

## Σχεδιασμός στρατηγικών μάρκετινγκ των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου

Δρ. Ιωάννης Παπαδόπουλος, Γλυκερία Καραγκούνη Msc, Τρίγκας Μάριος Msc,  
Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου & Επίπλου - ΤΕΙ Λάρισας  
[ppad@teilar.gr](mailto:ppad@teilar.gr), [karagg@teilar.gr](mailto:karagg@teilar.gr), [mtrigkas@cereteth.gr](mailto:mtrigkas@cereteth.gr)

JEL Classification Codes: M31 - Marketing

### Περίληψη

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και στην πολύ μεγάλη οικονομική ύφεση που παρατηρείται στις μέρες μας, έχουν την ανάγκη στήριξης και της παροχής πληροφόρησης πάνω στις σύγχρονες εξελίξεις για να οργανωθούν σε «γερές βάσεις». Η αναγκαιότητα σχεδιασμού στρατηγικών μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις αυτές προβάλλει ως πολύ μεγάλη αναγκαιότητα σήμερα από όσο ποτέ άλλοτε. Έτσι, βασικό σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η δημιουργία μιας ξεκάθαρης εικόνας της σημερινής κατάστασης των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου όσον αφορά το σχεδιασμό των στρατηγικών του μάρκετινγκ, τους τρόπους σκέψης και αντίδρασης των στελεχών σε αλλαγές που επιδέχονται (εκούσια ή ακούσια). Στόχος είναι να συνειδητοποιηθούν και αναδειχθούν οι καλύτερες πρακτικές και να κινητοποιηθούν όλοι οι απαιτούμενοι μηχανισμοί αναδιάρθρωσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος του συγκεκριμένου κλάδου, με στόχο την επιβίωση κι εξέλιξή του.

Τα απαραίτητα δεδομένα αποκτήθηκαν μέσω μιας πολύ πρόσφατης μελέτης 61 ελληνικών εταιριών επίπλου που δραστηριοποιούνται στην Αττική, τη Θεσσαλονίκη και τη Θεσσαλία, με τη χρήση ειδικά δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία στη συνέχεια καταχωρήθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Εφαρμόστηκαν οι μέθοδοι *frequencies*, *descriptives* και *crosstabs* και προέκυψαν ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα.

Έτσι αποδεικνύεται ότι στην πλειονότητά τους οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου δεν σχεδιάζουν ούτε εφαρμόζουν αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ, ενώ προσπαθούν «να σταθούν αξιοπρεπώς» στον προσδιορισμό των αγορών - στόχων και στην επιλογή του κατάλληλου δικτύου διανομής των προϊόντων τους. Η ολοκληρωμένη επικοινωνία του μάρκετινγκ (διαφήμιση, προσωπική πώληση, τεχνικές προώθησης πωλήσεων, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις, άμεσο MKT και διαδραστικό - internet μάρκετινγκ) έχει πολλά περιθώρια να βελτιωθεί, να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί περισσότερο αποτελεσματικά.

Λέξεις - Κλειδιά: σχεδιασμός στρατηγικής, B2B, B2C, Branding, CRM επιχειρήσεις ξύλου - επίπλου

### Εισαγωγή - Τοποθέτηση του Προβλήματος

#### Σχεδιασμός Στρατηγικής και Μάρκετινγκ

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα παρατηρούνται σημαντικές μεταβολές και εξελίξεις τόσο στο χώρο της τεχνολογίας, όσο και στις καταναλωτικές ανάγκες και συμπεριφορές και φυσικά στις νέες μορφές ανταγωνισμού (Σιώμος 2004). Οι μεταβολές αυτές σε συνδυασμό με την αυξανόμενη αβεβαιότητα οδηγούν

αναπόφευκτα στην αναγκαιότητα εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ που θα καταστήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις περισσότερο ανταγωνιστικές και οργανωμένες σε σωστές βάσεις. Ο σχεδιασμός των στρατηγικών του μάρκετινγκ που θα εφαρμόσουν θα πρέπει να βασίζεται στην πολύ καλή γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στην πίστη στο σχέδιο που θα αποφασιστεί και στον καλό έλεγχο της εφαρμογής του σχεδίου αυτού.

Γενικά, σύμφωνα με τον Σιώμο (2004) ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση της φύσης της επιχείρησης, τη διαδικασία ορισμού των βασικών μακροχρόνιων στόχων της, τη διαδικασία εντοπισμού ποσοτικοποιημένων στόχων, την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για την πραγματοποίηση των στόχων και την κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των στρατηγικών. Οι Kaplan και Beinhocker (2003) υποστηρίζουν ότι ο σκοπός της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να «κτίζεις προετοιμασμένα μυαλά» ικανά να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

Ευτυχώς υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία (Porter 1980, Kotler 2000, Aaker 2001 κá) όπου παρουσιάζονται οι διαδικασίες επιλογής εναλλακτικών στρατηγικών ΜΚΤ, καθώς και τα κριτήρια που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την επιλογή της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί από κάθε επιχείρηση.

Μελετώντας τις εσωτερικές συνεργασίες και τη γενικότερη οργάνωση της επιχείρησης η Dibb (1997) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εσωτερικές σχέσεις θα πρέπει να θεωρούνται τόσο ως εισροές όσο και ως εκροές της διαδικασίας σχεδιασμού ΜΚΤ.

Ο «γκουρού» του μάρκετινγκ Kotler (2000) αναφέρει ότι για να μετατρέψουν τη στρατηγική μάρκετινγκ σε προγράμματα μάρκετινγκ, τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει να παίρνουν βασικές αποφάσεις σχετικά με τις δαπάνες μάρκετινγκ, το μίγμα μάρκετινγκ και την κατανομή μάρκετινγκ. Δηλαδή θα πρέπει να αποφασίσουν την κατανομή του προϋπολογισμού ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα, τα κανάλια διανομής, τα μέσα προώθησης και τις περιοχές πώλησης. Τελικά, πετυχημένες επιχειρήσεις θα είναι εκείνες που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του πελάτη με οικονομικό και εύκολο τρόπο και με αποτελεσματική ενημέρωση.

Βέβαια, ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ δεν είναι μια πολύ απλή υπόθεση και έτσι ο McDonald (1991) εντόπισε δέκα εμπόδια στην προετοιμασία και την εφαρμογή των σχεδίων ΜΚΤ, τα οποία φυσικά αποτελούν και τους λόγους αποτυχίας κάποιων από αυτά. Τα βασικότερα εντοπίζονται: α) στη σύγχυση τακτικών και στρατηγικής, β) στην απομόνωση της λειτουργίας του ΜΚΤ από τις άλλες λειτουργίες, γ) στη σύγχυση μεταξύ της λειτουργίας και της ιδεολογίας του ΜΚΤ, δ) σε οργανωσιακά εμπόδια, ε) στην έλλειψη ανάλυσης σε βάθος, στ) στη σύγχυση μεταξύ διαδικασίας και αποτελέσματος, ζ) στην έλλειψη γνώσης και ικανοτήτων, η) στην έλλειψη συστηματικής προσέγγισης στο σχεδιασμό ΜΚΤ, θ) στην αποτυχία ιεράρχησης των στόχων και ι) στις εχθρικές εταιρικές κουλτούρες.

Ο McDonald (1991) προσφέρει ίσως το πιο διαδεδομένο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ. Το μοντέλο αυτό προτείνει την ανάλυση όλου του περιβάλλοντος μάρκετινγκ (μικρο και μακρο) την ανάλυση αγοράς, την οριοθέτηση στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, τοποθεσία, επικοινωνία) με σκοπό την επίτευξη αυτών των στόχων.

Το μοντέλο του McDonald έχει ακολουθηθεί στην ελληνική αγορά επίπλου μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου η NEOSSET, η οποία

αντιλήφθηκε στις αρχές της τρέχουσας 10ετίας ότι υπάρχει χώρος ανάπτυξης στο πεδίο των επίπλων κουζίνας. Διέβλεψε ότι υπήρχε κενό στην αγορά και ότι η ίδια δεν προσέφερε πολλές λύσεις στη συγκεκριμένη κατηγορία. Έβαλε ως στόχο να αναπτύξει μια καινούρια αλυσίδα καταστημάτων με το όνομα NEOSET – ΚΟΥΖΙΝΑ, η οποία θα προσέφερε πολλές λύσεις σε αυτή την κατηγορία. Η στρατηγική της υλοποιήθηκε με το να διαμορφώσει τον χώρο και να αναπτυχθεί σε όλη την Ελλάδα με μαγαζιά 400 τ.μ. σε όλα τα μεγάλα αστικά κέντρα με την μέθοδο του franchise. Έχει υλοποιήσει ήδη το πλάνο αυτό που αναμένεται να ολοκληρωθεί σε 2-3 χρόνια, το οποίο παρακολουθεί και αξιολογεί.

Στην Ελλάδα παρατηρείται ότι πολλές Μικρομεσαίες (κυρίως) επιχειρήσεις στο πλαίσιο ωρίμανσής τους αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σύνταξη Στρατηγικού Πλάνου Marketing ως απαραίτητη λειτουργία για την επιτυχή εξάπλωση και τη βιώσιμη ανάπτυξή τους. Από τη δειγματοληπτική έρευνα που εκπόνησε το 2008 η ICAP Group (Τομέας Συμβούλων Επιχειρήσεων) σε Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (σε εταιρείες με λιγότερους από 250 εργαζόμενους και κύκλο εργασιών μέχρι 50 εκατ. ευρώ) της Αττικής, προέκυψε ότι οι περισσότερες από αυτές στηρίζουν τη λειτουργία τους σε ετήσιο Στρατηγικό Πλάνο Marketing, έστω και αν μεγάλο μέρος αυτών δεν έχει ακόμη στελεχώσει οργανικά το αντίστοιχο τμήμα (Σιδερή 2009). Είναι βέβαιο ότι η διαμόρφωση ενός ετήσιου ή μεσοπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου σχεδίου μάρκετινγκ είναι απαραίτητο όχι μόνο για τις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, αλλά και για κάθε μικρή επιχείρηση. Η επένδυση μόνο στην ποιότητα ή μόνο στη διαφήμιση σίγουρα δεν φέρνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ είναι αυτό που θα διαμορφώσει τις τακτικές αντιμετώπισης τόσο των διάφορων εμπορικών θεμάτων, αλλά και κατανέμει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους πόρους της επιχείρησης με σκοπό διαχρονικές, προσοδοφόρες και στοχευμένες στρατηγικές ανάπτυξης.

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

Ο ελληνικός κλάδος του επίπλου είναι ένας δυναμικός κλάδος με σημαντική συμβολή στην ελληνική οικονομία, καθώς το 2007 κάλυψε το 71,6% της συνολικής ζήτησης επίπλων στη χώρα παράγοντας αγαθά η αξία των οποίων ανήλθε περίπου στα 1,4 δις € (CSIL 2008).

Σύμφωνα με τις επίσημες στατιστικές, περίπου 7.000 επιχειρήσεις (90% των οποίων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις) απασχολούν περισσότερους από 11.000 εργαζομένους στον κλάδο αυτό. Ο τομέας των επίπλων στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα κατακερματισμένος, καθώς αποτελείται στην πλειοψηφία του από μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες έχουν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων οικογενειακού χαρακτήρα με σχετικά χαμηλούς κύκλους εργασιών (Παπαδόπουλος 2009).

Περίπου το 87% των συνολικών κατασκευαστών επίπλων είναι μικρές επιχειρήσεις με τους ετήσιους κύκλους εργασιών μέχρι 300.000 €. Σήμερα, περίπου το 80% όλων των επιχειρήσεων απασχολούν μεταξύ 1-4 εργαζομένους. Μόνο μερικές επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερους από 100 υπαλλήλους. Ο κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, με πολλές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, χωρίς διεθνή προσανατολισμό, οι οποίες χάνουν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς στις καλά οργανωμένες μεγάλες επιχειρήσεις. Η ελληνική παραγωγή επίπλων δεν είναι ακόμα πολύ αυτοματοποιημένη.

Γενικά, τα ελληνικά έπιπλα παρουσιάζουν μια καλή παράδοση και οι κατασκευαστές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και έτσι

εμφανίζεται μια καλή σχέση τιμής / ποιότητας. Αυτό αποδεικνύεται άλλωστε και από τη διαρκή αύξηση της παραγωγής ελληνικού επίπλου σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες επίπλων κατά την τελευταία δετία (2002-2007), παρά την έντονη ανταγωνιστικότητα που παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η κατανάλωση επίπλων εμφανίζει στην Ελλάδα έναν σημαντικό σταθερό ρυθμό ανάπτυξης κατά την τελευταία δετία (2002-2007). Το % ποσοστό αύξησης της κατανάλωσης επίπλων φθάνει (από την αρχή μέχρι το τέλος της δετίας) το 56,3%.

Ανάμεσα σε 17 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Ελλάδα κατέχει ένα μικρό μερίδιο αγοράς στον κλάδο του επίπλου. Τελικά, είναι ενδέκατη παραγωγός και καταναλωτής χώρα έχοντας ένα μερίδιο της τάξεως του 1,8% στην προσφορά σε ολόκληρη την Ευρώπη και 2,3% στη συνολική ζήτηση αυτής. Μόνο το 0,1% της συνολικής ελληνικής παραγωγής επίπλου εξάγεται.

Η αυξημένη αυτή ζήτηση καλύπτεται με την εισαγωγή επίπλων από άλλες χώρες (κυρίως Ιταλία, Κίνα και δευτερευόντως Τουρκία και Γερμανία). Οι εισαγωγές επίπλων στην Ελληνική αγορά για το ίδιο χρονικό διάστημα έχουν αυξηθεί κατά 120%.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα (Παπαδόπουλος 2006), 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 ελλιπείς υποδομές (εκτός του εργοστασίου) αποτελούν τους πλέον ανασταλτικούς παράγοντες ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλων.

Τα Ελληνικά προϊόντα δεν έχουν καταφέρει ακόμα να κτίσουν μια καλή εικόνα (brand image) στο βαθμό που είναι αυτό δυνατό, γιατί υστερούν σε προώθηση και προβολή. Οι μικρές επιχειρήσεις φαίνεται να μην έχουν τη δυνατότητα προβολής και προώθησης των προϊόντων τους (δεν έχουν εκθέσεις).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ξεκάθαρα ότι ο ελληνικός κλάδος μπορεί να ξεπεράσει πολλές από τις δυσκολίες που έχουν παρουσιάσει σήμερα στην αγορά, και με το σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ (η απουσία των οποίων είναι εμφανής σήμερα) θα μπορέσει να σταθεί επάξια και στην ελληνική και τη διεθνή αγορά.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να οδηγήσει στη δημιουργία μιας ξεκάθαρης εικόνας, όσο αφορά το σχεδιασμό των στρατηγικών του μάρκετινγκ από τις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου και των τρόπων σκέψης και αντίδρασής τους σε αλλαγές που επιδέχονται (εκούσια ή ακούσια). Η χαρτογράφηση της υφιστάμενης κατάστασης, των τακτικών που εφαρμόζουν αλλά και των προθέσεων τους, θα συμβάλει ουσιαστικά και ποικιλοτρόπως στην συνειδητοποίηση και ανάδειξη των καλύτερων πρακτικών, ενώ θα κινητοποιήσει όλους τους απαιτούμενους μηχανισμούς αναδιάρθρωσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος του συγκεκριμένου κλάδου, με στόχο την επιβίωση κι εξέλιξή του.

### **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 σύνολο του 38 ερωτήσεις. Η πρώτη ομάδα περιλάμβανε 11 ερωτήσεις σχετικές με τα γενικά χαρακτηριστικά και το προφίλ της κάθε επιχείρησης (επωνυμία, διεύθυνση, νομική μορφή, έτος ίδρυσης, δραστηριότητες, κύρια προϊόντα παραγωγής, απασχολούμενο προσωπικό κλπ). Η δεύτερη ομάδα περιλάμβανε 8 ερωτήσεις σχετικές με τα οικονομικά στοιχεία της κάθε επιχείρησης, ενώ η τρίτη αποτελούνταν από 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούσαν το σχεδιασμό της στρατηγικής του μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τυχαίο δείγμα πάνω από 30% των επιχειρήσεων παραγωγής επίπλου στις περιοχές της Αττικής, της Θεσσαλονίκης και της Θεσσαλίας που καταλαμβάνουν το 80% του μεριδίου αγοράς των επιχειρήσεων της χώρας μας. Αυτές ήταν καταχωρημένες στον κατάλογο της ICAP που δημοσιεύθηκε το έτος 2008. Η διεξαγωγή της έρευνας άρχισε το Μάιο του 2007 και ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2009. 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 επτά εταιρίες. Οι δίδοντες συνέντευξη κλήθηκαν αρχικά να παρέχουν τις απόψεις τους σχετικά με τις διάφορες πτυχές του σχεδιασμού της στρατηγικής του μάρκετινγκ των επιχειρήσεών τους. Από την προδειγματοληψία αυτή εντοπίστηκαν τα σημεία εκείνα των ερωτήσεων που ήθελαν περισσότερες διευκρινήσεις και έτσι το ερωτηματολόγιο έλαβε την τελική του μορφή.

Για λόγους περιορισμού του κόστους συγκέντρωσης των δεδομένων (που είναι τα μεγαλύτερα όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης σε τέτοιας φύσεως έρευνα), αξιοποιήθηκε το γεγονός ότι πολλές από τις επιχειρήσεις του αρχικού δείγματος έλαβαν μέρος στην έκθεση FURNIDEC (Μάιος 2008 στην Θεσσαλονίκη) και 41<sup>η</sup> ΕΚΘΕΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ (Νοέμβριος 2008 στην Αθήνα).

Συνολικά συγκεντρώθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν 61 ερωτηματολόγια, ήτοι ποσοστό 60% του αρχικού δείγματος ή ποσοστό 20% περίπου του συνολικού πληθυσμού των επιχειρήσεων που περιέχονταν στον κατάλογο της ICAP. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν μέσω του ειδικού στατιστικού προγράμματος SPSSWIN ver 14.0 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**

### **Το προφίλ των επιχειρήσεων**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις (40,8%) δηλώνουν ως δραστηριότητα και την κατασκευή και το εμπόριο επίπλων, ενώ αποκλειστικά το εμπόριο επίπλων δηλώνει το 53,1% αυτών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών παράγει ή εμπορεύεται έπιπλα οικιακού εξοπλισμού όπως είναι οι τραπεζαρίες, οι κρεβατοκάμαρες και τα διάφορα αξεσουάρ σπιτιού (33,3%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό δραστηριοποιείται στις κουζίνες, ντουλάπες και τον εξοπλισμό ξενοδοχείων (19%). Δεν είναι λίγες όμως και οι επιχειρήσεις που εμπορεύονται κουζίνες σε συνδυασμό και έπιπλα οικιακού χώρου (11,9%).

Ο μέσος όρος των επιχειρήσεων απασχολεί περίπου 18,8 άτομα προσωπικό, εκ των οποίων οι 5,1 είναι από ΑΕΙ, οι 2 από ΤΕΙ, οι υπόλοιποι 3,8 από κάποιο ΙΕΚ, ενώ απόφοιτοι Α'βάθμιας & Β'θμιας ανέρχονται σε 4,4 3,9 άτομα αντίστοιχα. Οι μάντζιζερς και ανώτατα στελέχη ανέρχονται στους 2 κατά μέσο όρο, ενώ τα στελέχη του τεχνητού τομέα σε 1,9. Οι υπάλληλοι γραφείου είναι 2,4 και οι πωλητές 2,8. Οι τεχνίτες είναι 2,5, ενώ οι χειριστές μηχανημάτων και εξοπλισμού ανέρχονται στους 4. Τέλος, οι ανειδίκευτοι εργάτες και χειρώνακτες σε 5,9 κατά μέσο όρο. Ταξινομώντας τις επιχειρήσεις σε κλάσεις ανάλογα με τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού σε κάτω και πάνω από 10 άτομα, φαίνεται ότι το αντίστοιχο ποσοστό τους ανέρχεται σε 54% και 46% αντίστοιχα.

Αναφορικά με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό (38,2%), είναι ομόρρυθμες επιχειρήσεις κι ακολουθούν οι Α.Ε. με ένα 29,1%, οι ατομικές (21,8%), οι Α.Ε.Β.Ε. (7,3%) και οι ΕΠΕ (3,6%). 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 1980 σε ποσοστό 47%, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (22,8%) έχουν συσταθεί τη 10ετία 1991-2000. Τέλος, αξιόλογο είναι και το ποσοστό 15% των επιχειρήσεων που έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία επτά έτη, δηλ. μετά το 2000.

#### **Ο σχεδιασμός της στρατηγικής του μάρκετινγκ επιχειρήσεων επίπλου**

Κατά την έρευνα παρατηρείται ότι η στρατηγική μάρκετινγκ καθορίζεται κυρίως από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη στις περισσότερες επιχειρήσεις σε ποσοστό 63,6%, ενώ σε ένα μεγάλο ποσοστό 20% δεν είναι καν διατυπωμένη. Σε πολύ λιγότερες επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο να συνειδητοποιείται και να προκύπτει μέσα από την παρούσα έρευνα (9,1%), ενώ σε ακόμα λιγότερες φαίνεται να εφαρμόζεται από τα στελέχη της επιχείρησης (7,3%).

Ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα που πρέπει να αποτελούν το οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης, είναι το τμήμα του μάρκετινγκ. Δυστυχώς όμως στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει ως ξεχωριστή οντότητα (76,4%), ενώ σε πολύ λίγες επιχειρήσεις στην Ελλάδα θεωρείται από τα πιο σημαντικά (7,3%). Βέβαια σε ένα σημαντικό ποσοστό το τμήμα αυτό λειτουργεί μέσα στο τμήμα των πωλήσεων (14,5%). Ο έλεγχος  $\chi^2$  μέσα από τη διαδικασία crosstabs με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, έδειξε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση των παραπάνω παραμέτρων και

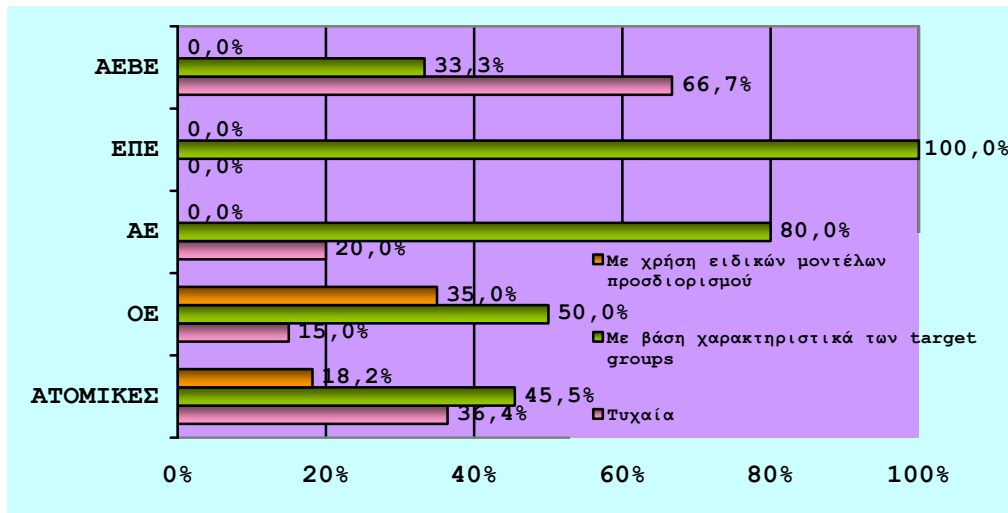
α) της νομικής μορφής των επιχειρήσεων της έρευνας (Pearson Chi-Square = 17,42, V Cramer = 0,405, kendal' s tau-c = 0,727 για  $\alpha < 0,05$ ,). Δηλαδή οι ατομικές και οι ομόρρυθμες εταιρίες δεν έχουν οργανωμένα τμήματα μάρκετινγκ, ενώ στις ΕΠΕ και ΑΕΒΕ φαίνεται ότι τα στελέχη τους θητεύουν στο τμήμα του μάρκετινγκ σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό και

β) των κλάσεων ίδρυσης των επιχειρήσεων (Pearson Chi-Square = 12,77, V Cramer = 0,350, kendal' s tau-c = 0,048 για  $\alpha < 0,05$ ,). Δηλαδή οι παλαιότερες επιχειρήσεις (έτος ίδρυσης <1980) στατιστικά δεν έχουν οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ, ενώ στις νεότερες (έτος ίδρυσης >2000) θεωρείται ως ένα από τα πλέον σημαντικά τμήματα.

Γενικά, έρευνες αγοράς από τις επιχειρήσεις επίπλου δεν γίνονται συστηματικά σε ποσοστό 58,2%, ενώ πολύ λίγες την αναθέτουν τακτικά σε εξωτερικούς συμβούλους (27,3%). Υπάρχει ευτυχώς και ένα ποσοστό (14,5%) των επιχειρήσεων που οι έρευνες αγοράς γίνονται από κάποιο ξεχωριστό τμήμα της ίδιας της επιχείρησης.

Στα στελέχη των επιχειρήσεων δεν γίνεται καμία ιδιαίτερη εκπαίδευση σε θέματα μάρκετινγκ σε ποσοστό 50,9% αυτών, ενώ το 43,6% αυτών δηλώνει ότι έχουν ενδιαφερθεί για την εκπαίδευση των στελεχών τους σε θέματα μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων τουλάχιστον μία φορά. Σε ένα πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων της έρευνας (5,5%) όλα τα ανώτερα στελέχη τους θητεύουν για μία περίοδο στο τμήμα του μάρκετινγκ.

Ο προσδιορισμός των αγορών των επιχειρήσεων (Σχήμα 1) στην πλειοψηφία τους γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά επιμέρους ομάδων - στόχων (target groups) σε ποσοστό 57,4%. Δυστυχώς υπάρχει ένα ποσοστό (22,2%) που αυτός γίνεται με τυχαίο τρόπο, καθώς πρόκειται για επιχειρήσεις που ακολουθούν τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και λειτουργούν ως αποτέλεσμα των ενεργειών άλλων δυναμικών επιχειρήσεων. Αντίθετα, ειδικά μοντέλα προσδιορισμού των παραπάνω ομάδων φαίνεται να εφαρμόζει το 18,5% των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου, οι οποίες τελικά γίνονται αιτία πάνω στις εφαρμοζόμενες στρατηγικές που καθορίζουν το ίδιο το μέλλον τους. Στατιστικά φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ των τρόπων προσδιορισμού των αγορών των επιχειρήσεων και της νομικής τους μορφής (Pearson Chi-Square = 13,91, V Cramer = 0,369, kendal' s tau-c = -0,123 για  $\alpha < 0,1$ ). Δηλαδή οι ατομικές και οι ομόρρυθμες εταιρίες προσδιορίζουν συνήθως τις αγορές τους με τυχαίο τρόπο.



Σχήμα 1. Προσδιορισμός των αγορών σε σχέση με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων

Σχετικά με τα δίκτυα διανομής, φαίνεται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων επίπλου που έχει δημιουργήσει το δικό της δίκτυο αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, ήτοι το 76,9%. Ένα σημαντικό ποσοστό αυτών (17,3%) έχουν κάνει συμφωνίες με κατά τόπους αντιπροσώπους και εμπορικά καταστήματα. Λίγες (5,8%) είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που συνεργάζονται με μεγάλες αλυσίδες διανομής.

Στη συνεργασία με τους αντιπροσώπους τους οι επιχειρήσεις της έρευνας δεν φαίνεται να επεμβαίνουν στο έργο τους σε ποσοστό 44,4%, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (35,6%) δεν φαίνεται να καλλιεργεί μακροπρόθεσμες σχέσεις με αυτούς, και τις αλλάζουν ανάλογα με την απόδοσή τους. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν σαφείς και ξεκάθαρες σχέσεις και συμμαχίες που έχουν συμφωνηθεί με συμβόλαια με τους αντιπροσώπους τους, ανέρχεται στο 20%. Το τελευταίο στοιχείο είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για την βελτίωση της οργάνωσης των επιχειρήσεων σε διεθνή πρότυπα και δεδομένα.

Όσον αφορά το φερέα το branding και την επωνυμία των προϊόντων των επιχειρήσεων της έρευνας, αποδεικνύεται ότι αυτές που έχουν τα δικά τους επώνυμα προϊόντα ανέρχονται σε ποσοστό 42,6%, ενώ αυτές που δεν ακολουθούν την στρατηγική των επώνυμων προϊόντων αποτελούν το 38,9%. Οι επιχειρήσεις που αγοράζουν επωνυμίες και πληρώνουν royalties μέσω του συστήματος franchise, αποτελούν το 18,5%.

Για τη δημιουργία της διαφημιστικής τους καμπάνιας, το 44,4% των ελληνικών επιχειρήσεις επίπλου συνεργάζεται με τοπικά διαφημιστικά γραφεία, ενώ το 42,6% αυτών δεν συνεργάζεται με καμία διαφημιστική εταιρία και αναλαμβάνουν μόνοι τους όλες τις διαφημιστικές τους ενέργειες. Μόνο το 13% αυτών συνεργάζεται με διεθνώς αναγνωρισμένα διαφημιστικά γραφεία.

Ός μέσα διαφήμισης για την προβολή των προϊόντων τους, οι επιχειρήσεις επίπλου που χρησιμοποιούν τη διανομή εντύπων από την ίδια την επιχείρηση, ανέρχονται σε ποσοστό 59,3%. Τα ραδιοφωνικά σποτ συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται σε ποσοστό 13% από τις επιχειρήσεις, ενώ αυτές προβάλλονται μέσω της τηλεόρασης σε ποσοστό 5,6%. Ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών (22,2%) χρησιμοποιούν όλους τους δυνατούς τρόπους, αφού εξετάσουν όλα τα κανάλια προώθησης και τα καταναείμουν ανάλογα με το διαθέσιμο προϋπολογισμό της διαφήμισης.

Τα μέσα ποσοστά των δαπανών για αγορά εμπορικών σημάτων και για διαφήμιση επί του κύκλου εργασιών της τελευταίας διαχειριστικής περιόδου, ανέρχονται σε 1,8% και 7,4% αντίστοιχα.

Στην ερώτηση αν οι ίδιες επιχειρήσεις της έρευνας κάνουν διαφημιστική προβολή της εταιρικής τους εικόνας ανεξαρτήτως των προϊόντων τους (corporate branding), η απάντηση ήταν θετική για το 34% και αρνητική για το 66% των επιχειρήσεων αυτών. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του corporate branding και των κλάσεων ετών ίδρυσης των επιχειρήσεων (Pearson Chi-Square = 11,02, V Cramer = 0,469, kendal' s tau-c = -0,085 για  $\alpha < 0,05$ ), δηλαδή οι νεότερες επιχειρήσεις φαίνεται να πραγματοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό το corporate branding.

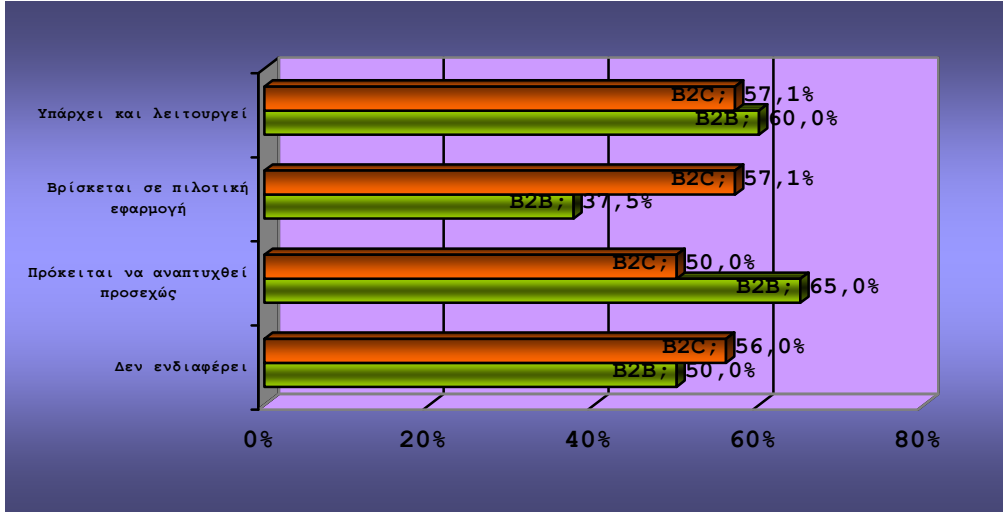
Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις (τα δύο τρίτα, ήτοι το 67,3% αυτών της παρούσας έρευνας) που προβάλλουν τα προϊόντα τους στο internet για λόγους μάρκετινγκ, ενώ αρκετές από αυτές (14,5%) δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για χρήση του internet για λόγους μάρκετινγκ και πρόκειται να το αναπτύξουν προσεχώς. Εταιρική ιστοσελίδα δεν υπάρχει σε ποσοστό 12,7% των επιχειρήσεων, ενώ αντίθετα υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν πλήρες σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου με δυνατότητα πραγματοποίησης on-line συναλλαγών σε ποσοστό 5,5%.

Οι εταιρίες της έρευνας που ήδη χρησιμοποιούν και λειτουργούν το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών / πελατών χονδρικής (business to business - B2B) ανέρχονται σε ποσοστό 10,9%, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό αυτών (14,5%) εφαρμόζουν ήδη πιλοτικά την εφαρμογή του συστήματος αυτού. Βέβαια, υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό (36,4%) των επιχειρήσεων που δεν δείχνουν (τουλάχιστον προς το παρόν) διάθεση εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος, ενώ το 38,2% δηλώνει ότι περιλαμβάνεται αυτή στα άμεσα σχέδιά τους.

Αντίστοιχα, η διερεύνηση της χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών λιανικής πώλησης (business to customer - B2C) δείχνει ότι δεν ενδιαφέρει άμεσα τις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου σε ποσοστό 50,9% (Σχήμα 2). Το σύστημα αυτό υπάρχει ήδη και λειτουργεί σε ποσοστό 16,4%, ενώ εφαρμόζεται πιλοτικά σε ποσοστό 12,7%. Στα πλάνα εφαρμογής της χρήσης αυτής περιλαμβάνεται στο 20% των επιχειρήσεων της έρευνας. Στατιστικά φαίνεται να υπάρχει

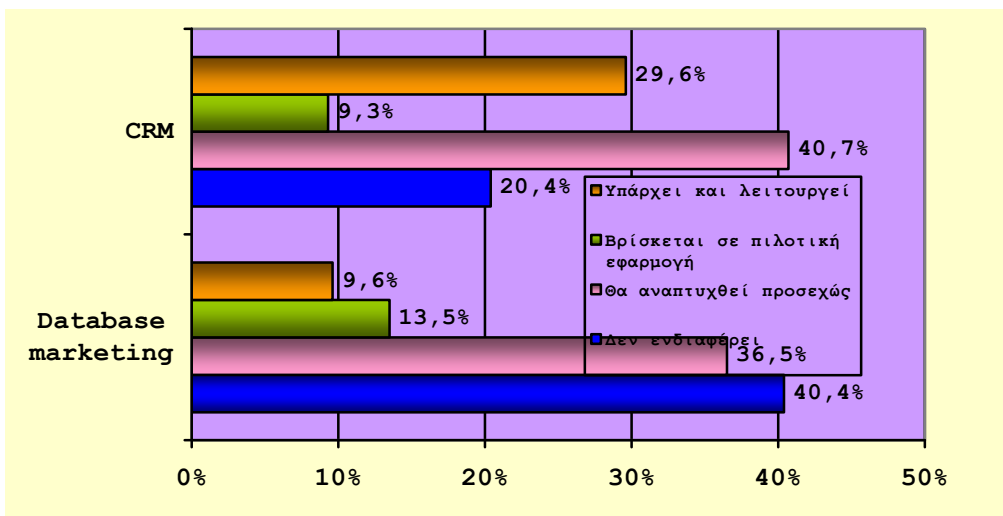


σχέση μεταξύ της εφαρμογής B2C και νομικής μορφής των επιχειρήσεων (Pearson Chi-Square = 18,82, V Cramer = 0,344, kendal' s tau-c = 0,159 για  $\alpha < 0,1$ ). Δηλαδή οι ατομικές και οι ομόρρυθμες εταιρίες φαίνεται να δείχνουν μικρότερο ενδιαφέρον εφαρμογής του B2C και προσδιορίζουν συνήθως τις αγορές τους με τυχαίο τρόπο.



Σχήμα 2. Εφαρμογή B2B και B2C σε σχέση με την κλάση του αριθμού των εργαζομένων των επιχειρήσεων επίπλου (<10 άτομα) (το υπόλοιπο ποσοστό μέχρι το 100% αφορά τις επιχειρήσεις με >10 ατόμων)

Στο Σχήμα 3 παρουσιάζεται η εφαρμογή βάσεων δεδομένων του μάρκετινγκ (database marketing) και του συστήματος παρακολούθησης των σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship management) στις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου. Η πρώτη εφαρμόζεται από 9,6% των επιχειρήσεων, ενώ το δεύτερο από το 29,6%. Πρόθεση εφαρμογής και για τα δύο συστήματα υπάρχει σε σημαντικό ποσοστό (36,5% και 40,7% αντίστοιχα).



**Σχήμα 3. Εφαρμογή βάσεων δεδομένων του μάρκετινγκ (*database marketing*) και του συστήματος παρακολούθησης των σχέσεων με τους πελάτες (*customer relationship management*) στις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου**

**Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Η έρευνα κατέδειξε πως η στρατηγική των επιχειρήσεων του ελληνικού κλάδου επίπλου καθορίζεται κυρίως από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να μην έχει το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο σχετικά με το αντικείμενο αυτό. Δυστυχώς υπάρχουν και επιχειρήσεις που δεν έχουν καν διατυπωμένη στρατηγική και πορεύονται «όπου φυσά ο άνεμος».

Έτσι, όσον αφορά το μάρκετινγκ των ίδιων των επιχειρήσεων αυτό σε πολλές περιπτώσεις δεν εφαρμόζεται, αφού στις περισσότερες από αυτές δεν υπάρχει καν στο οργανόγραμμά τους. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και κατά τη διεξαγωγή ερευνών αγοράς για τα προϊόντα τους, στις οποίες δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία. Η τελευταία παρατήρηση έρχεται να επιβεβαιωθεί από την πρόσφατη πρόσκληση της ΓΓΕΤ σχετικά με τη χρηματοδότηση των κουπονιών καινοτομίας, καλύπτοντας 100% τη δαπάνη διενέργειας εκτός των άλλων και ερευνών αγοράς, η οποία δεν φαίνεται να αξιοποιείται από τις ελληνικές επιχειρήσεις στο βαθμό που θα έπρεπε.

Αν και στις περισσότερες επιχειρήσεις τα στελέχη τους δεν εκπαιδεύονται ιδιαίτερα σε θέματα μάρκετινγκ, ένα σημαντικό ποσοστό δηλώνει ότι έχουν ενδιαφερθεί για την εκπαίδευση των στελεχών τους σε θέματα μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων τουλάχιστον μία φορά.

Στα θετικά της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου, σημειώνονται αφενός ότι ο προσδιορισμός των αγορών τους γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά επιμέρους ομάδων - στόχων (*target groups*) και αφετέρου ότι έχουν δημιουργήσει το δικό τους ιδιαίτερο δίκτυο εκλεκτικής διανομής (*Selective Distribution*) με σωστές συνεργασίες με τους αντιπροσώπους τους. Άλλωστε, η εκλεκτική διανομή αποδεικνύεται ως η καταλληλότερη κυρίως για τη διανομή προϊόντων επιλογής όπως είναι τα έπιπλα. Έτσι, είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν και την κερδοφορία τους και να διατηρήσουν τους πελάτες τους, να ενθαρρύνουν την καινοτομία και να έχουν στοχευμένες και επικεντρωμένες επικοινωνίες MKT (Doyle 1998).

Βέβαια η αλήθεια είναι ότι ο ορισμός της αγοράς (*market definition*) είναι ένα εξαιρετικά κρίσιμο και δύσκολο βήμα στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής MKT, καθώς αυτό είναι θέμα στρατηγικής επιλογής.

Η ολοκληρωμένη επικοινωνία του μάρκετινγκ (διαφήμιση, προσωπική πώληση, τεχνικές προώθησης πωλήσεων, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις, άμεσο MKT και διαδραστικό - internet μάρκετινγκ) πραγματοποιείται με την εφαρμογή μιας συστηματικής στρατηγικής διαδικασίας και συνήθως εφαρμόζεται το μοντέλο Belch and Belch (2001) το οποίο περιλαμβάνει επτά βασικά βήματα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν αρχίσει να δείχνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου για την προβολή των προϊόντων τους μέσω του internet. Το επόμενο βήμα πιστεύεται θα είναι και το ηλεκτρονικό εμπόριο των επίπλων που εφαρμόζεται ήδη με μεγάλη επιτυχία στις ΗΠΑ και ιδιαίτερα οι πωλήσεις *business to business* (B2B) και *business to customer* (B2C). Όμως, η συστηματική και επαγγελματική διαφημιστική καμπάνια απουσιάζει και μόνο ένας μικρός

αριθμός συνεργάζεται με διεθνώς αναγνωρισμένα διαφημιστικά γραφεία δαπανώντας κατά μέσο όρο το 7,4% του ετήσιου κύκλου εργασιών τους.

Οι επιχειρήσεις επενδύουν διαχρονικά πολλά στο «χτίσιμο» και την ενίσχυση των κύριων μαρκών τους (Barron 2003). Γενικά ως αξία της μάρκας θεωρείται η χρηματοοικονομική της αξία η οποία υπολογίζεται με διάφορα εργαλεία όπως είναι: το Brand Asset Valuator, το Brand Stewardship και το Brand Scan (Σιώμος 2004). Η προσπάθεια δημιουργίας επώνυμων προϊόντων αν και δηλώνεται ότι γίνεται από ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων της έρευνας, φαίνεται να μη βασίζεται στις ιδιαίτερες στρατηγικές των επώνυμων προϊόντων. Η διοίκηση της μάρκας (Brand Management) αποτελεί ένα ιδιαίτερο τμήμα του σχεδιασμού της στρατηγικής των επίπλων.

Σημαντικά εργαλεία για τον προσδιορισμό της σχέσης της στρατηγικής του ΜΚΤ και της συμπεριφοράς του καταναλωτή αποτελούν η εφαρμογή βάσης δεδομένων του μάρκετινγκ (database marketing) και το σύστημα παρακολούθησης των σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship management) στις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου. Τα εργαλεία αυτά προς το παρόν χρησιμοποιούνται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων με σημαντική όμως πρόθεση εφαρμογής τους στο άμεσο μέλλον.

Η διατύπωση των ερωτήσεων της παρούσας έρευνας έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή και η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου της έρευνας, ώστε να εξαχθούν ακόμη πιο χρήσιμα συμπεράσματα για το παρόν και το μέλλον τους. Η παραπάνω παρατήρηση αποτελεί πρόταση για συνέχιση της έρευνας αυτής.

## Βιβλιογραφία

- Aaker, David A. (2001), *Strategic Market Planning*, 6th edition, New York, NY: John Wiley & Sons, κεφάλαιο 2.
- Barron, J. (2003), "How Strong Brands Get "On Intent" and Stay There", *Journal of Business Strategy*, March-April, pp.36-41.
- Barton, D.F., (1994), "Competitiveness: Here to Stay", *The Washington Quarterly*, vol. 17.
- Belch, G.E., and M.A.Belch (2001), *Advertising and Promotion - An Integrated Marketing Communications Perspective*, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Crespo, C.M., (2002), *"Μάρκετινγκ Καινοτομίας"*. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- CSIL, (2008), *"The Furniture Industry in Greece"*, Multiclient Research, Milano, pp 1-51
- Dibb, Sally (1997), "How Marketing Planning Builds Internal Networks", *Long Range Planning*, Vol. 30, No.1, pp.53-63
- Doyle, Peter (1998), *"Marketing Management and Strategy"*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall Europe, Κεφάλαιο 3
- Howitt, D. and Cramer, D., (2003), *"Στατιστική με το SPSS 11 για WINDOWS"*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 291
- ICAP, (2008), *"Κλαδική μελέτη επίπλων οικιακού εξοπλισμού"* Έκδοση ICAP, Αθήνα
- Kaplan, S. and E.D. Beinhocker, (2003), "The Real Value of Strategic Planning", *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp. 71-76.
- Karagouni G. and Papadopoulos I., (2007), *"The Impact of Technological Innovation Capabilities on the Competitiveness of a Mature Industry"*, *MIBES Transactions On-Line International Journal* ISSN 1790-9899, Vol.1, Issue 1, pp. 17-35
- Kotler, P., (2000), *"Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ - Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος"*, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα, Κεφάλαιο 3.
- McDonald, Malcom H.B., (1991), "Ten Barriers to Marketing Planning" *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, No. 2 (Spring), pp. 45-58.

- Norusis, M., (2007), "Οδηγός ανάλυσης δεδομένων με το SPSS 12.0", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Μαντζάρης, Ι., (2003), "Δυναμικό Μάρκετινγκ Αγαθών και Υπηρεσιών", Εκδόσεις Β. Γκιούρδας, Αθήνα, σελ. 632
- Παπαδόπουλος, Ι.Ι. (2008), "Ανάπτυξη Σχεδίου Μάρκετινγκ Καινοτόμων Θεσσαλικών Επίπλων" Περιφερειακός Πόλος Καινοτομίας Θεσσαλίας, Λάρισα, σελ 66
- Παπαδόπουλος, Ι.Ι., (2006), "Διαχρονική έρευνα της διάρθρωσης και εξέλιξης του κλάδου επίπλου", *Γεωτεχνικά Επιστημονικά Θέματα - Τόμος 17, Σειρά ΙΙ, τεύχος 2/2006. Μονογραφία, Θεσσαλονίκη, σελ. 40-53.*
- Παπαδόπουλος, Ι.Ι., (2006), "Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Μεγαλύτερων Ελληνικών Επιχειρήσεων Επίπλου", *Γεωτεχνικά Επιστημονικά Θέματα - Τόμος 17, Σειρά ΙΙ, τεύχος 1/2006, Θεσσαλονίκη, σελ. 24-41.*
- Porter, M., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" New York: Free Press, Κεφάλαιο 2
- Σιδερή, Φ., (2009), "Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής Μάρκετινγκ" Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 59, σελ. 95-97.
- Σιώμος, Γ.Ι. (2004), "Στρατηγικό Μάρκετινγκ" Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα, κεφάλαια 1 & 2.



**Ο Ιωάννης Παπαδόπουλος** είναι Αναπληρωτής Καθηγητής στο Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου και Επίπλου του ΤΕΙ Λάρισας. Έχει PhD στην οικονομική των επιχειρήσεων ξύλου και στο μάρκετινγκ προϊόντων ξύλου. Τα τρέχοντα ερευνητικά ενδιαφέροντά του είναι: έρευνες αγοράς, οικονομικές αναλύσεις, μοντέλα πρόβλεψης, έρευνες μάρκετινγκ, συμπεριφορά καταναλωτών επίπλων, εφαρμοσμένη καινοτομία, επιχειρηματικό πνεύμα, ανταγωνιστικότητα κá Τηλ. 693-7384777 - 24410-64713 - ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: [papad@teilar.gr](mailto:papad@teilar.gr)

**Η Γλυκερία Καραγκούνη** είναι Μηχανολόγος Μηχανικός και Καθηγήτρια Εφαρμογών στο Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου και Επίπλου του ΤΕΙ Λάρισας. Έχει MSc στη Σύγχρονη Βιομηχανική Διοίκηση και είναι υποψήφια Διδάκτωρ στη Στρατηγική Λήψης Επενδυτικών Αποφάσεων. Τα τρέχοντα ερευνητικά ενδιαφέροντά της είναι στην Τεχνολογική και Επιχειρηματική Στρατηγική, τη Διαχείριση Καινοτομίας, Μεταφορά Τεχνολογίας και Διάχυση Τεχνολογίας και Καινοτομίας, καθώς και θέματα Διοίκησης Παραγωγής και Παραγωγικότητας. Τηλ. 694-2642497, e - mail: [karagg@teilar.gr](mailto:karagg@teilar.gr)

**Ο Μάριος Τρίγκας** είναι Εργαστηριακός Συνεργάτης στο Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου και Επίπλου του ΤΕΙ Λάρισας και ειδικός ερευνητής του ΚΕΤΕΑΘ. Έχει Msc στην οικονομική του χώρου για τις επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου, ενώ είναι υποψήφιος διδάκτορας στο ΑΠΘ. Τα τρέχοντα ερευνητικά ενδιαφέροντά του είναι: εφαρμογή καινοτομίας, οικονομικές αναλύσεις, μοντέλα πρόβλεψης, επιχειρηματικά σχέδια κá Τηλ. 697-4287874 - 24410-77535 - ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: [mtrigkas@cereteth.gr](mailto:mtrigkas@cereteth.gr)