

Ο Κινέζος εισβολέας

Ποια είναι όμως η κατάσταση της κινεζικής βιομηχανίας σήμερα; Ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της; Ποιοι οι στόχοι και οι προοπτικές; Στην μελέτη του κινεζικού κλάδου επίπλου που ακολουθεί, θα απαντηθούν όλα τα ερωτήματα που έχουν δημιουργηθεί γι' αυτόν τον "εισβολέα".

Φθίνουσα πορεία ακολούθησε η εγχώρια παραγωγή επίπλων οικιακής χρήσης κατά το χρονικό διάστημα 2000 - 2004, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 5.2% σε ποσότητα και 1.3% σε αξία, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα κλαδικής μελέτης της ICAP.

Οι εισαγωγές επίπλου εμφάνισαν αύξηση, με κυριότερη ευρωπαϊκή χώρα την Ιταλία και κύριους προμηθευτές την Τουρκία και την Κίνα. Η τελευταία δε, αναμένεται να διεκδικήσει μεγάλο μερίδιο της ελληνικής αγοράς, ακολουθώντας επιθετική στρατηγική ηγεσίας κόστους, η οποία και της προσδίδει σημαντικότατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε περιόδους οικονομικής δυσχέρειας. Οι καταναλωτές σήμερα στρέφονται προς οικονομικότερα προϊόντα, θυσιάζοντας παραμέτρους, όπως ποιότητα, επωνυμία, πίστη στον έλληνα παραγω-



γό. Ο ελληνικός κλάδος επίπλου οφείλει να σκύψει πάνω από τη νέα αυτή απειλή, να τη μελετήσει αναλυτικά και να καταστρώσει στρατηγικό πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης που προκαλεί η είσοδος του κινεζικού επίπλου, αξιολογώντας συγκριτικά και αντιπασσοντας τα δικά του ισχυρά σημεία έναντι των αδυναμιών της κινεζικής παραγωγής.

Αρχικές εκτιμήσεις υπολογίζουν τη συνολική κινεζική παραγωγή επίπλου, του 2002 σε πάνω από 20 δις δολάρια (αντίστοιχη των ΗΠΑ το 2000 με 75.5 δις δολάρια). Οι προβλέψεις για το μέλλον είναι ιδιαίτερα αισιόδοξες, αφού αναμένονται διψήφιοι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης για τα επόμενα χρόνια, τόσο λόγω της αύξησης των

εξαγωγών, όσο και λόγω της κατά κεφαλής αύξησης της εσωτερικής κατανάλωσης επίπλων. **(Πίνακας 1).**

Με κόστος εισόδου σχετικά μικρό (γύρω στα 36.000 δολάρια), η τυπική κινεζική επιχείρηση παραγωγής επίπλων είναι μικρή σε κλίμακα. Παρόλα αυτά, υπάρχουν μερικές πολύ μεγάλες εταιρείες, όπως η Tiantan, μία δημόσια επιχείρηση, με έτος ίδρυσης 1956. Η μεγαλύτερη κατασκευάστρια στην Κίνα έχει 22 εργοστάσια, εκ των οποίων 5 joint ventures, 3600 εργαζόμενους και 400 καταστήματα σε πάνω από 150 πόλεις. Η στρατηγική πρόθεση των κατασκευαστών είναι η στροφή στις εξαγωγές.

Πρόσφατες έρευνες στον κλάδο (All China Marketing Research, 2001) επι-



βεβαιώνουν ότι οι κατασκευαστές επίπλων διαφοροποιούνται σε νέα προϊόντα και νέες αγορές, αναπτύσσοντας κύρια εξαγωγική δραστηριότητα.

Εμπόριο

Οι εξαγωγές επίπλων αυξάνουν κατακόρυφα, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 1, ιδιαίτερα μετά την είσοδο της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, που της εξασφάλισε καθεστώς "ίσης μεταχείρισης". Σε λιγότερο από 10 χρόνια, η Κίνα ανέβηκε από την 11η θέση μεγαλύτερων εξαγωγέων επίπλων, στην 1η θέση μαζί με την Ιταλία, με εξαγωγές που αυξάνουν κατά 30% ετησίως. Ήδη οι εξαγωγές κινέζικου επίπλου στις ΗΠΑ αγγίζουν το 50% των εισαγωγών της σε έπιπλο. Πολλοί ήδη αντιμετωπίζουν την Κίνα ως τη "μεγαλύτερη απειλή για τον αμερικάνικο κλάδο επίπλου". Η προσχώρηση της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, δημιούργησε νέο όραμα στην κινεζική βιομηχανία επίπλων.

Κατασκευαστική τεχνολογία

Κυριαρχεί η υψηλή ένταση εργασίας. Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση και η δημιουργία ιδιωτικών επιχειρήσεων έχει αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα, που παρόλα αυτά, παραμένει εξαιρετικά χαμηλή. Βέβαια δεν πρέπει να διαφεύγει το γεγονός ότι ο μέσος μισθός για τον τεχνίτη επιχείρησης επίπλου στην Κίνα είναι περίπου το 4% του αντίστοιχου στις ΗΠΑ.

Ο μέσος κινέζος επιχειρηματίας επιπλοποιός έχει περιορισμένη τεχνολογία, με σημαντική εξαίρεση τις ΞΑΕ (Ξένες Άμεσες Επενδύσεις). Για παράδειγμα, 2 εταιρείες του Πεκίνου επένδυσαν πρόσφατα πάνω από 10 εκατομ. δολάρια για εισαγόμενο μηχανολογικό εξοπλισμό. Οι εισαγωγές εξοπλισμού γίνονται κυρίως από Γερμανία,

Ιταλία και Ταϊβάν, αν και υπάρχουν 600 ντόπιοι κατασκευαστές εξοπλισμού, που θεωρούνται όμως ότι - τουλάχιστο σήμερα - υστερούν σε τεχνογνωσία 10 ως 15 χρόνια.

Η ηλικία των μηχανημάτων κυμαίνεται από 1 έως 30 χρόνια, με μέσο όρο τα 10 για τις δημόσιες και τα 5 για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις επίπλου. Το CAD αποτελεί την πλέον δημοφιλή κατασκευαστική τεχνολογία, ενώ η ρομποτική, το CAM και τα FMS (Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής) έχουν πολύ περιορισμένο ρόλο.



Τα αποτελέσματα της έρευνας της κινέζικης βιομηχανίας επίπλου, όσον αφορά στη σχέση εξοπλισμού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καταδεικνύουν:

- Την έμφαση στην αξία του προϊόντος μέσα από τον εξειδικευμένο εξοπλισμό (συνήθως η πρόσδοση αξίας γίνεται μέσα από την ποιότητα ή το κόστος).
- Την έμφαση στην καινοτομία μέσα από την αυτοματοποίηση.
- Την έμφαση στην ευελιξία μέσα από την ενδοεταιρική ανάπτυξη προϊόντος.

Η ποιότητα

Το 1/3 των επίπλων παρουσιάζουν σοβαρά ποιοτικά προβλήματα. Η αδυναμία αυτή έχει αναχθεί σε μείζον στρατηγικό θέμα και ήδη οργανώνονται δράσεις για την αντιμετώπισή της, κύρια σε εταιρικό επίπεδο. Σήμερα γίνονται οργανωμένες προσπάθειες για τον εντοπισμό και περιορισμό των πηγών των σφαλμάτων κατά την παραγωγική διαδικασία, αντίθετα με τη συνήθη τακτική των κινέζικων μονάδων παραγωγής επίπλου να κάνουν μόνον τελικό οπτικό έλεγχο. Ήδη, εφαρμόζονται κύκλοι ποιότητας κατά τα ιαπωνικά πρότυπα, ενώ αυξάνει η σημασία της πιστοποίησης κατά ISO κυρίως ως λειτουργίας απαραίτητης για τη δημιουργία σταθερής ποιότη-

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

	1995	2000	2002	ρυθμός ανάπτυξης 2000 - 2002
	%	%	%	
Παραγωγή	6.78	12.74	19.95	25%
Εξαγωγές	1.10	3.65	5.30	21%
Εισαγωγές	0.08	0.10	0.10	0%
Εσωτ.				
Κατανάλωση	5.76	9.19	14.75	27%

Πηγές: CSIL, CNFA

τας και καλής εταιρικής φήμης. Παρατηρείται δυσκολία εφαρμογής CIM, εξαιτίας σημαντικών υστερήσεων σε τεχνολογία, πεπαλαιωμένες μέθοδοι οργάνωσης και δομές, ανίκανες να αντεπεξέλθουν στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, ακατάλληλη και ανεπαρκής χρήση των ανθρώπινων πόρων κ.ο. Σήμερα γίνονται προσπάθειες βελτίωσης αυτών των παραγόντων, με διαρκή εκπαίδευση, μεταφορά ειδικών από το εξωτερικό, υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων Μεταφοράς Τεχνολογίας, συστημάτων ποιότητας και μέτρησης αποδόσεων.

Οι επιχειρήσεις στην Κίνα

Σήμερα, στην Κίνα υπάρχουν περίπου 30.000 επιχειρήσεις επίπλου, οι οποίες απασχολούν πάνω από 3.000.000 ανθρώπους. Το 60% των εταιρειών απασχολούν 100 - 500 εργαζομένους, με κύριες κατηγορίες προϊόντων τα έπιπλα γραφείου, κρεβατοκάμαρας και σαλονιού. Ελάχιστες εταιρείες εξειδικεύονται σε έναν μόνον τομέα της αγοράς, επαληθεύοντας τη γενικότερη τάση του κλάδου για ανταγωνιστικές στρατηγικές και διαφοροποίηση. Ο μέσος όρος προϊόντων ανά εταιρεία είναι 321, αρκετά υψηλότερος από εκείνο των αμερικάνικων επιχειρήσεων. Ακόμη και σήμερα, το 30% περίπου των εταιρειών ανήκουν εξ ολοκλήρου στο δημόσιο. Οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι πολυπληθείς και άκαμπτες ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις επίπλου είναι μικρότερες με πιο σύγχρονο εξοπλισμό και ευέλικτες. Ισχυρή αποδεικνύεται η τάση δημιουργίας συμμαχιών (κύρια με αμερικάνικες, σουηδικές και γιαπωνέζικες εταιρείες), ενώ ευνοείται και η ίδρυση ΞΑΕ.

Τα προϊόντα είναι απλές αντιγραφές που χαρακτηρίζονται από έλλειψη πρωτοτυπίας, ενώ πλέον είναι έκδηλη η ανάγκη για δημιουργία καινοτόμων

σχεδίων (Zhang, 2003). Ο modular (αρθρωτός) σχεδιασμός κερδίζει διαρκώς έδαφος και αποτελεί για τον μέσο κινέζο επιχειρηματία την είσοδο στην καινοτομία (έρευνα των Xie και Robb). Η παραγωγική διαδικασία όσον αφορά σε μεθόδους οργάνωσης παραγωγής δεν έχει εκσυγχρονισθεί και ίσως η φάση της απομάθησης από το μέχρι πρότινος αργό ρυθμό εργασίας να είναι αρκετά δύσκολη. Αναφέρεται χαρακτηριστικά η αδιαφορία των managers για τη μείωση των χρόνων ρυθμίσεων εκκίνησης (set up time), βασικό σημείο ενδυνάμωσης των ικανοτήτων έντασης του ανταγωνισμού για έγκαιρες παραδόσεις. Αντίθετα, εξακολουθούν να υιοθετούν αντιδραστικές στρατηγικές (υπερωρίες και επιπλέον δυναμικότητα). Θετική είναι η στάση τους απέναντι σε μεθόδους JIT (Just - In - Time) και τοποθετείται στα πρώτα άμεσα μελλοντικά πλάνα τους.

Το εργατικό δυναμικό αποτελείται κυρίως από χωρικούς - αγρότες που εργάζονται μερικώς (part time) και πληρώνονται με το κομμάτι. Ελέγχονται κυρίως με επιτήρηση παρά με παρακίνηση, δημιουργώντας πολλά προβλήματα στην εφαρμογή αυτοματοποιημένων μεθόδων εργασίας. Ακόμη και η εκπαίδευση των managers του κλάδου είναι



ιδιαίτερα περιορισμένη.

Η Κίνα ξεκινά μια δυναμική εκστρατεία με εστίαση στην ποιότητα και ευελιξία και αναμένει συνεργασίες με ευρωπαϊκές και αμερικάνικες επιχειρήσεις, τόσο σε θέματα μεταφοράς τεχνολογίας, όσο και σε θέματα εκπαίδευσης και δημιουργίας καναλιών διανομής. Κατά τον Zhang (2003), "σε 10 χρόνια το κινέζικο έπιπλο θα είναι ισάξιο εκείνου των ξένων παραγωγών στην ποιότητα, ποιότητα και τεχνική". Έχει όμως επίσης τονισθεί ότι "στην πρώτη αυτή δεκαετία το 1/3 των κινέζων επιχειρηματιών επίπλου θα αναπυχθεί, το 1/3 θα εξειδικευθεί και το 1/3 θα χρεοκοπήσει" (All China Marketing Research, 2002).

Weiiji στα κινέζικα θα πει κρίση

Ο ελληνικός κλάδος επίπλου περνά κρίση απώλειας της ανταγωνιστικής του θέσης στην αγορά και, σύμφωνα με τη θεωρία των κρίσεων, απαιτείται ένταση της τεχνολογικής προσπάθειας και της ασυνεχούς γνώσης - ή πιο απλά οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να επενδύσουν σημαντικά σε νέα γνώση και δραστηριότητες τεχνολογικής μάθησης για να ξεπεράσουν την κρίση και να μορφώσουν στρατηγικές διαφοροποίησης της υπάρχουσας κατάστασης.

Στα κινέζικα, η λέξη κρίση (weiiji) προέρχεται από το συνδυασμό δύο χαρακτήρων (απειλή και ευκαιρία). Η εισβολή του φθηνού κινέζικου επίπλου δημιούργησε μία τέτοιας μορφής κρίση, η οποία θα αναχθεί σε πραγματικό κίνδυνο, εάν δε γίνει εφελτήριο δημιουργικής αναθεώρησης της κατασκευαστικής και ευρύτερης επιχειρηματικής στρατηγικής του ελληνικού κλάδου επίπλων.

Θα ήταν όμως σφάλμα να εστιασθεί ο κίνδυνος μόνον στην ανταγωνιστική τιμή. Αντίθετα, θα πρέπει να κατηγο-

ριοποιηθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες και να χαραχθεί στρατηγική αντιμετώπισής τους. Αναμφίβολα, το ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κινέζικης βιομηχανίας, γενικότερα, το προσδίδει η στρατηγική ηγεσίας κόστους, με τις οικονομίες κλίμακας που έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει, σε συνδυασμό με την τεράστια εσωτερική αγορά, η οποία σήμερα γιγαντώνεται. Παράλληλα, όμως, δεν πρέπει να μας αφήνει αδιάφορους το γεγονός, ότι η στροφή και εστίαση στις εξαγωγές δεν γίνεται τυχαία και εμπειρικά, αλλά με εντοπισμό των προβλημάτων και έντονη διάθεση για βελτιώσεις (επενδύσεις σε εξοπλισμό, οργανωμένες προσπάθειες μεταφοράς τεχνολογίας, έντονο ενδιαφέρον για ΞΑΕ και συμμαχίες). Στα δυνατά σημεία συγκαταλέγονται η επιθετική πολιτική για την ποιότητα, η τάση προς εξειδίκευση και η εισαγωγή διαρκούς εκπαίδευσης.

Σημαντική αδυναμία της κινέζικης βιομηχανίας επίπλου αποτελεί η έλλειψη παράδοσης στον κλάδο, με κουλτούρα που απέχει από εκείνη του έμπειρου τεχνίτη (εργάτες γης και παράλληλα εργάτες για το κράτος μέχρι πριν από λίγα χρόνια), και η οποία δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί σημαντικά, σύντομα, παρά την εκπαίδευση, η οποία προσφέρεται. Αντίστοιχο είναι και το πρόβλημα με τους managers, οι οποίοι δεν μπορούν εύκολα να αποβάλλουν καθεστηκίους αντιλήψεις και



τρόπους οργάνωσης και ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών. Εμφανής είναι η υστέρηση στο χώρο της ποιότητας και του σχεδιασμού, ενώ εντονότατα παρουσιάζονται τα προβλήματα σε θέματα οργανωσιακών δομών, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Τέλος, το προϊόν που προσφέρεται αντανακλά τη μαζική παραγωγή και πολύ δύσκολα, - αν και το επιχειρεί - ο κινέζος παραγωγός επίπλου θα μπορέσει να προσεγγίσει πολιτικές εστίασης στον πελάτη, με μοναδικό προϊόν.

Ο ελληνικός κλάδος επίπλου, απέναντι στον κινέζο γίγαντα έρχεται να αντιτάξει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, κυρίων πολύ μικρού, μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Οι παραδοσιακές, μικρού μεγέθους επιχειρήσεις κυριαρχούν, συγκεντρώνοντας το 72% της συνολικής παραγωγής, ποσοστό το οποίο σταδιακά περιορίζεται. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν διαθέτουν αυτοματοποιημένη παραγωγή και σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ παρουσιάζουν έλλειψη εκθεσιακών χώρων και οργανωμένου δικτύου πωλήσεων. Αξίζει να εστιάσουμε εδώ σε ένα ακόμη ισχυρό σημείο του κινέ-

ζικου επίπλου, το οποίο όμως οφείλεται στο ότι οι εισαγωγικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεσαίου και μεγάλου μεγέθους και είναι καλύτερα οργανωμένες, όσο αφορά στην προβολή και έκθεση των προϊόντων τους.

Προτάσεις

Δεδομένης της ύπαρξης παράδοσης στον κλάδο, - αν και με αυξανόμενη την έλλειψη εξειδικευμένων τεχνιτών-, είναι έκδηλη η ανάγκη χάραξης στρατηγικής με κύριους άξονες την ποιότητα, το design και την εστίαση στον πελάτη, μέσα από την καινοτομία, την ευελιξία και τα μοντέρνα οργανωτικά σχήματα. Κάθε άξονας αποτελεί και ξεχωριστό αντικείμενο μελέτης και εμβάθυνσης, απαραίτητης και αποφασιστικής για την επιβίωση και ανάκαμψη των επιχειρήσεων επίπλου.

Ήδη οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου έχουν εντοπίσει την ανάγκη ποιοτικού σχεδιασμού και βελτιώσεων, συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές, και έμφασης στην αξιοπιστία και τη φήμη του κατασκευαστή, ώστε η ποιότητα να αποτελέσει ουσιαστικό σημείο διαφοροποίησης και ανταγωνιστικό πλε-





πρωτότυπα, αναλυτική έρευνα αγοράς (θέμα οργάνωσης του κλάδου), επαρκώς αιτιολογημένη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, ακριβή γνώση των παραγωγικών δυνατοτήτων μας και εκτιμήσεις κόστους, αλλά και επαγγελματίες τεχνίτες για εκκίνηση και λειτουργία του εξοπλισμού. Η υψηλή ποιότητα παραμένει το θεμέλιο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ακόμη και αν η επιχείρηση εστιάζει σε άλλους τομείς (π.χ. πρωτότυπο design, ταχύτητα παρουσίασης προϊόντων στην αγορά κ.α.).

Εστιάζοντας στις ελληνικές επιχειρήσεις αξίζει να αναφέρουμε ότι συνήθως δεν εφαρμόζονται τεχνικές προδιαγραφές από το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν κάνει εξαγωγές, ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν πιστοποιηθεί με ISO9000 ή υπόκεινται σε σχετική διαδικασία δεν ξεπερνά το 20%. Για το μέσο επιχειρηματία επίπλου η απόδοση της εταιρείας στηρίζεται στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ποιότητα (όπως αυτός την εννοεί) και στη συνέ-

χεια ακολουθούν τιμή, εγγύηση, δίκτυο διανομής και ο σχεδιασμός των προϊόντων (με ποσοστό 8.3% έναντι 91.7% της εξυπηρέτησης των πελατών).

Αντίστοιχα, αν και η πλειοψηφία των εταιρειών μιλά για την ανάγκη καινοτομίας, στην πραγματικότητα φοβάται την αναπόφευκτη σύνδεσή της με το ρίσκο και επικεντρώνει τις προσπάθειες στην εύκολη πλευρά του θέματος, τη χρηματοδότηση αντίστοιχων προγραμμάτων. Ιδιαίτερα έντονο παρουσιάζεται το πρόβλημα στην μακροχρόνια προσπάθεια διατήρησης της καινοτομικότητας.

Ως καινοτομικές προσπάθειες θεωρούνται από τους επιχειρηματίες η εισαγωγή συστήματος ISO9000, η αγορά μηχανών CNC, η χρήση συστημάτων CAD-CAM, η εισαγωγή κάποιων νέων σχεδίων - συνήθως αντιγραφών από δείγματα εκθέσεων, με μερικές τροποποιήσεις και η διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων. Όλα τα παραπάνω όμως αποτελούν απλά

ονέκτημα για μια εταιρεία. Ας τονισθεί ότι ως ποιοτικός σχεδιασμός δεν νοείται μόνον το σχέδιο, αλλά και όλα εκείνα που συνθέτουν τη δραστηριότητα του βιομηχανικού σχεδιασμού (πρωτοτυπία, λειτουργικότητα, δυνατότητα παραγωγής, ελαχιστοποίηση των δυνατών σφαλμάτων στην παραγωγή μέσα από το σχεδιασμό (Crosby, Feigenbaum), σύλληψη των αναγκών του πελάτη, φανερών και άδηλων (Deming) - και μεθοδολογία του πως θα γίνει αυτό, ελαχιστοποίηση του ποσοστού προϊόντων που αποτυγχάνουν στην αγορά, κ.ο).

Η ανώτερη ποιότητα δεν είναι έννοια αφηρημένη, ούτε υποκειμενική, απαιτεί καλό σχεδιασμό, προσεκτικά σχεδιασμένα και διεξοδικά ελεγμένα



τεχνολογικές επιλογές, στα πλαίσια χάραξης της τεχνολογικής στρατηγικής, παρά καινοτομίες. Τι είναι επομένως, και που αναφέρεται η καινοτομία; Σύμφωνα με τον Urabe (1988) "καινοτομία είναι η γένεση μιας καινούριας ιδέας και η εφαρμογή της σε ένα νέο προϊόν, διαδικασία ή υπηρεσία που θα οδηγήσει στη δημιουργία καθαρού κέρδους για την εταιρεία, αλλά και θα συμβάλει στη δυναμική ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και την αύξηση της απασχόλησης". Περισσότερο γενικός, αλλά και ευρηματικός, ο Bucker (1997, Ahmed), περιγράφει την καινοτομία ως "περιβάλλον και κουλτούρα - σχεδόν μία πνευματική δύναμη - που γίνεται άμεσα αισθητή μέσα στην εταιρεία και καθοδηγεί τη δημιουργία αξίας".

Κάτω από αυτό το πρίσμα, ποιες καινοτομίες (προϊόντος, υπηρεσιών, διαδικασιών, τεχνικές και οργανωτικές) εννοούν οι επιχειρηματίες του χώρου; Ποιες τεχνικές χρησιμοποιούν; Τι εννοούν όταν λένε ότι έχουν χρησιμοποιήσει το Benchmarking; Ποιες

Ε

"Εάν γνωρίσεις τον εχθρό σου και τον εαυτό σου, δεν χρειάζεται να φοβάσαι το αποτέλεσμα εκατοντάδων μαχών". Του Στρατηγός Sun Tzu

ικανότητες διαθέτουν για τη διαχείριση της καινοτομίας; Πως γίνεται η έρευνα αγοράς;

Η καινοτομία είναι επιθυμητή από όλους, κανένας όμως δεν εμπιστεύεται ή δεν διαθέτει χρόνο για να γνωρίσει το πώς αυτή αναδύεται και πραγματώνεται. Κυβερνητικές δομές και προγράμματα προτρέπουν για καινοτομία, χωρίς να εξηγούν ή να παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία για να γνωρίσει ο



μέσος επιχειρηματίας του κλάδου το πώς θα οδηγηθεί στην καινοτομία.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της δημιουργίας κουλτούρας καινοτομίας είναι η διαρκής εκπαίδευση και η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών γένεσης του ιδανικού κλίματος, που θα δημιουργήσει περιβάλλον αλυσιδωτής αντίδρασης (η καινοτομία γεννά καινοτομία). Ποια είναι τα ποσά που έχουν επενδύσει σε αυτή την προσπάθεια οι επιχειρηματίες;

Παράγωγα της αδυναμίας δημιουργίας καινοτομικού κλίματος είναι η αδυναμία ορθής μεταφοράς τεχνολογίας (ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και μεθόδων, ορθολογικοποίησης της παραγωγής, εισαγωγής επαναστατικών υλικών σε πρωτοπορία κ.ο.κ), τα οποία και δρουν ως τροχοπέδες στην ενδυνάμωση του κλάδου.

Μιλάμε για υψηλά εργατικά κόστη και ένταση του ανταγωνισμού, για κινέζικο και τούρκικο έπιπλο, αλλά και την απόσταση που μας χωρίζει από το ιταλικό. Η απάντηση είναι η εστίαση στον πελάτη με μοναδικό προϊόν, η προσαρμογή στις γρήγορες αλλαγές των απαιτήσεων, η ικανοποίηση των αναγκών πριν αυτές γίνουν συνείδηση από τον ίδιο τον πελάτη και από την

άλλη πλευρά, ο εξορθολογισμός της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να δημιουργηθούν νέες αναδυόμενες αγορές και κανάλια παροχής των προϊόντων μας.

Ο εντοπισμός των δικών μας αδυναμιών και η υπεύθυνη αντιμετώπιση όλων των παραμέτρων δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με συγκεκριμένους στόχους και όραμα για κάθε εταιρεία επίπλου, αλλά και για την κοινή πορεία του κλάδου συγκεντρωτικά είναι η μόνη δημιουργική και αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινέζου ή οποιουδήποτε άλλου εισβολέα.

Ε

Η κυρία Γλυκερία Καραγκούνη είναι Μηχ/γος Μηχανικός, υποψήφια διδάκτωρ Εθνικού Μετσοβείου Πολυτεχνείου και Καθηγήτρια Εφαρμογών του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου - Επίπλου ΤΕΙ Λάρισας, Παράρτημα Καρδίτσας.