



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**Πτυχιακή εργασία**

***“ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ EXALCO S.A. ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ”***

**ΠΑΠΑΣΤΑΪΚΟΥΔΗΣ ΚΛΕΟΒΟΥΛΟΣ**

**AM:005/10**

**Επιβλέπων καθηγητής: ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ**

**ΣΙΝΔΟΣ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019**



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Ανώνυμη Εταιρεία «*ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ*» με διακριτικό τίτλο «*EXALCO A.E.*» (από τούδε και στο εξής θα αναφέρεται ως *Exalco*) εδρεύει στο Δήμο Νίκαιας του Ν. Λάρισας και για την ακρίβεια στο 5<sup>ο</sup> χλμ. Ε.Ο. Λάρισας-Αθηνών. Η διάρκεια ζωής της ορίστηκε στα εξήντα χρόνια και ισχύει μέχρι και το 2033. Το πλειοψηφικό πακέτο του Ομίλου ανήκει στη «*ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*» με την εταιρεία να φέρει το διακριτικό τίτλο «*ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε.*» που είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α. (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών).

Πιο αναλυτικά, το 1993 η Exalco πέρασε υπό τον έλεγχο της «*ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε.*» με ποσοστό συμμετοχής στο 54,5%. Το 1998 το ποσοστό συμμετοχής του Ομίλου ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ αυξήθηκε στο 94,65% και, εντέλει, το 2000 έλαβε χώρα η ενοποίηση όλων των κλάδων που αφορούσαν στη μεταλλουργία υπό τη θυγατρική Exalco. Οπότε, κατόπιν των απορροφήσεων αυτών το ποσοστό που είτε άμεσα είτε έμμεσα συμμετέχει η ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ στον Όμιλο Exalco φτάνει στο 98,39%. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι τα προϊόντα της επιχείρησης κυκλοφορούν στην αγορά με τα εξής εμπορικά σήματα: Exalco & Alpin (Exalco A.E., 2017).

Οι δραστηριότητες του Ομίλου Exalco σχετίζονται με την παραγωγή (παρατίθενται ως έχουν για αποφυγή παρεμηνειών):

- Προϊόντων διέλασης αλουμινίου για πλαίσια παραθύρων και θυρών.
- Προϊόντων διέλασης αλουμινίου για συστήματα άρδευσης.
- Προϊόντων διέλασης αλουμινίου για οικιακές συσκευές.
- Προϊόντων διέλασης αλουμινίου για βιομηχανικές κατασκευές.
- Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από φωτοβολταϊκά.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια ανάλυση της οικονομικής εικόνας της εν λόγω εταιρείας, με μεγαλύτερο εστιασμό στο μάρκετινγκ και στα βασικότερα στοιχεία του, με απώτερο σκοπό να αιτιολογηθεί το πώς η Exalco, παρόλη τη σφοδρή οικονομική κρίση, κατάφερε να παραμείνει ένας από τους δυνατότερους παίκτες, όχι μόνο στην εγχώρια, αλλά και στην παγκόσμια αγορά αλουμινίου.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	σελ.3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	σελ.4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ.7
1.1 Πλαίσιο και συγκείμενο μελέτης .....	σελ.7
1.2 Σκοπός και Στόχοι μελέτης .....	σελ.9
1.3 Περίγραμμα κεφαλαίων μελέτης .....	σελ.10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	σελ.13
2.1 Εισαγωγή .....	σελ. 14
2.2 Ο κλάδος του αλουμινίου .....	σελ.18
2.2.α Ο κλάδος με αριθμούς (ειδικά στη δεκαετία της οικονομικής κρίσης 2009 – 2018) .....	σελ.20
2.2.β Παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας του κλάδου αλουμινίου (Business Success factors) .....	σελ.20
2.2.β.1 Βιωσιμότητα – Αειφορία .....	σελ.21
2.2.β.2 Κυκλική Οικονομία – Scrap .....	σελ.23
2.2.β.3 Περιβάλλον .....	σελ.23
2.2.β.4 Έντονη παρουσία στο εξωτερικό .....	σελ.23
2.2.β.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	σελ.24
2.2.β.6 Καινοτομία .....	σελ.25
2.2.β.7 Πιστοποιήσεις ποιότητας.....	σελ.26
2.2.1 Η παρουσία και η δραστηριότητα της Exalco στον κλάδο του αλουμινίου .....	σελ.27
2.3 Στρατηγική Ανταγωνισμού & Marketing .....	σελ.30

2.3.1 Στρατηγική Ανταγωνισμού .....	σελ.30
2.3.2 Διαστάσεις των στρατηγικών ανταγωνισμού.....	σελ.30
2.4 Στρατηγική Marketing .....	σελ.32
2.5 Το μερίδιο αγοράς και τιμές αλουμινίου.....	σελ.33
2.6 Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Porter's Five Forces Analysis) .....	σελ.36
2.7 Ανάλυση Αλυσίδας αξίας (value chain analysis) .....	σελ.43
2.8 Ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT Analysis).....	σελ.50
2.9 Ανάλυση PEST-G.....	σελ.53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανάλυση βασικών ελληνικών εταιριών του ανταγωνισμού της Exalco: Περιπτώσιολογικές μελέτες «Αλουμίνιον της Ελλάδος», «ELVAL» & «ALUMIL A.E.» .....	σελ.57
3.1 ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ .....	σελ.57
3.2 ΕΛΒΑΛ Ελληνική Βιομηχανία Αλουμινίου .....	σελ.59
3.3 ALUMIL A.E .....	σελ.61
3.4 Συμπεράσματα & συγκριτικός πίνακας.....	σελ.64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	σελ.67
4.1 Εισαγωγή.....	σελ.67
4.2 Προσδιορισμός του τύπου και της φύσης της έρευνας.....	σελ.67
4.3 Προσέγγιση σχεδιασμού έρευνας .....	σελ.68
4.4 Δειγματοληψία και τρόπος διεξαγωγής ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας .....	σελ.70
4.5 Θέματα της εγκυρότητας της έρευνας, της αξιοπιστίας και της ηθικής....	σελ.71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ EXALCO .....	σελ.74
5.1 Εισαγωγή .....	σελ.74

5.2 Εφαρμογή αριθμοδεικτών για την οικονομική ανάλυση της EXALCO .....	σελ.75
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΑΘΕΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ &amp; ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ</b>	
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	
σελ.82	
6.1 Εισαγωγή .....	σελ.82
6.2 Α) Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας – Ερωτηματολογίου .....	σελ.82
6.2 Β) Αποτελέσματα συνεντεύξεων .....	σελ.91
6.3 Παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας (Business Success factors) της Exalco .....	σελ.97
6.3.1 Βιωσιμότητα και Αειφορία.....	σελ.97
6.3.1.1 Φωτοβολταϊκά .....	σελ.97
6.3.1.2 Scrap.....	σελ.98
6.3.1.3 Περιβάλλον.....	σελ.98
6.3.2 Έντονη παρουσία στο εξωτερικό .....	σελ.99
6.3.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	σελ.101
6.3.4 Καινοτομία .....	σελ.102
6.3.5 Πιστοποιήσεις ποιότητας.....	σελ.103
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	
σελ.105	
7.1 Συνεισφορά παρούσας έρευνας.....	σελ.105
7.2 Συμπεράσματα .....	σελ.105
7.3 Προτάσεις για βελτιωτική δράση .....	σελ.109
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	σελ.111
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	σελ.118
Παράρτημα Α .....	σελ.119
Παράρτημα Β .....	σελ.121
Παράρτημα Γ.....	σελ.123

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Πλαίσιο και συγκείμενο μελέτης

Ο τομέας των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) αποτελεί παραδοσιακά τον πλέον βασικό πυλώνα της οικονομίας στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, ήταν αναμενόμενο να δεχθεί το μεγαλύτερο πλήγμα από την οικονομική κρίση συγκριτικά με τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας, καθώς απώλεσε περισσότερες από 600.000 θέσεις εργασίας, ήτοι το 25% των εργαζομένων στον τομέα από το 2008. Διαπιστώνεται, πλέον, ότι προκειμένου να επανέλθει η βιώσιμη ανάπτυξη είναι αναγκαίο η οικονομία να στρέψει το ενδιαφέρον της προς ένα νέο πρότυπο ανάπτυξης που θα χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, καινοτομία και αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας (ΣΕΒ, 2017). Η εξυπηρέτηση ενός τέτοιου στόχου αποτελεί μια ιδιαίτερος σημαντική πρόκληση για τις ΜμΕ, δεδομένου ότι η εστίασή τους, παραδοσιακά, αφορούσε πρωτίστως την κατανάλωση στην εγχώρια αγορά παρά την εμπορεία προϊόντων και υπηρεσιών διεθνώς. Εντούτοις, οι ΜμΕ χαρακτηρίζονται εκ φύσεως από ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα εξαιτίας της εξάρτησής τους από το πάθος, τη δημιουργικότητα, την επιμονή και τη σκληρή δουλειά του εκάστοτε επιχειρηματία (Malo, 2019).

Αν και τα τελευταία χρόνια υπήρξε βελτίωση της κατάστασης, παράγοντες όπως η πολιτική αστάθεια, η υψηλή φορολογία, η γραφειοκρατία και οι χρηματοδοτικές δυσκολίες, δεν έπαυσαν να υφίστανται και να υπονομεύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Ομοίως ισχύει και σε ό,τι αφορά την ευκολία του επιχειρείν, καθώς η Ελλάδα κατέχει μόλις την 61η θέση παγκοσμίως. Η διαμορφωθείσα κατάσταση έχει ως αποτέλεσμα η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα να θεωρείται ως μικρή και μεσαία, χωρίς τη δυνατότητα ανάλογης συμμετοχής της στην ανάπτυξη και στη δημιουργία ευκαιριών με στόχο την ουσιαστική ανάκαμψη της εθνικής οικονομίας και την αύξηση της απασχόλησης.

Χαρακτηριστική των εν λόγω επιχειρήσεων είναι η «EXALCO S.A», μια Βιομηχανία Αλουμινίου με έτος ίδρυσης το 1973 και έδρα των δραστηριοτήτων της

τη Λάρισα. Η Exalco αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για την ελληνική ιστορία αλουμινίου, καθώς το όνομά της είναι συνδεδεμένο με την παράδοση, την εμπειρία, την ανάπτυξη και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της (EXALCO, 2018).

Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη βιομηχανική μονάδα με κύριο προϊόν της τα προφίλ αλουμινίου. Διαθέτει τη δυνατότητα κάλυψης όλων των σύγχρονων αναγκών στη δόμηση και στην αρχιτεκτονική. Η συνεχής πρόοδος και η ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η προσφορά ποιοτικών προϊόντων με σεβασμό και ευαισθησία προς το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον αποτελούν πρώτη προτεραιότητα για το προσωπικό της Exalco. Για την εξυπηρέτηση των αναγκών της η εταιρεία έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου πωλήσεων τόσο σε εγχώριες όσο και σε ξένες αγορές με αποτέλεσμα δικαίως να κατέχει ηγετική θέση στον τομέα της ελληνικής εξόθησης αλουμινίου (Παπαδόπουλος, 2017).

Οι εγκαταστάσεις της περιλαμβάνουν ένα εργοστάσιο (52.228 τ.μ.) κτισμένο σε ιδιόκτητο οικόπεδο 178.872 τ.μ. που βρίσκεται στη Λάρισα και εντός του οποίου περιλαμβάνονται:

- Εξωθητικές μονάδες καθώς και τμήμα παραγωγής μητρών εξόθησης.
- Μεταχειριστική μονάδα επεξεργασίας και ανοδίωση με πλήρως αυτοματοποιημένα μηχανήματα.
- Μονάδα συστήματος αερικής επίστρωσης με παραγωγή που φτάνει τους 10.100 τόνους σε ετήσια βάση.
- Μονάδα συστήματος οριζόντιας επίστρωσης.

Σήμερα η Exalco διαθέτει δύο θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό, την Exalco Romania SRL με έδρα την πρωτεύουσα της Ρουμανίας, το Βουκουρέστι, και την Exalco Bulgaria SRL με έδρα την πρωτεύουσα της Βουλγαρίας, τη Σόφια, έχοντας παράλληλα ανεπτυγμένο ένα εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων σε εγχώριες και ξένες αγορές. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη που εκφράζει ο αντιπρόεδρος της εταιρείας, Θάνος Τσιάρας, σχετικά με την πορεία της Ελληνικής οικονομίας (Thessalia Economy, 2018):



*«Η ελληνική οικονομία βλέπουμε ότι αρχίζει να ανακάμπτει, έστω οριακά. Σαν εταιρία γενικά έχουμε μια αισιοδοξία για τα επόμενα χρόνια. Το θέμα είναι η ανάπτυξη αυτή να περάσει και στην πραγματική οικονομία, στον κόσμο. Απαιτείται χρόνος γι' αυτό και ως τώρα δεν έχει συμβεί».*

Όταν ερωτήθηκε σχετικά με τα προβλήματα που προκύπτουν για τις ελληνικές βιομηχανίες εξαιτίας του υπέρογκου κόστους λειτουργίας (ενέργεια, φόροι, εισφορές κ.α.), η απάντηση του προσφέρει μια διαφορετική θεώρηση των πραγμάτων, όπως σχολιάζει και η εφημερίδα:

*«Αυτό ισχύει για κάθε βιομηχανία και εμείς λόγω και του μεγάλου όγκου μας έχουμε μάθει να ζούμε με αυτά. Αυτό που ελπίζουμε είναι να υπάρξει από το κράτος περισσότερη ευελιξία. Γιατί, όλα αργούν: Το ΕΣΠΑ, ο αναπτυξιακός. Δεν μπορεί, έτσι, μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει επενδύσεις. Κι εμείς, το 2018 προχωράμε μόνοι μας στη υλοποίηση της επένδυσής μας. Τη νέα γραμμή παραγωγής της Exalco που θα ξεπεράσει τα 5 ή 6 εκατ. ευρώ. Παράλληλα, τα τελευταία 2 χρόνια η εταιρία έχει κάνει πάνω από 100 προσλήψεις» (Thessalia Economy, 2018).*

## **1.2 Σκοπός και Στόχοι μελέτης**

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να εξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα που μπορούν να βοηθήσουν άλλες επιχειρήσεις εντοπίζοντας παραμέτρους ρεαλιστικής επιχειρηματικής επιτυχίας της Exalco σε περιόδους βαθιάς οικονομικής ύφεσης.

Με βάση τα προαναφερθέντα ως στόχοι της παρούσας μελέτης μπορούν να οριστούν οι ακόλουθοι:

- Εντοπισμός δυνατών και αδύναμων περιοχών απόδοσης της εταιρείας.
- Αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας κατά την τελευταία δεκαετία.
- Σύγκριση της απόδοσης της εταιρείας με ανταγωνιστικές του χώρου.
- Αξιολόγηση της συνεισφοράς της στρατηγικής μάρκετινγκ στην οικονομική απόδοση της εταιρείας.

- Εντοπισμός των εμποδίων που τίθενται στην εξέλιξη της εταιρείας από την έλλειψη της δέουσας κρατικής αρωγής και παράλληλα εντοπισμός των δυνατοτήτων που θα μπορούσαν να πραγματοποιθούν με την κατάλληλη κρατική αρωγή.

### **1.3 Περίγραμμα κεφαλαίων μελέτης**

Το παρόν κεφάλαιο, το πρώτο της παρούσας μελέτης, περιλαμβάνει την παρουσίαση και τον καθορισμό του πλαισίου και του πεδίου της. Ακολούθησε η διατύπωση του σκοπού της μελέτης και ο καθορισμός των στόχων τους οποίους αυτή καλείται να ικανοποιήσει.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, δηλαδή την παρουσίαση και τη συζήτηση ως προς τα θεωρητικά «εργαλεία» (δηλαδή πλαίσια, έννοιες, θεωρίες, κ.λπ.), η εφαρμογή των οποίων πρόκειται να συμβάλει στην πραγματοποίηση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας με στόχο την εξαγωγή ρεαλιστικών και αξιόπιστων συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα χρησιμεύσουν ως βάση για τη διατύπωση προτάσεων με στόχο την ανάληψη βελτιωτικής και αναπτυξιακής δράσης. Ειδικότερα, περιλαμβάνεται μια σύντομη αλλά όσο το δυνατόν πιο περιεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με τον κλάδο του αλουμινίου στην Ελλάδα και την Ευρώπη και την επιτυχή διαδρομή της εταιρείας Exalco. Επιπροσθέτως, αναλύονται οι κυριότεροι παράγοντες που αφορούν το άμεσο και το έμμεσο περιβάλλον τόσο του κλάδου συνολικά όσο και της Exalco και συγκεκριμένα, οι Πολιτικοί, Οικονομικοί, Πολιτισμικοί, Τεχνολογικοί και Παγκόσμιοι παράγοντες (PEST-G Analysis) και η Αλυσίδα αξίας (Value chain) καθότι αποτελούν ένα εξαιρετικό οδηγό επεξήγησης της παρουσίας και εξελικτικής πορείας της επιχείρησης. Τέλος, για τον κλάδο του αλουμινίου, γενικότερα, αναλύονται οι Δυνάμεις, οι Αδυναμίες, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές (SWOT Analysis), η σημαντικότητα της ανάπτυξης μιας δυνατής στρατηγικής ανταγωνισμού και στρατηγικής marketing και η σημασία παγίωσης μιας δυνατής οικονομικής θέσης στην Ελληνική, Ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία παρουσίαση των βασικών ανταγωνιστικών εταιρειών της Exalco καθώς και μία αξιολόγηση των ιδιαίτερων δυνατών σημείων και αδυναμιών της καθεμιάς.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση της μεθοδολογικής προσέγγισης που έχει επιλεγεί προς εφαρμογή για την ολοκλήρωση της πρωτογενούς έρευνας σύμφωνα με τον σκοπό και τους στόχους της μελέτης. Ειδικότερα, περιλαμβάνεται η παρουσίαση της ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας και εξηγείται η λογική με την οποία επιλέχθηκε η συγκεκριμένη προσέγγιση. Πραγματοποιείται, ακόμη, μία συνοπτική κριτική παρουσίαση της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας, εστιάζοντας και στα επιχειρήματα που υπερασπίζονται την επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης. Τέλος, ακολουθεί η παρουσίαση της διαδικασίας σύμφωνα με την οποία διεξήχθη η έρευνα (επιλογή δείγματος, μέθοδος έρευνας κλπ.) μαζί με τους ενδεχόμενους περιορισμούς της, όπως επίσης και η μέθοδος που εφαρμόζεται για την επεξεργασία των δεδομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο διεξάγεται οικονομική ανάλυση της Exalco μέσω εφαρμογής μιας σειράς οκτώ αντιπροσωπευτικών αριθμοδεικτών προκειμένου να εξαχθούν βασικά συμπεράσματα σε γενικές γραμμές για τη ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την αποδοτικότητα και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με την διάρθρωση των κεφαλαίων της και σε τελική ανάλυση την πραγματική κατάσταση ολόκληρης της οικονομικής μονάδας. Η συγκεκριμένη ανάλυση ολοκληρώνεται μέσω διαχρονικής και διαστρωματικής ανάλυσης.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον εντοπισμό των ευρημάτων, τα οποία προκύπτουν μέσα από την πρωτογενή έρευνα. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση της ανάλυσης των εν λόγω αποτελεσμάτων και η αξιολόγησή τους μέσω της συζήτησης σε σχέση με τους στόχους της μελέτης.

Το έβδομο κεφάλαιο, το τελευταίο της παρούσας μελέτης, περιλαμβάνει τη σύνοψη των αποτελεσμάτων συναρτήσει των αρχικών στόχων της μελέτης και την εξαγωγή συμπερασμάτων αναλογικά με τον σκοπό και τους στόχους της μελέτης. Κατόπιν ακολουθεί ο παραλληλισμός και η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας με τα αποτελέσματα της δευτερογενούς που έχει προηγηθεί, η διατύπωση συμπερασμάτων προς ικανοποίηση των στόχων της μελέτης-έρευνας και η παρουσίαση εφαρμόσιμων βελτιωτικών προτάσεων. Το κεφάλαιο

ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της συνεισφοράς της συγκεκριμένης μελέτης στον επιχειρηματικό τομέα σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο και η διατύπωση προτάσεων για περαιτέρω έρευνα σχετικά με το εν λόγω θέμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μια σύντομη αλλά όσο το δυνατόν πιο περιεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την επιτυχή διαδρομή της εταιρείας Exalco A.E., μέρος του Ομίλου ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ, με αντικείμενο τη μεταλλουργία και συγκεκριμένα την παραγωγή προφίλ αλουμινίου. Η Exalco είναι μια μεγάλη επιχείρηση, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, με παγκόσμια δραστηριότητα, η οποία, παράλληλα την οικονομική κρίση που ακόμη ταλανίζει την Ελλάδα, συνεχίζει να αναπτύσσεται. Επί της παρούσης, λοιπόν, θα δοθεί η συνοπτική παρουσίαση του κλάδου του αλουμινίου στην Ελλάδα και την Ευρώπη και τα βασικά στοιχεία παρουσίασης της εταιρείας. Επιπροσθέτως, θα αναλυθούν οι κυριότεροι παράγοντες που αφορούν στο έμμεσο και άμεσο περιβάλλον του κλάδου και της Exalco και συγκεκριμένα, οι Πολιτικοί, Οικονομικοί, Πολιτισμικοί, Τεχνολογικοί και Παγκόσμιοι παράγοντες (PEST-G Analysis) και η Αλυσίδα αξίας (Value chain) καθότι αποτελούν ένα εξαιρετικό οδηγό επεξήγησης της παρουσίας και εξελικτικής πορείας της επιχείρησης. Τέλος, για τον κλάδο του αλουμινίου, γενικότερα, θα αναλυθούν οι Δυνάμεις, οι Αδυναμίες, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές (SWOT Analysis), η σημαντικότητα της ανάπτυξης μιας δυνατής στρατηγικής ανταγωνισμού και στρατηγικής marketing και η σημασία παγίωσης μιας δυνατής οικονομικής θέσης στην Ελληνική, Ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά. Να σημειωθεί πως η ανάλυση SWOT και η στρατηγική ανταγωνισμού και marketing, όπως και η οικονομική εικόνα της Exalco, θα εξαχθούν ως συμπεράσματα με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο και το τι ισχύει στον κλάδο του αλουμινίου αλλά και την πρωτογενή έρευνα, δηλαδή τις συνεντεύξεις που θα διεξαχθούν με στελέχη της επιχείρησης και τις περιπτώσιολογικές μελέτες (case studies) σε κορυφαίες εταιρείες του ανταγωνισμού.

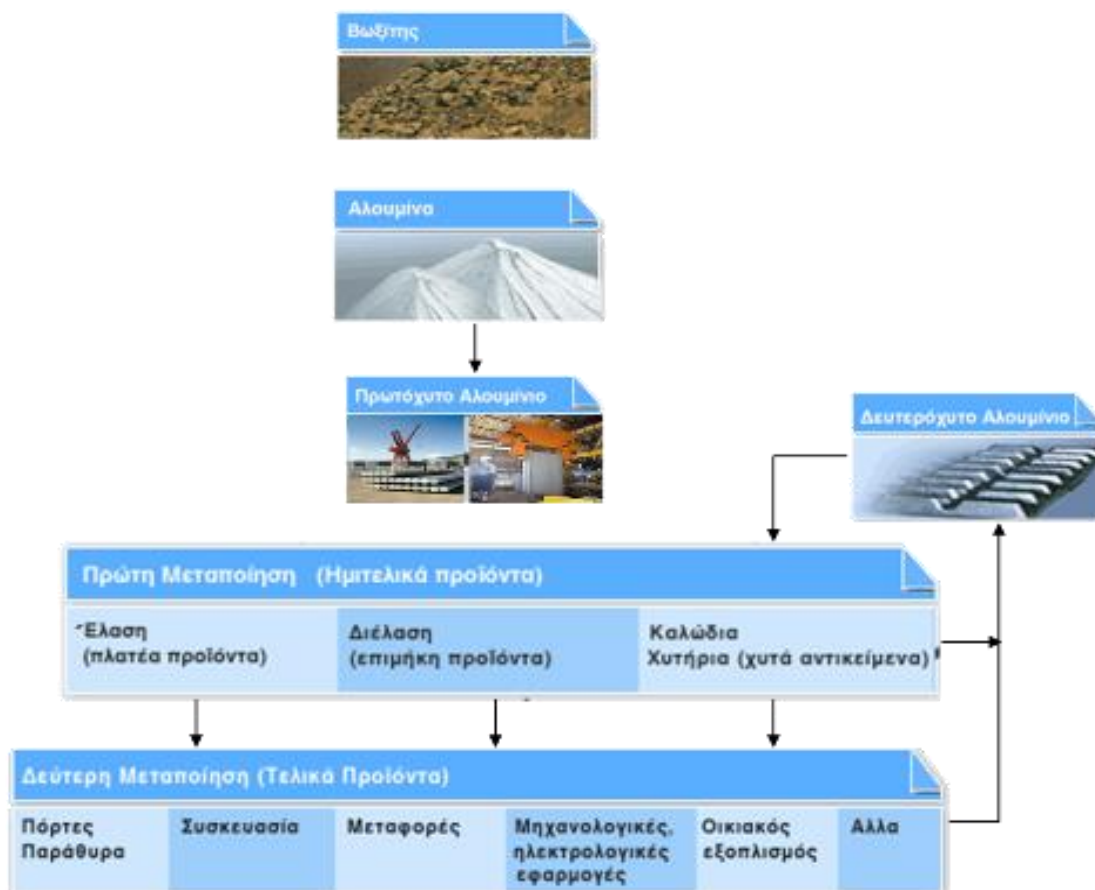
## 2.2 Ο κλάδος του αλουμινίου

Η Ελλάδα κατατάσσεται στις πρώτες χώρες, σε παγκόσμιο επίπεδο, σε παραγωγή βωξίτη, καθότι διαθέτει πλούσια κοιτάσματα, με αποτέλεσμα να οδηγήσει στη δημιουργία ενός από τους κυριότερους ελληνικούς βιομηχανικούς κλάδους.

Η βάση για να δημιουργηθεί ο καθετοποιημένος κλάδος του αλουμινίου στην Ελλάδα μπήκε με το που κατασκευάστηκε το εργοστάσιο της επιχείρησης Αλουμίνιον της Ελλάδας για παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου. Η δραστηριότητα αυτή της παραγωγής άρχισε το 1966 και μαζί της ξεκίνησαν να δημιουργούνται κάποιες βιομηχανικές μονάδες μεταποίησης, οι οποίες αρχικά δεν είχαν υψηλή δυναμικότητα, εισήγαγαν την πρώτη ύλη που χρησιμοποιούσαν και η παραγωγή τους κυμαίνονταν στους 6.000 τόνους, περίπου, προϊόντων.

Από τις αρχές του 1970, ουσιαστικά, αρχίζει να αναπτύσσεται ουσιαστικά ο κλάδος στην Ελλάδα που να αφορά στην πρώτη μεταποίηση του αλουμινίου, με τη δημιουργία μονάδων για την έλαση, τη διέλαση, τα καλώδια και τα χυτήρια.

Οι δύο σημαντικότεροι υποκλάδοι έχαιραν πολλών επενδύσεων, δημιουργώντας έτσι μια εξαιρετικά ανταγωνιστική εικόνα της Ελλάδας σε παγκόσμιο επίπεδο: ο υποκλάδος της έλασης (με την παραγωγή φύλλων αλουμινίου) και ο υποκλάδος της διέλασης (της παραγωγής προφίλ αλουμινίου) όπως επίσης ιδιαίτερη ήταν η συμβολή πολλών μονάδων μικρότερου μεγέθους που παρήγαγαν τελικά προϊόντα (βλ. πορτοπαράθυρα, μηχανολογικό και οικιακό εξοπλισμό κοκ – **Εικόνα 1**) (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2019).

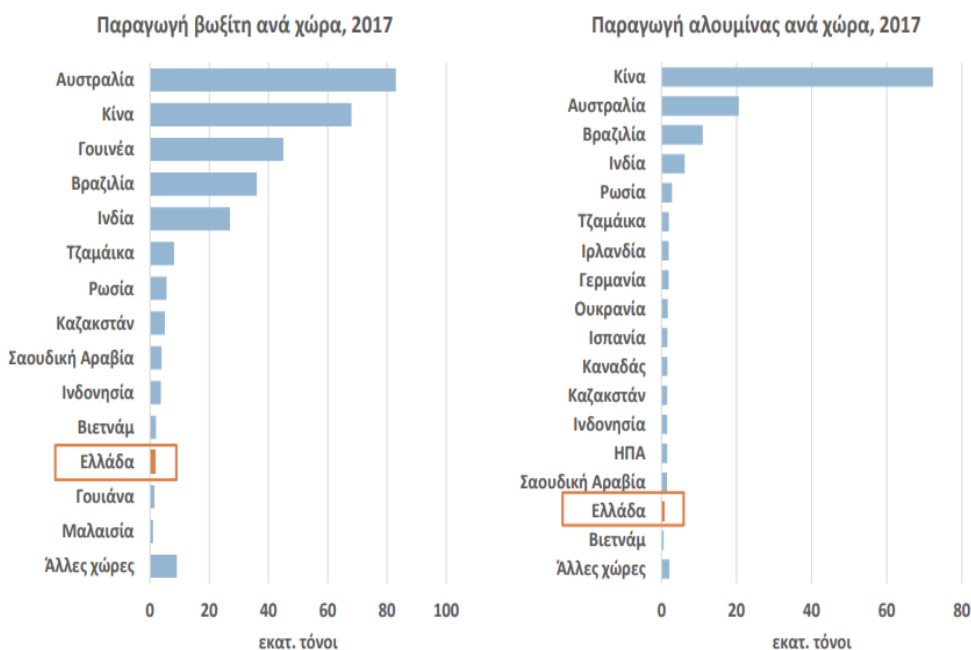


Εικόνα 1: Ο κλάδος του αλουμινίου (<http://www.aluminium.org.gr/>)

Παρακάτω παρατίθενται και αναλύονται κάποιες βασικές ορολογίες που αφορούν στον κλάδο του αλουμινίου, απαραίτητες για την επίτευξη της κατανόησης του θέματος της παρούσης εργασίας:

Ο βωξίτης: που αναφέρθηκε εξ αρχής είναι το ορυκτό από το οποίο προέρχεται η αλουμίνα. Η Ελλάδα σε παγκόσμια κατάταξη έρχεται 12<sup>η</sup> σε παραγωγή βωξίτη, με τεράστια αποθέματα – ειδικότερα στη Στερεά Ελλάδα – και 1<sup>η</sup> στην Ευρώπη, παράγοντας ετησίως περισσότερο από 2 εκατ/ρια τόνους.

Η αλουμίνα: αποτελεί το βασικότερο ενδιάμεσο προϊόν του βωξίτη και η αναλογία έχει ως εξής, από 2 τόνους βωξίτη παράγεται 1 τόνος αλουμίνας. Η δυναμικότητα της παραγωγής της ετησίως ξεπερνά τους 700.000 τόνους και λαμβάνει χώρα στις εργοστασιακές εγκαταστάσεις της Αλουμίνιον Α.Ε., με την Ελλάδα να έρχεται 16<sup>η</sup> στην παραγωγή αλουμίνας παγκοσμίως (Εικόνα 2).



Πηγή: U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 2018

Κατέχει την πρώτη θέση στην Ευρώπη σε παραγωγή και αποθέματα βωξίτη και την 4η θέση σε όρους παραγωγής αλουμίνας

4

**Εικόνα 2:** Η Ελλάδα σε παραγωγή βωξίτη & αλουμίνας σε παγκόσμια κατάταξη το 2017 (IOBE, 2019)

Πρωτόχυτο αλουμίνιο: είναι προϊόν της ηλεκτρόλυσης της αλουμίνας. Κατά την παραγωγή του έχει τη μορφή πλάκας ή κολώνας (μπιγιέτας). Η αναλογία έχει ως εξής, από 2 τόνους αλουμίνας παράγεται 1 τόνος αλουμινίου. Το πρωτόχυτο αλουμίνιο, όπως και η αλουμίνα, παράγεται στις εργοστασιακές εγκαταστάσεις της Αλουμίνιον Α.Ε. με δυναμικότητα που ξεπερνά τους 160.000 τόνους.

Δευτερόχυτο αλουμίνιο: αφορά περισσότερο ίδια κατανάλωση, εντός Ελλάδας δηλαδή, με ελάχιστες εξαγωγές αλλά καλύπτει τις ανάγκες της εγχώριας βιομηχανίας για μεταποιήσεις. Για την επεξεργασία του, βέβαια, είναι απαραίτητη υψηλή τεχνογνωσία και τεχνολογία, ώστε να βγει το scrap αλουμινίου και να χρησιμοποιηθεί από διάφορες βιομηχανικές μονάδες για να παραχθούν καινούρια τελικά προϊόντα.

Έλαση: πραγματοποιείται μετά από την επεξεργασία με βιομηχανικό τρόπο των πλακών αλουμινίου, με αποτέλεσμα την παραγωγή φύλλων αλουμινίου, foil και can stock, δηλαδή των ονομαζόμενων πλατέων προϊόντων από αλουμίνιο. Εντός



Ελλαδικού χώρου, η βιομηχανία ΕΛΒΑΛ, παράγει γύρω στους 250.000 τόνους πλατέων προϊόντων, τα οποία εξάγονται σε 60 χώρες παγκοσμίως με εφαρμογή κυρίως στη συσκευασία, στην οικοδομή και στις μεταφορές.

Διέλαση: αφορά τη δημιουργία προφίλ αλουμινίου (δηλαδή επιμήκων προϊόντων) ως αποτέλεσμα της επεξεργασίας μπιγιετών (κολωνών) αλουμινίου. Η δυναμικότητα των βιομηχανιών διέλασης στην Ελλάδα, ανά έτος, είναι πάνω από 200.000 τόνοι, οι οποίοι στην εντόπια αγορά διοχετεύονται για εφαρμογή σε αρχιτεκτονικές εργασίες ενώ στην διεθνή αγορά για εφαρμογή στις μεταφορές, και σε διάφορα βιομηχανικά προφίλ.

Καλώδια & Χυτήρια: στους υποκλάδους αυτούς παράγονται καλώδια αλουμινίου και χυτά προϊόντα αλουμινίου, τα οποία χρησιμεύουν σε πολλές εφαρμογές. Εκτιμάται ότι έχουν λίγες εξαγωγές (γύρω στο 3-5% της 1<sup>ης</sup> μεταποίησης αλουμινίου).

Ηλεκτροστατική βαφή & Διακόσμηση: η ηλεκτροστατική βαφή αφορά ουσιαστικά ένα ενδιάμεσο στάδιο ανάμεσα στις δύο φάσεις μεταποίησης. Είναι μια επεξεργασία, μια κάλυψη με πούδρα, στην επιφάνεια του ημιτελούς προϊόντος το οποίο λόγω χάρη έχει ως προορισμό αρχιτεκτονικές εφαρμογές. Αυτή η επεξεργασία γίνεται για δύο λόγους: για ωραιότερη εμφάνιση του προϊόντος και για την ενίσχυση της προστασίας του. Υπάρχουν πολλά βαφεία στην Ελλάδα, τα οποία ουσιαστικά βρίσκονται και εντός των βιομηχανιών διέλασης αλλά και υφίστανται ως ανεξάρτητες μονάδες.

Όσον αφορά στη διακόσμηση, το αλουμίνιο βάφεται με τη χρήση διαφόρων τεχνολογιών οι οποίες επιτρέπουν, για παράδειγμα, να δημιουργείται επικάλυψη απομίμησης ξύλου κοκ. Οι βασικές τεχνολογίες είναι δύο: η τεχνολογία σουμπλιχρωμίας (Film) όπου μεταφέρονται σχέδια πάνω σε βαμμένες επιφάνειες και η τεχνολογία πούδρα σε πούδρα, όπου εφαρμόζεται ένα στρώμα πούδρας πάνω σε άλλη πούδρα για να βγει το κατάλληλο εφέ. Πολλά βαφεία στην Ελλάδα διαθέτουν γραμμή παραγωγής για τη διακόσμηση και αυτό υποδηλώνει τη σημασία που δίνουν σε αυτή.

Ανοδίωση: όπως ισχύει και για την ηλεκτροστατική βαφή, είναι και αυτή ένα ενδιάμεσο στάδιο ανάμεσα στις δύο φάσεις μεταποίησης και συγκεκριμένα δημιουργεί ένα στρώμα οξειδίου του αλουμινίου πάνω στην επιφάνεια από το μέταλλο, εξίσου για λόγους εμφάνισης και προστασίας. Δεν είναι πολύ μεγάλος ο

αριθμός των μονάδων ανοδίσωσης στην Ελλάδα αλλά οι υπάρχουσες κάνουν εξαιρετική δουλειά με επιτυχή πορεία στη διεθνή αγορά.

Τελικά προϊόντα: τα οποία αφορούν όλα τα προϊόντα που προορίζονται για τις μεταφορές, την οικοδομή, τη συσκευασία, τον εξοπλισμό των σπιτιών κοκ. Οι επιχειρήσεις που παράγουν τα τελικά προϊόντα ξεπερνούν τις 8.000 (από μεγάλες επιχειρήσεις έως οικογενειακές βιοτεχνίες) και μάλιστα παρουσιάζουν έναν κύκλο εργασιών τέτοιο που προσφέρει το 50% των κερδών του κλάδου, καθώς η δεύτερη μεταποίηση του αλουμινίου έχει μεγάλη προστιθέμενη αξία σε όλες τις φάσεις επεξεργασίας του (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2019).

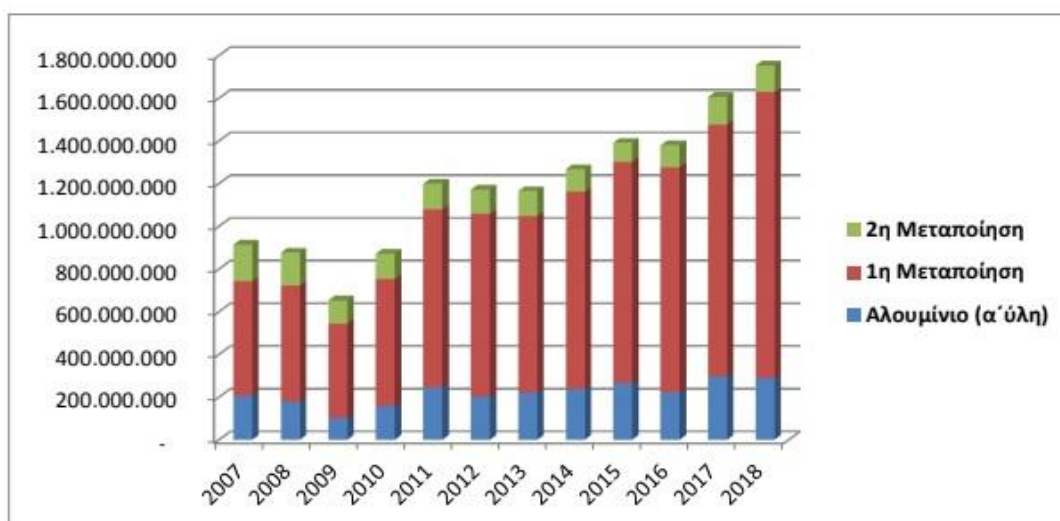
### **2.2.α Ο κλάδος με αριθμούς (ειδικά στη δεκαετία της οικονομικής κρίσης 2009 – 2018):**

- i. Μέγεθος: 3.000 ΜμΕ (Μικρομεσαίες) και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.
- ii. Εργατικό δυναμικό: Απασχολεί άμεσα παραπάνω από 20.000 άτομα, ενώ έμμεσα φτάνουν τα 30.000 άτομα.
- iii. Εμπορικό Ισοζύγιο: το 2016 έκλεισε με εμπορικό ισοζύγιο 640 εκ.€ περίπου και το 2017 με 773 εκ.€ περίπου, πράγμα που τον καθιστά τον 2<sup>ο</sup> σε κατάταξη κλάδο στην Ελλάδα και 5<sup>ο</sup> με βάση την Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία-ΑΠΑ στην εγχώρια μεταποίηση (IOBE, 2019).
- iv. Καθετοποίηση: Ξεκινά η διαδικασία από την εξόρυξη του βωξίτη, συνεχίζει με την ύπαρξη 3-4 σταδίων μεταποίησης και φτάνει μέχρι πολλά τελικά προϊόντα τα οποία είναι πιστοποιημένα διεθνώς.
- v. Διεθνής δραστηριότητα: Εμπορική παρουσία σε περισσότερες από πενήντα (50) χώρες, πολλές παραγωγικές μονάδες καθώς και δίκτυα διανομών που είναι ιδιόκτητα (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2019; IOBE, 2019; Newmoney.gr, 2019).
- vi. Ανάμεσα στα έτη 2009 και 2018 (που εννοείται μεσουρανούσε η οικονομική κρίση) οι πωλήσεις αλουμινίου ως πρώτη ύλη, κατέγραψαν ανοδική πορεία με ποσοστό 34% ενώ ακόμη πιο ισχυρή ανάπτυξη κατέγραψαν οι πωλήσεις προϊόντων έλασης, με ποσοστό 66%, τα οποία ξεχωρίζουν σε όρους εξωστρέφειας.
- vii. Απεναντίας, στα χρόνια 2008 – 2014 τα προϊόντα διέλασης φάνηκε να επηρεάστηκαν αρνητικά από την κρίση, αφού το σημαντικότερο ποσοστό αυτών είχε κατεύθυνση την οικονομική δραστηριότητα της Ελλάδας και κυρίως την

οικοδομή, αλλά από το 2014 και μετά η πορεία που καταγράφεται είναι συνεχώς αυξητική με ποσοστό 49% έως το 2018.

- viii. Ο όγκος παραγωγής στη συσκευασία σημείωσε ελάχιστη αύξηση (6%) αλλά πολύ μεγάλη μείωση (68%) στα προϊόντα οικοδομής (πορτοπαράθυρα κυρίως).
- ix. Το 2018 τα εγχώρια προϊόντα αλουμινίου παρουσίασαν εξαγωγές αξίας €1,9 δις με εμπορικό πλεόνασμα €0,8 δις. Το 2009 οι εξαγωγές ήταν €600 εκ., οπότε και τριπλασιάστηκαν μέχρι το 2018, πράγμα που αντικατοπτρίζεται και στο παρακάτω γράφημα (Εικόνα 3).

**ΚΛΑΔΟΣ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ\* : ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΞΙΑΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ 2007 -2018 ( ευρώ)**



\*Δεν συμπεριλαμβάνονται βωξίτης και αλουμίνα

**Εικόνα 3:** Εξέλιξη αξίας εξαγωγών 2007 – 2018 στον κλάδο αλουμινίου

Συμπερασματικά, ο ελληνικός κλάδος αλουμινίου παρουσιάζει ιδιαίτερη εξωστρέφεια, με δραστηριότητες ευρέος φάσματος και έντονη δυναμική ανάπτυξης. Το κοντινό μέλλον, για την τριετία 2019-2022 φαίνεται ότι θα έχει θετική τροχιά για την ελληνική βιομηχανία αλουμινίου. Η οικοδομή ανακάμπτει, σε μεγάλο βαθμό εξαιτίας των σημαντικών οικιστικών έργων που πραγματοποιούνται ή προγραμματίζονται στον τουριστικό τομέα αλλά και λόγω του προγράμματος «ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΚΑΤ' ΟΙΚΟΝ». Παράλληλα, θετική τροχιά και αύξηση στη ζήτηση αλουμινίου παρατηρείται και διεθνώς, αφού σαν υλικό θεωρείται σύγχρονο και εξαιρετικό στη βιομηχανία, και για το λόγο αυτό αναμένεται η ζήτησή του να διπλασιαστεί σε παγκόσμια κλίμακα μέχρι το 2050. Τέλος, για να ικανοποιηθεί όσο

γίνεται πιο αποτελεσματικά η αυξημένη ζήτηση σχεδιάζονται καινούριες επενδύσεις πολλών εκατοντάδων εκατομμυρίων ώστε να εκσυγχρονιστούν οι υπάρχουσες και να δημιουργηθούν νέες μονάδες παραγωγής προϊόντων για τους υποκλάδους πρώτης ύλης, έλασης και διέλασης, όπως επίσης και για την προώθηση της έρευνας και της ανάπτυξης συστημάτων αλουμινίου με παγκόσμια πιστοποίηση για οικιακό εξοπλισμό και για τις υποδομές της κυκλικής οικονομίας (*circular economy*) (newmoney.gr., 2019).

## **2.2.β Παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας του κλάδου αλουμινίου (Business Success factors)**

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία ενός κλάδου και, φυσικά, των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτόν στην εγχώρια ή στην παγκόσμια αγορά. Αναφορικά με τον κλάδο του αλουμινίου οι κύριοι παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία μιας επιχείρησης που ανήκει σε αυτόν είναι οι ακόλουθοι:

### **2.2.β.1 Βιωσιμότητα – Αειφορία:**

Στα πλαίσια της αειφόρου ανάπτυξής της η βιομηχανία αλουμινίου έθεσε ως βασικούς στόχους της να βελτιώσει το περιβάλλον και να καλυτερεύσει την ποιότητα και την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Το αλουμίνιο ως υλικό έχει πολύ χαρακτηριστικές ιδιότητες, όπως ότι αντέχει στη διάβρωση, είναι ελαφρύ σε βάρος, έχει σημαντική αντοχή αναλογικά με το βάρος του και ανακυκλώνεται: όλα τα προαναφερθέντα δείχνουν ότι είναι σημαντικός σύμμαχος της βιωσιμότητας και της αειφορίας.

Ο κύκλος ζωής του αλουμινίου αποτελεί το πιο δυνατό χαρακτηριστικό του και για το λόγο αυτό στοχεύει στο να βελτιώνεται συνεχώς για να προστατεύει παράλληλα και το περιβάλλον μέσω: α) της αποτελεσματικότερης χρήσης της πρώτης ύλης, β) της σημαντικής μείωσης των εκπομπών, γ) της μεγέθυνσης της συμμετοχής του στο στάδιο της χρήσης και δ) της ελαχιστοποίησης των αποβλήτων της παραγωγής.

Ο ελληνικός κλάδος του αλουμινίου, επομένως, εμπράκτως αποδεικνύει τη δέσμευση που έχει αναλάβει για την προστασία του περιβάλλοντος μέσω της ανακύκλωσης. Για αυτή του μάλιστα τη δράση έχει βραβευτεί στο Πανευρωπαϊκό έτος περιβάλλοντος και στο διαγωνισμό της ΕΕ για ένα αρτιότερο ευρωπαϊκό περιβάλλον. Σε διεθνή επίπεδα η βιομηχανία αλουμινίου πρωταγωνιστεί στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας σε όλη τη διαδικασία παραγωγής, στην ύπαρξη υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, στη διαχείριση των βιομηχανικών αποβλήτων και στη μείωση των ρυπογόνων εκπομπών (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2019).

### **2.2.β.2 Κυκλική Οικονομία – Scrap**

Η διεθνής οικονομία είναι γραμμική, δηλαδή οι επιχειρήσεις παγκοσμίως παίρνουν τους πόρους του περιβάλλοντος, προβαίνουν στη μετατροπή αυτών σε προϊόντα προς κατανάλωση και αυτά με τη σειρά τους, αφού επιτελέσουν το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν, καταλήγουν στα σκουπίδια. Αυτή η πρακτική όμως έχει πολλά αρνητικά, από τη στιγμή που εξαντλούνται οι φυσικοί πόροι, σπαταλώνται σημαντικά υλικά και ρυπαίνεται το περιβάλλον με ανεπανόρθωτες, κάποιες φορές, συνέπειες. Με το πέρας της παραγωγικής διαδικασίας στο αλουμίνιο προκύπτει το scrap, όπως επίσης scrap θεωρούνται και όλα τα προϊόντα από αλουμίνιο με το που ολοκληρωθεί η χρήση τους. Η ανακύκλωση, λοιπόν, του αλουμινίου είναι σημαντικότερη υπόθεση τη στιγμή που χρειάζεται μόνο το 5% της ενέργειας που ουσιαστικά απαιτείται για να παραχθεί το πρωτόχυτο αλουμίνιο (Atem-oe.gr., 2019).

Επιπροσθέτως, το μοντέλο της κυκλικής οικονομίας είναι βιομιμητικό, δηλαδή μιμείται την ίδια τη ζωή, πράγμα που σημαίνει ότι τα ανθρώπινα συστήματα και δει οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να λειτουργούν σαν ζωντανοί οργανισμοί, να επεξεργάζονται μεν τα υλικά και τους πόρους που χρειάζονται αλλά να τα επιστρέφουν στο τέλος πίσω στη φύση. Πέντε είναι οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο αυτό:

- **Εξαφάνιση των αποβλήτων.** Τα τεχνικά και τα βιολογικά μέρη από κάθε προϊόν θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να μπορούν να αποσυναρμολογηθούν και η χρήση τους να επαναπροσδιοριστεί. Τα βιολογικά μέρη, ούτως ή άλλως, δεν είναι τοξικά οπότε άνετα μπορούν να υποστούν κομποστοποίηση. Τα δε τεχνικά (που αφορούν και μέταλλα, πολυμερή, κοκ) πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο

ώστε να δύναται να ξαναχρησιμοποιηθούν με τη χρήση όσο το δυνατόν μικρότερης ενέργειας.

- Η ποικιλομορφία είναι μεγάλη δύναμη. Τα συστήματα που είναι πολυποίκιλα, έχοντας πολλές κλίμακες και συνδέσεις, αποκτούν και περισσότερη αντοχή απέναντι σε εξωγενή πλήγματα, εν αντιθέσει με όσα συστήματα φτιάχνονται όντας βασισμένα στην αποδοτικότητα.
- Οι ανανεώσιμες πηγές είναι αυτές που πρέπει να παράγουν την ενέργεια.
- Το πραγματικό κόστος είναι αυτό που πρέπει να αντανakλάται στις τιμές.
- Το κλειδί, ουσιαστικά, είναι να μάθει ο άνθρωπος να σκέφτεται με όρους συστημάτων, να κατανοεί, δηλαδή, πώς το ένα πράγμα επηρεάζει το άλλο και να βλέπει τα πράγματα συνολικά (Enfo.gr, 2012).

Η βασική έννοια, επομένως, της κυκλικής οικονομίας (**Εικόνα 4**) ανταποκρίνεται στον στόχο για αειφόρο ανάπτυξη, τη στιγμή μάλιστα που η πίεση για παραγωγή και κατανάλωση των φυσικών πόρων αυξάνεται συνεχώς. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ξεκινήσει να δρα προς την ενθάρρυνση της αποδοτικής χρήσης των πόρων και προς την κυκλικότητα, δίνοντας προτεραιότητα στη διαχείριση, μείωση και ανακύκλωση των αποβλήτων των βιομηχανικών, ιδιαίτερα, μονάδων. Γι αυτό το λόγο και στηρίζει χρηματικά αυτή την προσπάθεια, ώστε οι βιομηχανίες, όπως και αυτή του κλάδου του αλουμινίου, να βασίζονται τη λειτουργία τους σε οικολογικό σχεδιασμό προϊόντων που να αφήνουν όσο το δυνατόν πιο μικρό περιβαλλοντικό αποτύπωμα (Γκέκας, 2018; Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).



**Εικόνα 4:** Κυκλική Οικονομία

### 2.2.β.3 Περιβάλλον

Το αλουμίνιο ως υλικό θεωρείται φιλικό προς το περιβάλλον και η εκμετάλλευσή του σε φυσιολογικά επίπεδα δεν προκαλεί προβλήματα στη φύση ή στον άνθρωπο. Η αλήθεια είναι, όμως, ότι η κατάχρησή του μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην ανθρώπινη υγεία ή και στο περιβάλλον εάν δεν υπάρχει μείωση των ρύπων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ή σωστή ανακύκλωση, κι αυτό συμβαίνει καθότι μπορεί να είναι φυσικό υλικό (βωξίτης) και συμβατό με τη φύση αλλά η επεξεργασία του είναι μηχανική και ηλεκτρολυτική σε εργοστασιακές μονάδες, οπότε υπάρχουν και τα γνωστά επακόλουθα του αποτυπώματος στο περιβάλλον. Για παράδειγμα, ερευνάται ο βαθμός που προκαλεί συμπτώματα διαταραχών στο νευρικό σύστημα και στο αναπνευστικό, χωρίς να είναι 100% ακόμη αποδεδειγμένο ότι αυτά προκαλούνται από το υλικό αυτό καθαυτό.

Επιπροσθέτως, το αλουμίνιο αποτελεί περιβαλλοντικό μέταλλο τη στιγμή που δεν χρήζει επανασυντήρησης αφότου εγκατασταθεί, παρά μόνο σε περίπτωση που γίνει κάποιο λειτουργικό λάθος κατά την εγκατάστασή του και πάλι αυτό δεν αφορά το μέταλλο ως υλικό αλλά ως προϊόν (λάθος διαστάσεις κοκ). Τέλος, θεωρείται εξαιρετικό υλικό για να χαρακτηριστεί ένα κτίριο ως βιώσιμο και δεν δημιουργεί ρύπανση κατά την καύση του (Κριαρά, 2013; Atem-oe.gr., 2019).

### 2.2.β.4 Έντονη παρουσία στο εξωτερικό

Το να καταστεί μια επιχείρηση διεθνής είναι σημαντικό, τη στιγμή που η παγκοσμιοποίηση καλεί τη βιομηχανία και το μεταποιητικό κλάδο να επεκταθούν πέραν των συνόρων της χώρας στην οποία ανήκουν και να διεθνοποιηθούν.

Υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να νοηθούν ως οφέλη για μια επιχείρηση του κλάδου του αλουμινίου (και όχι μόνο) που θα αποκτήσει έντονη παρουσία σε χώρες του εξωτερικού, τα οποία έχουν ως εξής:

1. Οικονομίες κλίμακας: όσο μεγαλώνει η επιχείρηση τόσο ευκολότερο της είναι να εξοικονομεί κόστος από τη χρήση διαφόρων πόρων (βλ. πρώτες ύλες), να μειώνει το μέσο κόστος ανά μονάδα ενός προϊόντος και να εκμεταλλεύεται πιο ορθολογικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

2. Ισχυρή επωνυμία (brand name): με την εδραίωση ενός ισχυρού ονόματος είναι ευκολότερο να μειώσει μια εταιρεία την ισχύ των εμποδίων εισόδου σε μια αγορά, αλλά επίσης δύναται να εδραιωθεί και γρηγορότερα σε αυτή από τη στιγμή που οι πελάτες ήδη τη γνωρίζουν.
3. Πρόσβαση στην πιο προηγμένη τεχνολογία / τεχνογνωσία: η προηγμένη τεχνολογία βοηθά στην τελειοποίηση των προϊόντων και στην ευκολότερη καθετοποίηση της παραγωγής. Η τεχνογνωσία προϋποθέτει ένα ισχυρό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Αμφότερες οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και άνοιγμα σε νέες αγορές.
4. Πρόσβαση σε ένα τεράστιο όγκο από πληροφορίες, προϊόντα, υπηρεσίες, αγορές: εξαιρετικά σημαντικό το να έχει μια εταιρεία πρόσβαση σε όλα αυτά σε παγκόσμιο επίπεδο αφού της παρέχουν τα εφόδια να προστατεύεται καλύτερα λόγω μιας πιο σφαιρικής εικόνας της παγκόσμιας αγοράς και της πιο έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης που λαμβάνει.
5. Δυνατότητα πρόσβασης σε χαμηλότερες τιμές σε συντελεστές παραγωγής και πρώτες ύλες: όταν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, υπάρχει και δυνατότητα μείωσης του κόστους παραγωγής με την εξασφάλιση χαμηλότερων τιμών.
6. Πρόσβαση σε μια σαφώς μεγαλύτερη δεξαμενή ικανών στελεχών: αυτονόητο ότι η δεξαμενή των ικανών στελεχών, με εμπειρία σε διεθνείς καταστάσεις, είναι μεγαλύτερη και πολύτιμη για κάθε επιχείρηση, πόσο μάλλον στον κλάδο του αλουμινίου που συνεχώς εξελίσσεται.
7. Διαφοροποίηση και διασπορά των επιχειρηματικών κινδύνων (business risks): σε όσες περισσότερες αγορές έχει παρουσία μια επιχείρηση τόσο λιγότερη και πιο αδύναμοι οι κίνδυνοι εξάρτησής της από ελάχιστες τω αριθμώ και κορεσμένες αγορές (Χατζηδημητρίου, 2003; Γκιάτος, 2011).

### **2.2.β.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Σύμφωνα με τον EOMMEX, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (EKE – CSR) είναι: *«η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων, για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους, άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (stakeholders)»* (Μουλκιώτης, 2009:4).



Η ΕΚΕ επηρεάζει την επιχείρηση, ασχέτως μορφής και μεγέθους, στο σύνολό της και συγκεκριμένα τη στρατηγική της, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές της, την αξιοποίηση των ικανοτήτων αυτής και των στελεχών της και την επίτευξη αποτελεσμάτων για όλα τα μέρη που εμπλέκονται. Όταν μια επιχείρηση, επί της παρούσης μια εταιρεία στον κλάδο του αλουμινίου, εφαρμόζει την ΕΚΕ μπορεί να επιτύχει τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης αγοράς εργασίας, υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής ένταξης, την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με εξαιρετικές δεξιότητες και ικανότητες και με στόχο τη δια βίου εκπαίδευση και την υψηλή διατηρησιμότητά τους στην εταιρεία που εργάζονται (μείωση *employee turnover*), την ενίσχυση της καινοτομίας, τη βελτίωση της δημόσιας υγείας, την αύξηση της εθελοντικής δράσης και της συμμετοχής στα κοινά, τον μεγαλύτερο σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα και στο *fair play* ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στην καταπολέμηση της φτώχειας, των πρακτικών δωροδοκίας και του αθέμιτου ανταγωνισμού.

Όλες οι δυνατές επιχειρήσεως του κλάδου του Αλουμινίου δίνουν μεγάλη έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αυτό αποτυπώνεται πρωτίστως στις επίσημες ιστοσελίδες τους στο διαδίκτυο και στα social media αλλά και στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, στον τρόπο δράσης τους και στις στρατηγικές τους (Μουλκιώτης, 2009).

### **2.2.β.6 Καινοτομία**

Η καινοτομία είναι μια πρακτική την οποία πρέπει να εξασκεί κάθε εταιρεία που να επιθυμεί να παραμένει ανταγωνιστική στον κλάδο που ανήκει. Αυτή την καθιστά δυνατή απέναντι στον ανταγωνισμό, στην κορυφή της λίστας προτίμησης των πελατών, σημαντική στην ατζέντα των προμηθευτών και δύσκολο κορεστεί τη στιγμή που με συνεχώς καινοτόμα προϊόντα ή/και υπηρεσίες ανανεώνει το επιχειρηματικό της προφίλ. Η καινοτομία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέχρι τουλάχιστον να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Ένα παράδειγμα εξαιρετικής καινοτομίας είναι η συνεργασία που υπογράφηκε ανάμεσα στην Αλουμίνιον της Ελλάδος (ΑτΕ) του Ομίλου Μυτιληναίος και της General Electric (GE) για να βελτιστοποιηθεί η παραγωγικότητα και να μειωθεί το κόστος ενέργειας, μέσω της εγκατάστασης του πρώτου παγκοσμίως, μηχανήματος για ψηφιακή λύση στη

διαδικασία της ηλεκτρόλυσης, με σκοπό τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας μέσω του περιορισμού της ποσότητας φθοριούχου αργιλίου. Το μηχάνημα αυτό ονομάστηκε Digital Smelter και αποτελεί πραγματικά εξαιρετική καινοτομία που θα ωθήσει τον κλάδο του αλουμινίου σε νέα πρότυπα αναφοράς και καινούριες στρατηγικές και προϊόντα (Aluminium of Greece, 2017).

### 2.2.β.7 Πιστοποιήσεις ποιότητας

Η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πιστοποίηση καθώς μια βιομηχανία δεν φτάνει μόνο να πρεσβεύει ότι έχει ποιοτικά προϊόντα και πρώτες ύλες και υπηρεσίες αλλά πρέπει να μπορεί να το πιστοποιήσει κιόλας. Το ίδιο ισχύει, φυσικά, και για τον κλάδο του αλουμινίου, ο οποίος έδωσε ιδιαίτερο βάρος από την αρχή της δημιουργίας του στην πιστοποίηση της ποιότητας. Τα κύρια πρότυπα στα οποία πρέπει να υπακούν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι τα εξής:

- ✓ Το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας: ISO 9001
- ✓ Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης: ISO 14001
- ✓ Το Σύστημα Διαχείρισης της Υγιεινής & Ασφάλειας: OHSAS 18001

Επιπροσθέτως, υπάρχουν και οι Προδιαγραφές της ποιότητας, οι οποίες παρατίθενται στην **Εικόνα 5** που ακολουθεί:

- Διεθνείς «Προδιαγραφές του σήματος ποιότητας QUALICOAT στα επιστρώματα με πούδρες, λάκκες και υγρές βαφές στο αλουμίνιο που προορίζεται για αρχιτεκτονική χρήση»
- Διεθνείς «Προδιαγραφές του σήματος ποιότητας QUALANOD για ανοδίωση αλουμινίου με βάση το θειικό οξύ»
- Διεθνείς «Προδιαγραφές του σήματος ποιότητας QUALIDECO για την διακόσμηση του βαμμένου αλουμινίου που χρησιμοποιείται σε αρχιτεκτονικές εφαρμογές»

**Εικόνα 5:** Προδιαγραφές ποιότητας κλάδου Αλουμινίου

Τέλος, υπάρχουν και ακολουθούνται: α) η πιστοποίηση για διαπίστευση του εκάστοτε φορέα, όπως είναι τα σήματα QUALICOAT & QUALANOD, με βάση το πρότυπο EN 45011, τα οποία παρέχονται από το Ελληνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΔΥΔ), β) η πιστοποίηση για τα προϊόντα και τις διεργασίες με τα πιστοποιητικά QUALICOAT & QUALANOD σε μονάδες βαφής και, αντίστοιχα, ανοδίωσης του αλουμινίου, γ) η πιστοποίηση των τεχνικών χαρακτηριστικών των προϊόντων με βάση τα διεθνή πρότυπα και δ) η σήμανση CE σύμφωνα με τον κανονισμό 305/2011 της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις αλουμινοκατασκευές (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2019).

### **2.2.1 Η παρουσία και η δραστηριότητα της Exalco στον κλάδο του αλουμινίου**

Το όραμα της Exalco είναι απόλυτα συνυφασμένο με το όραμα της μητρικής «ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ»: «... η δημιουργία ενός καλύτερου επιπέδου ζωής για τον άνθρωπο, τόσο ποιοτικά όσο και αισθητικά [...] ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχούν η αισθητική, η ασφάλεια, η ποιότητα και η εργονομία [...] Καρδιά του Ομίλου είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, που σε συνδυασμό με τη χρήση της υψηλής τεχνολογίας, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την πραγματοποίηση των στόχων» (Biokarpet.gr, 2019).

Σκοπός της Exalco, όπως αναφέρεται στο καταστατικό της και συγκεκριμένα στο άρθρο 3, είναι η παραγωγή προφίλ (Profil) αλουμινίου και οιοδήποτε προϊόντος που έχει βάση του το αλουμίνιο, όπως, για παράδειγμα το αλουμίνιο (profil) βαμμένο με ανοδίωση, με βαφή σε απομίμηση ξύλου και με ηλεκτροστατική βαφή. Επίσης, σκοπός της εταιρείας είναι και η παραγωγή αλλά και η εμπορία προϊόντων αλουμινίου τύπου BOND, διαφόρων εξαρτημάτων κοκ. (**Εικόνα 6**). Επιπροσθέτως, η Exalco τα τελευταία χρόνια ερευνά, μελετά, αναπτύσσει, κατασκευάζει και εκμεταλλεύεται φωτοβολταϊκά στοιχεία και σταθμούς. Τέλος, η εταιρεία στοχεύει στην ίδρυση διαφόρων πρακτορείων και υποκαταστημάτων, εντός ή εκτός Ελλάδας, στη συμμετοχή σε διαφόρων ειδών συναφείς υφιστάμενες ή υπο σύσταση επιχειρήσεις του εσωτερικού ή εξωτερικού, ώστε να πραγματοποιούνται οι προαναφερθέντες σκοποί, εφόσον, βέβαια, το αποφασίζει η Διοίκησή της (ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ, 2018).

**Τα Προϊόντα:**

- ✓ Προφίλ αλουμινίου για γενικές οικοδομικές και βιομηχανικές χρήσεις.
- ✓ Συστήματα αλουμινίου (ALBIO) για πόρτες, παράθυρα και προσόψεις κτηρίων, βιτρίνες, αίθρια και πολλές ακόμα αρχιτεκτονικές κατασκευές.
- ✓ Σύνθετα πάνελ Αλουμινίου (EXALCO-BOND) ιδανικά για τη δημιουργία των πιο σύγχρονων κατασκευών.
- ✓ Εξωτερικά Συστήματα Σκίασης (Albio Solar).
- ✓ Πλήρες σύστημα για κάγκελα αλουμινίου για εσωτερική και εξωτερική χρήση (Exrail System).
- ✓ Σύστημα αλουμινίου για βάσεις στήριξης και πλαισίων αλουμινίου φωτοβολταϊκών πάρκων (Exalco Sunergy).
- ✓ Εξαρτήματα και άλλα βοηθητικά προϊόντα.

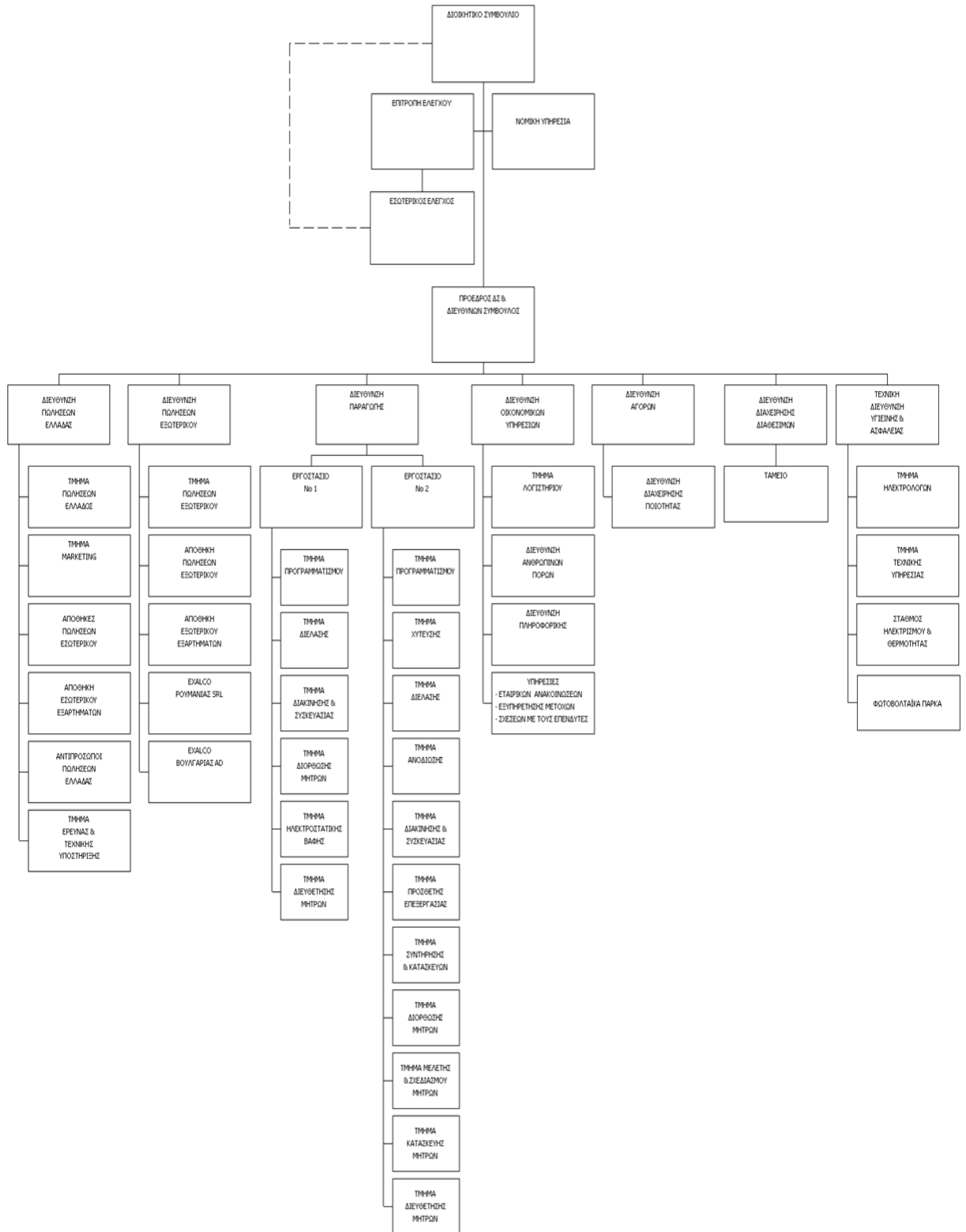
**Οι Υπηρεσίες:**

- ✓ Κάθετη και οριζόντια ηλεκτροστατική βαφή σε μεγάλη γκάμα χρωμάτων.
- ✓ Σύστημα βαφής V.I.V. Decoral για απομίμηση ξύλου.
- ✓ Υπηρεσίες ανοδίωσης με μονάδα για ανοδίωση INOX.

**Εικόνα 6:** Κύρια προϊόντα και υπηρεσίες της Exalco (Exalco.gr, 2019; Πλίτση, 2016:3).

Η Exalco διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά χρησιμοποιώντας τα εμπορικά σήματα ALBIO και ALPIN που είναι κατοχυρωμένα. Τη στιγμή που η ζήτηση των προϊόντων αλουμινίου είναι συνυφασμένη με τη δραστηριότητα του κατασκευαστικού κλάδου, είναι υψηλή και κινείται κυκλικά. Τέλος, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι περίπου το 40% του κύκλου εργασιών της Exalco είναι αποτέλεσμα των εξαγωγών της. Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα της εταιρείας (BIOKARΠET, 2018 – **Εικόνα 7**):

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΞΑΛΚΟ ΑΕ



Εικόνα 7: Οργανόγραμμα Exalco

## 2.3 Στρατηγική Ανταγωνισμού & Marketing

Για να είναι εφικτές και κατανοητές οι στρατηγικές ανταγωνισμού και marketing της Exalco, πρέπει πρωτίστως να μπου οι θεωρητικές βάσεις και να συζητηθούν έκαστη και η σημαντικότητά τους, όπως και να προσαρμοστούν στον κλάδο του αλουμινίου. Στο κεφάλαιο της ανάλυσης της πρωτογενούς έρευνας με τη βοήθεια των συνεντεύξεων των στελεχών της εταιρείας, θα διατυπωθούν συμπερασματικά και οι δύο στρατηγικές της Exalco.

### 2.3.1 Στρατηγική Ανταγωνισμού

Η κάθε επιχείρηση δύναται να προσδιορίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της σε ένα κλάδο μέσω του προσδιορισμού των δυνάμεων του ανταγωνισμού και της ανίχνευσης των υπαρχουσών αιτιών. Θα λέγαμε ότι οι δυνάμεις μιας επιχείρησης είναι αντισταθμιστικές ως προς τις αιτίες που καθορίζουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις στον κλάδο. Η ανταγωνιστική στρατηγική για να θεωρείται ανταγωνιστική θα πρέπει να περιέχει αμυντικές και επιθετικές δράσεις ώστε να δημιουργείται άμυνα ως προς τον ανταγωνισμό. Μια τέτοια στρατηγική απαιτεί:

- i. να τοποθετηθεί η εταιρεία σε θέση όπου δύναται να αμυνθεί με αποτελεσματικότητα. Η θέση αυτή είναι το σημείο που η εταιρεία ανακαλύπτει ότι ο εκάστοτε ανταγωνισμός είναι αδύναμος.
- ii. Να επηρεαστούν οι ισορροπίες μέσω καταλυτικών στρατηγικών κινήσεων.
- iii. Να αναμένονται μεταβολές στις αιτίες διαμόρφωσης των δυνάμεων του ανταγωνισμού. Σε αυτό δεν περικλείονται οι γενικές αλλαγές στην οικονομική κατάσταση, αλλά οι διαρθρωτικές αλλαγές στον κλάδο (Λαρίσης, 2003).

### 2.3.2 Διαστάσεις των στρατηγικών ανταγωνισμού

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές ανταγωνισμού οι οποίες συνήθως διαφέρουν λιγότερο ή περισσότερο μεταξύ τους. Εντούτοις, αυτές οι υπάρχουσες στρατηγικές μπορούν να συνοψιστούν στις διαστάσεις που ακολουθούν:

- *Εξειδίκευση*: είναι ο βαθμός που εστιάζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα μιας εταιρείας σε τομείς που αφορούν την επιλογή αγοράς-στόχου, την

επιλογή γεωγραφικής περιοχής που θα δραστηριοποιηθεί και το εύρος γραμμής παραγωγής.

- *Προώθηση επωνυμίας:* είναι η προσπάθεια της η εταιρείας να κάνει γνωστή την επωνυμία της στους αγοραστές και να επιτύχει τη σύνδεση των προϊόντων της με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, μέσω της διαφήμισης, της προώθησης κλπ.
- *Επιλογή καναλιού διανομής:* είναι η ορθή επιλογή διαύλου για τη διανομή των προϊόντων της επιχείρησης, είτε μέσω μεσαζόντων, είτε με απευθείας πώληση στους τελικούς καταναλωτές.
- *Ποιότητα προϊόντος:* αφορά το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων μια επιχείρησης υπό το πρίσμα των προδιαγραφών, των πρώτων υλών, των τεχνικών χαρακτηριστικών κλπ.
- *Τεχνολογική καινοτομία:* αφορά το βαθμό χρήσης της νέας τεχνολογίας. Έχει εξέχουσα σημασία στη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, εν τούτοις ας ληφθεί υπόψη ότι δεν συνάδει υποχρεωτικά με την ποιότητα των προϊόντων.
- *Καθετοποίηση:* πρόκειται για τη διεύρυνση της προστιθέμενης αξίας ενός προϊόντος και κατά συνέπεια την κατάκτηση πιο μεγάλου μεριδίου στην αλυσίδα αξίας του.
- *Τοποθέτηση κόστους:* πρόκειται για τον βαθμό αναζήτησης για πιο χαμηλό κόστος.
- *Τιμολογιακή πολιτική:* η οποία περιγράφει την στρατηγική τιμών που σχετίζεται με την τοποθέτηση των προϊόντων.
- *Μόχλευση:* πρόκειται για τον δείκτη που αφορά στην οικονομική και στη λειτουργική μόχλευση.
- *Σχέση με τη μητρική εταιρεία:* περιγράφει την νομική θέση που κατέχει η εταιρία ως προς την μητρική της και τον βαθμό εξάρτησής της από αυτή.
- *Σχέση με τις κυβερνήσεις:* η σχέση που έχει η εταιρία με την κυβέρνηση της έδρας της ή της δραστηριοποίησής της, καθώς αυτές διαμορφώνουν νομοθεσίες, ρυθμίζουν τους πόρους παραγωγής κ.ά. (Λαρίσης, 2003; Matthyssens & Vandenbempt, 1998; Porter, 1980).

## 2.4 Στρατηγική Marketing

Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί έναν μεθοδικά σχεδιασμένο χάρτη κατεύθυνσης για μια επιχείρηση, ώστε να εκπληρώσει επιτυχώς τους στόχους της, όπως την αύξηση πωλήσεων, την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει, την αύξηση της αναγνωρισιμότητας του ονόματος της επιχείρησης (Brand) κ.ο.κ. (businessmentor.gr., 2016).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η στρατηγική μάρκετινγκ:

- είτε εντοπίζοντας νέες δυνητικές ευκαιρίες, είτε προβλέποντας πιθανές μελλοντικές απειλές που δύνανται να ανατρέψουν τους σχεδιασμούς της επιχείρησης, βοηθά να τίθενται πραγματοποιήσιμοι στόχοι από την επιχείρηση.
- Συντελεί στον εντοπισμό και την ανάδειξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης, ώστε αυτή να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές.
- Λειτουργεί ως πυξίδα ή εγχειρίδιο ορθής χρήσης με τον μεθοδικό προγραμματισμό μελλοντικών δράσεων της επιχείρησης, οι οποίες εάν υιοθετηθούν θα της επιτρέψουν να επιτύχει ασφαλώς τους στόχους της.
- Η υιοθέτηση της εν λόγω “πυξίδας” βοηθά στη μείωση άγχους του προσωπικού και ανύψωση του ηθικού του, καθώς ελαχιστοποιεί τις πιθανές διαφωνίες και συγκρούσεις.
- Συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, καθώς του δίνονται συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις και δεν χρονοτριβεί.
- Αυξάνει την εξοικονόμηση πόρων (εργατικού χρόνου και κεφαλαίου της επιχείρησης).
- Προσδιορίζει επακριβώς τα επικοινωνιακά εργαλεία που θα απαιτηθούν ώστε η επιχείρηση να διαχέει αποτελεσματικά τα μηνύματά της, να εντοπίζει και να προσεγγίζει το κατάλληλο κοινό.
- Μεγιστοποιεί την διάχυση και την αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων που θέλει να επικοινωνήσει η επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό.
- Εξασφαλίζει έναν αυξημένο βαθμό ετοιμότητας και ευελιξίας της επιχείρησης ως προς κάθε απρόοπτη πρόκληση των ανταγωνιστών.
- Διασφαλίζει συνέπεια και συνοχή συνδέοντας στενά τις δράσεις μάρκετινγκ, με το όραμα, το σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης.



- Συντελεί στη θεμελίωση σχέσης εμπιστοσύνης και loyalty (πίστης) μεταξύ πελατών και επιχείρησης.
- Μπορεί να αξιοποιηθεί και βάση κάθε μελλοντικής καμπάνιας της επιχείρησης.
- Αποτελεί μια πρακτική που έχει δοκιμαστεί και λειτουργεί αποτελεσματικά ώστε να αυξηθούν σε μεγάλο βαθμό οι πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης.

Έχοντας ως δεδομένο ότι η αναφορά γίνεται σε μικρές και μικρομεσαίες (ΜμΕ) ελληνικές επιχειρήσεις, οι ίδιες οι επιχειρήσεις είναι αυτές που γνωρίζουν σε μέγιστο βαθμό τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και τις συνθήκες που επικρατούν στην εγχώρια αγορά (Λιάπη, 2015)

Η στρατηγική ανταγωνισμού και η στρατηγική marketing της Exalco με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε έχουν ως απόρροια – σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας με βάση τις συνεντεύξεις των στελεχών της εταιρείας – μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις στρατηγικές που ακολουθεί η Exalco.

## 2.5 Το μερίδιο αγοράς και τιμές αλουμινίου

Στις ΗΠΑ, μετά την απόφαση του προέδρου Τράμπ να αυξήσει κατά 10% τους δασμούς στα εισαγόμενα προϊόντα αλουμινίου, επηρεάστηκε όχι μόνο η τοπική αγορά, αλλά επίσης η Ευρώπη και ο υπόλοιπος πλανήτης. Οι μεγάλες ευρωπαϊκές και ασιατικές εταιρείες αλουμινίου που βρέθηκαν εκτός αμερικανικής αγοράς, καθώς αναγκάστηκαν να αυξήσουν τις τιμές πώλησης, έστρεψαν το εμπορικό τους ενδιαφέρον στην ευρωπαϊκή αγορά, όπου ο ήδη μεγάλος ανταγωνισμός εντάθηκε περισσότερο. Ως εκ τούτου, η υποχώρηση τιμών θα οδηγήσει τις διοικήσεις των εταιρειών σε έναν αγώνα για έλεγχο του κόστους των επιχειρήσεων, που διαμορφώνονται από διαφορετικούς παράγοντες σε κάθε χώρα, όπως είναι η φορολογία, η τιμή ενέργειας και το κόστος του χρήματος. Επομένως, διαπιστώνεται μια αύξηση στην παγκόσμια ζήτηση για προϊόντα αλουμινίου (Μητράκης, 2018).

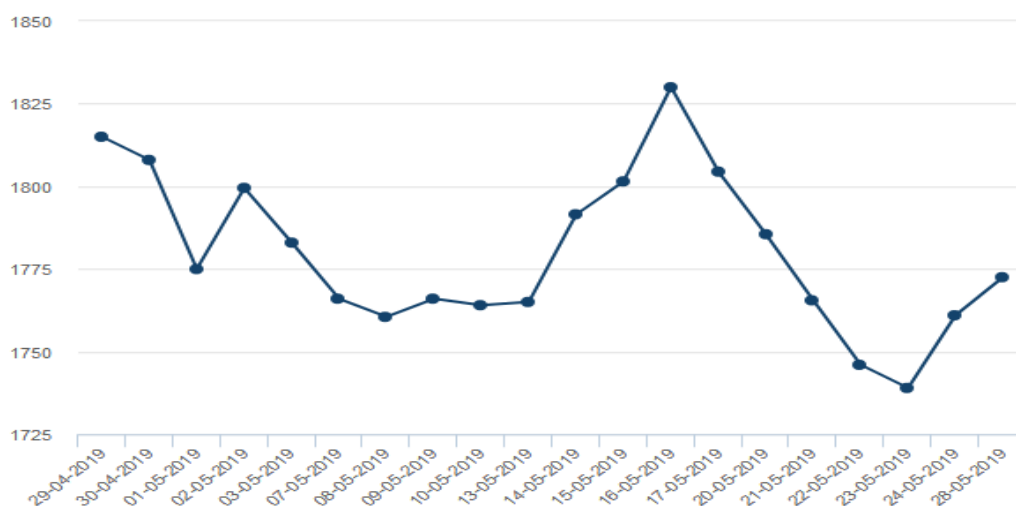
Κατά το έτος 2018 η Ελληνική Στατιστική Αρχή παρουσίασε στοιχεία που φέρουν τον Ελληνικό κλάδο αλουμινίου να αντιπροσωπεύει το 5,7% περίπου του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών. Παρόλα αυτά όμως το πρωτόχυτο αλουμίνιο διατηρεί χαμηλά τον πήχη τιμών στο παρόν έτος και παραμένει σε τιμές που κυμαίνονται από \$1.900/mt έως και την χαμηλότερη τιμή των \$1.800/mt (**Εικόνα 8**).

Αυτό διαφαίνεται και από τις τιμές ΣΜΕ (του Συμβολαίου Μελλοντικής Εκπλήρωσης) των Μετάλλων, που παρουσιάζεται σε πραγματικό χρόνο (CFDs) στον παρακάτω ιστότοπο: <https://gr.investing.com/commodities/metals>



**Εικόνα 8:** Τιμή πρωτόχυτου αλουμινίου

Μάλιστα, στις 28/05/2019 κατέβηκε κάτω από τα \$1.800/mt, κλείνοντας στα \$1.772.5/mt (**Εικόνα 9** – LME Aluminium, 2019).



**Εικόνα 9:** Γράφημα τιμών αλουμινίου από τα \$1.815/mt στα \$1.772.5/mt εντός 1 μηνός

Οι επενδυτικοί κύκλοι φαίνονται να δυσπιστούν ως προς την αποτύπωση του ελλείμματος της παγκόσμιας αγοράς στην τιμή του πρωτόχυτου. Ο ιστορικά υψηλός όγκος εξαγωγών αλουμινίου της Κίνας που σημειώθηκε τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο ευθύνεται εν μέρει για την υποτονική εικόνα της τιμής πρωτόχυτου στο LME (London Metal Exchange), όμως καθώς οι επενδυτές δεν πείθονται από το σενάριο ενός μεγάλου ελλείμματος, στρέφονται σε περισσότερο προσοδοφόρες αγορές.

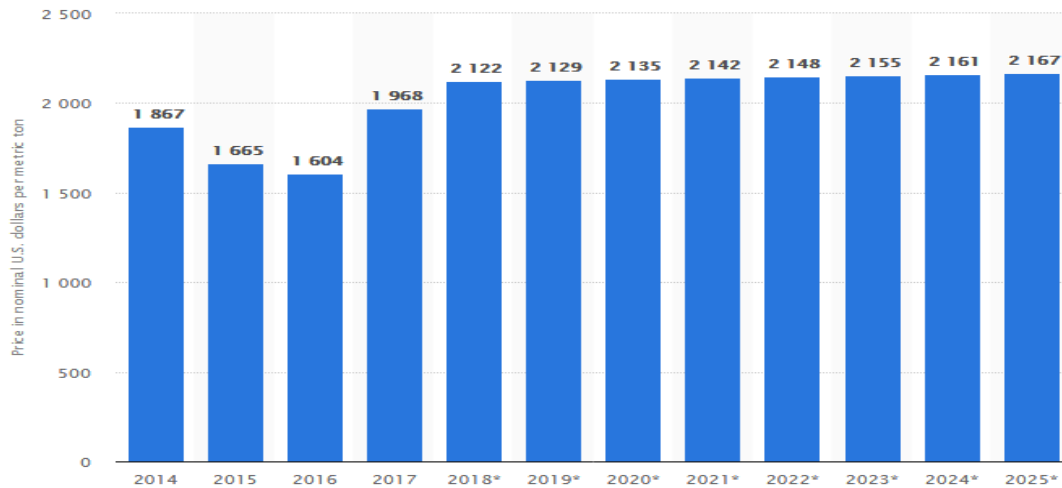
Βέβαια πιθανώς να υπάρχει ένα κομβικό σημείο αλλαγής επί της παρούσης, το σημείο καμπής, καθώς κύκλοι αναλυτών του CRU υποστηρίζουν ότι ένα μεγάλο τμήμα από τα αποθέματα που δημιουργήθηκαν κατά την οικονομική κρίση θα εξαφανιστεί στα τέλη των ετών 2019/2020 (Κρουστάλλης, 2019).

Σύμφωνα δε, με τον Γενικό Διευθυντή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Αλουμινίου Gerd Götz :

*"Η εξασφάλιση των προμηθειών αλουμίνιας στα χυτήρια μας στην Ευρώπη πρέπει να θεωρηθεί ως ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της βιομηχανικής πολιτικής του αλουμινίου. Δεν μπορούμε να εξασφαλίσουμε μια λειτουργική αλυσίδα αξίας αλουμινίου, από την παραγωγή στην ανακύκλωση, χωρίς μια αξιόπιστη παροχή αλουμίνιας. Η αβεβαιότητα σχετικά με τις βραχυπρόθεσμες προμήθειες σημαίνει λιγότερη παραγωγή, λιγότερη καινοτομία και μεγαλύτερη μεταλλική εξάρτηση. Η Ευρώπη πρέπει να εκφράσει τις ανησυχίες της για τη διατήρηση των επενδύσεων και των θέσεων εργασίας και την αποκατάσταση των επιπέδων παραγωγής σύντομα"* (European Aluminium, 2018).

Η τιμή του αλουμινίου στις διεθνείς αγορές παραμένει μεταβλητή και επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες όπως είναι η ποσότητα αλουμίνιας που παράγεται διεθνώς, η συναλλαγματική ισοτιμία, η οικονομική ανάπτυξη καθώς και από παράγοντες εξωγενούς φύσεως όπως είναι οι αγοραπωλησίες προθεσμιακών συμβολαίων από επενδυτές και funds).

Στο γράφημα που ακολουθεί (**Εικόνα 10** – statista.com., 2019) σημειώνεται ο Μέσος Όρος (Μ.Ο.) τιμών αλουμινίου παγκοσμίως έως και το 2025 σε δολάριο Αμερικής ανά μετρικό τόνο (mt).



**Εικόνα 10:** Μ.Ο. τιμών για το Αλουμίνιο σε Δολάρια ΗΠΑ ανά μετρικό τόνο παγκοσμίως

Κατά το έτος 2018 καταγράφηκε αύξηση πωλήσεων της Exalco της τάξεως του 14%, αύξηση που σχετίζεται με την δραστηριότητα της εταιρίας στην εγχώρια και τις διεθνείς αγορές. Τα τελευταία 5 έτη η εξαγωγική της δραστηριότητα ξεπέρασε το 70% των πωλήσεών της, σημειώνοντας συνολικό κύκλο εργασιών 110,5 εκατ. ευρώ, αρκετά αυξημένο σε σχέση με το ποσό των 97 εκατ. ευρώ από τις πωλήσεις του έτους 2017 (Ντόκας, 2019).

## 2.6 Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Porter's Five Forces Analysis)

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι παράγοντες που προσδιορίζουν τις 5 δυνάμεις του M. Porter (**Εικόνα 11**). Η ανάλυση θα εστιάσει αρχικά στον κλάδο του αλουμινίου και, κατόπιν, ειδικότερα στην Exalco, τη στιγμή που υπονοείται πως η εταιρεία εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από τις δυνάμεις που δρουν στον κλάδο που ανήκει και έτσι δεν μπορεί η ανάλυση αυτού να διαφοροποιείται ιδιαίτερα από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ίδια.

**A)** Μερικοί από τους βασικότερους παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν το πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, είναι ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται η εκάστοτε αγορά, τα κύρια χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη που παρουσιάζονται αλλά και οι οικονομίες κλίμακος, οι προσπάθειες που γίνονται από τις εταιρείες για να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς τους, η έλλειψη διαφοροποίησης στις σειρές των

προϊόντων και η κυριάρχηση της τυποποίησής τους και, τέλος, η ύπαρξη αρκετά υψηλών εμποδίων ώστε η επιχείρηση να εξέλθει του κλάδου.

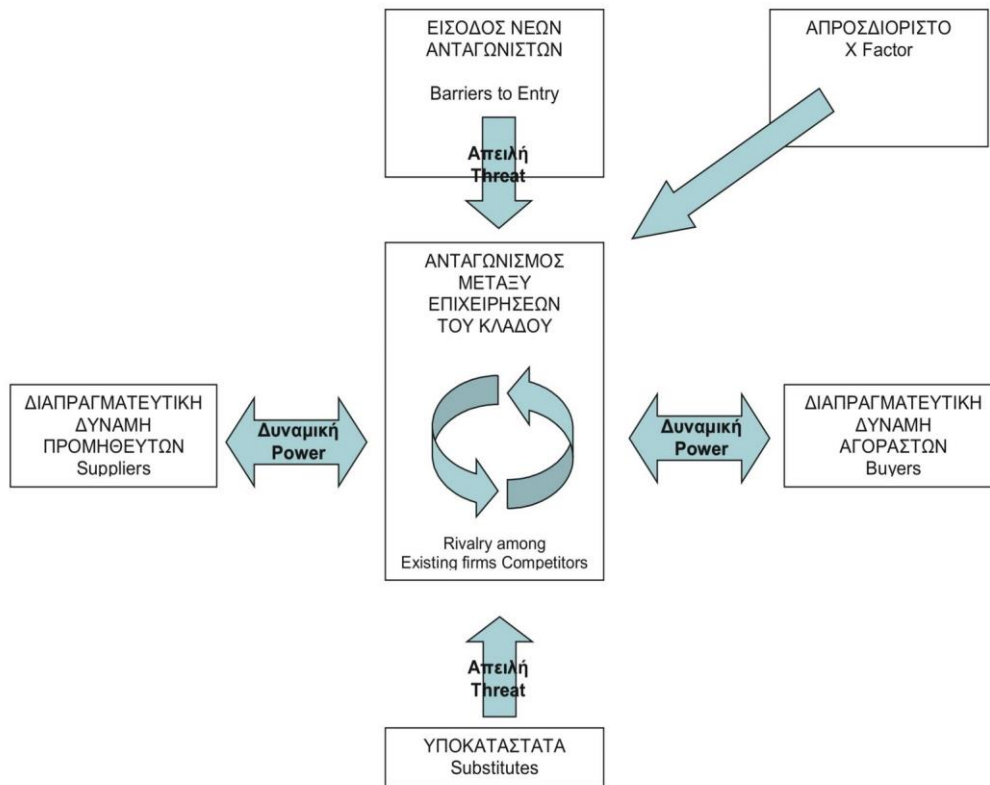
**Β)** Μερικοί από τους παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την απειλή που προκαλούν οι νέες επιχειρήσεις κατά την είσοδό τους στον κλάδο, είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι διάφορες απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα πλεονεκτήματα από κοστολογικής άποψης και ασχέτως του μεγέθους της επιχείρησης, η διαφοροποίηση των εκάστοτε προϊόντων, ο βαθμός πρόσβασης της εταιρείας στα βασικά (τουλάχιστον) κανάλια διανομής, διάφοροι βασικοί νομικοί περιορισμοί καθώς και ο φόβος για την αντίδραση από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες στον κλάδο.

**Γ)** Κάποιοι βασικοί παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τη δύναμη με την οποία διαπραγματεύονται οι προμηθευτές της επιχείρησης αφορούν στον αριθμό των προμηθευτών, στο μέγεθος αλλά και στη σημασία του εκάστοτε αγοραστή, στο βαθμό που τα προϊόντα του προμηθευτή διαφοροποιούνται από αυτά της επιχείρησης και στη δυνατότητα να υποκατασταθούν τα προϊόντα των προμηθευτών.

**Δ)** Μερικοί από τους παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τη δύναμη με την οποία διαπραγματεύονται οι αγοραστές αφορούν στο μέγεθος του κάθε αγοραστή, στον αριθμό των προμηθευτών αλλά και στο πως ανταποκρίνονται οι αγοραστές στις τιμές των προϊόντων και στα χαρακτηριστικά αυτών.

**Ε)** Οι κυριότεροι παράγοντες που αφορούν στην απειλή που προκαλούν τα υποκατάστατα προϊόντα στις επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην ύπαρξη υποκατάστατων που πράγματι έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τα προϊόντα, στη δυνατή επίδραση που έχει η τιμή, αλλά και στη γενικότερη τάση που επιδεικνύουν οι καταναλωτές προς τα υποκατάστατα (Δέμη, 2005).

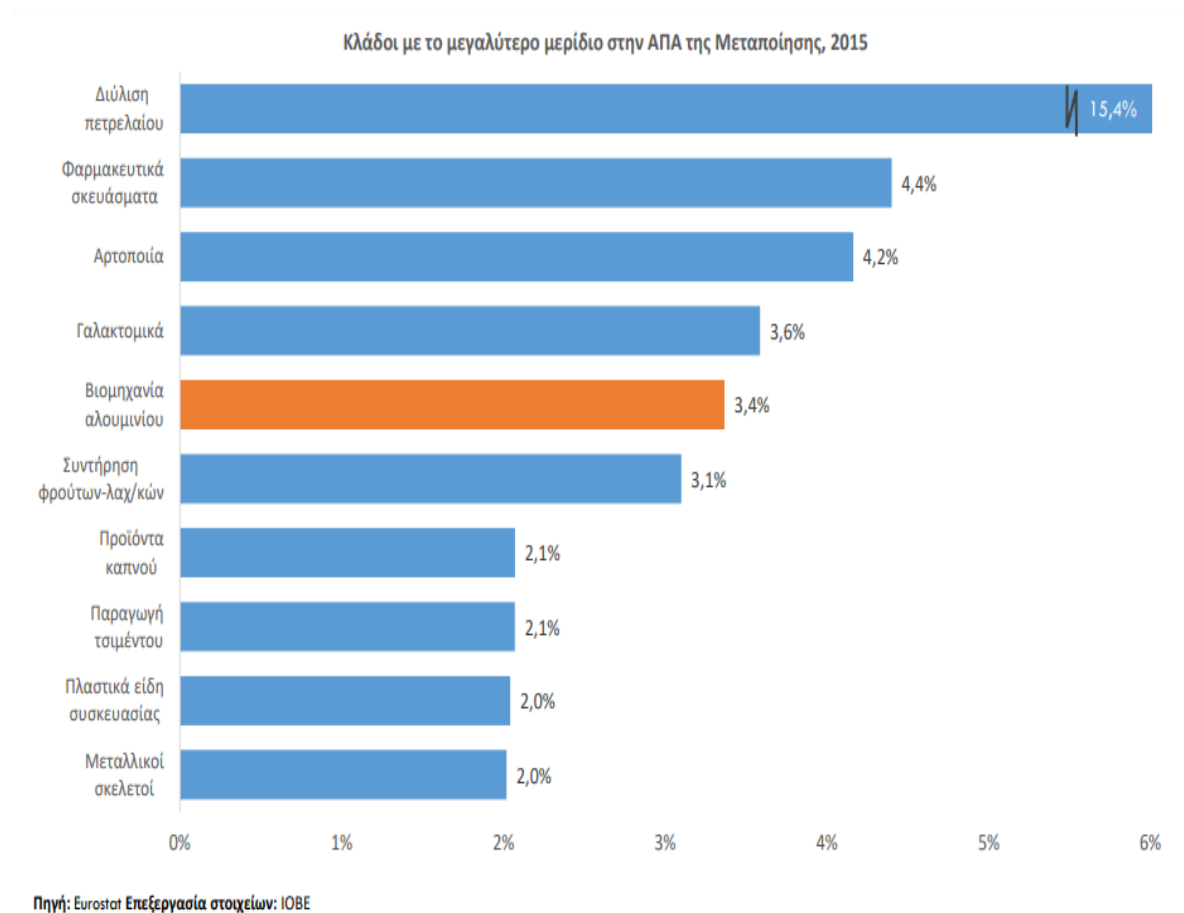
Δεν θα πρέπει να ξεχνά κανείς τον απροσδιόριστο παράγοντα X που μπορεί να αφορά τον βαθμό που επηρεάζει ένα ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) μια επιχείρηση και πως, για παράδειγμα είναι πολύ πιθανός ο αντίκτυπος της κυβέρνησης πάνω σε μια επιχείρηση ή σε κάποιο/α προϊόν/υπηρεσία της ή στο όνομα (brand) ενός προϊόντος, το οποίο σε μια πιθανή μετάφραση σε μια ξένη αγορά να δίνει αρνητική ή αστεία σημασία (Κοκόζηλας, 2009).



**Εικόνα 11:** Οι 5 Δυνάμεις του Porter (Κοκόζηλας, 2009)

Ανάλυση & αντιπαλότητα στον κλάδο:

Στην Ελλάδα από το έτος 2008 παρατηρήθηκε ένα έντονα δυσμενές περιβάλλον μακροοικονομίας το οποίο σταθεροποιήθηκε σχετικά μετά το 2013. Παρόλο που οι κλάδοι της Μεταποίησης και των Τροφίμων και Ποτών προσπάθησαν και πέτυχαν έως ένα βαθμό να συγκρατήσουν τις απώλειες, αντιθέτως ο κλάδος των Κατασκευών υπέστη μια καθίζηση ευρέως φάσματος (**Εικόνα 12**).



**Εικόνα 12:** Κλάδοι με το μεγαλύτερο ποσοστό μεταποίησης (IOBE, 2019)

Σχετικά με τους ελληνικούς κλάδους μεταποίησης, η βιομηχανία αλουμινίου βρίσκεται μεταξύ των μεγαλύτερων καταναλωτών ενέργειας και ως εκ τούτου καθοριστικής σημασίας στην ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας αλουμινίου αποτελούν οι ρυθμίσεις ενεργειακού τομέα και η ενεργειακή προσφορά. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η υδροηλεκτρική βλέπουν τα μερίδιά τους να αυξάνονται στην Ευρώπη (ΑΠΕ) και τα στερεά καύσιμα χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο σε ολόκληρο τον πλανήτη (IOBE, 2019). Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η οικονομική κρίση της τελευταίας 10ετίας ήταν αυτή που ώθησε τις κορυφαίες εταιρείες αλουμινίου στο να βρουν άλλες λύσεις προσοδοφόρες για την καλύτερη αντιμετώπισή της και έτσι στράφηκαν προς τα φωτοβολταϊκά συστήματα. Έτσι, οι εταιρείες που κατάφεραν να ελιχθούν, όπως η Exalco, κατάφεραν να παραμείνουν στην αγορά ανταγωνιστικές και να μην τις κατατροπώσει ο ανταγωνισμός (Κωνσταντίνου, 2013).

### Ανταγωνισμός και εμπόδια εισόδου στον κλάδο:

Ο κλάδος της βιομηχανίας διέλασης αποτελείται από 19 μονάδες παραγωγής με μικρό και μεσαίο μέγεθος. Οι εν λόγω μονάδες έχουν αναπτύξει έναν σοβαρό ανταγωνισμό σχετικά με την ποιότητα και τις τιμές των προϊόντων που παράγουν, καθώς επίσης και την προώθηση μέσω διαφήμισης, ο οποίος εντείνεται εξαιτίας της μικρής διαφοροποίησης των προϊόντων που παράγουν οι μονάδες του κλάδου. Οι βιομηχανικές μονάδες που ξεχωρίζουν είναι όσες επιτυγχάνουν:

1. χαμηλά κόστη σε παραγωγή και διανομή στην εγχώρια αγορά.
2. Προϊόντα υψηλής ποιότητας.
3. Κάλυψη ευρείας κλίμακας της αγοράς και εξυπηρέτηση υψηλού βαθμού των πελατών.
4. Αναγνωρισιμότητα του προϊόντος σε εγχώρια και εξωτερική αγορά.
5. Φάσμα προϊόντων που δύνανται να διαφοροποιούνται σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αλουμινίου δεν θεωρείται ιδιαίτερα πιθανός καθότι: πρώτον, για να δημιουργηθεί μια νέα σύγχρονη μονάδα διέλασης απαιτείται να επενδυθεί ένα εξαιρετικά υψηλό κεφάλαιο για την εγκατάσταση, την ανάπτυξη και την έρευνα και δεύτερον, η πρόσβαση σε ήδη υπάρχοντα κανάλια διάθεσης παρουσιάζει μια πλειάδα δυσκολιών που θα πρέπει να υπερβεί μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση (Κωνσταντίνου, 2013; Δέμη, 2005).

### Προοπτικές του Κλάδου

Κάνοντας μια έρευνα στα μεγέθη των εταιριών του κλάδου και τη εξέλιξή τους, διαπιστώνουμε την ύπαρξη δύο ομάδων με εταιρίες διαφορετικών ταχυτήτων που συνιστούν αυτόν τον παραγωγικό τομέα.

Στην πρώτη ομάδα περίπου δέκα εταιριών, στην οποία ανήκει και η Exalco, παρατηρείται μια ανάπτυξη με σαφέστατα υψηλότερους ρυθμούς από αυτούς της μεγέθυνσης του κλάδου. Οι εν λόγω εταιρίες μείωσαν σημαντικά το κόστος παραγωγής, πέτυχαν υψηλές επενδύσεις δημιούργησαν νέα brand names, με επένδυση στη διαφήμιση, με αποτέλεσμα να ενισχύσουν σημαντικά τη θέση τους και



να φτάσουν να κατέχουν σήμερα ένα ποσοστό μεγαλύτερο από το 70% της συνολικής αγοράς. Ως εκ τούτου, εμφανίζουν κέρδη που ισοδυναμούν με το μεγαλύτερο ποσοστό επί των συνολικών κερδών των επιχειρήσεων του κλάδου.

Στην άλλη ομάδα αντιθέτως, βρίσκονται οι υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου οι οποίες δεν κατάφεραν να συμβαδίσουν με την εξέλιξη στο χώρο, με αποτέλεσμα να έχουν κέρδη σε χαμηλό επίπεδο και να χάνουν συνεχώς μερίδια αγοράς. Τα χαμηλά κέρδη δεν επαρκούν ώστε να χρηματοδοτήσουν επενδύσεις εκσυγχρονισμού που απαιτούνται και δεν αναβαθμίζουν, έτσι, τα προϊόντα τους.

Οι εταιρίες της πρώτης ομάδας, με την Exalco να φιγουράρει πότε στην 4<sup>η</sup> και πότε στην 5<sup>η</sup> θέση έχουν εξαιρετικές προοπτικές με εδραιωμένη θέση στην εγχώρια αγορά και με δυνατότητα αναζήτησης μεγαλύτερου μεριδίου σε αγορές εξωτερικού διότι παράγουν προϊόντα με υψηλές προδιαγραφές, ευθέως ανταγωνιστικά στη διεθνή αγορά λόγω ποιότητας και τιμής. Αυτές οι εταιρίες και δη η Exalco, καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας, επιτυγχάνοντας σημαντικές οικονομίες κλίμακας και αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών τους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Το μέλλον αυτών των εταιριών στα επόμενα έτη, προσδιορίζεται από την ικανότητα διαφοροποίησης των προϊόντων που παράγουν, την εισχώρηση σε νέες αγορές και την δημιουργία νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας (Κωνσταντίνου, 2013; Δέμη, 2005).

### Υποκατάστατα προϊόντα

Τα κυριότερα προϊόντα που μπορούν να υποκαταστήσουν το αλουμίνιο είναι οι σιδηροκατασκευές και το πλαστικό. Όμως, οι κατασκευές από σίδηρο έχουν υψηλά κόστη συντηρήσεως και ημερομηνία λήξης, ενώ αντιθέτως, οι κατασκευές από πλαστικό παρόλο που είναι χαμηλότερου κόστους, έχουν κατά πολύ μικρότερη διάρκεια ζωής και χαμηλότερη ποιότητα. Καθώς το αλουμίνιο έχει αμετάβλητη μοριακή μορφή και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά κατασκευών από σίδηρο και πλαστικό, εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα υποκατάστατα προϊόντα δεν αποτελούν σοβαρή απειλή για τον κλάδο του αλουμινίου (συμπεριλαμβανομένης φυσικά της Exalco). Τέλος, πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι παρατηρείται μια συνεχώς αυξανόμενη τάση προτίμησης του αγοραστικού κοινού προς τις αλουμινοκατασκευές (Κωνσταντίνου, 2013; Δέμη, 2005).

### Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η σχέση των εταιρειών του κλάδου αλουμινίου με τους προμηθευτές τους είναι σχέση «ζωής» καθότι χωρίς αυτούς δεν υφίστανται καν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επιτύχουν μια «win-win» κατάσταση, δηλαδή οι συμφωνίες και η μεταξύ τους συνεργασία να αποφέρουν κέρδη και στις δύο πλευρές. Οι προμηθευτές, επομένως, του κλάδου αλουμινίου έχουν τεράστια διαπραγματευτική δύναμη, μιας και είτε απειλήσουν τους αγοραστές τους με αύξηση της τιμής των προϊόντων είτε με μείωση της ποιότητάς τους, μπορούν να ανεβάζουν τη διαπραγμάτευση στα ύψη και να χειραγωγήσουν το αποτέλεσμα.

Η Exalco – όπως και οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου – προμηθεύεται το 50% του αλουμινίου από την ελληνική εταιρία «ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ της Ελλάδος», η οποία παράγει βωξίτη, αλουμίνα και αλουμίνιο, ενώ το υπόλοιπο 50% από την Ιαπωνική εταιρία «MARUBENI» και ορισμένες εταιρίες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Η Exalco, όμως, από τη μεριά της, ως προμηθευτής προϊόντων αλουμινίου εμφανίζει μια υψηλού επιπέδου διαπραγματευτική δύναμη καθώς αντιπροσωπεύει περίπου το 10% της Ελληνικής αγοράς, ενώ διατηρεί μακρόχρονη και σταθερή σχέση με τους προμηθευτές της (alhellas.com., 2019; benichu.com., 2019; Κωνσταντίνου, 2013; Δέμη, 2005).

### Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

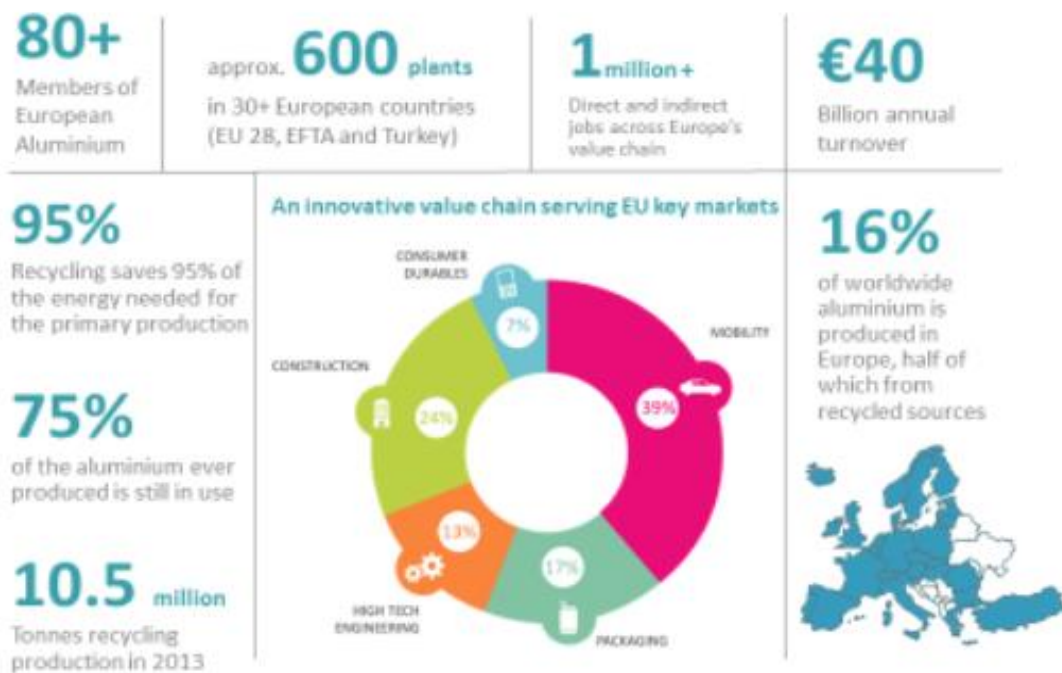
Ο κλάδος του αλουμινίου γίνεται κατανοητό από όλη την προηγούμενη ανάλυση ότι είναι ιδιαίτερος και υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στο εσωτερικό του. Οι αγοραστές, επομένως, των προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών από τις εταιρείες του κλάδο, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, από τη στιγμή που με μια ενδελεχή έρευνα αγοράς, μπορούν να συγκρίνουν τιμές προϊόντων και να πληροφορηθούν για την ποιότητα αυτών.

Η Exalco, για παράδειγμα, απευθύνεται σε ιδιώτες, σε αρχιτέκτονες και σε κατασκευαστές, που σημαίνει ότι το δίκτυο αγοραστών της είναι πολύ μεγάλο μεν (άρα γίνεται διασπορά του κινδύνου εξάρτησης μόνο από μια μικρή μερίδα πελατών) αλλά πολύ δυνατό δε από τη στιγμή που και οι ιδιώτες έχουν ευελιξία να προτιμήσουν τους ανταγωνιστές της αν δεν είναι ικανοποιημένοι από τις τιμές και τα

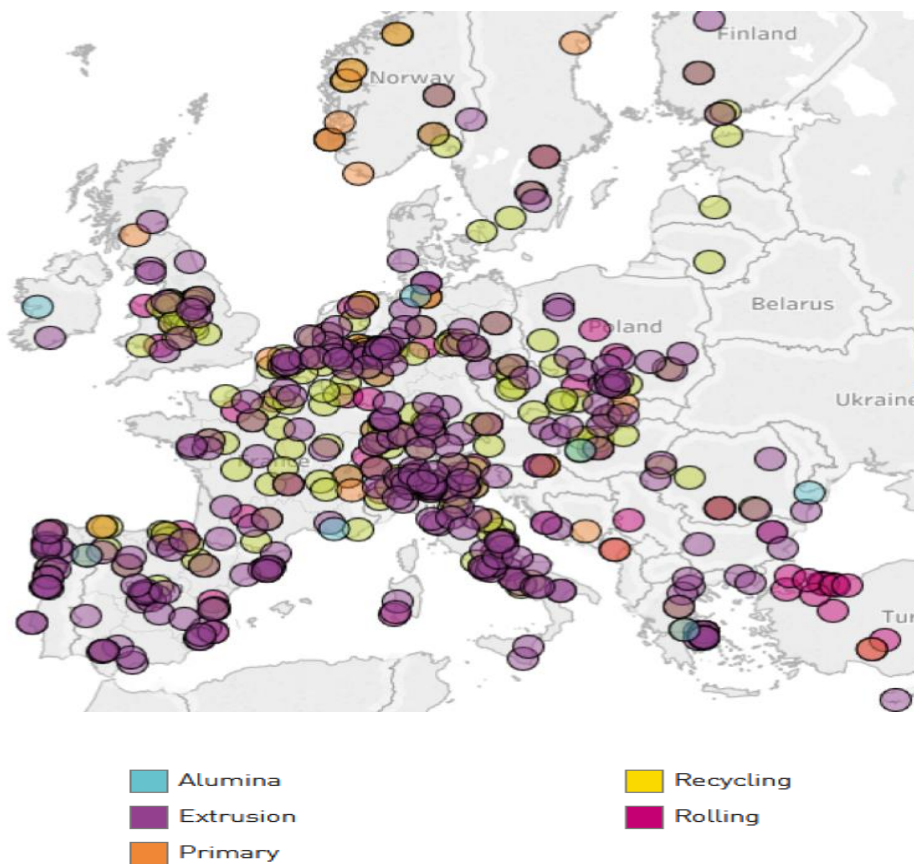
χαρακτηριστικά των προϊόντων της αλλά και οι επαγγελματίες να τη μποϊκοτάρουν σε περίπτωση που δεν αφουγκράζεται την αγορά και την κρίση της οικοδομής και διατηρεί υψηλές τιμές στα προϊόντα της – πράγμα που, σαφώς, δεν ισχύει τη στιγμή που είναι ιδιαίτερα ευέλικτη στις τιμές της και στοχεύει στο χτίσιμο γερών και σταθερών δεσμών με τους πελάτες της σε όλον τον κόσμο και όχι μόνο εντός ελληνικών συνόρων (Κωνσταντίνου, 2013; exalco.gr., 2019). Τέλος, από τη μεριά της εταιρείας ως αγοραστή, λόγω της θέσης της στον κλάδο θεωρείται ως αγοραστής με σημαντική αγοραστική δύναμη, λόγω, όμως, του ότι υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός και άλλες δυνατές εταιρείες αλουμινίου και ο κλάδος είναι αρκετά καθετοποιημένος, μετριάζεται αρκετά η δύναμή της ως αγοραστή. Αν ήταν σε μονοπωλιακή βάση τα πράγματα, προφανώς, θα ήταν διαφορετικά, επί της παρούσης, όμως, η διαπραγματευτική της δύναμη είναι μέτριου βαθμού.

## **2.7 Ανάλυση Αλυσίδας αξίας (value chain analysis):**

Υπάρχει μια καλά εφαρμοσμένη αλυσίδα αξίας αλουμινίου στην Ευρώπη (**Εικόνα 13**), με περισσότερα από 600 εργοστάσια πρώτων υλών (π.χ. βωξίτη και αλουμίνας), παραγωγής πρωτογενών μετάλλων, ημιπεξεργασίας (π.χ. κύλισης και εξώθησης) αλλά και ανακύκλωσης. Τα χυτήρια και τα τριβεία αποτελούν συχνά μέρος πολυεθνικών, ενώ η πλειοψηφία των μονάδων που ασχολούνται με την εξώθηση και την ανακύκλωση είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Όλα, βέβαια, χρησιμεύουν ως σημαντικοί παράγοντες στις τοπικές κοινότητες (**Εικόνα 14**). Αυτό σημαίνει ότι οι ευρωπαϊκές κοινότητες αλληλοστηρίζονται και όλες μαζί προστατεύουν το περιβάλλον τη στιγμή που πάνω από το 60% (και αυτό το ποσοστό συνεχώς ανεβαίνει) των εργοστασίων λειτουργούν με υδροηλεκτρική ενέργεια ενώ αντιθέτως το 90% των εργοστασίων της Κίνας καίνε ακόμη μαζούτ.



Εικόνα 13: Αλυσίδα αξίας αλουμινίου στην Ευρώπη (Facts + Figures) (European Aluminium, 2016)



Εικόνα 14: Αλυσίδα αξίας (value chain) παραγωγής αλουμινίου στην Ευρώπη (European Aluminium, 2016; 2017).

Η Exalco έχει μια εξαιρετικά δυνατή αλυσίδα αξίας, η οποία και παρατίθεται αναλυτικά παρακάτω:

#### Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics)

Η εταιρία παραλαμβάνει από τον εκάστοτε προμηθευτή την πρώτη ύλη παραγωγής υπό την μορφή στήλης (κολώνα) αλουμινίου, μεγέθους ίσου με κορμό δένδρου και ποικίλων διαστάσεων (διάμετρος/ύψος), ανάλογα με τα προϊόντα παραγωγής. Καθώς η φύση και ο όγκος κάθε στήλης δεν ευνοούν την διάβρωση από καιρικές συνθήκες (ανθεκτικό υλικό), αυτές παραλαμβάνονται και αποθηκεύονται σε φυλασσόμενο εξωτερικό χώρο παρακείμενο των εγκαταστάσεων παραγωγής. Εξάλλου ειδικά μηχανήματα ανύψωσης πραγματοποιούν την μετακίνηση και την τοποθέτηση των στηλών αλουμινίου όπου απαιτείται.

Η ποσότητα και η ποιότητα των πρώτων υλών ελέγχονται άμεσα κατά την παραλαβή τους από τον προμηθευτή και στις σπάνιες των περιπτώσεων που διαπιστώνεται οποιοδήποτε πρόβλημα στην ποιότητα της πρώτης ύλης, ο προμηθευτής υποχρεούται να αντικαθιστά άμεσα το ελαττωματικό προϊόν με χρέωση μεταφοράς και ασφάλισης που τον βαρύνει, καθώς επίσης και να αποζημιώνει την Exalco για τη ζημία που υπόκειται λόγω καθυστερήσεων στην παραγωγή. Να σημειωθεί ότι όλες οι εταιρίες επεξεργασίας αλουμινίου του Ελλαδικού χώρου, όταν εντοπίζουν ποιοτικά προβλήματα παρτίδας πρώτων υλών, είναι υποχρεωμένες να προβαίνουν σε αναφορά του προμηθευτή στην Ελληνική Ένωση Αλουμινίου με σκοπό τη γνωστοποίηση του προβλήματος σε όλο τον κλάδο.

Ο διευθυντής παραγωγής της Exalco συνεργαζόμενος με το τμήμα αγορών και κατόπιν έγκρισης της διοίκησης, προμηθεύεται την πρώτη ύλη καθόλη τη διάρκεια του χρόνου, ανάλογα με τις ανάγκες παραγωγής. Η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης των προμηθευτών έχει υψίστη σημασία λόγω του αυστηρού προγραμματισμού παραγωγής και του συντονισμού που απαιτείται ώστε να χρησιμοποιείται η παραγωγική δυναμικότητα των εργοστασιακών μονάδων στο έπακρο και να επιτυγχάνεται το δυνατότερο χαμηλό κόστος. Καθώς η εταιρία διατηρεί μακρόχρονη σχέση με τους προμηθευτές της, έχει ελαχιστοποιήσει τα προβλήματα χρόνων παράδοσης πρώτης ύλης. Εξάλλου η επιχείρηση διατηρεί αποθέματα ασφαλείας τα οποία καλύπτουν παραγωγή έως και τριών μηνών (Δέμη, 2005).

### Λειτουργίες παραγωγής (Operations)

Στους χώρους παραγωγής γίνεται η παραλαβή των στηλών αλουμινίου και ανάλογα με το μέγεθος που έχουν, εισέρχονται σε φούρνο για ορισμένο χρονικό διάστημα και θερμαίνονται. Ακολούθως αρχίζει η επεξεργασία τους, με την εισαγωγή τους στις ειδικά προγραμματισμένες πρέσες που διαμορφώνουν το προφίλ αλουμινίου. Κατόπιν τούτου, γίνεται επιπλέον επεξεργασία, διόρθωση και ηλεκτροστατική βαφή. Τέλος, γίνεται η συσκευασία του τελικού προϊόντος και η αποθήκευσή του σε κλειστούς χώρους παρακείμενους των εγκαταστάσεων παραγωγής. Σε όλα τα στάδια της παραγωγής πραγματοποιούνται ποιοτικοί έλεγχοι ώστε να εντοπίζονται τυχόν σφάλματα και να αποφεύγονται.

Το έτος 2001 η Exalco προμηθεύτηκε τέσσερις σύγχρονες πρέσες (τις οποίες διαθέτει μόνο άλλος ένας ανταγωνιστής της) και βελτίωσε την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων, μείωσε το κόστος και τον χρόνο παραγωγής αλλά και ελαχιστοποίησε με την αγορά των μηχανημάτων αυτών τα κόστη συντηρήσεως των εγκαταστάσεων του εργοστασίου. Μάλιστα, το 2018 προέβη σε περαιτέρω παραγωγικές επενδύσεις με την ολοκλήρωση της εγκατάστασης και πέμπτης γραμμής διέλασης του αλουμινίου στο δεύτερο ιδιόκτητο εργοστάσιό της, στην περιοχή του Κουλουρίου στην πόλη της Λάρισας (Ντόκας, 2019).

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η εταιρία διαθέτει ιδιόκτητο σταθμό παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και θερμότητας την οποία χρησιμοποιεί για τους φούρνους θέρμανσης αλουμινίου, συμβάλλοντας έτσι στην διατήρηση χαμηλού κόστους στην παραγωγή, διότι απαιτούνται τεράστιες ποσότητες ενέργειας για την παραγωγική διαδικασία.

Στην αρχή του έτους προγραμματίζεται η παραγωγή καθώς κατατίθενται οι προβλέψεις πωλήσεων από το αρμόδιο τμήμα πωλήσεων για το επόμενο έτος. Έπειτα ετοιμάζεται το πλάνο παραγωγής από το τμήμα προγραμματισμού παραγωγής σύμφωνα και με τα υπάρχοντα αποθέματα. Η διοίκηση κατόπιν μελέτης με τα αρμόδια τμήματα που προαναφέρθηκαν, προχωρά στην έγκριση του τελικού πλάνου παραγωγής, έχοντας πάντα ως στόχο την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους μέσω της εξάντλησης της παραγωγικής ικανότητας των δύο εργοστασίων. Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι η ζήτηση προϊόντων αλουμινίου είναι ανάλογη της κατασκευαστικής δραστηριότητας και, ως εκ τούτου, στους θερινούς μήνες

παρατηρείται μια έντονη ζήτηση καθώς η κατασκευαστική δραστηριότητα είναι σε έξαρση.

Ο σωστός προγραμματισμός αποτελεί πάντα τον κύριο στόχο της Exalco ώστε να επιτυγχάνεται η αποφυγή του ανα-προγραμματισμού παραγωγής των πρεσών και η αποφυγή των νεκρών χρόνων μεταξύ θέρμανσης και πρέσας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, τηρούνται από τους υπεύθυνους παραγωγής στοιχεία παραγωγικότητας και απόδοσης των μηχανών (ανά ώρα/οκτώωρο/ημέρα/εβδομάδα/μήνα), τα οποία υποβάλλονται τακτικά στο τμήμα διοίκησης, το οποίο αναπροσαρμόζει τις αποφάσεις του για βελτίωση και ελέγχει τα κόστη των εκτάκτων παραγγελιών.

Η εταιρεία πραγματοποιεί τις εκάστοτε παραδόσεις σε πελάτες εντός δύο εβδομάδων από την ημερομηνία κατάθεσης παραγγελίας και πάντα ανάλογα με τις ποσότητες που παραγγέλθηκαν. Συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρίες πραγματοποιούν τις παραδόσεις σε πελάτες εσωτερικού ή εξωτερικού, καθώς η Exalco δεν διαθέτει φορτηγά αυτοκίνητα ιδιόκτητα. Όσον αφορά τις παραγγελίες που εξάγονται μέσω θαλάσσιας μεταφοράς, εκτελούνται με προτεραιότητα, διότι υπάρχουν συγκεκριμένες ημερομηνίες αναχώρησης. Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητους χώρους οι οποίοι καλύπτουν πλήρως κάθε ανάγκη για αποθήκευση προϊόντων. Σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις γίνεται καταγραφή επιστροφής προϊόντων, ενώ συχνά λαμβάνονται επιστολές με παράπονα πελατών που αφορούν τους χρόνους παράδοσης. Το κάθε τμήμα της εταιρίας διατηρεί αρχεία δεικτών απόδοσης, αποτελεσματικότητας, και εξυπηρέτησης πελατών, τα οποία ανά τακτά διαστήματα υποβάλλονται στην διοίκηση προς αξιολόγηση. Τέλος, ορισμένα προβλήματα τήρησης χρονοδιαγραμμάτων σημειώνονται μόνο σε έκτακτες παραγγελίες πελατών (Δέμη, 2005).

### Marketing και πωλήσεις

Οι πωλητές της Exalco έχουν ως αντικείμενο την ενημέρωση, την εξυπηρέτηση πελατών και την ανάληψη των παραγγελιών και παραμένουν σε συνεχή επαφή με τους πελάτες για την άμεση εξυπηρέτησή τους. Το πελατολόγιο της εταιρείας (όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο υποκεφάλαιο) απαρτίζεται από ιδιώτες, αρχιτέκτονες και κατασκευαστικές εταιρίες αλλά και από έμπορους χονδρικής πώλησης.

Η Exalco έχει τμήμα marketing, το οποίο αναλαμβάνει τη διαφήμιση και είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση κάθε διαφημιστικής ενέργειας και προωθητικού προγράμματος. Η διαφήμιση πραγματοποιείται με τη βοήθεια από διαφημιστικές καμπάνιες σε τηλεοπτικά κανάλια, ραδιοφωνικούς σταθμούς και διαφήμισης σε εξωτερικούς χώρους, και παρόλο που το κόστος διαφήμισης είναι αρκετά υψηλό, εντούτοις επιφέρει αυξήσεις στα εταιρικά έσοδα. Επίσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί ότι μόνον η Exalco (και άλλος ένας ανταγωνιστής της) καλύπτει το τελικό προϊόν με αυτοκόλλητα με την επωνυμία και το brand name της εταιρίας και έτσι αυτή καθίσταται περισσότερο αναγνωρίσιμη και από τους τελικούς καταναλωτές (Δέμη, 2005).

#### Υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales services)

Όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση, υπεύθυνο είναι το τμήμα Τεχνικής Ενημέρωσης της εταιρίας με επικεφαλής έναν ειδικό μηχανολόγο. Το Τμήμα έχει ως αντικείμενο την ενημέρωση των πελατών, την προώθηση των τεχνικών εφαρμογών και τον εφοδιασμό τους με τα κατάλληλα εργαλεία δουλειάς για μια ορθή κοπή και τοποθέτηση των προϊόντων και ένα άριστο τελικό αποτέλεσμα (Δέμη, 2005).

#### Αγορές

Για τη διεκπεραίωση των αγορών και τις προμήθειες της εταιρίας, υπεύθυνο είναι το τμήμα αγορών, το οποίο πραγματοποιεί τις αγορές κατόπιν αιτήσεως των υπολοίπων τμημάτων της εταιρείας ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες και έπειτα από έγκριση του τμήματος διοίκησης. Εξάλλου το τμήμα αγορών διενεργεί τις έρευνες αγοράς, καταρτίζει πίνακες προσφορών και εξευρίσκει αξιόπιστους προμηθευτές, έχοντας πάντα ως στόχο την άριστη ποιότητα και την καλύτερη δυνατή οικονομική προσφορά. Τέλος, το τμήμα τηρεί στοιχεία καταγραφής ιστορικού και δεικτών συνέπειας και αξιοπιστίας του εκάστοτε προμηθευτή. (Δέμη, 2005).



## Έρευνα και ανάπτυξη

Η Exalco έχει θέσει ως στόχους της τη συνεχή έρευνα και την ανάπτυξη των προϊόντων που παράγει και των τμημάτων της γενικότερα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών στον κλάδο έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα των ανταγωνιστών. Η εταιρία, λοιπόν, έχει αναθέσει στο επιστημονικό προσωπικό της παραγωγής, την έρευνα για τη διαφοροποίηση των προϊόντων που παράγει και έχει δαπανήσει μεγάλα ποσά για την έως τώρα έρευνα και ανάπτυξη, ενώ σχεδιάζει άμεσα να δημιουργήσει ένα εξειδικευμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Όλες οι δραστηριότητες που υλοποιούνται ελέγχονται και βελτιώνονται σύμφωνα με την εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας διάρκειας τριών ετών (Δέμη, 2005).

## Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Όσον αφορά τον τομέα των ανθρώπινων πόρων, η Exalco υποστηρίζει τη συνεχή επιμόρφωση, κατάρτιση και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της μέσω της διενέργειας και της παρακολούθησης σεμιναρίων όλων των σχετικών γνωστικών πεδίων.

Η εταιρία προωθεί την αποτελεσματική τήρηση της ιεραρχίας με την ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών και την παρότρυνση των εργαζομένων να αναφέρουν οιαδήποτε δυσλειτουργία ή πρόβλημα και να προτείνουν βελτιώσεις επί των διαδικασιών. Ακόμη και έκαστος εργαζόμενος της γραμμής παραγωγής λαμβάνεται ως σημαντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς η γνώση και η εμπειρία του θα μπορεί να γεννήσει ιδέες βελτίωσης αυτής και των προϊόντων της.

Ο αριθμός των Μόνιμα απασχολούμενων στην Exalco ανέρχεται στα 133 άτομα, ενώ γενικότερα στις εταιρείες του Ομίλου ΒΙΟΚΑΡΠΙΕΤ που ανήκουν στον μεταλλουργικό τομέα, το ανθρώπινο δυναμικό ανέρχεται στους 405 σύμφωνα με την επίσημη ετήσια οικονομική έκθεση της εταιρείας για το έτος 2017. Να σημειωθεί ότι υπάρχει και εποχικό προσωπικό, τουτέστιν εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι προσλαμβάνονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου για την επίτευξη διαφόρων έργων που αναλαμβάνει η Exalco. Ανάλογα με το μέγεθος του έργου ποικίλει και ο αριθμός των εξωτερικών συνεργατών και των συνεργαζόμενων με αυτών ατόμων (βλ. από 2

άτομα μέχρι και 20) (ΔΡΟΜΩΝ: Σύμβουλοι Μηχανικοί, 2008; Exalco A.E., 2017: 61).

Η εταιρεία θεωρεί σημαντικότερη την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της, υποστηρίζοντας τις μακροχρόνιες συνεργασίες, υλοποιώντας συνεχείς εκπαιδεύσεις και παρέχοντας κίνητρα ενίσχυσης της απόδοσης και της ψυχολογίας του εργατικού της δυναμικού. Τέλος, η διοίκηση κρίνει εξέχουσας σημασίας την εξεύρεση κινήτρου και έμμεσου τρόπου υποκίνησης της τήρησης των διαδικασιών από τους εργαζόμενους (Δέμη, 2005).

## **2.8 Ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT Analysis)**

Στην παρούσα φάση της εργασίας θα γίνει μια προσπάθεια ανάλυσης των βασικών δυνατών και αδύνατων σημείων του κλάδου του αλουμινίου στην Ελλάδα αλλά και παράθεσης των ευκαιριών που δημιουργούνται και των απειλών που εάν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως, μπορούν άνετα να μετατραπούν σε αδύνατα σημεία με αρνητικότερες επιπτώσεις στις εταιρείες του κλάδου. Μάλιστα, εξαιτίας του γεγονότος ότι η χώρα και κατά συνέπεια η βιομηχανία αλουμινίου εξέρχεται της κρίσης και υπάρχουν (όπως διαφάνηκε σε προηγούμενα υποκεφάλαια) εταιρείες που κάνουν εξαιρετικές προσπάθειες ανάπτυξης και εξωστρέφειας, μεγαλύτερη έμφαση θα δοθεί επί της παρούσης στις ευκαιρίες που δημιουργούνται για τον κλάδο καθότι είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσες και σημαντικές.

Η ανάλυση της ΔΑΕΑ της Exalco θα παρατεθεί στο κεφάλαιο της παρουσίασης των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων των στελεχών της για τη δημιουργία μιας πιο σαφούς εικόνας της, εκ των έσω.

### **Δυνατά σημεία (Strengths)**

Τα κυριότερα δυνατά σημεία του κλάδου του αλουμινίου συνοψίζονται στα παρακάτω:

- i. Υπάρχει μεγάλο ποσό πρώτης ύλης στην Ελλάδα διαθέσιμο,
- ii. Η εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain) της χώρας καλύπτεται στο σύνολό της.
- iii. Ο βωξίτης είναι βιώσιμο υλικό.

- iv. Τα περισσότερα από τα προϊόντα του κλάδου είναι καινοτόμα και πιστοποιούνται από διεθνώς αναγνωρισμένους φορείς.
- v. Η εξωστρέφεια των κορυφαίων εταιρειών του κλάδου του αλουμινίου είναι έντονη μιας και δραστηριοποιούνται σε όλες τις ηπείρους του πλανήτη.
- vi. Η διεθνής ζήτηση αυξάνεται συνεχώς (IOBE, 2019).

### **Αδύνατα σημεία (Weaknesses)**

Οι κυριότερες αδυναμίες που εντοπίζονται στον κλάδο αλουμινίου είναι οι εξής:

- i. Περιλαμβάνονται δραστηριότητες που αφορούν σε ένταση ενέργειας (παραδείγματος χάριν ηλεκτρόλυση αλουμίνης).
- ii. Υπήρξε μια δεκαετία έντονης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα (2009 – 2018), της οποίας οι επιπτώσεις ακόμη επιβαρύνουν τη βαριά της βιομηχανία.
- iii. Η ελληνική μεταποίηση ακόμη αντιμετωπίζει προβλήματα και έχει αδυναμίες.
- iv. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο προερχόμενος κυρίως από τις ΗΠΑ και την Κίνα.
- v. Οι εμπορικοί πόλεμοι παγκοσμίως είναι ισχυροί και αποτελούν τροχοπέδη στην απρόσκοπτη εξέλιξη των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό (IOBE, 2019).

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

Οι ευκαιρίες που δημιουργούνται στον κλάδο του αλουμινίου είναι εξαιρετικές και οι εταιρείες που ήδη τις εκμεταλλεύονται ή προσπαθούν να σχεδιάσουν τη στρατηγική τους με βάση αυτές, αποκτούν προνομιακότερη θέση στις παγκόσμιες αγορές. Οι κυριότερες ευκαιρίες είναι:

- i. οι – αναλυόμενες σε προηγούμενο υποκεφάλαιο – βιώσιμη ανάπτυξη και κυκλική οικονομία: οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά στην ανακύκλωση αλουμινίου είναι φιλόδοξοι και πιστεύεται ότι η βιώσιμη ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από αυτή (**Εικόνα 15** – IOBE, 2019).
- ii. Η περαιτέρω ανάπτυξη της Βιομηχανίας της Ευρώπης και ειδικότερα η καινούρια βιομηχανική πολιτική της ΕΕ, η οποία επιφυλάσσει σημαντικότερες ευκαιρίες για τη Βιομηχανία αλουμινίου (**Εικόνα 16** – IOBE, 2019)

- iii. Άνοιγμα των ευρωπαϊκών εταιρειών αλουμινίου σε καινούριες αγορές (βλ. ΗΠΑ).
- iv. Οι προδιαγραφές της παραγωγής προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών είναι υψηλής ποιότητας, όπως και τα έργα που αναλαμβάνονται.
- v. Η ανάπτυξη εφαρμογών για την εξοικονόμηση ενέργειας στον κτιριακό τομέα. Είναι εξαιρετικής σημασίας η αναμενόμενη συμβολή των εγχώριων σχεδίων για την ενεργειακή βελτίωση των κτιρίων. Ο βασικός στόχος για την ενεργειακή αναβάθμιση αυτών είναι το 10% να υφίσταται με ελαχιστότατη ενεργειακή κατανάλωση μέχρι και το 2030: αυτό προϋποθέτει ενεργειακή αναβάθμιση περίπου 40.000 οικιών το χρόνο. Βέβαια, αυτό συγχρόνως αποτελεί και πρόκληση καθώς τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις του κλάδου αλουμινίου, και κατ' επέκταση η εκάστοτε ευρωπαϊκή χώρα, για να μειωθούν οι εκπομπές αερίων θερμοκηπίου και να αυξηθεί η χρήση ΑΠΕ (Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας), εμπεριέχουν σημαντικό ρίσκο αύξησης του κόστους παραγωγής (IOBE, 2019).

### **Απειλές (Threats)**

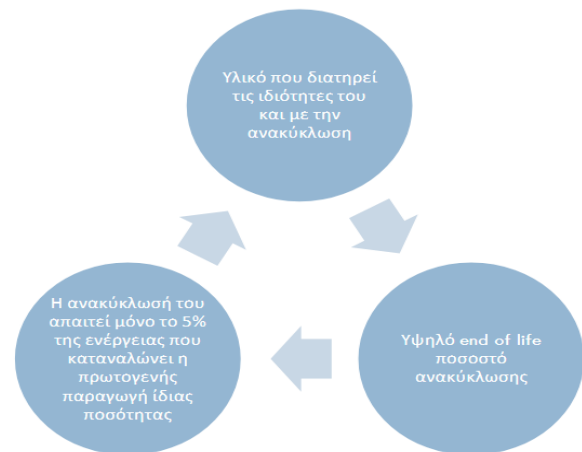
Τέλος, οι απειλές / κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν τον κλάδο του αλουμινίου είναι οι παρακάτω:

- i. Αυξάνεται το κόστος ενέργειας όπως και το κόστος των δικαιωμάτων εκπομπών αερίων.
- ii. Το τραπεζικό σύστημα είναι ακόμη ασταθές. Μπορεί να έγινε άρση των capital controls αλλά αυτό δε σημαίνει ακόμη οικονομική και δη τραπεζική σταθερότητα.
- iii. Το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελλάδας παραμένει, επίσης, ασταθές κυρίως λόγω του άμεσου ανταγωνισμού, σε παγκόσμιο επίπεδο, από χώρες που έχουν διαφορετικό και πιο εύρυθμο ρυθμιστικό πλαίσιο αλλά και ευκολότερη πρόσβαση σε βασικούς ενεργειακούς πόρους.
- iv. Πραγματοποιούνται εισαγωγές από τρίτες χώρες στην Ελλάδα από προϊόντα που τα χαρακτηρίζει χαμηλότερη ποιότητα.
- v. Οι επιπτώσεις από τους διεθνείς εμπορικούς πολέμους, οι οποίοι χαρακτηρίστηκαν ως αδύνατα σημεία για τον κλάδο του αλουμινίου, μπορούν κάλλιστα να απειλήσουν την ομαλή του λειτουργία (IOBE, 2019).

**Σχέδιο Δράσης της ΕΕ για την Κυκλική Οικονομία**

- Το αναθεωρημένο ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο για τα απορρίμματα τέθηκε σε ισχύ τον Ιούλιο 2018
- Η Οδηγία για τα απορρίμματα συσκευασίας (2018/852/ΕΕ) θέτει νέους μακροχρόνιους στόχους για την μείωση αποβλήτων μέσω διαχείρισης και ανακύκλωσης:
  - Ανακύκλωση του 70% των απορριμμάτων συσκευασιών μέχρι το 2030
    - 65% μέχρι το 2025
    - 60% για συσκευασίες αλουμινίου το 2030

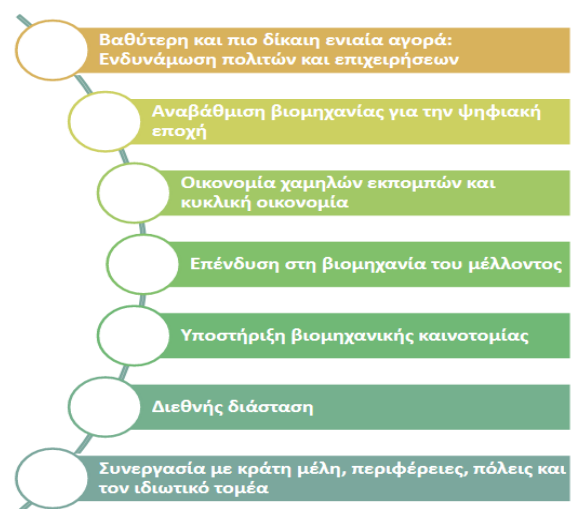
## Αλουμίνιο και Κυκλική Οικονομία



Εικόνα 15: Σημαντικές ευκαιρίες για την ανακύκλωση αλουμινίου

- Βιομηχανική «Αναγέννηση» - Συμμετοχή 20% της βιομηχανίας στο ΑΕΠ της ΕΕ-28 μέχρι το 2020
- Η Βιομηχανία Αλουμινίου έχει κομβικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων αυτών.

### Άξονες των δράσεων της ανανεωμένης βιομηχανικής στρατηγικής της ΕΕ



Εικόνα 16: Σημαντικές ευκαιρίες από τη νέα βιομηχανική πολιτική της ΕΕ

## 2.9 Ανάλυση PEST-G

Οι επιχειρήσεις στην εποχή μας βρίσκονται σε ένα σύνθετο οικονομικό, πολιτικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο, τα κύρια χαρακτηριστικά του οποίου αποτελούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον αυτό έχει ως κύριο χαρακτηριστικό τη δυναμική και συνεχή μεταβολή του. Ως εκ τούτου, η όποια αλλαγή συμβαίνει στο περιβάλλον, επιβάλλει την υιοθέτηση νέων στρατηγικών, ώστε οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν άμεσα στις απαιτήσεις των νέων συνθηκών. Όταν πραγματοποιείται μια ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος, ουσιαστικά εξετάζονται

ορισμένοι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκουν ή τα χαρακτηριστικά τους. Οι παράγοντες, επομένως, που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στον κλάδο του αλουμινίου είναι ίδιοι (με μικρές μεταβολές στο βαθμό επιρροής τους) σε απέναντι σε όλες, απλά διογκώνεται η δυσκολία τους ανάλογα με το μέγεθος που έχει έκαστη επιχείρηση και με τη θέση της στον κλάδο. Οπότε, η ανάλυση PEST-G που ακολουθεί ισχύει και για την Exalco.

### Πολιτικό περιβάλλον (Political)

Ως πολιτικό περιβάλλον επιχείρησης νοούμε γενικά τις πολιτικές συνθήκες μιας γεωγραφικής περιοχής ή μιας χώρας. Οι επιχειρηματική πορεία επηρεάζεται άμεσα και δραστικά από τις πολιτικές αποφάσεις, καθώς οι αλλαγές κυβερνητικής πολιτικής ως προς τον κλάδο της βιομηχανίας, επηρεάζει τις επιχειρήσεις με την επιβολή φορολογίας, τους συναλλαγματικούς ελέγχους, τις αλλαγές στην εργατική νομοθεσία, τις προσταγές για την προστασία του περιβάλλοντος, με την λήψη μέτρων ελέγχου μόλυνσης, με τα κρατικά μονοπώλια ή με την ιδιωτικοποίηση ορισμένων τομέων (Λαρίσης, 2003).

### Οικονομικό περιβάλλον (Economic)

Ένας καθοριστικός παράγοντας για την λειτουργία των επιχειρήσεων είναι το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, καθώς επίσης και τα μακροοικονομικά δεδομένα τα οποία επηρεάζουν την διαμόρφωση στρατηγικής. Κατά την εξέταση του οικονομικού περιβάλλοντος, οφείλουμε να συμπεριλαμβάνουμε όχι μόνο το οικονομικό περιβάλλον μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, αλλά επίσης το περιβάλλον της βιομηχανίας και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον. Όσον αφορά το εθνικό περιβάλλον, σημειώνεται μια σειρά γεγονότων τα οποία σημάδεψαν τις σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις, όπως η επανείσοδος της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τα κράτη του Δυτικού κόσμου και η οικονομική κρίση σε Ευρωπαϊκό αλλά και σε τοπικό επίπεδο μέχρι πρότινος, της οποίας ο απόηχος ακόμη αποτελεί τροχοπέδη για τις επιχειρήσεις (Λαρίσης, 2003). Αυτό το πιστοποιεί και ο κος Φωτιάδης, πρόεδρος του ΣΕΜΑΣ (Σωματείο Ελλήνων Μεταποιητών Αλουμινίου & Σιδήρου), ο οποίος αναφέρει πως αν και η οικοδομική δραστηριότητα ανεβάζει ρυθμούς την τελευταία

τριετία, η εικόνα της κατάρρευσης του κατασκευαστικού κλάδου δύσκολα ανακάμπτει σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα από τη λήξη της έντονης περιόδου οικονομικής δυσπραγίας και καταστροφής λόγω της κρίσης των ετών 2008 – 2015 (ka-business.gr., 2019).

Δυστυχώς, στην Ελλάδα η φορολογία, συμπεριλαμβανομένων και των υπέρογκων ασφαλιστικών εισφορών, είναι εξαιρετικά υψηλή, ενώ παράλληλα και το κόστος δανεισμού των επιχειρήσεων είναι κατά πολύ υψηλότερο από τον μέσο όρο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (IOBE, 2019).

### Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural)

Αποτελείται από τις αξίες, τα ιδανικά και τα πιστεύω μιας κοινωνίας, όπως τα διαμορφώνουν οι κοινωνικές συνθήκες και το πολιτισμικό υπόβαθρο. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενημερώνονται και να συμμορφώνονται με αυτά για να μπορούν να λειτουργούν χωρίς προστριβές είτε με τον κοινωνικό ιστό, είτε με τους εργαζομένους τους, οι οποίοι πιθανώς να χρήζουν ειδικής αντιμετώπισης εξαιτίας ορισμένων ιδιαιτεροτήτων τους.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τηρούν μια εικόνα (εσωτερική και εξωτερική) που θα συμμορφώνεται με το δοκούν και να προσαρμόζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σύμφωνα με τις κοινωνικές απαιτήσεις. Αν μελετήσει κανείς περιπτώσεις επιχειρήσεων που διαπρέπουν σε παγκόσμια κλίμακα, θα συμπεράνει ότι ο βασικός παράγοντας επιτυχίας τους είναι η προσαρμοστικότητα στις ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες (Λαρίσης, 2003).

### Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Ένας σημαντικός παράγοντας είναι και ο τεχνολογικός δηλαδή η εφαρμογή των τεχνολογικών επιτευγμάτων στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παράγει μια επιχείρηση, η βελτίωση μηχανημάτων και μεθόδου παραγωγής, η πρόοδος στην αυτοματοποίηση και στην επεξεργασία δεδομένων όπως επίσης και η σωστή διαχείριση των social media και της προβολής της επιχείρησης μέσω των κοινωνικών δικτύων με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Οι μεταβολές στο τεχνολογικό περιβάλλον πρέπει να παρακολουθούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς αποτελούν παράγοντες δημιουργίας πλεονεκτημάτων ή απαλοιφής πλεονεκτημάτων του ανταγωνισμού (Λαρίσης, 2003; Porter, 1980).

### Παγκόσμιο περιβάλλον (Global)

Από τη στιγμή που οι εξαγωγές είναι σημαντικές για την οικονομική επιβίωση μιας επιχείρησης που ανήκει στον κλάδο του αλουμινίου, η διεθνοποίησή της αποτελεί μονόδρομο. Μάλιστα, καλό είναι να γίνεται μια πιο ενδελεχής έρευνα της παγκόσμιας αγοράς για τυχόν νεότερες ή αναδυόμενες πιθανές αγορές που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για εισαγωγή αλουμινίου και δεν έχουν μεγάλη εγχώρια παραγωγή ή ακόμη κορεστεί, όπως για παράδειγμα η αγορά της Αυστραλίας, της Αφρικής ή της Νότιας Αμερικής. Εκτός από την επέκταση των δικτύων πωλήσεων, διεθνοποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών και της δημιουργίας αποθηκών, είτε σε εγκαταστάσεις ιδιόκτητες είτε σε μισθωμένες, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του δικτύου των πελατών. Η πραγματικότητα, επομένως, έχει ως εξής: μια εταιρεία που υπάγεται στον κλάδο του αλουμινίου για να έχει μακροχρόνια ανάπτυξη και παρουσία στο χώρο, πρέπει να γίνει δυνατός παίκτης στην παγκόσμια σκακιέρα (Κωνσταντίνου, 2013).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ανάλυση βασικών ελληνικών εταιριών του ανταγωνισμού της Exalco: Περιπτωσιολογικές μελέτες «Αλουμίνιον της Ελλάδος», «ELVAL» & «ALUMIL A.E.»

#### 3.1 ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Αλουμίνιον της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1960 και το 1963 ξεκίνησε η κατασκευή του εργοστασίου της στον Άγιο Νικόλαο, στη Βοιωτία. Το 1975 δημιουργήθηκε η θυγατρική της «Δελφοί-Δίστομον», η οποία αποτέλεσε τη 2<sup>η</sup> σε σειρά παραγωγό επιχείρηση βωξίτη στην Ελλάδα. Το 2003 εξαγοράστηκε από τον Καναδικό Όμιλο ALCAN μέχρι το 2005, που η εταιρεία περιέρχεται σε χέρια Ελληνικά με το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών της να περνάει στον Όμιλο Μυτιληναίου. Το 2007 ολοκληρώνεται η απορρόφησή της από τον Όμιλο Μυτιληναίου με αποτέλεσμα η Δελφοί-Δίστομον να αποτελεί πλέον θυγατρική της.

Σα βασική της αρχή η Αλουμίνιον της Ελλάδος έχει την επιχειρηματική της υπεροχή με βάση το ήθος και τις αξίες της και την αγαστή επικοινωνία και σχέση με τους ανθρώπους και το περιβάλλον. Θεωρεί χρέος της να δημιουργεί αξία για τους μετόχους της, τους εταίρους αλλά και τους πελάτες της.

Βασικός της στόχος η διατήρηση της ισχυρής της θέσης ως ενός από τους κυριότερους ανεξάρτητους παραγωγούς ενέργειας στην Ελλάδα και ως μιας από τις πιο ανταγωνιστικές εταιρείες στην Ευρώπη στο βιομηχανικό κλάδο της Μεταλλουργίας, της Ενέργειας και των Κατασκευών.

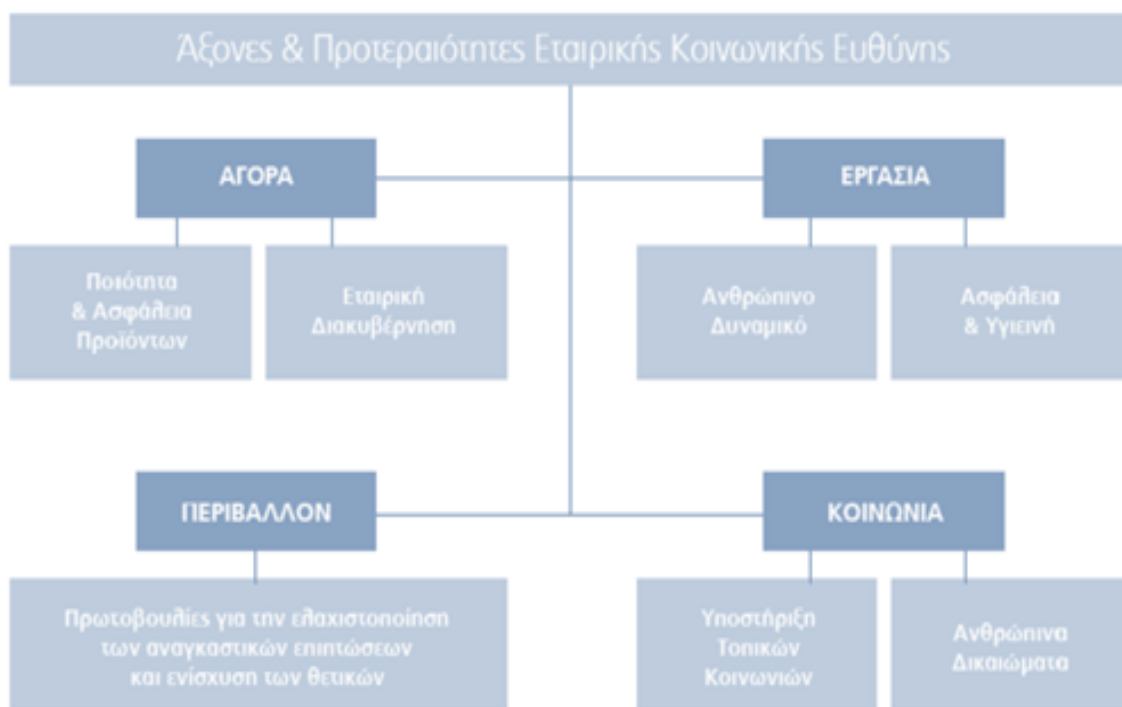
Επιμέρους σημαντικοί στόχοι της εταιρείας είναι η επίτευξη της οικονομικής της ευρωστίας μέσω της υψηλής κερδοφορίας, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η συνεχής πρόοδος μέσω καινοτόμων πράξεων και διαδικασιών και η καθιέρωση υψηλών προτύπων ασφαλείας και ποιότητας (Alhellas.com., 2019).

## **Επιχειρηματική αριστεία και εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η εταιρεία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής περιόδου της Αντιπολίτευσης καθότι αποτέλεσε ένα σημαντικό «στοίχημα» των τότε κυβερνήσεων, το οποίο πρέσβευε ότι πρέπει η Ελλάδα να αναπτυχθεί σημαντικά στο κομμάτι αυτό της βαριάς βιομηχανίας και η εκμετάλλευση του βωξίτη / αλουμίνας / αλουμινίου είναι σημαντικός τρόπος επίτευξης του στόχου αυτού. Η μακρόχρονη επιτυχία της επιχείρησης έχει μια ιδιαιτερότητα: αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια (και συνεχίζει να αποτελεί) μια από τις πιο σπάνιες περιπτώσεις επιχείρησης με καθετοποιημένη παραγωγή σε παγκόσμιο επίπεδο, που συγχρόνως χαρακτηρίζεται από πολύ ισχυρή εξαγωγική δράση και εξαιρετικές τεχνικές επιδόσεις, άρα λογίζεται ως ένας – αν όχι ο βασικότερος – ανταγωνιστής για μια επιχείρηση αλουμινίου που δραστηριοποιείται στον κλάδο (Κωστής, 2015).

Η εταιρεία υποστηρίζει ότι η επιτυχία της στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της και γι' αυτό το λόγο προάγει και το ομαδικό πνεύμα και τη σημασία της ακεραιότητας, της επικοινωνίας και της διαφάνειας, του επαγγελματισμού και της υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, ειδικότερα τη στιγμή που οι δραστηριότητές της αφορούν τον βαρύ βιομηχανικό κλάδο του αλουμινίου.

Επιπλέον, τονίζει ότι ανάγει την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε μια πρακτική της καθημερινότητας, προσπαθώντας να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τις εκάστοτε τοπικές κοινωνίες και να σέβεται το περιβάλλον σε ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της αναπτύσσοντας περιβαλλοντική συνείδηση (**Εικόνα 17** – Alhellas.com., 2019).



**Εικόνα 17:** Άξονες & προτεραιότητες ΕΚΕ του Ομίλου Μυτιληναίος & της εταιρείας Δελφοί – Δίστομον (Alhellas.com., 2019)

### 3.2 ΕΛΒΑΛ Ελληνική Βιομηχανία Αλουμινίου

Η ιστορία της ΕΛΒΑΛ χρονολογείται από το 1971 όταν συστήνεται η Etem, της οποίας οι εγκαταστάσεις βρίσκονται στη βιομηχανική περιοχή της Μαγούλας. Το 1973 ιδρύεται η Elval και το 1974 ξεκινά να λειτουργεί η μονάδα έλασης αλουμινίου στα Οινόφυτα. Το 2009 επισφραγίζεται η στρατηγικής σημασίας συνεργασία της εταιρείας με την Ιαπωνική Furukawa-Sky Aluminium, η οποία συμμετέχει με ποσοστό 25% στο μετοχικό κεφάλαιο της θυγατρικής της Elval, Bridgnorth Aluminium. Το 2010, ο όμιλος αρχίζει να διαθέτει τα φύλλα αλουμινίου «Elval Grain» τα οποία προορίζονται για την παραγωγή διαπέδων από ψυκτικούς θαλάμους για φορτηγά ψυγεία. Το 2015 η Elval αποσχίζεται και απορροφάται από τη ΣΥΜΕΤΑΛ και μετονομάζεται σε Elval Ελληνική Βιομηχανία Αλουμινίου Α.Ε. ενώ το 2017 επέρχεται η ίδρυση της ElvalHalcor, με τη συγχώνευση της Elval και της Halcor, με τη νέα Ανώνυμο Εταιρεία Χαλκού και Αλουμινίου να εισάγεται στο ΧΑΑ (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών).

Ο βασικότερος σκοπός της Elval είναι η συνεχής βελτίωση της θέσεώς της ανάμεσα στις σημαντικότερες εταιρείες παραγωγής έλασης αλουμινίου παγκοσμίως.

Η αποστολή της εταιρείας είναι να επενδύει συνεχώς στην έρευνα και την ανάπτυξη και να δημιουργεί διεθνείς συνεργασίες. Επίσης, κύρια επιδίωξή της είναι να εξελίσσεται τεχνολογικά και να βελτιώνει τον εξοπλισμό της αναπτύσσοντας καινοτόμα προϊόντα αλουμινίου, έχοντας ως κινητήρια δύναμή της το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο προσπαθεί να το εξελίξει διαρκώς. Επιπροσθέτως, η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί και το βασικότερο στόχο της Elval, η οποία θα επιτευχθεί μέσα από τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας από τα προϊόντα που παράγονται και από της υπηρεσίες που προσφέρονται, ώστε να ωφελούνται όλα τα μέρη: κοινωνικό σύνολο, πελάτες, μέτοχοι της εταιρείας και γενικότερα η εθνική οικονομία.

Η Elval έχει αξίες διαχρονικές και το επιχειρηματικό της μοντέλο βασίζεται στη βιώσιμη ανάπτυξη (**Εικόνα 18**). Πρεσβεύει, λοιπόν, τα παρακάτω:

*την ακεραιότητα:* την οποία την επιτυγχάνει θέτοντας και απαιτώντας από τους συνεργάτες, τους πελάτες και τους προμηθευτές της υψηλά πρότυπα ηθικής, ώστε η συνεργασία τους να στηρίζεται στην ειλικρίνεια και την εντιμότητα και όλο αυτό να έχει θετικό αντίκτυπο στην αγορά.

*Την καινοτομία:* την οποία συνεχώς την αναζητά μέσω καινούριων προτάσεων και ιδεών με αποτέλεσμα να αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν την ανάπτυξή της.

*Το περιβάλλον, ασφάλεια και υγεία:* η Elval δίνει ιδιαίτερη αξία στην ζωή του ανθρώπου. Για το λόγο αυτό προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τα συστήματά της για την προστασία του περιβάλλοντος και για την ασφάλεια των εργαζομένων της στο χώρο εργασίας. Το ίδιο απαιτεί και από τους προμηθευτές της.

*Την προτεραιότητα στους πελάτες:* η οποία διαφαίνεται από το γεγονός ότι η εταιρεία προσπαθεί να συνάψει μακροχρόνιες και δυνατές σχέσεις με το πελατολόγιό της, να είναι δηλαδή πελατοκεντρική, εξυπηρετώντας τους άριστα, με ποιοτικά προϊόντα παραδομένα στο σωστό χρόνο και στις σωστές ποσότητες.

*Τους ανθρώπους:* είναι εξαιρετικά σημαντικό μια εταιρεία να αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποί της, το προσωπικό της, είναι αυτό που την καθιστά επιτυχημένη σε μεγάλο βαθμό. Για το λόγο αυτό, η Elval στηρίζει το προσωπικό της, σεβόμενη και κατανοώντας τις ανάγκες τους, αντιμετωπίζοντάς τους αξιοκρατικά, παρέχοντάς τους

επιμόρφωση και ένα δυναμικό, έμπιστο και επικοινωνιακό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να εξελιχθούν.

*Την αποτελεσματικότητα:* η αποτελεσματική διαχείριση της εταιρείας επιτυγχάνεται με την παραγωγική χρήση όλων των οικονομικών της πόρων, έτσι ώστε να αποφεύγονται απώλειες και προβλήματα σε εργασία, χρονικά πλαίσια και υλικά. Αυτό, με τη σειρά του, επιτυγχάνεται με την ανάληψη των ευθυνών και την αποδοχή των συνεπειών τους, όπως επίσης και με τη συνεχή προσπάθεια για επίτευξη των στόχων που θέτει η εταιρεία ώστε να έχει όσο το δυνατόν πιο άριστα αποτελέσματα (Elval.com., 2019).



Εικόνα 18: Επιχειρηματικό μοντέλο ΕΛΒΑΛΧΑΛΚΟΡ (viohalco.com., 2017:17)

### 3.3 ALUMIL A.E

Η ALUMIL A.E αποτελεί το πιο μεγάλο συγκρότημα βιομηχανίας ιδιωτικών συμφερόντων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη αναφορικά με τη δυναμικότητά της στην παραγωγή ολοκληρωμένων συστημάτων αλουμινίου και αναφορικά με την αναγνωρισιμότητά της ως ένας από τους βασικότερους προμηθευτές αυτών για αρχιτεκτονική χρήση στην περιοχή της Ευρώπης.

Η ALUMIL A.E ιδρύθηκε το 1988 από την οικογένεια Μυλωνά, κατόπιν της αποχώρησής της από τη «Βιομηχανία Αλουμινίου Βορείου Ελλάδας», στο Σταυροχώρι Χαλκιδικής. Το 1989 ολοκληρώθηκε η κατασκευή των εργοστασιακών

εγκαταστάσεων και το 1990, ουσιαστικά, ξεκινά να λειτουργεί η πρώτη γραμμή έλασης αλουμινίου. Το 1997 ξεκινά η λειτουργία της γραμμής ηλεκτροστατικής βαφής, το 1998 ιδρύονται 2 θυγατρικές σε Κομοτηνή & Κιλκίς και 3 στο εξωτερικό (Ουγγαρία, Αλβανία και Βουλγαρία) και συνεχίζει την ίδρυση θυγατρικών με σκοπό και την προώθηση των πωλήσεων στην Κύπρο και σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, της Αμερικής, στην Γκάνα (2013) και σε Αυστραλία και Ινδία (2015) (alumil.com., 2019).

Η εταιρεία, συμπερασματικά, διαθέτει υπερσύγχρονες μονάδες, βιομηχανικές και εμπορικές, σε Ξάνθη, Σέρρες, Κομοτηνή και Κιλκίς, όπως και εμπορικές, με πλήρως εξοπλισμένους εκθεσιακούς χώρους στη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα και ένα μεγάλο δίκτυο από αντιπροσώπους σε ολόκληρη την Ελλάδα. Τέλος, αποτελεί μια από τις επιχειρήσεις που σταθερά έχουν δυνατή παρουσία στη διεθνή αγορά, σε 4 ηπείρους, σε 45 χώρες, με ισχυρότερη παρουσία σε Μαυροβούνιο, Σκόπια, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία και Ρουμανία (Παπαβασιλείου, 2013).

Αποστολή της εταιρείας είναι η βελτίωση της ποιότητας της ανθρώπινης ζωής μέσω της ενίσχυσης της κτιριακής επίδοσης με την παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας, όπως και τεχνολογίας αλλά και αισθητικής. Βασικός της σκοπός είναι η παροχή προϊόντων με όλα τα παρακάτω στοιχεία που περιλαμβάνονται στην **Εικόνα 19**:

- Υψηλή αισθητική σύμφωνα με τις τελευταίες αρχιτεκτονικές τάσεις.
- Ενεργειακή απόδοση μέσω προηγμένων θερμομονωτικών συστημάτων αλουμινίου και συστημάτων σκίασης.
- Υψηλό επίπεδο ασφάλειας από διαρρήξεις, βανδαλισμούς, πυρκαγιά, καπνό και σεισμούς.
- Προστασία ακόμη και σε ακραίες καιρικές συνθήκες.
- Διάφορες λύσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Λύσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μέσω ενσωμάτωσης φωτοβολταϊκών συστημάτων σε δομικά στοιχεία.

**Εικόνα 19:** Κύριες παροχές των προϊόντων της ALUMIL (alumil.com., 2019)

Όραμα της ALUMIL A.E είναι να κατέχει ηγετική θέση στην παραγωγή αλλά και στην ανάπτυξη από συστήματα αλουμινίου για αρχιτεκτονικούς σκοπούς.

Οι αξίες της επιχείρησης αποτελούν το κέντρο της φιλοσοφίας της και προσδιορίζουν το επιχειρηματικό ήθος της προσέγγισης των πελατών αλλά και των συνεργατών της και έχουν ως εξής:

*Ακεραιότητα:* η οποία προϋποθέτει ανοιχτό πνεύμα, συνέπεια, ειλικρίνεια, σεβασμό των δεσμεύσεων της εταιρείας απέναντι στο επιχειρηματικό της περιβάλλον και τήρηση των υποσχέσεων που δίνει, αμεροληψία και ηθική επιχειρηματική πρακτική.

*Ομαδικό Πνεύμα:* το οποίο σημαίνει αγαστές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αυτών και της Διοίκησης για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

*Πρωτοβουλία:* η οποία προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης (ανθρώπινων ή μη) ώστε να αναπτύσσεται συνεχώς η επιχείρηση ως σύνολο αλλά και ο κάθε ένας εργαζόμενος μεμονωμένα, με υποστήριξη των προσωπικών ιδεών και απόψεων και τη χρήση αυτών όταν βοηθούν την εταιρεία να προοδεύσει.

*Αφοσίωση:* την οποία η εταιρεία στοχεύει να τη δημιουργεί στους εργαζομένους της αλλά και στους πελάτες και στους συνεργάτες της.

*Μεράκι:* μια λέξη που εμπεριέχει το κέφι και την αγάπη για δουλειά και το να βάζει κανείς την ψυχή του σε αυτή. Η ALUMIL A.E, επομένως, δηλώνει ότι όλα της τα μέλη εργάζονται με μεράκι και αυτό βγαίνει προς τα έξω.

Τέλος, η εταιρεία δίνει μέγιστη σημασία στα παρακάτω:

- **Τεχνολογία αιχμής:** στην εταιρεία σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και παράγονται συστήματα αλουμινίου, τα οποία είναι για όλες τις χρήσεις και τεστάρονται στο τμήμα E&A (Έρευνας & Ανάπτυξης) ώστε να είναι προηγμένα και έμπιστα, και τέλος πιστοποιούνται από παγκόσμια ιδρύματα όπως το Αμερικανικό Ινστιτούτο (AAMA NewYork), το ΕΚΑΝΑΛ (Ελληνικό Κέντρο Ανάπτυξης Αλουμινίου στην Ελλάδα) κοκ. (alumil.com., 2019).
- **Σεβασμός στο περιβάλλον & Ανακύκλωση και μείωση αποβλήτων:** Η ALUMIL A.E., έχει ως βασικό της στόχο το σεβασμό στο περιβάλλον και την

προστασία αυτού, με διαδικασίες παραγωγής όσο γίνεται πιο φιλικές απέναντί του και με αποφυγή της μόλυνσής του. Η ανακύκλωση και η μείωση αποβλήτων είναι βασική μέριμνα της επιχείρησης και δίνει μεγάλο βάρος στην έρευνα για να αναπτύξει εναλλακτικές και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (alumil.com., 2019).

- **Εταιρική κοινωνική ευθύνη:** Η ΕΚΕ αφορά ολόκληρο τον Όμιλο και φυσικά την ALUMIL A.E. καθότι θέτει ως προτεραιότητα τον άνθρωπο και επιδιώκει να ικανοποιεί το τρίπτυχο «άνθρωπος – ευημερία – ανάπτυξη». Η εταιρεία προσπαθεί να καταπολεμά τους κοινωνικούς αποκλεισμούς, στοχεύει στο να παρέχει ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση και στην αгаστή συνεργασία με τις εκάστοτε τοπικές κοινότητες. Τέλος, δίνει τεράστια έμφαση σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας, στρατηγικής εξωστρέφειας και ενίσχυσης των μεριδίων αγοράς της μέσω ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών και συνεργασιών σε παγκόσμια κλίμακα (Alunet.gr., 2017).

### 3.4 Συμπεράσματα & συγκριτικός πίνακας

Διαφαίνεται από την παραπάνω ανάλυση των τριών κυριότερων ανταγωνιστών της Exalco ότι η κάθε μια έχει σαφώς τη μοναδικότητά της (ιδιαίτερα η Αλουμίνιον της Ελλάδος που εφοδιάζει με βωξίτη, αλουμίνα και αλουμίνιο όλες τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου σε διαφορετικά μεγέθη βέβαια την κάθε μία) αλλά υπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά τα οποία τις καθιστούν δύσκολα ανταγωνίσιμες και εάν οποιαδήποτε άλλη εταιρεία επιθυμεί να παραμείνει ανταγωνιστική στον κλάδο πρέπει οπωσδήποτε να τα αποκτήσει:

- \* Δίνεται μεγάλη σημασία στις πωλήσεις εντός Ελλάδος αλλά κυρίως στις εξαγωγές, καθότι υπάρχει ζήτηση στην Ευρώπη και οι εντόπιες εταιρείες πρέπει να καθίστανται άκρως ανταγωνιστικές λόγω των μεγεθών παραγωγής ανταγωνιστών από Αμερική και Κίνα.
- \* Δίνεται μεγάλο βάρος στον ανθρώπινο παράγοντα παρότι αφορά σε βαριά βιομηχανία και η παραγωγή εξαρτάται και από τον εξοπλισμό. Ο ανθρώπινος παράγοντας αφορά είτε το προσωπικό, είτε τους πελάτες είτε τους προμηθευτές καθότι όλοι τους παίζουν σημαντικό ρόλο στην αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων αυτών, έχουν αρκετή διαπραγματευτική δύναμη αλλά και βασικό ρόλο στην ανάπτυξή τους.



- \* Πρακτικές όπως βιώσιμη ανάπτυξη, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και σεβασμός στο περιβάλλον κυριαρχούν στην παρουσίαση των εταιρειών αυτών. Αυτό σημαίνει ότι καθιστούν αυτές τις φράσεις-κλειδιά ως κεντρικές για την επίτευξη των στρατηγικών τους και αναγκαίες για την παραμονή τους στον κλάδο και την παγκόσμια παρουσία τους.
- \* Έμφαση σε καινοτομία, τεχνολογίες αιχμής, ακεραιότητα, ομαδικότητα, αποτελεσματικότητα, εμπιστοσύνη, συνεργατικότητα, μεράκι και πρότυπα υγιεινής & ασφάλειας, δίνονται συχνά ούσες «μεταφρασμένες» σαν όραμα, αξίες, ιδανικά και στόχοι και των τριών αυτών επιχειρήσεων. Αυτό αποδεικνύει ότι έχουν κατανοήσει τη σημαντικότητα των εννοιών αυτών και πως πλέον οι πελάτες μέσα σε τόσο έντονο ανταγωνισμό προσπαθούν να στηρίξουν τις εταιρείες εκείνες που τους δημιουργούν όχι μόνο την ανάγκη για αγορά των προϊόντων/υπηρεσιών τους αλλά και την εμπιστοσύνη και σιγουριά για τη συνολική αντιμετώπιση, την ποιότητα των υλικών και τις after sales υπηρεσίες.
- \* Τέλος, και οι τρεις εταιρείες έχουν παγκόσμια παρουσία είτε μέσω θυγατρικών είτε μέσω προσοδοφόρων συνεργασιών με τοπικές επιχειρήσεις, καθότι κατανοούν ότι σε μια πλέον παγκοσμιοποιημένη αγορά πρέπει μια εταιρεία να αποκτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να προσπαθεί συνεχώς να μένει ενεργή και δυναμική στον παγκόσμιο βιομηχανικό στίβο.

Ακολουθεί ο **Πίνακας 1** στον οποίο παρατίθενται συγκριτικά τα έτη 2016 και 2017 των τριών ανταγωνιστών της Exalco, με έμφαση στις πωλήσεις, στο μικτό κέρδος και στο EBITDA που αφορά στα αρχικά των αγγλικών λέξεων:

**(EBI) Earnings Before Interest:** Κέρδη προ αφαίρεσης των Τόκων.

**(T) Tax:** των Φόρων.

**(D) Depreciation:** των Αποσβέσεων των Ενσώματων πάγιων περιουσιακών στοιχείων.

**(A) Amortization:** των Αποσβέσεων των Άυλων περιουσιακών στοιχείων (Σγουρινάκης, 2017).

Οι εν λόγω δείκτες παρατίθενται ώστε να υπάρξει μια πρώτη εικόνα άμεσης σύγκρισης των εταιρειών αυτών για τα έτη που ακόμη υφίστατο η οικονομική κρίση

που δείχνει ότι – πλην της Elval που φαίνεται να ωφελήθηκε από τη συγχώνευσή της με τη ΧΑΛΚΟΡ – οι άλλες δύο δυνατές επιχειρήσεις στον κλάδο του αλουμινίου είχαν πτωτικά ποσά με την ALUMIL στο EBITDA να παρουσιάζει αρνητικό νούμερο. Συμπεραίνει κανείς, επίσης, ότι κυρίως στα νούμερα που σχετίζονται με τις πωλήσεις στο εξωτερικό φαίνονται οι επιπτώσεις του ανταγωνισμού στο εσωτερικό του κλάδου αλλά και το «αποτύπωμα» της Κίνας, η οποία παρουσιάζει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και επηρεάζει ολόκληρη την παραγωγή της Ευρώπης και του κόσμου γενικότερα.

Έτη	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ		ALUMIL		ELVAL	
	2016 €	2017 €	2016 €	2017 €	2016 €	2017 €
Πωλήσεις	19.614.294	19.210.007	121.717.597	128.219.804	771.013	895.786
Μικτό κέρδος	2.875.009	1.622.014	15.260.269	14.941.402	55.732	76.172
EBITDA	3.944.141	2.835.094	2.685.791	(16.238.174)	72.753	93.704

**Πίνακας 1:** Οικονομικές καταστάσεις: ΔΕΛΦΟΙ-ΔΙΣΤΟΜΟΝ Α.Ε., σελ 21 / ALUMIL Α.Ε., σελ. 20 / ELVAL Α.Ε., σελ. 6.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση της προσέγγισης που εφαρμόστηκε καθώς και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Στόχο αποτελεί η συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων με τον κατάλληλο τρόπο. Αναλύοντας τα δεδομένα της παρούσας μελέτης οδηγούνται: στην εκπλήρωση του σκοπούς, στην επίτευξή τους οι στόχοι και στην απάντησή τους τα ερευνητικά ερωτήματά της. Επιπροσθέτως, εντός του κεφαλαίου εντοπίζονται τόσο ο τύπος όσο και η φύση της εν λόγω έρευνας, αλλά και το θεωρητικό υπόβαθρο μαζί με το σκεπτικό που δικαιολογεί τις προαναφερθείσες επιλογές. Εν συνεχεία, ακολουθεί η περιγραφή του τρόπου σχεδίασης της ερευνητικής προσέγγισης και της δειγματοληψίας, ενώ περιλαμβάνεται και αναφορά στην δεοντολογική προσέγγιση που ακολουθείται σχετικά με την άρση των ηθικών προβληματισμών και των ερευνητικών περιορισμών.

#### 4.2 Προσδιορισμός του τύπου και της φύσης της έρευνας

Για την επιλογή των ενδεδειγμένων για την περίπτωση ερευνητικών μεθόδων αλλά και του σχεδιασμού, ο συγγραφέας θεωρεί ως απαραίτητο τον προσδιορισμό πρωτίστως του τύπου και της φύσης της υπό διεξαγωγή έρευνας. Με την εφαρμογή της θεωρίας ορισμένων επιστημόνων διαφαίνεται ότι ο τύπος της παρούσας έρευνας είναι η λεγόμενη επιστημονική προσέγγιση (Shuttleworth, 2008, Gustavsson, 2007), η οποία κατά τον Shuttleworth (2008) ορίζεται ως εξής:

*«Η επιστημονική έρευνα συνεπάγεται την πραγματοποίηση μιας μεθοδολογικής μελέτης προκειμένου να αποδειχθεί μια υπόθεση ή να απαντηθεί μια συγκεκριμένη ερώτηση»* (Shuttleworth, 2008: 87)

Σχετικά με τη φύση της παρούσας έρευνας, αυτή προσδιορίζεται ως «διερευνητική», καθώς σκοπό της αποτελεί η διερεύνηση και η ανακάλυψη της

ύπαρξης ή μη ενός φαινομένου (Schutt, 2008). Για την παρούσα μελέτη το υπό διερεύνηση φαινόμενο είναι η συνταγή της επιχειρηματικής επιτυχίας της εταιρείας Exalco καθώς και τα «συστατικά» της συγκεκριμένης συνταγής σε περιόδους βαθιάς οικονομικής ύφεσης σε σχέση με την οικονομική απόδοση και τη στρατηγική μάρκετινγκ.

### **4.3 Προσέγγιση σχεδιασμού έρευνας**

Σύμφωνα με τον Cresswell (2015) η ερευνητική προσέγγιση που πρέπει να επιλεγεί προς εφαρμογή αποτελεί σημαντική απόφαση, η κρισιμότητα της οποίας δικαιολογείται από το γεγονός ότι επηρεάζει την εγκυρότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Δεν επιτελεί απλώς ενημερωτικό ρόλο για τον ερευνητικό σχεδιασμό, αλλά επιτρέπει στον ερευνητή την κριτική αξιολόγηση του τρόπου συμβολής καθεμίας από τις διάφορες προσεγγίσεις, τον περιορισμό της μελέτης της ή την ικανοποίηση των στόχων της ώστε να είναι εφικτός ο σχεδιασμός της κατάλληλης προσέγγισης (σύμφωνα με τις απαιτήσεις της έρευνας) αλλά και η παροχή απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα (Denzin & Lincoln, 2013).

Για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης ο ερευνητής προέβη στον εντοπισμό τριών κύριων και διαφορετικών μεταξύ τους εναλλακτικών λύσεων ως προς την πρωτογενή μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας: α) μια ποσοτική προσέγγιση, β) μια ποιοτική προσέγγιση και γ) μια μικτή προσέγγιση. Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας προέκυψε η επιβεβαίωση της σημαντικής διαφοράς που υπάρχει ανάμεσα στις ποσοτικές και τις ποιοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις (Schutt, 2008). Οι περισσότεροι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ποσοτική προσέγγιση προάγει την αντικειμενικότητα κατά τη διερεύνηση ενός αντικειμένου, ενώ η ποιοτική χαρακτηρίζεται από το βιωματικό χαρακτήρα που εμφανίζουν τα υποκείμενα της έρευνας καθώς και οι σχετικές εννοιολογήσεις που πηγάζουν από τις εμπειρίες των υποκειμένων (Miles & Huberman, 1994 · Mullins, 2014). Τέλος, σύμφωνα με τον Sogurno (2002), η μεν ποσοτική μεθοδολογία σχετίζεται με ήδη επαληθευμένες θεωρίες και αφορά αποκλειστικά τη δοκιμή και την επιβεβαίωσή τους, η δε ποιοτική αφορά την επιδίωξη της απόκτησης νέων γνώσεων που σχετίζονται με την ανθρώπινη εμπειρία.

Η πρωτογενής έρευνα εμφανίζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Ειδικότερα, εν αντιθέσει με τη δευτερογενή έρευνα, η σχεδίασή της έχει τη δυνατότητα προσαρμογής για την ικανοποίηση των συγκεκριμένων απαιτήσεων που εγείρει μια μελέτη και την παροχή συγκεκριμένων απαντήσεων στα ερωτήματα της έρευνας (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2002). Ωστόσο, η σχεδίαση που απαιτείται ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να θεωρούνται έγκυρα, εκτός από σχολαστική, χαρακτηρίζεται επίσης ως χρονοβόρα και δαπανηρή. Όπως ήδη αναφέρθηκε, καθώς ο ερευνητής-συγγραφέας κλήθηκε να επιλέξει από τις τρεις κύριες ερευνητικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, δηλαδή να συμπεριλάβει είτε μια ποσοτική προσέγγιση (έρευνα με ερωτηματολόγια) είτε μια ποιοτική προσέγγιση (έρευνα μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων) είτε μια μικτή προσέγγιση (συνδυασμός των άλλων δύο) (Fielding & Schreier, 2012) και, αφού αναλογίστηκε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, κατέληξε στα κάτωθι.

Η ποιοτική έρευνα που εφαρμόζεται με ημι-δομημένες συνεντεύξεις προσφέρει στον ερευνητή τη δυνατότητα συλλογής δεδομένων σε μεγαλύτερο αριθμό, όπως προκύπτει μέσω της προσωπικής επικοινωνίας με τους ερωτώμενους, και τη δυνατότητα χρήσης τεχνικών συνέντευξης επίσης σε μεγαλύτερο αριθμό εξυπηρετώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες της έρευνας. Η εν λόγω μέθοδος χαρακτηρίζεται, όμως, και από τα μειονεκτήματα του υψηλού κόστους και της απαίτησης μεγάλου χρονικού διαστήματος συλλογής των δεδομένων, της εμφάνισης περισσότερων σφαλμάτων λόγω της πολυπλοκότητας της εκτέλεσής της και, τέλος, της σχεδόν εξ ολοκλήρου εξάρτησης από τις δεξιότητες συνέντευξης που κατέχει ο ερευνητής με σκοπό την αποφυγή του κινδύνου μεροληψίας του συνεντευξιαζόμενου, δηλαδή της καθοδήγησης του ερωτώμενου σε απαντήσεις προκαθορισμένες από τον ερευνητή, υπονομεύοντας έτσι την εγκυρότητα των συλλεχθέντων δεδομένων (Kelley, Clark, Brown, & Sitzia, 2003).

Τα ερωτηματολόγια, από την πλευρά τους, αποτελούν μια πιο συμφέρουσα λύση λόγω της δυνατότητας αποστολής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων από οικονομικής απόψεως, της ελευθερίας έκφρασης των ερωτηθέντων ελλείψει άμεσης επικοινωνίας, της τυποποίησης της διαδικασίας επεξεργασίας των δεδομένων, της αδυναμίας επηρεασμού των απαντήσεων από τον ερευνητή και, εντέλει, της οικονομίας χρόνου.

Παρόλα αυτά, τα ερωτηματολόγια εμφανίζουν ως κύρια μειονεκτήματά τους την αδυναμία αποσαφήνισης των ανοικτών ερωτημάτων από τον ερευνητή, τον προκαθορισμό του τρόπου παροχής των απαντήσεων και την ανάγκη εξαιρετικής προσοχής κατά το σχεδιασμό για την διασφάλιση της σαφήνειας των ερωτήσεων και της εσωτερικής τους συνοχής. Το πλέον σημαντικό στοιχείο του ερωτηματολογίου αποτελεί η δομή του εξαιτίας των χαρακτηριστικών του και της κρισιμότητάς τους για την επιτυχημένη έκβαση μιας έρευνας. Ακόμη και στην περίπτωση εφαρμογής μιας αποτελεσματικής δειγματοληψίας ή μιας κατάλληλης ανάλυσης δεδομένων, υπάρχει η πιθανότητα της άντλησης μη έγκυρων και αναξιόπιστων συμπερασμάτων, αν οι δοθείσες απαντήσεις προκύπτουν από ερωτηματολόγιο που χαρακτηρίζεται από ακαταλληλότητα και την ύπαρξη ασαφών ερωτημάτων (Fielding & Schreier, 2012). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερθέντα και ό,τι επιτάσσει ο σκοπός και οι στόχοι της μελέτης, ο συγγραφέας-ερευνητής επέλεξε την εφαρμογή της μικτής μεθοδολογικής προσέγγισης προκειμένου τα κενά της μιας μεθόδου να καλυφθούν από την δεύτερη και αντίστροφα.

#### **4.4 Δειγματοληψία και τρόπος διεξαγωγής ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας**

Προκειμένου να καθοριστεί το δείγμα για την έρευνα (survey) εφαρμόστηκε η κλίμακα Sandwell research (2009). Συγκεκριμένα, για τον πληθυσμό Business-to-Business (B2B) πελατών της Exalco που ανέρχεται στους 100 το δείγμα που προτείνεται είναι 49 υποκείμενα για ένα αποδεκτό περιθώριο στατιστικού λάθους 10%. Με βάση τη συγκεκριμένη κλίμακα και προκειμένου να προβλεφθεί πιθανό περιθώριο αποχής εστάλησαν 60 ερωτηματολόγια σε αντίστοιχο αριθμητικά πληθυσμό. Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν ήταν 54 εκ των οποίων τα 50 ήταν έγκυρα και συνεπώς πέρασαν στη διαδικασία της στατιστικής επεξεργασίας. Όσον αφορά το δείγμα που επιλέχθηκε για τις συνεντεύξεις αυτό ανέρχεται σε 10 συνεντευξιαζόμενους από την εταιρεία και εφαρμόζοντας την προσέγγιση 360 degree feedback, δηλαδή όσο το δυνατόν πιο σφαιρική ανατροφοδότηση, επιλέχθηκαν 4 άτομα από το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας, 3 από την παραγωγή και 3 από το οικονομικό τμήμα.

Τον καθορισμό του ποσοτικού δείγματος ακολούθησε ο σχεδιασμός της διεξαγωγής: α) της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και β) των ημι-δομημένων συνεντεύξεων για την παρούσα μελέτη από τον συγγραφέα-ερευνητή ως εξής:

Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε σε βάση "one-to-one" έχοντας ως δεδομένη την πεποίθηση του ερευνητή ότι με την απόκτηση της επιζητούμενης εμπιστοσύνης οι ερωτώμενοι πρόκειται να απελευθερωθούν και να επιλέξουν μια καταλληλότερη οπτική γωνία απέναντι σε ζητήματα τόσο περίπλοκα και ευαίσθητα όσο αυτό (Marshall & Rossman, 2006). Αντίγραφα των ερωτηματολογίων (βλ. **Παράρτημα Α**) διανεμήθηκαν μέσα σε κλειστούς φακέλους προς το σύνολο του επιλεγθέντος δείγματος και η συμπλήρωσή τους πραγματοποιήθηκε ανώνυμα και επιστράφηκαν στον ερευνητή. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατόπιν τηλεφωνικής ή ηλεκτρονικής ενημέρωσης κάθε προσκεκλημένου σχετικά με το σκοπό της έρευνας και της συμμετοχής του σε αυτή. Αντίγραφο των ερωτήσεων (βλ. **Παράρτημα Β**) διανεμήθηκε σε κάθε συνεντευξιζόμενο για την ενημέρωσή τους, ενώ όλοι κλήθηκαν προς υπογραφή της «Φόρμας Συγκατάθεσης» (βλ. **Παράρτημα Γ**) για λόγους ηθικής και δεοντολογίας. Ο προγραμματισμός και η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων καθορίστηκε από τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων. Σκοπό τους αποτέλεσε η διερεύνηση των ιδεών των ερωτηθέντων αναφορικά με το θέμα ενδιαφέροντος της μελέτης. Πλέον της άποψής τους, κλήθηκαν να αιτιολογήσουν τις απαντήσεις τους. Έτσι, πραγματοποιήθηκε καταγραφή των συλλογισμών των ερωτηθέντων η οποία συνέβαλλε στην περαιτέρω ερμηνεία των ευρημάτων που προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε περίπου 20-30 λεπτά για την αποφυγή πρόκλησης κόρασης στους ερωτηθέντες.

#### **4.5 Θέματα της εγκυρότητας της έρευνας, της αξιοπιστίας και της ηθικής**

Η ακρίβεια και η συνέπεια των ερευνητικών μέσων μετρούμενες εκφράζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους αντίστοιχα (Schutt, 2008). Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας της έρευνας διεξήχθη μελέτη αρχικά πιλοτικά και πριν τη διανομή των ερωτηματολογίων στο επιλεγθέν δείγμα, ενώ για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας του οδηγού συνεντεύξεων διεξήχθη αντίστοιχη πιλοτική έρευνα με μικρό δείγμα των συνεντευξιζόμενων (Kelley, Clark, Brown & Sitzia, 2003).

Πέραν της πιλοτικής δοκιμής, η διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των συνεντεύξεων μέσω της χρήσης ενός οδηγού συνέντευξης για τον ερευνητή έχοντας ως στόχο την ομοιότροπη έκφραση όλων των ερωτημάτων προς κάθε συνεντευξιαζόμενο για την αποφυγή της προκατάληψης του συνεντευξιαστή και την επίτευξη ισοδυναμίας του παρεχόμενου ερεθίσματος πρόκλησης των απαντήσεων προς κάθε συνεντευξιαζόμενο (Openheim, 2001).

Τέλος, σε ό,τι αφορά την διεξαγωγή της έρευνας με βάση την ηθική δεοντολογία, όπως θέματα εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας των ερωτηθέντων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια ανώνυμα. Λόγοι δεοντολογίας επίσης κατέστησαν απαραίτητο από τον ερευνητή-συγγραφέα της παρούσας μελέτης να ζητήσει την υπογραφή ενός εντύπου συγκατάθεσης συμμετοχής των ερωτηθέντων στην έρευνα έχοντας προηγηθεί η ενημέρωσή τους σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και την αντίστοιχη μελέτη και τις ερωτήσεις στις οποίες θα κληθούν να παρέχουν απαντήσεις (Creswell, 2015).

Με βάση όλα τα παραπάνω καθίσταται καταφανές ότι η διαδικασία διεξαγωγής μιας πρωτογενούς έρευνας χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερος δύσκολη και γεμάτη προκλήσεις. Ο χαρακτηρισμός δικαιολογείται, από τη μία πλευρά, από την ύπαρξη δυσκολιών σε παραμέτρους, όπως αυτές της ορθής κατάρτισης του ερωτηματολογίου, της επιλογής των κατάλληλων ερωτημάτων και της διατύπωσης τους με σαφήνεια, της ορθής επεξεργασίας των στοιχείων που θα συλλεχθούν αλλά και πρωτίστως την εστίαση στην ερμηνείας τους λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα και τους ερευνητικούς στόχους (Neil, 2007) και, από την άλλη πλευρά, τα ορθώς σχεδιασμένα ερευνητικά εργαλεία και η διαδικασία προσφέρουν τη δυνατότητα παροχής απαντήσεων σε ερωτήματα που αποτελούν προκλήσεις για τους ερευνητές καθώς και ενδοσκόπησης φαινομένων έντονου ενδιαφέροντος και χωρίς να έχουν τεθεί υπό διερεύνηση προηγουμένως.

Τέλος, η διασφάλιση της απάντησης των ερωτημάτων της έρευνας και της ικανοποίησης των στόχων της μελέτης προκύπτει μέσω της ορθής επεξεργασίας αλλά και ερμηνείας των αποτελεσμάτων (Μπαλωμένου & Διπλάρη, 2006), χωρίς, ωστόσο, να παραλείπεται η κρισιμότητα του ορθού σχεδιασμού των ερευνητικών εργαλείων και η εναρμόνισή τους με τους στόχους της έρευνας, γιατί διαφορετικά δε δύναται να υπάρξει ικανοποίησή τους. Σε περίπτωση αδυναμίας εντοπισμού και σαφούς



διατύπωσης των στόχων υπάρχει η πιθανότητα αντίστοιχης αδυναμίας στην εστίαση της έρευνας. Εξίσου σημαντικό συμπέρασμα θεωρείται η ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας με υψηλό αίσθημα ευθύνης ως ένα ταξίδι χωρίς τελικό προορισμό και άμα τη παροχή των απαντήσεων ανακύπτουν νέοι στόχοι προς περαιτέρω διερεύνηση ως το διηνεκές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ EXALCO

#### 5.1 Εισαγωγή

Οποιαδήποτε αξιολόγηση μιας επιχείρησης σε επίπεδο γενικής στρατηγικής, στρατηγικής μάρκετινγκ κλπ. δεν μπορεί να είναι ολοκληρωμένη αν δεν συνοδεύεται και από αντίστοιχη οικονομική ανάλυση της συγκεκριμένης επιχείρησης, καθώς οι αριθμοί έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάζουν τα λεγόμενα *hard facts* και να πλαισιώνουν με αντικειμενικότητα την αξιολόγηση της γενικής επιχειρησιακής απόδοσης (Παπαδέας & Συκιανάκης, 2014). Επίσης, όπως επισημαίνουν οι Kieso *et al.* (2007) με τους δείκτες μάς δίνεται η δυνατότητα να αναλύουμε την περιουσιακή δομή των μονάδων, να ανιχνεύουμε την ικανότητα τους για επιβίωση, να διαπιστώνουμε τον δυναμισμό της δραστηριότητάς τους και να αξιολογούμε την οικονομική τους απόδοση.

Ως εκ τούτου σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να διεξαχθεί μια σύντομη οικονομική ανάλυση της EXALCO μέσω εφαρμογής μιας σειράς οκτώ αντιπροσωπευτικών αριθμοδεικτών προκειμένου να εξαχθούν βασικά συμπεράσματα (σε γενικές γραμμές) για τη ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με την διάρθρωση των κεφαλαίων της και σε τελική ανάλυση την πραγματική κατάσταση ολόκληρης της οικονομικής μονάδας. Η συγκεκριμένη ανάλυση ολοκληρώνεται μέσω διαχρονικής και διαστρωματικής ανάλυσης.

- **Διαχρονική ανάλυση (time-series analysis)**

Επιχειρείται σύγκριση των παρόντων χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης με τα αντίστοιχα που παρουσίασε η ίδια στο παρελθόν. Συγκεκριμένα επιλέχθηκε μια χρονική περίοδος επτά ετών που καλύπτουν μια περίοδο πέντε ετών μεσούσης της κρίσης (2010-2014) και την τελευταία διετία (2017, 2018) που συμπίπτει με την απαρχή κάποιας ανοδικής πορείας της ελληνικής οικονομίας και της οικοδομής. Εξετάζεται εάν η χρηματοοικονομική κατάσταση ή απόδοση της

επιχείρησης έχει βελτιωθεί ή έχει χειροτερεύσει σε αυτή τη χρονική περίοδο (Mishkin, 2015).

- **Διαστρωματική ανάλυση (comparative analysis )**

Επίσης επιχειρείται σύγκριση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της Exalco με τα αντίστοιχα παρόμοιας και ανταγωνίστριας επιχείρησης με ηγετική θέση στον κλάδο που αφορούν στην εταιρεία ALUMIL και κατά τη διάρκεια του ίδιου χρονικού διαστήματος.

Τέλος να σημειωθεί ότι επιλέχθηκε η προσέγγιση οικονομικής ανάλυσης μέσω αριθμοδεικτών καθώς έχουν την ικανότητα μέσω συνδυασμού δύο μεγεθών να παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες με έναν άμεσο, ταχύ και αρκετά αξιόπιστο τρόπο απλοποιώντας την ερμηνεία σύνθετων καταστάσεων με την έκφραση ενός μόνου αριθμού στοχεύοντας σε μια σφαιρική κριτική θεώρηση και αξιολόγηση των οικονομικών μονάδων (Friedlob, Schleifer, 2003). Οι οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης) των δύο εταιρειών χρησιμοποιήθηκαν για τα επτά συγκεκριμένα οικονομικά έτη.

## 5.2 Εφαρμογή αριθμοδεικτών για την οικονομική ανάλυση της EXALCO

Όπως τονίστηκε παραπάνω στο συγκεκριμένο τμήμα του κεφαλαίου θα διεξαχθεί οικονομική ανάλυση της απόδοσης της εταιρείας Exalco με βάση οκτώ κύριους αριθμοδείκτες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τον: Δείκτη Γενικής Ρευστότητας, Δείκτη Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων, Δείκτη Κάλυψης Τόκων, Δείκτη Οικονομικής Μόχλευσης, Δείκτη Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity - ROE), Δείκτη Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return on Assets - ROA), Δείκτη Μικτού Κέρδους και το Δείκτη Καθαρού Κέρδους.

**Πίνακας 5.1: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας**

	ΕΤΟΣ 2010	ΕΤΟΣ 2011	ΕΤΟΣ 2012	ΕΤΟΣ 2013	ΕΤΟΣ 2014	ΕΤΟΣ 2017	ΕΤΟΣ 2018
<b>EXALCO</b>	0,98	3,35	0,80	2,07	1,79	1,17	1,5
<b>ALUMIL</b>	2,24	0,76	1,85	1,52	1,94	0,66	0,67

Ο συγκεκριμένος δείκτης δείχνει το βαθμό ικανότητας επιβίωσης μιας επιχείρησης, σε βραχυχρόνιο στάδιο με βάση το πόσες φορές το κυκλοφορούν ενεργητικό μπορεί να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Μπορεί να παρουσιάσει μια γενική πρώτη εικόνα του επιπέδου ρευστότητας το οποίο διαθέτει μια επιχείρηση, η οποία για να είναι ικανοποιητική, ο δείκτης αυτός θα πρέπει να κυμαίνεται γύρω στις 2 φορές, κάτι που συνεπάγεται ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό υπερβαίνει δύο φορές τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις που οφείλει (Helfert, 2011). Με βάση τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1 παρατηρείται ότι το έτος 2010 ο δείκτης γενικής ρευστότητας για την εταιρία Exalco είναι σε χαμηλά επίπεδα σε αντίθεση με την ανταγωνίστριά της ALUMIL που έχει αρκετά υψηλό δείκτη, δηλαδή μεγάλα αποθέματα ρευστότητας και ο λειτουργικός τους κύκλος είναι αποδοτικός. Τα επόμενα έτη σημειώνεται αυξημένη η τιμή του δείκτη και με τιμή κοντά στο 2 που φαίνεται ικανοποιητική εκτός ίσως από το έτος 2012, στο οποίο φαίνεται να αντιμετωπίζει πρόβλημα ρευστότητας σε αντίθεση με την ALUMIL που κατά την τελευταία διετία ο δείκτης υπολείπεται της μονάδας που σημαίνει ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό της εταιρείας δεν μπορεί να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της.

**Πίνακας 5.2: Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων**

	<b>ΕΤΟΣ 2010</b>	<b>ΕΤΟΣ 2011</b>	<b>ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>ΕΤΟΣ 2013</b>	<b>ΕΤΟΣ 2014</b>	<b>ΕΤΟΣ 2017</b>	<b>ΕΤΟΣ 2018</b>
<b>EXALCO A.E</b>	3,86	4,15	3,96	3,52	3,68	5,35	4,89
<b>ALUMIL A.E</b>	3,25	3,26	3,06	2,62	2,19	4,23	3,97

Με το δείκτη κυκλοφορίας αποθεμάτων μπορεί να αξιολογηθεί η ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα των εμπορευμάτων μιας επιχείρησης μετατρέπονται σε πωλήσεις και εισπρακτέους λογαριασμούς (Νιάρχου, 2008). Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων για την Exalco διατηρείται σταθερός κατά τη διάρκεια της πενταετίας και σε ικανοποιητικά και καλύτερα επίπεδα από τα αντίστοιχα της ALUMIL η οποία παρουσιάζει βελτίωση στο συγκεκριμένο δείκτη κατά την πρόσφατη διετία αλλά ωστόσο δεν φτάνει τις αντίστοιχες τιμές της Exalco.

**Πίνακας 5.3 : Δείκτης Κάλυψης Τόκων**

	<b>ΕΤΟΣ 2010</b>	<b>ΕΤΟΣ 2011</b>	<b>ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>ΕΤΟΣ 2013</b>	<b>ΕΤΟΣ 2014</b>	<b>ΕΤΟΣ 2017</b>	<b>ΕΤΟΣ 2018</b>
EXALCO A.E	3,48	3,38	2,18	2,23	2,72	1,02	1,58
ALUMIL A.E	3,01	1,98	2,17	1,39	1,70	1,00	1,10

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης φανερώνει τη σχέση μεταξύ των καθαρών κερδών μιας επιχείρησης και των τόκων με τους οποίους αυτή επιβαρύνεται μέσα στη χρήση για τα ξένα κεφάλαια. Αποτελεί δηλαδή ένα μέτρο της δανειακής κατάστασής της σε σχέση με το δυναμισμό της να επιτυγχάνει κέρδη, καθώς εμφανίζει την ικανότητά της να εξοφλεί τους τόκους των ξένων κεφαλαίων από τα κέρδη της (Batool, 2015). Τα δεδομένα που αντικατοπτρίζονται στον παραπάνω Πίνακα 4.3 δείχνουν ότι ο δείκτης κάλυψης τόκων για την εταιρία Exalco βρίσκεται σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα ενώ για την ανταγωνίστρια ALUMIL αυτός βρίσκεται σταθερά σε κατώτερες θέσεις.

**Πίνακας 5.4: Δείκτης Οικονομικής Μόγλευσης**

	<b>ΕΤΟΣ 2010</b>	<b>ΕΤΟΣ 2011</b>	<b>ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>ΕΤΟΣ 2013</b>	<b>ΕΤΟΣ 2014</b>	<b>ΕΤΟΣ 2017</b>	<b>ΕΤΟΣ 2018</b>
<b>EXALCO A.E</b>	2,60	2,75	3,11	3,56	4,02	5,04	4,8
<b>ALUMIL A.E</b>	3,10	3,36	4,10	4,97	6,00	3,88	3,85

Από τους κυριότερους δείκτες είναι αυτός της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων, που εμφανίζει σε ποσοστό πόσα καθαρά κέρδη μετά φόρων αναλογούν στο μέσο όρο των ιδίων κεφαλαίων. Μέσω του συγκεκριμένου δείκτη παρακολουθείται και αξιολογείται η επίδραση που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Ανάλογα με το επίπεδο του δείκτη (μεγαλύτερος, ίσος ή μικρότερος της μονάδας) η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αντίστοιχα θετική και επωφελής, μηδενική ή αρνητική (Helfert, 2011).

Η εταιρία Exalco διατηρεί υψηλό τον δείκτη οικονομικής μόχλευσης και σχετικά σταθερό κατά τη διάρκεια της πενταετίας 2010-2018 και αυτό σημαίνει ότι η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη των επιχειρήσεων αυτών είναι θετική και επωφελής. Η ALUMIL παρουσιάζει υψηλότερο δείκτη από την Exalco κατά την πενταετία 2010-2014 αλλά αρκετά χαμηλότερο κατά την διετία 2017, 2018 που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη εταιρεία δεν κάνει το ίδιο αποτελεσματική και επωφελή χρήση των ξένων κεφαλαίων όσο η EXALCO.

**Πίνακας 5.5: Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity ROE)**

	<b>ΕΤΟΣ 2010</b>	<b>ΕΤΟΣ 2011</b>	<b>ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>ΕΤΟΣ 2013</b>	<b>ΕΤΟΣ 2014</b>	<b>ΕΤΟΣ 2017</b>	<b>ΕΤΟΣ 2018</b>
<b>EXALCO A.E</b>	-6,34%	-9,20%	-18,46%	-22,12%	-16,42%	18 %	11,10%
<b>ALUMIL A.E</b>	-1,71%	-16,16%	-15,34%	-35,15%	-27,15%	21,34 %	-13,35%

Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί μια εταιρεία τα κεφάλαιά της προκειμένου να δημιουργήσει κέρδη και εκφράζεται σε ποσοστιαίες μονάδες. Αποτελεί σημαντική ένδειξη της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, καθώς μέσω αυτού του δείκτη μπορεί να αξιολογηθεί η ικανότητά της να παράγει κέρδος εκμεταλλευόμενο τους διαθέσιμους πόρους που επενδύθηκαν (μετοχικό κεφάλαιο) και τα αποθεματικά της (Matsaganis & Leventi, 2011).

Ο συγκεκριμένος δείκτης όπως αντικατοπτρίζεται στις τιμές του Πίνακα 4.5 παραπάνω δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικός για την Exalco κατά την κύρια πενταετία της κρίσης όπως εξάλλου εμφανίζεται και ο αντίστοιχος δείκτης για την ανταγωνίστριά της ALUMIL. Το 2017 και 2018 ωστόσο η Exalco επιτυγχάνει θετικό πρόσημο και τις δύο χρονιές επιδεικνύοντας τάση ανάκαμψης ενώ η ανταγωνίστριά της παραμένει σε αρνητικό πρόσημο παρά την «αναλαμπή» κατά τη χρήση του 2017.

**Πίνακας 5.6: Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return on Assets ROA)**

	<b>ΕΤΟΣ 2010</b>	<b>ΕΤΟΣ 2011</b>	<b>ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>ΕΤΟΣ 2013</b>	<b>ΕΤΟΣ 2014</b>	<b>ΕΤΟΣ 2017</b>	<b>ΕΤΟΣ 2018</b>
<b>EXALCO A.E</b>	-2,44%	-3,34%	-5,67%	-6,21%	-4,09%	2,2%	3,5%
<b>ALUMIL A.E</b>	-0,55%	-4,81%	-3,74%	-7,08%	-4,53%	0,3%	-14,5%

Ο δείκτης της αποδοτικότητας ενεργητικού (ROA) μετρά την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού ή επιχείρησης αξιολογώντας την ικανότητα του μάνατζμεντ να εξασφαλίσει την οικονομική επιβίωση της επιχειρησιακής οντότητας αφενός κι αφετέρου να επιτύχει την προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων (Batool, 2015). Με βάση τις τιμές που αντικατοπτρίζονται στον Πίνακα 4.6 παραπάνω, γίνεται καταφανές ότι ανάλογες τιμές λαμβάνει και ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού για την εταιρία Exalco σύμφωνα με τις οποίες και πάλι η εταιρία σημειώνει πολύ χαμηλή θέση κατά την πενταετία της κυρίως κρίσης με αρνητικές τιμές που κυμαίνονται στα ίδια περίπου αρνητικά επίπεδα με αυτά σε σχέση με την ανταγωνίστριά της ALUMIL. Φυσικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η EXALCO παρουσιάζει ανάκαμψη σε σχέση με το συγκεκριμένο δείκτη κατά τα έτη 2017 και 2018 ενώ η ALUMIL υπολείπεται αρκετά με αρνητικές τιμές και το 2018.

**Πίνακας 5.7: Δείκτης Μικτού Κέρδους**

	<b>ΕΤΟΣ 2010</b>	<b>ΕΤΟΣ 2011</b>	<b>ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>ΕΤΟΣ 2013</b>	<b>ΕΤΟΣ 2014</b>	<b>ΕΤΟΣ 2017</b>	<b>ΕΤΟΣ 2018</b>
<b>EXALCO A.E</b>	14,68%	14,13%	9,76%	10,73%	13,74%	3,2 %	15%
<b>ALUMIL A.E</b>	14,59%	11,77%	13,80%	10,76%	12,41%	1,8%	12%

Μέσω του αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου μπορούμε να γνωρίζουμε τόσο τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης, όσο και την πολιτική τιμών που ακολουθεί. Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους θεωρείται μία πολύ ευνοϊκή ένδειξη για την πορεία της επιχείρησης, αφού έχει τη δυνατότητα να

καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδά της, ενώ παράλληλα της απομένει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος, σε σχέση πάντα με τις πωλήσεις της και τα ίδια κεφάλαια που διαθέτει (Mishkin, 2015). Η τιμή του δείκτη μικτού κέρδους για την εταιρία Exalco είναι ενθαρρυντική. Η εταιρία κατέχει υψηλή θέση ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου και ιδιαίτερα σε σχέση με την ανταγωνίστριά της ALUMIL και έχει τη δυνατότητα να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδά της και να αποφέρει κέρδη και παρόλο που φαίνεται να κάνει μια πολύ χαμηλή τιμή το 2017 ωστόσο ανακάμπτει “άμεσα” το 2018.

**Πίνακας 5.8 : Δείκτης Καθαρού Κέρδους**

	<b>ΕΤΟΣ 2010</b>	<b>ΕΤΟΣ 2011</b>	<b>ΕΤΟΣ 2012</b>	<b>ΕΤΟΣ 2013</b>	<b>ΕΤΟΣ 2014</b>	<b>ΕΤΟΣ 2017</b>	<b>ΕΤΟΣ 2018</b>
<b>EXALCO A.E</b>	-3,84%	-4,79%	-8,53%	-10,01%	-6,29%	0,5%	0.3%
<b>ALUMIL A.E</b>	-1,19%	-9,48%	-7,25%	-15,04%	-10,30%	0.2%	- 7.5%

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που πετυχαίνει η οικονομική μονάδα από τις πωλήσεις της, δηλαδή μας πληροφορεί για το κέρδος που έχει από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους τόσο πιο επικερδής είναι η οικονομική μονάδα. Πρόκειται για έναν αριθμοδείκτη πολύ σημαντικό, αφού τόσο η διοίκηση της επιχείρησης όσο και πολλοί αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για τα μελλοντικά καθαρά κέρδη της τελευταίας επί του προβλεπόμενου ύψους των πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους (Friedlob & Schleifer, 2003).

Σε αντίθεση με τον προηγούμενο δείκτη, ο δείκτης καθαρού κέρδους δεν συναντάται με ευνοϊκές τιμές για τις εταιρίες του κλάδου αλουμινίου. Η Exalco κατέχει πολύ χαμηλή θέση μέχρι και το έτος 2014 δηλαδή δεν καταφέρνει να δημιουργήσει θετικά καθαρά κέρδη γεγονός ζημιογόνο για την εταιρία. Με βάση όμως τα δεδομένα που αντικατοπτρίζονται στον Πίνακα 4:8 παραπάνω, διακρίνουμε ότι και η εταιρία ALUMIL A.E ακολουθεί την πορεία της Exalco κατά



την πενταετία 2010-2014 και παρόλο που παρουσιάζει μια ανάκαμψη το 2017 και εμφανίζει μετά από μακρό χρονικό διάστημα θετικό πρόσημο, την επόμενη χρονιά 2018 επανέρχεται σε απόδοση αρνητικού πρόσημου και πάλι σε αντίθεση με την Exalco που διατηρεί το θετικό της πρόσημο και κατά το 2018.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΑΡΑΘΕΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ & ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια παράθεσης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας (ερωτηματολόγια & συνεντεύξεις) έχοντας πάντα ως βάση τη δευτερογενή έρευνα (ανασκόπηση βιβλιογραφικών και διαδικτυακών – κυρίως – πηγών), καθώς και συζήτηση επ’ όλων των ευρημάτων. Θεωρήθηκε συνετό από τον συγγραφέα-ερευνητή της εν λόγω μελέτης να γίνει αυτή η συντονισμένη και πολύπλευρη παρουσίαση των αποτελεσμάτων, με αλληλοσύνδεση και συνδυαστική παράθεση, ώστε να δοθεί μια πραγματικά σφαιρική και ολιστική εικόνα της Exalco από τη μεριά αμφότερων της εταιρείας και των πελατών / συνεργατών της.

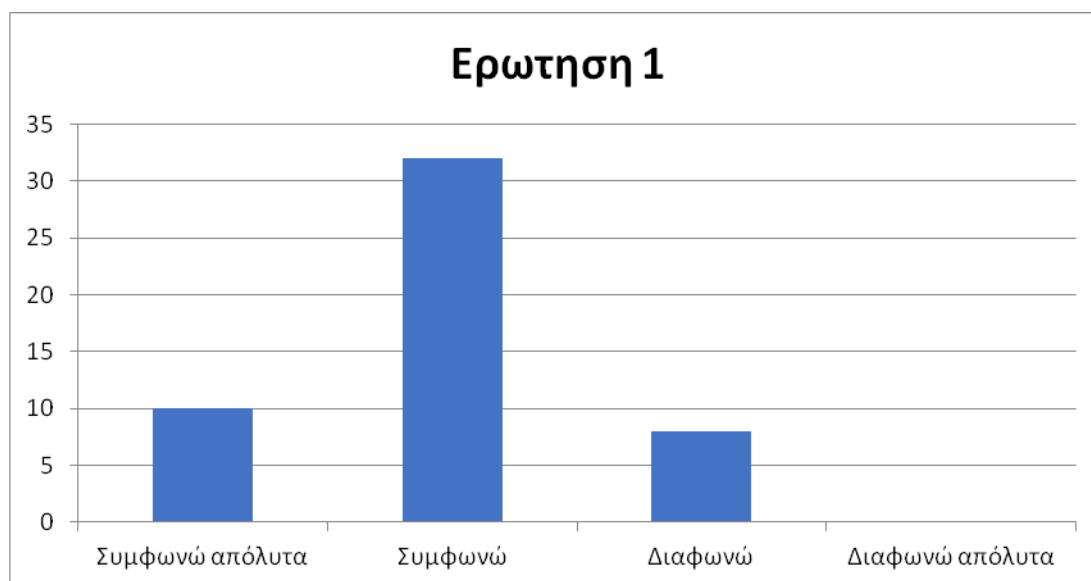
#### 6.2 Α) Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας – Ερωτηματολογίου

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας, το Ερωτηματολόγιο αποτελείται κυρίως από κλειστού τύπου ερωτήσεις, 11 τω αριθμό, και από τρεις ανοικτού τύπου. Θεωρήθηκε πιο εύκολο για τη διεξαγωγή της έρευνας να γίνει επεξεργασία των αποτελεσμάτων μόνο έχοντας ως αναφορά τα ποσοστά (συχνότητες) των απαντήσεων. Έτσι, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

*Ερ. 1: Η στρατηγική προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της Exalco έχει συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομική απόδοση της εταιρείας.*

Από τους 50 ερωτηθέντες, οι 42 συμφωνούν (απόλυτα και απλά συμφωνούν) πως η στρατηγική προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της εταιρείας έχει συνεισφέρει σημαντικά στην απόδοσή της. Ενώ, οι 8 συμμετέχοντες διαφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη. Παρατηρείται, επομένως, πως το 84% των ερωτηθέντων, που είναι ένα σημαντικό ποσοστό, συμφωνούν πως είναι χρηστική και αποτελεσματική η στρατηγική προώθησης και διαφήμισης που ακολουθεί η εταιρεία, ενώ αντίθετα, το 16% που διαφωνεί, δεν είναι μεν αμελητέο, αλλά δεν είναι τόσο μεγάλο ως ποσοστό

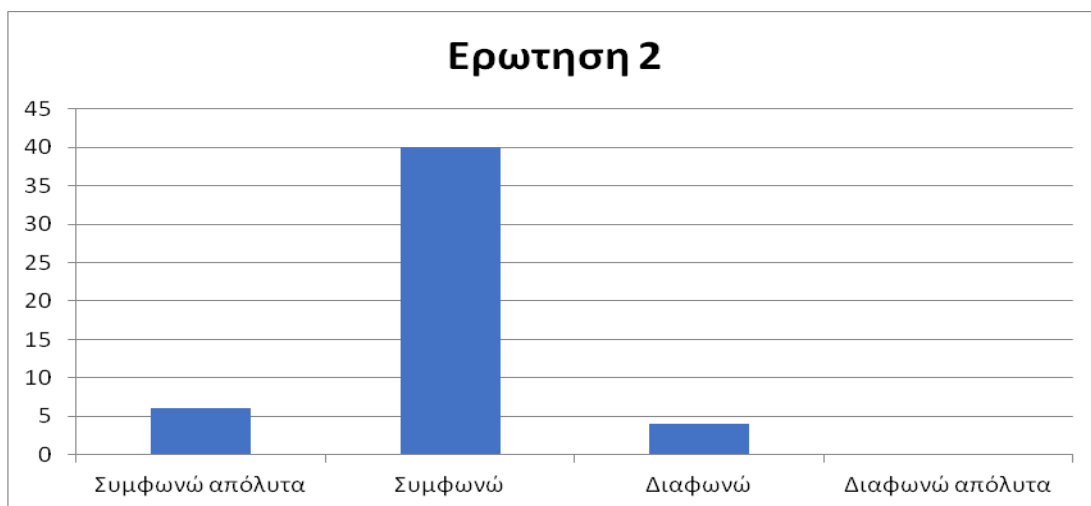
ώστε να καταστεί η ερώτηση απαγορευτική. Απεναντίας, το αρνητικό αυτό ποσοστό είναι ευκαιρία καλυτέρευσης της στρατηγικής της Exalco ώστε να μην υπάρχει κανένας δυσαρεστημένος πελάτης (Γράφημα 1).



**Γράφημα 1:** Σημασία συνεισφοράς της στρατηγικής προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της Exalco στην οικονομική της απόδοση

*Ερ. 2: Η επιλογή των καναλιών προώθησης των προϊόντων της Exalco είναι η κατάλληλη και έχει συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομική απόδοση της εταιρείας.*

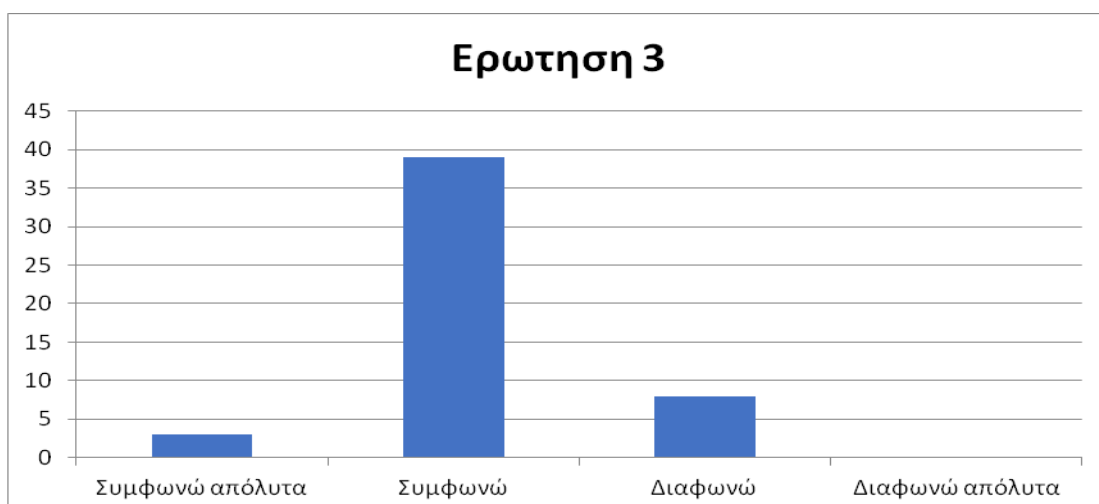
Από τους 50 ερωτηθέντες, οι 6 συμφωνούν απόλυτα με το γεγονός ότι η επιλογή των καναλιών προώθησης των προϊόντων της εταιρείας είναι η κατάλληλη και έχει συνεισφέρει σημαντικά στην απόδοση της και οι 40 από τους 50, επίσης, συμφωνούν, ενώ μόλις 4 συμμετέχοντες στην έρευνα διαφωνούν. Τα απόλυτα νούμερα, λοιπόν, τονίζουν ότι η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων (46 στους 50) είναι σύμφωνοι με την εν λόγω ερώτηση. Αντιστοίχως, σε ποσοστά, το 12% συμφωνεί απόλυτα και το 80% συμφωνεί (σύνολο 92%) πως η εταιρεία έχει επιλέξει τα σωστά κανάλια προώθησης των προϊόντων της και πως αυτό συνεισφέρει σημαντικά στην απόδοση αυτής. Μόλις το 8% διαφωνεί και θεωρεί προφανώς ότι θα μπορούσε να επιλέξει καλύτερα και πιο αποτελεσματικά μέσα προώθησης (Γράφημα 2).



**Γράφημα 2:** Σημασία συνεισφοράς των καναλιών προώθησης των προϊόντων της Exalco στην οικονομική απόδοση της

*Ερ. 3: Η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει η εταιρεία συνάδει με το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της.*

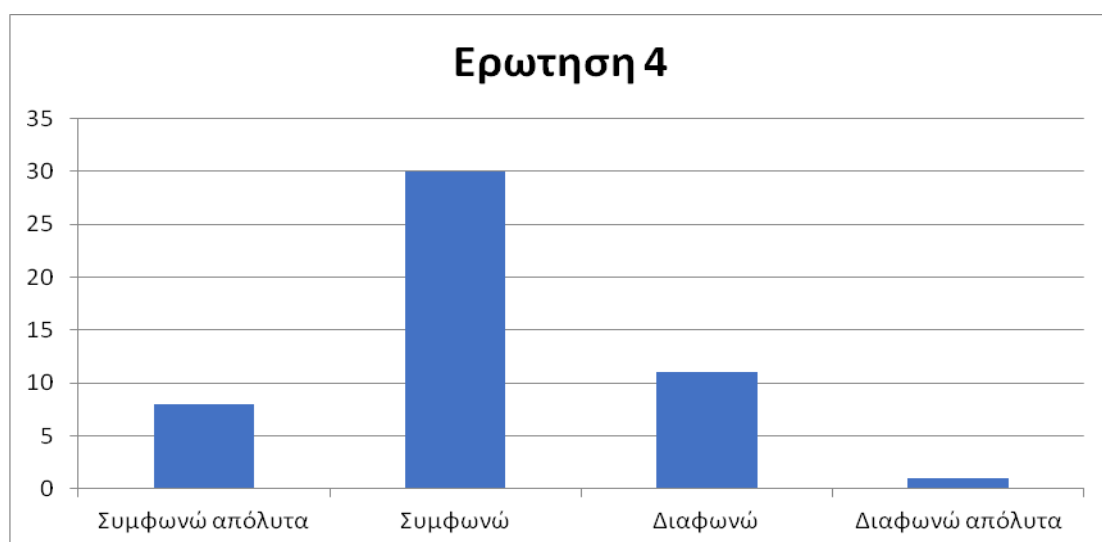
Οι 42 από τους 50 ερωτηθέντες (84%) συμφωνούν απόλυτα ή συμφωνούν πως η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει η Exalco συνάδει με το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ενώ, αντιθέτως, μόλις 8 ερωτηθέντες (16%) από τους 50 διαφωνούν. Αυτό σημαίνει ότι οι 8 αυτοί συμμετέχοντες πιστεύουν πως οι τιμές είναι υψηλότερες από ότι πρέπει για το επίπεδο ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από την πλευρά της εταιρείας (Γράφημα 3).



**Γράφημα 3:** Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας σε σχέση με τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες

Ερ. 4: Η Exalco χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνολογίες αντί της αντιγραφής επιλογών και πρακτικών που εφαρμόζονται από άλλες εταιρείες του κλάδου.

Οι 38 από τους 50 ερωτηθέντες συμφωνούν πως η εταιρεία χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνολογίες, αντί να αντιγράφει πρακτικές που εφαρμόζονται από άλλες εταιρείες του κλάδου, εκ των οποίων οι 8 συμφωνούν απόλυτα. Οι 12 από τους 50 διαφωνούν και μόλις 1 εξ αυτών διαφωνεί απόλυτα. Μεταφρασμένα σε ποσοστό λοιπόν, το 76% των συμμετεχόντων συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα πως η Exalco είναι αρκετά καινοτόμα πάνω στον κλάδο της, χωρίς να αντιγράφει πρακτικές από ανταγωνιστές. Ενώ υπάρχει και ένα σημαντικό 24% που πιστεύει πως η εταιρεία δεν καινοτομεί και είτε αντιγράφει πρακτικές από ανταγωνιστές, είτε πατάει πάνω σε ήδη υπάρχουσες πρακτικές (Γράφημα 4).

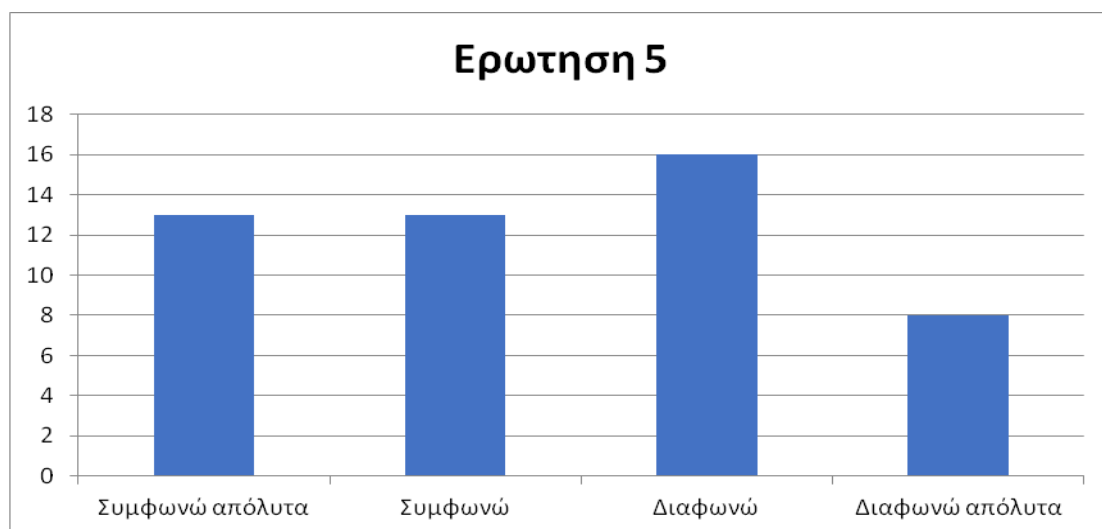


Γράφημα 4: Χρήση καινοτόμων τεχνολογιών απο την εταιρεία

Ερ. 5: Η εταιρεία εφαρμόζει αποτελεσματικά πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – ΕΚΕ (π.χ. συμβολή στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων).

Στην εν λόγω ερώτηση 13 από τους 50 συμμετέχοντες συμφωνούν και άλλοι 13 συμφωνούν απόλυτα πως η εταιρεία εφαρμόζει αποτελεσματικά πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Αντιθέτως, 16 από τους 50 διαφωνούν και 8 διαφωνούν απόλυτα με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της ΕΚΕ από την πλευρά της εταιρείας. Διαφαίνεται, λοιπόν, πως το αγοραστικό κοινό είναι διχασμένο καθώς το

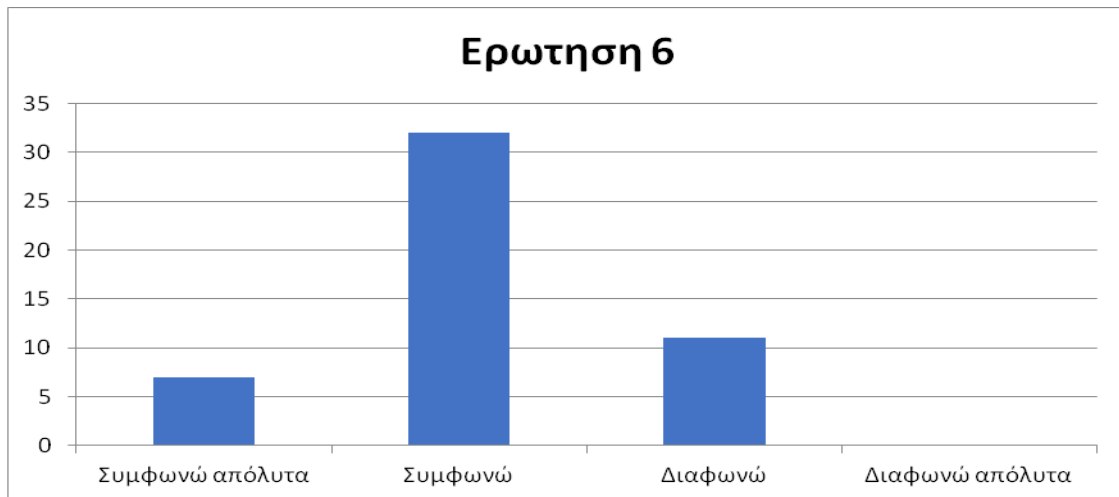
52% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα για την επιτυχή εφαρμογή πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης, ενώ το 48% (32% και 16% αντίστοιχα) διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα (Γράφημα 5).



**Γράφημα 5:** Εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών ΕΚΕ απο την εταιρεία

*Ερ. 6: Η στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει η εταιρεία συντελεί στο χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των πελατών.*

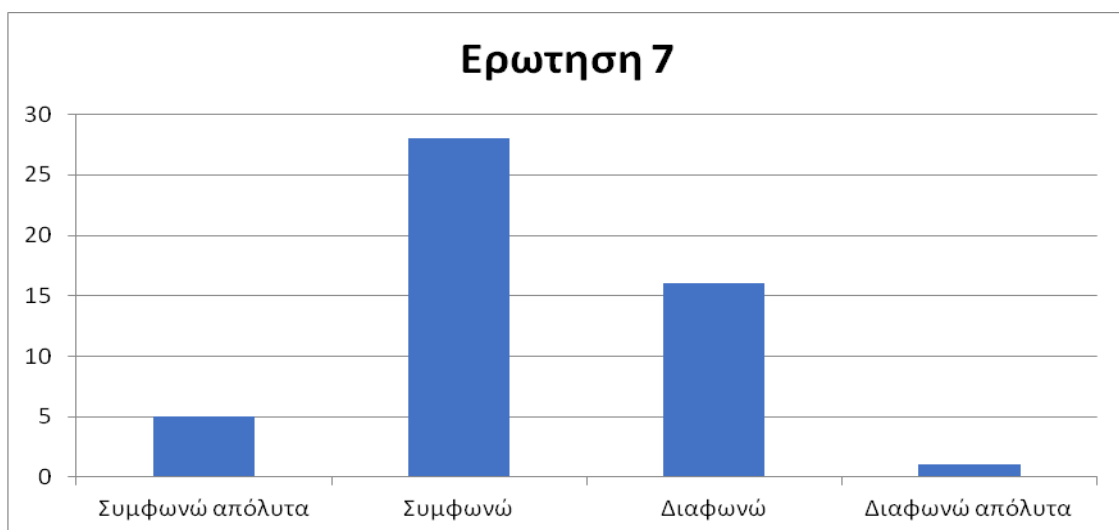
Στην πολύ σημαντική αυτή ερώτηση 32 (64%) από τους 50 ερωτηθέντες συμφωνούν και 7 (14%) συμφωνούν απόλυτα, στο σύνολο 39, πως η στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει η εταιρεία συντελεί στο χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των πελατών. Υπάρχουν, όμως, και 11 (22%) από το σύνολο των ερωτηθέντων που διαφωνεί με τη συγκεκριμένη ερώτηση. Είναι πολύ σημαντικό, βέβαια, το γεγονός ότι δεν υπάρχει ερωτηθείς που να διαφωνεί απόλυτα, πράγμα που σημαίνει ότι η εταιρεία, προσπαθώντας περισσότερο να δημιουργήσει μια πιο ολιστική στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη και του υπόλοιπου αυτού ποσοστού που δεν είναι ικανοποιημένο (Γράφημα 6).



**Γράφημα 6:** Η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας χτίζει σχέσης εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με τους πελάτες

*Ερ. 7: Η εταιρεία υπερτερεί των ανταγωνιστών της.*

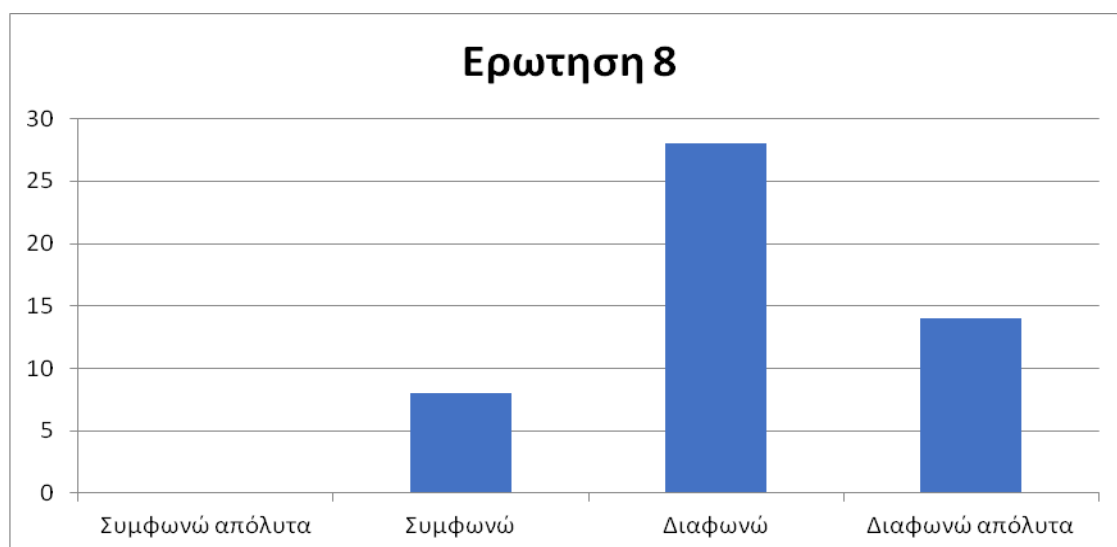
Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις ήταν ενδιαφέρουσες από την άποψη ότι 5 (10%) από τους 50 ερωτηθέντες συμφωνούν απόλυτα ότι η Exalco υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της και 28 (56%) συμφωνούν, αφήνοντας κάποιο περιθώριο για βελτίωση. Από την άλλη, 17 συμμετέχοντες (34%) διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση (Γράφημα 7). Η εταιρεία, λοιπόν, πρέπει να βρει τρόπους ώστε να βελτιώσει τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της αλλά και τη γενικότερη εικόνα της προς τους καταναλωτές, ώστε να καταφέρει να μειώσει το ποσοστό των δυσαρεστημένων πελατών όσο γίνεται περισσότερο.



**Γράφημα 7:** Η Exalco υπερτερεί των ανταγωνιστών της

*Ερ. 8: Η εταιρεία υπολείπεται των ανταγωνιστών της*

Μια ερώτηση που βεβαιώνει την υπεροχή της Exalco έναντι του ανταγωνισμού της και ότι όντως είναι από τις καλύτερες του κλάδου, είναι η συγκεκριμένη. Εάν τα ποσοστά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν πολύ διαφορετικά σε σύγκριση με την προηγούμενη ερώτηση, αυτό θα ήταν ανησυχητικό για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου ή / και των απαντήσεων που δόθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, οι 42 εκ των ερωτηθέντων (84% - η πλειονότητα) διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με το ότι η εταιρεία υπολείπεται των ανταγωνιστών της και μόλις 8 άτομα (16%) συμφωνούν (και πάλι όχι απόλυτα), πως η εταιρεία όντως υπολείπεται των ανταγωνιστών της (Γράφημα 8).



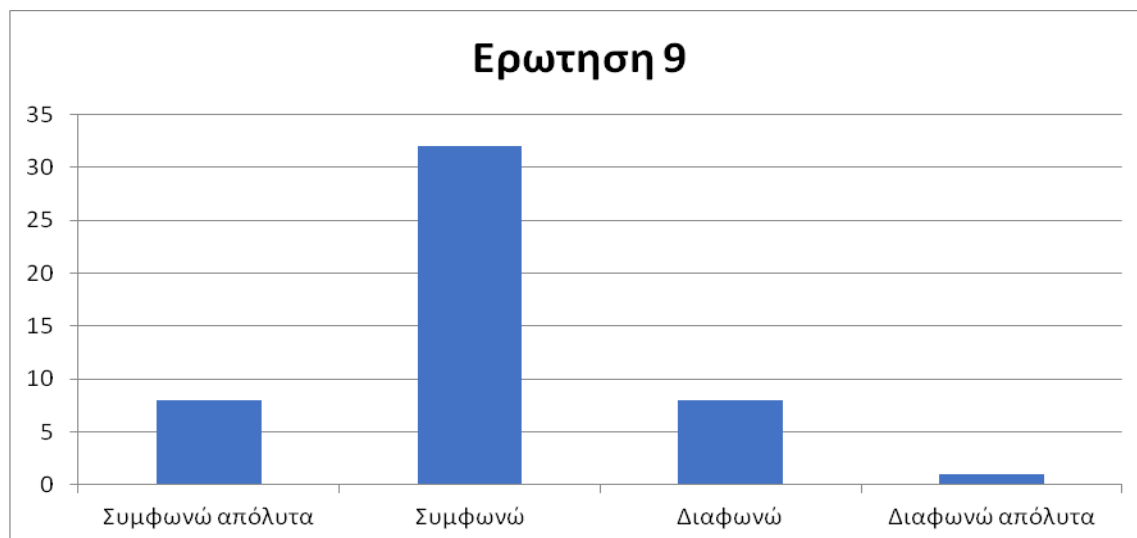
**Γράφημα 8:** Η Exalco υπολείπεται των ανταγωνιστών της

*Ερ. 9: Το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας είναι αυτό που η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας διαφημίζει και προωθεί.*

Η εν λόγω ερώτηση αφορά το κατά πόσο συμφωνεί το πραγματικό επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων της Exalco με αυτό που η εταιρεία διαφημίζει και προωθεί μέσω του τμήματος μάρκετινγκ. Από τους 50 ερωτηθέντες, λοιπόν, οι 9 (18%) συμφωνούν απόλυτα και οι 32 συμφωνούν (64%), στο σύνολο 41 (82%) πως το πραγματικό με το διαφημιζόμενο επίπεδο των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών πράγματι συνάδουν. Από την άλλη, υπάρχει και ένα ποσοστό



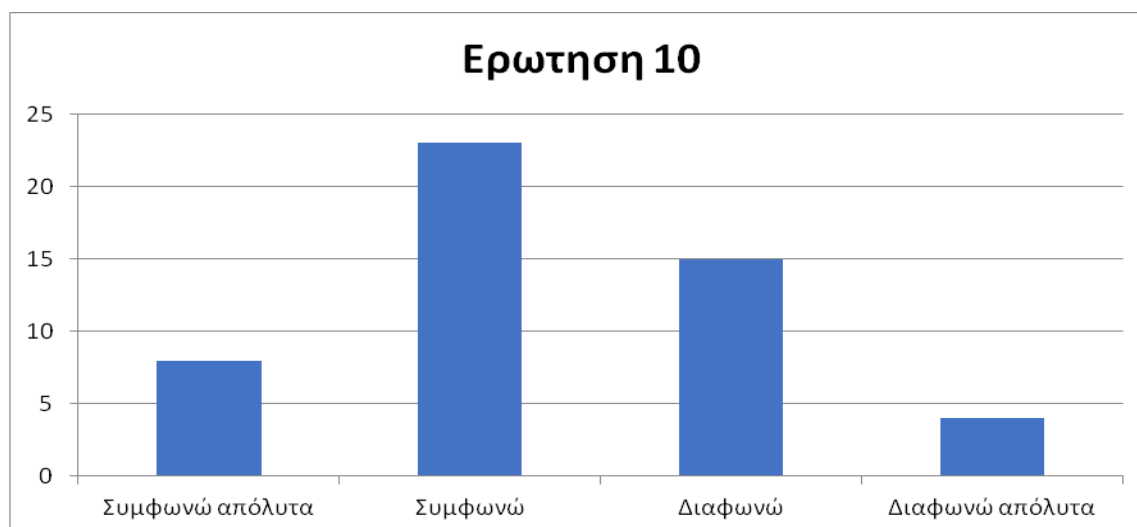
της τάξεως του 18% το οποίο διαφωνεί με το 2% να διαφωνεί απόλυτα (8 συμμετέχοντες και 1, αντίστοιχα) (Γράφημα 9).



Γράφημα 9: Συμφωνία πραγματικού και διαφημιζόμενου επιπέδου των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών της εταιρείας

*Ερ. 10: Αποτελώ πιστό πελάτη της συγκεκριμένης εταιρείας.*

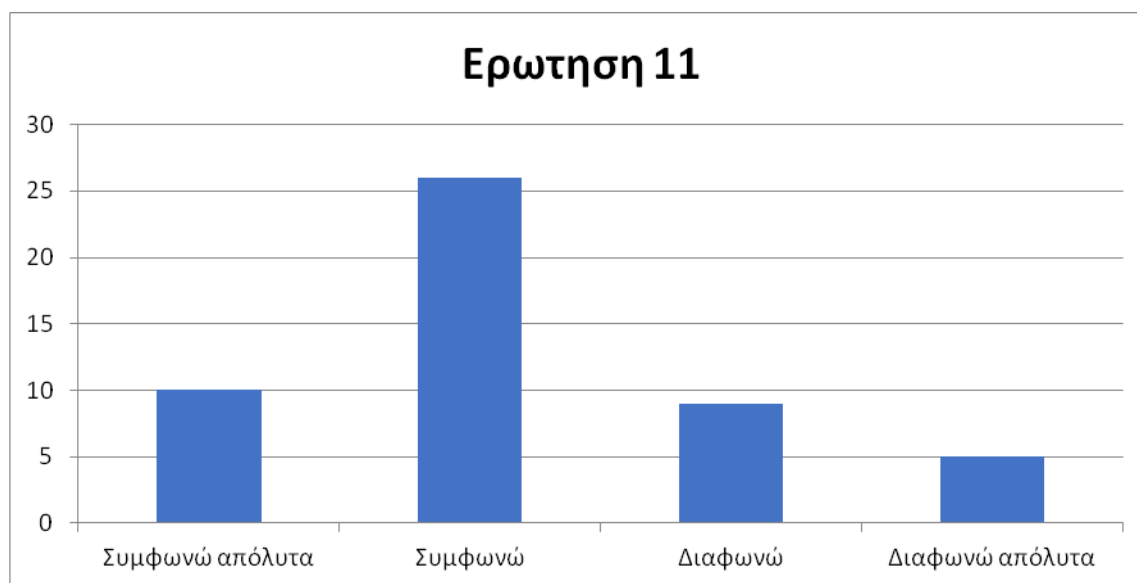
Όταν ένας πελάτης είναι πιστός σε μια εταιρεία πολύ δύσκολα στρέφεται σε ανταγωνίστριά της για αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών. Από τους 50 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 31, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 62%, συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι είναι πιστοί πελάτες της Exalco ενώ οι 19 από τους 50 διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα (38%) (Γράφημα 10).



Γράφημα 10: Οι πελάτες είναι πιστοί στην Exalco

Ερ. 11: Συστήνω τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης εταιρείας και σε άλλους.

Η τελευταία ερώτηση της παρούσης έρευνας αφορά στο κατά πόσο οι πελάτες της Exalco είναι διατεθειμένοι να συστήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στον άμεσο και έμμεσο οικογενειακό και φιλικό τους κύκλο. Οι 36, λοιπόν, συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα (62%) ότι όντως προβαίνουν σε συστάσεις αφού είναι ικανοποιημένοι ενώ 14 από τους ερωτηθέντες διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα (38%) (Γράφημα 11).



**Γράφημα 11:** Σύσταση των προϊόντων & υπηρεσιών της Exalco στο κοινωνικό περιβάλλον

Από όλη την παραπάνω ανάλυση των απαντήσεων από τους 50 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, παρατηρείται ότι από το σύνολο των ατόμων το μεγαλύτερο μέρος είναι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η Exalco. Αυτό διαφαίνεται από τη γενική εικόνα των απαντήσεων καθώς το 76% του συνόλου αυτών είναι θετικό ("Συμφωνώ" και "Συμφωνώ απόλυτα") και μόλις το 24% αρνητικό ("Διαφωνώ" και "Διαφωνώ απόλυτα").

Επιπροσθέτως, η πλειονότητα των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι με την στρατηγική προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων καθώς και των καναλιών προώθησής της, όπως και με την πολιτική τιμολόγησης σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας. Επίσης συμφωνούν, πως το επίπεδο των προϊόντων είναι το ίδιο με αυτό που η στρατηγική μάρκετινγκ διαφημίζει, πράγμα εξαιρετικά σημαντικό

για την αξιοπιστία της Exalco ως εταιρείας που δεν κοροϊδεύει τον πελάτη αλλά προσπαθεί να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και στις απαιτήσεις του.

Όσον αφορά στην καινοτομία, οι πελάτες πιστεύουν πως σε αρκετά προϊόντα η εταιρεία καινοτομεί, με εξαίρεση έναν σχετικά μικρό αριθμό να πιστεύει πως δεν υφίσταται καθόλου καινοτομία ή υπάρχει ελάχιστη. Επιπλέον, ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων πιστεύει πως η εταιρεία υπερτερεί των ανταγωνιστών ή τουλάχιστον δεν υπολείπεται αυτών. Είναι σημαντικό, ειδικά σε εποχές οικονομικής κρίσης αλλά και δύσκολου οικονομικού περιβάλλοντος, μια εταιρεία σε ένα τόσο ανταγωνιστικό τομέα όπως αυτός της Μεταλλουργίας, να κρατάει μια πολύ καλή και σταθερά υψηλή θέση έναντι του ανταγωνισμού.

Μια πολύ σημαντική παρατήρηση, επίσης αποτελεί το γεγονός ότι οι 50 ερωτηθέντες φαίνεται να είναι διχασμένοι ως προς τον βαθμό που η Exalco εφαρμόζει πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και ως προς τη συμβολή της στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Αυτό προφανώς συμβαίνει διότι η εταιρεία, η οποία έχει ενεργή δραστηριότητα στην ευρύτερη κοινωνική δομή και εφαρμόζει πολιτικές ΕΚΕ, δεν έχει δώσει όση δημοσιότητα χρειάζεται στην εν λόγω δραστηριότητα και οι πελάτες της δε γνωρίζουν το βαθμό υλοποίησής της.

Ένα μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτελούν πιστούς πελάτες της Exalco και απευθύνονται πρώτα εκεί για να βρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν και ένα μικρότερο ποσοστό αναζητεί γενικά προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς να είναι απαραίτητα της εταιρείας αυτής. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η έρευνα πιστοποίησε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων θα συνιστούσαν την εταιρεία σε άτομα του στενού και του ευρύτερου κοινωνικού και οικογενειακού τους περιβάλλοντος και άρα εμπιστεύονται τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες αυτής.

## **6.2 Β) Αποτελέσματα συνεντεύξεων**

### *1) Σχολιασμός της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας κατά την τελευταία 10ετία*

Και οι δέκα συνεντευξιζόμενοι συμφώνησαν ότι η οικονομική απόδοση της Exalco την τελευταία δεκαετία είχε αυξομειώσεις. Πιο συγκεκριμένα, τον πρώτο

χρόνο (2009) δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές αλλαγές στις πωλήσεις, την επόμενη βετία (2010 - 2016) η απόδοση ήταν ιδιαίτερα πτωτική αλλά στη συνέχεια, από το 2017 και μετά παρουσίασε ανοδικές τάσεις και μία σταθερότητα που συν τω χρόνω δημιουργεί μεγαλύτερη ασφάλεια για το οικονομικό προφίλ της εταιρείας.

*2) Σχολιασμός του βαθμού που η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας έχει συνεισφέρει θετικά στην οικονομική της απόδοση κατά την τελευταία 10ετία.*

Σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους η στρατηγική μάρκετινγκ της Exalco είχε μια θετική συνεισφορά στην οικονομική απόδοση της εταιρείας, αλλά δεν ήταν καθοριστικός παράγοντας της πορείας της εταιρίας. Μόνο δύο εξ αυτών, τόνισαν ότι θεωρούν σημαντικό το ρόλο της στρατηγικής μάρκετινγκ στο ότι αποτέλεσε "κυματοθραύστη" προστατεύοντας την εταιρεία από το να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση. Πιο λεπτομερώς, τόνισαν ότι η στρατηγική marketing της Exalco αποτελείται από πολλά επίπεδα και ότι μέσω αυτής, η εταιρεία μπορεί να:

- σχεδιάζει το μέλλον της με περισσότερη σιγουριά και μεγαλύτερη αισιοδοξία,
- αναγνωρίζει ευκολότερα τα αδύνατα και τα δυνατά της σημεία ώστε να δύναται να πάρει διορθωτικά μέτρα,
- εντοπίζει τις χαρακτηριστικότερες ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν στο εξωτερικό περιβάλλον της αλλά και τυχόν απειλές προερχόμενες από αυτό,
- αναδεικνύει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της ώστε να έχει ισχυρή θέση απέναντί τους,
- εκμαιεύει γρηγορότερα και σωστότερα βασικές και κρίσιμες πληροφορίες για το αγοραστικό κοινό ώστε να μπορεί η εταιρεία να προσαρμόζει ανάλογα τα προϊόντα / υπηρεσίες της και
- να καταστρώνει ένα λεπτομερές και ολιστικό πλάνο δράσεων μάρκετινγκ (marketing plan) (Λιάπη, 2015).

Επί της παρούσης θα ήταν καλό να τονιστεί ότι η Exalco προσπαθεί να συνάπτει στρατηγικές συνεργασίες, στις οποίες δίνει μεγάλη έμφαση, όπως για παράδειγμα η συνεργασία της με την επιχείρηση ALU AEROSPACE, η οποία έχει

έδρα της την Ελβετία, και αποτελεί το βασικότερο προμηθευτή εταιρειών όπως οι Bell-Helicopter, Airbus, Saab και Boeing. Η συνεργασία αυτή αφορά την παράδοση από την πλευρά της Exalco ειδικών προϊόντων αλουμινίου τα οποία, με τη σειρά της η ALU AEROSPACE, τα επεξεργάζεται και κατόπιν τα προμηθεύει στις προαναφερθείσες εταιρείες (ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2007).

*3 & 4) Εντοπισμός και σχολιασμός των δυνατών σημείων στα οποία στηρίζεται η απόδοση της επιχείρησης και των αδύνατων σημείων τα οποία υπονομεύουν την απόδοσή της.*

Στην πραγματικότητα οι ερωτήσεις αυτές αφορούν την ανάλυση ΔΑΕΑ, αγγλιστί SWOT analysis, δηλαδή την ανάλυση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης και των ευκαιριών και των απειλών που τυχόν αντιμετωπίζει. Με έμφαση στα δυνατά και στα αδύνατα σημεία, όπως ορίζει η παρούσα ερώτηση, τα δυνατά σημεία της Exalco που εντοπίστηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους είναι τα εξής:

- ✓ Η απόδοση της εταιρίας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αξιοπιστία που προσφέρει το brandname της.
- ✓ Η πολυετής παρουσία της στην αγορά με σαράντα (40) και πλέον έτη λειτουργίας.
- ✓ Οι σχέσεις της με τις αγορές του εξωτερικού.
- ✓ Η σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας των προϊόντων της.
- ✓ Η δυνατή και ειλικρινής σχέση που αναπτύχθηκε μεταξύ των πελατών και των συνεργατών της Exalco..
- ✓ Το άριστο εργασιακό περιβάλλον με προοπτικές ανέλιξης.

Τα αδύνατα σημεία της Exalco, όπως αυτά εντοπίστηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους, είναι τα εξής:

- Κυρίως εξωγενείς παράγοντες που κατά κύριο λόγο σχετίζονται με την οικονομική κρίση.
- Μέτριες οικονομικές απολαβές των στελεχών και των εργαζόμενων.

- Κάποια προϊόντα χρήζουν βελτίωσης (εν συγκρίσει με τα παρεμφερή προϊόντα των βασικών ανταγωνιστών).

Κατά τ' άλλα, οι συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν υπάρχουν ιδιαίτερα αδύνατα σημεία στην εταιρεία, η οποία συνεχώς αναπτύσσεται, βελτιώνεται και προοδεύει.

*5) Σύγκριση της οικονομικής απόδοσης της συγκεκριμένης εταιρείας σε σχέση με άλλες εταιρείες του χώρου.*

Ο κατασκευαστικό κλάδος, και ειδικότερα ο τομέας του αλουμινίου, υπέστη ισχυρό πλήγμα καθόλη την περασμένη δεκαετία στην Ελλάδα. Η Exalco εφόσον κατάφερε να ανταπεξέλθει στις δυσμενείς συνθήκες, που ήταν το πιο σημαντικό ζητούμενο, άρχισε να διαγράφει ανοδική πορεία και να παρουσιάζει ανάπτυξη. Το ίδιο πιστεύεται ότι θα συμβεί και σε ολόκληρο τον κλάδο του αλουμινίου, του οποίου οι εταιρίες είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλεξαρτώμενες. Κατά γενική ομολογία όμως των συνεντευξιαζόμενων η Exalco βρίσκεται σε καλύτερη κατάσταση από τις ανταγωνιστικές εταιρίες του κλάδου και υπερθεματίζουν ότι η εταιρεία κάνει τις μεγαλύτερες πωλήσεις στην Ελλάδα.

*6) Σε ποια σημεία υπερτερεί η απόδοση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της;*

Οι συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν ότι η Exalco υπερτερεί σε όλα τα σημεία (αξιοπιστία, ποιότητα, αγορά) έναντι του ανταγωνισμού στην πολύχρονη παρουσία της στις αγορές, και ιδιαιτέρως σε αυτές του εξωτερικού όπου διατηρεί πολύχρονες και ισχυρές συνεργασίες. Μάλιστα, τονίζουν ότι το τελικό προϊόν είναι αξιόπιστο με καλύτερη ποιότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

*7) Σε ποια σημεία υπολείπεται η απόδοση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της;*

Αναφορικά με την παρούσα ερώτηση οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη δήλωσαν κατηγορηματικά ότι η Exalco δεν υπολείπεται σε κάποιο σημείο σε σχέση με τον ανταγωνισμό, με μόνη εξαίρεση το ότι η πρώτη ύλη κάποιων προϊόντων δεν είναι τόσο ποιοτική όσο θα μπορούσε, κατάσταση όμως που αλλάζει και βελτιώνεται.

*8) Γενικός σχολιασμός της οικονομικής ευρωστίας της επιχείρησης.*

Η Exalco, σχολιάζοντας τα στελέχη που πήραν μέρος στη συνέντευξη, είναι σε πολύ καλή οικονομική κατάσταση, δεν αντιμετωπίζει χρηματοοικονομικά προβλήματα και μπορεί να ανταπεξέρχεται στις υποχρεώσεις της. Πέραν τούτου, όπως σχολιάστηκε και παραπάνω, υπάρχει και σημαντική πρόθεση για περαιτέρω ανάπτυξη και επενδύσεις. Για τη γενικότερη οικονομική της ευρωστία θεωρείται και μια πρωτοπόρος εταιρεία στον κλάδο, ειδικότερα στην περιοχή των Βαλκανίων.

*9) Εντοπισμός των εμποδίων που τίθενται στην εξέλιξη της εταιρείας από την έλλειψη της δέουσας κρατικής αρωγής.*

Σύμφωνα με τους συνεντευξιζόμενους, σε γενικές γραμμές, δεν παρατηρούνται κάποια σημαντικά προβλήματα (άξια αναφοράς) στις συνδιαλλαγές της Exalco με το ελληνικό κράτος. Εν ολίγοις, η εταιρεία δεν το βρίσκει απέναντί της σε κάποιον τομέα, αλλά ούτε μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι είναι και αρωγός σε κάποια προσπάθειά της. Κατά καιρούς, όμως, παρατηρείται μια έλλειψη σταθερότητας από την εκάστοτε κυβέρνηση, κάτι που μπορεί να δυσκολέψει τα σχέδια της εταιρείας για επενδύσεις στο μέλλον. Τέλος, μπορεί να υπάρξει μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων πληρωμής επιδοτούμενων προγραμμάτων από την πλευρά του ελληνικού κράτους.

*10) Εντοπισμός και σχολιασμός των δυνατοτήτων που θα μπορούσαν να πραγματοποιθούν με την κατάλληλη κρατική αρωγή.*

Οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη σχολίασαν ότι το κράτος θα μπορούσε να υποβοηθήσει την κατάσταση στον επιχειρηματικό κόσμο καταπολεμώντας την αβεβαιότητα στο χώρο των επενδύσεων. Θα έπρεπε, βασικά, να υπάρχει μια σταθερότητα, μεσοπρόθεσμα τουλάχιστον, ένα σταθερό περιβάλλον κυρίως για τους επενδυτές, και να μην αλλάζουν διαρκώς οι βασικές κατευθυντήριες επιλογές στο χώρο της οικονομίας. Αυτό θα βοηθούσε σε μεγάλο βαθμό την Exalco να κινηθεί με μεγαλύτερη βεβαιότητα στο χώρο των επενδύσεων.

*11) Εντοπισμός και σχολιασμός προσεγγίσεων βελτιωτικής δράσης για την εταιρεία.*

Κατά γενική ομολογία των συνεντευξιζόμενων υπάρχει επενδυτικό σχέδιο αλλά και διάθεση για περαιτέρω ανάπτυξη της Exalco, αλλά όπως είναι λογικό δεν είναι τετελεσμένο για να μπορέσει να δημοσιοποιηθεί στην παρούσα χρονική στιγμή. Μια σημαντική βελτιωτική δράση που μπορεί να συζητηθεί εν προκειμένω είναι ο σχεδιασμός για παραγωγή ανώτερων ποιοτικά προϊόντων.

*12) Εντοπισμός πιθανών εμποδίων στην εφαρμογή της προτεινόμενης βελτιωτικής δράσης.*

Η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν πάντα απρόβλεπτοι παράγοντες που μπορεί να εμποδίσουν την εφαρμογή των βελτιωτικών δράσεων αλλά γίνεται μεγάλη προσπάθεια οι περισσότεροι να προβλεφθούν, έστω σε μεγάλο βαθμό, ώστε να υπερκεραστούν. Δύσκολοι παράγοντες θεωρούνται οι απρόσμενες διεθνείς οικονομικές εξελίξεις, η πολιτική και χρηματοοικονομική αστάθεια και σε γενικότερα πλαίσια το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον και η μικρή (ακόμη) και ασταθής άνοδος του κατασκευαστικού κλάδου.

*13) Προτάσεις δράσης πρόληψης και αντιμετώπισης των παραπάνω εμποδίων.*

Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι υπερθεματίζουν το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποια δράση, στην οποία θεωρούν ότι θα μπορούσε η Exalco να συνεισφέρει περισσότερο από όσο ήδη κάνει καθώς οι θέσεις της εταιρείας αναφορικά με κρατικές δράσεις και βοήθεια είναι εκφρασμένες επαρκώς στους κατάλληλους φορείς και δεν δύναται να επέμβει περαιτέρω στους κρατικούς φορείς. Στο μόνο που μπορεί να επέμβει και να στοχεύσει είναι να προσπαθήσει για την αύξηση του πελατολογίου της σε παγκόσμιο επίπεδο.

*14) Αναφορά οποιουδήποτε γεγονότος θεωρείται σημαντικό για την εταιρεία και δεν έχει ειπωθεί μέχρι στιγμής.*

Η Exalco είναι μια από τις μεγαλύτερες και δυναμικότερες βιομηχανίες στην Ελλάδα, για το λόγο αυτό οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη θεωρούν ότι αφήνοντας



πίσω μια σημαντική δυσμενή συγκυρία (αυτή της δεκαετούς οικονομικής κρίσης και πτώσης του κατασκευαστικού κλάδου και όχι μόνο) θα ατενίσει το μέλλον με μεγαλύτερη αισιοδοξία.

Η εν λόγω εταιρεία αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα και προσφέρει εκατοντάδες θέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι και η διοίκησή της είναι υπερήφανοι που κατάφεραν να διατηρήσουν την ποιότητα και τις προσιτές τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών της, παρά την οικονομική κρίση και αναμένουν την ανάκαμψη της οικονομικής κατάστασης στην Ελλάδα, ώστε να πραγματοποιήσουν τα επενδυτικά τους σχέδια και φυσικά να αρχίσει η σταθερή ανάπτυξη του κλάδου. Τέλος, είναι σημαντικό να γίνει αναφορά στα πολλά χρόνια ύπαρξης της Exalco στην ελληνική και παγκόσμια αγορά και η ικανοποίηση του πελατολογίου της σε πολύ μεγάλο βαθμό, πράγμα που συμφωνεί και με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που διενεργήθηκε παράλληλα με τις συνεντεύξεις.

### **6.3 Παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας (Business Success factors) της Exalco**

Απόρροια των συνεντεύξεων και της γενικότερης συζήτησης με τα δέκα στελέχη και υπαλλήλους της Exalco, αποτελούν και οι παρακάτω αναφερθέντες παράγοντες που συμβάλλουν στην επιχειρηματική επιτυχία της εταιρείας, που αποτελούν ταυτόχρονα δυνατά σημεία αλλά και ευκαιρία για ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη, και αξίζει να αναλυθούν περαιτέρω. Αυτό θα επιτευχθεί με την υποστήριξη κάποιων διαδικτυακών πηγών για του λόγου τω ασφαλές και την επικύρωση των γραφόμενων.

#### **6.3.1 Βιωσιμότητα και Αειφορία:**

##### *6.3.1.1 Φωτοβολταϊκά:*

Η Exalco ανήκει στις εταιρείες εκείνες που υποστηρίζουν τη σημαντικότητα που συνεπάγεται η ύπαρξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ειδικά των φωτοβολταϊκών, είτε αυτά είναι μεμονωμένα είτε πάρκα. Η υποστήριξή της διαφαίνεται με δύο βασικούς τρόπους: α) χρησιμοποιώντας η ίδια φωτοβολταϊκά στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της με συνολική ισχύ ηλεκτροπαραγωγής 499Kw την οποία

παραλαμβάνει το ΔΕΔΔΗΕ με τη μορφή του net-metering και β) με το Exalco Synergy που είναι σύστημα δημιουργίας βάσεων στήριξης και διαφόρων πλαισίων εξ' ολοκλήρου από αλουμίνιο για τις στέγες, τα δώματα και τα φωτοβολταϊκά πάρκα, μιας και είναι αδιάβρωτο απέναντι σε όλες τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Τέλος, το εν λόγω σύστημα έχει λάβει πιστοποίηση από τον Οργανισμό TÜV Austria - Hellas, ακολουθώντας όλους τους κανονισμούς ασφαλείας (Ελληνικός Αντισεισμικός Κανονισμός & Ελληνικός Κανονισμός Οπλισμένου Σκυροδέματος) (Exalco, 2019).

#### *6.3.1.2 Scrap:*

Με βάση τις αποφάσεις (με απ. 1014/59823/11-05-2018 & 1280/60156/9-5-2018) της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας & Στερεάς Ελλάδας, η Exalco έχει αδειοδότηση για συλλογή και μεταφορά αποβλήτων, μη επικίνδυνων, όπως είναι τα μη σιδηρούχα μέταλλα, το αργίλιο, τα μεικτά μέταλλα, τα προϊόντα τórνευσης και λιμαρίσματος κοκ, για τις συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες. Τα απόβλητα των μετάλλων βρίσκονται αποθηκευμένα σε έναν υπαίθριο χώρο, ειδικά διαμορφωμένο, σε μια επιφάνεια 6.300m<sup>2</sup>, εντός των εγκαταστάσεων της Exalco και η ποσότητα που η εταιρεία διαχειρίζεται σε ετήσια βάση φτάνει τους 7.000 τόνους.

#### *6.3.1.3 Περιβάλλον:*

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί βασική μέριμνα της Exalco με την προσπάθεια σωστής διαχείρισης των αερίων, υγρών και στερεών αποβλήτων. Α) Τα αέρια απόβλητα αποτελούνται από τα αέρια που παράγονται στους χώρους παραγωγής των προϊόντων και από τα καυσαέρια των καυστήρων που λειτουργούν στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Στους χώρους όπου πραγματοποιείται η διέλαση και η ανοδίωση, υπάρχουν συστήματα για την απαγωγή των αερίων έτσι ώστε να ανακυκλώνεται συνεχώς ο αέρας όπως επίσης προβλέπεται ο παραγόμενος καπνός να μην υπερβαίνει τα όρια της 1 μονάδας της κλίμακας Ringelman (ΠΔ 1180/81). Τέλος, για να εξαλειφθούν οι εκπομπές καπνού - αιθάλης, χρησιμοποιείται ως καύσιμο το φυσικό αέριο και φυσικά συντηρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα οι καυστήρες, με αποτέλεσμα τη μείωση της περιβαλλοντικής ρύπανσης. Β) Τα υγρά απόβλητα αποτελούνται από χρησιμοποιημένα ορυκτέλαια του μηχανολογικού εξοπλισμού της

Exalco, τα οποία προέρχονται από τις συντηρήσεις των μηχανημάτων κυρίως και παραδίδονται από τους υπεύθυνους προς ανακύκλωση (απ. 14347/21-12-1994 Νομάρχη Λάρισας) στο αδειοδοτημένο κέντρο συλλογής και διαχείρισης λιπαντικών ελαίων του Νικ. Σκαμαγκούλη "Συλλέκτες ΑΛΕ". Γ) Τα στερεά απόβλητα των οποίων η συλλογή γίνεται σε σάκους και συγκεντρώνονται σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο της Exalco για συλλογή scrap και υφίστανται προσωρινή αποθήκευση έως ότου να μεταφερθούν στο σημείο χύτευσης σε εξωτερικές εγκαταστάσεις ή να πωληθούν σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για ανακύκλωση (ΔΡΟΜΩΝ, 2018).

### **6.3.2 Έντονη παρουσία στο εξωτερικό**

Όπως είναι λογικό, μία εταιρεία όταν ιδρύεται στοχεύει πρωτίστως στην εγχώρια αγορά και κατόπιν, αφού εδραιωθεί σε αυτή, επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε αγορές του εξωτερικού. Έτσι και η Exalco, στόχευσε στο να καλύψει και να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της Ελλάδας και συν τω χρόνω, άρχισε να παρουσιάζει αυξημένη δραστηριότητα εξαγωγών, συνέπεια της σταθερής της πορείας στο χώρο του αλουμινίου και της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της. Το αποτέλεσμα είναι η εταιρεία να εξάγει και στις πέντε ηπείρους το 75% των παραγόμενων προϊόντων της, διαγράφοντας μια δυναμικότερη πορεία στο εξωτερικό και αποκτώντας μια ισχυρότατη παρουσία στα Βαλκάνια, με βάση τις δύο της θυγατρικές εταιρείες στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.

Τα projects που αναλαμβάνει η Exalco σε πολλές χώρες του κόσμου συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας φυσικά (π.χ. Καναδά, Ιταλία, Αμερική, Γαλλία, Ρουμανία, Νιγηρία, Βουλγαρία, Ηνωμένα Εμιράτα, Σαουδική Αραβία κοκ) περιλαμβάνουν μια ποικιλία από συστήματα μοντέρνων και παραδοσιακών εφαρμογών και κατασκευών, πράγμα που τονίζει στην πράξη την ευελιξία που διαθέτουν τα προφίλ αλουμινίου αλλά και την τεράστια δυναμική που η εταιρεία μπορεί να προσφέρει σε όλη την γκάμα των πελατών της ανά τον κόσμο (Πλίτση, 2016).

Κάποια σημαντικά παραδείγματα παρατίθενται στη συνέχεια για μεγαλύτερη έμφαση στα παραπάνω:

- i. Ο τεράστιος γυάλινος ουρανοξύστης "Egho" στη Γαλλία,

- ii. το κλασσικό κτηριακό συγκρότημα της εταιρείας Ασφαλίσεων "ING" στη Βουλγαρία,
- iii. το αεροδρόμιο "Cargo" του Κατάρ και ο ουρανοξύστης "Tadawul" στη Σαουδική Αραβία,<sup>1</sup>
- iv. το έργο "INFINITY WORKING", το οποίο βρίσκεται στο Λουξεμβούργο και ολοκληρώθηκε πρόσφατα. Το αρχιτεκτονικό γραφείο που το σχεδίασε, το "Arquitectonica", είναι Αμερικάνικης προέλευσης και επέλεξε προϊόντα της εταιρείας Exalco<sup>2</sup>,
- v. το κτήριο "The Eye of Qatar", το οποίο αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά και εντυπωσιακά έργα στο Κατάρ. Το κτήριο είναι επιβλητικότατο, έχει μήκος 130μ. και πλάτος 40μ. και αποτελεί τη βάση των γραφείων της "Qatar Airways". Η Exalco συνεισέφερε στο έργο αυτό το σύστημα Albio 130<sup>3</sup>,
- vi. ο πύργος "Cube's Tower", ο οποίος βρίσκεται στη Ντόχα, στο Lusail (Κατάρ). Σκοπός της ανέγερσής τους είναι να φιλοξενεί κατοικίες πολυτελούς κατασκευής και έχει 22 ορόφους. και έχει κατασκευαστεί με σκοπό να φιλοξενήσει πολυτελείς κατοικίες. Η Exalco στο εν λόγω έργο προσφέρει συν τοις άλλοις και την εξειδικευμένη τεχνογνωσία της (know how)<sup>4</sup>.
- vii. Τέλος, ένα εξίσου σημαντικό έργο στο εξωτερικό για το οποίο μπορεί να υπερηφανεύεται η Exalco, που είναι το "ATRIO TORRES", στη Μπογκοτά της Κολομβίας. Ο σχεδιασμός του ανήκει στην ομάδα αρχιτεκτόνων Rogers Stirk Harbour & Partners και αποτελείται από δύο ουρανοξύστες<sup>5</sup>.

Όλα τα projects ακολουθούν το δίπτυχο "πρακτικότητα - ομορφιά". Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι όλα τα έργα της Exalco χρησιμοποιούν τα συστήματα "Albio", απαραίτητα για να καλύπτονται και οι πιο απαιτητικές αρχιτεκτονικές εφαρμογές.

---

<sup>1</sup> Πηγή: <http://www.exalco.gr/i-etairia-mas/agora-exoterikou/>

<sup>2</sup> Πηγή: <https://www.facebook.com/exalco.sa/photos/pb.653619778109173.-2207520000.1557067167./1336588073145670/?type=3&theater>

<sup>3</sup> Πηγή: <https://www.facebook.com/exalco.sa/photos/pb.653619778109173.-2207520000.1557067167./1331800003624477/?type=3&theater>

<sup>4</sup> Πηγή: <https://www.facebook.com/exalco.sa/photos/a.653682401436244/1326932770777867/?type=3&theater>

<sup>5</sup> Πηγή: <https://www.facebook.com/exalco.sa/photos/a.653682401436244/1322205434583934/?type=3&theater>

### 6.3.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αναφορικά με την εφαρμογή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης - ΕΚΕ, και οι δέκα συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν το πόσο μεγάλη έμφαση δίνει η Exalco σε αυτή. Μέσα σε αυτή περιλαμβάνεται και η σημασία για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και την προστασία της ευρύτερης κοινότητας και του περιβάλλοντα χώρου. Επί παραδείγματι, τον Απρίλιο του 2019, πραγματοποιήθηκε άσκηση ετοιμότητας στις εταιρικές εγκαταστάσεις (η οποία στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία) σε συνεργασία πάντα με την Πυροσβεστική Υπηρεσία του νομού Λάρισας. Το σενάριο της άσκησης αφορούσε την: "Επέμβαση σε περίπτωση πυρκαγιάς και διάσωση εγκλωβισμένου" με απώτερο σκοπό τον έλεγχο του βαθμού ετοιμότητας της πυρασφάλειας της Exalco<sup>6</sup>.

Επιπροσθέτως, η Exalco, αποτελεί έναν από τους μεγάλους χορηγούς του ΕΑΣ ΣΕΓΑΣ της Θεσσαλίας, στο "Run Greece", ένα από τα πιο σημαντικά αθλητικά γεγονότα που λαμβάνουν χώρα για την ενίσχυση του αθλητικού ιδεώδες και του ευ αγωνίζεσθαι. Πλην του "Run Greece" όμως, η εταιρεία έχει ενεργή παρουσία σε μαθητικούς αγώνες, αγώνες βουνού, μπάσκετ και ποδοσφαίρου και είναι σταθερός και πολυετής χορηγός στο σύλλογο Μαραθωνοδρόμων Λάρισας

Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί το γεγονός ότι παρόλη την οικονομική κρίση και τη μεγάλη φορολογία, η Exalco παραμένει στην Ελλάδα, ενισχύοντας το ανθρώπινο δυναμικό της και την τοπική οικονομία, προσπαθώντας να φαίνεται αντάξια του αγοραστικού κοινού<sup>7</sup>.

---

6 Πηγή:

[https://www.facebook.com/pg/exalco.sa/photos/?tab=album&album\\_id=1330928977044913&\\_xts=%5B0%5D=68.ARCp8GY4dOQ504nJvkh-ELxsF02MONI5CYvHqUsv-RQPjRaPwHU1IiPM6uQEImzFpav83cGAYtiQfdwQmFdGv1CtvyreKbUT2t442ytoV-yDmAUziXUA8ZQ1\\_YrYtbwHrTon9R-pYHZo8GwHd6HwHOeq6lzzGLUwy7-e4B9Mu9trB0\\_F9JAa0b31jJT8UmQD-gaY-05F0LsfBKSXsmOO7LxXxF1dyLcVFtuL28\\_QM8P8ogdPG0Pk06hWNASZsDpVIsHTKtHGv4hbffRCdgTyMfLFAubL9V-3qHG7RnKWSJfDGKJimm6dNvg-ixJGcgDOp0pBkOFbu-kAB-Stx0yE2AKrLWp5jA8KDYr4RdNIg2tZ2h86xMvIHvSSs5sd1L6OnsBj-oLRyx2YeFOQObB\\_BSyoywbvC44iN-4DrxBqzaQqfg0UkOf13N1jps-Pzsz\\_u3a2oTyHzgWrmEEhnT4&\\_tn=-UC-R](https://www.facebook.com/pg/exalco.sa/photos/?tab=album&album_id=1330928977044913&_xts=%5B0%5D=68.ARCp8GY4dOQ504nJvkh-ELxsF02MONI5CYvHqUsv-RQPjRaPwHU1IiPM6uQEImzFpav83cGAYtiQfdwQmFdGv1CtvyreKbUT2t442ytoV-yDmAUziXUA8ZQ1_YrYtbwHrTon9R-pYHZo8GwHd6HwHOeq6lzzGLUwy7-e4B9Mu9trB0_F9JAa0b31jJT8UmQD-gaY-05F0LsfBKSXsmOO7LxXxF1dyLcVFtuL28_QM8P8ogdPG0Pk06hWNASZsDpVIsHTKtHGv4hbffRCdgTyMfLFAubL9V-3qHG7RnKWSJfDGKJimm6dNvg-ixJGcgDOp0pBkOFbu-kAB-Stx0yE2AKrLWp5jA8KDYr4RdNIg2tZ2h86xMvIHvSSs5sd1L6OnsBj-oLRyx2YeFOQObB_BSyoywbvC44iN-4DrxBqzaQqfg0UkOf13N1jps-Pzsz_u3a2oTyHzgWrmEEhnT4&_tn=-UC-R)

7 Πηγή:

<https://www.facebook.com/exalco.sa/photos/a.653682401436244/1322823011188843/?type=3&theater>

### 6.3.4 Καινοτομία

Η καινοτομία είναι μια από τις κυριότερες αξίες πάνω στις οποίες βασίζεται η Exalco και αυτό το υπερθεματίζουν όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι. Στοχεύει, λοιπόν, να δημιουργεί συνεχώς καινοτόμα προϊόντα και να παρέχει υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται άμεσα στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες της εγχώριας και της ξένης αγοράς. Για το λόγο αυτό, θεωρήθηκε εξαιρετικά σημαντικό να δημιουργηθεί τμήμα R&D (Έρευνας & Ανάπτυξης), στο οποίο εργάζονται άτομα με πολυετή και πολυεπίπεδη εμπειρία στον τομέα, τα οποία ενημερώνονται και εκπαιδεύονται συνεχώς για τις τάσεις των αγορών στις οποίες δρα ή/και στοχεύει η Exalco και δύνανται να εντοπίζουν τις ευκαιρίες και τις προοπτικές γενικότερα στο χώρο του αλουμινίου. Η επιχείρηση επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να δημιουργεί νέα πρωτοποριακά συστήματα που εξυπηρετούν τον κατασκευαστικό κόσμο, προάγουν την εξέλιξη και προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις στο χώρο της αρχιτεκτονικής αλλά και στο καταναλωτικό κοινό.

Επί της παρούσης, μέσω των συνεντεύξεων τονίστηκαν και ξεχώρισαν τρία καινοτόμα και μοναδικά προϊόντα της Exalco:

1. το "Albio 135 Super Thermo", το οποίο αφορά μια πανευρωπαϊκή πρωτοπορία και καινοτομία για τις πόρτες. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του είναι ότι η θερμομόνωση που προσφέρει είναι υψηλότερη από τα υπόλοιπα παρεμφερή προϊόντα / συστήματα ( $U_f=0,6w/m^2K$  - Συντελεστής Θερμοπερατότητας), θέτοντας έτσι πολύ υψηλά στάνταρ σε κάθε ένα νέο κτήριο που οικοδομείται ή ανακαινίζεται. Μέσω του συστήματος αυτού, επίσης, εξασφαλίζεται σε μέγιστο βαθμό η προστασία, αφού διαθέτει μηχανισμό με τετραπλό κλειδίωμα. Ο μηχανισμός αυτός ενεργοποιείται με το που κλείνει η πόρτα, αυτόματα, και κλειδώνει σε τρία σημεία ενώ με το που κλειδωθεί η πόρτα κλειδώνει σε τέσσερα σημεία και έτσι την καθιστά αδιάρρηκτη και ασφαλή.
2. Το ORAMA, το οποίο αφορά ένα σύστημα για συρόμενα πορτοπαράθυρα με πολύ μίνιμαλ σχεδιασμό, αφού το προφίλ του είναι μόλις 2cm και δημιουργεί στον καταναλωτή την αίσθηση της ελευθερίας προσφέροντας, παράλληλα, εξαιρετική θερμομόνωση.

3. Τέλος, ένα νέο μηχάνημα που η Exalco χρησιμοποιεί για να επιτύχει την ενσωμάτωση ενός ειδικού λάστιχου διπλής διέλασης πάνω στο προφίλ αλουμινίου, ώστε να εξασφαλίζεται η εξαιρετική εφαρμογή αλλά και η άψογη στεγάνωση των κουφωμάτων. Με τον τρόπο αυτό ο κατασκευαστής γλιτώνει την χειρωνακτική εργασία, μειώνονται τα κόστη παραγωγής των κουφωμάτων αλλά και οι χρόνοι αυτής. Αυτό το μηχάνημα θεωρείται ως η εφαρμογή μιας από τις πιο σημαντικές και αποκλειστικές τεχνολογίες σε παγκόσμιο επίπεδο, που την κατέχει μόνο η Exalco (Πλίτση, 2016).

### **6.3.5 Πιστοποιήσεις ποιότητας:**

Σύμφωνα με τους δέκα συνεντευξιαζόμενους της Exalco, η εταιρεία στοχεύει και έχει ως βασική της αρχή η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της να είναι υψηλή και αδιαπραγμάτευτη αλλά και πιστοποιημένη. Εφαρμόζει, λοιπόν, Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το οποίο συμφωνεί με το Πρότυπο ISO 9001:2008, πράγμα που σημαίνει ότι διενεργείται ποιοτικός έλεγχος σε κάθε ένα από τα στάδια παραγωγής. Επιπλέον, η εταιρεία πιστοποιήθηκε με βάση το Διεθνές Πρότυπο ΕΛΟΤ 1801 που αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση & με το OHSAS 18001:2007 στην Υγιεινή και Ασφάλεια του προσωπικού της. Επιπροσθέτως, το 2010 πιστοποιήθηκε κατόπιν συνεχών και αυστηρών ελέγχων με EN ISO 14001:2004, πιστοποίηση που σχετίζεται άμεσα με την Πολιτική Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Πλίτση, 2016).

Ένα άλλο σημαντικότατο πιστοποιητικό που απέκτησε η Exalco αφορά στην ηλεκτροστατική βαφή από τα προφίλ αλουμινίου, την QualiMarine που είναι πιστοποίηση του γαλλικού φορέα ADAL. Δίχως αυτή δεν θα μπορούσε να δραστηριοποιείται - τουλάχιστον έντονα και τυπικά - στη γαλλική αγορά και δεν θα μπορούσε να συμμετάσχει σε τόσα αρχιτεκτονικά έργα όπως τώρα<sup>8</sup>. Επιπροσθέτως, όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιωσιμότητας και συγκεκριμένα στα φωτοβολταϊκά, η εταιρεία χαίρει της πιστοποίησης από τον φορέα TÜV Austria Hellas κατά ISO 50001:2011, με έμφαση στη διαχείριση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και της κατανάλωσης αυτής. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία εφαρμόζει το σύστημα αυτό σε όλα τα εργοστάσια που κατέχει και αφορά όλες τις

---

<sup>8</sup> Πηγή:

<https://www.facebook.com/exalco.sa/photos/a.653682401436244/1304734952997649/?type=3&theater>

δραστηριότητές της αναφορικά με τα προφίλ αλουμινίου. Οι συνεντευξιαζόμενοι μάλιστα τόνισαν ότι η Exalco είναι η πρώτη εταιρεία του κλάδου αλουμινίου που έσπευσε να πάρει την πιστοποίηση αυτή και με τον τρόπο αυτό δείχνει την ευαισθητοποίησή της στην ανάγκη για προστασία του περιβάλλοντος και για την επίτευξη εξοικονόμησης ενέργειας από τις δραστηριότητές της<sup>9</sup>.

Η εταιρεία θεωρεί δεδομένο ότι θα έχει την πιστοποίηση CE σε όλα της τα προϊόντα και κατανοεί πλήρως το γεγονός ότι όλες οι προαναφερθείσες πιστοποιήσεις είναι απαραίτητες και σημαντικές για την πρόοδό της και για την υποστήριξη της αगाστής σχέσης της με τους συνεργάτες και τους πελάτες της

---

<sup>9</sup> Πηγή:

<https://www.facebook.com/exalco.sa/photos/a.653682401436244/1283683481769463/?type=3&theater>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 7.1 Συνεισφορά παρούσας έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια του Προγράμματος πτυχιακής εργασίας και εκπονήθηκε με σκοπό να συνδυάσει την ανάλυση της οικονομικής εικόνας μιας από τις πιο ηγετικές εταιρείες στον τομέα του αλουμινίου στην Ελλάδα, της Exalco, με τη στρατηγική μάρκετινγκ που η εν λόγω εταιρεία ακολουθεί. Κατόπιν έρευνας κατά τη διάρκεια εξεύρεσης βιβλιογραφικών πηγών, ο ερευνητής - συγγραφέας ανακάλυψε ότι δεν υπάρχει κάποια εργασία που να αναφέρεται επί τούτου στη συγκεκριμένη εταιρεία, με παράλληλη ικανοποιητική ανάλυση του κλάδου αλουμινίου, του ανταγωνισμού και της οικονομικής απόδοσης της Exalco μεσούσης της οικονομικής κρίσης και εστιασμό στη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται από την εταιρεία. Για το λόγο αυτό και για να επιβεβαιωθεί η έρευνα και η ανάλυση των βασικών παραμέτρων πραγματοποιήθηκε και πρωτογενής έρευνα με διεξαγωγή ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, ώστε να καλυφθεί σφαιρικά το θέμα.

Τέλος, ο κλάδος αλουμινίου αποτελεί πυλώνα της ελληνικής οικονομίας και η συνεισφορά των εταιρειών από τις οποίες απαρτίζεται είναι μεγάλη, οπότε και είναι σημαντική η έρευνα πάνω σε αυτόν, μιας και αποτελεί έναν από τους κλάδους που επλήγησαν περισσότερο από την οικονομική κρίση κατά τα έτη 2009 - 2016 και τα τελευταία τρία περίπου χρόνια ανακάμπτει αργά αλλά σταθερά.

#### 7.2 Συμπεράσματα

Τα κυριότερα συμπεράσματα που εξάγονται από την παρούσα εργασία είναι τα ακόλουθα:

- Η Exalco, παρόλη την οικονομική κρίση και την κατακόρυφη πτώση της οικοδομής, κατάφερε να βγει αλώβητη, να ανακάμψει τα χρόνια 2017 – 2019, να έχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά και να παραμείνει ισχυρός παίκτης στη διεθνή σκακιέρα της βιομηχανίας αλουμινίου.

- Ο κλάδος του αλουμινίου, εντός και εκτός συνόρων, θεωρείται εξωστρεφής και στην επόμενη τριετία (2019 – 2022) αναμένεται να αυξηθεί περισσότερο η ζήτηση αλουμινίου, λόγω κατασκευαστικών έργων, εκσυγχρονισμού των μονάδων παραγωγής και προώθησης νέων και καινοτόμων προϊόντων, λόγω καλύτερης και συνεχούς πιστοποίησης και ανάπτυξης νέων συστημάτων παραγωγής.
- Σχετικά με τη βιωσιμότητα ο ελληνικός κλάδος αλουμινίου υποστηρίζει με πράξεις τη σημαντικότητα της προστασίας του περιβάλλοντος και η Exalco υπερθεματίζει βοηθώντας μέσω της συνεχούς βελτίωσης των τελικών προϊόντων και στην προσπάθεια εκμετάλλευσης των θετικών χαρακτηριστικών του αλουμινίου (αντοχή στη διάβρωση, ελαφρότητα, είναι ανακυκλώσιμο και έχει εξαιρετική αντοχή) που το καθιστούν ένα εξαιρετικό προς χρήση υλικό. Επιπροσθέτως, το αλουμίνιο είναι υλικό το οποίο έχει κυκλικότητα (κυκλική οικονομία) λόγω των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών του πράγμα που σημαίνει ότι αφήνει όσο το δυνατόν λιγότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Τέλος, εννοείται ότι εάν γίνεται κατάχρηση του αλουμινίου και όχι ανακύκλωση και καλή χρήση του μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στη φύση και τον άνθρωπο αλλά σε γενικές γραμμές είναι βιώσιμο και η Exalco προσπαθεί να εξελίσσεται συνεχώς στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος λαμβάνοντας όσο το δυνατόν περισσότερες πιστοποιήσεις και δημιουργώντας βιώσιμα και αειφόρα προϊόντα.
- Η παρουσία της Exalco στο εξωτερικό είναι αισθητή και σημαντική, τη στιγμή που δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες του κόσμου και στις πέντε ηπείρους. Μάλιστα, όσο περνάει ο καιρός οι εξαγωγές της ανεβαίνουν και τα προϊόντα της γίνονται όλο και πιο αναγνωρίσιμα ανά τον κόσμο.
- Οι βασικοί ανταγωνιστές της Exalco είναι οι: «Αλουμίνιον της Ελλάδος», «Elval» και «Aloumil». Και οι τρεις εταιρείες είναι πολύ δυνατές, ειδικότερα η πρώτη η οποία αποτελεί στην ουσία και την εταιρεία από την οποία σχεδόν όλες οι υπόλοιπες του κλάδου εφοδιάζονται με πρώτες ύλες (βωξίτη, αλουμίνια και αλουμίνιο). Όλος ο κλάδος επηρεάστηκε αρνητικά από την οικονομική κρίση της δεκαετίας 2009 – 2018, με τις αρνητικές επιπτώσεις να

αφήνουν το σημάδι τους και τις εταιρείες να προσπαθούν να ορθοποδήσουν οικονομικά και να αποκτήσουν ξανά τη ρευστότητα και την ευελιξία τους.

- Όσον αφορά την οικονομική απόδοση της Exalco όπως συζητήθηκε και αναλύθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, η Exalco παρουσιάζει ικανοποιητικά επίπεδα ρευστότητας και κάλυψης των δανειακών της υποχρεώσεων σε υψηλότερο βαθμό από τις ανταγωνίστριές της. Σημαντικές επιδόσεις επιδεικνύει επίσης η εταιρεία κατά τα τελευταία δύο έτη όσον αφορά στην ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των ιδίων κεφαλαίων και των περιουσιακών της στοιχείων. Οι επιδόσεις της εταιρείας σχετικά με τα καθαρά κέρδη ανακάμπτουν σημαντικά, και οι οποίες σε συνδυασμό με τα αρκετά υψηλά επίπεδα μικτού κέρδους σηματοδοτούν, με βάση τους αναλυτές, ακόμη καλύτερες αποδόσεις στο μέλλον. Θα πρέπει να τονιστεί φυσικά ότι η σπουδαιότητα της απόδοσης της Exalco έγκειται στο γεγονός ότι παρουσιάζει μια θετική δυναμική με ιδιαίτερη βελτίωση κατά τα δύο τελευταία έτη σε αντίθεση με τις κύριες ανταγωνίστριες εταιρείες (π.χ. Alumil). Τα αποτελέσματα αυτά της οικονομικής ανάλυσης της εταιρείας συνάδουν και με τις μαρτυρίες των συνεντευξιαζόμενων, οι οποίοι θεωρούν ότι η Exalco υπερτερεί σε όλα τα σημεία (αξιοπιστία, ποιότητα, αγορά) έναντι του ανταγωνισμού κατά την πολύχρονη παρουσία της στο χώρο και δεν υπολείπεται σε κάποιο σημείο σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Το ακόμη θετικότερο, όμως, συμπέρασμα είναι ότι η εταιρεία παρουσιάζει μια επίσης δυναμική συμπεριφορά σε σχέση με τον σχεδιασμό πλάνων άμεσων επενδύσεων σε καινοτομία και παραγωγή ανώτερων ποιοτικά προϊόντων μέσα στα πλαίσια ενός ευρύτερου πλαισίου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Εν ολίγοις, η Exalco είναι μια εταιρεία με διοίκηση ικανή να εκμεταλλεύεται τα κεφάλαια και την περιουσία της επιχείρησης επικερδώς, διασφαλίζοντας την ικανότητά της να ικανοποιεί τις υποχρεώσεις της και κατ' επέκταση την ασφάλεια των κεφαλαίων της, κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη των επενδυτών της αλλά και της αγοράς καθώς επενδύει σε μια συνεχώς εξελισσόμενη και κοινωνικά υπεύθυνη πορεία υπογραμμισμένη από υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

○ Η στρατηγική ανταγωνισμού της Exalco αποτελείται από ένα συνδυασμό επιμέρους στρατηγικών, πράγμα που την καθιστά και τόσο δυνατή στον κλάδο της και τη βοήθησε να ξεπεράσει την οικονομική κρίση και να επιβιώσει έναντι πολλών ανταγωνιστών της. Πιο συγκεκριμένα, η Exalco στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην προώθηση της επωνυμίας της – brandname και γι' αυτό το λόγο αναλαμβάνει ιδιαίτερα projects σε όλο τον κόσμο, που φέρουν την υπογραφή της και την καθιστούν αναγνωρίσιμη ευρέως. Επίσης, συνδυάζει τη σημαντικότητα του να γίνεται εστιασμός στη ποιότητα των τελικών προϊόντων (από την παραγωγή τους μέχρι την παράδοση και τοποθέτησή τους) με την ύπαρξη συνεχούς τεχνολογικής καινοτομία, με συστήματα και πιστοποιήσεις που δεν υπάρχουν ή δεν έχουν κορεστεί στη παγκόσμια αγορά. Έτσι λοιπόν, με έμφαση στην επωνυμία, στην ποιότητα των προϊόντων και στην τεχνολογική καινοτομία, η Exalco διαμόρφωσε μια δυνατή στρατηγική έναντι των εγχώριων και των διεθνών ανταγωνιστών της.

○ Το τμήμα μάρκετινγκ της Exalco συνεισφέρει σημαντικά στην πορεία της επιχείρησης. Βέβαια, από τις συνεντεύξεις διαφαίνεται ότι μεγαλύτερο είναι το βάρος που δίνεται στο οικονομικό τμήμα και σε αυτό της παραγωγής αλλά το μάρκετινγκ αρχίζει και αποκτά δυναμικότητα και με την εξωτερική πολιτική της εταιρείας που ενισχύεται όλο και περισσότερο, αποκτά και αυτό όλο και σημαντικότερο ρόλο. Οι συνιστώσες που οδηγούν σε μια πολύ δυνατή στρατηγική μάρκετινγκ αφορούν:

A) στη συνεχή ενδυνάμωση του brand name της εταιρείας με διαφημίσεις, προωθητικές ενέργειες και σωστή χρήση των προωθητικών εργαλείων εκείνων που θα την κρατούν στην επιφάνεια και στο μυαλό του αγοραστικού κοινού,

B) στη μεγάλη σημασία που δίνει η εταιρεία στα social media και στην προβολή των επιτυχιών της, των projects της και της κοινωνικής και περιβαλλοντικής συνεισφοράς της σε αυτά,

Γ) στη συνεχή προσπάθεια θεμελίωσης μιας σχέσης με δυναμική και εμπιστοσύνη με τους πελάτες της και τους συνεργάτες της, καθώς επίσης και με το προσωπικό της – από τη στιγμή που αναγνωρίζει ότι χάριν σε αυτό βρίσκεται σε ηγετική θέση στον κλάδο.

- Η Exalco γνωρίζει ότι αποτελεί μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία στον κλάδο του αλουμινίου, αλλά σχεδιάζει τα βήματά της σταθερά και με πλήρη επίγνωση των δυνατών αλλά και των αδύνατων σημείων της ώστε να μπορεί αν κινείται με σιγουριά στις αγορές. Αναγνωρίζει, τέλος, το πόσο σημαντικό είναι να αναπτύσσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των αντίπαλων εταιρειών και να προσπαθεί να καρπωθεί τα αποτελέσματά τους προτού αυτά αντιγραφούν.

### 7.3 Προτάσεις για βελτιωτική δράση

Παρακάτω ακολουθούν κάποιες προτάσεις με βάση τις βασικότερες λειτουργίες του κλάδου του αλουμινίου και πάντα σκεπτόμενοι τις ετήσιες εκθέσεις του IOBE και λαμβάνοντας υπόψη ειδικά αυτή της τελευταίας χρονιάς (2019).

Η Exalco, λοιπόν, πρέπει και μπορεί να:

**1. Στοχεύει σε μειώσεις του κόστους ενέργειας:** Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενισχύοντας τον ανταγωνισμό στην αγορά της εγχώριας ενέργειας (Ελλάδα) και διευκολύνοντας τη λειτουργία των καινούριων αυτών αγορών, μέσω της ανάπτυξης κάποιων εργαλείων τα οποία θα προσφέρουν πιο μεγάλη σταθερότητα στις ενεργειακές συμβάσεις και θα μειώνουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Επιπροσθέτως, οι μειώσεις του κόστους ενέργειας μπορούν να επιτευχθούν βοηθώντας η Exalco να παρθούν μέτρα για τη στήριξη της βιομηχανίας αλουμινίου μέσω ενίσχυσης για την εξοικονόμηση ενέργειας, του περιορισμού του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης (ΕΦΚ) και της ενίσχυσης της ενεργειακής διασύνδεσης μεταξύ των χωρών. Τέλος, η Exalco, ως ηγέτιδα εταιρεία μπορεί να συνεισφέρει στον σωστότερο συντονισμό των διαφόρων ενεργειακών πολιτικών, σε βιομηχανικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

**2. Ενισχύει την κυκλική οικονομία και μέσω αυτής τη βιωσιμότητα:** Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης από την πλευρά της Exalco καινούριων εργαλείων για να πιστοποιούνται τα υλικά που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη χρήση και διαχείριση των πρώτων υλών. Επίσης, είναι σημαντικό στο θέμα των πιστοποιήσεων και της επιβολής προτύπων, η εταιρεία με το παράδειγμά της να συνεχίσει να τονίζει τη σημαντικότητά τους τόσο για την ίδια όσο και για τον κλάδο, τη στιγμή που οι πελάτες πλέον είναι "υποψιασμένοι", είναι γνώστες των πραγμάτων και απαιτούν το

καλύτερο προϊόν, το οποίο θα ήταν εξαιρετικό να αφήνει όσο το δυνατόν λιγότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

**3. Πραγματοποιεί εμπόριο διεθνώς:** Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Exalco ήδη "ταξιδεύουν" στο εξωτερικό απλά, η πρόταση έγκειται στο να προσπαθήσει να αναπτύξει πιο στενές σχέσεις ακόμη με άλλες χώρες της Ευρώπης και του κόσμου, γενικότερα, σε φάση πιο συντονισμένων εμπορικών σχέσεων. Επιπλέον, η Exalco, τη στιγμή που είναι τόσο τυπικά αναφορικά με την τήρηση των διαφόρων προτύπων που αφορούν στην υγιεινή και την ασφάλεια, στις εκπομπές αερίων, στη διαχείριση χημικών ουσιών και στα δικαιώματα των εργαζομένων, πρέπει να προσπαθεί μέσω των διεθνών της σχέσεων να τηρούνται όλα αυτά και από τις αντίστοιχες εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται.

**4. Ενισχύει την καινοτομία:** προτείνοντας τη δημιουργία ή τουλάχιστον την τήρηση των προτύπων για την ποιότητα και τη βιωσιμότητα όταν πρόκειται για προκηρύξεις για δημόσια έργα και για την καταπολέμηση των ρυθμίσεων που θέτουν περιορισμούς στη χρήση κάποιων καινοτόμων προϊόντων (όπως λ.χ. το να γίνεται χρήση παραθύρων από μέταλλο σε οικισμούς που χαρακτηρίζονται παραδοσιακοί). Τέλος, η Exalco θα μπορούσε να εισηγηθεί στο να προσαρμόζονται οι διαθέσιμες βέλτιστες πρακτικές σε διάφορες καινοτόμες λύσεις, ώστε ο κλάδος του αλουμινίου να εξελίσσεται συνεχώς και να δημιουργεί προϋποθέσεις για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη, δηλαδή για αειφόρο ανάπτυξη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Κεφ. 1

Exalco A.E. (2017). Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις: 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2017. Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς Δ.Π.Χ.Α. Ανάκτηση από:

[http://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco\\_prosartima2017.pdf](http://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco_prosartima2017.pdf)

Malo, J. (2019). Horizon 2020 for SMEs. An Overview. Available at: <https://www.certh.gr/dat/ECBB8C73/file.pdf>

Thessalia Economy (2018). Exalco: Νέα γραμμή παραγωγής με επένδυση 6 εκ. ευρώ. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<http://www.thessaliaeconomy.gr/blog/viomixania/exalco-nea-grammi-paragogis-me-ependysi-6-ek-eyro>

Επίσημη ιστοσελίδα Exalco: <http://www.exalco.gr/en/>

Παπαδόπουλος, Δ. (2017). Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Βασικές Έννοιες Χρηματοοικονομικής και Διοίκηση Κεφαλαίου, Θεσσαλονίκη.

ΣΕΒ (2017). Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική Διεύθυνση:

[http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs\\_partA.PDF](http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF)

### Κεφ. 2

Γκέκας, Ρ. (2018). Κυκλική οικονομία και Δήμοι: Μια επίκαιρη, ενδιαφέρουσα και δύσκολη λύση. Διαδικτυακό άρθρο, ανάκτηση από: <https://www.localit.gr/site/archives/162493>

Γκιάτος, Ιωαν. (2011). Λόγοι, στόχοι και οφέλη της εγκατάστασης παραγωγής στην αλλοδαπή: οι περιπτώσεις των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών. Ανάκτηση από:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14251/1/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%B4%CE%B1%CF%80%CE%AE%20-%20%CE%99%CF%89%CE%AC%CE%BD%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CE%93%CE%BA%CE%B9%CE%AC%CF%84%CE%BF%CF%82.pdf>

Δέμη, Χρ. (2005). Η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρίας EXALCO μέλος του ομίλου ALBIO HOLDINGS A.E. Ανάκτηση από: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/902/Demi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ελληνική Ένωση Αλουμινίου (2019). Ένας καθιερωμένος κλάδος: Δομή κλάδου. Ανάκτηση από:

[http://www.aluminium.org.gr/%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AE-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%85-c-55\\_91.html](http://www.aluminium.org.gr/%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AE-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%85-c-55_91.html)

Ελληνική Ένωση Αλουμινίου (2019). Ποιότητα. Ανάκτηση από: <http://www.aluminium.org.gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1-i-115.html>

IOBE (2019). Η βιομηχανία αλουμινίου στην Ελλάδα: Συνεισφορά στην οικονομία, προκλήσεις και προοπτικές ανάπτυξης. Ανάκτηση από:

<http://www.aluminium.org.gr/userfiles/file/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7%20%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%99%CE%9F%CE%92%CE%95.pdf>

Κοκόζηλας, Δ. (2009). Porter's 5 forces. Ανάκτηση από:

<http://kokozilas.blogspot.com/2009/11/portes-5-forces.html>

Κριαρά, Σ.Μ. (2013). Υπάρχει κίνδυνος από το Αλουμίνιο; Ανάκτηση από: <https://www.emedi.gr/%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD/item/1685-%CF%85%CF%80%CE%AC%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%B9-%CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%82-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%BF-%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B9%CE%BF.html>

Κρουστάλλης, Σωτ. (2019). Διεθνείς τιμές αλουμινίου: Η ηρεμία πριν την καταιγίδα; Ανάκτηση από: <https://www.alunet.gr/2019/05/11021v>

Κωνσταντίνου, Δ. (2013). Ανταγωνιστικές στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Μεταπτυχιακή εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πληροφορικής και Οικονομικών Επιστημών. Ανάκτηση από:

<http://ikee.lib.auth.gr/record/132008/files/GRI-2013-10619.pdf>

Λαρίσσης, Γ. (2003). Ανάλυση του υποκλάδου της Χαλυβουργίας με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Porter. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA). Ανάκτηση από:

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/362/DT2005-0122.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Λιάπη, Μ.Μ (2015). Στρατηγική μάρκετινγκ: Τι είναι και γιατί αξίζει να την εφαρμόσεις. Ανάκτηση από: <http://www.businessmentor.gr/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE->



[%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B3/](#)

Matthyssens, P., and Vandenbempt, K. (1998). Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), pp.339-355.

Μητράκης, Γ. (2018). Μυλωνάς: Οι επιπτώσεις στην αγορά αλουμινίου από τους δασμούς στις Η.Π.Α. Ανάκτηση από: <https://www.voria.gr/article/pies-epiptosis-stin-agera-alouminiou-vlepi-o-g-milonas>

Μουλκιώτης, Ζ. (2009). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. ΕΟΜΜΕΧ & Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Ανάκτηση από: <http://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97%20-%20%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A5%CE%98%CE%A5%CE%9D%CE%97%202009.pdf>

Ντόκας, Αν. (2019). Exalco: Αύξηση πωλήσεων 18% - στο 70% οι εξαγωγές. Διαδικτυακό άρθρο, ανάκτηση από:

<http://www.thessaliaeconomy.gr/blog/eidiseis/exalco-ayksisi-poliseon-18-sto-70-oi-eksagoges>

Πλίτση, Αλ. (2016). Συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση της Exalco Α.Ε. με τους ανταγωνιστές και προσδιορισμός της αξίας της για την πενταετία 2010 – 2014. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική. Ανάκτηση από:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/19632/3/PlitsiAlexandraMsc2016.pdf>

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1<sup>st</sup> Ed., published by: Free Press.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

### **Άλλες διαδικτυακές πηγές**

Aluminium of Greece (2017). Δελτίο Τύπου: Πρωτοποριακή συνεργασία της ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ της ΕΛΛΑΔΟΣ με την General Electric (GE) για την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους ενέργειας. Ανάκτηση από:

[https://www.mytilineos.gr/Uploads/nea/2017/MYTILINEOS\\_ANNOUNCEMENT\\_14022017\\_GR.pdf](https://www.mytilineos.gr/Uploads/nea/2017/MYTILINEOS_ANNOUNCEMENT_14022017_GR.pdf)

Αλουμίνιον της Ελλάδος (2019). Προϊόντα. Ανάκτηση από:

<https://www.alhellas.com/el-gr/products/aluminium-products#tab-aluminium>

Atem-oe.gr. (2019). Ανακύκλωση και εφαρμογές αλουμινίου. Ανάκτηση από: <http://www.atem-oe.gr/aluminio-pliforories/efarmoges-alouminiou/anakiklosi-efarmoges-alouminiou.html>

Atem-oe.gr. (2019). Υγεία – Οικολογία: Το «πράσινο» μέταλλο που σέβεται το [περιβάλλον. Ανάκτηση από: <http://www.atem-oe.gr/aluminium-pirofories/efarmoges-aluminiumou/igeia-oikologia-metallo.html>

ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ (2018). Παρουσίαση θυγατρικών εταιρειών. Επίσημη ιστοσελίδα, ανάκτηση από: <https://www.biokarpet.gr/enimerosi-ependyton/parousiasithygatrikon-etairion/>

Biokarpet (2019). Αποστολή – Όραμα – Κουλτούρα – Αξίες. Ανάκτηση από: <https://www.biokarpet.gr/i-etaireia/apostoli-orama-koultoura-axies/>

Business Mentor (2016). Ανάλυση ανταγωνισμού: Πως να την σχεδιάσεις και να την πραγματοποιήσεις πετυχημένα. Ανάκτηση από:

<https://www.businessmentor.gr/%CF%80%CF%89%CF%82-%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BD%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AE/>

ΔΡΟΜΩΝ: Σύμβουλοι Μηχανικοί (2018). Εκσυγχρονισμός & Επέκταση δραστηριότητας Exalco: Μελέτη περιβάλλοντος για την ανανέωση – τροποποίηση ΑΕΠΟ. Ανάκτηση από:

[https://www.thessaly.gov.gr/data/mpe/2019//16108/%CE%9C%CE%A0%CE%95%20%CE%95%CE%9E%CE%91%CE%9B%CE%9A%CE%9F%20%CE%91%CE%95%01\\_01\\_EXALCOAE\\_%CE%9C%CE%A0%CE%95\\_2\\_signed.pdf](https://www.thessaly.gov.gr/data/mpe/2019//16108/%CE%9C%CE%A0%CE%95%20%CE%95%CE%9E%CE%91%CE%9B%CE%9A%CE%9F%20%CE%91%CE%95%01_01_EXALCOAE_%CE%9C%CE%A0%CE%95_2_signed.pdf)

Enfo.gr (2012). Κυκλική οικονομία. Ανάκτηση από: <https://enfo.gr/ar1027>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014). Η κυκλική οικονομία: συνδέοντας, δημιουργώντας και διατηρώντας την αξία. Ανάκτηση από:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:i3oaV\\_b4KbMJ:ekpaa.ypeka.gr/index.php/ekpaa-ypeka/stoxoi/item/download/1\\_b43de9fe0d86b7cf13f6528b4c3c5fa8+&cd=9&hl=el&ct=clnk&gl=gr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:i3oaV_b4KbMJ:ekpaa.ypeka.gr/index.php/ekpaa-ypeka/stoxoi/item/download/1_b43de9fe0d86b7cf13f6528b4c3c5fa8+&cd=9&hl=el&ct=clnk&gl=gr)

European Aluminium (2016). Testimony by Gerd Götz, European Aluminium International Trade Commission – Aluminum hearing. Available at: <https://www.european-aluminium.eu/media/1739/2016-09-29-european-aluminium-testimony-itc-hearing.pdf>

European Aluminium (2017). Aluminium production value chain in Europe. Available at: <https://www.european-aluminium.eu/activity-report-2017/market-overview/>

European Aluminium (2018). Press Release: European Aluminium confirms positive market outlook despite trade challenges. Available at: [https://www.european-aluminium.eu/media/2337/2018-10-11\\_pr\\_european-aluminium-confirms-positive-market-outlook-despite-trade-challenges.pdf](https://www.european-aluminium.eu/media/2337/2018-10-11_pr_european-aluminium-confirms-positive-market-outlook-despite-trade-challenges.pdf)

Exalco A.E. (2017). ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ: Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2017. Ανάκτηση από: [http://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco\\_prosartima2017.pdf](http://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco_prosartima2017.pdf)

Exalco.gr (2019). Επίσημη ιστοσελίδα Exalco. Ανάκτηση από: <http://www.exalco.gr/proionta/proionta-ypiresies/>

ka-business.gr. (2019). Με... ενέσεις η αύξηση εργασιών στον κλάδο αλουμινίου. Ανάκτηση από: <http://www.ka-business.gr/pages/business-news/21681/me-eneseis-h-aykshsh-ergasiwn-toy-kladoy>

LME Aluminium (2019). LME Aluminium historical price graph. Available at: <https://www.lme.com/en-GB/Metals/Non-ferrous/Aluminium#tabIndex=2>

Marubeni-Itochu Steel (2019). Official webpage. Available at: <http://www.benichu.com/english/>

Newmoney.gr (2019). Κλάδος Αλουμινίου: Τριπλασιασμός των εξαγωγών την τελευταία δεκαετία. Ανάκτηση από: <https://www.newmoney.gr/palamos-oikonomias/392416-klados-alouminiou-triplasiasmos-ton-eksagogon-tin-teleitaia-dekaetia>

Statista.com (2019). Average prices for aluminium from 2014 to 2025 (in nominal U.S. dollars per mt). Available at: <https://www.statista.com/statistics/675845/average-prices-aluminum-worldwide/>

### **Κεφ. 3**

Alhellas.com. (2019). Όραμα & Αξίες. Επίσημη ιστοσελίδα της Αλουμινίου της Ελλάδος, ανάκτηση από: <https://www.alhellas.com/el-gr/values/corporate-values-principals>

Alumil.com (2019). Ποιοι είμαστε. Επίσημη ιστοσελίδα της Alumil, ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us>

Alumil.com (2019). Ιστορική αναδρομή. Επίσημη ιστοσελίδα της Alumil, ανάκτηση από: <https://www.alumil.com/greece/corporate/about-us/history>

Alunet.gr. (2017). Ο ελληνικός κλάδος διέλασης απαντά στην κρίση με αυξημένες εξαγωγές. Ανάκτηση από: <https://www.alunet.gr/2017/05/5287v>

Elval.com. (2019). Σχετικά με την Elval. Επίσημη ιστοσελίδα της Elval, ανάκτηση από: <https://www.elval.com/el/about-elval#about-elval-history>

Κωστής, Κ. (2015). Το αλουμίνιον της Ελλάδας. Άρθρο στη διαδικτυακή έκδοση της εφημερίδας «Η Καθημερινή». Ανάκτηση από:

<http://www.kathimerini.gr/830751/article/epikairothta/ellada/to-aloyminion-ths-ellados>

Παπαβασιλείου, Ευστ. (2013). Υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικής πολυεθνικών επιχειρήσεων. Πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙ Ιονίων Νήσων, Τμήμα: Διοίκησης Επιχειρήσεων, ανάκτηση από:

<http://io.teiion.gr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1484/thesis.pdf?sequence=1>

Σγουρινάκης, Ν. (2017). Υποκεφαλαιοδότηση και η σημασία του δείκτη EBITDA. Ανάκτηση από: <http://epixeirisi.gr/%CE%92%CE%97%CE%9C%CE%91->

[%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%A9%CE%9D/22595/%CE%A5%CF%80%CE%BF%CE%BA%CE%B5%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B7-EBITDA](#)

#### **Κεφ. 4**

Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches*. California: Sage Publications.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2013). *The Landscape of Qualitative Research*. SAGE Publications Inc.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management research: An introduction*. Sage Publications.

Fielding, N. & Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis*. SAGE Publications Inc.

Gustavsson, A. (2007). *Conjoint Analysis as an Instrument of Market Research*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Kelley, K., Clark, B., Brown, V. & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*. 15(3).

Marshall, C. & Rossman, G. (2006). *Designing Qualitative Research*. Sage Publications.

Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*. N. York: Sage Publications.

Mullins, L. (2014). *Management and Organisational Behaviour*. 7<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall, England.

Neill, S. (2007). Qualitative versus quantitative research: Key points in a classic debate. Available at:

<http://wilderdom.com/research/QualitativeVersusQuantitativeResearch.html>

Openheim, A. (2001). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement continuum*. International Publishing Group, London.

Sandwell Research (2009). Research methodology: A guide to sampling & statistical reliability. Available at:

[http://www.sandwelltrends.info/lisv2/briefingnotes/Technical\\_Note\\_5\\_A\\_guide\\_to\\_sampling\\_and\\_statistical\\_reliability.pdf](http://www.sandwelltrends.info/lisv2/briefingnotes/Technical_Note_5_A_guide_to_sampling_and_statistical_reliability.pdf)

Schutt, R. (2008). Investigating the social world: The process and practice of research. Available at: <http://www.flipkart.com/investigating-social-world-russell-schutt/1412969409-6nx3fshx1b>

Shuttleworth, M. (2008). Quantitative Research Design. Experiment Resources. Available at: <http://www.experiment-resources.com/quantitative-research-design.html>

Sogunro, O. (2002). Selecting a quantitative or qualitative research methodology: An Experience. *Educational Research Quarterly*, 26(1), pp.3-11.

Μπαλωμένου, Α., & Διπλάρη, Χ. (2006). Ο Θεσμός της Αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου στην Ελλάδα: ιστορική αναδρομή – προοπτικές. Ανάκτηση από: [http://ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/12\\_%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97\\_%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5\\_%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%9F%CE%A5.pdf](http://ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/12_%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97_%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5_%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%9F%CE%A5.pdf)

## Κεφ. 5

Batool, K.A. (2015). How Investors Perceive Financial Ratios at Different Growth Opportunities and Financial Leverages. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3).

Friedlob, G.T., & Schleifer, L.L.F. (2003). *Essentials of Financial Analysis*. The USA.

Helfert, E.A. (2011). *Financial Analysis Tools and Techniques: a Guide for Managers*. The USA.

Kieso, D.E., Weygandt, J.J., & Warfield, T.D. (2007). *Intermediate Accounting* (12th ed.), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Matsaganis, M. & C. Leventi (2011). *The distributional impact of the crisis in Greece*. Athens University of Economics and Business.

Mishkin, F.S. (2015). *Μακροοικονομική: Πολιτική και πρακτική*, Αθήνα Utopia.

Νιάρχου, Ν. (2008). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Παπαδέας, Π. & Συκιανάκης, Ν. (2014). *Ανάλυση & Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*, Αθήνα.

## Κεφ. 6

Exalco (2019). Επίσημη ιστοσελίδα Exalco: Exalco Synergy. Ανάκτηση από: [http://www.exalco.gr/idiotis/proionta-ypiresies/fotovoltaika-systimata/exalco-sunergy\\_43511/](http://www.exalco.gr/idiotis/proionta-ypiresies/fotovoltaika-systimata/exalco-sunergy_43511/)

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2007). Εν συντομία. Άρθρο στη διαδικτυακή έκδοση της Εφημερίδας. Ανάκτηση από:

<http://www.kathimerini.gr/301126/article/oikonomia/epixeirhseis/en-syntomia>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Παράρτημα Α

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εταιρεία EXALCO και υποδείξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε μία από αυτές, σημειώνοντας το σύμβολο √ στο αντίστοιχο πλαίσιο.

1. Η στρατηγική προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της έχει συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομική απόδοση της εταιρείας.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

2. Η επιλογή των καναλιών προώθησης των προϊόντων της είναι η κατάλληλη κι έχει συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομική απόδοση της εταιρείας.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

3. Η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει η εταιρεία συνάδει με το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

4. Η εταιρεία χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνολογίες αντί της αντιγραφής επιλογών και πρακτικών που εφαρμόζονται από άλλες εταιρείες του κλάδου

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

5. Η εταιρεία εφαρμόζει αποτελεσματικά πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – ΕΚΕ (π.χ. συμβολή στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων).

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

6. Η στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει η εταιρεία συντελεί στο χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των πελατών.

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

7. Ως πελάτης της εταιρείας, παρακαλώ, εντοπίστε τρία δυνατά σημεία της εταιρείας

A.....  
B.....  
Γ.....

8. Ως πελάτης της εταιρείας, παρακαλώ, εντοπίστε τρεις αδυναμίες της εταιρείας

A.....  
B.....  
Γ.....

9. Η εταιρεία υπερτερεί των ανταγωνιστών της

Συμφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ      Διαφωνώ      Διαφωνώ απόλυτα

10. Η εταιρεία υπολείπεται των ανταγωνιστών της

Συμφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ      Διαφωνώ      Διαφωνώ απόλυτα

11. Το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας είναι αυτό που η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας διαφημίζει και προωθεί

Συμφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ      Διαφωνώ      Διαφωνώ απόλυτα

12. Αποτελώ πιστό πελάτη της συγκεκριμένης εταιρείας

Συμφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ      Διαφωνώ      Διαφωνώ απόλυτα

13. Συστήνω τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης εταιρείας και σε άλλους.

Συμφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ      Διαφωνώ      Διαφωνώ απόλυτα

14. Παρακαλώ προσθέστε οποιοδήποτε διευκρινιστικό σχόλιο θέλετε να κάνετε σχετικά με τα παραπάνω

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



## Παράρτημα Β

### ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

**Σημειώστε** ότι οι ερωτήσεις της συνέντευξης και κατ' επέκταση οι απαντήσεις που θα δώσετε θα είναι με εστιασμό στην περίοδο της οικονομικής κρίσης (εξ ου και η αναφοράς την τελευταία 10ετία 2009 – 2019) στην Ελλάδα και στην Ευρώπη γενικότερα.

1. Παρακαλώ σχολιάστε την οικονομική απόδοση της εταιρείας κατά την τελευταία 10ετία.  
.....  
.....  
.....  
.....
2. Το βαθμό που η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας έχει συνεισφέρει θετικά στην οικονομική της απόδοση κατά την τελευταία 10ετία.  
.....  
.....  
.....
3. Παρακαλώ εντοπίστε και σχολιάστε τα δυνατά σημεία στα οποία στηρίζεται η απόδοση της επιχείρησης  
.....  
.....  
.....
4. Παρακαλώ εντοπίστε και σχολιάστε τα αδύνατα σημεία τα οποία υπονομεύουν την απόδοση της επιχείρησης  
.....  
.....  
.....
5. Παρακαλώ κάνετε μια σύγκριση της οικονομικής απόδοσης της συγκεκριμένης εταιρείας σε σχέση με άλλες εταιρείες του χώρου.  
.....  
.....  
.....
6. Σε ποια σημεία υπερτερεί η απόδοσή της έναντι των ανταγωνιστών της;  
.....  
.....  
.....
7. Σε ποια σημεία υπολείπεται η απόδοσή της έναντι των ανταγωνιστών της;  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

- 8.** Παρακαλώ σχολιάστε γενικά την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης  
.....  
.....  
.....
- 9.** Παρακαλώ εντοπίστε τα εμπόδια που τίθενται στην εξέλιξη της εταιρείας από την έλλειψη της δέουσας κρατικής αρωγής.  
.....  
.....  
.....
- 10.** Παρακαλώ εντοπίστε και σχολιάστε τις δυνατότητες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν με την κατάλληλη κρατική αρωγή.  
.....  
.....  
.....
- 11.** Παρακαλώ εντοπίστε και σχολιάστε προσεγγίσεις βελτιωτικής δράσης για την εταιρεία  
.....  
.....  
.....
- 12.** Παρακαλώ εντοπίστε πιθανά εμπόδια στην εφαρμογή της προτεινόμενης βελτιωτικής δράσης  
.....  
.....  
.....
- 13.** Παρακαλώ προτείνετε δράση πρόληψης και αντιμετώπισης των παραπάνω εμποδίων  
.....  
.....  
.....
- 14.** Παρακαλώ αναφέρετε οτιδήποτε θεωρείτε σημαντικό για την εταιρεία και δεν έχει ειπωθεί μέχρι στιγμής  
.....  
.....  
.....

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!

Με εκτίμηση  
Παπασταϊκούδης Κλεόβουλος

## Παράρτημα Γ

### ΦΟΡΜΑ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ

Εγώ ο/η .....(προαιρετικό) στη θέση μου ως .....δηλώνω ότι έχω ενημερωθεί από τον ερευνητή-σπουδαστή για τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας, καθώς και για τα ερωτήματα της συνέντευξης και δηλώνω πρόθυμος/η να λάβω μέρος στην διεξαγωγή συνέντευξης για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης μελέτης.

**Υπογραφή συνεντευξιαζόμενου**

.....

**Ημερομηνία:**

.....