

## **Marketing strategies of furniture enterprises during economic crisis**

**Dr. Ioannis Papadopoulos**

Department of Wood and Furniture Design and Technology  
TEI Larisa  
[papad@teilar.gr](mailto:papad@teilar.gr)

**Ilias Efthimiou**

Department of Wood and Furniture Design and Technology  
TEI Larisa  
[iliasefthim@gmail.com](mailto:iliasefthim@gmail.com)

**Dr. Marios Trigkas**

Department of Wood and Furniture Design and Technology  
TEI Larisa  
[mtrigkas@cereteth.gr](mailto:mtrigkas@cereteth.gr),

**Aikaterini Papadopoulou**

Department of Business Administration  
Athens University of Economics & Business  
[fixipapad@hotmail.com](mailto:fixipapad@hotmail.com)

### **Abstract**

*Greek furniture enterprises experience intensively the consequences of the economic crisis and are in need of research results that will show them the way out of potential dead ends. The basic purpose of the present research is to locate the basic structure, organization and function of the furniture enterprises and to relate them with the marketing strategies that they apply, in order to realize which are the proper actions that will help in overcoming the economic crisis and getting out of it undamaged.*

*The data needed for the research, were gathered through 43 questionnaires, especially structured for the purposes of the research. Those data were then entered, processed and analyzed with the use of the statistic program SPSS, applying the methods of frequencies, descriptives and crosstabs, and especially important results came up.*

*The results showed important organizational problems for those enterprises, while the economic crisis seems to have negatively affected most of them (85.7%). The most basic applied strategies till today was the reduction of the advertisement expenses, the dismissal of employees and the significant reduction on the prices, while not enough emphasis has been put on innovation and exports. The strategies that are being applied differ depending on the size and the year that the enterprises were founded.*

*The regular customers of the enterprises, are negatively affected by the reduction of the advertisement expenses, as well as by the lack of environmental policy, while the enterprises for which the consequences of the economic crisis are positive, have not at all limited the available amounts for intelligent advertisement and marketing.*

**Key-Words:** marketing strategies, economic crisis, furniture enterprises, business administration, deal with competition.

JEL Classification Codes: M31 - Marketing

## Στρατηγικές μάρκετινγκ επιχειρήσεων επίπλου την περίοδο της οικονομικής κρίσης

### **Δρ. Ιωάννης Παπαδόπουλος**

Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου & Επίπλου  
ΤΕΙ Λάρισας  
[papad@teilar.gr](mailto:papad@teilar.gr)

### **Ηλίας Ευθυμίου**

Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου & Επίπλου - ΤΕΙ Λάρισας,  
[iliasefthim@gmail.com](mailto:iliasefthim@gmail.com)

### **Δρ. Μάριος Τρίγκας**

Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου & Επίπλου  
ΤΕΙ Λάρισας  
[mtrigkas@cereteth.gr](mailto:mtrigkas@cereteth.gr)

### **Αικατερίνη Παπαδοπούλου**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Οικονομικό Παν/μιο Αθηνών  
[fixipapad@hotmail.com](mailto:fixipapad@hotmail.com)

### **Περίληψη**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου βιώνουν έντονα τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης και έχουν ανάγκη αποτελεσμάτων ερευνών που θα τους δείξουν το δρόμο να βγουν από τυχόν αδιέξοδα.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί η βασική δομή, οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων επίπλου και να συσχετιστούν με τις στρατηγικές μάρκετινγκ που αυτές εφαρμόζουν, προκειμένου να συνειδητοποιηθούν ποιες είναι οι κατάλληλες ενέργειες για να ξεπεράσουν την οικονομική κρίση και να βγουν, όσο είναι δυνατόν, αλώβητες απ' αυτή.

Τα απαραίτητα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν μέσω 43 απαντημένων, ειδικά δομημένων για τους σκοπούς της έρευνας, ερωτηματολογίων. Αυτά στη συνέχεια καταχωρήθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, εφαρμόζοντας τις μεθόδους *frequencies*, *descriptives* και *crosstabs* και προέκυψαν ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα.

Τα ευρήματα ανέδειξαν αρκετά οργανωτικά προβλήματα για τις επιχειρήσεις αυτές, ενώ οι οικονομική κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει αρνητικά την πλειονότητα αυτών (85,7%). Οι βασικότερες εφαρμοζόμενες στρατηγικές μάρκετινγκ μέχρι σήμερα ήταν η μείωση των διαφημιστικών δαπανών τους, οι απολύσεις προσωπικού και οι σημαντικές μειώσεις τιμών, ενώ δεν έχει δοθεί η απαραίτητη έμφαση στην καινοτομία και την εξαγωγική τους δραστηριότητα. Οι στρατηγικές που υλοποιούνται διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος και το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων.

Οι σταθεροί πελάτες των επιχειρήσεων επηρεάζονται αρνητικά από τη μείωση των διαφημιστικών δαπανών τους, καθώς επίσης από την απουσία περιβαλλοντικής πολιτικής τους, ενώ οι επιχειρήσεις για τις οποίες οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης είναι θετικές δεν έχουν περιορίσει καθόλου τα διαθέσιμα ποσά για έξυπνη διαφήμιση και μάρκετινγκ.

**Λέξεις - Κλειδιά:** στρατηγικές μάρκετινγκ, οικονομική κρίση, επιχειρήσεις επίπλου, οργάνωση επιχειρήσεων, αντιμετώπιση ανταγωνισμού.

JEL Classification Codes: M31 - Marketing

## **Εισαγωγή - Τοποθέτηση του Προβλήματος**

### **Στρατηγικές Μάρκετινγκ**

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός η σημασία του μάρκετινγκ για την αποτελεσματική λειτουργία και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Απ' αυτό ξεκινά μια επιχείρηση με τη διερεύνηση των αναγκών και της αγοράς, συνεχίζει με το σχεδιασμό, την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων, αλλά εξακολουθεί και μετά την πώληση με κύριο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και τη δημιουργία ευχαριστημένων και - γιατί όχι- ενθουσιασμένων πελατών. Ταυτόχρονα το μάρκετινγκ «φροντίζει για την καλή φήμη (της επιχείρησης), την άριστη επικοινωνία, την πραγματοποίηση των υποσχέσεών της, την εντιμότητά της, την προστασία του περιβάλλοντος και την υγιεινή, ασφάλεια και ικανοποίηση των εργαζομένων της» (Παπαδόπουλος 2010).

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι απαραίτητη η χάραξη μιας στρατηγικής μάρκετινγκ που για κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και ιδιαίτερη και η οποία θα αποτελεί πυξίδα για την ορθή λήψη αποφάσεων.

Στη βιβλιογραφία (Porter 1980, Kotler 2000, Doyle 1998, Aaker 2001, Σιώμος κá) παρουσιάζονται οι διαδικασίες επιλογής εναλλακτικών στρατηγικών ΜΚΤ, καθώς και τα κριτήριά τους που θα πρέπει να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση.

Η διατύπωση και εφαρμογή μιας σταθερής στρατηγικής επιβάλλεται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας όπου παρατηρείται μια έντονη οικονομική ύφεση που έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου επίπλου, όπως θα φανεί και στη συνέχεια με την παράθεση ειδικών στατιστικών στοιχείων. Μετά από 2 σχεδόν έτη οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται ότι έχουν μειώσει δραματικά έως και εκμηδενίσει τις δαπάνες τους που αφορούν το μάρκετινγκ. Το ζήτημα όμως είναι ότι με αυτή τους την ενέργεια εσωστρέφονται ακόμη περισσότερο και επιδεινώνεται η οικονομική τους κατάσταση. Αυτό συμβαίνει διότι αν η επιχείρηση δεν καταφέρει να αποκτήσει μια θέση στο μυαλό του καταναλωτή, δεν έχει την παραμικρή πιθανότητα να την επισκεφτεί ο πιθανός πελάτης κατά την έρευνα αγοράς που θα πραγματοποιήσει και έτσι δεν θα είναι δυνατόν να του διαθέσει τα προϊόντα της. Οι επιχειρήσεις που συνεχίζουν να εφαρμόζουν έξυπνη διαφήμιση και έξυπνο μάρκετινγκ εν μέσω οικονομικής κρίσης, τις περισσότερες φορές όχι μόνο επιβιώνουν, αλλά και αναπτύσσονται!

Η επισήμανση αυτή επιβεβαιώνεται και από τον Werner (1991), που μεταξύ άλλων, σε έρευνά του, αναφέρει ότι η διατήρηση ή αύξηση του επιπέδου του διαθέσιμου ποσού για διαφήμιση των επιχειρήσεων θα αυξήσει -κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, αλλά μετά τη λήξη αυτής- το μερίδιο αγοράς, τις πωλήσεις και το εισόδημά τους.

Όπως αναφέρουν οι (Köksal and Özgül, 2007) οι εταιρείες οφείλουν να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους και ιδιαίτερα το μίγμα του μάρκετινγκ για να διατηρήσουν τουλάχιστον τη σημερινή τους κατάσταση ή να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους καθώς το περιβάλλον μεταβάλλεται, και ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Στην εργασία τους επισημαίνουν τις στρατηγικές εκείνες που έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν το αποτέλεσμα που θέλουν στις πωλήσεις, στο μερίδιο αγοράς και στην κερδοφορία τους.

Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγουν στην έρευνά τους οι Grewal and Tansuhaj (2001), δηλαδή τονίζουν τη σημαντικότητα του ρόλου του προσανατολισμού της αγοράς και την ευελιξία των στρατηγικών των επιχειρήσεων βοηθώντας τους να ξεπεράσουν μια οικονομική κρίση. Η παραπάνω ευελιξία φαίνεται να έχει θετική επιρροή στην επίδοση της επιχείρησης, ιδιαίτερα μετά την πάροδο της κρίσης. Η σημαντικότητα του προσανατολισμού της αγοράς επισημαίνεται και από τους Blankson et al (2006).

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι τελικά ένα εργαλείο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να προσαρμοστούν στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους (Ferrell and Hartine 2002). Το μίγμα του μάρκετινγκ (4P's) αποτελεί το μέσο ώστε οι αλλαγές στις στρατηγικές του μάρκετινγκ να προσαρμοστούν στις αλλαγές της συμπεριφοράς των καταναλωτών που έχουν προκληθεί από την οικονομική κρίση. Αντίστοιχα, οι Hooley et al (2008) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι στρατηγική είναι οτιδήποτε κάνει τα πράγματα σωστά.

Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες προκειμένου να αναζητηθούν οι νέες στρατηγικές μάρκετινγκ που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να μην υποστούν τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Οι Hruzova and Reinert (2009) εντόπισαν την αλλαγή της συμπεριφοράς καταναλωτών τροφίμων και πρότειναν τις κατάλληλες αλλαγές στις εφαρμόζόμενες στρατηγικές μάρκετινγκ των επιχειρήσεων τροφίμων.

Έρευνες έχουν δείξει ότι μια οικονομική ύφεση μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις, μέσα από την εφαρμογή ενός δυναμικού μάρκετινγκ, στο να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με την μελέτη των Srinivasan et al. (2005), οι επιχειρήσεις που επενδύουν στο μάρκετινγκ κατά την περίοδο μιας οικονομικής ύφεσης όχι μόνο θα έχουν πολύ καλύτερη θέση στην αγορά μετά το πέρας αυτής, αλλά υπάρχουν και άμεσες θετικές επιπτώσεις.

Η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο να μειώνεται το εισόδημα των καταναλωτών, αλλά πρωτίστως να επηρεάζονται ψυχολογικά. Έτσι οι άνθρωποι αρχίζουν να ανησυχούν για το μέλλον τους και δεν απολαμβάνουν πλέον τις αγορές τους (Ang et al., 2000). Επιπλέον η αγορά των επίπλων, που δεν αποτελεί είδος πρώτης ανάγκης, τις περισσότερες φορές αναβάλλεται λόγω της γενικότερης ψυχολογίας της αγοράς και του χαμηλού ηθικού των καταναλωτών.

Θα πρέπει όμως να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι μπορεί σε μια οικονομική ύφεση οι καταναλωτές να ξοδεύουν λιγότερα χρήματα, παρόλα αυτά όμως θέλουν να πραγματοποιούν αγορές που να τους παρέχουν άνεση και ανακούφιση από το στρες (Grossberg 2009).

Οι Pearce and Michael (2006) στην έρευνά τους αναφέρουν ότι κατά μέσο όρο, περισσότερες από 500.000 επιχειρήσεις έκλεισαν στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια καθενιάς από τις 10 οικονομικές υφέσεις που σημειώθηκαν μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Στη συνέχεια προτείνουν τρόπους για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην επιτυχή πλοήγησή τους κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης, που περιλαμβάνουν: επενδύσεις σε άλλες αγορές και γεωγραφικές περιοχές, σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός σχεδίου ανάκαμψης για την αντιμετώπιση απότομης μείωσης των πωλήσεων, την προώθηση και ορισμένες πρωτοβουλίες του μάρκετινγκ.

Στην εργασία του ο Betts (2009) διερευνά αποτελεσματικές στρατηγικές για τις μικρές επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να επιβιώσουν και να ευημερήσουν κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης και να

κατευθυνθούν σε μία οικονομική ανάκαμψη, μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων ή την τροποποίηση των υπάρχοντων δίνοντας έμφαση στις καινοτόμες διαδικασίες.

Ο Λυμπερόπουλος (2011) αναφέρει ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ότι αυτές που προσαρμόζουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ σε περίοδο οικονομικής κρίσης και ακολουθούν τις απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης από όσες δεν επιχειρούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους.

Την αποτελεσματικότητα της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων για να ξεπεράσουν την οικονομική κρίση αποδεικνύει και η έρευνα των Rosli et al (2012), που συγκρίναν τις πολιτικές που εφάρμοσαν μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ινδονησίας και της Μαλαισίας. Αυτές της Ινδονησίας που εστίασαν τη στρατηγική τους στο μάρκετινγκ και στον παγκόσμιο προσανατολισμό τους, επέτυχαν πολλοί καλύτερους δείκτες αποδοτικότητας από τους αντίστοιχους των επιχειρήσεων της Μαλαισίας, που επικεντρώθηκαν κυρίως στη διαχείριση του εσωτερικού τους περιβάλλοντος και στους ανθρώπινους πόρους τους.

Για τις ΗΠΑ, σύμφωνα με τους Schuler and Buehlmann (2003), ο στρατηγικός σχεδιασμός για τις βιομηχανίες επίπλων περιλαμβάνει τους τομείς: Επιχειρηματικό μοντέλο, Βιομηχανία, Εκπαίδευση, Δημόσια Πολιτική. Στον παραπάνω σχεδιασμό θα πρέπει να συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, των βιομηχανικών ενώσεων, των κυβερνητικών οργανισμών, καθώς και των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων.

#### **Ο κλάδος του επίπλου στην ελληνική αγορά**

Αποτελεί μια πραγματικότητα ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου βιώνουν τα τελευταία 2 έτη (2010 και 2011) μια πρωτόγνωρη αβεβαιότητα και σοβαρά προβλήματα, όπως (Παπαδόπουλος 2011): α) η μείωση του αριθμού των καταναλωτών που επισκέπτονται την επιχείρηση, β) η μείωση του ποσοστού κλεισίματος κατά την πώληση, γ) η ύπαρξη μεγάλων πιέσεων από την πλειονότητα των πελατών για αγορά προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές, δ) η μεταβολή του κλίματος στο εσωτερικό της επιχείρησης συνήθως προς το χειρότερο και η απώλεια ηρεμίας, η ανάπτυξη ψιθύρων, κουτσομπολιών, η αυξημένη επιθετικότητα, η μειωμένη επικοινωνία, και η ελλιπής πληροφόρηση, ε) η δημιουργία ανασφάλειας στο προσωπικό για τη διατήρηση της θέσης εργασίας του ή για την περικοπή μέρους της αμοιβής του, στ) η δυσκολία λήψης σημαντικών αποφάσεων και συνήθως με μεγάλη καθυστέρηση, ίσως και αναβολή για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, ζ) η απομάκρυνση πολύ ικανών στελεχών από την επιχείρηση λόγω των υψηλών αποδοχών τους (προκειμένου να μειώσουν τις δαπάνες της επιχείρησης), είτε προσλαμβάνονται από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η) οι συχνότερες συγκρούσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, θ) η αμφισβήτηση της ικανότητας άσκησης ηγεσίας της διοίκησης, ι) οι πολύ μεγαλύτερες απαιτήσεις από την επιχείρηση για αύξηση της ημερήσιας παραγωγικότητας των εργαζομένων με υπερωριακή εργασία, χωρίς αμοιβή, ια) η αντιπαλότητα μεταξύ των εργαζομένων όπου ο ένας βλέπει τον άλλο μέσα στην ίδια την επιχείρηση όχι ως συνεργάτη πλέον, αλλά ως ανταγωνιστή (προκειμένου να διατηρήσει τη θέση εργασίας του), ιβ) η μεγάλη δυσκολία εξασφάλισης της ρευστότητας ή της άντλησης κεφαλαίων, ιδιαίτερα από τις τράπεζες, αλλά και από τους πελάτες, ιγ) η αύξηση των εμπράγματων εγγυήσεων από τις τράπεζες για την εξασφάλισή τους, ιδ) η μεγαλύτερη απαίτηση των προμηθευτών που παραδίδουν το προϊόν τους μόνο με καταβολή μετρητών χρημάτων, ιε) οι καθυστερήσεις των προμηθευτών στην παράδοση των παραγγελιών και η μη τήρηση των

προθεσμιών που συμφωνήθηκαν και ιστ) η ύπαρξη ακάλυπτων επιταγών στην επιχείρηση.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν έμμεσα και οι αναλύσεις των δημοσιευμένων στοιχείων της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΣΥΕ 2012), τα οποία δείχνουν ότι έχουν σημειωθεί τα παρακάτω:

- Η οικοδομική δραστηριότητα έχει μειωθεί κατά το έτος 2011 σε σχέση με το 2010 κατά -28,5% σε αριθμό εκδοθεισών αδειών κατά -42,0% σε συνολική επιφάνεια οικοδομών. Η μεγαλύτερη μείωση επιφάνειας οικοδομών έχει παρατηρηθεί στις Περιφέρειες Κεντρικής Μακεδονίας και Ηπείρου σε ποσοστά 50,8% και 50,4% αντίστοιχα. Τη μικρότερη μείωση έχει υποστεί η Περιφέρεια Β. Αιγαίου (-15,8%). Αξίζει ενδεικτικά να αναφερθεί ότι ενώ το έτος 2005 ο αριθμός των εκδοθεισών αδειών ήταν 95.730, για το έτος 2011 ο αντίστοιχος αριθμός είναι 35.746, ήτοι παρατηρείται μείωση της τάξης του 62,6%!
- Ο Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής για τον κλάδο επίπλου (Φεβρουάριος 2012/Φεβρουάριος 2011) είναι μειωμένος κατά -32,8%, ενώ η αντίστοιχη μείωση σε σχέση με το έτος 2005 ανέρχεται σε - 73,1%!!
- Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στη Βιομηχανία επίπλου (Φεβρουάριος 2010/Φεβρουάριος 2005) εμφανίζεται μειωμένος κατά -35,0%, ενώ η αντίστοιχη μείωση σε σχέση με το έτος 2005 ανέρχεται σε - 60,3%.
- Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο λιανικό εμπόριο επίπλου (Ιανουάριος 2012/Ιανουάριος 2011) εμφανίζεται μειωμένος κατά -12,8% ενώ η αντίστοιχη μείωση σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του έτους 2005 ανέρχεται σε - 35,1%.

Όλα τα παραπάνω επίσημα στοιχεία φανερώσουν ότι η ελληνική παραγωγή επίπλων αλλά και το λιανικό εμπόριο επίπλων βρίσκονται σε μια διαρκή ύφεση, και η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μεγάλη στασιμότητα σε πολλές από τις επιχειρήσεις αυτού του κλάδου, ενώ αρκετές είναι αυτές που έχουν διακόψει και τη λειτουργία τους.

Εκτός από τους παραπάνω πολύ αρνητικούς δείκτες για τον κλάδο του επίπλου, υπάρχει και μια σειρά από ανασταλτικούς παράγοντες ανάπτυξης των επιχειρήσεων αυτών, όπως: το υψηλό εργατικό κόστος, η δυσκολία εξεύρεσης πρώτων υλών, η έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων, η μη ορθή οργάνωση της επιχείρησης, η απουσία νέων τεχνολογιών παραγωγής και οι ελλειπίες υποδομές (Παπαδόπουλος 2006).

Ύστερα από τα παραπάνω, βασικοί στόχοι της παρούσας έρευνας είναι να αναδειχθούν τα εξής στοιχεία: α) πώς λειτουργούν και πώς είναι οργανωμένες οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου, β) ποιές στρατηγικές μάρκετινγκ εφαρμόζουν προκειμένου να βγουν από το αδιέξοδο στο οποίο έχουν οδηγηθεί οι περισσότερες αυτών, γ) να εντοπιστούν οι κρίσιμοι παράγοντες που μπορεί να βοηθήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις και δ) να προταθούν ρεαλιστικές, απλές και εφαρμόσιμες λύσεις ώστε οι περισσότερες από τις παραπάνω επιχειρήσεις να επιβιώσουν σήμερα, και με το κλείσιμο του κύκλου της οικονομικής ύφεσης να βγουν περισσότερο ενδυναμωμένες.

## Μέθοδος έρευνας

Για τη συγκέντρωση των δεδομένων της πρωτογενούς αυτής έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος αυτή της σύνταξης, συλλογής και επεξεργασίας ειδικά δομημένων ερωτηματολογίων. Οι ερευνητές ήταν ειδικοί επιστήμονες και απευθύνθηκαν με προσωπική συνέντευξη, σε

κάποιο στέλεχος της επιχείρησης, επιλεγμένο ύστερα από ιδιαίτερη διαδικασία και θεωρούμενο ικανό να απαντήσει.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλάμβανε 3 διαφορετικές ομάδες και στο σύνολό του 43 ερωτήσεις. Η πρώτη ομάδα περιλάμβανε 12 ερωτήσεις σχετικές με τη λειτουργία των επιχειρήσεων, η δεύτερη 21 αναφορικά με τις στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου και η τρίτη και τελευταία ομάδα 10 ερωτήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί το προφίλ της κάθε επιχείρησης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τυχαίο δείγμα πάνω από 30% των ελληνικών επιχειρήσεων παραγωγής επίπλου που ήταν καταχωρημένες στον κατάλογο της ICAP (2011). Η διεξαγωγή της έρευνας άρχισε τον Ιούνιο του 2011 και ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του ίδιου έτους. Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι σύντομες και κατανοητές για τη μέγιστη δυνατή διευκόλυνση των ερωτώμενων.

Το ερωτηματολόγιο είχε πιλοτικά εφαρμοσθεί σε πέντε εταιρείες. Από την προδειγματοληψία αυτή εντοπίστηκαν τα σημεία εκείνα των ερωτήσεων που ήθελαν περισσότερες διευκρινήσεις και έτσι το ερωτηματολόγιο έλαβε την τελική του μορφή.

Συνολικά συγκεντρώθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν 43 ερωτηματολόγια, ήτοι ποσοστό 20% του αρχικά σχεδιασθέντος δείγματος ή ποσοστό 8% περίπου του συνολικού πληθυσμού των επιχειρήσεων που περιέχονταν στον κατάλογο της ICAP. Η μη ανταπόκριση του υπόλοιπου 80% των ερωτηθέντων οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα λόγω της οικονομικής κρίσης και δεν είχαν την απαιτούμενη πρόθεση και διάθεση. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν μέσω του ειδικού στατιστικού προγράμματος SPSSWIN ver 17.0 και έγιναν οι σχετικοί έλεγχοι συχνοτήτων (Frequencies), περιγραφικής στατιστικής (Descriptives) και διασταυρώσεων, (Crosstabs), ελέγχου ανεξαρτησίας μεταξύ όλων των μεταβλητών με το κριτήριο  $X^2$  (Norusis 2007, Howitt and Cramer 2003).

## **Αποτελέσματα**

### **Η λειτουργία και η οργάνωση των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου**

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων κατά την ίδρυση και λειτουργία μιας επιχείρησης προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική θα πρέπει, εκτός των άλλων, να έχουν διατυπωθεί το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι και το οργανόγραμμά της. Οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου φαίνεται να έχουν σε σημαντικό ποσοστό (83,7%) διατυπωμένους τους στόχους τους (βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους) και να τους ακολουθούν προκειμένου να τους επιτύχουν (Διάγραμμα 1). Σχετικά μεγάλο είναι και το ποσοστό αυτών που έχουν διατυπωμένο το όραμά τους (60,5%) το οποίο όμως δεν κρίνεται ικανοποιητικό, καθώς με βάση το όραμα της η επιχείρηση ουσιαστικά επικοινωνεί και χτίζει από την αρχή μια σχέση εμπιστοσύνης και άτυπα υπογράφει ένα συμβόλαιο με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζομένους της.

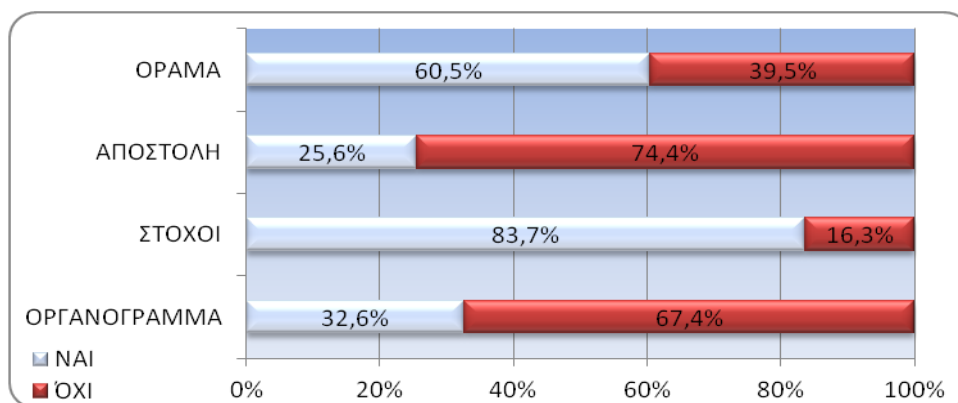
Η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τις επιχειρήσεις της έρευνας που δεν έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση (85,7%), έχουν διατυπωμένο γραπτώς το όραμά τους.

Πολύ μικρό χαρακτηρίζεται και το ποσοστό των επιχειρήσεων της έρευνας (32,6%) που δεν έχουν θεσπίσει και αναρτήσει μέχρι σήμερα το

οργανόγραμμά τους, που αποτελεί τη βάση για την οργάνωσή τους και την επιτυχή πορεία τους. Είναι λανθασμένη η άποψη ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να έχουν οργανόγραμμα, καθώς η εμπειρία έχει δείξει ότι αυτές που απασχολούν πάνω από 3 εργαζομένους μπορούν και πρέπει να συντάξουν το οργανόγραμμά τους με ξεκάθαρη ιεραρχία, θέσεις ευθύνης και καθήκοντα προκειμένου να λειτουργούν με τα λιγότερα δυνατά προβλήματα, τουλάχιστον όσον αφορά την οργανωτική τους δομή.

Συμπληρωματικά η έρευνα έδειξε ότι σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις επίπλου (46,5%) καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας τους δεν έχουν συντάξει ούτε μια φορά ένα σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan) προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους τους και να έχουν επιτυχή κατάληξη οι προωθητικές τους ενέργειες.

Το 42,9% των επιχειρήσεων επίπλου που δεν έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση έχει συντάξει τουλάχιστον ένα marketing plan κατά τη διάρκεια λειτουργίας τους.



**Διάγραμμα 1: Ποσοστά γραπτής διατύπωσης οράματος, αποστολής, στόχων και οργανογράμματος ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου**

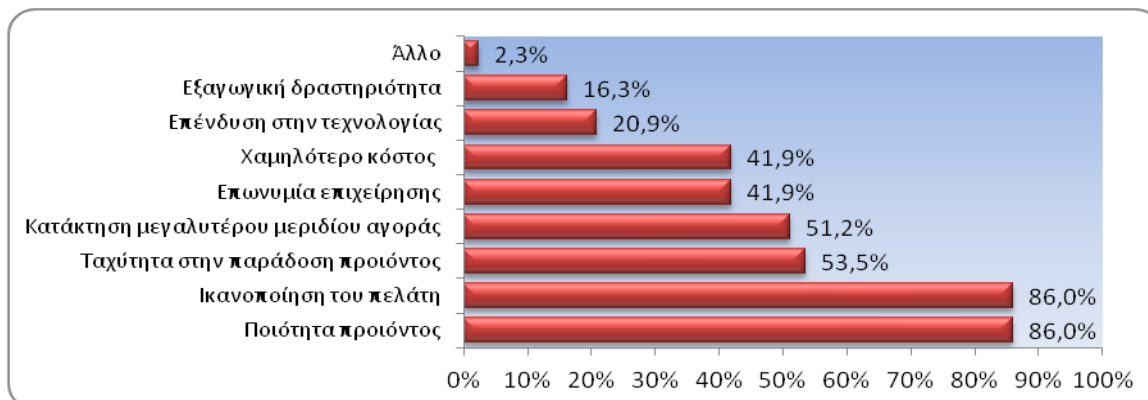
Για την επίτευξη των στόχων τους οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου (Σχήμα 2) εστιάζουν τη στρατηγική τους κυρίως στην παραγωγή ή διάθεση υψηλής ποιότητας τελικών προϊόντων και στην ικανοποίηση των πελατών τους, σε ίδιο ποσοστό (86%). Οι μισές σχεδόν από αυτές εφαρμόζουν πολιτικές μεγαλύτερης ταχύτητας στην παράδοση των προϊόντων τους (53,5%) και στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς (51,2%).

Διστακτικές εμφανίζονται οι επιχειρήσεις να προβούν σε εξαγωγική δραστηριότητα (μόνο το 16,3% αυτών ανταποκρίνεται θετικά), παράγοντας που φαίνεται να είναι πολύ σημαντικός σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Μετά από 2 χρόνια οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα έχει φανεί ότι οι συνέπειες της έχουν ως αποτέλεσμα για τις περισσότερες επιχειρήσεις και του κλάδου του επίπλου να εμφανίζουν μια πολύ σημαντική μείωση του τζίρου και του αριθμού των πελατών τους. Έτσι η πλειονότητα αυτών εσωστρέφονται, μειώνουν την παραγωγή τους, μειώνουν τις τιμές διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων κάτω από το κόστος παραγωγής, προβαίνουν σε απολύσεις σημαντικών στελεχών τους κλπ. Η παρούσα έρευνα έδειξε δυστυχώς ότι το 79,1% των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου έχει επηρεαστεί αρνητικά από την οικονομική κρίση της χώρας, ενώ μόνο το 16,3% δεν έχει επηρεαστεί ακόμη. Όμως υπάρχει και ένα 4,7% των επιχειρήσεων που η κρίση αυτή είχε θετικές συνέπειες γι' αυτές, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό της θετικής επίδρασης στο τέλος του 2009 ήταν 10% (Papadopoulos et al 2010).



Αρνητικά έχει επηρεαστεί το σύνολο των επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών μικρότερο από 500.000 €, ενώ αυτές που δεν έχουν επηρεαστεί ακόμη (ούτε θετικά ούτε αρνητικά) ανήκουν σε αυτές που έχουν κύκλο εργασιών 500.000 - 1.000.000 €. Το μικρότερο ποσοστό αρνητικών επιπτώσεων έχουν οι επιχειρήσεις που έχουν ιδρυθεί τη 10ετία 1971-1980, ενώ θετικά έχουν επηρεαστεί αυτές που έχουν ιδρυθεί μετά το 2000.

Μια πρόταση για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι να κινηθούν δυναμικά (όσες έχουν τη δυνατότητα και αποφασιστικότητα) και να αναζητήσουν νέο αγοραστικό κοινό σε άλλες χώρες δίνοντας ακόμη μεγαλύτερη έμφαση ταυτόχρονα και στην καινοτομία.



**Διάγραμμα 2: Εστίαση των στρατηγικών στόχων των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου**

Μέτρια χαρακτηρίζεται, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις της έρευνας, η οικολογική συνείδησή τους όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος σε ποσοστό 57,1%. Μόνο το 19% αυτών δηλώνουν πάρα πολύ μεγάλη την έμφασή τους στην περιβαλλοντική πολιτική τους. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι το 74,4% αυτών δεν εφαρμόζει το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001. Ενθαρρυντικό φαίνεται να είναι όμως το γεγονός ότι το 76,7% αυτών δηλώνουν ότι επιλέγουν οικολογικές πρώτες ύλες, φιλικές προς το περιβάλλον, προκειμένου να τις χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή των τελικών τους προϊόντων.

Συμπληρωματικά, η έρευνα έδειξε ότι το 69,8% των επιχειρήσεων επίπλου δεν εφαρμόζει το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001, ενώ αντίστοιχα το 83,7% αυτών δεν διαθέτουν τουλάχιστον ένα εκθεσιακό χώρο για τη διάθεση των προϊόντων τους.

Η εφαρμογή του ISO 9001 εφαρμόζεται από το 83,3% των επιχειρήσεων που έχουν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 5.000.000 €.

Ο έλεγχος  $\chi^2$  μέσα από τη διαδικασία crosstabs με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, έδειξε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση της εφαρμογής της διαδικασίας ISO 9001 και του μεγέθους των επιχειρήσεων όσον αφορά τον κύκλο εργασιών τους (Pearson Chi-Square = 12,77, V Cramer = 0,653, kendal's tau-c = -0,298 για  $\alpha < 0,05$ ). Δηλαδή όσο μεγαλύτερο κύκλο εργασιών έχουν οι επιχειρήσεις επίπλου τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα εφαρμογής ISO 9001.

Επίσης η έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαδικασίες ISO 9001, αλλά και ISO 14001 μπορούν και δίνουν μεγαλύτερες χρονικές εγγυήσεις για τα προϊόντα που διαθέτουν αποκτώντας έτσι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Pearson Chi-Square = 8,66, V Cramer =

0,714, kendal's tau-c = -0,138 για  $\alpha < 0,05$  και αντίστοιχα Pearson Chi-Square = 6,56, V Cramer = 0,621, kendal's tau-c = -0,201 για  $\alpha < 0,1$ ).

Αναζητώντας τις τεχνικές προώθησης πωλήσεων που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης, φαίνεται ως πρώτη τους επιλογή σε ποσοστό 69,2% να είναι η μείωση των τιμών διάθεσης των προϊόντων τους μέσω εκπτώσεων και η δεύτερη σημαντικότερη οι ευκολίες πληρωμής σε ποσοστό 48,7% (Πίνακας 1). Οι παροχή εγγυήσεων αποτελεί την πέμπτη τους επιλογή σε ποσοστό 64,1%. Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι μόνο το 41,9% των ερωτώμενων επιχειρήσεων δίνουν τελικά γραπτή εγγύηση στους πελάτες τους για την αγορά των προϊόντων τους. Από τις επιχειρήσεις αυτές το μεγαλύτερο ποσοστό (35,3%) δίνουν χρόνο εγγύησης 1-2 έτη, ενώ μόνο το 23,5% δίνει εγγύηση πάνω από 10 έτη για τις αγορές επίπλων.

Καμία από τις επιχειρήσεις της έρευνας δεν διεξάγει οργανωμένη έρευνα ικανοποίησης καταναλωτών με τη χρήση ερωτηματολογίων και οι περισσότερες βασίζονται στις εντυπώσεις που αποκομίζουν οι πωλητές με την προσωπική επαφή τους με τους πελάτες!

**Πίνακας 1: Ιεράρχηση τεχνικών προώθησης πωλήσεων που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου** (βαθμολόγηση από το 1-7 με άριστα το 1).

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Ποσοστά εφαρμογής % κατά σημαντικότητα τεχνικής							ΣΥΝ ΟΛΟ %
	1	2	3	4	5	6	7	
Προσφορές στις τιμές προϊόντων (πχ. Εκπτώση)	69,2	12,8	5,1	10,3	2,6	0,0	0,0	100
Ευκολίες πληρωμής	7,7	48,7	23,1	17,9	2,6	0,0	0,0	100
Προσφορές σε προϊόντα (πχ δώρο ένα προϊόν με την αγορά κάποιου άλλου)	2,6	28,2	35,9	17,9	12,8	2,6	0,0	100
Προσφορά υπηρεσιών (πχ. Μεταφορά, συναρμολόγηση κλπ)	7,7	7,7	30,8	41,0	12,8	0,0	0,0	100
Εγγυήσεις	12,8	2,6	5,1	12,8	64,1	2,6	0,0	100
Διαγωνισμοί	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6	94,9	2,6	100
Άλλο	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6	0,0	97,4	100

Το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαφημίζουν τα προϊόντα τους ανέρχεται στο 88,4% και εμφανίζεται μειωμένο σε σχέση με αντίστοιχη έρευνα (Βάντα κá 2007, Παπαδόπουλος κá 2007) που ανερχόταν πάνω από 95%. Μια από τις προτάσεις που έχουν διατυπωθεί είναι ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης θα πρέπει να αυξάνεται το ποσοστό των διαφημίσεων της επιχείρησης και όχι να μειώνεται, όπως κάνουν οι περισσότερες, γιατί μόνο έτσι μπορούν αυτές να αποκτήσουν μια θέση στο μυαλό του καταναλωτή. Σε διαφορετική περίπτωση δεν θα έχουν καμία πιθανότητα να προσεγγίσει ο πελάτης την επιχείρηση κατά την έρευνα αγοράς του και να αγοράσει τελικά τα προϊόντα της (Παπαδόπουλος 2012, Werner 1991)!

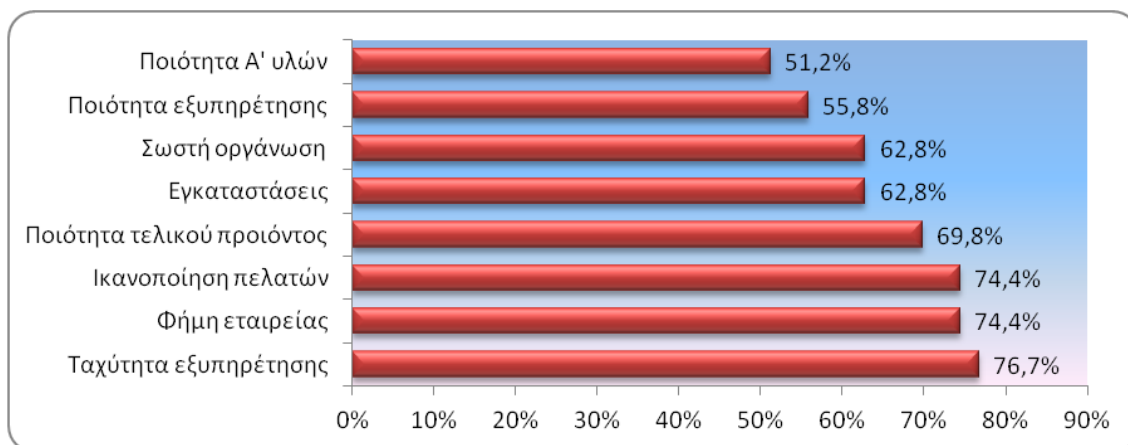
Ως προς τους τρόπους πληρωμής οι καταναλωτές επίπλων επιλέγουν σε ποσοστό 66% να πληρώσουν το σύνολο της αξίας τους τοις μετρητοίς εξοφλώντας έτσι τις αγορές τους. Το υπόλοιπο ποσοστό των καταναλωτών πληρώνουν τα προϊόντα που αγοράζουν με τη χρήση πιστωτικής κάρτας (9%) και με δόσεις (25%).

Μόνο το 16,3% των επιχειρήσεων της έρευνας έχουν σταθερούς πελάτες σε ποσοστό πάνω από 70%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό μεταξύ 50-70% είναι κατά μέσο όρο 37,2%.

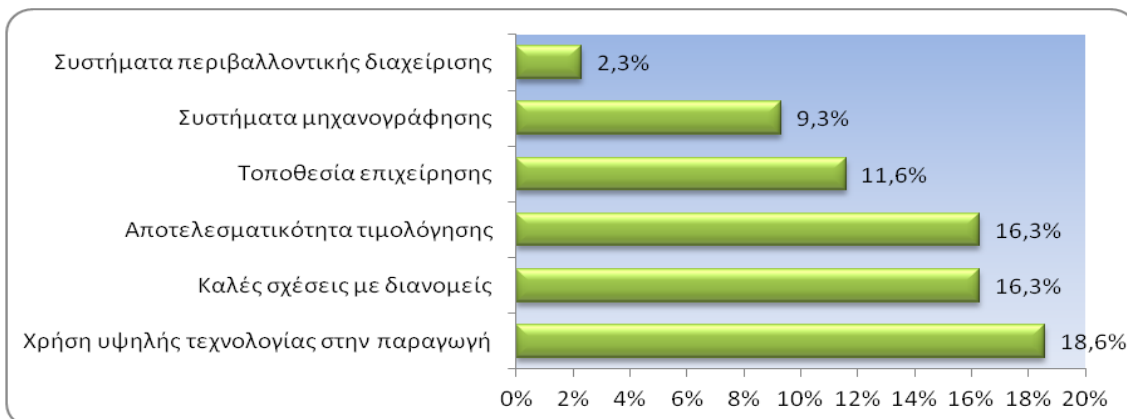
Το 75% των επιχειρήσεων που έχουν διατυπώσει γραπτώς το όραμά τους, έχουν σταθερούς πελάτες σε ποσοστό 50-70%. Επίσης οι επιχειρήσεις που έχουν σταθερούς πελάτες σε ποσοστό λιγότερο από 30% δεν έχουν διατυπώσει γραπτώς ούτε τους στόχους τους (σε ποσοστό 50%), αλλά ούτε και το οργανόγραμμά τους (σε ποσοστό 100%)!.

Η σταθερή πελατεία φαίνεται να σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με: α) την πολιτική της επιχείρησης για προστασία του περιβάλλοντος και την οικολογική συνείδηση (Pearson Chi-Square = 19,75, V Cramer = 0,396, kendal's tau-c = -0,197 για  $\alpha < 0,05$ ) και β) την εφαρμογή διαδικασιών ISO 9001 (Pearson Chi-Square = 6,89, V Cramer = 0,400, kendal's tau-c = -0,294 για  $\alpha < 0,1$ ). Δηλαδή όσο περισσότερη είναι η έμφαση που δίνει η επιχείρηση στην προστασία του περιβάλλοντος, την οικολογική συνείδηση και την εφαρμογή διαδικασιών ISO 9001 τόσο μεγαλύτερο ποσοστό σταθερών πελατών επιτυγχάνει.

Στα Διαγράμματα 3 και 4 παρουσιάζονται ορισμένα από τα περισσότερα και λιγότερα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου σύμφωνα με δήλωσή τους. Τα τρία σημαντικότερα εστιάζονται στην ταχύτητα εξυπηρέτησης, στη φήμη της εταιρείας τους και στην ικανοποίηση των πελατών τους σε ποσοστά πάνω από 70%. Αντίθετα η εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, συστημάτων μηχανογράφησης και η θέση λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελούν τα λιγότερα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ποσοστά κάτω από 11,6%. Να σημειωθεί ότι στην αντίστοιχη ερώτηση της έρευνας καταγράφηκαν 30 διαφορετικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα γι' αυτές και οι οποίοι ιεραρχήθηκαν ανάλογα.



**Διάγραμμα 3: Τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου σε ποσοστό πάνω από 50% αυτών.**



**Διάγραμμα 4: Τα λιγότερο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου σε ποσοστό κάτω από 20% αυτών**

Για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού τους οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου αναφέρουν (Πίνακας 2) ως σημαντικότερους παράγοντες τη μείωση του κόστους παραγωγής και των τιμών διάθεσης των προϊόντων τους (81,4% ως πρώτη επιλογή) και τη στρατηγική διαφοροποίηση δηλ. να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά απ' ότι ο ανταγωνισμός (55,8% ως δεύτερη επιλογή).

Στατιστικά σημαντική φαίνεται να είναι η σχέση μεταξύ της εφαρμογής της αρχής μείωσης του κόστους και των τιμών των προϊόντων ως τρόπου αντιμετώπισης του ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά επίπλων με το μέγεθος των επιχειρήσεων (Pearson Chi-Square = 25,97, V Cramer = 0,537, kendal' s tau-c = -0,104 για  $\alpha < 0,05$ ). Δηλαδή την παραπάνω στρατηγική εφαρμόζουν περισσότερο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι λογικό οι μικρές επιχειρήσεις του κλάδου επίπλου να μην επιλέγουν τη στρατηγική αυτή, καθώς δεν έχουν περιθώρια μεγάλης συμπίεσης του κόστους παραγωγής λόγω της περιορισμένης τους παραγωγής.

Αντίστοιχα η στρατηγική διαφοροποίηση φαίνεται να σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τη 10ετία ίδρυσης των επιχειρήσεων ((Pearson Chi-Square = 19,23, V Cramer = 0,411, kendal' s tau-c = 0,145 για  $\alpha < 0,1$ ). Δηλαδή όσο πιο «ώριμες» είναι οι επιχειρήσεις (όσον αφορά τη 10ετία ίδρυσής τους) τόσο περισσότερο σημαντική θεωρείται και εφαρμόζεται η στρατηγική διαφοροποίησης.

Το σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν επηρεαστεί θετικά από την οικονομική κρίση θέτουν ως 1η ιεράρχησή τους τη μείωση του κόστους παραγωγής και των τιμών διάθεσής τους, ως 2η επιλογή τη στρατηγική διαφοροποίηση, ως 3η επιλογή τη λειτουργική διαφοροποίηση και ως 4η επιλογή την αρχή «δαπανήστε περισσότερα απ' ότι ο ανταγωνισμός».

Τέλος, οι στρατηγικές ενέργειες τις οποίες έχουν εφαρμόσει οι επιχειρήσεις της έρευνας μέχρι σήμερα για να ξεπεράσουν την οικονομική ύφεση, εστιάζονται κυρίως στη μείωση των εξόδων διαφήμισης (79,1%), στις απολύσεις προσωπικού (69,8%) και στη μείωση των τιμών των προϊόντων που διαθέτουν (60,5%) όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 5. Δηλαδή φαίνεται ότι η πρώτη τους επιλογή (μείωση των διαφημιστικών τους δαπανών) είναι αντίθετη με την πρόταση που προαναφέρθηκε (Παπαδόπουλος 2012, Werner 1991). Τως να είναι και αυτός ένας σημαντικός λόγος που κάνει τις επιχειρήσεις να εσωστρέφονται και να βυθίζονται ακόμη περισσότερο στις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής ύφεσης.

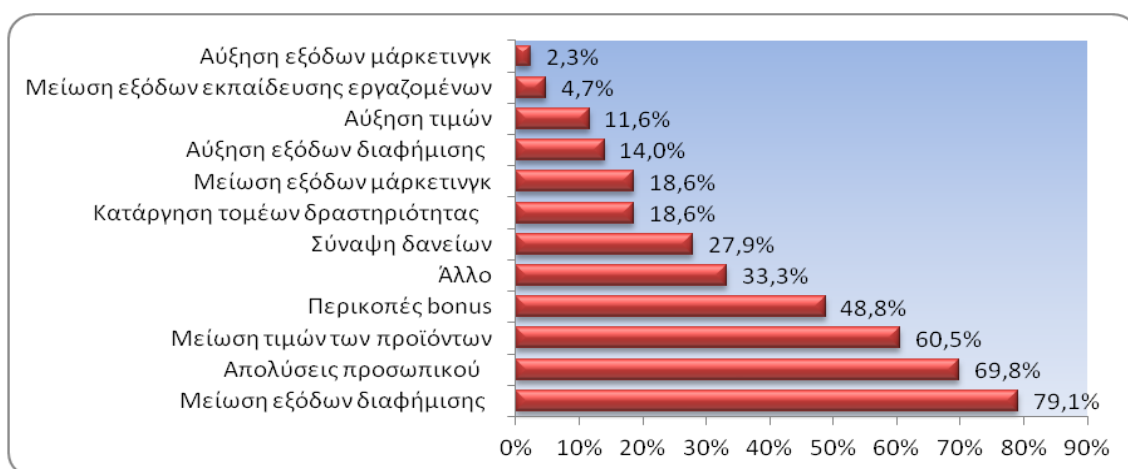
**Πίνακας 2: Ιεράρχηση των περισσότερο συνηθισμένων τρόπων αντιμετώπισης του ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά επίπλων σήμερα (βαθμολόγηση από το 1-4 με άριστα το 1).**

ΤΡΟΠΟΙ	ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ (%)				ΣΥΝΟΛΟ %
	1	2	3	4	
Μειώστε τα κόστη και τις τιμές	81,4	4,7	9,3	4,7	100
Κάντε τα πράγματα διαφορετικά απ' ότι ο ανταγωνισμός (στρατηγική διαφοροποίηση)	4,7	55,8	27,9	11,6	100
Κάντε τα πράγματα καλύτερα απ' ότι ο ανταγωνισμός (λειτουργική υπεροχή)	11,6	32,6	34,9	20,9	100
Δαπανήστε περισσότερα απ' ότι ο ανταγωνισμός	2,3	7,0	27,9	62,8	100

Καμία από τις επιχειρήσεις της έρευνας που έχει επηρεαστεί θετικά από την οικονομική κρίση δεν έχει προβεί στη μείωση των εσόδων διαφήμισης για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων αυτής στον κλάδο επίπλου.

Η μείωση των εξόδων διαφήμισης επηρεάζει στατιστικά αρνητικά και το ποσοστό σταθερών πελατών της επιχείρησης (Pearson Chi-Square = 23,30, V Cramer = 0,478, kendal's tau-c = 0,023 για  $\alpha < 0,005$ ).

Σε αντίστοιχη έρευνα που διεξήχθη στην κυπριακή αγορά επίπλων, φαίνεται ότι η μείωση των εξόδων διαφήμισης έχει αποτελέσει στρατηγική επιλογή μόνο για το 25,3% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων.



**Διάγραμμα 5: Στρατηγικές ενέργειες των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης**

**Το προφίλ των επιχειρήσεων**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις (67,4%) δηλώνουν ως δραστηριότητα και την κατασκευή και το εμπόριο επίπλων, ενώ αποκλειστικά το εμπόριο επίπλων δηλώνει το 18,6% αυτών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών παράγει ή εμπορεύεται έπιπλα οικιακού εξοπλισμού όπως είναι οι τραπεζαρίες, οι κρεβατοκάμαρες και τα διάφορα αξεσουάρ σπιτιού σε ποσοστό 58,1%, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (32,6%) αυτών δραστηριοποιείται στα έπιπλα γραφείου και τον εξοπλισμό επίπλων επαγγελματικών χώρων (27,9%).

Ο κύκλος εργασιών τους στο μεγαλύτερο ποσοστό (36,7%) κυμαίνεται μεταξύ 1.000.000 - 5.000.000 €, ενώ πάνω από 5.000.000 € ανήκει το 20,0% αυτών. Μόλις το 3,3% αυτών έχει τζίρο κάτω από 100.000 €.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων της έρευνας (57,5%) απασχολεί 10-50 άτομα και μόνο το 5,0% πάνω από 50 άτομα.

Αναφορικά με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό (43,9%), είναι Α.Ε. κι ακολουθούν οι Ο.Ε. με ένα 22,0%, οι Α.Ε.Β.Ε. (14,6%), ατομικές (9,8%) και οι ΕΠΕ (7,3%). Δεν μελετήθηκαν περιπτώσεις επιχειρήσεων που να ανήκουν σε πολυεθνικές ή σε μη ελληνικούς οργανισμούς.

Στην πλειοψηφία τους πρόκειται για ώριμες και έμπειρες επιχειρήσεις που έχουν ιδρυθεί πριν το 1990 σε ποσοστό 50,0%, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (26,3%) έχουν συσταθεί την τελευταία 10ετία δηλ. μετά το 2000. Η αγορά - στόχος των επιχειρήσεων της έρευνας ήταν ως επί τω πλείστον: γυναίκες (67,4%), ηλικίας 25-34 ετών (62,8%), έγγαμοι (95,3%), με διαμονή σε οικίες 100-150 τμ (67,4%), μορφωτικού επιπέδου αποφοίτων Λυκείου (69,8%), ιδιωτικοί υπάλληλοι (44,2%), με μέσο μηνιαίο εισόδημα 1.000-2.000 € (76,7%).

### **Συμπεράσματα - Προτάσεις**

Είναι γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου αντιμετωπίζουν οργανωτικές και λειτουργικές αδυναμίες οι οποίες επιτείνουν τις αρνητικές συνέπειες που έχουν υποστεί λόγω της οικονομικής κρίσης. Η απουσία διατύπωσης του οράματος και οργανογράμματος, αλλά και η μη ύπαρξη εκθεσιακού χώρου για τα προϊόντα τους, αποτελούν βασικές τους αδυναμίες. Σίγουρα πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν να έχουν μια «πυξίδα» στις σημερινές πολύ δύσκολες οικονομικές συνθήκες, αφού δεν έχουν συντάξει ούτε μια φορά ένα σχέδιο μάρκετινγκ. Έτσι, το σύνολο των πολύ μικρών επιχειρήσεων της έρευνας έχει επηρεαστεί αρνητικά από την οικονομική ύφεση.

Δυστυχώς οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν καταφέρει με την εφαρμοζόμενη στρατηγική τους να αποκτήσουν ένα σημαντικό αριθμό σταθερών πελατών ο οποίος επηρεάζεται σημαντικά από την ύπαρξη ή μη πολιτικής τους για προστασία του περιβάλλοντος και την εφαρμογή διαδικασιών πιστοποίησης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων τους με τη διαδικασία ISO 9001.

Οι προωθητικές τους ενέργειες στηρίζονται κυρίως στις προσφορές των προϊόντων τους με εκπτώτικές τιμές, στις προσφορές άλλων προϊόντων ως δώρων ή στην προσφορά υπηρεσιών. Φαίνεται να απουσιάζει από τη στρατηγική τους η εστίαση στην έξυπνη διαφήμιση των προϊόντων τους, γεγονός που φαίνεται να αναδεικνύεται ως βασική τους παράλειψη για την επιβίωση και ανάπτυξη τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την οικονομική κρίση, ένα μικρό σχετικά ποσοστό (4,7%) των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου, έχει θετική πορεία. Καμία από τις επιχειρήσεις αυτές δεν έχει περιορίσει τις διαφημιστικές της δαπάνες. Η μείωση των εξόδων διαφήμισης, εκτός των άλλων συνεπειών, φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά και τους σταθερούς πελάτες των επιχειρήσεων περιορίζοντάς τους σημαντικά.

Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις επίπλου εφαρμόζουν στρατηγικές μείωσης του κόστους παραγωγής και των τιμών διάθεσης των προϊόντων

τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν σήμερα τον ανταγωνισμό. Την πολιτική αυτή δεν μπορούν να την ακολουθήσουν οι μικρότερες και συνάμα έμπειρες επιχειρήσεις, που επιλέγουν τη στρατηγική διαφοροποίηση, δηλ. δεν επιλέγουν κατά μέτωπο επίθεση στις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά αναζητούν να κάνουν ενέργειες διαφορετικές από αυτές του ανταγωνισμού.

Η μείωση των εξόδων διαφήμισης, οι απολύσεις προσωπικού και η σημαντική μείωση των τιμών διάθεσης των προϊόντων τους, φαίνεται να είναι οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν μέχρι σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου, ενώ δεν φαίνεται προς το παρόν τουλάχιστον να εστιάζονται στην ανάπτυξη της καινοτομίας και στις δυνατότητες εξαγωγικής τους δραστηριότητας.

Στην ιστοσελίδα (<http://www.freeroamin.com/effective-marketing-strategies-for-a-furniture-business/>) προτείνεται μεταξύ άλλων ότι έμφαση θα πρέπει να δοθεί από τις επιχειρήσεις επίπλου στις παρακάτω αποτελεσματικές στρατηγικές: α) Διαφήμιση σε εφημερίδες, β) χτίσιμο ενός ισχυρού δεσμού με τους υπάρχοντες πελάτες, γ) ανταμοιβή της εμπιστοσύνης που δείχνουν οι σταθεροί πελάτες με χειρονομίες καλής θέλησης όπως εκπτώσεις ή προμήθειες, δ) ενδιαφέρον για τους πελάτες και μετά την πώληση με ενέργειες όπως μικρά δώρα, ευχετήριες κάρτες σε εορτές, προσφορές ταξιδιών κλπ (δεν θα πρέπει δηλ. οι επιχειρήσεις να βλέπουν τους καταναλωτές ως πιστωτικές κάρτες), ε) στήσιμο μιας πολύ καλής ιστοσελίδας, στ) χορηγίες (είτε οικονομικές είτε σε έπιπλα) σε φιλανθρωπικές ή μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, ΑΕΙ κλπ.

Βασική προτροπή για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε οικονομική ύφεση και βλέπουν τον τζίρο τους να μειώνεται και ουσιαστικά να βρίσκονται σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης, είναι: α) πραγματοποίηση έξυπνης διαφήμισης, β) αλλαγή της βάσης λειτουργίας τους, γ) οικονομία, δ) προετοιμασία για παράδοση του καλύτερου δυνατού παραγόμενου προϊόντος και ε) επιβολή μεγαλύτερης πειθαρχίας και ηθικής στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Το «μυστικό» είναι να ακολουθείται ακριβώς η παραπάνω σειρά ενεργειών (Χάμπαρντ 2010).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου θα πρέπει να δράσουν επιθετικά και να μην αφήσουν τα πράγματα στην «τύχη» τους. Επίσης θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση σε ενέργειες που θα αυξήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους και θα γίνουν ακόμη περισσότερο αξιόπιστες (Παπαδόπουλος 2012).

Αποτελεί πραγματικότητα ότι επειδή τίποτα στη ζωή δεν μένει στάσιμο, έτσι και η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης έχει τα πάνω και τα κάτω της, εξαπλώνεται ή συρρικνώνεται, αναλαμβάνει πολλές δουλειές μια περίοδο, ελάχιστες κάποια άλλη.

Αυτή την περίοδο όμως τα πράγματα είναι αρκετά δύσκολα για τις ελληνικές επιχειρήσεις και δεν χρειάζονται μεγάλα λόγια, κρίσεις εκ του ασφαλούς και προτάσεις που είναι εκτός της πραγματικότητας των προβλημάτων που αυτές αντιμετωπίζουν σήμερα. Οι ίδιες είναι αυτές που μόνες τους θα αποφασίσουν για τις στρατηγικές τους, τη θέσπιση στόχων και τις ενέργειες στις οποίες θα προβούν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις και να χαράξουν το παρόν και το μέλλον τους.

Περαιτέρω έρευνα του θέματος θα μπορούσε να αποτελέσει η συσχέτιση βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών των ελληνικών επιχειρήσεων με τις εφαρμοζόμενες μέχρι σήμερα στρατηγικές, προκειμένου να διαπιστωθεί εμπράκτως ποιες είναι αυτές που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα και όταν

εφαρμόζονται οδηγήσουν σε επιβίωση και ανάπτυξη τον κλάδο επίπλου. Δυστυχώς η παρούσα έρευνα δεν περιελάμβανε διερεύνηση οικονομικών στοιχείων, καθώς οι επιχειρήσεις σήμερα ιδιαίτερα είναι πολύ επιφυλακτικές και διστακτικές για να παρέχουν τέτοιου είδους πληροφορίες. Φυσικά, το μεγαλύτερο δείγμα του πληθυσμού της έρευνας θα είχε ακόμη περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Τέλος, θα μπορούσε να γίνει μια σύγκριση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών μάρκετινγκ και των συνεπειών της οικονομικής κρίσης μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου επίπλου με αυτές άλλων χωρών, όπως: Κύπρου, Ιταλίας, Βουλγαρίας, Ισπανίας κ.ά.

## Βιβλιογραφία

- Aaker, D.A. (2001), "Strategic Market Planning," 6th edition, New York, NY: John Wiley & Sons, Chapter 2.
- Ang, S. H. Leong, S. M. and Kotler, P. (2000), "The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses," *Long Range Planning*, pp. 97-119.
- Betts, S.C. (2009), "Survive, Thrive and Drive: Small Business Strategies for the Economic Downturn," *Proceedings of Allied Academies International Conference*, New Orleans, USA, **15**(1), pp. 1-5
- Blankson, C. Motwani, J.G. and Levenburg, N.M. (2006), "Understanding the patterns of market orientation among small businesses," *Marketing Intelligence & Planning*, **24**(6), pp. 572
- Doyle, P. (1998), "Marketing Management and Strategy," 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall Europe, Chapter 3
- ΕΣΥΕ, 2012, [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1302/PressReleases/A1302\\_SOP03\\_DT\\_MM\\_12\\_2011\\_01\\_P\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1302/PressReleases/A1302_SOP03_DT_MM_12_2011_01_P_GR.pdf)
- [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0503/PressReleases/A0503\\_DKT21\\_DT\\_MM\\_02\\_2012\\_01\\_P\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0503/PressReleases/A0503_DKT21_DT_MM_02_2012_01_P_GR.pdf)
- [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0508/PressReleases/A0508\\_DKT39\\_DT\\_MM\\_01\\_2012\\_01\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0508/PressReleases/A0508_DKT39_DT_MM_01_2012_01_F_GR.pdf)
- Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, **65**, pp. 67-80
- Grossberg, K.A. (2009), "Marketing in the Great Recession: an executive guide," *Strategy & Leadership*, **37**(3), pp. 4-8
- Hooley, G. Piercy, N.F. and Nicoulaud, B. (2008), "Marketing Strategy and Competitive Positioning," 4th Edition. Pearson Prentice Hall, United Kingdom
- Howitt, D. and Cramer, D. (2003), "Στατιστική με το SPSS 11 για WINDOWS," Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, pp. 291
- Hruzova, B. and Reinert, V. (2009), "Marketing Strategies during Financial Crisis. A case study of ICA, Coop & Axfood", Halmstad University  
<http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:239765/FULLTEXT01>
- ICAP, 2011, "Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός," Έκδοση ICAP, Αθήνα
- Köksal, M. H. and Özgül, E. (2007), "The relationship between marketing strategies and performance in economic crisis," *Marketing Intelligence & Planning*, **25**(4), pp. 326-342
- Kotler, P. (2000), "Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ - Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος", Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα, Κεφάλαιο 3  
[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=5348](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5348)
- Norusis, M. (2007), "Οδηγός ανάλυσης δεδομένων με το SPSS 12.0," Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα



- Papadopoulos, I. Trigkas, M. and Karagouni, G. (2010), "The Effects of Economic Crisis on Greek Wood and Furniture Sector and Ways to Confront it," Book Proceedings of the 3rd Annual International EuroMed Conference of Business Developments Across Countries And Cultures, ISBN: 978-9963-634-83-5, Nicosia Cyprus, Oral presentation, November 4-5, 2010, pp. 745-767
- Pearce, J.A. and Michael, S.C. 2006, "Strategies to prevent economic recessions from causing business failure", *Business Horizons*, Elsevier, **49**(3), pp. 201-209
- Porter, M. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," New York: Free Press, Chapter 2
- Rosli, M.M. Kuswantoro, F. and Omar, A.R.C. (2012), "Competitive strategies and firm performance: a comparative study of Malaysian and Indonesian small and medium enterprises," Proceeding of 3rd International Conference on Business and Economic Research (3<sup>rd</sup> ICBER 2012) 12 - 13 March 2012, Golden Flower Hotel, Bandung, Indonesia, pp. 460-474
- [http://www.internationalconference.com.my/proceeding/3rd\\_icber2012\\_proceeding/033\\_167\\_3rdICBER2012\\_Proceeding\\_PG0460\\_0474.pdf](http://www.internationalconference.com.my/proceeding/3rd_icber2012_proceeding/033_167_3rdICBER2012_Proceeding_PG0460_0474.pdf)
- Schuler, A. and Buehlmann, U. (2003), "Identifying Future Competitive Business Strategies for the U.S. Residential Wood Furniture Industry," USDA Forest Service, General Technical Report NE-304 [http://www.uscc.gov/hearings/2004hearings/written\\_testimonies/04\\_01\\_30wrts/gtrne304.pdf](http://www.uscc.gov/hearings/2004hearings/written_testimonies/04_01_30wrts/gtrne304.pdf)
- Srinivasan, R. Rangaswamy, A. and Lilien, G.L. (2005), "Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during recession pay off?," *International Journal of Research in Marketing*, **22**, pp. 109-125
- Werner, L.R. (1991), "Marketing Strategies for the recession", *Management Review*, **80**(8), pp. 29-30
- Βάντια, Β. Φωτίου, Π. Παπαδόπουλος, Ι. Τρίγκας, Μ. Στάμου, Ν. (2007), «Έρευνα Χρήσης και Αποτελεσματικότητας της Διαφήμισης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις Επίπλου», Πρακτικά 13ου Πανελληνίου Δασολογικού Συνεδρίου της Ελληνικής Δασολογικής Εταιρίας (Δράμα 7-10/10/2007), τόμος ΙΙ, σελ. 250-260
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2011), «Εξωστρέφεια και Διεθνής Ανταγωνιστικότητα», *Επιστημονικό Marketing Management*
- Παπαδόπουλος Ι. (2012), «Απλοί αλλά πολύ αποτελεσματικοί κανόνες αντιμετώπισης προβλημάτων μιας επιχείρησης και δημιουργίας πλούτου», *Περιοδικό ΕΠΙΠΛΕΟΝ*, τεύχος Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου, σελ. 100-101
- Παπαδόπουλος Ι. (2011), «Παράγοντες και συμπτώματα της οικονομικής κρίσης στη λειτουργία των επιχειρήσεων ξύλου & επίπλου», *Περιοδικό ΕΠΙΠΛΕΟΝ*, τεύχος Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου, σελ. 104-105
- Παπαδόπουλος, Ι. (2010), «Μάρκετινγκ επίπλων και προϊόντων ξύλου», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, ISBN 978-960-351-848-8, Αθήνα, σελ. 592
- Παπαδόπουλος Ι. Οικονομίδου Ε. και Παπαφακλή Α. (2007), «Έρευνα χρήσης και αποτελεσματικότητας της διαφήμισης στις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου», *Περιοδικό INTERWOOD* τεύχος 1/2007, σελ. 70-76
- Παπαδόπουλος, Ι.Ι. (2006), «Διαχρονική έρευνα της διάρθρωσης και εξέλιξης του κλάδου επίπλου», *Γεωτεχνικά Επιστημονικά Θέματα - Τόμος 17*, Σειρά ΙΙ, τεύχος 2/2006. σελ. 40-53
- Σιώμος, Γ.Ι. (2004), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα, Κεφάλαια 1 & 2.
- Χάμπαρντ, Λ.Ρ., 2010. "Πώς να ξεπερνάς το στρες στα οικονομικά", New Era Publications, Denmark.