

Κυπριακός κλάδος ξύλου – επίπλου Εκεί που η τέχνη πρέπει να συναντήσει τη στρατηγική



Μια πολύ ενδιαφέρουσα ανάλυση της Κυπριακής αγοράς ξύλου και επίπλου παρουσιάζει το προφίλ των επιχειρήσεων, τα προβλήματα τους και προτείνει λύσεις οι οποίες θα βοηθήσουν στο να υπάρξει ένα πιο αισιόδοξο μέλλον για τον κλάδο.

Των Γλυκερίας Καραγκούνη, Γλυκερίας Βασιλείου, Μιχάλη Κυριάκου και Χρίστου Κυπριανού

Η παγκόσμια ύφεση έχει μεταβάλει σημαντικά το σκηνικό στον κόσμο και το μόνο ερώτημα που πλανάται μεταξύ των επιχειρηματιών του κάθε κλάδου είναι το αν θα επιβιώσει ή θα συρρικνωθεί. Ίσως ένα από τα θετικά στοιχεία της κρίσης να είναι η συνειδητοποίηση στον κλάδο μας ότι ο κάθε επιχειρηματίας δεν μπορεί να τα καταφέρει μόνος του κι ότι τελικά το πρόβλημα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς είναι πολύ μεγαλύτερο από ό,τι αρχικά αξιολογήθηκε – ακόμη και για το ογκώδες επίπλο. Πέρα από το σκηνικό τρόμου που έστειλε η παγκόσμια εμβέλειας οικονομική κρίση και την αναγωγή της τοπικής στην παγκόσμια οικονομία, δύο ακόμη σημαντικές παράμετροι ρυθμίζουν το σκηνικό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: το ευμετάβολο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από το υψηλό ρίσκο και ο πρωταγωνιστικός ρόλος των περιβαλλοντικών ζητημάτων που θέτουν τους στόχους του μέλλοντος.

Στο πλαίσιο που μόλις θέσαμε, η βιομηχανία της Κύπρου τα τελευταία χρόνια έχει γίνει επίκεντρο πολλών μελε-

τών. Ο κυριότερος λόγος είναι η γεωγραφική θέση της, εφόσον λειτουργεί σαν μία γέφυρα που εξασφαλίζει την επικοινωνία και τις αμοιβαίες φιλικές και οικονομικές σχέσεις μεταξύ των μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της υπόλοιπης Μεσογείου. Μελέτες που έγιναν στο παρελθόν αναφέρουν πως η βιομηχανία της Κύπρου παρουσιάζει πτώση στην παραγωγή εξαιτίας μίας διαβρωμένης ανταγωνιστικότητας που ανάγεται στο υψηλό κόστος παραγωγής και τα ανεπαρκή κέρδη (Ministry of commerce industry and tourism, September 2002). Αναφέρεται ακόμη ότι η Κύπρος φιλοξενεί τις περισσότερες αντιπροσωπείες επίπλων με ιταλική κυρίως προέλευση (CSIL, 2008). Η αύξηση της ζήτησης την τελευταία πενταετία κατά 50% περίπου αντιμετωπίστηκε εξ' ολοκλήρου με εισαγωγές (100% αύξηση, CSIL, 2008). Αντίθετα, η παραγωγή έμεινε απειθιστικά σταθερή και αδιάφορη στη φωνή του καταναλωτή για περισσότερο προϊόν. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι ενώ τη μερίδα του λέοντος στις εισαγωγές κατέχει η Ιταλία με ποσοστό 42.9%, το πλεόν

ανησυχητικό στοιχείο, είναι η αληθινή αύξηση των εισαγωγών από την Κίνα που άγγιξε το μέσο όρο του 55.5% στην πενταετία 2002-2007 (CSIL, 2008).

Στην πραγματικότητα ο μέσος Κύπριος παραγωγός προϊόντων ξύλου – επίπλου ήταν έως τώρα αρκετά – έως πολύ ευχαριστημένος από τη θέση του στην αγορά, το προϊόν και την παραγωγικότητά του. Αντίστοιχα, η μεγάλη πλειοψηφία των καταναλωτών έχουν θετική έως πολύ θετική γνώμη για τα κυπριακά έπιπλα. Η έλλειψη ενδιαφέροντος για αύξηση της παραγωγικότητας των Κύπριων κατασκευαστών οφειλόταν στα μεγάλα και αυξανόμενα μεγέθη ζήτησης των προϊόντων του κλάδου. Ο ύψαιλος του προβλήματος άρχισε να αναδύεται όταν τα κύματα της κρίσης άγγιξαν και την Κύπρο, με πρώτα – προσωρινά ευεπιπιστούμε – “θύματα”, τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εργολάβους.

Με εμφανή την ανάγκη αναδιάρθρωσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά και κλάδικό, έγινε από φοιτητές του Τμήματος σχεδιασμού και Τεχνολογίας ξύλου και Επίπλου της Καρδίτσας εκτενής έρευνα πεδίου με στόχο την καταγραφή της κατασκευαστικής στρατηγικής των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων ξύλου – επίπλου της Κύπρου και τη δημιουργία στρατηγικού πλάνου για την ανάδειξη των ισχυρών σημείων τους και την αξιοποίηση ευκαιριών και απειλών. Με προσωπικές συνεντεύξεις συλλέχθηκαν τελικά 145 εκτενής ερωτηματολόγια, τα οποία επεξεργασθήκαμε με το στατιστικό πακέτο SPSS. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 2007-2008.

ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο κυπριακός κλάδος επίπλων παρουσιάζει την υψηλότερη προστιθέμενη αξία και τους καλύτερους δείκτες παραγωγικότητας και προστιθέμενης αξίας σε σχέση με τους υπόλοιπους υποκλάδους που εντάσσονται στον ευρύτερο κλάδο ΔΝ (βιομηχανιών κατασκευών) της Κύπρου (Υπουργείο Ανάπτυξης, 2005). Στον κλάδο δρα-

στηριοποιούνται περίπου 800 καταγεγραμμένες Κυπριακές επιχειρήσεις μεταποίησης (σε σύγκριση με 600 το 2002), ΕΠΕ (Ltd) στη συντριπτική πλειοψηφία τους. Οι 545 από αυτές τις επιχειρήσεις απασχολούν λιγότερο από 9 άτομα. Συνολικά απασχολούνται περίπου 2.500 άτομα, αριθμός που παραμένει σταθερός την τελευταία δεκαετία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (97,9%) ασχολούνται με όλα τα είδη ξυλουργικών εργασιών και η παραγωγή επίπλου εξαρτάται κυρίως από παραγγελίες.

Κλάδος κατακερματισμένος, με μεγάλο αριθμό προϊόντων (στην έρευνά μας καταγράφηκαν 25 κατηγορίες και συνολικά 600 προϊόντα), χωρίς τυποποίηση αλλά κι ευρωπαϊκές προδιαγραφές, βασίζεται καθαρά στο μοντέλο υψηλού κόστους λειτουργίας με υψηλό κόστος εργασίας, χαμηλή ως “μεσαία” τεχνολογία και περιορισμένες επενδύσεις στην τεχνολογία παραγωγής. Γενικά δεν υπάρχουν σύγχρονα συστήματα οργάνωσης παραγωγής (benchmarking, MIS, CIM), ενώ έντονη παρουσιάζεται η ανάγκη για εξειδικευμένους τεχνίτες.

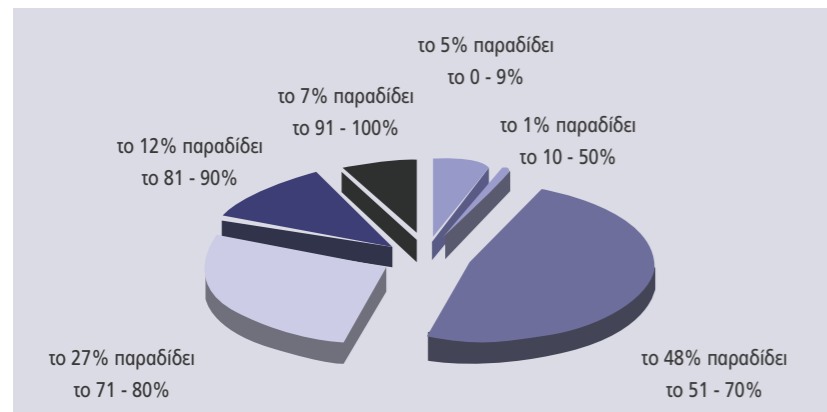
Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται είναι συμβατικός, ενώ σταδιακά γίνονται τα πρώτα βήματα προς τα CNC και τις νέες τεχνολογίες παραγωγής με ένα μόλις 5.5% να διαθέτει σύστημα CAD. Οι πρώτες ύλες παίζουν σημαντικό ρόλο από την άποψη των μικρών ποσοτήτων και εισαγωγών, ενώ ο σχεδιασμός νέων προϊόντων (π.χ. χρήση επενδυμένης ξυλείας, μέταλλα, και πλαστικά) είναι σχεδόν ανύπαρκτος. Το 60.7% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι η ανταγωνιστικότητά τους βασίζεται στην τιμή των προϊόντων και το 35.2% στην ποιότητα. Παρ’ όλα αυτά, μόλις ένα 3.4% έχει διατυπώσει εγγράφως τη στρατηγική και τους στόχους της, ενώ ένα σημαντικότατο 20% δεν έχει καν στρατηγική. Αντίστοιχα, το 80% περίπου των κυπριακών επιχειρήσεων δεν παρακολουθεί συστηματικά τις τάσεις στην αγορά και την τεχνολογία, ενώ το 17.2% δηλώνει ότι το κάνει μόνον όταν πρόκειται να κάνει αλλαγές στην επιχείρηση.

Ανύπαρκτη παρουσιάζεται η σχέση

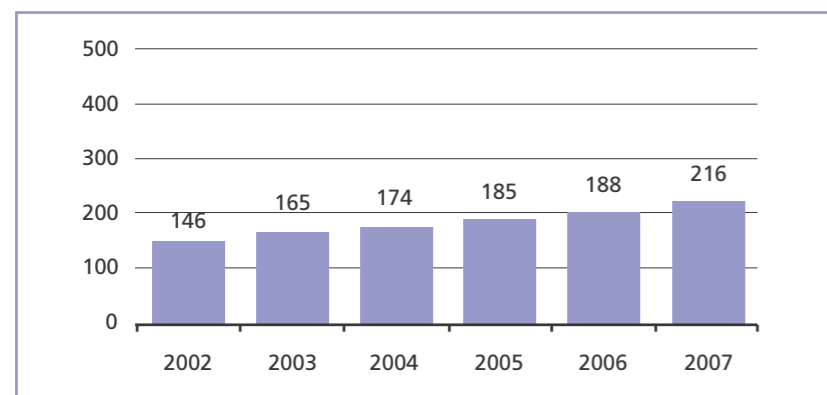


“Αν λειτουργείς την επιχείρησή σου σήμερα με τον ίδιο τρόπο που τη λειτουργούσες χτες, το μόνο σίγουρο είναι ότι δεν θα έχεις επιχείρηση αύριο”
Peter Drucker

Γράφημα 1. Ποσοστό έγκαιρης παράδοσης προϊόντων



Γράφημα 2. Κατανάλωση επίπλων σε εκατ. ευρώ



(Πηγή CSIL, 2008)

“Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προετοιμασμένος να αρπάξεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανισθεί”

Benjamin Disraeli

των επιχειρήσεων του κλάδου με τα ερευνητικά, εκπαιδευτικά κι άλλα ιδρύματα, παρά την έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια σε αυτή. Το 85% δηλώνει ότι δεν επιθυμεί καμία μορφή συνεργασίας, ενώ το υπόλοιπο 15% συνεργάζεται περιστασιακά, κύρια για την επίλυση προβλημάτων. Εδώ αξίζει να αναφερθεί η δράση του Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου – Επίπλου του ΤΕΙ Λάρισας με τον κυπριακό επιχειρηματικό κόσμο του κλάδου σε θέματα κατάρτισης, αλληλά και άλλων μορφών συνεργασίας σε επίπεδο επιχείρησης και κλαδικό. Αν και η ποιότητα του κυπριακού επίπλου θεωρείται ένα από τα ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του, οι επιχειρήσεις γενικά δεν εκμεταλλεύονται αυτό το δυνατό σημείο τους: μόλις

μία στις εκατό έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO9000, ενώ το 23% δε διαθέτει καμία πολιτική ποιότητας. Επιπλέον το 70% των κυπριακών επιχειρήσεων ξύλου – επίπλου δεν εκπαιδεύει καθόλου τους εργαζόμενους, αν και η σχέση εργοδότη – εργαζόμενου καταγράφηκαν ως πολύ ικανοποιητικές. Σχεδόν το 95% δεν κάνει συστηματική καταγραφή των απόψεων ή παραπόνων των πελατών, αν και στο σύνολό τους, οι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι ένα από τα αδύνατα σημεία τους είναι οι μεγάλες καθυστερήσεις όσο αφορά στους χρόνους παράδοσης.

Η έρευνα οδήγησε στο γενικό συμπέρασμα ότι όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα προϊόντα που παράγουν, λειτουργούν με τον ίδιο κοινό τρόπο, στα πλαίσια του ίδιου σκεπτικού στην παραγωγή και γενικότερα επικρατεί το ίδιο κλίμα μέσα στην επιχείρηση. Πολύ λίγες είναι οι εταιρείες που ξεχωρίζουν στην οργάνωση και στον σύγχρονο τρόπο που λειτουργεί η σύγχρονη βιομηχανία επίπλου. Αντίστοιχα δεν υπάρχουν συστήματα μέτρησης της παραγωγικότητας (ακόμη και σε εθνικό επίπεδο), ώστε να γίνουν ενέργειες βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Οι επιχειρήσεις ξύλου - επίπλου της Λευκωσίας καταγράφηκαν ως εκείνες που χρησιμοποιούν περισσότερο, σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης και λειτουργίας σε αντίθεση με την Πάφο που έχει τις πιο απλές (ως προς τις μεθόδους παραγωγής και τη στρατηγικής τους) επιχειρήσεις.

Ως σημαντικότερες αιτίες χαμηλής παραγωγικότητας κι αποδόσεων καταγράφηκαν η απαξιωμένη τεχνολογία, η έλλειψη κεφαλαίων, η αδύναμη επιχειρηματική γνώση και οι δυσκολίες στην προσέγγιση συμβούλων και επιχειρησιακών υπηρεσιών. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν εξοπλισμό και τεχνολογίες πληροφορικής, εφόσον είναι δεδομένη η έλλειψη της σχετικής γνώσης. Επιπλέον, παρατηρείται αδιαφορία ή μερική γνώση των προτύπων Ποιότητας, των ευρωπαϊκών standards και γενικότερα της Ποιότητας. Σημαντικές υστερήσεις σημειώνονται

στη γνώση και αξιολόγηση των προτιμήσεων των καταναλωτών και στην επένδυση σε σύγχρονο και μοναδικό Design.

Στο πλαίσιο της δραστηριοποίησης μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση καταγράφηκαν δυσκολίες στην ικανοποίηση κανονισμών της ΕΕ σε θέματα περιβαλλοντικών περιορισμών και Υγιεινής & Ασφάλειας στην εργασία. Ακόμη η επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων ανέδειξε τις δυσκολίες στην απόκτηση και εφαρμογή της απαιτούμενης τεχνογνωσίας σε θέματα εταιρικού, περιβαλλοντικού και οικονομικού management και θέματα marketing. Οι πρώτες προσπάθειες αναδιάρθρωσης της κυπριακής βιομηχανίας ξύλου – επίπλου θα έπρεπε να προσανατολίζονται σε θεμελιώδεις προσεγγίσεις βάσης, όπως στην:

- αναβάθμιση της τεχνολογίας (κύρια ό,τι αφορά στα υλικά, τον εξοπλισμό και τις μεθόδους παραγωγής)
- ανάπτυξη επιχειρηματικής κουλτούρας
- επιδότηση εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO 9000)
- εισαγωγή συστημάτων πληροφορικής
- πολυσχιδή Εκπαίδευση εργαζομένων
- ανάπτυξη ιστοσελίδας ανά επιχείρηση (ή και κυπριακές κλαδικές)
- δικτύωση επιχειρήσεων: επιδότηση οργάνωσης, υποδομών και συμβούλων

ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Η παρούσα έρευνα πεδίου ανέδειξε τα δυνατά και αδύνατα σημεία των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων ξυλουργικών εργασιών και επίπλων της Κύπρου, η ανάλυση των οποίων οδηγεί στη διαμόρφωση ενός νέου δυναμικού κατασκευαστικού προφίλ μέσα από νέες στρατηγικές κατευθύνσεις και πολιτικές. Η ομάδα ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού του Τμήματος Τεχνολογίας και Σχεδιασμού Ξύλου & Επίπλου έχει ήδη διαμορφώσει στρατηγικό πλάνο εκμετάλλευσης των αναδυόμενων ευκαιριών και μετατροπής των απειλών σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται οι στόχοι της επίτευξης διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλότερης Προστιθέμενης Αξίας, η εμπλοκή των περιβαλλοντικών παραμέτρων και η επένδυση στην ολοκληρωμένη παροχή προϊόντος/ υπηρεσίας.

Γενικότερα, το νέο προφίλ μπορεί να εστιάσει στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατών σημείων των κυπριακών επιχειρήσεων, γύρω από τις παραμέτρους του κόστους, της ποιότητας, του χρόνου και της ευελιξίας.

Οι κυπριακές επιχειρήσεις ξυλουργικών εργασιών και επίπλων διαθέτουν την απαιτούμενη τέχνη, δεξιάτητα και αξιοπιστία για την παραγωγή ποιοτικών επίπλων. Έχουν επιτύχει μια καλή σχέση ποιότητας / τιμής και υπερέχουν στα tailor made προϊόντα. Οι ίδιοι οι Κύπριοι επιχειρηματίες διακατέχονται από πά-

θος και μεράκι για τη δουλειά τους, στοιχεία που επιδρούν θετικά στην εικόνα του τελικού προϊόντος τους. Όμως από το άλλο μέρος, απουσιάζει η γνώση και η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, τα εργαλεία στρατηγικής, οργάνωσης και ποιότητας, καθώς και η σύνδεση με το marketing, που έχουν ως στόχο την αύξηση της παραγωγής και την ορθή προώθηση προϊόντων και πωλήσεων.

Η κρίση σήμερα δίνει ένα ακόμη μήνυμα σε αυτούς που πιστεύουν ότι οι συνταγές επιτυχίας δεν αλλιάζουν. Ο κυπριακός κλάδος ξύλου – επίπλου έχει τη δυνατότητα να ξεπεράσει οποιαδήποτε δυσκολία και να ευδοκιμήσει, αρκεί να δεχθεί την πρόκληση της αλλαγής. Είναι εξαιρετικά θετικό το γεγονός ότι ήδη το κλίμα στο συγκεκριμένο κυπριακό κλάδο αλλιάζει με τη νέα γενιά επιχειρηματιών να υιοθετεί σύγχρονα σχήματα, στρατηγικές, πολιτικές και τεχνολογία. Γιατί “αν λειτουργείς την επιχείρησή σου σήμερα με τον ίδιο τρόπο που τη λειτουργούσες χθες, το μόνο σίγουρο είναι ότι δεν θα έχεις επιχείρηση αύριο” (Peter Drucker). **Ε**

Η κα Γλυκερία Καραγκούνη είναι Μπχ/γος Μηχανικός, Καθηγήτρια του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου - Επίπλου της Καρδίτσας. Οι Γλυκερία Βασιλείου, Μιχάλης Κυριάκου και Χρίστος Κυπριανού είναι απόφοιτοι του ίδιου Τμήματος.

