

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης: Μελέτη Περίπτωσης Ravago Hellas S.M.S.A.**

**Παρασκευή Τσεβά**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Δρ. Πάρις Κλεάνθους**

**Δεκέμβριος 2022**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Στρατηγική Ανάλυση Επιχείρησης: Μελέτη Περίπτωσης Ravago Hellas S.M.S.A.**

**Παρασκευή Τσεβά**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ. Πάρις Κλεάνθους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2022**



## Περίληψη

Στην παρούσα διατριβή θα γίνει ανάλυση της επιχείρησης Ravago Hellas S.M.S.A και συγκεκριμένα του εργοστασίου που παράγει θερμομονωτικά φύλλα Εξηλασμένης Πολυστερίνης (XPS), το οποίο βρίσκεται στο Λαύριο Αττικής.

Σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι η ανάδειξη της στρατηγικής, που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη εταιρεία, για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Η διαφοροποίηση της από τους ανταγωνιστές έγκειται στις άριστες ιδιότητες του προϊόντος και στην παγκόσμια και πολύχρονη παρουσία του ομίλου. Ωστόσο θα παρουσιαστούν έρευνες και αναλύσεις, που φανερώνουν ότι αν και η εν λόγω εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο των θερμομονωτικών, βάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τη μελλοντική της πορεία.

Για αυτό το λόγο, εκτός από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις έρευνες, θα αναφερθούν οι πιθανές διορθωτικές ενέργειες που θα μπορούσε να εφαρμόσει η εταιρεία, για να διατηρήσει την ανταγωνιστική θέση στην αγορά, αλλά και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

# Summary

This thesis examines the corporation Ravago Hellas S.M.S.A., and specifically the plant, located in Lavrion, Attica, which produces boards of extruded polystyrene foam (XPS) used for thermal insulation.

The purpose of this thesis is to highlight the strategy used by the company in order to gain strategic advantage over competing companies.

The differentiation from competitors lies to the excellent properties of the product itself and the global and long-standing presence of the Ravago Group. However, the research and analysis that will be presented, will show that although the company has a leading position in the thermal insulation sector, it is affected by external factors, which affect the future course of the company.

For this reason, in addition to the conclusions obtained from the investigations, possible corrective actions will be mentioned, that the company could implement, to maintain the competitive position in the market, as well as suggestions for further research.

## Ευχαριστίες

Με το πέρας της διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω, την οικογένεια μου, τους φίλους μου και τους συνεργάτες μου που με βοήθησαν και με στήριξαν, ο καθένας με τον τρόπο του, για την ολοκλήρωση του παρόντος πονήματος.

Ειδική μνεία στον επιβλέποντα καθηγητή Δρ. Πάρι Κλεάνθους, αλλά και τον κ. Robert Duval, για τις καθοδηγήσεις τους, στον Διευθυντή πωλήσεων ΧΡΡS της Ravago Hellas, κ. Κώστα Χριστοφόρου για τη βοήθεια του στη συγκεκριμένη διατριβή και στον Διευθυντή της Ravago Hellas S.M.S.A., κ. Γεώργιο Χατζηδιαμαντή, για την πολύτιμη στήριξη του κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	1
<b>Εισαγωγή</b> .....	1
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	3
2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	3
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	6
<b>Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος</b> .....	6
<b>3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον – Ανάλυση PESTLE</b> .....	6
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	6
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον .....	7
3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	8
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	8
3.1.5 Νομικό Περιβάλλον .....	9
3.1.6 Οικολογικό Περιβάλλον .....	10
3.1.7 Συμπέρασμα .....	11
<b>3.2 Ανάλυση Porter</b> .....	11
3.2.1 Υπάρχοντες Ανταγωνιστές.....	11
3.2.2 Νέοι Ανταγωνιστές.....	12
3.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	12
3.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών .....	13
3.2.5 Υποκατάστατα .....	14
3.2.6 Συμπέρασμα .....	14
<b>3.3 Ανάλυση SWOT</b> .....	15
3.3.1 Δυνατά σημεία.....	15
3.3.2 Αδύναμα σημεία .....	16
3.3.3 Ευκαιρίες .....	16
3.3.4 Απειλές .....	17
3.3.5 Συμπέρασμα .....	18
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	19
<b>Παρουσίαση της Ravago Hellas</b> .....	19
4.1 Λίγα λόγια για το εργοστάσιο στο Λαύριο.....	19

4.2 Διάρθρωση τμημάτων και γραμμές παραγωγής .....	19
4.2.1 Εργοστάσιο Πολυστερίνης (PS plant) .....	19
4.2.2 Εργοστάσιο Εξηλασμένης Πολυστερίνης (XPS plant) .....	20
4.2.3 Λίγα λόγια και για τις δύο μονάδες .....	20
4.3 Εταιρική Αποστολή και Όραμα .....	22
4.3.1 Όραμα επιχείρησης .....	22
4.3.2 Αποστολή επιχείρησης .....	22
4.3.3 Αξίες επιχείρησης .....	23
4.4 Σχέδιο μάρκετινγκ .....	24
4.4.1 Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση .....	24
4.5. Μείγμα μάρκετινγκ .....	25
4.5.1 Προϊόν .....	25
4.5.2 Τιμολόγηση .....	26
4.5.3 Διανομή .....	27
4.5.4 Προώθηση .....	28
4.5.5 Ανθρώπινο Δυναμικό και Διεργασίες .....	28
<b>Κεφάλαιο 5</b> .....	<b>29</b>
<b>Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	<b>29</b>
5.1 Επιλογή μεθοδολογίας .....	29
5.2 Επιλογή ερωτήσεων και δείγματος .....	29
<b>Κεφάλαιο 6</b> .....	<b>31</b>
<b>Αποτελέσματα Έρευνας και Ανάλυση</b> .....	<b>31</b>
6.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου .....	31
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	55
<b>Κεφάλαιο 7</b> .....	<b>58</b>
<b>Συμπεράσματα και Προτάσεις</b> .....	<b>58</b>
7.1 Συμπεράσματα .....	58
7.2 Προτάσεις για διορθωτικές ενέργειες και μελλοντική έρευνα .....	59
<b>Κεφάλαιο 8</b> .....	<b>60</b>
Επίλογος .....	60
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>61</b>
<b>Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο</b> .....	<b>64</b>





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

Η εταιρεία Ravago Hellas S.M.S.A αποτελείται από πέντε εργοστάσια, εντούτοις στην παρούσα διατριβή θα αναλυθεί, το εργοστάσιο, που παράγει θερμομονωτικά φύλλα Εξηλασμένης Πολυστερίνης (XPS) και βρίσκεται στο Λαύριο Αττικής.

Το XPS, είναι αφρός πολυστερενίου κλειστής κυψέλης και είναι ο πρώτος αφρός που χρησιμοποιήθηκε για θερμομόνωση. Αναπτύχθηκε το 1941 κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου από την Dow Chemical Company και κατοχυρώθηκε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας το 1944. Με τα χρόνια, ο μπλε αφρός έγινε μονωτικό φύλλο, το οποίο χρησιμοποιείται στον κατασκευαστικό κλάδο και προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε ένα σπίτι, όπως ενεργειακή απόδοση και καλύτερη ποιότητα ζωής.

Όλα αυτά τα χρόνια, η Dow είχε μια σταθερή πορεία όσον αφορά τις πωλήσεις των θερμομονωτικών φύλλων, ωστόσο λόγω διαφόρων εξωτερικών παραγόντων, τα τελευταία χρόνια η στρατηγική που ακολουθούσε δεν απέδιδε με αποτέλεσμα, το 2018, να πουλήσει τα επτά εργοστάσια που είχε στην Ευρώπη, στον όμιλο Ravago.

Ο όμιλος Ravago ιδρύθηκε το 1961 στο Βέλγιο και η αρχική της δραστηριότητα ήταν η ανακύκλωση αποβλήτων παραγωγής από τις βιομηχανίες παραγωγής πλαστικού. Η πρώτη εταιρεία της Ravago Group στην Ελλάδα ήταν η POLYKEM A.E., η οποία ιδρύθηκε το 1984 με κύρια δραστηριότητα τη διανομή μονωτικών προϊόντων του ομίλου Dow Chemical. Το 2016 ξεκίνησε την εξαγορά εργοστασίων που παρήγαγαν οικοδομικά προϊόντα και με την εξαγορά του εργοστασίου στο Λαύριο μετονομάστηκε σε Ravago Hellas S.M.S.A.

Με αφορμή αυτή την εξαγορά, καταλαβαίνουμε πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό το λόγο ο σκοπός της διατριβής είναι να αναδείξει τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας Ravago, οι οποίες εξασφαλίζουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τα κεφάλαια της διατριβής επικεντρώνονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην περιγραφή της επιχείρησης, στη μεθοδολογία έρευνας σχετικά με το προϊόν και την ανταπόκριση που έχουν οι πελάτες προς αυτό, στα συμπεράσματα της έρευνας και στις περαιτέρω προτάσεις προς ανάλυση.

Αρχικά, λοιπόν, μελετήθηκαν άρθρα και έρευνες σχετικά με τις θερμομονωτικές πλάκες των κτιρίων, με σκοπό να βρεθούν τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η θερμομόνωση, αλλά και ζητήματα που θα μπορούσαν να ερευνηθούν μελλοντικά και θα βοηθούσαν την πορεία της εταιρείας. Μέσα από αυτές τις έρευνες ανακαλύφθηκαν και ιδιότητες του υλικού, που δεν είναι γνωστές ακόμα και σε ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων της εταιρείας, ενώ οι περισσότερες έρευνες ανέλυαν την ενεργειακή απόδοση που μπορεί

να προσφέρει η θερμομόνωση, πράγμα που σημαίνει ότι είναι η βασική ιδιότητα του υλικού, αλλά και το πιο γνωστό πλεονέκτημα που προσφέρει.

Έπειτα, αναλύθηκε το εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει την επιχείρηση με τη χρήση εργαλείων όπως είναι τα PESTLE, PORTER και SWOT. Τα συγκεκριμένα εργαλεία βοήθησαν στην κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς που επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η τρέχουσα κατάσταση τείνει να είναι ευνοϊκή για την εταιρεία, όπως για παράδειγμα ο Νόμος υπ' αριθμό 4122/2013 σχετικά με την ενεργειακή απόδοση των κτιρίων, ο οποίος και προτρέπει τους πολίτες να χρησιμοποιούν θερμομόνωση. Ωστόσο η καταγραφή όλων των εξωτερικών παραγόντων φέρνει την επιφάνεια ζητήματα που δεν είχαν αξιολογηθεί στο βαθμό που έπρεπε όπως η παλιά και κοστοβόρα παραγωγική διαδικασία, η ύπαρξη πολλών υποκατάστατων και ανταγωνιστών, αλλά και η απουσία μηχανισμού ανακύκλωσης του υλικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της εταιρείας και του μείγματος μάρκετινγκ. Αναφέρεται το όραμα, η αποστολή και οι αξίες της εταιρείας, οι οποίες επικεντρώνονται στο αντίκτυπο που θέλει να έχει η εταιρεία στην καθημερινότητα των ανθρώπων μέσα από τα προϊόντα της. Επίσης αναδεικνύεται η αξία του μάρκετινγκ μετά από την ανάλυση του προϊόντος και την ευρύτερη έννοια του, την τιμολόγηση που χρησιμοποιείται και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, την περιπλοκότητα της διανομής και την προώθηση, την οποία όπως θα δούμε στα παρακάτω κεφάλαια, η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα.

Αν και οι πωλήσεις αποτελούν σίγουρα ένα σημάδι της δημοτικότητας του προϊόντος, διενεργήθηκε έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου, για να αναδειχθούν κυρίως τα κριτήρια που ο κόσμος επιλέγει το υλικό που θα χρησιμοποιήσει σαν θερμομόνωση. Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, για να ερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρεία τη συγκεκριμένη περίοδο μέσα από τα μάτια της αγοράς - στόχου. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται με τη μορφή γραφημάτων και αναλύονται το καθένα ξεχωριστά.

Μετά από ενδοεταιρικές συζητήσεις με τους υπεύθυνους συγκεκριμένων τμημάτων, κάποια αποτελέσματα φαίνονται αναμενόμενα και κάποια αποτελούν έκπληξη. Και στις δύο περιπτώσεις όμως, η εταιρεία χρειάζεται να προχωρήσει σε διορθωτικές ενέργειες. Αυτές οι ενέργειες, λοιπόν παρατίθενται στο τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής σαν προτάσεις προς την εταιρεία, για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, που είναι και ο σκοπός μιας επιχείρησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τη σπουδαιότητα της θερμομόνωσης και ειδικά των θερμομονωτικών πλακών στα κτίρια προσπαθούν να απαντήσουν σε ερωτήματα, όπως: Υπάρχουν και άλλα οφέλη πέρα από την προστασία του κτιρίου από τις θερμικές συστολές / διαστολές και αν ναι ποια είναι; Μπορούν να συνδυαστούν εξωγενή ερεθίσματα, όπως ο καιρός, με τα θερμομονωτικά υλικά, για καλύτερη απόδοση μόνωσης; Υπάρχουν οι κατάλληλοι νόμοι για την προώθηση της θερμομόνωσης; Μπορούν τα παλιά κτίρια που δεν έχουν μόνωση, να αποκτήσουν και αν ναι ποιο είναι το κόστος; Υπάρχει κάποιο θερμομονωτικό υλικό που προσφέρει καλύτερες ιδιότητες και περισσότερα πλεονεκτήματα κατά τη χρήση του;

Αν και το τελευταίο διάστημα, λόγω των πολιτικών εξελίξεων, η εξοικονόμηση ενέργειας αποτελεί μείζον ζήτημα σε παγκόσμιο επίπεδο, η διαχείριση της ενεργειακής απόδοσης είναι συνειδητή επιλογή του καθενός ξεχωριστά, αλλά και των κρατών γενικά, εδώ και πολλά χρόνια. Η επιβολή διαφόρων νομοθετικών μέτρων έχουν σκοπό τη μείωση της κατανάλωσης της ενέργειας ειδικά στα κτίρια, στα οποία η κατανάλωση ξεπερνά το 40% της συνολικής ενέργειας. Ο Νόμος 4122/2013 - ΦΕΚ 42/Α/19-2-2013, όπως και η σχετική οδηγία 2002/91/ΕΚ φανερώνουν τη σημασία της ενεργειακής απόδοσης για την οποία λύση αποτελούν μεταξύ άλλων και η θερμομόνωση του κτιρίου, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο της μεθολογίας του υπολογισμού ενεργειακής απόδοσης βάσει των Ευρωπαϊκών προτύπων.

Το National Bureau of Standards των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (νέα ονομασία: National Institute of Standards and Technology) εξέδωσε το 1929 το βιβλίο “Thermal Insulation of Buildings”, με σκοπό τις ιδιότητες θερμομονωτικών υλικών που αποσκοπούσαν στη μείωση ενέργειας στα κτίρια. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι για την επιλογή της σωστής θερμομόνωσης ενός κτιρίου, οι βασικές συνιστώσες είναι η πυκνότητα του υλικού, ο σκοπός της θερμομόνωσης και το μέρος που θα τοποθετηθεί η μόνωση. Αν για παράδειγμα ο βασικός στόχος της μόνωσης είναι η μακροπρόθεσμη μείωση κόστους, το υλικό που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι πιο παχύ, αλλά και πιο ακριβό και προτείνουν το κόστος να μην μετριέται βάσει των κυβικών του υλικού, αλλά βάσει της αξίας που δίνει στο κτίριο. Αν η θερμομόνωση όμως τοποθετηθεί σε έναν τοίχο, που έχει παράθυρο τότε θα πρέπει να μελετηθούν και άλλοι παράγοντες, όπως το πάχος του γυαλιού και η διαρροή αέρα γύρω από το παράθυρο.

Η Francesca Stazi, το 2017 εκδίδει το βιβλίο “Thermal inertia in Energy efficient building envelopes”, έχοντας κάνει έρευνα σε συγκεκριμένα είδη κτιρίων και πώς επηρεάζεται η θερμομονωτική ικανότητα των υλικών στις διάφορες εποχές. Η έρευνα της επικεντρώνεται στη σημασία που έχουν τα θερμομονωτικά υλικά στη βελτίωση του περιβάλλοντος, λόγω της ενεργειακής απόδοσης, προτείνοντας τον κατάλληλο τύπο κτιρίου και υλικού για κάθε εποχή. Μέσα από το βιβλίο της μπορούμε να καταλάβουμε ότι το κατάλληλο θερμομονωτικό υλικό εκτός από εξοικονόμηση ενέργειας, μπορεί να προσφέρει και μια άνετη διαβίωση για τον άνθρωπο, καθώς μπορεί να αποφύγει μεγάλες θερμικές αλληλοεπιδράσεις μεταξύ ζέστης ή κρύου και να επηρεάσει το θερμικό ισοζύγιο.

Τη σημασία του σωστού σχεδιασμού κτιρίων και των κατάλληλων υλικών κατασκευής τους για την υγεία του ανθρώπου αναφέρει και ο Tom Woolley. Αν και εστιάζει κυρίως στον αέρα που αναπνέουμε εντός του σπιτιού μας, εξαιτίας των διαφόρων χημικών υλικών που υπάρχουν, αναφέρει ωστόσο και την κατάλληλη χρήση μονωτικών, καθώς τα περισσότερα θερμομονωτικά λειτουργούν και σαν ηχομονωτικά και ο συνδυασμός αυτών των δύο βελτιώνει τη διάθεση και την υγεία των ανθρώπων. Επιπλέον προστατεύουν τα κτίρια από τη δημιουργία μούχλας.

Την πρόληψη μούχλας και γενικότερα των ζημιών του κτιρίου, παρουσιάζει και μια ομάδα ερευνητών με επικεφαλή των Δρ. Volker Kienzlen. Συγκεκριμένα απαριθμεί τα προτερήματα της θερμομόνωσης κτιρίων, ακόμα και για αρχιτεκτονικούς λόγους, όπως τη βελτίωση του σχεδιασμού προσόψεων. Τονίζει τη σημασία του σωστού μονωτικού υλικού μέσω των ιδιοτήτων του, όπως την αντοχή στην πίεση, στην υγρασία, την ευφλεκτότητα, την μακροχρόνια συμπεριφορά, τις δαπάνες κατά την παραγωγή και φυσικά τη θερμική αγωγιμότητα. Αν και ο κάθε ερευνητής επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός προτερήματος ακυρώνοντας παλιές αντιλήψεις (π.χ. οι παχιοί τοίχοι είναι αρκετοί για τη θερμομόνωση κτιρίων), όλοι συμφωνούν στην αναγκαιότητα θερμομόνωσης κτιρίων, ειδικά με το σύγχρονο τρόπο ζωής, ακόμα όμως και σε παλαιά κτίρια.

Άλλο ένα πλεονέκτημα των θερμομονωτικών πλακών στα κτίρια είναι ο περιορισμός του κόστους κατασκευής της εγκατάστασης του συστήματος κεντρικής θέρμανσης ή κλιματισμού. Ο Jorge Lucero-Álvarez, η Norma A. Rodríguez-Muñoz και ο Ignacio R. Martín-Domínguez σε άρθρο που δημοσίευσαν στο MDPI, κάνουν λόγο για τη συνεισφορά των θερμομονωτικών υλικών σε ανθρώπους με χαμηλό εισόδημα που ζουν σε έξι πόλεις του Μεξικού, ωστόσο η έρευνα τους μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις χώρες με μικρή παραμετροποίηση των τύπων που χρησιμοποιήθηκαν. Στο άρθρο, λοιπόν, κάνουν λόγο για τη μέγιστη πυκνότητα των θερμομονωτικών υλικών στις οροφές και τους τοίχους κτιρίων βασιζόμενοι σε δύο παράγοντες: την απορρόφηση της ηλιακής ακτινοβολίας και τις υπέρυθρες εκπομπές στην ατμόσφαιρα κατά τη διάρκεια της ημέρας. Ωστόσο αναφέρουν και έρευνες συναδέλφων τους στην Αυστραλία, που προσθέτουν και τον παράγοντα της θερμικής αντίστασης. Οι ερευνητές καταλήγουν ότι η θερμομόνωση είναι αναγκαία όσο χαμηλό εισόδημα και να έχουν οι κάτοικοι των πόλεων, αλλά προτείνουν την εφαρμογή των μονωτικών πλακών σε συγκεκριμένα σημεία του κτιρίου, ώστε να εκμεταλλευτούν το κλίμα και να πετύχουν τον καλύτερο συνδυασμό ενεργειακής απόδοσης και αρχικού κόστους εγκατάστασης.

Ο Sergio Tadeu et al, το 2014 δημοσίευσε μια έρευνα έχοντας σαν περίπτωση μελέτης τα κτίρια στην Πορτογαλία που κατασκευάστηκαν πριν το 1960, τα οποία αποτελούν το 29% του συνολικού αριθμού των κτιρίων και δεν βοηθούν στην εξοικονόμηση ενέργειας λόγω της απουσίας μονωτικών υλικών. Το ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν είναι αν αξίζει αυτά τα κτίρια να ανακαινιστούν με θερμομόνωση, καθώς το κόστος των εργασιών που πρέπει να γίνουν είναι υψηλό. Η ανάλυση που έγινε βασίστηκε στις ενεργειακές απαιτήσεις, τα στατιστικά δεδομένα των συνηθειών θέρμανσης που έχουν οι κάτοικοι, τα κόστη της παρέμβασης, την αποτελεσματικότητα του συστήματος HVAC (Heating, ventilation, Air conditioning) και της θερμικής αντίστασης του περιβάλλοντος. Κατέληξαν, λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι η αντικατάσταση του εξοπλισμού και η τοποθέτηση μονώσεων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, μπορούν να μειώσουν αρκετά τις ακραίες παρεμβάσεις στα παλιά κτίρια, ώστε να πετύχουν την απαιτούμενη ενεργειακή απόδοση.

Η Barbara Fabian et al, το 2004 παρουσίασε μια έρευνα σχετικά με τα οφέλη χρήσης της θερμομόνωσης XPS και τεκμηρίωσε ότι είναι το κατάλληλο υλικό για συμβατά, αλλά και δύσκολα περιβάλλοντα, λόγω της ανθεκτικότητας του. Ωστόσο έκανε αναφορά στην ανακύκλωση του

συγκεκριμένου υλικού, καθώς η επαναχρησιμοποίηση του θα είχε περιβαλλοντικό και οικονομικό όφελος. Οι εταιρείες που κατασκευάζουν XPS, σε συνεργασία με τις κατασκευαστικές εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν τα απορρίμματα που δημιουργεί, αλλά αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, όπως τη δύσκολη αφαίρεση και διαλογή τους. Η λύση που έχει δοθεί προς το παρόν είναι η αντικατάσταση των πρώτων υλών με ανακυκλώσιμες πρώτες ύλες, η καταστροφή ελαττωματικών φύλλων και η επαναχρησιμοποίησή τους σαν πρώτη ύλη και η χρήση εξωτερικού recycle, ανακυκλώσιμο δηλαδή προϊόν από διεργασίες πλαστικού.

Έρευνα του ΑΠΘ (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης), και συγκεκριμένα το Εργαστήριο Πειραματικής Αντοχής Υλικών & Κατασκευών, Πολιτικών Μηχανικών, απάντησε στο ερώτημα αν το σύστημα εξωτερικής θερμομόνωσης, το οποίο είναι καταξιωμένο ως προς την ενεργειακή του απόδοση, μπορεί να πετύχει παράλληλα και μια αντισεισμική αναβάθμιση ή σε κάθε περίπτωση ποια η συμπεριφορά του κάτω από σεισμικού χαρακτήρα δράσεις. Η ομάδα που ανέλαβε την έρευνα εξέτασε ιστορικά μια σειρά σεισμών στην Ελλάδα αλλά και στον παγκόσμιο χώρο και διαπίστωσε ότι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια του σεισμού είναι η αποκόλληση της τοιχοποιίας πλήρωσης και η πτώση αυτής εσωτερικά ή εξωτερικά του κτιρίου. Δοκιμάστηκαν τριών ειδών πιστοποιημένα συστήματα θερμομόνωσης, τα οποία διέφεραν στον τύπο θερμομονωτικού υλικού. Τα αποτελέσματα από την έρευνα έδειξαν ότι η εξηλασμένη πολυστερίνη επέφερε μια μεσοσταθμική αύξηση της φέρουσας ικανότητας της τοιχοποιίας της τάξης του 40%, συγκριτικά με τα υπόλοιπα θερμομονωτικά υλικά, τα οποία φάνηκε να είχαν περιορισμένες δυνατότητες.

Παρόμοια έρευνα, έγινε και από τους David Koren και Vojko Kilar, το 2014, οι οποίοι υποστηρίζουν τη χρήση θερμομόνωσης ως επιπλέον μέτρο αντισεισμικής θωράκισης κτιρίων, αλλά μόνο φύλλα εξηλασμένης πολυστερίνης. Επιπλέον προτρέπουν τη χρήση τους σε δώροφα ή τριώροφα κτίρια, αλλά παράλληλα την αποτρέπουν σε ψηλότερα, όταν η μόνωση γίνεται κάτω από τα θεμέλια του κτιρίου, καθώς αλλάζει τη δυναμική του και δεν είναι πλέον ασφαλές.

Οι παραπάνω έρευνες βοήθησαν στη συλλογή πληροφοριών και περαιτέρω αναζήτησης σχετικά με τα πλεονεκτήματα της θερμικής μόνωσης γενικά, αλλά και των θερμομονωτικών πλακών ειδικά. Η εξοικονόμηση ενέργειας αποτελεί το μεγαλύτερο όφελος που μπορεί να προσφέρει η θερμομόνωση, ωστόσο μπορεί να εξασφαλίσει μια υγιεινή και ευχάριστη διαβίωση για τον άνθρωπο, ισορροπώντας το θερμικό ισοζύγιο, τον περιορισμό του αρχικού κόστους εγκατάστασης κεντρικής θέρμανσης, την προστασία του περιβάλλοντος, καθώς συμβάλλει στη μείωση κατανάλωσης ενέργειας, άρα και την ποσότητα εκπομπών καυσαερίων, την ταυτόχρονη προστασία από θορύβους αλλά και από σεισμούς. Το τελευταίο μάλιστα, δηλαδή η αντισεισμική ιδιότητα των θερμομονωτικών XPS, αποτελεί ένα σχετικά καινούριο στοιχείο στα οφέλη του κλάδου των μονωτικών, για το οποίο πιστεύω ότι χρειάζονται περαιτέρω έρευνες από μηχανικούς αλλά και από τα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης του κάθε μονωτικού υλικού, έτσι ώστε να επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους και τις δυνατότητες τους. Επιπλέον έρευνες θεωρώ ότι πρέπει να γίνουν σχετικά με την ανακύκλωση του υλικού, καθώς η πρώτη ύλη (πολυστερίνη) χρησιμοποιείται στην παραγωγή πλαστικών υλικών, για τη μείωση των οποίων γίνονται δράσεις τα τελευταία χρόνια να αντικατασταθούν από μη επικίνδυνα για το περιβάλλον υλικά.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Richard L. Sandhusen, τα στρατηγικά προγράμματα μάρκετινγκ ποτέ δεν γίνονται σε ιδανικές συνθήκες, καθώς υπάρχουν μεταλλασσόμενες και αλληλοσχετιζόμενες δράσεις που προκαλούν τη δημιουργία απειλών και ευκαιριών και οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τον οργανισμό να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα καθεστώς επιτυχημένων συναλλαγών με τους πελάτες της αγοράς-στόχου. Το καλύτερο που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση είναι να κατανοεί την ύπαρξη αυτών των δράσεων, να προβλέπει την κατεύθυνση και την ένταση τους και να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το εξωτερικό περιβάλλον, λοιπόν μιας επιχείρησης χωρίζεται σε μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον. Τα στελέχη της επιχείρησης χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία, ώστε να κατανοήσουν και να χειριστούν τους αστάθμητους παράγοντες που προκύπτουν.

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα χρησιμοποιήσω τις αναλύσεις PESTLE και Porter, ώστε να εντοπίσω αυτούς τους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο των μονωτικών και τους τρόπους που προσπαθεί η Ravago Hellas να ανταπεξέλθει.

### 3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PESTLE

#### 3.1.1 Πολιτικό περιβάλλον

Η πολιτική αστάθεια, είναι ένας παράγοντας που ταλαιπωρεί όλες τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η εταιρεία δημοσκοπήσεων ALCO, αποτελεί τον Νο1 κίνδυνο που απασχολεί τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων με ποσοστό 81%.

Η Ελλάδα βρίσκεται σε παρατεταμένη ύφεση, η οποία ξεκίνησε από τα οικονομικά μέτρα και τις συνεχείς αλλαγές των πολιτικών κομμάτων την περίοδο των μνημονίων. Και ενώ, οι επιχειρήσεις άρχισαν να ανακάμπτουν, το 2020 ήρθε η πανδημία του Covid-19, που δημιούργησε επιπλέον χάος στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων, αλλά και στις επιχειρήσεις οι οποίες ήρθαν αντιμέτωπες με πολλά μέτρα που επηρέασαν τον τρόπο λειτουργίας τους. Σε αυτό το ήδη επιβαρυνμένο περιβάλλον, η στρατιωτική εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία τον Φεβρουάριο του 2022, έπληξε ακόμα παραπάνω το πολιτικό περιβάλλον των χωρών, κυρίως εξαιτίας των τιμών των πρώτων υλών που εκτοξεύτηκαν στα ύψη και τις καθυστερήσεις των εμπορευμάτων, αναγκάζοντας πολλές εταιρείες να δηλώνουν προσωρινό τερματισμό των λειτουργιών τους λόγω ανωτέρας βίας (Force majeure).

Σε εγχώριο επίπεδο, ο κλάδος των μονωτικών επηρεάστηκε περισσότερο την περίοδο των μνημονίων, καθώς η κυβέρνηση δεν είχε προβλέψει προγράμματα με στόχο την ανάκαμψη στο συγκεκριμένο τομέα και δεν μπορούσε να διασφαλίσει την παροχή βασικών υπηρεσιών στους πολίτες. Την περίοδο του

Covid-19 και ενώ πολλοί κλάδοι, όπως ο κλάδος της εστίασης επηρεάστηκαν σημαντικά, ο κλάδος των μονωτικών ξεκίνησε να παρουσιάζει άνοδο με τα προγράμματα ενεργειακής αναβάθμισης «Εξοικονομώ κατ' οίκον» και «Εξοικονομώ – Αυτονομώ». Σύμφωνα με το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας τα προγράμματα συνίστανται στην παροχή κινήτρων για παρεμβάσεις εξοικονόμησης ενέργειας και ενίσχυσης της ενεργειακής αυτονομίας στον οικιακό κτηριακό τομέα, με στόχο τη μείωση των ενεργειακών αναγκών και της κατανάλωσης συμβατικών καυσίμων, στο πλαίσιο της μετάβασης σε ένα «Έξυπνο Σπίτι».

Τα συγκεκριμένα προγράμματα βοηθούν τον κλάδο των θερμομονωτικών να επιβιώσουν και την περίοδο πολέμου μεταξύ Ουκρανίας – Ρωσίας, ακόμα και αν οι τιμές των προϊόντων έχουν αυξηθεί και οι καθυστερήσεις παράδοσης είναι μεγάλες, καθώς με τη χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί σημαντικό μέτρο υποστήριξης των πολιτών.

Η Ravago Hellas, απέκτησε τη σημερινή μορφή της το 2018. Η συγκεκριμένη χρονιά δεν ήταν ιδιαίτερα επικερδής, για το εργοστάσιο των μονωτικών υλικών, καθώς δεν είχαν ξεκινήσει τα προγράμματα «Εξοικονομώ». Ωστόσο, ο όμιλος Ravago καθότι πολυεθνικός, δραστηριοποιείται σε περισσότερα από ένα κράτη, όπου οι νόμοι και τα πολιτικά παρασκήνια διαφέρουν. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη είναι ενήμερα για τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις και δεν επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από τα αποτελέσματα πωλήσεων εκείνης της χρονιάς. Το πλάνο στήριξης του ομίλου ήταν: Σταμάτημα της λειτουργίας της μονάδας δύο με τρεις μέρες κάθε μήνα λόγω έλλειψης ζήτησης. Τις ημέρες σταματήματος, γινόταν η συντήρηση του εξοπλισμού. Το κόστος της συντήρησης ήταν πιο μικρό από το κόστος λειτουργίας και αποθήκευσης απούλητου προϊόντος. Ο όμιλος βοήθησε το εργοστάσιο στα προβλήματα άντλησης ρευστότητας με σκοπό την επανεκκίνηση σε πλήρη λειτουργία του εργοστασίου μετά την έναρξη των προγραμμάτων «Εξοικονομώ». Στο συγκεκριμένο επίπεδο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν πλεονέκτημα σε σχέση με τους εγχώριους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα άντλησης ρευστότητας.

### **3.1.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον της χώρας συγγέεται αρκετά με το πολιτικό, καθώς τα περισσότερα πολιτικά μέτρα επηρεάζουν και τον οικονομικό τομέα της εκάστοτε χώρας. Η ελληνική οικονομική κρίση ξεκίνησε τα τέλη του 2009 πυροδοτούμενη από την παγκόσμια οικονομική ύφεση. Η κυβέρνηση θέσπισε πακέτα μέτρων λιτότητας, τα οποία ανάγκασαν πολλές επιχειρήσεις να κλείνουν και το ποσοστό των ανέργων να αυξάνεται συνέχεια (το 2013 έφτασε το 27.5%). Με τα χρόνια το ποσοστό ανεργίας πέφτει, ακόμα και με την εμφάνιση του Covid-19 (το 2021 έφτασε το 14,7%), ωστόσο η πανδημία επηρέασε αρκετά την αγοραστική δυνατότητα των πολιτών.

Ο κλάδος των θερμομονωτικών επηρεάστηκε ιδιαίτερα από την οικονομική ύφεση. Οι περισσότεροι πολίτες, μετά τις μειώσεις των μισθών, το κούρεμα των καταθέσεων και όλα εκείνα τα μέτρα που επηρέασαν το βιοτικό τους επίπεδο, σταμάτησαν να ασχολούνται με την οικοδομική δράση και αναδόμηση. Οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις με τη σειρά τους σταμάτησαν να χτίζουν, καθώς δεν υπήρχε αγοραστικό κοινό. Την περίοδο όμως αυτή συμβαίνει το εξής παράδοξο για τον όμιλο Ravago. Η Dow Chemical, κορυφαία εταιρεία στα θερμομονωτικά φύλλα, αποφασίζει να πουλήσει τα εργοστάσια της Ευρώπης που παράγουν εξηλασμένη πολυστερίνη, καθώς για πολλά χρόνια το συγκεκριμένο business unit είναι οικονομικά ασύμφορο. Η Ravago βλέπει αυτή την κίνηση σαν ευκαιρία και αγοράζει τα συγκεκριμένα εργοστάσια σε μια αρκετά συμφέρουσα τιμή. Η εξαγορά αυτή



συνέπεσε με την οικονομική ανάκαμψη του κλάδου με τα προγράμματα «Εξοικονομώ» και πλέον αυτή η κίνηση εξαγοράς αποτελεί τη μεγαλύτερη ευκαιρία του ομίλου.

Η πανδημία, όπως ανέφερα δεν επηρέασε ιδιαίτερα τον κλάδο, ούτε τη Ravago Hellas, λόγω της έναρξης των προγραμμάτων «Εξοικονομώ». Οι πολίτες έμειναν περισσότερο στο σπίτι τους, στο οποίο αποφάσισαν να επενδύσουν με μικρό σχετικά κόστος. Επιπλέον, τα περισσότερα σπίτια στην Ελλάδα είναι αρκετά παλιά. Αυτό σημαίνει ότι η τοποθέτηση θερμομόνωσης εκ των υστέρων είναι πιο δύσκολη και ακριβή. Με αφορμή τα εν λόγω προγράμματα όμως, ο πολίτης έχει πλέον κίνητρο να προχωρήσει στις απαραίτητες ενέργειες. Η παύση του συγκεκριμένου προγράμματος αποτελεί μεγάλη απειλή και για την εταιρεία, αλλά και τον κλάδο.

Μια επίσης σημαντική απειλή που φαίνεται να πλησιάζει την εταιρεία είναι ο πόλεμος μεταξύ Ουκρανίας – Ρωσίας, που οδηγεί στην αύξηση του κόστους και πώλησης των θερμομονωτικών υλικών, λόγω της αύξησης των τιμών των πρώτων υλών, οπότε η επιδότηση από το κράτος ίσως δεν φανεί αρκετή για την επένδυση των σπιτιών με θερμομονωτικές πλάκες.

### **3.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον**

Η οικονομική κρίση, αποκύημα της οποίας ήταν και η στεγαστική κρίση, δημιούργησε την ανάγκη ύπαρξης ιστοσελίδων όπως το Airbnb. Στο πλαίσιο μιας «οικονομίας διαμοιρασμού» δημιουργήθηκαν διάφορες πλατφόρμες που ασχολούνται με την βραχυχρόνια μίσθωση ακινήτων.

Στην Ελλάδα, η στεγαστική κρίση σε συνδυασμό με τον τουρισμό, δημιούργησε το κοινωνικό φαινόμενο μετατόπισης της αγοράς φιλοξενίας από παραδοσιακά ξενοδοχεία σε νέους τύπους μορφής διαμονής, όπως η μίσθωση σπιτιών. Το 2022 η ζήτηση των βραχυχρόνιων μισθώσεων έφτασε το 237% σε σχέση με το 2021. Αυτό σημαίνει ότι όλο και περισσότερος κόσμος μισθώνει τα σπίτια του ειδικά την περίοδο του καλοκαιριού, που αποτελεί την περίοδο υψηλής ζήτησης για την Ελλάδα. Προφανώς δεν άρχισαν απλά οι άνθρωποι να νοικιάζουν τα ήδη υπάρχοντα σπίτια τους, αλλά παράλληλα ξεκίνησαν να χτίζουν με σκοπό την ενοικίαση τους.

Την περίοδο της οικονομικής ύφεσης, πολλοί πολίτες πωλούσαν τα κτήματα τους, λόγω της βαριάς φορολογίας. Τα τελευταία χρόνια όμως, λόγω του κοινωνικού φαινομένου «Airbnb» και της τάσης να επέλθει η οικονομική ανάκαμψη, οι άνθρωποι κρατούν τα κτήματα τους και ξεκινούν να τα χτίζουν, καθώς πλέον αποτελούν επένδυση.

Η οικοδομική άνθηση ισοδυναμεί με ευκαιρία για τον κλάδο των μονωτικών, άρα και για τη Ravago Hellas μεμονωμένα, η οποία αν και συνεργαζόταν με μεγάλους πελάτες, πλέον μετά την καθιέρωση της συγκεκριμένης κοινωνικής τάσης συνεργάζεται και με «μικρότερους παίκτες».

### **3.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον**

Η τεχνολογία πίσω από τη δημιουργία θερμομονωτικών υλικών είναι πολύ παλιά και συνδυάζει διάφορες επιστήμες, μεταξύ των οποίων χημεία, μηχανολογία και μαθηματικά. Οι έρευνες σχετικά με το ποιες είναι οι καλύτερες ιδιότητες για να θεωρείται ένα μονωτικό υλικό καλό επίσης έχουν διενεργηθεί εδώ και πολλά χρόνια. Αυτό που συνεχίζει και αναπτύσσεται όμως μέσα από την τεχνολογία είναι η

ανάπτυξη εναλλακτικών υλικών μόνωσης, τα οποία ανταποκρίνονται καλύτερα στις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές τάσεις.

Όταν ξεκίνησε η έρευνα πάνω στα θερμομονωτικά υλικά δεν υπήρχαν τόσες περιβαλλοντικές απαιτήσεις, οπότε οι επιστήμονες επικεντρώθηκαν στις ιδιότητες των υλικών, οι οποίες θα άντεχαν στον χρόνο. Η τεχνολογία λοιπόν επικεντρώθηκε στα θερμομονωτικά χαρακτηριστικά του υλικού με συντελεστή τη θερμική αγωγιμότητα. Πλέον η τεχνολογία στρέφεται σε άλλες αξιοποιήσιμες πηγές μόνωσης που να συνδυάζουν πολλά χαρακτηριστικά, όπως την αντοχή στο χρόνο με τη βιωσιμότητα.

Ο κλάδος των μονωτικών υλικών, που αποτελείται κυρίως από εταιρείες που βρίσκονται πολλά χρόνια στον χώρο και δύσκολα εισέρχονται νέες επιχειρήσεις, επηρεάζεται αρκετά από την ανάπτυξη τεχνολογίας, γιατί η συγκεκριμένη ανάπτυξη ισοδυναμεί με καινούρια υλικά που ανταποκρίνονται στις νέες τάσεις και επιπλέον κόστος για το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Η Ravago Hellas, παράγει εξηλασμένη πολυστερίνη, η οποία από πολλούς ειδήμονες θεωρείται το καλύτερο υλικό για τη θερμομόνωση ενός κτιρίου. Οι χημικές ιδιότητες έχουν υπολογιστεί σε τέτοιο βαθμό που να αντέχουν τουλάχιστον 50 έτη, όσο περίπου και η διάρκεια ζωής ενός κτιρίου. Σε έναν κόσμο όμως, που η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται για να ανταπεξέρχεται στα μεταβαλλόμενα κοινωνικά δεδομένα, η τεχνολογία των συγκεκριμένων μονωτικών φύλλων θεωρείται πεπαλαιωμένη.

Σαν λύση, στη διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για βιωσιμότητα, η εταιρεία ξεκίνησε την παραγωγή μαύρου μονωτικού φύλλου με καλύτερη θερμική αγωγιμότητα, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες πρώτες ύλες για να το επιτύχει. Επιπλέον προχώρησε και στην προσθήκη ειδικών χημικών που επιβραδύνουν την καύση, κάνοντας το ακόμα πιο ασφαλές, ώστε οι άριστες ιδιότητες του να εξασφαλίσουν τη σίγουρη επιλογή των πελατών.

Εκτός όμως από τις πρώτες ύλες, ο τεχνολογικός εξοπλισμός έχει αρχίσει και αντικαθίσταται σταδιακά, ώστε να παράγει περισσότερο προϊόν, αλλά και να προσφέρει ακριβείς μετρήσεις, για τη σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

Στις μέρες μας, θα πρέπει να αναφέρω και την εκμετάλλευση των social media, σαν μέθοδο αύξησης της αναγνωρισιμότητας. Η εταιρεία προσπαθεί κυρίως μέσω του LinkedIn, να ενισχύσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά και να επικοινωνήσει με τους υπάρχοντες και εν δυνάμει πελάτες της.

### **3.1.5 Νομικοί παράγοντες**

Η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης, αποτελεί τον πυλώνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενέργεια. Η Ελλάδα με τον Νόμο υπ' αριθμό 4122/2013, ΦΕΚ 42/Α/19-2-2013 εναρμονίζεται με την Οδηγία 2010/31/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου που αφορά την Ενεργειακή απόδοση κτιρίων.

Με τον εν λόγω Νόμο, η χώρα δρομολογεί τον καθορισμό βέλτιστων απαιτήσεων ενεργειακής απόδοσης κτιρίων, και ταυτόχρονα την κατάρτιση εθνικού σχεδίου αύξησης αριθμού των κτιρίων σχεδόν μηδενικής κατανάλωσης ενέργειας. Με λίγα λόγια, προσπαθεί να μειώσει την κατανάλωση ενέργειας στα κτίρια και να αυξήσει τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Η θερμομόνωση παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του παραπάνω μέτρου. Σύμφωνα με έρευνες του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Περιβάλλοντος της Γερμανίας, ένας τοίχος που δεν έχει μονωθεί χάνει θερμότητα που ισοδυναμεί με 158 λίτρα / τετραγωνικό μέτρο πετρέλαιο θέρμανσης σε έναν χρονικό ορίζοντα 20 χρόνων, ενώ ένας τοίχος με θερμομόνωση χάνει περίπου 20 λίτρα/ m<sup>2</sup>.

Η οικονομική ύφεση οδήγησε στη στασιμότητα καινούριων οικοδομών με αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών παλιών κτιρίων. Ο συγκεκριμένος νόμος, όμως έδωσε ανάσα στον κατασκευαστικό τομέα και ειδικά στον κλάδο των μονωτικών. Καινούρια κτίρια πλέον χτίζονται και παλιά ανανεώνονται, ώστε να εναρμονίζονται με τον Νόμο.

Για τη Ravago Hellas, που δραστηριοποιείται στην Ευρώπη, αποτελεί τεράστια ευκαιρία κέρδους η συγκεκριμένη Οδηγία, καθώς εκτός από την εγχώρια αγορά, εξυπηρετεί και την ευρωπαϊκή. Η ιταλική κυβέρνηση για παράδειγμα, επιδοτεί με μεγαλύτερο ποσοστό τους πολίτες που βάζουν μονωτικά στις οικοδομές τους, με αποτέλεσμα να επιλέγουν πιο ακριβά μονωτικά και αυτό να συνεπάγεται με την αύξηση του τζίρου της εταιρείας από τους Ιταλούς πελάτες.

### **3.1.6 Οικολογικοί παράγοντες**

Οι περιβαλλοντολογικοί παράγοντες, στον συγκεκριμένο κλάδο συνδέονται άμεσα με τους νομικούς. Οι περισσότεροι ερευνητές αναφέρουν τη χρήση θερμομόνωσης ως ένα από τα βασικά οφέλη της προστασίας του περιβάλλοντος, αφού συμβάλλει στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και ταυτόχρονα στην ποσότητα των εκπεμπόμενων καυσαερίων προς την ατμόσφαιρα. Η εξοικονόμηση ενέργειας μεταφράζεται σε μειωμένα έξοδα θέρμανσης έως και 50% και μεγάλη μείωση αέριων ρύπων. Παρ' όλα αυτά, η Ευρωπαϊκή Ένωση υποχρεώνει τους κατασκευαστές να φέρουν περιβαλλοντική πιστοποίηση στα προϊόντα.

Κατά την περίοδο της πανδημίας, το ότι πολλοί άνθρωποι έμεναν σπίτι, συνέβαλε στο να μειωθεί αρκετά του διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα. Ο πόλεμος μεταξύ Ουκρανίας – Ρωσίας από την άλλη, έχει δημιουργήσει σοβαρές επιπτώσεις στο περιβάλλον και στην υγεία των ανθρώπων. Για αυτό το λόγο, οι παγκόσμιοι και κυρίως οι ευρωπαϊκοί φορείς αναγκάζουν τους κατασκευαστές να προχωρήσουν στην ανάπτυξη υλικών που προάγουν τη βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος.

Εταιρείες του κλάδου έχουν ρίξει το βάρος τους στα περιβαλλοντικά φιλικά υλικά, τα οποία χαρακτηρίζονται βιοδιασπώμενα ή ανακυκλώσιμα. Για την περιβαλλοντική αξιολόγηση χρησιμοποιείται η μέθοδος της Ανάλυσης Κύκλου Ζωής. Η εν λόγω μεθοδολογία έχει σκοπό την αποτίμηση των επιπτώσεων από τη χρήση και επεξεργασία υλικών και την απόρριψη αποβλήτων στο περιβάλλον, έτσι ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες επίτευξης βελτιώσεων με τη σωστή χρήση πρώτων υλών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.

Η Ravago Hellas προσπαθεί να αντικαταστήσει τις υπάρχουσες πρώτες ύλες με ανακυκλώσιμες, ακόμα και αν το κόστος είναι υψηλό, αλλά η συγκεκριμένη ενέργεια απαιτεί πολύ χρόνο και αναρίθμητες δοκιμές. Επίσης, ο πετροβάμβακας που αποτελεί υποκατάστατο της μόνωσης, έχει περισσότερο οικολογικό χαρακτήρα από την εξηλασμένη πολυστερίνη, καθώς παράγει λιγότερες εκπομπές CO και CO<sub>2</sub>, που συμβάλλουν στο φαινόμενο του θερμοκηπίου. Το εργοστάσιο του Λαυρίου, δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει εξολοκλήρου ανακυκλώσιμες πρώτες ύλες. Αυτό όμως το αρνητικό αντισταθμίζεται με το ότι δεν αφήνει αχρησιμοποίητο υλικό εκτός προδιαγραφών, καθώς το

επαναχρησιμοποιεί στην παραγωγή, αλλά και με την προσθήκη ανακυκλώσιμου υλικού από εξωτερικούς προμηθευτές, ώστε να παράγει όσο το δυνατόν υλικό φιλικό προς το περιβάλλον.

### 3.1.7 Συμπέρασμα

Από την παραπάνω ανάλυση PESTLE, καταλαβαίνουμε ότι οι παράγοντες συσχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Το ένα γεγονός φέρνει το άλλο και δημιουργείται μια αλυσίδα γεγονότων που αποτελεί απειλή ή ευκαιρία για μια επιχείρηση αναλόγως τον τρόπο στρατηγικής και αντιμετώπισης που επιλέγει.

Την τρέχουσα περίοδο, οι παράγοντες που επηρεάζουν πιο πολύ τη Ravago είναι οι νομικοί και οικολογικοί, οι οποίοι αλληλοσχετίζονται, δηλαδή λόγω οικολογικών παραγόντων, λαμβάνουν πλαίσιο νομικά θέματα, τα οποία επηρεάζουν με τη σειρά τους και σε διαφορετικό βαθμό τους υπόλοιπους παράγοντες και ως εκ τούτου την επιχείρηση.

## 3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER

Στη συνέχεια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Porter, οι οποίες καθορίζουν τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Η διαφορά με το μακρο-περιβάλλον έγκειται στο ότι οι κίνδυνοι στο μικρο-περιβάλλον είναι πιο ορατοί και δυνητικά πιο ελεγχόμενοι από τους κινδύνους του μακρο-περιβάλλοντος, τους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει.

### 3.2.1 Υπάρχοντες ανταγωνιστές

Σε παγκόσμια κλίμακα και με την ευρύτερη έννοια των θερμομονωτικών υλικών, ο υπάρχων ανταγωνισμός είναι αρκετά ισχυρός, καθώς τα υλικά θερμομόνωσης είναι πολλά και ποικίλλουν. Το καθένα έχει διαφορετικές ιδιότητες, διαφορετική πρώτη ύλη και διαφορετικό κόστος και για αυτό ο πελάτης έχει πολλές επιλογές.

Για τη Ravago Hellas όμως, ο πραγματικός ανταγωνισμός έγκειται στην Ευρώπη και στο προϊόν της εξηλασμένης πολυστερίνης. Ωστόσο και με αυτή την παραδοχή, ο ανταγωνισμός παραμένει δυνατός. Ακολουθούν οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές της εταιρείας στην Ευρώπη:

- BASF SE (DE)
- Kingspan Group (IE)
- Knauf Insulation (DE)
- Synthos S.A. (PL)
- Saint Gobain (FR)

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές στην Ελλάδα, οι μεγαλύτεροι αντίπαλοι είναι:

- Fibran
- Styropan

Ο όμιλος Ravago, ακόμα και αν εξαγόρασε από τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή παγκοσμίως (Dow), το εργοστάσιο του Λαυρίου, δεν σημαίνει ότι έγινε ο μεγαλύτερος παραγωγός μονωτικού υλικού και αυτό γιατί: 1) το εργοστάσιο είναι μικρότερο σε σχέση με τα εργοστάσια του ανταγωνισμού, άρα με

περιορισμένες δυνατότητες παραγωγής, 2) τα υποκατάστατα υλικά είναι πολλά και συνεχώς αυξάνονται. Για να κατέχει, λοιπόν ηγετική θέση στον κλάδο, ένωσε όλα τα εργοστάσια που παράγουν οικοδομικά υλικά, κάτω από την επωνυμία Ravago Hellas και έτσι έγινε ο μεγαλύτερος παραγωγός οικοδομικών προϊόντων, ενώ συνεχίζει τις εξαγωγές εργοστασίων από τους ανταγωνιστές του.

### **3.2.2 Νέοι ανταγωνιστές**

Το κεφάλαιο που απαιτείται, για να ξεκινήσουν καινούριες παραγωγές θερμομονωτικών υλικών (συμπεριλαμβανομένου της εξηλασμένης πολυστερίνης) είναι αρκετά μεγάλο. Ο χώρος που καταλαμβάνει ο εξοπλισμός για την παραγωγή του, αλλά και την αποθήκευση του απαιτεί ευμεγέθεις εκτάσεις. Η λειτουργία και συντήρηση της παραγωγής είναι δαπανηρή.

Οι διαθέσιμες τεχνολογίες προστατεύονται από τον κανονισμό περί Πνευματικών Δικαιωμάτων, καθώς οι εταιρείες τις κατοχυρώνουν σαν πατέντα. Επομένως, ένας καινούριος ανταγωνιστής πρέπει είτε να αναπτύξει δική του μέθοδο παραγωγής, είτε να αγοράσει το δίπλωμα της τεχνολογίας από μία εν ενεργεία ή εξωτερική πηγή. Και να τα καταφέρει όμως, όπως ανέφερα, το κόστος είναι αρκετά υψηλό.

Επιπρόσθετα, οι οικονομίες κλίμακας, αποτελούν μειονέκτημα για έναν νεοεισερχόμενο ανταγωνιστή, καθώς οι επιχειρήσεις παραγωγής μεγάλης κλίμακας έχουν την δυνατότητα να αγοράζουν πρώτες ύλες με μειωμένη τιμή, χρησιμοποιούν μηχανές μαζικής παραγωγής με εξειδικευμένο προσωπικό και απολαύουν μικρότερου κόστους χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Η Ravago επειδή εξαγόρασε το εργοστάσιο εξηλασμένης πολυστερίνης, δεν θεωρείται νέος ανταγωνιστής, καθώς το μερίδιο αγοράς υπήρχε ήδη, ωστόσο μπορεί να θεωρηθεί καινούριος προμηθευτής λόγω καινούριων σημείων πώλησης. Καινούριος ιδιοκτήτης, επομένως καινούριες συμφωνίες μεταξύ χωρών και προμηθευτών. Ο εξοπλισμός, ο χώρος, η τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό παρέμειναν ίδια. Οπότε η Ravago κατάφερε να μπει σε έναν χώρο με μικρό ποσοστό εισαγωγής νέων ανταγωνιστών με ελάχιστο κόστος. Ωστόσο, η απειλή νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών παραμένει εξαιρετικά μικρή, για αυτό και δεν υπάρχει κάποιος νέος προμηθευτής που θα μπορούσα να αναφέρω σαν δυνητικό κίνδυνο.

### **3.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ποικίλλει ανάλογα το προϊόν που προσφέρουν. Αν ένα υλικό που προσφέρουν χρησιμοποιείται στα περισσότερα μονωτικά τότε η δύναμη τους μεγαλώνει, καθώς η αγορά-στόχος είναι εκτεταμένη. Το ίδιο όμως συμβαίνει ακόμα και αν προσφέρουν υλικό που το παίρνει μόνο ένας προμηθευτής, όπως για παράδειγμα το χημικό επιβράδυνσης καύσεως, που χρησιμοποιεί η Ravago και έχει εξέχουσες ιδιότητες θερμικής σταθερότητας. Ο συγκεκριμένος προμηθευτής αποτελεί τον μοναδικό προμηθευτή για τη Ravago και η διαπραγματευτική του δύναμη είναι τόσο μεγάλη που το υλικό του αποτελεί το πιο δαπανηρό της παραγωγής.

Από την άλλη, αν ένα υλικό προσφέρεται από πολλούς προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική δύναμη μειώνεται και οι υπεύθυνοι προμηθειών μπορούν να διαπραγματευτούν την τιμή του προϊόντος και να τη ρίξουν σε χαμηλότερα επίπεδα.

Στις μέρες μας, ωστόσο ο πόλεμος μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας έχει αλλάξει τα δεδομένα. Επειδή οι πρώτες ύλες έχουν αυξηθεί, η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή έχει κινηθεί αναλογικά. Για

παράδειγμα η τιμή της ξυλείας έχει εκτοξευτεί, καθώς η Ουκρανία ήταν η μεγαλύτερη παραγωγός της. Τα ξύλα χρησιμοποιούνται σε παλέτες, πάνω στις οποίες τοποθετείται το υλικό για να πουληθεί στους πελάτες. Ενώ πριν λίγο καιρό, οι προμηθευτές παλετών είχαν μικρή διαπραγματευτική δύναμη και οι παλέτες θεωρούταν από τα πιο οικονομικά υλικά κατασκευής, πλέον όλοι οι προμηθευτές που δεν βασίζονταν στην Ουκρανία για την εισαγωγή ξυλείας, έχουν αυξήσει τις τιμές τους, από τη στιγμή που η ζήτηση έχει σχεδόν διπλασιαστεί.

Επιπροσθέτως, πολλοί προμηθευτές δηλώνουν *force majeure* εξαιτίας της αύξησης κόστους ή της καθυστέρησης των πρώτων υλών τους, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν πλέον πολλοί διαθέσιμοι προμηθευτές και οι τιμές των προϊόντων τους να ανεβαίνουν συνέχεια, όπως και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Η Ravago Hellas προσπαθεί να λύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα με τη σύναψη συμβολαίων, που καθιστούν τον προμηθευτή μοναδικό πάροχο της εκάστοτε ύλης και με μια οικονομική συμφωνία που παραμένει σταθερή τουλάχιστον για ένα εξάμηνο.

Από ότι καταλαβαίνουμε, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αρκετά ευάλωτη λόγω της ποικιλίας των υλικών που προσφέρουν, αλλά και της πολιτικοοικονομικής κατάστασης που βρίσκονται οι χώρες μια δεδομένη στιγμή. Εξαιτίας αυτής της μεταβλητότητας και της αστάθειας, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα, ότι η δύναμη των προμηθευτών ακόμα και σε περιόδους ησυχίας δεν πρέπει να θεωρείται αμελητέα.

### **3.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μεγαλώνει όσο υπάρχουν υποκατάστατα. Όπως ανέφερα παραπάνω, υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που παράγουν ίδιο υλικό ή παρόμοιο με αποτέλεσμα οι αγοραστές να έχουν το περιθώριο να διαπραγματευτούν την τιμή του μονωτικού.

Αυτή τη δύναμη ενισχύει και η «άγνοια» του αγοραστή. Επειδή τα μονωτικά υλικά δημιουργούνται από χημική διεργασία και ο συγκεκριμένος κλάδος δεν είναι ευρέως γνωστός, οι αγοραστές συνήθως δεν γνωρίζουν τις ιδιότητες του κάθε υλικού. Αυτό έχει σαν επακόλουθο, να μην βασίζονται στα χαρακτηριστικά του μονωτικού αλλά στα χρήματα που θα τους κοστίσει.

Οι εταιρείες παραγωγής λοιπόν, επικεντρώνονται στην αγορά-στόχο, που έχουν αποφασίσει ότι θα έχουν και προσαρμόζουν αναλόγως τη στρατηγική τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, όπως και η Ravago Hellas, παράγουν υλικά που καλύπτουν ένα ικανοποιητικό φάσμα τιμών. Παράγουν δηλαδή μονωτικά πιο οικονομικά, αλλά και πιο ακριβά. Πάντα όμως σε ένα συγκεκριμένο εύρος τιμών, καθώς η παραγωγή όλων αυτών των υλικών είναι πολυδάπανη. Η Ravago Hellas πουλάει premium μονωτικά, οπότε οι αγοραστές της είναι κυρίως μεγάλοι διανομείς και όχι πελάτες που θέλουν να μονώσουν για παράδειγμα το σπίτι τους.

Ενώ λοιπόν, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θεωρείται εξαιρετικά μεγάλη, στη περίπτωση της Ravago δεν αποτελεί τόσο μεγάλη απειλή, καθώς υπάρχουν συμβόλαια με μεγάλους διανομείς και παράλληλα τρέχει το πρόγραμμα «Εξοικονομώ», το οποίο έχει βοηθήσει αρκετά τις οικοδομικές δράσεις, ως εκ τούτου και τις εταιρείες θερμομονωτικών υλικών. Θεωρώ βέβαια, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, όπως και των προμηθευτών μεταβάλλεται εύκολα και επηρεάζεται από τις συνθήκες του μακρο-περιβάλλοντος.

### 3.2.5 Υποκατάστατα

Η πληθώρα υποκατάστατων μονωτικών υλικών επηρεάζει σημαντικά τον κλάδο. Οι διαφορές τους κυρίως έγκεινται στην πρώτη ύλη, στη διεργασία τους και στις ιδιότητες τους, χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν την τελική τιμή τους.

Υπάρχουν πολλές εταιρείες που κατασκευάζουν μονωτικά είτε για καινούρια είτε για ανακαινισμένα κτίρια. Μερικά από τα υποκατάστατα των ανταγωνιστών είναι:

- EPS (expanded polystyrene - διογκωμένη πολυστερίνη)
- Stone wool (Πετροβάμβακας)
- Glass wool (Υαλοβάμβακας)
- PIR/PUR (Polyurethane rigid foam – άκαμπτος αφρός πολυουρεθάνης)

Ο υαλοβάμβακας και οι πλαστικοί αφροί (XPS/EPS) κατέχουν το 90% της γενικής αγοράς μονωτικών εξαιτίας του χαμηλού σχετικά κόστους, της τεράστιας διαθεσιμότητας και της εξαιρετικής μονωτικής απόδοσης που παρέχουν.

Και ενώ φαίνεται ότι το ποσοστό των υποκατάστατων είναι ικανό να επηρεάσει την αγορά, ο βαθμός επιρροής δεν είναι τόσο μεγάλος. Για παράδειγμα, υλικά όπως ο περλίτης μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν μονωτικά, αλλά το κόστος παραγωγής είναι υψηλό. Αυτό σε συνδυασμό με τη χαμηλή επένδυση στο τμήμα R&D (Research & Development) και την έλλειψη έμπειρου και ικανού εργατικού δυναμικού στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών καθιστούν την ανάπτυξη των υποκατάστατων που μπορούν να γίνουν μελλοντική απειλή στάσιμη.

Πραγματική απειλή για τη Ravago Hellas, αποτελούν οι οικολογικοί και νομικοί παράγοντες, καθώς η πρώτη ύλη του είναι πλαστικό, για το οποίο γίνονται συνεχώς δράσεις να μειωθεί και να αντικατασταθεί με οικολογικό / ανακυκλώσιμο. Μέχρι να ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη τεχνολογία, πρέπει να γίνουν πολλές δοκιμές στο υλικό και στους προμηθευτές των πρώτων υλών, κάτι που ισοδυναμεί με υψηλό κόστος και χαμένο χρόνο παραγωγής. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο όμιλος Ravago έχει στην κατοχή του εργοστάσιο, το οποίο παράγει EPS και σύντομα θα ανήκει στο business unit της Ravago Building Solutions, όπως ανήκει ήδη το εργοστάσιο στην Κατερίνη που παράγει πετροβάμβακα. Οπότε το portfolio της Ravago Hellas θα μεγαλώσει και θα αποτελεί τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή στον κλάδο των οικοδομικών και μονωτικών προϊόντων.

### 3.2.6 Συμπέρασμα

Από την παραπάνω ανάλυση, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, κυρίως οι πολιτικοί, οικονομικοί και νομικοί παράγοντες. Μια επιχείρηση μπορεί να χειριστεί καλύτερα το βραχυπρόθεσμο περιβάλλον, ωστόσο η συσχέτιση με το μακροπρόθεσμο είναι ικανή να δημιουργήσει τελείως διαφορετικές τάσεις από τις υπάρχουσες, όπως για παράδειγμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Για τη Ravago Hellas, τον μικρότερο κίνδυνο αποτελούν οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές κυρίως λόγω του μεγάλου κεφαλαίου που χρειάζεται για να ξεκινήσει, ενώ τη μεγαλύτερη απειλή αποτελούν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές. Κανένας όμως δυνητικός κίνδυνος δεν θεωρείται αμελητέος.

Η αγορά των μονωτικών υλικών φαίνεται ότι θα αυξηθεί και άλλο τα επόμενα χρόνια, γιατί κυριαρχεί η τάση για ανάπτυξη «πράσινων κτιρίων» και «πράσινης ενέργειας». Αυτό σημαίνει ότι η θερμομόνωση θα υφίσταται σε όλα τα κτίρια και όχι μόνο τις προσωπικές κατοικίες. Επίσης, η ανάπτυξη στον κλάδο των αυτοκινήτων και των μέσων μαζικής μεταφοράς ενισχύει τον κλάδο των μονωτικών, καθώς κάποιες επιχειρήσεις, όπως η Ravago, παράγουν ειδικά μονωτικά υλικά για μηχανοκίνητα οχήματα.

Η χρήση πλαστικού, όπως ανέφερα αποτελεί κίνδυνο για την εταιρεία, αλλά η χρήση ανακυκλώσιμων πρόσθετων ισορροπεί αυτή την απειλή για τα επόμενα χρόνια.

### 3.3 SWOT analysis

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν την τρέχουσα κατάσταση με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους.

Χωρίζεται σε δύο μέρη: Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέροντας τα Δυνατά και Αδύναμα σημεία και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφέροντας τις Ευκαιρίες και τις Απειλές.

Με τη συγκεκριμένη ανάλυση, η επιχείρηση εντοπίζει και εκμεταλλεύεται τα δυνατά της σημεία, επενδύει στις ευκαιρίες και αποφεύγει τις απειλές με τα κατάλληλα βήματα.

#### 3.3.1 Δυνατά σημεία

Η Ravago Hellas έχει παγκόσμια παρουσία, αν και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς το έχει στην Ευρώπη. Ωστόσο η παρουσία της δεν είναι αμελητέα και είναι αρκετά ανταγωνιστική στον κλάδο των μονωτικών, δίνοντας της το περιθώριο και το κίνητρο να αναπτύσσεται και να λαμβάνει με τις κατάλληλες κινήσεις όλο και μεγαλύτερο κομμάτι από την «πίτα» του κλάδου.

Όσον αφορά την παραγωγή εξηλασμένης πολυστερίνης, είναι ένα υλικό, το οποίο αν και είναι παλιό συνεχίζει να θεωρείται η καλύτερη επιλογή μόνωσης, λόγω των ιδιοτήτων του. Πέρα από τη εντυπωσιακή του θερμική αγωγιμότητα που μένει σχεδόν σταθερή για πολλά χρόνια, έχει πολύ καλή θερμο-υγραμετρική απόδοση, περιέχει πολύ καλό επιβραδυντικό καύσης και σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια έχει αντισεισμικές ιδιότητες. Έχει εδραιώσει δηλαδή τη τεχνολογική του υπεροχή, ενώ ακόμα και το ανθρώπινο δυναμικό είναι έμπειρο και επιδέξιο. Το εργοστάσιο παράγει εξηλασμένη πολυστερίνη από το 1985, οπότε μέρος του προσωπικού παραμένει ίδιο και μεταφέρει τις γνώσεις και την εμπειρία στο καινούριο προσωπικό. Η παραγωγή των φύλλων είναι αρκετά γρήγορη, αφού η εταιρεία διαθέτει εξοπλισμό ισχυρής τεχνολογίας. Επιπλέον συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος γενικότερα, αφού μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας ελαττώνεται αντίστοιχα και η ποσότητα των εκπεμπόμενων καυσαερίων προς την ατμόσφαιρα.

Τέλος, η Ravago Hellas, έχει ένα εκτεταμένο portfolio προϊόντων, που προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση στον κλάδο των οικοδομικών κατασκευών. Για παράδειγμα το εργοστάσιο του Λαυρίου, που παράγει μονωτικά φύλλα, συνεργάζεται με το εργοστάσιο στη Νέα Αρτάκη, όπου χρησιμοποιεί σαν βάση τα φύλλα για να παράγει μονωτικά πλακίδια που τοποθετούνται κυρίως στις οροφές.



### 3.3.2 Αδύναμα σημεία

Ένα από τα αδύναμα σημεία της εταιρείας είναι το κόστος της συντήρησης και των πρώτων υλών, το οποίο είναι αρκετά μεγάλο οπότε απαιτείται μεγάλο κεφάλαιο και συνεχής ρευστότητα.

Τα συγκεκριμένα μονωτικά φύλλα, αλλάζουν μήκος και πάχος, αλλά οι τροποποιήσεις που μπορούν να γίνουν δεν είναι πολλές, όπως και η επαναχρησιμοποίηση του υλικού συμβαίνει μόνο μετά από κατάλληλη διεργασία με τη μορφή κόκκων και αφού βγει εκτός προδιαγραφών.

Αδύναμο σημείο είναι και τη μη επαρκής γνώση και έρευνα που έχει γίνει πάνω στις ηχομονωτικές και αντισταθμιστικές ιδιότητες του υλικού. Οι ιδιότητες αυτές απλά υπάρχουν λόγω της φύσης του υλικού, αλλά με την κατάλληλη έρευνα και μεθοδολογία θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ενίσχυση και ανάπτυξη του υλικού, ίσως και στην κατοχύρωση πατέντας.

Επιπλέον, αν και το Portfolio προϊόντων που κατέχει η Ravago Hellas είναι μεγάλο και αποτελεί ολοκληρωμένη λύση στον κατασκευαστικό τομέα, υπάρχει το πρόβλημα της ολικής απώλειας του Business unit, σε περίπτωση που επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από πολιτικοοικονομικούς παράγοντες ολόκληρος ο κλάδος.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση PESTLE, η εξηλασμένη πολυστερίνη δεν μπορεί να δημιουργηθεί εξολοκλήρου με ανακυκλωμένες πρώτες ύλες, αν και μπορεί να αυξήσει το ποσοστό ανακυκλώσιμου υλικού στη συνταγή του.

### 3.3.3 Ευκαιρίες

Η Ravago Hellas, μετά την ύπαρξη του προγράμματος «Εξοικονομώ», έχει τη δυνατότητα μεγαλύτερης διείσδυσης στην ελληνική αγορά και σε όσες χώρες στην Ευρώπη τους παρέχεται παρόμοιο πρόγραμμα.

Συνδυαστικά με αυτό το πρόγραμμα, οι Έλληνες τελευταία αξιοποιούν τα σπίτια τους με πλατφόρμες βραχυπρόθεσμων ενοικιάσεων, όπως το Airbnb. Εκμεταλλεύομενοι τον τουρισμό, τη βασική πηγή εσόδων της χώρας, αλλά και τις πλατφόρμες ενοικίασης προχωρούν στην ανακαίνιση σπιτιών πιο εύκολα από ότι παλαιότερα.

Όπως θα δούμε και παρακάτω από την έρευνα που διενεργήθηκε για τη συγκεκριμένη διατριβή, η τεχνολογία αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για την εταιρεία, καθώς το ίντερνετ αποτελεί τη Νο1 επιλογή κάποιου που θέλει να ψάξει για τη θερμομόνωση κτιρίων.

Η δημιουργία της εταιρείας έγινε μετά από εξαγορές εταιρειών. Θα μπορούσε να συνεχίσει την ίδια κίνηση, ώστε να αφομοιώσει στο ενεργητικό της παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες που ολοκληρώνουν το προφίλ ενός κατασκευαστικού κολοσσού (π.χ. κανάλια διανομής).

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, τα οποία θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον θα ενισχύσει το προφίλ της εταιρείας και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτό και η ολοκληρωμένη διεργασία ανακύκλωσης κατά την παραγωγική διαδικασία, όχι μόνο θα υπακούει στους νομοθετικούς κανονισμούς, αλλά θα μειώσει και το κόστος παραγωγής.

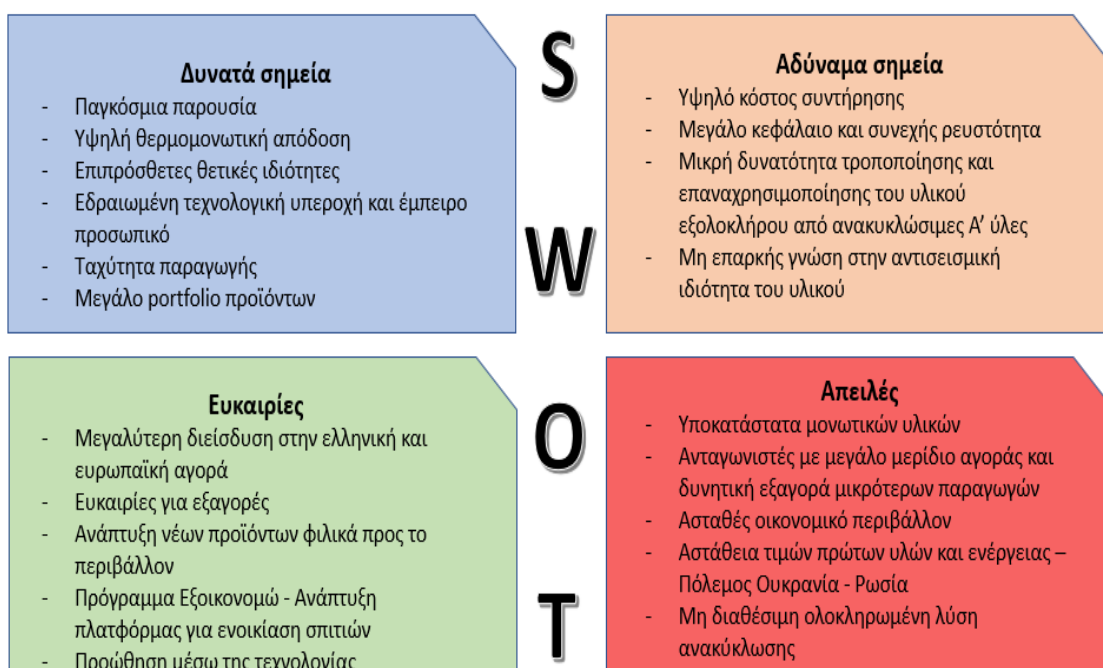
### 3.3.4 Απειλές

Οι απειλές όπως αναφέρθηκαν στις παραπάνω αναλύσεις είναι τα υποκατάστατα μονωτικών υλικών και οι ανταγωνιστές που κατέχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς. Οι μεγάλοι ανταγωνιστές επιπλέον μπορούν να εξαγοράσουν ή να απορροφήσουν και αυτοί με τη σειρά τους μικρότερους παραγωγούς και να μεγαλώσουν το ποσοστό τους στην αγορά, όπως άλλωστε έκανε και η Ravago.

Μια ακόμα απειλή είναι το ασταθές οικονομικό περιβάλλον, που επιφέρει συνεχώς μεταβαλλόμενη φορολογία και δυσχεραίνει τον χρηματοοικονομικό προγραμματισμό. Αστάθεια δημιουργείται και στις τιμές πρώτων υλών και ενέργειας, η οποία εκτοξεύει το κόστος παραγωγής στα ύψη, κάτι που εντείνεται ειδικά μετά τον πόλεμο μεταξύ Ουκρανίας – Ρωσίας.

Επιπλέον, δεν υπάρχει ακόμα ολοκληρωμένη λύση στην ανακύκλωση του υλικού. Η εταιρεία προς το παρόν χρησιμοποιεί ένα μικρό μέρος του ίδιου υλικού προς ανακύκλωση. Για την ακρίβεια, αν κάποιο υλικό είναι εκτός προδιαγραφών ή για κάποιο λόγο χάλασε (π.χ. πολυκαιρισμός, τρύπες από περονοφόρα οχήματα κλπ) μεταφέρεται σε ένα μηχάνημα, το οποίο το μετατρέπει σε κόκκους, κάτι που συνεπάγεται σε επιπρόσθετο κόστος συντήρησης και ενέργειας, και έπειτα μπορεί να ξαναχρησιμοποιηθεί σε ένα μικρό ποσοστό στην παραγωγική διαδικασία. Επειδή, όμως η ζημιά ενός υλικού αποφεύγεται δεν υπάρχει πάντα διαθέσιμο επαναχρησιμοποιούμενο υλικό, οπότε για να τηρήσει τις νομοθετικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αναφέρουν ένα συγκεκριμένο ποσοστό ανακυκλώσιμου υλικού, αγοράζει recycle από εξωτερικούς προμηθευτές. Η ανεπαρκής χρήση και εύρεση ανακυκλώσιμου υλικού αποτελεί απειλή για την εταιρεία, καθώς τα περιθώρια της μείωσης πλαστικού στενεύουν και η εταιρεία δεν έχει ακόμα καταλήξει σε μια περιβαλλοντική λύση.

Τέλος, απειλή για την εταιρεία θεωρείται και ένας επικείμενος νόμος σχετικά με την ακαυστότητα του υλικού. Ο πετροβάμβακας καίγεται πολύ πιο αργά από πολλά μονωτικά υλικά, καθώς ανήκει στην κατηγορία A1 σύμφωνα με τις κλάσεις αντίδρασης στη φωτιά, ενώ η εξηλασμένη πολυστερίνη σαν πετρελαιοχημικό υλικό ανήκει στην κατηγορία E, δηλαδή καίγεται σχετικά γρήγορα. Αν, λοιπόν, τεθεί σε ισχύ ένας νόμος σχετικά με την ολική ακαυστότητα των κτιρίων, η εξηλασμένη πολυστερίνη βρίσκεται σε δυσμενή κατάσταση.



Πίνακας 3 – 1 Ανάλυση SWOT

### 3.3.5 Συμπέρασμα

Η Ravago αντιμετωπίζει αρκετές απειλές, ωστόσο τα δυνατά της σημεία είναι πολλά και μπορούν να αντιμετωπίσουν τους πιθανούς κινδύνους, τουλάχιστον μέχρι το εγγύς μέλλον, που ο κλάδος φαίνεται να έχει ανοδική πορεία.

Επίσης παρατηρώ ότι κάποια δυνατά σημεία, μπορούν να αποβούν αδύναμα αναλόγως τον τρόπο χειρισμό τους, όπως για παράδειγμα το μεγάλο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Ναι μεν οι ποικιλία προϊόντων προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση, ωστόσο αν ο κλάδος απονήσει σε κάποια επικείμενη κρίση, τα προϊόντα αυτά θα επηρεάσουν ολόκληρο business unit. Σύμφωνα με την τεχνική της μήτρας BCG, τα συγκεκριμένα προϊόντα θα ανήκουν στην κατηγορία «Σκυλιά» και θα απαιτείται η αποεπένδυση τους.

Οι απειλές και οι ευκαιρίες συνδυάζονται με πολλούς παράγοντες που είδαμε από την ανάλυση PESTLE, καθώς είναι λογικό το εξωτερικό περιβάλλον να επηρεάζει την εταιρεία.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## Παρουσίαση της Ravago Hellas

### 4.1 Λίγα λόγια για το εργοστάσιο στο Λαύριο

Το εργοστάσιο στο Λαύριο χτίστηκε το 1960 υπό την ηγεσία της Dow Chemical με σκοπό την παραγωγή πολυστυρενίου, της πρώτης ύλης πλαστικού.

Η περιοχή κρίθηκε κατάλληλη λόγω της στρατηγικής της θέσης, καθώς είναι παραθαλάσσια και υπήρχε η δυνατότητα εγκατάστασης προβλήτας, για να εισάγεται η πρώτη ύλη του εργοστασίου, το στυρένιο, από την Ολλανδία.

Το εργοστάσιο Πολυστερίνης (PS) ξεκίνησε να δουλεύει το 1962 και επέκτεινε την παραγωγική του χωρητικότητα το 1975. Η συγκεκριμένη μονάδα ασχολείται με τον πολυμερισμό του μονομερούς στυρενίου με παραγόμενα προϊόντα πολυστερίνες γενικής χρήσης (GPPS), αλλά και ενισχυμένης αντοχής (HIPS).

Το 1985 δημιουργήθηκε η δεύτερη μονάδα παραγωγής, το εργοστάσιο της Εξηλασμένης Πολυστερίνης, η οποία παράγει μονωτικές πλάκες αφρώδους εξηλασμένης πολυστερίνης (XPS).

Τον Δεκέμβριο του 2018, το εργοστάσιο εξαγοράστηκε από τον όμιλο Ravago, μαζί με άλλα επτά εργοστάσια που ανήκαν στην Dow Chemical και παρήγαγαν μονωτικές πλάκες στην Ευρώπη. Το όνομα της εταιρείας από Dow Hellas, έγινε Ravago Lavrion μέχρι το 2021 που συγχωνεύτηκε με τα υπόλοιπα εργοστάσια που ανήκαν στη Ravago Building Solutions και δημιουργήθηκε η Ravago Hellas.

### 4.2 Διάρθρωση τμημάτων και γραμμές παραγωγής

#### 4.2.1 Εργοστάσιο Πολυστερίνης (PS plant)

Το εργοστάσιο της Πολυστερίνης χρησιμοποιεί μονομερές στυρένιο σε υγρή μορφή σαν κύρια πρώτη ύλη (90-95%) και με την προσθήκη απαραίτητων στερεών πρόσθετων, το στυρένιο πολυμερίζεται και γίνεται στερεό σε τρεις αντιδραστήρες συνεχούς ροής. Το τελικό προϊόν βγαίνει σε μορφή στερεών κόκκων και είναι μη επικίνδυνο και μη τοξικό. Ο χώρος αποθήκευσης του τελικού προϊόντος είναι τα λεγόμενα silo και από τα silo ακολουθούνται 3 διαφορετικές διαδρομές: α) Κατεύθυνση προς το μηχάνημα σακιαστικής, όπου ενσακκώνεται, παλετοποιείται και πωλείται στον πελάτη, β) Φόρτωση σε container σε μορφή «χύδην» και πωλείται στον πελάτη, γ) Τροφοδότηση στη μονάδα Εξηλασμένης Πολυστερίνης XPS.

Η Πολυστερίνη χρησιμοποιείται κυρίως στην παραγωγή διαφόρων πλαστικών αντικειμένων, όπως σε ποτήρια, πιάτα, μαχαιροπήρουνα, στυλό, ξυραφάκια, συσκευασίες, στην εσωτερική επένδυση ψυγείων, αλλά και ως πρώτη ύλη στην παραγωγή μονωτικών φύλλων.

#### **4.2.2 Εργοστάσιο Εξηλασμένης Πολυστερίνης (XPS plant)**

Το εργοστάσιο της Εξηλασμένης Πολυστερίνης χρησιμοποιεί την πολυστερίνη σε μορφή στερεών κόκκων σαν κύρια πρώτη ύλη (90-95%) και με την προσθήκη διαφόρων πρόσθετων και διογκωτικών αερίων, βγαίνουν σαν τελικό αποτέλεσμα «αφρώδη φύλλα» πάχους 20-120mm. Αφού γίνει η τελική μορφοποίηση (διαστάσεις, κατεργασία επιφάνειας, πατούρες κλπ), το προϊόν συσκευάζεται και αποθηκεύεται σε αποθήκες, από τις οποίες φορτώνεται σε φορητά και καταλήγει στον πελάτη.

Το τελικό προϊόν, περιέχει επιβραδυντικό καύσεως, βάσει Ευρωπαϊκών standards και παράγει δύο βασικές κατηγορίες προϊόντων: τα παραδοσιακά μπλε μονωτικά φύλλα (Ravatherm) και τα γκρι (Ravatherm X), που έχουν βελτιωμένο συντελεστή θερμικής αγωγιμότητας και το εργοστάσιο ξεκίνησε να τα παράγει το 2010. Και οι δύο κατηγορίες προϊόντων εφαρμόζονται σε οικοδομές, φορητά ψυγεία, τροχόσπιτα, αυτοκινητοβιομηχανίες και ειδικά projects.

#### **4.2.3 Λίγα λόγια και για τις δύο μονάδες**

Ο όγκος πωλήσεων ανέρχεται στους 32.000 MT ετησίως για τη μονάδα παραγωγής της πολυστερίνης και στα 280.000 m<sup>2</sup> για τη μονάδα παραγωγής μονωτικών φύλλων XPS. Το εργοστάσιο εξυπηρετεί κυρίως τις αγορές της Ελλάδας, Ιταλίας, Βαλκανίων, Κύπρου και σε ειδικές περιπτώσεις Κεντρική Ευρώπη, Αμερική και Ισραήλ.

Η εταιρεία απασχολεί 42 μόνιμους, πλήρους απασχόλησης εργαζομένους και 12 ελεύθερους επαγγελματίες (εργολάβοι). Οι μόνιμοι υπάλληλοι εργάζονται κυρίως στην παραγωγή και στα γραφεία σε διοικητικές θέσεις. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες εργάζονται κυρίως στο τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας (οδηγοί περονοφόρων οχημάτων), αλλά και στη συντήρηση του εξοπλισμού και των κτιρίων ολόκληρου του εργοστασίου. Βρίσκονται καθημερινά στην εταιρεία και ελάχιστοι από αυτούς έρχονται μόνο για συγκεκριμένα έργα (projects). Οι εργαζόμενοι και στις δύο μονάδες εργάζονται 7x24 σε τρεις βάρδιες των 5 ατόμων. Η συντήρηση στη μονάδα πολυστερίνης γίνεται προγραμματισμένα κάθε 1-2 χρόνια και διαρκεί 2-3 εβδομάδες, ενώ στη μονάδα εξηλασμένης πολυστερίνης η προγραμματισμένη συντήρηση γίνεται 1-2 μέρες το μήνα, ωστόσο συμβαίνουν αρκετά έκτακτα σταματήματα για διάφορους λόγους (εκτέλεση έργων, αστοχία μηχανημάτων, μειωμένη ζήτηση κλπ).

Εργαζόμενοι διοικητικών θέσεων βρίσκονται και στα κεντρικά γραφεία της Ravago στο Μαρούσι, προσφέροντας υπηρεσίες και σε άλλα εργοστάσια του ομίλου, πέραν του Λαυρίου (Shared services).

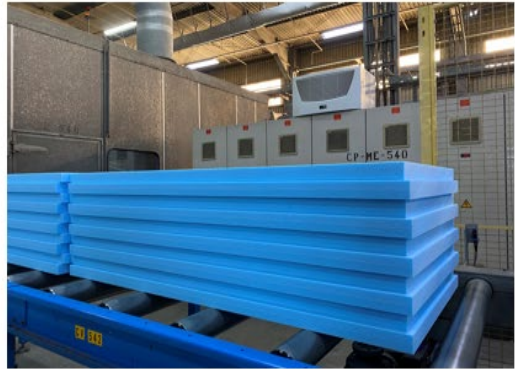
Πολυστερίνη κατά την παραγωγική διαδικασία



Πολυστερίνη σε μορφή κόκκων



Φύλλα Εξηλασμένης Πολυστερίνης ΧΡS



Πακεταρισμένα φύλλα ΧΡS



Πίνακας 4 – 1 Εικόνες από τα υλικά που παράγουν οι δύο μονάδες

## 4.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ

### 4.3.1 Όραμα επιχείρησης

Όραμα είναι η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Απαντάει στην ερώτηση τι θέλουμε να γίνουμε, πού θέλουμε να φτάσει η επιχείρησή μας. Είναι η φιλοδοξία του στελέχους που καταστρώνει τη στρατηγική και επιδιώκει την προσοχή και την ενέργεια των μελών του οργανισμού.

Με λίγα λόγια το όραμα εκφράζει πως θέλει ο επιχειρηματίας να δει την επιχείρησή του μετά από κάποια χρόνια και με γνώμονα αυτή την προσδοκία δημιουργεί το κατάλληλο πλάνο στρατηγικής.

Το όραμα του ομίλου Ravago είναι «To be at the heart of your life» / «Να είμαστε στην καρδιά της ζωής σας». Η συγκεκριμένη πρόταση είναι σύντομη, απλή και περιεκτική, όπως πρέπει να είναι το όραμα μιας επιχείρησης, που θέλει να φανερώσει τις ελπίδες του επιχειρηματία για την εταιρεία που διοικεί, στους ενδιαφερόμενους (stakeholders).

Για να κατανοήσουμε τη συγκεκριμένη πρόταση θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι το σήμα της Ravago είναι ένα δέντρο. Το δέντρο συμβολίζει τη ζωή. Οι ρίζες είναι βαθιές στο έδαφος και ο κορμός στηρίζει το φύλλωμα που θα παραγάγει οξυγόνο και θα δώσει ζωή. Συμβολικά λοιπόν, οι άνθρωποι που απαρτίζουν τη Ravago πατούν καλά στη γη, για να γνωρίζουν τις ανάγκες των συνανθρώπων τους, αλλά τα κεφάλια τους κοιτούν ψηλά και οραματίζονται το μέλλον, ώστε να παράγουν συνεχώς καινοτόμα προϊόντα που βελτιώνουν τη ζωή μας.

Πολλά από τα προϊόντα που χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητά μας είναι φτιαγμένα από υλικά και υπηρεσίες που κατά πάσα πιθανότητα παρέχει η Ravago. Προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα, τα ξυραφάκια, οι οδοντόβουρτσες, τα αθλητικά παπούτσια, τα θερμομονωτικά συστήματα του σπιτιού μας και πόσα άλλα που χρησιμοποιούμε εμείς και η οικογένειά μας είναι φτιαγμένα από υλικά που έχουν παραχθεί ή έχουν «αγγίξει» οι άνθρωποι της Ravago.

Αυτό, λοιπόν, που οραματίζεται η επιχείρηση είναι να βρίσκεται πίσω από κάθε σημαντικό προϊόν της καθημερινότητάς μας και η καινοτομία της να δίνει ζωή σε κάθε πτυχή της ζωής μας.



### 4.3.2 Αποστολή επιχείρησης

Η αποστολή περιγράφει τι είναι η επιχείρησή μας. Αποτελεί την πεμπουσία της λειτουργίας της επιχείρησης και συγκεκριμενοποιεί το όραμα, καθώς αναφέρουμε πιο αναλυτικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης μας. Η αποστολή παρουσιάζει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, απαντάει γιατί βρίσκεται στον κλάδο και πώς δημιουργεί αξίες στους πελάτες της.

Η αποστολή της Ravago είναι «Η δέσμευση προς τους συνεργάτες μας να δημιουργήσουμε και να παραδώσουμε τα πιο αναγκαία προϊόντα και υπηρεσίες».

Έχει ενδιαφέρον η χρήση των συγκεκριμένων λέξεων, καθώς μπορούν να συνταχθούν σε μικρότερες προτάσεις και να δείξουν αναλυτικότερα το νόημα της αποστολής. Πιο συγκεκριμένα: «Η δέσμευση προς τους συνεργάτες» φανερώνει ότι η επιχείρηση έχει σαν προτεραιότητα τους συνεργάτες της, δηλαδή τους προμηθευτές και τους πελάτες της, αλλά και όλους όσους την βοηθούν στην επίτευξη του οράματος και της αποστολής. «Η δημιουργία και η παράδοση» παρουσιάζει τον οργανισμό σαν μια επιχείρηση με πολλές υπηρεσίες (one-stop shop), που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των συνεργατών της. Μερικά από τα προϊόντα που προσφέρει είναι χημικά, πολυμερή και οικοδομικά υλικά, τα οποία τα παράγει, τα διανέμει, τα μεταπωλεί και τα ανακυκλώνει με τη βοήθεια ενός εκσυγχρονισμένου δικτύου παροχής και αποτελεσματικής τεχνικής κατάρτισης. «Τα πιο αναγκαία προϊόντα και υπηρεσίες» ενισχύουν το όραμα της εταιρείας, καθώς βρίσκονται στον πυρήνα της ζωής μας και προσφέρουν μία ευρεία γκάμα λύσεων για την καθημερινότητα μας.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η Ravago ορίζει την αποστολή ως μια διαρκή υπηρεσία υψηλού επιπέδου διανομής, μεταπώλησης, ανάμιξης και ανακύκλωσης πρώτων υλών για καθημερινά προϊόντα. Το πνεύμα συνεργασίας με τους προμηθευτές, τους πελάτες και το προσωπικό αποτελεί σημαντική επένδυση για την επιχείρηση.

### 4.3.3 Αξίες επιχείρησης

Οι αξίες παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί η επιχείρηση ώστε να επιτύχει την επιθυμητή κατάσταση στο μέλλον. Εκφράζουν και αντανακλούν την κουλτούρα μιας επιχείρησης και ο καθορισμός τους είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες βιωσιμότητας της.

Κατά τη διάρκεια της εξέλιξης της, η Ravago έδωσε έμφαση στις παρακάτω αξίες:

Εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα: Η συγκεκριμένη αξία περιλαμβάνει μια συμπονετική προσέγγιση προς τον άνθρωπο εντός και εκτός του οργανισμού. Κάθε εργαζόμενος συνεισφέρει ώστε να δημιουργήσει ένα έμπιστο και ασφαλές περιβάλλον συνεργασίας, που περιλαμβάνει την ηθική συμπεριφορά, την έγνοια για την ευημερία και το σεβασμό προς τον συνάνθρωπο του και τη διαφορετικότητα που τον διακατέχει. Αυτή η προσωπική προσέγγιση μεταξύ των εργαζομένων και των υπόλοιπων συνεργατών εδραιώνει μια μακροχρόνια συνεργασία, η οποία για την επιχείρηση αποτελεί βασικό συστατικό της βιωσιμότητας της.

Επαγγελματισμός: Μέσω των επαγγελματικών αξιών, η επιχείρηση συνδυάζει έξυπνες και πρωτοπόρες αποφάσεις, χωρίς όμως να συμβιβάζει τη δομή και την επαγγελματική της στάση απέναντι στους συνεργάτες και ενδιαφερόμενους της. Ο επαγγελματισμός υπονοεί ότι η εταιρεία είναι υπεύθυνη για τις ενέργειες και δεν ρισκάρει την ηθική της πυξίδα. Άλλο ένα βασικό στοιχείο της μακροχρόνιας συνεργασίας που επιδιώκει με τους συνεργάτες της.

Επιχειρηματικότητα: Η συγκεκριμένη αξία είναι βασισμένη στις ευκαιρίες που δίνει η επιχείρηση σε κάθε εργαζόμενο να δημιουργήσει αξία για την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν σε σχέδια εκτός της προβλεπόμενης εργασίας τους έτσι ώστε να αναπτύξουν το επαγγελματικό περιβάλλον και να νιώθουν πιο ενδυναμωμένοι. Οι αποτυχίες θα πρέπει να θεωρούνται ευκαιρίες εκμάθησης και προσπάθειες ανάπτυξης.



Ταπεινότητα: Η ταπεινότητα είναι βασισμένη σε δύο διασυνδεδεμένες αρχές: την εξωτερική ταπεινότητα και την εσωτερική περηφάνεια. Η συγκεκριμένη αξία δεν αποτελεί μόνο προσωπική επιλογή του ιδρυτή της Ravago, αλλά και στρατηγική απόφαση, καθώς αναγνωρίζει τις εσωτερικές επιτυχίες και ενθαρρύνει ένα περιβάλλον που οι άνθρωποι μπορούν να ευδοκιμήσουν. Ο καθένας σέβεται τη γνώμη του άλλου και χαίρεται με την επιτυχία του, με σκοπό τη μακροχρόνια συνεργασία.

## 4.4 ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 4.4.1 Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση

Ένα από τα βασικότερα σημεία στρατηγικής είναι οι αποφάσεις που καθορίζουν πόσα τμήματα αγοράς θα καλύψει η επιχείρηση με την προώθηση και τις πωλήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει. Η τμηματοποίηση, λοιπόν είναι η διαδικασία κατάτμησης του συνόλου της αγοράς σε μικρότερα κομμάτια βάσει ενός ή περισσότερων κοινών χαρακτηριστικών.

Η διαδικασία θεωρείται επιτυχής όταν εντοπίζεται ο βέλτιστος αριθμός τμημάτων της αγοράς, στο οποίο η επιχείρηση θα στοχεύσει και θα επενδύσει τους πόρους της.

Η πελατοκεντρική στρατηγική μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με το στάδιο της τοποθέτησης, στο οποίο προσδιορίζουμε τον τρόπο που θέλουμε να μας αντιλαμβάνεται η αγορά – στόχος, πως δηλαδή διαφοροποιούμαστε από τον ανταγωνισμό.

Η τμηματοποίηση της Ravago, στηρίζεται σε γεωγραφικά και δημογραφικά κριτήρια. Η αγορά στόχος που επιλέγει να εξυπηρετήσει έχει σχετικά οικονομική ευρωστία και βρίσκεται σε πόλεις με μεγάλο πληθυσμό. Το συγκεκριμένο τμήμα που στοχεύει μπορεί να φέρει κερδοφορία στην επιχείρηση και λίγοι είναι οι ανταγωνιστές που μπορούν να επενδύσουν τους πόρους τους για να το εξυπηρετήσουν.

Όσον αφορά αυτό που διαφοροποιεί τη Ravago από τους ανταγωνιστές της, σε τέτοιο βαθμό που να γίνεται αντιληπτό από τους πελάτες είναι ότι η εταιρεία έχει παγκόσμια παρουσία και ειδικά στην Ευρώπη έχει ηγετική θέση. Για παράδειγμα η εταιρεία Fibran έχει μόνο ελληνική παρουσία και η BASF δεν έχει ισχυρό δίκτυο στην Ελλάδα. Η Ravago επίσης, έχει το καλύτερο δίκτυο συνεργατών όσον αφορά τα Βαλκάνια. Οι συνεργάτες της, δεν βρίσκονται μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, όπως Ουγγαρία και Ρουμανία, και υποστηρίζουν κυρίως υπηρεσίες διακίνησης και παραγγελιοληψίας. Όσον αφορά το προϊόν, η εταιρεία παράγει το μονωτικό με την ονομασία Ravatherm X, το οποίο έχει το χαρακτηριστικό γκρι χρώμα και θεωρείται το καλύτερο προϊόν θερμομόνωσης λόγω των άριστων ιδιοτήτων του. Ακόμα όμως και το Ravatherm, επιλέγεται βάσει των ιδιοτήτων του κυρίως σε τοίχους και ταράτσες, τα οποία είναι μέρη που καταπονούνται έντονα από τα καιρικά φαινόμενα.

Πέρα όμως από τις ιδιότητες, τις χώρες που είναι διαθέσιμο και το δίκτυο συνεργατών, παρατηρείται ένα συμπεριφορικό φαινόμενο με το οποίο η αγορά στόχος επιλέγει το συγκεκριμένο μονωτικό και αυτό είναι η συνήθεια. Από εσωτερική έρευνα έχει παρατηρηθεί ότι ο πελάτης επιλέγει βάσει του χρώματος. Η Dow ήταν το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής μονωτικού στην Ελλάδα και το υλικό είχε το

χαρακτηριστικό μπλε χρώμα. Οπότε οι πελάτες πολλές φορές αναφέρουν ότι θέλουν το «μπλε μονωτικό» ή το «Dow», χωρίς να τους ενδιαφέρει πως λέγεται το υλικό ή ποια εταιρεία το κατασκευάζει πλέον. Ακόμα όμως και οι εφαρμοστές μονωτικών επιλέγουν το συγκεκριμένο υλικό από συνήθεια, αφού αυτό έχουν μάθει να τοποθετούν όλα αυτά τα χρόνια και αυτό θα προτείνουν σε μία πιθανή τοποθέτηση.

Αν και η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, θα πρέπει να αναφέρω και μερικά εσωτερικά χαρακτηριστικά που έχει η εξηλασμένη πολυστερίνη, τα οποία να μην δεν γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη, αλλά στο σύνολο δημιουργούν τις ιδιότητες που κάνουν το υλικό να ξεχωρίζει από το υλικό των ανταγωνιστών. Αυτά λοιπόν τα χαρακτηριστικά είναι η υψηλότερη ποιότητα που πιστοποιείται από τέσσερα συστήματα ποιότητας ISO, από τον φορέα TÜV για την εξωτερική θερμομόνωση KELYFOS και από τον φορέα CAM που πιστοποιεί ότι το υλικό χρησιμοποιεί postconsumer recycle (ανακυκλωμένο υλικό) και ενδυναμώνει την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του οργανισμού. Επιπρόσθετα, έχει πολύ καλό συντελεστή θερμομόνωσης και υψηλά πρότυπα παραγωγής, όπως το συνταγολόγιο των υλικών, το πλήρως αυτοματοποιημένο σύστημα παραγωγής, οι εγκεκριμένες πρώτες ύλες και η υποστήριξη από Ευρωπαϊκά κεντρικά τμήματα ποιότητας και τμήματα R&D.

## 4.5 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 4.5.1 Προϊόν

Σύμφωνα με τους P. Kotler και K.L. Keller, το έργο οποιασδήποτε επιχείρησης είναι να παραδίδει αξία στον πελάτη έναντι κάποιου κέρδους. Στη δική μας περίπτωση το προϊόν που προσφέρει η εταιρεία στον καταναλωτή του προσφέρει ένα σύνολο οφελών, καθώς το μονωτικό υλικό XPS εκτός από θερμομόνωση και εξοικονόμηση ενέργειας προσφέρει μια ευχάριστη διαβίωση, προστασία από ήχους, συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος και πολλά άλλα, που ικανοποιούν τις ανάγκες του.

Το πραγματικό προϊόν είναι μονωτικά φύλλα συγκεκριμένων διαστάσεων, τα οποία αφού τυλιχτούν με ειδικό φιλμ καταλήγουν στον πελάτη. Τα χαρακτηριστικά τους διαφέρουν ανάλογα τις προτιμήσεις του πελάτη, οι οποίες δημιουργούνται από την τελική τοποθέτηση του προϊόντος, ωστόσο οι ιδιότητες παραμένουν ίδιες για όλα τα υλικά.

Για τη διανομή χρησιμοποιούνται οι μεσάζοντες και για τους τακτικούς πελάτες δίνεται πίστωση, ενώ για τους καινούριους υπάρχει η επιλογή αποστολής δείγματος. Αν το υλικό δεν φτάσει με τις απαιτούμενες προδιαγραφές στον πελάτη, ο πελάτης έχει το δικαίωμα να στείλει παράπονο-claim, το οποίο καταχωρείται, εξετάζεται για την ορθότητα του και αναλόγως την περίπτωση πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες και ως προς τον πελάτη (αντικατάσταση, αποζημίωση, έκπτωση με την επόμενη αγορά), αλλά και ως προς την παραγωγή για να βρεθεί η αιτία του προβλήματος και η οριστική επίλυση του.

Το λογότυπο του ομίλου Ravago είναι ένα δέντρο, που συμβολίζει το όραμα του ομίλου και έχει χρώμα μπλε. Το συγκεκριμένο λογότυπο κάνει εύκολα αναγνωρίσιμο το προϊόν, καθώς οι περισσότεροι ανταγωνιστές του χρησιμοποιούν απλά την επωνυμία της εταιρείας με συγκεκριμένη γραμματοσειρά. Επιπλέον τα μονωτικά φύλλα έχουν και αυτά χαρακτηριστικό μπλε και γκρι χρώμα, με αποτέλεσμα να

ταυτοποιούνται εύκολα από τον καταναλωτή. Ο πελάτης, λοιπόν βλέποντας το δέντρο και το χρώμα των μονωτικών το οποίο έχει αποκτήσει συμβολική αξία, υποσυνείδητα αντιλαμβάνεται σταθερότητα χαρακτηριστικών και επιλέγει τη Ravago.

Όσον αφορά τον Κύκλο Ζωής του Προϊόντος, τα μονωτικά υλικά της επιχείρησης βρίσκονται στο στάδιο της «Ωρίμανσης», καθώς έχουν καταργηθεί κωδικοί προϊόντων (GMID), ο στόχος της επιχείρησης είναι η προσέλκυση νέων πελατών, το ποσοστό σταθερών πελατών είναι μεγάλο, όπως και το δίκτυο διανομής και η τιμή επιτρέπει ακόμα κερδοφορία.

Όσον αφορά το Brand extension, η αλήθεια είναι ότι η επιχείρηση έχει πολύ καιρό να επεκτείνει τη γραμμή με κάποιον νέο προϊόν. Η τελευταία προσθήκη προϊόντος έγινε το 2010 με το γκρι μονωτικό υλικό RAVATHERM X (ex XENERGY), το οποίο έχει τις καλύτερες ιδιότητες υλικού.



Εικόνα 4 – 1 Υλικό της Ravago σε στέγη (Βουλή)



Εικόνα 4 – 2 Ελλαττωματικό υλικό προς ανακύκλωση μετά από claim

#### 4.5.2 Τιμολόγηση

Όσον αφορά την τιμή του προϊόντος, αυτή έχει υπολογιστεί σύμφωνα με το μοντέλο 3Cs – Customers (αντιλαμβανόμενη αξία για τους καταναλωτές) – Competitors (τιμές ανταγωνιστών) – Cost (Κόστος).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η αντιλαμβανόμενη αξία για τον καταναλωτή εμπεριέχει πολλές έννοιες. Σύμφωνα με την έρευνα που έκαναν οι Lassar, Mittal & Sharma το 1995 διέκριναν πέντε διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης αξίας: απόδοση, κοινωνική εικόνα, αξία, αξιοπιστία και προσκόλληση. Η προσκόλληση προϋποθέτει τη συχνή κατανάλωση του προϊόντος, που στη δική μας περίπτωση είναι φύσει αδύνατον, ωστόσο με την έννοια της εμπιστοσύνης μιας μάρκας, μπορούμε να πούμε ότι το μονωτικό υλικό έχει και τα πέντε χαρακτηριστικά και για αυτό η ζήτηση είναι υψηλή.

Το κόστος παραγωγής είναι και αυτό υψηλό, καθώς ο εξοπλισμός είναι όλος αυτοματοποιημένος, που σχεδόν μηδενίζει τα ελαττωματικά προϊόντα, με προσεκτικά μελετημένες συνταγές προϊόντων και εγκεκριμένες πρώτες ύλες.

Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης θεωρούνται αυτοί που προσφέρουν premium μονωτικά υλικά εξηλασμένης πολυστερίνης. Η υψηλή ζήτηση και το μεγάλο κόστος παραγωγής ισχύει και για αυτούς, οπότε και οι τρεις παράγοντες που καθορίζουν την τιμολόγηση έχουν εντοπιστεί και έχουν προσδιορίσει την τελική τιμή του προϊόντος.

Για τη Ravago, που είναι πολυεθνική εταιρεία, έχει προστεθεί άλλος ένας παράγοντας, που είναι η διανομή του προϊόντος. Τα μονωτικά φύλλα είναι ογκώδη και πολλές παραγγελίες έχουν συμφωνηθεί με παράδοση DDP (Delivered Duty Paid), οπότε τα μεταφορικά είναι ιδιαίτερα ακριβά και επηρεάζουν την τελική τιμή που θα τα αγοράσει ο πελάτης.

### 4.5.3 Διανομή

Η εταιρεία αφού τιμολογήσει τα προϊόντα βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων πρέπει να αποφασίσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει όσον αφορά τη διανομή, τα κανάλια και τους τύπους διανομής δηλαδή που θα χρησιμοποιήσει για να προσεγγίσει τον μεγαλύτερο αριθμό πελατών. Όσο πιο επιτυχημένες είναι αυτές οι αποφάσεις, τόσο πιο εύκολα θα έχουν πρόσβαση οι πελάτες στα προϊόντα και τόσο πιο αποτελεσματικές θα είναι οι πωλήσεις.

Η Ravago χρησιμοποιεί ενδιάμεσους, δηλαδή επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν τη μεταβίβαση του προϊόντος της επιχείρησης στον τελικό αγοραστή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι ενδιάμεσοι είναι μάντρες ή μαγαζιά μονωτικών υλικών και σε σπάνιες περιπτώσεις πολυκαταστήματα με προϊόντα για κατασκευές. Ο λόγος που έχει επιλέξει αυτόν τον τρόπο λειτουργίας είναι ότι τα εργοστάσια παραγωγής δεν μπορούν από μόνα τους να στηρίξουν τις προσδοκίες του πελάτη, καθώς βρίσκονται αποκεντρωμένα.

Ο ενδιάμεσος όμως προσφέρει χρησιμότητα τόπου, χρόνου και κτήσεως στον καταναλωτή, καθώς μπορεί να προμηθευτεί το προϊόν από περιοχή που τον βολεύει, την ώρα που τον εξυπηρετεί και να ζητήσει πληροφορίες που θα τον βοηθήσει στην επιλογή του. Άλλες λειτουργίες των ενδιάμεσων είναι η μεταφορά προϊόντων, η αποθήκευση και διατήρηση των αποθεμάτων, η επικοινωνία με τον τελικό αγοραστή και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, καθώς και η παροχή πιστώσεων.

Τα κριτήρια που η Ravago επιλέγει τους διανομείς της είναι κυρίως δημογραφικά. Για παράδειγμα στην Αθήνα έχει έναν διανομέα ανά δήμο. Όσον αφορά όμως τους διανομείς στην Ευρώπη τα πράγματα είναι πιο περίπλοκα. Εκεί η επιλογή ξεκινάει από το ερώτημα σε ποιες χώρες θα γίνεται πώληση προϊόντος. Το βασικό κριτήριο είναι η ευκολία μεταφοράς του υλικού και το περιθώριο κέρδους. Αν δηλαδή σε μία χώρα ο ανταγωνιστής έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς και τα μεταφορικά έξοδα είναι υψηλά, τότε η εταιρεία επιλέγει να μην εξυπηρετήσει τη χώρα, καθώς το περιθώριο κέρδους είναι μικρό. Για αυτό η Ravago εξυπηρετεί κυρίως Βαλκάνια. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί και η πώληση υλικού στην Αμερική, καθώς το εργοστάσιο του Λαυρίου είναι το μόνο στην Ευρώπη που παράγει μονωτικά για αυτοκίνητα (υλικό IMPAXX). Επιπλέον, η Ravago εξυπηρετεί χώρες που δεν βρίσκονται στα Βαλκάνια, αλλά ο όμιλος έχει εργοστάσια παραγωγής ή διανομής, οπότε η παρουσία του είναι πιο έντονη από ότι του ανταγωνισμού.

Τα τμήματα που εμπλέκονται στα κανάλια διανομής είναι το τμήμα Διανομής, το τμήμα Παραγγελιών και το τμήμα Εξαγωγών. Το προσωπικό των συγκεκριμένων τμημάτων βρίσκεται στο Λαύριο, στο Μαρούσι και στις αποθήκες στα Οινόφυτα, στις οποίες υπάρχει ένα μικρό στοκ για τα πιο διακινήσιμα υλικά. Η επιλογή των μεταφορέων σε περιπτώσεις που η παράδοση είναι DDP, γίνεται από το κεντρικό τμήμα Procurement μετά από την υποβολή προσφορών από τις εταιρείες μεταφορών. Η επιλογή DDP επιλέγεται κυρίως για την Ελλάδα και την Ιταλία, ενώ για τις υπόλοιπες χώρες προτιμάται η επιλογή EXW (Ex Works), καθώς υπάρχει δυσκολία να βρεθούν φορτηγά και να γίνεται η επικοινωνία με τους μεταφορείς.

#### **4.5.4 Προώθηση**

Η προώθηση θεωρείται η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, καθώς η επιχείρηση μπορεί να έρθει σε επαφή με την αγορά στόχο, ώστε να την πληροφορήσει σχετικά με το προϊόν, αλλά και να την πείσει ότι αυτό το προϊόν αποτελεί την καλύτερη επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών της.

Η Ravago χρησιμοποιεί τα social media, για να προωθήσει τον όμιλο γενικά και τις δράσεις που κάνει το κάθε Business unit. Οπότε η προώθηση του μονωτικού υλικού συγκεκριμένα γίνεται μέσω της προσωπικής πώλησης, δηλαδή μέσω των πωλητών. Η άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και αγοραστή θεωρείται η πιο αποτελεσματική μορφή προώθησης. Η επικοινωνία είναι εξατομικευμένη και η πληροφόρηση για το προϊόν γίνεται εις βάθος. Η επιχείρηση όμως όπως ανέφερα χρησιμοποιεί ενδιάμεσους, οπότε η επικοινωνία γίνεται με αυτούς και όχι με τον τελικό αγοραστή, ωστόσο δεν παύει ο στόχος να είναι ίδιος, δηλαδή να δημιουργήσει σχέση αποδοχής με την εξειδικευμένη ομάδα κοινού και να προωθήσει το προϊόν στην κατάλληλη αγορά στόχο. Για να ενισχύσει αυτή τη σχέση κατανόησης η επιχείρηση διοργανώνει σεμινάρια, στα οποία οι ενδιάμεσοι εκπαιδεύονται για τις ιδιότητες του υλικού, ώστε να αντιπροσωπεύουν την εταιρεία όσο καλύτερα γίνεται και να αυξάνουν τις πιθανότητες πώλησης προς τον τελικό αγοραστή.

#### **4.5.5 Ανθρώπινο Δυναμικό και Διεργασίες**

Στη συγκεκριμένα ενότητα, ανθρώπινο δυναμικό θεωρούνται οι άνθρωποι που συνεργάζονται άμεσα με τους πελάτες και όχι το ευρύτερο προσωπικό. Αυτά τα άτομα μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη της επωνυμίας ή και το αντίθετο, καθώς πολλοί πελάτες δεν μπορούν να διαχωρίσουν το προϊόν από το προσωπικό που το παρέχει.

Στην περίπτωση της Ravago, οι ενδιάμεσοι έχουν διπλό ρόλο, καθώς είναι και εργαζόμενοι και πελάτες. Με την έννοια του εργαζομένου, οι ενδιάμεσοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες οπότε πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και ενημερωμένοι για το προϊόν. Για αυτό η εταιρεία διοργανώνει σεμινάρια / εκπαιδεύσεις ειδικά σε καινούριους ενδιάμεσους. Με την έννοια του πελάτη, όμως πρέπει να έχουν τη σωστή υποστήριξη μετά την πώληση. Υπάρχει περίπτωση ο μεταφορέας να παραδώσει λάθος ή ελαττωματικό προϊόν στον ενδιάμεσο και αυτός με τη σειρά του στον τελικό αγοραστή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι Customer Service Representatives (CSRs), αναλαμβάνουν δράση και επικοινωνούν συνήθως με τον ενδιάμεσο για να λύσουν το πρόβλημα. Το παράπονο καταχωρείται στη βάση δεδομένων και αν γίνει δεκτό γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες για να μην επηρεαστεί η φήμη της εταιρείας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1 Επιλογή μεθοδολογίας

Το παρόν κεφάλαιο, υπήρξε η αφορμή να γίνει μία έρευνα σχετικά με την τάση επιλογής θερμομονωτικών υλικών, καθώς η Ravago Hellas δεν έχει διενεργήσει κάτι παρόμοιο, ούσα σχετικά νεοσύστατη εταιρεία.

Κατάλληλη μεθοδολογία για την έρευνα θεωρήθηκε το ερωτηματολόγιο. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία αποτελεί σημαντικό στοιχείο κάθε δειγματοληπτικής έρευνας, καθώς συγκεντρώνονται πολλές πληροφορίες και δεδομένα. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κυρίως κλειστού τύπου (επιλογή μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων), αν και σε μερικές από αυτές ο ερωτώμενος είχε διαθέσιμο κενό περιθώριο, που μπορούσε να γράψει τα σχόλια του.

### 5.2 Επιλογή ερωτήσεων και δείγματος

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο, έγιναν με τη βοήθεια του πωλητή XPS και τον διευθυντή εργοστασίου της Ravago Hellas, οι οποίοι με ενημέρωση για τα αποτελέσματα πωλήσεων της τρέχουσας χρονιάς, τις τάσεις της επόμενης χρονιάς και τις επενδύσεις που θα ήθελαν να κάνουν. Μέσα από αυτή την ενημέρωση και τις ερωτήσεις που τους έκανα, καταλάβαμε, ότι δεν έχει γίνει κάποια επίσημη έρευνα σχετικά με τα κριτήρια επιλογής θερμομονωτικών υλικών των πελατών, καθώς η πελατεία ήταν σχεδόν έτοιμη λόγω της εξαγοράς. Η ερώτηση, λοιπόν, ήταν «Πώς επιλέγεται την εταιρεία θερμομονωτικών για το σπίτι σας;».

Στην επιλογή ερωτήσεων, με βοήθησαν αρκετά τα προηγούμενα κεφάλαια της διατριβής, όπως οι έρευνες που μελέτησα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι αναλύσεις PESTLE, PORTER και SWOT και η περιγραφή της εταιρείας μέσα από τα εργαλεία μάρκετινγκ (μείγμα μάρκετινγκ), όπου παρατήρησα ότι τα μέσα προώθησης που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία δεν έχουν αξιοποιηθεί πλήρως. Υπάρχουν απειλές, αλλά και ευκαιρίες που πρέπει να αναγνωριστούν και με τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες είτε να μειώσουν την επίδραση τους στην εταιρεία ή να αξιοποιηθούν καταλλήλως.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο νοητά σε πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, οι συμμετέχοντες απαντούν σε δημογραφικά στοιχεία, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η εργασιακή κατάσταση και ο τόπος διανομής. Με τα δημογραφικά στοιχεία, η επιχείρηση καταλαβαίνει καλύτερα τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που αγοράζουν τα προϊόντα της, ποια ομάδα ανθρώπων ελκύει ή δεν ελκύει η επωνυμία της εταιρείας.

Στη δεύτερη ενότητα, οι ερωτήσεις αφορούν κυρίως τη Ravago και τα προϊόντα της. Με αυτές τις ερωτήσεις η συγκεκριμένη επιχείρηση, που έχει ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, μπορεί να καταλάβει για ποια προϊόντα της είναι γνωστή και ποιο μέσο βοήθησε ώστε να τη μάθουν.

Η τρίτη ενότητα αφορά γενικά τη θερμομόνωση, για να μπορέσει η εταιρεία να καταλάβει τις τάσεις της αγοράς και τα κριτήρια επιλογής θερμομονωτικών υλικών, ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα υπέρ της.

Η τέταρτη και η πέμπτη ενότητα έχουν ερωτήσεις σχετικά με την οικονομία και το περιβάλλον και ο λόγος είναι, ότι μετά από την ανάλυση PESTLE και τις βλέψεις του πωλητή της εταιρείας, αυτοί είναι οι παράγοντες που θα επηρεάσουν αρκετά τον κλάδο των θερμομονωτικών υλικών.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στο μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων. Το δείγμα ήταν τυχαίο και αφορούσε πληθυσμό που ζει κυρίως στην Ελλάδα. Η προτεραιότητα που δόθηκε όσον αφορά τον τόπο διανομής ήταν να δοθεί το ερωτηματολόγιο σε ανθρώπους που δεν ζουν στο Λαύριο ή στα περίχωρα, ώστε να είναι πιο αντικειμενικό, σχετικά με την επωνυμία της επιχείρησης και τα προϊόντα της. Προφανώς όμως σε ανθρώπους, που δεν έχουν ευχέρεια με την τεχνολογία, το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε έντυπη μορφή και εντός Λαυρίου. Απαγορεύτηκε, όμως να δοθεί σε πολύ κοντινούς ανθρώπους των εργαζομένων. Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε ήταν τα ελληνικά, για αυτό στάλθηκε και σε ένα μικρό ποσοστό σε κατοίκους της Κύπρου.

Κατά το μοίρασμα των ερωτηματολογίων δόθηκαν όλες οι απαραίτητες οδηγίες για τη σωστή συμπλήρωση του, ενώ υπήρχε και υποστήριξη κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης τους για οποιεσδήποτε διασαφηνίσεις. Οι απαντήσεις περάστηκαν σε ένα αρχείο excel, ώστε τα αποτελέσματα να είναι μετρήσιμα και να επεξεργάζονται πιο εύκολα. Ο τελικός αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ήταν 126.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

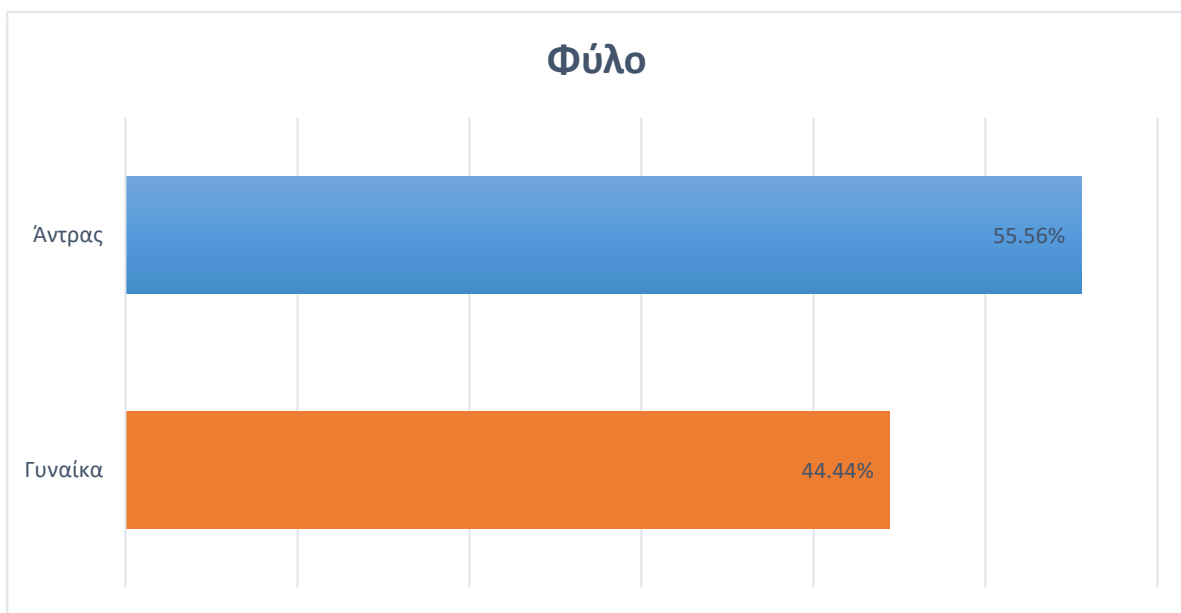
## Αποτελέσματα ερωτηματολογίου & Ανάλυση

### 6.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

#### Φύλο

Όσον αφορά τα αποτελέσματα σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν άντρες με ποσοστό 55,56%, ενώ ακολουθούν οι γυναίκες με 44,44%.

Στη συγκεκριμένη ερώτηση υπήρχε και η επιλογή «Άλλο», η οποία δεν συμπληρώθηκε από κανέναν.

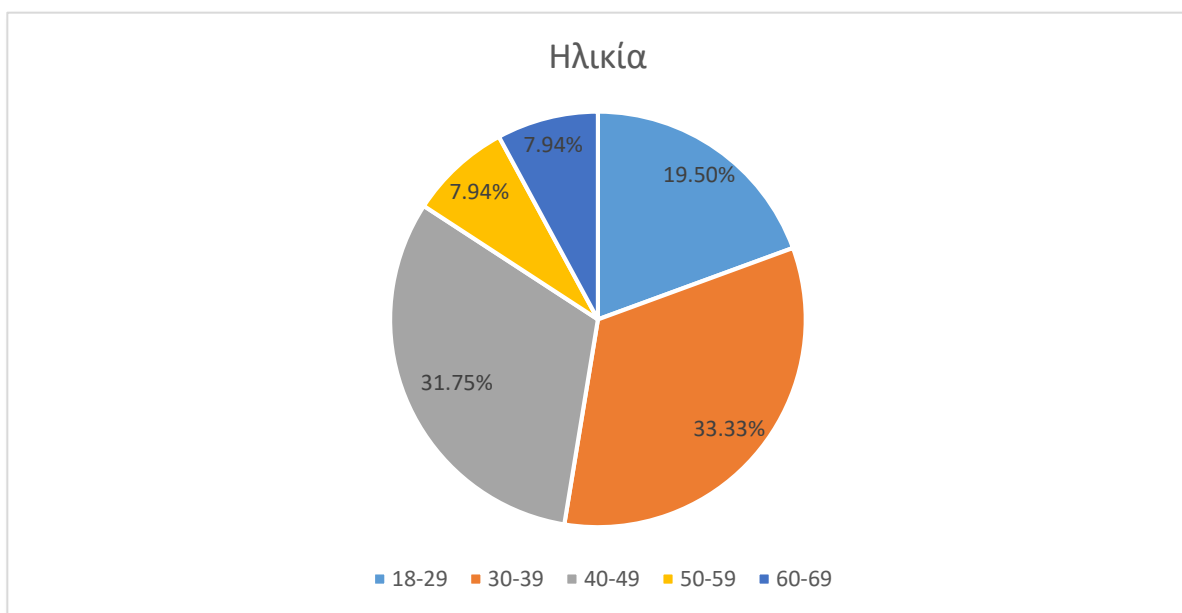


Γράφημα 6-1: Γραφική απεικόνιση φύλου ερωτηθέντων



## Ηλικία

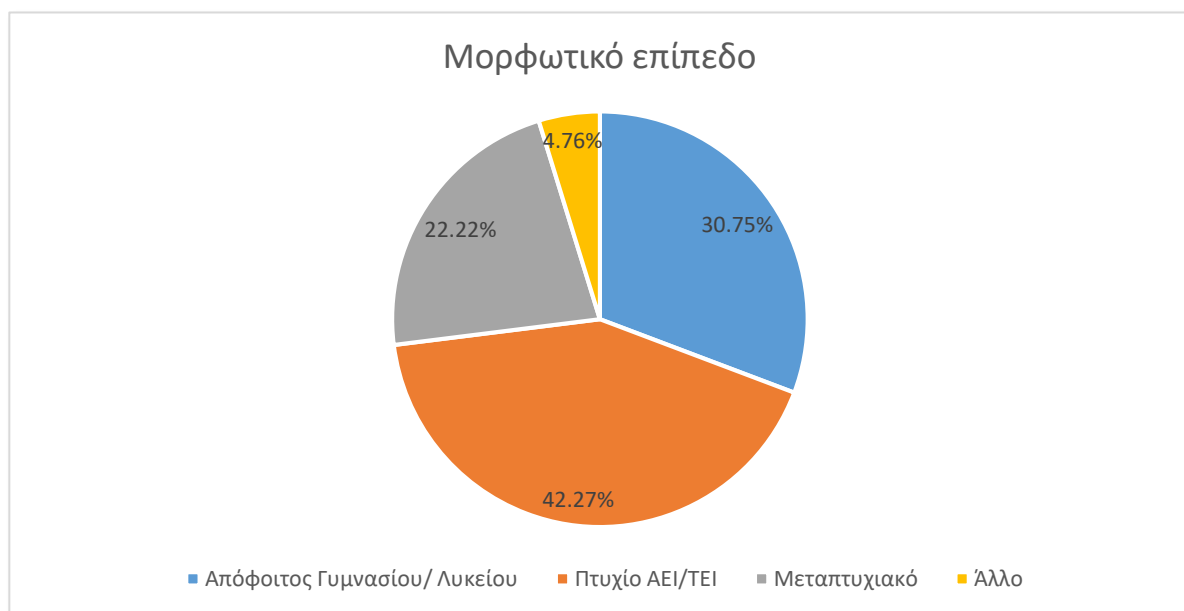
Όσον αφορά τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων βλέπουμε ότι οι ηλικίες που συμμετείχαν περισσότερο ήταν μεταξύ 30-49. Το αποτέλεσμα είναι φυσιολογικό, καθώς στις δεκαετίες που αντιστοιχούν αυτές οι ηλικίες, τα οφέλη της θερμομόνωσης έγιναν πιο γνωστά, όπως και οι τοποθετήσεις θερμομονωτικών ήταν πιο αυξημένες. Ακολουθεί η ηλικία των 18-29. Σε αυτή την κατηγορία, οι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ενεργοποιημένοι σε περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα, τα οποία αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο και μπορούν να δείξουν την τάση που υπάρχει γύρω από τον κλάδο. Αν και υπήρχαν οι επιλογές 70-79 και «Άλλο» δεν επιλέχθηκαν.



Γράφημα 6 -2: Γραφική απεικόνιση ηλικίας ερωτηθέντων

## Μορφωτικό επίπεδο

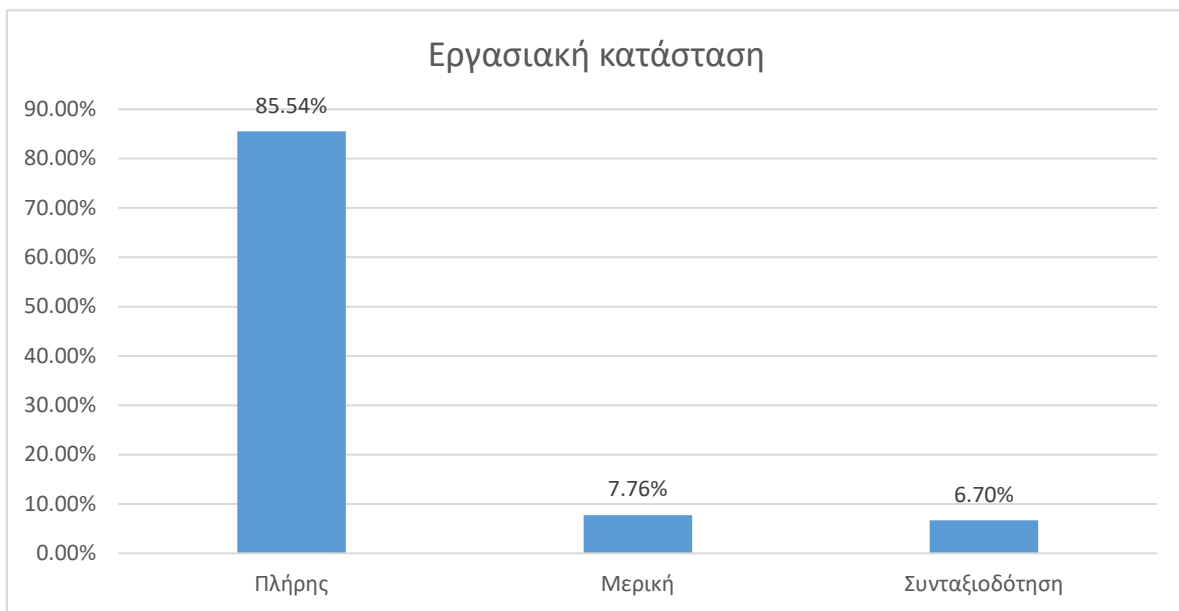
Το τρίτο δημογραφικό στοιχείο αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Προκύπτει ότι το 42,27% έχει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 30,75% έχει τελειώσει Γυμνάσιο / Λύκειο, το 22,22% είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού και το 4,76% έχει επιλέξει «Άλλο». Όσα σχόλια υπήρχαν σχετικά με τη συγκεκριμένη επιλογή ανέφεραν «ΙΕΚ». Η επιλογή Διδακτορικό δεν επιλέχθηκε από κανέναν.



Γράφημα 6-3: Γραφική απεικόνιση του μορφωτικού επιπέδου των ερωτηθέντων

## Εργασιακή κατάσταση

Στο παρακάτω γράφημα βλέπουμε την εργασιακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Ένα μεγάλο ποσοστό αποτελούν αυτοί που βρίσκονται σε πλήρη απασχόληση με ποσοστό 85,54%, ακολουθούν με μεγάλη διαφορά αυτοί με μερική απασχόληση με ποσοστό 7,76% και τέλος οι συνταξιούχοι με ποσοστό 6,70%. Οι επιλογές «Ανεργία» και «Άλλο (οικονομικά μη ενεργοί κλπ)» δεν επιλέχθηκαν από κανέναν. Το συγκεκριμένο γράφημα μας δείχνει ότι το ποσοστό ανεργίας πέφτει, όπως ανέφερα στην ανάλυση PESTLE.

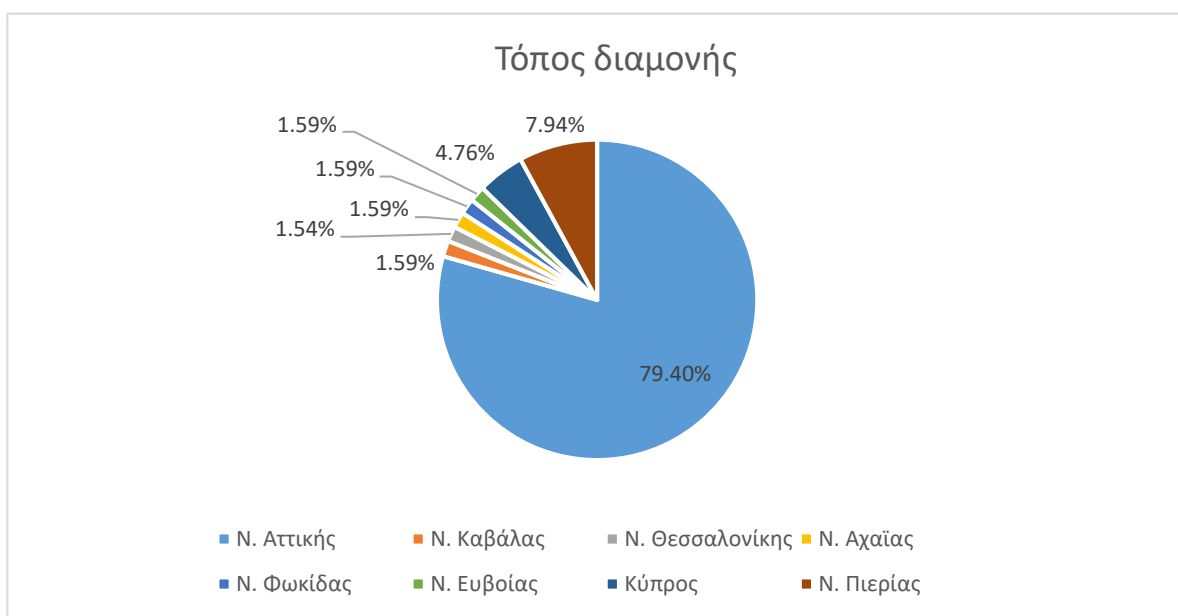


Γράφημα 6-4: Γραφική απεικόνιση της εργασιακής κατάστασης των ερωτηθέντων

## Τόπος διαμονής

Το τελευταίο δημογραφικό στοιχείο του ερωτηματολογίου αφορά τη διαμονή. Όπως είναι λογικό το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής έρχεται από τον νομό Αττικής με ποσοστό 79,40%. Από αυτούς οι περισσότεροι έμεναν Αθήνα και λιγότεροι στις γύρω περιοχές του Λαυρίου. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων με διαφορά από το πρώτο έρχεται από τον νομό Πιερίας με ποσοστό 7,94%, ακολουθεί η Κύπρος με 4,76% και οι νομοί Καβάλας, Θεσσαλονίκης, Αχαΐας, Φωκίδας και Εύβοιας καταλαμβάνει ο καθένας από 1,59%.

Γράφημα 6-5: Γραφική απεικόνιση του τόπου διαμονής των ερωτηθέντων

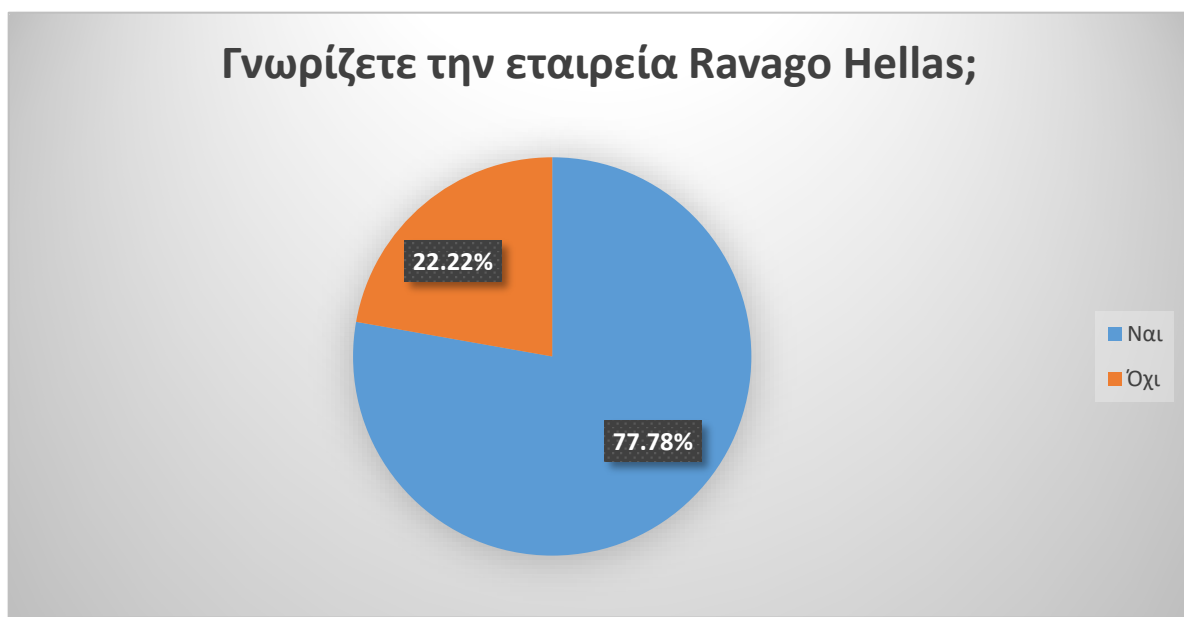


Γράφημα 6-5: Γραφική απεικόνιση του τόπου διαμονής των ερωτηθέντων

Ακολουθούν οι ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν μετά από έρευνες και αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι απαντήσεις των συγκεκριμένων ερωτήσεων πιστεύω ότι καθορίζουν τα συμπεράσματα από την έρευνα και τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται από την εταιρεία.

### Ερώτηση 1<sup>η</sup>: Γνωρίζετε την εταιρεία Ravago Hellas;

Η πρώτη ερώτηση αφορά τη Ravago και κατά πόσο γνωστή είναι στο ευρύ κοινό, όπου το 77,78% απάντησε ότι τη γνωρίζει και το 22,22% ότι δεν τη γνωρίζει. Επειδή ο όμιλος είναι μεγάλος και παράγει πολλά υλικά, είναι φυσικό το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων να γνωρίζει την εταιρεία.



Γράφημα 6-6: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 1

## Ερώτηση 2<sup>η</sup>: Εάν ναι, από πού μάθατε για αυτή;

Η δεύτερη ερώτηση αφορά το μέσο προώθησης της εταιρείας. Το 47,62% την γνωρίζει από «Οικογένεια/ φίλους». Το 25,40% επέλεξε το «Άλλο», καθώς αφορά το ποσοστό που στην προηγούμενη ερώτηση απάντησε ότι δεν γνωρίζει την εταιρεία. Όσοι επίσης επέλεξαν «Άλλο», στα σχόλια ανέφεραν ότι είχαν συνεργαστεί παλιά με την Ravago. Μόλις το 12,44% γνωρίζει την εταιρεία από το «Ίντερνετ», ακολουθεί η επιλογή «Ραδιόφωνο» με 7,94%, τα «Social media» με 5,01% και η «Τηλεόραση» με 1,59%.



Γράφημα 6-7: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 2

### Ερώτηση 3<sup>η</sup>: Ποια από τα παρακάτω υλικά γνωρίζετε ότι παράγει;

Η επόμενη ερώτηση αφορά τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία, ώστε να ανακαλύψουμε για ποιο από αυτά είναι περισσότερη γνωστή. Το πιο γνωστό προϊόν με 41,27% είναι η «Εξηλασμένη Πολυστερίνη XPS», κάτι το οποίο δεν μας εκπλήσσει λόγω τον όγκο πωλήσεων σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα. Ακολουθούν τα «Μονωτικά πλακίδια» με 18,47%, τα οποία εν μέρει φτιάχνονται με Εξηλασμένη Πολυστερίνη, ακολουθεί η δεύτερη μονάδα του εργοστασίου στο Λαύριο, η «Πολυστερίνη» με 12,70%, η επιλογή «Όλα τα παραπάνω» με 10,50%, η επιλογή «Κανένα από τα παραπάνω» με 9,12%, τα «Ασφαλτικά είδη» με 6,35% και τα «Μεταλλικά προφίλ» με 1,59%.

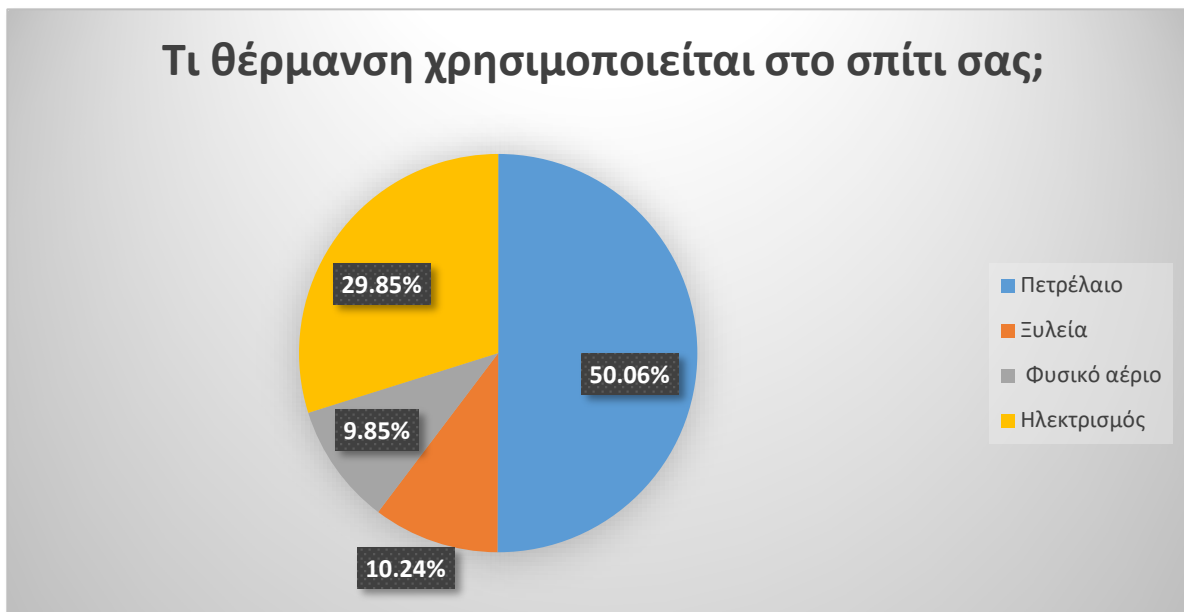


Γράφημα 6-8: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 3

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων αφορά γενικά τη θερμομόνωση. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις θα μας δείξουν την τάση που υπάρχει αυτή την περίοδο για τη θερμομόνωση, ώστε οι επόμενες έρευνες να βασιστούν πάνω σε αυτά τα αποτελέσματα και να προωθηθούν καλύτερα τα προϊόντα της εταιρείας.

#### Ερώτηση 4<sup>η</sup>: Τι θέρμανση χρησιμοποιείται στο σπίτι σας;

Στο παρακάτω γράφημα βλέπουμε τι είδος θέρμανσης χρησιμοποιούν οι ερωτηθέντες στο σπίτι τους. Το «Πετρέλαιο» έρχεται πρώτο με 50,06%, ο «Ηλεκτρισμός» δεύτερος με 29,85%, η «Ξυλεία» τρίτη με 10,24% και το «Φυσικό αέριο» τελευταίο με 9,85%. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δεν αποτελούν έκπληξη. Στην Ελλάδα, σε επίπεδο τεχνολογίας είμαστε ακόμα πίσω, οπότε τα τρία πρώτα είδη θέρμανσης είναι τα πιο γνωστά, ενώ υπάρχουν ακόμα λίγες συνδέσεις αερίου.

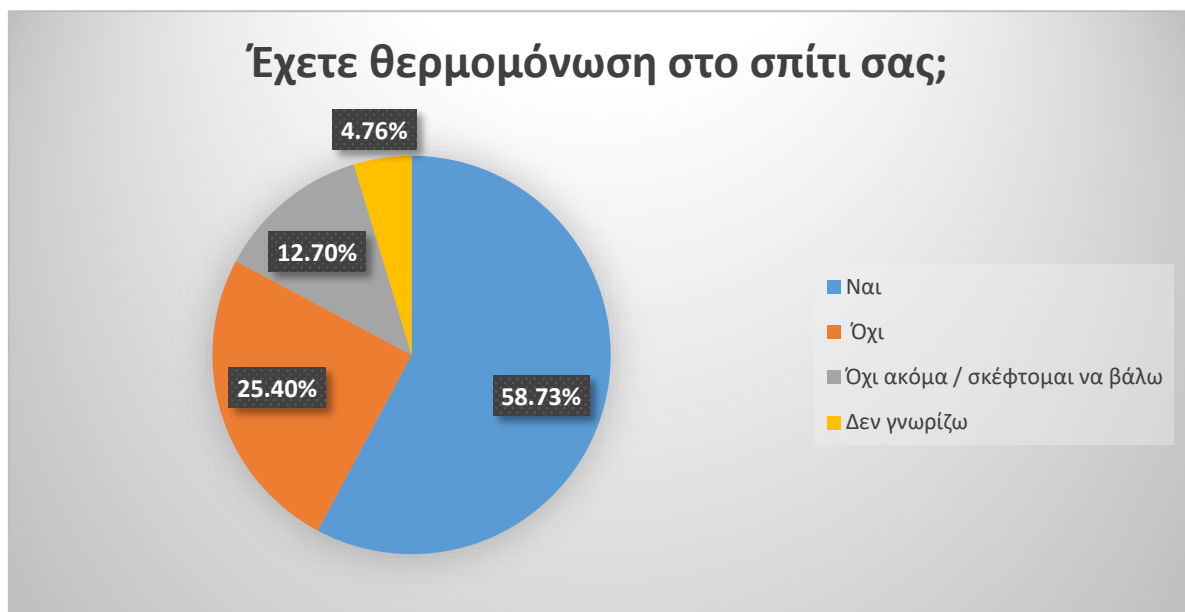


Γράφημα 6-9: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 4



### Ερώτηση 5<sup>η</sup>: Έχετε θερμομόνωση στο σπίτι σας;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση το 58,73% των ερωτηθέντων απάντησε «Ναι», το 25,40% «Όχι», το 12,70% «Όχι ακόμα / Σκέφτομαι να βάλω» και το 4,76% «Δεν γνωρίζω».



Γράφημα 6-10: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 5

### Ερώτηση 6<sup>η</sup>: Αν όχι, γιατί; Τι πιστεύετε ότι θα κερδίσετε αν βάλετε θερμομόνωση;

Όπως είδαμε στο παραπάνω γράφημα το ποσοστό αυτών που δεν έχουν θερμομόνωση δεν είναι αμελητέο<sup>1</sup>. Τα περισσότερα σχόλια αφορούσαν την «Εξοικονόμηση χρημάτων» με 42,31%, ακολουθεί η «Εξοικονόμηση ενέργειας» με 28,85% και η «Ποιότητα διαβίωσης» με 11,54%. Τα υπόλοιπα ποσοστά μοιράζονται μεταξύ της ηχομόνωσης, αποφυγής υγρασίας, μούχλας, με ποσοστά που βλέπουμε στο Γράφημα 6-11. Τέλος πολλά σχόλια ανέφεραν ότι οι ερωτηθέντες ενοικιάζουν το σπίτι, δεν το έχτισαν οι ίδιοι και ότι είναι παλιό, οπότε δεν τους νοιάζει ή δεν θέλουν να βάλουν θερμομόνωση.



Γράφημα 6-11: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 6

<sup>1</sup> Το 100% της ερώτησης 6 είναι το άθροισμα των Όχι, Όχι Ακόμα και Δεν γνωρίζω από την ερώτηση 5 γιατί απαντούν μόνο όσοι δεν έχουν βάλει ακόμα θερμομόνωση

**Ερώτηση 7η: Αν ναι, τι υλικό θερμομόνωσης χρησιμοποιείτε;**

Στη συγκεκριμένη ερώτηση το 100% της ερώτησης είναι το άθροισμα όσων απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση 5 γιατί απαντούν μόνο όσοι έχουν βάλει θερμομόνωση. Η «Εξηλασμένη Πολυστερίνη XPS» έρχεται πρώτη με 48,65%, δεύτερη η «Διογκωμένη Πολυστερίνη EPS» με 28,38%, τρίτη η επιλογή «Άλλο» με 13,51% και σχόλια τύπου «Δεν γνωρίζω» και τελευταίος ο «Πετροβάμβακας» με ποσοστό 9,46%.



Γράφημα 6-12: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 7

**Ερώτηση 8<sup>η</sup>: Ποια μέρη του σπιτιού έχετε μονώσει;**

Στη συγκεκριμένη ερώτηση πρώτη επιλογή με ποσοστό 51,35% είναι οι «Στέγες / Ταράτσες». Ακολουθούν οι «Τοίχοι» με 35,14%, τα «Πατώματα» με 12,16% και η επιλογή «Άλλο» με 1,35%.



Γράφημα 6-13: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 8

**Ερώτηση 9<sup>η</sup>: Με ποια κριτήρια διαλέξατε / θα διαλέξετε το είδος θερμομόνωσης;**

Στη συγκεκριμένη ερώτηση πρώτο κριτήριο έρχεται το «Κόστος» με 30,16%. Ακολουθούν με μικρή διαφορά οι «Ιδιότητες / Χαρακτηριστικά» με ποσοστό 23,81%. Ο «Χρόνος απόσβεσης» έρχεται τρίτος με 12,70% και ακολουθούν η «Επωνυμία» με 9,52%, η «Περιοχή διαμονής» 7,94%, το «Είδος κτίσματος» με 6,35%, οι «Περιβαλλοντικές επιπτώσεις» με 3,97%, το «Χρώμα» με 3,17%, η «Κατηγορία ακαυστότητας» με 1,59% και η επιλογή «Κανένα από τα παραπάνω» με 0,01%.



Γράφημα 6-14: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 9

**Ερώτηση 10<sup>η</sup>: Τι μέσα χρησιμοποιείτε για να μάθετε για τη θερμομόνωση;**

Η συγκεκριμένη ερώτηση μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία ώστε να χρησιμοποιήσει σαν μέσο προώθησης το μέσο που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό και σε αυτή την περίπτωση είναι το «Ίντερνετ» με 35,71%. Η επιλογή «Οικογένεια / Φίλοι» με 23,02%, συνεχίζουν να έχουν μεγάλο ποσοστό όπως και στην Ερώτηση 2. Οι «Πωλητές μαγαζιών» έρχονται τρίτοι με 19,05% και ακολουθούν οι «Κατασκευαστές σπιτιών» με 14,29%, η επιλογή «Άλλο» με 4,76% (υπήρξε μόνο ένα σχόλιο και ήταν «Σεμινάρια») και τέλος τα «Social media» με 3,17%.



Γράφημα 6-15: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 10

Ερώτηση 11<sup>η</sup>: Ποιο από τα παρακάτω οφέλη γνωρίζετε για τη θερμομόνωση;

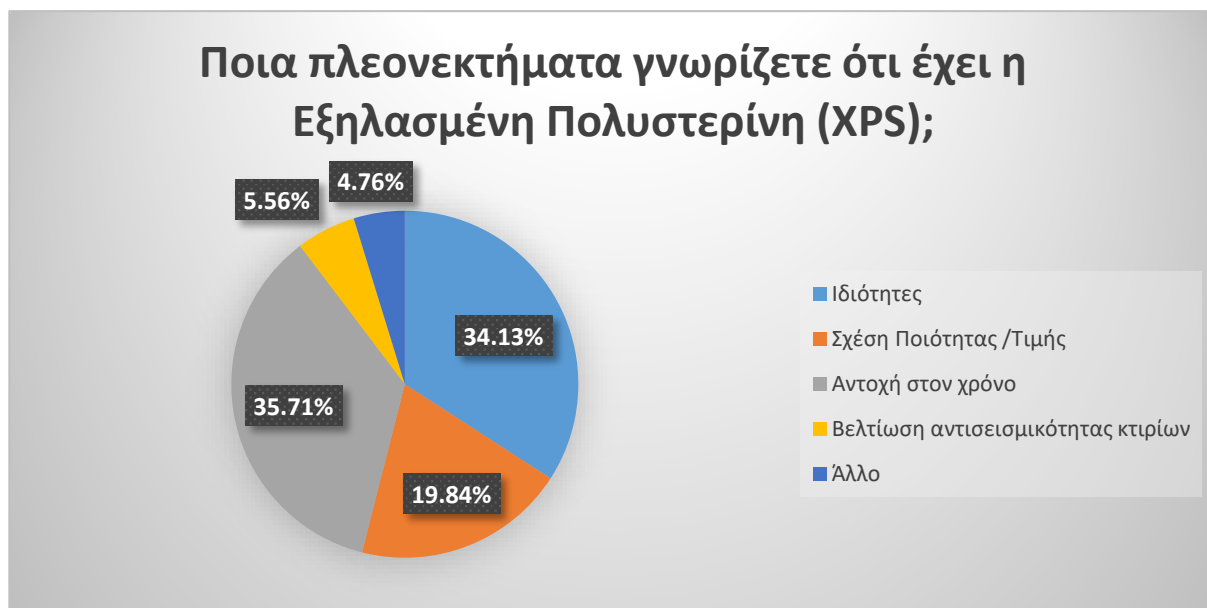
Η συγκεκριμένη ερώτηση θα βοηθήσει την εταιρεία να προωθήσω περισσότερο τα οφέλη της θερμομόνωσης και ως εκ τούτου του μονωτικού που παράγει. Η «Εξοικονόμηση χρημάτων / ενέργειας» αφορά το 39,68% των ερωτηθέντων. Ακολουθούν η «Προστασία Περιβάλλοντος» με 27,78%, η «Ποιότητα διαβίωσης» με 19,05%, η «Μείωση θορύβων» με 12,70% και η επιλογή «Άλλο» με 0,79%.



Γράφημα 6-16: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 11

**Ερώτηση 12<sup>η</sup>: Ποια πλεονεκτήματα γνωρίζετε ότι έχει η Εξηλασμένη Πολυστερίνη (XPS);**

Πρώτη επιλογή σε αυτή την ερώτηση είναι η «Αντοχή στον χρόνο» με 35,71%, ακολουθούν οι «Ιδιότητες» με 34,13%, η «Σχέση Ποιότητας /τιμής» με 19,84%, η «Βελτίωση αντισεισμικότητας κτιρίων» με 5,56% και η επιλογή «Άλλο» με 4,76% και σχόλια τύπου «Δεν γνωρίζω».



Γράφημα 6-17: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 12

**Ερώτηση 13<sup>η</sup>: Σε πόσα χρόνια θα είστε ικανοποιημένοι να κάνετε απόσβεση;**



Ακολουθούν ερωτήσεις που αφορούν περισσότερο οικονομικούς παράγοντες.

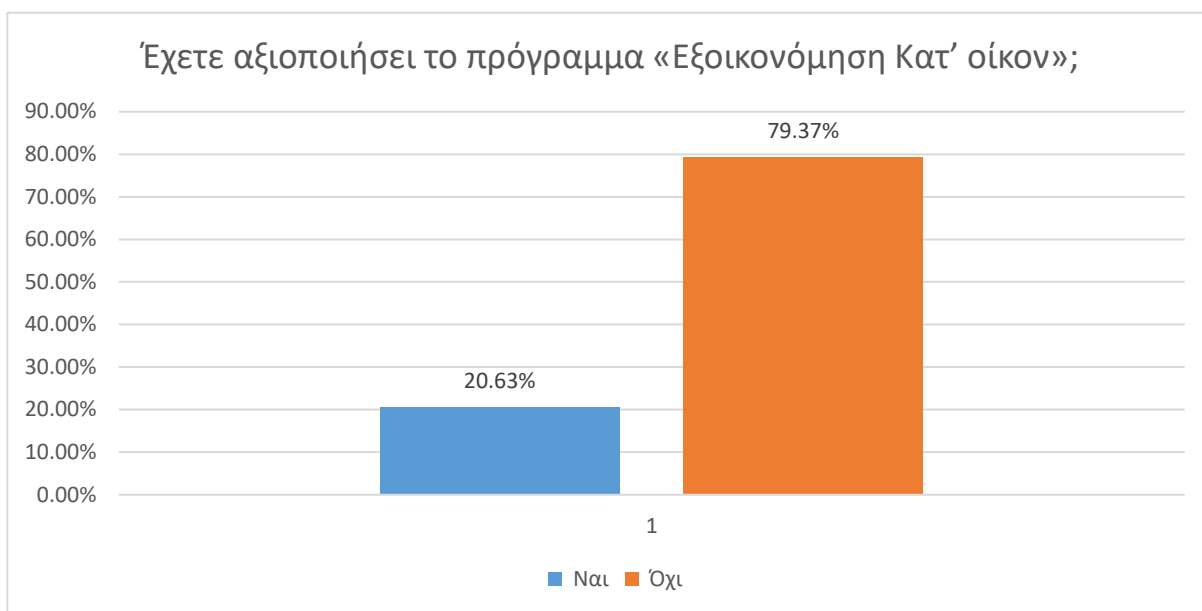
Η απάντηση που έρχεται πρώτη είναι τα «5» χρόνια με 36,51% και ακολουθούν τα «4» με 19,05%, τα «10+» με 11,11%, τα «3» με 7,94%, τα «2» και «7» με 7,14% το καθένα, τα «9» με 3,97%, τα «6» με 3,17% και τα «8» με 2,38%.



Γράφημα 6-18: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 13

Ερώτηση 14<sup>η</sup>: Έχετε αξιοποιήσει το πρόγραμμα «Εξοικονόμηση Κατ' οίκον»;

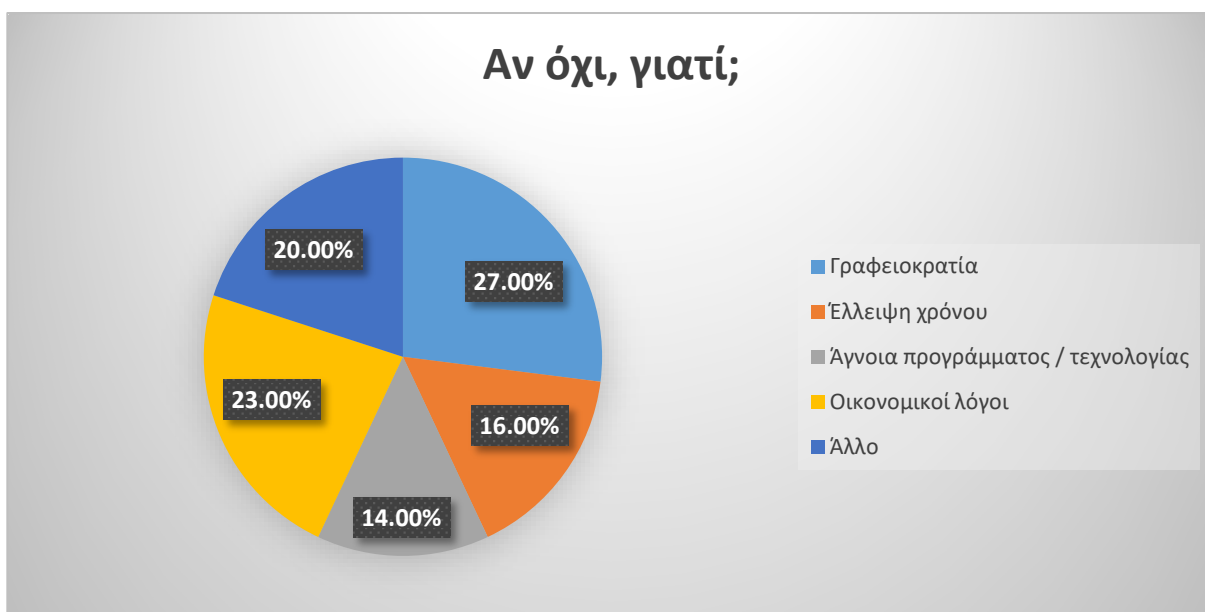
Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αν και βοηθάει πολύ στην ανάπτυξη της θερμομόνωσης δεν έχει χρησιμοποιηθεί από το 79,37% των ερωτηθέντων.



Γράφημα 6-19: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 14

Ερώτηση 15<sup>η</sup>: Αν όχι, γιατί; <sup>2</sup>

Στο παρακάτω γράφημα παρατηρούμε ότι η «Γραφειοκρατία» αποτελεί το 27,00% των λόγων που δεν χρησιμοποιείται το πρόγραμμα. Ακολουθούν οι «Οικονομικοί λόγοι» με 23,00%, το «Άλλο» με 20,00% και τα περισσότερα σχόλια ανέφεραν ότι δεν υπήρχε το συγκεκριμένο πρόγραμμα όταν χτίστηκε το σπίτι, η «Έλλειψη χρόνου» με 16,00% και η «Άγνοια προγράμματος /τεχνολογίας» με 14,00%.



Γράφημα 6-20: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 15

---

<sup>2</sup> Το 100% της ερώτησης 15 είναι το άθροισμα των Όχι από την ερώτηση 14 γιατί απαντούν μόνο όσοι δεν έχουν αξιοποιήσει το πρόγραμμα.

**Ερώτηση 16<sup>η</sup>: Από που αγοράσατε τα θερμομονωτικά σας υλικά;**

Οι περισσότεροι σε αυτή την ερώτηση απάντησαν ότι δεν αγόρασαν οι ίδιοι τα υλικά με ποσοστό 39,68%. Ακολουθούν τα «Μαγαζιά με οικοδομικά υλικά» με 26,98%, οι «Μάντρες με θερμομονωτικά με 23,81% και το «Άλλο» με 9,52%.



Γράφημα 6-21: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 16

Ερώτηση 17<sup>η</sup>: Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι αρνητικές επιπτώσεις της παραγωγής των μονωτικών υλικών για το περιβάλλον;

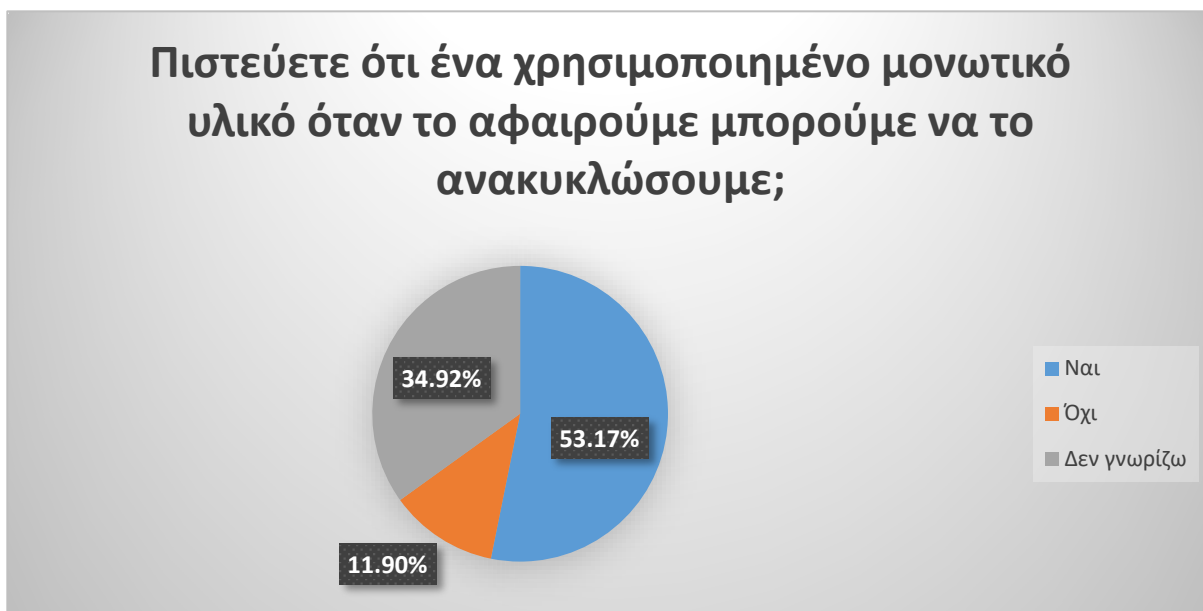
Οι ερωτήσεις στη συγκεκριμένη ενότητα αφορούν περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η «Κατανάλωση ενέργειας» αποτελεί το 44,44%, έπονται τα «Δομικά απόβλητα» με 23,02%, η «Εξάντληση φυσικών πόρων» με 15,08%, η επιλογή «Άλλο» με 9,52% και σχόλια τύπου «Δεν γνωρίζω», και το «Ανθρακικό αποτύπωμα με 7,94%.



Γράφημα 6-22: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 17

**Ερώτηση 18<sup>η</sup>: Πιστεύετε ότι ένα χρησιμοποιημένο μονωτικό υλικό όταν το αφαιρούμε μπορούμε να το ανακυκλώσουμε;**

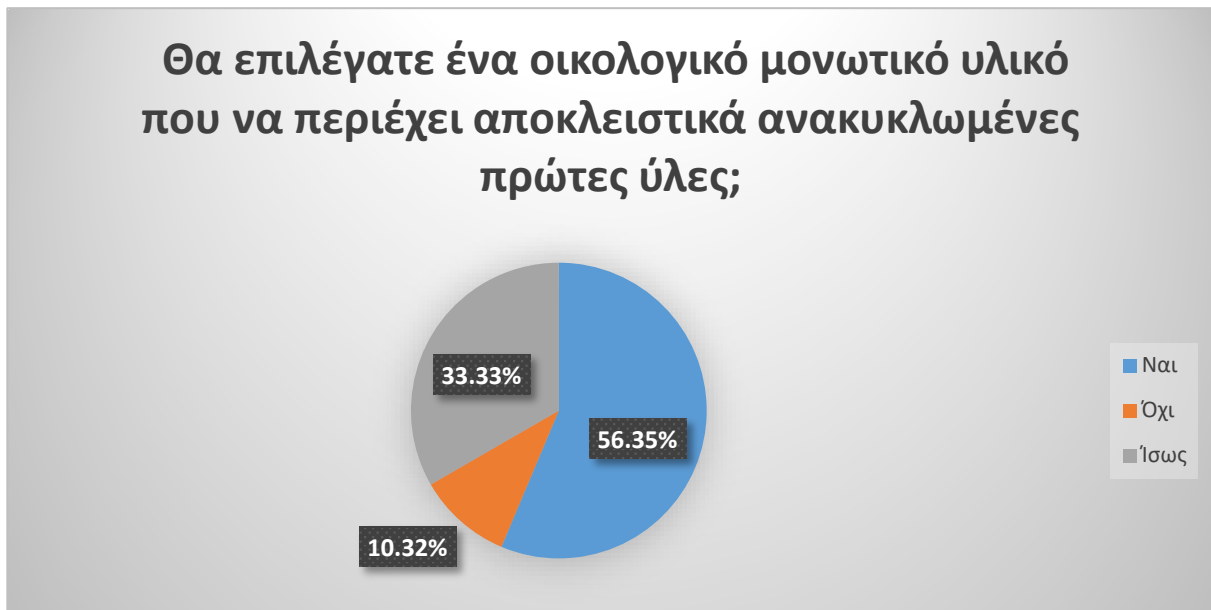
Σε αυτή την ερώτηση το 53,17% απάντησε «Ναι», το οποίο εν μέρει είναι λάθος. Τα μονωτικά υλικά μπορούν να ανακυκλωθούν, αλλά αφού χρησιμοποιηθούν έχουν πάνω τους και άλλα υλικά που δεν ανακυκλώνονται. Το 34,92% απάντησε ότι δεν γνωρίζει και το 11,90% απάντησε «Όχι».



Γράφημα 6-23: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 18

**Ερώτηση 19<sup>η</sup>: Θα επιλέγατε ένα οικολογικό μονωτικό υλικό που να περιέχει αποκλειστικά ανακυκλωμένες πρώτες ύλες;**

Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι περισσότεροι απάντησαν «Ναι» με 56,35%, «Ίσως» με 33,33% και «Όχι» με 10,32%.



Γράφημα 6-24: Γραφική απεικόνιση Ερώτησης 19

## 6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων ήταν άνδρες, το οποίο είναι φυσιολογικό αν αναλογιστούμε ότι ο κατασκευαστικός κλάδος ήταν ανέκαθεν

ανδροκρατούμενος, ωστόσο το ποσοστό γυναικών είναι αρκετά αυξημένο και αυτό μάλλον έχει να κάνει με το γεγονός ότι η θερμομόνωση λόγω της εξοικονόμησης χρημάτων και ενέργειας επηρεάζεται και από τους οικονομικούς παράγοντες, οι οποίοι αφορούν και τα δύο φύλα.

Η ηλικία των περισσότερων ερωτηθέντων ήταν μεταξύ 30-49, καθώς θεωρείται το πιο παραγωγικό διάστημα για τον άνθρωπο όσον αφορά την κατασκευή σπιτιού ή γνώσεων σχετικά με τη θερμομόνωση, αφού ζει σε μια ασταθή οικονομικά χώρα και στην καρδιά των γεγονότων σχετικά με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Λόγω αυτού του ηλικιακού εύρους οι περισσότεροι εργάζονταν με πλήρη απασχόληση και είχαν πτυχίο από ΑΕΙ/ΤΕΙ, κάτι που δείχνει την τάση των Ελλήνων όσον αφορά τη μόρφωση και την καλύτερη οικονομική εγχώρια κατάσταση.

Τέλος, τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν και εκτός Αττικής, αλλά λόγω της πληθυσμιακής συγκέντρωσης στον συγκεκριμένο νομό, αλλά και του περιορισμένου χρόνου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, οι περισσότεροι ερωτηθέντες μένουν εκεί.

Όσον αφορά το υπόλοιπο ερωτηματολόγιο, όπως ανέφερα είναι χωρισμένο σε πέντε νοητές ενότητες. Η πρώτη ενότητα είχε ερωτήματα σχετικά με τη Ravago. Οι περισσότεροι, λοιπόν γνωρίζουν την εταιρεία, αλλά είναι λογικό από τη στιγμή που το μεγαλύτερο ποσοστό ζει στην Αττική, όπου βρίσκονται τα κεντρικά γραφεία και το εργοστάσιο μονωτικών υλικών. Ωστόσο αν και στην Κύπρο υπάρχουν δίκτυα διανομής, κανένας κάτοικος της δεν γνώριζε την εταιρεία. Επίσης παρατηρήθηκε ότι την εταιρεία τη γνωρίζουν κυρίως από οικογένεια και φίλους, δηλαδή η προώθηση γίνεται από στόμα σε στόμα, και όχι από ηλεκτρονικά μέσα. Αυτό δείχνει την απουσία της εταιρείας από τα συγκεκριμένα μέσα προώθησης και μια πιθανή διορθωτική ενέργεια. Τέλος, η Εξηλασμένη Πολυστερίνη είναι το πιο γνωστό προϊόν της εταιρείας, το οποίο είναι λογικό, λόγω της ανάπτυξης του κλάδου και των προνομίων που δίνει στους πελάτες σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα.

Η επόμενη ενότητα αφορά τον κλάδο. Το μεγαλύτερο ποσοστό έχει θερμομόνωση στο σπίτι του και γνωρίζει και τα οφέλη. Το ποσοστό αυτό όμως φαίνεται ότι θα αυξηθεί λόγω των μέσων που χρησιμοποιούν για θέρμανση. Το πετρέλαιο έρχεται πρώτο στην προτίμηση των ερωτηθέντων, αλλά αυτό έχει να κάνει με το ότι σε επίπεδο τεχνολογίας, η Ελλάδα έχει μείνει πίσω και επίσης δεν υπάρχουν πολλές συνδέσεις αερίου. Αυτό σημαίνει ότι οι πρώτες ύλες, όπως πετρέλαιο, ξυλεία εκτός από ακριβές, δεν είναι και ανεξάντλητες πηγές θέρμανσης, με αποτέλεσμα η περιβαλλοντική βιωσιμότητα να εντείνεται και ο πολίτης να προχωράει σε θερμομόνωση του σπιτιού του πιο εύκολα από ότι παλαιότερα.

Σχετικά με τα μέσα προώθησης, όπως ανέφερα και παραπάνω, η εταιρεία πρέπει να επενδύσει στα ηλεκτρονικά μέσα, καθώς οι περισσότεροι χρησιμοποιούν το ίντερνετ για να μάθουν για τη θερμομόνωση. Λύση αποτελούν οι διαφημίσεις της Google και ιστοσελίδες όπως "Build constructive news" και "Ktirio.gr". Θα πρέπει επίσης να διενεργήσουν περισσότερα σεμινάρια και τεχνικές ενημερώσεις για τους κατασκευαστές σπιτιών, καθώς και αυτοί αποτελούν μεγάλο μερίδιο προώθησης. Σε αυτές τις λύσεις θα πρέπει να προωθήσουν τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του XPS, καθώς είναι κάτι που αναζητούν οι δυνητικοί πελάτες μαζί με το κόστος, κάτι για το οποίο δεν μπορούν να γίνουν πολλά πράγματα λόγω των ακριβών πρώτων υλών. Ωστόσο θα μπορούσαν να ενισχύσουν ακόμα παραπάνω την ήδη καλή εικόνα που έχουν στη μόνωση των ταρτασών, στις οποίες το XPS είναι μονόδρομος λόγω των ιδιοτήτων του ειδικά ως προς την υγρασία, αλλά και την εξοικονόμηση χρημάτων και ενέργειας που θα κερδίσουν στο σύνολο.

Η επόμενη ενότητα αναφέρεται κυρίως στα προγράμματα «Εξοικονομώ», όπου παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων δεν έχει αξιοποιήσει. Αυτό συμβαίνει καθώς είναι πολύ μικρός ο αριθμός αιτήσεων που εγκρίνεται και πολύ μεγάλη η γραφειοκρατία που χρειάζεται. Πιθανή λύση θα ήταν η πίεση μέσω συνδέσμων κατασκευαστών για περισσότερα κονδύλια.



Στην τελευταία ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν την ανακύκλωση λόγω των Ευρωπαϊκών περιβαλλοντικών οδηγιών που έχουν δοθεί και την τάση βιωσιμότητας που φαίνεται να αναπτύσσεται τα επόμενα χρόνια. Το XPS μπορεί να ανακυκλωθεί, αλλά από τη στιγμή που τοποθετείται με άλλα υλικά, τα οποία κολλάνε πάνω του χάνει αυτή την ιδιότητα. Θα πρέπει να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι κρατικοί μηχανισμοί ανακύκλωσης, κάτι το οποίο δεν προβλέπεται να γίνει τα επόμενα χρόνια. Επίσης τα μονωτικά υλικά είναι σχεδιασμένα να κρατάνε όσα χρόνια διατηρείται ένα κτίριο και αυτό είναι άλλος ένας ανασταλτικός παράγοντας για τη δημιουργία κρατικού μηχανισμού, καθώς το ποσοστό που θα πηγαίνει προς ανακύκλωση θα είναι αρκετά μικρό. Άλλο ένα πρόβλημα που συναντάει ο κλάδος είναι η πιθανή απόφαση για αποκλειστικά ανακυκλώσιμες πρώτες ύλες κατά τη δημιουργία μονωτικών. Τα συγκεκριμένα υλικά είναι τρομερά δύσκολο να παραχθούν μόνο με ανακυκλωμένες ύλες όσον αφορά το τεχνικό κομμάτι. Και σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να υπάρχει κρατική βοήθεια, όπως στην περίπτωση της Ιταλίας, που κάθε χρόνο η χώρα αυξάνει το ποσοστό ανακυκλωμένου υλικού σύμφωνα όμως με τις τεχνικές προδιαγραφές του κάθε παραγωγού.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν αποτελέσματα για την κάθε ερώτηση ξεχωριστά. Ωστόσο παρατήρησα ότι άνθρωποι με κοινά δημογραφικά στοιχεία έδωσαν στην πλειοψηφία ίδιες απαντήσεις. Ένα από αυτά τα στοιχεία, όπως ανέφερα είναι η περιοχή διαμονής. Οι περισσότεροι που μένουν στην Αττική γνωρίζουν την εταιρεία και έχουν εφαρμόσει Εξηλασμένη Πολυστερίνη, ενώ όσοι μένουν σε άλλες περιοχές δεν γνωρίζουν την εταιρεία αν και έχουν επιλέξει XPS για τη θερμομόνωση τους.

Άλλο στοιχείο, είναι η ηλικία και τα μέσα που χρησιμοποιούν για να μάθουν για τη θερμομόνωση. Οι περισσότεροι μεταξύ των ηλικιών 30 και 49 απάντησαν ότι για να μάθουν για τη θερμομόνωση χρησιμοποιούν το ίντερνετ, αν και οι ίδιες ηλικίες απάντησαν ότι γνωρίζουν την εταιρεία από την οικογένεια / φίλους. Άλλη μία απόδειξη ότι η εταιρεία δεν έχει επενδύσει στην ηλεκτρονική της προώθηση.

Από την οικογένεια/ φίλους βγαίνει και ένα επιπλέον συμπέρασμα, το οποίο έχει να κάνει με το φύλο, όπου οι περισσότερες γυναίκες επέλεξαν αυτό τον τρόπο για την προτίμηση του μονωτικού υλικού, ενώ οι άντρες κινήθηκαν μεταξύ του ίντερνετ και των κατασκευαστών. Οι περισσότερες γυναίκες επίσης θα επέλεγαν ένα οικολογικό υλικό θερμομόνωσης σε αντίθεση με τους άνδρες, οι οποίοι έκαναν σχόλια για την ποιότητα του υλικού.

Οι περισσότεροι που επέλεξαν πλήρη εργασιακή απασχόληση, επέλεξαν ότι δεν χρησιμοποιούν το πρόγραμμα «Εξοικονομώ», κυρίως λόγω γραφειοκρατίας και έπειτα λόγω έλλειψης χρόνου, ενώ τα κριτήρια που διαλέγουν θερμομονωτικό υλικό είναι το κόστος και οι ιδιότητες.

Τέλος, αυτοί που το μορφωτικό τους επίπεδο ήταν η επιλογή Πτυχίο AEI/TEI επέλεξαν ότι το πλεονέκτημα που γνωρίζουν για την Εξηλασμένη Πολυστερίνη είναι η αντοχή στον χρόνο και σαν αρνητική επίπτωση κατά την παραγωγή μονωτικών υλικών είναι η κατανάλωση ενέργειας, αλλά το συγκεκριμένο δεν πιστεύω ότι προσθέτει κάποια αξία στη συγκεκριμένη έρευνα.

Η αλήθεια είναι, ότι ο συνδυασμός δημογραφικών και μη δημογραφικών απαντήσεων, δεν προσέφερε κάποιες ουσιαστικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα, ωστόσο η εταιρεία μπορεί να φτιάξει το προφίλ του τυπικού καταναλωτή, ώστε να τον προσεγγίσει αποτελεσματικά. Στην περίπτωση μας είναι ένας άντρας μέσης ηλικίας, που ζει στην Αττική, με πλήρη απασχόληση, πτυχίο AEI/TEI, που χρησιμοποιεί την τεχνολογία για την ενημέρωση του ή τους γνώστες του κλάδου, έχει περιορισμένο χρόνο διαθέσιμο, γνωρίζει τα πλεονεκτήματα της Εξηλασμένης Πολυστερίνης και οι τάσεις οικολογίας δεν τον επηρεάζουν, προς το παρόν, όσο το κόστος. Άρα οι επόμενες κινήσεις προσέγγισης είναι η προώθηση της εταιρείας μέσω ηλεκτρονικών μέσων, η προώθηση σε κατασκευαστές σπιτιών ή καταστηματαρχών, για να προτείνουν το XPS και να προωθούν και αυτοί με τη σειρά τους τις ιδιότητες του προϊόντος ακόμα και με οικολογικές ύλες, αφού η αγορά έχει αυτή την τάση, η μείωση κόστους και η πίεση για ευκολία κοινωνικών προγραμμάτων.

Ο λόγος που δεν συνδυάζονται οι δημογραφικές ερωτήσεις με τόσες μη δημογραφικές, θεωρώ ότι συμβαίνει λόγω των περιορισμών που υπήρχαν ώστε να φτιαχτεί το ερωτηματολόγιο. Όπως ανέφερα στο προηγούμενο κεφάλαιο, προσπάθησα οι ερωτηθέντες να μην είναι από την περιοχή του Λαυρίου, έτσι ώστε οι απαντήσεις τους να είναι όσο πιο αντικειμενικές γίνεται. Αυτό όμως με περιόρισε στον αριθμό του δείγματος, αλλά και στις περιοχές που στάλθηκαν οι ερωτήσεις. Ο χρόνος να απαντήσουν ήταν σχετικά μικρός και οι περισσότεροι βρίσκονταν στην Αττική, όπου οι επιλογές θέρμανσης είναι περισσότερες και οι άνθρωποι γνωρίζουν την εταιρεία. Για να βγάλω όμως πιο ακριβή συμπεράσματα, το ερωτηματολόγιο θα ήθελα να σταλθεί σε πιο απομακρυσμένες περιοχές, όπου τα σπίτια είναι πιο παλιά και με διαφορετικό τρόπο κατασκευής, η διαθεσιμότητα φυσικού αερίου για παράδειγμα είναι πιο περιορισμένη, άρα η χρήση άλλων ακριβότερων πηγών θέρμανσης είναι αναγκαστική και η απόσβεση χρημάτων με θερμομόνωση θα ήταν πιο γρήγορη, η σεισμική επικινδυνότητα πιο μεγάλη και τα κέντρα διανομής διάσπαρτα. Αυτές οι περιοχές, λοιπόν, πιστεύω θα έδιναν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την επιλογή της θερμομόνωσης, καθώς οι ανάγκες τους για θέρμανση σε κάποιες περιοχές είναι περισσότερες και οι επιλογές τους λιγότερες, οπότε η εταιρεία θα μπορούσε να διοργανώσει περισσότερες προωθητικές ενέργειες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

# Συμπεράσματα & Προτάσεις

## 7.1 Συμπεράσματα

Ο κατασκευαστικός κλάδος επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον. Όταν οι συνθήκες σε παγκόσμια, αλλά και εγχώρια κλίμακα είναι ασταθείς, οι άνθρωποι δύσκολα χτίζουν καινούρια κτίρια ή τροποποιούν τα υπάρχοντα.

Η Ravago Hellas σχηματίστηκε μετά την εξαγορά εργοστασίων από εταιρείες, όπου δεν μπορούσαν να αντεπεξέλθουν στις εξωτερικές επιρροές. Το εργοστάσιο του Λαυρίου που παράγει το μονωτικό υλικό XPS αφορά τον κλάδο της θερμομόνωσης που συνδέεται άμεσα με τον κατασκευαστικό κλάδο, άρα επηρεάζεται άρδην από το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι οικονομικές, νομικές και οικολογικές συνθήκες έχουν βοηθήσει την ενίσχυση του κλάδου λόγω της ανάγκης για βιωσιμότητα. Νομικές οδηγίες έχουν δημιουργηθεί ώστε να αναπτυχθούν προγράμματα που υποστηρίζουν το επίπεδο περιβαλλοντικής ποιότητας και βελτιωμένης διαβίωσης. Η εξοικονόμηση ενέργειας απαιτείται πλέον νομικά και η θερμομόνωση είναι ένα από τα μέσα που μπορεί να ενισχύσει αυτό τον σκοπό. Ο κλάδος λοιπόν των θερμομονωτικών υλικών θα αναπτυχθεί. Υπάρχει ο κίνδυνος φθίνουσας πορείας του κλάδου σε περίπτωση που δεν υπάρχει κρατική μέριμνα για κατασκευή ή τροποποίηση ακινήτων.

Υπάρχουν πολλά μονωτικά υλικά με το καθένα να έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η Εξηλασμένη Πολυστερίνη προτιμάται κυρίως στις ταράτσες λόγω της μεγάλης της αντοχής στη θλίψη και την υγρασία. Με τα κρατικά προγράμματα «Εξοικονόμηση Κατ' οίκον» και την Ευρωπαϊκή οδηγία σχετικά με την ενεργειακή απόδοση, η θερμομόνωση και των τοίχων αυξάνει το μερίδιο της, οπότε το XPS πλέον κερδίζει και άλλο έδαφος.

Η δημιουργία της Εξηλασμένης Πολυστερίνης ήταν ένα τεχνολογικό επίτευγμα εκείνη την εποχή, καθώς οι ιδιότητες της αποτελούν ακόμα μονόδρομο για κάποιες κατασκευές. Ωστόσο υπάρχουν αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, καθώς είναι πετροχημικό προϊόν και γίνονται πολλές δράσεις εναντίον της χρήσης πλαστικού τα τελευταία χρόνια, για αυτό και στο ερωτηματολόγιο το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων απάντησε ότι θα χρησιμοποιούσε μονωτικό υλικό αποκλειστικά από ανακυκλωμένες πρώτες ύλες. Η παραγωγή του XPS εξολοκλήρου από τέτοιες ύλες είναι εξαιρετικά δύσκολη και αποτελεί μεγάλη απειλή για την εταιρεία.

Οι πρώτες ύλες των μέσων θέρμανσης ακριβαίνουν λόγω πολιτικών παραγόντων. Οι άνθρωποι θα επιλέξουν τρόπους για να διατηρούν τη θερμότητα εντός σπιτιού και να χρησιμοποιούν λιγότερα αυτά τα μέσα. Η θερμομόνωση είναι μία σημαντική λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Άλλος ένας λόγος που ο κλάδος θα ενισχυθεί.

Ο άνθρωπος πλέον ενημερώνεται για οποιοδήποτε θέμα από το ίντερνετ. Από ότι φαίνεται, στον συγκεκριμένο κλάδο, καθώς λίγοι άνθρωποι έχουν την τεχνογνωσία, ο μέσος πολίτης εκτός του ίντερνετ, βασίζεται στη γνώμη των κατασκευαστών και του περίγυρου του.

## 7.2 Προτάσεις για διορθωτικές ενέργειες και μελλοντική έρευνα

Αν και υπήρχαν περιορισμοί στην συγκεκριμένη έρευνα, το δείγμα των συμμετεχόντων, πέρα από τα αποτελέσματα που έδωσαν στην εταιρεία, προσέφεραν και κάποιες προτάσεις για βελτίωση και μελλοντική έρευνα. Ο κλάδος των θερμομονωτικών υλικών, όπως φαίνεται θα αναπτυχθεί τα επόμενα χρόνια εξαιτίας της ανάγκης για μείωση ενέργειας και βιωσιμότητας. Οι εξελίξεις του κλάδου, οι ανακαλύψεις σχετικά με το περιβάλλον και η ασταθής οικονομική κατάσταση κρίνουν αναγκαία τη συνεχή παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά τη Ravago Hellas, θα πρέπει να κάνει έρευνες με τη βοήθεια του Τεχνολογικού Κέντρου που διαθέτει, ώστε να ανταπεξέλθει τεχνικά στην ανάγκη για οικολογικές πρώτες ύλες. Επιπλέον, μικρό ποσοστό πολιτών γνωρίζει τις αντισεισμικές του ιδιότητες οπότε θα πρέπει να ενισχύσει και αυτή την εικόνα ειδικά σε σεισμογενή μέρη.

Θα πρέπει να διενεργηθεί έρευνα από το τμήμα Procurement και R&D για μείωση κόστους, καθώς στις μέρες μας και στις μέρες που θα ακολουθήσουν, το κόστος αποτελεί το βασικό κριτήριο για την επιλογή θερμομόνωσης. Η χρήση συμβολαίων με ευνοϊκούς όρους, αλλά και δοκιμές νέων πρώτων υλών αποτελούν την καλύτερη λύση.

Η προώθηση της εταιρείας αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την περαιτέρω ανάπτυξη της, καθώς ο κόσμος δεν έχει συνδέσει ακόμα το όνομα της με το προϊόν, όπως η προκάτοχος της (Dow). Προτάσεις βελτίωσης είναι η χρήση διαφημίσεων σε ιστοσελίδες και social media και η διενέργεια σεμιναρίων σε κατασκευαστές, αλλά και ανάπτυξη των πλεονεκτημάτων που δίνει η θερμομόνωση. Επιπλέον, με βάση τις συνδυαστικές απαντήσεις του ερωτηματολογίου, χρειάζεται περισσότερη προώθηση σε περιοχές εκτός Αττικής, που δεν έχουν εφαρμόσει Εξηλασμένη Πολυστερίνη. Προτείνεται η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου που θα μοιραστεί, πέρα από τους τελικούς αγοραστές, σε κατασκευαστές ή καταστηματαρχές οικοδομικών υλικών, ώστε να ανακαλύψει η εταιρεία τι γνωρίζουν για το υλικό, που χωλαίνουν και τι παραπάνω μπορούν να προσφέρουν.

Θα πρέπει να προσπαθήσει να μειώσει την κατανάλωση ενέργειας και το κόστος κατά την παραγωγή του υλικού, χρησιμοποιώντας τις αρχές Lean manufacturing (Λιτή Διοίκηση), όπως την Just In Time, για τη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας και εξάλειψη της σπατάλης με απώτερο σκοπό την ισορροπία μεταξύ των υλών που χρειάζεται το εργοστάσιο για να λειτουργήσει και των προμηθευτών.

Θα πρέπει να πιέσει το κράτος για περισσότερα διαθέσιμα κονδύλια στον κατασκευαστικό κλάδο, αλλά και την ανάπτυξη παρόμοιου προγράμματος με το «Εξοικονόμηση Κατ' οίκον», ή τροποποίηση αυτού, για να μην αποτελεί η γραφειοκρατία τροχοπέδη στην αξιοποίηση του. Τα κίνητρα στους πολίτες πρέπει να είναι οικονομικά και ηθικά για να αξιολογούν καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση του ακινήτου τους και να ενεργούν καταλλήλως. Θα πρέπει να γίνεται ενημέρωση και προσφορά κινήτρων σε εταιρείες και πολίτες για την ανακύκλωση ή επαναχρησιμοποίηση δομικών απορριμμάτων.

Όσον αφορά τον κρατικό μηχανισμό θα πρέπει να δημιουργηθεί κέντρο ανακύκλωσης δομικών αποβλήτων και σχετική νομοθεσία με υψηλές κυρώσεις για ακατάλληλη διαχείριση. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία με τον εκάστοτε παραγωγό για το επαρκές ποσοστό ανακυκλωμένου υλικού στη συνταγή του μονωτικού, ώστε ο νόμος να είναι βιώσιμος για ένα υλικό που τεχνικά δεν μπορεί να παραχθεί 100% από ανακυκλώσιμες πρώτες ύλες, αλλά και να λαμβάνει πίσω ένα ποσοστό ανακυκλωμένου υλικού ώστε να το χρησιμοποιεί στην παραγωγή του και να του μειώνει το κόστος.

## Κεφάλαιο 8

# Επίλογος

Στην παρούσα διατριβή, εκτός από τη στρατηγική ανάλυση της εταιρείας Ravago Hellas, παρουσιάστηκε ένα προϊόν, αλλά και ένας κλάδος που δεν είναι ιδιαίτερα γνωστός στο ευρύ κοινό, καθώς ο πελάτης δεν το χρησιμοποιεί καθημερινά στη ζωή του και συνήθως η εφαρμογή του γίνεται από ειδικευμένο συνεργείο.

Ωστόσο, όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και η συγκεκριμένη εταιρεία, επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά με τις κατάλληλες ενέργειες μπορεί να αξιοποιήσει την υφιστάμενη κατάσταση και να προετοιμαστεί για πιθανούς κινδύνους. Την τρέχουσα περίοδο, οι οικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο και κυρίως την Εξηλασμένη Πολυστερίνη που είναι πετροχημικό υλικό. Οι εξωτερικοί παράγοντες, όμως δεν αποτελούν πάντα απειλή, αλλά και ευκαιρία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι νομικοί παράγοντες ενισχύουν τον κλάδο και ως εκ τούτου είναι βοηθητικοί και για την εταιρεία.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε, έδωσε κάποια σημαντικά αποτελέσματα, που η εταιρεία μπορεί να μελετήσει εκτενέστερα, διενεργώντας ακόμα και εκ νέου έρευνες, όπως είναι η προώθηση μέσω ίντερνετ και η χρήση οικολογικών ή εναλλακτικών υλών για μείωση κόστους ή για εναρμόνιση με τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς. Άλλωστε με τη συνεχή προσπάθεια για ανάπτυξη και ακούγοντας τον παλμό των πελατών, μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ας μην ξεχνάμε, ότι η σύσταση της εταιρείας έγινε αφού ο όμιλος Ravago αγόρασε το εργοστάσιο από τη μεγαλύτερη χημική εταιρεία στον κόσμο. Αυτό μας δείχνει ότι ακόμα και μικρότερες εταιρείες, με τη σωστή στρατηγική, μπορούν να είναι απειλή ακόμα και για κολοσσούς.

## Βιβλιογραφία

Αναστασιάδης Α., Χατζηάστρου Χ., (2021) Έρευνα Α.Π.Θ: Πώς ένα σύστημα εξωτερικής θερμομόνωσης μπορεί να πετύχει καλύτερη αντισεισμική προστασία <https://tinyurl.com/25hjwz85> [Πρόσβαση: 05.10.2021]

Αυλωνίτης Γ., Παπασταθοπούλου Π. (2010) *Marketing Plans: Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.

Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2013) *Νόμος Υπ' Αριθ. 4122 Ενεργειακή Απόδοση Κτιρίων – Εναρμόνιση με την Οδηγία 2010/31/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και λοιπές διατάξεις*, Τεύχος Πρώτο, Αρ. Φύλλου 42 [https://www.elinyae.gr/sites/default/files/2022-07/42a\\_2013.pdf](https://www.elinyae.gr/sites/default/files/2022-07/42a_2013.pdf)

Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., Κιόχος Α. (2003) *Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών*, Αθήνα: Interbooks

Μπαλαμπανίδης Δ., Παπατζανή, Ε. και Πέττας, Δ. (2021) *Το AIRBNB στην Πόλη. Ευκαιρία ή Απειλή;*, Αθήνα: Πόλις.

Μπέλλος Η. (2022) Airbnb: Η Ελλάδα πρώτη σε ζήτηση <https://www.kathimerini.gr/economy/561891454/airbnb-i-ellada-proti-se-zitisi/>

Παντουβάκης Α., Σιώμος Γ., Χρήστου Ε. (2015) *Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Λιβάνης

Σιώμος Ι. Γ. (2013) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.

Τσεβά Π. (2020) Εργασία 1 για το Μάθημα ΔΤΠ-511, Αρχές Διοίκησης

Amir A., Alibaba H. (2018) Comparison between Heat Conductivity of EPS (Expanded Polystyrene) and XPS (Extruded Polystyrene) <https://www.paperpublications.org/upload/book/Comparison%20between%20Heat-1109.pdf> [Πρόσβαση: 31.10.2022]

Amjad A., Almssad A. (2016) *Insulation Materials in Context of Sustainability*, Austria: InTechOpen

Armstrong G., Kotler P. (2009) *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

Brandt E.N., (1997) *Growth Company: Dow Chemical's First Century*, Michigan State University Press

Dickson T., Pavia S. (2021), Energy Performance, Environmental Impact and Cost of a Range of Insulation Materials <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1364032121000472> [Πρόσβαση: 29.10.2022]

Dipasquale C., Fedrizzi R., Bellini A., Gustafsson M., Ochs F., Bales C. (2019) Database of Energy, Environmental and Economic Indicators of Renovation Packages for European Residential Buildings <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037877881930218X> [Πρόσβαση: 29.10.2022]

- Fabian B., Herrenbruck S., Hoffee A. (2004) The Environmental and Societal Value of Extruded Polystyrene Foam Insulation [https://xpsa.com/wp-content/uploads/2020/05/Fabian\\_Hoffee\\_Herrenbruck\\_Earthtech\\_2004.pdf](https://xpsa.com/wp-content/uploads/2020/05/Fabian_Hoffee_Herrenbruck_Earthtech_2004.pdf) [Πρόσβαση: 29.10.2022]
- Glicksman L., Cohen E. (2012) *Fundamentals of Materials for Energy and Environmental Sustainability, United Kingdom*: Cambridge University Press (online)
- Gomes R., Silvestre J., Brito J. (2019) Environmental Life Cycle Assessment of Thermal Insulation Tiles for Flat Roofs, <https://www.mdpi.com/1996-1944/12/16/2595> [Πρόσβαση: 29.10.2022]
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2011) *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική
- Johra H. (2021) Thermal Properties of Building Materials - Review and Database [https://www.researchgate.net/publication/357355874\\_Thermal\\_Properties\\_of\\_Building\\_Materials\\_-\\_Review\\_and\\_Database](https://www.researchgate.net/publication/357355874_Thermal_Properties_of_Building_Materials_-_Review_and_Database) [Πρόσβαση: 28.10.2022]
- Kehrer M., Christian J. (2012) Measurement of Exterior Foundation Insulation to Assess Durability in Energy-Saving Performance <https://info.ornl.gov/sites/publications/files/Pub36100.pdf> [Πρόσβαση: 31.10.2022]
- Kienzlen V., Erhorn H., Krapmeier H., Lutzkendorf T., Werner J., Wagner A. (2014) The Significance of Thermal Insulation [http://www.buildup.eu/sites/default/files/content/the\\_significance\\_of\\_thermal\\_insulation.pdf](http://www.buildup.eu/sites/default/files/content/the_significance_of_thermal_insulation.pdf) [Πρόσβαση: 28.10.2022]
- Koren D., Kilar V. (2014) Buildings Founded on Thermal Insulation Layer Subjected to Earthquake Load [https://www.researchgate.net/publication/262849066\\_Buildings\\_Founded\\_on\\_Thermal\\_Insulation\\_Layer\\_Subjected\\_to\\_Earthquake\\_Load](https://www.researchgate.net/publication/262849066_Buildings_Founded_on_Thermal_Insulation_Layer_Subjected_to_Earthquake_Load) [Πρόσβαση: 28.10.2022]
- Kosny J., Yarbrough D. (2022) *Thermal Insulation and Radiation Control Technologies for Buildings (Green Energy and Technology)*, Germany: Springer
- Lassar W., Mittal B., Sharma A., (1995) Measuring Customer-Based Brand Equity <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363769510095270/full/html> [Πρόσβαση: 29.10.2022]
- Lucero-Alvarez J., Rodriguez-Munoz N., Martin-Dominguez I. (2016) The Effects of Roof and Wall Insulation on the Energy Costs of Low Income Housing in Mexico <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/7/590> [Πρόσβαση: 29.10.2022]
- Ojanen T., Seppa I., Nykanen E. (2015) Thermal Insulation Products and Applications - Future Road Maps <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610215023814> [Πρόσβαση: 28.10.2022]
- Paraschiv S., Paraschiv L., Serban A. (2021) Increasing the Energy Efficiency of a Building by Thermal Insulation to Reduce the Thermal Load of the Micro-combined Cooling, Heating and Power System, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352484721005874?via%3Dihub> [Πρόσβαση: 29.10.2022]
- Powell F., Matthews S. (1987) *Thermal insulation, Materials and Systems*, Baltimore

Raaij W.F., Verhallen T.M (1986) Determinants of Home Insulation Intention  
<https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/597506/deteofhoi.pdf> [Πρόσβαση: 29.10.2022]

Ravago Hellas Sites <https://greece.ravago.com/gr/channels/ravago-hellas-mabee>,  
<https://ravagobuildingsolutions.com/ravatherm-gr/el/>  
<https://www.linkedin.com/company/ravagogreecegroup/?originalSubdomain=gr>

Sandhusen R. (1993) *Marketing*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Hunger D., Wheelen T. (2004) *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Stazi F. (2017) *Thermal Inertia in Energy Efficient Building Envelopes*, United Kingdom: Butterworth – Heinemann

Superti V., Forman T., Houmani C. (2021) Recycling Thermal Insulation Materials: A Case Study on More Circular Management of Expanded Polystyrene and Stonewool in Switzerland and Research Agenda

<https://www.mdpi.com/2079-9276/10/10/104> [Πρόσβαση: 03.11.2022]

Tadeu S., Tadeu A., Simoes N., Goncalves M. (2014) The Impact of Thermal Insulation Cost on the Profitability of Energy Rehabilitation of Buildings

[https://www.researchgate.net/publication/288663287\\_The\\_impact\\_of\\_thermal\\_insulation\\_cost\\_on\\_the\\_profitability\\_of\\_energy\\_rehabilitation\\_of\\_buildings](https://www.researchgate.net/publication/288663287_The_impact_of_thermal_insulation_cost_on_the_profitability_of_energy_rehabilitation_of_buildings) [Πρόσβαση: 28.10.2022]

U.S. Department of Commerce (1929) *Thermal Insulation of Buildings*, Washington: Government Building Office

Whitehead D. (1968) *The Dow Company: The History of the Dow Chemical Company*, USA: McGraw-Hill Inc.

Wooley T. (2017) *Building Materials, Health and Indoor Air Quality*, New York: Routledge

Wooley T., Eshrar L., Bevan R. (2019) *Thermal Insulation Materials for Building Applications: The complete guide*, London: ICE Publishing

# Παράρτημα Α



# Ερωτηματολόγιο

Πώς επιλέγετε την εταιρεία θερμομονωτικών για το σπίτι σας;

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν συμβάλλουν σε έρευνα που αφορά τις γνώσεις και τα κριτήρια επιλογής θερμομονωτικών υλικών.

Η συμμετοχή σας θα είναι ανώνυμη και το περιεχόμενο της έρευνας θα αντιμετωπιστεί με πλήρη εμπιστευτικότητα.

Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση Μεταπτυχιακής Διατριβής του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ο αναμενόμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 5-10 λεπτά.

**Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.**

### Σχετικά με εσάς

#### **1. Φύλο** (επιλέξτε μόνο ένα)

- Γυναίκα
- Άντρας
- Άλλο

Σχόλια:.....

#### **2. Ηλικία** (επιλέξτε μόνο ένα)

- 18 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 – 69
- 70 – 79
- Άλλο

#### **3. Μορφωτικό επίπεδο** (επιλέξτε μόνο ένα)

- Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου
- Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο

Σχόλια:.....

#### **4. Εργασιακή κατάσταση** (επιλέξτε μόνο ένα)

- Πλήρης
- Μερική
- Ανεργία
- Συνταξιοδότηση
- Άλλο (οικονομικά μη ενεργοί κλπ)

Σχόλια:.....

## 5. Τόπος Διαμονής

Σχόλια:.....

### Ερωτήσεις σχετικά με την έρευνα

#### 1. Γνωρίζετε την εταιρεία Ravago Hellas; (Επιλέξτε μόνο ένα)

- Ναι
- Όχι

#### 2. Εάν ναι, από πού μάθατε για αυτή; (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Τηλεόραση
- Ραδιόφωνο
- Social media
- Οικογένεια / Φίλοι
- Ίντερνετ
- Άλλο

Σχόλια:.....

#### 3. Ποια από τα παρακάτω υλικά γνωρίζετε ότι παράγει; (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Εξηλασμένη Πολυστερίνη XPS
- Πολυστερίνη
- Ασφαλτικά είδη
- Μεταλλικά προφίλ
- Μονωτικά πλακίδια
- Όλα τα παραπάνω
- Κανένα από τα παραπάνω

Σχόλια:.....

#### 4. Τι θέρμανση χρησιμοποιείται στο σπίτι σας; (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Πετρέλαιο
- Ξυλεία
- Φυσικό αέριο
- Ηλεκτρισμός
- Άλλο

Σχόλια:.....

#### 5. Έχετε θερμομόνωση στο σπίτι σας; (Επιλέξτε μόνο ένα)

- Ναι
- Όχι
- Όχι ακόμα / σκέφτομαι να βάλω
- Δεν γνωρίζω

**6. Αν όχι, γιατί; Τι πιστεύετε ότι θα κερδίσετε αν βάλετε θερμομόνωση;**

Σχόλια:.....  
.....  
.....

**7. Αν ναι, τι υλικό θερμομόνωσης χρησιμοποιείτε; (Επιλέξτε όσα θέλετε)**

- Εξηλασμένη Πολυστερίνη XPS
- Πετροβάμβακας
- Διογκωμένη Πολυστερίνη EPS
- Άλλο

Σχόλια:.....

**8. Ποια μέρη του σπιτιού έχετε μονώσει; (Επιλέξτε όσα θέλετε)**

- Τοίχοι
- Στέγες / Ταράτσες
- Πατώματα
- Άλλο

Σχόλια:.....

**9. Με ποια κριτήρια διαλέξατε / θα διαλέξετε το είδος θερμομόνωσης; (Επιλέξτε όσα θέλετε)**

- Κόστος
- Ιδιότητες / Χαρακτηριστικά
- Περιοχή διαμονής
- Χρόνος απόσβεσης
- Κατηγορία ακαυστότητας
- Είδος κτίσματος
- Χρώμα
- Επωνυμία
- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις
- Κανένα από τα παραπάνω

Σχόλια:.....

**10. Τι μέσα χρησιμοποιείτε για να μάθετε για τη θερμομόνωση; (Επιλέξτε όσα θέλετε)**

- Ίντερνετ
- Social media

- Πωλητές μαγαζιών
- Κατασκευαστές σπιτιών
- Οικογένεια/ Φίλους
- Άλλο

Σχόλια:.....

**11. Ποιο από τα παρακάτω οφέλη γνωρίζετε για τη θερμομόνωση;** (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Εξοικονόμηση ενέργειας / χρήματων
- Προστασία περιβάλλοντος
- Μείωση θορύβων
- Ποιότητα διαβίωσης
- Άλλο

Σχόλια:.....

**12. Ποια πλεονεκτήματα γνωρίζετε ότι έχει η Εξηλασμένη Πολυστερίνη (XPS); \*** (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Ιδιότητες
- Σχέση Ποιότητας /Τιμής
- Αντοχή στον χρόνο
- Βελτίωση αντισεισμικότητας κτιρίων
- Άλλο

Σχόλια:.....

**13. Σε πόσα χρόνια θα είστε ικανοποιημένοι να κάνετε απόσβεση;** \*(Επιλέξτε μόνο ένα)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10+

Σχόλια:.....

**14. Έχετε αξιοποιήσει το πρόγραμμα «Εξοικονόμηση Κατ' οίκον»;** (Επιλέξτε μόνο ένα)

- Ναι
- Όχι

**15. Αν όχι, γιατί;** (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Γραφειοκρατία
- Έλλειψη χρόνου
- Άγνοια προγράμματος / τεχνολογίας
- Οικονομικοί λόγοι
- Άλλο

Σχόλια:.....

**16. Από πού αγοράσατε τα θερμομονωτικά σας υλικά;** (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Μάντρα με θερμομονωτικά
- Μαγαζί με οικοδομικά υλικά
- Δεν το αγόρασα εγώ
- Άλλο

Σχόλια:.....

**17. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι αρνητικές επιπτώσεις της παραγωγής των μονωτικών υλικών για το περιβάλλον;** (Επιλέξτε όσα θέλετε)

- Κατανάλωση ενέργειας
- Δομικά απόβλητα
- Εξάντληση φυσικών πόρων
- Ανθρακικό αποτύπωμα
- Άλλο

Σχόλια:.....

**18. Πιστεύετε ότι ένα χρησιμοποιημένο μονωτικό υλικό όταν το αφαιρούμε μπορούμε να το ανακυκλώσουμε;** (Επιλέξτε μόνο ένα)

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Σχόλια:.....

**19. Θα επιλέγατε ένα οικολογικό μονωτικό υλικό που να περιέχει αποκλειστικά ανακυκλωμένες πρώτες ύλες;** (Επιλέξτε μόνο ένα)

- Ναι
- Όχι

Ίσως

Αν όχι, εξηγήστε τους λόγους:

.....  
.....  
.....

Σχόλια:.....