικά, οι φραγμοί εισόδου μιας νέας επιχείρησης και στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα αυξάνονται από την ύπαρξη των οικονομιών κλίμακας, που αυτές έχουν αναπτύξει.

➤ *Διαφοροποίηση Προϊόντος*

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης», στο οποίο θα αναφερθούμε αργότερα. (Γεωργόπουλος, 2002)

Οι επιχειρήσεις όπως η Sato και η Neoset δημιουργούν υψηλούς φραγμούς εισόδου κυρίως μέσω της συνεχούς προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων τους και μέσω της πρωτοπορίας τους στον κλάδο. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δαπανούν σημαντικά κεφάλαια για διαφημίσεις ώστε να πείσουν τον πελάτη για τη μοναδικότητα των προϊόντων τους, με αποτέλεσμα να είναι αρκετά δύσκολο για έναν νέο-εισερχόμενο να εισέλθει στη στρατηγική τους ομάδα.

➤ *Απαιτήσεις Κεφαλαίου*

Ο ανταγωνισμός σε ένα βιομηχανικό κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Η Sato και η Neoset έχουν ήδη επενδύσει μεγάλα κεφάλαια για τις εγκαταστάσεις τους αλλά και για τις υπόλοιπες επιχειρηματικές τους λειτουργίες. Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που χρειάζεται να δαπανήσουν οι πιθανοί νέο-εισερχόμενοι για την είσοδο τους στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα είναι τεράστιες. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου για την

είσοδο τους στην συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, του κλάδου των οικιακών επίπλων.

➤ *Κόστος μετακίνησης*

Το κόστος μετακίνησης (switching cost), είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει έναν αγοραστή να μετακινηθεί από τον ένα προμηθευτή σε έναν άλλο. Η Sato και η Neoset έχουν δημιουργήσει ένα κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές, κυρίως μέσω της εξυπηρέτησης των πελατών και της αποτελεσματικής εκστρατείας μάρκετινγκ, χωρίς όμως το κόστος αυτό να είναι και τόσο μεγάλο. Υπάρχει όμως δέσιμο των καταναλωτών με τα προϊόντα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, γεγονός που βοηθά στην επέκταση και στην ανάπτυξη τους. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να αυξάνονται οι φραγμοί εισόδου για ένα νέο-εισερχόμενο στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα.

➤ *Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής*

Η Sato και η Neoset διαθέτουν ένα πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε όλη τη Ελλάδα, έχοντας με τον τρόπο αυτό τη μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη από όλες τις εταιρείες του κλάδου. Μόνο τα Entos της Sato που ανταγωνίζονται στο φθηνό οικιακό έπιπλο μετρούν 52 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, ενώ σύντομα αναμένεται η λειτουργία τεσσάρων νέων mega stores στην Αττική, δύο mega stores στη Θεσσαλονίκη και 10 καταστημάτων στην περιφέρεια, συνεχίζοντας έτσι με εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων. Αν αναφέρουμε και τα καταστήματα των αλυσίδων με τις οποίες συνεργάζεται η Sato και τα καταστήματα των προϊόντων των άλλων μαρκών που εμπορεύεται τότε ο αριθμός αυτός είναι πολύ μεγαλύτερος. Η Neoset όπως και η Sato διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό καταστημάτων που ξεπερνούν τα 60 και συνεχίζουν να αναπτύσσονται. Άρα, είναι εμφανές ότι οι το δίκτυο διανομής αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι πολύ μεγάλο αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τους φραγμούς εισόδου για έναν νέο-εισερχόμενο στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα.

➤ *Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα με το Μέγεθος*

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου. (Παπαδάκης, 1999)

Αυτά τα μειονεκτήματα κόστους δημιουργούν φραγμούς εισόδου για ένα νέο-εισερχόμενο στον κλάδο και πόσο μάλλον για την είσοδο του στην στρατηγική ομάδα που βρίσκεται η Sato και η Neoset. Η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου είναι πλεονεκτήματα κόστους που οι νέο-εισερχόμενοι δεν μπορούν εύκολα να τα αντιγράψουν.

➤ *Κυβερνητική Πολιτική*

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Αυτό συνήθως γίνεται μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Στον εξεταζόμενο όμως κλάδο δεν έχει εμφανιστεί κάποια τέτοια περίπτωση. Φυσικά υπάρχει μια τυπική διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι νέο-εισερχόμενοι, ώστε να εισέλθουν στον κλάδο παραγωγής επίπλων οικιακής χρήσης, αλλά δεν υπάρχει παρεμπόδιση από την κυβερνητική πολιτική.

4.2.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Όπως οι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες προστατεύονται από διαφορετικά εμπόδια κινητικότητας, έτσι επηρεάζονται και σε διαφορετικό βαθμό από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών. Αυτό συμβαίνει για δύο συγκεκριμένους λόγους.

1. Οι στρατηγικές τους, μπορεί να τους καθιστούν σε διαφορετικό βαθμό ευάλωτους στην δύναμη των ίδιων προμηθευτών και αγοραστών. Να

υπάρχει δηλαδή, διαφορετική διαπραγματευτική δύναμη από τους ίδιους αγοραστές και προμηθευτές ανά στρατηγική ομάδα.

2. Οι στρατηγικές τους να τους «αναγκάζουν» να συνεργάζονται και να συναλλάσσονται με διαφορετικούς προμηθευτές και αγοραστές, με αντιστοίχως διαφορετικά επίπεδα διαπραγματευτικής δύναμης. (Porter, 1980)

Όταν, λοιπόν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Άρα από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Στο πίνακα 4.2 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 : ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Οι προμηθευτές διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη εάν:

- **Η προσφορά κυριαρχείται από ελάχιστες επιχειρήσεις**
- **Το προσφερόμενο προϊόν είναι μοναδικό**
- **Δημιουργείται σημαντικό κόστος μετακίνησης**
- **Μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός**
- **Οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες**

Οι δυνάμεις αυτές συνδυαζόμενες καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Όταν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να τους λάβουν σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

4.2.2.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

- ➔ Ο αριθμός των προμηθευτών των πρώτων υλών δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρός. Αυτό αυξάνει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων της στρατηγικής ομάδας να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης και ποιοτικότερα υλικά. Ειδικότερα, με την αύξηση των εισαγωγών ετοιμών προϊόντων ξυλείας και ενδιάμεσων προϊόντων από την Κίνα μειώνεται κατά πολύ και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνονται κατά πολύ οι επιλογές των αγοραστών.
- ➔ Το προσφερόμενο προϊόν των προμηθευτών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδικό. Όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και συγκεκριμένα στο διάγραμμα 2.3 για την παραγωγή των επίπλων οικιακής χρήσης η βιομηχανία χρησιμοποιεί μια μεγάλη ποικιλία υλικών. Συγκεκριμένα, για την εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα το κύριο υλικό κατασκευής είναι το ξύλο αλλά χρησιμοποιούνται και σε αποκλειστικότητα ή σε συνδυασμούς το μέταλλο, το πλαστικό και το γυαλί. Η ποικιλία, λοιπόν των προϊόντων των προμηθευτών είναι μεγάλη και άρα μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη τους.
- ➔ Το κόστος μετακίνησης που δημιουργείται για τους αγοραστές εάν αλλάξουν προμηθευτές δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό. Σχεδόν πάντα όταν αλλάζει ένας βασικός προμηθευτής μιας επιχείρησης, έστω και με πρωτοβουλία της υπάρχει ένας δύσκολος χρόνος προσαρμογής με τους νέους προμηθευτές. Βέβαια, στη συγκεκριμένη περίπτωση και με το μέγεθος και των δύο επιχειρήσεων της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας το κόστος μετακίνησης δε θα είναι τόσο μεγάλο όσο θα ήταν σε κάποια επιχείρηση άλλης στρατηγικής ομάδας του κλάδου. Οι δύο αυτές επιχειρήσεις είναι πολύ καλά οργανωμένες σε όλες τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες που φροντίζουν για τη σμίκρυνση κάποιου πιθανού κόστους μετακίνησης προμηθευτή.
- ➔ Οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, αλλά το συγκεκριμένο είναι πολύ δύσκολο και ειδικά εάν

θελήσουν να ανταγωνιστούν επιχειρήσεις όπως η Sato και η Neoset. Τα κεφάλαια που χρειάζονται, για ένα προμηθευτή ξυλίας ή άλλου υλικού που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των οικιακών επίπλων, είναι πάρα πολλά και ειδικά για να ανταγωνιστεί τις επιχειρήσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας.

- ➔ Πελάτες όπως η Sato και η Neoset είναι μεγάλοι και σημαντικοί για τους προμηθευτές, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Από την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αυτή είναι σχετικά χαμηλή. Αυτό δεν ισχύει για όλες τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου των επίπλων οικιακής χρήσης και ούτε γενικά για όλο τον κλάδο. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αλλάζει ανά στρατηγική ομάδα και στο σύνολο τους διαμορφώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών για όλο τον κλάδο.

4.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα. Στο πίνακα 4.3 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 : ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Οι αγοραστές διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη εάν:

- Είναι συγκεντρωμένοι ή αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες
- Τα αγοραζόμενα προϊόντα είναι τυποποιημένα
- Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους για τον πελάτη
- Έχουν χαμηλά κέρδη
- Το προϊόν του κλάδου δεν είναι σημαντικό για αυτούς
- Υπάρχει φόβος ολοκλήρωσης προς τα πίσω

4.2.3.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Ο αριθμός των αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα από τις επιχειρήσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας είναι μεγάλος, αφού είναι δύο από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, με μεγάλα μερίδια αγοράς αλλά και διαθέτοντας τα ευρύτερα δίκτυα διανομής με τη μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη. Βασίζονται κυρίως στη λιανική πώληση με αποτέλεσμα ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές να μην θεωρείται μεγάλος. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στη μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών.

Από την άλλη πλευρά τα προϊόντα τους είναι τις περισσότερες φορές αδιαφοροποίητα. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού επίπλων οικιακής χρήσης. Με την αύξηση των εναλλακτικών πηγών το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό και ο δυνητικός πελάτης έχει την επιλογή να αγοράσει από άλλη επιχείρηση του κλάδου το προϊόν το οποίο αναζητά. Σε αυτό πρέπει να προσθέσουμε και το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο κλάδο. Ο αγοραστής έχει πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες πώλησης και τις τρέχουσες τιμές της αγοράς. Ειδικά με την τάση που επικρατεί γενικά σε

όλο το κλάδο για το φθηνό οικιακό έπιπλο, ο αγοραστής είναι πλέον περισσότερο πληροφορημένος για τις τιμές της αγοράς και χρησιμοποιεί τη διαπραγματευτική του δύναμη για να συνδυάσει τις χαμηλές τιμές με την ανώτερη ποιότητα αλλά και για καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκότερους όρους συναλλαγών. Η πληροφόρηση λοιπόν που έχουν οι αγοραστές αλλά και τα αδιαφοροποίητα προϊόντα των επιχειρήσεων μεγαλώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Το προϊόν του κλάδου είναι φυσικά σημαντικό για τους αγοραστές. όμως εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι δεν είναι τόσο σημαντικό όσο πριν από κάποια χρόνια. Παλαιότερα η επιλογή οικιακών επίπλων ήταν πολύ σημαντική για ένα νοικοκυριό και γινόταν με πολύ προσοχή. Και αυτό γιατί τα έπιπλα σε ένα σπίτι τα άλλαζαν μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Πλέον, η αλλαγή αυτή γίνεται πολύ πιο νωρίς μειώνοντας με τον τρόπο αυτό τη σημασία του προϊόντος για τον αγοραστή. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξήθηκε σε σχέση με παλαιότερα χωρίς όμως να μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε ως μεγάλη, όσο πάντα αφορά τη σημασία του προϊόντος του κλάδου για αυτούς.

Τέλος, η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω είναι πολύ δύσκολη έως απίθανη αφού οι εταιρείες της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας ασχολούνται κυρίως με την λιανική πώληση. Το γεγονός αυτό μειώνει ακόμα περισσότερο τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

4.2.4 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο, είναι ακόμα μια δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά για να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κτλ. Συνήθως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από

μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση των υπολοίπων και σε αντιστοιχία ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο (Παπαδάκης, 1999).

Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Ο ανταγωνισμός αυξάνει εάν:

- οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσοι σε μέγεθος
- ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη
- το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένα
- δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης
- το σταθερό κόστος είναι υψηλό
- η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπερ-δυναμικότητα
- υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου

Επειδή όμως ο κλάδος των επίπλων οικιακής χρήσης χαρακτηρίζεται από ανομοιογένεια και αποτελείται από αρκετές στρατηγικές ομάδες θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει ανταγωνισμός και ανάμεσα στη Sato και τη Neoset που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα αλλά και μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων που βρίσκονται σε άλλες στρατηγικές ομάδες.

Η παρουσία παραπάνω από μια στρατηγικές ομάδες σε έναν κλάδο έχει επιπτώσεις στον ανταγωνισμό του κλάδου και στον ανταγωνισμό των τιμών, των υπηρεσιών, της διαφήμισης και άλλων χαρακτηριστικών. Συνήθως

η παρουσία ορισμένων στρατηγικών ομάδων σε έναν κλάδο αυξάνει τον ανταγωνισμό στο κλάδο αυτό, γιατί συνεπάγεται και μεγαλύτερη ποικιλομορφία και ασυμμετρία μεταξύ των επιχειρήσεων. Διαφορές στη στρατηγική και στις εξωτερικές συνθήκες σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα έχουν διαφορετικές προτεραιότητες στην ανάληψη κινδύνου, στα επίπεδα τιμών και ποιότητας, στους χρονικούς ορίζοντες που έχουν θέσει, στον προγραμματισμό και γενικά σε όλη τη στρατηγική την οποία ακολουθούν. Με τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι πιο περίπλοκος είναι ο χάρτης των στρατηγικών ομάδων σε ένα κλάδο τόσο περισσότερο ανταγωνιστικός γίνεται ο κλάδος αυτός. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται όχι μόνο τις επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας στην οποία ανήκει αλλά και επιχειρήσεις άλλων στρατηγικών ομάδων. (Porter, 1980)

Τέσσερις παράγοντες καθορίζουν τον βαθμό με τον οποίο αλληλεπιδρούν και ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες:

- Η αλληλεξάρτηση της αγοράς ανάμεσα στις υπάρχουσες στρατηγικές ομάδες ή διαφορετικά μέχρι ποιο σημείο επικαλύπτει η μία τους πελάτες στόχους της άλλης
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος που έχει επιτευχθεί από κάθε μία στρατηγική ομάδα
- Το νούμερο και το μέγεθος των στρατηγικών ομάδων
- Η διαφορά της στρατηγικής μεταξύ των στρατηγικών ομάδων

4.2.4.1 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλύσουμε την ένταση του ανταγωνισμού στη στρατηγική ομάδα της Sato και της Neoset αλλά και την ένταση του ανταγωνισμού σε ολόκληρο τον κλάδο του οικιακού επίπλου αφού

οι δύο προαναφερόμενες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται είτε έμμεσα είτε άμεσα με όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ της Sato και της Neoset που αποτελούν την εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα θεωρείται αρκετά έντονος. Είναι οι δύο μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, με τα μεγαλύτερα δίκτυα διανομής και τη μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα των προϊόντων τους. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός και η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει ολοένα και περισσότερο καθώς οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς και να διατηρήσουν ή ακόμα και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους.

Ο ανταγωνισμός αυτός γίνεται μεγαλύτερος λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό συμβαίνει γιατί η μία στρατηγική ομάδα επικαλύπτει τους πελάτες στόχους της άλλης. Έτσι, ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται μετατρέποντας την ένταση του ανταγωνισμού σε εντονότερη. Βέβαια, και τα Entos της Sato όπως και τα καταστήματα της Neoset έχουν να αντιπαρατάξουν το πλεονέκτημα της σχέσης ποιότητας – τιμής σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις των άλλων στρατηγικών ομάδων.

Επίσης, έχοντας και το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας λόγω της μαζικής παραγωγής τους και σε μεγάλες ποσότητες είναι σε θέση να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές, προσφορές αλλά και εξυπηρέτηση στον τρόπο πληρωμής. Με τον τρόπο αυτό, ειδικά τη συγκεκριμένη περίοδο που ανθούν οι πωλήσεις των φθηνών οικιακών επίπλων λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης πολλών νοικοκυριών, η Sato και η Neoset αποκτούν σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων που αποτελούν τις υπόλοιπες στρατηγικές ομάδες.

Στον κλάδο των οικιακών επίπλων και στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι χαμηλός με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι αποφάσεις των αγοραστών βασίζονται κυρίως στην τιμή και στην εξυπηρέτηση. Λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος οι αγοραστές μπορούν «εύκολα να μετακινηθούν» (χαμηλό κόστος μετακίνησης) ανάμεσα

στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει, εγείροντας έναν πόλεμο τιμών σε αυτές.

Επιπρόσθετα, στον κλάδο του οικιακού επίπλου η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι αρκετά μεγάλη με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να παράγουν σε μεγάλες ποσότητες, να αυξάνεται η προσφορά των προϊόντων στην αγορά και να εντείνεται ο ανταγωνισμός. Το παραπάνω ισχύει περισσότερο στις επιχειρήσεις με μαζική παραγωγή όπως είναι η Sato και η Neoset οι οποίες προσφέρουν στην αγορά αρκετά μεγάλες ποσότητες του προϊόντος αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό και ρίχνοντας τις τιμές.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε και την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου κυρίως λόγω των εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων που σχετίζονται με την παραγωγή οικιακών επίπλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού λόγω της υπερβάλλουσας προσφοράς που δημιουργείται από τις επιχειρήσεις που συνεχίζουν να ανταγωνίζονται χωρίς κέρδη.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι για όλους τους παραπάνω λόγους η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των οικιακών επίπλων είναι αρκετά υψηλή. Όσον αφορά την εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα συμπεραίνουμε ότι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική αφού αναφερόμαστε σε δύο ανταγωνιστές που επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς και εφαρμόζουν στρατηγικές ανάπτυξης για να το πετύχουν.

4.2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία είναι ικανά να πραγματοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου και τα οποία θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Είναι δηλαδή προϊόντα άλλου κλάδου που ανταγωνίζονται με τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Γενικά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των

υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοση τους είναι η ίδια ή υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου. (Γεωργόπουλος, 2002)

Εάν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χαρακτηρίζεται ως υποκατάστατο εξαρτάται από το πώς ορίζονται τα όρια του βιομηχανικού κλάδου. Για παράδειγμα είχαμε ορίσει ως βιομηχανικό κλάδο τα οικιακά έπιπλα φτιαγμένα από ξύλο τότε τα οικιακά έπιπλα που θα είχαν ως πρώτη ύλη το μέταλλο θα ήταν υποκατάστατα του κλάδου αυτού. Δηλαδή ο αγοραστής θα μπορούσε να στραφεί για την ικανοποίηση της ανάγκης του σε προϊόντα άλλου βιομηχανικού κλάδου.

Όμως ο εξεταζόμενος κλάδος είναι ο κλάδος των οικιακών επίπλων και περιλαμβάνει όλα τα οικιακά έπιπλα ανεξαρτήτως των υλικών που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή τους. Οι επιχειρήσεις του κλάδου ως παράγουν και εμπορεύονται οικιακά έπιπλα για την παραγωγή των οποίων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3 χρησιμοποιούν μεγάλη ποικιλία υλικών.

Ίσως, σαν υποκατάστατα αγαθά του κλάδου μπορεί να είναι κάποια από τα έπιπλα γραφείου που ανήκουν σε άλλο βιομηχανικό κλάδο χωρίς όμως να εμφανίζουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας έχουν φροντίσει να για την ανάπτυξη του προϊόντος τους και παράγουν ειδικά έπιπλα γραφείου σπιτιού ώστε να μην κανιβαλίζεται το προϊόν τους από τα έπιπλα γραφείου που παράγει ο όμιλος στον οποίο βρίσκονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Michael E. Porter, “Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980
- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1999
- Hunger D. and Wheelen T, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th Edition, 2008
- www.neoset.gr
- www.satogroup.gr
- www.entosbysato.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύσαμε τον κλάδο επίπλων οικιακής χρήσης με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter και πιο συγκεκριμένα την στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκουν οι επιχειρήσεις Sato και Neoset. Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώθηκε η προσπάθεια ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου, ειδικά για τη Sato και τη Neoset που είχε αρχίσει στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας με τη μελέτη του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου. Έτσι έχοντας περιγράψει και ορίσει τον κλάδο των επίπλων οικιακής χρήσης στο δεύτερο κεφάλαιο αλλά και έχοντας αναλύσει το εξωτερικό του περιβάλλον, στο πέμπτο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εξάγουμε κάποια γενικά συμπεράσματα από τα προηγούμενα κεφάλαια για τον κλάδο.

5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΕΠΙΠΛΩΝ

Χαρακτηριστικό του κλάδου των επίπλων οικιακής χρήσης όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια είναι η ανομοιογένεια του. Οι παραγωγοί των οικιακών επίπλων είναι στη πλειοψηφία τους μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν χρόνια στην αγορά και απασχολούν μικρό αριθμό ατόμων, παράγουν κατά παραγγελία με σχετικά μικρά έσοδα. Υπάρχουν όμως και μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο με προηγμένα και αυτοματοποιημένα συστήματα, μεγάλη ποικιλία προϊόντων που τα παράγουν σε οργανωμένα εργοστάσια. Είναι πολύ φυσιολογικό όμως οι επιχειρήσεις αυτές να έχουν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των “μικρών” έχοντας αναπτύξει οικονομίες κλίμακας και μεγάλο δίκτυο πωλήσεων.

Βέβαια στο σύνολο τους, το πλήθος των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν αθροιστικά σημαντικά μερίδια έναντι των λίγων μεγάλων επιχειρήσεων, αν και αυτό έχει αρχίσει να αλλάζει. Μέχρι τώρα

αντιπαρέτασαν το πλεονέκτημα των χαμηλών τιμών απέναντι στη σχεδίαση και το ευρύ δίκτυο καταστημάτων των μεγάλων επιχειρήσεων. Όμως με την τάση που επικρατεί στην αγορά για φθινό οικιακό επίπλο, με τη δημιουργία νέων αλυσίδων χαμηλού κόστους και από τους παραγωγούς και από τους λιανέμπορους και με την ανοδική τάση των εισαγόμενων προϊόντων τα πράγματα δυσκολεύουν πολύ για αυτές. (AG COMMUNICATIONS, 2007)

Επιπλέον, το γεγονός ότι η αγορά των οικιακών επίπλων σχετίζεται άμεσα με το διαθέσιμο εισόδημα του καταναλωτή και κατ' επέκταση με τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την θέση των μικρών παραγωγών. Οι καταναλωτές λαμβάνοντας υπόψη ότι σημαντικό τμήμα του διαθέσιμου εισοδήματός τους δεσμεύεται για την αποπληρωμή χρεών στρέφονται προς οικονομικότερες λύσεις και προτιμούν τις αγορές με προγράμματα διευκολύνσεων τις οποίες προσφέρουν συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. (ICAP, 2007)

Ο έντονος αυτός ανταγωνισμός έχει συσσωρεύσει τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς σε λίγους ανταγωνιστές. Οι βασικοί από αυτούς είναι η Sato με τα Entos όπου εισήρθαν στην αγορά του οικιακού επίπλου το 2005 και αναπτύσσονται ταχύτατα και Neoset. Οι δύο αυτοί ανταγωνιστές διαθέτουν ένα πολύ ευρύ δίκτυο διανομής, έχουν μεγάλη αναγνωρισιμότητα από το καταναλωτικό κοινό και μεγάλο εύρος προϊόντων. Οι όμιλοι τους Sato Group A.E και Neoset A.E έχουν φροντίσει να εμπλουτίσουν την ποικιλία των επίπλων οικιακής χρήσης και με άλλα brand name που να απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες στόχους ώστε να μην κανιβαλίζονται.

Οι δύο αυτές επιχειρήσεις στοχεύουν στην ενίσχυση και στην επέκταση της ηγετικής τους θέσης μέσω περαιτέρω ανάπτυξης του δικτύου λιανικής εκμεταλλεόμενες την ιδανική όπως την ονομάζουν σχέση ποιότητας τιμής. Δεν είναι τυχαίο που ενώ τα έσοδα πολλών επιχειρήσεων μειώνεται τα τελευταία χρόνια οι πωλήσεις των επιχειρήσεων αυτών αυξάνονται. Επιπλέον, σε μια περίοδο που ο κλάδος των επίπλων οικιακής χρήσης βρίσκεται σε κρίση η Sato και η Neoset ποντάρουν πολλά στην ενίσχυση και την ανάπτυξη του brand name τους και του δικτύου διανομής τους. Από τα παραπάνω

γίνεται αντιληπτό ότι αυξάνεται η συγκέντρωση της αγοράς και αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ανακατανομή των μεριδίων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Τα τελευταία χρόνια δε η διείσδυση προϊόντων χαμηλής ποιότητας και τιμής από ανατολικές χώρες, και κυρίως από την Κίνα, οξύνει περαιτέρω τον ανταγωνισμό και δημιουργεί προβλήματα ακόμη και στους παραδοσιακούς παραγωγούς που κάνουν στροφή στο εμπόριο και τις εισαγωγές. Πολλές παραγωγικές επιχειρήσεις σταματούν την παραγωγή και ασχολούνται μόνο με το εμπόριο. Επιπλέον, πολλές παραγωγικές επιχειρήσεις όπως και η Sato και η Neoset αυξάνουν τον αριθμό των εισαγόμενων προϊόντων τους αλλά και αναπτύσσουν συνεργασίες με ξένους οίκους ώστε και να αναπτύξουν την ποικιλία των προϊόντων τους αλλά και να συμπίεσουν το κόστος παραγωγής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Sato που εκτός από τα Entos που αποτελεί δικό της brand name διαθέτει άλλα τέσσερα brand name για τα οικιακά έπιπλα, που μάλιστα έχουν και ικανοποιητικό μερίδιο.

Συμπερασματικά η συγκέντρωση του κλάδου αυξάνεται, με τις μεγάλες εταιρείες με το ευρύ δίκτυο διανομής και τη μεγάλη αναγνωρισιμότητα να αυξάνουν το μερίδιο τους ενώ και με τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις να μειώνουν τις δικές τους πωλήσεις ολοένα και περισσότερο. Επίσης, οι μεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου που ανήκουν στη στρατηγική ομάδα του Βαράγκη και του Σιλβεστρίδη δεν αντιμετωπίζουν το πρόβλημα των μικρών του κλάδου χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν επηρεάζονται από τον έντονο ανταγωνισμό και από την τάση για φθηνό οικιακό έπιπλο. Απλά οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται με βάση τη διαφοροποίηση στη σχεδίαση και στην ποιότητα και όχι στο κόστος με αποτέλεσμα να μην έχουν τους ίδιους πελάτες στόχους με τις δύο μεγάλες του κλάδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Έρευνα αγοράς οικιακού επίπλου (AG COMMUNICATIONS),2007
- Κλαδική Μελέτη της ICAP για την αγορά Επίπλων Οικιακής Χρήσης,2007
- www.neoset.gr
- www.satogroup.gr
- www.entosbysato.gr
- www.kathimerini.gr
- www.enet.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : NEOSET A.E

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα προηγούμενα πέντε κεφάλαια τα οποία αποτελούσαν το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας αναφέρθηκαν κάποιες έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ, αναλύθηκε ο κλάδος των οικιακών επίπλων στην Ελλάδα και στη συνέχεια αναλύθηκαν το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον με τη μέθοδο του P.E.S.T αλλά και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί μια επιχείρηση παραγωγής οικιακών επίπλων και πιο συγκεκριμένα η Neoset A.E που θεωρείται ηγέτης του κλάδου με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

6.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ NEOSET

Η έναρξη της δραστηριότητας της NEOSET τοποθετείται στις αρχές της δεκαετίας του '80 όταν ο κ. Κωνσταντίνος Αλεξανδράκης ιδρύει την εταιρεία Κ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε. Η εν λόγω εταιρεία με παραγωγικές εγκαταστάσεις στο Μενίδι Αττικής δραστηριοποιήθηκε πρώτη στον χώρο των επιπλοσυνθέσεων, σχεδιάζοντας και αναπτύσσοντας τα λυόμενα συστήματα τοίχου "element systems". Τα εν λόγω προϊόντα γνώρισαν ιδιαίτερη επιτυχία και η εταιρεία σταδιακά επικράτησε στην ελληνική αγορά.

Το 1984 η εταιρεία πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις με σκοπό την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών της εγκαταστάσεων, καθώς και την εισαγωγή στην αγορά νέων πρωτοποριακών προϊόντων. Ως συνέπεια, το εργοστάσιο μεταφέρεται στο Βασιλικό Χαλκίδας σε κτίριο 3.600 τ.μ. και γίνονται επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό υψηλής ποιότητας και παραγωγικότητας. Στις εγκαταστάσεις αυτές αναπτύσσεται η τεχνολογία "soft forming", πρωτοποριακή για την εποχή εκείνη, δίνοντας ως αποτέλεσμα, έπιπλα υψηλής ποιότητας και αισθητικής, χρησιμοποιώντας υλικά χαμηλού κόστους. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία, βασιζόμενη στην πιο πάνω τεχνολογία, σχεδιάζει την σειρά προϊόντων "SOFT", τα οποία αποτελούν μερικώς

αυτοϊστάμενα λυόμενα έπιπλα, δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για συνεχή ανάπτυξη των εργασιών της. (Προγράμματα επισκέψεων σε επιχειρήσεις και επαγγελματικούς ή επιστημονικούς φορείς, www.epeaek.gr)

Δύο χρόνια αργότερα, το 1986, με την εισφορά της Κ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε. ιδρύεται η ΝΕΟSET με την σημερινή της μορφή και έδρα τον Δήμο Αθηναίων. Με τις παραγωγικές εγκαταστάσεις στο Βασιλικό Χαλκίδας, η εταιρεία συνεχίζει την επιτυχημένη της πορεία, βασιζόμενη στη φιλοσοφία των συναρμολογούμενων στοιχείων για τη δημιουργία ολοκληρωμένων επιπλοσυνθέσεων. Παράλληλα, ξεκινά τη δημιουργία δικτύου καταστημάτων με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising).

Το 1987, η εταιρεία επανασχεδιάζει τη σειρά των προϊόντων της, δημιουργώντας ολικώς λυόμενα έπιπλα. Από το 1987 έως το 1991, η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων των προϊόντων της. Έτσι, επεκτείνεται σε πανελλαδικό επίπεδο μέσω του συστήματος δικαιόχρησης (franchising), επιτυγχάνοντας ραγδαία ανάπτυξη των εργασιών της και εδραίωση ηγετικής θέσης στην ελληνική αγορά του οικιακού επίπλου.

Το 1991 αποτελεί χρονιά σταθμός για την ανάπτυξη της ΝΕΟSET. Βελτιώνει τα υπάρχοντα προϊόντα της με νέες σειρές και προϊόντα με όψεις από PVC. Η μεγάλη αύξηση των εργασιών της εταιρείας οδηγεί σε σημαντικές επενδύσεις, τόσο σε κτίρια, με την επέκταση του εργοστασίου στο Βασιλικό Χαλκίδας, όσο και σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Επιπλέον, την ίδια χρονιά συντελούνται σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση της εταιρείας, με προσλήψεις νέου στελεχιακού δυναμικού και τη δημιουργία σοβαρής υποδομής για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Ταυτόχρονα, επεκτείνεται και το δίκτυο καταστημάτων σε χώρες του εξωτερικού όπως Καναδάς, Ρωσία, Βουλγαρία, Ρουμανία και Λίβανος. Ως επιβεβαίωση της αναπτυξιακής της πορείας, το 1991 η ΝΕΟSET βραβεύθηκε από την Διεθνή Έκθεση Επίπλου "Furnidex '91", για το προϊόν "Επιπλοσυνθέσεις", καθώς και τη συμβολή της στη γενικότερη αναβάθμιση του ελληνικού επίπλου.

Το 1992 η Εταιρεία συνάπτει συνεργασία με την εταιρεία κατασκευής στρωμάτων ELITE STROM και εμπλουτίζει την γκάμα των προϊόντων της με

ολοκληρωμένη σειρά στρωμάτων. Το 1995 ιδρύεται η εταιρεία NEOSET-ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ ΕΠΕ με σκοπό την εισαγωγή και εμπορία υφασμάτων ταπετσαρίας και λευκών ειδών με κύριο πελάτη το δίκτυο καταστημάτων της NEOSET. Την ίδια χρονιά η NEOSET εφαρμόζει νέα τιμολογιακή πολιτική με γραμμική μείωση των τιμών λιανικής κατά 25%. (Προγράμματα επισκέψεων σε επιχειρήσεις και επαγγελματικούς ή επιστημονικούς φορείς, www.epeaek.gr)

Το 1996 δημιουργείται νέα σειρά προϊόντων σε πακέτο με την επωνυμία UNISSET και ταυτόχρονα πραγματοποιείται διείσδυση σε μεγάλες αλυσίδες SUPER MARKET. Επιπλέον, η NEOSET ξεκινάει συνεργασία με κατασκευαστή καναπέδων, εισάγοντας στην γκάμα των προϊόντων της σειρά καθιστικών, δραστηριοποιούμενη με αυτό τον τρόπο στους πιο επίσημους χώρους του σπιτιού.

Το 1997 η NEOSET θέτει σε εφαρμογή ένα πλάνο στρατηγικής επέκτασης στο εσωτερικό με την εξαγορά του 70% της ΕΠΙΠΛΑ ΠΙΤΤΑΣ Α.Ε.Β.Ε. και του 51% της ΝΕΟ ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ ΕΠΕ το οποίο διαμορφώθηκε σε 63,06% το 1999. Η μεν πρώτη δραστηριοποιούταν στον σχεδιασμό, παραγωγή και εμπορία επίπλων οικιακού και ξενοδοχειακού εξοπλισμού με παραγωγικές εγκαταστάσεις 2.500 τ.μ. στον Περισσό και κύριο πελάτη το δίκτυο καταστημάτων ΝΕΟ ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ και ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες. Η δεύτερη δραστηριοποιούταν στον σχεδιασμό και εμπορία επίπλων με δύο εταιρικά καταστήματα και δίκτυο 17 συνεργαζόμενων καταστημάτων. Ταυτόχρονα η NEOSET αναλαμβάνει το δικαίωμα ανάπτυξης δικτύου με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (Master Franchisee) της ΝΕΟ ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ αναπτύσσοντας δυναμικά ξεχωριστό δίκτυο πωλήσεων για τα προϊόντα αυτής της σειράς. Την ίδια χρονιά εξαγοράζεται η θυγατρική PATORIA Ltd με έδρα την Κύπρο, με σκοπό την εξυπηρέτηση των διεθνών δραστηριοτήτων του Ομίλου.

Το 1998 η Εταιρεία συνάπτει συνεργασία με την εταιρία SIMCO, από την οποία εξαγόρασε την τεχνογνωσία για το σχεδιασμό, παραγωγή και εμπορία επίπλων κουζίνας, με σκοπό την επέκταση των εργασιών της στον αντίστοιχο κλάδο. Την ίδια χρονιά δημιουργείται δεύτερο εργοστάσιο στο

Βασιλικό Χαλκίδας, επεκτείνοντας τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της εταιρείας σε 36.500 τ.μ. περίπου επί συνολικού οικοπέδου άνω των 110 στρεμμάτων. Παράλληλα, ιδρύεται η εταιρεία NEOSET JOINT STOCK COMPANY στη Ρωσία και δημιουργείται εργοστάσιο 7.000 τ.μ. με σκοπό την κάλυψη των αναγκών της τοπικής αγοράς. Η παραγωγή του εργοστασίου κράτησε μέχρι τον Ιούλιο του 1998 οπότε και αναστάλη λόγω τοπικών προβλημάτων.

Το 1999 η εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό ιδρύοντας την εταιρεία NEOSET PROD στη Ρουμανία με παραγωγικές εγκαταστάσεις εκτάσεως 7.500 τ.μ. περίπου. Επιπλέον, την ίδια χρονιά στο εσωτερικό, η NEOSET εισέρχεται δυναμικά στον χώρο επίπλου γραφείου, υπογράφοντας συμφωνία συνεργασίας με την εταιρεία Σ.ΣΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., βάσει της οποίας η NEOSET αποκτά το 99,9% των μετοχών της. Η παραγωγή της εξαγορασθείσας εταιρείας γίνεται σε ενοικιαζόμενο χώρο 7.500 τ.μ. και αφορά σε έπιπλα γραφείου, καθίσματα, ερμάρια, βιβλιοθήκες κλπ. Ταυτόχρονα η NEOSET αναλαμβάνει το δικαίωμα ανάπτυξης δικτύου του σήματος SKOUROPOULOS με την μέθοδο της δικαιόχρησης (Master Franchisee). Επίσης, από το 1999 η Neoset εισέρχεται και στο έπιπλο κουζίνας με τη νέα δραστηριότητα NEOSET Κουζίνα.

Στο τέλος του 1999 η Εταιρεία πούλησε τις συμμετοχές της στο κεφάλαιο των εταιρειών Σ.ΣΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. και ΕΠΙΠΛΑ ΠΙΤΤΑΣ Α.Ε.Β.Ε., έχοντας απορροφήσει πλήρως την παραγωγική δραστηριότητα της πρώτης και μερικώς της δεύτερης, στις δικές της εγκαταστάσεις. Επιπλέον, της έχει παραχωρηθεί και η εκμετάλλευση του σήματος των προϊόντων της Σ. ΣΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε..

Στην διετία 2000 - 2001 συνέχισε την επέκταση των παραγωγικών της εγκαταστάσεων στο Βασιλικό Χαλκίδος, καλύπτοντας συνολικά 59.000 τ.μ. και συμπλήρωσε τον υπάρχοντα μηχανολογικό εξοπλισμό, κύρια στην επεξεργασία του μασίφ. Επιπλέον, το 2001 ο Όμιλος Neoset δημιουργεί τη Neoset Hotel Furniture by G. Pittas με στόχο την ισχυρή παρουσία της και στο χώρο της επίπλωσης ξενοδοχείων, με σκοπό να γίνει κυρίαρχη δύναμη στην αγορά.

Το 2003 η Neoset εξαγοράζει το 70% των μετοχών της αλυσίδας καταστημάτων Biente Κουζίνας, κίνηση που εντασσόταν στη στρατηγική ανάπτυξης που εφάρμοζε και εφαρμόζει ο όμιλος και η οποία πραγματοποιείται είτε μέσω εξαγορών είτε μέσω ενίσχυσης των ήδη υπάρχουσών προϊόντικών σειρών. Επιπλέον την ίδια χρονιά, η εταιρεία ολοκληρώνει τις εργασίες για την προμήθεια και τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού της εξοπλισμού της παραγωγικής της μονάδας. (Καθημερινή, 2003).

Επιπροσθέτως, το 2003 ιδρύθηκε η εταιρεία Πρόθεση Α.Ε μέλος του ομίλου επιχειρήσεων Neoset. Κύριοι πόλοι ενασχόλησης της εταιρείας σύμφωνα με τον πρόεδρο της κ. Βασίλη Τσάρα είναι η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της ηγεσίας, με στόχο να βοηθήσει την ελληνική επιχειρηματική κοινότητα να δημιουργήσει τους ηγέτες του αύριο.

Ο όμιλος Neoset εγκαινιάζει το 2007 μια νέα δραστηριότητα εισερχόμενος στην παραγωγή ειδών από συνθετικό ξύλο (deck). Έχοντας ήδη εξασφαλίσει την αποκλειστική πατέντα από την Αμερικάνικη εταιρεία Strandex, για τις αγορές της Ελλάδας, της Κύπρου, της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας ο όμιλος Neoset ξεκινάει το 2007 την παραγωγή και τη διάθεση των υλικών αυτών στους εμπόρους ξυλείας. Η βιομηχανία επίπλων Neoset δαπανώντας περίπου 14,2 εκατομμύρια ευρώ προχωρεί σε ενίσχυση του μηχανολογικού εξοπλισμού της και διεύρυνση των δραστηριοτήτων της. Το 50% της επένδυσης θα αφορά εν γένει νέα μηχανήματα, ενώ με το υπόλοιπο 50% η επιχείρηση θα καταστεί παραγωγός διαφόρων προϊόντων συνθετικού ξύλου. Η συγκεκριμένη σειρά προϊόντων θα παράγεται από τα υπολείμματα ξύλου της υφιστάμενης δραστηριότητας με βάση πατέντα που αναπτύχθηκε στην Αμερική την τελευταία δεκαετία και τώρα αναπτύσσεται και στην Ευρώπη σύμφωνα με συνεργάτη του επικεφαλής της Neoset Κ. Αλεξανδράκη. (Το Βήμα, 2007)

Σήμερα η Neoset αποτελεί τον πυρήνα του ομίλου Neoset και έχει καθιερωθεί σαν ηγέτης στην εγχώρια αγορά οικιακού επίπλου. Έχοντας σαν αρχή τη δημιουργία προϊόντων που απαντούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του καταναλωτή για έπιπλα λειτουργικά, καλής αισθητικής και ποιότητας, σε

λογικές τιμές, έχει γνωρίσει μεγάλη αναγνώριση από το καταναλωτικό κοινό, η οποία αποτυπώνεται στη ραγδαία ανάπτυξη των εργασιών της τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, διευρύνεται συνεχώς και η παρουσία της στο εξωτερικό, καθιστώντας την πλέον έναν διεθνή Όμιλο με εξαιρετικά ευοίωνες προοπτικές.

6.3 ΟΡΑΜΑ, ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Το **όραμα** στον όμιλο Neoset είναι να εργάζονται για απόδοση, αξία και ποιότητα για τον πελάτη, προσπαθώντας να έχουν ζωντανή σχέση με την υγεία, το συναίσθημα και την εργασία που οδηγούν σε πνευματική υγεία. (NEOSET, 2008)

Ο **στόχος** του Ομίλου NEOSET είναι η καθιέρωση στην εγχώρια και ξένη αγορά ως ηγέτιδα δύναμη (leader) στο χώρο των επίπλων και συμπληρωμάτων επίπλωσης, μέσα από τη διατήρηση της σχέσης ποιότητας και τιμής των προϊόντων. (Neoset, 2008)

Η **αποστολή** του ομίλου είναι να αναπτύσσει και να εμπορεύεται έπιπλα και συμπληρώματα επίπλωσης για κάθε οικιακό και επαγγελματικό χώρο παρέχοντας:

- Σχεδιαστικές υπηρεσίες για τη προσαρμογή τους στις ανάγκες των πελατών μας
- Υπηρεσίες τοποθέτησης των ειδών στους χώρους των πελατών και
- Τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση

6.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Ο όμιλος Neoset θεωρεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του Οργανισμού το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτόν. Η ομαδική εργασία με στόχο την ικανοποίηση και τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί βασικό συστατικό του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου. Σε οποιαδήποτε θέση, είτε είναι στην παραγωγή είτε στο εργοστάσιο είτε στα

καταστήματα είτε στις αποθήκες ή στα γραφεία, οι άνθρωποι της Neoset χαρακτηρίζονται από συνεχή δράση με στόχο τη βελτίωση, τη διαφοροποίηση και την καινοτομία, σύμφωνα με την επίσημη θέση του Ομίλου. Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλο της Neoset Α.Ε κ. Κ. Αλεξανδράκη μέσα από την εκπαίδευση, τη συστηματική αξιολόγηση και την επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την αξιοπιστία στις λειτουργίες της εταιρείας και στη συνεχή βελτίωση της. Σήμερα ο Όμιλος Neoset απασχολεί στο σύνολο του 655 άτομα.

Αναλυτικότερα:

- στο Εργοστάσιο Βασιλικό Χαλκίδας: 360 άτομα
- στα Κεντρικά Γραφεία στη Παλλήνη: 125 άτομα
- στο Κέντρο Διανομής Θηβών: 45 άτομα
- στα Εταιρικά Καταστήματα: 79 άτομα
- στη Biente: 32 άτομα
- στη Neoset Γουλανδρή: 7 άτομα
- στο Νεοκατοικίεν ΕΠΕ: 5 άτομα
- στην Πρόθεση Α.Ε.: 2 άτομα

Επιπλέον, στα καταστήματα του δικτύου του Ομίλου απασχολούνται 570 άτομα περίπου. Το τελικό σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται στον Όμιλο εταιρειών NEOSET ανέρχεται στα 1225 άτομα. (Neoset, 2008)

6.5 ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η διάθεση των προϊόντων της NEOSET στην ελληνική αγορά πραγματοποιείται μέσω ενός δικτύου 60 καταστημάτων (το οποίο καλύπτει γεωγραφικά όλη την επικράτεια), 59 από τα οποία λειτουργούν με το σύστημα franchising και 1 εταιρικό. Αντίστοιχα, η διάθεση των προϊόντων στο εξωτερικό γίνεται μέσω ενός δικτύου 47 καταστημάτων που διαμορφώνεται ως εξής: 8 καταστήματα στον Καναδά, 20 καταστήματα στη Ρουμανία, 5

καταστήματα στη Βουλγαρία, 8 καταστήματα στη Ρωσία, 1 κατάστημα στην Κύπρο, 1 κατάστημα στην Αιθιοπία, 1 κατάστημα στην Νιγηρία.

Ενημερωτικά για τις άλλες εταιρείες του ομίλου όσο αναφορά το δίκτυο διανομής ισχύουν τα παρακάτω:

- Η διάθεση των προϊόντων "ΝΕΟ ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ" πραγματοποιείται μέσω ενός δικτύου 15 καταστημάτων (7 καταστήματα εντός Αττικής και 8 καταστήματα στην επαρχία).
- Η διάθεση των προϊόντων Neoset Κουζίνα πραγματοποιείται μέσω ενός δικτύου 11 καταστημάτων (5 καταστήματα εντός Αττικής και 6 στην επαρχία).
- Η ΣΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ διαθέτει 2 ιδιόκτητα καταστήματα στην Αττική. Επίσης, λειτουργούν καταστήματα ΣΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ στην Θεσσαλονίκη και στα Χανιά. (Neoset, 2008)

6.6 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ

Τα τελευταία χρόνια η ΝΕΟΣΕΤ έχει αναπτύξει μια συγκροτημένη **φιλοσοφία προσαρμογής** στην νέα πραγματικότητα μια φιλοσοφία μετάβασης:

- Από το μερίδιο αγοράς στο μερίδιο αναγκών του πελάτη
- Από την πώληση προϊόντων στην εξυπηρέτηση αναγκών
- Από το δόγμα «εμείς γνωρίζουμε» στο δόγμα «ο πελάτης γνωρίζει και μας καθοδηγεί»
- Από ένα προϊόντοκεντρικό σε ένα πελατοκεντρικό μοντέλο

Οι **αξίες** ΝΕΟΣΕΤ είναι οι παρακάτω:

- Εστίαση στον πελάτη
- Στόχευση στη συνεχή ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού
- Σχεδιασμός της εργασία με στόχο τη μη ύπαρξη προβλημάτων
- Έμφαση στις εργασίες που προσθέτουν Αξία
- Ενθάρρυνση του πειραματισμό για την καινοτομία

- Μέτρηση της απόδοσης με στόχο τη συνεχή βελτίωση
- Συνέπεια στις δεσμεύσεις
- Εμπειρία από τη δράση, τα λάθη, τις συνεργασίες και τις σχέσεις (NEOSET, 2008)

6.7 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ NEOSET ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Βασική και κύρια αρχή της Neoset είναι ότι στηρίζεται στην ιδιαιτερότητα του κάθε ατόμου πιστεύοντας ότι όσες ιδέες και να προτείνει η Neoset πάντα θα υπάρχει άλλη μία αυτή του πελάτη. Σύμφωνα με τη βασική αυτή αρχή της επιχείρησης γίνεται αντιληπτή και η πελατοκεντρική της αντίληψη. Επίσης, μεγάλη σημασία δίνει η επιχείρηση στο να υπάρχει κάποιος πωλητής – σύμβουλος, διακοσμητής της πάντα δίπλα στον πελάτη με σκοπό την άρτια εξυπηρέτηση.

Επιπλέον, άλλη μία υπηρεσία η οποία θεωρείται πολύ σημαντική από την εξεταζόμενη επιχείρηση είναι η ιδανική σχέση τιμής και ποιότητας των επίπλων της. Μπορεί η Neoset να αποτελεί μια αρκετά οικονομική λύση για κάποιον καταναλωτή οικιακών επίπλων αλλά αυτό δεν συνεπάγεται και χαμηλή ποιότητα. Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζουν στελέχη της Neoset το κάθε έπιπλο της Neoset αξίζει περισσότερο από την τιμή του και η εμπιστοσύνη που θα του δείξετε ο αγοραστής θα τον δικαιώσει ακόμη και μετά από χρόνια.

Μια σημαντική υπηρεσία της Neoset αποτελεί και η τεχνική υποστήριξη της. Τεχνικοί της εταιρείας φροντίζουν για την γρήγορη παραλαβή των επίπλων από τον πελάτη και αναλαμβάνουν και την τοποθέτηση και τη συναρμολόγηση τους. Επιπλέον, μέσα στις τεχνικές υπηρεσίες της Neoset είναι οι επισκευές των επίπλων, η τεχνική υποστήριξη, η αντικατάσταση εντός εγγύησης και η συντήρηση τους. Τέλος τα προγράμματα ευέλικτης χρηματοδότησης είναι μια ακόμη σημαντική υπηρεσία που προσφέρει η Neoset στους καταναλωτές. (Neoset, 2008)

Η πελατοκεντρική αυτή αντίληψη της Neoset θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μία μεγάλη δύναμη της εταιρείας, που σε συνδυασμό με την καλή σχέση ποιότητα και τιμής των προϊόντων της, της προσδίδει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου.

Η στροφή στην παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου φαίνεται να αποδίδει για την ελληνική εταιρεία επίπλων Neoset, η οποία ολοκλήρωσε την οικονομική χρήση του 2007 με αύξηση των εσόδων, που εκτιμάται στα επίπεδα του 10%. Η διοίκηση του ομίλου επενδύει διαχρονικά στην παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη, δίνοντας έμφαση τόσο στην άρτια εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της πώλησης όσο και μετά τη συναλλαγή με τον πελάτη. Κεντρικός άξονας της φιλοσοφίας της είναι η παροχή επίπλων χαμηλής τιμής, αλλά καλής ποιότητας, καθώς και η διάθεση ευέλικτων προϊόντων, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες του πελάτη, αφήνοντας χώρο στη φαντασία και τη δημιουργικότητά του. (Καθημερινή, 2007)

6.8 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Σύμφωνα με το διευθύνοντα σύμβουλο της Neoset A.E κ. Αλεξανδράκη, στην εταιρεία η ποιότητα ξεκινά από τους ανθρώπους και αντανακλά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες στοχεύοντας στην υπέρβαση των προσδοκιών τους.

Εργαλείο για την επίτευξη των παραπάνω αποτελεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, περιβάλλοντος και ασφάλειας το οποίο συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001:2000 και ISO 14001:2004, εφαρμόζεται δε στο σύνολο των επιχειρησιακών διεργασιών. Προτεραιότητα, αποτελεί η ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει την ομαδικότητα, τον πειραματισμό και τη συνεχή μάθηση εστιάζοντας πάντα στη δημιουργία αξίας στο πελάτη και το σεβασμό στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον. (Αλεξανδράκης Κ., 2006)

6.9 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ

Η Neoset δραστηριοποιείται έντονα στο κομμάτι της διαφημιστικής προβολής με τηλεοπτικές διαφημίσεις, ραδιοφωνικά μηνύματα, καταχωρίσεις στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο και έντυπα, ολιγοσέλιδα ή πολυσέλιδα, που διανέμονται από τα καταστήματα του δικτύου ή εντίθεται σε εφημερίδες και περιοδικά ευρείας πανελλαδικής κυκλοφορίας. Στον πίνακα 6.1 παρουσιάζονται τα πόσα τα οποία δαπάνησε ο όμιλος Neoset για την προβολή των προϊόντων των εταιρειών του κατά τη διάρκεια του έτους 2006:

Πίνακας 6.1 : Διαφημιστική Δαπάνη Επίπλων Ομίλου Neoset το 2006

Πηγή: Οδηγός Δημοσιότητας και επικοινωνίας

| Προϊόν | Διαφημιστική Δαπάνη |
|---------------------------------|---------------------|
| NEOSET έπιπλα κουζίνας. | 124.229,70 € |
| NEOSET έπιπλα | 529.586,14 € |
| NEOSET έπιπλα γραφείου | 24.040,80 € |
| NEOSET κουζίνα | 218.171,56 € |
| NEOSET στρώματα | 59.648,91 € |
| NEOSET φοιτητικό δωμάτιο | 103.948,86 € |
| NEOSET καναπές | 77.876,70 € |
| SKOUROPOYLOS έπιπλα γραφείου | 41.072,40 € |
| | 26.875,80 € |
| NEO ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ κατ. επίπλων | 351.540,00 € |

Από τον πίνακα 6.1 γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντικός είναι ο κλάδος των οικιακών επίπλων για τον Όμιλο της Neoset. Από το σύνολο των 1.556.990,87€ που δαπάνησε ο όμιλος για την προβολή των προϊόντων των επιχειρήσεων που τον αποτελούν το, 45% δαπανήθηκε για τα οικιακά έπιπλα της Neoset A.E.

6.10 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΝΕΟΣΕΤ Α.Ε

Η Neoset, η οποία αποτελεί ηγέτιδα δύναμη στον χώρο των οικιακών επίπλων διαθέτει μεγάλες και σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις. Από το ιστορικό της εταιρείας το οποίο αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, γίνεται αντιληπτή η σημασία που δίνει η διοίκηση της, στην επέκταση και στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών της εγκαταστάσεων. Το εργοστάσιο της από 3.600 τ.μ που ήταν το 1986 έχει επεκταθεί στα 60.000 τ.μ σήμερα. Μεγάλες επενδύσεις, επίσης γίνονται, και για τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού με στόχο την υψηλή ποιότητα και παραγωγικότητα. Βέβαια, στο εργοστάσιο που βρίσκεται στο Βασιλικό Χαλκίδας δεν παράγονται μόνο τα έπιπλα της Neoset αλλά και όλων των άλλων παραγωγικών επιχειρήσεων του Ομίλου. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσονται οικονομίες κλίμακας, οι οποίες δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία αλλά και βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων που παράγει και εμπορεύεται η εταιρεία.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική επιτρέποντας έτσι επενδύσεις για τις εγκαταστάσεις, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Ο κύκλος εργασιών της Neoset υπολογίζεται για το 2005 στα 69 εκατομμύρια ευρώ και για το 2006 στα 76 εκατομμύρια ευρώ, κατά πολύ περισσότερος από τον κύκλο εργασιών των υπολοίπων παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου και το μερίδιο αγοράς της στον 19%. Από τα παραπάνω στοιχεία γίνεται κατανοητό γιατί η Neoset αποτελεί ηγέτιδα δύναμη στο χώρο. (Stat bank, 2008)

Όσον αφορά το δίκτυο διανομής της εταιρείας το οποίο αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι αρκετά μεγάλο με 60 καταστήματα τα οποία καλύπτουν σχεδόν όλη την επικράτεια. Τα 59 από αυτά λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising), ενώ μόνο ένα είναι εταιρικό. Αυτό είναι πολύ λογικό αφού ο τρόπος που αναπτύσσεται η εταιρεία και εξαπλώνεται γεωγραφικά είναι από το 1986 η μέθοδος της δικαιόχρησης. Αν αναφερθούμε και στα υπόλοιπα καταστήματα του ομίλου τότε ο αριθμός αυτός είναι κατά πολύ μεγαλύτερος.

Σημαντικό πλεονέκτημα της εταιρείας αποτελεί και η αναγνωρισιμότητα του brand της από το ευρύ κοινό. Το όνομα της Neoset με το πέρασμα του χρόνου έχει συνδυαστεί με έπιπλα υψηλής ποιότητας και οικονομικής τιμής. Η φήμη της εταιρείας είναι πολύ υψηλή και παραμένει ο αναγνωρισμένος ηγέτης της αγοράς στα οικιακά έπιπλα. Παρόλα αυτά, η Neoset δίνει μεγάλη σημασία στην προώθηση των προϊόντων της και στην ανάπτυξη της ποιοτικής εικόνας και της ευνοϊκής φήμης της. Το 2006 όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.1 η Neoset δαπάνησε κάτι περισσότερο από 700.000€ για την προβολή των προϊόντων της. Επιπλέον, με τις υπηρεσίες πριν και μετά από την πώληση των προϊόντων της, στις οποίες η εταιρεία δίνει τεράστια σημασία, ενισχύεται ακόμα περισσότερο η ευνοϊκή της φήμη και η αναγνωρισιμότητα της.

Τέλος, σημαντικό κομμάτι για την εταιρεία είναι η πολιτική για την διασφάλιση ποιότητας των προϊόντων της, του περιβάλλοντος και της ασφάλειας των εργαζομένων, που επιτυγχάνονται μέσα από τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 14001:2004 που εφαρμόζονται στο σύνολο των επιχειρησιακών διεργασιών. (Neoset, 2008)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- www.neoset.gr
- www.epaek.gr
- www.statbank.net
- www.kathimerini.gr
- www.tovima.gr
- www.publicity-guide.gr
- www.neoset-kouzina.gr
- www.neokatoikein.gr
- www.skouropoulos.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ NEOSET ΚΑΙ ΤΗΣ NEOSET A.E

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε το εσωτερικό περιβάλλον της Neoset με έμφαση στην κουλτούρα της εταιρείας, τους πόρους και τα σημεία στα οποία έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Έγινε αναφορά στο ιστορικό του ομίλου και στο πώς αυτός αναπύχθηκε στο πέρασμα των χρόνων, στη φιλοσοφία το όραμα και το στόχο του, στο δίκτυο διανομής των επιχειρήσεων του αλλά και ειδικότερα σε αυτό της Neoset A.E, στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει την εταιρεία αλλά και σε άλλα στοιχεία που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της Neoset A.E. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε την επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου αλλά και την επιχειρηματική στρατηγική της εξεταζόμενης επιχείρησης.

7.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική, είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της πέρα από ένα κλάδο και να λειτουργήσει σε αρκετούς διαφορετικούς τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy). (Γεωργόπουλος, 2004)

Αναλυτικότερα, η στρατηγική στο επιχειρησιακό επίπεδο περιγράφει την κατεύθυνση της επιχείρησης σε όρους συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Με την επιχειρησιακή στρατηγική η επιχείρηση αποφασίζει τη στάση της ως προς πια επιλογή ανάπτυξης θα ακολουθήσει, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις

διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων της.

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι επιχειρήσεις γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης. Με βάση τους στόχους αυτούς η εταιρεία διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η στρατηγική κατεύθυνση του ομίλου Neoset. Στον πίνακα 7.1 περιλαμβάνονται οι διάφορες στρατηγικές κατεύθυνσης που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός, ανάλογα με την ανταγωνιστική του θέση και τη ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Πίνακας 7.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: :Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

| | | ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ | | |
|---|--------|---|---|--|
| | | Ισχυρή | Μέτρια | Αδύνατη |
| Ε Λ Κ Υ Σ Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α | Υψηλή | ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση | ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση | ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διαμόρφωση – αναστροφή (turnaround) |
| | Μέτρια | ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή συνέχιση με προσοχή | ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Καμία Αλλαγή | ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη Επιχείρηση • Αποεπένδυση |
| | Χαμηλή | ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη Διαποίκλιση | ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη Διαποίκλιση | ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση |

7.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ NEOSET ΣΕ ΟΛΗ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ.

Αναλύοντας περισσότερο το ιστορικό του Ομίλου Neoset μπορούμε να διακρίνουμε την επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθούσε όλο αυτό το διάστημα. Ήδη από το 1986 η εταιρεία Κ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΚΗΣ & ΣΙΑ όπως ήταν το πρώτο όνομα της Neoset ξεκινά την εσωτερική της ανάπτυξη δημιουργώντας δίκτυο καταστημάτων με την μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising).

Ένα χρόνο αργότερα η εταιρεία επανασχεδιάζει τη σειρά προϊόντων της σε λυόμενα έπιπλα. Προβαίνει δηλαδή σε μία στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος με στόχο την προσέλκυση νέων τμημάτων της αγοράς και φυσικά την αύξηση του μεριδίου αγοράς που είχε έως τώρα. Επιπλέον, η Neoset συνεχίζει την εσωτερική ανάπτυξη στην αγορά και τη διεξόδωση της σε άλλες γεωγραφικές αγορές. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει ραγδαία ανάπτυξη των εργασιών της και εδραίωση ηγετικής θέσης στην ελληνική αγορά του οικιακού επίπλου. Το 1991 η εταιρεία συνεχίζει να αναπτύσσεται την γκάμα των προϊόντων της και να αναπτύσσεται γεωγραφικά. Λογική απόρροια της στρατηγικής ανάπτυξης που ακολουθεί η Neoset όλα αυτά τα χρόνια είναι η μεγάλη αύξηση των εργασιών της που την οδηγεί σημαντικές επενδύσεις τόσο σε κτίρια όσο και σε μηχανολογικό εξοπλισμό.

Τα διοικητικά στελέχη της Neoset αντιλαμβάνονται τα θετικά αποτελέσματα της στρατηγικής που ακολουθούσαν μέχρι εκείνο το χρονικό διάστημα, και συνεχίζουν την ανάπτυξη της εταιρείας. Το 1992 η Neoset συνεργάζεται με την ELITE STROM και εμπλουτίζει την γκάμα των προϊόντων της με μία ολοκληρωμένη σειρά στρωμάτων. Βέβαια, ο κλάδος των στρωμάτων είναι διαφορετικός με αυτόν των επίπλων, όμως συνδέονται άμεσα σε όρους αγορών και προϊόντων. Η διεύρυνση των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας οικιακού επίπλου είναι πολύ συχνό φαινόμενο για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας με τον τρόπο αυτό οι εταιρείες προσφέρουν στον πελάτη, οτιδήποτε αυτός χρειάζεται για το σπίτι, αναπτύσσονται διεισδύοντας σε άλλες

αγορές διαφορετικών κλάδων και προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση για τον οικιακό εξοπλισμό.

Η στρατηγική αυτή ανάπτυξης επαναλαμβάνεται για τη Neoset και το 1995. Τη χρονιά αυτή ιδρύεται η εταιρεία Neoset – Γουλανδρή Ε.Π.Ε με σκοπό την εισαγωγή και την εμπορία υφασμάτων ταπετσαρίας και λευκών ειδών. Έτσι, διευρύνεται η ποικιλία των προϊόντων της εταιρείας και εκμεταλλεύεται τα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής της. Την επόμενη χρονιά η Neoset αναπτύσσει τη σειρά των προϊόντων της με την επωνυμία ενώ ταυτόχρονα δραστηριοποιείται και στους πιο επίσημους χώρους του σπιτιού ξεκινώντας συνεργασίες με άλλους κατασκευαστές.

Το 1998 αποτελεί χρονιά ορόσημο για τη Neoset από άποψη στρατηγικής επέκτασης. Εξαγοράζει το 51% της ΝΕΟ ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ Ε.Π.Ε η οποία δραστηριοποιούνταν στο σχεδιασμό και την εμπορία οικιακών επίπλων με σύνολο 19 καταστημάτων. Αναλαμβάνει επίσης και το δικαίωμα ανάπτυξης του δικτύου της με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising). Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει δυναμικά το δίκτυο διανομής της και εκμεταλλεύεται όλα τα πλεονεκτήματα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, χρησιμοποιεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αλλά και μειώνει τον αριθμό των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική είναι φυσικά στρατηγική ανάπτυξης και ειδικότερα οριζόντια ολοκλήρωση. Επιπλέον, το ίδιο έτος εξαγοράζει και το 70% της ΕΠΙΠΛΑ ΠΙΠΤΑΣ Α.Ε.Β.Ε. η οποία δραστηριοποιούνταν στον σχεδιασμό, παραγωγή και εμπορία επίπλων οικιακού και ξενοδοχειακού εξοπλισμού. Με τον τρόπο αυτό διευρύνει τις δραστηριότητες της και στον ξενοδοχειακό εξοπλισμό επίπλων η οποία θα ολοκληρωθεί αργότερα με την εταιρεία του ομίλου Neoset Hotel Furniture. Ήδη γίνεται αντιληπτό ότι η Neoset έχει αυξήσει αρκετά το χαρτοφυλάκιο της και ασχολείται με διάφορες δραστηριότητες σχετικές με τον κλάδο του οικιακού επίπλου.

Βέβαια, σημαντικό είναι ότι όλα αυτά τα χρόνια η εταιρεία αναπτύσσεται και εξωτερικώς σε χώρες όπως ο Καναδάς, η Ρωσία, η Βουλγαρία, ο Λίβανος και η Κύπρος. Ταυτόχρονα με τις εξαγορές και τις συνεργασίες που αναφέρθηκαν παραπάνω η εταιρεία δεν σταματά να επενδύει στις

παραγωγικές της εγκαταστάσεις και στον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού της εξοπλισμού.

Το 1999 η Neoset συνεχίζει την ανάπτυξη και εξαγοράζει την εταιρεία Σ.ΣΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. αποκτώντας το 99,9% των μετοχών της. Εισέρχεται με τον τρόπο αυτό δυναμικά και στον κλάδο των επίπλων γραφείου όπου έως τώρα δεν είχε καμία δραστηριότητα. Επίσης, αναλαμβάνει και το δικαίωμα ανάπτυξης του δικτύου του σήματος της. Την ίδια χρονιά η Neoset εισέρχεται και στο έπιπλο κουζίνας με τη νέα δραστηριότητα NEOSET Κουζίνα το οποίο αποτελεί δικό της brand name. Στο σημείο αυτό ο όμιλος έχει αυξήσει κατά πολύ το χαρτοφυλάκιο του και ασχολείται με την παραγωγή και την εμπορία όλων των επίπλων. Ενώ, είχε ξεκινήσει από το οικιακό έχει καταφέρει να διευρύνει τις δραστηριότητες της και στα υπόλοιπα, εκμεταλλεόμενη βέβαια την αύξηση των εργασιών της και τα ήδη υπάρχοντα δικά της κανάλια διανομής αλλά και τα κανάλια διανομής των εξαγοραζομένων εταιρειών.

Επιπροσθέτως, το 2001 Όμιλος Neoset δημιουργεί τη Neoset Hotel Furniture by G. Pittas με στόχο την ισχυρή παρουσία της και στο χώρο της επίπλωσης ξενοδοχείων και σκοπό να γίνει κυρίαρχη δύναμη στην αγορά. Τον ίδιο χρόνο συνεχίστηκε και η επέκταση των παραγωγικών της εγκαταστάσεων τα οποία καλύπτουν συνολικά τα 59.000 τ.μ. Το 2003 η Neoset συνεχίζει τη στρατηγική της ανάπτυξης που ακολουθεί όλα αυτά τα χρόνια και εξαγοράζει την το 70% των μετοχών της αλυσίδας καταστημάτων Biente Κουζίνας. Εκμεταλλεύεται λοιπόν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εξαγοραζόμενης εταιρείας και αναπτύσσει ακόμα περισσότερο τα κανάλια διανομής της στον κλάδο των επίπλων κουζίνας.

Την ίδια όμως χρονιά ιδρύθηκε η συμβουλευτική εταιρεία Πρόθεση Α.Ε με κύριο πόλο ενασχόλησης της σύμφωνα με τον πρόεδρο της κ. Βασίλη Τσάρα την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της ηγεσίας. Η εταιρεία ανήκει στον όμιλο της Neoset. Είναι η πρώτη φορά σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης του ομίλου όπου εφαρμόζεται η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκλισης.

Τέλος το 2007, ο όμιλος εγκαινιάζει μια νέα δραστηριότητα εισερχόμενος στην παραγωγή ειδών από συνθετικό ξύλο (deck), έχοντας ήδη

εξασφαλίσει την αποκλειστική πατέντα από την Αμερικάνική εταιρεία Strandex, για τις αγορές της Ελλάδας, της Κύπρου, της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας. Είναι μια κίνηση ανάπτυξης του ομίλου και διεξόδου του στη νέα για αυτόν αγορά, την αγορά των ειδών ξύλου.

Πολύ σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι κατά τη διάρκεια όλων αυτών των χρόνων η Neoset δεν έχει σταματήσει τη γεωγραφική της εξάπλωση με τη μέθοδο της δικαιόχρησης.

7.2.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ NEOSET

Συνοψίζοντας τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο όμιλος Neoset ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης είτε αυτό γίνεται με γεωγραφική εξάπλωση εσωτερικώς και εξωτερικώς, είτε με ανάπτυξη προϊόντος είτε με εξαγορές ή συνεργασίες είτε με συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη διαποίκλιση.

Ο όμιλος Neoset λειτουργεί σε ένα δυναμικό και εναλλασσόμενο περιβάλλον και το μόνο σίγουρο είναι ότι πρέπει να αναπτυχθεί για να επιβιώσει και να αυξήσει τα κέρδη του. Έτσι όταν υπάρχει η κατάλληλη ευκαιρία και οι απαραίτητες προϋποθέσεις ο όμιλος αναπτύσσεται και σε άλλες δραστηριότητες είτε αυτές έχουν σχέση με το οικιακό έπιπλο είτε με το έπιπλο γενικά.

Πάντως με τη συνεχή ανάπτυξη του ομίλου και ειδικότερα της Neoset A.E, η εξεταζόμενη επιχείρηση αποτελεί ηγέτιδα δύναμη στον κλάδο του οικιακού επίπλου, με το μεγαλύτερο δίκτυο διανομής και τη καλύτερη φήμη και πελατεία. Η στρατηγική στην οποία έχει βασιστεί η Neoset A.E για την επίτευξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, θα αναλυθεί σε παρακάτω ενότητα.

7.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy) περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες ή περισσότερο διευρυμένες (diversified) επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ). Για παράδειγμα ο όμιλος Neoset ακολουθεί την επιχειρησιακή του στρατηγική και κάθε μια στρατηγική μονάδα που τον αποτελεί έχει την δική της επιχειρηματική στρατηγική. Το ίδιο ισχύει και για την Neoset A.E που αποτελεί στρατηγική μονάδα του ομίλου Neoset.

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα: *«πως μπορούμε να ανταγωνισθούμε στο κλάδο που δραστηριοποιούμαστε, με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία»;* (Γεωργόπουλος, 2004)

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές δεν διαμορφώνονται και υλοποιούνται απομονωμένες από τις ενέργειες των υπολοίπων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Οι ανταγωνιστές παρακολουθούν και αντιδρούν στις ακολουθούμενες ενέργειες των επιχειρήσεων. *Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και υψηλή κερδοφορία επιτυγχάνεται όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μια σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος από τον αγοραστή.* (Γεωργόπουλος, 2004)

Στον πίνακα 7.2 αναφέρονται οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού σύμφωνα με το Porter.

Πίνακας 7.2: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Πηγή: Porter M., Competitive advantage, 1985

| | Χαμηλό Κόστος | Διαφοροποίηση |
|--------------------|--------------------|---------------------------|
| Συνολική Αγορά | Ηγεσία Κόστους | Διαφοροποίηση |
| Εστίαση σε τμήματα | Εστίαση στο Κόστος | Εστίαση στη Διαφοροποίηση |

- **Ηγεσία κόστους**

Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος (cost leadership strategy) ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στη στρατηγική αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί το χαμηλό κόστος των προϊόντων της. Όμως, η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στο βιομηχανικό κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής. Για το λόγο αυτό συνήθως προϋποθέτει εμπειρία στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, ολοκληρωμένο και ανταγωνιστικό έλεγχο ποιότητας και φυσικά μεγάλο μερίδιο αγοράς. (Γεωργόπουλος, 2004)

- **Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation) στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής

διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη από τη μέση τιμή. (Παπαδάκης, 1999)

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί με πολλούς τρόπους, όπως η απόκτηση και εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η υπεροχή στη ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, τεχνολογικές καινοτομίες κ.τ.λ. Βέβαια, σε καμία περίπτωση το κόστος δε θα πρέπει να αγνοείται σε αυτή τη στρατηγική, αλλά δεν είναι ο πρωταρχικός παράγοντας.

- **Εστίαση**

Η στρατηγική αυτή (focus strategy) αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες) κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μια επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίασης στο κόστος) ή με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση) ή και τα δύο για αυτό το μέρος της αγοράς. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

7.3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ NEOSET Α.Ε

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η βασική και κύρια αρχή της Neoset είναι ότι στηρίζεται στην ιδιαιτερότητα του κάθε ατόμου πιστεύοντας ότι όσες ιδέες και να προτείνει πάντα θα υπάρχει άλλη μία αυτή του πελάτη. Η πελατοκεντρική αυτή αντίληψη της Neoset θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μία μεγάλη δύναμη της εταιρείας, που σε συνδυασμό με την καλή σχέση ποιότητα και τιμής των προϊόντων της, της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου. Και μάλιστα η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου

φαίνεται να αποδίδει για Neoset, η οποία ολοκλήρωσε την οικονομική χρήση του 2007 με αύξηση των εσόδων, που εκτιμάται στα επίπεδα του 10%. (Καθημερινή, 15/01/08)

Η Neoset ακολουθεί στρατηγική σχετικά με το κόστος ανταγωνίζεται όμως και με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών της αλλά και την ποιότητα των προϊόντων της. Η διοίκηση του ομίλου επενδύει διαχρονικά στην παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη, δίνοντας έμφαση τόσο στην άρτια εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της πώλησης όσο και μετά τη συναλλαγή με τον πελάτη. Η σημασία που δίνει η Neoset στην εξυπηρέτηση του πελάτη σε όλα τα στάδια της πώλησης αλλά και μετά από αυτή φαίνεται και στην διατύπωση της αποστολής του ομίλου: να αναπτύσσει και να εμπορεύεται έπιπλα και συμπληρώματα επίπλωσης για κάθε οικιακό και επαγγελματικό χώρο παρέχοντας:

- ➔ Σχεδιαστικές υπηρεσίες για τη προσαρμογή τους στις ανάγκες των πελατών μας
- ➔ Υπηρεσίες τοποθέτησης των ειδών στους χώρους των πελατών και
- ➔ Τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση

Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η Neoset, μπορεί να ανταγωνίζεται με στρατηγική σχετικά με το κόστος όμως δίνει τεράστια σημασία στην ποιότητα των προϊόντων της αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών της. Η σχέση ποιότητας – τιμής θεωρείται πάρα πολύ καλή με αποτέλεσμα τα προϊόντα της να αποτελούν ιδανική λύση για τους αγοραστές. Σε αυτό βοηθάει το γεγονός ότι η Neoset εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις αλλά και τον υπερσύγχρονο μηχανολογικό της εξοπλισμό που θεωρείται ένας από τους καλύτερους στην Ευρώπη. Με την μαζική παραγωγή στα δύο εργοστάσια της (Βασιλικό Ευβοίας & Ρουμανία) και τον σύγχρονο εξοπλισμό της παράγει μεγάλες ποσότητες, χαμηλώνοντας έτσι τις τιμές, αλλά και ποιοτικά προϊόντα. Γίνεται αντιληπτό ότι η Neoset παράγει και εμπορεύεται ποιοτικά προϊόντα, σε αρκετά χαμηλές τιμές. Μπορεί να θεωρείται ηγέτης κόστους και να ακολουθεί αντίστοιχη επιχειρηματική

στρατηγική αλλά η ποιότητα των προϊόντων της θεωρείται αρκετά υψηλή. Φυσικά δε θα μπορούσε να συνέβαινε και διαφορετικά αν αναλογιστούμε και την τάση που επικρατεί στον κλάδο για φθηνό οικιακό έπιπλο που να ταυτίζεται με την ποιότητα αλλά και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Επιπλέον, άλλο ένα χαρακτηριστικό της Neoset που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου είναι η φήμη που έχει αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια. Η Neoset είναι πολύ γνωστή στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και σχεδόν όλοι οι καταναλωτές γνωρίζουν τη δραστηριοποίηση της, στην παραγωγή και την εμπορία του οικιακού επίπλου. Επίσης, έχει και δικό της καταναλωτικό κοινό και έχει δημιουργήσει πίστη στους καταναλωτές για την μοναδικότητα του προϊόντος της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1999
- Michael E. Porter, “Competitive Advantage, creating and sustaining Superior Performance, Free Press, 1985
- www.neoset.gr
- www.epaek.gr
- www.neoset-kouzina.gr
- www.neokatoikein.gr
- www.skouropoulos.gr

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΞΕΝΗ

- Barney B.J., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 1997, Addison – Wesley Publishing
- David Ash, Cliff Bowman, Reading In Strategic Management
- David F., “Strategic Management”, Prentice Hall, 6th Edition, 1997
- Hill C. and Jones G., “Strategic Management, An Integrated Approach”, Houghton Mifflin Co, 5th Edition, 2001
- Hunger D. and Wheelen T, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 11th Edition, 2008
- Jauch R.L. & Glueck F.W., Strategic Management and Business Policy, Mc Graw Hill, 1988, 3rd edition
- Johnson G. and Scholes K. and Whittington R., “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 7th Edition, 2006
- Mintzberg H., Quinn. J.B. and Ghosal S., The Strategy Process, 1995, Prentice Hall, European Edition
- McCarthy-Minichiel o-Curran “Business Policy and Strategy”, 1975
- Pierce A.J. II & Robinson B.R. Jr, Strategic Management: Formulation - Implementation - Control, Irwin, 1991, 4th edition
- Porter E. Michael, “Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980
- Porter E. Michael, “Competitive Advantage, creating and sustaining Superior Performance, Free Press, 1985
- Thompson A. and Strickland A.J, Strategic Management: Concepts and Cases, Irwin, 1992, 6th Edition.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Εισήγηση στην Ημερίδα από το «Ξύλοστο Έπιπλο» στα πλαίσια κλαδικής έκθεσης Furnima & Furnidex
- Έρευνα αγοράς οικιακού επίπλου (AG COMMUNICATIONS),2007
- Κλαδική Μελέτη της ICAP για την αγορά Επίπλων Οικιακής Χρήσης,2007
- Περιοδικό Επιπλέον, Τεύχος 27, Μάρτιος/Απριλιος 2007.....52
- Σεμινάριο επιχειρήσεων Ξύλου Δ. Μακεδονίας, Γρεβενά 17/04/05, Μελέτη: Μάρκετινγκ Επιχειρήσεων επεξεργασίας Ξύλου, Δρ. Παπαδόπουλος Ιωάννης, Επιστημονικός Συνεργάτης Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου – Επίπλου ΤΕΙ Λάρισας

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- www.tanea.gr
- www.franchise-net.gr
- www.imerisia.gr
- www.kathimerini.gr
- www.kerdos.gr
- www.satogroup.gr
- www.neoset.gr
- www.varangis.com.gr
- www.ikea.gr
- www.planethome.gr
- www.silvestridis.gr
- www.xdesign.gr
- www.gothiccabinetcraft.gr
- www.mediastrom.gr
- www.coco-mat.com
- www.furniture.net.gr
- www.neoset-kouzina.gr
- www.neokatoikein.gr
- www.skouropoulos.gr
- www.upan.gr
- www.efpolis.gr
- www.mnec.gr
- www.eommex.gr
- www.tempme.gr
- www.vea.gr
- www.news.antenna.gr
- www.kerdos.gr
- www.stocks.pathfinder.gr
- www.el.wikipedia.gr
- www.ethnos.gr
- www.teilar.gr
- www.naftemporiki.gr
- www.antagunistikotita.gr
- www.minenv.gr
- www.e-tipos.com
- www.entosbysato.gr
- www.epaek.gr
- www.statbank.net
- www.tovima.gr
- www.publicity-guide.gr
- www.skouropoulos.gr