

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Bosch-Siemens:
Η περίπτωση των οικιακών πλυντηρίων ρούχων

ΓΑΒΡΙΗΛΟΓΛΟΥ ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΣ

ΚΟΜΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΚΡΑΛΛΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών

Σεπτέμβριος 2005

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

7005

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσω αυτών των γραμμών, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας για την κάθε είδους στήριξη που μας παρείχαν κατά την διάρκεια των σπουδών μας. Ακόμα, νιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας παρείχαν σημαντικά στοιχεία για την διεξαγωγή της παρούσας εργασίας, όπως είναι ο Product Manager πλυντηρίων ρούχων της υπό εξέταση εταιρείας Bosch, κκ. Γεώργιος Σκλήκας.

Με ιδιαίτερη εκτίμηση ευχαριστούμε τον επιβλέποντα καθηγητή Δρ. Απόστολο Ραφαηλίδη, ο οποίος με τις γνώσεις και την εμπειρία του μας καθοδήγησε στην υλοποίηση της Πτυχιακής μας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ	8
ΕΝΟΤΗΤΑ Α	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	11
ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	17
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΛΑΔΟΥ	21
Ο ΟΜΙΛΟΣ ΒSH	24
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ	25
ΕΝΟΤΗΤΑ Β	29
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΒSH	29
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ	29
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	31
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	33
ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΟΜΙΛΩΝ	35
ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΜΑΡΚΩΝ	37
ΜΕΡΙΔΙΑ ΕΜΠΡΟΣΘΙΑΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	39
ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΚΑΝΑΛΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	46
ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ – ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	52
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ	56
ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	56
ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ-ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	56
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	62
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	69
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	72
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER	80
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	80
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	82
ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ	82
ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	84
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	86
ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	87
ΔΥΝΑΜΕΙΣ 2005	87
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ 2005	87
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ 2005	90
ΑΠΕΙΛΕΣ 2005	90
ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ 2004	93
ΑΠΟΤΥΧΙΕΣ 2004	93
ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ 2006-2009	94
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	95
ΕΝΟΤΗΤΑ Δ	98
ΑΝΑΛΥΣΗ HIT LIST 2004	98

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	103
ΜΕΛΕΤΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ ΣΤΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	110
ΕΝΟΤΗΤΑ Ε.....	113
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	113
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΗΣ BOSCH..	113
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΣ BOSCH.....	118
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΗΣ BOSCH	121
ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ	124
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ – ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	124
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	125
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	125
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	126

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 01: Μερίδια αγοράς της Bosch σε σχέση με τις υπόλοιπες μάρκες που εμπορεύεται η BSH	20
Διάγραμμα 02: Ποσοστιαία σύγκριση πωλήσεων βάση κατηγορίας πλυντηρίων ρούχων	21
Διάγραμμα 03: Μεταβολή συνολικών πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων στην Ευρώπη το 2004 έναντι του 2003	29
Διάγραμμα 04: Πωλήσεις πλυντηρίων ρούχων στην Ευρώπη	30
Διάγραμμα 05: Εισαγωγές πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα	31
Διάγραμμα 06: Αξία εισαγωγών πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα	31
Διάγραμμα 07: Πωλήσεις πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα	33
Διάγραμμα 08: Αξία πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα	34
Διάγραμμα 09: Μερίδια αγοράς ομίλων	35
Διάγραμμα 10: Μερίδια αγοράς ομίλων βάση τζίρου	36
Διάγραμμα 11: Μερίδια αγοράς μαρκών	37
Διάγραμμα 12: Μερίδια αγοράς μαρκών βάση τζίρου	38
Διάγραμμα 13: Μερίδια αγοράς ομίλων στα πλυντήρια εμπρόσθιας	39
Διάγραμμα 14: Μερίδια αγοράς μαρκών στα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης	39
Διάγραμμα 15: Μερίδια αγοράς μαρκών στα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης βάση τζίρου	41
Διάγραμμα 16: Πωλήσεις Bosch στην BSH ανά κατηγορία προϊόντων	44
Διάγραμμα 17: Μεριδίο Bosch στην BSH στο σύνολο των πλυντηρίων ρούχων	45
Διάγραμμα 18: Μεριδίο Bosch στην BSH στο σύνολο των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης	45
Διάγραμμα 19: Πωλήσεις ανά κανάλι διανομής	46
Διάγραμμα 20: Πωλήσεις Bosch ανά κανάλι διανομής	46

Διάγραμμα 21: Πωλήσεις Bosch στα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης ανά κανάλι διανομής	47
Διάγραμμα 22: Μερίδιο μαρκών στις «Αλυσίδες»	48
Διάγραμμα 23: Μερίδιο μαρκών στις «Αλυσίδες» βάση τζίρου	48
Διάγραμμα 24: Μερίδιο αγοράς μαρκών στους «Συνεταιρισμούς»	49
Διάγραμμα 25: Μερίδιο αγοράς μαρκών στους «Συνεταιρισμούς» βάση τζίρου	50
Διάγραμμα 26: Μερίδιο αγοράς μαρκών στους «Ανεξάρτητους»	51
Διάγραμμα 27: Μερίδιο αγοράς μαρκών στους «Ανεξάρτητους» βάση τζίρου	51
Διάγραμμα 28: Ζήτηση ανά χωρητικότητα κάδου	52
Διάγραμμα 29: Ζήτηση βάση στροφών	52
Διάγραμμα 30: Μέση τιμή πλυντηρίων αγοράς/ Bosch	53
Διάγραμμα 31: Εύρος τιμών εταιρειών	54
Διάγραμμα 32: Ποσοστό παρουσίας στα καταστήματα (Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος 2004)	54
Διάγραμμα 33: Ποσοστό παρουσίας στα καταστήματα (Ιανουάριος-Μάρτιος 2005)	55
Διάγραμμα 34: Πορεία αποθεματικών	57
Διάγραμμα 35: Πληθωρισμός	63
Διάγραμμα 36: Πληθυσμός Ελλάδας	64
Διάγραμμα 37: Ανεργία	65
Διάγραμμα 38: Οικοδομική δραστηριότητα στο σύνολο της Ελλάδας	66
Διάγραμμα 39: Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	67
Διάγραμμα 40: Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους	68
Διάγραμμα 41: Διαφημιστική δαπάνη για τα πλυντήρια ρούχων	70

Διάγραμμα 42: Διαφημιστική δαπάνη πλυντηρίων ρούχων ανά εμπορικό σήμα	71
Διάγραμμα 43: Ανάπτυξη καναλιών διανομής	80
Διάγραμμα 44: Πρόβλεψη πωλήσεων για την BSH Ελλάδος	95
Διάγραμμα 45: Πρόβλεψη πωλήσεων για την Ελληνική αγορά	96
Διάγραμμα 46: Κριτήρια αγοράς	104
Διάγραμμα 47: Σύγκριση κριτηρίων αγοράς (2002,2005)	105
Διάγραμμα 48: Εντυπώσεις για την χώρα προέλευσης	105
Διάγραμμα 49: Σύγκριση θετικών εντυπώσεων για την χώρα προέλευσης (2002,2005)	106
Διάγραμμα 50: Αναφορά σε γνωστές μάρκες	107
Διάγραμμα 51: Σύγκριση αναφορών σε γνωστές μάρκες (2002,2005)	108
Διάγραμμα 52: Μάρκα προηγούμενου πλυντηρίου ρούχων	108
Διάγραμμα 53: Λόγος αγοράς πλυντηρίου ρούχων	109
Πίνακας 01: Συνολικός αριθμός «Αλυσίδων» και «Μεγάλων καταστημάτων λιανικής»	26
Πίνακας 02: Συνολικός αριθμός «Συνεταιρισμών»	27
Πίνακας 03: Μερίδια αγοράς μαρκών ανά έτος	40
Πίνακας 04: Μερίδια αγοράς μαρκών βάση τζιρού ανά έτος	41
Πίνακας 05: Μερίδια αγοράς μαρκών ανά έτος στα πλυντήρια κάθετης φόρτωσης	42
Πίνακας 06: Μερίδια αγοράς μαρκών ανά έτος στα πλυντήρια κάθετης φόρτωσης βάση τζιρού	43
Πίνακας 07: Κόστος εργασίας	59
Πίνακας 08: Μακροοικονομικά μεγέθη	62
Πίνακας 09: οι 5 Μάρκες με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	98

Πίνακας 10: τα 5 μοντέλα της Bosch με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	99
Πίνακας 11: τα 5 μοντέλα της Brandt με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	100
Πίνακας 12: τα 5 μοντέλα της Ariston με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	100
Πίνακας 13: τα 5 μοντέλα της LG με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	100
Πίνακας 14: τα 5 μοντέλα της Indesit με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	101
Πίνακας 15: τα 5 μοντέλα της Candy με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	101
Πίνακας 16: τα 5 μοντέλα της Miele με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	102
Πίνακας 17: τα 5 μοντέλα της AEG με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004	102
Πίνακας 18: Εμφανίσεις μαρκών στα φυλλάδια προσφορών	111
Πίνακας 19: Εμφανίσεις μαρκών στα φυλλάδια προσφορών ανά χωρητικότητα κάδου	111
Πίνακας 20: Μέση τιμή πλυντηρίων ρούχων στα φυλλάδια προσφορών ανά μάρκα	112

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER: «Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου» (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 93). Οι πέντε δυνάμεις του Porter ορίζουν την κερδοφορία ενός κλάδου και επηρεάζονται από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αυτόν.

GfK: Σύμφωνα με την BSH, η GfK αποτελεί την πληρέστερη πηγή στατιστικών στοιχείων για την αγορά. Περιλαμβάνει στοιχεία για το μέγεθος της αγοράς κάθε προϊόντικής κατηγορίας σε αξία και κομμάτια, ανάλυση σε υποκατηγορίες ανά μάρκα/ τιμή, hit lists προϊόντων, καθώς και συγκριτικούς πίνακες προηγούμενων περιόδων.

ICAP: Εταιρία Οικονομικών Πληροφοριών, Εκδόσεων και Συμβούλων Επιχειρήσεων

ΕΣΥΕ: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος

CECED: European Committee of Domestic Equipment Manufacturers. Παρέχει στατιστικά, που αφορούν την ανάπτυξη του κλάδου των οικιακών συσκευών σε σχέση με την ανάπτυξη κάθε μέλους της ξεχωριστά, ανά τετράμηνο. Οι εταιρείες που εξετάζει είναι οι: BSH, Candy, ElcoBrandt, Electrolux, Fagor, Gorenje, Liebherr, Merloni, Miele, Smeg και Whirlpool.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: Είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον και το μικρό περιβάλλον. (Παπαδάκης, 1999)

ΛΕΥΚΕΣ ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ: Είναι το σύνολο των πλυντηρίων ρούχων, των πλυντηρίων πιάτων, ηλεκτρικών κουζίνας και ψυγείων όλων των τύπων.

ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ ΡΟΥΧΩΝ ΕΜΠΡΟΣΘΙΑΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ: Είναι τα πλυντήρια ρούχων 60cm, όπου η φόρτωση των ρούχων γίνεται από μπροστά.

ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ ΡΟΥΧΩΝ ΚΑΘΕΤΗΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ: Είναι τα πλυντήρια ρούχων 45cm, όπου η φόρτωση των ρούχων γίνεται από πάνω.

ΚΛΑΔΟΣ: «Κλάδος είναι μία ομάδα επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται άμεσα [...] Είναι το μέρος όπου οι εταιρείες κερδίζουν ή χάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Passemar και Kleiner 2000, σελ. 111)

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ: *«Ορίζεται ως ποσοστό της πωλούμενης ποσότητας μιας επιχείρησης σε σχέση με τις πωλούμενες ποσότητες όλων των επιχειρήσεων στον κλάδο»* (Laverly, 2001, σελ. 616)

ΑΞΙΑ/ ΤΙΜΗ: Σύμφωνα με τον M. Porter, είναι η αξία η οποία επωφελείται ο πελάτης από το προϊόν, σε σχέση με την τιμή που το αγοράζει

ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΞΙΑ/ ΤΙΜΗ (RVP): Η αξία/ τιμή του υποκατάστατου, σε σχέση με την αξία /τιμή του προϊόντος που υποκαθιστά.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ: Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, την ευκολία παράδοσης, τα τεχνικά χαρακτηριστικά, την αντίληψη του καταναλωτή για τη μάρκα ή το προϊόν, το χαμηλό κόστος παραγωγής, την τεχνολογία και τον σχεδιασμό, τις ύλες παραγωγής, την συσκευασία κοκ. Σύμφωνα με τους A.Belen del Rio, Rodolfo Vazquez και Victor Iglesias, *«Η διαφοροποίηση των ανταγωνιζόμενων προϊόντων είναι βασισμένη στα σύμβολα, τις εικόνες και τα συναισθήματα που σχετίζονται με την μάρκα, παρά με τα φυσικά χαρακτηριστικά τους»* (Belen del Rio, Vazquez και Iglesias, 2001, σελ.460)

ΣΕΒ: Σύλλογος Ελλήνων Βιομηχάνων

ΥΠΕΘΟ: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας (πρώην Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών).

Serve@home: Πρωτοποριακή τεχνολογία που επιτρέπει την επικοινωνία του χρήστη με συσκευές που διαθέτουν το συγκεκριμένο πρωτόκολλο. Ο χρήστης μπορεί να ενημερώνεται από ειδική συσκευή τοποθετημένη σε οποιαδήποτε πρίζα του σπιτιού του, για την πορεία του προγράμματος που επέλεξε στην συγκεκριμένη συσκευή (π.χ ότι το πλυντήριο τελείωσε το πλύσιμο ή ότι ο φούρνος έχει μία συγκεκριμένη θερμοκρασία), χωρίς πρόσθετες καλωδιώσεις. Αργότερα, ο χρήστης θα μπορεί να δέχεται ενημέρωση και να στέλνει οδηγίες στις συγκεκριμένες συσκευές μέσω του κινητού του τηλεφώνου.

Hit List πλυντηρίων ρούχων: Λίστα μοντέλων πλυντηρίων ρούχων που σημείωσαν τις μεγαλύτερες πωλήσεις μέσα σε ένα έτος.

ΕΝΟΤΗΤΑ Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα την «*Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Bosch and Siemens Home appliances: η περίπτωση των οικιακών πλυντηρίων ρούχων*», συνοψίζεται σε τέσσερις αλληλένδετες δραστηριότητες, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Απόκτηση θεωρητικού υποβάθρου
2. Αναζήτηση στοιχείων
3. Αξιολόγηση και επεξεργασία των στοιχείων
4. Εξαγωγή συμπερασμάτων και διατύπωση προτάσεων

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της BSH Οικιακές Συσκευές ΑΒΕ συντάχθηκε από τριμελή ομάδα τελειόφοιτων σπουδαστών του ΑΤΕΙ Πατρών, με σκοπό την δημιουργία μίας σφαιρικής και κατά το δυνατόν πλήρους εικόνας του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου των πλυντηρίων ρούχων.

Μέσω της συγκεκριμένης εργασίας δίνεται η ευκαιρία για μία πραγματική και εις βάθος ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της μεγαλύτερης εταιρείας στον κλάδο, της BSH. Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών σχετικών με τον εν λόγω κλάδο, την υπό εξέταση εταιρεία και τα ανταγωνιστικά προϊόντα, υπήρξε ενδιαφέρουσα, εμπλουτίζοντας ουσιαστικά και πρακτικά την σχετική εμπειρία μας.

Το σύγχρονο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και έντονο ανταγωνισμό, ιδιαίτερα με την απελευθέρωση της αγοράς και το άνοιγμα των Ευρωπαϊκών συνόρων. Κάθε ευρωπαίος πολίτης και κάθε εταιρεία εντός Ευρωπαϊκού εδάφους έχει πλέον την επιλογή δραστηριοποίησης σε οποιαδήποτε χώρα της Ένωσης επιθυμεί. Ως αποτέλεσμα, ο Έλληνας επιχειρηματίας έχει να αντιμετωπίσει περισσότερους ανταγωνιστές και περισσότερες απειλές από όσες προηγουμένως. Οι εργαζόμενοι κάθε εταιρείας πρέπει να είναι προνοητικοί –ώστε να προλαβαίνουν τις εξελίξεις, αλλά και να βρίσκονται σε ετοιμότητα, δείχνοντας προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα της αγοράς.

Μέσω των αναπτυξιακών και επιχειρηματικών προγραμμάτων της Ελλάδας, γίνεται μία συντονισμένη προσπάθεια ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, με βασικό μήνυμα «*Ανάπτυξη παντού. Ανάπτυξη για όλους*». Σύμφωνα με το Εθνικό στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης, «*ο στρατηγικός*

στόχος της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης με κοινωνική συνοχή μπορεί να επιτευχθεί με την προώθηση μιας ανταγωνιστικής και δυναμικής οικονομίας...»
(<http://www.hellaskps.gr/programper4/default.htm>, 26 Ιουλίου 2005).

Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να αναλύουν το εξωτερικό τους περιβάλλον, διότι με αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να γνωρίζουν την κατάσταση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζουν, καθώς και να προλάβουν ή να δημιουργήσουν εξελίξεις.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την διεξαγωγή της ανάλυσης:

- Αναζητήθηκαν στοιχεία για τις επιχειρήσεις του κλάδου από πηγές όπως είναι η υπό εξέταση BSH, η ICAP, η GfK, η ΕΣΥΕ, ο ΣΕΒ και το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών
- Αναζητήθηκαν συγκεκριμένα στοιχεία που αφορούν την υπό εξέταση εταιρεία και τις ανταγωνιστικές της, μέσω σχετικών δημοσιεύσεων και παλαιότερων μελετών, αλλά και μέσω προσωπικής συνέντευξης με τους Γεώργιο Σκλήκα (Product Manager πλυντηρίων ρούχων, BSH), Μίνη Βασίλη (Brand Manager πλυντηρίων ρούχων, Ariston), Μάμιδα Κωνσταντίνο (τεχνικός επιθεωρητής, Candy), Ανδρεάδη Μιχάλη (Product Manager πλυντηρίων ρούχων, AEG), Κάπρο Παναγιώτη (CIC engineer, LG), Γκούσκο Σταμάτη (Προϊστάμενο τεχνικού τμήματος BSH) και Περγαντή Χαράλαμπο (νομικό σύμβουλο BSH).
- Εντοπίστηκαν ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες της BSH, καθώς και παράγοντες που βοήθησαν να ολοκληρωθεί η ανάλυση PEST
- Αναλύθηκε το μικρο-περιβάλλον της BSH στο πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter
- Έγινε εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την εταιρεία και τον κλάδο μέσω εμπειρικής έρευνας και μέσω προσωπικής συνέντευξης με δυνητικούς αγοραστές πλυντηρίων ρούχων και άλλων σχετικών αναζητήσεων.

Η θεωρία έπαιξε σημαντικό ρόλο στην συγγραφή της παρούσας ανάλυσης, επιτρέποντάς την εμβάθυνση στο θέμα, αλλά και εφοδιάζοντάς μας με τις βάσεις για την κατανόηση και την οργάνωση των θεμάτων όπου επρόκειτο να αναλυθούν. Μέσω της θεωρίας δίνεται η δυνατότητα να

επεξεργαστούν και να ερμηνευτούν τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, παρατηρώντας ταυτόχρονα την σχέση μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Το θεωρητικό κομμάτι βασίστηκε σε βιβλία και επιστημονικά άρθρα τα οποία βοήθησαν στο να οριστούν στόχοι, να κατανοηθούν πολλά πρακτικά θέματα, αλλά και στην επιχειρηματολογία τους. Χρήσιμες αποδείχθηκαν αρκετές έντυπες ή ηλεκτρονικές δημοσιεύσεις τραπεζών και στατιστικών υπηρεσιών.

Πηγές όλων των παραπάνω αποτέλεσαν βιβλιοθήκες εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Πανεπιστημίων, Ιδιωτικών Κολεγίων, Δημοτικών βιβλιοθηκών), αλλά και το διαδίκτυο. Στο διαδίκτυο είναι διαθέσιμη μία πληθώρα συγγραφών, μελετών, άρθρων και ηλεκτρονικών βιβλίων, που όμως δεν μπορεί να ελεγχθεί για την ορθότητα και την εγκυρότητά της. Λόγω της αναξιπιστίας του συγκεκριμένου μέσου, υπάρχει επιφυλακτικότητα με τις ηλεκτρονικά διαθέσιμες πληροφορίες που βρίσκονται, λαμβάνοντας υπ' όψιν μόνο τα στοιχεία που προέρχονταν από έγκυρες πηγές ή γνωστούς συγγραφείς.

Η συλλογή πληροφοριών αφορούσε το σημαντικότερο κομμάτι της εργασίας. Πληροφορίες σχετικές με τις τεχνολογικές καινοτομίες, θέματα marketing αλλά και εμπορικής πολιτικής της κάθε εταιρείας που εξετάστηκαν στην παρούσα συγγραφή, έπρεπε να δοθούν από άτομα έμπειρα και σχετικά με το αντικείμενο των πλυντηρίων ρούχων.

Η επιλογή της μεθόδου των προσωπικών συνεντεύξεων έγινε διότι θεωρήθηκε ότι είναι ο πιο ικανοποιητικός τρόπος συλλογής στοιχείων. Η συγκεκριμένη μέθοδος υπερτερεί έναντι άλλων - όπως των τηλεφωνικών συνεντεύξεων ή των συνεντεύξεων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διότι είναι μία μέθοδος άμεση, βασίζεται στην προσωπική επαφή και δύναται να εξελιχθεί σε αρκετά επικοινωνιακή συζήτηση. Η συνέντευξη είναι μία μέθοδος συλλογής στοιχείων όπου επιλεγμένα άτομα καλούνται να απαντήσουν ερωτήσεις, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για συγκεκριμένα θέματα.

Μια πρώτη ενέργειά ήταν η τηλεφωνική επικοινωνία με τις εταιρείες που έχουν σχέση με την εργασία μας ώστε να γίνει η επαφή με άτομα που να γνωρίζουν τεχνικά και εμπορικά θέματα σχετικά με τα πλυντήρια ρούχων. Οι εταιρείες με τις οποίες έγινε η επαφή, είναι οι AEG, LG, Candy, Brandt, Ariston, Indesit και Miele, διότι σύμφωνα με τον product manager των πλυντηρίων ρούχων της Bosch κκ. Γεώργιο Σκλήκα, οι εταιρείες αυτές θεωρούνται άμεσοι ανταγωνιστές της

Bosch. Οι συγκεκριμένες εταιρείες το 2004 κατείχαν το 53% της αγοράς πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης και θεωρούνται ανταγωνιστές της υπό εξέταση Bosch για τους εξής λόγους:

- Το επίπεδο των τιμών αυτών των εταιρειών είναι παρόμοιο
- Με την εμπορική πολιτική τους, οι εν λόγω εταιρείες απευθύνονται στο ίδιο τμήμα καταναλωτών
- Τα βασικά χαρακτηριστικά των πλυντηρίων που εμπορεύονται είναι κοινά.

Έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με τα αρμόδια άτομα που θα εκπροσωπούσαν τις συγκεκριμένες εταιρείες, ορίστηκε ημερομηνία και ώρα συνέντευξης. Για την αποφυγή εκπλήξεων και την καλύτερη προετοιμασία των συνεντευξιαζόμενων, τους έγιναν γνωστά από πριν τα θέματα τα οποία επρόκειτο να αναπτυχθούν, καθώς και ότι η συνέντευξη θα εγγραφεί σε κασετοφωνάκι.

Αρχικά, ορισμένοι εμφάνιζαν μία αμφιβολία για τον σκοπό της ανάλυσης, πιθανόν φοβούμενοι την λανθασμένη χρήση των πληροφοριών που θα παρείχαν. Η δυσπιστία που υπάρχει στις εταιρείες ίσως χαρακτηρίζει την ελληνική επιχειρηματική σκέψη, όμως ξεπεράστηκε αυτή η δυσκολία με την παροχή μίας βεβαίωσης από τον επιβλέποντα καθηγητή. Η συγκεκριμένη βεβαίωση ανέφερε τα ονόματα των συντακτών της έρευνας και επισήμαινε πως τα στοιχεία της συνέντευξης θα χρησιμοποιηθούν για την παρούσα ανάλυση και μόνο. Στην αρχή κάθε συνέντευξης δόθηκε η υπόσχεση στους συνεντευξιαζόμενους πως θα τους αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας, κάτι που βοήθησε την ανάπτυξη ενός αισθήματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Επειδή η συλλογή στοιχείων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτέλεσε το πιο σημαντικό κομμάτι της έρευνας, θεωρήθηκε αναγκαίο να γνωστοποιηθεί στους συνεντευξιαζόμενους με ξεκάθαρο τρόπο η φύση και ο σκοπός της έρευνας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που θα δοθούν απαντώντας το ερωτηματολόγιό μας.

Το ερωτηματολόγιο ήταν το ίδιο για κάθε εταιρεία και αποτελείτο από 8 ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Τα ερωτηματολόγια αυτού του τύπου δίνουν την ευκαιρία στον ερωτούμενο να αναπτύξει τις σκέψεις του, να αναφέρει προσωπικές απόψεις και πραγματικά παραδείγματα. Η μη-αυστηρή συνεχής ακολουθία των ερωτήσεων, επέτρεψε να γίνει περισσότερο μία εποικοδομητική συζήτηση, παρά μία τυπική κι απρόσωπη συνέντευξη. Οι ερωτήσεις κάλυπταν ένα αρκετά μεγάλο φάσμα των θεμάτων που απαιτούσε η ανάλυση και βοήθησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Λόγω του ότι η διατύπωση των ερωτήσεων είναι ίσως το πιο σημαντικό μέρος σε μία συνέντευξη, αφιερώθηκε πολύτιμος χρόνος για την προετοιμασία τους. Οι ερωτήσεις έπρεπε να

είναι βασισμένες σε θεωρητικά και πρακτικά θέματα τα οποία επρόκειτο να μελετηθούν καθ' όλη την περίοδο της έρευνας.

Κάθε μία από τις 5 συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν, κράτησε από 45' έως 90' και σε όλες τις περιπτώσεις διαμορφώθηκε σύντομα ένα κλίμα οικειότητας. Διαπιστώθηκε πως όταν οι συνεντευξιαζόμενοι εμπιστεύονται τους συνεντευκτές τους, τα παρεχόμενα στοιχεία αναμένεται να είναι περισσότερο ειλικρινή, αξιόπιστα και πλήρη. Η θετική στάση των ερωτούμενων επιβεβαιωνόταν με σχόλια του τύπου «ήταν μια πολύ καλή συνέντευξη», «ελπίζω να σας βοήθησα», ή «αυτή είναι καλή ερώτηση». Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων είχαν αποκομιστεί χρήσιμες πληροφορίες που διευκόλυναν αρκετά στην συγγραφή της παρούσας ανάλυσης.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν σε αυτό το κομμάτι της ανάλυσης εντοπίζονται στην επιφυλακτικότητα των συνεντευξιαζόμενων της παροχής πληροφοριών και στην διάθεση λίγου από τον ήδη φορτωμένο χρόνο τους. Για να αντιμετωπιστεί το πρώτο πρόβλημα, τους παρέχονταν μία βεβαίωση από τον ορισμένο επόπτη καθηγητή, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, ενώ όσον αφορά το δεύτερο πρόβλημα, οριζόταν μία ημερομηνία, ώρα και τόπο όπου θα εξυπηρετούσε τον κάθε συνεντευξιαζόμενο.

Ένα συχνό πρόβλημα που εμφανιζόταν κατά την διάρκεια ορισμένων συνεντεύξεων, ήταν η διακοπή των ερωτούμενων προσώπων από συναδέλφους τους, για εργασίες που προέκυπταν εκείνη την στιγμή και έπρεπε να ολοκληρωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Με την αμφίπλευρη όμως υπομονή και την καλή διάθεση των δύο πλευρών, οι συνεντεύξεις κύλησαν ομαλά και ολοκληρώθηκαν.

Ακόμα ένα πρόβλημα που εμφανιζόταν, ήταν η δυσκολία των τεχνικών να απαντήσουν σε θεωρητικά θέματα και η δυσκολία ορισμένων Product Managers να απαντήσουν σε πρακτικά/τεχνολογικά θέματα. Τις περισσότερες φορές έδιναν άμεσα την απάντηση αφού πρώτα συμβουλευόνταν τον αρμόδιο συνάδελφό τους τηλεφωνικά ή επί τόπου, ενώ σε μία-δύο περιπτώσεις εμπλούτιζαν το συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου με μικρές τηλεφωνικές παρεμβάσεις.

Λόγω του ότι κατά την εξέλιξη της παρούσας ανάλυσης και οι τρεις συντάκτες της εργαζόνταν με πλήρη απασχόληση, σε δύο συνεντεύξεις χρειάστηκε να δοθεί άδεια από την δουλειά ώστε να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη την ώρα και την ημέρα που ευκαιρούσαν οι συνεντευξιαζόμενοι. Οι συγκεκριμένες άδειες βοήθησαν να συνεχίσουμε απρόσκοπτα την πορεία των συνεντεύξεων, ολοκληρώνοντας αυτό το χρονοβόρο και σημαντικό κομμάτι της έρευνας.

Από τους υπό εξέταση ανταγωνιστές της Bosch με τους οποίους έγινε η επαφή, η εταιρεία Miele αρνήθηκε να απαντήσει το ερωτηματολόγιο, ενώ η γαλλική Brandt δεν απάντησε στην ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου. Παρά αυτές τις δύο δυσκολίες, η συλλογή πληροφοριών από τις εταιρείες Bosch, AEG, Ariston, LG, Candy, καθώς και από το Νομικό Σύμβουλο αλλά και τον Προϊστάμενο του τεχνικού τμήματος της BSH, αποδείχθηκε πολύτιμη πρωτογενής πηγή πληροφοριών. Βασισμένοι στα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, έγινε πλήρης ενημέρωση για την κατάσταση της αγοράς και εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΤΥΠΩΝ ΑΝΑΛΥΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΤΑΧΘΗΚΑΝ

Στο τέταρτο μέρος της παρούσας ανάλυσης, παρατέθηκαν οι τρεις αναλύσεις οι οποίες σχεδιάστηκαν εξ' αρχής από τους ερευνητές. Στο συγκεκριμένο κομμάτι χρειάστηκε να οργανωθεί μια εντελώς πρωτότυπη και νέα μελέτη, αποτελούμενη από προσωπικές συνεντεύξεις με δυνητικούς καταναλωτές και από συλλογή των φυλλαδίων προσφορών στα καταστήματα λιανικής πώλησης ηλεκτρικών ειδών.

Η πρώτη μελέτη αφορά την ανάλυση των γενικών κριτηρίων αγοράς ενός πλυντηρίου ρούχων. Από την υπό εξέταση BSH δόθηκε η Hit List των πλυντηρίων ρούχων, όπως αυτή συντάχθηκε από την εταιρεία έρευνας αγοράς Gfk. Η εν λόγω λίστα περιείχε τις 100 μεγαλύτερες πωλήσεις που σημείωσαν τα ανταγωνιζόμενα μοντέλα πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης κατά την διάρκεια του έτους 2004. Μέσω αυτής της λίστας έγινε κατανόηση των λόγων για τους οποίους ένα συγκεκριμένο μοντέλο πραγματοποίησε τις μεγαλύτερες πωλήσεις σε σχέση με τα υπόλοιπα μοντέλα πλυντηρίων της αγοράς και εντοπίστηκαν τα γενικά κριτήρια επιλογής των καταναλωτών βασισμένοι σε πραγματικά στοιχεία. Έπειτα έγινε σύγκριση της γενικής αυτής τάσης με την Hit List κάθε μάρκας ξεχωριστά, προσπαθώντας ταυτόχρονα να ψυχολογηθούν επιφανειακά οι προτιμήσεις των αγοραστών κάθε μάρκας.

Η δεύτερη μελέτη που οργανώθηκε αφορά την συνέντευξη καταναλωτών οι οποίοι είχαν σκοπό να αγοράσουν πλυντήριο ρούχων μέχρι το τέλος του 2005. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κυρίως σε εμπορικές περιοχές της Αθήνας και της Πάτρας, αλλά και μέσω του φιλικού περιβάλλοντος των ερευνητών.

Σκοπός της εν λόγω έρευνας ήταν η εύρεση των σημαντικότερων κριτηρίων αγοράς ενός πλυντηρίου ρούχων, το λόγο αγοράς και της εικόνας που έχουν οι καταναλωτές για κάθε μία από τις υπό εξέταση μάρκες.

Κατά το διάστημα Μαΐου-Αυγούστου 2005 συλλέχθηκαν 71 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 28 συμπληρώθηκαν από άντρες και τα υπόλοιπα 43 από γυναίκες, λόγω του ότι στην επιλογή οικιακών συσκευών τον τελευταίο λόγο τον έχει η γυναίκα (σύμφωνα με έρευνα της Insearch, 2001). Το 24% του δείγματος ήταν ηλικίας έως 24 ετών, το 59% ηλικίας από 25 έως 44 ετών και το 17% είχε συμπληρώσει τα 45 χρόνια ζωής. Ένας ακόμη παράγοντας όπου ελήφθη υπ' όψιν, είναι το ετήσιο εισόδημα των ερωτούμενων (το 44% των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκε από άτομα ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος €15.001 – €25.000).

Το κάθε ερωτηματολόγιο ήταν το ίδιο για κάθε δυνητικό αγοραστή και αποτελείτο τόσο από ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όσο και από ερωτήσεις επιλογής ή βαθμολόγησης. Η σύνταξη των ερωτήσεων ήταν σχεδιασμένη με τέτοιον τρόπο ώστε τα αποτελέσματα της εν λόγω μελέτης να είναι άμεσα συγκρίσιμα με τα αποτελέσματα μιας παρόμοιας έρευνας που είχε διεξαχθεί το 2002 για την BSH. Η σύγκριση αυτών των δύο μελετών παρείχε πολύτιμα στοιχεία, όπως για παράδειγμα ότι οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες αγοράς ενός πλυντηρίου ρούχων που λαμβάνουν υπ' όψιν τους οι καταναλωτές, είναι πρώτον η ποιότητα, δεύτερον η τιμή και τρίτον η φήμη της μάρκας.

Τα βασικά προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν η αφιέρωση αρκετού χρόνου για την εύρεση δυνητικών αγοραστών και η άρνηση πολλών να συμμετάσχουν στην έρευνα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο «Παράρτημα» της παρούσας συγγραφής.

Η τρίτη μελέτη όπου οργανώθηκε αφορούσε την επίσκεψη σε συγκεκριμένα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών μία με δύο φορές το μήνα, κατά το πεντάμηνο Ιανουαρίου-Μαΐου 2005. Με τις επισκέψεις αυτές δόθηκε η ευκαιρία να γίνουν γνωστές από κοντά οι υπό εξέταση συσκευές, καθώς και να αποκτηθούν τα φυλλάδια προσφορών τους (συγκεντρώθηκαν περισσότερα από 45 φυλλάδια).

Κατά την επιλογή των καταστημάτων, ελήφθη υπ' όψιν το πανελλαδικό μερίδιο αγοράς που το καθένα κατείχε σε πωλήσεις και τζίρο. Τα καταστήματα Carrefour, Praktiker, Electronet, Elephant, Expert, ΣΕΗΟΣ, Ηλεκτρονική Αθηνών, Ράδιο Κορασίδη, Κωτσόβολος, και Σικάρης στα οποία εξελέχθη η έρευνα, το 2004 αποτελούσαν περίπου το 44% του συνόλου των καταστημάτων στην Ελλάδα.

Η εν λόγω μελέτη βοήθησε στο να συλλεχθούν στοιχεία για την περιοδικότητα που ένα μοντέλο (ειδικά) ή μία μάρκα (γενικά) παρουσιάζεται σε ένα διαφημιστικό φυλλάδιο, να

υπολογιστεί η Μέση Τιμή των μοντέλων κάθε μάρκας και να ταξινομηθεί ο αριθμός εμφανίσεων ανά μάρκα, χαρακτηριστικά και κατάσταση. Με αυτόν τον τρόπο αποκτήθηκε και παρουσιάζεται στον αναγνώστη μία γενική αλλά πραγματική εικόνα της αγοράς.

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι ενότητες, στις οποίες παρουσιάζεται μία εμπειρική ανάλυση του κλάδου των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης. Λόγω του ότι κατά την εξέλιξη της έρευνας χρειάστηκε να χρησιμοποιηθούν όροι και συντομογραφίες οργανισμών που δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει ο αναγνώστης, στην αρχή της εργασίας παρατίθεται ένα "Γλωσσάριο", με την επεξήγηση των εννοιών αυτών. Έτσι, όροι όπως "πλυντήριο ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης", "μερίδιο αγοράς" ή "Ε.Σ.Υ.Ε", αποσαφηνίζονται στις πρώτες σελίδες της εργασίας, θέτοντας μία βάση κοινής ορολογίας μεταξύ των συντακτών και του κάθε αναγνώστη.

Στις υποενότητες "Εισαγωγή", "Μεθοδολογία" και "Διάρθρωση εργασίας" της πρώτης ενότητας, περιγράφεται η σημαντικότητα του θέματος της παρούσας ανάλυσης, αλλά και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να την ολοκληρώσει. Στην ίδια ενότητα, αναφέρονται οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν όπως για παράδειγμα άρνηση κάποιων εταιρειών να απαντήσουν το ερωτηματολόγιό μας, αλλά και δυσκολίες σχετικές με την συλλογή πραγματικών στοιχείων που αφορούσαν την υπό εξέταση Bosch και τις ανταγωνιστικές της.

Στην συνέχεια της εισαγωγικής ενότητας, αναφέρονται οι σημαντικότερες παραγωγικές και εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου των πλυντηρίων ρούχων, βάση τζίρου, πωλήσεων και καθαρού περιθωρίου κέρδους. Μεγαλύτερη εταιρεία στον κλάδο είναι η υπό εξέταση BSH, η οποία εμπορεύεται τις πετυχημένες μάρκες Bosch, Siemens, Pitsos, Neff και Gaggenau.

Στο τέλος της πρώτης ενότητας, αναφέρονται τα καταστήματα λιανικής πώλησης ηλεκτρικών συσκευών, τα οποία διαχωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: τις Αλυσίδες, τους Συνεταιρισμούς και τους Ανεξάρτητους. Οι Αλυσίδες το 2004 κατείχαν το 54% των συνολικών πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων της αγοράς, ενώ αποτελούσαν μόλις το 21% των καταστημάτων λιανικής. Το μεγάλο μερίδιο αγοράς τους σε πωλήσεις και τζίρο, τις κάνει τον σημαντικότερο πελάτη του κλάδου.

Στην δεύτερη ενότητα της ανάλυσης, γίνεται μία σύντομη αναφορά στην Ευρωπαϊκή αγορά πλυντηρίων ρούχων, παρατηρώντας πως η υπό εξέταση BSH δεν ακολούθησε την ανοδική της τάση, σημειώνοντας μάλιστα και μείωση των συνολικών πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων σε

Ευρωπαϊκό έδαφος. Ακόμα, αναλύονται τα μερίδια πωλήσεων και τζίρου για την Ελληνική αγορά πλυντηρίων ρούχων, όπως αυτά διαμορφώθηκαν την τριετία 2002-2004. Μέσα από αυτή την ανάλυση, παρατηρείται την ηγετική θέση της Pitsos -όσον αφορά τα πωληθέντα τεμάχια, αλλά και την πρωτιά/ ηγεσία της Bosch -όσον αφορά τον τζίρο.

Αφού αναλυθεί η εξέλιξη των μεριδίων αγοράς ανά όμιλο και ανά εταιρεία στο σύνολο της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων, συνεχίζεται η ανάλυση εστιάζοντας στα πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης ανά μάρκα και ανά κανάλι διανομής. Στο σημείο αυτό, παρατηρείται πως οι μικρές μη επώνυμες μάρκες έχουν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς στους Ανεξάρτητους, με πολύ μικρότερο όμως τζίρο λόγω των χαμηλών τιμών τους. Οι επώνυμες υπό εξέταση εταιρείες, σύμφωνα με την πολιτική τους, αντιμετωπίζουν τις φτηνές μάρκες προωθώντας περισσότερο την ποιότητα των συσκευών τους, τις καινοτομίες τους και την άρτια τεχνική κάλυψη που παρέχουν σε περίπτωση βλάβης.

Στο τελευταίο μέρος της δεύτερης ενότητας, εντοπίζονται δύο βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά όπου ζητούν περισσότερο οι αγοραστές πλυντηρίων ρούχων. Σύμφωνα με την Gfk, στην υπό εξέταση τριετία πουλήθηκαν περισσότερο πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης 1000 στροφών, με χωρητικότητα κάδου 5 κιλών. Παρόλο αυτές τις προτιμήσεις των καταναλωτών, η Bosch στον τιμοκατάλογό της το 2004 είχε 8 πλυντήρια 6 κιλών και μόνο 4 πλυντήρια 4-4,5κιλης χωρητικότητας κάδου. Η Bosch, ως πρωτοπόρος εταιρεία, πλέον εμπορεύεται και το World Washer, το μόνο 9κιλο πλυντήριο της αγοράς.

Στην τρίτη ενότητα της παρούσας συγγραφής, αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της BSH με την μέθοδο PEST και το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Η μέθοδος PEST εστιάζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων του υπό εξέταση κλάδου, εντοπίζοντας πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επιδρούν στις λειτουργίες της BSH. Με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, αναλύεται το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της BSH, ή αλλιώς, το μικρο-περιβάλλον της. Μέσω αυτού του υποδείγματος, γίνεται ανάλυση και επικέντρωση στους λόγους για τους οποίους η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή, η απειλή από υποκατάστατα είναι ισχυρή, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι μικρή και ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι μεγάλος.

Στην ίδια ενότητα, εντοπίζονται οι ευκαιρίες, οι δυνάμεις, οι απειλές και οι αδυναμίες της BSH, μέσω της ανάλυσης SWOT. Με την αναγνώριση των παραπάνω η εταιρεία μπορεί να

αποτυπώσει μία εικόνα του εαυτού της, μέσω της οποίας είναι σε θέση να εντοπίσει χαρακτηριστικά που μπορούν να την βλάψουν, ή και να την ωφελήσουν έναντι των ανταγωνιστών της.

Κλείνοντας την τρίτη ενότητα, παρουσιάζεται μία πρόβλεψη πωλήσεων για τα έτη 2005-2009, όπως αυτή εκτιμάται από την BSH και τις ανταγωνιστικές εταιρείες της Bosch. Σύμφωνα με αυτές τις εταιρείες, η αγορά των πλυντηρίων ρούχων αναμένεται να είναι ανοδική και ακόμα εκτιμάται πως ο μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο δεν αποκλείεται να παρουσιάσει περιοδικά σημάδια ύφεσης.

Κατά την τέταρτη ενότητα και μετά τις ενότητες εισαγωγής, ανάλυσης μεριδίων αγοράς και ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της BSH, γίνεται παράθεση των αποτελεσμάτων τριών ερευνών που βοήθησαν στην κατανόηση της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων και των αγοραστών αυτών. Αναλύοντας την λίστα με τις μεγαλύτερες πωλήσεις πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης για το 2004, εντοπίστηκε πως κατά την αγορά μιας τέτοιας συσκευής οι αγοραστές ενδιαφέρονται περισσότερο για την τιμή κτήσης και έπειτα για τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά του πλυντηρίου. Παρόλα αυτά, από προσωπικές συνεντεύξεις με δυνητικούς αγοραστές προκύπτει ότι η ποιότητα είναι το σημαντικότερο κριτήριο αγοράς ενός πλυντηρίου, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι αγοραστές, αν και ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα της συσκευής, τελικά επιλέγουν με κριτήριο την τιμή. Η συγκεκριμένη τάση φαίνεται να ακολουθείται από τους αγοραστές, όπως προκύπτει και από την έρευνα όπου διενεργήσαμε βασισμένοι σε προσωπικές συνεντεύξεις με δυνητικούς αγοραστές πλυντηρίων ρούχων.

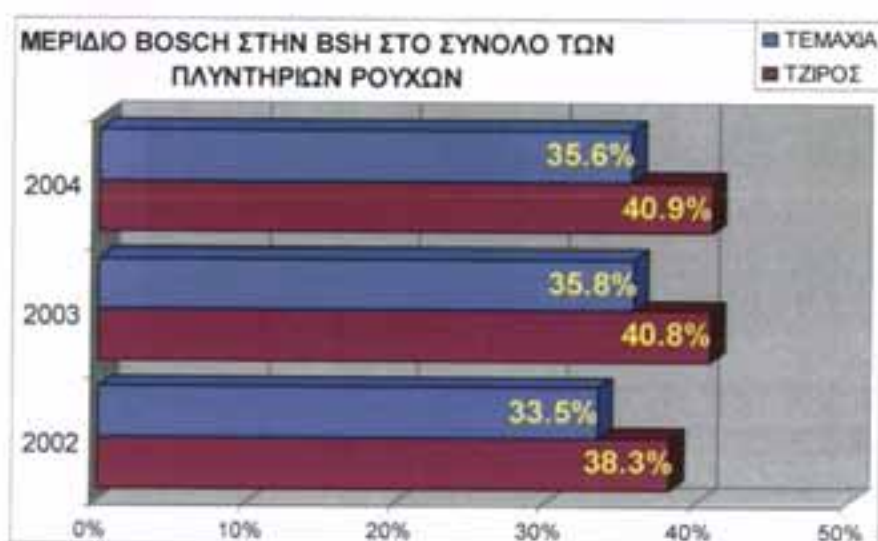
Επιπλέον, στην τέταρτη ενότητα της παρούσας εργασίας, μελετήθηκε η περιοδικότητα εμφάνισης κάθε μοντέλου και κάθε μάρκας που ανταγωνίζεται την Bosch σε φυλλάδια προσφορών. Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτών των ερευνών, οι συγγραφείς της εργασίας παραθέτουν στην πέμπτη ενότητα προτάσεις στρατηγικής που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν από την Bosch. Εντοπίζοντας τις δυνάμεις της εν λόγω εταιρείας, προτείνονται τρόποι εκμετάλλευσής τους, καθώς και τρόποι ελαχιστοποίησης των αδυναμιών της μάρκας Bosch.

Στην έκτη και τελευταία ενότητα της εργασίας, παρατίθεται Παράρτημα με τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν και τις βιβλιογραφικές αναφορές που αξιοποιήθηκαν για την ολοκλήρωσή της.

ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΠΛΥΝΤΗΡΙΩΝ ΡΟΥΧΩΝ ΕΜΠΡΟΣΘΙΑΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ BOSCH ΩΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ο όμιλος BSH, όσον αφορά τα πλυντήρια ρούχων, εμπορεύεται τις μάρκες Bosch, Siemens και Pitsos. Στην παρούσα μελέτη, θα αναλυθούν τα πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης της Bosch.

Η Bosch, αν και έρχεται δεύτερη στον συνολικό αριθμό πωληθέντων πλυντηρίων ρούχων του ομίλου μετά την Pitsos με ποσοστό 35,6% το 2004, έρχεται πρώτη στον αντίστοιχο τζίρο, με ποσοστό 40,9% για το ίδιο έτος (Διάγραμμα 1). Ένας ακόμη λόγος της επιλογής της Bosch είναι γιατί στα υπό εξέταση πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης έχει το μεγαλύτερο ποσοστό τζίρου στην αγορά, κάτι που θα φανεί και στην συνέχεια της παρούσας ανάλυσης.

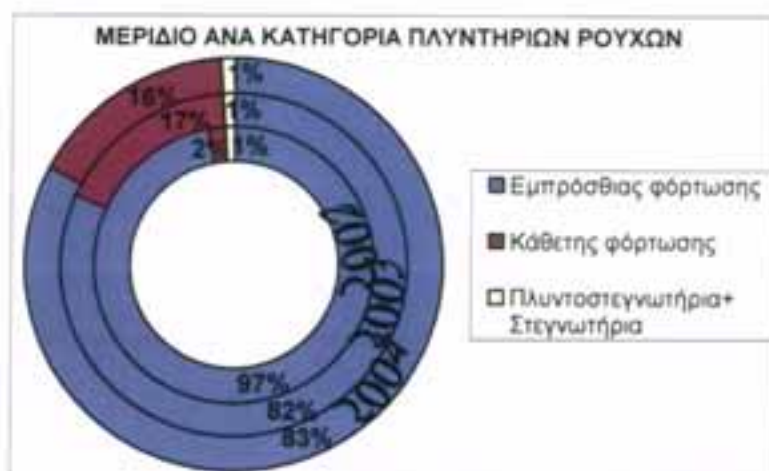


Διάγραμμα 1: Μεριδία αγοράς της Bosch σε σχέση με τις υπόλοιπες μάρκες που εμπορεύεται η BSH

Πηγή: BSH Absatz-Umsatz summe 2001-2004

Η επιλογή ανάλυσης της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης, έγινε διότι η συγκεκριμένη αγορά το 2004 αντιπροσώπευε το 83% της συνολικής αγοράς πλυντηρίων ρούχων (Διάγραμμα 2). Όπως φαίνεται στο ίδιο Διάγραμμα (2), οι αγοραστές δείχνουν μία προτίμηση υπέρ των υπό εξέταση πλυντηρίων, των οποίων το μερίδιο αγοράς αυξήθηκε κατά 1% το 2004 εις βάρος των πλυντηρίων κάθετης φόρτωσης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αύξηση του μεριδίου των

πλυντηρίων κάθετης φόρτωσης που παρουσιάστηκε το 2003. Το μέγεθος της αύξησης αυτής ήταν 15 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2002, κατέχοντας το 17% της αγοράς.



Διάγραμμα 2: Ποσοστιαία σύγκριση πωλήσεων βάσει κατηγορίας πλυντηρίων ρούχων
 Πηγή: Gfk MDA Greece 2004

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με την τελευταία κλαδική μελέτη της ICAP (Δεκέμβριος 2004), ο κλάδος των λευκών ηλεκτρικών οικιακών συσκευών αποτελείται από παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι σημαντικότερες των οποίων –βάση τζίρου και καθαρού περιθωρίου κέρδους, το 2004 ήταν οι εξής:

Παραγωγικές επιχειρήσεις

BSH ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ Α.Β.Ε

Δραστηριότητες: Κατασκευή, εισαγωγή και εμπόριο οικιακών ηλεκτρικών συσκευών, μικροσυσκευών και ανταλλακτικών. Επισκευή και συντήρηση ηλεκτρικών συσκευών.

Εμπορικά σήματα: Bosch, Siemens, Pitsos, Gaggenau, Neff

ELCO- ΒΑΓΙΩΝΗΣ Α.Ε

Δραστηριότητες: Κατασκευή θερμοσιφώνων και κουζινών. Εισαγωγές και εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

Εμπορικό σήμα: Elco

ΚΑΡΑΝΤ Α.Β.Ε.Ε

Δραστηριότητες: Κατασκευή μίνι πλυντηρίων ρούχων, πιάτων και ηλεκτρικών κουζινών. Αντιπροσωπίες, εισαγωγές και εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, μικροσυσκευών και κλιματιστικών. Εκμίσθωση ακινήτων.

Εμπορικό σήμα: Carad

ΚΟΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤ. Α.Β.Ε.Ε

Δραστηριότητες: Κατασκευή ηλεκτρικών συσκευών

Εμπορικό σήμα: Rex S&S Electric

ΚΛΙΜΑΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.

Δραστηριότητες: Κατασκευή και εμπορία απορροφητήρων και μικρών κουζινών

Εμπορικό σήμα: Davoline

Επιχειρήσεις εισαγωγής

CANDY HELLAS Α.Ε

Δραστηριότητες: Εμπορία, εισαγωγή και παροχή τεχνικής υποστήριξης ηλεκτρικών συσκευών.

Εμπορικά σήματα: Iberna, Candy, Hoover

FOURLIS TRADE Α.Ε.Β.Ε

Δραστηριότητες: Αντιπροσωπίες, εισαγωγές και επισκευή ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, μικροσυσκευών και κλιματιστικών.

Εμπορικά σήματα: General Electric, Samsung, Ariston, Korting, Fourlis

LG ELECTRONICS ΕΛΛΑΣ Α.Ε

Δραστηριότητες: Εισαγωγές και εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών, κινητών τηλεφώνων και υπολογιστών.

Εμπορικό σήμα: LG

ΕΛΕΚΤΡΟΛΟΥΞ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε

Δραστηριότητες: Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο ηλεκτρικών συσκευών και εξοπλισμού ξενοδοχείων.

Εμπορικά σήματα: AEG, Zanussi, Electrolux, Zoppas, Faure, Kelvinator

ΜΗΛΕ ΕΛΛΑΣ Α.Ε

Δραστηριότητες: Αντιπροσώπευση και εισαγωγές οικιακών και επαγγελματικών ηλεκτρικών συσκευών.

Εμπορικό σήμα: Miele

WHIRLPOOL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε

Δραστηριότητες: Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

Εμπορικά σήματα: Whirlpool, Bauknecht, Ignis

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, σύμφωνα με την BSH άμεσοι ανταγωνιστές της εξεταζόμενης Bosch είναι οι AEG, Ariston, Brandt και LG. Σαν μικρότερο ανταγωνιστή η εταιρεία θεωρεί την Whirlpool, την Candy και την Indesit, η οποία μαζί με την Ariston αποτελούν την οικογένεια Merloni. Αν και η Miele δραστηριοποιείται σε ακριβότερο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με την Bosch, ένας πελάτης δεν αποκλείεται να ξοδέψει λίγο περισσότερα χρήματα για να αγοράσει ένα πλυντήριο της, αντί για να αγοράσει ένα της Bosch. Στην παρούσα ανάλυση θα εξεταστούν οι μάρκες AEG, Ariston, Brandt, LG, Miele, Candy και Indesit.

Ο ΟΜΙΛΟΣ BSH

Η BSH Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε είναι θυγατρική της BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmbH στην Ελλάδα. Η εταιρεία προέρχεται από την εξέλιξη της ελληνικής επιχείρησης ΠΙΤΣΟΣ Α.Ε. που έχει τις ρίζες της στην Αθήνα του 1865. Η BSH προσφέρει μεγάλες οικιακές συσκευές, καταναλωτικά προϊόντα και οικιακή τεχνολογία. Τα τελευταία δέκα χρόνια η εταιρία έχει αναπτυχθεί ραγδαία. Ξεκινώντας με 13 εργοστάσια σε 3 χώρες, ανέπτυξε τις δραστηριότητές της συμπεριλαμβάνοντας 43 εργοστάσια σε 15 χώρες στην Ευρώπη, τις ΗΠΑ, τη Λατινική Αμερική και την Ασία. Συμπεριλαμβανομένου του παγκόσμιου δικτύου πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, η BSH αποτελείται από 100 εταιρείες σε 30 χώρες, και απασχολεί πάνω από 35.000 υπαλλήλους. Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στο Μόναχο.

Η γερμανική πολυεθνική BSH έκανε την είσοδό της στην ελληνική αγορά το 1976, εξαγοράζοντας από κοινού με τη Siemens Α.Ε, το 60% του μετοχικού κεφαλαίου της ΠΙΤΣΟΣ. Η συνεργασία αυτή εξασφάλισε στην ΠΙΤΣΟΣ την τεχνογνωσία, την τεχνολογία και τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής που σε συνδυασμό με το ήδη γνωστό όνομά της, την κατέστησαν ηγετική δύναμη του κλάδου.

Το 1986, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής πολιτικής της, η ΠΙΤΣΟΣ κατάφερε να αυξήσει το μερίδιό της στην εγχώρια αγορά οικιακών συσκευών, διοχετεύοντας στην ελληνική αγορά και τα προϊόντα της μάρκας BOSCH.

Το 1996, όταν οι Bosch, Siemens και Pitsos ξεκίνησαν την κοινή δραστηριοποίησή τους στον τομέα των οικιακών συσκευών στην ελληνική αγορά, καθιερώθηκε η ονομασία **BSP Α.Β.Ε.** Το 1998 η μάρκα Gaggenau και το 2002 η μάρκα Neff, ενσωματώθηκαν στην BSP.

Το 2002 η εταιρεία πήρε τη σημερινή της ονομασία: "**BSH Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε.**". Η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην εγχώρια αγορά, με μερίδιο 40% στον τομέα των λευκών οικιακών συσκευών. Σημαντική είναι επίσης η εξαγωγική της δραστηριότητα, κυρίως σε Γερμανία, Σκανδιναβία, Ρωσία, Τουρκία, Γαλλία και Κύπρο. Ο τζίρος της ανέρχεται στα €270εκ., εκ των οποίων τα €90εκ. αντιστοιχούν στις εξαγωγές. Η εταιρεία κατά το 2004 απασχολούσε περίπου 1200 άτομα.

Η BSH Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε έχει την έδρα της στην Κηφισιά, υποκατάστημα πωλήσεων στην Θεσσαλονίκη, παραγωγική μονάδα οικιακών συσκευών στον Αγ. Ι. Ρέντη και αποθηκευτικούς χώρους στον Ασπρόπυργο Αττικής. Διαθέτει επίσης ένα ολοκληρωμένο δίκτυο

τεχνικής υποστήριξης οικιακών συσκευών σε όλη την Ελλάδα, με κεντρικές μονάδες στην Αθήνα, στην Θεσσαλονίκη, στην Πάτρα, στο Ηράκλειο Κρήτης και συμβεβλημένα συνεργεία σε όλη την Ελλάδα.

Η εταιρεία οραματίζεται να είναι η ανταγωνιστικότερη εταιρεία οικιακών συσκευών στην Ευρώπη και η πρώτη επιλογή των πελατών. Αποστολή της είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Επιδιώκει την συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, στηριζόμενη στους εργαζόμενους και στις ισχυρές μάρκες της. Η επιχειρηματική της δραστηριότητα προσδιορίζεται από αίσθημα ευθύνης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον. Ως αξίες, η επιχείρηση ορίζει τις επωνυμίες της, την ικανοποίηση των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων της, την προστασία του περιβάλλοντος, την ποιότητα, τις καινοτομίες και την κοινωνική της ευθύνη.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP, ο εξεταζόμενος κλάδος «*τείνει να εξελιχθεί σε έναν από τους πιο ανταγωνιστικούς της ελληνικής οικονομίας. Στην συγκεκριμένη αγορά δραστηριοποιούνται οι παρακάτω κατηγορίες επιχειρήσεων*» (ICAP, 2004, σελ. 36):

1.1) Αλυσίδες καταστημάτων οικιακών συσκευών

Αν και δεν υπάρχει επίσημα θεσμοθετημένος ορισμός, ως «Αλυσίδα» χαρακτηρίζεται ο οικονομικός φορέας ο οποίος διαθέτει ένα σύνολο πέντε τουλάχιστον ιδιόκτητων καταστημάτων υπό το ίδιο εμπορικό όνομα. Ο κύκλος εργασιών του πρέπει να διαμορφώνεται σε ποσοστό τουλάχιστον 50% από τη λιανική πώληση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών, καθώς και να έχει έκταση τουλάχιστον 1000τμ.

Οι Αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης ηλεκτρικών οικιακών συσκευών έχουν την δυνατότητα να προμηθεύονται προϊόντα και να πραγματοποιούν εισαγωγές με ευνοϊκότερους όρους σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις, λόγω του όγκου των συναλλαγών τους. Η έντονη διαφήμιση, η παροχή προσφορών, πιστωτικών διευκολύνσεων και συμπληρωματικών υπηρεσιών, είναι κάποια από τα βασικά στοιχεία όπου έχουν καταστήσει τις Αλυσίδες καταστημάτων ως κυρίαρχες στην πώληση ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

1.2) Μεγάλα καταστήματα λιανικής

Σύμφωνα με την ICAP, ορισμένα καταστήματα λιανικής (Carrefour, Praktiker κα) καθώς και καταστήματα «cash & carry» (όπως το Μακro), διαθέτουν ηλεκτρικές οικιακές συσκευές. Η πώληση των συσκευών σε ανταγωνιστικές τιμές σε συνδυασμό με τις ευκολίες πληρωμής που προσφέρουν, έχουν εδραιώσει την παρουσία τους στο λιανικό εμπόριο των οικιακών συσκευών.

Ένας ακόμη λόγος που ενισχύει την θέση των συγκεκριμένων καταστημάτων στην αγορά, είναι η διάθεση ηλεκτρικών οικιακών συσκευών με ιδιωτική ετικέτα (own brand). Οι συγκεκριμένες συσκευές κατασκευάζονται από τρίτους και διατίθενται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές.

Σύμφωνα με την BSH, το 2004 οι Αλυσίδες και τα μεγάλα καταστήματα λιανικής κατείχαν το 21% της αγοράς και ήταν οι εξής:

ΑΛΥΣΙΔΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	55
ΡΑΔΙΟ ΚΟΡΑΣΙΔΗΣ	47
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ	41
ELEPHANT	31
ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ	20
ΣΥΚΑΡΗΣ	20
CARREFOUR	16
ΒΑΣΙΛΑΚΗΣ	12
ΣΑΡΑΦΙΔΗΣ	9
PRAKTIKER	7
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	2
Σύνολο καταστημάτων	260

Πίνακας 1: Συνολικός αριθμός «Αλυσίδων» και «Μεγάλων καταστημάτων λιανικής»

Πηγή: BSH Business Plan

2) Αγοραστικοί όμιλοι καταστηματαρχών (Συνεταιρισμοί)

Οι αγοραστικοί όμιλοι καταστηματαρχών είναι η απάντηση των μεμονωμένων επιχειρήσεων στον ανταγωνισμό των Αλυσίδων. Τα πλεονεκτήματα μία επιχείρησης η οποία εκμεταλλεύεται ένα ή περισσότερα καταστήματα σε κάποιον από τους οργανωμένους ομίλους είναι:

- Χαμηλό κόστος και ανταγωνιστικές τιμές των προϊόντων εφόσον πραγματοποιούνται συνολικές αγορές από τον κεντρικό φορέα του ομίλου.
- Οφέλη από την πολιτική των κοινών διαφημιστικών δαπανών, του ενιαίου εμπορικού σήματος, την κοινή τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική.
- Υπαρξη μεγάλου αριθμού σημείων πώλησης και κοινό εμπορικό σήμα όπου πετυχαίνει υψηλό βαθμό αναγνώρισης από τους καταναλωτές.

Το 2004 οι Συνεταιρισμοί κατείχαν το 52% της αγοράς και ήταν οι εξής:

	ΑΡΙΘΜΟΣ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΣΕΗΟΣ	137
EXPERT	116
MAGNET Electric	101
ELECTRONET	92
ΑΚΗΣ	76
ΗΛΜΑΚ	52
BEST Electric	43
UNION	38
Σύνολο καταστημάτων	655

Πίνακας 2: Συνολικός αριθμός «Συνεταιρισμών»
Πηγή: BSH Business Plan

3) Μεμονωμένα καταστήματα (Ανεξάρτητοι)

Σύμφωνα με την BSH, ως Ανεξάρτητοι ορίζονται ιδιωτικά καταστήματα που φέρουν την επωνυμία του ιδιοκτήτη ή κάποιο άλλο εμπορικό όνομα και δεν λειτουργούν προς το συμφέρον Συνεταιρισμών ή Αλυσίδων.

Τα τελευταία χρόνια, αυτού του είδους τα καταστήματα έχουν μειωθεί στο σύνολο της αγοράς των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Η εμφάνιση και η συνεχή επέκταση των μεγάλων Αλυσίδων καθώς και η πολιτική που εφαρμόζουν, δεν τους επέτρεψε να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και να ανταποκριθούν στον έντονο ανταγωνισμό. Έτσι, οι οικονομικές δυσκολίες οδήγησαν μεγάλο αριθμό Ανεξάρτητων να προσχωρήσουν σε αγοραστικούς ομίλους. Συνολικά, το 2004, ο αριθμός τους ήταν κοντά στους 340, κατέχοντας το 27% της αγοράς.

Τέλος, υπάρχουν οι λεγόμενοι “kitchen specialists”, μία κατηγορία που ενώ στην Κεντρική Ευρώπη έχει υψηλά μερίδια αγοράς, προς το παρόν στην Ελλάδα αναπτύσσεται με αργούς ρυθμούς. Το συγκεκριμένο κανάλι διαπραγματεύεται την πώληση προϊόντων σχετικών με τις κουζίνες, από τον σχεδιασμό του χώρου έως και την πώληση ηλεκτρικών συσκευών και επίπλων. Ο αριθμός τους παραμένει περίπου στους 90, αμετάβλητος από το 2002.

ΕΝΟΤΗΤΑ Β

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ BSH

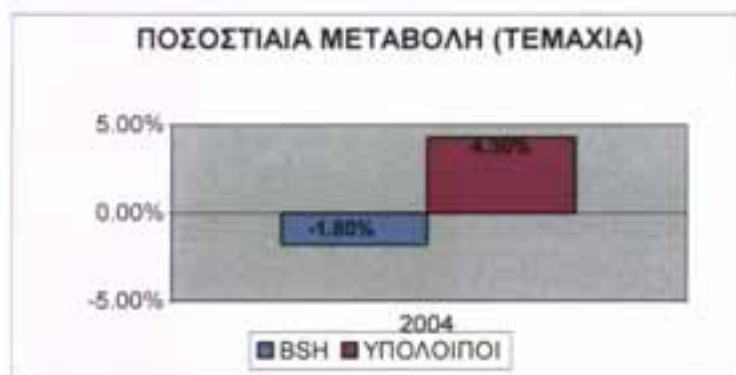
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ

Περίοδος εξέτασης: Ιανουάριος-Δεκέμβριος 2003-2004

Προϊοντική κατηγορία: Πλυντήρια ρούχων

Εταιρεία: BSH

Πηγή: CECED, BSH



Διάγραμμα 3: Μεταβολή συνολικών πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων στην Ευρώπη το 2004 έναντι του 2003

Πηγή: CECED

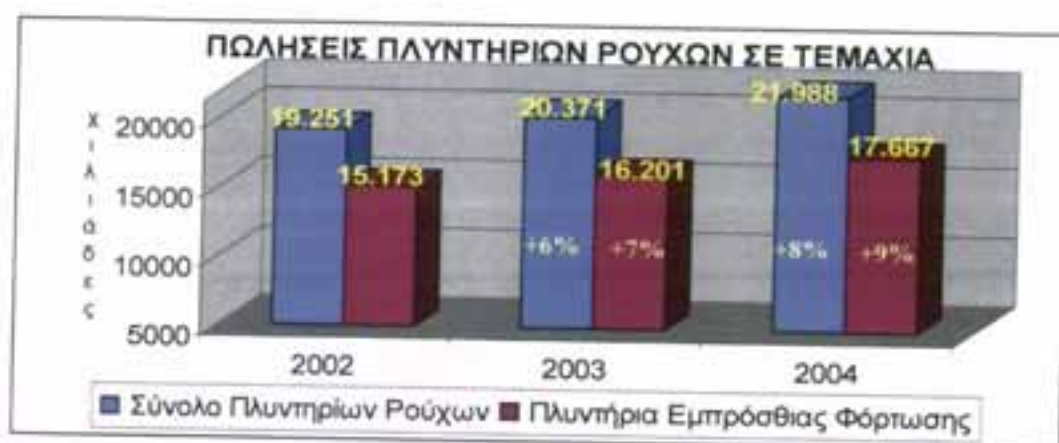
Σύμφωνα με το παραπάνω Διάγραμμα (3), η BSH στο σύνολο της στην Ευρώπη δεν ακολούθησε την αύξηση της αγοράς, αλλά αντιθέτως σημείωσε μικρή πτώση.

Το 2004 η συνολική αγορά των πλυντηρίων ρούχων στην Ευρώπη, ανήλθε σε περίπου 21,988.000 τεμάχια. Από αυτά, σύμφωνα με την BSH, το 83,3% υπολογίζεται πως είναι πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα (4), η Ευρωπαϊκή αγορά είναι ανοδική.

Το 2002, το 1,2% των πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης της Ευρώπης πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα, το 1,4% το 2003 και το 1,3% το 2004. Τα μεγαλύτερα μερίδια διατηρεί το Ηνωμένο Βασίλειο με ποσοστό άνω του 14%, αφήνοντας την Ελλάδα στη 14^η θέση.

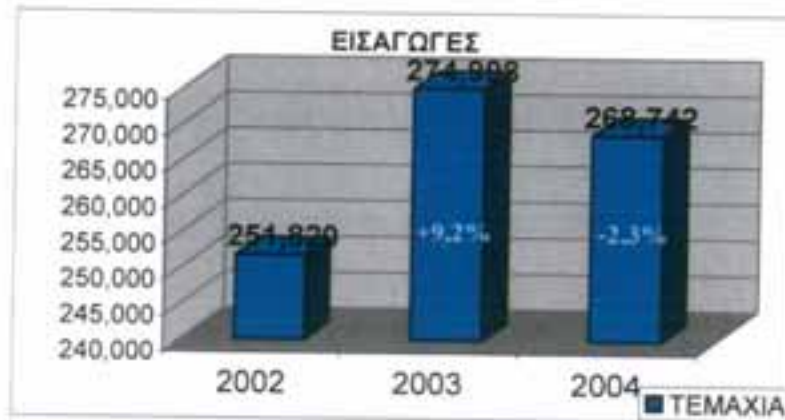
Η BSH διατηρεί μεγάλα μερίδια αγοράς σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή αγορά. Σύμφωνα με τον M.Porter «Μία επιχείρηση με μεγάλο διεθνές μερίδιο, θα πρέπει να ελέγχει την ανάπτυξη

προϊόντων προωθώντας διεθνή προϊόντα, παρά προσαρμοσμένα για κάθε χώρα» (Porter, 1985, σελ. 100). Όπως διαπιστώνεται στη συνέχεια της παρούσας ανάλυσης, τα πλυντήρια ρούχων είναι προϊόντα μικρής διαφοροποίησης, κάτι που οδηγεί τις επιχειρήσεις σε συχνές προσπάθειες τεχνολογικής αλλαγής και καινοτομίας.



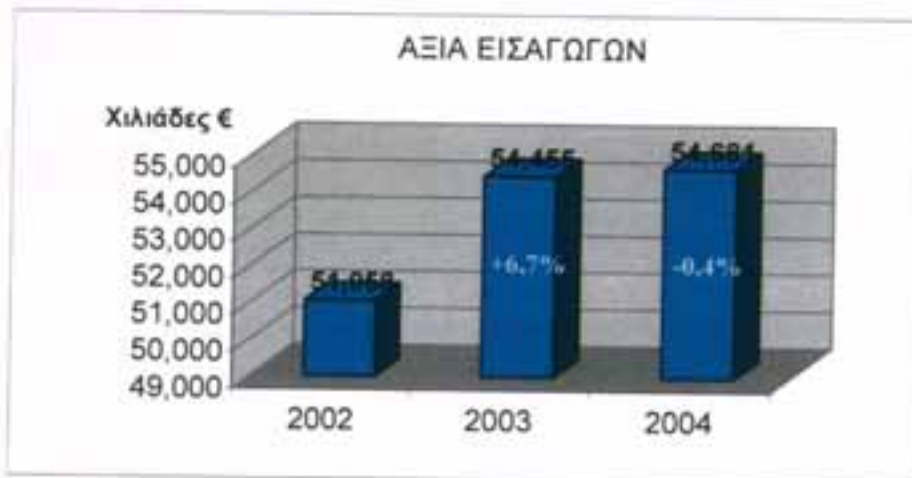
Διάγραμμα 4: Πωλήσεις πλυντηρίων ρούχων στην Ευρώπη
 Πηγή: BSH Euromarket

ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ



Διάγραμμα 5: Εισαγωγές πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα.

Πηγή: ΕΣΥΕ



Διάγραμμα 6: Αξία εισαγωγών πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα.

Πηγή: ΕΣΥΕ

Σύμφωνα με τα παραπάνω Διαγράμματα (5,6), το 2003 παρατηρείται μία αρκετά μεγαλύτερη εισαγωγή πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης υψηλής χρηματικής αξίας, σε σχέση με το 2002. Στην Ελλάδα οι παραγωγικές επιχειρήσεις είναι ελάχιστες, οπότε τα πλυντήρια ρούχων διοχετεύονται στην αγορά κυρίως μέσω εισαγωγών.

Το 2004 οι εισαγωγές πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης μειώθηκαν κατά -2,3%, ενώ αντίθετα η αξία αυτών των συσκευών αυξήθηκε κατά περίπου 1,4%. Η συγκεκριμένη δυσαναλογία τεμαχίων-τζιρού προκύπτει λόγω της αύξησης του κόστους κατασκευής και διάθεσης πλυντηρίων ρούχων στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, ένα εισαγόμενο πλυντήριο το 2002 είχε Μέση Τιμή €202, το 2003 κόστιζε €198 και το 2004, €203.

Η μείωση των εισαγωγών το 2004 πιθανότατα οφείλεται στην ύπαρξη μεγάλης ποσότητας αποθεμάτων από τα προηγούμενα έτη. Ειδικότερα, το 2002 όπου πωλήθηκαν 186.400 πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης ενώ εισήχθησαν περίπου 281.520, προέκυψαν αποθέματα 95.120 συσκευών. Το 2003 τα αποθέματα κυμαίνονταν στις 66.148 συσκευές και το 2004 στις 47.536 συσκευές (συνολικά 208.804 πλυντήρια για την εξεταζόμενη τριετία). Σύμφωνα με το ΥΠΕΘΟ (Μάιος 2004), οι εισαγωγές αγαθών το 2004 περιορίστηκαν λόγω της επιβράδυνσης του ρυθμού αύξησης της εγχώριας ζήτησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Περίοδος εξέτασης: Ιανουάριος-Δεκέμβριος 2002-2004

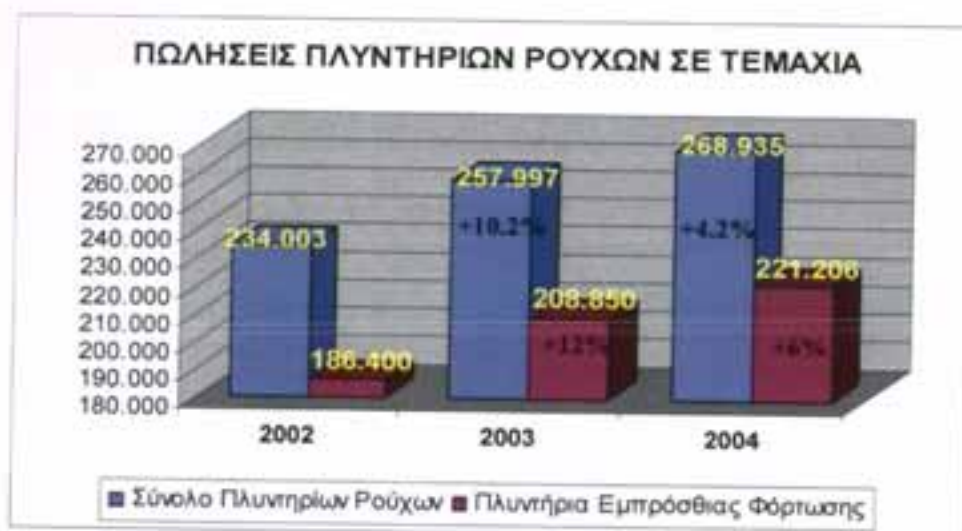
Προϊοντική κατηγορία: Πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης

Εταιρεία: BSH

Μάρκα: Bosch

Πηγή: Gfk, BSH, ICAP, ΕΣΥΕ

Το 2004 η συνολική αγορά των πλυντηρίων ρούχων ανήλθε σε 268.935 τεμάχια και στα 121.547.200€, σημειώνοντας αύξηση 4,2% και 1,6% αντίστοιχα από το προηγούμενο έτος. Από αυτά, σύμφωνα με την Gfk, περίπου τα 221.200 είναι πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης, αποφέροντας 95.042.400€ στον κλάδο. Όπως έχει αναφερθεί, η αγορά των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης αντιπροσωπεύει το 83% της αγοράς, σημειώνοντας αύξηση 6% στις πωλήσεις τεμαχίων σε σχέση με το 2003.



Διάγραμμα 7: Πωλήσεις πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα
Πηγή: Gfk



Διάγραμμα 8: Αξία πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα
 Πηγή: Gfk

Μελετώντας την διακύμανση των συνολικών πωλήσεων των πλυντηρίων ρούχων σε τεμάχια, φαίνεται ότι τα τελευταία τρία χρόνια υπάρχει μια αυξητική τάση της ζήτησης στην αγορά. Παρόμοια τάση σημειώνεται και στον συνολικό τζίρο. Όπως ακόμα μπορεί να παρατηρηθεί, η ανάπτυξη της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης σε τζίρο και τεμάχια, είναι μεγαλύτερη από την ανάπτυξη της συνολικής αγοράς πλυντηρίων ρούχων.

Σύμφωνα με τα δύο παραπάνω Διαγράμματα (7,8), ο τζίρος το 2003 σημείωσε μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με την ποσότητα των πωληθέντων πλυντηρίων, κάτι που οφείλεται στην γενικότερη αύξηση των τιμών. Αντίθετα, το 2004 η Μέση Τιμή των πλυντηρίων ρούχων σημείωσε πτώση, δίνοντας στον τζίρο μία συγκρατημένη αύξηση της τάξης του 1,6% και μία πιο αισιόδοξη αύξηση στα πωληθέντα τεμάχια, της τάξης του 4,2%.

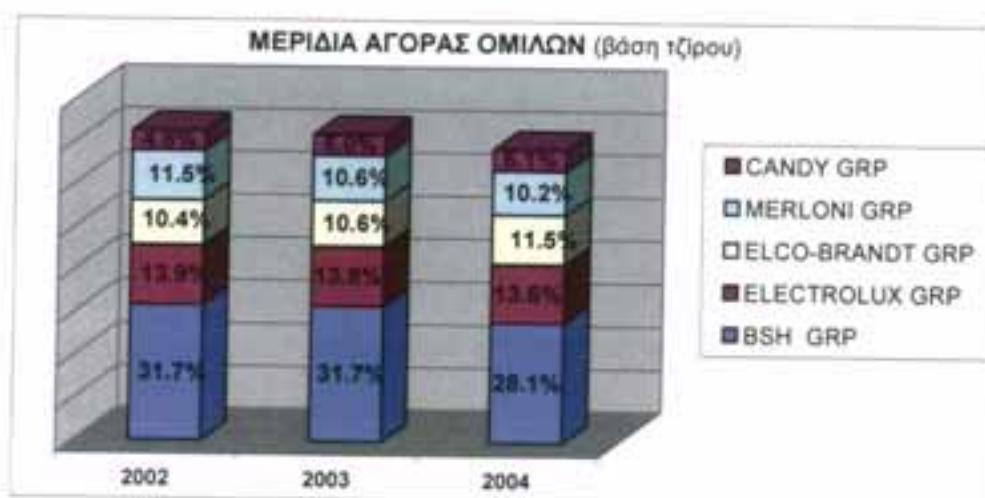
ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΟΜΙΛΩΝ



Διάγραμμα 9: Μερίδια αγοράς ομίλων
Πηγή: Gfk

Το Διάγραμμα 9 δείχνει τα μερίδια αγοράς 5 ομίλων του κλάδου στη συνολική αγορά πλυντηρίων ρούχων για την τριετία 2002-2004. Όπως μπορούμε να δούμε, ο υπό εξέταση όμιλος BSH σημείωσε την μεγαλύτερη αύξηση (6,4 ποσοστιαίες μονάδες) το 2003 σε σχέση με τους υπόλοιπους ομίλους, ακολουθώντας την αυξητική τάση της αγοράς. Την δεύτερη θέση κατείχε ο όμιλος Electrolux με ποσοστό 14,3% και τρίτος ο όμιλος Merloni με μερίδιο αγοράς 12,5%.

Το 2004, ο όμιλος BSH εξισορρόπησε την μεγάλη αύξηση του προηγούμενου έτους, χάνοντας μόλις 2,5 ποσοστιαίες μονάδες από το μερίδιό του. Παρόμοια μείωση παρατηρείται και στους υπόλοιπους ομίλους, με εξαίρεση αυτόν της Elco-Brandt, ο οποίος σημείωσε αύξηση 1,1 ποσοστιαίες μονάδες.



Διάγραμμα 10: Μεριδία αγοράς ομίλων βάση τζίρου
 Πηγή: Gfk

Παρόμοια είναι η εικόνα και για τα μερίδια αγοράς βάση τζίρου. Σύμφωνα με το Διάγραμμα (10), ο όμιλος BSH φαίνεται να διατηρεί την ηγεσία του και όσον αφορά τα έσοδά του από τις πωλήσεις πλυντηρίων ρούχων, σημειώνοντας μερίδια αγοράς μεταξύ 28,1% και 31,7%. Όπως παρατηρείται, οι 3 από τους 5 ομίλους του κλάδου που εξετάζονται, δεν ακολούθησαν την περιορισμένη αύξηση του συνολικού τζίρου της αγοράς το 2004, σημειώνοντας μία ελαφρά πτώση.

Σημείωση: Στα δύο παραπάνω Διαγράμματα (9,10), δεν φαίνονται τα μερίδια των μη επώνυμων μαρκών.

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΜΑΡΚΩΝ



Διάγραμμα 11: Μεριδία αγοράς μαρκών
Πηγή: GfK

Σύμφωνα με την GfK (Διάγραμμα 11), το 2002 η Bosch κατείχε το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά με ποσοστό 11,7%, ενώ ακολουθούσαν η Pitsos με 10,1%, η Siemens με 8,3% και η Brandt με 7,5%. Το 2003 η Bosch έχασε ένα μερίδιο της τάξης των 0,8 ποσοστιαίων μονάδων, σε αντίθεση με την γενικότερη αυξητική διάθεση των υπόλοιπων μαρκών, επιτρέποντας σε μάρκες όπως τη Miele, την LG, την Brandt και την Ariston να αυξήσουν το μερίδιό τους. Ειδικότερα, η Bosch και η Candy χάνουν μερίδιο αγοράς καθ' όλη την εξεταζόμενη τριετία, ενώ η Miele, η LG και η Brandt συνεχώς κερδίζουν.

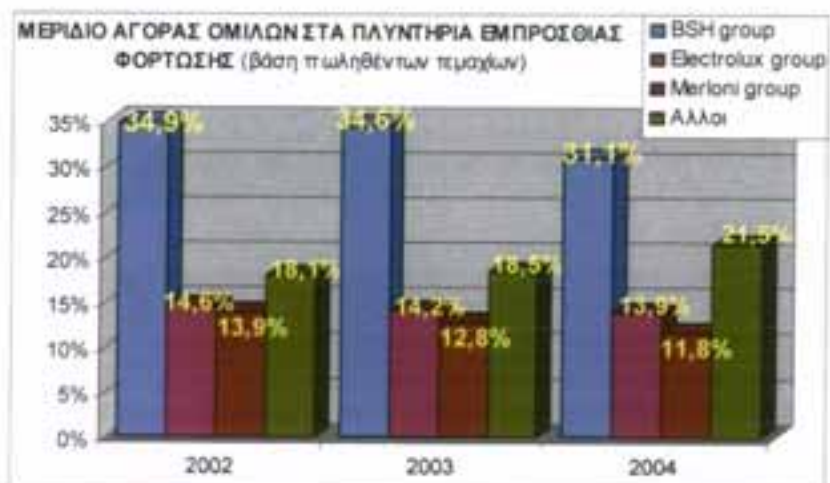
Η αύξηση του μεριδίου της LG έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καταφέρνοντας να κερδίσει το 3,4% της αγοράς το 2004, από το 0,4% το 2002. Η LG ήταν είναι μάρκα που οι πελάτες δύσκολα εμπιστευόνταν στον χώρο των πλυντηρίων ρούχων, όμως τεχνολογικά έχει αρχίσει να εξελίσσεται σημαντικά. Ξεκίνησε στην αγορά πριν λίγα χρόνια με μία αξιολογη γκάμα κινητών τηλεφώνων και «μαύρων» συσκευών (τηλεοράσεις, ηχοσυστήματα κα), κάνοντας γνωστό το όνομά της με έντονη διαφημιστική παρουσία και ποιοτικές συσκευές. Αν και αρχικά διοχέτευσε στην αγορά απλά πλυντήρια αμφισβητούμενης ποιότητας, στις μέρες μας εμπορεύεται πλήρως ηλεκτρονικά πλυντήρια, κερδίζοντας μερίδιο αγοράς κυρίως των 7κιλων μοντέλων της, που μέχρι τότε είχαν μικρή παρουσία στην αγορά.



Διάγραμμα 12: Μεριδία αγοράς μαρκών βάση τζίρου
 Πηγή: Gfk

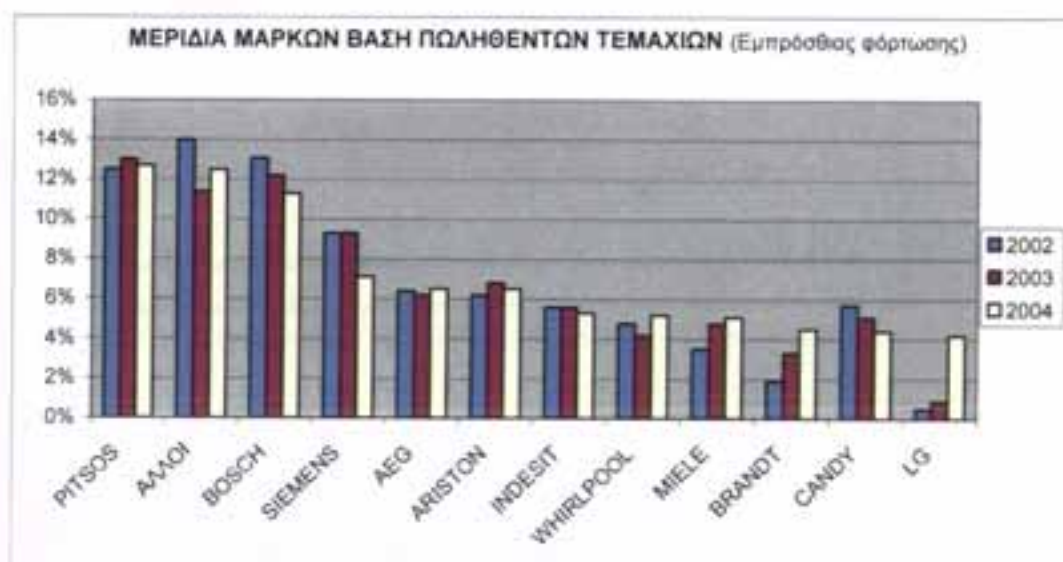
Στο Διάγραμμα 12 φαίνεται το μερίδιο που έχει η κάθε μάρκα στον συνολικό τζίρο που απέφεραν όλα τα πλυντήρια της αγοράς. Το 2002 και το 2003 η BOSCH κατέχει την πρώτη θέση με 13,5% και 12,9% αντίστοιχα. Το 2002 η SIEMENS έχει την δεύτερη θέση με 10,3% και ακολουθούν η BRANDT και MIELE. Το 2003 υπάρχει μια μεγάλη αύξηση για την MIELE, η οποία φτάνει να είναι δεύτερη μετά την BOSCH με ποσοστό 11,8%, για να την ξεπεράσει και να έρθει πρώτη το 2004. Το γεγονός ότι η Miele έχει το μεγαλύτερο μερίδιο τζίρου το 2004 (12,5%), ενώ στο αντίστοιχο μερίδιο βάση πωληθέντων τεμαχίων έχει ένα ποσοστό μόνο 5,6%, οφείλεται στις υψηλές τιμές της. Όπως παρατηρεί κανείς, η LG συνεχίζει την ανοδική της πορεία για όλη την εξεταζόμενη τριετία, ενώ το 2004 όπου η συνολική αύξηση του τζίρου στην αγορά ήταν 1,6%, η εν λόγω εταιρεία τετραπλασίασε τον τζίρο της.

ΜΕΡΙΔΙΑ ΕΜΠΡΟΣΘΙΑΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ



Διάγραμμα 13: Μεριδία αγοράς ομίλων στα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης
Πηγή: Gfk

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 13, η BSH διατηρεί την ηγετική της θέση στα πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης για όλη την εξεταζόμενη τριετία, με ένα ποσοστό άνω του 30% της αγοράς. Οι «Άλλοι», είναι μάρκες που ενώ μεμονωμένα δεν παρουσιάζουν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον, στο σύνολό τους κινούνται ανοδικά. Μάλιστα, ενώ από το 2003 οι μεγάλοι όμιλοι χάνουν μερίδιο αγοράς, οι «Άλλοι» πρόσθεσαν στο μερίδιό τους 3 ποσοστιαίες μονάδες.



Διάγραμμα 14: Μεριδία αγοράς μαρκών στα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης
Πηγή: Gfk

ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ ΕΜΠΡΟΣΘΙΑΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ (ΤΕΜΑΧΙΑ)	2002	2003	2004
PITSOS	12.5%	13.0%	12.7%
ΑΛΛΟΙ	14.0%	11.4%	12.5%
BOSCH	13.1%	12.2%	11.3%
SIEMENS	9.3%	9.3%	7.1%
AEG	6.4%	6.2%	6.5%
ARISTON	6.2%	6.8%	6.5%
INDESIT	5.6%	5.6%	5.3%
WHIRLPOOL	4.8%	4.2%	5.2%
MIELE	3.5%	4.8%	5.1%
BRANDT	1.9%	3.3%	4.5%
CANDY	5.7%	5.1%	4.4%
LG	0.5%	0.9%	4.2%

Πίνακας 3: Μεριδία αγοράς μαρκών ανά έτος

Πηγή: GfK

Παρατηρώντας το Διάγραμμα 14 και τον Πίνακα 3, τα μερίδια ανά μάρκα στην αγορά των πλυντηρίων εμπρόσθιας φόρτωσης έχουν ως εξής:

Το 2002 η Bosch κατέχει ένα αρκετά μεγάλο μερίδιο που την φέρνει πρώτη σαν μάρκα, αν εξαιρεθεί το μερίδιο που έχουν όλες μαζί, οι όχι τόσο γνωστές μάρκες. Το 2003 η ελληνική Pitsos αύξησε τις πωλήσεις της παίρνοντας την πρώτη θέση για το 2003 και το 2004, αφήνοντας δεύτερη την υπό εξέταση μάρκα Bosch. Από τους ανταγωνιστές που εξετάζονται, το 2003 και το 2004 οι μάρκες AEG, Miele και ιδιαίτερος η Brandt και η LG σημείωσαν αύξηση του μεριδίου τους, σε αντίθεση με την Bosch όπου σημείωσε μείωση.

Αν και –όπως έχει αναφερθεί, η αγορά των πλυντηρίων εμπρόσθιας φόρτωσης σημείωσε μόνο 1% αύξηση το 2004, η αναδυόμενη LG αύξησε το μερίδιό της κατά 3,3%.



Διάγραμμα 15: Μεριδία αγοράς μαρκών στα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης βάση τζίρου
 Πηγή: Gfk

ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ ΕΜΠΡΟΣΘΙΑΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ (ΤΖΙΡΟΣ)	2002	2003	2004
BOSCH	16.2%	14.7%	13.6%
MIELE	8.3%	11.1%	12.1%
PITSOS	11%	10.7%	10.2%
SIEMENS	12%	12.2%	9%
AEG	7.9%	7.7%	8.5%
ΑΛΛΟΙ	6%	6.8%	7.2%
ARISTON	5.6%	6.5%	6.3%
BRANDT	2%	3.3%	4.2%
LG	0.5%	0.9%	4.1%
INDESIT	4%	4%	4%
CANDY	4.6%	4%	3.5%

Πίνακας 4: Μεριδία αγοράς μαρκών βάση τζίρου ανά έτος

Πηγή: Gfk

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 15 και τον Πίνακα 4, τα μερίδια που έχει κάθε μάρκα σε τζίρο για την κατηγορία πλυντηρίων εμπρόσθιας φόρτωσης μεταβάλλονται ως εξής:

Το 2002 η BOSCH κατέχει την πρώτη θέση με ποσοστό 16.2% ενώ δεύτερη έρχεται η SIEMENS με ποσοστό αρκετά μικρότερο (της τάξεως του 12%) και τρίτη η PITSOS με ποσοστό 11%. Οι υπόλοιπες μάρκες απέχουν αρκετά από τα προαναφερθέντα ποσοστά.

Το 2003 το μερίδιο τζίρου της BOSCH έπεσε στο 14.7%, ενώ μειώθηκε και το μερίδιο των AEG, Pitsos, Candy και Zanussi. Εκείνο που έχει αρκετό ενδιαφέρον στο Διάγραμμα (15) αυτό, είναι η σχετικά μεγάλη αύξηση της MIELE, η οποία από 8.3% το 2002 έφτασε το μερίδιο τζίρου της στο 11.1% το 2003 και στο 12.1% το 2004.

Αν και η πρωτική πορεία της Bosch συνεχίζεται και το 2004, όσον αφορά τον τζίρο, διατηρεί την πρώτη θέση στον κλάδο για την υπό εξέταση κατηγορία των πλυντηρίων εμπρόσθιας φόρτωσης. Μεγάλη πτώση μεριδίου έχει η SIEMENS, ενώ αντιθέτως η LG έχει την μεγαλύτερη άνοδο από κάθε άλλη μάρκα.

ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ ΚΑΘΕΤΗΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ (TEMAXIA)	2002	2003	2004
BRANDT	32.1%	35%	36.7%
MIELE	5.9%	9%	8.2%
CANDY	5.8%	6%	6.9%
ARISTON	4.7%	6%	6.1%
BOSCH	6.7%	5.5%	6%
INDESIT	5.4%	6%	4.8%
SIEMENS	4.3%	4.5%	4.5%
WHIRLPOOL	4.4%	3%	2.9%
AEG	3.8%	3.5%	2.8%

Πίνακας 5: Μερίδια αγοράς μαρκών ανά έτος στα πλυντήρια κάθετης φόρτωσης
Πηγή: Gfk

Όσον αφορά την αγορά των πλυντηρίων κάθετης φόρτωσης όπου αντιπροσωπεύει το 16% των συνολικών πλυντηρίων ρούχων, πρώτη μάρκα και με διαφορά είναι η Brandt. Η BOSCH το 2004 κατέχει την τέταρτη θέση με μερίδιο μόλις 6%.

Η ηγεσία της γαλλικής Brandt οφείλεται στο γεγονός ότι ήταν η πρώτη εταιρεία που έφερε τα συγκεκριμένα πλυντήρια στην ελληνική αγορά, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη και την προτίμηση των πελατών λόγω της εικόνας του «πρωτοπόρου» που δημιούργησε και της μακροχρόνιας παρουσίας της στην συγκεκριμένη κατηγορία. Παρόλα αυτά, ηγετάν σε μία μικρή αγορά όπου δεν ενδιαφέρει τόσο πολύ την υπό εξέταση μάρκα. Γενικά, οι Ευρωπαϊκές χώρες δεν προτιμούν τα συγκεκριμένα πλυντήρια, πλην της Γαλλίας.

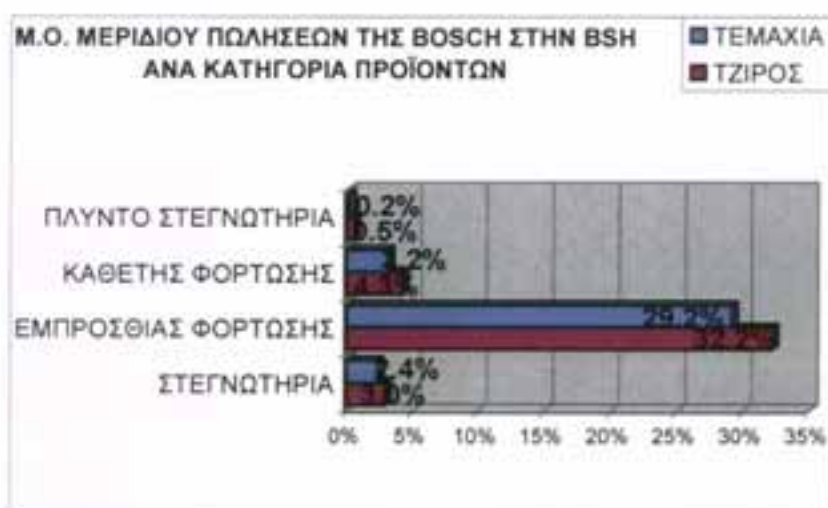
ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ ΚΑΘΕΤΗΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ (ΤΖΙΡΟΣ)	2002	2003	2004
BRANDT	35.2%	36.7%	38.4%
MIELE	9.8%	14.8%	14.9%
CANDY	4.6%	4.7%	5.7%
ARISTON	4.6%	4.7%	5.7%
BOSCH	7.5%	6.1%	6.6%
INDESIT	4%	4.3%	3.5%
SIEMENS	4.9%	5.1%	4.3%
AEG	3.9%	3.8%	3%

Πίνακας 6: Μεριδία αγοράς μαρκών ανά έτος στα πλυντήρια κάθετης φόρτωσης βίαιη τζίρου
 Πηγή: Gfk

Παρόμοια η εικόνα και στον τζίρο των πλυντηρίων ρούχων κάθετης φόρτωσης, με πρώτη την Brandt (38.4%), δεύτερη τη Miele (14.9%), τρίτη την Bosch (6.6%) και τέταρτη την Ariston (5.8%) το 2004.

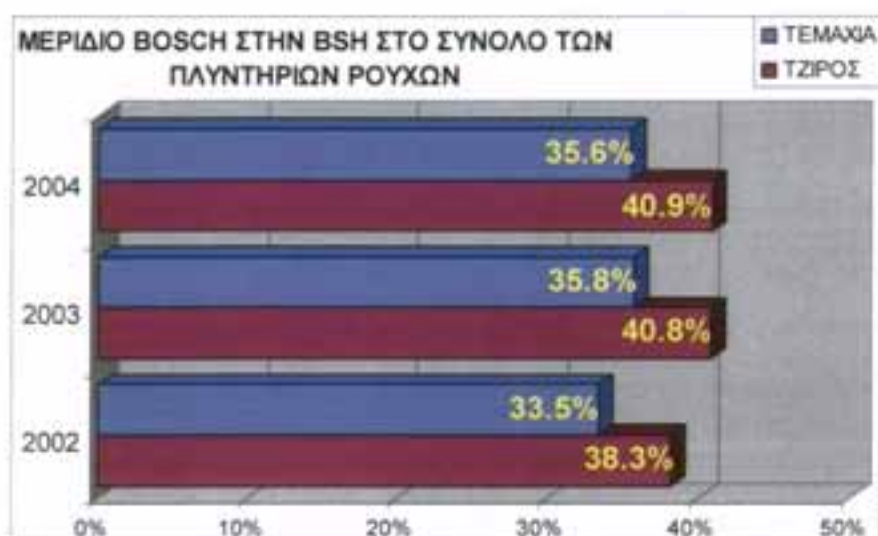
ΜΕΡΙΔΙΟ BOSCH ΣΤΗΝ BSH

Όπως αναφέρθηκε, το 2004 το 83% της αγοράς ανήκε στα πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης. Ακολουθώντας τις τάσεις της αγοράς, η Bosch διοχετεύει στην αγορά περισσότερα μοντέλα εμπρόσθιας φόρτωσης τα οποία αποτελούν το 29,2% των πωλούμενων τεμαχίων των συνολικών πλυντηρίων ρούχων της BSH και το 32,2% του τζίρου της κατά μέσο όρο για την τριετία 2002-2004 (Διάγραμμα 16).



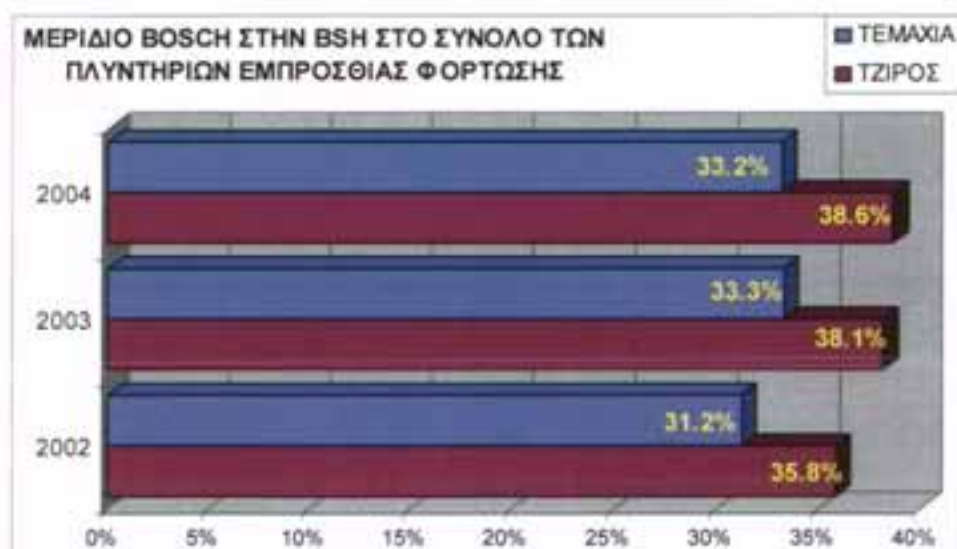
Διάγραμμα 16: Πωλήσεις Bosch στην BSH ανά κατηγορία προϊόντων
Πηγή: BSH

Ειδικότερα, σε σχέση με τις υπόλοιπες/ ανταγωνιστικές μάρκες που εμπορεύεται η BSH, η Bosch έρχεται δεύτερη στον συνολικό αριθμό των πλυντηρίων του ομίλου μετά την Pitsos, με ποσοστό 35,6% το 2004 και πρώτη στον αντίστοιχο τζίρο, με ποσοστό 40,9% το 2004 (Διάγραμμα 17).



Διάγραμμα 17: Μερίδιο Bosch στην BSH στο σύνολο των πλυντηρίων ρούχων
 Πηγή: BSH

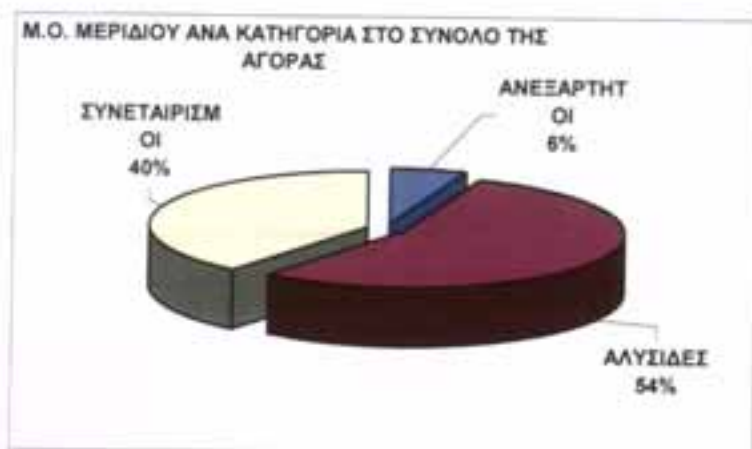
Παρόμοια η εικόνα και για το μερίδιο της Bosch στην BSH στα πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης (Διάγραμμα 18).



Διάγραμμα 18: Μερίδιο Bosch στην BSH στο σύνολο των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης
 Πηγή: BSH

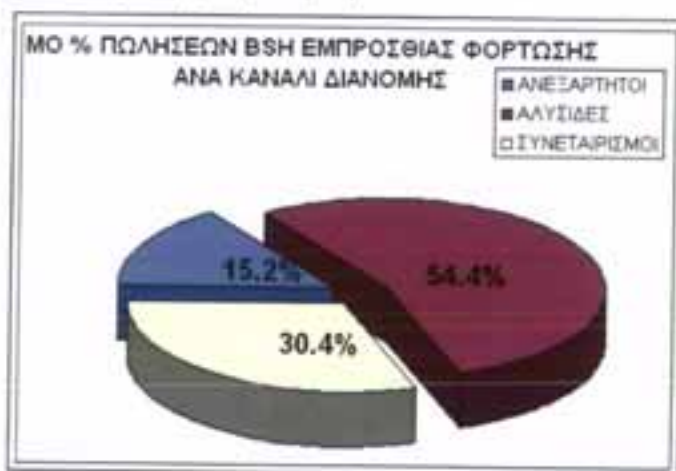
ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΚΑΝΑΛΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Κατά μέσο όρο, στο σύνολο της αγοράς πλυντηρίων εμπρόσθιας φόρτωσης, το 54% των πωλήσεων γίνεται σε Αλυσίδες, το 40% σε Συνεταιρισμούς και το υπόλοιπο 6% σε Ανεξάρτητους (Διάγραμμα 18).



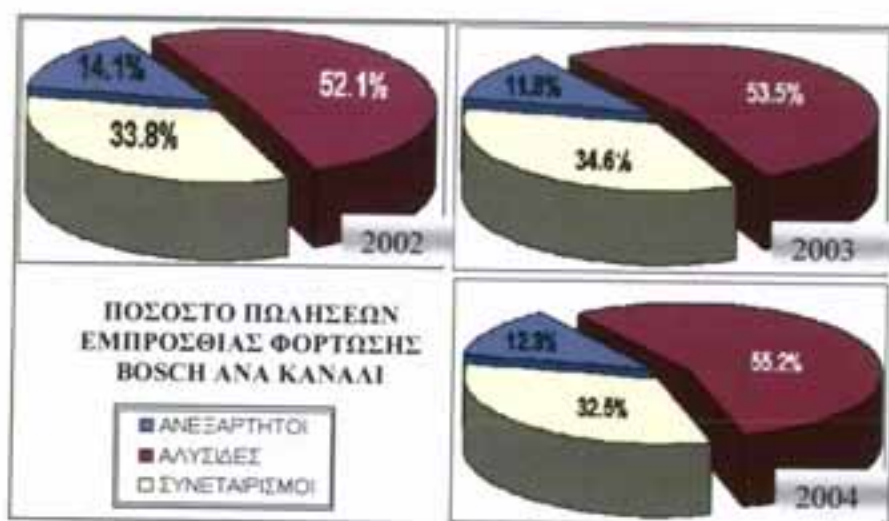
Διάγραμμα 19: Πωλήσεις ανά κανάλι διανομής
Πηγή: Gfk

Ακολουθώντας την τάση της αγοράς, η BSH στο σύνολό της πουλάει τα περισσότερα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης στις Αλυσίδες (πχ Κωτσόβολος, Ράδιο Αθήναι, Ηλεκτρονική Αθηνών), όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 19. Στους συνεταιρισμούς πραγματοποιεί περίπου το 30% των πωλήσεών της και στους ανεξάρτητους περίπου το 15%.



Διάγραμμα 20: Πωλήσεις Bosch ανά κανάλι διανομής
Πηγή: BSH

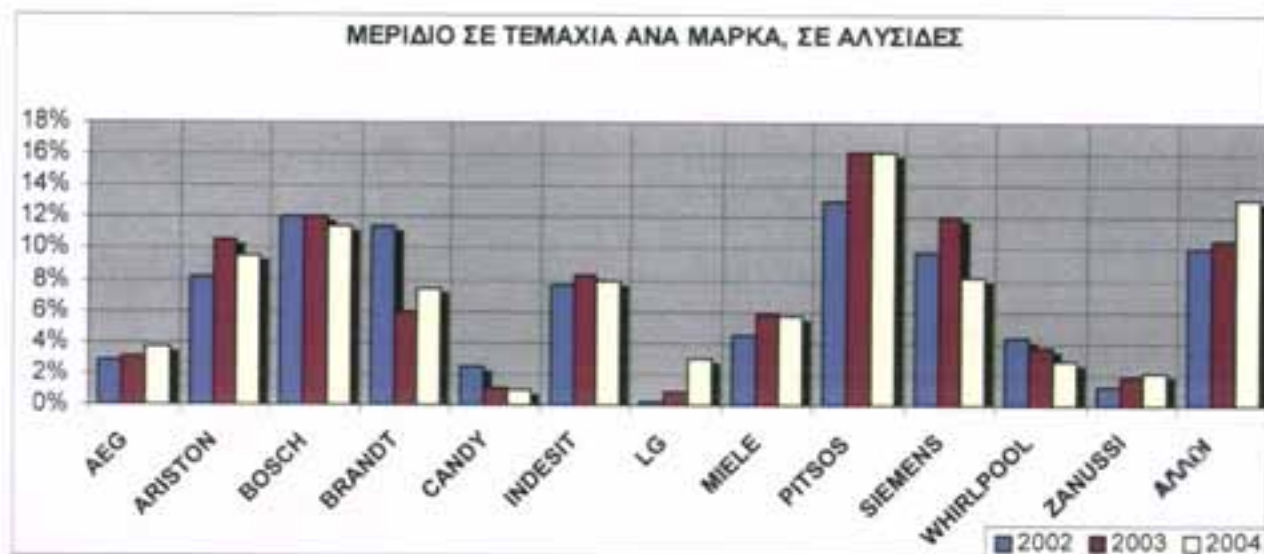
Ομοίως, οι περισσότερες πωλήσεις της Bosch πραγματοποιούνται στις Αλυσίδες και οι λιγότερες στους Ανεξάρτητους. Το 2004, η εταιρεία παρουσίασε αρνητική μεταβολή στους Συνεταιρισμούς (σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας, το ποσοστό μείωσης των σχετικών πωλήσεων ανέρχεται στις -6,3 ποσοστιαίες μονάδες στα πωλούμενα τεμάχια και στις -8,2 ποσοστιαίες μονάδες στον τζίρο).



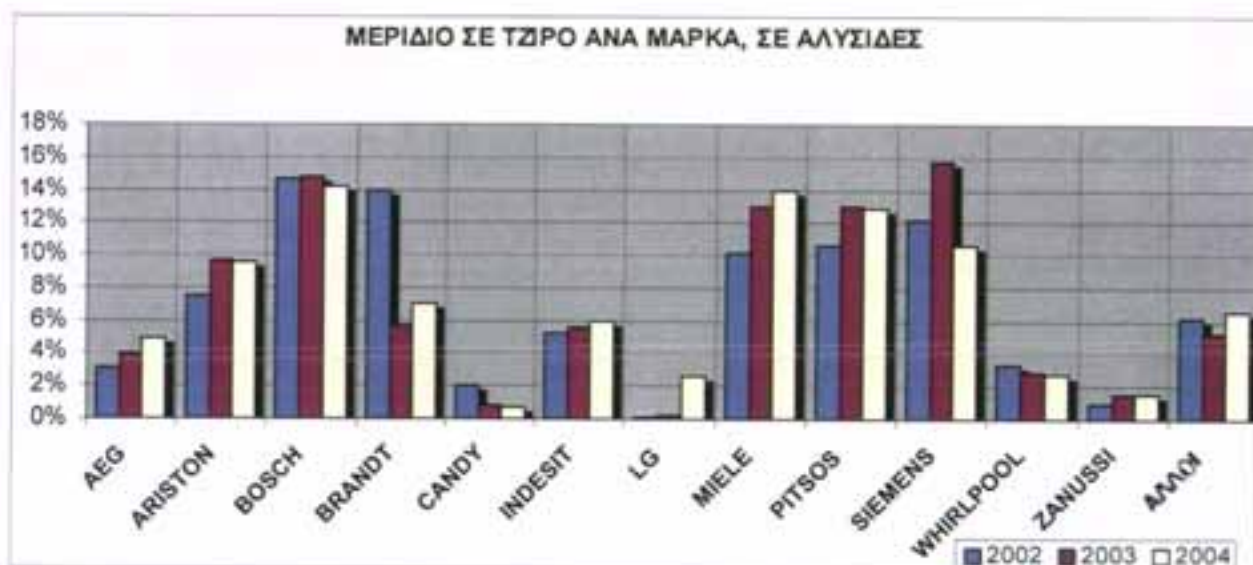
Διάγραμμα 21: Πωλήσεις Bosch στα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης ανά κανάλι διανομής

Πηγή: BSH

ΑΛΥΣΙΔΕΣ



Διάγραμμα 22: Μερίδιο μαρκών στις «Αλυσίδες»
Πηγή: Gfk



Διάγραμμα 23: Μερίδιο μαρκών στις «Αλυσίδες» βάση τζίρου
Πηγή: Gfk

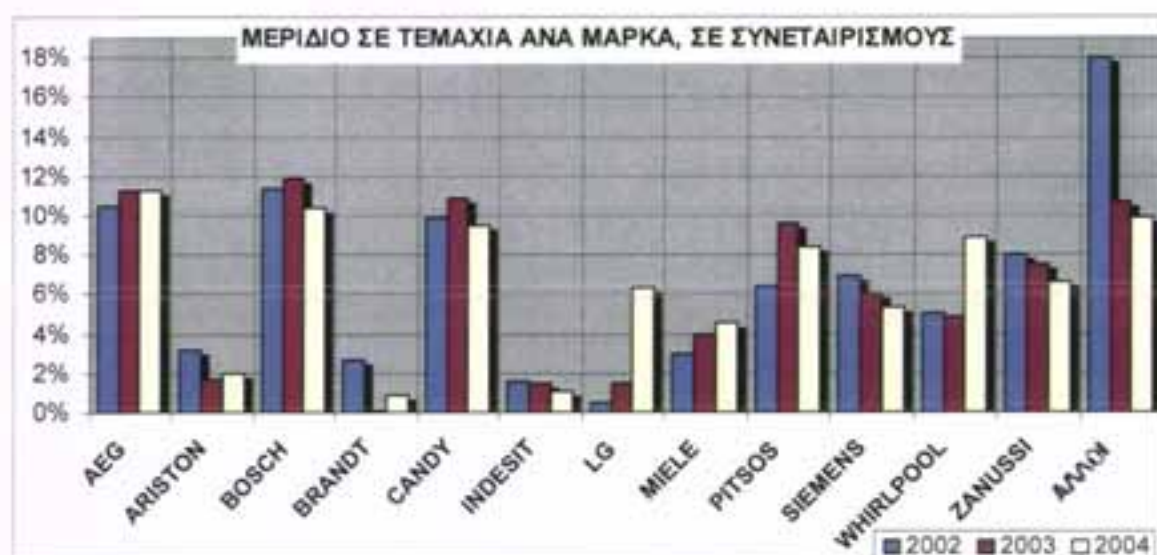
Σύμφωνα με τα Διαγράμματα 22 και 23, το 2002, το μεγαλύτερο μερίδιο στις πωλήσεις τεμαχίων το έχει η Pitsos με ποσοστό 13% και ακολουθούν οι Bosch με 12,1% και Brandt με 11,4%. Τα μερίδια αγοράς τζιρού για το ίδιο έτος φέρνουν την Bosch στην πρώτη θέση με ποσοστό

14,7%, ενώ ακολουθεί η Brandt με 14%. Αντίθετα, στις τελευταίες θέσεις πωλήσεων τεμαχίων και τζίρου, βρίσκονται οι AEG, Candy και Zanussi, για όλη την τριετία 2002-2004.

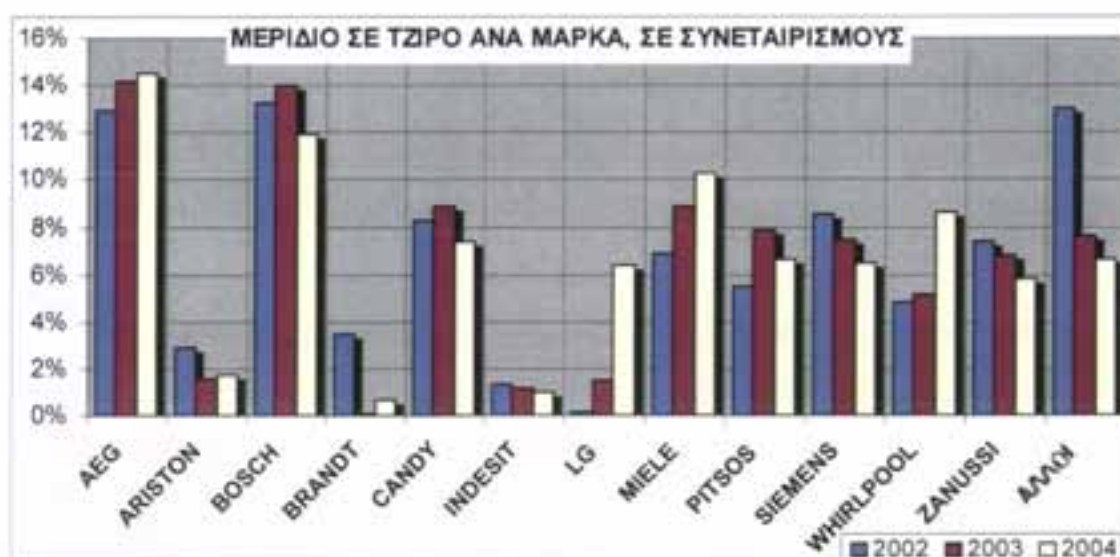
Το 2003, η Pitsos εξακολουθεί να κατέχει την πρώτη θέση στην πώληση τεμαχίων με ποσοστό 16,2%, ενώ ακολουθούν οι Bosch και Siemens, με 12,1% και 12% αντιστοίχως. Το μερίδιο που έχουν οι εν λόγω μάρκες σε τζίρο, δεν είναι ανάλογο του μεριδίου πώλησης τεμαχίων. Πιο συγκεκριμένα, η Siemens με 15,7% κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο, πριν τις Bosch και Pitsos με 14,8% και 13% αντίστοιχα.

Το 2004, άξιο προσοχής είναι η συνεχής αύξηση του συνολικού μεριδίου πώλησης τεμαχίων των μη επώνυμων μαρκών, οι οποίες κατακτούν την δεύτερη θέση. Παρόλα αυτά, ενώ η Bosch βρίσκεται στην τρίτη θέση, είναι πρώτη στο μερίδιο τζίρου. Αυτή η δυσαναλογία στα μερίδια, συμβαίνει διότι οι ανώνυμες μάρκες εμπορεύονται πλυντήρια σε πολύ χαμηλές τιμές. Αξιοσημείωτη είναι ακόμα η άνοδος της Miele στον τζίρο (δεύτερη για το 2004) και της LG, κυρίως λόγω της διοχέτευσης 7 κιλών πλυντηρίων στην αγορά.

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ



Διάγραμμα 24: Μερίδιο αγοράς μαρκών στους «Συνεταιρισμούς»
Πηγή: Gfk

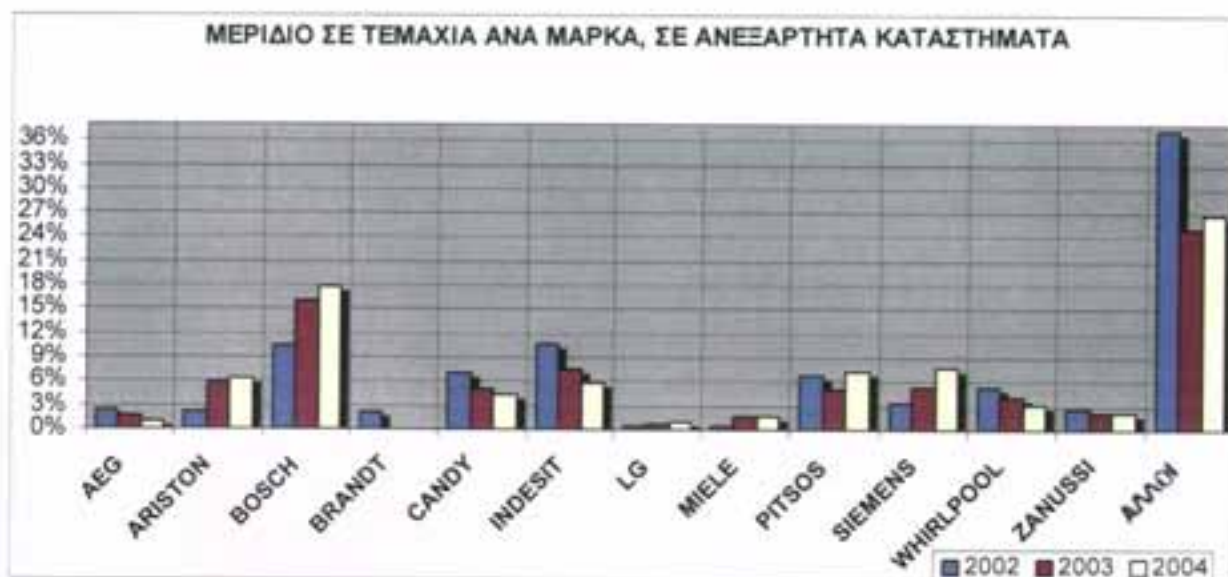


Διάγραμμα 25: Μεριδίο αγοράς μαρκών στους «Συνεταιρισμούς» βάση τζίρου
 Πηγή: Gfk

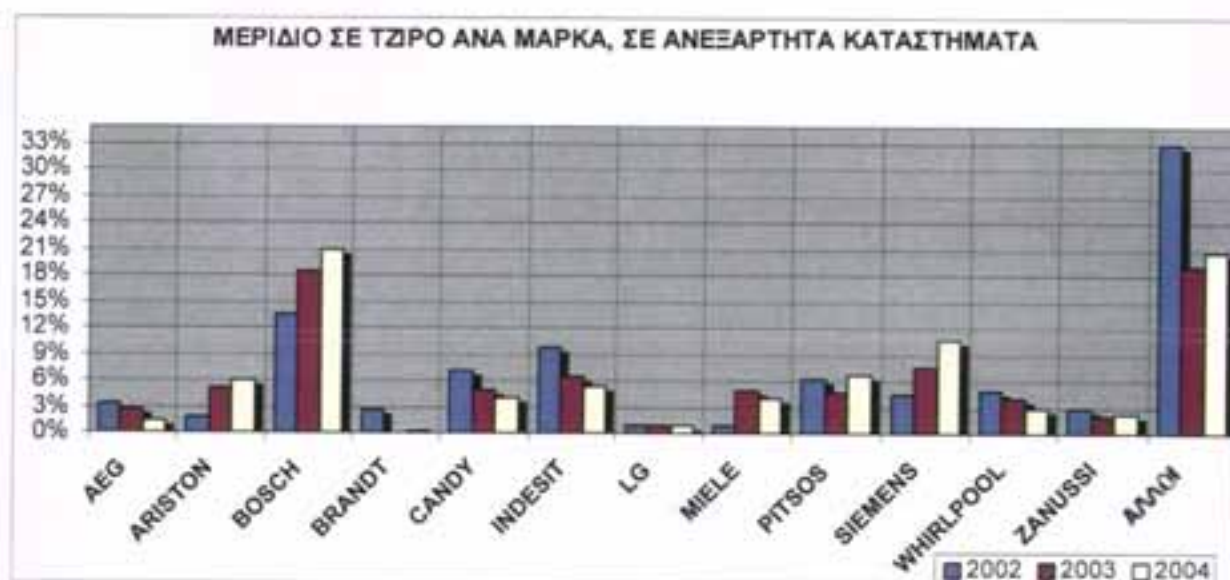
Σε αυτό το κανάλι διανομής φαίνεται να υπάρχει μία ισορροπία στα μερίδια αγοράς. Αν και το 2002 οι 'ΑΛΛΟΙ' έχουν την πρώτη θέση σε μερίδια τεμαγίων και τζίρου, η πορεία τους είναι πτωτική μέχρι το 2004. Την πρώτη θέση σε τζίρο με ποσοστό 13,3% έχει η Bosch, η οποία έρχεται δεύτερη το 2003 μετά την AEG. Σύμφωνα με τα στοιχεία της GFK, η AEG παρουσιάζει συνεχή άνοδο και πολύ υψηλά μερίδια, όντας πρώτη στον τζίρο για τα έτη 2003 και 2004.

Αντίθετα, ενώ οι Brandt και Ariston στις Αλυσίδες παρουσίαζαν υψηλά μερίδια αγοράς, στους συνεταιρισμούς έχουν πολύ μικρά ποσοστά (λιγότερο από 2,9%). Ομοίως, η Miele φτάνει τρίτη στον τζίρο το 2004, επιτυγχάνοντας συνεχή αύξηση των μεριδίων της για όλη την εξεταζόμενη τριετία, στα δύο μεγάλα κανάλια διανομής. Παρόμοια και η εικόνα της LG, η οποία παρουσιάζει τα μεγαλύτερα ποσοστά ανάπτυξης διεθνώς.

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ



Διάγραμμα 26: Μεριδίο αγοράς μαρκών στους «Ανεξάρτητους»
 Πηγή: Gfk



Διάγραμμα 27: Μεριδίο αγοράς μαρκών στους «Ανεξάρτητους» βάση τζίρου
 Πηγή: Gfk

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε στα Διαγράμματα 26 και 27, οι «ΑΛΛΟΙ» κατέχουν τη 'μερίδα του λέοντος' στους ανεξάρτητους, όσον αφορά τα μερίδια στις πωλήσεις (25%-37,3%) και

στον τζίρο (19,1%-33,1%). Οι Ariston, Brandt, Pitsos και Siemens, οι οποίες ήταν ευνοημένες στις Αλυσιίδες, στα μικρά καταστήματα δεν παρουσιάζουν ανάλογη εικόνα.

Την εξεταζόμενη τριετία 2002-2004, η Bosch έρχεται πρώτη μετά τους 'ΆΛΛΟΥΣ' πουλώνοντας φθηνότερα σε σχέση με τις τιμές πώλησης στα άλλα κανάλια διανομής.

ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ – ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Gfk, από τα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης οι αγοραστές προτιμούν περισσότερο αυτά με κάδο χωρητικότητας 5 κιλών και με 1000 στροφές/λεπτό.



Διάγραμμα 28: Ζήτηση ανά χωρητικότητα κάδου
Πηγή: Gfk



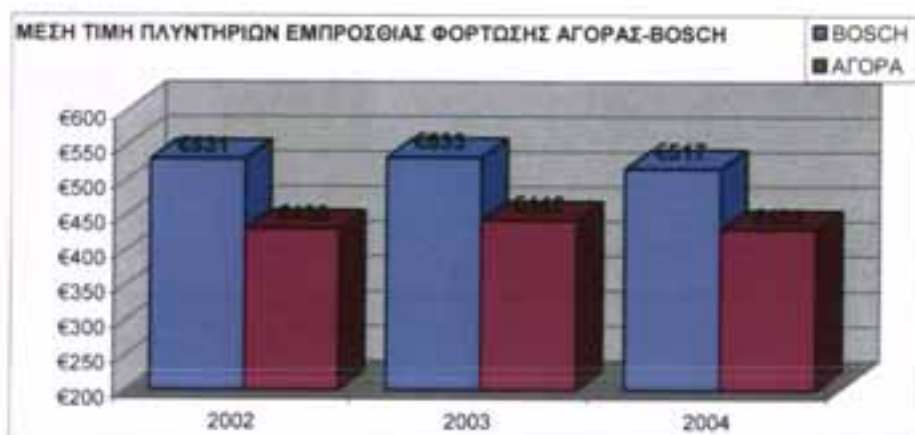
Διάγραμμα 29: Ζήτηση βάση στροφών
Πηγή: Gfk

Στις συγκεκριμένες κατηγορίες, η Bosch δεν διέθετε κανένα μοντέλο με κάδο 5kg στον τιμοκατάλογο της, ενώ διέθετε 5 μοντέλα 1000 στροφών το 2004 και το 2005. Η προϊοντική της

παλέτα επικεντρώνεται στα μοντέλα 6kg κάδου (όλα τα πλυντήρια εμπρόσθιας φόρτωσης), ενώ το πλυντήριο που πούλησε περισσότερο το 2004 είναι το WFL 851 GR, εμπρόσθιας φόρτωσης, 6kg κάδου, 800 στροφών, με 5.186 πωληθέντα τεμάχια (1,9% της αγοράς) και Μέση Τιμή €463.

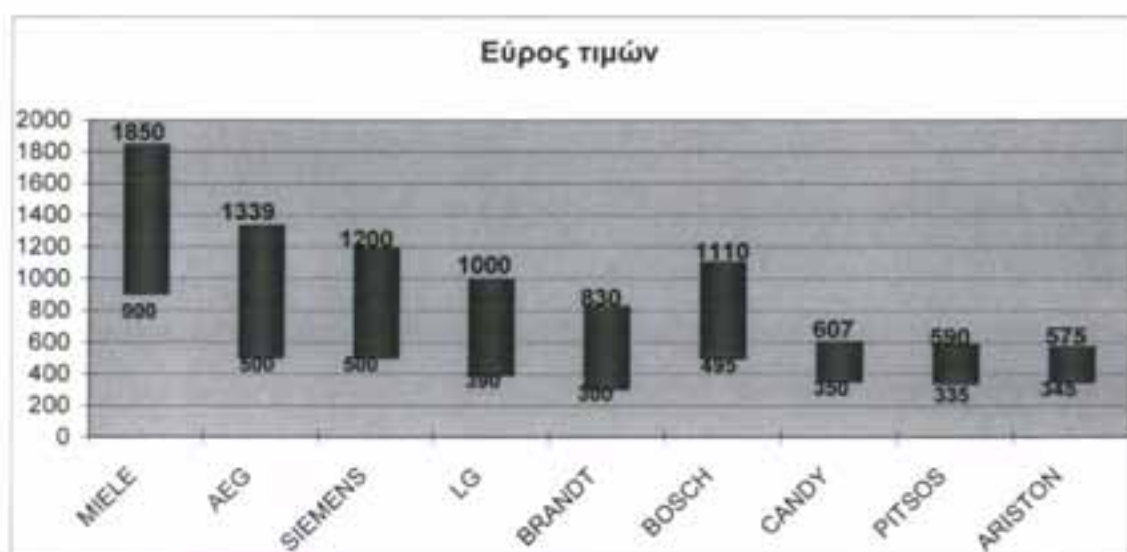
Μελετώντας τα στοιχεία της Gfk, προκύπτει ότι η Μέση Τιμή των πλυντηρίων εμπρόσθιας φόρτωσης το 2004 διαμορφώθηκε στα €430, σημειώνοντας μείωση 3% σε σχέση με το 2003. Η πτώση της Μέσης Τιμής πιθανότατα προκλήθηκε λόγω της αύξησης των πωλήσεων των φτηνών με επώνυμων μαρκών και διότι η Gfk υπολογίζει όλα τα πλυντήρια, ακόμα και αυτά του παραεμπορίου. Σύμφωνα με έκθεση του ΥΠΕΘΟ, «Κύριος στόχος της νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας παραμένει η σταθερότητα του γενικού επιπέδου τιμών» (www.ypetho.gr/economy_view/exam_may_2004/review.doc, Μάρτιος 2005).

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 30, η Μέση Τιμή της Bosch είναι υψηλότερη από αυτή της αγοράς, η Μέση Τιμή της AEG το 2004 ήταν περίπου €562, της Ariston €416, της Brandt €400, της Miele €1020, της LG 420€ και των μη επώνυμων μαρκών περίπου 260€.



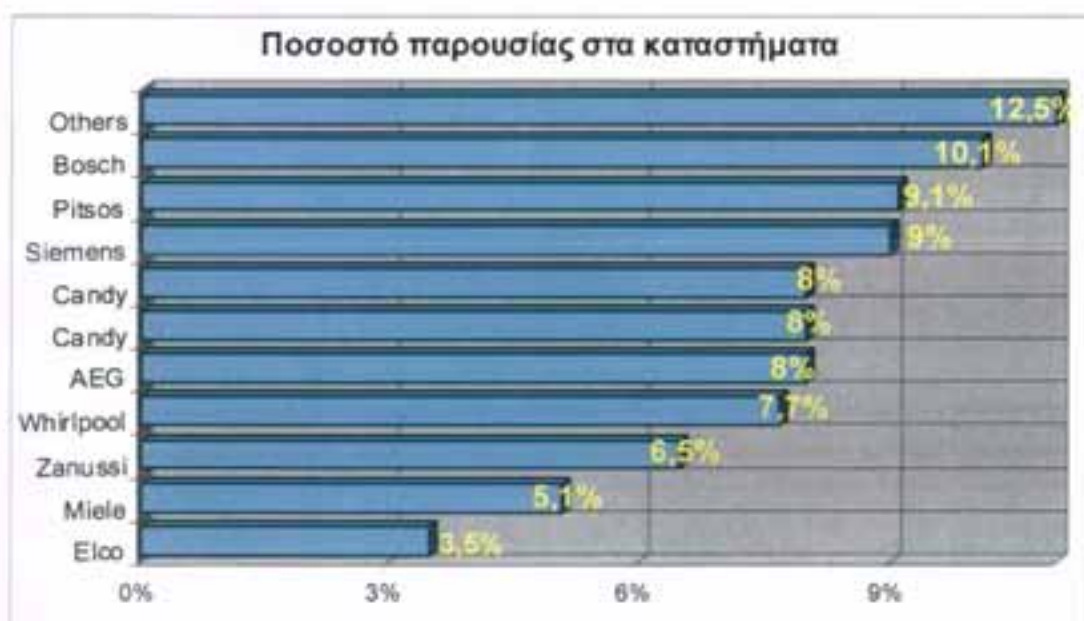
Διάγραμμα 30: Μέση τιμή πλυντηρίων αγοράς/ Bosch
Πηγή: Gfk

Σύμφωνα με την εταιρεία, η Bosch εμπορεύεται πλυντήρια ρούχων που κοστίζουν από €495 έως και €1.110, τιμές αρκετά υψηλότερες από την Μέση Τιμή της αγοράς (Διάγραμμα 31).



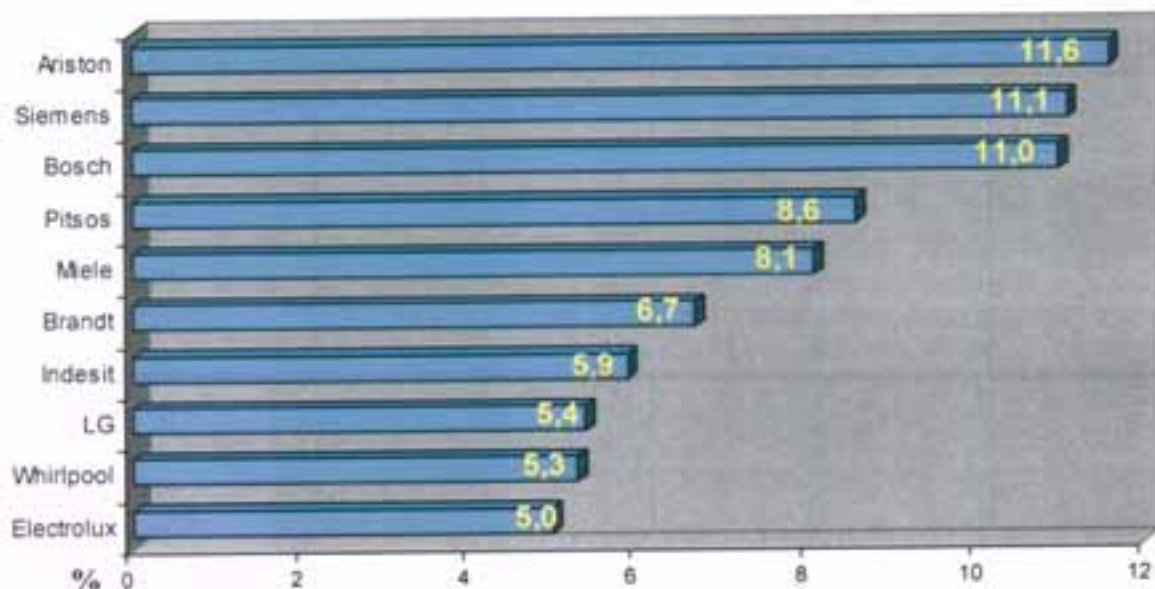
Διάγραμμα 31: Εύρος τιμών εταιρειών
 Πηγή: BSH Price Ranges, 2004

Από έρευνα της εταιρείας για το διάστημα Σεπτεμβρίου-Δεκεμβρίου 2004, σε 258 καταστήματα και ανάμεσα σε 6469 ελεύθερα πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης, το μεγαλύτερο ποσοστό παρουσίας επώνυμων μαρκών το έχει η Bosch (10.1%).



Διάγραμμα 32: Ποσοστό παρουσίας στα καταστήματα (Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος 2004)
 Πηγή: BSH Presence share for brands

Για το διάστημα Ιανουαρίου-Μαρτίου 2005, τα 11 πλυντήρια στα 100 σε ένα κατάστημα είναι Bosch, το 11,6% είναι Ariston και το 8,1% είναι Miele.



Διάγραμμα 33: Ποσοστό παρουσίας στα καταστήματα (Ιανουάριος-Μάρτιος 2005)
Πηγή: BSH Presence share for brands

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ

ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Σύμφωνα με τον Βασίλη Παπαδάκη στο βιβλίο του 'Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & διεθνής εμπειρία', η ανάλυση PEST εξετάζει το ευρύ περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, δηλαδή τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Αυτές είναι τέσσερις βασικές περιοχές όπου πρέπει να εξεταστούν οι τρέχουσες και μελλοντικές αλλαγές όπου μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην επιχείρηση.

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ-ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

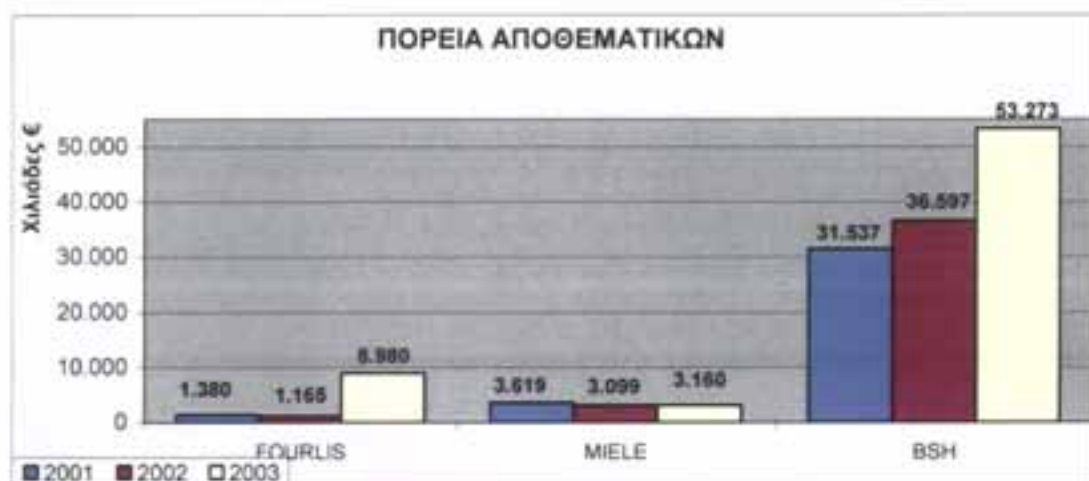
«Το κράτος επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, γιατί δημιουργεί νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις. [...] Οι επεμβάσεις και οι δραστηριότητες του κράτους επίσης επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες ή απειλές για μια επιχείρηση, ενώ μερικές φορές και τα δύο» (Κιόχος και Παπανικολάου, 2001, σελ. 46).

Σύμφωνα με το νομικό σύμβουλο της υπό εξέταση εταιρείας, τα τελευταία χρόνια έγιναν οι εξής νομικές αλλαγές:

«Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σταθερή μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων. Πριν από 10-15 χρόνια η φορολογία των εταιρειών έφτανε και το 49%. Τώρα είναι στο 32% με την προοπτική την προσεχή τριετία να πέσει στο 25%. Ακόμα, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες για να σχηματιστούν αφορολόγητα αποθεματικά, κάτι και που η BSH το έχει εκμεταλλευτεί όσο μπορεί». (Περγαντής Χαράλαμπος, 17/3/2005, Αθήνα)

Η συγκεκριμένη εξέλιξη επηρεάζει θετικά την εταιρεία, αφού τα αφορολόγητα κέρδη της αυξάνονται. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να εκμεταλλευτεί περισσότερο τις εισροές της, επενδύοντας σε προωθητικές ενέργειες, σε εξοπλισμό και σε διάφορες άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Όσον αφορά τη μη φορολόγηση των αποθεματικών, στο παρακάτω Διάγραμμα (34) φαίνεται ότι η BSH εκμεταλλεύτηκε αυτή την ρύθμιση:



Διάγραμμα 34: Πορεία αποθεματικών
 Πηγή: Κλαδική μελέτη ICAP: Ισολογισμοί εταιρειών

«Μέχρι πριν από 2 χρόνια περίπου, για όλα τα κινητά πράγματα, ο κατασκευαστής από το νόμο είχε υποχρέωση να προσφέρει εγγύηση 6 μηνών. Με κοινοτική οδηγία που εφαρμόζεται στην Ελλάδα από το καλοκαίρι του 2003, η εγγύηση παρατάθηκε στα 2 χρόνια, με την διατύπωση ότι εάν το πρόβλημα παρουσιαστεί στους πρώτους 6 μήνες, τεκμαίρεται ότι παραδόθηκε ελαττωματικό και γίνεται άμεση δωρεάν αντικατάσταση».

Η υπό εξέταση εταιρεία έχει επενδύσει στην τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων της και θεωρεί σημαντική την ικανοποίηση των πελατών της στην μετά την πώληση εξυπηρέτηση. Ακόμα και όταν η υποχρέωσή της ήταν να παρέχει 6μηνη εγγύηση, εκείνη παρείχε 12μηνη. Η συγκεκριμένη αλλαγή δεν επηρεάζει την εταιρεία, η οποία έχει ανταποκριθεί επιτυχώς σε όλες τις αντικαταστάσεις και επιδιορθώσεις του παρελθόντος, χωρίς αυτό να της έχει κοστίσει ιδιαίτερα. Θα πρέπει όμως να δίνει περισσότερο σημασία στον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων της, ώστε να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν μαζικά κατασκευαστικά ελαττώματα. Ακόμα, η εταιρεία προσφέρει δωρεάν αντικατάσταση συσκευής στη περίπτωση ελαττωματικού προϊόντος, αν αυτή συμβεί μέσα στα δύο χρόνια της εγγύησης. Αυτή η κίνησή της ακολουθήθηκε από τους περισσότερους ανταγωνιστές της.

«Ο πωλητής δεσμεύεται από την διαφήμιση την οποία κάνει, δηλαδή δεν μπορεί να πει πως μία συσκευή θα ζήσει τουλάχιστον 30 χρόνια και τελικά η συσκευή να χαλάσει αρκετά νωρίτερα. Σε μία τέτοια περίπτωση ή ακόμα και όταν το προϊόν κάνει λιγότερα απ' ότι υποσχέθηκε ο πωλητής, ο αγοραστής έχει το δικαίωμα αντικατάστασης».

Λόγω του συγκεκριμένου περιορισμού, η εταιρεία εκπαιδεύει μηνιαίως αρκετές εργατοώρες τους πωλητές της, ώστε να μην υπάρξουν τέτοιου είδους παρελκόμενα. Μέχρι στιγμής δεν έχει αναφερθεί τέτοιο περιστατικό.

«Μία παλαιότερη τροποποίηση που έχει γίνει, αφορά το δίκαιο προστασίας καταναλωτή (νόμος 2251/93). Για πρώτη φορά στην Ελλάδα προστατεύονται οι αγορές από απόσταση (μέσω Internet, αλληλογραφίας, τηλεφώνου κοκ). Σε κάθε περίπτωση δίνεται το δικαίωμα στον αγοραστή να αποχωρήσει από την πώληση μέσα σε μικρό προκαθορισμένο διάστημα, αν δεν μείνει ικανοποιημένος από το προϊόν».

Η συγκεκριμένη τροποποίηση δεν επηρεάζει την εταιρεία, αφού οι πωλήσεις της δεν γίνονται από απόσταση.

«Η Ελλάδα ανήκει στις ανεπτυγμένες χώρες και το κόστος εργασίας είναι πολύ υψηλό σε σχέση με το κόστος εργασίας στην Ινδία, στην Κίνα ή ακόμα και στις ανατολικές χώρες [βλ. Πίνακα 7]. Η αντιμετώπιση αυτού του υψηλού κόστους μπορεί να γίνει μόνο με την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού (εργαζόμενοι υψηλής τεχνικής εξειδίκευσης), πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν επενδύσεις και σε αυτόν τον τομέα. Μέχρι στιγμής κάτι τέτοιο αντιμετωπίζεται μόνο θεωρητικά. Στην Ελλάδα είναι δύσκολο να γίνει αυτή η εξειδίκευση, διότι θα έπρεπε να γίνει κατάλληλη οργάνωση των σχολείων, των Πανεπιστημίων, να δοθούν επιδοτήσεις κοκ».

Χώρα	ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δολλάρια/Ωρα)
Ιαπωνία	16,46
ΗΠΑ	16,14
Ευρώπη	14,13
Σιγκαπούρη	6,72
Κορέα	5,69
Ταϊβάν	5,18
Μεξικό	2,08
Βραζιλία	2,04
Κίνα	0,61

Πίνακας 7: Κόστος εργασίας
Πηγή: China: Awaking Giant, Federal Reserve Bank of Dallas,
<http://www.dallasfed.org/research/swe/2003/swe0305a.html>, Ιούνιος
2005

Προς το παρόν η ανάγκη πρόσληψης αποκλειστικά εργαζομένων υψηλής τεχνικής εξειδίκευσης δεν είναι αναγκαία. Η μητρική εταιρεία που εδρεύει στην Γερμανία, θα μπορούσε να αποφασίσει το κλείσιμο του ελληνικού εργοστασίου στον Ρέντη, για την αντιμετώπιση αυτού του υψηλού κόστους, κάτι τέτοιο όμως θα έβλαπτε την εικόνα της επιχείρησης και θα αύξανε τον αριθμό των ανέργων. Για να αποφευχθεί η απόλυση χιλιάδων εργαζομένων, η πολιτεία ανακοίνωσε μείωση της φορολογίας σε όποια επιχείρηση παρουσίαζε αύξηση του απασχολούμενου προσωπικού της (32% από 35%). Λόγω του ότι η BSH επιθυμεί την μακροχρόνια απασχόληση των εργαζομένων της, το συγκεκριμένο κίνητρο της πολιτείας την ωφελεί.

«Το 1983, ο νόμος 1337/83 έλεγε ότι όλοι οι ιδιοκτήτες γης η οποία είναι υπό ένταξη στο σχέδιο πόλης, είναι υποχρεωμένοι να δώσουν ένα κομμάτι από την περιουσία τους σαν εισφορά σε γη όπως και ένα χρηματικό ποσό, έτσι ώστε στην περιοχή εκείνη να δημιουργηθούν οι απαραίτητοι πόροι υποδομής για την δημιουργία χώρων κοινής χρήσης (σχολείων, πάρκων κλπ). Το 2003 άρχισε η πράξη εφαρμογής του νόμου όπου κλήθηκαν όλοι να δηλώσουν την ιδιοκτησία τους. Η εταιρεία λόγω του ότι δεν μπορεί να παραχωρήσει μεγάλο μέρος των εγκαταστάσεων της αναγκάζεται να πληρώσει μεγάλα χρηματικά ποσά».

Ο συγκεκριμένος νόμος αφορά το εργοστάσιο της Pitsos στον Αγ. Ιωάννη Ρέντη και επιβαρύνει την εταιρεία με ένα έκτακτο έξοδο περίπου €25εκ.

«Με Ευρωπαϊκή οδηγία όλοι οι κατασκευαστές των ηλεκτρικών συσκευών υποχρεώνονται να ανακυκλώνουν τις παλιές συσκευές ή τα υλικά τα οποία δεν χρησιμοποιούν. Τελικά, το κόστος της ανακύκλωσης επιβαρύνει των καταναλωτή εφόσον αυτό προστίθεται στο κόστος της συσκευής. Στην περίπτωση όμως των ελαττωματικών συσκευών το κόστος ανακύκλωσης το πληρώνει η εταιρεία».

Όπως ειπώθηκε, το κόστος ανακύκλωσης επιβαρύνει την εταιρεία μόνο στην περίπτωση ελαττωματικών συσκευών. Το εν λόγω κόστος στα πλυντήρια ρούχων είναι περίπου 72€ ανά τόνο υλικών. Κατά μέσο όρο τα ελαττωματικά πλυντήρια της Bosch είναι το 4% αυτών που πούλησε ανά έτος.

«Η εταιρεία στον τομέα της παραγωγής δεν έχει ανταγωνιστές -δεν υπάρχει άλλη εταιρεία που να κατασκευάζει ηλεκτρικές οικιακές συσκευές σαν την BSH. Ο ανταγωνισμός στην ουσία είναι από εισαγόμενες συσκευές. Ο βασικός ανταγωνισμός για την εταιρεία είναι από τις εταιρείες του ομίλου, ο λεγόμενος εσωτερικός ανταγωνισμός. Στο θέμα των εισαγωγών –εξαγωγών η ΕΕ δεν έχει θέσει περιορισμούς».

Για την αντιμετώπιση του εσωτερικού ανταγωνισμού, η εταιρεία με την εμπορική πολιτική της προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της, ώστε η κάθε μάρκα να είναι σε διαφορετική κατηγορία τιμών, χωρίς όμως τεχνολογικά να είναι κατώτερης ποιότητας από τις υπόλοιπες. Το ότι οι εισαγωγές και οι εξαγωγές είναι ελεύθερες, δίνει το πλεονέκτημα στην εταιρεία να επιλέξει την οικονομικότερη διαδρομή διανομής των υλικών και των προϊόντων της, μέσω των πολυάριθμων εργοστασίων της σε όλη την Ευρώπη, μέχρι την τελική χώρα προορισμού.

«Ο νόμος 703/77 έχει δύο διαστάσεις: η πρώτη απαγορεύει τη συνεννόηση των επιχειρήσεων ώστε να καθορίζουν τις τιμές πώλησης, ενώ η δεύτερη διάσταση αφορά την κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης, δηλαδή αυτός που έχει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς να μην επιβάλει συγκεκριμένους κανόνες».

Η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται να επιβάλει τους κανόνες της στην αγορά λόγω της ηγετικής της θέσης. Σύμφωνα με τον M. Porter (1985) στο βιβλίο του 'Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance' ο ηγέτης μπορεί να επιβάλει τιμές ώστε να μην προτιμήσουν οι καταναλωτές τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Αυτό βέβαια, σύμφωνα με το ίδιο βιβλίο, μπορεί να ισχύει όταν ο ηγέτης έχει στόχους και στρατηγική οι οποίοι δημιουργούν μία ομπρέλα, κάτω από την οποία μπορούν να ζήσουν όλοι κερδοφόρα. Το γεγονός απαγόρευσης της συνεννόησης μεταξύ των

επιχειρήσεων, την προστατεύει από πιθανές επιθετικές συνεργασίες των ανταγωνιστών της και τελικά ευνοεί όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

«Αν για να ολοκληρωθεί ένα προϊόν συμβάλουν πάνω από μία χώρα, τότε η ετικέτα του προϊόντος θα γράφει τη χώρα όπου προσέφερε περισσότερο στην κατασκευή του».

Η πλειοψηφία των πλυντηρίων ρούχων της Bosch φέρουν την ετικέτα “Made in Europe”, εφόσον η παραγωγική διαδικασία εξελίσσεται στον μεγαλύτερο βαθμό σε ευρωπαϊκές χώρες. Σύμφωνα με τον προϊστάμενο του τεχνικού τμήματος της BSH, *«Αυτή την στιγμή, 400 με 500χιλ πλυντήρια τον χρόνο φτιάχνονται στην Πολωνία, περίπου 600χιλ στην Ισπανία και άλλα τόσα στο Βερολίνο. Στο Βερολίνο βρίσκεται το κεντρικό εργοστάσιο πλυντηρίων ρούχων. Η Τουρκία φτιάχνει πλυντήρια περισσότερο για την Ασία και εμείς δεν αγοράζουμε από εκεί, εκτός από μερικά ανταλλακτικά»* (κκ. Γκούσκος, 4/4/2005, προσωπική συνέντευξη).

«Περιορισμοί στον κλάδο για την είσοδο ή έξοδο των επιχειρήσεων δεν υπάρχουν. Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, οι νόμοι στην Ελλάδα είναι θετικοί, με τη λογική ότι θέλουν να φτιαχτούν μεγάλες και ανταγωνιστικές εταιρείες. Από την ΕΕ απαγορεύεται η συγχώνευση εταιρειών όπου θα οδηγήσει σε μονοπώλιο ή ολιγοπώλιο εκτός αν αποδειχθεί ότι θα γίνει προς όφελος του καταναλωτή».

Το ότι η είσοδος στον κλάδο είναι ελεύθερη, υποχρεώνει την εταιρεία να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, για να προλάβει την περίπτωση δυναμικού ανταγωνισμού από ηγετικές επιχειρήσεις του εξωτερικού. Γι' αυτό τον λόγο δημιουργεί εμπόδια εισόδου και εξόδου, όπως οικονομίες κλίμακας, τεχνολογία αιχμής κοκ, όπως θα φανεί στην ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Porter (Ενότητα Γ).

«Η BSH έχει μόνο έναν προμηθευτή, την BSH Γερμανίας. Σε αυτή την περίπτωση, το Ελληνικό Δημόσιο ελέγχει αν η τιμολογιακή πολιτική μεταξύ Ελλάδας και Γερμανίας, όσον αφορά την BSH, θα ήταν η ίδια και στην περίπτωση που οι δύο εταιρείες δεν είχαν καμία σχέση μεταξύ τους».

Ο περιορισμός αυτός προστατεύει την εταιρεία από πιθανές υπερτιμήσεις της μητρικής της, όσον αφορά τα προϊόντα που αποφασίζει να φέρει στην ελληνική αγορά.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

«Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα μακροοικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως ΑΕΠ και κατά κεφαλή εισόδημα, τα επίπεδα ανεργίας, τις πληθωριστικές τάσεις» (Γεωργόπουλος, σελ.. 86, op cit)

«Σύμφωνα με τις πρόσφατες εκθέσεις του *World Economic Forum, The Lisbon Review 2004* και του *Institute for Management Development*, η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια χειροτέρευσε σημαντικά. Την τελευταία πενταετία έπεσε συνολικά 10 θέσεις στην κατάταξη των χωρών (44^η από 34^η), ενώ με βάση το δείκτη του WEF βρίσκεται όχι μόνο στην τελευταία θέση της Ε.Ε των 15, αλλά και χαμηλότερα από 7 νέες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης [...] Η προσέλκυση ξένων επενδύσεων οπήρξε μηδαμινή, κάτι που αντανακλά την χαμηλή ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας» (ΥΠΕΘΟ, 2003, op cit).

ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Τιμές σε εκατ. €	2001	2002	2003	2004
ΑΕΠ σε σταθερές τιμές(βάση =1995)	126.878	136.264	148.274	159.867
ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές	131.317	141.669	153.472	165.280
Καθαρή Αποταμίευση	10.317	10.085	13.389	14.957

Πίνακας 8: Μακροοικονομικά μεγέθη
Πηγή: ICAP

Σύμφωνα με τον Walter J. Wessels, Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (GDP) είναι «η συνολική χρηματική αξία τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται εντός των ορίων μιας χώρας, έστω και αν παράγονται από αλλοδαπούς» (Wessels, 1995, σελ. 85).

Σύμφωνα με τον ίδιο, ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές (ονομαστικό ΑΕΠ), είναι το ΑΕΠ «που προέρχεται από την αποτίμηση αγαθών και υπηρεσιών στις τιμές στις οποίες πουλήθηκαν και την μετέπειτα άθροιση των αξιών τους». Επιπλέον, το ΑΕΠ σε σταθερές τιμές (πραγματικό ΑΕΠ), είναι το ΑΕΠ «που προέρχεται από την αποτίμηση αγαθών και υπηρεσιών στις τιμές στις οποίες

πουλήθηκαν μια συγκεκριμένη χρονιά. [...] Το πραγματικό ΑΕΠ εξουδετερώνει τις επιπτώσεις του πληθωρισμού». Η αύξηση των μακροοικονομικών μεγεθών αποτυπώνει την σταδιακή ενδυνάμωση και ευημερία της Ελληνικής οικονομίας.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, τα μακροοικονομικά μεγέθη την τελευταία τετραετία παρουσίασαν συνεχή αύξηση, με εξαίρεση την Καθαρή Αποταμίευση, η οποία μειώθηκε ελαφρά το 2002 για να συνεχίσει την ανοδική της πορεία τα επόμενα έτη. Η μείωση αυτή μπορεί να οφείλεται στην αντίστοιχη αύξηση του πληθωρισμού (3,4% από 3% το 2002). Σύμφωνα με την ICAP, το 2002 «Το 27,4% των νοικοκυριών του αστικού χώρου χρηματοδότησε το έλλειμά του είτε ρευστοποιώντας αποταμιεύσεις περασμένων ετών, είτε προχωρώντας σε δανεισμό» (ICAP, 2003, σελ. 10).

ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ



Διάγραμμα 35: Πληθωρισμός, έτος βάσης: 1999=100
Πηγή: ΕΣΥΕ

Με βάση τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, παρατηρείται ότι ο πληθωρισμός παρουσιάζει μία σχετική σταθερότητα την τελευταία τετραετία, αν εξαιρεθεί η μικρή αύξηση του 2002. Σύμφωνα με το ΥΠΕΘΟ, «Ο πυρήνας του πληθωρισμού παραμένει σταθερά πάνω από το 3%. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη ικανοποιητικού ανταγωνισμού και περιορισμών που παρατηρούνται σε πολλές αγορές» (ΥΠΕΘΟ, www.ypetho.gr/economy_view/exam_may_2004/II_inflation.doc, Μάρτιος 2005).

Η σταθερότητα του πληθωρισμού βοηθάει τους καταναλωτές να υπολογίσουν το πραγματικό τους εισόδημα και να το διαθέσουν σε αγορές αγαθών και υπηρεσιών ανάλογα με τις

ανάγκες τους. Μία πιθανή αύξηση του Δείκτη ή η συνεχής διακύμανσή του, θα επέφερε επιπτώσεις στην αγορά οι οποίες θα επηρέαζαν και τον κλάδο των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

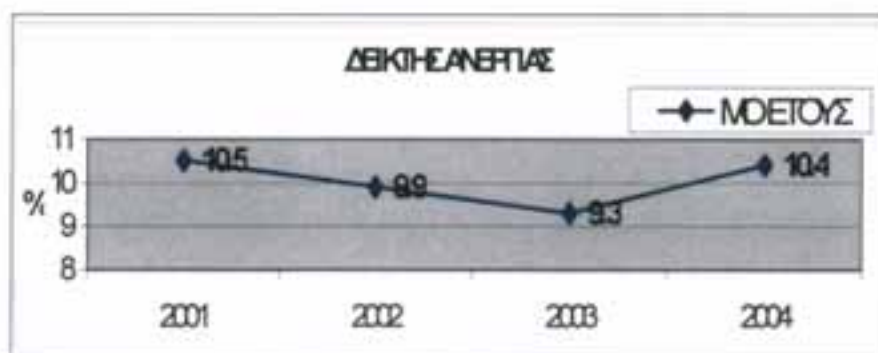
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ



Διάγραμμα 36: Πληθυσμός Ελλάδα
Πηγή: ΕΣΥΕ

Στην απογραφή του 1991 και του 2001, παρατηρείται μία σχετικά μικρή αύξηση του πληθυσμού και των νοικοκυριών μέσα στην δεκαετία. Ακόμα, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, το 2000 έγιναν συνολικά 48.880 γάμοι στην Ελλάδα, 58.491 γάμοι το 2001 και 57.872 το 2002. «Η [αγορά των λευκών οικιακών συσκευών] βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση αφενός με τον αριθμό των νέων γάμων και αφετέρου την οικοδομική δραστηριότητα: Τα νέα σπίτια σχεδόν πάντοτε συνδυάζονται με αγορές νέων συσκευών ή αντικατάσταση παλαιών. Όσον όμως και εάν βοηθούν οι δύο παραπάνω παράγοντες, ο υπερδανεισμός των νοικοκυριών φαίνεται ότι δημιουργεί πλέον ανυπέρβλητα εμπόδια στην αγορά των ηλεκτρικών συσκευών. Η αλήθεια είναι ότι εάν δεν υπήρχαν τα καταναλωτικά δάνεια, η αγορά ηλεκτρικών συσκευών θα παρουσίαζε πολύ μεγαλύτερη καθίζηση, όμως το ύψος των δανείων πια είναι τόσο μεγάλο, ώστε η αγορά να μην μπορεί πλέον να ποντάρει άλλο στην ανάπτυξη της μέσω δανεικού χρήματος» (Έρευνα της Stat Bank, www.statbank.gr/sbstudies.asp, Ιούνιος 2005).

ΑΝΕΡΓΙΑ



Διάγραμμα 37: Ανεργία
Πηγή: ΕΣΥΕ

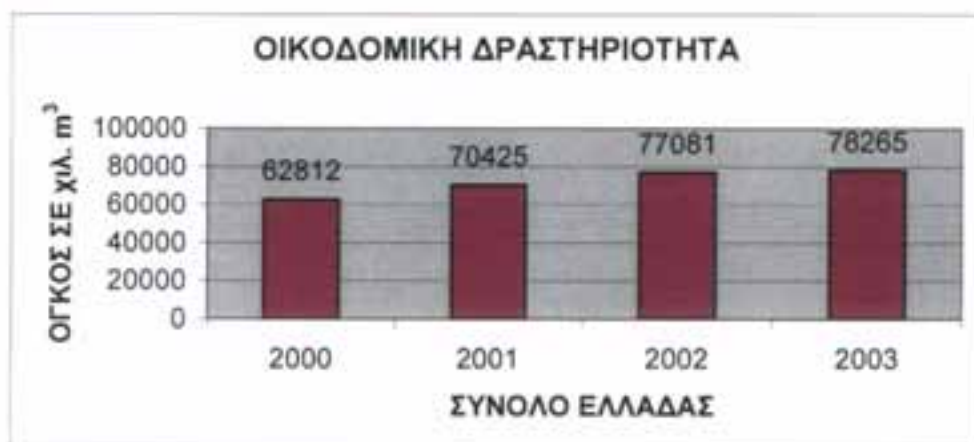
Όπως φαίνεται από το παραπάνω Διάγραμμα (37), ο Δείκτης Ανεργίας παρουσιάζει μία σταδιακή μείωση από το 2001 ως το 2003 όπου φτάνει το 9,3%. Αντίθετα, το 2004 εμφανίζεται αυξημένος κατά 1,1%. Η εν λόγω αύξηση επηρεάζει σημαντικά την αγορά αγαθών και υπηρεσιών, εφόσον ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού παραμένει χωρίς εργασία και κατά συνέπεια χωρίς εισόδημα.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Walter Wessels, η αύξηση του Δείκτη Ανεργίας μπορεί να οφείλεται στην μείωση της συνολικής παραγωγή της χώρας, δηλαδή στην οικονομική ύφεση. Όπως ο ίδιος παρατηρεί, «*Η οικονομική ύφεση επηρεάζει τον Δείκτη κυρίως με δύο τρόπους: Πρώτον, αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων που χάνουν τη δουλειά τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η 'ροή' προς την ανεργία. Δεύτερον, χρειάζεται μεγαλύτερο διάστημα για να βρει κάποιος δουλειά*» (Wessels, σελ. 109, *op cit*). Παρόλα αυτά, η ύφεση της οικονομίας δεν φαίνεται να επηρέασε τις παραγωγικές και εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες αύξησαν συνολικά τις πωλήσεις τους.

ΜΙΣΘΟΙ-ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΑ

Με βάση το έτος 1999=100, το 2003 οι μισθοί στη Ελλάδα ήταν 155,0 ενώ το 2004 ήταν 156,0 (Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, http://www2.mnec.gr/sdds/users_gr.asp, Απρίλιος 2005). Η παραπάνω αύξηση δείχνει καλύτερευση της οικονομικής θέσης του Έλληνα καταναλωτή.

ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

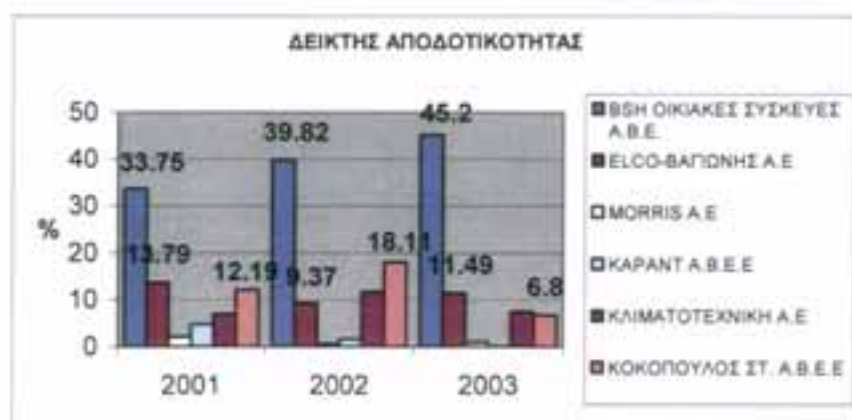


Διάγραμμα 38: Οικοδομική δραστηριότητα στο σύνολο της Ελλάδας
Πηγή: Κλαδική μελέτη ICAP: Ισολογισμοί εταιρειών

Όπως θα φανεί στην ανάλυση των προτιμήσεων των καταναλωτών (Ενότητα Δ), ένας από τους σημαντικότερους λόγους της αύξησης των πωλήσεων πλυντηρίων ρούχων, είναι η δημιουργία νέων νοικοκυριών. Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP (2004), η οικοδομική δραστηριότητα την τετραετία 2000-2003 παρουσιάζει αύξηση (Διάγραμμα 38), κάτι που μας κάνει να συμπεραίνουμε πως υπήρξε αύξηση των νοικοκυριών.

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ –ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

Στο παρακάτω Διάγραμμα (39) φαίνεται η αποδοτικότητα ορισμένων επιχειρήσεων με βάση τον δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (return on equity). Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων εκφράζεται ως ποσοστό των προ φόρου κερδών στα ίδια κεφάλαια.



Διάγραμμα 39: Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Πηγή: ICAP

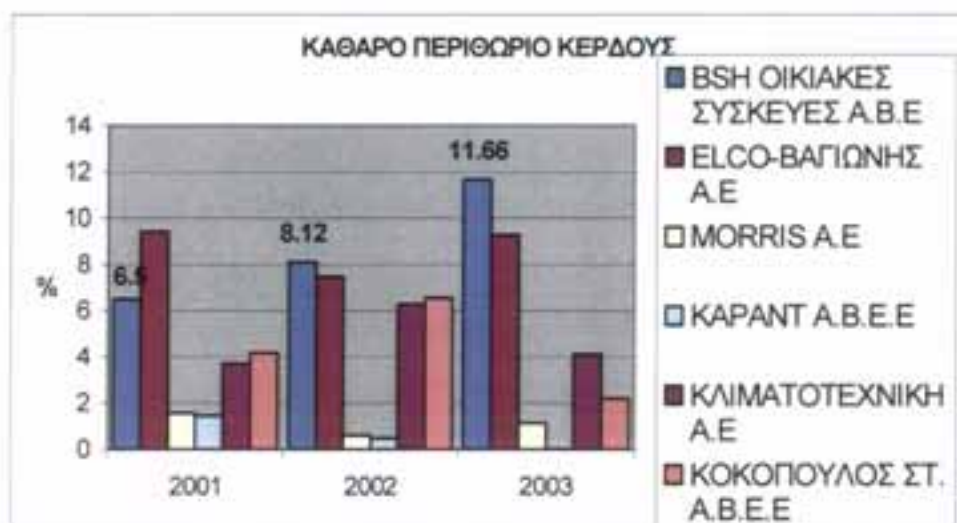
Σύμφωνα με την ICAP (Διάγραμμα 39), οι τρεις επιχειρήσεις με τον υψηλότερο δείκτη αποδοτικότητας, είναι ακόλουθες: Το 2001 η BSH Οικιακές συσκευές Α.Β.Ε. με ποσοστό 33,75% βρίσκεται στην πρώτη θέση, ενώ ακολουθούσαν οι ELCO-Βαγιωνής Α.Ε με ποσοστό 13,79% η Κοκολόπουλος Στ. Α.Β.Ε.Ε με ποσοστό 12,19%.

Για το έτος 2002, η BSH εξακολουθούσε να ηγείται με ποσοστό 39,82%, στην δεύτερη ακολουθούσε η Κοκολόπουλος Α.Β.Ε.Ε με 18,11% και στην τρίτη βρισκόταν η ELCO με ποσοστό 9,37%.

Το 2003 η BSH βρισκόταν ξανά στην πρώτη θέση με ποσοστό 45,20%, ενώ την ακολουθούσαν η ELCO με 11,49% και η Κλιματοτεχνική με 7,53%.

ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

Το καθαρό περιθώριο κέρδους δημιουργείται από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και είναι ο δείκτης που συγκρίνει τα καθαρά έσοδα με τις πωλήσεις.



Διάγραμμα 40: Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους

Πηγή: ICAP

Από το παραπάνω Διάγραμμα (40) φαίνεται ότι το έτος 2001 το μεγαλύτερο ποσοστό καθαρού περιθωρίου κέρδους είχε η ELCO-Βαγιωνής Α.Ε με 9,44%, ενώ την ακολουθούσαν η BSH με ποσοστό 6,50% και η Κοκολόπουλος Α.Β.Ε.Ε με ποσοστό 4,18%.

Το 2002 στην πρώτη θέση ήρθε η BSH με ποσοστό 8,12%, στην δεύτερη η ELCO με 7,47%, και στην τρίτη η Κοκολόπουλος με ποσοστό 6,56%.

Το 2003 στην πρώτη θέση βρισκόταν και πάλι η BSH με 11,66% καθαρό περιθώριο κέρδους, στην δεύτερη θέση η ELCO με ποσοστό 9,27% και στην τρίτη θέση η Κλιματοτεχνική Α.Ε με ποσοστό 4,11%.

Αλλαγές στους τρόπους πληρωμής

Παρά την μείωση της ρευστότητας που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν τα προϊόντα που επιθυμούν με το λεγόμενο 'πλαστικό χρήμα' (πιστωτικές κάρτες), ή και με ένα από τα πολλά καταναλωτικά δάνεια των τραπεζών. Οι Έλληνες στρέφονται όλο και εντονότερα σε αυτούς τους τρόπους πληρωμής, ακόμα και για ακριβά αγαθά όπως είναι τα αυτοκίνητα, τα σπίτια κλπ.

Ένας ακόμα τρόπος αντιμετώπισης της έλλειψης της ρευστότητας, διατίθεται από τα καταστήματα πώλησης. Με τον συγκεκριμένο τρόπο πληρωμής, οι αγοραστές έχουν την

δυνατότητα εξόφλησης σε πολύμηνες άτοκες δόσεις, ξεκινώντας την αποπληρωμή ακόμα και μετά από ένα χρόνο από την αγορά του αγαθού.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Έπειτα από έρευνα της Insearch (2001), προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Τοποθετήσεις και αντιδράσεις σε ξένα προϊόντα και υπηρεσίες:

Η χώρα προέλευσης αγριότητα την εικόνα και την φιλοσοφία της μάρκας. Οι χώρες προέλευσης με τις θετικότερες εντυπώσεις, είναι οι:

- 1) Γερμανία
- 2) Γαλλία
- 3) Ιταλία
- 4) Ισπανία

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι Γερμανοί θεωρούνται πολύ καλά οργανωμένοι, συγκεντρωμένοι, τελειομανείς, πεπεισμένοι και με επαγγελματική συμπεριφορά. Τα προϊόντα τους θεωρούνται ποιοτικά, με μεγάλη αντοχή ζωής, με καλή απόδοση και με υψηλά τεχνολογικά χαρακτηριστικά.

Διαφήμιση και δημοσιότητα:

Σύμφωνα με την Insearch, οι γυναίκες ταυτίζονται περισσότερο με τη φροντίδα του σπιτιού και αντλούν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα του εαυτού τους από το νοικοκυριό τους. Επιπρόσθετα, τείνουν να αντιδρούν πολύ θετικά σε διαφημίσεις οι οποίες:

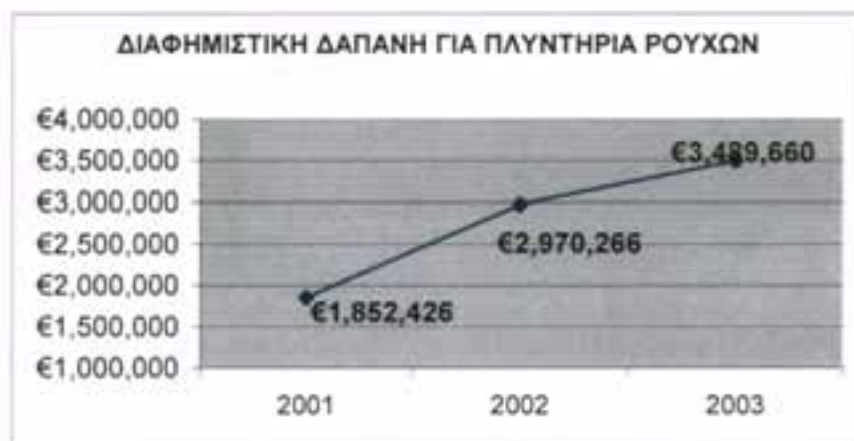
- Τις φέρνουν κοντά στο μηντημα
- Παρουσιάζουν απλά κι εύθημα τα προϊόντικά χαρακτηριστικά
- Εστιάζουν συγκεκριμένα σε προϊόν

Οι μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές προσεγγίζονται από τις γυναίκες σαν σημαντικότερα «δικά τους παιχνίδια», λόγω του ότι:

- Δίνουν το στίγμα της ευημερίας
- Δίνουν ατμόσφαιρα και κύρος στο χώρο
- Κάνουν τη γυναίκα να νιώθει ανεβασμένη / προχωρημένη στον χώρο της
- Λειτουργούν σαν «gadgets» που μπορούν να τις συναρπάσουν με αυτά που μπορούν να κάνουν και να προσφέρουν.

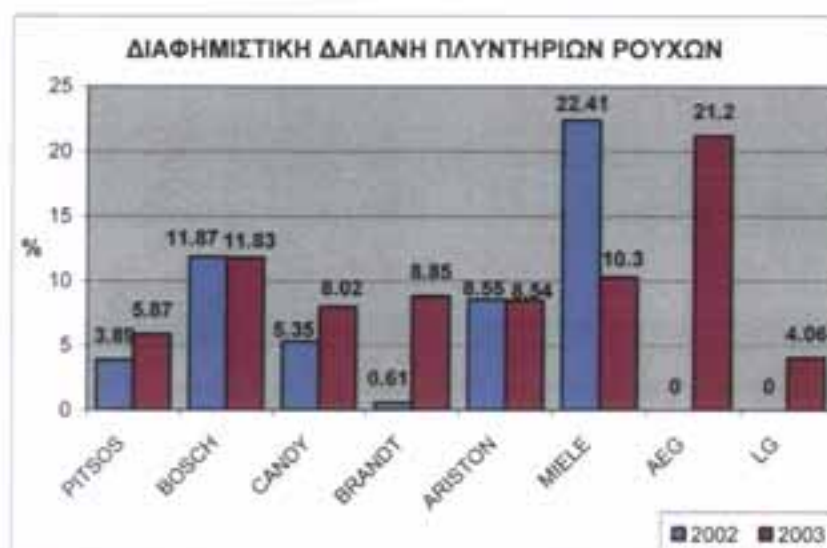
Διαφημιστική Δαπάνη

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση των προϊόντων, στην αύξηση της ζήτησης και στην προβολή συγκεκριμένων σημάτων. Η διαφημιστική δαπάνη για τα πλυντήρια ρούχων συνολικά και ανά εμπορικό σήμα, έχει ως εξής (Διάγραμμα 41):



Διάγραμμα 41: Διαφημιστική δαπάνη για τα πλυντήρια ρούχων

Πηγή: ICAP



Διάγραμμα 42: Διαφημιστική δαπάνη πλυντηρίων ρούχων ανά εμπορικό σήμα

Πηγή: ICAP

Όπως προκύπτει από την μελέτη των στοιχείων της ICAP, η συνολική διαφημιστική δαπάνη για τα πλυντήρια ρούχων την τριετία 2001-2003 παρουσίαζε αυξητική διάθεση. Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, αυξητική ήταν και η πορεία των σχετικών πωλήσεων για τα συγκεκριμένα έτη. Την μεγαλύτερη διαφημιστική δαπάνη το 2002 είχε η MIELE με ποσοστό 22,41% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης των πλυντηρίων ρούχων. Ακολουθούσε η BOSCH με ποσοστό 11,87 % και η ARISTON με 8,55%. Το 2003 την μεγαλύτερη διαφημιστική δαπάνη εμφάνιζε η AEG με ποσοστό 21,20%, έπειτα από τη μηδενική διαφημιστική δαπάνη του 2002. Την AEG ακολουθούσε η BOSCH με 11,33%, ποσοστό ελαφρά μειωμένο σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η MIELE το 2003 ήρθε τρίτη με ποσοστό 10,30%, αρκετά μειωμένο σε σχέση με το 2002. Στην τέταρτη θέση διαφημιστικών δαπανών βρισκόταν η BRANDT με ποσοστό 8,85%, ενώ ακολουθούσε η ARISTON με 5,54%.

Συγκρίνοντας την πορεία των διαφημιστικών δαπανών με την πορεία των πωλήσεων των πλυντηρίων ρούχων, δεν διαπιστώθηκε κάποια αυστηρή αναλογική σχέση. Ειδικότερα, ενώ εταιρείες όπως οι Pitsos, Bosch, Brandt και LG αύξησαν τις διαφημιστικές τους δαπάνες καθώς και τις πωλήσεις τους, οι Candy, Ariston, Miele και AEG είτε παρουσίασαν αύξηση των διαφημιστικών δαπανών τους και μείωση των πωλήσεων, είτε το αντίστροφο.

Η συμπεριφορά του άντρα καταναλωτή:

Οι άνδρες καταναλωτές:

- Γενικά τείνουν να δίδουν στη γυναίκα τα ηνία για την έρευνα σε ό,τι αφορά τις συσκευές
- Ενδιαφέρονται περισσότερο για τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά
- Οδηγούνται λιγότερο από την αισθητική στην επιλογή της μάρκας, αλλά οπωσδήποτε τη λαμβάνουν υπόψη τους
- Αποτελούν λιγότερο «συναισθηματικούς» καταναλωτές

Η συμπεριφορά της γυναίκας καταναλώτριας:

Οι γυναίκες καταναλώτριες:

- Βασίζονται πολύ περισσότερο στο Word of Mouth παρά στην προσωπική εκτίμηση και αξιολόγηση της μάρκας ή του προϊόντος
- Η αισθητική, σε σύγκριση με τους άνδρες, είναι πολύ πιο δυναμική στην επιλογή και αγορά προϊόντων
- Η εκτίμηση του προϊόντος είναι πολύ περισσότερο «Κοινωνική» από ό,τι είναι προσωπική ή ορθολογική
- Οι γυναίκες καταναλώτριες ξέρουν περίπου τι θέλουν να αγοράσουν προτού πάνε στο κατάστημα

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

«Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κλπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Τis ανακαλύψεις της επιστήμης
- Τis επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων
- Τis βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων» (Γεωργόπουλος, σελ.86, op cit)

- **ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΥΛΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΘΕ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ ΡΟΥΧΩΝ**

«Για την κατασκευή και του πιο απλού πλυντηρίου, θέλεις πάρα πολλά υλικά. Πρέπει να διαθέτεις μηχανήματα που θα φτιάξουν πλαστικά ανταλλακτικά, μεγάλες πρέσες για την κατασκευή του κελύφους, που μερικές φορές χρειάζεται να πατάνε από 200 μέχρι και 800 τόνους για να φτιάξουν ένα καλούπι από λαμαρίνα. Χρειάζονται ηλεκτρικά ανταλλακτικά, όπως είναι οι κινητήρες, η αντλία, το μοτέρ, ο άξονας, το τόμπανο, ο κάσος, θήκη για το απορρυπαντικό και βεβαίως χρειάζονται καλωδιώσεις που "συνδέουν" τους καταναλωτές με το ηλεκτρονικό κομμάτι του πλυντηρίου. Χρειάζεται ηλεκτρονική πλακέτα, προγράμματα, software, ολοκληρωμένα συστήματα. Μία πλακέτα ενός πλυντηρίου είναι ένα μικρό κομπιούτερ». (κκ. Γκούσκος, 4/4/2005, προσωπική συνέντευξη)

- **ΕΦΕΥΡΕΣΕΙΣ/ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ**

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί της τεχνολογικής καινοτομίας, μα εκείνος του Freeman (1982, περιλαμβάνεται στο βιβλίο *Creative Technological change: The shaping of technology and organisations*, Ian McLoughlin, 1999) είναι εξαιρετικά πλήρης. Έτσι, τεχνολογική καινοτομία είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τεχνικές, σχεδιαστικές, κατασκευαστικές, διαχειριστικές και εμπορικές δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για την προώθηση ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος, ή την πρώτη χρήση μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας παραγωγής ή εξοπλισμού παραγωγής. Ουσιαστικά, αναφερόμαστε σε αλλαγή, ενώ όταν αναφερόμαστε στην τεχνολογική καινοτομία εννοούμε την τεχνολογική αλλαγή. Η αλλαγή αυτού του είδους μπορεί να λάβει δυο μορφές:

- (α) στα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες που πουλά μια εταιρία (καινοτομία προϊόντος),
- ή (β) στον τρόπο με τον οποία αυτά δημιουργούνται και παραδίδονται στον πελάτη (καινοτομία διαδικασίας παραγωγής και οργανωσιακή καινοτομία, αντίστοιχα). (Ian McLoughlin, 1999)

Σύμφωνα με τους εκπροσώπους των υπό εξέταση εταιριών με τους οποίους έγινε επαφή μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, οι τεχνολογικές καινοτομίες των τελευταίων ετών της κάθε εταιρείας είναι οι εξής:

AEG: «Πλυντήρια ρούχων με το χαμηλότερο επίπεδο θορύβου στην αγορά» (κκ. Ανδρεάδης, 10/5/2005, ηλεκτρονική επικοινωνία).

ARISTON: «*Super Silent* (49db σε πλήρη φορτία), πιστοποίηση από την *Wool mark* [για την μη καταπόνηση των μάλλινων ρούχων]» (κκ. Μίνης, 3/5/2005, προσωπική επικοινωνία).

LG: Direct Drive: «Το μοτέρ είναι ενσωματωμένο στο τύμπανο, επιτυγχάνοντας 1200 στροφές, ενώ παλιά (με τον ιμάντα), 650 στροφές. Χωρητικότητα κάδου 7,5 κιλά, μεγάλο άνοιγμα πόρτας και μεγάλη διατομή» (κκ. Κάπρος, 6/5/2005, τηλεφωνική επικοινωνία).

CANDY: «Από παλιά έχουμε πόρτα που ανοίγει 180μοίρες (το είχε η Zerowatt), με έναν φοβερά δυνατό μεντεσέ. Είμαστε οι πρώτοι που βγάλαμε τέτοια πόρτα, περίπου το 1994. Πολλά πλυντήρια της αγοράς είχαν το πρόβλημα ότι άφηναν απορρυπαντικό πάνω στα ρούχα. Εμείς συνεργαζόμαστε με το *Bio Lab*, ένα εργαστήριο που έχει να κάνει με την συμβατότητα απορρυπαντικών και ρούχων, σχετικά με αλλεργικά άτομα. Έχουμε πάρει πιστοποίηση για κάποια ειδικά προγράμματα ότι βγάζουν όλα τα υπολείμματα απορρυπαντικού από τα ρούχα» (κκ. Μάμιδας, 25/4/2005 προσωπική επικοινωνία).

BOSCH: «Το 1989 κάναμε το πρώτο βήμα και μειώσαμε την κατανάλωση νερού από περίπου 140λτ σε 90λτ. Για να παραμείνει όμως καλή η ποιότητα πλύσης αναγκαστήκαμε να φτιάξουμε συστήματα όπως το *Aqua Spray* (το νερό από τον πυθμένα "λούζει" τα ρούχα) και παρατείναμε την διάρκεια πλύσης. Ακόμα, μετατρέψαμε τον κάδο από στρογγυλό σε οβάλ, για να μαζεύεται περισσότερο νερό. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν μία αντλία για να προωθήσουν το νερό προς τα πάνω, ενώ εμείς αυτό το κάνουμε μηχανικά. Παίρνουμε το νερό με τους αναμικτήρες από το κάτω μέρος του κάδου και με την μηχανική κίνηση, διαβρέχουμε τα ρούχα από ψηλά. Σήμερα η κατανάλωση του νερού φτάνει μόλις τα 38λτ. Έπειτα, μειώσαμε την κατανάλωση απορρυπαντικού και ρεύματος, κάτι που συντελεί στην προστασία του περιβάλλοντος. Φτιάξαμε πλυντήρια με αισθητήρες που αναγνωρίζουν την θολότητα του νερού και κατόπιν καθορίζουν την διάρκεια της πλύσης. Δίνουμε στον πελάτη μία μεγάλη γκάμα επιλογών, όπως πολλές θερμοκρασίες για πλύσιμο λευκών ή χρωματιστών, πλύσιμο με ειδικό ζέβγαγμα για την προστασία των μάλλινων, ειδικό πρόγραμμα για πλύσιμο κουρτινών και για πολύ ευαίσθητα ρούχα. Μεγάλη καινοτομία στα πλυντήρια είναι ακόμα η αλλαγή του υλικού του κάδου από ανοξείδωτο σε *Polinox*, διότι παράγεται ευκολότερα, το κόστος παραγωγής έχει μειωθεί σημαντικά, ενώ η ποιότητα του κάδου είναι ίσως καλύτερη από τον ανοξείδωτο. Πρόκειται για καινοτομία που σύντομα αντιγράφηκε από τον ανταγωνισμό. Μία άλλη καινοτομία που επίσης αντιγράφηκε είναι η πόρτα με άνοιγμα 180 μοιρών. Σε συνδυασμό με το

μεγαλύτερο άνοιγμα πόρτας που εισάγουμε. η νοικοκυρά έχει την ευκολία να βγάξει τα ρούχα από το πλυντήριο πιο εύκολα, χωρίς να κουράζεται» (κκ. Γκούσκος, 4/4/2005, προσωπική συνέντευξη).

Σύμφωνα με τους Passemard και Kleiner στο άρθρο τους 'Competitive Advantage in Global Industries' (2000), η καινοτομία μπορεί να πηγάζει από:

- ✓ Νέες τεχνολογίες
- ✓ Προσαρμογή της ζήτησης
- ✓ Νέο τμήμα αγοράς
- ✓ Αλλαγές στο κόστος ή της διαθεσιμότητας μέσω παραγωγής
- ✓ Αλλαγές στους κανονισμούς/ νομοθεσία

Σύμφωνα με τον M.Porter (1985), η τεχνολογική αλλαγή δεν επιτυγχάνεται με τυχαίες και πρόχειρα μελετημένες κινήσεις, αλλά με προσεκτική μελέτη των αναγκών και της κατάστασης της αγοράς. Όπως ο ίδιος συμπληρώνει, θα έπρεπε να αναπτύσσονται μόνο οι τεχνολογίες εκείνες που θα συνεισέφεραν στη γενική στρατηγική της εταιρείας.

Τα πλυντήρια ρούχων είναι συσκευές μικρής διαφοροποίησης, περισσότερο βασισμένη στα σύμβολα και λιγότερο στα φυσικά χαρακτηριστικά τους. Σε τέτοιου είδους αγορές, οι τεχνολογικές καινοτομίες αντιγράφονται γρήγορα και τα προϊόντα έχουν μικρό κύκλο ζωής.

• ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΟΥΝ ΤΑ ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ ΡΟΥΧΩΝ

Σύμφωνα με τον M. Porter, η τεχνολογική αλλαγή είναι μία βασική αρχή του ανταγωνισμού. Αποτελεί την πιο διακεκριμένη αλλαγή που μπορεί να συμβεί και παίζει τόσο σημαντικό ρόλο που μπορεί να μειώσει τη δύναμη μιας ισχυρής επιχείρησης και να προωθήσει μία άλλη. Η τεχνολογική αλλαγή «είναι σημαντική όταν επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την δομή του κλάδου» (Porter, σελ 165, op cit).

ΑΕΓ: «Η προηγμένη τεχνολογία υψηλών επιδόσεων» (κκ. Ανδρεάδης, 10/5/2005, ηλεκτρονική επικοινωνία)

ARISTON: «*Αισθητήρες οι οποίοι διαβάζουν καθ'όλη την διάρκεια της πλύσης το πόσο βρώμικο είναι το νερό. Ανά πάσα στιγμή, αν αντιληφθούν πολύ αφρό (απορρυπαντικό), ξεπλένουν κι άλλο. Το Fuzzy logic αποφασίζει με απόλυτη ακρίβεια για το πόσο νερό θα πάρει το πλυντήριο, σε τι θερμοκρασία θα πλύνει, την ταχύτητα περιστροφής του τυμπάνου. Με την «Δυναμική πλύση», ρυθμίζεται η κατανομή του απορρυπαντικού μέσα στο τύμπανο και τον κάδο. Κάτι καινούργιο που βάλουμε στην αγορά, είναι τα πλυντήρια 7 κιλών» (κκ. Μίνης, 3/5/2005, προσωπική επικοινωνία).*

LG: «*Οι καινοτομίες μας, η αθόρυβη λειτουργία, ο κάδος χωρητικότητας 8 κιλών και το βιολογικό πρόγραμμα (για καλύτερη διάσπαση του απορρυπαντικού)» (κκ. Κάπρος, 6/5/2005, τηλεφωνική επικοινωνία).*

CANDY: «*Μέσα του 2005/ αρχές του 2006, θα υπάρχουν μοντέλα με interactive οθόνη στα Ελληνικά. Από τις αρχές του 2005 όλα μας τα πλυντήρια έχουν ηλεκτρονική διαχείριση, Fuzzy Logic και αντιβακτηριδιακό υλικό, μη επιτρέποντας [στα βακτηρίδια] να αναπτυχθούν. Έχουμε ηλεκτρονικό αισθητήρα θερμοκρασίας νερού, αισθητήρα στροφών πλυσίματος και στυσίματος. Αισθητήρα θολότητας του νερού έχουμε μόνο στα πλυντήρια πιάτων προς το παρόν. Όλα μας τα μοντέλα έχουν συνθετικό κάδο» (κκ. Μάμιδας, 25/4/2005 προσωπική επικοινωνία).*

BOSCH: «*Έχουμε πολύ καλή ποιότητα σε προσιτή τιμή γιατί παράγουμε το ίδιο μοντέλο σε πάρα πολλά κομμάτια, σε 4 εργοστάσια σε όλη την Ευρώπη. Υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης επιλογής προγραμμάτων πλύσης στη μνήμη. Οι συσκευές τις δεν παρουσιάζουν συχνές βλάβες. Έχουν εύκολο χειρισμό, πάντα τηρώντας προδιαγραφές όπως προστασία περιβάλλοντος, οικονομία ρεύματος, νερού, απορρυπαντικού. Η εταιρεία προσπαθεί πάντα να είναι πρωτοπόρος και συνεχώς εξελίσσει την τεχνολογία των πλυντηρίων ρούχων» (κκ. Γκούσκος, 4/4/2005, προσωπική συνέντευξη).*

Σύμφωνα με τον M. Porter, η τεχνολογική αλλαγή μιας επιχείρησης θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπό τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Όταν η αλλαγή μειώνει το κόστος και διαφοροποιεί σε τέτοιο βαθμό ώστε οι άλλες εταιρείες δεν μπορούν να την μιμηθούν.
- Όταν η αλλαγή συμβάλει στο πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης, οπότε η καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση η οποία θα παραμείνει ακόμα και όταν η τεχνολογική ηγεσία εξαλειφθεί.
- Όταν η τεχνολογική αλλαγή βελτιώνει τη συνολική δομή του κλάδου.

- **ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ/ ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ/ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ**

ΑΕΓ: «Όσον αφορά τα πλυντήρια ρούχων που πουλιούνται στην Ελλάδα, αυτά προέρχονται από 3 εργοστάσια του ομίλου. Το δι: κόστος αυτών καλύπτει όλο το φάσμα, τόσο τα χαμηλότερα επίπεδα, όσο και τα υψηλότερα. Για την Ελλάδα πέρσι παρήχθησαν 43.000 πλυντήρια» (κκ. Ανδρεάδης, 10/5/2005, ηλεκτρονική επικοινωνία).

ARISTON: «Κάθε πλυντήριο κατασκευάζεται εξ'ολοκλήρου σε ένα εργοστάσιο. Έχουμε 5 εργοστάσια (περίπου) σε όλη την Ιταλία, τα οποία παράγουν γύρω στα 4.200.000 πλυντήρια συνολικά το χρόνο. Τα δύο 7κιλα μοντέλα φτιάχνονται στην Αγγλία» (κκ. Μίνης, 3/5/2005, προσωπική επικοινωνία).

LG: «Έχουμε εργοστάσια σε όλο τον κόσμο, με έδρα της εταιρείας την Κορέα» (κκ. Κάπρος, 6/5/2005, τηλεφωνική επικοινωνία).

CANDY: «Το group της Candy-Hoover έχει 2 εργοστάσια πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης. Το πρώτο βρίσκεται στην έδρα της εταιρείας, στο Μπρουγκέριο (στο Μιλάνο) και το δεύτερο βρίσκεται στην Αγγλία. παράγει όμως μόνο για την Αγγλική αγορά. Το εργοστάσιο της Ιταλίας έχει δυναμικότητα γύρω στις 3.300-3.600 μονάδες πλυντηρίων ρούχων την ημέρα. Τα δύο τμήματα E&A βρίσκονται στο Μπρουγκέριο - δίπλα στο εργοστάσιο και στην Αγγλία» (κκ. Μάμιδας, 25/4/2005 προσωπική επικοινωνία).

BOSCH: «Σήμερα περίπου το 60 με 65% ενός πλυντηρίου φτιάχνεται σε ένα εργοστάσιο, με το υπόλοιπο ποσοστό να φτιάχνεται σε άλλα εργοστάσια που βρίσκονται σε άλλο χώρο ή σε άλλη χώρα. Αυτή την στιγμή στην Ευρώπη υπάρχουν 4 εργοστάσια που παράγουν 2εκ πλυντήρια και παραπάνω τον χρόνο» (κκ. Γκούσκος, 4/4/2005, προσωπική συνέντευξη).

- **ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ/ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΛΥΝΤΗΡΙΩΝ/ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ/ ΘΕΜΑΤΑ ΕΓΓΥΣΗΣ**

ΑΕΓ: «Απειροελάχιστο ποσοστό ελαττωματικών πλυντηρίων ρούχων. Το κόστος των ανταλλακτικών δεν έχει αυξηθεί ιδιαίτερα» (κκ. Ανδρεάδης, 10/5/2005, ηλεκτρονική επικοινωνία).

ARISTON: «Η διάρκεια ζωής ενός πλυντηρίου της εταιρείας είναι γύρω στα 10 χρόνια. Το ποσοστό ελαττωματικών πλυντηρίων είναι τέτοιο ώστε να μπορούμε να πούμε πως η κατάσταση δεν

είναι επιδημική. Το κόστος των ανταλλακτικών έχει αυξηθεί. Στις τιμές που έχουν φτάσει πλέον τα πλυντήρια, αν η ζημιά είναι μικρή συμφέρει να το επισκευάσεις, διαφορετικά συμφέρει μια νέα αγορά. Αν μία επισκευή κοστίζει πραγματικά ακριβά και ο πελάτης παρόλα αυτά επιθυμεί να ξαναγοράσει πλυντήριο από την εταιρεία μας, συνήθως του κάνουμε μία γενναία έκπτωση, αλλά αυτό είναι ειδική περίπτωση» (κκ. Μίνης, 3/5/2005, προσωπική επικοινωνία).

LG: «Ο αριθμός των ελαττωματικών πλυντηρίων ρούχων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, όμως αυτό είναι λογική συνέπεια της μεγάλης αύξησης των πωλήσεων της εταιρείας. Το κόστος των ανταλλακτικών είναι στάσιμο και η τιμή τους φτηνή. Αντικατάσταση πλυντηρίου λόγω σοβαρού προβλήματος ή μεγάλου κόστους επισκευής, χρειάζεται να γίνει πολύ σπάνια» κκ. Κάπρος, 6/5/2005, τηλεφωνική επικοινωνία).

CANDY: «Τυπικά, [ένα πλυντήριο ρούχων, έχει διάρκεια ζωής] 10 χρόνια. Όταν πρωτοξεκινήσαμε το 1999, οι συσκευές που είχαν πρόβλημα και απαιτούσαν την επέμβαση του service, ήταν γύρω στο 1.5%. Σήμερα δεχόμαστε κλήσεις για προβλήματα σε ποσοστό 7% των πωλήσεών μας. Στα 100 πλυντήρια ρούχων τελικά χρειάζεται να πραγματοποιήσουμε 2 επισκέψεις για αντιμετώπιση βλάβης, εκ των οποίων μόνο η μία περίπτωση είναι πραγματικό πρόβλημα. Τα ανταλλακτικά ακριβαίνουν 2% με 5% σε κάθε αλλαγή τιμοκαταλόγου (κάθε 2 χρόνια περίπου). Εκτός εγγύησης, όσο πιο ακριβό είναι ένα πλυντήριο, τόσο περισσότερο συμφέρει η επισκευή. Αν το πλυντήριο είναι πολύ φτηνό, [ο πελάτης] μπορεί να πάρει ένα πλυντήριο που θα κοστίζει λίγο παραπάνω από το κόστος επισκευής. Όταν υπάρχει πολύ ακριβή βλάβη, κάνουμε πρόταση στον πελάτη να του πάρουμε πίσω την συσκευή και να του δώσουμε μία καινούρια με μια γενναία έκπτωση, η οποία μπορεί να φτάσει και το 60%-70%» (κκ. Μάμιδας, 25/4/2005, προσωπική επικοινωνία).

BOSCH: «Τα πρώτα δύο χρόνια όπου ισχύει η εγγύηση, παρουσιάζει βλάβη περίπου το 4% των καινούργιων πλυντηρίων. Τα επόμενα δέκα χρόνια, χαλάει περίπου το 10%. Τα τελευταία χρόνια το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό, με μικρές αποκλίσεις. Τα ανταλλακτικά κοστίζουν ακριβότερα κάθε χρόνο και σε πολλές περιπτώσεις το κόστος επισκευής είναι μεγαλύτερο από την αγορά ενός νέου πλυντηρίου. Το ποσοστό των πλυντηρίων που αντικαθιστούμε είναι πολύ μικρό. Αντικατάσταση γίνεται όταν το ανταλλακτικό θα αγγίξει πολύ να έρθει, όταν το κόστος επισκευής είναι πολύ υψηλό, ή όταν αδυνατούμε να το επισκευάσουμε, κάνοντας κάποια έκπτωση στον πελάτη. Συνήθως ο χρόνος ζωής ενός πλυντηρίου ξεπερνάει τα 10 χρόνια και κυρίως εξαρτάται από την σωστή του χρήση» (κκ. Γκούσκος, 4/4/2005, προσωπική συνέντευξη).

Σύμφωνα με τους συνεντευξιζόμενους, η ποιότητα των πλυντηρίων ρούχων βελτιώνεται, με μέση διάρκεια ζωής περίπου 10 χρόνια. Το ποσοστό ελαττωματικών πλυντηρίων είναι πολύ μικρό, με ελαφρά αυξανόμενο κόστος ανταλλακτικών κάθε 1 με 2 χρόνια. Σε μεγάλη βλάβη προτείνεται αντικατάσταση και συνήθως συμφέρει η αγορά ενός νέου.

Η πρόοδος της τεχνολογίας επιτρέπει στους κατασκευαστές να παράγουν πλυντήρια υψηλής τεχνολογίας, πλήρως αυτοματοποιημένα, με πολλές νέες και χρήσιμες λειτουργίες. Το μεγάλο άνοιγμα πόρτας, η μεγαλύτερη χωρητικότητα του κάδου και οι περισσότερες στροφές, επιτρέπουν στον χρήστη να πλύνει με ευκολία μεγάλες ποσότητες ρούχων. Ακόμα, η λιγότερη κατανάλωση απορρυπαντικού, νερού και ρεύματος, καθώς και η αναγνώριση της θολότητας του νερού μέσω αισθητήρων, κάνουν το πλύσιμο των ρούχων πολύ αποδοτικό, με χαμηλό επίπεδο θορύβου και με μικρή χρέωση. Πιο συγκεκριμένα, ένα πλυντήριο ενεργειακής κλάσης A σε σχέση με ένα πλυντήριο ενεργειακής κλάσης C, αποσβένει το κόστος του σε 4 περίπου χρόνια.

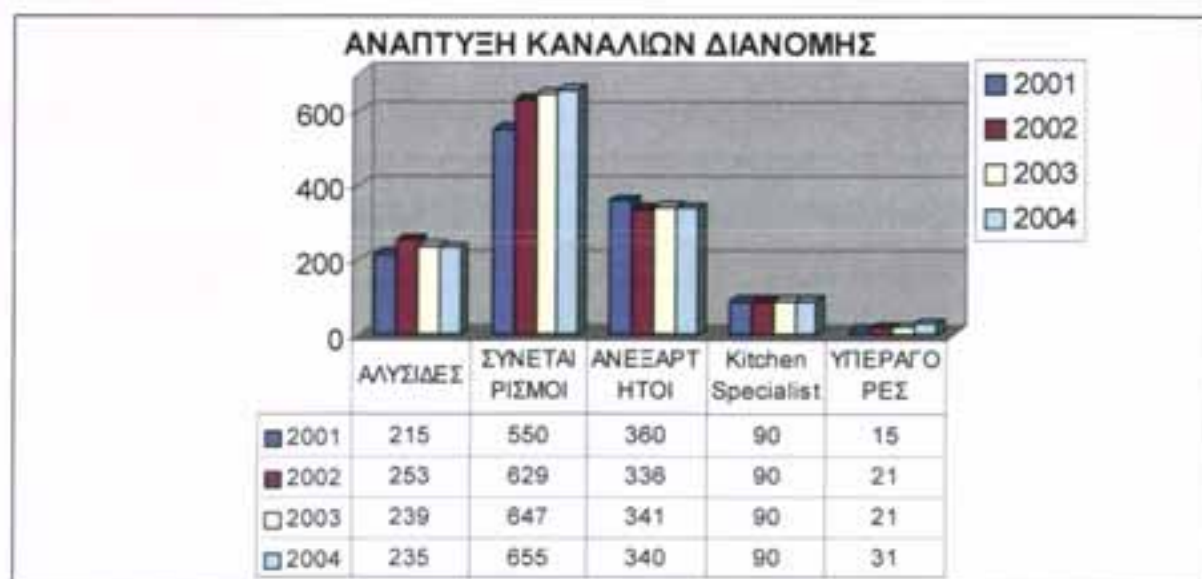
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER

Σύμφωνα με την θεωρία του Porter (1985), υπάρχουν πέντε δυνάμεις μέσα σε έναν κλάδο, οι οποίες επηρεάζουν την κερδοφορία μιας εταιρείας, καθώς και την ανταγωνιστική στρατηγική της. Ο Porter ισχυρίζεται ότι είναι σημαντικό να κοιτάς πέρα από τον άμεσο ανταγωνιστή σου γιατί υπάρχουν ίσως υπάρχουν και άλλοι ανταγωνιστές. Συγκεκριμένα, ίσως υπάρχει ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες όπου οι καταναλωτές τα αναγνωρίζουν και τα επιλέγουν.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει να καταλάβει τη φύση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, επιτυγχάνοντας τους στόχους της και προσδιορίζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές. Εάν η επιχείρηση κατανοεί απόλυτα τις πέντε δυνάμεις και εκτιμά την κάθε μία, τότε θα μπορέσει να αντιμετωπίσει κάθε απειλή και να επηρεάσει τις δυνάμεις με τις στρατηγικές της.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Στο Διάγραμμα 43, φαίνεται η εξέλιξη των καναλιών διανομής στην Ελλάδα από το 2001 έως και το 2004.



Διάγραμμα 43: Ανάπτυξη καναλιών διανομής

Πηγή: εκτίμηση BSH

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 43, οι Συνεταιρισμοί και οι Υπεραγορές αυξάνονται σταδιακά, οι Ανεξάρτητοι προσπαθούν να παραμείνουν κοντά στους 340, οι kitchen specialists εκτιμάται ότι δεν αυξομειώνονται, ενώ οι Αλυσίδες μειώνονται από το 2002. Το σύνολο των τριών μεγάλων καναλιών διανομής (Αλυσίδες+υπεραγορές, Συνεταιρισμοί, Ανεξάρτητοι), για το 2004 έχει την εξής αναλογία: 21%, 52% και 27% αντίστοιχα. Παρόλα αυτά, όπως έχει αναφερθεί, το 2004 το μερίδιο αγοράς των Αλυσίδων βάση όγκου πωλήσεων, ήταν 54%, των Συνεταιρισμών 40% και των Ανεξάρτητων 6%. Σύμφωνα με τον πρόεδρο της Παγκόσμιας Ένωσης Λιανικού Εμπορίου, «Στην Ελλάδα έχουμε το μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων αναλογικά με τον πληθυσμό μας σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό είναι δείγμα μιας στρεβλής αγοράς» (Κουρούπης, 2005, σελ7).

Συνολικά, το 2001 υπήρχαν περίπου 1.230 καταστήματα, το 2002 1.329 καταστήματα, το 2003 περίπου 1.338 και το 2004 ο αριθμός τους ανήλθε στα περίπου 1.351. Με το να αυξάνονται τα καταστήματα, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται, λόγω των μεγαλύτερων όγκων αγορών που πραγματοποιούν. Η αύξηση της δύναμής τους σημαίνει τελικά την ικανότητα επιβολής όρων συνεργασίας και την επίτευξη παραχωρήσεων στα επίπεδα τιμών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, αφού τα πλυντήρια ρούχων είναι προϊόντα τυποποιημένα, άφθονα, μικρής διαφοροποίησης και ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μεγάλος. Ως συνέπεια των παραπάνω, οι αγοραστές έχουν εναλλακτικές πηγές αγοράς.

Οι περισσότεροι μεγάλοι πελάτες, οι Αλυσίδες και οι Συνεταιρισμοί, αγοράζουν τα στοιχεία της Gfk και εκμεταλλεύονται τις πληροφορίες που αποκτούν από πωλητές/merchandisers, αποκτώντας γνώση για τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές της αγοράς και το τι συμβαίνει στον κλάδο. Με το να είναι καλά πληροφορημένοι, η δύναμή τους μεγαλώνει.

Εάν κάποιος από τους μεγάλους αγοραστές αποφάσιζε να παράγει πλυντήρια ρούχων, δηλαδή έκανε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, θα αποκτούσε μεγαλύτερη δύναμη. Όμως καμία τέτοια πρόθεση δεν έχει φανεί, ούτε και από τις υπεραγορές, οι οποίες ήδη παράγουν και εμπορεύονται με την επωνυμία τους αρκετά προϊόντα οικιακής χρήσης (τηλεοράσεις, ηχοσυστήματα, είδη φαγητού κτλ).

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Προμηθευτής της υπό εξέταση επιχείρησης είναι η BSH Γερμανίας. Από εκεί αγοράζει τα πλυντήρια ρούχων, τα οποία φτιάχνονται σε εργοστάσια διαφόρων χωρών. Ομοίως, προμηθευτής της CANDY Ελλάδας είναι η CANDY Ιταλίας, της Ariston η μητρική της στην Ιταλία και της LG η μητρική της στην Κορέα. Λόγω του ότι καμία από αυτές τις επιχειρήσεις δεν έχει εναλλακτικές πηγές προμήθειας, ο κάθε προμηθευτής έχει τεράστια δύναμη στους όρους συνεργασίας, στις τιμές πώλησης και στις συμφωνίες παράδοσης. Ουσιαστικά όμως, δεν τίθεται θέμα προμηθευτή-αγοραστή, αλλά μητρικής-θυγατρικής.

Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι οι εταιρείες του κλάδου δεν διαθέτουν πολύ διαφοροποιημένα προϊόντα, διατηρεί την διαπραγματευτική δύναμη των 'προμηθευτών' σε χαμηλά επίπεδα.

Σύμφωνα με την Gfk, οι πωλήσεις των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης το 2003 αντιπροσώπευαν το 23,8% και το 2004 το 23,3% της συνολικής αγοράς λευκών συσκευών (ψυγεία, κουζίνες, πλυντήρια πιάτων και ρούχων). Τα σχετικά υψηλά αυτά ποσοστά καθιστούν τα πλυντήρια ρούχων μία σημαντική αγορά. Άρα και τις εταιρείες σημαντικούς πελάτες –κάτι που μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των 'προμηθευτών'. Το ότι οι εταιρείες είναι σημαντικοί πελάτες για τους προμηθευτές τους, σημαίνει ότι είναι σε θέση να τους πιέσουν ώστε να εκτελέσουν κάποιες παραγγελίες συντομότερα και να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους τους.

ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Τα πλυντήρια ρούχων της εταιρείας και των ανταγωνιστών που εξετάζονται έχουν μικρές πραγματικές διαφοροποιήσεις και η ελάχιστη τιμή μεταξύ όλων συναντάται περίπου στα 300 ευρώ. Στην περίπτωση αυτή, ως υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται κυρίως τα φτηνότερα προϊόντα αμφισβητούμενης ποιότητας των μη επώνυμων μαρκών. Οι αποκαλούμενοι "ανώνυμοι" στις Αλυσίδες έχουν μερίδιο σε τιμάκια 10-13% (πολύ καλό), στους Ανεξάρτητους 25-37% (το υψηλότερο) και στους Συνεταιρισμούς 10-18% (αρκετά καλό). Ακόμα, ως υποκατάστατα λαμβάνονται υπ' όψιν τα πλυντήρια ρούχων κάθετης φόρτωσης και τα πλυντοστεγνωτήρια, που όμως είναι αρκετά ακριβότερα.

Σύμφωνα με τον M. Porter (1985), ένας πελάτης θα αγοράσει ένα υποκατάστατο, αν του προσφέρει περισσότερα για την τιμή του, από ότι του προσφέρει το -έως τώρα- - προτιμώμενο

προϊόν. Αφού ο κάθε πελάτης εκτιμά διαφορετικά την υποκατάστασης, η απειλή υποκατάστασης είναι συνάρτηση 3 παραγόντων:

1. Την σχετική αξία/τιμή του υποκατάστατου σε σχέση με το αρχικό προϊόν
2. Το κόστος εναλλαγής μεταξύ των δύο προϊόντων
3. Την τάση του πελάτη να αλλάξει το προϊόν.

Λόγω του ότι το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μικρό έως μηδενικό, η διαθεσιμότητα των μη επώνυμων φτηνών μαρκών είναι μεγάλη και η τιμή τους χαμηλή, η απειλή από τα υποκατάστατα είναι ισχυρή και ισχυροποιείται κυρίως στα μικρά, Ανεξάρτητα καταστήματα. Μάλιστα, ενώ το 2004 η Μέση Τιμή των πλυντηρίων ρούχων στην αγορά ήταν περίπου 430€, η τιμή των ανώνυμων ήταν περίπου 260€.

Η σημαντική αυτή διαφορά της τιμής πώλησης είναι ένας σοβαρός λόγος δημιουργίας πολιτικής αντιμετώπισης αυτών των μαρκών, οι οποία έχει ως εξής για κάθε εταιρεία:

AEG: «Μέσω της καταχώρισης στον έντυπο τύπο των προϊόντων μας και της ενημέρωσης των καινοτομιών μας» (κκ. Ανδρεάδης, 10/5/2005, ηλεκτρονική επικοινωνία).

ARISTON: «Τα πολύ φτηνά πλυντήρια ανώνυμων μαρκών παίρνουν μερίδια από χαμηλές κατηγορίες (με λίγες στροφές, μικρής χωρητικότητας). Είναι μια απειλή πιο πολύ για μάρκες που πουλάνε φτηνά. Εμείς προσπαθούμε να πουλήσουμε πλυντήρια με περισσότερα τεχνικά χαρακτηριστικά, με αρκετή τεχνολογία σε προσιτή τιμή. Το παραεμπόριο είναι ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται δύσκολα. Όμως, τα προϊόντα παράλληλης εισαγωγής που έρχονται από το εξωτερικό δεν έχουν *service/ εγγύηση*» (κκ. Μίνης, 3/5/2005, προσωπική επικοινωνία).

BSH: «Υπάρχουν κάποια *price segments* στα οποία δραστηριοποιείται κάθε μάρκα. Η *Pitsos* παίζει σε ένα οικονομικό κομμάτι και πιστεύουμε πως θα προτιμηθεί από κάποια ανώνυμη μάρκα. Ο τρόπος αντιμετώπισης είναι ουσιαστικά οι αναγνωρίσιμες με την πρώτη ματιά μάρκες μας και η *εγγύηση* που προσφέρουμε. Το *service* στα ανώνυμα προϊόντα είναι ένα πρόβλημα για τους καταναλωτές» (κκ. Σκλήκας, Μάιος 2005, προσωπική επικοινωνία).

LG: «Η τιμή μας είναι ήδη χαμηλή, οπότε ευελπιστούμε ο πελάτης του πολύ φτηνού πλυντηρίου να διαθέσει λίγο περισσότερα χρήματα για την αγορά ενός πλυντηρίου μας. Επίσης, μέσω του γνωστού

ονόματος της μάρκας διαφοροποιούμαστε από τα ανώνυμα πλυντήρια, τα οποία έχουν λιγότερα τεχνικά χαρακτηριστικά και δεν είναι καλής ποιότητας» (κκ. Κάπρος, 6/5/2005, τηλεφωνική επικοινωνία).

Σύμφωνα με τον M. Porter, οι δραστηριότητες στον κλάδο που μπορούν να αποτρέψουν την υποκατάσταση, είναι οι εξής:

- Διαφήμιση (μεταβάλλει την ζήτηση)
- Παγίωση υπάρχοντων προϊόντων στην συνείδηση των αγοραστών, δημιουργώντας την αίσθηση του φόβου ότι το υποκατάστατο είναι φτωχής ποιότητας
- Βελτίωση ποιότητας και κόστους συμπληρωματικών προϊόντων
- Ανάπτυξη νέων χρήσεων του προϊόντος και αύξηση της χρηστικής του αξίας.

Σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδας 'ΤΑ ΝΕΑ', «Σήμερα, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καλύπτουν το 70%-80% της γκάμας των αντίστοιχων επώνυμων προϊόντων που πουλάει ένα κατάστημα λιανικής πώλησης, όμως στα σχέδια των επιχειρηματιών είναι, την επόμενη διετία, για κάθε επώνυμο προϊόν να υπάρχει και το αντίστοιχο ιδιωτικής ετικέτας, καθώς βλέπουν ότι αναπτύσσονται δυναμικά και τυχάνουν ευρείας αποδοχής από τους καταναλωτές. Ένας στους δύο Έλληνες αγοράζει τουλάχιστον ένα προϊόν ιδιωτικής ετικέτας κάθε φορά που κάνει τα ψώνια του στο σούπερ μάρκετ, ενώ το 81% των καταναλωτών αγοράζει τέτοια προϊόντα με κριτήριο την καλύτερη τιμή, έναντι των αντίστοιχων επώνυμων» (Σκούφου, 2004, σελ. 55).

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως αναφέρθηκε, οι πραγματικές διαφορές των πλυντηρίων ρούχων της αγοράς δεν είναι πολύ μεγάλες. Το γεγονός αυτό, καθώς και ο μεγάλος αριθμός των διαθέσιμων καναλιών διανομής (αγοραστών), κάνει τον κλάδο ελκυστικό για νέες επιχειρήσεις. Οι ίσως ελάχιστοι νομοθετικοί περιορισμοί που αφορούν την είσοδο νέων επιχειρήσεων, τον κάνει ακόμα πιο ελκυστικό. Βέβαια, αρκετά επιτυχημένες μάρκες του εξωτερικού που να μην έχουν έρθει ακόμα στην Ελλάδα, δεν υπάρχουν. Οι συγχωνεύσεις μπορούν να γίνουν ελεύθερα, απαγορεύονται όμως όταν οι υπό συγχώνευση μάρκες πρόκειται να αποκτήσουν πολύ μεγάλο ποσοστό της αγοράς.

Παρόλα αυτά, οι δεσμοί που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των επιχειρήσεων και των αγοραστών όλα αυτά τα χρόνια, είναι ισχυροί και οι τελευταίοι συνήθως προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα προϊόντα. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τις μεγάλες αντιληπτές διαφορές- όσον αφορά τη δύναμη της μάρκας και την φήμη των μεγάλων εταιρειών, προστατεύουν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Ακόμα, η συνεχής πρωτοπορία της τεχνολογίας των πλυντηρίων ρούχων, ο μεγάλος αριθμός των εταιρειών και των μαρκών του κλάδου, η αναγνώρισή τους από τον τελικό καταναλωτή και το πολύ καλό επίπεδο τεχνογνωσίας, θωρακίζει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις από την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών. Μάλιστα, ο κκ. Γκούσκος (Προϊστάμενος τεχνικού τμήματος Bosch) μίλησε για ωριμότητα τεχνολογίας, καθώς όλο και περισσότεροι παίκτες εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους.

Όσον αφορά τις επενδύσεις πόρων, τις εγκαταστάσεις, τις δραστηριότητες Μάρκετινγκ, τις επιχειρηματικές λειτουργίες, την Έρευνα και την Ανάπτυξη, το κόστος για μη επώνυμες φτηνές μάρκες που θα επιθυμούσαν να έρθουν στην Ελληνική αγορά, θα ήταν αποτρεπτικό. Για ορισμένες από αυτές όμως, που θα τους αρκούσε ένα μικρό κτίριο για γραφειοκρατικές εργασίες, τα παραπάνω δεν θα αποτελούσαν ιδιαίτερο εμπόδιο εισόδου.

Κάτι ακόμα που αποτρέπει την είσοδο νέων επιχειρήσεων, είναι η καλή οικονομική κατάσταση, η μεγάλη δυνατότητα δανεισμού των υπάρχοντων επιχειρήσεων, η οικονομία κλίμακας που έχουν επιτύχει, καθώς και ο φόβος της δυναμικής αντίδρασής τους. Θα μπορούσαν να κάνουν πολύ ανταγωνιστικές προσφορές, εκπτώσεις, προώθηση αποκλειστικών μοντέλων και μοντέλων δράσης, να διαφημιστούν έντονα δίνοντας έμφαση στην φήμη τους και, δυσκολεύοντας πολύ τις υποψήφιες νεοεισερχόμενες.

Όπως αναφέρθηκε, τα τελευταία χρόνια οι τιμές μειώνονται, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους για εταιρείες και καταστήματα. Το ότι φαίνεται να μην υπάρχουν πολλά περιθώρια περαιτέρω μείωσης των τιμών, έλκει επιχειρήσεις που μπορούν να εισέλθουν με κόστος κοντά σε αυτό των υπάρχοντων επιχειρήσεων. Αντιθέτως, η χαμηλή ανάπτυξη της αγοράς (4,2% το 2004), αποτρέπει νέες εισόδους.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι μεγάλος, για τους παρακάτω λόγους:

- Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι,
- έχουν περίπου ίδια μερίδια αγοράς (εκτός από την BSH που κατέχει αρκετά μεγαλύτερο μερίδιο),
- η πραγματική διαφοροποίηση και η ανάπτυξη του κλάδου δεν είναι μεγάλη,
- η προσφορά των προϊόντων είναι μεγάλη, οδηγώντας σε συμπίεση τιμών και κόστος αποθήκευσης,
- το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μικρό έως μηδενικό, και
- τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά (οι πάγιες επενδύσεις είναι υψηλές και θα χρειαζόντουσαν μεγάλες αποζημιώσεις στο προσωπικό).

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

«Τα δυνατά και αδύνατα σημεία είναι εσωτερικοί παράγοντες, τους οποίους μπορείτε σε έναν βαθμό να ελέγξετε ή να επηρεάσετε. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωτερικά θέματα που δεν μπορείτε να ελέγξετε» (Stutely, 2003 σελ. 47)

ΔΥΝΑΜΕΙΣ 2005	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ 2005
<p style="text-align: center;"><i>Μεγάλη φήμη της μάρκας/ υψηλό μερίδιο αγοράς</i></p> <p>Η μάρκα Bosch είναι γνωστή στη μεγαλύτερη μερίδα των καταναλωτών και έχει δημιουργήσει την εικόνα της τεχνολογικά ισχυρής, ποιοτικής και καινοτομικής μάρκας. Ως αποτέλεσμα, οι καταναλωτές την προτιμούν και είναι πολύ πιθανό να αγοράσουν μία συσκευή από την γκάμα της. Η εταιρεία θα πρέπει να διατηρήσει αυτή την αντίληψη για να εδραιωθεί ακόμα περισσότερο στην αγορά.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Μικρά περιθώρια για τους πωλητές, λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού</i></p> <p>Ο ανταγωνισμός στην αγορά των πλυντηρίων ρούχων, είναι αρκετά έντονος. Τα προϊόντα δεν μπορούν να είναι έντονα διαφοροποιημένα, οπότε οι πελάτες αγοράζουν με βασικά κριτήρια την τιμή ή το όνομα της μάρκας κοκ.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Μεγάλη φήμη λόγω και των υπόλοιπων – πολύ γνωστών μαρκών</i></p> <p>Λόγω των ισχυρών και επιτυχημένων εμπορικών σημάτων που εμπορεύεται ο όμιλος BSH, η υπό εξέταση μάρκα ενδυναμώνει το γόητρό της ως μία πετυχημένη μάρκα της οποίας αξίζει να αγοράσει ο καθένας τα προϊόντα της.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Εσωτερικός ανταγωνισμός σε μεγάλο βαθμό</i></p> <p>Η μάρκα Bosch, αν και προσπαθεί να δραστηριοποιείται σε διαφορετικό κομμάτι αγοράς από τις υπόλοιπες μάρκες του ομίλου, πολλές φορές αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από την ακριβότερη Siemens και την ηγετική στα πλυντήρια ρούχων, φτηνότερη ελληνική μάρκα Pitsos.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Μεγάλη αποδοχή της μάρκας από τους καταναλωτές</i></p> <p>Όπως φαίνεται στην ανάλυσή, κατά την διάρκεια της εξεταζόμενης τριετίας 2002-</p>	<p style="text-align: center;"><i>Υψηλές τιμές για τους αγοραστές</i></p> <p>Η υπό εξέταση μάρκα κοστίζει λίγο ακριβότερα από την Μέση Τιμή της αγοράς, καθ'όλη την τριετία 2002-2004. Αν και οι τιμές</p>

<p>2004, η Bosch διατηρεί υψηλά μερίδια αγοράς. Η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί την προτίμηση αυτή, προβάλλοντας την τεχνολογία των προϊόντων της και την άριστη ποιότητά τους.</p>	<p>της δικαιολογούνται λόγω τεχνολογίας, ποιότητας, πρωτοπόρας έρευνας και φήμης, ο έλληνας καταναλωτής είναι πιθανό να προτιμήσει πλυντήριο άλλης μάρκας, λόγω τιμής.</p>
<p><i>Υψηλός βαθμός διείσδυσης στην αγορά/ καλή ισορροπία ανάμεσα στα κανάλια διανομής</i></p> <p>Τα πλυντήρια της υπό εξέταση μάρκας βρίσκονται σχεδόν σε κάθε σημείο πώλησης. Αυτό επιβεβαιώνεται από το υψηλό ποσοστό παρουσίας στα καταστήματα, όπως παρατίθεται στην ανάλυση αγοράς (Διαγράμματα 30.31) και δίνει στην εταιρεία σημαντικές πιθανότητες πώλησης.</p>	<p><i>Δυσκολία στην αντιμετώπιση του παραεμπορίου και διαφορετικές οικονομικές συνθήκες μεταξύ των χωρών που δραστηριοποιείται ο όμιλος</i></p> <p>Το παραεμπόριο έχει δύο διαστάσεις: Πρώτον, έγκειται στο γεγονός εισαγωγής πλυντηρίων Bosch από παρέμπορες σε χαμηλότερες τιμές και δεύτερον στο παραεμπόριο άλλων μαρκών, επίσης πολύ φτηνών. Παρά τους νομοθετικούς περιορισμούς και ελέγχους, το παραεμπόριο παραμένει επιζήμιο για τον κλάδο. Επιπλέον, οι διαφορετικές οικονομικές συνθήκες των χωρών απόπου παράγονται ή μεταφέρονται τα πλυντήρια της Bosch (πληθωριστικές πιέσεις και διαφορές, φόροι εκτελωνισμού, logistics κοκ), αποτελούν μερικές φορές ένα επιπρόσθετο κόστος στα μοντέλα της.</p>
<p><i>Πετυχημένες διαφημίσεις και Δημόσιες σχέσεις</i></p> <p>Οι διαφημιστικές εκστρατείες των πλυντηρίων της εταιρείας προβάλλουν τα δυνατά σημεία της μάρκας, όπως τον σχεδιασμό, τη λειτουργικότητα, την τεχνολογική αρτιότητα και την καινοτομική υπεροχή. Ως αποτέλεσμα, η μάρκα</p>	<p><i>Μαζί με τις υπόλοιπες μάρκες του ομίλου, η προϊόντική γκάμα είναι πολύ μεγάλη</i></p> <p>Αν και η συγκεκριμένη αδυναμία αφορά τον όμιλο BSH Ελλάδος, επηρεάζει άμεσα την κάθε μάρκα, καθιστώντας δύσκολη την απαιτούμενη εστίαση στην υπό εξέταση μάρκα.</p>

<p>αποτυπώνεται στον καταναλωτή ως επιτυχημένη μάρκα που αξίζει να αγοράσει.</p>	
<p>Συνεχείς καινοτομίες Με τις συνεχείς καινοτομίες της, η μάρκα Bosch μπορεί να αποκτήσει ακόμα μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά, προβάλλοντας την πολύ καλή σχέση τιμής και ποιότητας. Λόγω του ότι οι περισσότεροι ανταγωνιστές της την ακολουθούν τεχνολογικά, η υπό εξέταση μάρκα μπορεί να διατηρήσει την τεχνολογική της υπεροχή και τον βαθμό διείσδυσης στην αγορά.</p>	<p>Εξάρτηση από τις Αλυσίδες, λόγω του μεγάλου ποσοστού τζίρου που συνεισφέρουν στην μάρκα Χάρη στα καταστήματα Αλυσίδων, η Bosch επιτυγχάνει υψηλές πωλήσεις και υψηλά ποσοστά τζίρου. Με την εκτίμηση ακόμα περισσότερης ανάπτυξης αυτών των καταστημάτων, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται, μειώνοντας ταυτόχρονα την διαπραγματευτική δύναμη της υπό εξέταση μάρκας.</p>
<p>Ισχυρή οικονομική κατάσταση Λόγω του υψηλού τζίρου που αποφέρουν τα πλυντήρια Bosch στον όμιλο, η εταιρεία μπορεί να επιτύχει πιο συμφέρουσες συμφωνίες στην τιμή αγοράς και πώλησης, να επενδύσει στην ανάπτυξη των προϊόντων της, να διαφημιστεί έντονα και να κινείται άνετα χωρίς οικονομικά προβλήματα.</p>	
<p>Ανάπτυξη του συστήματος Serve@Home Το εν λόγω σύστημα αποτελεί ευρεσιτεχνία για την μάρκα Siemens, έχει όμως ήδη εφαρμοστεί και στα προϊόντα της Bosch. Αυτό φέρνει τον όμιλο γενικότερα σε πλεονεκτική πρωτοπόρα θέση, ανοίγοντας νέα αγορά, νέα πρότυπα, διατηρώντας την εικόνα της τεχνολογικής υπεροχής.</p>	

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ 2005	ΑΠΕΙΛΕΣ 2005
<p><i>Είσοδος των Αλυσίδων Dixons και Media Markt στην ελληνική αγορά</i></p> <p>Λόγω της επιτυχημένης πορείας των πλυντηρίων Bosch στην ελληνική αγορά, η εν λόγω μάρκα μπορεί να διατηρήσει την θέση της με αποφασιστικές συμφωνίες και ανάλογη τιμολογιακή πολιτική. Οι συγκεκριμένες Αλυσίδες είναι κολλοσσοί στην Αγγλική και Γερμανική αγορά αντίστοιχα, με τζίρο ασυνήθιστα υψηλό για τα ελληνικά δεδομένα. Η είσοδός τους αποτελεί ευκαιρία, επίτευξης υψηλού τζίρου, μέσω έντονης παρουσίας σε αυτά τα καταστήματα.</p>	<p><i>Αλλαγές στα κανάλια διανομής μπορούν να αποδυναμώσουν την θέση της μάρκας</i></p> <p>Αν και η είσοδος των Dixons και Media Markt στην ελληνική αγορά αποτελούν ευκαιρία περισσότερων πωλήσεων για τα πλυντήρια της Bosch, αποτελούν ταυτόχρονα και απειλή. Η ισχυρή τους θέση θα μειώσει την διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας, κάτι που αναμένεται να γίνει και με την ανάπτυξη των Συνεταιρισμών.</p>
<p><i>Η AEG μετονομάζεται σε Electrolux (απορροφάται από την μητρική της)</i></p> <p>Αν και σε παγκόσμιο επίπεδο ο όμιλος Electrolux βρίσκεται σε υψηλότερη θέση από τον όμιλο BSH, η μάρκα Electrolux δεν είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στην ελληνική αγορά. Αντιθέτως, η μάρκα AEG θεωρείται περισσότερο οικεία και επιτυχημένη. Με την μετονομασία της AEG σε Electrolux, η Bosch αναμένει μείωση του μεριδίου αγοράς της Electrolux, ενός μεριδίου που μπορεί να διεκδικήσει και να κερδίσει σε μεγάλο βαθμό.</p>	<p><i>Τυχόν αρνητικές προσδοκίες και εξελίξεις της ελληνικής οικονομίας</i></p> <p>Σύμφωνα με την ICAP, οι προσδοκίες των καταναλωτών για την ελληνική οικονομία το 2005 είναι αρνητικές. Επιπρόσθετα, με την Ευρωπαϊκή δημοσιοποίηση των παρατυπιών της δημοσιονομικής πολιτικής της προηγούμενης κυβέρνησης και τις ανακοινώσεις της παρούσας κυβέρνησης σχετικά με τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει η χώρα μας, είναι πιθανό ο Έλληνας καταναλωτής να δαπανήσει λιγότερα χρήματα για την αγορά ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Είναι λοιπόν πολύ πιθανό να αυξηθεί η ζήτηση των φτηνών πλυντηρίων, μειώνοντας τα μερίδια της υπό εξέταση Bosch.</p>
<p><i>Ενδυνάμωση των πωλητών με την αλλαγή</i></p>	<p><i>Αύξηση πωλήσεων των «φτηνών» και No name</i></p>

τους σε Multi Brand	μαρκών
<p>Μέχρι προσφάτως, οι πωλητές του ομίλου BSH προωθούσαν αποκλειστικά μία συγκεκριμένη μάρκα. Με την αλλαγή τους σε Multi Brand, θα μπορούν να διαπραγματεύονται καλύτερα τα προϊόντα κάθε μάρκας, γνωρίζοντας καλά τα χαρακτηριστικά όλων των προϊόντων και προωθώντας πιά επιτυχημένα κάθε ένα από αυτά.</p>	<p>Οι φτηνές μάρκες αποσπούν μερίδια αγοράς κυρίως στα Ανεξάρτητα καταστήματα. Η Bosch θα πρέπει να εκμεταλλευτεί την φήμη και την θέση της στην αγορά, ώστε να διατηρήσει τα μερίδιά της.</p>
<p>Εδραίωση στο «ακριβό» τμήμα της αγοράς</p> <p>Η Bosch είναι ο μεγαλύτερος παίκτης του μεσαίου τιμολογιακού τμήματος όπου δραστηριοποιείται, με Μέση Τιμή πώλησης περίπου 517€.</p> <p>Η ποιότητα των πλυντηρίων της Bosch δικαιολογεί την κάπως υψηλή τιμή τους. Με τις ανάλογες προωθητικές ενέργειες και συμφωνίες, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της και σε αυτό το τμήμα της αγοράς.</p>	<p>Παραεμπόριο, παράλληλες εισαγωγές</p> <p>Σύμφωνα με τον κο Μίνη, «Το παραεμπόριο είναι ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται δύσκολα. Όμως τα προϊόντα παράλληλης εισαγωγής που έρχονται από το εξωτερικό δεν έχουν service/ εγγύηση» (Brand manager Ariston, 3/5/2005, προσωπική συνέντευξη).</p>
<p>Αύξηση στις πωλήσεις στεγνωτηρίων, τα οποία αποτελούν μία αναπτυσσόμενη αγορά</p> <p>Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αύξηση στις πωλήσεις στεγνωτηρίων. Η αγορά τους θεωρείται αναπτυσσόμενη και αρκετά κερδοφόρα. Η υπό εξέταση μάρκα θα πρέπει να εκμεταλλευτεί αυτή την ανάπτυξη, προσθέτοντας στην γκάμα της</p>	<p>Ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των Αλυσίδων/ πίεση στο περιθώριο κέρδους της μάρκας και των Αλυσίδων</p> <p>Ο μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο μειώνει τα περιθώρια κέρδους. Η Bosch θα πρέπει να διατηρήσει την Μέση Τιμή της, σε επίπεδα όμως που καθιστούν ικανοποιητικά τα κέρδη της.</p>

<p>ποιοτικά στεγνοτήρια τα οποία θα στηρίξει με ανάλογη προώθηση.</p>	
<p><i>Καλύτερη προώθηση των εντοιχιζόμενων μοντέλων</i></p> <p>Μία παρατήρηση της τάσης της αγοράς τα τελευταία χρόνια, δείχνει μία προτίμηση των καταναλωτών στις εντοιχιζόμενες συσκευές. Είναι μία αγορά μέτριας ανταγωνιστικότητας, την οποία η Bosch μπορεί να εκμεταλλευτεί.</p>	
<p><i>Συμφωνίες για αποκλειστικά μοντέλα</i></p> <p>Τα αποκλειστικά μοντέλα είναι μοντέλα που "τρέχουν" αποκλειστικά σε κάποια Αλυσίδα καταστημάτων (πχ Κωτσόβολος) και μπορούν να αποφέρουν υψηλές πωλήσεις που συμφέρουν και την εταιρεία και τα συγκεκριμένα καταστήματα. Η μέχρι τώρα πορεία των συγκεκριμένων μοντέλων είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη, κάτι που οφείλεται στις σωστές κινήσεις της μάρκας (διαπραγμάτευση επιτυχημένου μοντέλου την σωστή στιγμή, σε σωστά καταστήματα).</p>	
<p><i>Αύξηση αποδοτικότητας/ παραγωγικότητας μέσω των Συστημάτων ελέγχου, οργάνωσης και εξαγωγής πληροφοριών (PDC, HML, OPEC, CONNEX, EDI, SAP, Hercules)</i></p> <p>Τα παραπάνω συστήματα, δίνουν την δυνατότητα στην εταιρεία να διαχειριστεί γρήγορα, σωστά και αποδοτικά μεγάλη ποσότητα πληροφοριών. Το γεγονός αυτό</p>	

<p>την φέρνει σε πλεονεκτική θέση, διότι σε μία τέτοια δυναμική και γρήγορα μεταβαλλόμενη αγορά, θα πρέπει να είναι δυναμικός και γρήγορος παίκτης.</p>	
<p><i>Αύξηση διαφοροποίησης μεταξύ των μαρκών</i></p> <p>Είναι σημαντικό για την εικόνα της κάθε μάρκας ξεχωριστά να έχει τα δικά της διαφοροποιημένα μοντέλα, με ξεχωριστά χαρακτηριστικά και τρόπο προβολής.</p>	

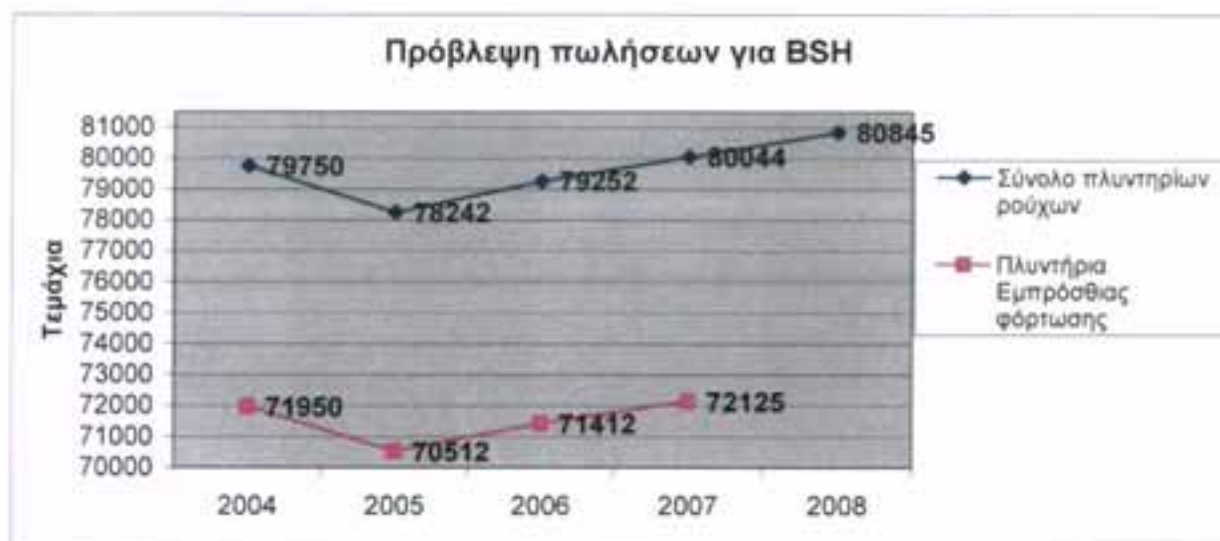
ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ 2004	ΑΠΟΤΥΧΙΕΣ 2004
Μείωση πιστωτικού ρίσκου	Προβλήματα στην δομή της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων
Διατήρηση της καλής δομής μεταξύ της γκάμας όλων των μαρκών	Καθυστέρηση στην εφαρμογή των Συστημάτων ελέγχου, οργάνωσης και εξαγωγής πληροφοριών (PDC, HML, OPEC, CONNEX, EDI, SAP, Hercules)
Διατήρηση του επιπέδου των τιμών	Παρουσιάστηκαν ορισμένα προβλήματα στη διανομή των προϊόντων
Επιτυχημένα μοντέλα	
Δημιουργία ιστοσελίδας για την μάρκα	
Εδραίωση ενός πολύ καλού συστήματος αυτόματης παραγωγής αναφορών	
Πετυχημένη προώθηση της Bosch ως μάρκα που προσφέρει προϊόντα υψηλής τεχνολογίας	

ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ 2006-2009

- Διατήρηση και βελτίωση της Εμπορικής πολιτικής
- Στρατηγικές συμφωνίες με Media Markt και Dixons
- Διατήρηση και βελτίωση των καλών σχέσεων με τα κανάλια διανομής
- Επιλογή προϊοντικής γκάμας που θα αντιπροσωπεύει το ισχυρό όνομα της μάρκας
- Αντίσταση στην μείωση της μέσης τιμής που παρατηρείται στην αγορά των πλυντηρίων εντός της ΕΕ
 - Διατήρηση και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
 - Διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς
 - Ξεκάθερη διαφοροποίηση μεταξύ των μαρκών

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

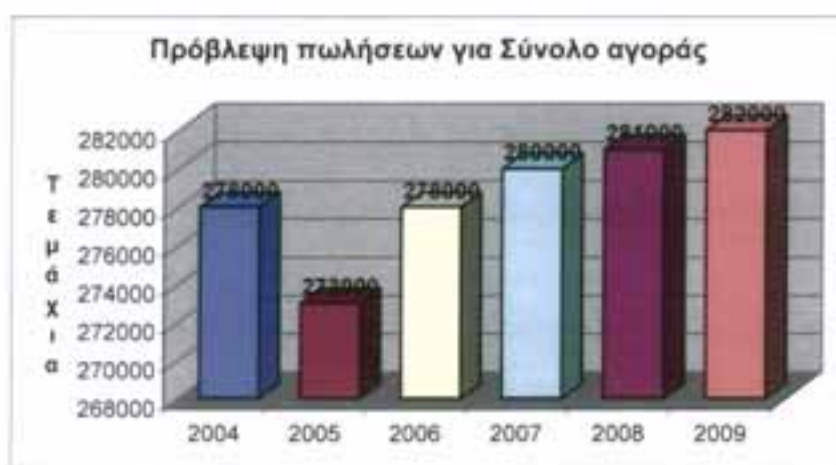
Σύμφωνα με εκτιμήσεις της ελληνικής BSH, οι συνολικές της πωλήσεις όσον αφορά τα πλυντήρια ρούχων, αναμένεται να αυξηθούν.



Διάγραμμα 44: Πρόβλεψη πωλήσεων για την BSH Ελλάδος
Πηγή: εκτίμηση BSH

Το 2004 όπου η εταιρεία προέβλεψε την πώληση 71.950 πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης και 79.750 πλυντήρια συνολικά, πούλησε τελικά 75.614 πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης και 84.484 πλυντήρια συνολικά. Υπάρχει λοιπόν, για το 2004, μία απόκλιση 5% με 6% μεταξύ προβλέψεων και πραγματικών στοιχείων.

Ομοίως, αυξητική προβλέπει την τάση της συνολικής Ελληνικής αγοράς πλυντηρίων ρούχων (Διάγραμμα 45). Το 2004 η BSH κατείχε το 27,3% της συνολικής αγοράς πλυντηρίων ρούχων και το 31,1% της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης. Συνυπολογίζοντας το παραπάνω και το παρακάτω Διάγραμμα (42,43), φαίνεται πως ο όμιλος για τα επόμενα έτη προβλέπει να κατέχει ένα μερίδιο τουλάχιστον 25,6% της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης.



Διάγραμμα 45: Πρόβλεψη πωλήσεων για την Ελληνική αγορά
 Πηγή: εκτίμηση BSH

Το 2004, ήταν μία αρκετά θετική χρονιά, με χαμηλά επιτόκια και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Το 2005, ως μετα-Ολυμπιακή χρονιά και ως μία χρονιά όπου η οικονομία της χώρας μας εκτέθηκε διεθνώς, η ευημερία αναμένεται να επιβραδυνθεί. Το γενικότερο αρνητικό κλίμα αποτυπώνεται και στα παραπάνω Διαγράμματα (44,45), όπου η εταιρεία προβλέπει μείωση των πωλήσεων στην ελληνική αγορά πλυντηρίων ρούχων για το 2005, που όμως γρήγορα θα ανακάμψει με αυξητική τάση από το 2006.

Σύμφωνα με την ICAP, ο κλάδος αντιμετωπίζει πρόβλημα κορεσμού λόγω του πλήθους των εμπορικών σημάτων και των προϊόντων που υπάρχουν στην ελληνική αγορά. Η ένταση του ανταγωνισμού μειώνει το κέρδος των επιχειρήσεων, ενώ για το 2005, η ICAP προβλέπει σταθερότητα στις πωλήσεις λόγω της αύξησης των τιμών που θα φτάσει μέχρι και το 15%. Ομοίως, ο ΣΕΒ στο άρθρο του 'Η Ελληνική Βιομηχανία το 2003' (2004), επισημαίνει πως για το 2005 η Ευρωπαϊκή Ένωση προβλέπει επιβράδυνση της Ελληνικής αγοράς.

Στην ερώτηση «Ποια η εκτίμησή σας για το μέλλον της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα», είχαμε τις εξής απαντήσεις από 4 εταιρείες:

AEG: «Το 2005, η αγορά θα είναι ανοδική και μάλιστα για τα ακριβότερα μοντέλα» (κκ. Ανδρεάδης, 10/5/2005, ηλεκτρονική επικοινωνία).

Ariston: «Νομίζω πως το 2005 θα είναι μια δύσκολη χρονιά. Είμαστε αισιόδοχοι βλέποντας πως ανοίγουν νέα σπίτια, πως δίνονται πολλά σχετικά δάνεια και πως πλέον συμφέρει να αλλάξεις την παλιά σου συσκευή με μια καινούργια» (κκ. Μίνης, 3/5/2005, προσωπική επικοινωνία).

LG: «Προβλέπουμε άνοδο των πωλήσεων για την μάρκα μας και για το σύνολο της αγοράς, για το 2005 και 2006» (κκ. Κάπρος, 6/5/2005, τηλεφωνική επικοινωνία).

Bosch: «Η αγορά των πλυντηρίων ρούχων είναι ιδιαίτερα επιθετική. Πιστεύω πως η αγορά έχει ωριμάσει και πως έχει παρουσιαστεί ένα είδος κόπωσης από τον ανταγωνισμό. Πιστεύω ακόμα ότι υπάρχει πρόβλημα ρευστότητας. Ίσως βέβαια να κάνει η αγορά τον κύκλο της: Να ηρεμήσει λίγο για να ξαναξεκινήσει κάποιος άλλος αγώνας και να ξαναγίνει επιθετική. Πιστεύουμε πως το 2005 η αγορά θα ανέβει, ίσως και κοντά στο αισιόδοξο 5%» (κκ. Σκλήκας, Μάιος 2005, προσωπική επικοινωνία).

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ
ΑΝΑΛΥΣΗ HIT LIST 2004

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ/λεπτό	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
PITSOS	VARIO 601 (WFDI50GR)	4,5	500	309	14605
LG	WD 65130	7	650	371	5761
BOSCH	WFL 851 GR	6	800	463	5186
ARISTON	AV 61	5	600	325	4824
PITSOS	BIG 7 PLUS	6	600	418	4528

Πίνακας 9: οι 5 Μάρκες με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004
Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Σύμφωνα με στοιχεία της Gfk, οι πέντε μάρκες με τις περισσότερες πωλήσεις ενός μοντέλου για το έτος 2004, είναι οι εξής:

- Η PITSOS με το πιο περιζήτητο μοντέλο της αγοράς, το VARIO 601 (WFDI50GR), επιτυγχάνοντας 14.605 πωλήσεις με μέση τιμή €309. Η χωρητικότητα του κάδου είναι 4,5 κιλά και ο αριθμός στροφών του κάδου είναι 500 στροφές το λεπτό.
- Η LG με το μοντέλο WD65130 έχει πουλήσει 5.761 τεμάχια με μέση τιμή €371. Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει 7κιλο κάδο 650 στροφών/ λεπτό.
- Η BOSCH με το μοντέλο WFL851GR βρίσκεται στη τρίτη θέση βάση πωλήσεων οι οποίες φτάνουν τα 5.186 τεμάχια μέσης τιμής €463. Η χωρητικότητα του κάδου είναι 6 κιλά, φτάνοντας τις 800 στροφές/ λεπτό, τις περισσότερες στροφές και από τις πέντε πρώτες (σε πωλήσεις) μάρκες.
- Η ARISTON έρχεται στην τέταρτη θέση με το μοντέλο AV61 (4.824 πωλήσεις) μέσης τιμής €325. Ο κάδος του AV61 έχει χωρητικότητα 5 κιλά και αριθμό στροφών 600/λεπτό.
- Τέλος, στην πέμπτη θέση συναντάμε άλλο ένα μοντέλο της PITSOS, το BIG 7 PLUS, με 4.528 πωλήσεις μέσης τιμής €418, με 6κιλο κάδο 600 στροφών/ λεπτό.

Έπειτα από ανάλυση της τάσης της αγοράς βάση των 5 μοντέλων με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004, διαπιστώσαμε ότι οι αγοραστές πλυντηρίων ρούχων επιλέγουν μια μάρκα κατά πρώτο λόγο με βάση την φθηνότερη τιμή και κατά δεύτερο λόγο με βάση την χωρητικότητα και τον αριθμό στροφών του κάδου.

Παρατηρώντας τις 5 μεγαλύτερες πωλήσεις για κάθε μία από τις υπό εξέταση ανταγωνίστριες μάρκες της Bosch (Miele, AEG, LG, Brandt, Ariston, Candy, Indesit), παρατηρείται ότι ακολουθείται η γενική τάση της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα:

- Το πλυντήριο ρούχων της Bosch το οποίο σημείωσε τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004, ήταν το φθηνότερο μεταξύ των υπολοίπων, με μέση τιμή €463.
- Το πιο πετυχημένο πλυντήριο της Ariston ήταν επίσης το φθηνότερο μεταξύ των 5 μοντέλων της εταιρείας με τις μεγαλύτερες πωλήσεις.
- Παρόμοια η εικόνα για το WD65130 της LG, το οποίο ήταν το φθηνότερο 7κιλο της αγοράς με μέση τιμή €371 και για το W1259 της AEG, το οποίο ήταν το φθηνότερο πλυντήριο 1200 στροφών.
- Η τάση φαίνεται να ακολουθείται και για τις μάρκες Indesit και Brandt, των οποίων τα πιο πετυχημένα –βάση πωλήσεων μοντέλα, ήταν τα δεύτερα φθηνότερα κατά περίπου €40 και €10 αντίστοιχα.

Αναλυτικότερα:

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
BOSCH	WFL 851 GR	6	800	463	5186
BOSCH	WFO 2052 GR	6	1000	572	3134
BOSCH	WFL 2080 GR	6	1000	491	2230
BOSCH	WOL 1650 EU	4,5	800	613	1868
BOSCH	WFL 2050 IG	5	1000	493	1460

Πίνακας 10: τα 5 μοντέλα της Bosch με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004

Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Το μοντέλο WFL851GR της BOSCH σημείωσε τις περισσότερες πωλήσεις το 2004, όντας το φθηνότερο από όλα τα μοντέλα της εταιρείας. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 10, οι αγοραστές των πλυντηρίων της BOSCH επιλέγουν πρώτα με βάση την χωρητικότητα του κάδου και ύστερα με βάση τον αριθμό στροφών.

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
BRANDT	WFU 0511 E	5	500	322	2777
BRANDT	WFF 0512 K	5	500	312	2728
BRANDT	WFU 0811 E	5	800	418	1491
BRANDT	WFH 1010 K	6	1000	577	1030
BRANDT	WFH 1670 K	6	1600	682	551

Πίνακας 11: τα 5 μοντέλα της Brandt με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004

Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Οι αγοραστές της Brandt φαίνεται να επιλέγουν με βασικό κριτήριο την τιμή και λιγότερο με κριτήριο τα τεχνικά χαρακτηριστικά της συσκευής.

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ARISTON	AV 61	5	600	325	4824
ARISTON	AVL 85 EU	5,5	800	462	1946
ARISTON	AVXD 109 EU	6	1000	544	1513
ARISTON	AVL 89 EX	5	800	434	1492
ARISTON	AB 63 (IT)	5	600	341	1224

Πίνακας 12: τα 5 μοντέλα της Ariston με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004

Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Το μοντέλο AV61 της ARISTON το 2004 είχε τις περισσότερες πωλήσεις από τα υπόλοιπα μοντέλα της εταιρείας. Τα υπόλοιπα μοντέλα έχουν αρκετά λιγότερες πωλήσεις σε σχέση με εκείνες του AV61.

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
LG	WD 65130	7	650	371	5761
LG	WD 80160 F	7	800	406	724
LG	WD 10130 F SWING	5	1000	292	577
LG	WD-10112 FD	7	1000	714	563
LG	WD 80130 F	7	800	416	496

Πίνακας 13: τα 5 μοντέλα της LG με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004

Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Το μοντέλο WD65130 βρίσκεται πρώτο σε πωλήσεις με πολύ μεγάλη διαφορά σε σχέση με τα υπόλοιπα μοντέλα της εταιρείας. Η LG κατά κύριο λόγο εμπορεύεται πλυντήρια με κάδο χωρητικότητας 7 κιλών, των οποίων «άνοιξε» την αγορά στην Ελλάδα.

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
INDESIT	W 43	5	400	291	2243
INDESIT	WI 40	5	400	252	1704
INDESIT	WIXL 105	6	1000	430	1339
INDESIT	WAX 80 W	6	800	428	754
INDESIT	W 63 T	5	600	337	735

Πίνακας 14: τα 5 μοντέλα της Indesit με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004
 Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Σύμφωνα με την Gfk, η Indesit εμπορεύεται πλυντήρια φθηνότερα από την μέση τιμή της αγοράς, επιτυγχάνοντας περίπου 2.243 πωλήσεις για το 5κιλο μοντέλο της, WD43.

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
CANDY	CN 40 T	5	400	305	2283
CANDY	CN 60 T	5	600	333	2116
CANDY	CN 50 T	5	500	319	1371
CANDY	CN 55 AT	5	500	283	459
CANDY	CBD 86 SY	6	800	443	422

Πίνακας 15: τα 5 μοντέλα της Candy με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004
 Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Απέναντι από το 5κιλο W43 της Indesit, η Candy ανταγωνίστηκε δυναμικά με το CN40T. Το εν λόγω 5κιλο μοντέλο σημείωσε 2.283 πωλήσεις, με μέση τιμή €305 το καθένα. Όπως όλα τα μοντέλα της Indesit, έτσι και της Candy είχαν όλα μέση τιμή χαμηλότερη της μέσης τιμής της αγοράς.

Αν και το CN55AT παρουσιάζεται στον παραπάνω Πίνακα (15) με μέση τιμή φθηνότερη αυτής του CN40T, βάση του επίσημου τιμοκαταλόγου της το συγκεκριμένο μοντέλο ήταν ακριβότερο. Ο λόγος που η Gfk παρουσιάζει το συγκεκριμένο μοντέλο με μία μέση τιμή μόλις €283, είναι διότι προωθήθηκε με καλές προσφορές και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από τα καταστήματα, ρίχνοντας την μέση τιμή του.

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ΜΙΕΛΕ	W 2104 SLW	5	1200	941	3874
ΜΙΕΛΕ	W 2123 WPS	5	1400	949	3153
ΜΙΕΛΕ	W 2243 SLW	5	1500	1135	1031
ΜΙΕΛΕ	W 404 S LW	5	1200	862	703
ΜΙΕΛΕ	W 3623 WPS	6	1600	1242	594

Πίνακας 16: τα 5 μοντέλα της Miele με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004

Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα (16), για να αποκτήσει κανείς το φθηνότερο 5κιλο πλυντήριο της Miele, θα πρέπει να διαθέσει περίπου €862. Η εν λόγω μάρκα χαρακτηρίζεται για τις υψηλές τιμές της και την έπιση αντιλαμβανόμενη διαφοροποίησή της σε σχέση με τις ανταγωνίστριές της.

Το W2104SLW σημείωσε τις μεγαλύτερες πωλήσεις της εταιρείας το 2004, «μπαίνοντας» σε περίπου 3.874 νοικοκυριά.

ΜΑΡΚΑ	ΜΟΝΤΕΛΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ(kg)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΡΟΦΩΝ	ΤΙΜΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ
AEG	W 1259 LAVAMAT	5	1200	568	2623
AEG	LW 859	5,5	800	500	2159
AEG	850 W LAVAMAT	5,5	900	498	1941
AEG	LW 1059 LAVAMAT	5	1000	562	1701
AEG	LW 1057 LAVAMAT	5,5	1000	510	1423

Πίνακας 17: τα 5 μοντέλα της AEG με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2004

Πηγή: Gfk, Hit List Jan-Dec 2004

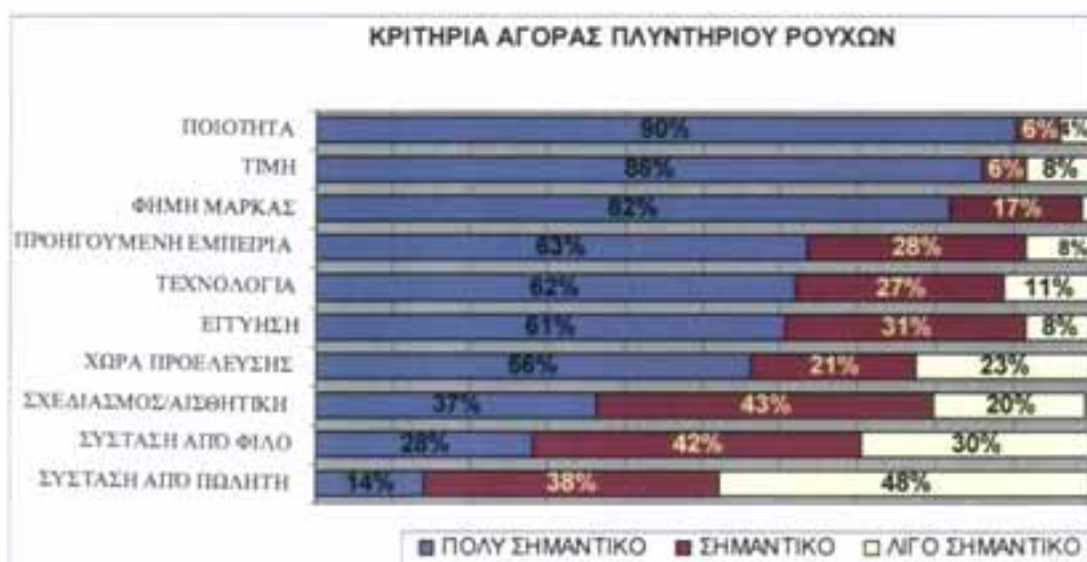
Αν και το W1259 της AEG είναι πρώτο σε σχέση με τις πωλήσεις των υπολοίπων μοντέλων της εταιρείας, είναι το ακριβότερο, με μέση τιμή €568. Το συγκεκριμένο μοντέλο ήταν το φθηνότερο 1200 στροφών της αγοράς, με 5κιλο κάδο, σημειώνοντας περίπου 2.623 πωλήσεις.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Περίοδος εξέτασης:	Μάιος - Αύγουστος 2005
Τόπος:	Αθήνα, Πάτρα
Μέθοδος:	Ερωτηματολόγια – Προσωπικές συνεντεύξεις
Δείγμα:	71 άτομα

Κατά την διάρκεια της περιόδου Μαΐου – Αυγούστου 2005 σε εμπορικές περιοχές της Αθήνας και της Πάτρας, αλλά και μέσω του φιλικού περιβάλλοντος των ερευνητών, συλλέχθηκαν ερωτηματολόγια από αγοραστές που είτε ενδιαφέρονταν να αποκτήσουν πλυντήριο ρούχων μέχρι το τέλος του έτους 2005, είτε απέκτησαν ένα πρόσφατα. Η πλειοψηφία των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκε κατά την έξοδο των δυνητικών αγοραστών από διάφορα ‘ανεξάρτητα’ καταστήματα ηλεκτρικών ειδών, αλλά και από μεγαλύτερα καταστήματα όπως είναι ο Κωτσόβολος, ο Σουκάρης και η Ηλεκτρονική Αθηνών.

Σημαντικότερο κριτήριο αγοράς ενός πλυντηρίου φαίνεται να είναι η «Ποιότητα» της συσκευής με ποσοστό 90%, ενώ ακολουθούν η «Τιμή» με 86% και η «Φήμη της μάρκας» με 82%. Λόγω του ότι τα πλυντήρια ρούχων είναι συσκευές μικρής πραγματικής διαφοροποίησης, οι εταιρείες προωθούν περισσότερο την εικόνα και όχι τα χαρακτηριστικά, προσπαθώντας να αυξήσουν την αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των προϊόντων τους. Έτσι για παράδειγμα, η Bosch έχει την εικόνα της τεχνολογικά ισχυρής γερμανικής μάρκας, ενώ η Pitsos την εικόνα της πλέον ικανοποιητικής λύσης για την ελληνική οικογένεια. Τα παραπάνω έρχονται σε συμφωνία με την ακόλουθη επιστημονική άποψη, η οποία αναφέρει ότι «Όσο θετικότερα αντιλαμβάνεται την μάρκα ο τελικός χρήστης, τόσο μεγαλύτερη πίστη έχει στην μάρκα» (Belen del Rio, Vazquez και Iglesias, 2001, σελ. 452). Σύμφωνα με το Διάγραμμα 46, λιγότερο σημαντικά κριτήρια θεωρούνται η «Σύσταση του πωλητή» και η «Σύσταση από φίλο».

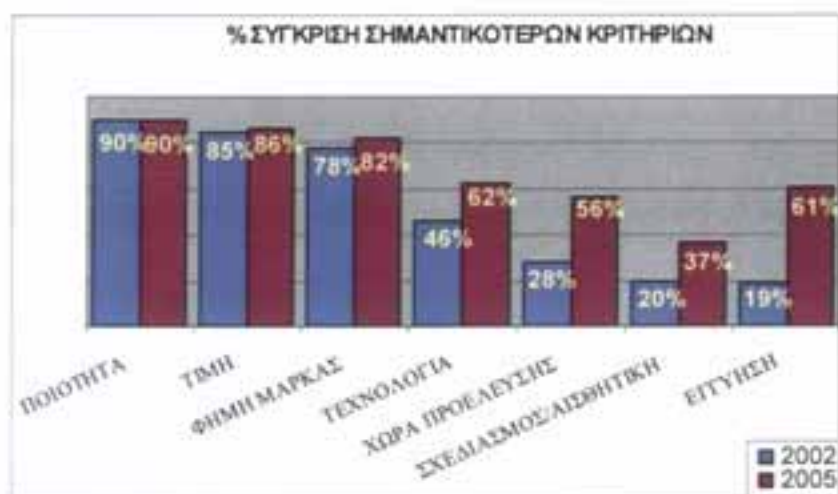


Διάγραμμα 46: Κριτήρια αγοράς

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

Συγκρίνοντας τα προαναφερθέντα αποτελέσματα με ανάλογη έρευνα της Opinion (2002), προκύπτει σημαντική ομοιότητα στην τάση και στα ποσοστά. Η εν λόγω έρευνα χρησιμοποίησε δείγμα 1.260 ατόμων σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και άλλες μεγάλες πόλεις, εμφανίζοντας την «Ποιότητα» της συσκευής ως το σημαντικότερο κριτήριο αγοράς για το 90% των ερωτηθέντων. Η «Τιμή» θεωρείται αμέσως επόμενο σημαντικότερο κριτήριο με 85% και η «Φήμη της μάρκας» με ποσοστό 78%.

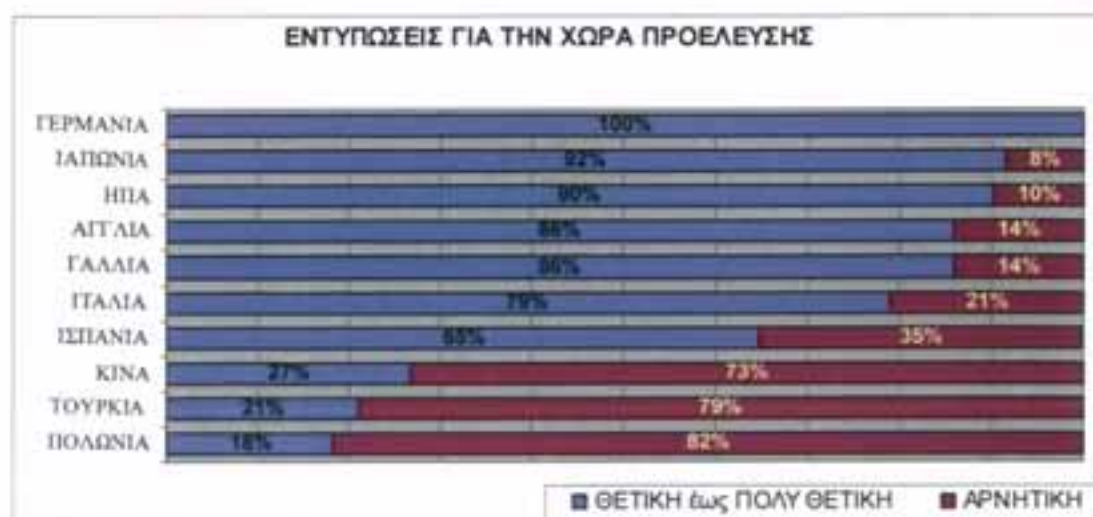
Η σημαντικότερη διαφορά στον τρόπο αντίληψης των κριτηρίων αγοράς ενός πλυντηρίου ρούχων σημειώθηκε σε θέματα «Εγγύησης», φτάνοντας το 61% το 2005 από 19% το 2002 και στην «Χώρα προέλευσης της μάρκας» (56% από 28%). Φαίνεται πως η πληθώρα μαρκών και φτηνών προϊόντων στην αγορά έκανε τους αγοραστές περισσότερο συνειδητοποιημένους στην επιλογή οικιακών συσκευών, αφού το 2005 σε σχέση με το 2002 δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για θέματα εγγύησης/ τεχνικής εξυπηρέτησης, για τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά των συσκευών και για την χώρα προέλευσης της μάρκας. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το Διάγραμμα 47, οι αγοραστές τείνουν να επιλέγουν πλυντήριο ρούχων βάση σχεδιασμού και αισθητικής της συσκευής, αφού πλέον τους δίνεται η δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε συνδυασμούς χρωμάτων και inox.



Διάγραμμα 47: Σύγκριση κριτηρίων αγοράς (2002,2005)

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

Το 100% των ερωτηθέντων το 2005 έχει τις θετικότερες εντυπώσεις για την Γερμανία ως κατασκευάστρια χώρα, ενώ το 2002 το ίδιο ποσοστό ήταν στο 96%. Η Γερμανία θεωρείται ότι προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας με σημασία στην λεπτομέρεια, ενώ σχετίζεται με την καλή λειτουργία και αντοχή των προϊόντων της στον χρόνο. Σύμφωνα με την έρευνα της Opinion (2002), βάση αυτή της εικόνας εκτιμάται πως είναι η εικόνα και η ποιότητα των αυτοκινήτων που παράγει (Mercedes, Audi, VW, BMW, Opel).



Διάγραμμα 48: Εντυπώσεις για την χώρα προέλευσης

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

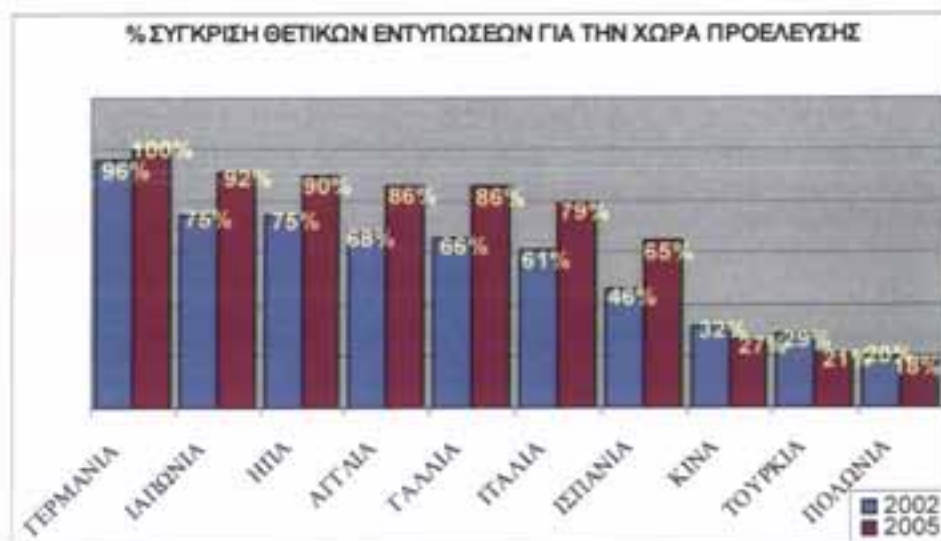
Κατά την περίοδο της ανάλυσης, η Ιαπωνία έρχεται δεύτερη χώρα με τις θετικότερες εντυπώσεις (92% του δείγματος) και η ΗΠΑ τρίτη (90%), ενώ αντίθετα, περισσότερο αρνητικές εντυπώσεις τρέφονται για την Κίνα (73% αρνητικών εντυπώσεων), την Τουρκία (79%) και την Πολωνία (82%).

Η Ιαπωνία έχει την εικόνα του τεχνολογικά ισχυρού κατασκευαστή, τα προϊόντα της εκλαμβάνονται ως η καλύτερη επιλογή, θεωρούνται εργονομικά, σχεδιασμένα για να διευκολύνουν την ζωή μας και αποτελεσματικά. Οι Ιάπωνες θεωρούνται πολύ έξυπνοι και πρωτοπόροι.

Η Τουρκία είναι συσχετισμένη με χαλαρές συνθήκες εργασίας, χαλαρούς ελέγχους και γρήγορες διαδικασίες χωρίς πειθαρχία. Έχει την εικόνα της οπισθοδρομικής χώρας και ο κόσμος την εμπιστεύεται με επιφυλάξεις.

Η Πολωνία θεωρείται περισσότερο επιτυχημένη και 'Ευρωπαϊκή' από χώρες όπως η Ρουμανία, η Βουλγαρία και η Γιουγκοσλαβία. Οι Πολωνοί θεωρούνται προσεκτικοί, φιλομαθείς και πειθαρχημένοι, ενώ η συμπεριφορά τους είναι κοντά σε αυτή των Γερμανών.

Σύμφωνα με το συγκριτικό Διάγραμμα θετικών εντυπώσεων για την χώρα προέλευσης, παρόμοια ήταν η τάση και το 2002 (Διάγραμμα 49).



Διάγραμμα 49: Σύγκριση θετικών εντυπώσεων για την χώρα προέλευσης (2002,2005)

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

Γνωστότερη μάρκα στο δείγμα όπου εξετάστηκε φαίνεται να είναι η υπό εξέταση Bosch (ποσοστό 65% του δείγματος), με τις υπόλοιπες μάρκες του ομίλου BSH να ακολουθούν αρκετά κοντά. Η Siemens και η Pitsos αναφέρθηκαν αυθόρμητα μέσα στις 3 πρώτες μάρκες όπου ανέφεραν οι ερωτηθέντες, με 51% και 52% αναφοράς αντίστοιχα.



Διάγραμμα 50: Αναφορά σε γνωστές μάρκες

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

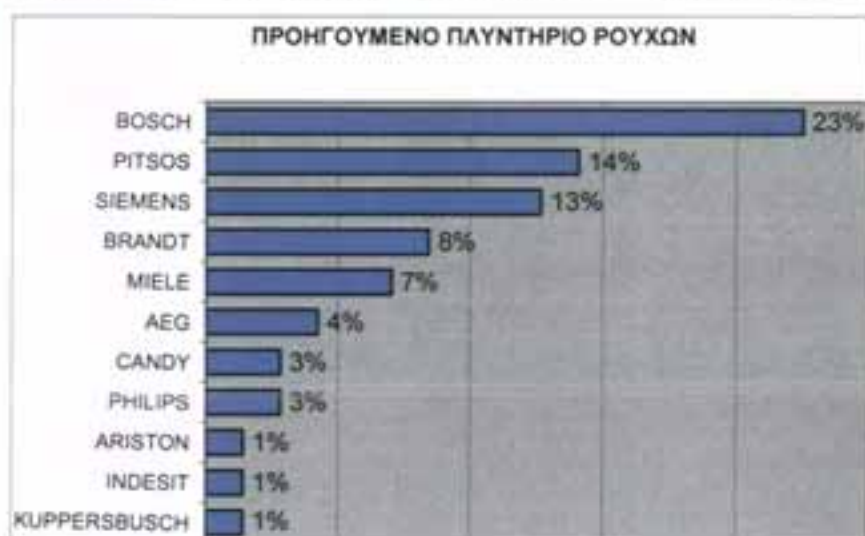
Σύμφωνα με την έρευνα της Opinion το 2002, η πρώτη μάρκα που ανέφεραν αυθόρμητα οι καταναλωτές ήταν η Bosch με 56%, ενώ ακολουθούσε η Miele με 44%, η Siemens με 42% και η AEG με 33%. Από την συγκεκριμένη σύγκριση, προκύπτει ότι οι μάρκες Siemens και Pitsos βελτίωσαν την εικόνα τους μέσα στην τριετία 2002-2005. Το μεγάλο ποσοστό αναφοράς της Miele το 2002 πιθανότητα προκύπτει από την έντονη διαφημιστική παρουσία της εταιρείας, η οποία δαπάνησε το 22,41% του συνόλου των διαφημιστικών δαπανών για τα πλυντήρια ρούχων (το μεγαλύτερο ποσοστό μεταξύ όλων των μαρκών).



Διάγραμμα 51: Σύγκριση αναφορών σε γνωστές μάρκες (2002,2005)

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

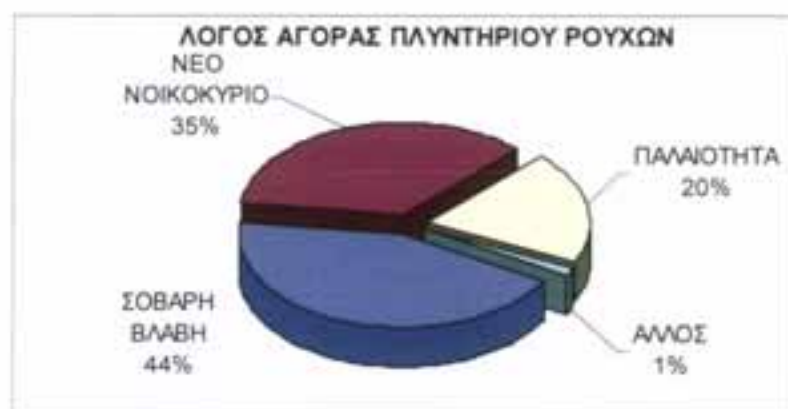
Το 23% του δείγματος της ανάλυσής μας δήλωσε ότι το προηγούμενο πλυντήριο ρούχων που κατείχε ήταν Bosch, το 13% κατείχε πλυντήριο Siemens, το 14% Pitsos και το 7% Miele.



Διάγραμμα 52: Μάρκα προηγούμενου πλυντηρίου ρούχων

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

Σημαντικότερος λόγος αγοράς ενός νέου πλυντηρίου ρούχων εμφανίζεται να είναι μία σοβαρή βλάβη του προηγούμενου, η δημιουργία ενός νέου νοικοκυριού και η παλαιότητα του μέχρι τώρα πλυντηρίου (Διάγραμμα 53).



Διάγραμμα 53: Λόγος αγοράς πλυντηρίου ρούχων

Πηγή: Ερωτηματολόγιο καταναλωτών

Συνοψίζοντας του λόγους αγοράς ενός πλυντηρίου ρούχων, προκύπτουν τα ακόλουθα τμήμα δυνητικών πελατών:

- Άνθρωποι που αναγκάζονται να αγοράσουν νέα συσκευή, λόγω σοβαρής βλάβης του πλυντηρίου που ήδη έχουν
- Άνθρωποι που παντρεύονται
- Άνθρωποι που παίρνουν διαζύγιο και ζουν σε καινούργιο σπίτι
- Άνθρωποι που αφήνουν τις οικογένειές τους και ζουν μόνοι (φοιτητές, εργένηδες κλπ)
- Άνθρωποι που ανακαινίζουν το σπίτι τους, αντικαθιστώντας τις παλαιές τους συσκευές
- Άνθρωποι που χτίζουν νέο σπίτι
- Άνθρωποι με περισσότερα από ένα σπίτι (εξοχικό, ετεροδημότες)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ ΣΤΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών αρκετά συχνά διανέμουν ένα φυλλάδιο προσφορών στο οποίο παραθέτουν τα περισσότερα από τα προϊόντα που εμπορεύονται. Θεωρείται χρήσιμο για την παρούσα ανάλυση να γίνει σύγκριση της περιοδικότητας αυτών των προσφορών ανά κανάλι διανομής και ανά μάρκα, καθώς μπορεί να γίνει εξαγωγή ικανοποιητικών στατιστικών στοιχείων και συμπερασμάτων που αφορούν την Μέση Τιμή των μοντέλων που παρουσιάζονται στα φυλλάδια, την συχνότητα εμφάνισης μίας μάρκας σε σχέση με άλλες και την συχνότητα εμφάνισης πλυντηρίων που διαθέτουν συγκεκριμένα τεχνικά χαρακτηριστικά.

Η εξέταση αφορά το πεντάμηνο Ιανουαρίου - Μαΐου 2005 και πραγματοποιήθηκε στα καταστήματα Carrefour, Electronet, Elephant, Expert, Praktiker, Ηλεκτρονική Αθηνών, Ράδιο Κορασίδη, Κωτσόβολο, ΣΕΗΟΣ και Συκάρη. Τα καταστήματα αυτά αποτελούσαν το 44% του συνόλου των καταστημάτων το 2004, ενώ με τις επισκέψεις σε αυτά, δόθηκε η δυνατότητα να γίνουν πιο γνωστές από κοντά οι υπό εξέταση συσκευές.

Με τον τρόπο αυτό, μπόρεσε να αποκτηθεί μια άποψη σχετικά με τον σχεδιασμό των συσκευών ή την ποιότητα που εξέλεπε η εικόνα τους. Ενσαρκώνοντας τον ρόλο του πελάτη, τα πρώτα που συνήθως ρωτούσαν οι πωλητές των καταστημάτων ήταν ερωτήσεις του τύπου «Θέλετε κάποια συγκεκριμένη μάρκα;», «Πόσα κιλά ρούχων να πλένει το πλυντήριο;» ή και «Μέχρι πόσα χρήματα μπορείτε να διαθέσετε;». ενώ όταν τους ζητήθηκε να προτείνουν εκείνοι ένα καλό και όχι ακριβό πλυντήριο, ο κάθε ένας πρότεινε πλυντήρια χωρίς να προωθεί έντονα συσκευές μίας συγκεκριμένης μάρκας. Δεν υπήρξε δηλαδή έντονη καθοδήγηση για την αγορά συγκεκριμένων πλυντηρίων, ενώ φάνηκε πως οι περισσότεροι πωλητές γνώριζαν πολύ καλά την συγκεκριμένη αγορά και τα χαρακτηριστικά όλων των πωλούμενων πλυντηρίων ρούχων του καταστήματος στο οποίο εργάζονταν.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΜΦΑΝΙΣΕΩΝ ΑΝΑ ΜΑΡΚΑ

ΜΑΡΚΑ	ΕΜΦΑΝΙΣΕΙΣ
BRANDT	25
ARISTON	23
INDESIT	20
BOSCH	12
MIELE	9
AEG	7
LG	7
CANDY	2
ΣΥΝΟΛΟ	105

Σύμφωνα με το διπλανό Πίνακα (18), στις 105 φορές που παρουσιάστηκαν πλυντήρια ρούχων στα φυλλάδια των καταστημάτων, τις 25 φορές παρουσιάστηκαν κάποια μοντέλα της Brandt, τις 23 φορές της Ariston, τις 20 ήταν της Indesit και μόλις τις 12 ήταν πλυντήρια της υπό εξέταση Bosch. Για τις έξι πρώτες μάρκες του Πίνακα 18, οι περισσότερες εμφανίσεις μοντέλων τους έγιναν στον μεγαλύτερο πελάτη του κλάδου, τον Κοτσόβολο.

Πίνακας 18: Εμφανίσεις μαρκών στα φυλλάδια προσφορών
 Πηγή: Διαφημιστικά φυλλάδια

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΜΦΑΝΙΣΕΩΝ ΑΝΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΔΟΥ

ΜΑΡΚΑ	ΕΜΦΑΝΙΣΕΙΣ		
	5kg	6kg	7kg
AEG	3	1	-
ARISTON	2	3	2
BOSCH	-	4	-
LG	-	-	4
MIELE	2	1	-
PITSOS	2	2	-

Πίνακας 19: Εμφανίσεις μαρκών στα φυλλάδια προσφορών ανά χωρητικότητα κάδου
 Πηγή: Διαφημιστικά φυλλάδια

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 19, τα περισσότερα πλυντήρια ρούχων που προωθήθηκαν στα φυλλάδια των καταστημάτων λιανικής, διέθεταν κάδο χωρητικότητας 6 κιλών. Σύμφωνα με την GfK, το 2004 την μεγαλύτερη ζήτηση την είχαν τα πλυντήρια 5κιλης χωρητικότητας κάδου, μία τάση που φαίνεται να αλλάζει στο 2005. Όπως έχει αναφερθεί, η Bosch στον τιμοκατάλογό της το 2004 παρουσίασε σχεδόν μόνο πλυντήρια 6κιλης χωρητικότητας κάδου, είτε προβλέποντας την αύξηση της ζήτησης πλυντηρίων με μεγαλύτερη χωρητικότητα κάδου, είτε επιχειρώντας να

«ανοίξει» την συγκεκριμένη αγορά.

Στα φυλλάδια που συλλέχθηκαν, προωθήθηκαν 4 μοντέλα της LG με κάδο χωρητικότητας 7 κιλών, ενώ προωθήθηκαν 2 μοντέλα της Ariston με κάδο 5κιλών, 3 μοντέλα με κάδο 6 κιλών και 2 μοντέλα με κάδο χωρητικότητας 7 κιλών.

ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΡΟΩΘΟΥΜΕΝΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

ΜΑΡΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ		
	5kg	6kg	7kg
AEG	€480	€500	-
ARISTON	€287	€375	€545
BOSCH	-	€542	-
LG	-	-	€389
MIELE	€910	€1150	-
PITSOS	€270	€299	-
INDESIT	€199	€336	-
CANDY	€299	-	-
BRANDT	€299	€399	-

Πίνακας 20: Μέση τιμή πλυντηρίων ρούχων στα φυλλάδια προσφορών ανά μάρκα

Πηγή: Διαφημιστικά φυλλάδια

μέσης τιμής €545.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 20, τα πιο φτηνά πλυντήρια ρούχων 5 κιλών, μεταξύ των εταιρειών που εξετάζονται, ήταν της Indesit με μέση τιμή €199, ενώ τα ακριβότερα ήταν της Miele με μέση τιμή €910.

Τα πιο φτηνά πλυντήρια 6κιλης χωρητικότητας κάδου ήταν της Pitsos με μέση τιμή €299, ενώ ακριβότερα ήταν αυτά της Miele με μέση τιμή €1150. Η Bosch είχε μοντέλα μέσης τιμής €542, παρουσιάζοντας μία αξιολογη γκάμα σε προσιτές τιμές.

Όσον αφορά τα πλυντήρια ρούχων χωρητικότητας κάδου 7κιλών, η LG παρουσίασε μοντέλα μέσης τιμής €389 και η Ariston μοντέλα

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΗΣ BOSCH

Η μάρκα Bosch ανήκει στον μεγαλύτερο όμιλο του κλάδου των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, την BSH A.B.E. Η BSH ξεκίνησε τις εμπορικές της δραστηριότητες στην Ελλάδα το 1976 και το 2002 απέκτησε την σημερινή της μορφή, διαθέτοντας στην αγορά τις μάρκες Bosch, Siemens, Pitsos, Neff και Gaggenau. Μέσω της πολύχρονης και της πετυχημένης πορείας της στην ελληνική αγορά, η BSH κατάφερε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την ποιότητα κατασκευής και τις αποδόσεις των συσκευών που εμπορεύεται. Φυσικά, ένας όμιλος οφείλει την επιτυχία του στις αυτοδύναμες μάρκες που τον αποτελούν, μία εκ των οποίων είναι η υπό εξέταση Bosch.

Η μάρκα Bosch αποτελεί ένα πολύ γνωστό όνομα διεθνώς, κάτι που την κάνει να υπερέχει των ανταγωνιστών της στην εγχώρια αγορά. Η μεγάλη της φήμη προέκυψε λόγω των ικανοποιημένων πελατών της, οι οποίοι μετατράπηκαν σε πιστούς πελάτες και -κατά συνέπεια- στους καλύτερους διαφημιστές του ονόματός της. Η ικανοποίηση των πελατών δημιουργείται όταν ο χρήστης αντλεί μεγάλη χρηστικότητα από το αγοραζόμενο προϊόν, ή με άλλα λόγια, όταν η αντιλαμβανόμενη αξία που έχει το προϊόν για τον αγοραστή είναι μεγάλη. Σύμφωνα με τον M. Porter (1985), η αξία για τον αγοραστή δημιουργείται μέσω δύο μηχανισμών: Χαμηλώνοντας το κόστος αγοράς ή/ και αυξάνοντας την απόδοση. Όταν υπάρχουν αυτά, ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει καλά. Έτσι, με την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της και κυρίως των τελικών χρηστών, η Bosch θα έχει την δυνατότητα να εδραιωθεί περισσότερο στην αγορά και να μεγαλώσει την φήμη της. Ακόμα, οι αγοραστές θα τείνουν να ζητούν συχνότερα την μάρκα στα καταστήματα λιανικής πώλησης ηλεκτρικών ειδών. Το γεγονός αυτό θα τα 'αναγκάσει' να προμηθεύονται περισσότερες συσκευές με το λογότυπο της υπό εξέταση εταιρείας, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις και τον τζίρο της.

Οι τελικοί αγοραστές/ χρήστες των πλυντηρίων ρούχων, θεωρούν ως σημαντικότερα κριτήρια αγοράς την ποιότητα και την τιμή του προϊόντος. Η συγκεκριμένη τάση διαπιστώθηκε το 2002 έπειτα από έρευνα της Opinion και επιβεβαιώθηκε το 2005 έπειτα από προσωπικές συνεντεύξεις των συγγραφέων με δυνητικούς αγοραστές. Η αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης όσον αφορά την ποιότητα κατασκευής, θα μπορούσε να επέλθει μέσω των ακόλουθων ενεργειών:

1. Ελάττωση του ήδη χαμηλού ποσοστού ελαττωματικών συσκευών
2. Ευρύτερη γνωστοποίηση του ποσοστού ελαττωματικών συσκευών, όσον αφορά μοντέλα που διατίθενται στην αγορά για εύλογο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να επικοινωνηθεί πως το μοντέλο 'τάδε', που βρίσκεται στην αγορά 'τόσο χρόνο' και έχει πουλήσει περισσότερα από 'τόσα' τεμάχια, έχει παρουσιάσει κατασκευαστική βλάβη σε ποσοστό μόλις "τόσο%"
3. Άμεση και άρτια τεχνική υποστήριξη σε περίπτωση βλάβης

Όσον αφορά την τιμή, η πελατειακή ικανοποίηση θα μπορούσε να επέλθει μέσω:

1. Περιόδων εκπτώσεων σε συγκεκριμένα μοντέλα, εφόσον η εταιρεία μπορεί να αντέξει το μικρότερο κέρδος
2. Παροχής κάποιου δώρου μαζί με την αγορά ενός πλυντηρίου ρούχων
3. Εκπτώσιμων κουπονιών για επόμενες αγορές
4. Κλήρωσης για μια ακριβή συσκευή της εταιρείας

Με την απόκτηση περισσότερων προσανατολισμένων προς την Bosch αγοραστών, δύναται να προκύψει πλεονέκτημα και όσον αφορά το κομμάτι των προωθητικών ενεργειών της μάρκας. Η εταιρεία θα μπορεί να χρησιμοποιεί κυρίως υπενθυμιστικές -και όχι ακριβές και έντονες- διαφημιστικές ενέργειες. Όπως όντως συνέβη τα τελευταία χρόνια, η Bosch είχε διακριτική διαφημιστική παρουσία, σε αντίθεση με ορισμένους ανταγωνιστές της που χρησιμοποιούν κατά καιρούς την τακτική των συνεχών διαφημίσεων, όπως έκανε η Miele το 2002, η AEG το 2003 και η LG το 2005.

Λόγω της Γερμανικής της προέλευσης, το όνομα Bosch είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την Γερμανική ποιότητα και τεχνολογία. Έπειτα από προσωπικές συνεντεύξεις με καταναλωτές, προέκυψε πως το 90% των εν δυνάμει αγοραστών πλυντηρίων ρούχων, εκλαμβάνει την ποιότητα κατασκευής ως το σημαντικότερο κριτήριο αγοράς. Στις διαφημιστικές της ενέργειες (τηλεοπτικές και έντυπες), όπως και στην τελευταία της καμπάνια, η εταιρεία προβάλλει την προέλευσή της. Ανώτερος σκοπός της προβολής αυτής, είναι να τονιστεί το κύρος, η υπεροχή, η λειτουργικότητα, η τεχνολογία, αλλά και ο σχεδιασμός των συσκευών της. Με την χρήση της ατάκας "Alles in ordnung" που στα ελληνικά σημαίνει "Όλα εν τάξει", η Bosch απευθύνεται σε όλους όσους έχουν

θετική έως πολύ θετική εικόνα για τα Γερμανικά προϊόντα. Το ποσοστό αυτών ανέρχεται στο 100% των δυνητικών αγοραστών, σύμφωνα με τις προσωπικές μας συνεντεύξεις (2005).

Η κατασκευή όμως των πλυντηρίων ρούχων της εταιρείας γίνεται στην Πολωνία, κάτι που θα μπορούσε να επιφέρει δυσπιστία όσον αφορά την ποιότητά τους, αφού η Πολωνία είναι μία παραγωγική χώρα όπου το 82% των ερωτηθέντων έχει αρνητικές εντυπώσεις (προσωπικές συνεντεύξεις, 2005). Αν και το γεγονός αυτό είναι γνωστό στην αγορά, δεν έχει παρουσιαστεί κανένα πρόβλημα αμφισβήτησης της ποιότητας των συγκεκριμένων συσκευών. Η επικοινωνιακή πολιτική της μάρκας έχει περάσει στο αγοραστικό κοινό, ότι το όνομα Bosch αποτελεί εγγύηση, όπως για παράδειγμα το όνομα Mercedes παραμένει συνώνυμο της ασφάλειας παρά την κατασκευή των αυτοκινήτων της στην Κίνα. Για την αντιμετώπιση τυχόν μελλοντικών προβλημάτων λόγω της χώρας κατασκευής, η εταιρεία θα μπορούσε να κάνει τα εξής:

1. Να προβάλλει τα πιστοποιητικά ποιότητας των συγκεκριμένων συσκευών, όπως και συμβαίνει
2. Να προβάλλει τα βραβεία που αφορούν την κατασκευαστική ποιότητα των συσκευών της
3. Να τονίσει πως όλα της τα πλυντήρια έχουν ελεγχθεί εξονυχιστικά και έχουν εγκριθεί από διάφορους οργανισμούς πιστοποίησης της καλής λειτουργίας τους
4. Να τονίσει πως τα εργοστάσια ανήκουν στην Bosch και πως ανεξαρτήτου χώρας κατασκευής ή συναρμολόγησης των προϊόντων, όλες οι συσκευές είναι ίδιες.

Από την ίδρυση της εταιρείας στην Γερμανία το 1886, η Bosch έδινε μεγάλη σημασία στην έρευνα, την καινοτομία, την πρωτοπορία και την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας. Στην φράση "Καλύτερα να χάσεις χρήματα παρά την αξιοπιστία σου", αποτυπώνεται η φιλοσοφία του ιδρυτή της εταιρείας, Robert Bosch. Η φιλοσοφία αυτή διασώζεται από γενιά σε γενιά και προσανατολίζεται στην κατασκευή ποιοτικών προϊόντων. Η σημερινή Bosch πρωτοπορεί στις εξελίξεις με τις καινοτομίες της και την επένδυση μεγάλων ποσών ετησίως στο κομμάτι της τεχνολογικής της ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον M. Porter (1985, σελ 186), «Μία εταιρεία που κινείται πρώτη μπορεί να καθιερώσει την φήμη ως πρωτοπόρα ή ηγετική», συμπληρώνοντας πως η πρωτοπόρος εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει φήμη και πολύ καλές σχέσεις με τους πελάτες της. Το γεγονός αυτό καθιερώνει την Bosch ως τεχνολογικό ηγέτη, παρέχοντάς της το προνόμιο να απολαμβάνει τα μακροπρόθεσμα οφέλη της εικόνας αυτής. Σύμφωνα με έρευνα της Opinion (2002), η Bosch έχει αποτυπωθεί στους αγοραστές ως η "πρωτοπόρος εταιρεία", ως η "εταιρεία που δημιουργεί την εξέλιξη".

Σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, η Bosch έχει να επιδείξει τις περισσότερες καινοτομίες, κάτι που αναγκάζει τους υπόλοιπους κατασκευαστές να την ακολουθήσουν τεχνολογικά. Πριν λίγα χρόνια η υπό εξέταση εταιρεία προώθησε στην αγορά πλυντήρια ρούχων 800 στροφών – κάτι που ακολουθήθηκε από τους ανταγωνιστές της, ενώ πλέον εμπορεύεται το μόνο πλυντήριο 9κιλης χωρητικότητας κάδου της αγοράς, το World Washer. Ένας τρόπος δημιουργίας περισσότερων θετικών εντυπώσεων για την μάρκα Bosch, είναι η προβολή των παλαιότερων και των πλέον πρόσφατων καινοτομιών της. Για παράδειγμα, όποιο μοντέλο της εταιρείας διαθέτει κάποιο παλαιότερο ή νεότερο καινοτομικό χαρακτηριστικό, θα μπορούσε να έχει ειδική σήμανση στην πόρτα του πλυντηρίου ώστε ο αγοραστής να ενημερώνεται για αυτό στα καταστήματα πώλησης. Ακόμα, όσοι επισκέπτονται την ιστοσελίδα της εταιρείας θα μπορούσαν να συμπληρώσουν μία ηλεκτρονική φόρμα, μέσω της οποίας θα δέχονται την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων με τρέχοντα θέματα τεχνολογίας και καινοτομίας από την εταιρεία προς αυτούς. Με αυτούς τους τρόπους, οι δυνητικοί αγοραστές θα αντιληφθούν πως αρκετά από τα χαρακτηριστικά όλων των πλυντηρίων της αγοράς, αναπτύχθηκαν από την υπό εξέταση εταιρεία. Κάτι τέτοιο θα είχε ως αποτέλεσμα την θετική αποτύπωση της μάρκας στο μυαλό των αγοραστών και την αύξηση της πιθανότητας αγοράς ενός πλυντηρίου της.

Παρόλη την πρωτοπορία και την τεχνολογική ηγεσία, ελλοχεύει ο κίνδυνος να αλλάξουν οι καταναλωτικές ανάγκες σε τέτοιο βαθμό, που η ηγεσία μπορεί να εξαλειφθεί. Όπως ο M. Porter (1985) σημειώνει σχετικά, ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει την αγορά και να βρίσκεται σε ετοιμότητα, ώστε να προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις ανά πάσα στιγμή. Στην περίπτωση της Bosch, τα στελέχη της θα πρέπει να γνωρίζουν διαρκώς την αγορά μέσω ανάλυσης ανταγωνιστών, εντοπισμού καταναλωτικών αναγκών, αλλά και μέσω της συλλογής πληροφοριών για τις συνθήκες στην αγορά. Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορούν να αποκτηθούν μέσω των πωλητών και των merchandisers της εταιρείας, μέσω εταιρειών έρευνας αγοράς και σχετικών μελετών.

Όπως έχει αναφερθεί, η μάρκα Bosch είναι ευρέως γνωστή κυρίως λόγω των ικανοποιημένων πελατών, της καλής λειτουργίας των συσκευών της, των πετυχημένων της διαφημίσεων και της διεθνούς καινοτομικής εικόνας της. Η αγορά όμως δεν γνωρίζει την Bosch μόνο για τα παραπάνω, αλλά και λόγω μίας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων που διαθέτει στο εμπόριο (ψυγεία, καταψύκτες, κουζίνες, απορροφητήρες, πλυντήρια πιάτων, σκούπες, μικροσυσκευές, ηλεκτρικά εργαλεία). Ο συνδυασμός των παραπάνω συσκευών ολοκληρώνει την εικόνα της

μάρκας, ενισχύοντας την κάθε προϊόντική κατηγορία ξεχωριστά. Έτσι, τα υπό εξέταση πλυντήρια ρούχων της Bosch είναι από τα γνωστότερα της αγοράς, όπως επιβεβαιώνεται μέσω έρευνας της Opinion (2002) και προσωπικών συνεντεύξεων με δυνητικούς αγοραστές (2005). Σύμφωνα με την πρώτη έρευνα, το 56% των δυνητικών αγοραστών το 2002 ανέφερε αυθόρμητα την Bosch μέσα στις 3 πρώτες μάρκες πλυντηρίων που γνώριζε, ενώ το ίδιο ποσοστό το 2005 ανέβηκε στο 65%.

Η υπό εξέταση εταιρεία φαίνεται πως υπερέρχει των ανταγωνιστών της όσον αφορά την φήμη, αφού το ίδιο ποσοστό για την Miele ανέρχεται στο 39% (από 44% το 2002), της Brandt στο 13% και της AEG μόλις στο 11% (από 33% το 2002) των ερωτηθέντων. Ένας στόχος που θα μπορούσε να τεθεί από τα στελέχη της Bosch, είναι η διατήρηση και η αύξηση της φήμης της μάρκας μέσω σαφούς εμπορικής πολιτικής, με σκοπό την μεγαλύτερη εδραίωσή της στην αγορά. Το ότι τα πλυντήρια ρούχων της εν λόγω εταιρείας σημείωσαν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς κατά την τριετία 2002-2004, αποδεικνύει ότι ο συγκεκριμένος στόχος τέθηκε και επιτεύχθηκε. Τα μεγάλα μερίδια αγοράς δεν εγγυώνται την επιτυχία της μάρκας στο μέλλον και ούτε κατακτήθηκαν τυχαία, αφού σύμφωνα με τον K. Laverly (2001), η απόκτηση μεριδίου αγοράς είναι ζήτημα στρατηγικής και όχι πρόχειρα μελετημένων κινήσεων. Άλλωστε, οι πωλήσεις «σήμερα» είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα της στρατηγικής που ακολουθήθηκε «χθες». Για την αύξηση των μεριδίων αγοράς, η εταιρεία θα πρέπει:

1. Να επιλέγει σωστά τα προϊόντα της εκάστοτε γκάμας της
2. Να επιτυγχάνει συμφέρουσες συμφωνίες με τα καταστήματα πώλησης
3. Να προωθεί τα κατάλληλα αποκλειστικά μοντέλα, στο κατάλληλο κατάστημα, την κατάλληλη στιγμή
4. Να σχεδιάζει σωστά τις μελλοντικές της κινήσεις και να εκτιμά τις μελλοντικές κινήσεις των ανταγωνιστών της
5. Να χρησιμοποιήσει την φήμη της που προέκυψε από τα ηλεκτρικά εργαλεία, συσκευές που απευθύνονται κυρίως στους άντρες. Δεδομένου του ότι οι οικιακές συσκευές συνήθως επιλέγονται από τις γυναίκες με κριτήρια την αισθητική, την εργονομία και την λειτουργικότητά τους (Insearch, 2001), η εταιρεία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί την εώνοια του αντρικού πληθυσμού. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι άντρες ενδιαφέρονται περισσότερο για τα τεχνικά χαρακτηριστικά της συσκευής, παρά για την αισθητική της. γεγονός που θα μπορούσε να τους ωθήσει προς την γνωστή για αυτούς Bosch.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΣ BOSCH

Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της BSH και σύμφωνα με τον M. Porter, εντοπίστηκαν οι πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο των οικιακών συσκευών. Από την ανάλυση αυτή προέκυψε πως στον κλάδο υφίσταται μεγάλος ανταγωνισμός, αφού δραστηριοποιούνται σε αυτόν πολυάριθμες εταιρείες και τα πλυντήρια ρούχων είναι προϊόντα μικρής διαφοροποίησης. Παρόλες τις δυνάμεις της υπό εξέταση Bosch που αναλύθηκαν παραπάνω, υπάρχουν και άλλες εταιρείες που έχουν αποκτήσει και εκμεταλλεύονται τις δυνάμεις τους με τον δικό τους τρόπο. Για παράδειγμα, η Bosch δεν είναι η μόνη εταιρεία που επικοινωνεί την γερμανική της προέλευση, αφού υπάρχουν και άλλες εταιρείες που κάνουν το ίδιο (όπως η Miele και η AEG).

Η γερμανική Miele έχει δημιουργήσει την εικόνα της μάρκας που υπερέχει των ανταγωνιστών της, της μάρκας που διαθέτει κορυφαία αισθητική και τεχνολογία. Αποτέλεσμα αυτής της εικόνας είναι η προθυμία των αγοραστών να πληρώσουν την υψηλή τιμή της για να αποκτήσουν μία συσκευή της. Η Miele είναι γνωστή και από άλλα προϊόντα (ψυγεία, σκούπες, κουζίνες κλπ), τα οποία είναι διαθέσιμα στην αγορά και εκτίθενται παράλληλα σε 2 εκθέσεις. Δαπανά σοβαρά ποσά στις προωθητικές της ενέργειες, παρουσιάζει καινοτομίες και έχει μεγάλη παρουσία στα καταστήματα. Παρατηρώντας τις εμπορικές της δραστηριότητες, εκτιμάται πως πολιτική της εν λόγω εταιρείας είναι η προώθηση προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας, κατασκευαζόμενα αποκλειστικά στην Γερμανία (Orinion, 2002). Μερικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει η Bosch ώστε να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους από τις δυνάμεις της Miele, είναι οι εξής:

1. Δεδομένου ότι οι αγοραστές πιστεύουν πως "ότι πληρώνεις, παίρνεις", πιθανόν να θεωρούν καλύτερη μία συσκευή Miele -έναντι μιας ίδιας Bosch- λόγω της υψηλότερης τιμής της. Για τον λόγο αυτό προτείνεται αύξηση των τιμών της Bosch σε συγκεκριμένα μοντέλα, που με την αισθητική και τα χαρακτηριστικά τους ανταγωνίζονται άμεσα κάποια πλυντήρια της Miele. Η τιμολογιακή πολιτική όμως της εταιρείας όσον αφορά τα υπόλοιπα μοντέλα που εμπορεύεται, θα πρέπει να παραμείνει κοντά στην μέση τιμή της αγοράς, αφού οι αγοραστές θεωρούν την τιμή ως ένα από τα δύο βασικά κριτήρια αγοράς.

2. Λειτουργία (τουλάχιστον) μίας ακόμα έκθεσης σε μεγάλη πόλη, αφού μέχρι τώρα η Bosch διαθέτει μόνο μία στην Κηφισιά.

3. Βελτίωση της εικόνας της μάρκας ως περισσότερο σύγχρονης και καλαίσθητης

Η επίσης γερμανική AEG είναι μία γνωστή μάρκα, η οποία στο άμεσο μέλλον θα υπάρξει μόνο ως Electrolux. Το προσωρινό διάστημα της διπλής ονομασίας των συσκευών της (AEG Electrolux) πιθανώς να την ενδυναμώσει, αφού η Electrolux είναι ο Νο2 όμιλος στην Ευρώπη μετά την BSH. Επειδή όμως στην Ελλάδα το όνομα Electrolux δεν είναι ιδιαίτερα επιτυχημένο, η διπλή αυτή αναγραφή αναμένεται να την βλάψει. Η AEG διαθέτει στην αγορά μία ποικιλία προϊόντων (ψυγεία, απορροφητήρες, κουζίνες, σκούπες κλπ), προωθώντας κυρίως την γερμανική της προέλευση και τεχνολογία. Τα πλυντήριά της παρουσιάζουν μικρά ποσοστά κατασκευαστικών ελαττωμάτων, ενώ διατηρεί σταθερά μερίδια αγοράς με φιλοδοξίες αύξησής τους. Είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στους Συνεταιρισμούς, με μέση τιμή πλυντηρίων ρούχων χαμηλότερη από αυτή της Bosch. Η γκάμα της αποτελείται από αρκετά αποκλειστικά μοντέλα, ενώ κομμάτι της πολιτικής της εκτιμάται πως είναι η καλύτερευση της συνεργασίας της με τις Αλυσίδες (Opinion, 2002). Όπως συνέβη στην πραγματικότητα, η AEG βελτίωσε την θέση της στις Αλυσίδες κατά την τριετία 2002-2004, αν και ακόμα τα μερίδιά της σε αυτό το κανάλι διανομής κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Μερικές προτάσεις στρατηγικής με σκοπό την υπεροχή της Bosch απέναντι από την AEG, είναι οι ακόλουθες:

1. Έμφαση στην τεχνολογία της και στην μεγάλη κατασκευαστική της παρουσία στον κλάδο
2. Περισσότερο διαφημιστικό υλικό κυρίως στους Συνεταιρισμούς, με σκοπό να περάσει στους αγοραστές ότι είναι "η καλύτερη γερμανική μάρκα". Η ενέργεια αυτή ίσως παρακινήσει τους δυνητικούς αγοραστές που τείνουν προς την AEG, να διαθέσουν λίγο περισσότερα χρήματα για την απόκτηση ενός πλυντηρίου από την Bosch.

Η κορεάτικη LG είναι η Νο1 εταιρεία σε ανάπτυξη διεθνώς. Η ανάπτυξη αυτή οφείλεται στην μεγάλη ποικιλία 'λευκών' (όπως είναι τα πλυντήρια, οι κουζίνες, τα ψυγεία και τα κλιματιστικά) και κυρίως 'μαύρων' (όπως είναι τα ηχοσυστήματα, οι τηλεοράσεις και τα κινητά) συσκευών. Ο κόσμος έχει αρχίσει να την εμπιστεύεται, ενώ παράλληλα επηρεάζεται και από τις πολύ έντονες προωθητικές ενέργειες του τελευταίου -ειδικά- χρόνου. Μέχρι τώρα δεν έχουν αναφερθεί προβλήματα αξιοπιστίας ή κατασκευαστικών προβλημάτων, δημιουργώντας επιπρόσθετα ένα φιλικό πρόσωπο προς το καταναλωτικό κοινό. Η θέση της LG ισχυροποιείται στους Συνεταιρισμούς, αποτελώντας γενικότερα μία καλή και οικονομική λύση. Σύμφωνα με

έρευνα της Opinion (2002), η LG χρησιμοποιεί επιθετικές ενέργειες και επιθετική τιμολογιακή πολιτική, ενώ βάσει της πολιτικής της επιθυμεί να αποτυπωθεί στην αγορά ως η μάρκα που διαθέτει υψηλή τεχνολογία σε προσιτές τιμές. Η πολιτική της αυτή επιβεβαιώθηκε πριν λίγα χρόνια, καθώς ήταν η πρώτη που διέθεσε στην αγορά πλυντήρια ρούχων 7κιλης χωρητικότητας κάδου. Τα πλυντήρια αυτά παραμένουν ακόμα από τα φτηνότερα της αγοράς, κάτι που της απέφερε μεγάλες πωλήσεις και κέρδη. Η απάντηση της Bosch στην LG θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

1. Έμφαση στην πολύχρονη κατασκευαστική παρουσία της και στην δοκιμασμένη γερμανική της υπεροχή
2. Να δώσει βαρύτητα στα τεχνικά της χαρακτηριστικά, τονίζοντας την καλή σχέση ποιότητας/τιμής που διαθέτει
3. Διάθεση πλυντηρίων 7κιλης χωρητικότητας με περισσότερα χαρακτηριστικά (ή καλύτερη αισθητική), σε λογική τιμή
4. Διατήρηση της εικόνας του προτοπόρου με την διάθεση πλυντηρίων μεγαλύτερης χωρητικότητας κάδου, εφόσον εκτιμήσει πως η αγορά χρειάζεται την μεγαλύτερη χωρητικότητα. Όπως πράγματι συνέβη το 2005, η Bosch έφερε πρώτη πλυντήρια 9κιλης χωρητικότητας στην ελληνική αγορά.

Η εταιρεία Candy διαθέτει στην αγορά πλυντήρια ρούχων πολύ καλής ποιότητας, με μικρά ποσοστά κατασκευαστικών προβλημάτων. Σύμφωνα με έρευνα της Opinion (2002), η Candy είναι μάρκα χαμηλής εικόνας, με επιθετικούς όρους συνεργασίας, με φιλοσοφία και πολιτική να παρέχει στην αγορά την καλύτερη ποιότητα σε σχέση με το ύψος των χαμηλών τιμών της. Η Candy τα έτη 2002-2004 έχει πετύχει πολλές πωλήσεις στους Συνεταιρισμούς, ενώ στα υπόλοιπα κανάλια διανομής διατηρεί πολύ χαμηλά μερίδια αγοράς.

Η ιταλική Ariston ανήκει σε έναν πολύ μεγάλο ελληνικό όμιλο, τον όμιλο Furlis. Τα τελευταία χρόνια έχει βελτιώσει την ποιότητα και τον τζίρο της, προωθώντας κυρίως την εικόνα μίας ιταλικής μάρκας εξαιρετικής απόδοσης και σχετικά χαμηλής τιμής. Με την επιθετική εμπορική πολιτική της παρουσιάζει πολλές πωλήσεις στο μεγαλύτερο (βάση όγκου πωλήσεων) κανάλι διανομής, τις Αλυσίδες, ενώ στα υπόλοιπα κανάλια διανομής εμφανίζει χαμηλά μερίδια αγοράς. Έχει μεγάλη παρουσία στα φυλλαδία προσφορών των κατάστημάτων, ούσα από τις λίγες μάρκες που εμφανίζει παράλληλα μοντέλα χωρητικότητας 5,6, αλλά και 7 κιλών (Μελέτη φυλλαδίων προσφορών, 2005). Μέρος της πολιτικής της εν λόγω εταιρείας, εκτιμάται πως είναι η διάθεση ψηφιακής τεχνολογίας σε προσιτές τιμές (Opinion, 2002).

Οι ιταλικές Candy και Ariston συνήθως προτιμούνται για δεύτερο ή φοιτητικό σπίτι, ως φτηνές αλλά ποιοτικές μάρκες (Opinion, 2002). Η Ιταλία ως κατασκευάστρια χώρα συγκεντρώνει το 79% των θετικών εντυπώσεων (προσωπικές συνεντεύξεις, 2005), ποσοστό που αυξήθηκε κατά 18 ποσοστιαίες μονάδες την τελευταία τριετία (Opinion, 2002). Μερικές ενέργειες που θα μπορούσε να κάνει η Bosch ώστε να διατηρήσει την υπεροχή της σε σχέση με τις 2 παραπάνω φιλόδοξες ιταλικές μάρκες, είναι οι ακόλουθες:

1. Να αποτυπωθεί στους αγοραστές ως η καλύτερη μάρκα ευρωπαϊκής προέλευσης
2. Να αποκτήσει μεγαλύτερο ποσοστό παρουσίας στα κανάλια διανομής μέσω προσοδοφόρων εμπορικών συμφωνιών με τα καταστήματα
3. Να επιδιώξει με τις κατάλληλες ενέργειες την εντονότερη παρουσία της στα φυλλάδια προσφορών των καταστημάτων
4. Να συμπεριλαμβάνει στην εκάστοτε γκάμα της πλυντήρια με βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά και προσιτές τιμές, στοχεύοντας συγκεκριμένα σε φοιτητές και εν δυνάμει αγοραστές που χρειάζονται πλυντήριο για την δεύτερη κατοικία τους.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΗΣ BOSCH

Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της BSH, διαπιστώθηκε πως -εκτός από την υπό εξέταση Bosch- τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς βάση πωλήσεων και τζίρου πραγματοποιούν άλλες δύο μάρκες του ομίλου: η γερμανική Siemens και η προωθούμενη ως ελληνική μάρκα Pitsos. Η εναλλαγή αυτών των μαρκών στις πρώτες θέσεις, φέρνει στο προσκήνιο το πρόβλημα του λεγόμενου 'εσωτερικού ανταγωνισμού'. Αν και οι εταιρείες του ομίλου προωθούνται στοχεύοντας σε διαφορετικό κομμάτι της αγοράς, φαίνεται πως δεν υπάρχει ξεκάθαρη διαφοροποίηση μεταξύ των μαρκών. Πιο συγκεκριμένα, η ακριβότερη SIEMENS επικοινωνείται ως η τεχνολογικά κορυφαία γερμανική μάρκα, ενώ η φτηνότερη PITSOS ως η καλύτερη επιλογή για την ελληνική οικογένεια. Για την αντιμετώπιση αυτής της αδυναμίας, προτείνονται οι ακόλουθες στρατηγικές:

1. Περισσότερο διαφοροποιημένη γκάμα πλυντηρίων, κυρίως μεταξύ των Bosch και Siemens
2. Μεγαλύτερη έμφαση στην εικόνα της Bosch και στην τεχνολογία της Siemens
3. Προώθηση λιγότερων πλυντηρίων Bosch και Siemens που έχουν σχεδόν τα ίδια τεχνικά χαρακτηριστικά και παρόμοια αισθητική

4. Εντονότερη προώθηση της ελληνικότητας της Pitsos, τονίζοντας την σύγχρονη τεχνολογία της και τις χαμηλές τιμές της
5. Προώθηση της Pitsos ως της καλύτερης επιλογής μεταξύ των φτηνών μαρκών

Μία ακόμα αδυναμία που προκύπτει από την συνύπαρξη της Bosch με τις υπόλοιπες εταιρείες της BSH, είναι η εξής: Η προϊοντική γκάμα των μαρκών του ομίλου είναι συνολικά πολύ μεγάλη, κάτι που δυσχεραίνει την δουλειά των τμημάτων Marketing και Διαφήμισης. Το γεγονός αυτό θέτει σε κίνδυνο την αλληλεπίδραση των μαρκών με το εξωτερικό τους περιβάλλον, αφού τα στελέχη της εταιρείας χρειάζεται να είναι απασχολημένα με γραφειοκρατικές διεργασίες για μεγαλύτερο διάστημα. Τρόποι αντιμετώπισης της συγκεκριμένης αδυναμίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι παρακάτω:

1. Θεώρηση της κάθε μάρκας ως πραγματικά αυτόνομη
2. Ελαχιστοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών
3. Γνώση της αγοράς με συχνές επισκέψεις στα καταστήματα, ώστε οι αρμόδιοι να την εκτιμήσουν προσωπικά και όχι μέσα από μελέτες κατά παραγγελία
4. Βελτίωση της επικοινωνιακής πολιτικής κάθε μάρκας

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 30, η μέση τιμή των πλυντηρίων της Bosch είναι υψηλότερη από αυτή της αγοράς. Αν και οι τιμές της Bosch θεωρούνται λογικές για τα προϊόντα που προσφέρει, η εταιρεία θα μπορούσε να προσελκύσει αγοραστές με χαμηλότερο εισόδημα μέσω των ακόλουθων ενεργειών:

1. Προώθηση ενός μοντέλου αντιπροσωπευτικού του ονόματος Bosch, το οποίο θα διαθέτει τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά και όχι εξεζητημένες λειτουργίες
2. Στους Ανεξάρτητους η Bosch πραγματοποιεί τις περισσότερες πωλήσεις σε σχέση με τους επώνυμους ανταγωνιστές της. Με την εντονότερη προώθηση σχετικά φτηνών μοντέλων σε αυτά τα καταστήματα, υπάρχει η δυνατότητα ακόμα μεγαλύτερων πωλήσεων
3. Ανάπτυξη τέτοιας τιμολογιακής και επικοινωνιακής πολιτικής, που θα ενθαρρύνει αγοραστές και από χαμηλότερα μισθολογικά στρώματα να αγοράσουν ένα πλυντήριο της. Να κάνει δηλαδή τους αγοραστές να αναρωτηθούν «Γιατί να αγοράσω ένα φτηνό πλυντήριο που μπορεί να βγάλει προβλήματα σύντομα, αφού μπορώ να αγοράσω Bosch με λίγα χρήματα ακόμα», διατηρώντας παράλληλα την εικόνα της τεχνολογικής υπεροχής που έχει αναπτύξει.

Μέσω αυτών των ενεργειών, η εταιρεία όχι μόνο θα είναι σε θέση να προσελκύσει αγοραστές με χαμηλότερο εισόδημα, αλλά αντιδρά και στις αυξανόμενες πωλήσεις των φτηνών -μη επώνυμων- πλυντηρίων. Τα πλυντήρια αυτά είναι αμφισβητούμενης ποιότητας κατασκευής και απόδοσης πλύσης, όπως προέκυψε από προσωπικές συνεντεύξεις των ερευνητών με στελέχη της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων. Οι λεγόμενοι "Άλλοι" κατέχουν υψηλά μερίδια αγοράς σε όλα τα κανάλια διανομής (Διάγραμμα 22, 24, 26), σημειώνοντας όμως μικρό τζίρο λόγω της πολύ χαμηλής τιμής τους. Με την προώθηση της τεχνολογικής και ποιοτικής υπεροχής τους, της πολύχρονης παρουσίας τους στον κλάδο και την άμεση τεχνική υποστήριξη σε περίπτωση βλάβης, οι επώνυμες μάρκες είναι σε θέση να αυξήσουν τις πωλήσεις τους σε βάρος αυτών των μαρκών.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ – ΕΝΤΥΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Belen del Rio και Vazquez R. και Iglesias V. (2001), «The role of the brand name in obtaining differential advantages», *Journal of product&brand management*, Vol. 10, No 7
2. Ian McLoughlin, (1999), *Creative Technological change: The shaping of technology and organisations*, London: Routledge
3. ICAP, (2003), «Τα ελληνικά νοικοκυριά-Εκτιμήσεις για το 2002 και προσδοκίες για το 2003»
4. ICAP, (2004). «Λευκές ηλεκτρικές οικιακές συσκευές», Κλαδικές μελέτες
5. Insearch, (2001), «Ποιοτική έρευνα εικόνας μαρκών μεγάλων ηλεκτρικών οικιακών συσκευών»
6. Laverty K. J. (2001), «Market share, profits and business strategy», *Management Decision*, Vol. 39, Number 8
7. Opinion, (2002), «Research findings on a study concerning the country of origin of domestic appliances»
8. Passemard D. και Kleiner B. H. (2000), «Competitive Advantage in Global Industries», *Management research news*, Vol. 23
9. Porter M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The free press
10. Stutely R. (2003), *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*, Αθήνα: εκδ. Παπασωτηρίου
11. Wessels W. J. (1995), *Οικονομική*, Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος
12. Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδ. Μπένου
13. Κιόχος Π. Α. και Παπανικολάου Γ. (2001). *Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων*, Αθήνα: εκδ. Σταμούλης
14. Κουρούπης Σ. (18/2/2005). *Η Ναυτεμπορική, συνέντευξη στον Σταμάτη Ζησίμου*
15. Παπαδάκης, Β. (1999), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & διεθνής εμπειρία*, Αθήνα: εκδ. Μπένου
16. ΣΕΒ, 2004, «Η Ελληνική Βιομηχανία το 2003»
17. Σκούφου Δ. (17/11/2004). ΤΑ ΝΕΑ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Federal Reserve Bank of Dallas, *China: Awakening Giant*,
URL: <http://www.dallasfed.org/research/swe/2003/swe0305a.html>
2. Stat Bank, «Ηλεκτρικές Συσκευές»,
URL: www.statbank.gr/sbstudies.asp
3. URL: (<http://www.hellaskps.gr/programper4/default.htm>)
4. ΥΠΕΘΟ, (2003), «Εξελίξεις και προοπτικές της Ελληνικής Οικονομίας»,
URL: www.ypeho.gr/economy_view/exam_may_2004/review.doc
5. ΥΠΕΘΟ, «Πληθωρισμός και προσδιοριστικοί παράγοντες»,
URL: www.ypeho.gr/economy_view/exam_may_2004/II_inflation.doc
6. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, «Οικονομικά και Χρηματοπιστωτικά Δεδομένα για την Ελλάδα»,
URL: http://www2.mnec.gr/sdds/users_gr.asp

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1. Ανδρεάδης Μιχάλης (Product Manager πλυντηρίων ρούχων, AEG, ηλεκτρονική επικοινωνία, 10/5/2005)
2. Γκούσκος Σταμάτης (Προϊστάμενος τεχνικού τμήματος BSH, προσωπική επικοινωνία, 4/4/2005, Κηφισιά)
3. Κάπρος Παναγιώτης (CIC engineer, LG, τηλεφωνική επικοινωνία, 6/5/2005)
4. Μάμιδας Κωνσταντίνος (Τεχνικός επιθεωρητής, Candy, προσωπική επικοινωνία, 25/4/2005, Μαρούσι)
5. Μίνης Βασίλειος (Brand Manager πλυντηρίων ρούχων, Ariston, προσωπική επικοινωνία, 3/5/2005, Νέο Ψυχικό)
6. Περγαντής Χαράλαμπος (Νομικός σύμβουλος BSH, προσωπική επικοινωνία, 17/3/2005, Αθήνα)
7. Σκλήκας Γεώργιος (Product Manager πλυντηρίων ρούχων, BSH, προσωπική επικοινωνία, Μάιος 2005, Κηφισιά)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Εξεταζόμενο προϊόν: Πλυντήρια ρούχων εμπρόσθιας φόρτωσης

Ηλικία		Φύλο		Οικογενειακό εισόδημα	
έως 24 χρονών	<input type="text"/>	Άνδρας	<input type="text"/>	έως €15.000	<input type="text"/>
25 έως 44	<input type="text"/>	Γυναίκα	<input type="text"/>	€15.001 έως €25.000	<input type="text"/>
45 και πάνω	<input type="text"/>			€25.001 και πάνω	<input type="text"/>

Βαθμολογείστε από το 1(=πάρα πολύ) μέχρι το 10(=πολύ λίγο), τα παρακάτω κριτήρια επιλογής για την αγορά ενός πλυντηρίου ρούχων.

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Φήμη
μάρκας..... <input type="text"/> • Προηγούμενη εμπειρία με τα πλυντήρια
μίας συγκεκριμένης
μάρκας..... <input type="text"/> • Χώρα προέλευσης μάρκας
..... <input type="text"/> • Ποιότητα
κατασκευής..... <input type="text"/> • Τιμή..... <input type="text"/> | <input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/> | <ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός/αισθητική • Εγγύηση (αντικατάσταση σε περίπτωση
βλάβης, διάρκεια εγγύησης, εξυπηρέτηση
πελατών) • Τεχνικά χαρακτηριστικά/ κατανάλωση
ενέργειας/ τεχνολογία/ καινοτομικά
χαρακτηριστικά • Σύσταση από τον πωλητή • Σύσταση από φίλους ή γνωστούς • Άλλο (ποιος)..... |
|---|--|---|

Σημειώστε με Χ την εντύπωση (θετική ή αρνητική) που σας προκαλεί η χώρα προέλευσης μίας μάρκας.

Χώρα προέλευσης	Θετική έως πολύ θετική εντύπωση	Αρνητική έως πολύ αρνητική εντύπωση	Χώρα προέλευσης	Θετική έως πολύ θετική εντύπωση	Αρνητική έως πολύ αρνητική εντύπωση
Αγγλία			Ισπανία		
Γαλλία			Ιταλία		
Γερμανία			Κίνα		
Ιαπωνία			Τουρκία		
ΗΠΑ			Πολωνία		

Ποιες μάρκες πλυντηρίων ρούχων γνωρίζετε;

.....

.....

.....

Αν μέχρι προσφάτως είχατε πλυντήριο ρούχων, τι μάρκα ήταν:

Σημειώστε με X για ποιο λόγο αγοράζετε πλυντήριο ρούχων.

Σοβαρή βλάβη (μεγάλο κόστος επισκευής) του προηγούμενου.

Παλαιότητα του προηγούμενου.

Νέο νοικοκυριό.....

Άλλος λόγος (ποιος;)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΛΑΔΟΥ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ		
ΤΙΤΛΟΣ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ		
Ημερομηνία συνέντευξης		
Τόπος συνέντευξης		
Τηλέφωνο επικοινωνίας		
Παρατηρήσεις		
Θέμα	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	

1. Ποιά χαρακτηριστικά πιστεύετε πως διαφοροποιούν τα πλυντήρια ρούχων της εταιρείας σας;
2. Πώς κυμαίνεται το ποσοστό των ελαττωματικών πλυντηρίων ρούχων της εταιρείας σας τα τελευταία χρόνια;
3. Το κόστος των ανταλλακτικών έχει αυξηθεί; Συνήθως το κόστος επισκευής αποτρέπει την επισκευή του πλυντηρίου ρούχου, ενθαρρύνοντας την αγορά ενός νέου;
4. Ποιές οι καινοτομίες της εταιρείας;
5. Ποιά η δομή του κόστους των πλυντηρίων ρούχων; Πόσα εργοστάσια έχετε; Πόσα πλυντήρια ρούχων παράγονται τον χρόνο;
6. Σε ποιά κανάλια διανομής επιθυμείται περισσότερο την εδραίωσή σας και πώς το επιδιώκετε αυτό;
7. Ποιά η πολιτική αντιμετώπισης των πολύ φτηνών πλυντηρίων ρούχων «ανώνυμων» μαρκών;
8. Ποιά η εκτίμησή σας για το μέλλον της αγοράς των πλυντηρίων ρούχων στην Ελλάδα;
9. Παρατηρήσεις και ανάπτυξη άλλων θεμάτων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΝΟΜΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ		
ΤΙΤΛΟΣ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ		
Ημερομηνία συνέντευξης		
Τόπος συνέντευξης		
Τηλέφωνο επικοινωνίας		
Παρατηρήσεις		
Θέμα	- ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	

1. Ποια νομοθετική ρύθμιση των τελευταίων ετών επηρέασε την εταιρεία και με ποιόν τρόπο; (πχ αλλαγές στην φορολογία της επιχείρησης, θέματα εγγυήσεων και τεχνικής υποστήριξης, κυβερνητικές επιδοτήσεις/ χρηματοδοτήσεις)
2. Τι αναμένεται να αλλάξει και πώς η αλλαγή αυτή εκτιμάται να επηρεάσει την εταιρεία; Πώς έχει αντιμετωπίσει η εταιρεία αλλαγές που έχουν συμβεί;
3. Έχει γίνει κάποια αλλαγή που ζημίωσε ή ωφέλησε την εταιρεία (πχ σχετικά με τα ημερομίσθια, την ασφάλιση, τις ετικέτες ενέργειας, το χρηματικό τέλος ανακύκλωσης);
4. Υπάρχουν κανόνες για ξένες πολυεθνικές στην Ελλάδα που κάνουν την εταιρεία να υπερτερεί ή να μειονεκτεί σε σχέση με τις ανταγωνίστριές της;
5. Ποιοι είναι οι κανόνες για ανταγωνισμό/ διαφήμιση/ εκπτώσεις/ προστασία ευρεσιτεχνιών; (γενικά)
6. Υπάρχουν νόμοι ή κάποια ιδιαίτερη πολιτική κατάσταση άλλων χωρών που δραστηριοποιείται η εταιρεία και επηρεάζουν την BSH Ελλάδος;
7. Ποιοι περιορισμοί υπάρχουν στην είσοδο/ έξοδο επιχειρήσεων στον κλάδο; Οι νόμοι που αφορούν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές είναι γενικά αυστηροί;
8. Τι ορίζει το νομοθετικό πλαίσιο για τους προμηθευτές και τους αγοραστές των ομοειδών επιχειρήσεων; Οι νόμοι αυτοί προστατεύουν την εταιρεία από συμφωνίες που διαφορετικά θα την έβλαπταν;
9. Παρατηρήσεις και ανάπτυξη άλλων θεμάτων.

