

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(MBA Full Time)



Διπλωματική Εργασία

**«DEVELOPMENT OF MARKETING PLAN, WITH FOCUS TO
BRAND REFRESHMENT & REPOSITIONING - APPLICATION
TO A GREEK IMPORTING COMPANY »**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΠΙΛΑΛΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΜΠΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«DEVELOPMENT OF MARKETING PLAN, WITH FOCUS TO BRAND REFRESHMENT & REPOSITIONING - APPLICATION TO A GREEK IMPORTING COMPANY»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Μπιλάλης Κωνσταντίνος



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένεια μου και τους κοντινούς μου ανθρώπους, οι οποίοι με στήριξαν και μου συμπαραστάθηκαν σε όλους τις δύσκολες στιγμές καθόλη τη διάρκεια φοίτησης μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA).

Ιδιαίτερη αναφορά θα ήθελα να κάνω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δημήτριο Κάμπη - καθώς και στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος- του οποίου οι πολύτιμες γνώσεις και η καθοδήγηση αποδείχθηκε κομβική, όχι μόνο για την εκπόνηση της διπλωματικής αλλά συνολικά και για την επαγγελματική μου σταδιοδρομία.

DEVELOPMENT OF MARKETING PLAN, WITH FOCUS TO BRAND REFRESHMENT & REPOSITIONING - APPLICATION TO A GREEK IMPORTING COMPANY

Λέξεις κλειδιά: επανατοποθέτηση προϊόντος, κλάδος κλιματισμού, Οικιακός κλιματισμός

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να μελετήσει τον κλάδο των κλιματιστικών στην Ελλάδα και, περαιτέρω, να προτείνει τρόπους ώστε να επιτευχθεί η ομαλή επανατοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά από νέο διανομέα. Συγκεκριμένα, επιδιώκεται η εξέταση του εν λόγω ζητήματος εφαρμόζοντας μία μελέτη περίπτωσης σε ελληνική εταιρεία, η οποία δραστηριοποιείται στην εγχωρία αγορά. Η συγγραφική μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η βιβλιογραφική, ενώ ο συγγραφέας- ερευνητής επικεντρώνεται στην ανάλυση τόσο του κλάδου, όσο και του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας (ανάλυση PEST, SWOT, Porter's 5 Forces). Η ανάλυση αυτή και, εν συνεχεία, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της, θα οδηγήσουν στην ανάδειξη νέων στρατηγικών για την ανανέωση της ταυτότητας των προϊόντων της εταιρείας όπως επίσης και για επανατοποθέτηση της εταιρείας στον εν λόγω κλάδο.

Η δομή που ακολουθεί η παρούσα μελέτη είναι η εξής:

Το Πρώτο μέρος (Μέρος Α') απαρτίζεται από δύο (2) Κεφάλαια.

Ειδικότερα, στο Πρώτο μέρος (Μέρος Α') παρουσιάζεται η υπό μελέτη περίπτωση, και αναδεικνύονται ενδεικτικές πληροφορίες για τον κλάδο, τον προμηθευτή της εταιρείας καθώς και για τον Όμιλο στον οποίο ανήκει η εταιρεία. Παράλληλα, αποτυπώνεται η παρούσα κατάσταση της αγοράς, τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει η νεοσύστατη εταιρεία ενώ συγχρόνως αναδεικνύονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι της παρούσας μελέτης. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται με βιβλιογραφικές αναφορές έννοιες όπως το Brand Equity, το Positioning καθώς και το Relaunching ενός προϊόντος, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες να αναλυθούν και να επεξηγηθούν προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στη μελέτη περίπτωσης.

Το Δεύτερο μέρος (Μέρος Β') απαρτίζεται από τρία (3) Κεφάλαια.

Ειδικότερα, στο Δεύτερο μέρος (Μέρος Β΄) επιχειρείται η ανάλυση τόσο του εγχώριου όσο και του παγκόσμιου κλάδου του κλιματισμού και τίθενται επί τάπητος στοιχεία από το εξωτερικό, το άμεσο και το εσωτερικό περιβάλλον της υπό εξέταση εταιρείας. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται συστηματικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την προηγηθείσα ανάλυση και με βάση αυτά προτείνονται ενέργειες και στρατηγικές για την επανατοποθέτηση του Brand στην εγχώρια αγορά.

DEVELOPMENT OF MARKETING PLAN, WITH FOCUS TO BRAND REFRESHMENT & REPOSITIONING - APPLICATION TO A GREEK IMPORTING COMPANY

Key words: Repositioning, Air Condition (AC) Market, Residential Air Conditioners (RAC)

Abstract

The present study attempts to examine the Greek air conditioning industry and, further, to propose alternatives of repositioning the products in the market throughout a new distributor. Specifically, the present study aims to examine this main subject by applying a case study to a Greek company which operates in the domestic market. The researcher uses the bibliographic writing method and focuses on the analysis of the industry, as well as on company's internal and external environment (PEST, SWOT, Porter's 5 Forces analysis). Throughout the subject's analysis and the results' interpretation, strategies are proposed for the renewal of the company's product identity and, also, for the repositioning of the company in the industry.

The present study is structured as follows:

The First Section (Section A') is structured in two (2) Chapters.

In particular, the First Section (Section A') constitutes a presentation of the key aspects of the case study in question and presents indicative information about the industry, the company's supplier, and the Group to which the company belongs. It is mainly focused on the current situation, the problems that may face a newly established company, while in this section, the research questions and objectives are posed. Afterwards, key concepts which are necessary for understanding the present study, such as the terms "Brand Equity", "Positioning", or "Relaunching of a product" are then presented with bibliographical references.

The Second Section (Section B') is structured in three (3) Chapters.

In particular, in the Second Section (Section B'), the researcher aims to carry out an analysis of the domestic and global air conditioning industry with references from the

external, immediate and internal environment of the company. Conclusions deriving from the previous analysis are then presented and based on these conclusions, actions and strategies are then proposed for the repositioning of the brand in the domestic market.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	3
Περίληψη.....	4
Abstract	6
Πίνακας περιεχομένων	8
Εισαγωγή.....	10
ΜΕΡΟΣ Α'	11
1.Εισαγωγή στη μελέτη περίπτωσης	11
1.1 Μελέτη περίπτωσης.....	11
1.1.1 Ιστορική αναδρομή.....	11
1.1.2 Εργοστάσιο παραγωγής του Brand	14
1.1.3 Όμιλος Επιχειρήσεων	14
1.1.4 Η υπό εξέταση εταιρεία	15
1.1.5 Προηγούμενος βιομηχανικός χονδρέμπορος.....	16
1.1.6 Παρούσα κατάσταση	17
1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι.....	19
1.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα	19
1.2.2 Στόχοι νεοσύστατης εταιρείας.....	20
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	21
2.1 Branding	21
2.2 Brand Equity και Brand Equity με βάση τον πελάτη.....	22
2.3 Διαστάσεις Brand Equity	26
2.3.1 Αφοσίωση στο Brand.....	27
2.3.2 Αναγνωρισιμότητα Brand.....	28
2.3.3 Αντιληπτή ποιότητα.....	29
2.3.4 Σύνδεση με το Brand	29
2.4 Τοποθέτηση προϊόντος	31
2.4.1 Τι είναι η τοποθέτηση προϊόντος.....	31
2.4.2 Γνωρίζοντας τη θέση του προϊόντος.....	32
2.4.3 Η ταυτότητα της εταιρείας.....	32
2.4.4 Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	33
2.4.5 Απευθυνόμενο κοινό.....	33
2.4.6 Η ενεργός επικοινωνία	34
2.5 Στρατηγικές τοποθέτησης.....	35

2.5.1 Εξωτερική τοποθέτηση.....	35
2.5.2 Εσωτερική τοποθέτηση	35
2.5.3 Ανάπτυξη νέας θέσης	36
2.5.4 Relaunching	36
ΜΕΡΟΣ Β'	39
3. Ανάλυση κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος	39
3.1 Ανάλυση του παγκόσμιου κλάδου κλιματισμού.....	39
3.2 Ανάλυση του ευρωπαϊκού κλάδου κλιματισμού	42
3.3 Ανάλυση του εγχώριου κλάδου κλιματισμού.....	45
3.4. Προκλήσεις κλάδου	50
3.5 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας (<i>Pest Analysis</i>).....	52
3.5.1 Πολιτικό περιβάλλον.....	53
3.5.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	54
3.5.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον	56
3.5.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	57
3.6 External stakeholders	58
3.6.1 Πελάτες.....	58
3.6.2 Προμηθευτές	62
3.6.3 Κυβέρνηση	64
3.6.4 Πιστωτές	64
4. Ανάλυση άμεσου και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	65
4.1 Δυνάμεις του Porter	65
4.1.1 Απειλή Εισόδου.....	65
4.1.2 Απειλή από Υποκατάστατα.....	66
4.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	69
4.1.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	70
4.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	71
4.2 S.W.O.T Analysis.....	75
4.2.1 Δυνάμεις	75
4.2.2 Αδυναμίες.....	77
4.2.3 Ευκαιρίες.....	78
4.2.4 Απειλές	80
5. Συμπεράσματα και προτάσεις	82
5.1 Συμπεράσματα	82
5.2 Προτάσεις	86
Βιβλιογραφία	95

Εισαγωγή

Τη σύγχρονη εποχή ο άνθρωπος ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας του σε εσωτερικούς χώρους (εργασία, διαμονή) και έως εκ τούτου οι συνθήκες που επικρατούν μέσα σε αυτούς πρέπει να είναι ιδανικές για εκείνον. Πλέον, όλο και περισσότεροι άνθρωποι επιλέγουν τα συστήματα κλιματισμού προκειμένου να ελέγξουν την εσωτερική θερμοκρασία του περιβάλλοντος, κάτι που αποτυπώνεται και στις έρευνες οι οποίες αναφέρουν ότι η αγορά των Air-Conditioner αναμένεται να παρουσιάσει αύξηση 5% μέσα στην επόμενη πενταετία 2022-2027.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιαστεί ένα στρατηγικό πλάνο τοποθέτησης στην αγορά, σε μια νεοσύστατη εταιρεία που δραστηριοποιείται στο εγχώριο χώρο του κλιματισμού.

Η ακολουθούμενη μεθοδολογία παρουσιάζεται ως εξής:

Σε πρώτη φάση αναλύεται ο παγκόσμιος και εγχώριος κλάδος κλιματισμού και διερευνάται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της νεοφυούς επιχείρησης. Κατόπιν της ανάλυσης, θα ακολουθήσει σχολιασμός των αποτελεσμάτων της και θα προταθούν στρατηγικές ενέργειες και δράσεις, προκειμένου ο νέος βιομηχανικός χονδρέμπορος να μπορέσει να προχωρήσει σε επανατοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά.

Καταλήγοντας, αξίζει να αναφερθεί ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα της παρούσας μελέτης, το οποίο δεν είναι άλλο από την οικονομική σταθερότητα και αξιοπιστία που παρέχει ο Όμιλος στη νεοσύστατη εταιρεία. Η αγορά στο σύνολο της επιδιώκει συνεργασίες σε στέρεα οικονομική βάση και το δίκτυ προστασίας που παρέχει ο Όμιλος στη νεοφυή επιχείρηση, ουσιαστικά λειτουργεί υποστηρικτικά σε αυτή την τάση και συνδράμει στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας.

ΜΕΡΟΣ Α΄

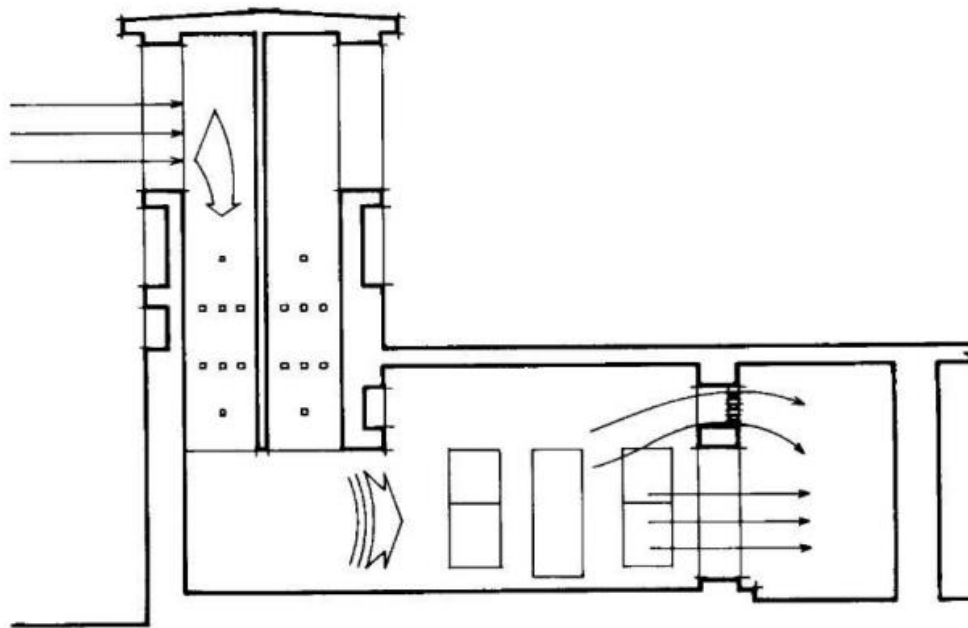
1.Εισαγωγή στη μελέτη περίπτωσης

1.1 Μελέτη περίπτωσης

Θα ξεκινήσουμε την ανάλυση της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, αναφέροντας κάποια βασικά ιστορικά στοιχεία για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία καθώς και πληροφορίες για το εργοστάσιο παραγωγής του Brand - το οποίο αποτελεί και τον προμηθευτή της. Εν συνεχεία, θα δοθούν στοιχεία για τον Όμιλο στον οποίο ‘υπάγεται’ η επιχείρηση και, τέλος, θα παρουσιαστεί η νεοσύστατη εταιρία καθώς και η κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει.

1.1.1 Ιστορική αναδρομή

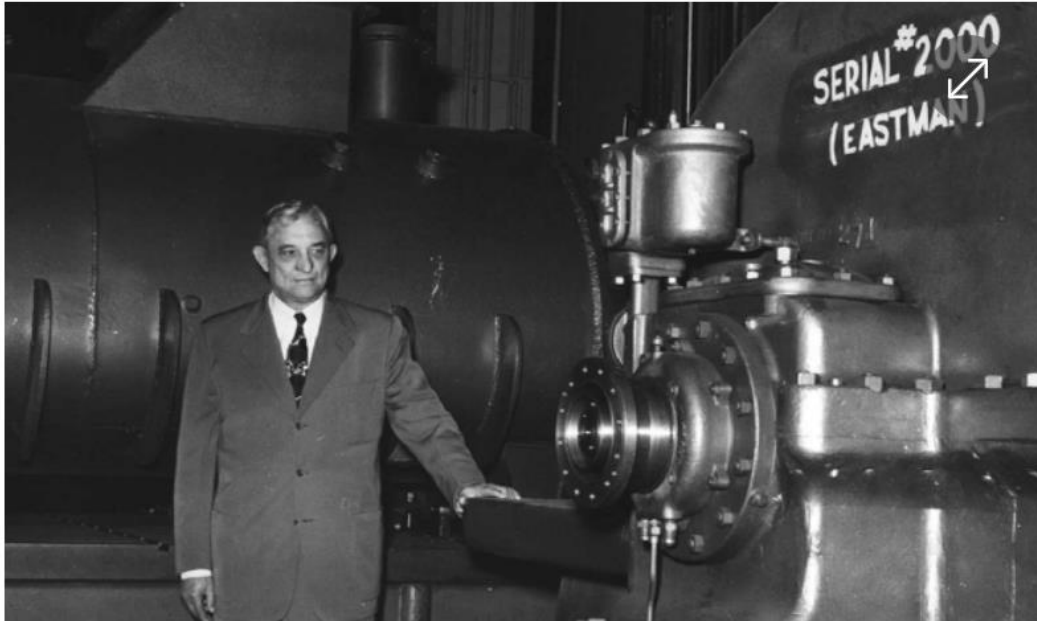
Ήδη από τα αρχαία χρόνια οι άνθρωποι αναζητούσαν τρόπους ώστε να προφυλαχθούν από τις καιρικές συνθήκες. Συγκεκριμένα επεδίωκαν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις, οι οποίες θα επέτρεπαν άνετη διαβίωση σε χώρους όπου επικρατούσαν μη επιθυμητές θερμοκρασίες. Είναι γνωστό πως οι Αιγύπτιοι χρησιμοποιούσαν καλάμια στα παράθυρα των σπιτιών τους τα οποία και κατέβρεχαν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το νερό που εξατμιζόταν να εισέρχεται στο χώρο μέσω των παραθύρων και να δροσίζει το εσωτερικό του κτιρίου. Και στην αρχαία Ρώμη, οι εύπορες οικογένειες δρόσιζαν τις κατοικίες τους διοχετεύοντας νερό από τα υδραγωγεία στο εσωτερικό των περιμετρικών τοίχων. Σε χώρες όπως η Ινδία και η Περσία ολόκληρη η αρχιτεκτονική των σπιτιών στηριζόταν στην ανάγκη να υπάρχει καλός εξαερισμός λόγω των υψηλών θερμοκρασιών που επικρατούσαν στην περιοχή αυτή. Συγκεκριμένα, ήταν διαμορφωμένα με κατακόρυφες προεξοχές με ανοίγματα ώστε να υπάρξει κυκλοφορία αέριων μαζών και να δροσίζεται το κτίσμα.



Εικόνα 1: Οικοδομική τεχνική Αράβων που προκαλούσε κυκλοφορία ρεύματος αέρα

Λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος ολοένα και περισσότερα προβλήματα έκαναν την εμφάνισή τους, με αποτέλεσμα να γίνεται επιτακτική η ανάγκη για εφεύρεση συστημάτων που θα αποτρέψουν αυτές τις συνθήκες. Όπερ και εγένετο, το 1902 ο Γουίλις Κάρριερ δημιούργησε ένα ‘βρεφικό’ σύστημα ψύξης με σκοπό τη μείωση της υγρασίας. Η εφεύρεση αυτή ήταν επιτυχής και μέχρι το 1930 όλα τα μεγάλα κτίρια των Η.Π.Α διέθεταν τέτοιου είδους μηχανισμούς. Έχοντας σαν βάση τη συγκεκριμένη εφεύρεση, ο Κάρριερ συνέχισε να πειραματίζεται στον τομέα αυτό μέχρι και το 1922 όπου και δημιούργησε το «Centrifugal Refrigeration Compressor» που υπήρξε ο πρόδρομος των σύγχρονων κλιματιστικών (<https://www.williscarrier.com>).

Όσο περνούσαν τα χρόνια όλα και περισσότεροι ερευνητές και εφευρέτες έχοντας σαν σημείο αναφοράς το έργο του Γουίλις Κάρριερ, έκαναν προσπάθειες για να παράξουν πιο προηγμένα συστήματα κλιματισμού. Άλλες φορές κάτι τέτοιο στεφόταν από επιτυχία κάποιες άλλες όχι. Κοινός παρονομαστής των προσπαθειών αυτών ήταν η ανάγκη επίλυσης των δυσμενών συνθηκών που δημιουργούσαν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.



Φωτογραφία: Ο Γουίλις Κάρριερ πλάι στην εφεύρεσή του (Πηγή: williscarrier.com)

Η περίοδος στην οποία η ιδέα του κλιματισμού υιοθετήθηκε από την πλειονότητα του κόσμου ήταν μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, όταν η παραγωγή τους πραγματοποιούνταν πλέον σε μεγάλες ποσότητες και με κόστος οικονομικά αποδεκτό..

Σήμερα, ο κλιματισμός των εσωτερικών χώρων είναι απαραίτητος τόσο στις οικίες και τα εμπορικά κέντρα αλλά όσο και στις βιομηχανικές μονάδες. Αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της ενέργειας που καταναλώνεται συνολικά και ιδιαίτερα σε περιοχές με τροπικό κλίμα μπορεί να αποτελέσει το 50% της συνολικής ενέργειας. Οι δείκτες της αγοράς αυξάνονται με σταθερούς ρυθμούς και οι κύριοι λόγοι συνοπτικά είναι :

- i) ο ολοένα και αυξανόμενος πληθυσμός
- ii) οι κτιριακές ανάγκες και οι οικοδομική δραστηριότητα
- iii) η ανάγκη να ζούμε μια πιο άνετη ζωή και
- iv) το γεγονός πώς περνάμε το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητάς μας πλέον σε εσωτερικούς χώρους

1.1.2 Εργοστάσιο παραγωγής του Brand

Ο προμηθευτής της εταιρείας είναι ένας από τους μεγαλύτερους εξειδικευμένους κατασκευαστές συστημάτων κλιματισμού στον κόσμο και μάλιστα έχει παρουσία σε περισσότερες από 150 χώρες. Αποτελεί το εργοστάσιο παραγωγής για πολλά ευρέως γνωστά Brand, με το στατιστικό στοιχείο που ξεχωρίζει να είναι ότι το ένα στα τρία κλιματιστικά προς πώληση παγκοσμίως κατασκευάζονται σε αυτό. Η παραγωγή δεν εστιάζει μόνο στον οικιακό κλιματισμό (αυτόνομες κλιματιστικές μονάδες τύπου split) αλλά και σε συστήματα κεντρικού και ημικεντρικού κλιματισμού. Το εργοστάσιο ακολουθεί όλα τα πρωτόκολλα ασφαλείας και με γνώμονα τον αυστηρό ποιοτικό έλεγχο των εξαρτημάτων του, τα προϊόντα του διακρίνονται για την τεχνολογική τους υπεροχή καθώς και για το πρωτοποριακό τους σχεδιασμό.

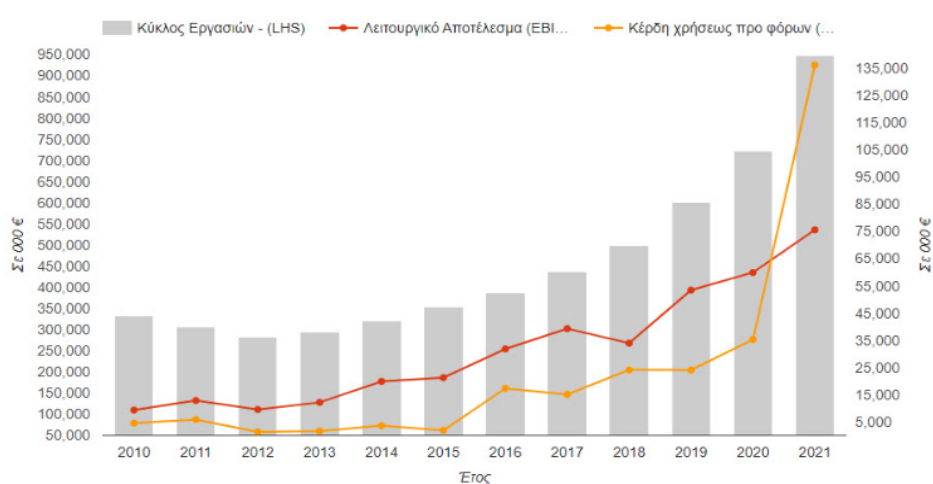
Η εταιρεία επενδύει επίσης στην καινοτομία, απασχολώντας πάνω από 15.000 μηχανικούς στο τμήμα RND (Ερευνας και Ανάπτυξης) ενώ έχει κατοχυρώσει περισσότερες από 2.000 ευρεσιτεχνίες σε παγκόσμιο επίπεδο. Τέλος στο επίκεντρο όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της βρίσκεται η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, γεγονός που αποτυπώνεται στη δέσμευση της εταιρείας να παρέχει τις πιο αποδοτικές και βιώσιμες λύσεις για την κάλυψη των αναγκών σε ψύξη και θέρμανση.

1.1.3 Όμιλος Επιχειρήσεων

Η υπό εξέταση εταιρεία ανήκει σε Όμιλο επιχειρήσεων και είναι 100% θυγατρική του Ομίλου. Ιδρύθηκε το 2020 και είναι αποκλειστικός διανομέας των προϊόντων κλιματισμού κινεζικής εταιρείας. Αντικείμενο ενασχόλησης της εταιρείας στην Ελλάδα είναι η διάθεση και υποστήριξη όλων των προϊόντων του εργοστασίου στην ελληνική αγορά. Μέσω της συνεργασίας αυτής, ο Όμιλος εισέρχεται δυναμικά στον χώρο του κλιματισμού, εκπροσωπώντας ένα διεθνές και αναγνωρισμένο Brand κορυφαίας ποιότητας. Πρόκειται για ένα από τους μεγαλύτερους, δυναμικά αναπτυσσόμενος σε στέρεη οικονομική βάση, Ελληνικούς Ομίλους Εταιρειών. Είναι εισηγμένος στο Χρηματιστήριο Αθηνών και είναι πρωτοπόρος στον τομέα της Τεχνολογίας. Έχει συνδέσει το όνομά του με την ανάπτυξη της αγοράς της Πληροφορικής αλλά και με την εισαγωγή και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στην Ελλάδα. Έχοντας στο ενεργητικό του μια σειρά επιτυχημένων επιχειρηματικά

κινήσεων, διευρύνει συνεχώς τις δραστηριότητές του σε νέους τομείς, εντάσσοντας στο επιχειρηματικό του σχήμα, εταιρείες που καθορίζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

Οι εταιρείες του Ομίλου, απασχολούν περισσότερα από 2.200 εξειδικευμένα στελέχη και επαγγελματίες. Εξυπηρετούν όλο το εύρος της αγοράς, από τις μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, μέχρι και τον τελικό καταναλωτή, ενώ διαθέτουν ισχυρή χρηματοοικονομική βάση, υψηλή τεχνογνωσία και θετικές προοπτικές, η κάθε μία στον τομέα της. Παράλληλα ο όμιλος δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 30 χώρες και το 2021 καταγράφει πωλήσεις που ανέρχονται στα 947 εκατομμύρια ευρώ ενώ το λειτουργικό αποτέλεσμα (EBITDA) ξεπερνά 75 εκατομμύρια ευρώ.



(Σε 000€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Κύκλος Εργασιών	331.463	307.333	282.918	294.652	314.949	353.405	388.227	436.449	497.680	600.319	721.359	947.882
Μικτό Κέρδος	54.727	51.437	49.096	51.159	54.071	55.943	64.401	76.948	68.412	98.653	115.814	149.406
Λειτουργικό Αποτέλεσμα (EBITDA)	9.297	12.828	9.515	12.142	19.861	21.324	31.792	39.251	33.901	53.393	59.896	75.562
Κέρδη χρήσεως προ φόρων (ΚΠΦ)	4.519	5.825	1.322	1.602	3.588	1.878	17.295	15.075	24.006	30.177	35.261	136.146
Κέρδη μετά από φόρους χρήσης (ΚΜΦ)	-1.272	1.161	-5.856	-2.789	2.025	-837	6.284	5.911	19.288	8.294	16.338	125.934
Κέρδη μετά από φόρους χρήσης & Δικαιωμάτων Μειοψηφίας (ΚΜΦ & ΔΜ)	-846	1.525	-5.770	-2.149	3.025	-1.476	2.398	6.364	18.723	7.892	15.955	125.084

1.1.4 Η υπό εξέταση εταιρεία

Ο κλιματισμός μέχρι το 2019 δεν υπήρχε στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας του Ομίλου. Όταν ο Όμιλος όμως συνεργάστηκε ως μεσάζοντας (εισαγωγή και διανομή των κλιματιστικών) με άλλο Όμιλο επιχειρήσεων- λόγω

έλλειψης ρευστότητας του δευτέρου- ήρθε σε επαφή για πρώτη φορά με προϊόντα κλιματισμού. Η παραγωγή των προϊόντων αυτών, γινόταν στις εγκαταστάσεις κινεζικού εργοστασίου με αποτέλεσμα έμπειρα στελέχη του Ομίλου να αποκτήσουν επαφές με το εργοστάσιο.

Η επαφή αυτή έδωσε το έναυσμα για τη δημιουργία νέας εταιρείας εντός Ομίλου (νέο ΑΦΜ) η οποία κλήθηκε να λειτουργήσει ως αποκλειστικός διανομέας των προϊόντων κλιματισμού του εργοστασίου. Η νεοσύστατη αυτή εταιρεία αποτελείται στην ουσία από το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα μηχανικών (το οποίο αναλαμβάνει την τεχνική υποστήριξη των πωλήσεων). Όλες οι άλλες υπηρεσίες όπως λογιστήριο, HR, νομική υπηρεσία, Logistics κλπ. γίνονται outsourced στα ευρύτερα πλαίσια του Ομίλου. Η δυνατότητα αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ενώ η εταιρεία είναι στα πρώτα της βήματα, δε χρειάζεται να προχωρήσει στη στελέχωση των προαναφερθέντων τμημάτων με προσωπικό, πάρα μόνο των 2.

1.1.5 Προηγούμενος βιομηχανικός χονδρέμπορος

Η εταιρεία στην ουσία ιδρύθηκε και στήθηκε με στόχο να καλύψει το κενό στην ελληνική αγορά που είχε αφήσει ο προηγούμενος διανομέας των προϊόντων κλιματισμού. Ο εν λόγω είχε κάνει εξαιρετική δουλειά, κατείχε υψηλά μερίδια αγοράς και είχε μεγάλη διείσδυση και παρουσία κυρίως στο εξειδικευμένο δίκτυο(ψυκτικοί, εγκαταστάτες κ.λπ.). Αρκετοί λόγοι συνετέλεσαν σε αυτό, οι βασικότεροι από τους οποίους ήταν:

- i. τα 10 χρόνια εγγύησης που παρείχε (για όλα τα μέρη της συσκευής)
- ii. η After Sales υποστήριξη καθώς και η αξιοπιστία του προϊόντος
- iii. το μεγάλο δίκτυο (συνεργατών) σε όλη την Ελλάδα
- iv. η παροχή προϊόντων κλιματισμού αποκλειστικά και μόνο στο εξειδικευμένο δίκτυο με αποτέλεσμα τη μεγάλη διείσδυση σε αυτό

Παρόλα αυτά, λόγω κάποιων λανθασμένων στρατηγικών αποφάσεών του - κυρίως σε άλλα Business Units που επηρέασαν όμως και την εταιρεία κλιματισμού - υπήρξε έλλειψη ρευστότητας με αποτέλεσμα να σταματήσει η εισαγωγή του προϊόντος. Η έλλειψη αυτή οδήγησε σε:

- i. σταδιακή απουσία του προϊόντος από την ελληνική αγορά
- ii. απώλεια μεριδίου αγοράς,
- iii. μείωση του Brand Awareness
- iv. δυσπιστία απέναντι στο Brand
- v. προβληματική After Sales υποστήριξη (λόγω έλλειψης ανταλλακτικών)

1.1.6 Παρούσα κατάσταση

Ο διανομέας δεν ήταν σε θέση να καλύψει τη ζήτηση της αγοράς ούτε να υποστηρίξει τις ανάγκες σε ανταλλακτικά και service εντός εγγύησης. Το αποτέλεσμα ήταν ο κατακρημνισμός της σχέσης εμπιστοσύνης (*Brand Equity*) που είχε δημιουργηθεί τόσα χρόνια ανάμεσα στο καταναλωτικό κοινό και στο προϊόν. Το brand έχασε την αίγλη του παρελθόντος, η δυσπιστία απέναντι του κορυφώθηκε και σε πολλές περιπτώσεις οι δυσαρεστημένοι πελάτες κυνήγησαν μέχρι και δικαστικά την εταιρεία ώστε να αποζημιωθούν.

Δεδομένου ότι το εμπορικό σήμα λειτουργεί ως φυσική αναπαράσταση της εταιρείας, η εικόνα της μάρκας σχετίζεται περισσότερο με τη μνήμη, σκέψεις και συναισθήματα ενός ατόμου. Σύμφωνα με τον Keller (1993, τον οποίο επικαλέστηκε ο Lee et al. 2009, σ. 1093), η εικόνα της μάρκας είναι «οι αντιλήψεις για ένα εμπορικό σήμα όπως αντικατοπτρίζεται από την ένωση εμπορικών σημάτων που πραγματοποιήθηκε στη «μνήμη των καταναλωτών». Σε γενικές γραμμές, η εικόνα της επωνυμίας αντιπροσωπεύει τα συναισθήματα και τις σκέψεις των πελατών σε μια συγκεκριμένη μάρκα. Ωστόσο, το κύριο συστατικό που κλείνει αυτόν τον διανοητικό κύκλο είναι η σύγκριση με τις άλλες μάρκες στο μυαλό των καταναλωτών.

Σύμφωνα με τους Martinez και de Chernatony (2004), η εικόνα της μάρκας είναι στην πραγματικότητα η αντίληψη που έχουν οι πελάτες για αυτή την κατασκευή μάρκας διερευνώντας και κατανοώντας τα στοιχεία της ταυτότητας της μάρκας. Με τα σωστά εργαλεία επικοινωνίας, αυτή η ταυτότητα επωνυμίας δημιουργεί ένα ακριβές σύνολο ενώσεων στο μυαλό των καταναλωτών, το οποίο καταλήγει στη διαμόρφωση της ίδιας της εικόνας της μάρκας. Επιπλέον, σύμφωνα με την εικόνα του εμπορικού σήματος κατά τον Kotler et al. (2003), αυτό δεν είναι μόνο σκέψεις και συναισθήματα, αλλά και πεποιθήσεις προς ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα.

Όλα αυτά τα δυσάρεστα συναισθήματα που είχαν δημιουργηθεί και η γενικότερη δυσπιστία, κατά κάποιο τρόπο μεταβιβάστηκαν στην υπό εξέταση εταιρεία, η οποία έχει να αντιμετωπίσει ήδη αρκετούς δυσαρεστημένους πελάτες. Κουβαλάει κατά ένα τρόπο βάρη του παρελθόντος, τα οποία καλείται να διαχειριστεί προσπαθώντας ταυτόχρονα να ξαναχτίσει το Brand στο παρόν. Όπως είναι λογικό για μια νεοσύστατη εταιρεία μόνο εύκολη δε μπορεί να χαρακτηριστεί η κατάσταση καθώς απαιτεί λεπτό χειρισμό, έμπειρη καθοδήγηση και δυστυχώς δεν υπάρχουν περιθώρια λάθους.

Σε όλη αυτή την κατά γενική ομολογία αποπνικτική κατάσταση, έρχεται να προστεθεί η δυσπιστία όχι μόνο του δικτύου συνεργατών, αλλά και των τελικών καταναλωτών οι οποίοι όχι μόνο δεν είναι διατεθειμένοι να ξαναγοράσουν το προϊόν αλλά έχουν αρνητική εικόνα απέναντί του -με άσχημες κριτικές τόσο στο διαδίκτυο όσο και στις μεταξύ τους συζητήσεις (*Word of Mouth*). Τη δεδομένη χρονική στιγμή θεωρούν άλλες εταιρίες πιο ασφαλείς και δεν είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν με ένα brand που τους δημιούργησε προβλήματα και τους απογοήτευσε.

Όσον αφορά τώρα το δίκτυο συνεργατών (κυρίως ψυκτικούς, εγκαταστάτες, κλπ. καθώς εκεί είχε γίνει το Targeting από τον προηγούμενο βιομηχανικό χονδρέμπορο) τα προβλήματα αφορούσαν κυρίως τους δυσαρεστημένους επαγγελματίες, οι οποίοι δεν είχαν την απαραίτητη στήριξη από την προηγούμενη εταιρεία προκειμένου να καλύψουν θέματα ανταλλακτικών και after sales ζητημάτων. Πιο συγκεκριμένα, με την απουσία του προηγούμενου διανομέα, οι επαγγελματίες του χώρου έμειναν κατά κάποιο τρόπο «εκτεθειμένοι» καθώς σε σοβαρά για τους πελάτες τους ζητήματα (βλάβες, αντικαταστάσεις, εξειδικευμένες τεχνικές πληροφορίες) δεν είχαν τις λύσεις που θα ήθελαν από την εταιρεία, ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να κρατήσουν τους δικούς τους πελάτες ευχαριστημένους. Η μεγάλη ωστόσο ανατροπή εντοπίζεται στο γεγονός πως ακόμη και αν βρέθηκαν 'εκτεθειμένοι' είχαν ακόμη σε υπόληψη και εκτίμηση το Brand καθώς στο παρελθόν είχε αποδειχθεί αξιόπιστο και η τελική άποψη που είχαν για αυτό ήταν θετική.

Όπως γίνεται φανερό από την παραπάνω περιγραφείσα κατάσταση η εικόνα του Brand έχει φθαρεί σε αρκετά επίπεδα και η νέα εταιρεία που αναλαμβάνει χρέη διανομέα, οφείλει να προσπεράσει σκοπέλους προκειμένου να κάνει το Brand και πάλι επιθυμητό στην ελληνική αγορά. Πρακτικά αυτό για την εταιρεία σημαίνει ότι πρέπει να προβεί σε ρηξικέλευθες αλλαγές ώστε να δημιουργήσει ξανά ενδιαφέρον και συζητήσεις γύρω

από τα προϊόντα του συγκεκριμένου Brand. Οι Daly & Moloney (2004) υποστηρίζουν ότι το “*Repositioning*” είναι συνεχές από την ανανέωση μιας υπάρχουσας μάρκας σε μια πλήρη αλλαγή, που περιλαμβάνει νέα αποστολή, όραμα και αξίες. Ουσιαστικά πρόκειται για τη διαδικασία «επανίδρυσης» της συνολικής ταυτότητας ενός Brand και στη συγκεκριμένη περίπτωση η υπό εξέταση επιχείρηση πρέπει με σταθερά και αποφασιστικά βήματα να κερδίσει τη χαμένη αξιοπιστία και να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης ώστε να επανέλθει στην ελληνική αγορά. Οφείλει να επανατοποθετηθεί στην αγορά και να επανεγκαταστήσει νέα εικόνα στη συνείδηση του κοινού. Η ανασύνταξη αυτή πρέπει να είναι στρατηγική, να γίνει με λεπτό σχεδιασμό και για την υλοποίηση της να συνδράμουν όλοι στα μέγιστα.

1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι

1.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση την κατάσταση που περιγράφηκε είναι δεδομένο πως κύριος σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- i. «Τι ενέργειες πρέπει να κάνει η νεοσύστατη εταιρεία ώστε α) να επανέλθει το Brand στο προσκήνιο και β) σε βάθος χρόνου να αποκτήσει μερίδιο στην αγορά»
- ii. «Με ποιο τρόπο η εταιρεία θα παρουσιάσει τη γκάμα των προϊόντων της στο καταναλωτικό κοινό και σε ποιο κομμάτι της αγοράς θα στοχεύσει-εστιάσει»
- iii. «Ποιες δράσεις πρέπει να γίνουν, ώστε να διατηρηθεί η μεγάλη διείσδυση στο εξειδικευμένο δίκτυο κλιματισμού (εγκαταστάτες, ψυκτικοί, επαγγελματίες του χώρου)»
- iv. «Με ποιον τρόπο η υπό εξέταση εταιρεία θα προσελκύσει νέους πελάτες και πώς θα τους διατηρήσει»
- v. «Πώς θα ξαναδημιουργηθεί σχέση εμπιστοσύνης (Brand Equity) ανάμεσα στο καταναλωτικό κοινό και στο προϊόν και με ποιους τρόπους θα συμβάλει η εταιρεία σε αυτό»
- vi. «Τί συνθήκες και προκλήσεις επικρατούν τόσο στον παγκόσμιο όσο και στον ελληνικό κλάδο κλιματισμού και πώς μπορεί η εταιρεία να τοποθετηθεί εκ νέου σε αυτόν»

vii. «Τί στρατηγική και τί προσέγγιση θα ακολουθήσει η εταιρεία όσον αφορά τις 2 μεγάλες κατηγορίες πελατών της (Retailers και εξειδικευμένο δίκτυο)»

1.2.2 Στόχοι νεοσύστατης εταιρείας

Η νεοσύστατη επιχείρηση καλείται να ανταπεξέλθει σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό κλάδο, κουβαλώντας όπως προαναφέραμε κάποια από τα βάρη του παρελθόντος. Το ανώτερο επίπεδο της εταιρείας καλείται να θέσει κάποιους στόχους και το προσωπικό οφείλει να τους σεβαστεί και να εργαστεί με σκοπό την υλοποίηση τους.

i. Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και σταδιακά επενδύοντας σε αυτό, να επανέλθει στο κάδρο των επιλογών τους. Η χρόνια απουσία του Brand από την ελληνική αγορά έδωσε τη δυνατότητα σε άλλες εταιρίες να κινηθούν μεθοδικά με στόχο να καλύψουν αυτό το κενό. Τα μερίδια αγοράς του προηγούμενου διανομέα ουσιαστικά “μοιράστηκαν” με αποτέλεσμα, όχι μόνο ο ανταγωνισμός εντός κλάδου να γίνει πιο έντονος, αλλά επιπλέον το Brand να απωλέσει τη δύναμη καθώς και τα μερίδιά του.

ii. Ένας ακόμη στόχος είναι η διεύρυνση του δικτύου συνεργατών σε πολλές περιοχές της Ελλάδας καθώς και η μεγαλύτερη διείσδυση των προϊόντων της εταιρείας σε αυτό. Αναφορικά με το δίκτυο συνεργατών, στόχος της εταιρείας δεν είναι η παρουσία του Brand να επικεντρώνεται μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα αλλά αντίθετα να δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους καταναλωτές, ανεξαρτήτου περιοχής, να μπορούν να προμηθευτούν τη συγκεκριμένη σειρά κλιματιστικών. Αυτό κρίνεται απαραίτητο, καθώς και με δεδομένο ότι ο βιομηχανικός χονδρέμπορος θα επενδύσει στην αρχή υψηλά ποσά σε διαφήμιση και προβολή (τηλεόραση, Social media κλπ.), είναι βασική προϋπόθεση το προϊόν να είναι προσβάσιμο σε αρκετές περιοχές της ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδος.

iii. Κομβικός στόχος της εταιρείας είναι να διατηρηθεί η μεγάλη διείσδυση που είχε το Brand στο παρελθόν, στο λεγόμενο εξειδικευμένο δίκτυο (εγκαταστάτες, ψυκτικούς κλπ.). Ο προηγούμενος διανομέας είχε εστιάσει σε αυτό το κομμάτι της αγοράς, πετυχαίνοντας μάλιστα υψηλά μερίδια αγοράς και μεγάλη αναγνωσιμότητα. Για να το πετύχει αυτό παρείχε ανταγωνιστικές τιμές και κυρίως τεχνική υποστήριξη στις εξειδικευμένες ανάγκες και απαιτήσεις αυτού του δικτύου. Από τα παραπάνω

αντιλαμβανόμαστε πως η εταιρεία καλείται να δημιουργήσει μια **νέα θετική εικόνα** στους συνεργάτες αναφορικά με το Brand με στόχο τη διατήρησή της.

iii. Ένας επιπλέον στόχος της εταιρείας είναι να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα σημεία επαφής και εξυπηρέτησης με τον πελάτη καθώς σε πολλές περιπτώσεις, η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για το Brand και την εταιρεία εξαρτάται εξολοκλήρου από αυτή. Οι άνθρωποι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες(είτε τηλεφωνικώς είτε από κοντά) πρέπει να έχουν όραμα και αξίες που να συνάδει με αυτό που θέλει να περάσει η εταιρία στο Brand.

iv. Ο τελευταίος σε σειρά στόχος της νεοσύστατης εταιρείας, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των προηγούμενων, καθώς αφορά το έμπυχο δυναμικό της εταιρείας, το οποίο δεν είναι άλλο από τους ανθρώπους που την αποτελούν. Το ανώτερο επίπεδο διοίκησης οφείλει να εντάσσει στο δυναμικό της επιχείρησης άτομα με όρεξη για δουλειά, καλή συμπεριφορά και ομαδικό πνεύμα.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται διάφορες έννοιες από τη βιβλιογραφία, οι οποίες κρίνονται σκόπιμο να αναφερθούν όχι μόνο προς ενημέρωση του αναγνώστη αλλά και για την καλύτερη κατανόηση της θεωρίας των ενεργειών που πρέπει να γίνουν ,προκειμένου η νέα εταιρία να προχωρήσει σε επανατοποθέτηση του Brand στην αγορά.

2.1 Branding

Σήμερα υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί της επωνυμίας. Ο Aaker ορίζει το εμπορικό σήμα ως *«διακριτικό όνομα ή/και σύμβολο (όπως λογότυπο, εμπορικό σήμα ή σχέδιο συσκευασίας) που προορίζεται να διανείμει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες είτε ενός πωλητή είτε μιας ομάδας πωλητών και να διαφοροποιήσει αυτά τα προϊόντα από εκείνα των ανταγωνιστών»*. Άλλοι υποστηρίζουν ότι το εμπορικό σήμα είναι ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών του άυλου προϊόντος, τα οποία περιλαμβάνουν όχι μόνο το όνομα ή / και το σύμβολο, αλλά και τη συσκευασία, την τιμή, την ιστορία, τη φήμη και τη διαφήμιση.

Έτσι, το branding μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία που προσδίδει σε μια εταιρεία ή ένα προϊόν τη μοναδική εικόνα δημιουργώντας απτές αλλά και άυλες αξίες,

προκειμένου να διαφοροποιηθεί μεταξύ των ανταγωνιστών και να λάβει μια ορισμένη θέση στο μυαλό των δυνητικών πελατών (Aaker, 1991).

Η διαδικασία branding αποτελεί την πλέον σημαντική διαδικασία όταν ο ανταγωνισμός σε διαφορετικές επιχειρηματικές αγορές αυξάνεται ραγδαία. Η ανάπτυξη του Διαδικτύου έκανε αυτή την κατάσταση ακόμη πιο δύσκολη, καθώς έδωσε στους καταναλωτές την ευκαιρία να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες παγκοσμίως. Οι καταναλωτές, σήμερα, έχουν τεράστια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και σαφώς επιλέγουν εταιρείες που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες και να τους κρατήσουν πιστούς, οι εταιρείες πρέπει να βρουν τρόπους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με καλύτερο, πιο καινοτόμο και δημιουργικό τρόπο από τους ανταγωνιστές.

Επιπλέον, σήμερα οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερη επιρροή στη διαδικασίες από ό,τι οι διευθυντές. Μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι καταναλωτές μπορούν πραγματικά να επηρεάσουν τις αποφάσεις της αγοράς-στόχου αφήνοντας θετικές ή αρνητικές ανατροφοδοτήσεις. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις απόψεις και να τις χρησιμοποιούν προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους και έτσι να αυξήσουν την ελκυστικότητα.

2.2 Brand Equity και Brand Equity με βάση τον πελάτη

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ισότητας των εμπορικών σημάτων, καθώς φέρνει αξία όχι μόνο σε μια εταιρεία αλλά και σε έναν καταναλωτή. Αλλά πίσω στη δεκαετία του 1990, όταν η έννοια της ισότητας των εμπορικών σημάτων άρχισε να αναπτύσσεται, σήμαινε μόνο την οικονομική αξία ενός εμπορικού σήματος στην αγορά, το οποίο περιλαμβάνει διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα, τεχνογνωσία και τεχνολογικές εξελίξεις. Όσο ισχυρότερη ήταν η μάρκα τόσο μεγαλύτερη ήταν η οικονομική της αξία και για να την ενισχύσουν οι εταιρείες έπρεπε να επενδύσουν στην ποιότητα των προϊόντων και στη διαφήμιση.

Αντίθετα, η προώθηση των τιμών θα οδηγούσε σε βραχυπρόθεσμες αυξήσεις των πωλήσεων, αλλά δεν θα συνέβαλε καθόλου στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ιδίων κεφαλαίων στο εμπορικό σήμα (Barwise 1993, 94–95).

Σήμερα, η ισότητα των σημάτων δεν αντιπροσωπεύει μόνο την οικονομική αξία μιας εταιρείας, αλλά οποιαδήποτε προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που προέκυψε από προηγούμενες επενδύσεις στο μάρκετινγκ του brand. Σήμερα, στη βιβλιογραφία μπορούμε να βρούμε πολλούς ορισμούς της ισότητας των εμπορικών σημάτων, και εδώ είναι μερικοί που το περιγράφουν με μεγαλύτερη ακρίβεια:

- *ένα σύνολο στοιχείων ενεργητικού και παθητικού του σήματος που συνδέονται με ένα εμπορικό σήμα, το όνομα και το σύμβολό του που πρέπει ή αφαιρεί από την αξία που παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια επιχείρηση ή/και στον πελάτη της (Aaker 1991, 15).*

- *η πρόσθετη τιμή που θα καταβάλει ο πελάτης για ένα εμπορικό σήμα έναντι της τιμής συγκρίσιμου προϊόντος ή υπηρεσίας χωρίς εμπορικό σήμα (Keegan – Moriarty – Duncan 1995, 324).*

- *η αξία που προσθέτει ένα εμπορικό σήμα σε ένα προϊόν (Keller, 1998, 214).*

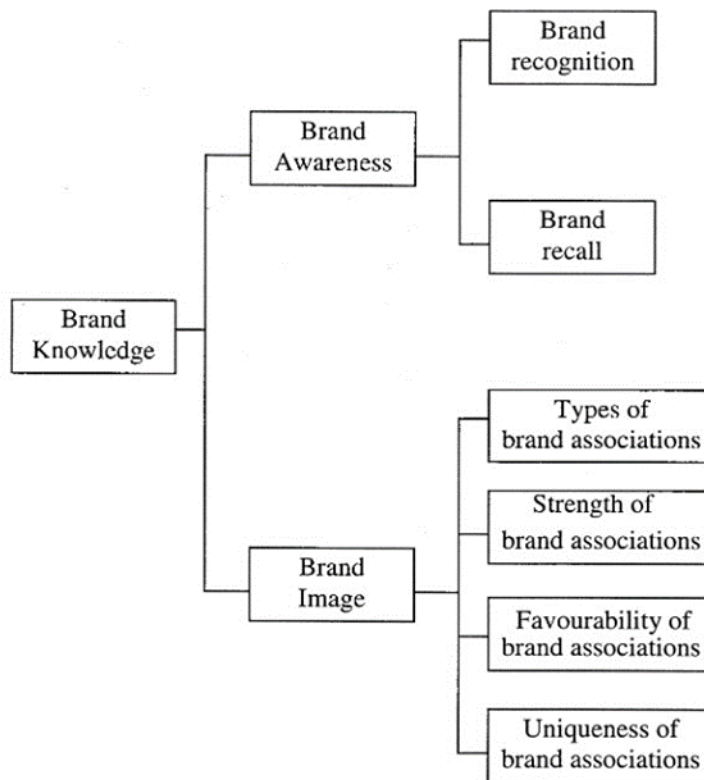
Όπως προκύπτει από τους ορισμούς της ισότητας των σημάτων, υπήρχαν δύο κύριοι λόγοι για τη μελέτη της ισότητας των σημάτων: ο πρώτος είναι ένας οικονομικός λόγος, προκειμένου να εκτιμηθεί η αξία ενός σήματος και η τιμή της μετοχής του και ο δεύτερος λόγος είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των εκστρατειών μάρκετινγκ. Αλλά η οικονομική αξία δεν αξίζει πολύ εάν μια εταιρεία δεν δημιουργεί σωστή εικόνα στο μυαλό μιας αγοράς-στόχου. Ως αποτέλεσμα, οι έμποροι πρέπει να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών τους για να δημιουργήσουν κατάλληλες στρατηγικές για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η βασική ιδέα της ισότητας της επωνυμίας με βάση τον καταναλωτή είναι ότι οι καταναλωτές καθορίζουν πόσο ισχυρή είναι η μάρκα σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες και τις γνώσεις τους σχετικά με τη μάρκα. Και παρόλο που ο κύριος στόχος σχεδόν όλων των εκστρατειών μάρκετινγκ είναι η αύξηση των πωλήσεων, είναι σημαντικό πρώτα να δημιουργηθεί μια ευνοϊκή εικόνα μιας μάρκας στο μυαλό των καταναλωτών, η οποία, με τη σειρά της, θα τους κάνει να ανταποκριθούν πιο θετικά σε διάφορες προσφορές. Με άλλα λόγια, η γνώση σχετικά με το εμπορικό σήμα που καθιέρωσε η εταιρεία κατά τη διάρκεια προηγούμενων εκστρατειών μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας, καθώς θα επηρεάσει την επιτυχία των μελλοντικών στρατηγικών μάρκας (Keller, 1998).

Η ισότητα με βάση τον πελάτη μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, ανάλογα με το πόσο ευνοϊκά αντιδρούν οι καταναλωτές στα προϊόντα και τον τρόπο προώθησής τους όταν η μάρκα είναι γνωστή και τότε όχι. Ως εκ τούτου, η θετική ισότητα με βάση τον καταναλωτή μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές των καταναλωτών με τρόπο που θα είναι πρόθυμοι να αγοράσουν νέα προϊόντα της μάρκας, να είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις αυξήσεις των τιμών και να αναζητήσουν το εμπορικό σήμα σε διαφορετικά κανάλια διανομής.

Η ευνοϊκή ανταπόκριση των καταναλωτών, με τη σειρά της, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα έσοδα, χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερα κέρδη για την επιχείρηση (Keller 1993, 8).

Θεμελιώδες μέρος στη δημιουργία ισότητας με βάση τον καταναλωτή είναι η γνώση της μάρκας. Όπως φαίνεται από την *Εικόνα 1* κατωτέρω, η γνώση της μάρκας είναι μια σύνθεση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας, η οποία είναι η ικανότητα των καταναλωτών να αναγνωρίζουν ή να «επανα-καλούν» το εμπορικό σήμα υπό διαφορετικές συνθήκες και την εικόνα του εμπορικού σήματος, η οποία περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους ενώσεων σημάτων. Προκειμένου να ενισχυθεί η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, οι εταιρείες πρέπει να εισάγουν επανειλημμένα το εμπορικό σήμα και τα προϊόντα του στους καταναλωτές ενώ η δημιουργία ευνοϊκής εικόνας μάρκας, από την άλλη πλευρά, απαιτεί ισχυρή, θετική και εξαιρετική συσχέτιση για το εμπορικό σήμα.



Εικόνα 1: Τα κύρια στοιχεία της γνώσης της μάρκας

Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας περιλαμβάνει: 1) την αναγνώριση της μάρκας, που σημαίνει ότι οι καταναλωτές είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να παραδεχτούν την προηγούμενη έκθεση στο εμπορικό σήμα και 2) την ανάκληση του εμπορικού σήματος, πράγμα που σημαίνει ότι οι καταναλωτές είναι σε θέση να ανακτήσουν το εμπορικό σήμα, όταν τους δοθεί η κατηγορία, οι ανάγκες που ικανοποιούνται από την κατηγορία ή κάποιος άλλος έλεγχος τύπου ως στοιχείο.

Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας μπορεί να αξιολογηθεί σε δύο διαστάσεις: βάθος και πλάτος. Το βάθος της αναγνωρισιμότητας της μάρκας εκτιμά την πιθανότητα αναγνώρισης ή ανάκλησης της μάρκας και το πλάτος της αναγνωρισιμότητας της μάρκας σχετίζεται με τις καταστάσεις είτε στην αγορά και κατανάλωση στις οποίες η μάρκα έρχεται στο μυαλό του καταναλωτή (Keller, K., 1993).

Η εικόνα της μάρκας υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται το εμπορικό σήμα ανάλογα με τις ενώσεις μάρκας στο μυαλό των καταναλωτών. Υπάρχουν διάφοροι τύποι ενώσεων εμπορικών σημάτων, οι οποίοι περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το product και

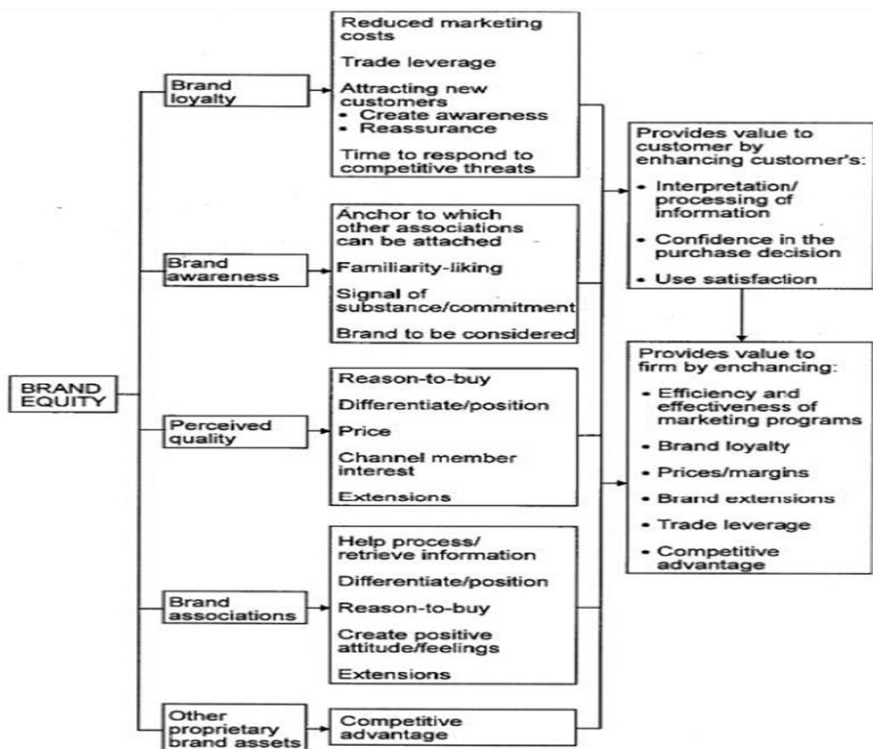
δεν σχετίζονται με το προϊόν, λειτουργικά, συμβολικά ή βιωματικά χαρακτηριστικά οφέλη και συμπεριφορές. Προκειμένου να δημιουργηθεί θετική ισότητα με βάση τον πελάτη, οι ενώσεις εμπορικών σημάτων πρέπει να είναι ισχυρές, ευνοϊκές και μοναδικές. Η εικόνα που θα έχουν στο μυαλό τους οι καταναλωτές εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα μιας μάρκας να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της, να παρέχει στους τελικούς χρήστες οφέλη και να εμπλουτίζει την αυτό-εικόνα τους (Aaker, 1997).

Ως αποτέλεσμα των ευνοϊκών μετοχών που βασίζονται σε πελάτες, οι εταιρείες μπορούν να παρατηρήσουν αύξηση των κερδών και χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, αυτό θα βοηθήσει να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις νέους πελάτες και να τους διατηρήσουν πιστούς, να διατηρήσουν ισχυρή θέση μεταξύ των αντιπάλων, να παρουσιάσουν νέα προϊόντα και να εισέλθουν σε νέες αγορές. Από θετικές εταιρείες μετοχών μάρκας που βασίζονται σε πελάτες μπορούν επίσης να λάβουν μη χρηματικά οφέλη, όπως για παράδειγμα η πρόσληψη καλύτερου εργατικού δυναμικού.

2.3 Διαστάσεις Brand Equity

Σύμφωνα με την Aaker (1991, 19-21), το Brand Equity βασίζεται σε πέντε διαστάσεις περιουσιακών στοιχείων που δεν ανήκουν σε τρίτους, οι οποίες περιλαμβάνουν την αφοσίωση στην επωνυμία, την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, την ποιότητα, τις ενώσεις εμπορικών σημάτων και άλλα ιδιόκτητα περιουσιακά στοιχεία, όπως σκηνές και εμπορικά σήματα (Εικόνα 2). Άλλωστε, ο Ισολογισμός είναι η κατάσταση της χρηματοοικονομικής θέσης (περιουσιακά στοιχεία – ενεργητικό, υποχρεώσεις, καθαρά θέση – ίδια κεφάλαια) ενός οργανισμού σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Το ενεργητικό δείχνει τι έχουν στην κατοχή τους οι φορείς -ιδιοκτήτες (είναι το σύνολο των οικονομικών αγαθών που ανήκουν κατά κυριότητα στην επιχείρηση και τον οποίων η τιμή μπορεί να προσδιοριστεί με αντικειμενικό τρόπο). Η διαφορά μεταξύ ενεργητικού (περιουσιακών στοιχείων) και υποχρεώσεων είναι μια λογιστική εκτίμηση των κεφαλαίων που έχουν επενδύσει οι φορείς – ιδιοκτήτες και καλείται Ίδια Κεφάλαια ή Καθαρά Θέση.

Εάν η εταιρεία φροντίζει αυτά τα περιουσιακά στοιχεία και τα διαχειρίζεται με σωστό τρόπο, μπορούν να είναι αμοιβαία επωφελή καθώς αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών και, ως εκ τούτου, αποφέρουν οφέλη στην ίδια την επιχείρηση.



Εικόνα 2: Πέντε διαστάσεις Brand Equity

2.3.1 Αφοσίωση στο Brand

Η αφοσίωση στην επωνυμία απεικονίζει την ευοίωνη θέση απέναντι σε μια μάρκα, η οποία κάνει τους καταναλωτές να αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες της μάρκας με την πάροδο του χρόνου. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να εξηγηθεί ως αποτέλεσμα της εμπειρίας των καταναλωτών ότι η συγκεκριμένη μάρκα προσφέρει τα επιθυμητά οφέλη εγκαίρως, με άλλα λόγια, ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της αφοσίωσης στο εμπορικό σήμα για τις εταιρείες είναι ότι βοηθά στη μείωση του κόστους: η διατήρηση ευνοϊκής σχέσης με τους υπάρχοντες πελάτες είναι πολύ μικρότερη από την προσπάθεια προσέλκυσης νέων (Keller, 1993).

Εκτός αυτού, είναι αρκετά δύσκολο για τους ανταγωνιστές να προσελκύσουν πιστούς πελάτες επειδή απλά δεν έχουν λόγους να σπαταλήσουν το χρόνο τους για να μάθουν για εναλλακτικές λύσεις. Ένα τυπικό λάθος που κάνουν οι εταιρείες είναι να προσπαθούν να προσελκύσουν πελάτες άλλων εμπορικών σημάτων, αγνοώντας τους ήδη υπάρχοντες. Το άλλο πράγμα είναι ότι οι πιστοί πελάτες μπορούν να προσελκύσουν νέους χρησιμοποιώντας το προϊόν ή προτείνοντας να το χρησιμοποιήσουν (*Word of Mouth*).

Η αφοσίωση της μάρκας είναι συνήθως ένας ακρογωνιαίος λίθος της ισότητας μιας μάρκας. Καθορίζει την πιθανότητα αλλαγής του πελάτη στο εμπορικό σήμα ενός ανταγωνιστή, ειδικά όταν μια εταιρεία αποφασίζει να αλλάξει τις τιμές ή τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ο Aaker (1997, 39-41) περιγράφει πέντε επίπεδα αφοσίωσης στην επωνυμία:

1. *μη πιστοί πελάτες που δεν ενδιαφέρονται καθόλου για το εμπορικό σήμα και δεν ενδιαφέρονται πολύ για το όνομα μιας μάρκας όταν κάνουν την απόφαση αγοράς*
2. *αυτοί οι πελάτες συχνά αποκαλούνται συνηθισμένοι, είναι περισσότερο ή λιγότερο ευχαριστημένοι από το εμπορικό σήμα, ή τουλάχιστον όχι δυσαρεστημένοι*
3. *αυτή η ομάδα καταναλωτών είναι επίσης ικανοποιημένη με το εμπορικό σήμα και, επιπλέον, έχει κόστος αλλαγής, πράγμα που σημαίνει ότι ενδέχεται να χάσουν χρόνο ή χρήμα εάν στραφούν στο άλλο εμπορικό σήμα*
4. *αυτοί οι πελάτες αγαπούν απολύτως το εμπορικό σήμα, είναι ικανοποιημένοι με τις προηγούμενες εμπειρίες τους και την αντιληπτή ποιότητα*
5. *και το υψηλότερο επίπεδο αποτελείται από πελάτες που είναι πραγματικά περήφανοι που χρησιμοποιούν το εμπορικό σήμα. Η ίδια η μάρκα είναι πολύ σημαντική για αυτούς, καθώς τους βοηθά να εκφράσουν την προσωπικότητά τους και να διατηρήσουν την αυτοπεποίθησή τους.*

2.3.2 Αναγνωρισιμότητα Brand

Όπως περιγράφηκε προηγουμένως, η αναγνωρισιμότητα της μάρκας είναι η ικανότητα των καταναλωτών να αναγνωρίζουν ή να ανακαλούν το εμπορικό σήμα υπό διαφορετικές συνθήκες. Η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας μπορεί να κυμαίνεται από την ασαφή ιδέα ότι η μάρκα αναγνωρίζεται έως την απόλυτη εμπιστοσύνη ότι αυτή είναι η μόνη μάρκα εντός της κατηγορίας προϊόντων (Aaker 1992, 61-62).

Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας κατέχει σημαντική θέση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διότι όταν εξετάζει οποιοδήποτε είδος αγοράς, ο καταναλωτής θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ ορισμένων εμπορικών σημάτων και κυρίως θα προτιμήσει αυτό με το οποίο είναι εξοικειωμένος και όχι αυτό για το οποίο δεν γνωρίζει κάτι (Keller, 1993).

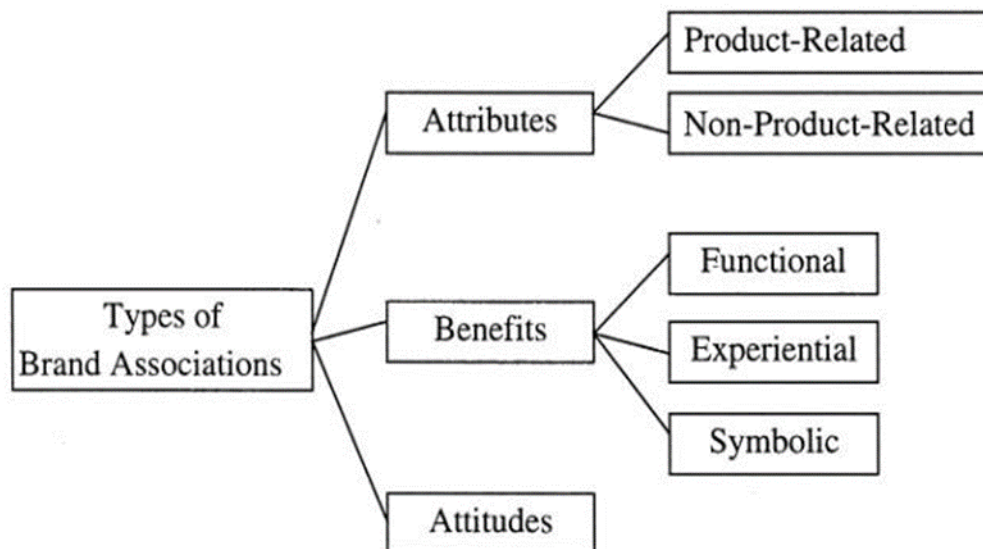
2.3.3 Αντιληπτή ποιότητα

Σύμφωνα με τον Aaker (1992, 85-86), η αντιληπτή ποιότητα περιγράφει την αντίληψη του πελάτη για τη γενική ποιότητα και την αριστεία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με εναλλακτικές λύσεις. Υπάρχουν λίγοι λόγοι για τους οποίους η αντιληπτή ποιότητα παίζει σημαντικό ρόλο. Πολύ συχνά, η αντιληπτή ποιότητα παρέχει τον κύριο λόγο για τον οποίο προβαίνει ο καταναλωτής σε αγορά. Καθορίζει ποιες μάρκες θα συμπεριληφθούν και θα εξαιρεθούν από το σύνολο αντιπαροχών (Keller, 1993).

Εκτός αυτού, η ποιότητα συμβάλλει στην επίτευξη καλύτερης διανομής, καθώς διαφορετικά κανάλια, όπως για παράδειγμα οι λιανοπωλητές, προτιμούν να συνεργάζονται με μάρκες που είναι ιδιαίτερα ανθεκτικές. Επιπλέον, η αντιληπτή ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την εισαγωγή επεκτάσεων επωνυμίας, επειδή όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι με τη μάρκα, είναι πιο πιθανό να είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τις νέες γραμμές της.

2.3.4 Σύνδεση με το Brand

Ο όρος Brand associations αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε ψυχική σύνδεση με το εμπορικό σήμα. Οι συσχετίσεις επωνυμίας περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, χαρακτηριστικά προϊόντων, οφέλη πελατών, συνήθειες, τρόπους ζωής κ.λπ. Οι ενώσεις εμπορικών σημάτων, όπως και όλες οι άλλες διαστάσεις, έχουν επίσης ισχυρή επιρροή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών. Επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ανακαλούν πληροφορίες, καθορίζουν το σύνολο αντιπαροχής και την προτιμώμενη μάρκα και παρέχουν ορθολογικό λόγο για να πραγματοποιήσουν μια αγορά. Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι ενώσεων εμπορικών σημάτων, οι οποίοι φαίνονται στην Εικόνα 3 (Dickson 1994, 310-311):



Εικόνα 3. Οι κύριοι τύποι Brand Associations

1. *Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.* Τα χαρακτηριστικά μπορεί να σχετίζονται με το προϊόν και να μην σχετίζονται με το προϊόν, ανάλογα με το πόσο κοντά σχετίζονται με το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία. Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προϊόν είναι θεμελιώδη και επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να διακριθούν σε εκείνα που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του προϊόντος και στα προαιρετικά, τα οποία μπορούν να δημιουργηθούν για να προσαρμοστούν στις επιθυμίες των πελατών. Ενώ τα χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με το προϊόν είναι εκείνα που ενδέχεται να επηρεάσουν τη διαδικασία αγοράς ή χρήσης, αλλά δεν επηρεάζουν τη λειτουργικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως η τιμή, η συσκευασία, ο τύπος προσωπικότητας του χρήστη και οι περιστάσεις κατά τη χρήση του.

2. *Οφέλη:* οι αξίες που αποκομίζουν οι καταναλωτές από το προϊόν ή την υπηρεσία, υπάρχουν τρεις τύποι: λειτουργικές (οφέλη που σχετίζονται με την απόδοση), βιωματικές (θετικά συναισθήματα που δημιουργεί η χρήση προϊόντος ή υπηρεσίας) και συμβολικές (ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία επηρεάζουν την εικόνα των πελατών με καλό τρόπο).

3. *Στάσεις:* τα συναισθήματα και οι απόψεις των καταναλωτών για το εμπορικό σήμα. Συχνά σχηματίζονται με βάση τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη. Οι στάσεις παίζουν μεγάλο ρόλο επειδή συνήθως καθορίζουν τις συμπεριφορές των καταναλωτών προς το εμπορικό σήμα.

2.4 Τοποθέτηση προϊόντος

Η τοποθέτηση προϊόντος ήταν ένας από τους κεντρικούς όρους στο μάρκετινγκ τα τελευταία 30 χρόνια και εξακολουθεί να είναι σήμερα. Ως εκ τούτου, δίνεται υψηλή προτεραιότητα στη διαδικασία τοποθέτησης σε πολλές εταιρείες. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές εξηγήσεις και πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες από τις οποίες μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ της τοποθετήσεως.

Σύμφωνα με τον Doyle (1998) η τοποθέτηση αφορά την επιλογή του τμήματος της αγοράς από την εταιρεία, η οποία ανταγωνίζεται τις λοιπές εταιρείες στο πεδίο του marketing και ποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης έχει επιλέξει. Η θέση που θα προσπαθήσει να αποκτήσει η επιχείρηση πρέπει να ανταποκρίνεται στην ποιότητα και τα χαρακτηριστικά που προσφέρει η ίδια επιχείρηση. Αυτή η θέση είναι ένα εργαλείο με το οποίο η εταιρεία δημιουργεί επωνυμία / εταιρική ταυτότητα. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχουν οικονομικοί πόροι που θα επιτρέψουν στην εταιρεία να ανταγωνιστεί σε ένα επιλεγμένο τμήμα.

2.4.1. Τι είναι η τοποθέτηση προϊόντος

Σύμφωνα με τους Hooley & Saunders (1993), η τοποθέτηση παρέχει μια γέφυρα μεταξύ της εταιρείας και των πελατών-στόχων της και, ως εκ τούτου, έχει κεντρικό ρόλο στο μάρκετινγκ. Περαιτέρω, αυτή τη θέση περιγράφει στους πελάτες με ποιον τρόπο η εταιρεία είναι διαφορετική από τους ανταγωνιστές της.

Σύμφωνα με τη Melin (1999), βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης τοποθέτησης είναι η πραγματοποίηση μιας βασικής ανάλυσης ικανοτήτων, ώστε η ίδια να συνειδητοποιήσει ποιο χαρακτηριστικό ενός προϊόντος αποκομίζει περισσότερα οφέλη τόσο για την εταιρεία όσο και για τους καταναλωτές.

Έχοντας και γνωρίζοντας τις βασικές ικανότητες της εταιρείας, η εταιρεία θα πρέπει ως επόμενο βήμα να αναπτύξει «μοναδική πρόταση πώλησης». Σε αυτή την τοποθέτηση ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (που βασίζεται στη βασική ικανότητα) είναι το εμπορικό σήμα και το σλόγκαν να αποτελούν μέρος του κύριου μηνύματος στην επικοινωνία της εταιρείας.

Η τοποθέτηση αποτελεί μέρος της δημιουργίας μάρκας εντός της εταιρείας και η εταιρεία το κάνει αυτό για να δημιουργήσει μια αποκλειστική θέση στη συνείδηση των πελατών. Ο στόχος με την ενεργή τοποθέτηση είναι το εμπορικό σήμα να γίνει το πιο γνωστό στην κατηγορία και έτσι το εμπορικό σήμα μπορεί να δημιουργήσει περαιτέρω αξία για την εταιρεία καθώς γίνεται σταδιακά περιουσιακό στοιχείο.

2.4.2. Γνωρίζοντας τη θέση του προϊόντος

Εντός της διαδικασίας τοποθέτησης εντοπίζεται και η προέλευση της έρευνας τοποθέτησης. Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη θέση της εταιρείας, πρέπει επομένως να προχωρήσουμε στην ερευνητική διαδικασία τοποθέτησης που γίνεται σε διάφορα στάδια. Μέρος της ανάλυσης θέσης, συνίσταται στον προσδιορισμό των θέσεων του ανταγωνιστή και στον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού τομέα. Ο προσδιορισμός των θέσεων του ανταγωνιστή σημαίνει την ανακάλυψη του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες βιώνουν την εταιρεία σε σύγκριση με άλλες παρόμοιες και ανόμοιες εταιρείες εντός της ίδιας κατηγορίας.

2.4.3. Η ταυτότητα της εταιρείας

Για μια εταιρεία είναι εξαιρετικά σημαντικό να αναπτύξει και να κατανοήσει τη βασική ταυτότητα, καθώς αυτό δεν αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και η εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει ποια μέρη της ταυτότητας θα πρέπει να κοινοποιηθούν στους πελάτες, καθώς η ταυτότητα της μάρκας και η βασική της αξία μπορεί να αποτελέσουν τη βάση της τοποθέτησης της μάρκας. Η ταυτότητα είναι αυτή που διαφοροποιεί ένα εμπορικό σήμα από ένα άλλο και το πιο μοναδικό μέρος ενός σήματος είναι αυτό που αντιπροσωπεύεται από τη βασική αξία.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για την εταιρεία να επικοινωνεί συνεχώς αυτήν την ταυτότητα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας τοποθέτησης, προκειμένου να είναι σίγουρη ότι επισημαίνει τα σωστά μέρη της μάρκας και της δίνει μια θέση στην οποία η μάρκα μπορεί να ανταποκριθεί.

Σύμφωνα με τη Melin (1999), μια βασική αξία πρέπει να είναι ικανή να επικοινωνηθεί, να είναι πολύτιμη και μοναδική. Μια ανάλυση της βασικής αξίας μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να εντοπίσει εκείνα τα μέρη της μάρκας, που διαφοροποιούν ένα προϊόν

από ένα άλλο και που οι πελάτες πιστεύουν ότι ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τους προσφέρουν μεγαλύτερη αξία, οδηγώντας κατά συνέπεια σε αφοσίωση στο εμπορικό σήμα.

Η πραγματοποίηση αυτής της ανάλυσης και η εύρεση διαφοροποιημένου μέρους διευκολύνει την έκφραση στους πελάτες της αξίας του προϊόντος και αυτό θα βοηθήσει τη μάρκα να ξεχωρίσει από τις λοιπές κατά την επικοινωνία στην αγορά.

2.4.4. Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η ποιότητα και η καινοτομία είναι δύο βασικές αξίες που οι πελάτες συνήθως θεωρούν καθοριστικές, αλλά εξίσου σημαντικό είναι η εταιρεία να προσφέρει και να επισημαίνει πλεονεκτήματα που μπορούν να διατηρήσουν την υπεροχή για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς η τοποθέτηση είναι μια δαπανηρή και μακροχρόνια διαδικασία.

Αυτή η υπεροχή-πλεονέκτημα που η εταιρεία θέλει να επικοινωνήσει, είναι καθοριστικής σημασίας να είναι κοινή με αυτό που οι πελάτες επιθυμούν. Η εταιρεία οφείλει να γνωρίζει την επιλεγμένη ομάδα- στόχο και να κατανοήσει ποια πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα προϊόντα και η μάρκα, θα ευχαριστήσουν και θα ικανοποιήσουν το καταναλωτικό κοινό. Εάν αυτοί οι παράγοντες και τα πλεονεκτήματα εντοπιστούν σωστά, είναι πιο απλό για την εταιρεία να αλληλεπιδράσει με τους πελάτες της δημιουργώντας μια ισχυρή μακροχρόνια σχέση. Η τοποθέτηση ενός εμπορικού σήματος, θα βοηθήσει την εταιρεία να προσφέρει τα πλεονεκτήματά της στους πελάτες με ευκολότερο τρόπο. Η εταιρεία θα πρέπει να επικοινωνήσει μια θέση καλύτερη από τις λοιπές και αυτή η υπεροχή θα πρέπει να βασίζεται στη βασική αξία της μάρκας.

2.4.5. Απευθυνόμενο κοινό

Συνήθως, οι εταιρείες βρίσκουν κοινό κατακερματίζοντας την αγορά με κοινωνικοοικονομικούς, δημογραφικούς, πολιτιστικούς και γεωγραφικούς παράγοντες (*Segmentation*). Είναι, ωστόσο, γεγονός πως ούτε καν μια ομάδα που επιλέγεται από τους ίδιους παράγοντες κατακερματισμού δεν μπορεί να έχει την ίδια συμπεριφορά και τις ίδιες ανάγκες. Το κοινό-στόχος είναι οι πιθανοί πελάτες της εταιρείας και η εταιρεία θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιο κοινό να απευθυνθεί πριν εισέλθει στη διαδικασία

τοποθέτησης (*Targeting*).

Στη συνέχεια, η εταιρεία δεν χρειάζεται να στραφεί και να τοποθετηθεί προς ολόκληρη την ομάδα-στόχο, αλλά μόνο προς ένα μέρος της (*Positioning*). Αυτό το επιλεγμένο μέρος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από άτομα που ανήκουν σε μια ειδική ομάδα που το υπόλοιπο κοινό-στόχος θα ήθελε να είναι όμοιο. Τοποθετώντας ένα εμπορικό σήμα με αυτόν τον τρόπο, δύναται να δημιουργηθεί εικόνα που αντιπροσωπεύει- αντανακλά το χρήστη που φαντάστηκε η εταιρεία. Αυτή η εικόνα θα μπορούσε στη συνέχεια να κάνει το υπόλοιπο κοινό-στόχο να θέλει να είναι παρόμοιο με αυτούς τους συγκεκριμένους καταναλωτές και ως εκ τούτου το ενδιαφέρον για το εμπορικό σήμα θα είναι υψηλότερο.

2.4.6. Η ενεργός επικοινωνία

Η σημασία της γνώσης και της κατανόησης του τι αντιπροσωπεύει η μάρκα, η ταυτότητά της και η εικόνα της περιγράφεται σε πολλά βιβλία που μιλούν για τοποθέτηση και μάρκες. Η εταιρεία θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά ποια είναι η εικόνα της εταιρείας και πώς γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες της. Κατά την τοποθέτηση ή την επανατοποθέτηση μιας μάρκας, είναι σημαντικό να μην ξεχνάμε την εικόνα της και με τί σχετίζεται, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει στο σημείο όπου οι πελάτες δεν θα αναγνωρίζουν πλέον την επωνυμία. Κατά τη σύγκριση της εικόνας με την ταυτότητα, η εταιρεία δύναται να εντοπίσει διαφορές και επίσης να κατανοήσει με ποιον τρόπο να κατευθύνει την επικοινωνία, ώστε να επηρεάσει την εικόνα της. Η εικόνα μπορεί να χειραγωγηθεί με ενεργή επικοινωνία στους πελάτες της, σχετικά με τη θέση της μάρκας και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει.

Οι πελάτες μπορεί να έχουν προκαταλήψεις σχετικά με ένα εμπορικό σήμα, με αποτέλεσμα μικρότερο κοινό-στόχο, από αυτό που είχε κατά νου ο κάτοχός του. Διαγράφοντας τις προκαταλήψεις των πελατών σχετικά με αυτό και προσθέτοντας κάποιες νέες συσχετίσεις στην εικόνα της μάρκας, ο κάτοχός της μπορεί να πετύχει και να αλλάξει την εικόνα της, ώστε να μπορεί να ικανοποιήσει μεγαλύτερη ομάδα πελατών. Το σημαντικό είναι να προσφέρουμε ικανοποίηση σε περισσότερους πελάτες που θα εξετάσουν το ενδεχόμενο να αγοράσουν το εμπορικό σήμα και τα προϊόντα.

2.5 Στρατηγικές τοποθέτησης

Όταν η Melin (1999) μιλάει για τοποθέτηση σε σχέση με το *branding*, τότε μιλάει για δύο είδη τοποθέτησης. Η πρώτη καλείται εξωτερική και αφορά τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας των προϊόντων στην αγορά, ενώ η δεύτερη αφορά τη δημιουργία μιας θέσης για ένα εμπορικό σήμα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

2.5.1. Εξωτερική τοποθέτηση

Μια επωνυμία μπορεί να έχει διαφορετικά επίπεδα αφοσίωσης και αναγνωρισιμότητας στη συνείδηση ενός πελάτη. Κορυφαίο brand σημαίνει το εμπορικό σήμα που σκέφτεται πρώτα ο πελάτης, όταν αναφέρει μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων και αυτό που συνήθως αγοράζει ο πελάτης.

Η αναγνωρισιμότητα «χωρίς βοήθεια», μετρά αν η μάρκα συνδέεται αυθόρμητα με μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων στο μυαλό του πελάτη, όταν αναφέρεται.

Από την άλλη, υπάρχει και η ευαισθητοποίηση της μάρκας «με βοήθεια», πράγμα που σημαίνει ότι οι πελάτες πρέπει να ερωτηθούν, εάν έχουν ακούσει ποτέ για μια συγκεκριμένη μάρκα για να μπορέσουν να την ανακαλέσουν.

Ένα από τα κύρια καθήκοντα των κατόχων επωνυμιών είναι να προσελκύσουν πελάτες και να τους ενημερώσουν για το εμπορικό σήμα. Όταν πρόκειται για τα καθημερινά προϊόντα, η αφοσίωση των πελατών δεν είναι πολύ υψηλή και κατά την εμπορία αυτού του τύπου προϊόντων, οι πληροφορίες είναι απλές και παρέχονται στον πελάτη. Τα ακριβά προϊόντα είναι συνήθως πιο δεσμευτικά και περίπλοκα, με αποτέλεσμα ο πελάτης να αναζητεί τις πληροφορίες μόνος του. Οι κύριες μεταβλητές που μπορούν να αλλάξουν το επίπεδο δέσμευσης είναι: τα προσωπικά ενδιαφέροντα, η αξία του συμβόλου και το επίπεδο απόλαυσης. Επηρεάζοντας αυτούς τους παράγοντες, ο κάτοχος της επωνυμίας έχει τη δυνατότητα να αυξήσει ή να μειώσει το επίπεδο αφοσίωσης.

2.5.2. Εσωτερική τοποθέτηση

Το δεύτερο είδος τοποθέτησης για το οποίο μιλάει η Melin (1999) είναι η εσωτερική, αναφερόμενη στη δημιουργία μιας θέσης για ένα εμπορικό σήμα μέσα στον ίδιο τον

οργανισμό. Με την εσωτερική τοποθέτηση μιας μάρκας, οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να καταλάβουν τι αντιπροσωπεύει και ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Η εξήγηση και η σαφής επικοινωνία της ταυτότητας της επωνυμίας στους υπαλλήλους από τη διοίκηση, θα συμβάλει στην υψηλότερη κατανόηση και αποδοχή παρέχοντας επιπλέον ενέργεια και κίνητρα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η εσωτερική τοποθέτηση είναι σημαντική για επώνυμα προϊόντα αλλά κυρίως για επώνυμα προϊόντα υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που εκφράζουν την ταυτότητα της μάρκας, μέσω της επαφής με το καταναλωτικό κοινό. Η Melin (1999) επισημαίνει επίσης ότι η θέση μπορεί να αλλάξει, να χαλαρώσει ή να ενισχυθεί, είτε δίνοντας έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ίδιας της επιχείρησης, είτε προσθέτοντας ορισμένα νέα χαρακτηριστικά, είτε τέλος δίνοντας έμφαση στις ελλείψεις των ανταγωνιστών.

Τέλος, σύμφωνα με τη Melin (1999) υπάρχουν δύο διαφορετικοί τρόποι εξωτερικής τοποθέτησης είτε βρίσκοντας μια νέα θέση, είτε αναπτύσσοντας την υπάρχουσα θέση (*relaunching*) με διαφορετικό τρόπο και δίνοντάς της μια νέα ταυτότητα.

2.5.3. Ανάπτυξη νέας θέσης

Η επανατοποθέτηση της ταυτότητας ενός brand μπορεί να γίνει για παράδειγμα με την είσοδο ή την εύρεση νέων αγορών, εστιάζοντας σε νέα τμήματα ή βρίσκοντας νέους τομείς όπου μπορεί να εφαρμοστεί το προϊόν και η τεχνολογία. Κάνοντας αυτό το βήμα υπάρχει η πιθανότητα η ταυτότητα να αποκτήσει και πάλι θέση και να καταλάβει τη θέση της στο μυαλό του πελάτη. Ορισμένες εταιρείες ίσως χρειαστεί να αλλάξουν τους ανταγωνιστικούς τους άξονες ή τον ανταγωνιστικό τομέα τους, ενώ κάποιες άλλες εταιρείες ίσως χρειάζεται μόνο να μετακινηθούν σε άλλη θέση, αλλά ανταγωνίζονται στον ίδιο τομέα και με τα ίδια χαρακτηριστικά.

2.5.4. Relaunching

Η επανατοποθέτηση ενός προϊόντος είναι μια από τις στρατηγικές μάρκετινγκ, στην οποία η εταιρεία επανεισάγει στην αγορά ένα υπάρχον προϊόν με ορισμένες τροποποιήσεις και βελτιώσεις. Στόχος αυτής της ενέργειας είναι να δημιουργηθεί ξανά

ενδιαφέρον γύρω από το προϊόν, να αυξηθούν οι πωλήσεις και να βελτιωθεί η γενικότερη αντίληψη σχετικά με το Brand. Οι αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν οφείλουν να βασίζονται σε έρευνες αγοράς και στην ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από αυτή, προκειμένου να επιλύουν θέματα και αστοχίες της αρχικής έκδοσης.

Προκειμένου μια εταιρεία να επανεισάγει και να επανατοποθετήσει ένα προϊόν, απαιτείται να αναπτύξει ένα συγκεκριμένο Marketing Plan στο οποίο να προσδιορίζεται:

- i. ο κοινός στόχος
- ii. οι στόχοι που θα επιτευχθούν μελλοντικά
- iii. η καμπάνια marketing
- iv. το χρονοδιάγραμμα

Επιπροσθέτως, η εταιρεία οφείλει να προχωρήσει σε επανεκπαίδευση του προσωπικού της και να ανανεώσει τη στρατηγική πώλησης, ώστε να είναι σίγουροι ότι η επιθυμητή εικόνα μεταφέρεται στους πελάτες της.

Σύμφωνα με τον Kotler (1996), υπάρχουν τρεις εναλλακτικές λύσεις τοποθέτησης που πρέπει να εξεταστούν: είτε για την ενίσχυση της σημερινής θέσης των εμπορικών σημάτων, είτε για την αναζήτηση νέων θέσεων που δεν έχουν ακόμη αξιοποιηθεί, είτε ως τρίτη εναλλακτική λύση για την επανατοποθέτηση.

Όταν η εταιρεία επανατοποθετείται στοχεύει στο να βλέπουν το εμπορικό σήμα της με διαφορετική ματιά. Με άλλα λόγια, η εταιρεία επιθυμεί να αλλάξει την εικόνα της μάρκας και ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ώστε να το επιτύχει αυτό, είναι μέσω της αλλαγής ταυτότητά της. Ποιοι λόγοι μπορεί να υπάρχουν για αυτή την αλλαγή τότε;

- i. Κατά τη διάρκεια της ύπαρξής τους, οι εταιρείες αναβαθμίζουν και αλλάζουν την ταυτότητα της επωνυμίας τους, η οποία μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει στο σημείο όπου η ταυτότητα και η επικοινωνία της εταιρείας, δεν προσεγγίζει την ομάδα-στόχο που προοριζόταν από την αρχή. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να γίνει μια νέα επανατοποθέτηση και για να είναι επιτυχημένη, κρίνεται απαραίτητο η εταιρεία να γνωρίζει τα ενδιαφέροντα των πελατών, τα στοιχεία πωλήσεων και την επικρατούσα εντύπωση της ταυτότητας της μάρκας. Η διασφάλιση ότι η επικοινωνία της ταυτότητας της μάρκας είναι σωστή, δεν αρκεί για να είμαστε σίγουροι ότι εξακολουθεί να προσεγγίζει την ομάδα-στόχο και ότι η εταιρεία διατηρεί το μερίδιο αγοράς της. Είναι

πιο σημαντικό να παρακολουθείται η εξέλιξη της αγοράς και οι προσαρμογές στην αγορά, καθώς η κατάσταση και οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς.

ii. Ένας επιπλέον λόγος για την επανατοποθέτηση, μπορεί να είναι εάν το εμπορικό σήμα θεωρείται από τους πελάτες μονότονο, οδηγώντας όχι μόνο σε μείωση του ενδιαφέροντος των καταναλωτών για αυτό αλλά και σε μείωση της δύναμης των διαφημίσεων. Σύμφωνα με τον Bernstein (1984) υπάρχει επίσης ανάγκη για αλλαγή όταν η τρέχουσα ταυτότητα είναι λανθασμένη. Η ταυτότητα μπορεί να είναι λανθασμένη εάν είναι συνυφασμένη με κάποια άλλη εταιρεία ή εάν το μήνυμα, το όνομα ή το σχέδιο είναι ασαφές. Ένα εμπορικό σήμα που είναι συνδεδεμένο στη συνείδηση των καταναλωτών με έναν άλλο διανομέα και μια άλλη εταιρεία, απαιτεί ιδιαίτερους χειρισμούς ώστε να ανταπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις. Τα βάρη-λάθη του παρελθόντος επιβαρύνουν τη νέα εταιρεία που αναλαμβάνει τη διαχείριση του εμπορικού σήματος και ο μόνος τρόπος για να είναι αυτή (η μετάβαση) επιτυχημένη είναι να δημιουργηθεί μια νέα ταυτότητα γύρω από το Brand, η οποία πρέπει να “ριζωθεί” στη συνείδηση των καταναλωτών.

Ζητήματα εντοπίζονται στο κομμάτι του πόσα χρήματα θα δαπανηθούν προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αναβάθμιση της επικοινωνίας και στο αν η νέα αυτή ταυτότητα θα είναι αναγνωρίσιμη από τους πιστούς πελάτες της -προκειμένου να τους διατηρήσει. Οι εταιρείες χαράζουν η καθεμία τη δική της στρατηγική και είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η διαδικασία επανατοποθέτησης είναι πιο χρονοβόρα από την απλή τοποθέτηση και απαιτεί πόρους. Σύμφωνα με τον Aaker (1996) η αλλαγή θέσης χωρίς ενδείξεις μείωσης του μεριδίου αγοράς και του ενδιαφέροντος των πελατών, μπορεί να είναι επικίνδυνη καθώς κάνει την εταιρεία να φαίνεται εύθραυστη.

Οι λόγοι για το *relaunching* επομένως μπορεί να είναι αρκετοί, από το γεγονός ότι το εμπορικό σήμα προσεγγίζει μικρότερη ομάδα-στόχο και το μερίδιο αγοράς του συρρικνώνεται, στο γεγονός ότι η ταυτότητα του σήματος συγχέεται με κάποιο άλλο διανομέα. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως η επικοινωνία είναι πάντα παρούσα και είναι σημαντική για κάθε ένα από τα βήματα επανατοποθέτησης, καθώς σε μια διαδικασία επανατοποθέτησης δεν αρκεί μόνο ο ιδιοκτήτης της μάρκας να γνωρίζει τα διαφορετικά πλεονεκτήματα και την ταυτότητα της μάρκας. Χρησιμοποιώντας διάφορες μορφές επικοινωνίας με την αγορά, ο κάτοχος του σήματος μπορεί να προσεγγίσει τη δυνητική ομάδα της αγοράς και να τους δώσει μια ιδέα σχετικά με την ταυτότητα, την εικόνα και τα πλεονεκτήματα που διαθέτει το σήμα.

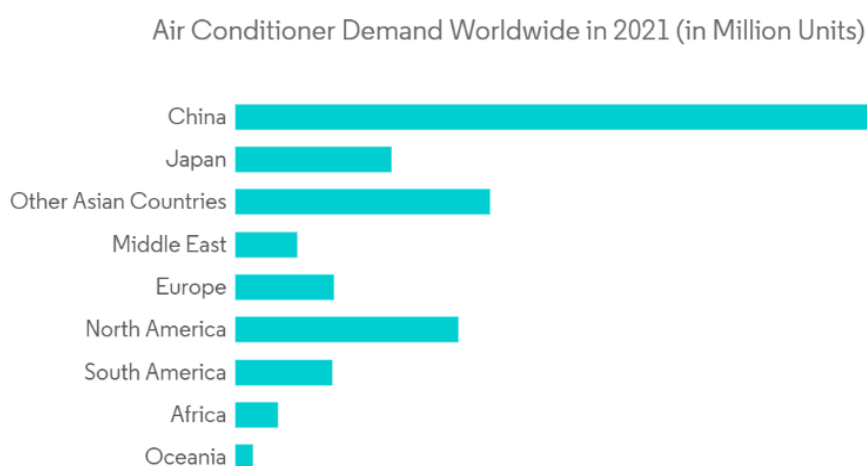
ΜΕΡΟΣ Β'

3. Ανάλυση κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος

3.1 Ανάλυση του παγκόσμιου κλάδου κλιματισμού

Τα τελευταία χρόνια λόγω της αύξησης των επιπέδων του Διοξειδίου του Άνθρακα (CO₂) η μέση θερμοκρασία του πλανήτη μας έχει αυξηθεί κατά 1°C σύμφωνα με τον National Oceanic and Atmospheric Administration, με τις προβλέψεις να κάνουν λόγο για περαιτέρω αύξηση. Παράλληλα τα τελευταία 5 χρόνια ήταν τα θερμότερα με επιπτώσεις σε αρκετούς τομείς. Ο τομέας του κλιματισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι ευνοήθηκε από αυτή την εξέλιξη καθώς είδε τα μερίδια αγοράς του να σημειώνουν γενναίες αυξήσεις.

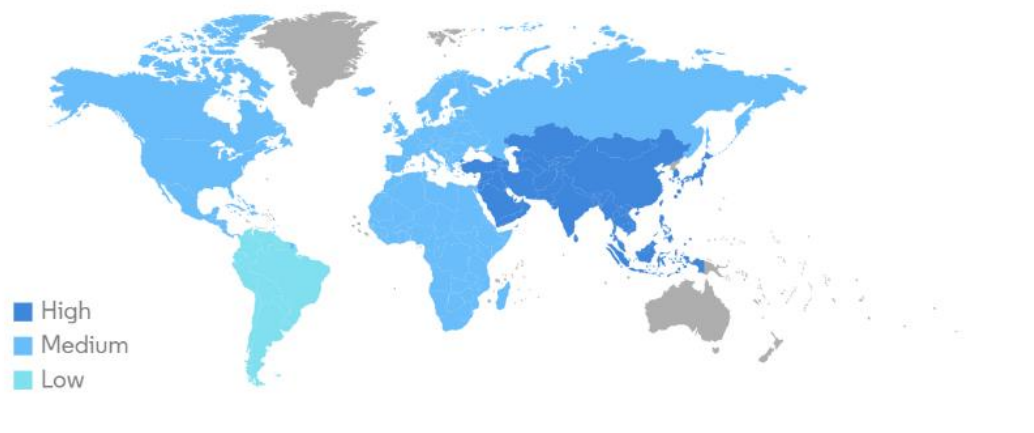
Η μεγαλύτερη αγορά για το 2021 σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα ήταν αυτή της Κίνας με 44.63 εκατομμύρια κλιματιστικά εγκατεστημένα-ενώ παράλληλα η χώρα αυτή αποτελεί και τον μεγαλύτερο κατασκευαστής RAC (*Room Air-conditioning*). Σε επίπεδο πωληθέντων κλιματιστικών μονάδων η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά είναι αυτή της Ασίας(εξαιρουμένης της Κίνας και της Ιαπωνίας) με 17,82 εκατομμύρια. Ακολουθούν οι αγορές της Βόρειας Αμερικής και της Ιαπωνίας με 15,19 και 10.52 εκατομμύρια αντίστοιχα. Το διάγραμμα ολοκληρώνουν η Ευρώπη με 6,91 εκ. και η Λατινική Αμερική με 6,83, όπως φαίνεται κατωτέρω:



Πηγή: Mordod Intelligence

Από το παραπάνω διάγραμμα συμπεραίνουμε πώς το μεγαλύτερο ποσοστό εγκατεστημένων μονάδων κλιματισμού βρίσκεται στην ευρύτερη περιοχή της Ασίας, γεγονός που εξηγείται αφενός από το ότι ο πληθυσμός της ηπείρου αυτής αποτελεί το περίπου 60% του συνολικού πληθυσμού και αφετέρου από ότι στις χώρες αυτές πραγματοποιούνται εξαιρετικά μεγάλα έργα (ουρανοξύστες, εμπορικά κλπ.), όπου η χρήση κεντρικών συστημάτων κλιματισμού είναι απαραίτητη. Παράλληλα, υπάρχει η τάση στις αγορές αυτές η διάρκεια ζωής των προϊόντων (*product life cycle*) να είναι ιδιαίτερα μικρή συγκριτικά με τις άλλες περιοχές του κόσμου. Πιο συγκεκριμένα, στην κουλτούρα αυτών των λαών είναι εδραίως καθιερωμένη η αντίληψη πως έπειτα από ένα εύλογο χρονικό διάστημα (2- 3 ετών) τα προϊόντα πρέπει να αντικαθίστανται από νέα με καλύτερες προδιαγραφές και πιο εξελιγμένη τεχνολογία.

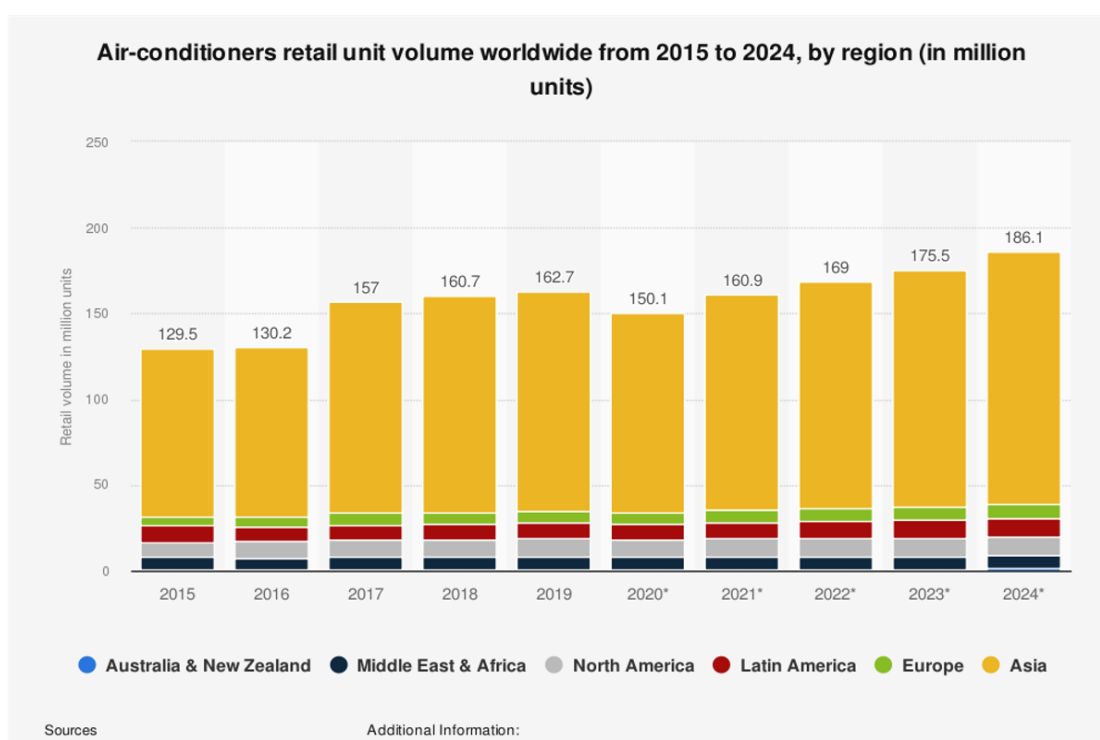
Air Conditioner Market - Growth Rate by Region (2021-2027)



Πηγή: *Mordod Intelligence*

Όσον αφορά την πώληση μονάδων split στο λιανεμπόριο (*retail*) είναι εμφανές από το παρακάτω διάγραμμα, ότι στο άμεσο μέλλον η αγορά θα παρουσιάσει σταθερή αύξηση. Η Ασία, για τους προαναφερθέντες λόγους, εξακολουθεί να έχει τον μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων με τις άλλες περιοχές, ωστόσο να παρουσιάζουν και εκείνες σταδιακή αύξηση. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός της απότομης μείωσης του όγκου πωληθέντων τις χρονιές 2020- 2021, η οποία πιθανότατα συσχετίζεται με την πανδημία του

κορονοϊού (COVID-19). Η διάδοση του COVID-19 διατάραξε τις ισορροπίες της προσφοράς και της ζήτησης και επηρέασε την εφοδιαστική αλυσίδα. Η Κίνα όχι μόνο αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους παραγωγούς και καταναλωτές προϊόντων κλιματισμού, αλλά παρέχει επίσης και πρώτες ύλες για την κατασκευή πληθώρας προϊόντων. Η διακοπή λειτουργίας εργοστασίων στην Κίνα δημιούργησε τεράστιο κενό στην αγορά καθώς η προσφορά δεν μπορούσε να καλύψει τη ζήτηση, με αποτέλεσμα καθυστερήσεις στους χρόνους παραδόσεις καθώς και στο κόστος πώλησης των προϊόντων.



Πηγή: *statista*

Σύμφωνα με τις προβλέψεις η αγορά των Air-Conditioner αναμένεται να παρουσιάσει αύξηση 5% μέσα στην επόμενη πενταετία 2022-2027. Η πρόβλεψη αυτή οφείλεται:

- i. Στη σταδιακή και όλο αυξανόμενη θερμοκρασία του περιβάλλοντος καθώς και στα επίπεδα υγρασίας που διαρκώς μεγεθύνονται και δημιουργούν δυσμενείς συνθήκες.

- ii. Στην αντίληψη ότι τα κλιματιστικά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του κάθε νοικοκυριού , με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι να τα θεωρούν απαραίτητα για την ψύξη και θέρμανση των σπιτιών τους.
- iii. Στην τεχνολογική εξέλιξη του συγκεκριμένου τομέα καθώς τα τελευταία χρόνια κάνουν την εμφάνισή τους προηγμένα συστήματα, προσαρτημένα στα A/C (inverter ,φίλτρα αέρα, Wi-Fi, ιονιστές). Όσο περνούν τα χρόνια οι τεχνολογίες αυτές θα γίνονται όλο και πιο ελκυστικές για τον τελικό καταναλωτή καθώς η τάση της αγοράς είναι προς τα smart προϊόντα. Η δυνατότητα των A/C να συνδέονται με τα κινητά τηλέφωνα και με άλλες συσκευές αποτελεί κινητήριο δύναμη για την αγορά αυτή.
- iv. Στην ανοικοδόμηση των πόλεων και γενικότερα στην τάση για ‘ανακαίνιση’ που επικρατεί παγκοσμίως, δίνοντας έδαφος στην αύξηση των RAC καθώς και των κεντρικών συστημάτων κλιματισμού(κυρίως σε εμπορικά κέντρα, γραφεία, μεζονέτες).

3.2 Ανάλυση του ευρωπαϊκού κλάδου κλιματισμού

Όσον αφορά την Ευρώπη, όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα τα έσοδα από τα συστήματα κλιματισμού ανήλθαν στα 7,498 δις με το Growth Rate να κυμαίνεται στο 10%.

Η Ιταλία αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά με 1,5 δις με την ανατολική Ευρώπη να σημειώνει έσοδα 1,5 δις. Εντύπωση αποτελεί το γεγονός πως όλες σχεδόν οι χώρες έχουν θετικό πρόσημο στο G.R. εκτός από την Τουρκία η οποία παρουσιάζει αρνητικό πρόσημο (-25%) απόρροια πιθανότατα της βαθιάς οικονομικής κρίσης που υφίσταται και του υψηλού κόστους ενέργειας:

Market size of heating, ventilation, and air conditioning (HVAC) in selected countries in Europe in 2018 and 2019

HVAC market size in 11 countries and regions in Europe 2018-2019

	Revenue (2018, in million euros)	Growth rate (2019, %)
Europe (EU-28)	7498.70	10
Italy	1500.70	9
Eastern Europe*	1279.70	-
Turkey	1153.10	-25
France	1086.50	13
Germany	1012.60	6
Spain	895.70	9
United Kingdom	689.20	20
Nordics (Denmark, Sweden, Norway, Finland)	592.10	-
Russia	563.90	6
Benelux (Belgium, Netherlands, Luxembourg)	403.70	15
Switzerland	110.70	17

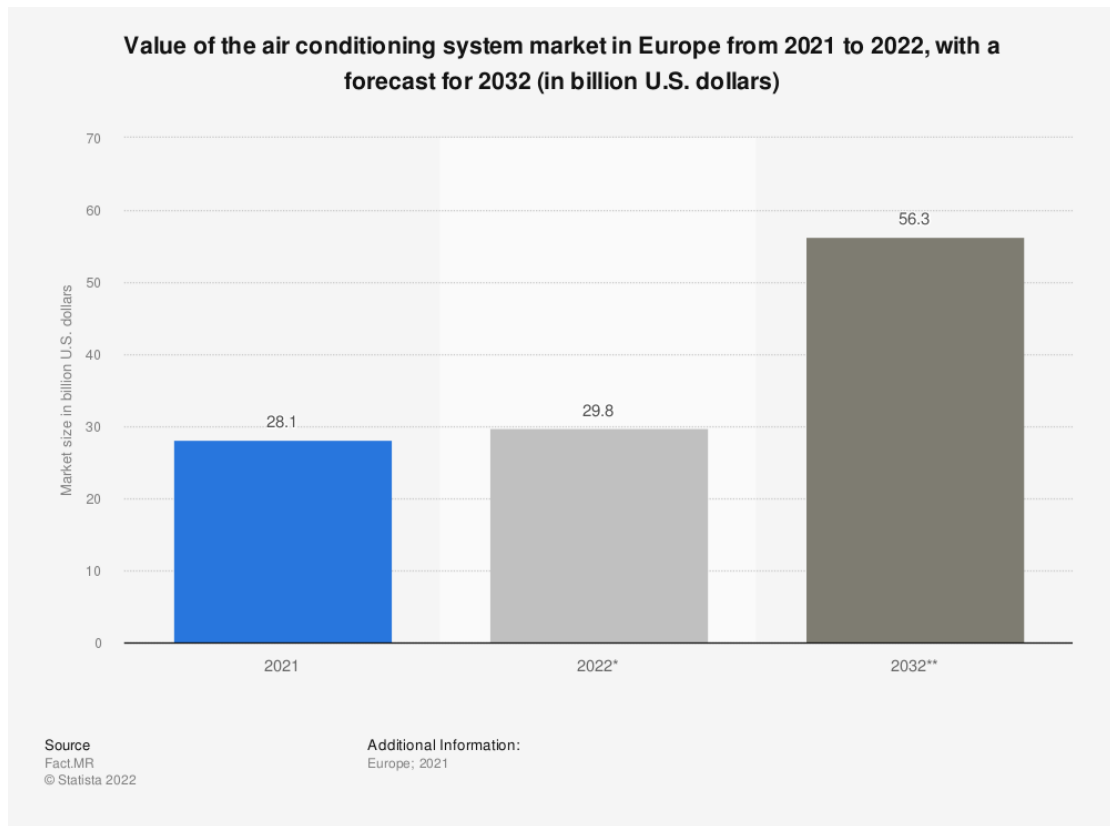
Note(s): Europe: 2018 and 2019
Further information regarding this statistic can be found on [Page 4](#).
Source(s): Website (Eurovent); ID:1192124

2

statista

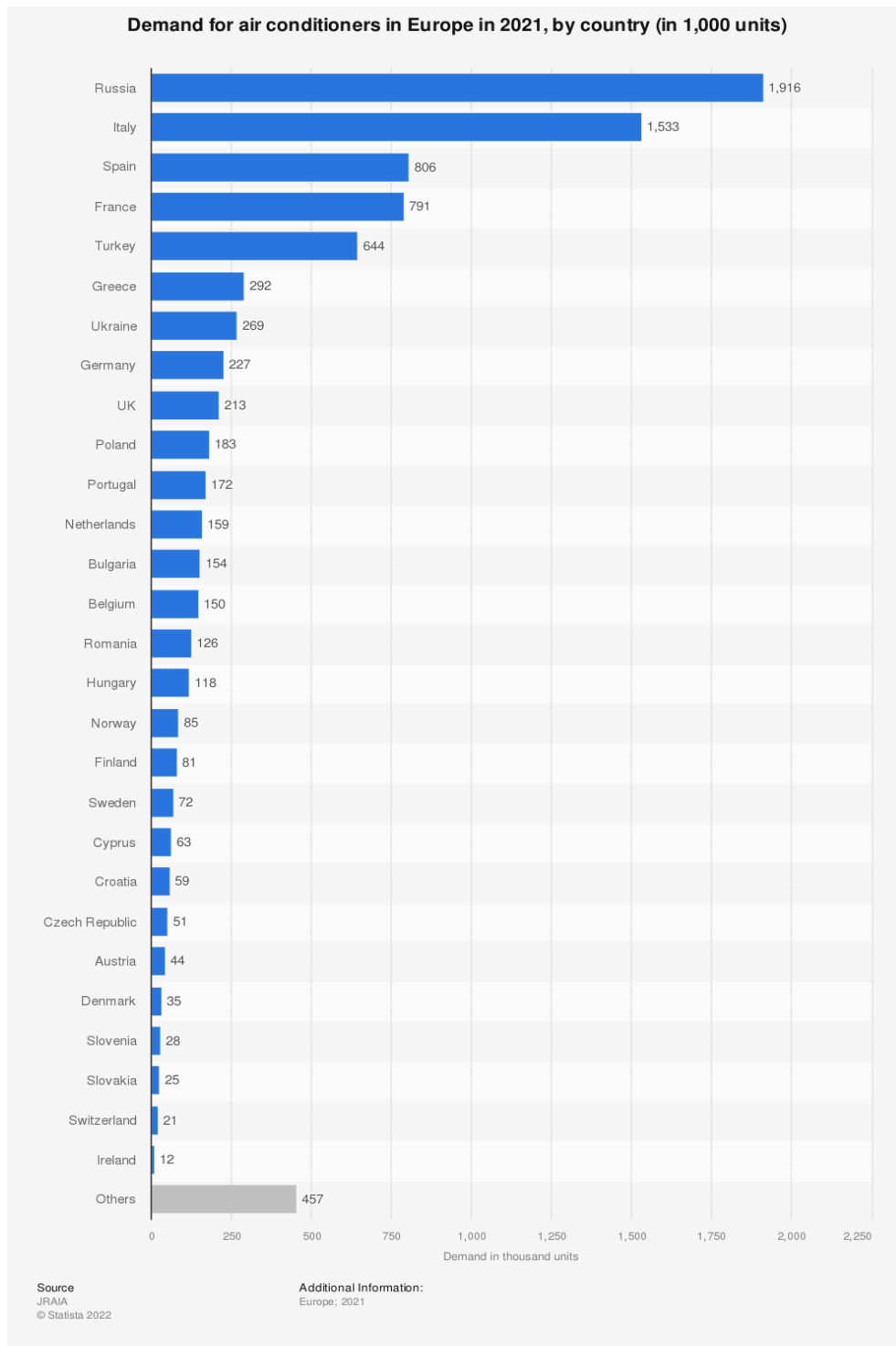
Πηγή: Statista

Το 2021 και το 2022 ο κλάδος του κλιματισμού στην Ευρώπη εκτιμάται ότι κυμάνθηκε κοντά στα 30 δισεκατομμύρια USD, με τις προβλέψεις να κάνουν λόγο για περαιτέρω αύξηση τα επόμενα χρόνια με την πρόβλεψη του 2032 να εκτιμά ότι ο κλάδος θα έχει εκτοξεύσει τα έσοδα του κοντά στα 56 δις. USD:



Πηγή: Statista

Το 2021 η ευρωπαϊκή ζήτηση για αυτόνομες κλιματιστικές μονάδες κλιματισμού κυμάνθηκε κοντά στα 9 εκ. τεμάχια. Η Ρωσία κατείχε τα ηνία με σχεδόν 2 εκ. τεμάχια ακολουθούμενη από την Ιταλία με 1,5 εκ. Χώρες με χαμηλές μέσες θερμοκρασίες (Σκανδιναβικά έθνη – Ιρλανδία κ.λπ.) καθώς και οι χώρες με σχετικά μικρό πληθυσμό (πχ. Σλοβενία, Σλοβακία) παρουσίασαν χαμηλότερη ζήτηση για κλιματιστικά από τις χώρες με υψηλό πληθυσμό (Τουρκία, Γαλλία) και εκείνες με πιο μεσογειακό κλίμα (Ισπανία, Ιταλία).

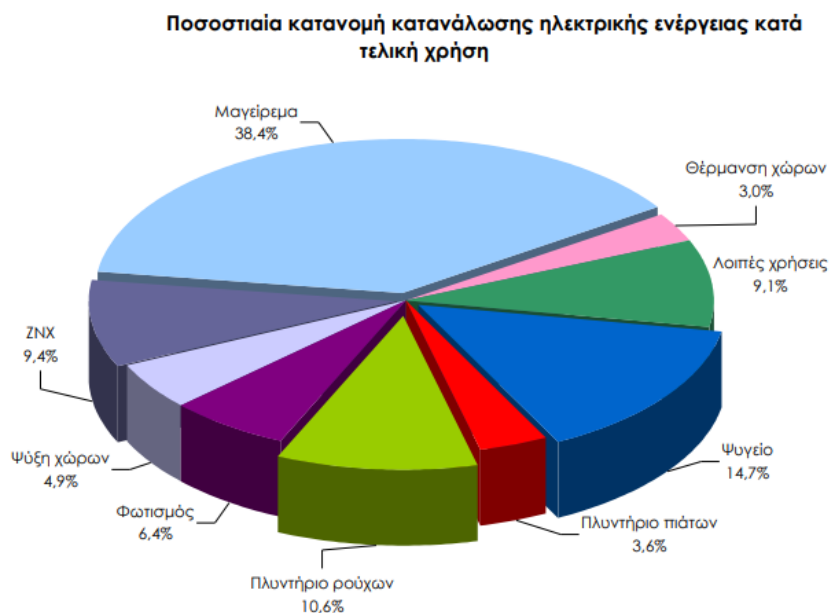


Πηγή: Statista

3.3 Ανάλυση του εγχώριου κλάδου κλιματισμού

Όσον αφορά την Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε η Ελληνική Στατιστική Αρχή με θέμα «Έρευνα κατανάλωσης ενέργειας στα νοικοκυριά» (βλ.

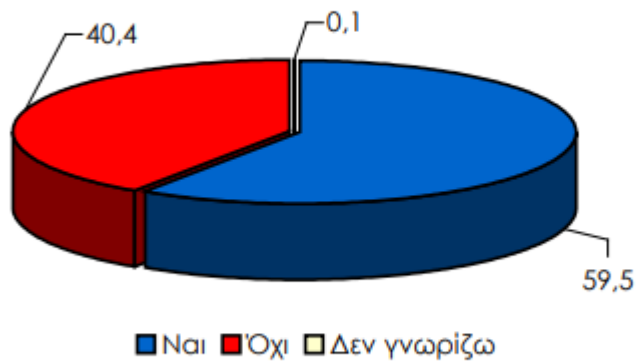
<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFA40/->) για τη ψύξη των κατοικιών καταναλώνεται το σχεδόν 5% της συνολικής ετήσιας ηλεκτρικής ενέργειας.



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Προκειμένου να ψύχουν την κατοικία τους (ολόκληρη ή τμήμα αυτής) κυρίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες ένα ποσοστό της τάξης του 60%, χρησιμοποιεί τέτοια συστήματα. Σχεδόν ολόκληρο το ποσοστό αυτό αφορά αυτόνομες κλιματιστικές μονάδες κλιματισμού (*split units*), ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό αφορά κεντρικά συστήματα ψύξης.

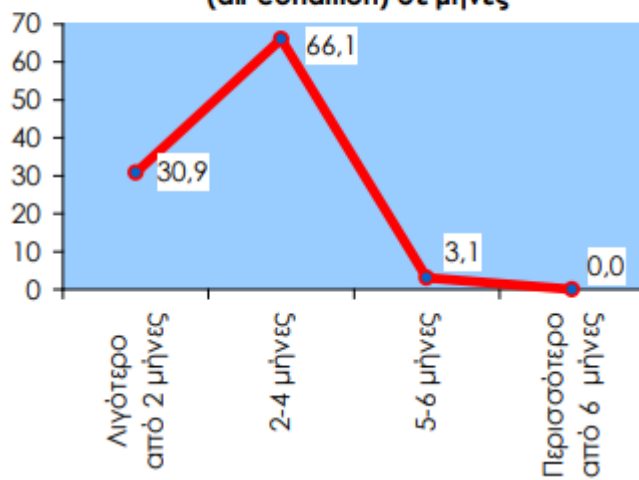
Γράφημα 10. Ύπαρξη συστήματος ψύξης



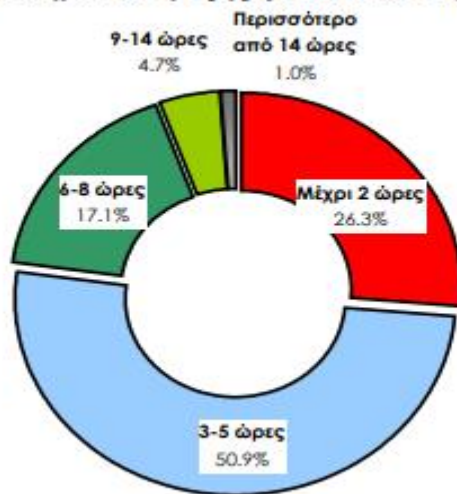
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Η κύρια χρήση των συστημάτων αυτών, πραγματοποιείται τους θερινούς μήνες του έτους σε διάρκεια 2- 4 μηνών σε ποσοστό 66,1%, ενώ το 30,9% χρησιμοποιεί τα συστήματα για λιγότερο από 2 μήνες. Τέλος, αναφορικά με την ημερήσια λειτουργία των συστημάτων ψύξης, τα μισά περίπου νοικοκυριά χρησιμοποιούν κατά μέσο όρο 3- 5 ώρες, κατά τους θερινούς μήνες (Μάιο έως Σεπτέμβριο):

Γράφημα 11. Χρήση συστημάτων ψύξης (air condition) σε μήνες



Γράφημα 12. Μέση ημερήσια χρήση συστημάτων ψύξης (air condition)



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

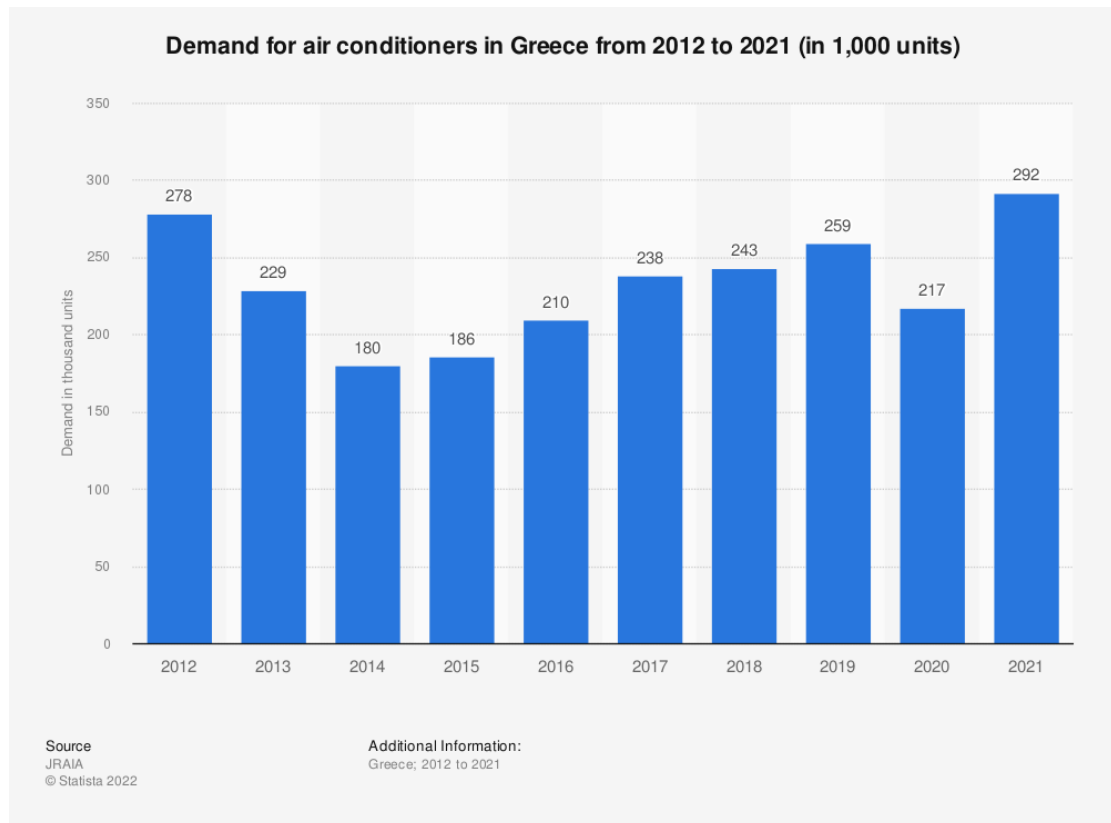
Στον κλάδο δραστηριοποιούνται τόσο εταιρείες οι οποίες έχουν ως αποκλειστική δραστηριότητα την εισαγωγή και εμπορία κλιματιστικών καθώς και εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των προϊόντων τεχνολογίας, των ηλεκτρικών/ ηλεκτρονικών συσκευών κ.λπ. Κυρίως πρόκειται για θυγατρικές πολυεθνικών οι οποίες έχουν αναλάβει να διανέμουν τα προϊόντα στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό.

Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από παρουσία αρκετών εταιρειών οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ για μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Ανάλογα με την έκταση του χώρου (τ.μ.) που απαιτείται να καλύψουν διαχωρίζονται σε 3 μεγάλες κατηγορίες

- i. Κλιματιστικές μονάδες δωματίου (*split units και αντλίες θερμότητας*)
- ii. Ημικεντρικές μονάδες Κλιματισμού (*διαιρούμενου τύπου ή αυτοτελείς μονάδες*)
- iii. Συστήματα Κεντρικού Κλιματισμού (*ψύκτες, κεντρικές κλιματιστικές μονάδες*)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την μελέτη που πραγματοποίησε η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group, ενώ η εγχώρια αγορά κλιματισμού παρουσίασε μείωση από το 2008 έως το 2014 της τάξης του 63%, από το 2015 έως σήμερα εμφανίζει ανοδική πορεία με άνοδο 9% μεσοσταθμικά κάθε χρόνο. Το

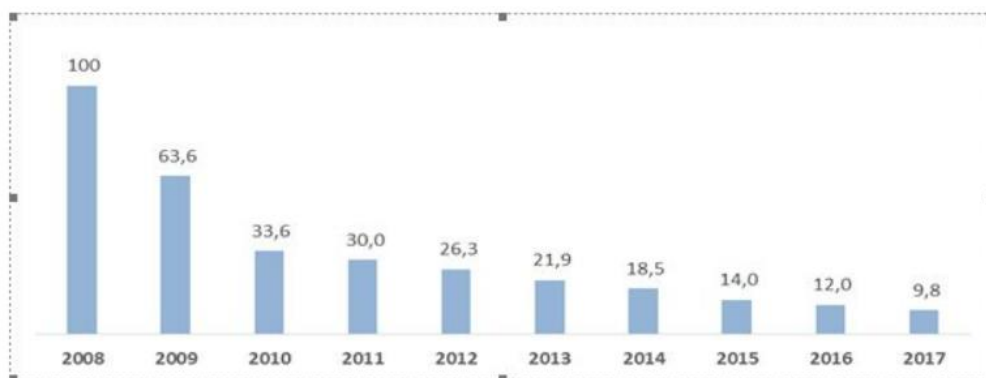
παραπάνω επιβεβαιώνεται και από το διάγραμμα του Statista όπου διακρίνουμε αυτή την πτώση έως το 2014 και μετέπειτα τη σταδιακή άνοδο κάθε χρόνο μέχρι το 2020, όπου πρόκειται για χρονιά-εξαίρεση λόγω της πανδημίας του κορονοϊού:



Πηγή: Statista

Επιπλέον, στην έρευνα της ICAP Group επισημαίνεται πως η ελληνική παραγωγή κλιματιστικών έχει μειωθεί δραματικά ενώ όπως βλέπουμε από το διάγραμμα η σωρευτική μείωση ανήλθε σε 90,2% το 2017.

Δείκτης εξέλιξης παραγωγής κλιματιστικών μηχανημάτων (2008-2017)



Έτος βάσης 2008 = 100

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP Group

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε πως τα περισσότερα εργοστάσια τα οποία παρήγαγαν κλιματιστικά στην Ελλάδα την προηγούμενη δεκαετία, μόνο ελάχιστα από αυτά έχουν κρατήσει την παραγωγή τους εντός χώρας, λόγω κυρίως της υψηλής φορολογίας καθώς και των χαμηλών εργατικών σε άλλες χώρες της ανατολής. Ως αποτέλεσμα οι εταιρίες εισαγωγής έχουν μεγαλύτερους χρόνους αναμονής λόγω απόστασης από τις χώρες παραγωγής, εξαρτώνται από τα εργοστάσια άλλων χωρών και δεν συμβάλουν στο εγχώριο ΑΕΠ.

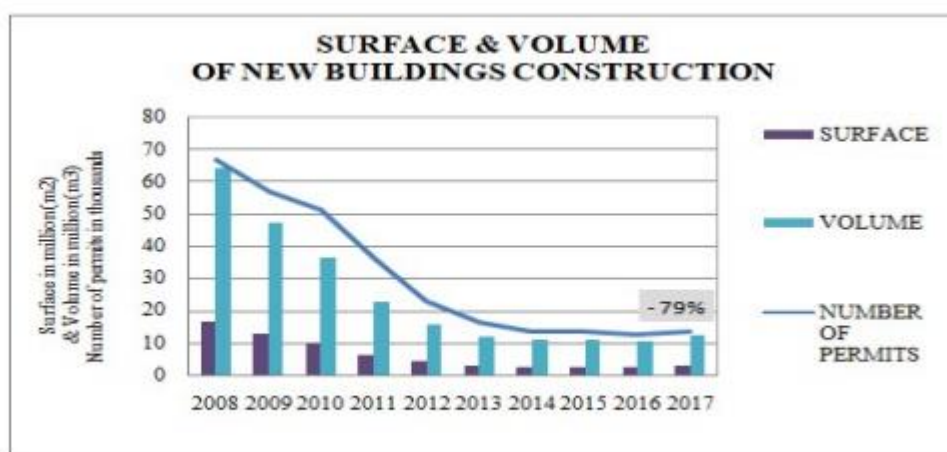
3.4. Προκλήσεις κλάδου

Μια μεγάλη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο κλάδος αυτός, είναι της εποχικότητας της ζήτησης. Η ζήτηση στη χώρα μας αυξομειώνεται αναλόγως τις εποχές και οι επιχειρήσεις πρέπει να πορεύονται και να πράττουν με βάση αυτό το φαινόμενο. Το μεγαλύτερο μέρος των αγορών πραγματοποιείται τους καλοκαιρινούς μήνες, ιδιαίτερα όσον αφορά τον οικιακό κλιματισμό, σε περιόδους παρατεταμένου καύσωνα οι πωλήσεις εκτοξεύονται συγκριτικά με τους άλλους μήνες. Το 2021 (έτος παρατεταμένου καύσωνα) πουλήθηκαν στο σύνολο τους στην Ελλάδα περίπου 300 χιλιάδες τεμάχια, αποτελώντας χρονιά ρεκόρ για τον κλιματισμό. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του ελληνικού και όχι μόνο καταναλωτικού κοινού είναι πως η αγορά κλιματιστικών δεν πραγματοποιείται κάποιους μήνες νωρίτερα καθώς η ίδια η συνθήκη (έντονη δυσφορία) ωθεί τους καταναλωτές στην αγορά. Με βάση τα παραπάνω,

διαπιστώνουμε πόσο σημαντική είναι η παράμετρος αυτή για τον κλάδο και σε ορισμένες καταστάσεις όπως π.χ. η έναρξη μια νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας πρέπει να αποτελεί σημείο αναφοράς. Για παράδειγμα, δε θα ήταν η βέλτιστη επιλογή για μια νέα επιχείρηση να λειτουργήσει-ανοίξει ένα νέο κατάστημα στις αρχές του Σεπτεμβρίου, ενώ αντίθετα προτείνεται να ξεκινήσει στις αρχές της καλοκαιρινής σεζόν (τέλη Απρίλη) ώστε να υπάρχει αυξημένη ταμειακή ροή (*cash flow*) και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Εν κατακλείδι, σε κάθε περίπτωση έναρξης μιας νέας επιχειρηματικής ενέργειας πρέπει να υπολογίζεται η εποχικότητα της ζήτησης, καθώς με βάση αυτή πραγματοποιείται ο ετήσιος προϋπολογισμός, οι πληρωμές του προσωπικού και η αγορά αποθεμάτων.

Μια άλλη μεγάλη συνθήκη που επηρεάζει τον κλάδο του κλιματισμού είναι η οικοδομική-κατασκευαστική δραστηριότητα καθώς σε νέα project ή ανακαινίσεις, μεγάλο μέρος της θέρμανσής/ψύξης του χώρου καλύπτεται με προϊόντα οικιακού και ημι-κεντρικού κλιματισμού. Οι αρνητικοί ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας την περίοδο 2008-2013, η αύξηση του ποσοστού ανεργίας καθώς και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας είχαν σοβαρό αντίκτυπο στον ελληνικό κατασκευαστικό τομέα, κάτι που αποτυπώνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

Σύμφωνα με αυτό, το σύνολο των νέων αδειών οικοδόμησης κατά τη διάρκεια της κρίσης παρουσίασε μια τρομακτική πτώση της τάξης του 80% , η οποία κατά επέκταση επηρέασε και τον κλάδο του κλιματισμού:



Πηγή: <http://www.statistics.gr>

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Τεχνικών Εταιρειών την περίοδο (2008-2018) τα δημόσια έργα άνω των 2 εκατομμύριων παρουσίασαν μια αξιοσημείωτη μείωση. Από το 2008 έως το 2016 η μείωση ανήλθε στο 40% ενώ μόνο τα 2 τελευταία χρόνια (2017-2018) ο κατασκευαστικός κλάδος παρουσίασε μικρή άνοδο.



Πηγή: <https://www.sate.gr>

3.5 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας (*Pest Analysis*)

Για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αναλύεται αρχικά το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και εν συνεχεία παρουσιάζεται το εσωτερικό περιβάλλον αυτής.

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο (*societal*) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο. Προκειμένου να εξεταστεί το περιβάλλον αυτό θα ακολουθήσει μία ανάλυση PEST (*Political, Economic, Sociocultural, Technological*), κατά την

οποία το μακρο-περιβάλλον διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες: Το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον.

3.5.1 Πολιτικό περιβάλλον

Με την εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού (Covid-19) οι κυβερνήσεις όλων των κρατών παγκοσμίως, ανάμεσά τους και η Ελλάδα, αναγκάστηκαν να λάβουν δραστικά μέτρα με σκοπό τη διασφάλιση της Δημόσιας Υγείας. Τα μέτρα αυτά συνεχίζουν να είναι σε εφαρμογή και να γίνονται περισσότερο ή λιγότερο περιοριστικά/ αυστηρά ανάλογα με την πορεία της πανδημίας. Στα πλαίσια αυτά, το πολιτικό περιβάλλον θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως πολυτάραχο, υπό την έννοια το ότι δεν υπάρχει σταθερότητα στα μέτρα, δεδομένου ότι η εξέλιξη της πανδημίας δεν μπορεί να προβλεφθεί. Λαμβάνοντας υπόψιν αφενός ότι τα εργοστάσια παραγωγής της εταιρείας βρίσκονται στην Κίνα, τη Βραζιλία και το Πακιστάν και αφετέρου ότι σε κάθε μία από αυτές τις χώρες η κατάσταση που επικρατεί σε σχέση με τον ιό διαφοροποιείται, συχνά ανακύπτουν προβλήματα και καθυστερήσεις στην σταθερή παραγωγή κλιματιστικών.

Τυχόν εφαρμογή μέτρων lockdown είτε γενικού είτε τοπικού χαρακτήρα ή επιβολή περιορισμών κυκλοφορίας σε ανεμβολίαστους πολίτες επηρεάζουν την παραγωγή κλιματιστικών αλλά και την ίδια την εταιρεία, η οποία δεν μπορεί να προγραμματίσει με βεβαιότητα τις παραλαβές κλιματιστικών. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της πανδημίας το Υπουργείο Υγείας εξέδωσε εγκύκλιο με θέμα τη λήψη μέτρων διασφάλισης της Δημόσιας Υγείας από ιογενείς και άλλες λοιμώξεις κατά τη χρήση κλιματιστικών μονάδων. Η εν λόγω Εγκύκλιος αναφέρει πως οι κλιματιστικές μονάδες ενδέχεται να λειτουργούν ως εστίες ανάπτυξης και πολλαπλασιασμού του ιού και συνιστά την κατά το δυνατόν λιγότερη χρήση αυτών, ενώ όσον αφορά κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες κλιματιστικών το Υπουργείο Υγείας συνιστά τη μη χρήση τους. Το αποτέλεσμα ήταν να μειωθούν αισθητά οι πωλήσεις και να δημιουργηθεί ένα κλίμα ανασφάλειας και φόβου απέναντι στον κλάδο.

Πέραν της πανδημίας, οι κυβερνήσεις παγκοσμίως στρέφουν την προσοχή τους στην κλιματική αλλαγή και στον πληθωρισμό που παρατηρείται έντονα σε προϊόντα όπως το πετρέλαιο (*Petroleum Economist, 2020*).

Υπό αυτές τις συνθήκες, τα κράτη παρέχουν οικονομικά κίνητρα σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις, με τη μορφή επιδοτήσεων μέσω προγραμμάτων όπως το «Εξοικονομώ

Αυτονομώ» ώστε να επιτευχθεί εξοικονόμηση και αναβάθμιση ενέργειας. Με σκοπό την κατανάλωση λιγότερης ενέργειας προωθείται η αντικατάσταση του λέβητα πετρελαίου με αντλίες θερμότητας ή με λέβητα φυσικού αερίου.

Δεδομένου ότι η τιμή του φυσικού αερίου έχει σταθεροποιηθεί, οι προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας ανακοίνωσαν τιμές που είναι 60 % χαμηλότερες από αυτές που δημοσιεύθηκαν τον Ιανουάριο, επαναφέροντάς τις σε επίπεδα που δεν είχαν παρατηρηθεί από πριν από την κρίση

Μια αρνητική εξέλιξη ωστόσο είναι η πρόσφατη ανοδική τάση των τιμών των καυσίμων και του πετρελαίου θέρμανσης, η οποία σημειώθηκε σε μια περίοδο κατά την οποία οι χαμηλές θερμοκρασίες αύξησαν τις ανάγκες θέρμανσης και περιόρισαν τα περιθώρια για ταχύτερη αποκλιμάκωση του πληθωρισμού.

Επί του παρόντος, η μέση τιμή του πετρελαίου στη χώρα μας ανέρχεται περίπου στα 1,3 ευρώ ανά λίτρο, από 1,12 ευρώ ανά λίτρο που παρατηρούνταν πριν από ένα μήνα.. Μάλιστα, προβλέπεται ότι η τιμή του πετρελαίου στην Ελλάδα θα αυξηθεί πολύ περισσότερο αν δεν ενισχυθεί το ευρώ έναντι του δολαρίου.

3.5.2 Οικονομικό περιβάλλον

Στο κομμάτι του οικονομικού περιβάλλοντος κρίνεται σημαντική η ύπαρξη εταιρειών 3pl (*Third Party Logistics*), οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης προϊόντων. Η εταιρεία, με δεδομένο ότι τα προϊόντα που εμπορεύεται είναι ογκώδη και προκαλούν προβλήματα κατά την αποθήκευση και τη μεταφορά τους, έχει αποφασίσει να κάνει outsourcing τα Logistics σε εταιρεία του χώρου. Το γεγονός πως υπάρχουν αρκετές “3pl” εταιρείες παρέχει στην εταιρεία τη δυνατότητα να επιλέξει τον συνεργάτη, ο οποίος εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα μπορεί με μεγάλη ευκολία να αλλάξει συνεργάτη αν δεν είναι ικανοποιημένη από την ποιότητα των υπηρεσιών που της παρέχει.

Τα εργοστάσια παραγωγής, όπως προαναφέρθηκε, βρίσκονται στην Κίνα, τη Βραζιλία και το Πακιστάν, ενώ πρέπει να επισημανθεί πως στην Ευρώπη δεν υπάρχει κεντρική αποθήκη της εταιρείας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το μεγάλο όγκο και βάρος των προϊόντων, καθιστά αυτομάτως υψηλό το κόστος των μεταφορικών. Παράλληλα, παρατηρείται μεγάλη περίοδος αναμονής, αναφορικά με την παραλαβή των προϊόντων, η οποία δύναται να προσεγγίσει ακόμη και τους 3-4 μήνες.

Η εταιρεία λοιπόν, καλείται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα των υψηλών μεταφορικών και της αναμονής στην παραλαβή των προϊόντων ενώ παράλληλα σε όλη αυτή την κατάσταση έρχεται να προστεθεί και η αύξηση της τιμής των ναύλων εξαιτίας της πανδημίας. Για μια νεοσύστατη εταιρία πρόκειται για μια πολύ δύσκολη συνθήκη, η οποία εξαιτίας και της υψηλής ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη ρευστότητα.

Άλλη μία σημαντική αλλαγή του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η εμφάνιση του πληθωρισμού με την επακόλουθη αύξηση των τιμών πολλών κατηγοριών προϊόντων. Η αύξηση στην τιμή του πετρελαίου, του φυσικού αερίου, του σιδήρου, αλλά και του χαλκού έχει οδηγήσει σε αύξηση του κόστους παραγωγής στο εργοστάσιο της εταιρείας, αναγκάζοντας την να αυξήσει την τιμή του προϊόντος. Υπό αυτές τις συνθήκες, η εταιρεία θα πρέπει να γίνει ανταγωνιστική προσφέροντας ένα προϊόν σε τιμή υψηλότερη από αυτήν που προϋπήρχε στην αγορά.

Τέλος, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) για την ελληνική οικονομία, καθώς προβλέπεται να έχουν αξιοσημείωτο αντίκτυπο και στον κλάδο του κλιματισμού. Το ΔΝΤ προβλέπει ότι η οικονομία της Ελλάδας θα αναπτυχθεί κατά 1,8% το 2023, από 5,3% φέτος, με σημαντική μείωση της οικονομικής δραστηριότητας να ξεκινά ήδη από το τέταρτο τρίμηνο του 2022. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, η ελληνική οικονομία αναπτύχθηκε με ετήσιο ρυθμό 7,8% το πρώτο εξάμηνο του 2022, αλλά ο ρυθμός αυτός μειώθηκε δραματικά στο 0,7% το τέταρτο τρίμηνο του ίδιου έτους.

Το ΔΝΤ προβλέπει ότι το ΑΕΠ της Ελλάδας θα αυξηθεί κατά 7,4% από το τέταρτο τρίμηνο του 2022 έως το πρώτο τρίμηνο του 2023 ενώ εξακολουθεί να είναι απαισιόδοξο όσον αφορά τις οικονομικές προοπτικές της Ελλάδας μεσοπρόθεσμα, προβλέποντας ότι η ανάπτυξη θα επιβραδυνθεί στο 1,4% το 2027, σε πέντε χρόνια από τώρα. Παράλληλα, αναθεώρησε τις προβλέψεις του για την ανάπτυξη της Ευρωζώνης, του κοντινού οικονομικού περιβάλλοντος που επηρεάζει άμεσα την Ελλάδα, υπό το φως των νέων στοιχείων που προκλήθηκαν από την ενεργειακή κρίση, τον υψηλό πληθωρισμό και τον πόλεμο στην Ουκρανία τον Απρίλιο του 2022.

Τέλος, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα προβλέπει ότι ο πληθωρισμός της Ελλάδας κορυφωθεί στο 9,2%, από 0,6% το 2021, πριν μειωθεί στο 3,2% από τα μέσα του 2023 και παραμείνει σταθερός στο 1,9% το 2027.

3.5.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Οι καταναλωτές επιθυμούν διαρκώς νέα τεχνολογικά προϊόντα, αυξάνοντας τη ζήτηση γι' αυτά καθώς οποιοδήποτε τεχνολογικό προϊόν έχει την τάση να υιοθετείται γρήγορα από την αγορά. Σε αυτήν ακριβώς την παραδοχή βασίζεται και η μεγάλη γκάμα που προσφέρει η εταιρεία, καθώς υπάρχουν κλιματιστικά με πολλές νέες τεχνολογίες όπως Wi-Fi, εφαρμογές για σύνδεση με τα κλιματιστικά κ.λπ.

Όσον αφορά τον οικιακό κλιματισμό παρατηρείται πως ο πελάτης προκειμένου να προβεί σε αγορά θα πρέπει να γνωρίζει το brand και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, καθιστώντας έτσι τη διαφήμιση αναγκαία. Αντίθετα, στον επαγγελματικό κλιματισμό για να επιλέξει ο πελάτης εταιρεία καθοριστικό ρόλο παίζει το «Pre Sales» και «After Sales» κομμάτι, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να παρέχονται υπηρεσίες στους επαγγελματίες του χώρου όπως μελέτες, ενημερώσεις για τεχνικά χαρακτηριστικά, τεχνική υποστήριξη κ.λπ.

Είναι χαρακτηριστικό πως η πορεία της πανδημίας συνδέεται άμεσα με την επιφυλακτικότητα των καταναλωτών να αγοράσουν ή να χρησιμοποιήσουν κλιματιστικά, καθώς κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19, επικράτησε η πεποίθηση ότι ο κλιματισμός διασπείρει τον ιό, οδηγώντας σε μείωση των πωλήσεων των κλιματιστικών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι τον χειμώνα όπου επιβλήθηκε το μέτρο του γενικού lockdown, ο κόσμος απέφευγε τη χρήση κλιματιστικών για να ζεσταθεί, ενώ το καλοκαίρι που δεν υπήρχαν τόσο αυστηρά μέτρα αποτροπής της πανδημίας, η αγορά των κλιματιστικών παρουσίασε ανοδική τάση.

Καθώς στην κοινωνία παρατηρούνται τάσεις οικολογίας, προστασίας του περιβάλλοντος και εξοικονόμησης ενέργειας, είναι εμφανές ότι τα επόμενα χρόνια θα κυριαρχήσουν στις αγορές προϊόντα τα οποία θα κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση έχοντας την ευρεία αποδοχή του κόσμου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της τάσης συνιστά η στροφή των καταναλωτών προς τα ηλεκτροκίνητα αυτοκίνητα. Ομοίως και στον κλιματισμό, υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις τάσεις αυτές και φαίνεται πως, μελλοντικά και σταδιακά, η πορεία θα είναι ανοδική.

Παράλληλα, η κλιματική αλλαγή με συνακόλουθη την άνοδο της θερμοκρασίας έχει επηρεάσει την αγορά καθώς σχετικές έρευνες και προβλέψεις δείχνουν πως ένα μεγάλο ποσοστό καταναλωτών στην Ελλάδα ήδη σκέφτονται την αγορά ενός νέου κλιματιστικού ή ακόμη και την αγορά ενός δεύτερου.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι καταναλωτικές συνήθειες διαμορφώνουν τη ζήτηση για ένα προϊόν η οποία διαμορφώνει το πλεόνασμα του καταναλωτή. Το πλεόνασμα του καταναλωτή συνίσταται στη χρησιμότητα που ωφελείται ένας αγοραστής όταν πληρώνει για ένα προϊόν μικρότερη τιμή από εκείνη την οποία θα ήταν διατεθειμένος να καταβάλει ενώ οι συνήθειες του καταναλωτικού κοινού συνυφαίνονται άρρηκτα με την προσκόλληση σε ένα συγκεκριμένο brand (Albert et al., 2006).

3.5.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Είναι γεγονός πως η τεχνολογία έχει διεισδύσει σε κάθε πτυχή της καθημερινότητάς μας ,με νέα προϊόντα να εμφανίζονται διαρκώς. Όσον αφορά την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στα κλιματιστικά, τα κλιματιστικά τύπου “Inverter” εμφανίζονται με όλο και μεγαλύτερη συχνότητα στην αγορά καθώς μερικά από τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν είναι τα εξής: επιτυγχάνουν ταχύτερα την επιθυμητή θερμοκρασία, ο χρόνος έναρξης μειώνεται κατά $\frac{1}{3}$, δεν παρατηρούνται διακυμάνσεις θερμοκρασίας και καταναλώνουν έως 50% λιγότερο ρεύμα, κάτι που συνιστά και το κυριότερο κίνητρο αγοράς για τους καταναλωτές. Μια νέα τάση που παρατηρείται είναι επίσης η σύνδεση των κλιματιστικών στο Wi- Fi, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο στον χρήστη τη δυνατότητα να έχει απομακρυσμένη πρόσβαση στην λειτουργία του κλιματιστικού. Επιπλέον, οι αισθητήρες που εμφανίζουν ως χαρακτηριστικό τους τα τελευταία μοντέλα των κλιματιστικών, διευκολύνουν τον προσδιορισμό της τρέχουσας θερμοκρασίας του χώρου, κατανέμοντας εν συνεχεία τον αέρα ομοιόμορφα σε ολόκληρο τον χώρο. Σε περίπτωση απουσία από το χώρο για κάποιο χρονικό διάστημα, τότε εισέρχεται σε λειτουργία ένα ειδικό πρόγραμμα εξοικονόμησης ενέργειας. Αντίθετα, εάν στο χώρο βρίσκεται κάποιος τότε ρυθμίζεται η λειτουργία του κλιματιστικού έτσι ώστε να μην κατευθύνει το ρεύμα κρύου/ζεστού αέρα πάνω στο χρήστη, εάν ο ίδιος επιθυμεί κάτι τέτοιο. Τέλος, τα Smart κλιματιστικά χρησιμοποιούν νέα τεχνολογία η οποία βασίζεται σε έναν ιονιστή, ο

οποίος σε συνδυασμό με σειρά πολλαπλών φίλτρων αέρα είναι υπεύθυνος για την απομάκρυνση σωματιδίων, αλλεργιογόνων και μυρωδιών από το εσωτερικό της μονάδας εξουδετερώνοντας το 90% των βακτηριδίων.

Δεδομένου ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία και το τεχνολογικά νεότερο προϊόν καθιστά τα αμέσως προηγούμενα προϊόντα απαρχαιωμένα, οι εταιρείες θα πρέπει να έχουν προλάβει να πουλήσουν τα προϊόντα τους πριν βγουν τα επόμενα, τα οποία θα βασίζονται σε μία πιο προηγμένη τεχνολογία.

Έτσι και στο χώρο των κλιματιστικών, τα κλιματιστικά τα οποία εμπορεύεται η εταιρεία θα πρέπει να παρουσιάζουν συχνά βελτιώσεις και καινοτομίες. Αυτό είναι κάτι στο οποίο η εταιρεία ανταποκρίνεται με επιτυχία, μιας και η “μαμά” εταιρεία είναι ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής κλιματιστικών στο κόσμο, παράγοντας κλιματιστικά και για άλλες εταιρείες του χώρου.

3.6 External stakeholders

Το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας περιλαμβάνει stakeholders που ενδιαφέρονται για τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές αποκαλούνται έτσι επειδή επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με τις κυριότερες να είναι οι εξής:

3.6.1 Πελάτες

Οι πελάτες, τόσο οι επαγγελματίες του χώρου όσο και οι ιδιώτες, μπορούν να θεωρηθούν ως οι σημαντικότεροι εξωτερικοί stakeholders. Πρόκειται για τους ανθρώπους που θα καταναλώσουν τα τελικά προϊόντα ή θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες της εταιρείας. Ως εκ τούτου, αποφασίζουν για την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης, παρόλο που δεν ασχολούνται με την καθημερινή της λειτουργία.

Δεδομένου του αριθμού των επιχειρήσεων που παράγουν κλιματιστικά, η εταιρεία οφείλει να επενδύει περισσότερο στην ικανοποίηση των πελατών και να βελτιώνεται με βάση τα σχόλιά τους. Οι πελάτες μπορούν επίσης να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη φήμη της επιχείρησης καθώς η μεγαλύτερη μορφή διαφήμισης που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση είναι μέσω ικανοποιημένων πελατών.

Στο χώρο του κλιματισμού οι πελάτες της εταιρείας διακρίνονται ως ακολούθως:

A. Εξειδικευμένο δίκτυο

- i. Χονδρέμπορες
- ii. Ψυκτικοί
- iii. Εγκαταστάτες & τεχνικές εταιρίες
- iv. Καταστήματα θέρμανσης/ψύξης κτλπ

B. Λιανεμπόριο

- i. Αλυσίδες καταστημάτων(Κωτσόβολος, Media, Πλαίσιο κτλπ)
- ii. Buying groups (Mega Eurionics, Aircon Energy, Electronet, Welcome κτλπ)
- iii. Ηλεκτρονικά καταστήματα (αγορές κυρίως μέσω internet)

Στην πρώτη κατηγορία(εξ.δίκτυο) η επιτυχημένη πώληση και η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται κυρίως από το pre & after sales κομμάτι. Οι περισσότερες από τις προαναφερθείσες υποκατηγορίες πελατών εξ. δικτύου , προκειμένου να ολοκληρώσουν τη διαδικασία αγοράς προϊόντος ζητούν εξειδικευμένες πληροφορίες από την εταιρεία, οι οποίες απαιτούν καταρτισμένο προσωπικό και γνώση αντικειμένου. Μόνο αν ικανοποιηθούν οι προσδοκίες τους και πειστούν για την εγκυρότητα των λύσεων προβαίνουν σε αγορά. Το παραμικρό λάθος μπορεί να αποβεί μοιραίο λόγω και του όγκου/μεταφοράς των μηχανημάτων καθώς και της διαδικασίας εγκατάστασης τους.

Τομέας ενασχόλησης του δικτύου αυτού είναι τόσο

- i. ο οικιακός κλιματισμός
- ii. όσο και τα κεντρικά- ημικεντρικά συστήματα κλιματισμού

Στην πρώτη περίπτωση εστιάζουν στην παροχή εξειδικευμένης γνώσης στο πελατολόγιο τους, στην εγκατάσταση/τοποθέτηση κλιματιστικών μονάδων καθώς και στην περιοδική συντήρηση τους. Οι καταναλωτές επιλέγουν αυτό το δίκτυο διανομής έναντι των άλλων- καθώς πρόκειται για ειδικούς του χώρου με γνώση σφυρηλατημένη στο χρόνο, έχουν τις λύσεις σε οποιαδήποτε απορία και σε περιπτώσεις αστοχίας υλικού αναλαμβάνουν την άμεση αποκατάσταση της βλάβης.

Στη δεύτερη περίπτωση (κεντρικά - ημικεντρικά συστήματα) αναλαμβάνουν πολύπλοκα και απαιτητικά έργα στα οποία βρίσκονται σε στενή συνεργασία τόσο με τον προμηθευτή των μηχανημάτων όσο και με τον πελάτη και τις απαιτήσεις του. Η εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων κεντρικού κλιματισμού είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία προϋποθέτει την πραγματοποίηση μελέτης στον υπό εξέταση χώρο. Αρχικά, ομάδα μελετητών εξετάζοντας τις ενεργειακές απαιτήσεις του χώρου καθώς και το είδος των μηχανημάτων που θα τοποθετηθούν, θέτει τις προδιαγραφές. Έπειτα ο εγκαταστάτης/τεχνική εταιρεία ζητάει από τον εκάστοτε προμηθευτή την επιλογή των κατάλληλων συστημάτων από την γκάμα του (πληρώντας πάντα τις προδιαγραφές) και την εκδήλωση οικονομικής προσφοράς.

Ο προμηθευτής με τη σειρά του εξετάζοντας τις επιλογές της γκάμας του, καταβάλλει προσφορά λαμβάνοντας υπόψιν:

i. τη διαθεσιμότητα των μηχανημάτων

Ο χρόνος υλοποίησης στα περισσότερα project δεν είναι άμεσος καθώς πρόκειται για δουλειές με υψηλό κόστος (λόγω έκτασης χώρου) καθώς και γραφειοκρατικών διαδικασιών(έργα δημοσίου) και εγκρίσεων. Ο προμηθευτής μπορεί να καλύψει τη ζήτηση (σε περίπτωση έλλειψης) είτε με εναλλακτικές λύσεις (περισσότερα ή λιγότερα kW) είτε με νέα παραγγελία από το εργοστάσιο, εφόσον όπως αναφέρθηκε δεν επείγει το συγκεκριμένο project.

ii. τον εκάστοτε πελάτη

Όπως είναι προφανές οι υπεύθυνοι Project δε ζητούν μόνο από ένα προμηθευτή οικονομική προσφορά άλλα από περισσότερους. Ο κάθε ένας από αυτούς εξετάζοντας τα κριτήρια επιλέγει τα μηχανήματα που θα συμπεριλάβει στην προσφορά του και τις τιμές που θα δώσει. Είναι προφανές πως αναλόγως της προηγούμενης μεταξύ τους οικονομικής σχέσης, οι τιμές ποικίλουν και μπορούν να γίνουν αρκετά ανταγωνιστικές προκειμένου να “κλείσουν τη δουλειά”. Και σε περιπτώσεις βέβαια που δεν υπάρχει προηγούμενη συνεργασία μεταξύ των δυο πλευρών, οι τιμές εξετάζονται κατά περίπτωση και με βάση των ανταγωνισμό.

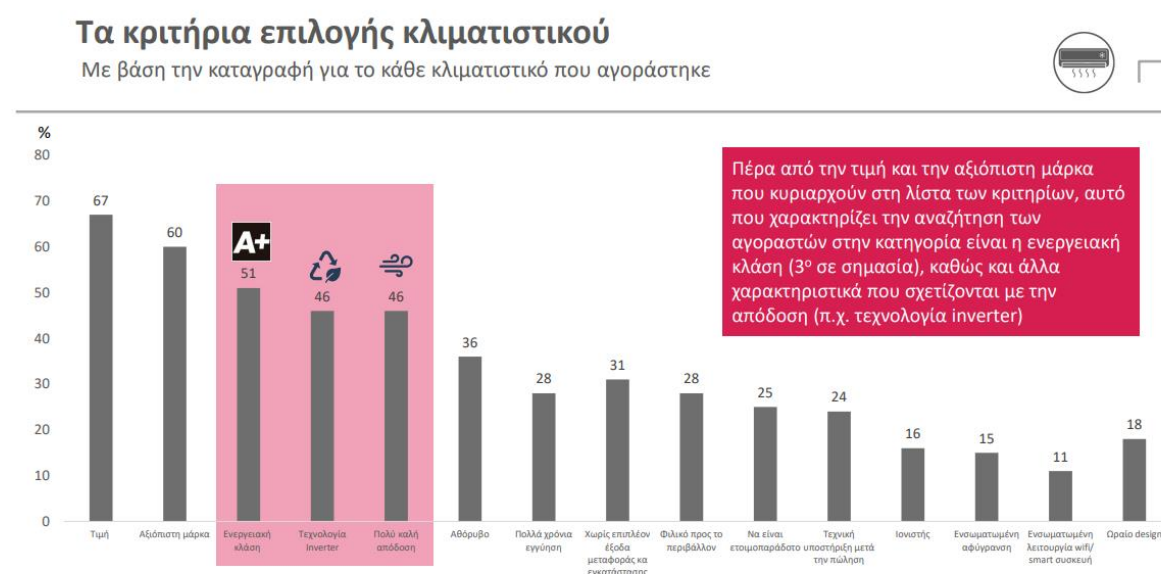
iii. το χώρο που θα τοποθετηθούν

Αναλόγως του σημείου ενδιαφέροντος (σημείο τοποθέτησης) του μεγέθους και της αναγνωσιμότητας του Project, η εταιρεία-προμηθευτής μπορεί να εφαρμόσει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική ώστε να γίνει αποδεκτή η προσφορά της. Το

παραπάνω εξηγείται από το γεγονός πως σε αναγνωρίσιμα Project, το όφελος από την προβολή του Brand σε χιλιάδες πολίτες καθημερινά, υπερνικά την όποια διαφορά στην τιμή. Η εταιρίες κυνηγούν δουλειές σε κέντρα ενδιαφέροντος οι οποίες πέρα από οικονομικούς λόγους (πρόκειται για έργα με υψηλά κόστη) τους παρέχουν και μακροπρόθεσμα οφέλη στην ενδυνάμωση του εκάστοτε Brand.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η ομάδα που διαχειρίζεται τις οικονομικές προσφορές πρέπει να απαρτίζεται από εξειδικευμένο - έμπειρο προσωπικό με μηχανολογικές και όχι μόνο γνώσεις. Πρέπει να γνωρίζουν τη διαθεσιμότητα των μηχανήματων, τις νέες παραλαβές καθώς και τη δυνατότητα που έχει η γκάμα της εταιρείας.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία πελατών είναι αυτή του **λιανεμπορίου** (αλυσίδες καταστημάτων και Buying Groups). Οι κανόνες που ισχύουν για το λιανεμπόριο είναι διαφορετικοί και κινούνται όπως θα δούμε από το γράφημα γύρω από τον άξονα της αναγνωρισιμότητας /αξιοπιστίας του brand και της τιμής.



Πηγή: statista

Οι προμηθευτές των καταστημάτων λιανικής πώλησης προκειμένου να γίνουν τα προϊόντα παραγωγής τους επιθυμητά και να επιλεγούν από το καταναλωτικό κοινό πρέπει να παρέχουν σε αυτά (καταστήματα) χαμηλές τιμές καθώς όπως φαίνεται η τιμή

αποτελεί το νούμερο ένα κριτήριο επιλογής. Αυτά με τη σειρά τους προχωρούν σε ιδιαίτερα επιθετικές τιμές/ προσφορές προκειμένου να δελεάσουν το κοινό να αγοράσει τα προϊόντα. Στόχος τους να αυξήσουν το τζίρο διατηρώντας την κερδοφορία σε υψηλά νούμερα. Οι πελάτες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην τιμή η οποία αποτελεί ακόμη και σήμερα την κινητήριο δύναμη για την πραγματοποίηση της πώλησης.

Σε εξίσου υψηλά επίπεδα βρίσκεται και το πόσο αξιόπιστο θεωρείται ένα προϊόν που βρίσκεται στην αγορά. Αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του αυτά καθαυτά αλλά με την γενικότερη αντίληψη που επικρατεί σχετικά με το αν το προϊόν θεωρείται αξιόπιστο. Έτσι βλέπουμε προϊόντα τεχνολογικά υποδεέστερα να χαίρουν μεγαλύτερης εκτίμησης απλώς και μόνο επειδή το brand τους θεωρείται πιο αξιόπιστο από του ανταγωνιστή. Πρόκειται για μια μακρόχρονη σχέση εμπιστοσύνης η οποία έχει σφυρηλατηθεί στο χρόνο και είναι βαθιά ριζωμένη στην αντίληψη του καταναλωτή. Προϊόντα με υψηλό Brand awareness πετυχαίνουν υψηλότερες πωλήσεις και ευδοκιμούν!

Πέρα από τα δύο βασικά κριτήρια, εντύπωση προκαλεί το γεγονός της στροφής του καταναλωτικού κοινού προς τα eco friendly προϊόντα καθώς και της εξοικείωσής του με τους όρους inverter & ενεργειακή σήμανση. Αυτό οφείλεται στην πρόσβαση που παρέχει το ίντερνετ σε πληροφορίες και στην εκπαίδευση του κοινού, σε πιο συνθέτες έννοιες που υπό άλλες συνθήκες δε θα ήταν γνωστές. Ο σύγχρονος καταναλωτής εμβραθύνει προκειμένου να προβεί στη σωστή αγορά και ενημερώνεται είτε μέσω συνομιλιών είτε μέσω διαδικτύου.

Από τα παραπάνω είναι φανερό πως τα καταστήματα λιανικής πώλησης πρέπει να διαθέτουν όλη την απαραίτητη πληροφορία ώστε να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες γνωστικές απαιτήσεις του κοινού. Πλέον, οι καταναλωτές έχουν κάνει τη δική τους έρευνα διαδικτυακά, συγκεντρώνοντας όλη την πληροφορία που απαιτείται και προσέρχονται στο κατάστημα προκειμένου να έρθουν και σε οπτική επαφή με το προϊόν και να επιλύσουν τυχόν απορίες.

3.6.2 Προμηθευτές

Ο προμηθευτής της εταιρείας αποτελεί μέρος των εξωτερικών stakeholders. Η φήμη του εξαρτάται από την ποιότητα των αγαθών ή των υλικών παραγωγής που προσφέρει

στην εταιρεία. Για να διατηρηθεί, πρέπει να προσφέρει υλικά κατάλληλης ποιότητας, να τα παραδίδει εγκαίρως και να ανταποκρίνονται στην απαιτούμενη ποσότητα.

Παρόλο που η εταιρεία παραγωγής δεν αποτελεί μέρος της εσωτερικής διοίκησης της επιχείρησης, οι ενέργειές τους μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης. Εάν καθυστερήσει η παραγωγή ενός προϊόντος, τότε η επιχείρηση βρίσκεται σε μειονεκτική θέση καθώς κινδυνεύει να μην ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της. Πολλά project ακολουθούν συγκεκριμένα deadlines, η πιστή τήρηση των οποίων είναι κομβική για την ολοκλήρωση του έργου. Είναι λοιπόν φανερό πως οποιαδήποτε καθυστέρηση στην παραγωγή πλήττει όχι μόνο την αξιοπιστία της εισαγωγικής εταιρείας αλλά και την αξιοπιστία του brand γενικότερα.

Ένας ακόμη τρόπος που μπορεί επίσης να επηρεάσει τη λειτουργία της επιχείρησης είναι η αύξηση ή η μείωση στις τιμές των αγαθών. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα για να εξασφαλίσει την κερδοφορία της ενώ αντίθετα σε περίπτωση μείωσης, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει σε ειδικές τιμές -προσφορές σε καλούς πελάτες της ώστε να κερδίσει την εύνοιά τους.

Τέλος, αλλαγές τόσο σε όρους πίστωσης καθώς και στην ποιότητα των υλικών, δημιουργούν ένα ασταθές περιβάλλον λόγω έλλειψής ρευστότητας και αξιοπιστίας προϊόντων αντίστοιχα. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πρέπει να οικοδομήσει μια καλή σχέση διαχείρισης των προμηθευτών, καθώς διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο σε όλα τα στάδια της παραγωγής. Μια καλή σχέση διασφαλίζει ότι η εταιρεία παίρνει το καλύτερο από όλα τα προϊόντα της.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση προμηθευτής της εταιρείας είναι κινεζική εταιρεία παραγωγής, η οποία ιδρύθηκε το 1991 και σήμερα είναι ένας από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές κλιματιστικών στον κόσμο με 90.000 εργαζόμενους και με παρουσία σε πάνω από 160 χώρες. Είναι από τις λίγες εταιρείες που καλύπτει με ιδίους πόρους όλα τα στάδια έρευνας & ανάπτυξης, κατασκευής, Marketing και service των προϊόντων που παράγει.

Σήμερα η παραγωγή περιλαμβάνει 4 βασικούς τομείς, τον οικιακό, τον ημικεντρικό, τον κεντρικό κλιματισμό και τις αντλίες θερμότητας, με 30 κατηγορίες και 1.100 διαφορετικές σειρές κλιματιστικών, από τις πιο μικρές των 5.000 Btu/h μέχρι τις πιο μεγάλες, ισχύος 25.000.000 Btu/h για επαγγελματικές εφαρμογές. Παράλληλα κατασκευάζει προϊόντα κλιματισμού για ναυτιλιακές εφαρμογές.

Ακολουθώντας πελατοκεντρική αντίληψη, επενδύει στο σχεδιασμό κλιματιστικών τα οποία διαθέτουν σύγχρονα φίλτρα ,με τεχνολογία που εστιάζει σε όλες τις πτυχές της ποιότητας του αέρα, της θερμοκρασίας και της υγρασίας. Η τεχνολογική υπεροχή και η υψηλή ποιότητα των προϊόντων, πιστοποιείται από διεθνείς οργανισμούς .Στόχος της είναι να κατασκευάσει προϊόντα τα οποία δημιουργούν τις ιδανικές συνθήκες σε κάθε χώρο. Τέλος στο επίκεντρο όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της βρίσκεται η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, γεγονός που αποτυπώνεται στη δέσμευση της εταιρείας να παρέχει τις πιο αποδοτικές και βιώσιμες λύσεις για την κάλυψη των αναγκών σε ψύξη και θέρμανση.

3.6.3 Κυβέρνηση

Θεωρείται ένα από τους σημαντικότερους stakeholders, δεδομένου ότι εισπράττει φόρους από αυτές τις εγκαταστάσεις, με τη μορφή φόρου εισοδήματος εταιρειών και φόρου εισοδήματος από τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Άλλες μορφές φόρων περιλαμβάνουν τον φόρο επί των πωλήσεων, ο οποίος λαμβάνεται από άλλες δαπάνες που πραγματοποιεί η εταιρεία. Οι κυβερνήσεις επωφελούνται επίσης από το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν στο οποίο οι εταιρείες συμβάλλουν σημαντικά.

Η κυβέρνηση προστατεύει τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Κάθε κυβέρνηση έχει την εργατική της νομοθεσία και χρησιμοποιεί διεθνώς αναγνωρισμένους εργατικούς νόμους για να διασφαλίσει ότι λαμβάνεται μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων.

Διασφαλίζει ότι δεν παραβιάζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων και σε περιπτώσεις όπου αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι αποζημιώνονται. Η κυβέρνηση προσφέρει επίσης ευκαιρίες ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις. Βελτιώνει τις υποδομές, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη μετακίνηση των πόρων από τόπο σε τόπο, που χρηματοδοτούνται από τους φόρους που πληρώνει η επιχείρηση.

3.6.4 Πιστωτές

Οι πιστωτές, όπως οι τράπεζες, έχουν μερίδιο στην επιχείρηση, παρόλο που συνήθως δεν συμμετέχουν στις δραστηριότητες. Τα ιδρύματα αυτά δανείζουν κεφάλαια στις

επιχειρήσεις με τη μορφή δανείων ή υποθηκών που πρέπει να εξοφληθούν πλήρως με τόκους.

Οι πιστωτές ενδιαφέρονται για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης, καθώς αυτό εγγυάται ότι τα δάνειά τους θα αποπληρωθούν πλήρως και έγκαιρα, αποκομίζοντας κέρδος σε αντάλλαγμα.

4. Ανάλυση άμεσου και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

4.1 Δυνάμεις του Porter

Η βιομηχανία του κλάδου των κλιματιστικών αναλύθηκε και αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων, όπως αποκαλείται, περιγράφει το άμεσο μικροπεριβάλλον της επιχείρησης και πρόκειται για μια αναλυτική μεθοδολογία για τη διερεύνηση ευκαιριών και απειλών σε μια δεδομένη βιομηχανία. Με απλά λόγια διερευνά αν είναι κερδοφόρο να δημιουργηθεί μια εταιρία σε έναν κλάδο. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν απεικόνισαν την ένταση του ανταγωνισμού του κλάδου, την αξιολόγηση της διαπραγματευτικής ισχύος των αγοραστών και των προμηθευτών, καθώς και την απειλή των υποκατάστατων και των νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο.

4.1.1 Απειλή Εισόδου

Ξεκινώντας την ανάλυση για την είσοδο στον κλάδο, πρέπει να λάβουμε υπόψιν πως πρόκειται για μια νέα εταιρεία που κατάφερε να εισέλθει στην αγορά αναλαμβάνοντας τη διανομή ενός Brand που κατείχε υψηλά ποσοστά στο παρελθόν

- Οι απαιτήσεις κεφαλαίων στην είσοδο είναι μεγάλες καθώς ο κλιματισμός έχει μεγάλα έξοδα τόσο σε μεταφορά όσο και σε αποθήκευση.
- Είναι ένα προϊόν στο οποίο παρατηρείται έντονο το φαινόμενο της εποχικότητας. Αυτό σημαίνει πως τον υπόλοιπο χρόνο έχει σταθερά μικρό αριθμό πωλήσεων κάτι που αυξάνει κατά πολύ το κόστος αποθήκευσης αλλά επηρεάζει και

στον χρηματοοικονομικό τομέα μέσω της ρευστότητας άρα και αμβλύνει την απειλή εισόδου.

- Ο κλάδος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την τεχνολογία οπότε και ο ρυθμός ανάπτυξης είναι γρήγορος, δίνοντας έτσι την δυνατότητα δημιουργίας νέων μοντέλων σε μικρά χρονικά διαστήματα.
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής (Retailers και το Εξειδικευμένο Δίκτυο) είναι δύσκολη ειδικά στο Εξειδικευμένο Δίκτυο που το βασικό κριτήριο είναι η αξιοπιστία και η χρόνια επαφή με το προϊόν.

4.1.2 Απειλή από Υποκατάστατα

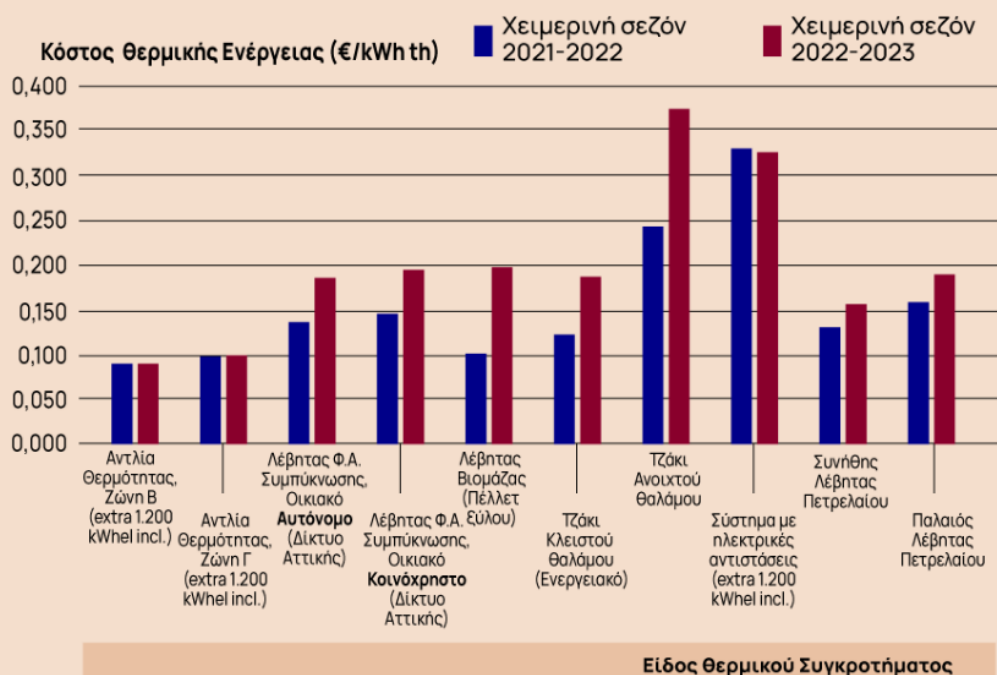
Στο παρελθόν, στην εγχώρια αγορά η βασική χρήση του κλιματιστικού ήταν κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες (ψύξη), η αύξηση όμως στην τιμή του πετρελαίου έκανε τους καταναλωτές να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους θέρμανσης με αποτέλεσμα να στραφούν στον κλιματισμό. Στον κλάδο υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα σε ψύξη και θέρμανση κυρίως για τον οικιακό κλιματισμό χωρίς όμως να έχουν μεγάλη επίδραση στις πωλήσεις κλιματιστικών πχ αερόθερμα, σόμπες, ανεμιστήρες.

Με την κλιματική αλλαγή να είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τόσο την εξέλιξη της τεχνολογίας όσο και τις καταναλωτικές τάσεις της αγοράς, όλο και περισσότεροι αναζητούν πράσινες λύσεις για τη θέρμανσή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι αντλίες θερμότητας έχουν εξελιχθεί σε απειλή για τα κλιματιστικά (τοιχού) λόγω της χαμηλής τους κατανάλωσης.

Πρόσφατα έρευνα που διεξήγαγε το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο συνέκρινε το κόστος θέρμανσης από διάφορες τεχνολογίες. Οι αντλίες θερμότητας κυριαρχούν συγκριτικά με τα υπόλοιπα συστήματα θέρμανσης ως προς το κόστος ωφέλιμης θερμικής ενέργειας (ευρώ/KWhth).

Σύγκριση μοναδιαίου κόστους θερμικής ενέργειας (€/kWh_{th}) ανά είδος θερμικού συγκροτήματος για τις χειμερινές σεζόν

Θερμικές ανάγκες μέσου νοικοκυριού ίσες με 3.000 kWh_{th}/4μνηο



Σύγκριση ανάμεσα στα μοναδιαία κόστη θερμικής ενέργειας (€/kWh_{th}) που έχουν υπολογιστεί για τις χειμερινές σεζόν

Θερμικές ανάγκες μέσου νοικοκυριού ίσες με 3.000 kWh_{th}/4μνηο

Είδος Θερμικού Συγκροτήματος	Κόστος Θερμικής ενέργειας (€/kWh _{th})		
	Χειμερινή σεζόν 2021-2022	Χειμερινή σεζόν 2022-2023	Ποσοστιαία Μεταβολή (%)
Αντλίας Θερμότητας, Ζώνη Β (extra 1.200 kWh _{el} incl.)	0,089*	0,090**	1,12%
Αντλίας Θερμότητας, Ζώνη Γ (extra 1.200 kWh _{el} incl.)	0,099*	0,100**	1,01%
Λέβητας Φ.Α. Συμπύκνωσης, Ζώνη Β, Οικιακό Αυτόνομο (Δίκτυο Αττικής)	0,136***	0,185****	36,03%
Λέβητας Φ.Α. Συμπύκνωσης, Ζώνη Β, Οικιακό Κοινόχρηστο (Δίκτυο Αττικής)	0,144***	0,194****	34,72%
Λέβητας βιομάζας (πέλλετ ξύλου)	0,097	0,197	103,09%
Τζάκι Κλειστού Θαλάμου (Ενεργειακό)	0,121	0,188	55,37%
Τζάκι Ανοικτού Θαλάμου	0,243	0,375	54,32%
Σύστημα με ηλεκτρικές αντιστάσεις - Ηλεκτρικός Λέβητας (extra 1.200 kWh _{el} incl.)	0,329*	0,326**	-0,91%
Συνήθης Λέβητας Πετρελαίου (η _{th} = 0,87)	0,130	0,154	18,32%
Παλιός Λέβητας Πετρελαίου (η _{th} = 0,71)	0,159	0,188	18,34%

Πηγή: μελετητική ομάδα Δρ. Εμμ. Κακαράς, Δρ. Σωτ. Καρέλλας, Δρ. Παναγ.

Γραμμέλης, Δρ. Πλάτων Πάλλης, Εμμ. Καραμπίνης, Σωτ. Θανόπουλος

Όπως και τη χειμερινή σεζόν 2021-2022 έτσι και την σεζόν 2022-2023 τόσο το τζάκι (ανοιχτού θαλάμου) όσο και το σύστημα με ηλεκτρικές αντιστάσεις παρέμειναν τα πιο κοστοβόρα συστήματα με βάση την αναλογία (ευρώ/KWhth). Το παραπάνω μπορεί να ερμηνευθεί με βάση το γεγονός πως οι τιμές πώλησης των συμβατικών στερεών καυσίμων (καυσόξυλα και πέλλετ ξύλου) παρουσίασαν γενναία άνοδο της τάξης του 55% και 100% ακολουθώντας όπως ήταν αναμενόμενο τις ακόμα υψηλότερες, σε σχέση με πέρυσι, τιμές πετρελαίου και φυσικού αερίου. Η μικρή διαφορά σε σχέση με το 2021-2022 στις ηλεκτρικές αντιστάσεις οφείλεται κυρίως στην αύξηση των παγίων χρεώσεων προμήθειας της ΔΕΗ και κατ' επέκταση στην υψηλότερη τιμή της KWhth.

Από το διάγραμμα επίσης αναδεικνύεται πως το κόστος θέρμανσης μέσω συστημάτων φυσικού αερίου (λέβητας συμπύκνωσης Φ.Α.) είναι οριακά ακριβότερο του αντίστοιχου των συστημάτων πετρελαίου (συνήθης λέβητας πετρελαίου). Εξαιρέση αποτελεί το εάν η σύγκριση γίνει με έναν παλιό λέβητα πετρελαίου τότε το φυσικό αέριο μπορεί να είναι οριακά ανταγωνιστικό.

Το βασικό όμως συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα της ομάδας του Μετσόβιου Πολυτεχνείου είναι πως η αντλία θερμότητας αποτελεί το μοναδικό εναλλακτικό σύστημα θέρμανσης του οποίου το κόστος ωφέλιμης θερμικής ενέργειας (ευρώ/KWhth) για τη Ζώνη Β όσο και για τη Ζώνη Γ είναι μικρότερο του λέβητα πετρελαίου και στα 4 σενάρια ετήσιων θερμικών αναγκών που εξετάστηκαν:

1) 4.500 2) 9.000 3) 12.000 και 4) 12.000 kWhth/σεζόν

Πίνακας Β.2: Νομοί της Ελλάδος ανά κλιματική ζώνη

ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΖΩΝΗ	ΝΟΜΟΙ
ΖΩΝΗ Α	Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Λασιθί, Κυκλάδες, Δωδεκάνησα, Σάμος, Μεσσηνία, Λακωνία, Αργολίδα, Ζάκυνθος, Κεφαλονιά, Ιθάκη
ΖΩΝΗ Β	Κορινθία, Ηλεία, Αχαΐα, Αιτωλοακαρνανία, Φθιώτιδα, Φωκίδα, Βοιωτία, Αττική, Εύβοια, Μαγνησία, Σποράδες, Λέσβος, Χίος, Κέρκυρα, Λευκάδα, Θεσπρωτία, Πρέβεζα, Άρτα
ΖΩΝΗ Γ	Αρκαδία, Ευρυτανία, Ιωάννινα, Λάρισα, Καρδίτσα, Τρίκαλα, Πιερία, Ημαθία, Πέλλα, Θεσσαλονίκη, Κιλκίς, Χαλκιδική, Σέρρες, Καβάλα, Δράμα, Θάσος, Σαμοθράκη, Ξάνθη, Ροδόπη, Έβρος
ΖΩΝΗ Δ	Γρεβενά, Κοζάνη, Καστοριά, Φλώρινα

Χάρτης Β.1: Κλιματικές ζώνες ελληνικής επικράτειας

Πηγή: Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας

Οι αντλίες θερμότητας πλέον αποτελούν μια εναλλακτική επιλογή για τον επαγγελματικό αλλά και για τον οικιακό κλιματισμό. Έχουν υψηλότερο κόστος αγοράς και εγκατάστασης το οποίο όμως καλύπτεται σήμερα από “πράσινα” κυβερνητικά προγράμματα (Εξοικονομώ) που καλύπτουν έως το 70% του κόστους.

Η τάση της αγοράς είναι προς αυτή την κατεύθυνση καθώς όπως αναλύθηκε είναι πιο οικονομικές και μάλιστα επιδοτούνται με κρατικά κονδύλια.

Με βάση τα παραπάνω, προκειμένου η εταιρεία να ανταπεξέλθει σε αυτή την τάση και να μην “χάνει” πωλήσεις από υποκατάστατα προϊόντα (Α/Θ), προτείνεται να αρχίσει να εισάγει αυτό το προϊόν, καθώς όπως έχει αναφερθεί, το εργοστάσιο παραγωγής έχει πλούσια γκάμα και μία από τις επιλογές του είναι οι αντλίες θερμότητας.

Μέσα από την καθημερινή τριβή με το προϊόν και με την πάροδο του χρόνου αφού γνωρίσουν πρώτα τις δυνατότητές του, οι άνθρωποι της εταιρείας θα αρχίσουν να το προωθούν αυξάνοντας τον γενικότερο τζίρο της εταιρείας.

4.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η εταιρεία αποτελεί τον αποκλειστικό διανομέα του εργοστασίου στην Ελλάδα κάτι που αυτόματα δημιουργεί στενή σχέση αλληλεξάρτησης. Η εταιρεία παράγει πολύ

ποιοτικά και τεχνολογικά εξελιγμένα προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές, προσπαθεί δηλαδή να ξεχωρίζει στην κατηγορία Value For Money.

Σε περίπτωση που το εργοστάσιο διέκοπτε την συνεργασία της με την εταιρεία, θα ήταν δύσκολη (για την εταιρεία) η εύρεση νέου προμηθευτή αλλά και πολύ μεγάλο το κόστος μετακίνησης καθώς έχουν ήδη επενδύσει σε εμπορικές ενέργειες και μάρκετινγκ(υψηλή διαπραγματευτική δύναμη). Το εργοστάσιο παραγωγής ωστόσο φαίνεται να δίνει μεγάλη σημασία στους πελάτες του και κατ' επέκταση στην ελληνική εταιρεία, κάτι το οποίο διαπιστώνεται από τη στενή σχέση που έχει δημιουργηθεί μεταξύ τους, με μακροπρόθεσμο στόχο να αποκτήσει το Brand την αίγλη του παρελθόντος.

4.1.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές όπως αναφέραμε χωρίζονται στο Εξειδικευμένο Δίκτυο και Retailers για επαγγελματικό και οικιακό κλιματισμό αντίστοιχα. Αναλύοντας αρχικά το εξειδικευμένο δίκτυο, παρατηρούμε πως δίνεται βάση στην ποιότητα-αξιοπιστία του προϊόντος και στην After Sales υποστήριξη. Σημασία στον επαγγελματικό κλιματισμό έχει να δύναται η επιχείρηση να πραγματοποιεί μελέτες, να μπορεί να προτείνει λύσεις στην εγκατάσταση - με λίγα λόγια να είναι στο πλάι του πελάτη σε κάθε τεχνική δυσκολία. Είναι δηλαδή στο χέρι της να αποδείξει πως είναι αξιόπιστη και πως μπορεί να προσφέρει τεχνογνωσία, τεχνική εμπειρία και συνέπεια ώστε να μπορέσει να εξυπηρετήσει μια εξειδικευμένη απαίτηση.

Αναφορικά με τον οικιακό κλιματισμό, οι Retailers έχουν το “πάνω χέρι” και μπορούν να τοποθετήσουν στο ίδιο κατάστημα μεγάλη ποικιλία από διαφορετικά Brands. Σε αυτό τον κλάδο οι πωλήσεις είναι αποτέλεσμα κυρίως της μαζικής διαφήμισης καθώς και της αναγνωρισιμότητας του κάθε brand. Όσο παραπάνω διαφημίζεται ένα brand τόσο αυξάνεται η ζήτηση και η κερδοφορία για τους Retailers.

Και στις δυο αυτές μεγάλες κατηγορίες πελατών, η αγοραστική δύναμη είναι υψηλή, καθώς σε περίπτωση που δεν μείνουν ευχαριστημένοι με το συγκεκριμένο Brand, πολύ εύκολα μπορούν να επιλέξουν ένα άλλο που ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους.

4.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο αριθμός των επιχειρήσεων στον κλάδο είναι μεγάλος, ωστόσο οι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι κυρίως αυτοί που βρίσκονται στο ίδιο εύρος τιμής/ίδιο ράφι.

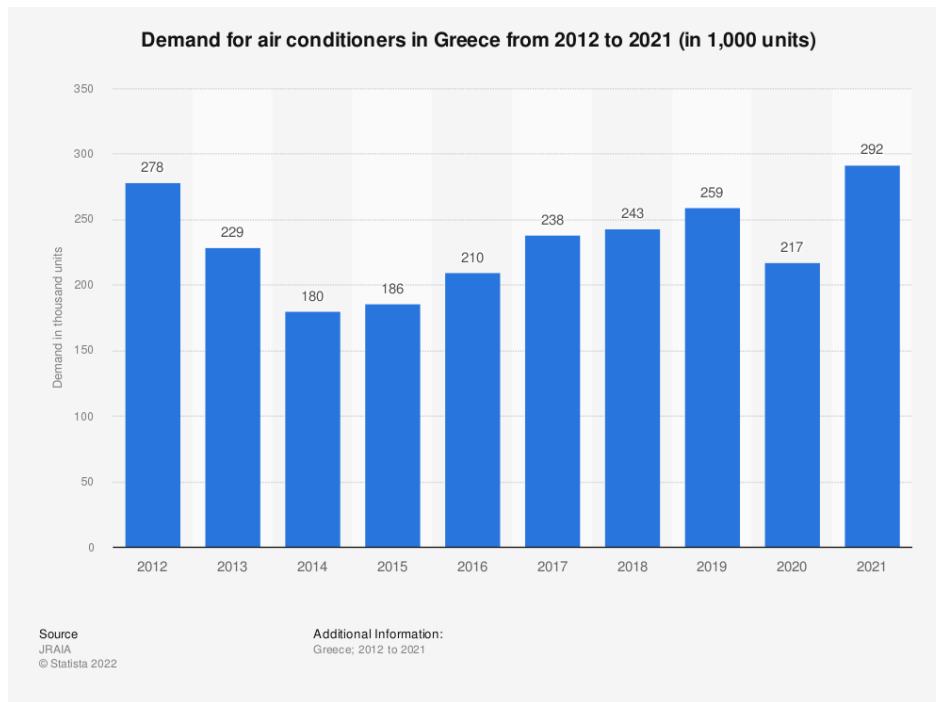
i. Οικιακός Κλιματισμός

Η μεγαλύτερη κατηγορία κλιματισμού (όσον αφορά το τζίρο) είναι αυτή του οικιακού κλιματισμού. Αφορά κατά κύριο λόγο αυτόνομες κλιματιστικές μονάδες - τύπου split και σε κάποιες περιπτώσεις κονσόλες και multi (σύνδεση ενός εξωτερικού μηχανήματος με περισσότερες εσωτερικές μονάδες). Τα προϊόντα της κατηγορίας αυτής φέρουν μικρές διαφοροποιήσεις κυρίως στον τομέα των τεχνολογικών καινοτομιών καθώς όλες οι εταιρίες έχουν φροντίσει να τηρούν τα περιβαλλοντολογικά στάνταρ και να συμμορφώνονται με τις εκάστοτε νομοθεσίες.

Η επιλογή των τελικών καταναλωτών γίνεται με βάση κάποιες παραμέτρους όπως η ονομαστική ισχύς, τα επίπεδα θορύβου, η παρουσία ιονιστή καθώς και η ενεργειακή κλάση. Όλες λίγο πολύ οι εταιρίες έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα **ο ανταγωνισμός στον οικιακό κλιματισμό να είναι ιδιαίτερα έντονος** καθώς στην πραγματικότητα αυτό που οδηγεί τον καταναλωτή να επιλέξει κλιματιστικό είναι κατά κύριο λόγο η τιμή καθώς και η εμπιστοσύνη που δείχνει στο Brand.

Η σωστή σχέση ποιότητας – τιμής είναι αυτή που κυρίως εννοούν οι καταναλωτές, όταν αναφέρονται στην τιμή ως κριτήριο – και όχι η απόλυτη αναφορά της τιμής ως αριθμού. Στην πραγματικότητα αναζητούν Value For Money προϊόντα και δίνουν μεγάλη έμφαση στην αξιοπιστία τους καθώς και στα χρόνια εγγύησης. Οι εταιρίες γνωρίζοντας την προσέγγιση αυτή (γύρω από την τιμή) και με στόχο τη μείωση της, κάνουν αγώνα ώστε να ελαττώσουν τα κόστη μεταφοράς είτε μέσω αποθηκών στην Ευρώπη είτε μέσω ειδικών συμφωνιών με τα εργοστάσια, χωρίς πάντα αυτό να είναι εφικτό δεδομένου και των πληθωριστικών τάσεων των πρώτων υλών.

Στην προσπάθεια να διαφοροποιηθούν, επενδύουν στη μαζική προβολή μέσω της μαζικής διαφήμισης (t.v., social media κτλπ) ξοδεύοντας μάλιστα υπέρογκα ποσά προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και να έχουν ευρύ καταναλωτικό κοινό.



Πηγή: *statista*

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τις απαιτήσεις του ελληνικού κοινού σε κλιματισμό τα τελευταία 10 χρόνια. Το 2021 -χρονιά ρεκόρ- ο αριθμός των εγκατεστημένων μονάδων ανήλθε στα 292 χιλιάδες τεμάχια σημειώνοντας την υψηλότερη τιμή την τελευταία δεκαετία. Σε όλη αυτή την περίοδο, η ζήτηση για προϊόντα οικιακού κλιματισμού παρουσιάζει ανοδική τάση από το 2014 και έπειτα, με μοναδικό μελανό σημείο μια μικρή πτώση στα 217 χιλιάδες τεμάχια που σημειώθηκαν το 2020. Πιθανότατα αυτή η μείωση, τη χρονιά 2019 να οφείλεται και σε διάφορες ανακρίβειες που υπήρξαν την περίοδο του Covid-19, όπου επικρατούσε η άποψη ότι ο κλιματισμός ήταν αιτία μετάδοσης της ασθένειας και ο κόσμος είχε αμφιβολίες απέναντι του. Αν εξαιρέσουμε την χρονιά εκείνη παρατηρούμε ότι ο αριθμός των τεμαχίων είναι ιδιαίτερα υψηλός, γεγονός που ωθεί τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται πιο έντονα μεταξύ τους για υψηλότερα μερίδια αγοράς.

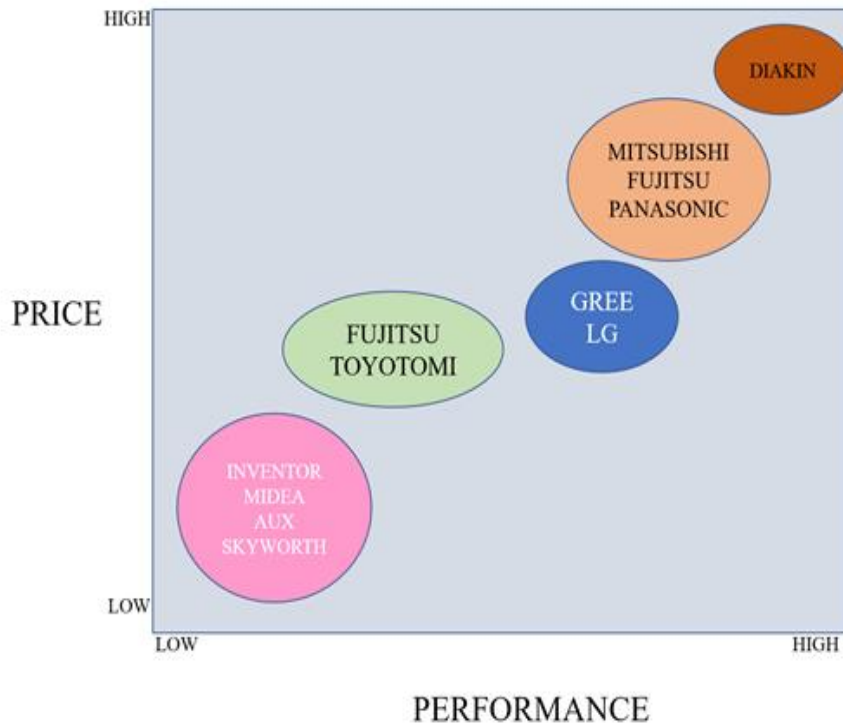
ii. Επαγγελματικός Κλιματισμός

Τα προϊόντα του επαγγελματικού κλιματισμού διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη και παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Απαιτούν εξειδικευμένη γνώση, δύναται να καλύπτουν μεγάλους χώρους (αίθουσες εκδηλώσεων, καταστήματα, αποθήκες κλπ.)

και μπορεί να τροποποιηθούν ή ακόμα και να κατασκευαστούν από την αρχή ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις που απαιτείται η κατασκευή νέων προϊόντων που θα καλύπτουν ένα συγκεκριμένο χώρο με ιδιαίτερες απαιτήσεις (π.χ. γήπεδα χόκεϊ, ποδηλατοδρόμια) το εκάστοτε εργοστάσιο παραγωγής είναι σε θέση να αξιολογήσει, αν αξίζει να πραγματοποιηθεί αυτή η επένδυση ή όχι λαμβάνοντας υπόψιν τα οικονομικά στοιχεία και το κόστος επένδυσης. Αυτός είναι ένας από τους τρόπους, ώστε η κάθε εταιρεία να διαφέρει από τον ανταγωνισμό και να καλύπτει συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς, στοχεύοντας μάλιστα σε αυτό με προωθητικές και άλλες ενέργειες.

Οι περισσότερες υποκατηγορίες πελατών εξειδικευμένου δικτύου, (ψυκτικοί, εγκαταστάτες, τεχνικές εταιρίες, καταστήματα θέρμανσης/ψύξης) προκειμένου να ολοκληρώσουν τη διαδικασία αγοράς προϊόντος ζητούν εξειδικευμένες πληροφορίες από την εταιρεία, οι οποίες προϋποθέτουν όχι μόνο καταρτισμένο προσωπικό αλλά και βαθιά εμπειρισταωμένη γνώση του αντικειμένου. Οι εταιρίες για τους παραπάνω λόγους συνιστάται να έχουν διαφορετικό τμήμα πωλήσεων αποτελούμενο από μηχανικούς, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την μελέτη των χώρων-μηχανήματων και την εκδήλωση προσφορών. Μόνο αν ικανοποιηθούν οι προσδοκίες τους και πειστούν για την εγκυρότητα των λύσεων προβαίνουν σε αγορά. Το παραμικρό λάθος μπορεί να αποβεί μοιραίο λόγω και του όγκου/μεταφοράς των μηχανημάτων καθώς και της διαδικασίας εγκατάστασης τους.

Η κάθε εταιρεία ακολουθεί την στρατηγική της και με βάση αυτή μπορούμε να την κατατάξουμε νοητά σε ένα καρτεσιανό σύστημα συντεταγμένων με τους 2 άξονες να είναι η τιμή και η απόδοση.



Στα 2 άκρα των αξόνων (Price & Performance) εντοπίζουμε εταιρίες οι οποίες ακολουθώντας η κάθε μία τη δική της πορεία και στρατηγική επιθυμούν να προσελκύσουν καταναλωτικό κοινό με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνωρίσματα.

➤ Στην περίπτωση της χαμηλής τιμής & απόδοσης οι εταιρίες δε βασίζονται τον τζίρο τους σε προϊόντα κεντρικού και ημικεντρικού κλιματισμού. Ο μεγάλος όγκος πωλήσεων προέρχεται από τον οικιακό κλιματισμό (*split units*) και τα υπόλοιπα συστήματα είτε είναι υποστηρικτικά στη γκάμα είτε βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο και δεν έχουν εξελιχθεί ακόμη. Στοχεύουν σε πελάτες οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται τόσο για την απόδοση των μηχανημάτων αλλά προχωρούν σε αγορά κυρίως με βάση την τιμή.

➤ Στην άλλη κατηγορία, αυτής της υψηλής τιμής & απόδοσης, οι εταιρίες διαθέτουν μεγάλη γκάμα και στοχεύουν σε πελάτες, οι οποίοι δίνουν μεγάλη έμφαση στην απόδοση των προϊόντων αδιαφορώντας τόσο για την τιμή. Όταν πρόκειται για Project με μεγάλη αξία, οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν “το κάτι παραπάνω” προκειμένου τα συστήματα κλιματισμού να είναι επαρκή και να καλύπτουν το χώρο.

Όπως διαπιστώνουμε η πλειονότητα των εταιρειών κινείται στην κατηγορία Value For Money, παρέχουν δηλαδή ένα προϊόν με σχετικά καλή απόδοση σε σχετικά καλή τιμή. Στην κατηγορία αυτή υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και ο μόνος τρόπος για μια εταιρεία να ξεχωρίσει είναι μέσω της μεγάλης γκάμας που διαθέτει με τις διαφορετικές λύσεις σε κάθε περίπτωση αλλά και της pre & after sales υποστήριξη της.

4.2 S.W.O.T Analysis

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (*Strengths*) και Αδύναμα (*Weaknesses*) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (*Opportunities*) και οι απειλές (*Threats*). Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης αξιολογήθηκαν και, με βάση τα συμπεράσματα, δόθηκαν οι κατάλληλες συστάσεις-προτάσεις για το μέλλον.

4.2.1 Δυνάμεις

i. Η χρηματοοικονομική ασφάλεια που παρέχει η παρουσία Ομίλου στην εταιρεία

Η ύπαρξη ενός μεγάλου, οικονομικά επιτυχημένου ομίλου με τζίρο που προσεγγίζει τα 947 εκατομμύρια (2021) παρέχει στην εταιρεία σιγουριά και ασφάλεια σε πιθανή περίοδο κρίσης. Κάνει τα άτομα που διοικούν την επιχειρηματική μονάδα να λαμβάνουν αποφάσεις ακόμη και με ρίσκο, γνωρίζοντας πως σε περίπτωση αποτυχίας, δε θα ακολουθήσει οικονομική κατάρρευση.

Συγκεκριμένα, ο Όμιλος διατηρούσε στο παρελθόν Business Units (B.U.) που δεν απέφεραν κέρδος για κάποια χρόνια, ωστόσο με βλέμμα στραμμένο στο μέλλον προέβλεψε πως θα υπάρξει κερδοφορία και έτσι διατήρησε και στήριξε οικονομικά τα εν λόγω B.U. Το αποτέλεσμα ήταν, τα BU να αποτελούν μετά από μερικά χρόνια δυνατά χαρτιά και να συνδράμουν κομβικά στην κερδοφορία και στην αειφόρο ανάπτυξή του.

ii. Ο Όμιλος έχει μεγάλη εμπειρία στη δημιουργία νέων Business Units

Κινούμενοι γύρω από τη σφαίρα επιρροής ενός οικονομικά κερδοφόρου και βιώσιμου Ομίλου, η εμπειρία του στη δημιουργία νέων B.U. παρέχει ασφάλεια, σιγουριά και την απαραίτητη οργάνωση που είναι καθοριστικής σημασίας σε περιπτώσεις νεοσύστατων εταιρειών όπως στην περίπτωση της ελληνικής εταιρείας. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος διαθέτει 11 επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες δραστηριοποιούνται με επιτυχία σε διαφορετικούς κλάδους. Μέσα από την ποικιλία αυτή μεταξύ των επιχειρήσεων, τα στελέχη αποκτούν μια ευελιξία και ευρύτητα γνώσεων όπου αποτελεί σημαντικό εφόδιο για τη δημιουργία νέων B.U.

iii. Άμεση στελέχωση τμημάτων με εξειδικευμένο προσωπικό

Ο ίδιος ο Όμιλος ενθαρρύνει την κινητικότητα των υπαλλήλων μεταξύ των διαφορετικών B.U. που τον απαρτίζουν. Δίνοντας ευκαιρίες οικονομικής και επαγγελματικής ανέλιξης, επιτρέπει τη μετακίνηση εντός Ομίλου σε νέες θέσεις με νέα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Το παραπάνω συνέβη και στην περίπτωση της ελληνικής εταιρείας καθώς πριν την σύστασή της τα διευθυντικά στελέχη και όχι μόνο, στελέχωναν άλλα B.U. του Ομίλου. Παρόλο που δεν είχαν μεγάλη εμπειρία στον κλάδο του κλιματισμού, η διοίκηση προσέλαβε προσωπικό το οποίο ήταν εξειδικευμένο σε αυτόν, ώστε να έχουν την κατάλληλη καθοδήγηση και να λάβουν ταυτόχρονα εμπειρία και αναγνωσιμότητα (μέσω του προσωπικού) στο χώρο αυτό.

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τμήματα της ελληνικής εταιρείας όπως η νομική υπηρεσία, το λογιστήριο, το Credit Control, το HR έχουν ανατεθεί στα υπάρχοντα αντίστοιχα τμήματα του Ομίλου, εξασφάλισε την άμεση στελέχωση και λειτουργικότητά της. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το επιχειρηματικό ρίσκο, καθώς διασφαλίζεται η αφοσίωση και η εμπειρία, που απαιτείται, όταν μια επιχείρηση κάνει outsourcing τόσο σημαντικά τμήματά της.

iv. Άμεση υιοθέτηση κουλτούρας και αξιών του Ομίλου από την ελληνική εταιρεία

Η υιοθέτηση κουλτούρας και αξιών όπως εκείνων του Ομίλου, που θέτει στο επίκεντρο την ομαδικότητα, την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα καθώς και τη συνεχή εκπαίδευση και ενδυνάμωση των υπαλλήλων της έγινε γρήγορα, λόγω της πρότερης σύνδεσης του έμψυχου δυναμικού με τον Όμιλο και έχει αδιαμφισβήτητα θετικό αντίκτυπο στην νέα εταιρεία. Με αυτό τον τρόπο το προσωπικό ήταν σε θέση να αντιληφθεί τις αρχές που διέπουν τον Όμιλο και να τις αφογκραστεί με σχετική ευκολία.

v. Επαφή με τον κλάδο μέσω της συνεργασίας με άλλο Όμιλο επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε, η συνεργασία με άλλο Όμιλο επιχειρήσεων και συγκεκριμένα με εταιρεία εισαγωγής κλιματισμού (εντός αυτού), αποτελεί προθάλαμο για την νεοσύστατη εταιρεία, ώστε να εισέλθει στον κλάδο. Τα στελέχη ήρθαν σε επαφή όχι μόνο με τη νέα αυτή αγορά αλλά και με την εταιρείας παραγωγής κλιματιστικών (η οποία είναι κοινή για τα 2 Brand). Με αυτόν τον τρόπο μια νέα αγορά ανοίχθηκε για τα έμπειρα στελέχη του Ομίλου, την οποία και εκμεταλλεύτηκαν άμεσα προχωρώντας στην ίδρυση νέας εταιρείας εισαγωγής κλιματισμού. Έτσι, απέκτησαν πολύτιμη γνώση και διαπραγματευτική εμπειρία στην αγορά και παράλληλα η επαφή αυτή αποτέλεσε και εφιαλτήριο της συνεργασίας με το εργοστάσιο.

vi. Αποκλειστικός διανομέας κλιματιστικών ενός Brand κολοσσού στον κλάδο

Η ελληνική εταιρεία αποτελεί τον αποκλειστικό διανομέα ενός παγκόσμιου Brand στην Ελλάδα. Το Brand αυτό διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής παγκοσμίως στον κλάδο, με τεράστια γκάμα προϊόντων και διακρίνεται κυρίως για τη δυναμική του στον χώρο του επαγγελματικού κλιματισμού. Το γεγονός πως η νεοσύστατη εταιρεία είναι η μόνη επιχείρηση που προμηθεύεται τα προϊόντα του, της δίνει αυτομάτως ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά.

4.2.2 Αδυναμίες

i. Η νέα εταιρεία δε διαθέτει δικό της χώρο αποθήκευσης

Η εταιρεία δε διαθέτει δικές της εγκαταστάσεις αποθήκευσης των προϊόντων, με αποτέλεσμα να αναγκάζεται να κάνει outsourcing τα logistics, σε εταιρεία εκτός Ομίλου, η οποία την επιβαρύνει οικονομικά και δεν μπορεί να ανταποκριθεί πάντοτε με συνέπεια στις απαιτήσεις της.

ii. Τα διευθυντικά στελέχη της καλούνται να ανταποκριθούν, σε έναν άγνωστο μέχρι τώρα κλάδο για αυτούς

Όταν μια εταιρεία εισέρχεται σε έναν νέο κλάδο, η εμπειρία καθώς και οι διασυνδέσεις με την αγορά ,παίζουν καθοριστικό ρόλο για την ομαλή ένταξή της σε αυτόν. Στην συγκεκριμένη περίπτωση τα στελέχη που ανέλαβαν να στελεχώσουν την εταιρεία, δεν είχαν μεγάλη εμπειρία με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν επακριβώς τις απαιτήσεις και τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν σε έναν τόσο ανταγωνιστικό κλάδο. Ως αποτέλεσμα

η δυσπιστία απέναντι στο Brand και κατ' επέκταση στη νέα εταιρεία διογκώθηκε και το μερίδιο αγοράς συρρικνώθηκε.

iii. Έλλειψη επαρκών δεδομένων σχετικά με τη ζήτηση των προϊόντων

Προκειμένου να γνωρίζει η εταιρεία ποια προϊόντα ανταποκρίνονται επακριβώς στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού καθώς και τις ποσότητες που καλύπτουν την εγχώρια ζήτηση, πρέπει να διαθέτει επαρκή ιστορικά στοιχεία σχετικά με τη ζήτηση των προϊόντων. Καθώς, όμως, πρόκειται για νεοσύστατη επιχείρηση, παρουσιάζεται αδυναμία στην πρόβλεψη της ποσότητας των παραγγελιών, με αποτέλεσμα αρκετές φορές να μην υπάρχει διαθέσιμο απόθεμα σε προϊόντα που παρουσιάζουν υψηλή ζήτηση. Στον αντίποδα, μεγάλος όγκος αποθεμάτων λόγω μειωμένης ζήτησης ισοδυναμεί με υψηλό κόστος αποθήκευσης και ασφάλισης ενώ παράλληλα οι ταμειακές ροές είναι μειωμένες

iv. Υπό οργάνωση διαδικασίες και μη επανδρωμένα τμήματα

Ορισμένες συστημικές διαδικασίες βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο λόγω του μικρού χρόνου ζωής της επιχείρησης και αποτελούν τροχοπέδη για την συνολική λειτουργία της. Παράλληλα, ορισμένα τμήματα δεν έχουν στελεχωθεί στο 100% και η διεύθυνση της εταιρείας βρίσκεται σε αναζήτηση καταρτισμένου προσωπικού. Μέχρι όμως να υλοποιηθούν οι διαδικασίες και τα τμήματα να είναι πλήρως επανδρωμένα, ο ανταγωνισμός ολοένα και κερδίζει μερίδια αγοράς δημιουργώντας ένα αποπνικτικό περιβάλλον.

4.2.3 Ευκαιρίες

i. Προγράμματα επιδότησης από το κράτος

Τα τελευταία χρόνια το κράτος επιδοτεί τα ελληνικά νοικοκυριά (βάση κριτηρίων) για την ενεργειακή αναβάθμιση των σπιτιών τους μέσω του προγράμματος “*Εξοικονομώ Κατ’οίκον*”. Πρόκειται για πρόγραμμα αντικατάστασης συστημάτων θέρμανσης, φωτισμού, μόνωσης κ.λπ. με σκοπό την μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας.

Επιπλέον, πέρσι για πρώτη φορά υλοποιήθηκε το πρόγραμμα “*Ανακυκλώνω-Αλλάζω Συσκευή*”, το οποίο αφορά κρατική επιδότηση για την απόσυρση παλαιών ενεργοβόρων συσκευών (ψυγείο -κλιματιστικό - ψυγειοκαταψύκτης) και την αντικατάστασή τους από νέες, λιγότερο ενεργοβόρες και φιλικές προς το περιβάλλον.

Και τα 2 αυτά προγράμματα τόνωσαν την αγορά του κλιματισμού και μέσα από αυτά η νεοσύστατη εταιρεία έχει τη δυνατότητα να εισέλθει δυναμικά στην αγορά και να επωφεληθεί από τη δράση αυτή.

ii. Αύξηση τιμής πετρελαίου-φυσικού αερίου και υψηλό κόστος θέρμανσης

Καθώς η τιμή του πετρελαίου παρουσιάζει διαρκή άνοδο, ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές, αναζητούν νέους - εναλλακτικούς τρόπους θέρμανσης ώστε να ανταπεξέλθουν στο υψηλό κόστος. Αρκετοί πλέον στρέφονται προς τον κλάδο του κλιματισμού ο οποίος μέχρι πρότινος ανταποκρινόταν-εστίαζε περισσότερο στην ψύξη. Η επιλογή κλιματιστικών γίνεται πλέον με τρόπο που να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις όχι μόνο στην ψύξη αλλά και στη θέρμανση, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την αγορά μεγαλύτερων ενεργειακά split (σε Btu). Δεν είναι λίγες οι οικίες που διαθέτουν αυτόνομη κλιματιστική μονάδα για κάθε χώρο ενώ και η θέρμανση του σπιτιού τους στηρίζεται αποκλειστικά σε αυτό το είδος. Πέρα από την άνοδο της τιμής του πετρελαίου, αύξηση παρουσιάζει και η τιμή του φυσικού αερίου, στην οποία αν συνυπολογιστεί και το υψηλό κόστος εγκατάστασής του, αφήνει τους καταναλωτές μόνο με την επιλογή του οικιακού κλιματισμού (*split*).

iii. Κλιματική αλλαγή

Η ίδια η κλιματική αλλαγή που λαμβάνει χώρα όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο, έχει επηρεάσει κατά πολύ την αγορά καθώς πλέον οι εποχές είναι απρόβλεπτες και τα φυσικά φαινόμενα πιο έντονα π.χ. τα καλοκαίρια χαρακτηρίζονται από καύσωνες διαρκείας ενώ οι χειμώνες από πολικό ψύχος. Και στις 2 περιπτώσεις η χρήση συστημάτων ψύξης - θέρμανσης του χώρου είναι επιτακτική καθώς και πιο άμεση από άλλες μορφές θέρμανσης. Οι καταναλωτές πλέον κατευθυνόμενοι προς αυτό το δρόμο και σεβόμενοι το περιβάλλον επιλέγουν κλιματιστικά με βάση την ενεργειακή κατανάλωση, τα επίπεδα θορύβου και τη “φιλικότητα προς το περιβάλλον”.

iv. Πρόοδος της τεχνολογίας

Πλέον σημαντικό κριτήριο στην αγορά κλιματιστικού διαδραματίζουν τεχνολογικά χαρακτηριστικά όπως η τεχνολογία inverter, ο ιονιστής, τα φίλτρα καθώς και το Wi-fi (απομακρυσμένος έλεγχος). Η τάση που παρατηρείται για έξυπνες συσκευές θα κυριαρχήσει στο μέλλον και εφόσον τα κλιματιστικά διαθέτουν τέτοια χαρακτηριστικά είναι φυσικό και επόμενο να έχουν μεγάλη ζήτηση. Δεν είναι απίθανο μάλιστα με την

τόσο μεγάλη πρόοδο, να ενσωματωθούν και νέα τεχνολογικά ευρήματα σε αυτά, ώστε να γίνουν ακόμη πιο smart και φιλικά προς το χρήστη.

v. Δυνατότητα επέκτασης - διανομής προϊόντων σε γειτονικές χώρες

Με δεδομένο ότι αρκετές γειτονικές-βαλκανικές χώρες (Κύπρος, Αλβανία, Βουλγαρία κ.λπ.) προμηθεύονταν αρκετά από τα προϊόντα του συγκεκριμένου Brand από τον προηγούμενο διανομέα, είναι εμφανές πως για τη νεοσύστατη εταιρεία παρουσιάζεται μια μεγάλη ευκαιρία, ώστε με την επισύναψη σχέσεων συνεργασίας να αυξήσει κατά πολύ τις πωλήσεις και το τζίρο της. Μέσα από αυτή τη σχέση θα αυξηθεί η διαπραγματευτική της δύναμη, έναντι του εργοστασίου, καθώς ο όγκος (τεμάχια) των παραγγελιών εκ των πραγμάτων θα διπλασιασιστεί και το κόστος αγοράς των προϊόντων θα μειωθεί (οικονομίες κλίμακος). Ένα επιπλέον θετικό στοιχείο από τη συνεργασία αυτή, έγκειται στη δυνατότητα της εταιρείας να προμηθευτεί και αυτή με τη σειρά της από τις γειτονικές χώρες, προϊόντα που είναι σε έλλειψη στην ελληνική αγορά, χωρίς να χρειάζεται να περιμένει 2-3 μήνες την παραλαβή τους από το κινεζικό εργοστάσιο.

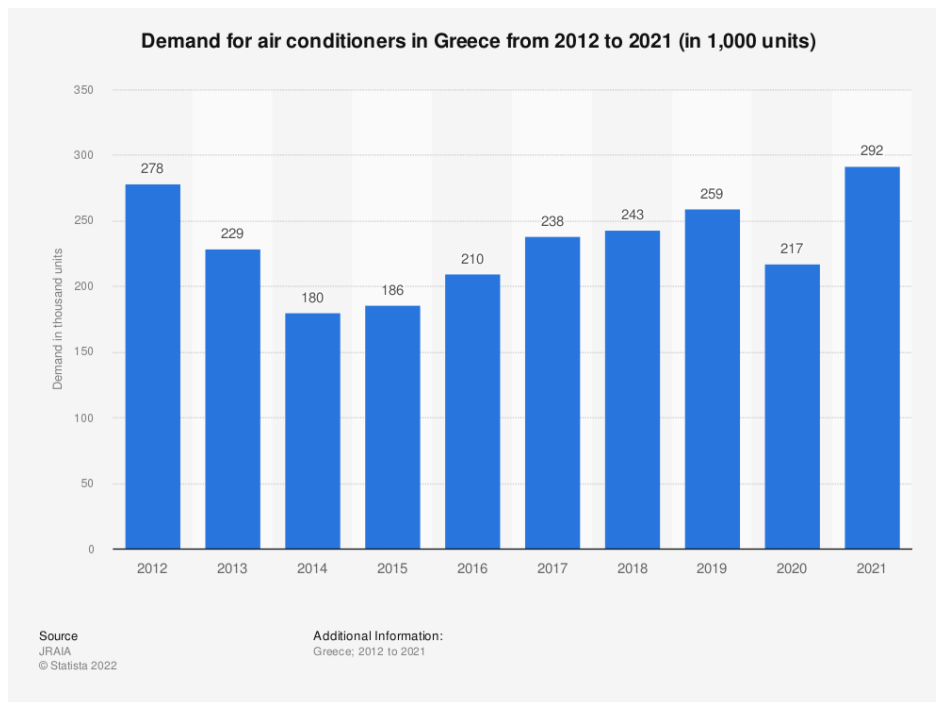
4.2.4 Απειλές

i. Επιχείρηση θερμοστάτης

Προκειμένου να μειωθεί η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και να εξοικονομηθούν πόροι και χρήματα, η ελληνική κυβέρνηση ετοιμάζεται να εισάγει στην αγορά την “*επιχείρηση θερμοστάτης*” στα πρότυπα του ισπανικού μοντέλου. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα κόφτη, ώστε η θερμοκρασία των A/C να μην έχει μεγάλη διαφορά από τη θερμοκρασία περιβάλλοντος, προκειμένου να καταναλώνεται λιγότερη ενέργεια. Βασικός άξονάς της είναι ότι κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, ο κεντρικός κλιματισμός κυρίως σε δημόσια κτήρια και επιχειρήσεις δε θα πρέπει να ρυθμίζεται κάτω από τους 25 (°C) ενώ το χειμώνα πάνω από τους 20 (°C). Αυτή η ρύθμιση παρόλο που είναι ωφέλιμη για το περιβάλλον και την οικονομία, μπορεί να οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις (που θα ενταχθούν σε αυτήν) στο να μην επιθυμούν την εγκατάσταση μονάδων κλιματισμού, καθώς στην πραγματικότητα δε θα ελέγχουν αυτοί την θερμοκρασία που επιθυμούν, με αποτέλεσμα να εμπεριέχεται ο κίνδυνος να οδηγηθούν σε άλλα συστήματα ψύξης και θέρμανσης για τους χώρους τους.

ii. Covid-19

Η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού επηρέασε τις ζωές μας στο μέγιστο βαθμό και οδήγησε σε μεγάλες και ριζικές αλλαγές. Όσον αφορά τον κλάδο του κλιματισμού διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο καθώς τα γενικευμένα lockdowns και η ύφεση της παγκόσμιας αλλά και ελληνικής οικονομίας, μείωσε την ανάγκη για χρήση τέτοιων συστημάτων καθώς κατά κύριο λόγο μειώθηκε ο χρόνος παραμονής σε εμπορικά κέντρα και επιχειρήσεις. Επιπλέον, υπήρξε μια εσφαλμένη αντίληψη ότι ο κλιματισμός αποτελεί φορέα μετάδοσης του ιού, με αποτέλεσμα ο κόσμος να γίνει επιφυλακτικός απέναντί του. Προς επίρρωση των προαναφερθέντων, στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι ενώ η ελληνική αγορά κλιματισμού παρουσίαζε σταθερή άνοδο από το 2014 και μετά η πανδημία οδήγησε σε κατακόρυφη πτώση το 2020:



iii. Μεταφορικά και πρώτες ύλες

Η υπό εξέταση αγορά δέχθηκε μεγάλο πλήγμα από την πανδημία καθώς επηρεάστηκε εντόνως η εφοδιαστική αλυσίδα κυρίως από τη διακοπή λειτουργίας των εργοστασίων λόγω επιβεβαιωμένων κρουσμάτων. Ως εκ τούτου, η μεταφορά και αποστολή προϊόντων παρουσίασε μεγάλες καθυστερήσεις, με αποτέλεσμα η ζήτηση για τα

προϊόντα να αυξηθεί. Η μειωμένη προσφορά, τα υψηλά κόστη μεταφοράς καθώς και η άνοδος της τιμής των πρώτων υλών οδήγησαν στην εκτόξευση των τιμών αγοράς των προϊόντων. Οι υψηλές τιμές επηρέασαν το καταναλωτικό κοινό το οποίο δεν ήταν σε θέση, λόγω και της γενικότερης κατάστασης της οικονομίας, να ανταποκριθεί οικονομικώς.

iv. Οικονομικές και Τεχνολογικές διακυμάνσεις

Η παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, σε συνδυασμό με την εμφάνιση του κορονοϊού και της γενικότερης αστάθειας της περιόδου αυτής έχει αρνητική επίδραση στις πωλήσεις του κλάδου. Πλέον, οι καταναλωτές ξοδεύουν ευλαβικά και αρνούνται να προβούν σε μεγάλες επενδύσεις φοβούμενοι το μέλλον.

Άλλη μία παράμετρος που έχει μειώσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών του κλάδου, είναι το γεγονός πως τα συγκεκριμένα προϊόντα διακρίνονται για το μικρό κύκλο ζωής και οι όποιες τεχνολογικές αναβαθμίσεις είναι ικανές να οδηγήσουν στην απαρχαίωση του εκάστοτε συστήματος κλιματισμού. Ως αποτέλεσμα, οι καταναλωτές καθυστερούν να προβούν σε αγορές αναμένοντας τα νέα εξελιγμένα μοντέλα.

5. Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Κατόπιν της ανάλυσης που προηγήθηκε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως εξαιτίας των συνεχών μεταβαλλόμενων κλιματικών συνθηκών που επικρατούν στον πλανήτη μας, η παγκόσμια αγορά κλιματισμού παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Πλέον, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη σημασία των συστημάτων αυτών στη διατήρηση της άνεσης και της υγείας τους. Οι περισσότερες χώρες που βρίσκονται σε ζεστές και υγρές περιοχές παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ζήτησης, καθώς τους είναι απαραίτητα για τη διατήρηση ενός άνετου και υγιεινού εσωτερικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τις προβλέψεις η παγκόσμια αγορά των Air-Conditioner αναμένεται να παρουσιάσει αύξηση 5% μέσα στην επόμενη πενταετία 2022-2027.

Όσον αφορά την Ελλάδα τώρα, η ελληνική αγορά κλιματισμού από το 2015 έως σήμερα εμφανίζει ανοδική πορεία με άνοδο 9% μεσοσταθμικά το χρόνο, με μοναδική εξαίρεση το 2020 (πανδημίας του κορονοϊού). Πρόκειται για έναν πολύ ανταγωνιστικό και δυναμικό κλάδο, όπου σύμφωνα με στοιχεία του 2021 από τον Οργανισμό Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Αγοράς (ΟΗΕΑ) άξιζε περίπου 200 εκατομμύρια

ευρώ ετησίως. Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε, πως η συνολική πορεία του κλάδου τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, γεννά ελπιδοφόρα μηνύματα για τη νεοφυή επιχείρηση, καθώς εισέρχεται σε μια αγορά η οποία τα τελευταία δέκα χρόνια παρουσιάζει ανοδική πορεία. Οι άνθρωποι του Ομίλου πιθανότατα έχοντας μελετήσει αυτά τα στοιχεία, έλαβαν αυτή την απόφαση και εισήλθαν δυναμικά σε έναν πολύ αναπτυσσόμενο κλάδο με έναν αξιόπιστο και δυναμικό Brand.

Τέλος, από την ανάλυση του κλάδου αναδεικνύεται μια σημαντική παράμετρος, που αντιμετωπίζει τόσο η εγχώρια όσο και ο παγκόσμια αγορά κλιματισμού, αυτή της εποχικότητας της ζήτησης. Σε κάθε επιχειρηματική ενέργεια που καλείται να λάβει η νέα εταιρία, συνίσταται να εξετάζει προσεκτικά την παράμετρο αυτή, καθώς οι ταμειακές ροές και η γενικότερη ρευστότητα της καθορίζονται από την εποχική περίοδο.

Και ενώ οι τάσεις στην αγορά είναι ανοδικές, το **μακροπεριβάλλον** το οποίο επηρεάζει όχι μόνο την υπό εξέταση εταιρία αλλά και συνολικά το κλάδο δείχνει να δημιουργεί αναταράξεις στη συνολική ευημερία του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού και τα διαφορετικά νομοθετικά πλαίσια που ισχύουν σε κάθε χώρα, επηρεάζουν τόσο τη γραμμή παραγωγής αλλά όσο και την εφοδιαστική αλυσίδα.

Οι καθυστερήσεις στις παραλαβές δύναται να έχουν υψηλό οικονομικό κόστος για την υπό εξέταση εταιρία, καθώς βρίσκεται στα πρώτα της στάδια και τα αρχικά κεφάλαια είναι “δεσμευμένα” στα εμπορεύματα αυτά. Οι μειωμένες ταμειακές ροές και η αβεβαιότητα, σε συνδυασμό με το γεγονός πως δε διαθέτει επαρκές στοκ (απόθεμα)στις αποθήκες της για να ικανοποιήσει την όποια ζήτηση, δημιουργούν μια ιδιαίτερα απαιτητική και δυσάρεστη κατάσταση

Επιπλέον, η αύξηση στην τιμή του πετρελαίου, του φυσικού αερίου καθώς και των πρώτων υλών έχουν αυξήσει το κόστος παραγωγής των προϊόντων και σε συνδυασμό με τα ναύλα αναγκάζουν τις εταιρίες να αυξάνουν την τιμή των προϊόντων. Προκειμένου η εν λόγω επιχείρηση να ανταπεξέλθει σε αυτές τις πληθωριστικές τάσεις, συστήνεται να λάβει ενεργά μέρος σε προγράμματα επιδοτήσεων από την ελληνική κυβέρνηση(αλλάζω συσκευή, εξοικονομώ) και μάλιστα να προχωρήσει σε διαφημιστικές ενέργειες για τη συμμετοχή της σε αυτές, προκειμένου να μπορέσει να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Οι νέες τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν (τεχνολογία Inventer, Wi-Fi, ιονιστής, φίλτρα κλπ.) έχουν μεγάλη απήχηση στο κοινό και η ζήτηση των συγκεκριμένων τεχνολογικών χαρακτηριστικών είναι υψηλή. Η νεοφυής επιχείρηση σε αυτό το κομμάτι είναι ιδιαίτερα τυχερή, καθώς το εργοστάσιο παραγωγής του εν λόγω Brand, είναι από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές κλιματισμού παγκοσμίως, με αποτέλεσμα όλα τα προϊόντα να διαθέτουν την τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Παρόλα αυτά το σύνολο της εμπορικής ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις λειτουργίες αυτές, προκειμένου να ενημερώνει τους εκάστοτε πελάτες.

Παράλληλα άλλες τάσεις της αγοράς όπως η αύξηση της ευαισθητοποίησης για την ενέργεια και το περιβάλλον έχει οδηγήσει σε αυξημένο ενδιαφέρον για κλιματιστικά, με υψηλή ενεργειακή απόδοση και φιλική δράση προς το περιβάλλον. Και σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την τάση αυτή καθώς διαθέτει αντίστοιχα κλιματιστικά.

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα μας για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αντιλαμβανόμαστε πως πρόκειται για μια πολυτάραχη περίοδο, η οποία δεν ευνοεί την εμπορική δραστηριότητα λόγω των καθυστερήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και των ανατιμήσεων – πληθωριστικών τάσεων σχεδόν σε όλες τις πρώτες ύλες. Αντιλαμβανόμαστε πως μία τέτοια κατάσταση μόνο εύκολη δε μπορεί να χαρακτηριστεί για τη νεοσύστατη εταιρεία, η οποία πλέον πρέπει να είναι δυο φορές πιο προσεκτική στις αποφάσεις και τις ενέργειές της.

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, σειρά λαμβάνει το κομμάτι των *external stakeholders* της επιχείρησης. Συγκεκριμένα διαπιστώνουμε πως οι πελάτες του υπό εξέταση βιομηχανικού χονδρέμπορου διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

➤ Εξειδικευμένο δίκτυο (Χονδρέμπορες, Ψυκτικοί, Εγκαταστάτες κλπ.)
Πρόκειται για επαγγελματίες του χώρου, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία χρόνων πάνω στο αντικείμενο.

➤ Λιανεμπόριο (Αλυσίδες καταστημάτων, Buying groups, Buying groups)
Πρόκειται για καταστήματα λιανικής πώλησης τα οποία επιλέγουν το Brand με βάση την αναγνωρισιμότητα του, την τιμή του και την αξιοπιστία του

Η κάθε μία από τις δυο αυτές κατηγορίες έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ο στρατηγικός σχεδιασμός προσέγγισης τους οφείλει να είναι προσαρμοσμένος στα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κάθε κατηγορίας(αναλυθήκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο).

Όσον αφορά τώρα τον προμηθευτή της νέας επιχείρησης(external stakeholder), τονίζεται πως πρόκειται για ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής κλιματιστικών παγκοσμίως, γεγονός που προσδίδει επιπλέον κύρος στο Brand και δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να εισάγει επιπλέον προϊόντα και να διευρύνει την εισαγόμενη γκάμα. Από το παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα, πως αν η εταιρεία εκμεταλλευτεί αυτή τη δυνατότητα και για κάθε απαίτηση του πελάτη έχει να του προτείνει / παρουσιάσει το κατάλληλο προϊόν, το δίκτυο συνεργατών και ο τζίρος θα διευρυνθούν ενώ η εξάρτηση από μεγάλους πελάτες θα μειωθεί.

Συνεχίζοντας με την ανάλυση του *άμεσου περιβάλλοντος* καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Η απειλή εισόδου είναι σχετικά χαμηλή, καθώς ο κλάδος του κλιματισμού απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, όπως επίσης και στην παραγωγή και διανομή των προϊόντων του.
- Χαμηλή είναι επίσης και η απειλή από υποκατάστατα καθώς εναλλακτικές επιλογές όπως ανεμιστήρες ,αερόθερμα, σόμπες δεν επηρεάζουν τόσο πολύ τις πωλήσεις- ιδιαίτερα σε συνθήκες καύσωνα και υγρασίας. Η επιλογή της αντλίας θερμότητας ως υποκατάστατο στον οικιακό κλιματισμό, θα μπορούσε να αποτελεί πραγματική απειλή για τη νεοσύστατη εταιρεία αλλά είναι ένα από τα προϊόντα που εισάγει και εμπορεύεται.
- Όσον αφορά τον προμηθευτή της εταιρείας, η διαπραγματευτική του δύναμη είναι υψηλή καθώς το κόστος μετακίνησης σε άλλο εργοστάσιο είναι υψηλό, λόγω και των επενδύσεων σε εμπορικές ενέργειες και μάρκετινγκ.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, καθώς υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές και σε περίπτωση που δεν μείνουν ευχαριστημένοι με το συγκεκριμένο Brand που εισάγει η νεοσύστατη επιχείρηση, πολύ εύκολα μπορούν να επιλέξουν ένα άλλο που ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων εντός κλάδος είναι υψηλός, καθώς οι αρκετοί προμηθευτές ανταγωνίζονται για όσο το δυνατόν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Συνοψίζοντας την ανάλυση Porter, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η αγορά του κλιματισμού είναι ιδιαιτέρως ανταγωνιστική με σημαντικές ευκαιρίες και προκλήσεις για τους βιομηχανικούς χονδρέμπορους όλων των Brand του κλάδου. Οι εταιρίες αυτές προκειμένου να διαφοροποιηθούν πρέπει να παρέχουν στους συνεργάτες τους αξιόπιστα προϊόντα, καλή εξυπηρέτηση και τεχνικής φύσεως γνώσεις.

Ολοκληρώνοντας με τα συμπεράσματα της ανάλυσης S.W.O.T., καταλήγουμε στο ότι η ύπαρξη ενός οικονομικά σταθερού Ομίλου, με την χρηματοοικονομική ασφάλεια που παρέχει καθώς και με την εμπειρία στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μονάδων, αποτελεί τη μεγαλύτερη **δύναμη** της νεοσύστατης εταιρείας.

Στον αντίποδα, η έλλειψη επαρκών δεδομένων σχετικά με τη ζήτηση των προϊόντων φαίνεται να είναι το κύριο σημείο **αδυναμίας** της νεοσύστατης εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα η απουσία προϊόντων υψηλής ζήτησης οδηγεί σε απώλεια πωλήσεων και μειωμένες ταμειακές ροές.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η μεγαλύτερη **ευκαιρία** για την εταιρεία προέρχεται από τα επιδοτούμενα προγράμματα του κράτους, τα οποία παρέχουν οικονομικά κίνητρα στους καταναλωτές προκειμένου να αντικαταστήσουν τα παλιά συστήματα κλιματισμού με νέα. Αν η επιχείρηση καταφέρει να επωφεληθεί από τη δράση αυτή θα αυξήσει κατά πολύ τις πωλήσεις της και το Brand θα αποκτήσει αναγνωρισιμότητα.

Τέλος, ως μεγαλύτερη **απειλή** του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης λογίζεται η γενικότερη κατάσταση που έχει προκληθεί εξαιτίας της πανδημίας του κορονοϊού, η οποία έχει δημιουργήσει αστάθεια σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας με σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία.

5.2 Προτάσεις

Η νέα εταιρεία η οποία καλείται να λειτουργήσει ως βιομηχανικός χονδρέμπορος σε ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής κλιματισμού παγκοσμίως, έχει να αντιμετωπίσει μια πολύ δύσκολη κατάσταση προκειμένου να καταφέρει να επιβιώσει. Πιο συγκεκριμένα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις στα πρώιμα στάδια τους παλεύουν με προβλήματα όπως οι μειωμένες ταμειακές ροές εξαιτίας του μη επαρκούς κεφαλαίου

κίνησης, τα υποστελεχωμένα τμήματα καθώς και οι δυσκολίες που προκύπτουν λόγω έλλειψης συστημάτων οργανωτικής δομής και διαδικασιών. Σε μια τόσο δύσκολη κατάσταση για οποιαδήποτε εταιρεία, έρχεται να προστεθεί ο κατακρημνισμός της σχέσης εμπιστοσύνης (*Brand Equity*) που είχε δημιουργηθεί τόσα χρόνια ανάμεσα στο καταναλωτικό κοινό και στο προϊόν λόγω της απουσίας του δεύτερου από την ελληνική αγορά και κατ' επέκταση των προβλημάτων που δημιούργησε αυτή η απουσία.

Κατόπιν της ανάλυσης που προηγήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προτείνονται ενέργειες και δράσεις που οφείλει να πραγματοποιήσει η εταιρεία προκειμένου να ανταπεξέλθει στη νέα αυτή ελκυστική αγορά.

- i. Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία είναι να δείξει η εταιρεία **σταθερότητα**, υπευθυνότητα και αξιοπιστία ιδιαίτερα κατά το πρώτο διάστημα, προκειμένου να επανέλθει στο κάδρο επιλογών των συνεργατών. Για να μπορέσει η νέα εταιρεία να χτίσει γέφυρες εμπιστοσύνης, απαιτείται ιδιαίτερος χειρισμός και προσπάθεια από όλα τα μέλη της εταιρείας, καθώς οι σχέσεις με το καταναλωτικό κοινό έχουν φθαρεί και κλονιστεί και συνεπώς η εταιρεία θα πρέπει να επανεγκαταστήσει νέα εικόνα στη συνείδηση του κοινού. Οι ενέργειες της εταιρείας οφείλουν και πρέπει να χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, καθώς στην παρούσα φάση αυτό που πρέπει να προβληθεί προς τα έξω είναι πως το συγκεκριμένο Brand επανήλθε και συγκεκριμένα “ήρθε για να μείνει”. Η “ομπρέλα” αξιοπιστίας και σταθερότητας που προσφέρει ο Όμιλος ο οποίος στην ουσία “περιβάλλει” την εταιρεία, είναι υψίστης σημασίας εξαιτίας της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας που παρέχει όχι μόνο στα μέλη και τους πελάτες της αλλά και στα τραπεζικά ιδρύματα -από τα οποία θα δανειστεί κεφάλαια, καθώς άπαντες γνωρίζουν πως συναλλάσσονται σε ένα περιβάλλον με στέρεα οικονομική βάση. Συνίσταται αυτή η παράμετρος να τονιστεί και να αναλυθεί στους συνεργάτες της εταιρείας, ώστε και εκείνοι με τη σειρά τους να νιώσουν ξανά εμπιστοσύνη στο Brand.

Σημαντικό επίσης ρόλο για αυτή τη σταθερότητα, διαδραματίζει η **ικανότητα της εταιρείας να διαθέτει επαρκές κεφάλαιο κίνησης**, ώστε να καλύπτει τα καθημερινά της έξοδα. Κεφάλαιο κίνησης είναι η διαφορά ανάμεσα στο κυκλοφορούν ενεργητικό (κάθε στοιχείο που προορίζεται να ρευστοποιηθεί, να πωληθεί ή να αναλωθεί μέσα στο σύνηθες λειτουργικό κύκλωμα της επιχείρησης) και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (προμηθευτές, τραπεζικά δάνεια κλπ). Συστήνεται να

δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε αυτή την παράμετρο, καθώς οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας εξαιτίας του μη επαρκούς κεφαλαίου κίνησης. Η σωστή διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην χρηματοοικονομική υγεία της επιχείρησης και στη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ της κερδοφορίας και της ανάπτυξης. Είναι χαρακτηριστικό πως επιχειρήσεις με μη επαρκές κεφάλαιο κίνησης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, με αποτέλεσμα να πτωχεύουν. Συνίσταται το Top Management της νέας εταιρείας σε συνδυασμό με έμπειρα στελέχη του πιστωτικού ελέγχου του Ομίλου να εξετάσουν με προσοχή αυτή την παράμετρο, η οποία σε συνδυασμό με τους όρους πίστωσης και πληρωμής των πελατών ,αποτελούν σημείο κλειδί για την οικονομική ευημερία και σταθερότητα της εταιρείας.

Αναφορικά με τους **όρους πληρωμής των συνεργατών**, η νεοσύστατη εταιρεία καλείται να χαράξει τη δική της εμπορική πολιτική και να ορίσει σε συνεννόηση με τον εκάστοτε πελάτη ,πότε θα πραγματοποιηθεί η πληρωμή του τιμολογίου από τη μεριά του. Στους οικονομικά φερέγγυους συνεργάτες- με την προσκόμιση εκ μέρους τους των απαραίτητων οικονομικών στοιχείων - δύναται να εξετασθεί η παροχή εμπορικής πίστωσης. Πρόκειται στην ουσία για μια εμπορική συμφωνία μεταξύ των δύο πλευρών, στην οποία ο προμηθευτής δέχεται μια αναβολή πληρωμής για ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Η δυνατότητα αυτή, αποτελεί πλεονέκτημα για τον πελάτη ώστε να συνεργαστεί με την υπό εξέταση εταιρεία, ωστόσο δημιουργεί έναν εισπρακτέο λογαριασμό ο οποίος επιβαρύνει το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας, καθώς πρόκειται ουσιαστικά για μετρητά που δεν εισπράττονται τη δεδομένη χρονική στιγμή. Με δεδομένο όμως ,πως οι συναλλαγές στην αγορά του κλιματισμού διέπονται από όρους πίστωσης, είναι αδύνατο για τον υπό εξέταση βιομηχανικό χονδρέμπορο να μην ακολουθήσει την τάση αυτή καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα τεθεί εκτός αγοράς. Το γεγονός όμως αυτό ενέχει κινδύνους για τις ταμειακές της ροές ,καθώς η εταιρεία βρίσκεται στα πρώτα της βήματα και σε αυτό το στάδιο η καθυστέρηση των πληρωμών ή ακόμη και η μη καταβολή τους, εμποδίζει την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Ένας τόσο μεγάλος σκόπελος για τη νεοσύστατη εταιρεία αντιμετωπίζεται μέσα στα πλαίσια του Ομίλου που ανήκει, καθώς υπάρχει ήδη στελεχωμένο τμήμα(Credit Control Department), το οποίο είναι σε θέση να λαμβάνει τέτοιες αποφάσεις -σε συνεργασία πάντα με το εμπορικό τμήμα – εξετάζοντας το

πιστωτικό ιστορικό του πελάτη και διενεργώντας πιστοληπτικό έλεγχο με βάση πρόσφατα οικονομικά στοιχεία.

Ένα ακόμη πεδίο στο οποίο ο βιομηχανικός χονδρέμπορος πρέπει να εστιάσει την προσοχή του, ώστε να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές είναι το πεδίο των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατ' επέκταση η εξυπηρέτηση-ικανοποίηση του πελάτη. Ιδιαίτερα στα πρώτα της βήματα, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να ικανοποιήσει - όπου δύναται, τα αιτήματα των πελατών της στο μέγιστο, ώστε να αποδείξει έμπρακτα ότι τους υποστηρίζει και είναι στο πλάι τους. Ακολουθώντας μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση, οφείλει να δώσει όλη της την προσοχή στη μέγιστη ικανοποίηση του καταναλωτή και συχνά να προχωρήσει σε ενέργειες που αν βρισκόταν σε διαφορετική φάση δεν θα υλοποιούσε (π.χ. αντικατάσταση προϊόντος εκτός εγγύησης). Για να το πετύχει αυτό, πρέπει τα μέλη της ομάδας να διέπονται από τις ίδιες αρχές και πεποιθήσεις και να δρουν με στόχο την κάλυψη των αναγκών των συνεργατών.

ii. Για να μπορέσει το προϊόν να **είναι προσβάσιμο σε όλη την ελληνική επικράτεια** και για να μην περιοριστεί η πώληση του μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα, προτείνεται να αναπτύξει ένα **μεγάλο δίκτυο συνεργατών σε πολλές περιοχές** της Ελλάδας. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να διαθέτει επαρκή αριθμό πωλητών προκειμένου να καλύπτουν μεγάλο μέρος της Ελλάδας. Περαιτέρω, οι εξωτερικοί πωλητές, θα πρέπει να έχουν σαν κύρια αρμοδιότητα την ανάπτυξη του πελατολογίου και την επισύναψη συνεργασιών καθώς επίσης και να γνωρίζουν όλα τα προϊόντα ώστε να προτείνουν τις κατάλληλες λύσεις στους συνεργάτες με βάση τη ζήτησή τους. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία θα πετύχει να μην εξαρτάται αποκλειστικά από έναν-δύο συνεργάτες όπως επίσης και από συγκεκριμένα προϊόντα(τα οποία ίσως κάποια δεδομένη χρονική στιγμή παρουσιάσουν έλλειψη). Με τις ενέργειες αυτές θα μειωθεί ο κίνδυνος μείωσης πωλήσεων και οι σχέσεις εξάρτησης από τους συνεργάτες θα είναι πιο ουσιαστικές.

Εκμεταλλεούμενοι τη μεγάλη γκάμα προϊόντων του Brand και με δεδομένο ότι το εργοστάσιο παραγωγής (ένα από τα μεγαλύτερα στον κόσμο) είναι σε θέση να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών της, η νέα αυτή εταιρεία οφείλει να προτείνει και να δώσει λύσεις για οποιαδήποτε ανάγκη των πελατών της.

Κάθε συνεργάτης αποτελεί υποψήφιο αγοραστή όχι μόνο για οικιακά κλιματιστικά, αλλά του παρέχεται η δυνατότητα να έρθει σε επαφή και με άλλα προϊόντα της εταιρείας, που αφορούν συστήματα ημικεντρικού και κεντρικού κλιματισμού (κονσόλες δαπέδου και οροφής, κασέτες, ντουλάπες, VRF - Variable Refrigerant Flow) καθώς και αντλίες θερμότητας αέρος νερού.

Δεδομένου ότι ο βιομηχανικός χονδρέμπορος θα επενδύσει στην αρχή υψηλά ποσά σε διαφήμιση και προβολή (τηλεόραση, Social media κλπ.), είναι βασική προϋπόθεση το προϊόν να είναι προσβάσιμο σε αρκετές περιοχές της ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδος. Μέσα από τη μαζική διαφήμιση θα αυξηθεί η ζήτηση για το προϊόν, θα διεγερθεί το ενδιαφέρον και το Brand θα κάνει ξανά αισθητή την παρουσία του. Το κομμάτι της αγοράς στο οποίο επικεντρώνεται η διαφήμιση είναι αυτό των καταστημάτων λιανικής πώλησης και κατ' επέκταση των πελατών της. Ο λόγος που η διαφήμιση δε θα προσέγγιζε την άλλη κατηγορία πελατών (εξειδικευμένο δίκτυο) είναι επειδή για αυτή απαιτείται διαφορετικού είδους πληροφόρηση αναφορικά με τα προϊόντα όπως τεχνικά χαρακτηριστικά, λειτουργίες κ.λπ. κάτι το οποίο είναι ανέφικτο μέσω της μαζικής διαφήμισης.

iii. Μέσα από την παρούσα εργασία συστήνεται να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα και έμφαση σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Συγκεκριμένα, με βάση το γεγονός πως στο παρελθόν το Brand **είχε μεγάλη διείσδυση στο εξειδικευμένο δίκτυο**, στρατηγικά προτείνεται να επικεντρωθούν οι όποιες ενέργειες σε αυτό το κομμάτι της αγοράς. Το Brand παρά την απουσία του από την αγορά, βρίσκεται ακόμη ψηλά στην εκτίμηση των συνεργατών του συγκεκριμένου δικτύου και για αυτό το λόγο είναι πιο εύκολο για την εταιρεία να επαναπαρουσιάσει το προϊόν σε αυτή την αγορά. Με σύμμαχο την αξιοπιστία του προϊόντος και τη σταθερότητα της νέας εταιρείας, η νέα επιχείρηση θα βρει εύφορο έδαφος να επανέλθει. Ένας ακόμη σημαντικός λόγος που επιλέγεται αυτό το κομμάτι της αγοράς, είναι ότι είναι σε θέση να υποστηρίξει την πλούσια γκάμα προϊόντων που παρέχει το εργοστάσιο παραγωγής, καθώς εκτός από τον οικιακό κλιματισμό, το εξειδικευμένο δίκτυο επικεντρώνεται και σε συστήματα κεντρικού και ημικεντρικού κλιματισμού, τα οποία και εισάγει στην αγορά η υπό εξέταση εταιρεία.

Άλλος ένας τρόπος, ώστε να αυξηθούν περαιτέρω τα μερίδια αγοράς σε αυτό το δίκτυο, είναι μέσα από την **παροχή εξειδικευμένης γνώσης από το τεχνικό τμήμα της**

εταιρείας. Αρκετοί πελάτες-επαγγελματίες του κλάδου, αναλαμβάνουν την εγκατάσταση μονάδων κεντρικού και ημικεντρικού κλιματισμού σε project υψηλής σημασίας και μεγάλου budget. Είναι πολύ σημαντικό για αυτούς να γνωρίζουν, ότι πέρα από τα αξιόπιστα μηχανήματα της εταιρείας που έχουν επιλέξει, υπάρχει η κατάλληλα καταρτισμένη και έμπειρη ομάδα μηχανικών να τους υποστηρίξει και να επιλύσει οποιαδήποτε απορία. Με αυτόν τον τρόπο καλλιεργούνται σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των πελατών και της εταιρείας και είναι πολύ πιθανόν να την προτιμήσουν ξανά στο μέλλον, μόνο και μόνο για να εξασφαλίσουν την παροχή εξειδικευμένης γνώσης σε μελλοντικά project.

Επιπλέον με στόχο να κερδίσει ξανά την εμπιστοσύνη του συγκεκριμένου δικτύου, προτείνεται η εταιρεία να διατηρήσει μια σειρά κλιματιστικών τύπου split αποκλειστικά και μόνο για το εξειδικευμένο δίκτυο χωρίς να παρέχεται αυτή (η σειρά) στα καταστήματα λιανικής πώλησης, ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις μεγάλες αλυσίδες με ένα αξιόπιστο και με καλή ενεργειακή απόδοση προϊόν. Το προς πώληση προϊόν οφείλει να έχει καλή απόδοση στην ψύξη-θέρμανση, να είναι αξιόπιστο και οικονομικά προσιτό. Μέσα από αυτή τη διαφοροποίηση, η εταιρεία θα δώσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα καταστήματα εξειδικευμένου δικτύου έναντι του λιανεμπορίου, ώστε να παρέχουν ένα “δυνατό” προϊόν αποκλειστικά στους πελάτες τους.

Τελευταία ενέργεια αλλά εξίσου σημαντική, είναι η **παροχή οικονομικών προσφορών** στους συνεργάτες του δικτύου, ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί απέναντι στις αλυσίδες λιανεμπορίου. Έχοντας ήδη στην “φαρέτρα” τους, την αποκλειστική χρήση μιας σειράς κλιματισμού, γίνεται φανερό ότι η μείωση της τιμής πώλησης του προϊόντος -μέσω προσφορών, προσθέτει ένα ακόμη πλεονέκτημα στο δίκτυο αυτό. Ως εκ τούτου και σε συνδυασμό με την εξειδικευμένη γνώση και την παροχή αποτελεσματικών λύσεων, οι καταναλωτές στρέφονται προς αυτό το κανάλι διανομής.

Ο λόγος που η εταιρεία επενδύει σε αυτό το κανάλι είναι γιατί είναι σε θέση να υποστηρίξει όλη τη γκάμα των προϊόντων της, έναντι του λιανεμπορίου το οποίο εστιάζει περισσότερο στον οικιακό κλιματισμό. Η νεοσύστατη εταιρεία διαθέτει πληθώρα προϊόντων, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να μην εξαρτάται από τις

πωλήσεις μόνο ενός προϊόντος αλλά αντίθετα να μοιράζει τον τζίρο της ισόποσα σε αρκετές κατηγορίες προϊόντων (ημικεντρικά, αντλίες θερμότητας, VRF).

Όσον αφορά την **άλλη μεγάλη κατηγορία πελατών - αυτή του λιανεμπορίου**- (αλυσίδες καταστημάτων, Buying Groups, ηλεκτρονικά καταστήματα) διαπιστώθηκε από την ανάλυση ότι η επιλογή του Brand από τους τελικούς καταναλωτές, βασίζεται σε παραμέτρους όπως η αναγνωρισιμότητα-αξιοπιστία του προϊόντος καθώς και η τιμή. Στα καταστήματα λιανεμπορίου, υπάρχει πληθώρα επιλογών μεταξύ διαφορετικών Brand και η επιλογή εναπόκειται στην κρίση των τελικών καταναλωτών, καθώς οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των τεχνολογικών προδιαγραφών των προϊόντων είναι μικρές, με αποτέλεσμα η τελική επιλογή να εξαρτάται εξ' ολοκλήρου από τις δύο προαναφερθείσες παραμέτρους. Προκειμένου ο υπό εξέταση βιομηχανικός χονδρέμπορος, να καταφέρει να εισέλθει στο κάδρο επιλογών των τελικών καταναλωτών πρέπει να προχωρήσει σε ενέργειες, όπως η μαζική διαφήμιση σε t.v. και social media, ώστε η μάρκα να αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και προβολή. Οι καταναλωτές σύμφωνα με έρευνες, θεωρούν αυτομάτως πιο αξιόπιστα τα προϊόντα που τους είναι πιο οικεία καθώς και αυτά που αναγνωρίζουν άμεσα. Επιπλέον για την ενίσχυση της αξιοπιστίας του προϊόντος, συστήνεται ο χρόνος εγγύησης να είναι 3 χρόνια για το συμπιεστή και 10 για τα υπόλοιπα μέρη της συσκευής, ώστε και οι καταναλωτές να νιώθουν μια σιγουριά και ασφάλεια για την αγορά τους. Τέλος, αναφορικά με την πιο σημαντική παράμετρο -αυτή της τιμής, πρέπει να υπάρξουν προσφορές στα καταστήματα, ώστε να παρακινήσουν τους πελάτες να προβούν σε αγορές. Σημαντική κρίνεται και η παρουσία Promoters σε συγκεκριμένα καταστήματα, όπου θα ενημερώνουν το κοινό για τυχόν προσφορές και τεχνικά προδιαγραφές, καθώς τα τελευταία χρόνια οι καταναλωτές παρουσιάζονται όλο και πιο ενημερωμένοι σχετικά με τα προϊόντα και προσέρχονται στο κατάστημα προκειμένου να έρθουν και σε οπτική επαφή με το προϊόντα και να επιλύσουν τυχόν απορίες

iv. Στα πλαίσια της προσπάθειας ικανοποίησης του πελάτη, κρίσιμη κρίνεται και **κατ' ιδίαν επαφή και εξυπηρέτηση με τον πελάτη** καθώς σε πολλές περιπτώσεις, η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για το Brand και την εταιρεία εξαρτάται εξολοκλήρου από αυτή. Η επιλογή των ατόμων που θα αναλάβουν αυτό το ρόλο, να μεταφέρουν δηλαδή τη νέα ταυτότητα της εταιρεία στην αγορά είναι υψίστης σημασίας και παίζει

κομβικό ρόλο στην μετέπειτα πορεία. Τα σημεία αυτά επαφής με τον πελάτη, αποτελούν στην πραγματικότητα προσωποποίηση του Brand καθώς ο πελάτης συνδέει τη μάρκα με τον εκάστοτε πωλητή και όποια συναισθήματα δημιουργούνται σε αυτόν μεταβιβάζονται στην εικόνα που δημιουργεί για το Brand. Είναι λοιπόν φανερό πως η εταιρεία πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στα άτομα τα οποία θα κληθούν να μεταλαμπαδεύσουν στην αγορά τη νέα της ταυτότητα και συστήνεται να η ομάδα αυτή των πωλητών να αποτελείται από άτομα με εμπειρία και καλό όνομα στην αγορά.

Στο πεδίο αυτό πρωτεύουσας σημασίας είναι και οι έγκυρες παραδόσεις των προϊόντων καθώς και η αποφυγή λαθών εκ μέρους των Logistics. Με δεδομένο ότι αρκετές από τις παραδόσεις δύναται να αφορούν μεγάλα project (λόγω όγκου μηχανημάτων χρησιμοποιείται γερανός) είναι πολύ σημαντικό εκ μέρους της μεταφορικής και κατ' επέκταση της ίδιας της εταιρείας, να παραδίδονται έγκαιρα και εντός χρονικού πλαισίου τα προϊόντα. Η επιλογή συνεργάτη Logistics είναι υψίστης σημασίας καθώς τα δικά του λάθη και αστοχίες, επηρεάζουν τη φήμη και την αξιοπιστία της ίδιας της εταιρείας.

Σκοπός και στόχος της εταιρείας είναι η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και για να επιτευχθεί αυτό, πέρα από τις έγκαιρες παραδόσεις κομβικό ρόλο παίζει και η τηλεφωνική υποστήριξη και καθοδήγηση του πελάτη. Η κεντρική γραμμή της εταιρείας αποτελεί την πρώτη επαφή με τον πελάτη και δύναται να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διευθέτηση ενός προβλήματος και διαφωνίας. Το άτομο εξυπηρέτησης, οφείλει να έχει γνώση του αντικειμένου και σίγουρα να είναι σε θέση να κατευθύνει και να λύσει τις όποιες απορίες προκύψουν. Μέσω του service η εταιρεία έχει σαν στόχο να ικανοποιήσει τα αιτήματα των συνεργατών, τόσο σε επίπεδο αποκατάστασης βλάβης αλλά και ανταλλακτικών. Η παροχή βοήθειας σε μία δύσκολη κατάσταση για τον πελάτη, εκτιμάται ιδιαίτερα και είναι επαρκής λόγος για να προτιμήσει ξανά το Brand στο μέλλον.

ν. Τέλος, **σχετικά με το έμπυχο δυναμικό της εταιρείας**, προκειμένου να δημιουργηθεί μια δυνατή και έμπειρη ομάδα, θα πρέπει να διασφαλιστεί από τα ανωτέρα τμήματα διοίκησης, ότι αφενός οι κατάλληλοι άνθρωποι βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις και αφετέρου ότι τους παρέχονται τακτικά επιμορφωτικά σεμινάρια και εκπαιδεύσεις, καθώς και όλα τα προαπαιτούμενα εφόδια ώστε να το επιτύχουν. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα υγιές και θετικό περιβάλλον στο οποίο να ενθαρρύνεται η

συνεργασία, η ομαδικότητα και η φαντασία. Ένα υγιές περιβάλλον στο οποίο θεμελιώδεις αξίες είναι η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης καθώς και η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, είναι πιο αποδοτικό για τους εργαζομένους και συμβάλει στην επιτυχία συνολικά της επιχείρησης.

Οι θέσεις εργασίας σε αυτό το πρώιμο στάδιο της νεοσύστατης εταιρείας, πρέπει να επανδρωθούν με άτομα με όρεξη για δουλειά, στόχους και εμπειρία. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, ο κλάδος απαιτεί εξειδικευμένες-τεχνικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενο και με βάση αυτό είναι προτιμότερο σε καίριες θέσεις επαφής με τον κόσμο (εξωτερικοί πωλητές) να προτιμηθούν άτομα που γνωρίζουν την αγορά - έχουν διασυνδέσεις με αυτήν - ώστε να αναδείξουν τα σημεία υπεροχής του προϊόντος και να κάνουν γνωστό ότι η διανομή του, πραγματοποιείται πλέον από νέα διανομέα. Τώρα, όσον αφορά θέσεις όπως Marketing, Back Office Administration, τηλεφωνικό κέντρο κλπ. προτείνεται να καταληφθούν συνδυαστικά από έμπειρα άτομα που είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν άμεσα στις απαιτήσεις μιας νέας εταιρείας, αλλά επιπλέον είναι απαραίτητη η στελέχωση και με άτομα με νέες ιδέες, καλή χρήση της τεχνολογίας και όρεξη για δουλειά.

Βιβλιογραφία

- Aaker, D.A., 1992.** The value of brand equity. *Journal of business strategy*, 13(4), pp.27-32.
- Aaker, J.L., 1997.** Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, pp.347-356.
- Daly, A. and Moloney, D., 2004.** *Managing corporate rebranding*. Irish Marketing Review, 17(1/2), p.30.
- Dawar, N. and Parker, P., 1994.** Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, pp.81-95.
- Dickson, P.R., 1994.** *Marketing management*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Murphy, J., 1998.** *What is branding?* In *Brands* (pp. 1-12). Palgrave Macmillan UK.
- Keller, K.L., 1993.** Conceptualizing, measuring, and managing customer- based brand equity. *The Journal of Marketing*, pp.1-22.
- Keller, K.L., 1998.** *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Keegan, W.J., Moriarty, S.E. and Duncan, T.R., 1995.** *Marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Muzellec, L. and Lambkin, M., 2005.** Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp.803-824.
- Muzellec, L., Doogan, M. and Lambkin, M., 2003.** Corporate rebranding- an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), p.31.
- Κολλίντζας Τ. (2009).** *Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές*. Αθήνα: Οικονομία και αγορές .
- Albert, Noel, Dwight Merunka, and Pierre Valette-Florence., 2008,** “When Consumers Love Their Brands: Exploring the Concept and its Dimensions,” *Journal of Business Research*, 61 (10), 1062–75.

Appleyard, Dennis R. Alfred J. Field Jr., Steven L. Cobb., 2006. International Economics. Boston: McGraw-Hill.

Hill, Charles 2007. International Business Competing in the Global Marketplace 6th ed. McGraw-Hill. pp. 168

Διαδικτυακές Πηγές

<https://www.capital.gr/oikonomia/3663811/dnt-epibradunsi-anaptuxis-sto-1-8-to-2023-gia-tin-ellada-kai-ufesi-se-germania-italia>

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/air-conditioner-market>

<https://www.williscarrier.com/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Air_conditioning

<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFA40/->

<https://www.noaa.gov/>

<http://www.statistics.gr>

<https://www.sate.gr>

<https://doi.org/10.1002/wene.210>

<https://www.statista.com/statistics/1202160/worldwide-air-conditioners-retail-unit-volume-by-region/>

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3324982/icap-se-poreia-anakampsis-o-klados-tou-klimatismou>

<https://www.statista.com/statistics/1327394/air-conditioning-system-in-europe-market-value/>

<https://www.statista.com/statistics/871535/worldwide-air-conditioner-demand-by-region/>