



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΤΗΣ EXALCO Α.Ε.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ ΚΟΥΜΑΝΤΣΙΩΤΗ

ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΜΕ Α.Μ. 014/17



Επιβλέπων καθηγητής: κ. Α. Βασιλειάδης

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2022

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Αφιερώνω την πτυχιακή μου εργασία στην αρραβωνιαστικιά μου.

## Περίληψη

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας Exalco, η οποία είναι θυγατρική του ομίλου Βιοκαρπέντ-Exalco. Σκοπός της εργασίας είναι να αναλυθούν και να περιγραφούν οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από την Exalco, οι δυνατότητες και αδυναμίες της, οι ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιηθούν και οι απειλές που έχει να αντιμετωπίσει, προκειμένου να ανταπεξέλθει και να κυριαρχήσει στον κλάδο του αλουμινίου, στον οποίο δραστηριοποιείται. Στο πρώτο κεφάλαιο, βρίσκεται η συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναγράφεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση στρατηγικών εργαλείων, όπως η ανάλυση PESTEL, η ανάλυση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Michael Porter και η ανάλυση στρατηγικών ομάδων. Όσον αφορά το τρίτο κεφάλαιο, περιέχει την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τη VRIO ανάλυση, το στρατηγικό σκοπό της επιχείρησης, την Οργανωτική δομή της επιχείρησης Exalco Α.Ε. καθώς και την εταιρική κοινωνική ευθύνη που εφαρμόζει η εταιρεία απέναντι στα συμβαλλόμενα μέρη. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται οι εταιρικές στρατηγικές και η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί, προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της στρατηγικής ανάλυσης της Exalco.

Λέξεις Κλειδιά: στρατηγική ανάλυση, ανάλυση κλάδου, αποδοτικότητα της εταιρείας, ανταγωνιστικότητα, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, επιχειρησιακή στρατηγική.

## Πίνακας περιεχομένων

1. Παρουσίαση της Εταιρείας Exalco.....	7
1.1. Γενικές Πληροφορίες για την Exalco A.E. ....	7
1.2. Ιστορία της Exalco .....	7
1.3. Κλάδος δραστηριότητας -Προϊόντα-Υπηρεσίες της Exalco .....	8
1.4. Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της Exalco A.E.....	9
2. Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	12
2.1. Ανάλυση PEST .....	12
2.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον .....	12
2.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον .....	13
2.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον .....	16
2.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	18
2.2. Ανάλυση Επιχειρηματικού Κλάδου.....	18
2.2.1. Βιομηχανική δομή Αλουμινίου .....	19
2.2.2. Συνεισφορά του κλάδου αλουμινίου στην Ελληνική Οικονομία .....	20
2.3. Ανάλυση Ανταγωνισμού με την μέθοδο του Porter.....	21
2.3.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....	22
2.3.2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων .....	23
2.3.3. Υφιστάμενος ανταγωνισμός.....	23
2.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	24
2.3.5. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	25
2.4. Προφίλ Ανταγωνιστών του Κλάδου Διέλασης.....	25
2.4.1. Alumil A.E.....	25
2.4.2. ETEM A.E.....	27
2.4.3. Eurora Profil Αλουμίνιο A.B.E. ....	28
2.4.4. Cosmos Aluminium.....	29
2.4.5. Aluminco A.E.....	30
2.5. Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων .....	30
3. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	32
3.1. Στρατηγικός Σκοπός της Exalco A.E.....	32
3.2. Οργανωτική Δομή της Exalco A.E.....	33
3.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	35
3.3.1. Περιβάλλον.....	35

3.3.2.	Εργαζόμενοι.....	36
3.3.3.	Κοινωνία .....	37
3.3.4.	Πελάτες.....	37
3.4.	Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	37
3.4.1.	Υλικοί Πόροι.....	38
3.4.2.	Άυλοι Πόροι.....	39
3.5.	Συνδυασμός Πόρων και Ικανοτήτων με σκοπό την επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	40
3.6.	Ανάλυση VRIO .....	41
3.7.	Ανάλυση SWOT .....	42
4.	Στρατηγικές που εφαρμόζει η Exalco A.E.....	45
4.1.	Ανταγωνιστική Στρατηγική της Exalco A.E.....	45
4.2.	Εταιρικές Στρατηγικές της Exalco A.E. ....	46
4.2.1.	Στρατηγική Ανάπτυξη Αγοράς .....	46
4.2.1.1.	Exalco Bulgaria AD .....	47
4.2.1.2.	Exalco Rumania SRL .....	47
4.2.2.	Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς .....	47
4.2.3.	Στρατηγική Διεθνοποίησης μέσω των Εξαγωγών .....	49
5.	Συμπεράσματα- Προτάσεις .....	50
5.1.	Συμπεράσματα.....	50
5.2.	Προτάσεις.....	51
	Βιβλιογραφία .....	52

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:	Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος.....	9
Πίνακας 2:	Ταμειακά Διαθέσιμα και Ισοδύναμα Ομίλου και Μητρικής Exalco. ....	11
Πίνακας 3:	Δανειακές υποχρεώσεις Ομίλου και Μητρικής .....	11
Πίνακας 4:	ΑΕΠ της Ελλάδας σε τρέχουσες τιμές .....	14
Πίνακας 5:	Εξέλιξη ετήσιων μεταβολών Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή.....	14
Πίνακας 6:	Απασχολούμενοι άνεργοι, άτομα εκτός του εργατικού δυναμικού και ποσοστό ανεργίας 2017-2022. ....	15
Πίνακας 7:	Ποσοστό ανεργίας κατά ηλικιακές ομάδες, 2017-2022. ....	15
Πίνακας 8:	Κύκλος Εργασιών των Ανταγωνιστών του Κλάδου Διέλασης.....	24
Πίνακας 9:	Θυγατρικές Alumil .....	26

Πίνακας 10:Σύνολο ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου Alumil και της μητρικής της Alumil A.E. ....	27
Πίνακας 11:Θυγατρικές εταιρείες της ETEM.....	27
Πίνακας 12: Σύνολο Ανθρώπινου Δυναμικού της ETEM.....	28
Πίνακας 13: Θυγατρικές εταιρείες Eurora Profil.....	29
Πίνακας 14: Θυγατρικές της εταιρείας Aluminco A.E. ....	30
Πίνακας 15: Μετοχική Σύθεση της Exalco A.E.....	38
Πίνακας 16:Αριθμός προσωπικού Exalco A.E.....	39
Πίνακας 17: VRIO Analysis .....	41
Πίνακας 18: Ανάλυση SWOT.....	43

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1:Στάδια παραγωγής προϊόντων αλουμινίου .....	19
Διάγραμμα 2: Εξέλιξη οικοδομικής δραστηριότητας τα έτη 2011-2021 .....	21
Διάγραμμα 3: Οι πέντε δυνάμεις του Porter .....	22
Διάγραμμα 4:Στρατηγικές Ομάδες του Κλάδου Διέλασης.....	31
Διάγραμμα 5:Οργανόγραμμα της Exalco A.E. ....	33

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Δίκτυο Πωλήσεων Alumil.....	26
Εικόνα 2:Ανθρώπινοι πόροι της Cosmos Aluminium .....	29
Εικόνα 3:Ανάλυση SWOT .....	42

## 1. Παρουσίαση της Εταιρείας Exalco

### 1.1. Γενικές Πληροφορίες για την Exalco A.E.

Η Exalco A.E. θεωρείται μια από τις σπουδαιότερες επιχειρήσεις αλουμινίου στην Ελλάδα με ισχυρή παρουσία τόσο στο εσωτερικό της χώρας, όσο και στο εξωτερικό. Οι χώρες του εξωτερικού με τις οποίες δραστηριοποιείται είναι η Αμερική, η Γαλλία, η Βουλγαρία, η Ρουμανία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Ιταλία, ο Καναδάς, η Νιγηρία και η Σαουδική Αραβία. Μέχρι και σήμερα έχει σημειώσει μια πολύ σημαντική κι επιτυχημένη πορεία στην ιστορία του ελληνικού αλουμινίου, λόγω των γνώσεων και των εμπειριών που διακατέχει, την διαρκή εξέλιξη της μέσω των εμποδίων που καλείται να αντιμετωπίσει και της ισχυροποίησης της θέσης της στο κλάδο του αλουμινίου. Η Exalco χαρακτηρίζεται ως ένα πλήρες και δυναμικό βιομηχανικό συγκρότημα παραγωγής αλουμινίου, που παρέχει πολλαπλές λύσεις για την κάλυψη όλων των σύγχρονων κατασκευαστικών και αρχιτεκτονικών αναγκών. Κύρια επιδίωξή της είναι η διαρκής ανάπτυξη και βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες. Όσον αφορά τα προϊόντα, κύριο μέλημα της είναι η δημιουργία προϊόντων που θα ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους και θα είναι αποδεκτά από την κοινωνία καθώς και φιλικά προς το φυσικό περιβάλλον. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η Exalco αποτελεί θυγατρική του Ομίλου Βιοκαρπét.

### 1.2. Ιστορία της Exalco

Η Exalco ιδρύθηκε το 1973, και εδρεύει στο 5<sup>ο</sup> χλμ. της Παλαιάς Εθνικής Οδού Λαρίσης-Αθηνών. Από τότε έως και σήμερα έχουν διαδραματιστεί πολλά σημαντικά γεγονότα που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της. Οι πιο σημαντικοί σταθμοί της συνολικής της πορείας είναι οι εξής:

- **1988:** Σημειώθηκαν 3 σημαντικά γεγονότα για την Exalco. Το πρώτο γεγονός αφορά την εξαγορά της από τον Όμιλο Βιοκάρπét. Έπειτα, έγινε μέλος της Ελληνικής Ένωσης Αλουμινίου. Τέλος, αποτελεί την πρώτη ελληνική εταιρεία που έγινε μέλος του Οργανισμού Aluminium Zentrale E.V. που εδρεύει στην Τουρκία.
- **1992:** Αποκτήθηκε από την εταιρεία το πιστοποιητικό συμμόρφωσης Qualanod για την διεργασία ανοδίωσης των προϊόντων.
- **1993:** Αυξήθηκε το ποσοστό συμμετοχής της Βιοκαρπét στο 94,65% (Exalco Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, 2021).
- **1994:** Ο Όμιλος Βιοκάρπét εξαγόρασε την βιομηχανία ΕΛΜΕΤΑΛ Α.Ε. Σκοπός του Ομίλου ήταν η ενίσχυση της εταιρείας Exalco όσον αφορά την παραγωγή και παράλληλα την περαιτέρω ισχυροποίηση της θέσης της στο κλάδο αλουμινίου.
- **1995:** Αποκτήθηκε πιστοποιητικό συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης. Μέσω αυτού, διασφαλίζεται ότι τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση είναι ποιοτικά.
- **1996:** Αποτέλεσε μια από τις σπουδαιότερες χρονιές για την Exalco, διότι κατέκτησε το πρώτο βραβείο εξαγωγικής δραστηριότητας από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών.

- **1997:** Απέκτησε πιστοποιητικό Qualicoat για την διεργασία βαφής προϊόντων. Το εν λόγω πιστοποιητικό δίνεται στις επιχειρήσεις που κατέχουν μονάδες ηλεκτροστατικής βαφής.
- **2000:** Αποτέλεσε μια ακόμη σπουδαία χρονιά για την Exalco διότι κατέκτησε την κορυφή μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο διέλασης στην Ελλάδα. Επιπλέον, απορρόφησε τις βιομηχανίες ΕΛΜΕΤΑΛ Α.Ε. και ΒΙΟΠΛΑΝ Α.Ε. Ύστερα από τις συγκεκριμένες συγχωνεύσεις, η Βιοκαρπέντ αύξησε το ποσοστό συμμετοχής της στον Όμιλο Exalco από το 94,65% στο 98,39%. Τέλος, να αναφερθούμε ότι η Exalco Α.Ε. μετατράπηκε σε εταιρεία συμμετοχών.
- **2003:** Ιδρύθηκαν οι θυγατρικές Exalco Romania SRL και Exalco Bulgaria SD στην Ρουμανία και την Βουλγαρία αντίστοιχα. Σκοπός της ίδρυσης τους είναι η δημιουργία και η προώθηση των προϊόντων της στα Βαλκάνια.
- **2008:** Δημιουργήθηκε νέα σειρά προϊόντων, με την επωνυμία Exalco Sunergy (Exalco Ιστορικό, 2022).
- **2012:** Τα προϊόντα Exalco Sunergy πιστοποιήθηκαν από τον Οργανισμό TÜV Austria Hellas.
- **2016:** Ξεκίνησε η λειτουργία φωτοβολταϊκού σταθμού ισχύος 1,5 MW για ιδιωτική χρήση στην περιοχή Κουλούρι της Λάρισας.
- **2020:** Η Exalco χαρακτηρίστηκε μια από τις 30 πιο ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες στην Ελλάδα. Επίσης κατέκτησε το βραβείο εξαγωγών του ΕΒΕΑ λόγω του μεγάλου όγκου εξαγωγών και της διεθνούς της παρουσίας ύστερα από 24 έτη.
- **2021:** Απέσπασε 8 βραβεία στην διοργάνωση Aluminium in Architecture Awards, για τα κτίρια που κατασκευάστηκαν με προϊόντα αλουμινίου της Exalco τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό.

### 1.3. Κλάδος δραστηριότητας -Προϊόντα-Υπηρεσίες της Exalco

Η Exalco δραστηριοποιείται στον κλάδο αλουμινίου και έχει ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή προϊόντων διέλασης αλουμινίου. Επιπλέον, ως δευτερεύουσα δραστηριότητα έχει την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας μέσω της θυγατρικής της Παραπόταμος ΙΚΕ. Τα προϊόντα της υπάρχουν στην αγορά με τα εμπορικά σήματα Exalco και Alpin. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα που παράγει η Exalco είναι τα εξής:

- Προφίλ αλουμινίου που χρησιμοποιούνται για οικοδομικές και βιομηχανικές δραστηριότητες.
- Συστήματα διέλασης αλουμινίου, τα οποία χρησιμοποιούνται για την κάλυψη όλων των αναγκών που σχετίζονται με την ανακαίνιση κτιρίων.
- Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας μέσω φωτοβολταϊκών συστημάτων, με σκοπό την παραγωγή ρεύματος για ιδιοχρησία.

Τέλος, οι υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία αφορά υπηρεσίες ανοδίωσης, κάθετης και οριζόντιας ηλεκτροστατικής βαφής, καθώς και βαφής για απομίμηση ξύλου (Βιοκαρπέντ Παρουσίαση θυγατρικών, 2022).



#### 1.4. Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της Exalco A.E.

Το έτος 2021 αποτέλεσε μια σπουδαία χρονιά για την Exalco, λόγω ότι τα βασικά οικονομικά μεγέθη της παρουσίασαν μεγάλη βελτίωση σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά. Αυτό είχε θετικό αντίκτυπο για την επιχείρηση διότι της δόθηκε η δυνατότητα να αυξήσει τις επενδύσεις της για την ενίσχυση της παραγωγικής διαδικασίας.

Πίνακας 1: Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος

	Σημ.	Όμιλος		Εταιρεία	
		1/1-31/12/2021	1/1-31/12/2020 Ανοδιατύπωση	1/1-31/12/2021	1/1-31/12/2020 Ανοδιατύπωση
<i>(ποσά σε ευρώ)</i>					
<b>Κύκλος εργασιών</b>	8.20	<b>181.876.939</b>	<b>117.272.745</b>	<b>180.609.900</b>	<b>116.230.622</b>
Κόστος Πωληθέντων	8.21	-155.929.407	-97.320.646	-155.848.502	-97.079.395
<b>Μικτό Κέρδος</b>		<b>25.947.532</b>	<b>19.952.099</b>	<b>24.761.398</b>	<b>19.151.227</b>
Έξοδα Διάθεσης	8.21	-15.724.673	-13.186.283	-15.724.673	-13.186.283
Έξοδα Διοίκησης	8.21	-3.828.233	-3.432.317	-2.895.638	-2.394.316
Έξοδα Έρευνας & Ανάπτυξης	8.21	-777.896	-648.254	-777.896	-648.254
Άλλα Έσοδα / (Έξοδα)	8.22	1.624.564	1.373.206	721.789	692.765
<b>Κέρδη (Ζημίες) Εκμετάλλευσης</b>		<b>7.241.294</b>	<b>4.058.451</b>	<b>6.084.980</b>	<b>3.615.140</b>
Χρηματοοικονομικά έσοδα	8.23	5.040	19.944	212	19.944
Χρηματοοικονομικά έξοδα	8.23	-2.823.727	-2.691.033	-2.813.851	-2.673.564
Κέρδη/(Ζημίες) από επενδυτικές δραστηριότητες	8.11	1.001	-51.452	1.001	-51.452
<b>Κέρδη (Ζημίες) προ φόρων</b>		<b>4.423.607</b>	<b>1.335.911</b>	<b>3.272.341</b>	<b>910.067</b>
Φόρος Εισοδήματος	8.28	-764.439	-375.303	-630.305	-325.140
<b>Κέρδη (Ζημίες) μετά από φόρους</b>		<b>3.659.169</b>	<b>960.608</b>	<b>2.642.036</b>	<b>584.928</b>
<b>Λοιπά Συνολικά Έσοδα</b>					
<b>Ποσά που δεν αναταξινομούνται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων σε μεταγενέστερες περιόδους</b>					
Σχηματισμός αποθεματικού αναλογιστικών κερδών/ζημιών		-30.684	-29.603	-30.684	-29.603
Ανοβαλλόμενη φορολογία αναλογιστικών κερδών/ζημιών		6.750	7.105	6.750	7.105
<b>Ποσά που ενδέχεται να αναταξινομούνται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων σε μεταγενέστερες περιόδους</b>					
Συναλλαγματικές διαφορές από τη μετατροπή των οικονομικών καταστάσεων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του εξωτερικού		-77.715	-297.191	0	0
<b>Λοιπά συνολικά έσοδα περιόδου μετά φόρων</b>		<b>-101.649</b>	<b>-319.690</b>	<b>-23.934</b>	<b>-22.498</b>
<b>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ</b>		<b>3.557.520</b>	<b>640.918</b>	<b>2.618.103</b>	<b>562.429</b>
<b>Κέρδη/(Ζημίες) μετά φόρων αποδιδόμενα σε :</b>					
Ιδιακτήτες της μητρικής		3.592.333	964.167	2.642.036	584.928
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		66.836	-3.559	0	0
<b>Συγκεντρωτικά Συνολικά Αποτελέσματα αποδιδόμενα σε :</b>					
Ιδιακτήτες της μητρικής		3.490.684	644.477	2.618.103	562.429
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		66.836	-3.559	0	0
<b>Κέρδη (Ζημίες) ανά Μετοχή</b>					
Βασικά κέρδη/(Ζημίες) ανά μετοχή	8.29	0,1648	0,0442	0,1212	0,0268
<b>Κέρδη (Ζημίες) προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων</b>		<b>11.686.837</b>	<b>8.041.323</b>	<b>10.357.418</b>	<b>7.403.884</b>

[Πηγή: Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις Exalco, 2021]

## **Κύκλος εργασιών**

Ο κύκλος εργασιών του Ομίλου αυξήθηκε στα 181,88 εκ. ευρώ, έναντι 117,27 εκ. ευρώ του 2020. Με λίγα λόγια, παρουσίασε αύξηση 55,1% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Όσον αφορά την μητρική εταιρεία, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 55,39% και ανήλθε στα 180,61 εκ. ευρώ το έτος 2021 έναντι 116,23 εκ. ευρώ την περίοδο του 2020. Η χαλάρωση των μέτρων της πανδημίας του κόβιντ 19 για το 2021, με αποτέλεσμα να αυξηθούν κατακόρυφα οι πωλήσεις της. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εξαγωγές της Exalco αποτελούν το 52,45% των συνολικών πωλήσεων.

## **EBITDA**

Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων του Ομίλου ανήλθαν στα 11,69 εκ. ευρώ κατά το τέλος της χρήσης του έτους 2021 σε σύγκριση με το έτος χρήσης 2020 που διαμορφώθηκαν στα 8,04 εκ. ευρώ. Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) της εταιρείας διαμορφώθηκαν κατά την χρήση του 2021 σε 10,36 εκ. ευρώ έναντι 7,40 εκ. ευρώ κατά την χρήση του έτους 2020.

## **Κέρδη/Ζημιές προ Φόρων**

Τα κέρδη προ φόρων του Ομίλου ανήλθαν στα 4,42 εκ. ευρώ για το έτος 2021, έναντι 1,34 εκ. ευρώ το 2020. Δηλαδή, σημειώθηκε αύξηση ύψους 229,85%. Τα κέρδη προ φόρων της εταιρείας για το έτος 2021 ανήλθαν στα 3,27 εκ. ευρώ έναντι 0,91 εκ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2020, δηλαδή υπήρξε εντυπωσιακή αύξηση της τάξεως του 259,34%.

## **Καθαρές Ζημιές / Κέρδη μετά από Φόρους και Δικαιώματα Μειοψηφίας**

Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους του Ομίλου ανήλθαν στα 3,59 εκ. ευρώ κατά τη χρήση του 2021, έναντι 0,96 εκ. ευρώ κατά τη χρήση του 2020. Από την άλλη πλευρά, τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους της εταιρείας Exalco ανήλθαν στα 2,64 εκ. ευρώ για το 2021 έναντι κερδών 0,58 εκ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2020.

## **Δάνεια και Ταμειακά Διαθέσιμα**

Οι συνολικές μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις του Ομίλου Exalco κατά την χρήση του 2021 ανερχόταν στα 53,93€. Όσον αφορά τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του Ομίλου, κατά την χρήση του 2020 ανέρχονταν στα 19,31 εκ. ευρώ. Όσον αφορά την μητρική εταιρεία, συνολικές μακροχρόνιες δανειακές υποχρεώσεις κατά την 31/12/2021 διαμορφώθηκαν σε 53,93 εκ. ευρώ, ενώ οι βραχυπρόθεσμες τραπεζικές δανειακές υποχρεώσεις ανέρχονταν σε 19,31 εκ. ευρώ (Exalco Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, 2021).

Τέλος, τα ταμειακά διαθέσιμα του κατά την χρήση 2021 διαμορφώθηκαν στα 2,97 εκ. ευρώ. Στον αντίποδα, τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας διαμορφώθηκαν σε 2,52 εκ. ευρώ στο τέλος της χρήσης του 2021.

Πίνακας 2: Ταμειακά Διαθέσιμα και Ισοδύναμα Ομίλου και Μητρικής Εκαλco.

<i>(ποσά σε ευρώ)</i>	Όμιλος		Εταιρεία	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Διαθέσιμα στο ταμείο	19.745	14.240	18.053	13.786
Καταθέσεις σε ξένο νόμισμα	450.612	311.273	1.105	44.012
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές καταθέσεις	2.503.124	2.354.782	2.503.124	2.354.782
<b>Σύνολο</b>	<b>2.973.481</b>	<b>2.680.295</b>	<b>2.522.282</b>	<b>2.412.580</b>

[Πηγή: Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις Εκαλco, 2021]

Πίνακας 3: Δανειακές υποχρεώσεις Ομίλου και Μητρικής

	Όμιλος		Εταιρεία	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Μακροπρόθεσμες Ομολογιακές Υποχρεώσεις	53.672.750	56.367.000	53.672.750	56.367.000
Μακροπρόθεσμες Δανειακές Υποχρεώσεις	257.648	396.702	257.648	392.236
<b>Σύνολο Μακροπρόθεσμων Δανειακών Υποχρεώσεων</b>	<b>53.930.398</b>	<b>56.763.702</b>	<b>53.930.398</b>	<b>56.759.236</b>
Βραχυπρόθεσμες Δανειακές Υποχρεώσεις	10.387.070	8.104.313	10.387.070	8.083.250
Μακρ/σμες Ομολογίες πληρωτέες στην επόμενη χρήση	6.161.569	7.167.716	6.161.569	7.167.716
Μακρ/σμες Δανειακές Υποχρεώσεις Πληρωτέες στην επόμενη χρήση	2.758.742	311.279	2.758.742	311.279
<b>Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Δανειακών Υποχρεώσεων</b>	<b>19.307.380</b>	<b>15.583.307</b>	<b>19.307.380</b>	<b>15.562.244</b>
<b>Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων</b>	<b>73.237.778</b>	<b>72.347.009</b>	<b>73.237.778</b>	<b>72.321.480</b>

[Πηγή: Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις Εκαλco, 2021]

## 2. Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας καθορίζει το αποτέλεσμα για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Σήμερα, λόγω της παγκοσμιοποίησης, το επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνει αρκετές ευκαιρίες και απειλές λόγω της πολυπλοκότητας του. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις που δεν αξιοποιούν αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και δεν αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις απειλές που εμφανίζονται, έχουν ως επακόλουθο την οικονομική κατάρρευση τους. Προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να αναλύουν όσο το δυνατόν περισσότερο το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να σχεδιάσουν και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον. Στην πρώτη περίπτωση ανήκουν οι παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως σε ποιο κλάδο δρουν. Αντίθετα, στην δεύτερη περίπτωση ανήκουν όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα το κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση (Καλογήρου και Πρωτόγερου, 2015).

### 2.1. Ανάλυση PEST

Το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης διαμορφώνεται από εκείνους τους παράγοντες που έχουν επιρροή στις αποφάσεις της και στην επίδοσή της. Επειδή οι παράγοντες είναι πολλοί που συνδράμουν στην διάπλαση του εξωτερικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιείται ένα εργαλείο το οποίο εντοπίζει και αναλύει τους σημαντικότερους. Το συγκεκριμένο εργαλείο ονομάζεται ανάλυση PEST και εστιάζει σε εκείνους τους παράγοντες που αφορούν το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Μέσω της επεξεργασίας των δεδομένων που διεξάγονται από την ανάλυση PEST, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις μελλοντικές καταστάσεις που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να ανταπεξέλθει όσο το δυνατόν καλύτερα στις προκλήσεις που θα εμφανιστούν και να καλύψει τις ανάγκες του παρόντος με επιτυχία (Καλογήρου και Πρωτόγερου, 2015).

#### 2.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Ανάλογα με τις αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης, αυτό θα έχει είτε θετική είτε αρνητική επίδραση σε μια επιχείρηση. Όσον αφορά την Ελλάδα, η πολιτική αστάθεια αυξάνεται διαρκώς, με αποτέλεσμα να προκαλείται μεγάλη αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως η πανδημία, ο πληθωρισμός, το φορολογικό σύστημα, η ύφεση κλπ. Σχετικά με την πανδημία, τα συνεχή λοκντάουν και οι λανθασμένες πολιτικές επιλογές της σημερινής κυβέρνησης οδήγησαν σε μια σειρά προβλημάτων, τα οποία επηρέασαν αρνητικά τις εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, το έτος 2019 και το 2020 οι επιχειρήσεις ανέστειλαν τη λειτουργία τους, προκειμένου να προστατεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και τους

πελάτες τους από τον κορονοϊό. Από την πλευρά της κυβέρνησης, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της πανδημίας χορήγησε μη επιστρεπτές επιδοτήσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν. Ωστόσο, αυτό το μέτρο δεν αφορούσε την εταιρεία Exalco επειδή κατατάσσεται στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Αναφορικά με το φορολογικό σύστημα στην Ελλάδα, αποτελεί αποθαρρυντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις, λόγω των υψηλών φορολογικών συντελεστών. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα να εμποδίζει την ανάπτυξη τους και την ισχυροποίηση της θέσης τους στο κλάδο αλουμινίου, ο οποίος απαιτεί μεγάλα κεφάλαια και συνεχής επένδυση για την βιωσιμότητα τους. Επιπλέον, περιορίζει σημαντικά τα κέρδη των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, η φορολογία επηρεάζει περισσότερο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διότι αυτές πλήττονται περισσότερο οικονομικά, με αποτέλεσμα να εξαλείφεται ο ανταγωνισμός τους και να μην αποτελούν άμεση απειλή για τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

Όσον αφορά τις πολιτικές αποφάσεις που έχουν παρθεί για το περιβάλλον, έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό των σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αλουμινίου. Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα για μια επιχείρηση και γενικότερα για την κοινωνία. Τα τελευταία χρόνια, πραγματοποιούνται μεγάλες προσπάθειες τόσο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και από την χώρα μας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η παραγωγή αλουμινίου αποτελεί μια από τις πιο ενεργοβόρες δραστηριότητες στον πλανήτη γη. Αυτό αποτέλεσε το έναυσμα για τη λήψη σκληρών περιβαλλοντικών μέτρων από την Ευρωπαϊκή Κομισιόν για τις επιχειρήσεις του κλάδου αλουμινίου. Με άλλα λόγια, είναι υποχρεωμένες να στραφούν σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας ή στην παραγωγή υδρογόνου, για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας προκειμένου να μειώσουν το αποτύπωμα άνθρακα (Κολώνας, 2021). Ωστόσο, αυτή η δυνατότητα είναι πρακτικά αδύνατη για τις περισσότερες χώρες. Το κίνητρο για την συμμόρφωση των εν λόγω βιομηχανιών είναι η χρηματοδότηση τους από την ίδια την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, τα μέτρα αυτά θα οδηγήσουν στην αύξηση του κόστους των λειτουργιών τους, με κίνδυνο την αύξηση του ανταγωνισμού από επιχειρήσεις της Ασίας, όπως η Κίνα. Επιπλέον, αρκετές επιχειρήσεις ελλοχεύουν το κίνδυνο χρεωκοπίας.

### 2.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Οι βιομηχανίες αλουμινίου είναι πολύ σημαντικές για τη χώρα μας παρόλο που η οικονομική κρίση έχει πλήξει την οικονομία της τα τελευταία χρόνια. Παρά τα σημαντικά εμπόδια που αποτέλεσαν αντικίνητρα, τα οποία απέτρεψαν νέες επενδύσεις να πραγματοποιηθούν στη Ελλάδα, εντούτοις, κατάφεραν να ξεπεράσουν τα εμπόδια αυτά, συμβάλλοντας σημαντικά στο ΑΕΠ της. Αυτό, οφείλεται στο εξαγωγικό τους χαρακτήρα, τη διεθνή παρουσία και την διεθνή αναγνωρισιμότητα που έχουν αποκτήσει με την πάροδο των χρόνων. Σχετικά με την Exalco A.E., το 2019 και 2020 είχε έρθει αντιμέτωπη με δύσκολες καταστάσεις οι οποίες μείωσαν τον κύκλο εργασιών της. Αυτό είχε άμεση επίδραση στην Exalco A.E. στην οποία παρατηρήθηκε μια μικρή μείωση των εσόδων από 1%-2% περίπου.

Πίνακας 4: ΑΕΠ της Ελλάδας σε τρέχουσες τιμές

	2017	2018	2019	2020	2021
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν σε τρέχουσες τιμές	176903	179558	183250	165326	182830

[Πηγή: <https://www.statistics.gr/el/home>]

**ΑΕΠ:** Με βάση τον παραπάνω πίνακα θα παρατηρήσουμε ότι τις χρονιές πριν τον κορονοϊό υπάρχει μια σταθερή αύξηση του ΑΕΠ της χώρας ύψους περίπου 2,5%. Αυτό οφείλεται στις ιδιωτικές επενδύσεις που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα, στις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών και στην αύξηση της καταναλωτικής δαπάνης. Σχετικά με την εταιρεία Exalco συμβάλλει και αυτή αποτελεσματικά στην αύξηση του ΑΕΠ, λόγω των εξαγωγών. Πέρα από τις εξαγωγές, ένας ακόμη παράγοντας που έπαιξε σημαντικό ρόλο για την αύξηση των κερδών της Exalco είναι η αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας. Παρόλα αυτά, το 2020 το ΑΕΠ μειώθηκε, διότι εκείνη την περίοδο είχαν παρθεί σκληρά μέτρα από την Κυβέρνηση, προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η πανδημία. Αυτό, είχε ως επακόλουθο πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανόμενης της Exalco, να αναστείλουν τις δραστηριότητες τους με αποτέλεσμα να μειωθούν τα κέρδη τους και κατά επέκταση να μειωθεί η συνεισφορά τους στο ΑΕΠ της Ελλάδας. Από την άλλη πλευρά, το έτος 2021 παρατηρείται μια αύξηση της τάξεως του 10,5%. Αυτό οφείλεται στην αύξηση της κατανάλωσης (τα νοικοκυριά είχαν πολλές αποταμιεύσεις στις τράπεζες λόγω των λοκντάουν) και των νέων επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα.

Πίνακας 5: Εξέλιξη ετήσιων μεταβολών Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή.

	2017	2018	2019	2020	2021
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	100,9	101,4	102,2	99,8	104,9
Ποσοστό Πληθωρισμού (%)	-	0,6	0,8	-2,3	5,1

[Πηγή: <https://www.statistics.gr/el/home>]

**Πληθωρισμός:** Με βάση τον παραπάνω πίνακα θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχει μια μικρή αύξηση του πληθωρισμού το έτος 2018 και 2019 αντίστοιχα. Ωστόσο, το έτος 2020 θα παρατηρήσουμε ότι ο δείκτης μειώνεται κατά 2,3%. Αυτό συμβαίνει, διότι εκείνη την περίοδο είχαν παρθεί διάφορα μέτρα για την αντιμετώπιση της πανδημίας του Covid 19. Λόγω των λοκντάουν, μειώθηκε η ζήτηση των καυσίμων, συνεπώς μειώθηκε και η τιμή τους. Επομένως, μειώθηκαν όχι μόνο το μεταφορικά κόστη, αλλά και το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Από την άλλη πλευρά, το 2021 παρατηρείται αύξηση 1,2 %. Αυτό οφείλεται στη ταχύτατη επανεκκίνηση της οικονομίας, λόγω της χαλάρωσης των μέτρων που είχαν παρθεί και αφετέρου στην μείωση των περιορισμών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι άνθρωποι να κυκλοφορούν περισσότερο, να καταναλώνουν περισσότερο, δυνατότητα η οποία δεν ήταν υπαρκτή κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Έτσι, δόθηκε η ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αυξήσουν ευκολότερα τις τιμές χωρίς να πελάτες. Επιπλέον, οφείλεται στην αύξηση των

τιμών ενέργειας (ορυκτά καύσιμα, ηλεκτρική ενέργεια) και αυτό είχε ως επακόλουθο την αύξηση των μεταφορικών εξόδων και της εφοδιαστικής αλυσίδας, κόστος το οποίο επωμίζεται ο τελικός καταναλωτής. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο πληθωρισμός επηρέασε σε μικρό βαθμό την εταιρεία Exalco A.E., η οποία λόγω των καταστάσεων που αναφέρθηκαν πιο πάνω αύξησε και εκείνη με την σειρά της τις τιμές των προϊόντων της, αλλά σε μικρότερο βαθμό σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.

Πίνακας 6: Απασχολούμενοι άνεργοι, άτομα εκτός του εργατικού δυναμικού και ποσοστό ανεργίας 2017-2022.

	2017	2018	2019	2020	2021
Απασχολούμενοι	3.751.824	3.827.031	3.882.904	3.718.584	3.983.031
Άνεργοι	999.695	914.488	842.751	788.361	653.374
Άτομα εκτός εργατικού δυναμικού	3.259.079	3.231.635	3.203.229	3.384.169	3.223.419
Ποσοστό ανεργίας	21%	19,3%	17,8%	17,5%	14,1%

[Πηγή: <https://www.statistics.gr/el/home>]

Πίνακας 7: Ποσοστό ανεργίας κατά ηλικιακές ομάδες, 2017-2022.

	2017	2018	2019	2020	2021
15-24	43,6%	38,3%	36%	38,5%	33,3%
25-74	19,7%	18,3%	16,8%	16,4%	13,2%

[Πηγή: <https://www.statistics.gr/el/home>]

**Ανεργία:** Όσο αφορά την ανεργία, θα παρατηρήσουμε σταδιακή μείωση της τα τελευταία 5 χρόνια. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ΑΕΠ της χώρας έχει αυξηθεί, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας. Σε αυτό βέβαια έπαιξαν σημαντικό ρόλο και οι ξένες επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα. Επιπλέον ο αριθμός των απασχολούμενων έχει αυξηθεί, ενώ παράλληλα μειώθηκε ο αριθμός των ανέργων. Όσο αφορά το ποσοστό της ανεργίας των νέων ηλικίας 15-24 έχει μειωθεί και έχει φτάσει στο ποσοστό του 33,3% σε σύγκριση με το ποσοστό ανεργίας προ κορονοϊού. Ωστόσο, για την εταιρεία Exalco, αρκετά σημαντικότερη αποτελεί η ηλικιακή ομάδα των 25 και άνω, διότι αυτοί αποτελούν το κύριο πελατολόγιο της. Σχετικά με την ομάδα ηλικίας 25 έως 74 ετών, θα παρατηρήσουμε ότι η ανεργία μειώνεται διαρκώς. Επίσης, βρίσκεται σε χαμηλότερα ποσοστά έναντι των νέων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις – για να προσλάβουν προσωπικό- έχουν ως κύριο κριτήριο το πόσο έμπειρο και καταρτισμένο αποτελεί το κάθε πρόσωπο ξεχωριστά. Επομένως, έχουν περισσότερες ευκαιρίες για εύρεση εργασίας. Το συγκεκριμένο κριτήριο αφορά τους ανθρώπους που κυμαίνονται από την ηλικία των 25-50. Επίσης, οι άνθρωποι της τρίτης ηλικίας (άνω των 65),

είναι πιθανόν να έχουν συνταξιοδοτηθεί, επομένως έχουν ένα σταθερό ετήσιο εισόδημα. Οπότε, έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράζουν προϊόντα της Exalco προκειμένου να ανακαινίσουν το σπίτι τους κλπ.

**Συνάλλαγμα:** Η εταιρεία Exalco A.E. εξάγει προϊόντα προφίλ αλουμινίου σε διάφορες χώρες. Επίσης, εισάγει εμπορεύματα αλουμινίου και πρώτες ύλες από άλλα κράτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εκτίθεται σε συναλλαγματικό κίνδυνο. Κύριες πηγές που δημιουργούν συναλλαγματικό κίνδυνο είναι οι μελλοντικές εμπορικές συναλλαγές, οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις σε ξένο νόμισμα. Επιπλέον όσον αφορά τις θυγατρικές εταιρείες (Exalco Bulgaria και Exalco Romania) που εδρεύουν στο εξωτερικό, ο κίνδυνος αστάθειας στην ισοτιμία μεταξύ των νομισμάτων του ευρώ, του Λέου (νόμισμα Ρουμανίας) και του Λεβ (νόμισμα Βουλγαρίας) δεν επηρεάζει σημαντικά τα ίδια κεφάλαια και την κερδοφορία του Ομίλου. Επομένως, ο κίνδυνος αυτός δεν θεωρείται σημαντικός διότι η ισοτιμία των νομισμάτων, τα τελευταία χρόνια, παραμένει σταθερή. (Exalco Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, 2021).

### 2.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, τα ήθη και τα έθιμα, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ διάφορων ομάδων ανθρώπων που ανήκουν σε μια κοινωνία. Για τις επιχειρήσεις αποτελεί ύψιστης σημασίας, επειδή αποτελεί το άυλο περιουσιακό στοιχείο για την ευημερία και την ανάπτυξη τους. Μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά πρότυπα που είναι αποδεκτά από το κοινωνικό σύνολο μπορεί να προκαλέσει αρκετά προβλήματα σε μια επιχείρηση. Επομένως, θα πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς για τις κοινωνικές-πολιτισμικές εξελίξεις για να βρίσκεται πάντοτε εντός των εξελίξεων. Επιπλέον, πρέπει οι εταιρείες να γνωρίζουν πως αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν είτε αρνητικά, είτε θετικά τις δραστηριότητες μιας εταιρείας, το ανθρώπινο δυναμικό και το μάρκετινγκ. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που απασχολούν τις επιχειρήσεις και την κοινωνία ευρύτερα είναι:

**Διακρίσεις με βάση το φύλο:** Ένα από τα πιο σημαντικά παραδοσιακά προβλήματα που απασχολεί την κοινωνία αποτελεί η θέση της γυναίκας στο χώρο εργασίας. Η πολιτεία προσπαθεί να εξαλείψει οποιαδήποτε διάκριση που δημιουργείται μεταξύ των δύο φύλων μέσω νομοθεσιών και νομολογιών. Παρόλα αυτά, η εικόνα δυστυχώς παραμένει απογοητευτική. Για παράδειγμα, σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχει έντονα το φαινόμενο του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών που εργάζονται λόγω φυλετικών διακρίσεων, βιολογικών χαρακτηριστικών κλπ. Αυτό έχει ως επακόλουθο να κλονίζεται η κοινωνική ευμάρεια των γυναικών. Ένας ακόμη παράγοντας που παρεμποδίζει τις γυναίκες να εργαστούν αρμονικά είναι η δημιουργία οικογένειας με αποτέλεσμα αρκετές από αυτές αναγκάζονται να εγκαταλείψουν το χώρο εργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων. Κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, πολλοί εργοδότες, προκειμένου να αποφύγουν την γονική άδεια και την απώλεια ενός μέλους του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, αποθαρρύνουν τις γυναίκες να κυοφορήσουν ώστε να μην χάσουν την δουλειά τους. Παραταύτα, η εταιρεία Exalco ακολουθεί πολιτικές οι οποίες προσφέρουν ισάξιες ευκαιρίες σε όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτου φύλου, θρησκείας, εθνικότητας κλπ., με την



προϋπόθεση ότι θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην εικόνα της Exalco, διότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι θα προτιμήσουν μια εταιρεία η οποία ευαισθητοποιείται με κοινωνικά ζητήματα που ταλανίζουν την καθημερινότητα ανθρώπων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες.

**Η άνιση κατανομή του εισοδήματος** αποτελεί σημαντικό παράγοντα ο οποίος επηρεάζει τόσο την Ελληνική κοινωνία, όσο και τις επιχειρήσεις. Οι αιτίες που οδηγούν στην άνιση κατανομή του εισοδήματος είναι οι εξής:

- 1) Άνιση κατανομή ευκαιριών που δόθηκαν σε ένα άτομο κατά τη γέννηση του, είτε κατά τη διάρκεια της ζωής του, είτε λόγω τύχης.
- 2) Με βάση την ηλικία του κάθε ατόμου.
- 3) Ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων.
- 4) Με βάση τον πλούτο που μεταβιβάζεται από τις παλαιότερες στις νεότερες γενιές.
- 5) Την κοινωνική τάξη.
- 6) Φτώχεια.
- 7) Ανεργία.
- 8) Φόροι.

Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι οι άνθρωποι με υψηλότερο εισόδημα, έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν με μεγαλύτερη ευκολία τα προϊόντα της Exalco από εκείνους που έχουν χαμηλότερο εισόδημα. Επιπλέον, οι άνθρωποι που διαθέτουν μικρό εισόδημα, τείνουν να έχουν ως κύριο στόχο την κάλυψη των βασικών τους αναγκών. Έτσι, καταφεύγουν σε προϊόντα πρώτης ανάγκης που είναι απαραίτητα για τη διαβίωση τους.

Η **κουλτούρα** αποτελεί την ταυτότητα ενός ανθρώπου και παίζει σημαντικό ρόλο στη καθημερινή του διαβίωση. Ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετική κουλτούρα. Όσον αφορά τις καταναλωτικές του ανάγκες, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιλογή και την αγορά ενός προϊόντος. Αναφορικά με τα προϊόντα αλουμινίου, είναι περισσότερο προσιτά από ανθρώπους οι οποίοι ζούνε σε πιο εκσυγχρονισμένα σπίτια και ιδιαίτερα για εκείνους που κατοικούν στις πόλεις. Στον αντίποδα, οι άνθρωποι που ζούνε γενικά στην επαρχία και κυρίως στις ορεινές περιοχές τείνουν να είναι περισσότερο παραδοσιακοί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καταφεύγουν συνήθως σε πιο παραδοσιακές και φθηνότερες λύσεις (πλαστικά προφίλ, κουφώματα ξύλου κλπ.). Επιπλέον, οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται μοντέρνοι δίνουν περισσότερη έμφαση στην εικόνα σε αντίθεση με τους ανθρώπους που είναι περισσότερο συντηρητικοί. Επομένως, θα καταφύγουν σε πιο ακριβές και πιο ποιοτικές λύσεις (π.χ. αγορά πόρτας αλουμινίου που είναι 43 φορές πιο ανθεκτική από την πόρτα ξύλου).

Η **ηλικία** του πληθυσμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αγορά ενός προϊόντος. Τα προϊόντα της Exalco είναι περισσότερο προσιτά από ανθρώπους άνω των 30, έχουν παντρευτεί και υπάρχει ανάγκη βελτίωσης του βιοτικού τους επιπέδου. Αντίθετα, οι νέοι δεν αποτελούν βασικοί πελάτες της Exalco. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των νέων είναι σπουδαστές, οι οποίοι είτε δεν διαθέτουν αρκετά χρήματα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές απαιτήσεις της εταιρείας, είτε δεν έχουν στην κατοχή τους κάποιο σπίτι.

#### 2.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται διαρκώς στις νέες τεχνολογικές τάσεις προκειμένου να είναι άκρως ανταγωνιστικές έναντι των άλλων εταιρειών. Στόχος των επιχειρήσεων, όπως και της Exalco, είναι η απόκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά ώστε να αυξήσουν την φήμη, την μόχλευση και την αξιοπιστία τους στο καταναλωτικό κοινό με τελικό σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών τους. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, χρειάζεται να δαπανούνται συνεχώς μεγάλα κεφάλαια σε επενδύσεις για την απόκτηση σύγχρονου εξοπλισμού και για την βελτίωση των μεθόδων παραγωγής, προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγική τους δραστηριότητα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις του κλάδου της διέλασης αλουμινίου χρειάζεται να επενδύουν διαρκώς στην Έρευνα και Ανάπτυξη, προκειμένου να αποκτηθούν νέες γνώσεις, να ανακαλυφθούν νέες τεχνολογίες που θα οδεύουν στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων της επιχείρησης και να βρίσκονται εντός των νέων τεχνολογικών εξελίξεων. Γενικά τα τεχνολογικά επιτεύγματα δημιουργούν εμπόδια εισόδου σε νέες επιχειρήσεις, κάτι που δίνει τη δυνατότητα στις παραδοσιακά ισχυρές εταιρείες να απολαμβάνουν τα μεγάλα μερίδια αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν υπερσύγχρονο εξοπλισμό όπως το μηχάνημα CNC. Το συγκεκριμένο μηχάνημα ελέγχεται από ένα σύστημα υπολογιστή το οποίο του δίνει οδηγίες για την παραγωγή εξαρτημάτων αλουμινίου υψηλής ακρίβειας και ποιότητας. Στο κλάδο διέλασης λίγες επιχειρήσεις κατέχουν την συγκεκριμένη τεχνολογία. Επιπλέον, ένα ακόμη μηχάνημα το οποίο είναι τελευταίας τεχνολογίας είναι ο εκτυπωτής 3D αλουμινίου. Χρησιμοποιείται για την παραγωγή τρισδιάστατων αντικειμένων ανάλογα με το σχέδιο του χρήστη. Η Alumil είναι μια από τις επιχειρήσεις που κατέχουν τη συγκεκριμένη τεχνολογία.

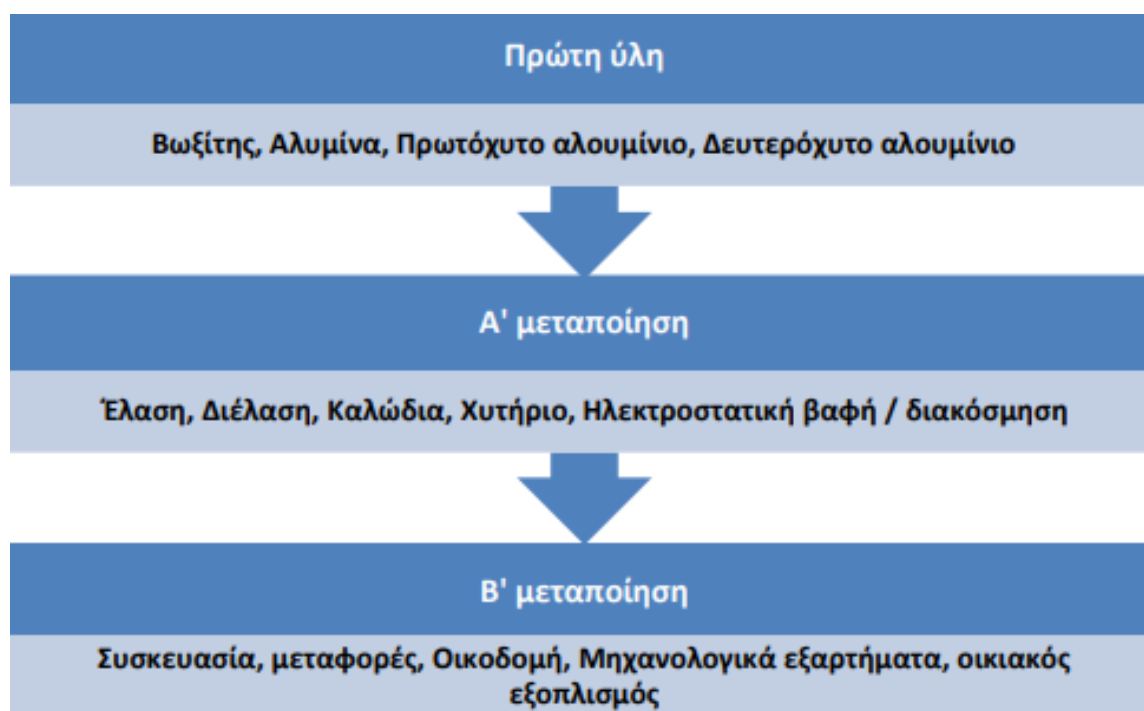
#### 2.2. Ανάλυση Επιχειρηματικού Κλάδου

Ο κλάδος αλουμινίου χαρακτηρίζεται ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους τόσο στην εγχώρια όσο και στα διεθνή ύδατα του παγκόσμιου χάρτη. Η ύπαρξη πλούσιων κοιτασμάτων βωξίτη στην Ελλάδα, αποτέλεσε τον πομπό για τη δημιουργία ενός από τους πιο ισχυρούς κλάδους στην χώρα μας. Η παραγωγική δραστηριότητα ξεκίνησε στην Ελλάδα μετά την κατασκευή του εργοστασίου παραγωγής πρωτόχυτου αλουμινίου της επιχείρησης Αλουμίνιον της Ελλάδος το οποίο αποτέλεσε το έναυσμα για την δημιουργία βιομηχανικών μονάδων μεταποίησης, οι οποίες το 1966 ήταν ελάχιστες με χαμηλή δυναμικότητα. Ύστερα από μακροχρόνιες επενδύσεις στους δύο πιο ισχυρούς υποκλάδους της έλασης και της διέλασης, δημιουργήθηκε μια ισχυρή ανταγωνιστική εικόνα του ελληνικού κλάδου αλουμινίου σε διεθνές επίπεδο (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2022). Αξίζει να σημειωθεί ότι βασικοί πυλώνες του κλάδου αλουμινίου αποτελούν οι υπο κλάδοι της έλασης και της διέλασης αλουμινίου στην οποία ανήκει η Exalco. Επιπλέον, ο υπο κλάδος έλασης είναι πιο επικερδής από τον υπο κλάδο διέλασης. Όσον αφορά τον υπο κλάδο διέλασης αλουμινίου, δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που έχουν μικρότερο μέγεθος από τις επιχειρήσεις του κλάδου έλασης. Επιπλέον, εστιάζουν πολύ στην καινοτομία, την τεχνολογία και τις εξαγωγές. Τέλος, καλύπτουν όλη την εγχώρια αγορά με τα προϊόντα τους και εξαγωγή μεγάλο μέρος της παραγωγής τους σε όλες τις ηπείρους και κυρίως στην Ευρώπη, που είναι αρκετά ανταγωνιστική αγορά.

### 2.2.1. Βιομηχανική δομή Αλουμινίου

Η παραγωγή προϊόντων αλουμινίου χωρίζεται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η εξόρυξη του βωξίτη, η διύλιση αλουμίνας και η τήξη αλουμινίου ως πρώτη ύλη. Στην συνέχεια ακολουθεί το δεύτερο στάδιο παραγωγής, η α' μεταποίηση η οποία περιλαμβάνει την παραγωγή ημιτελών προϊόντων (φύλλα αλουμινίου, επιμήκη προϊόντα, καλώδια καθώς και χυτά προϊόντα αλουμινίου). Ύστερα ακολουθεί το τελικό στάδιο, η β' μεταποίηση, στην οποία εντάσσονται δραστηριότητες κατασκευής προϊόντων από αλουμίνιο για συγκεκριμένες εφαρμογές, όπως πόρτες και παράθυρα, συσκευασίες προϊόντων και εξαρτήματα εξοπλισμού για μεταφορές και βιομηχανικές χρήσεις (IOBE, 2019).

Διάγραμμα 1:Στάδια παραγωγής προϊόντων αλουμινίου



[Πηγή: IOBE, Βιομηχανία Αλουμινίου 2019]

Το αλουμίνιο είναι ένα από τα πιο άφθονα χημικά στοιχεία στη γη. Η κύρια πηγή για την παραγωγή του είναι ο βωξίτης. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η Ελλάδα είναι η πρώτη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που παράγει αλουμίνιο το οποίο προέρχεται από τους βωξίτες του Παρνασσού και της Γκιώνας (Μέλφος και Βουδούρης, 2022).

Η αλουμίνα παράγεται από το βωξίτη μέσω της μεθόδου Bayer. Επιπλέον, χωρίζεται σε δύο κατηγορίες την ένυδρη και την άνυδρη. Η άνυδρη αλουμίνα προκύπτει από την διεργασία ξήρανσης της ένυδρης αλουμίνας. Χρησιμοποιείται τόσο στην παραγωγή μετάλλου, όσο και στην παραγωγή μη μεταλλικών προϊόντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι για την παραγωγή 1 τόνου αλουμίνας χρειάζονται 2 τόνοι βωξίτη. Στην Ελλάδα η παραγωγή αλουμίνας πραγματοποιείται από την βιομηχανία Αλουμίνιον Α.Ε., η οποία παράγει ετησίως πάνω από 700 χιλιάδες τόνους.

Το πρωτόχυτο αλουμίνιο παράγεται μέσω της διαδικασίας της ηλεκτρόλυσης της αλουμίνας. Για την παραγωγή ενός τόνου αλουμινίου απαιτούνται 2 τόνοι αλουμίνας. Επιπλέον, η παραγωγή του χαρακτηρίζεται ενεργοβόρα, επειδή απαιτούνται τεράστια ποσά ενέργειας προκειμένου να διασπαστεί η χημική ένωση του αλουμινίου και του οξυγόνου στην αλουμίνα (IOBE, 2019). Να σημειωθεί ότι η εταιρεία Αλουμίνιον Α.Ε. είναι η μοναδική παράγει πάνω από 160.000 τόνους πρωτόχυτου αλουμινίου ετησίως.

Το δευτερόχυτο αλουμίνιο προκύπτει από το λιώσιμο και την επαναχύτευση σκραπ αλουμινίου. Η παραγωγή δευτερόχυτου αλουμινίου προσφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις όπως χαμηλότερο κόστος, μικρότερη κατανάλωση ενέργειας για την παραγωγή του, μείωση του αποτυπώματος άνθρακα κλπ.

Η πρώτη μεταποίηση περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις επεξεργάζονται πρωτόχυτο ή δευτερόχυτο αλουμίνιο με στόχο την παραγωγή ημιτελών προϊόντων αλουμινίου. Η πρώτη μεταποίηση αποτελείται από 4 υποκλάδους:

- τον κλάδο έλασης, στον οποίο παράγονται φύλλα και ταινίες αλουμινίου,
- τον κλάδο διέλασης όπου παράγονται προφίλ αλουμινίου,
- την βιομηχανία καλωδίων από αλουμίνιο και
- τις μονάδες χύτευσης προϊόντων αλουμινίου (IOBE, 2019).

Η δεύτερη μεταποίηση αποτελεί το τελευταίο στάδιο παραγωγής προϊόντων αλουμινίου. Επιπλέον, περιλαμβάνει πάνω από 3000 επιχειρήσεις (μεγάλες βιομηχανίες και μικρές βιοτεχνίες).

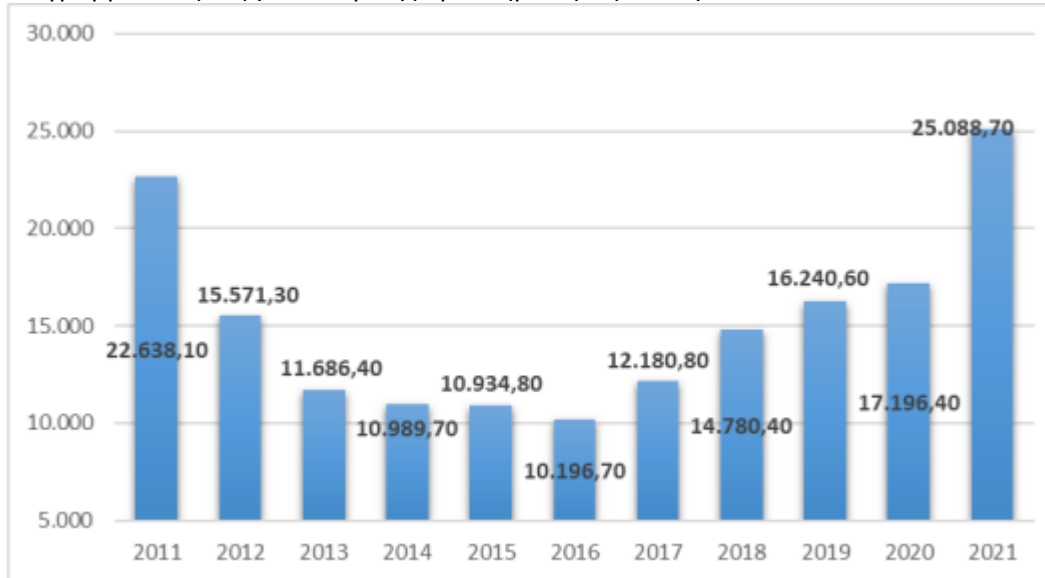
### 2.2.2. Συνεισφορά του κλάδου αλουμινίου στην Ελληνική Οικονομία

Ο κλάδος αλουμινίου αποτελεί ζωτικής σημασίας για την Ελληνική Οικονομία διότι η συνεισφορά του στο ΑΕΠ της χώρας είναι μεγάλη. Επιπλέον, είναι ένας πολύ ανταγωνιστικός κλάδος και αρκετά κερδοφόρος. Με βάση τα δεδομένα που έχει συλλέξει η Ελληνική Στατιστική Αρχή, το έτος 2021, οι εξαγωγές του κλάδου αλουμινίου έφτασαν το 5,4% των συνολικών εξαγωγών της Ελλάδας (Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, 2022). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο κλάδος αλουμινίου είναι ο τρίτος πιο εξαγωγικός κλάδος της χώρας μας. Η αξία των εξαγωγών ξεπέρασαν τα 2,1 δις €, παρουσιάζοντας μεγάλη αύξηση 33% σε σχέση με το 2020 που ήταν στα 1,7 δις €. Επίσης, έχει ισχυρή διεθνή παρουσία σε πάνω από 50 χώρες παγκοσμίως. Τέλος, ο κλάδος είναι ο δεύτερος με το καλύτερο εμπορικό ισοζύγιο (πλεόνασμα ύψους 820 εκ.), σημειώνοντας αύξηση 12% σε σύγκριση με το 2020.

Σχετικά με τον υπο κλάδο της διέλασης, θα παρατηρήσουμε ότι η ανάκαμψη του είναι εντυπωσιακή, γιατί οι συνολικές πωλήσεις προϊόντων διέλασης αυξήθηκαν κατά 19%, σε σύγκριση με το 2020 (Παντελαίου και Φλώτσιου, 2022). Δηλαδή, οι συνολικές πωλήσεις των προϊόντων διέλασης αλουμινίου αυξήθηκαν από 144.000 τόνους στους 180.000 τόνους περίπου το 2021. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων αφορά προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην οικοδομική δραστηριότητα. Για αυτό το λόγο, ο μεγαλύτερος παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων αλουμινίου αποτελεί η οικοδομική δραστηριότητα, η οποία, παρόλο που ήταν πολύ πεσμένη λόγω της οικονομικής κρίσης την

επταετία 2010-2016, εντούτοις άρχισε να αυξάνεται από το έτος 2017 και μετέπειτα. Όσον αφορά τις εξαγωγές των προϊόντων διέλασης αλουμινίου, αυξήθηκαν κατά 15% σε σχέση με το 2020. Επιπλέον, οι εξαγωγές αποτελούν το 71% των συνολικών πωλήσεων. Τέλος, η εγχώρια αγορά σημείωσε αύξηση της τάξεως του 30% το 2021, σε σύγκριση με το 2020 αντίστοιχα(Παντελαίου και Φλώτσιου,2022).

Διάγραμμα 2: Εξέλιξη οικοδομικής δραστηριότητας τα έτη 2011-2021



[Πηγή: Παντελαίου, Σ. και Φλώτσιου, Μ. 2022]

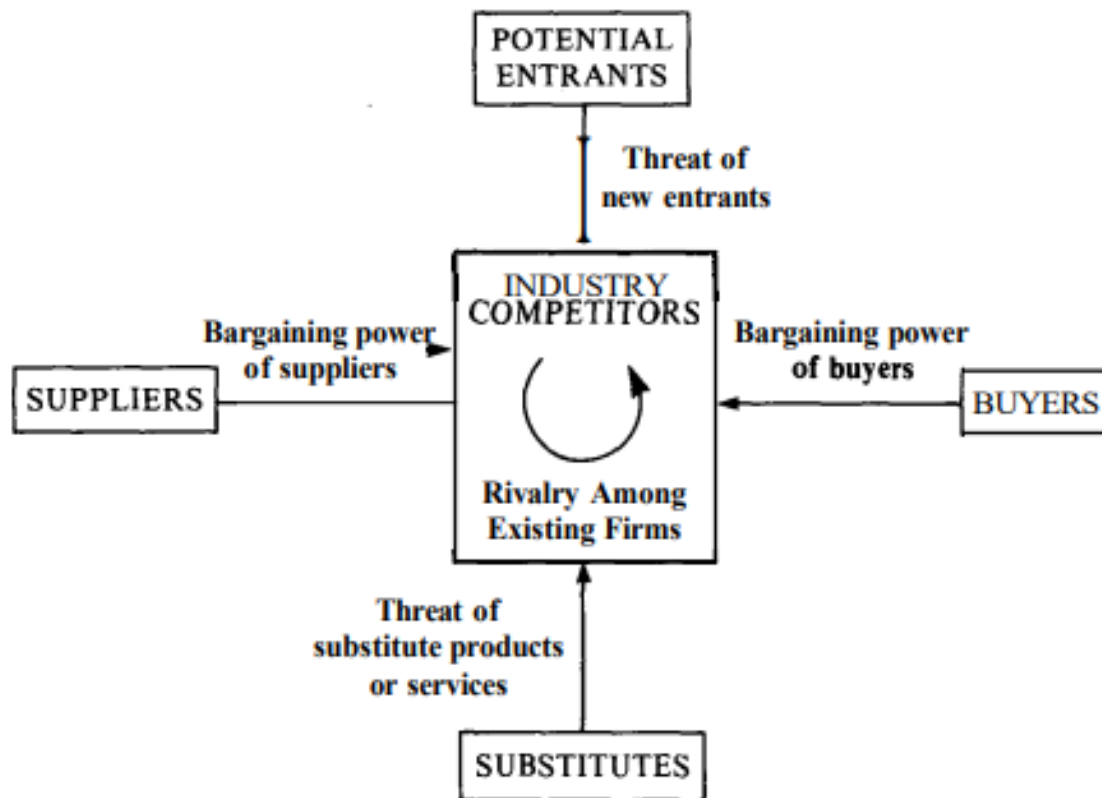
### 2.3. Ανάλυση Ανταγωνισμού με την μέθοδο του Porter

Μια επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει και να αυξήσει τα κέρδη της, θα πρέπει να γνωρίζει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Γενικά, σε έναν κλάδο, υπάρχουν 5 κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Καλογήρου και Πρωτόγερου, 2015).

Για την αξιολόγηση και την ανάλυση των παραπάνω παραγόντων, μπορεί μια εταιρεία να χρησιμοποιήσει το εργαλείο των 5 δυνάμεων του Porter. Δηλαδή, μπορεί να ανακαλύψει ποιες δυνάμεις προκαλούν αλλαγές σε έναν κλάδο, καθώς και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των πέντε δυνάμεων.

Διάγραμμα 3: Οι πέντε δυνάμεις του Porter



[Πηγή: Porter, M. (1980), "Competitive Strategy"]

### 2.3.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο διέλασης αλουμινίου χαρακτηρίζεται αρκετά δύσκολη επειδή υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες είναι μεγάλες σε μέγεθος με μεγάλους ισολογισμούς. Επιπρόσθετα, άλλα εμπόδια που δυσκολεύουν την έλευση νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στο κλάδων είναι:

- 1) Επειδή ο κλάδος είναι έντασης κεφαλαίου, μια νέα επιχείρηση πρέπει να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε εγκαταστάσεις, σε έρευνα και ανάπτυξη, σε τεχνογνωσία και στο μάρκετινγκ προκειμένου να ανταγωνιστεί τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου.
- 2) Οι εταιρείες που βρίσκονται στον κλάδο αλουμινίου διαθέτουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας, κάτι που κάνει ανέφικτη την είσοδο νέων επιχειρήσεων διότι η παραγωγή τους θα είναι ασήμαντη.
- 3) Μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα αντιμετωπίσει αρκετές δυσκολίες προκειμένου να βρει πρόσβαση σε κανάλια διανομής που έχουν ήδη διαμορφωθεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.
- 4) Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει πολυετή πείρα μέσα στην αγορά. Επίσης, έχουν ισχυρά brand names που τις κάνουν πιο αξιόπιστες έναντι νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων που επιχειρούν να διεισδύσουν στον κλάδο.

### 2.3.2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Τα κύρια υποκατάστατα του αλουμινίου είναι το ξύλο και το πλαστικό. Όσον αφορά το πλαστικό, η τιμή της α' ύλης του είναι μικρότερη από την τιμή της α' ύλης του αλουμινίου. Επομένως, είναι πιο οικονομικό από το αλουμίνιο το οποίο αποτελεί το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του πλαστικού. Αντίθετα, τα μειονεκτήματα του είναι ότι έχει μικρότερη διάρκεια ζωής από το αλουμίνιο και έχει λιγότερες αντοχές.

Όσον αφορά το ξύλο, είναι πιο οικονομικό σε σχέση με το αλουμίνιο, ωστόσο έχει μικρότερη διάρκεια ζωής και υψηλό κόστος συντήρησης.

Επιπλέον, τα τελευταία έτη, οι καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο στην αγορά προϊόντων αλουμινίου, οπότε ο κίνδυνος για τα υποκατάστατα μειώνεται διαρκώς με την πάροδο του χρόνου. Τέλος, το αλουμίνιο είναι βιώσιμο υλικό, δηλαδή μπορεί να ανακυκλωθεί στο 100%.

### 2.3.3. Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός προέρχεται από επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους όπως η Alumil, η Aluminco, η Exalco, η Etem, η Eurgora, κλπ. Μεταξύ τους έχει δημιουργηθεί τεράστιος ανταγωνισμός διότι παράγουν καινοτόμα προϊόντα, έχουν ισχυρά εμπορικά σήματα και μεγάλη φήμη. Επιπλέον, λόγω της μικρής διαφοροποίησης που υπάρχει μεταξύ των προϊόντων τους, οι καταναλωτές χρησιμοποιούν ως βασικό κριτήριο την τιμή. Επίσης, οι περισσότερες από αυτές διαθέτουν τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, τεχνογνωσία και εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας κριτήρια που αυξάνουν ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν μεγάλη εξαγωγική δραστηριότητα και διαθέτουν πιστοποιήσεις για τα προϊόντα τους από διεθνείς οργανισμούς. Τέλος, διαθέτουν μεγάλα δίκτυα καταστημάτων, τα οποία έχουν εξαπλωθεί σε όλο το μήκος και πλάτος της Ελλάδας καθώς και σε χώρες του εξωτερικού. Το μόνο αρνητικό που θα μπορούσε ίσως να θεωρηθεί απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου, είναι η εισαγωγή προϊόντων αλουμινίου από χώρες του εξωτερικού όπως π.χ. Κίνα και Τουρκία, όπου οι τιμές τους είναι πιο ανταγωνιστικές. Παρόλα αυτά, ο κίνδυνος αυτός έχει μειωθεί, λόγω της πολιτικής παρέμβασης της ΕΕ και των ΗΠΑ με δασμούς anti-dumping. Όσον αφορά τις μικρότερες επιχειρήσεις που απαρτίζουν το κλάδο διέλασης, έχουν κυρίως εμπορικό χαρακτήρα και δεν αποτελούν απειλή για τους «μεγάλους» του κλάδου. Αυτό συμβαίνει διότι οι περισσότερες από αυτές συνεργάζονται με αυτές τις εταιρείες με σκοπό την διανομή και προώθηση των προϊόντων τους. Τέλος, στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι κύκλοι εργασιών των μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου για τα έτη 2020 και 2021.

Πίνακας 8: Κύκλος Εργασιών των Ανταγωνιστών του Κλάδου Διέλασης

A/A	Επωνυμία Εταιρειών	Κύκλος Εργασιών 2020	Κύκλος Εργασιών 2021
1	Exalco A.E.	116,2	180,6
2	Eurogra Profil A.E.	35,2	39,6
3	Cosmos Aluminium A.E.	112,67	158
4	ETEM A.E.	38	65
5	Alumil A.E.	154,7	200,6
6	Aluminco A.E.	37,2	52

\*ποσά σε εκ.€

[Πηγή:Alunet, 2022]

Με βάση τον παραπάνω πίνακα θα παρατηρήσουμε ότι το έτος 2020, τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών στον κλάδο διέλασης αλουμινίου κατέχει η Alumil με 154,7 €, δεύτερη η Exalco με 116,2 € και τρίτη η Cosmos Aluminium με τζίρο 112,67 εκ.€ Μετέπειτα, ακολουθούν οι υπόλοιπες τρεις εταιρείες με κύκλο εργασιών από 35 έως 38 εκ. €. Επιπλέον, το έτος 2021, παρατηρούμε ότι η εταιρεία Alumil είχε τζίρο 200,6εκ.€, η Exalco 180,6 εκ. €, Cosmos Aluminium 158 εκ. € και οι υπόλοιπες εταιρείες Aluminco, ETEM και Eurogra Profil έχουν 52εκ. €, 65 εκ.€ και 39,6 εκ. € αντίστοιχα. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι στον κλάδο διέλασης αλουμινίου η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε 3 επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα οι πιο ισχυρές εταιρείες η Alumil, η Exalco και η Cosmos Aluminium να απολαμβάνουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Επιπλέον, την μεγαλύτερη αύξηση του κύκλου εργασιών κατείχε η Exalco, διότι το 2021 αυξήθηκαν κατακόρυφα ο όγκος των πωλήσεων, οι εξαγωγές, και η παραγωγικότητα.

#### 2.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Χαρακτηρίζεται υψηλή, διότι στην Ελλάδα η παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου (που αποτελεί πρώτη ύλη της παραγωγής προφίλ αλουμινίου), παράγεται από τέσσερις μόνο εταιρείες μέσα στον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία Exalco προμηθεύεται το 55% της ύλης από την εγχώρια αγορά και το υπολειπόμενο 45% από τη διεθνή αγορά. Στην περίπτωση που οι συγκεκριμένες εταιρείες χρεοκοπήσουν και βάλουν λουκέτο, ή οι σχέσεις γίνουν δυσμενείς μεταξύ των επιχειρήσεων, θα έχει πιθανόν ως επακόλουθο να προκαλέσει ζημιά στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, στην παραγόμενη ποσότητα και στις πωλήσεις. Επομένως, αυτό θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της, στην αξιοπιστία της, στην οικονομία της και την δραστηριότητα της (Exalco Ετήσιες Οικονομικές καταστάσεις, 2021).



### 2.3.5. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Χαρακτηρίζεται υψηλή, γιατί ο αριθμός των επιχειρήσεων μπορεί να ναι περιορισμένος και να έχουν κατακλύσει την αγορά με τα προϊόντα τους, ωστόσο, η διαφοροποίηση των προϊόντων τους είναι μικρή. Επιπλέον, στην σημερινή εποχή οι αγοραστές είναι πιο ενημερωμένοι από ποτέ, λόγω του μεγάλου όγκου πληροφόρησης που υπάρχει. Επομένως, έχουν ως βασικό κριτήριο την τιμή. Αξίζει να σημειωθεί ότι, όσο μεγαλύτερες ποσότητες αγοράζει ένας πελάτης, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ έχει. Έτσι, οι αγοραστές πιέζουν τις ντόπιες εταιρείες να μειώσουν τις τιμές των προϊόντων τους.

## 2.4. Προφίλ Ανταγωνιστών του Κλάδου Διέλασης

### 2.4.1. Alumil A.E.

Η Alumil A.E. θεωρείται η ισχυρότερη εταιρεία διέλασης αλουμινίου στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1988 από την οικογένεια Μυλωνά και αποτελεί μητρική του Ομίλου Alumil. Η έδρα της βρίσκεται στην Βιομηχανική Περιοχή Σταυροχωρίου Κιλκίς. Αξίζει να σημειωθεί ότι εισάχθηκε στο χρηματιστήριο Αθηνών το 1998. Κύρια δραστηριότητα της είναι η παραγωγή προφίλ αλουμινίου για αρχιτεκτονικές χρήσεις και η παραγωγή ράβδων αλουμινίου που αξιοποιούνται ως α' ύλη στην παραγωγή προϊόντων προφίλ αλουμινίου. Επιπλέον, παράγει, εμπορεύεται και εισάγει εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται για συστήματα αλουμινίου τα οποία έχει η ίδια σχεδιάσει (Alumil Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021). Επιπρόσθετα, μέσω των θυγατρικών της παράγει εξαρτήματα, σύνθετα φύλλα αλουμινίου, ειδικά προϊόντα αλουμινίου που χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένες εφαρμογές ειδικού σκοπού, συστήματα αυτοματισμών για πόρτες κλπ. Αξίζει να σημειωθεί ότι διαθέτει 12 εργοστάσια σε 6 χώρες που περιλαμβάνουν.

- 11 πρέσες συνολικής δυναμικότητας 100 χιλιάδων τόνων.
- 1 μονάδα κάθετης ηλεκτροστατικής βαφής και 7 οριζόντιες.
- 3 εγκαταστάσεις επεξεργασίας επιφάνειας αλουμινίου.
- 2 χυτήρια για την παραγωγή 80.000 τόνων προφίλ αλουμινίου.
- 8 μονάδες συναρμολόγησης προφίλ θερμομόνωσης.
- 1 εργοστάσιο παραγωγής πορτών.
- 3 μονάδες παραγωγής εξαρτημάτων.
- 1 μονάδα παραγωγής σύνθετων φύλλων.
- 1 μονάδα παραγωγής πολυκαρβονικών φύλλων.
- 1 εργοστάσιο για παραγωγή ανελκυστήρων και αυτοματοποιημένων συστημάτων. (Alumil Εταιρικό Προφίλ, 2022).

Αναφορικά με την διεθνή της παρουσία, έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό δίκτυο πωλήσεων το οποίο έχει εξαπλωθεί σε περισσότερες από 60 χώρες σε όλο τον κόσμο. Ένα από τα πιο σημαντικά επιτεύγματα που έχει πετύχει η Alumil είναι ότι έχει συμπεριληφθεί οχτώ φορές στη λίστα των 500 πιο ανεπτυγμένων επιχειρήσεων στην Ευρώπη για την συνεισφορά της στην αύξηση της οικονομίας της Ευρώπης και στην αύξηση της απασχόλησης.

Εικόνα 1: Δίκτυο Πωλήσεων Alumil



[Πηγή: <https://www.alumil.com/greece/corporate/global-presence>]

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει δημιουργήσει θυγατρικές εταιρίες σε πολλές χώρες όπως είναι η Ελλάδα, η Ινδία, η Αίγυπτος, η Βουλγαρία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Κύπρος, η Μολδαβία, η Ρουμανία, η Σερβία, τα Σκόπια, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Ουκρανία, οι Η.Π.Α., η Τουρκία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Κένυα.

Πίνακας 9: Θυγατρικές Alumil

A/A	Επωνυμία Εταιρείας	Χώρα	Δραστηριότητα	Ποσοστό % 31.12.2021	Ποσοστό % 31.12.2020
1.	Γ.Α. ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΥΛΩΝ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	Παραγωγή & εμπορία πολυκαρβονικών φύλλων, πλαστικών & παρεμφερών υλικών	50%	50%
2.	ALUTRADE ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	93,34%	93,34%
3.	ALUMIL SYSTEM INDIA PVT. LTD	ΙΝΔΙΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	99,90%	99,90%
4.	EGYPTIAN FOR ALUMINIUM TRADE SAE	ΑΙΓΥΠΤΟΣ	Εταιρεία συμμετοχών	99%	99%
5.	ALUMIL BULGARIA SRL	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	Επεξεργασία προφίλ αλουμινίου & εμπορία	99,98%	99,98%
6.	ALUMIL FRANCE SAS	ΓΑΛΛΙΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	97%	97%
7.	ALUMIL DEUTSCHLAND GMBH	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	Εμπορία προφίλ αλουμινίου	100%	100%
8.	ALUMIL CY LTD	ΚΥΠΡΟΣ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	100%	99,70%
9.	ALUMIL GROUP LTD	ΚΥΠΡΟΣ	Εταιρεία συμμετοχών	100%	100%
10.	ALUMIL MOLDAVIA SRL	ΜΟΛΔΑΒΙΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	70%	70%

11. ALUMIL ROM INDUSTRY SA	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	55,90%	55,90%
12. ALUMIL YU INDUSTRY SA	ΣΕΡΒΙΑ	Παραγωγή & εμπορία προϊόντων αλουμινίου	48,35%	48,35%
13. ALUMIL SKOPJE DOO	ΣΚΟΠΙΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	99,89%	99,89%
14. ALUMIL GULF FZC	ΗΝ.ΑΡ.ΕΜ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	99%	99%
15. ALUMIL LLC	ΟΥΚΡΑΝΙΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	100%	100%
16. ALUMIL FABRICATION INC.	Η.Π.Α.	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	91,44%	91,44%
17. ALUMIL EGE SA	ΤΟΥΡΚΙΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	36,73%*	36,73%
18. ALUMIL UK SYSTEMS	ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	100%	100%
19. ALUMIL SYSTEMS EAST AFRICA LTD	ΚΕΝΥΑ	Εμπορία προφίλ & εξαρτημάτων αλουμινίου	99%	99%

\*το ποσοστό του Ομίλου στη θυγατρική Εταιρεία ανέρχεται σε 64,84%

[Πηγή: Alumil Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021]

Τέλος, ο Όμιλος Alumil απασχολεί περισσότερους από 2600 υπαλλήλους και η μητρική απασχολεί περισσότερους 1200 υπαλλήλους.

Πίνακας 10:Σύνολο ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου Alumil και της μητρικής της Alumil A.E.

Άτομα	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2020
Μισθωτοί	1.661	1.681	459	445
Ημερομίσθιοι	1.001	666	758	612
<b>Σύνολο</b>	<b>2.662</b>	<b>2.347</b>	<b>1.217</b>	<b>1.057</b>

[Πηγή: Alumil Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021]

#### 2.4.2. ΕΤΕΜ Α.Ε.

Η ΕΤΕΜ είναι η ιστορικότερη βιομηχανία αλουμινίου στην Ελλάδα. Αποτελεί θυγατρική του ομίλου ΕΛΒΑΛΧΑΛΚΟΡ. Η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα και άρχισε την παραγωγική της δραστηριότητα από την δεκαετία του 60, ενώ ιδρύθηκε ως Εταιρεία Ελαφρών Μετάλλων το 1971. Κύρια δραστηριότητα της ΕΤΕΜ είναι η παραγωγή και το εμπόριο προφίλ αλουμινίου-προορίζεται για αρχιτεκτονικές και βιομηχανικές χρήσεις-καθώς και η εμπορία εξαρτημάτων για τα συστήματα αλουμινίου που σχεδιάζει (ΕΤΕΜ Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021). Επιπλέον, η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στον Ελλαδικό χώρο, αλλά και στα Βαλκάνια και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Επιπλέον, έχει δημιουργήσει θυγατρικές στην Βουλγαρία, στη Σερβία, στη Ρουμανία, στην Ουκρανία και στην Αλβανία. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά συμμετοχής της ΕΤΕΜ στις αντίστοιχες θυγατρικές.

Πίνακας 11:Θυγατρικές εταιρείες της ΕΤΕΜ

Επωνυμία	Χώρα Εγκατάστασης	Άμεσο Ποσοστό Συμμετοχής	Έμμεσο Ποσοστό Συμμετοχής	Άμεσο & Έμμεσο Ποσοστό Συμμετοχής
ETEM BG S.A.	Βουλγαρία	92,00%	0,00%	92,00%
ETEM SCG D.O.O.	Σερβία	0,00%	92,00%	92,00%
ETEM SYSTEMS S.R.L.	Ρουμανία	0,00%	92,00%	92,00%
LLC ETEM SYSTEMS	Ουκρανία	0,00%	92,00%	92,00%
ETEM ALBANIA SHPK	Αλβανία	0,00%	92,00%	92,00%

[Πηγή: Ετήσια Οικονομική Έκθεση ΕΤΕΜ, 2021]

Πίνακας 12: Σύνολο Ανθρώπινου Δυναμικού της ETEM

Εργασιακοί δείκτες	2021	2020
Αριθμός εργαζομένων	253	249
Κινητικότητα εργαζομένων (Turnover)	18%	12%
% γυναικών στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού	16%	14%

[Πηγή: Ετήσια Οικονομική Έκθεση ETEM, 2021]

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της ETEM, η εταιρεία επενδύει διαρκώς σε αυτό με διάφορους τρόπους (εκπαίδευση, διασφάλιση υγείας και ασφάλειας, παροχή έξτρα παροχών κλπ.). Ο κύριος λόγος που επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της είναι διότι αποτελούν το βασικό πυλώνα στην αναπτυξιακή της πορεία και την επίτευξη των στόχων της. Κύριος στόχος της επιχείρησης είναι η διαρκής βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ο σεβασμός της για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη διαφορετικότητα και η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλα τα μέλη που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της. Επιπλέον, ακολουθεί πολιτικές που στοχεύουν στην περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων όπως χρηματικά μπόνους, αύξηση μισθού κλπ.

#### 2.4.3. Europa Profil Αλουμίνιο Α.Β.Ε.

Η Eurora Profil είναι μια από τις ισχυρότερες επιχειρήσεις διέλασης αλουμινίου στον Ελλαδικό χώρο. Ιδρύθηκε το 1974 από τους Λυμπαρίτ και Κρικόρ Τζιρακιάν και οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στην περιοχή Οινόφυτα Βοιωτίας. Ανήκει στον Όμιλο Εταιριών Λ. Τζιρακιάν που είναι ειδικευμένος σε δομικά υλικά και κατασκευές υψηλής ποιότητας. Κύρια δραστηριότητα της Eurora Profil είναι η παραγωγή προφίλ αλουμινίου για αρχιτεκτονικές και βιομηχανικές χρήσεις όπως κάγκελα, κουφώματα, εξαρτήματα αλουμινίου κ.α., συστήματα εξωτερικών χώρων καθώς και βάσεις φωτοβολταϊκών συστημάτων. Στόχος της είναι να γίνει μια από τις πιο αναγνωρισμένες εταιρείες στην Ελλάδα, ο οποίος άρχισε να υλοποιείται πιο έντονα τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό της περιλαμβάνει περισσότερους από 350 υπαλλήλους. Τα χαρακτηριστικά που κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίζει είναι η υγιής οικονομική της κατάσταση που οφείλεται στο επιτυχή στρατηγικό της σχεδιασμό και η δυναμική της. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναβλύζουν από την πολυετή εμπειρία που έχει αποκτήσει από τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται και από την επικερδή επιχειρηματική της δραστηριότητα. Αυτό έχει ως επακόλουθο να αποτυπώνονται στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών που προσφέρει στο πελατολόγιο της (Eurora Aluminium Systems, 2021). Αναφορικά με τα προϊόντα, επενδύει διακαώς σε έρευνα και ανάπτυξη για την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της. Επιπρόσθετα, έχει δημιουργήσει 6 θυγατρικές εταιρείες όπου τα ποσοστά συμμετοχής της αναλύονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 13: Θυγατρικές εταιρείας Europa Profil

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Χώρα εγκατάστασης	Ποσοστό Συμμετοχής
PROFIL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΒΟΛΟΥ ΕΠΕ	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
PROFIL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΡΙΠΟΛΗΣ ΕΠΕ	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
PROFIL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΑΡΤΑΣ ΕΠΕ	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
PROFIL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΠΑΤΡΑΣ ΕΠΕ	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%
PROFIL ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ-ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΑΒΕΕ	ΕΛΛΑΔΑ	85,00%
ΜΕΝΟΙΤΙΟΣ ΙΚΕ	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%

[Πηγή: Europa Profil Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021]

Τέλος, διαθέτει 4 υποκαταστήματα σε Άλιμο, Αγκιάλο Θεσσαλονίκης, στα Χανιά και στο 56<sup>ο</sup> χλμ. της Εθνικής Οδού Αθηνών Λαμίας. Επιπλέον, διαθέτει 2 εκθέσεις προϊόντων σε Αττική και Άρτα.

#### 2.4.4. Cosmos Aluminium

Η Cosmos Aluminium αποτελεί μια από τις πιο ισχυρές και πιο εξελιγμένες τεχνολογικά εταιρείες διέλασης αλουμινίου στον κόσμο. Ιδρύθηκε μόλις το 2007 από τον Ξενοφών Καντώνια, πρώην μέτοχο και ιδρυτή της Βιοκαρπέντ. Όσον αφορά την παραγωγή αλουμινίου, ξεκίνησε το έτος 2008. Κύρια δραστηριότητα της είναι η παραγωγή standard profil αλουμινίου και ειδικού προφίλ αλουμινίου. Επιπλέον, ως δευτερεύουσες δραστηριότητες έχει την αγοραπωλησία ιδιόκτητων ακινήτων, την διαχείριση ακίνητης περιουσίας, τη διαχείριση μισθωμένων και ιδιόκτητων κτηρίων καθώς και την παραγωγή σωλήνων, αγωγών και εξαρτημάτων από αργίλιο. Με βάση το κριτήριο της ποιότητας του μηχανολογικού της εξοπλισμού, κατατάσσεται στις πιο εξελιγμένες τεχνολογικά επιχειρήσεις στον κλάδο διέλασης αλουμινίου στην Ευρώπη και κατέχει την πρωτιά στην Ελλάδα. Για τον λόγο αυτό επενδύει διαρκώς στην αγορά προηγμένου μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως μηχανήματα διέλασης, αποθήκευσης και μεταφοράς αλουμινίου. Αναφορικά με την διεθνή της παρουσία, εξάγει το 99,7% της παραγωγής της σε περισσότερες από 30 χώρες με σημαντικότερες την Γερμανία, Μεγάλη Βρετανία και τις σκανδιναβικές χώρες. Τέλος, απασχολεί περισσότερους από 200 υπαλλήλους.

Εικόνα 2: Ανθρώπινοι πόροι της Cosmos Aluminium

#### Human Resources



[Πηγή: Cosmos Aluminium]

#### 2.4.5. Aluminco A.E.

Η Aluminco είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα και μια από τις πιο αναγνωρισμένες σε ολόκληρο τον κόσμο. Ιδρύθηκε το 1982 και εδρεύει στα Οινόφυτα Βοιωτίας. Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι παραγωγή προηγμένων συστημάτων διέλασης αλουμινίου για αρχιτεκτονικές και κατασκευαστικές χρήσεις ( πόρτες, παράθυρα, βάσεις φωτοβολταϊκών, κάγκελα κλπ.). Από την αρχή της δημιουργίας της, η εταιρεία εξάγει προϊόντα προφίλ αλουμινίου στο εξωτερικό (Aluminco, 2022). Πιο συγκεκριμένα, εξάγει σε περισσότερες από 60 χώρες ανά τον κόσμο και δραστηριοποιείται στις αγορές της Ευρώπης, της Αμερικής, της Αφρικής, της Αυστραλίας και της Μέσης Ανατολής. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εξαγωγές της ισοδυναμούν με το 55% του κύκλου εργασιών της εταιρείας. Επιπλέον, το ανθρώπινο της δυναμικό αποτελείται από 350 υπαλλήλους. Τέλος, έχει δημιουργήσει θυγατρικές όπου η έδρα τους και το ποσοστό συμμετοχής της Aluminco απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα. Επιπρόσθετα, επενδύει συνεχώς σε συγγενείς επιχειρήσεις.

Πίνακας 14: Θυγατρικές της εταιρείας Aluminco A.E.

	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	ΧΩΡΑ	ΑΝΕΛΕΓΚΤΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ
ALUMINCO A.E. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΕΤΑΛΛΩΝ	100,00%	ΕΛΛΑΔΑ	-
<b>Θυγατρικές της ALUMINCO A.E.</b>			
SUNCO A.E	38,69%	ΕΛΛΑΔΑ	Από την σύστασή της
INSCREEN A.E.	95%	ΕΛΛΑΔΑ	Από την σύστασή της
SC ALUMINCO ROMANIA S.R.L.	100%	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	Από την σύστασή της
ALUMINCO SAR A.D.	91,49%	ΣΕΡΒΙΑ	Από την σύστασή της
ALUMINCO SRB D.O.O	100%	ΣΕΡΒΙΑ	Από την σύστασή της

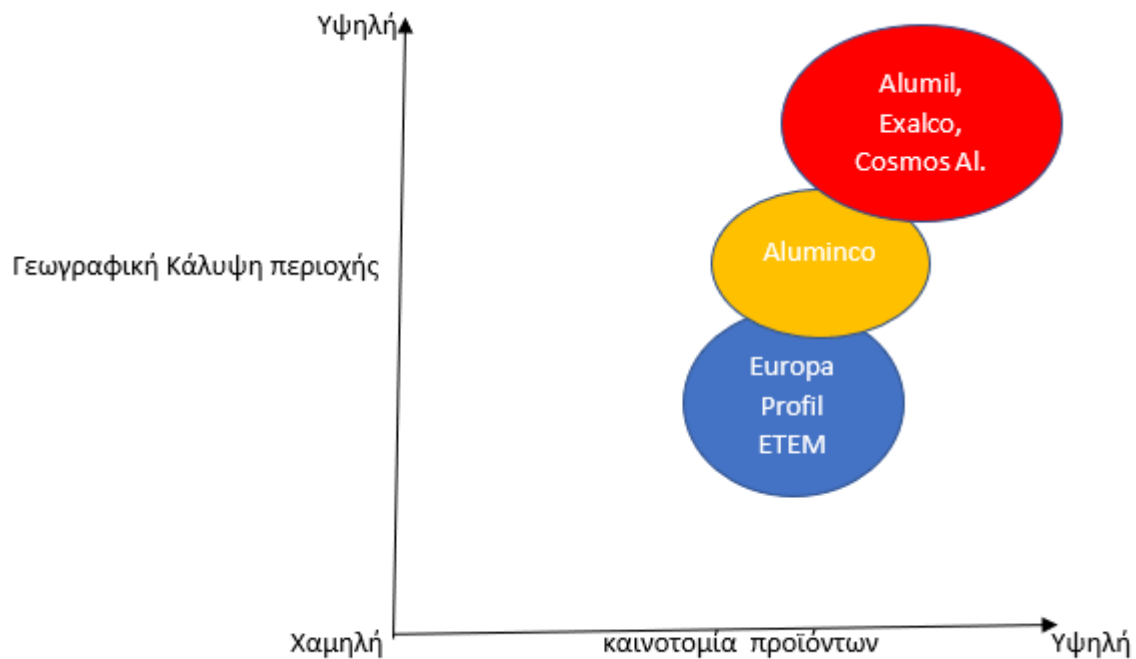
[Πηγή: Aluminco Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις,2020]

#### 2.5. Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων

Η Στρατηγική Ομάδα αποτελεί ένα σύνολο επιχειρήσεων ενός κλάδου, που εφαρμόζουν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική. Ένας κλάδος, θα μπορούσε να έχει μόνο μία στρατηγική ομάδα, αν όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν εφαρμόζαν την ίδια στρατηγική (Porter,1980). Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι κάθε στρατηγική ομάδα έχει διαφορές με μια άλλη.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι στρατηγικές ομάδες των εταιρειών του κλάδου διέλασης αλουμινίου με το κάθετο άξονα να έχει ως μεταβλητή την γεωγραφική κάλυψη περιοχών και τον οριζόντιο άξονα να έχει ως μεταβλητή την καινοτομία των προϊόντων.

Διάγραμμα 4: Στρατηγικές Ομάδες του Κλάδου Διέλασης.



Με βάση το παραπάνω διάγραμμα, θα παρατηρήσουμε ότι η **πρώτη στρατηγική ομάδα** αποτελείται από την Alumil, την Exalco και την Cosmos Aluminium. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν μεγάλο εύρος γεωγραφικής κάλυψης, λόγω των πολλών εξαγωγών που πραγματοποιούν. Επιπλέον, έχουν μεγάλο δίκτυο συνεργατών τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό, οι οποίοι προωθούν και πουλάνε τα προϊόντα τους. Όσον αφορά την καινοτομία των προϊόντων, έχουν μεγάλη γκάμα καινοτόμων προϊόντων. Επιπλέον, παράγουν διαρκώς καινοτόμα προϊόντα διότι έχουν υπερσύγχρονο εξοπλισμό και επενδύουν τεράστια κεφάλαια για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, άριστα καταρτισμένο προσωπικό που στελεχώνει το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και μεγάλες μονάδες παραγωγής. Επιπλέον, τα προϊόντα τους είναι πιστοποιημένα από Διεθνείς οργανισμούς.

Η **δεύτερη στρατηγική ομάδα** αποτελείται από μια μόνο Εταιρεία, την Aluminco η οποία έχει μεγάλη γεωγραφική κάλυψη περιοχών, λόγω της μεγάλης εξαγωγικής της δραστηριότητας. Δηλαδή, εξάγει σε περισσότερες από 70 χώρες παγκοσμίως. Έχει πιο περιορισμένη γκάμα προϊόντων και ασχολείται κυρίως με την παραγωγή προφίλ αλουμινίου για αρχιτεκτονικές χρήσεις. Μία ακόμη διαφορά με την πρώτη στρατηγική ομάδα είναι ότι έχει λιγότερη αναγνωρισιμότητα από τις τρεις μεγάλες εταιρείες του κλάδου. Επομένως, έχει μικρότερο κύκλο εργασιών, άρα και μικρότερα μερίδια αγοράς.

Τέλος, η **τρίτη στρατηγική ομάδα** περιλαμβάνει δύο εταιρείες, την ETEM και την Europa Profil. Στην κατηγορία αυτή η εταιρείες δραστηριοποιούνται περισσότερο στην εγχώρια αγορά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Επιπλέον, εξάγουν μόνο το 30% της παραγωγής τους στο εξωτερικό. Επίσης, διαθέτουν μικρό αριθμό καταστημάτων. Παρόλα αυτά, διαθέτουν ικανοποιητικό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και παράγουν καινοτόμα προϊόντα τα οποία είναι πιστοποιημένα.

### 3. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

#### 3.1. Στρατηγικός Σκοπός της Exalco A.E.

Το **Όραμα** της Exalco A.E. είναι να αποκτήσει ηγετική θέση τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Επίσης, θέλει να αυξήσει ακόμη περισσότερο της πωλήσεις της παγκοσμίως.

**Αποστολή** της, είναι να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις στους ενδιαφερόμενους μέσω των προϊόντων της που θα καλύπτουν όλο το φάσμα των αρχιτεκτονικών και βιομηχανικών αναγκών.

Η Exalco A.E. είναι πιστή στις **παραδοσιακές** της **αξίες** και στα **ήθη** της. Έτσι, παραμένει σταθερή στην επίτευξη υψηλότερων στόχων και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των ευκαιριών και των απειλών που εμφανίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Όσο αφορά τις σχέσεις της με τους πελάτες, προσπαθεί να ενδυναμώσει την αξιοπιστία και την φερεγγυότητα τους μέσω των πιστοποιητικών που αποκτά και αφορούν την ποιότητα των προϊόντων κλπ. Μια ακόμη σημαντική πτυχή των αξιών της Exalco είναι η στήριξη των ανθρώπων της. Με λίγα λόγια, η Exalco προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό της ένα κατάλληλο χώρο εργασίας στον οποίο οι συνθήκες εργασίας θα είναι φυσιολογικές. Επιπλέον, φροντίζει οι σχέσεις των εργαζομένων με τα ανώτερα στελέχη να είναι αρμονικές. Επιπρόσθετα, τους παρέχει χρηματικά έπαθλα ως κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας τους. Πέρα από το ανθρώπινο δυναμικό, η επιχείρηση θέλει να διατηρεί καλές σχέσεις με τους συνεργάτες και τους προμηθευτές. Αξίζει, να σημειωθεί ότι η Exalco, ακολουθώντας την φιλοσοφία της Βιοκάρπετ, έχει αυξήσει τις εξαγωγές της στην διεθνή αγορά τα τελευταία χρόνια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βελτιώσει σημαντικά τα οικονομικά της επιχείρησης μέσω των πωλήσεων. Παράλληλα, απέκτησε διεθνή αναγνωρισιμότητα. Τέλος, δίνει μεγάλη αξία στην κοινωνία και αυτό το αποδεικνύει μέσω των κοινωνικών της δράσεων.

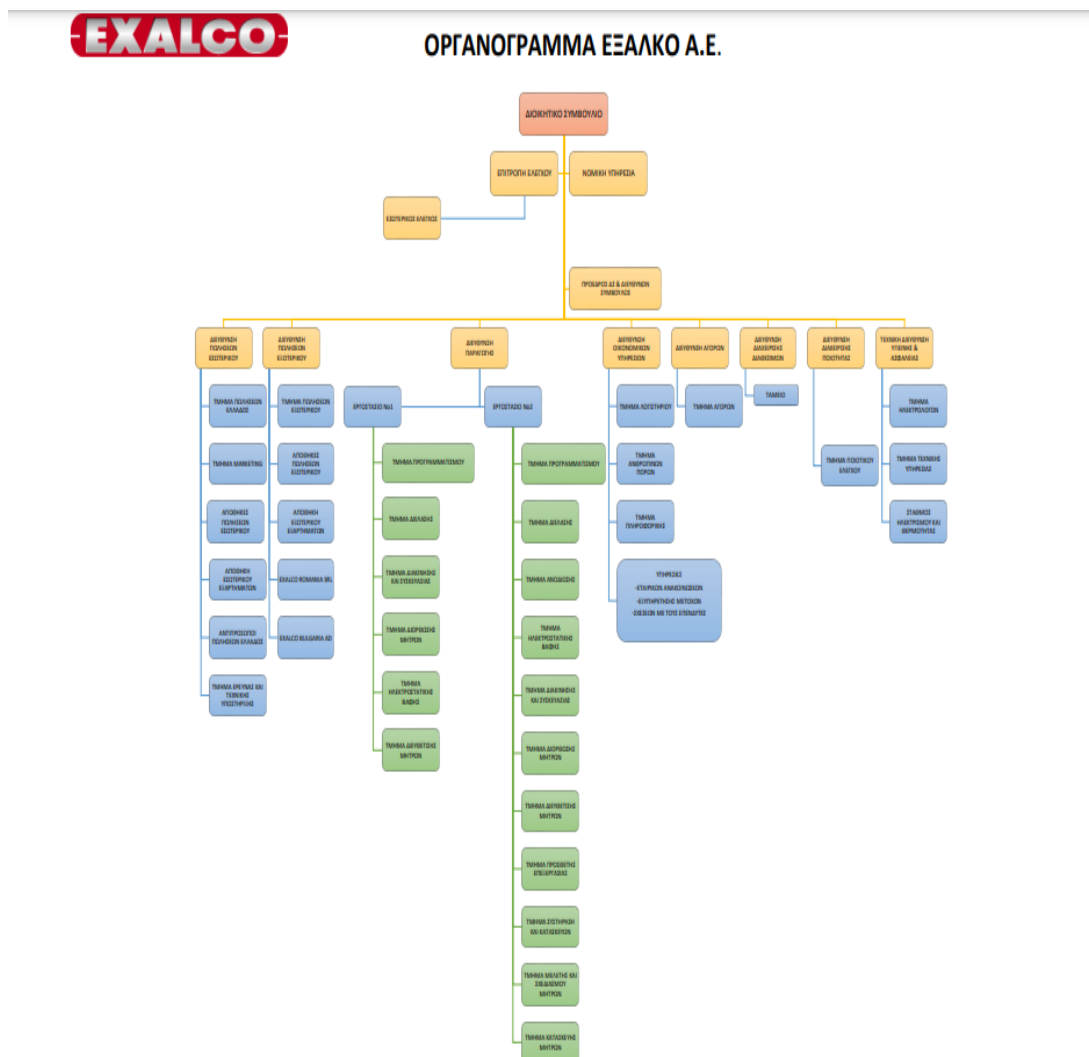
Αναφορικά με τους **στόχους** της Exalco, μερικοί από τους πιο σημαντικούς που επιδιώκει να επιτύχει είναι οι εξής:

- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Για αυτό το λόγο, διαθέτει εξειδικευμένο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης με έμπειρα στελέχη τα οποία μελετούν διαρκώς τις νέες τάσεις που υπάρχουν στην αγορά.
- Αύξηση την ποιότητας και το επίπεδο γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω εκπαίδευσης, σεμιναρίων κλπ.
- Επέκταση του δικτύου πωλήσεων και διανομής σε περισσότερα μέρη της Ελλάδος, καθώς και στο εξωτερικό.
- Αύξηση των πωλήσεων με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας της. Επιπλέον, στοχεύει στην αύξηση της ρευστότητας της εταιρείας.
- Δραστηριοποίηση και σε εναλλακτικούς τομείς δραστηριοτήτων όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας(Βιοκάρπετ Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020).



### 3.2. Οργανωτική Δομή της Exalco A.E.

Διάγραμμα 5: Οργανόγραμμα της Exalco A.E.



[Πηγή: Βιοκάρπεντ Ενημέρωση Επενδυτών, 2022]

Σύμφωνα με το παραπάνω οργανόγραμμα, η οργανωτική δομή της βιομηχανίας αλουμινίου Exalco A.E. έχει τη μορφή πυραμίδας. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι αποφάσεις που σχετίζονται με την εταιρεία λαμβάνονται από το **Διοικητικό Συμβούλιο**, που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας. Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από τα εξής μέλη:

- 1) Τον Ιωάννη Α. Καντώνια ο οποίος είναι Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος από το 2010 μέχρι και σήμερα.
- 2) Το Βασίλειο Α. Τσιάρα ο οποίος αποτελεί Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου.
- 3) Το Γεώργιο Α. Καντώνια μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος.
- 4) Τον Αθανάσιο Β. Τσιάρα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος.
- 5) Τον Παναγιώτη Α. Μαυρομμάτη μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.

- 6) Τον Αθανάσιο Ι. Κουκουλίτσιο ο οποίος είναι ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.
- 7) Την Νικολέττα Ν. Μπασδέκη ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.
- 8) Τον Παναγιούλα Σ. Γεωργιάδη ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.
- 9) Τον Ιωάννη Γ. Χατζηευθυμίου μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου (Βιοκάρπετ, Παρουσίαση Θυγατρικών 2022).

**Τα μέλη του ΔΣ** κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες(που αποκτήθηκαν από προηγούμενες απασχολήσεις και δεν περιορίστηκαν στα πτυχία που έχουν λάβει), την απαιτούμενη εμπειρία και γενικότερα τα κατάλληλα προσόντα προκειμένου να προβούν σε σημαντικές ενέργειες με κύριο σκοπό τη σωστή λήψη σημαντικών αποφάσεων που θα οδηγήσει στη επιτυχή ανάπτυξη της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ είναι ηθικά, έχουν καλή φήμη και δεν συγκρούονται τα συμφέροντα τους με την επιχείρηση.

**Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου** εποπτεύει την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου η οποία πραγματοποιεί τον εσωτερικό έλεγχο στην επιχείρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται από ανθρώπους που δεν έχουν καμία στενή σχέση με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, της Επιτροπής Ελέγχου κλπ.). Έχει ως στόχο να ελέγξει αποτελεσματικά όλες τις διευθύνσεις και τα τμήματα, προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή λειτουργία της εταιρείας και η επίτευξη των στόχων της εντός των νομικών πλαισίων.

**Η Νομική Υπηρεσία** ασχολείται με όλες τις υποθέσεις που σχετίζονται με την Exalco και τις θυγατρικές της. Μερικές από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της είναι οι εξής:

- Η είσπραξη ληξιπρόθεσμων οφειλών της εταιρείας Exalco από άλλες επιχειρήσεις.
- Η υπεράσπιση της Exalco και των θυγατρικών της στο δικαστήριο.
- Η διαρκής παρακολούθηση των συμβάσεων των εργατικών συμβάσεων της επιχείρησης.
- Ο συχνός έλεγχος της περιουσιακής κατάστασης των εταιρειών που έχουν οφειλές απέναντι στην Exalco.

Ο **Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου** είναι ο επικεφαλής αυτού, εποπτεύει τις δραστηριότητες του ΔΣ, συντονίζει και καθοδηγεί τις συνεδριάσεις καθώς και την γενική λειτουργία του. Επίσης, θεωρείται αρμόδιος για οποιοδήποτε θέμα αφορά τη λειτουργία του ΔΣ και έχει στην διάθεση του όλες τις αρμοδιότητες που προκύπτουν από το Νόμο 4548/2018 και το καταστατικό της εταιρείας (Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας Βιοκαρπέτ, 2022).

Ύστερα, ακολουθούν οι διευθύνσεις πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού, η διεύθυνση παραγωγής, η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών, η διεύθυνση διαχείρισης ποιότητας, η διεύθυνση διαχείρισης πόρων, η διεύθυνση αγορών και η διεύθυνση υγιεινής και ασφάλειας. Τέλος, η βάση της πυραμίδας αποτελείται από τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων εσωτερικού και εξωτερικού, από τα τμήματα λογιστηρίου, ανθρώπινων πόρων, πληροφορικής κλπ.

### 3.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

#### 3.3.1. Περιβάλλον

Η εταιρεία Exalco, έχοντας ευαισθητοποιηθεί με διάφορα θέματα που αφορούν το περιβάλλον, προβαίνει σε διάφορες ενέργειες προκειμένου να συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος. Βασική της επιδίωξη αποτελεί η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος μέσω της παραγωγής πράσινου αλουμινίου. Για το λόγο αυτό, επενδύει διακαώς στην πράσινη ενέργεια με τους εξής τρόπους:

Ανακυκλώνει σκραπ αλουμινίου σε συνεργασία με την εταιρεία ΕΠΑΛΜΕ. Επίσης ανακυκλώνει ύλες δεύτερης διαλογής (ξύλο, χαρτί και πλαστικό). Τέλος, διαχειρίζεται τα βιομηχανικά απόβλητα μέσω της διαδικασίας της πυρόλυσης και τα απομεινάρια στέλνονται στην επιχείρηση POLYECO.

Για την παραγωγή πράσινης ενέργειας, η Exalco έχει εγκαταστήσει φωτοβολταϊκά στις στέγες των εργοστασίων καθώς και σε ιδιόκτητα φωτοβολταϊκά πάρκα, προκειμένου να παράξει ρεύμα για ιδιοχρησία. Να σημειωθεί ότι το 50% της ενέργειας που αξιοποιεί η Exalco προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Σκοπός της εταιρείας είναι η κάλυψη των ενεργειακών αναγκών της στο 100% από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μέχρι το έτος 2024.

Όσον αφορά την εξοικονόμηση ενέργειας, χρησιμοποιεί εσωτερικούς μετρητές κατανάλωσης ενέργειας και μέσω λογισμικού προγράμματος ERP εξετάζει την απόδοση ως προς τη χρήση ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου ανά μονάδα προϊόντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει υιοθετήσει το σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το οποίο έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001:2015. Το συγκεκριμένο σύστημα εφαρμόζεται σε όλες τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στο εργοστάσιο της Exalco και πιο συγκεκριμένα στο χώρο που λαμβάνουν χώρα η κατασκευή και η επεξεργασία των προϊόντων αλουμινίου. Μέσω της περιβαλλοντικής πολιτικής που ακολουθεί η Exalco προσπαθεί να συμμορφώνεται με τους κανόνες για να διασφαλιστεί η προστασία του περιβάλλοντος. Οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η περιβαλλοντική πολιτική είναι οι εξής:

- Εντοπισμός και εξέταση όλων των δεδομένων που αφορούν τις δραστηριότητες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τα οποία μπορούν να έχουν αλληλεπίδραση με το περιβάλλον.
- Εφαρμογή περιβαλλοντικών ελέγχων στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Θέσπιση περιβαλλοντικών στόχων με βάση τις ανάγκες για την συνεχόμενη ανάπτυξη της περιβαλλοντικής επίδοσης της εταιρείας, των τεχνολογικών εξελίξεων και των οικονομικών απαιτήσεων (Exalco Πολιτική Περιβάλλοντος, 2018).
- Βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης μέσω προγραμμάτων δράσης για την διασφάλιση των περιβαλλοντικών στόχων της επιχείρησης.
- Παροχή των απαραίτητων πόρων για την εκπαίδευση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού για θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, για την

αναβάθμιση του εξοπλισμού και τη διαρκή κάλυψη των αναγκών που πιθανόν προκύψουν.

### 3.3.2. Εργαζόμενοι

Η εταιρεία Exalco μεριμνά την προστασία και την ασφάλεια των εργαζομένων προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις στο χώρο δραστηριοτήτων του προσωπικού. Για το λόγο αυτό έχει υιοθετήσει εθελοντικά το σύστημα υγείας και της ασφάλειας της εργασίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου ISO 45001:2018. Η Exalco μέσω της πολιτικής που εφαρμόζει, δεσμεύεται με τις εξής κανόνες:

- Συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία για την υγεία και ασφάλεια των υπαλλήλων.
- Λήψη κατάλληλων μέτρων για την πρόληψη, μείωση και εξάλειψη των κινδύνων και απειλών για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία.
- Εφαρμογή ορισμένων κανόνων μέριμνας εργατικών ατυχημάτων και πιθανών προβλημάτων στην υγεία των εργαζομένων και των εργολάβων.
- Παροχή χρήσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση για την βιωσιμότητα της, την κερδοφορία της, τη φήμη της και την αξιοπιστία της. Επίσης να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την εκπαίδευση των υπαλλήλων, για την συντήρηση και την αναβάθμιση του εξοπλισμού της Exalco.
- Δημιουργία συνεδρίων που θα έχουν ως θέματα συζήτησης την υγεία και ασφάλεια στα οποία θα συμμετέχουν όλα τα μέλη που απαρτίζουν την Exalco (προσωπικό, διοικητικά στελέχη και μη κλπ.). Έτσι, θα έχει τη δυνατότητα ο καθένας με τη σειρά του να εκφράσει τις ανησυχίες του αναφορικά με τα προβλήματα που προκύπτουν στην υγεία και στην ασφάλεια καθώς και λύσεις για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τους (Exalco Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία, 2021).
- Εντοπισμός και αξιολόγηση όλων των στοιχείων των διεργασιών που επιδρούν στην υγεία και ασφάλεια με σκοπό την βελτίωση της επίδοσης του συστήματος.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων που έχουν ως στόχο την δια ζώσης εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Επίσης, καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες για να μεγιστοποιήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εταιρική διακυβέρνηση. Σκοπός της είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος οικείο προς τον εργαζόμενο, στο οποίο θα υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ του προσωπικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι τους παρέχει πολλές φορές κίνητρα, όπως χρηματικά μπόνους, προκειμένου να είναι πιο αποδοτικοί στην εργασίας τους. Επιπλέον, φροντίζει να παρέχει μια ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του προσωπικού (τήρηση ωραρίων, πληρωμές μισθών στην ώρα τους, σωστές συμπεριφορές, κλπ.).

### 3.3.3. Κοινωνία

Η Exalco A.E. προσπαθεί με διάφορους τρόπους να βοηθήσει τις τοπικές κοινωνίες και την κοινωνία ευρύτερα με κάθε μέσο. Κατά την διάρκεια της πανδημίας προσέφερε μια σημαντική δωρεά υγειονομικού υλικού στο Πανεπιστημιακό νοσοκομείο της Λάρισας. Ποιο συγκεκριμένα έδωσε έναν ειδικό θάλαμο αρνητικής πίεσης για την μεταφορά ασθενών καθώς επίσης και 200 ειδικές στολές προστασίας για το προσωπικό του ΕΚΑΒ. Μια ακόμη σημαντική φιλανθρωπία για την οποία βραβεύτηκε η βιομηχανία αλουμινίου Exalco A.E. η ολοκλήρωση του έργου « Ξαναφυτεύουμε τους ελαιώνες της Αρχαίας Ολυμπίας» που μέσα σε 8 μήνες σκληρής δουλειάς αποκατέστησε μεγάλο μέρος της περιβαλλοντικής ζημιάς που προκάλεσε η πυρκαγιά του προηγούμενου καλοκαιριού. Δηλαδή παρέδωσαν στους καλλιεργητές της περιοχής 135.000 δέντρα ελιάς. Αξίζει να σημειωθεί ότι επενδύει στον αθλητισμό που λαμβάνει χώρα στην πόλη της Λάρισας. Πιο αναλυτικά, αποτελεί μεγάλος χορηγός του 7<sup>ου</sup> Ιπποκράτειου Λαϊκού Αγώνα Δρόμου, η οποία χαρακτηρίζεται μια από τις λαμπρότερες εκδηλώσεις της Λάρισας. Κάθε χρόνο παίρνουν μέρος περισσότερα από 1000 άτομα, τα οποία διανύουν μια απόσταση 10 χιλιομέτρων (Πηγή: [www.exalco.gr](http://www.exalco.gr)).

### 3.3.4. Πελάτες

Στην αγορά και στο πελατολόγιο της εταιρείας αξιολογούνται συνεχώς οι σχέσεις της με τους πελάτες της καθώς και η απόδοση της όσον αφορά τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Επίσης, φροντίζουν να παρέχει ποιοτικά προϊόντα καθώς και υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, προκειμένου να οι πελάτες να είναι συνεχώς ικανοποιημένοι και να αξιολογούν θετικά την εταιρεία. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο οι καταναλωτές θα εκφράζονται με τα καλύτερα λόγια για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η ζήτηση για τα προϊόντα της και να μεγαλώσει η φήμη της. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την Exalco, διότι στην σημερινή εποχή της πληροφόρησης και του διαδικτύου, ο κόσμος είναι ενημερωμένος περισσότερο από ποτέ. Δηλαδή, μπορεί να μάθει λεπτομέρειες για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που διανέμει η εταιρεία και οι ανταγωνιστές της, τις τιμές τους κλπ. Έτσι, θα προτιμήσουν να αγοράσουν εκείνο το προϊόν που βρίσκεται πιο κοντά στις δικές τους ανάγκες (Βιοκάρπετ Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021). Επομένως, οι καταναλωτές πλέον ρίχνουν περεταίρω βαρύτητα στην φήμη και στο εμπορικό σήμα μια εταιρείας, σε σύγκριση με τις προηγούμενες δεκαετίες που οι καταστάσεις ήταν πιο απλές. Τότε, ο κύριος σκοπός των επιχειρηματικών μονάδων ήταν η αύξηση των πωλήσεων με σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών. Σήμερα, έχουν προστεθεί και άλλοι θεσμοί που αφορούν κοινωνικά ζητήματα όπως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη κλπ.

## 3.4. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μας δείχνει πως μια εταιρεία διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες της. Για μια επιχείρηση, δεν αρκεί να διαθέτει μόνο πόρους, αλλά και ικανότητες, προκειμένου να τους εκμεταλλευτεί σωστά με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Να σημειωθεί ότι οι ικανότητες χωρίζονται σε δυο κατηγορίες τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι εκείνες που διαθέτουν όλες οι επιχειρήσεις, επομένως δεν μπορεί

να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, υπάρχει και η περίπτωση να μην κατέχουν τις συγκεκριμένες ικανότητες, αλλά η μίμηση τους είναι αρκετά εύκολη. Από την άλλη πλευρά, οι θεμελιώδεις ικανότητες, είναι εκείνες που δεν έχουν στην διάθεση τους οι ανταγωνιστές και πολύ δύσκολα μπορούν να τις μιμηθούν. Όσον αφορά τους πόρους, χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους υλικούς και τους άυλους. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους (εγκαταστάσεις, μηχανήματα κλπ.), χρηματοοικονομικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους (εργατικό δυναμικό) και τους οργανωτικούς πόρους. Οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν τους τεχνολογικούς πόρους, τους πόρους καινοτομίας και η φήμη.

### 3.4.1. Υλικοί Πόροι

**Χρηματοοικονομικοί πόροι:** Το μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας ανέρχεται σε 26,16 εκ. € και διαιρείται σε 21,8 εκ. € κοινές μετοχές με ονομαστική αξία 1,20€ ανά μετοχή. Κύριοι μέτοχοι της εταιρείας Exalco είναι οι ακόλουθοι:

Πίνακας 15: Μετοχική Σύμβαση της Exalco A.E.

ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ	(%)
ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	21.448.663	98,39%
Άλλοι μέτοχοι	351.337	1,61%
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΟΧΩΝ</b>	<b>21.800.000</b>	<b>100,00%</b>

[Πηγή: Βιοκαρπέτ, Παρουσίαση Θυγατρικών]

**Εγκαταστάσεις:** Οι βιομηχανικές και κτηριακές εγκαταστάσεις βρίσκονται στη Λάρισα σε γήπεδα που ανήκουν στην Exalco. Επίσης, οι εγκαταστάσεις αυτές περιλαμβάνουν :

- 1) Μονάδες διέλασης που περιλαμβάνουν πέντε πρέσες των 1100 τόνων ,των 1600 τόνων, των 1750 τόνων, των 2200 τόνων και των 2840 τόνων αντίστοιχα, με δυναμικότητα παραγωγής 45.000 τόνων ετησίως.
- 2) Μονάδα ανοδίωσης δυναμικότητας 6.000 τόνων ετησίως.
- 3) Μονάδα κάθετης ηλεκτροστατικής βαφής με παραγωγική δυναμικότητα 10.100 τόνων ετησίως.
- 4) Μονάδα οριζόντιας ηλεκτροστατικής βαφής με παραγωγική δυναμικότητα 5.000 τόνων ετησίως.
- 5) Μονάδα ηλεκτροστατικής βαφής για απομίμηση ξύλου-μαρμάρου με τη μέθοδο V.I.V. Decoral με παραγωγική δυνατότητα 1.000 τόνων ετησίως.

**Μηχανήματα:** Η Exalco επενδύει συνεχώς στην αγορά νέων μηχανημάτων, προκειμένου να αυξήσει την παραγωγή και την ποιότητα των προϊόντων της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού ύψους 7,03 εκ. € για το έτος 2021.

**Εύρεση α΄υλών:** Το πρωτόχυτο αλουμίνιο που αποτελεί πρώτη ύλη για την παραγωγή προφίλ αλουμινίου, είναι πολύτιμος πόρος για την εταιρεία προκειμένου να ανταπεξέλθει σε ενδεχόμενες καταστάσεις έλλειψης πρώτων υλών. Στην Ελλάδα η παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου, παράγεται από τέσσερις εταιρείες του κλάδου. Ωστόσο, σε περίπτωση μείωσης

των προμηθειών, η Exalco έχει τη δυνατότητα να παράξει για τον εαυτό της το 35% από το χυτήριο. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να αυξήσει την ιδιοπαραγωγή δευτερόχυτου αλουμινίου κατά 5000 τόνους καθώς και να αυξήσει την αγορά από προμηθευτές του εξωτερικού κατά 7000 τόνους (Exalco Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, 2015).

**Διοικητικά Στελέχη:** Η Exalco διαθέτει έμπειρα και καταξιωμένα στελέχη τα οποία καταρτίζονται διαρκώς, παρατηρούν και αξιολογούν τις τάσεις και τις προοπτικές που αναδύονται στον κλάδο του αλουμινίου. Αποτελούν πολύτιμο πόρο για την εταιρεία, διότι μέσω της λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων για την εταιρεία και την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών, έχουν αυξήσει κατακόρυφα τη φήμη, την κερδοφορία και την αναγνωρισιμότητα της τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό.

**Ανθρώπινο δυναμικό:** Αποτελεί τον βασικό πυλώνα για την βιωσιμότητα και τη λειτουργικότητα μιας επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο, η βιομηχανία Exalco επενδύει διαρκώς στο προσωπικό της, διότι όσο περισσότερο άρτιο και καταρτισμένο είναι, τόσο θα αυξάνεται η απόδοση της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των σεμιναρίων που προσφέρει στους υπαλλήλους της προκειμένου να αυξήσουν τις ικανότητες τους. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο αριθμός προσωπικού που απασχολούσε ο Όμιλος Exalco και η μητρική της Exalco A.E. για τα έτη 2020-2021.

Πίνακας 16:Αριθμός προσωπικού Exalco A.E.

	Όμιλος		Εταιρεία	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Αριθμός απασχολούμενου προσωπικού	572	512	554	494

[Πηγή: Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις Exalco,2021]

### 3.4.2. Άυλοι Πόροι

**Τεχνολογία:** Αποτελεί πολύτιμο πόρο για την επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, η επιχείρηση Exalco επενδύει διαρκώς στην τεχνολογία και στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, προκειμένου να αυξήσει την πιθανότητα να παράξει προϊόντα, που θα είναι μοναδικά στην αγορά και θα μπορούν να ανταγωνιστεί τα προϊόντα των άλλων εταιρειών. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην διαδικασία της παραγωγής έχει στην κατοχή της μια από τις αποκλειστικές τεχνολογίες παγκοσμίως. Πρόκειται για ένα μηχάνημα, το οποίο ενσωματώνει πάνω στο προφίλ ένα λάστιχο διπλής διέλασης, το οποίο διασφαλίζει την πλήρη στεγάνωση του κουφώματος.

**Φήμη:** Αποτελεί έναν πάρα πολύ σημαντικό άυλο πόρο για την επιτυχή βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η Exalco, λόγω του δυνατού εμπορικού σήματος που διαθέτει, έχει ως επακόλουθο την κατακόρυφη αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα της τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της φημίζονται για την άριστη ποιότητα τους, την καινοτομία και την αξιοπιστία τους.

**Καινοτομία:** Είναι ένας σημαντικός άυλος πόρος για την επιχείρηση Exalco η οποία βρίσκεται πάντα εντός των εξελίξεων και αναπτύσσει συνεχώς νέες καινοτομίες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Μέσω του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης παράγει συνεχώς νέα προϊόντα και βελτιώνει τα συστήματα της προκειμένου να καλύψει τις αρχιτεκτονικές και βιομηχανικές ανάγκες της εγχώριας και διεθνούς αγοράς. Ανάμεσα στα προϊόντα που αποτελούν καινοτομία για την εταιρεία είναι το νέο σύστημα αλουμινίου για πόρτα εισόδου, το οποίο αποτελεί πρωτοποριακό σύστημα σε πανευρωπαϊκό επίπεδο διότι το συγκεκριμένο προσφέρει την υψηλότερη θερμομόνωση σε σύγκριση με άλλα συστήματα.

**Κουλτούρα:** Αποτελεί τον πιο σημαντικό άυλο πόρο για την Exalco, διότι χάρη σε αυτήν η εταιρεία έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια και θεωρείται μια από τις ισχυρότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι πολύ δύσκολο μια επιχείρηση να αντιγράψει την κουλτούρα ενός άλλου οργανισμού. Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό κάθε εταιρεία να έχει τη δική της ταυτότητα-κουλτούρα.

### 3.5. Συνδυασμός Πόρων και Ικανοτήτων με σκοπό την επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οριακές Ικανότητες είναι εκείνες οι ικανότητες, οι οποίες δεν προσδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία, μπορούν να τις μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές της ή τις διαθέτουν ήδη. Σχετικά με τον κλάδο διέλασης αλουμινίου, επειδή υπάρχει πολύ έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, οι θεμελιώδεις ικανότητες που οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι λίγες. Παραδείγματα οριακών ικανοτήτων της Exalco, όπως και των υπόλοιπων εταιρειών του κλάδου, είναι η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων (έχουν στην κατοχή τους πιστοποιητικά ποιότητας) και η παροχή υψηλών προδιαγραφών προς τους πελάτες τους. Επίσης, έχουν εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων και συνεργατών τόσο στην εγχώρια, όσο και στη διεθνή αγορά. Επιπλέον, δραστηριοποιούνται σε αρκετές αγορές του εξωτερικού και εξάγουν μεγάλο μέρος της παραγωγής τους. Επίσης, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω σεμιναρίων, οι άριστες συνθήκες εργασίας κλπ. οδηγούν στην αποτελεσματική αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης. Ωστόσο, δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Exalco, διότι υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι άλλων επιχειρήσεων που έχουν όχι μόνο τις ίδιες γνώσεις, αλλά σε πολλές περιπτώσεις να υπερτερούν. Από την άλλη πλευρά, η χρήση καινούριας τεχνολογίας σε συνδυασμό με την τεχνογνωσία που κατέχουν τα έμπειρα στελέχη μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Exalco, αλλά προσωρινό διότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου (Alumil, Cosmos Aluminium, Alumipco, Europa) διαθέτουν εξαιρετικά τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης και καταξιωμένα στελέχη. Επιπλέον, επενδύονται μεγάλα χρηματικά ποσά στην Έρευνα και Ανάπτυξη, προκειμένου να ανακαλυφθούν νέες τεχνολογίες, νέες γνώσεις κλπ. Επομένως, μπορούν να αντιγράψουν την συγκεκριμένη τεχνολογία βραχυπρόθεσμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, μέσω της εταιρικής κουλτούρας της Exalco, κατάφερε να αυξήσει σημαντικά τη φήμη της και το κέρδος της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης έχουν μεταβιβάσει με σωστό τρόπο τις ηθικές αξίες, τον τρόπο σκέψης κλπ. στους εργαζομένους



τους που βασίζονται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση αποκτάει περισσότερη αξία για τους τόσο για το πελατολόγιο της, όσο και για την κοινωνία γενικότερα. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η Exalco είναι από τις πιο πετυχημένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

### 3.6. Ανάλυση VRIO

Η επιχείρηση, για να προσδιορίσει ποιοι πόροι και ποιες ικανότητες μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να χρησιμοποιήσει το εργαλείο VRIO Analysis. Στον παρακάτω πίνακα έχουν συγκεντρωθεί όλοι οι πόροι της εταιρείας και αξιολογούνται με κριτήριο τα εξής 4 χαρακτηριστικά:

- Αν έχουν αξία για την επιχείρηση.
- Αν είναι σπάνιοι.
- Αν μπορούν εύκολα να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές της.
- Σε ποιο βαθμό μπορεί να τους εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση.

Πίνακας 17: VRIO Analysis

Πόροι	Αξία	Σπανιότητα	Δαπανηρή να μιμηθεί	Αξιοποίηση από τον οργανισμό	Ανταγωνισμός
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία
Ανθρώπινο δυναμικό	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία
Εύρεση α' υλών	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία
Φήμη-Εμπορικό σήμα	Ναι	-	-	Ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία
Τεχνολογία	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Προσωρινό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Καινοτομία	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Προσωρινό Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Εγκαταστάσεις	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία
Διοικητικά Στελέχη	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι	Ανταγωνιστική ισοτιμία
Κουλτούρα	Ναι	-	-	Ναι	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### 3.7. Ανάλυση SWOT

Εικόνα 3:Ανάλυση SWOT

	Βοηθητικές στην επίτευξη στόχων	Επιβλαβείς στην επίτευξη στόχων
Εσωτερικής πηγής- προέλευσης (χαρακτηριστικά του οργανισμού)	Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
Εξωτερικής πηγής- προέλευσης (χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος)	Ευκαιρίες	Απειλές

[Πηγή: Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2015]

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν τη λήψη των στρατηγικών τους αποφάσεων καθώς και να υλοποιήσουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια, μπορούν να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο ανάλυσης SWOT (Hasneen et al., 2022). Το ακρωνύμιο του αποτελείται από τα αρχικά των λέξεων (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες σχετίζονται με παράγοντες που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν παράγοντες οι οποίοι συγκροτούν το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (Καλογήρου και Παναγιωτόπουλος, 2015). Με βάση τα παραπάνω, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εξετάσει και να αξιολογήσει τη θέση της στην αγορά, να ανακαλύψει ποιο είναι το δυνατότερο της σημείο που θα μπορούσε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να ανακαλύψει ποιο είναι το πιο αδύνατο της σημείο το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει ανταγωνιστικό μειονέκτημα, να ανιχνεύσει τις ευκαιρίες που θα εκμεταλλευτεί προς όφελος της και τις απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει.

Πίνακας 18: Ανάλυση SWOT

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>
1)Ισχυρή Εταιρική Κουλτούρα.	1)Εξάρτηση από την οικοδομική δραστηριότητα.
2)Αύξηση εξαγωγικής δραστηριότητας στις αγορές του εξωτερικού.	2)Υψηλά κόστη Έρευνας και Ανάπτυξης.
3)Ισχυρό εμπορικό σήμα και μεγάλη φήμη.	3) Υψηλά κόστη διαφήμισης προϊόντος.
4)Εξαιρετικό τμήμα Έρευνας και ανάπτυξης.	
5)Παροχή υψηλών υπηρεσιών και η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.	
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
1)Ανάκαμψη κατασκευαστικού-οικοδομικού κλάδου η οποία αυξάνει την εγχώρια ζήτηση όπως ανακαινίσεις σπιτιών κλπ.	1)Αύξηση ενεργειακού κόστους και πρώτων υλών διεθνώς.
2)Αύξηση της ζήτησης αλουμινίου τόσο στην εγχώρια, όσο και στην διεθνή αγορά.	2)Οικονομική Ύφεση στην Ευρώπη.
3)Διείσδυση σε νέες αγορές τρίτων χωρών.	3)Αυξομείωση των τιμών του αλουμινίου επειδή αποτελεί χρηματιστηριακό είδος.
4)Επιδότησεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά Προγράμματα (ΕΣΠΑ).	4)Αύξηση ανταγωνισμού ομοειδών επιχειρήσεων από τρίτες χώρες, π.χ. Κίνα.
	5)Εισαγωγές προϊόντων κατώτερης ποιότητας από τρίτες χώρες.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, το δυνατότερο σημείο της εταιρείας Exalco είναι η εταιρική της κουλτούρα, το οποίο άλλωστε αποτελεί και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια. Όσον αφορά τις αδυναμίες της επιχείρησης, αυτό που θα μπορούσε να θεωρηθεί το πιο αδύνατο σημείο της είναι η εξάρτηση της από την οικοδομική δραστηριότητα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ανάλογα με την κατάσταση της οικοδομικής δραστηριότητας, η επιχείρηση είτε θριαμβεύει, είτε καταρρέει οικονομικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας τα έτη 2010-2016, με αποτέλεσμα να μειωθεί αρκετά ο τζίρος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο αλουμινίου. Αυτό είχε φοβερές συνέπειες για τις επιχειρήσεις, οι οποίες οδήγησαν κάποιες από αυτές στην χρεωκοπία. Σχετικά με τις ευκαιρίες που παρουσιάζει ο κλάδος, η σημαντικότερη ευκαιρία είναι η ανάκαμψη της οικοδομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα να επωφεληθεί αρκετά η Exalco, κερδίζοντας μεγάλα μερίδια αγοράς εγχώρια. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δραστηριοποιείται περισσότερο στην εγχώρια αγορά σε σύγκριση με τις δύο μεγάλες εταιρείες του κλάδου Alumil και Cosmos Aluminium. Τέλος, αναφορικά

με τις απειλές που έχουν εμφανιστεί στο εξωτερικό περιβάλλον της Exalco, η σοβαρότερη απειλή η οποία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην εταιρεία, είναι η αύξηση των τιμών των α' υλών και της ενέργειας. Αυτό θα έχει άμεση επίπτωση στην παραγωγική διαδικασία, στη ζήτηση των προϊόντων της, καθώς και στο περιθώριο κέρδους της.

## 4. Στρατηγικές που εφαρμόζει η Exalco A.E.

### 4.1. Ανταγωνιστική Στρατηγική της Exalco A.E.

Η επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης έχει ως στόχο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι τρίτων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα στο κλάδο. Στον κλάδο διέλασης αλουμινίου η ανταγωνιστική στρατηγική που έχουν υιοθετήσει οι εταιρείες είναι η στρατηγική διαφοροποίησης. Όσον αφορά την Exalco, παράγει διαρκώς νέα προϊόντα στα οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά τους, όπως είναι η ποιότητα, η εικόνα, ο σχεδιασμός του προϊόντος κλπ. Γενικότερα, διαθέτει μια τεράστια γκάμα προϊόντων τα οποία μπορούν να καλύψουν οποιεσδήποτε ανάγκες του σπιτιού που έχει ο καταναλωτής. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα συστήματα αλουμινίου της Exalco είναι πιστοποιημένα από διαπιστευμένα ινστιτούτα δοκιμών του εξωτερικού. Παρά την υψηλή ανταγωνιστικότητα που βιώνει μέσα στο κλάδο αλουμινίου, η Exalco κατάφερε να δημιουργήσει μεγάλη ζήτηση για τις υπηρεσίες της και τα προϊόντα της τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό.

Ένα από τα προϊόντα που αποτελούν καινοτομία για την επιχείρηση είναι το νέο σύστημα αλουμινίου για πόρτα εισόδου Albio 135 Super Thermo. Το σύστημα αυτό θεωρείται πρωτοποριακό σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το οποίο προσφέρει υψηλή θερμομόνωση σε σύγκριση με άλλα συστήματα του ίδιου είδους. Ένα ακόμη προϊόν το οποίο χαρακτηρίζεται πρωτοποριακό για την εταιρεία Exalco είναι το σύστημα ORAMA. Πρόκειται για ένα συρόμενο σύστημα για πόρτες και παράθυρα που προσφέρει άνεση και μεγάλη θερμομόνωση στον χρήστη (Exalco Καινοτομία, 2022).

Αναφορικά με την Alumil, παράγει προϊόντα που είναι υψηλής ποιότητας και μεγάλης προστιθέμενης αξίας τα οποία έχουν σχεδιαστεί από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει η εταιρεία. Στη συνέχεια, δοκιμάζονται και πιστοποιούνται από διεθνή ινστιτούτα και κέντρα πιστοποίησης που βρίσκονται στην Γερμανία, Γαλλία, Αμερική, Βέλγιο, Ιταλία κλπ. Επιπλέον, για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, διαθέτει σύστημα ERP, όπου μπορεί να ελέγξει οτιδήποτε συμβαίνει κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι, μπορεί να διορθώσει οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει από την δημιουργία του προϊόντος, έως την τελική του παράδοση στον πελάτη. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται η ποιότητα του και αυξάνεται η φερεγγυότητα μεταξύ της εταιρείας και του καταναλωτή.

Ένα από τα προϊόντα που αποτελεί καινοτομία και προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Alumil είναι το νέο συρόμενο σύστημα αλουμινίου με το εμπορικό σήμα Smartia. Το συγκεκριμένο σύστημα διαθέτει χαρακτηριστικά τα οποία είναι μοναδικά στην αγορά. Όμως, αυτό που του προσδίδει την μέγιστη αξία είναι ο έξυπνος μηχανισμός κλειδώματος που διαθέτει και έχει διεθνή πατέντα (Alumil, 2022).

Σχετικά με την Eurora Profil, ακολουθεί και αυτή την στρατηγική της διαφοροποίησης, μέσω της παραγωγής και διαχείρισης καινοτόμων προϊόντων με την βοήθεια του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει. Επιπλέον, έχει στην κατοχή της πιστοποιητικό ποιότητας που εξασφαλίζει την ποιότητα του προϊόντος της. Αξίζει να σημειωθεί ότι εστιάζει περισσότερο στην έμφαση και στην προβολή των προϊόντων της μέσω καμπανιών προώθησης, εταιρικών εκθέσεων κλπ.

Στον αντίποδα, τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, είναι τα υψηλά κόστη Έρευνας και Ανάπτυξης που επωμίζονται οι επιχειρήσεις, προκειμένου να εξελιχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο γίνεται τεχνολογικά έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης το κόστος μάρκετινγκ είναι αρκετά υψηλό προκειμένου να διαφημίσουν τα προϊόντα τους και να τα προωθήσουν στους υποψήφιους πελάτες τους, όπως διαφημιστικά σποτάκια στην τηλεόραση κλπ. Ένα άλλο μειονέκτημα που προβληματίζει τις επιχειρήσεις είναι η μείωση της διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Με αυτό τον τρόπο θα μειώνονται όλο και περισσότερο τα περιθώρια κέρδους το οποίο είναι ασύμφορο για τις επιχειρήσεις. Τέλος, ένα ακόμη μειονέκτημα της διαφοροποίησης είναι η ευαισθησία στην τιμή. Δηλαδή, μεγάλο τμήμα των πελατών δεν θα δώσουν ιδιαίτερη σημασία σε ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως είναι η εικόνα του προϊόντος κλπ.

## 4.2. Εταιρικές Στρατηγικές της Exalco A.E.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ICAP η επιχείρηση Exalco χαρακτηρίζεται μια από τις ισχυρότερες βιομηχανίες αλουμινίου στην Ελλάδα και μια από τις 30 ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες. Η επιχείρηση είναι προσηλωμένη στους στόχους ανάπτυξης της μέσω νέων προϊόντων και νέων αγορών. Για αυτό το λόγο ο στρατηγικός της σχεδιασμός βασίζεται σε τρεις άξονες:

- 1) Ανάπτυξη και εξέλιξη στις ήδη υπάρχουσες αγορές,
- 2) Διείσδυση σε νέες αγορές.
- 3) Διεθνής προσανατολισμός με ανάπτυξη εξαγωγών.

### 4.2.1. Στρατηγική Ανάπτυξη Αγοράς

Η Exalco από την αρχή της δημιουργίας της επικεντρώθηκε κυρίως στην εξυπηρέτηση και στην ικανοποίηση των αναγκών της εγχώριας αγοράς. Ωστόσο, η υψηλή ποιότητα που διακατέχουν τα προϊόντα της σε συνδυασμό με την σταδιακή ανάπτυξη της διαχρονικά, την οδήγησε στην επέκταση της σε νέες γεωγραφικές περιοχές είτε εγχώρια είτε στο εξωτερικό. Όσον αφορά το δίκτυο πωλήσεων, η Exalco διαθέτει 12 υποκαταστήματα σε όλη την επικράτεια της Ελλάδας από τα οποία τα 2 δημιουργήθηκαν τα τελευταία 3 χρόνια. Στόχος της είναι η δημιουργία νέων υποκαταστημάτων λιανικής και σε άλλες περιοχές της Ελλάδος μελλοντικά. Με αυτό τον τρόπο θα βελτιώσει σημαντικά το μικτό κέρδος αλλά και το δείκτη ρευστότητας (Exalco Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, 2017).

Όσον αφορά τις αγορές του εξωτερικού, η Exalco έχει δυναμική παρουσία μέσω των θυγατρικών της στα Βαλκάνια και πιο συγκεκριμένα στις χώρες προέλευσης τους τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, μέσω της ανακαίνισης σύγχρονων και παραδοσιακών κτηρίων είτε με τα σύγχρονα συστήματα της Exalco (συστήματα Albio), είτε με ειδικές παραγγελίες προφίλ αλουμινίου, έχει κατακλύσει τις αγορές σε χώρες όπως είναι η Ιταλία, η Νιγηρία, η Γαλλία, ο Καναδάς, η Αμερική, η Κολομβία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Σαουδική Αραβία, το Κατάρ κλπ.

#### 4.2.1.1. Exalco Bulgaria AD

Η Exalco Bulgaria AD αποτελεί θυγατρική της Exalco. Δηλαδή, το 92% των μετοχών της εταιρείας Exalco Bulgaria AD ανήκουν στην Exalco, ενώ το 8% στην μητρική Βιοκάρπεντ Α.Ε. Η συγκεκριμένη εταιρεία ιδρύθηκε το έτος 2001 με έδρα τη Σόφια. Σκοπός της ίδρυσης της είναι η αποκλειστική προώθηση των προϊόντων της Exalco στις περιοχές της Βουλγαρίας. Τα συστήματα προφίλ Exalco είναι γνωστά στην βουλγαρική αγορά και χρησιμοποιούνται από πολλούς κατασκευαστές κουφωμάτων αλουμινίου και τοίχων κουρτινών. Τα προϊόντα της Exalco αποτελούν βασικό πυλώνα για την κατασκευή μιας σειράς μεγάλων και καταξιωμένων έργων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2009 εκχώρησε την δραστηριότητα του κλάδου αλουμινίου στους συνεργάτες της στην Βουλγαρία. Από έκτοτε σκοπός της είναι η διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων.

#### 4.2.1.2. Exalco Rumania SRL

Η Exalco Rumania SRL ιδρύθηκε το 2003 και εδρεύει στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας. Είναι θυγατρική στο 100% της Exalco Α.Ε. και κύριος σκοπός της ίδρυσης της είναι η προώθηση των προϊόντων της Exalco στις περιοχές της Ρουμανίας. Σχετικά με τις συναλλαγές μεταξύ της μητρικής και της Exalco Rumania SRL, οι πωλήσεις της πρώτης προς την δεύτερη σχετίζονται με τιμολογήσεις προϊόντων αλουμινίου και πιο συγκεκριμένα με άβαφα προφίλ αλουμινίου, βαμμένα προφίλ αλουμινίου με τη μέθοδο της ηλεκτροστατικής βαφής ή με την μέθοδο της ανοδίωσης, καθώς και εξαρτήματα που σχετίζονται με τη συναρμολόγηση των προφίλ αλουμινίου όπως λάστιχα, πόμολα, συστήματα ανακλήσεων, υλικά θερμοδιακοπής κλπ. Οι πωλήσεις της Exalco Rumania SRL προς την Exalco αφορούν σκραπ αλουμινίου (Exalco Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, 2021).

#### 4.2.2. Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς

Μια από τις στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζει η εταιρεία Exalco είναι η στρατηγική διείσδυσης αγοράς ή αλλιώς κόκκινη ωκεάνια στρατηγική. Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα που έχει στη διάθεση της, χωρίς να υποστούν κάποια τροποποίηση. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω διάφορων τρόπων όπως:

- **Προσαρμογή τιμής του προϊόντος:** Είναι ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους προκειμένου μια επιχείρηση να διεισδύσει σε μια αγορά-στόχο. Σκοπός της είναι να αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων με τελικό στόχο την αύξηση των μεριδίων της αγοράς. Η Exalco, προκειμένου να πουλήσει τα προϊόντα της σε ανταγωνιστικές τιμές, προσπαθεί να μειώσει τις τιμές μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής των προϊόντων της. Ο λόγος που θέλει να μειώσει τις τιμές των προϊόντων είναι διότι στον κλάδο διέλασης πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης. Έτσι, οι εταιρείες έχουν την τάση να μιμούνται τα χαρακτηριστικά προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν αρκετές διαφορές ως προς την μοναδικότητα των προϊόντων τους. Αυτό έχει ως επακόλουθο την αύξηση της

έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των ισχυρότερων επιχειρήσεων επειδή οι πελάτες έχουν ως κριτήριο σύγκρισης την τιμή.

Ένας τρόπος με τον οποίο η Exalco κατάφερε να μειώσει το κόστος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας είναι μέσω της επένδυσης στην κατασκευή φωτοβολταϊκών πάρκων με σκοπό να παράγει ρεύμα για ιδιοχρησία. Όπως είναι ευρέως γνωστό, για την παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου χρειάζεται μεγάλο ποσοστό ηλεκτρικής ενέργειας. Τα τελευταία χρόνια στην χώρα μας η τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας έχει ανεβεί κατακόρυφα, κάτι το οποίο είναι ασύμφορο για τις επιχειρήσεις όπως και για την ίδια την Exalco. Έτσι, με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να απορροφήσει το κόστος που θα χρειαζόταν να δαπανήσει, προκειμένου να παραχθεί ένα προϊόν, έτσι ώστε να μην γίνει μετακύλιση του κόστους στον τελικό καταναλωτή. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο εξοικονομεί αρκετά χρήματα είναι μέσω της ανακύκλωσης σκραπ αλουμινίου.

- **Πρώθηση προϊόντων:** Ένας ακόμη αποτελεσματικός τρόπος προκειμένου μια επιχείρηση να διεισδύσει σε μια αγορά είναι η προώθηση των προϊόντων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής διαφήμισης. Μια από τις σημαντικότερες προωθήσεις που πραγματοποιεί η Exalco για τα προϊόντα της είναι η συμμετοχή της σε διεθνείς εκθέσεις. Το 2019, πραγματοποίησε την πρώτη της εμφάνιση στην διεθνή έκθεση Batimat στο Παρίσι, προκειμένου να παρουσιάσει προϊόντα αλουμινίου που χρησιμοποιούνται για την ανακαίνιση κτιρίων. Η Exalco προωθεί τα προϊόντα της μέσω του διαδικτύου (Facebook, YouTube, Instagram, Pinterest) είτε μέσω της τηλεόρασης (διαφημιστικά σποτ). Μέσω των σόσιαλ μίντια αναρτά διάφορες ανακοινώσεις που απεικονίζονται τα προϊόντα της και στη συνέχεια μέσω ενός κειμένου εξηγεί λεπτομερώς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θέλει να διαφημίσει. Επιπλέον, εστιάζει στους λόγους για τους οποίους ένας υποψήφιος καταναλωτής χρειάζεται να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν καθώς και με ποιους τρόπους θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Μια άλλη στρατηγική μάρκετινγκ στην οποία στηρίζεται η Exalco είναι η στρατηγική «από στόμα σε στόμα». Για τον λόγο αυτό, η Exalco φροντίζει να έχει ικανοποιημένους τους πελάτες της στο μέγιστο βαθμό προκειμένου να μεγαλώσει η φήμη της. Επίσης, προωθεί τα προϊόντα της μέσω των θυγατρικών της εταιρειών κυρίως στα Βαλκάνια, προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών που ξεπερνά τους 600 συνεργάτες οι οποίοι βρίσκονται στο εσωτερικό της χώρας και στο εξωτερικό.
- **Νέα κανάλια διανομής:** Η Exalco διαθέτει εκτός από τα φυσικά καταστήματα λιανικής για την εξυπηρέτηση πελατών και ιστοσελίδα που είναι και ηλεκτρονικό κατάστημα. Αυτό εξυπηρετεί πολύ τους πελάτες που μένουν σε περιοχές όπου δεν υπάρχει κάποιο φυσικό κατάστημα της Exalco ή κάποιος συνεργάτης της. Μέσω της σελίδας της Exalco οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να εξερευνήσουν την τεράστια γκάμα προϊόντων της και να πραγματοποιήσουν οποιαδήποτε αγορά επιθυμούν. Επίσης, συνεργάζεται με εμπορικούς συνεργάτες, κατασκευαστές, και με επιχειρήσεις λιανικής που προωθούν τα προϊόντα της.



#### 4.2.3. Στρατηγική Διεθνοποίησης μέσω των Εξαγωγών

Η Exalco αξιοποιεί μια από τις πιο συνηθισμένες στρατηγικές διεθνοποίησης που είναι οι εξαγωγές προκειμένου να ξεφύγει από την εγχώρια αγορά και να επεκταθεί στην διεθνή αγορά. Η επιχείρηση εξάγει κατά μέσο όρο το 75% της παραγωγής της στο εξωτερικό και πιο συγκεκριμένα εξάγει και στις 5 ηπείρους. Κάθε χρόνο αυξάνεται ο αριθμός των εξαγωγών της Exalco. Αξίζει να σημειωθεί ότι το έτος 2020 κατέκτησε το βραβείο «Εξαγωγικής Δραστηριότητας και Διεθνούς Παρουσίας» του ΕΒΕΑ διότι η Exalco εξάγει το 30% των συνολικών ελληνικών εξαγωγών. Πλέον, κατατάσσεται στις εξωστρεφείς ελληνικές εταιρείες. Ένας από τους λόγους που εξάγει τα προϊόντα της είναι η αύξηση της διεθνούς φήμης, ώστε να ισχυροποιηθεί το brand name της και να γίνει πιο ανταγωνιστική σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Επιπλέον, αυξάνεται ετησίως ο όγκος των πωλήσεων με τελικό σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών της. Ένα ποσοστό επιτυχίας στην παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας και στην αύξηση των πωλήσεων χρεώνεται στις διαρκείς επενδύσεις στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, στις νέες τεχνολογίες παραγωγικής διαδικασίας καθώς και στην νέα επένδυση στην γραμμή παραγωγής, την δημιουργία της 5<sup>ης</sup> πρέσας. Τέλος, στόχος της είναι να επεκτείνει τις εξαγωγές της και σε άλλες χώρες.

## 5. Συμπεράσματα- Προτάσεις

### 5.1. Συμπεράσματα

Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης της εταιρείας Exalco, διαπιστώθηκε ότι η συνολική της πορεία τα τελευταία χρόνια είναι ενθαρρυντική, παρόλο που κατά διαστήματα, όπως τα έτη 2019 και 2020 αντιμετώπισε ορισμένα προβλήματα λόγω της πανδημίας Covid 19. Σύμφωνα με την ανάλυση Pest, ο σημαντικότερος πολιτικός παράγοντας ο οποίος επηρέασε σημαντικά τον κλάδο αλουμινίου, είναι η πολιτική απόφαση που πάρθηκε από την ΕΕ σχετικά με την λήψη σκληρών περιβαλλοντικών μέτρων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην μείωση της παραγωγής και στην αύξηση του λειτουργικού κόστους. Οπότε, μειώθηκε σημαντικά τα περιθώριο κέρδους των επιχειρήσεων. Αναφορικά με τους οικονομικούς παράγοντες, ο σημαντικότερος που επηρέασε αρνητικά την Exalco ήταν η αύξηση του πληθωρισμού. Αυτό είχε άμεση επίδραση στο εισόδημα των ιδιωτών καθώς και στα κέρδη των αγοραστών-εμπορικών επιχειρήσεων που μειώθηκαν δραματικά, με αποτέλεσμα να μειωθούν οι συνολικές πωλήσεις της Exalco.

Όσον αφορά την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, θα διαπιστώσουμε ότι ο κλάδος διέλασης αλουμινίου είναι ένας κλάδος εντάσεως κεφαλαίου. Επομένως, η είσοδος νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στο κλάδο είναι πολύ δύσκολη, επειδή πρέπει να καταβάλλει τεράστια κεφάλαια για να επενδύσει σε εξοπλισμό, έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση κλπ. προκειμένου να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις του κλάδου. Σχετικά τη θέση της στο κλάδο διέλασης αλουμινίου, θα διαπιστώσουμε ότι δέχεται υψηλό ανταγωνισμό από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά και από επιχειρήσεις του εξωτερικού που κατακλύζουν με τα προϊόντα τους την εγχώρια αγορά. Επιπλέον, παρόλο που υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα όπως το πλαστικό, και το ξύλο, εντούτοις δεν αποτελούν άμεσο κίνδυνο, διότι το αλουμίνιο έχει μεγαλύτερη αξία. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, ο κόσμος έχει στραφεί κυρίως στα προϊόντα αλουμινίου. Σχετικά με την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μεγάλη, γιατί τα περισσότερα προϊόντα που προμηθεύονται από τις επιχειρήσεις έχουν μικρό βαθμό διαφοροποίησης. Επομένως, εστιάζουν περισσότερο στην τιμή. Επίσης μέσω του διαδικτύου οι πελάτες είναι πιο ενημερωμένοι από ποτέ, επομένως έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν οτιδήποτε έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τέλος, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι επίσης μεγάλη, γιατί η παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου παράγεται από μόνο 4 εταιρείες του κλάδου αλουμινίου. Επιπρόσθετα, η Exalco εισάγει την μεγαλύτερη ποσότητα του πρωτόχυτου αλουμινίου από την εγχώρια αγορά και μετέπειτα από το εξωτερικό. Επομένως, σε περίπτωση ρήξης των σχέσεων μεταξύ προμηθευτή και πελάτη μπορεί να την οδεύσει σε άσχημες καταστάσεις.

Αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η Exalco καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες προκειμένου να προσφέρει λύσεις σε προβλήματα που αφορούν κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Επίσης, στηρίζει έμπρακτα τους συνανθρώπους της και τις τοπικές κοινωνίες είτε με χρηματικά ποσά, είτε σε είδος. Με αυτό τον τρόπο, αυξάνει την αξία της επιχείρησης και ενισχύει την φήμη της. Έτσι, οι κάτοικοι των τοπικών κοινωνιών θα είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν τα προϊόντα διέλασης της Exalco, ανεξάρτητα από τις τιμές τους.

Από την VRIO analysis, συμπεραίνουμε ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας αποτελεί η κουλτούρα, στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές που ακολουθεί η Exalco. Όσον αφορά την καινοτομία και την τεχνολογία της εταιρείας, αποτελούν προσωρινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ίδια. Αυτό συμβαίνει οι ανταγωνιστές έχουν την δυνατότητα να αντιγράψουν τα καινοτόμα προϊόντα της Exalco και την τεχνολογία, διότι έχουν το κεφάλαιο καθώς και αξιόλογα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Μέσω της Ανάλυσης SWOT, θα παρατηρήσουμε ότι μια από τις σημαντικότερες δυνάμεις της εταιρείας είναι η αύξηση των εξαγωγών στο εξωτερικό. Αυτό αποτελεί θετικό δείγμα για την Exalco διότι της δίνεται η δυνατότητα να αυξήσει την διεθνή αναγνωρισιμότητα της, τις συνολικές της πωλήσεις και το κέρδος της. Επίσης, της παρέχεται η δυνατότητα να αυξήσει σημαντικά τα μερίδια αγοράς της. Σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, θα διαπιστώσουμε ότι σημαντικότερη ευκαιρία που μπορεί να εκμεταλλευτεί η Exalco αποτελεί η οικοδομική δραστηριότητα που αυξάνεται ολοένα και περισσότερο στην Ελλάδα από το 2017 και μετέπειτα. Αυτό χαρακτηρίζεται ύψιστης σημασίας για την εταιρεία διότι έχει την ευκαιρία να αυξήσει τα μερίδια αγοράς και να ενδυναμώσει την φήμη της στην εγχώρια αγορά. Παρά τα μεγάλα εμπόδια που έχει να αντιμετωπίσει, εντούτοις χάρη στα εξαιρετικά στελέχη που διαθέτει μπορεί να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει μελλοντικά.

Σύμφωνα με τις στρατηγικές που εφαρμόζει η Exalco, κατάφερε να αυξήσει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της μέσω των εξαγωγών και να αποκτήσει διεθνή αναγνωρισιμότητα. Επιπλέον, ισχυροποίησε την παρουσία της στα Βαλκάνια μέσω των θυγατρικών της Exalco Romania SRL και Exalco Bulgaria SD, καθώς και σε άλλες χώρες του εξωτερικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει αυξήσει την δραστηριότητα της σε αρκετές χώρες του κόσμου μέσω των ανακαινίσεων που πραγματοποιεί με δικά της προϊόντα αλουμινίου.

## 5.2. Προτάσεις

Οι συμβουλές που δίνονται για την εταιρεία Exalco είναι:

- Να απορροφήσει μια οποιαδήποτε εταιρεία μικρότερου μεγέθους από τον κλάδο διέλασης που δραστηριοποιείται, προκειμένου να αυξήσει τις οικονομίες κλίμακας, την παραγωγή και να ισχυροποιήσει την θέση της στον κλάδο.
- Να εστιάσει περισσότερο στην στρατηγική ανάπτυξης αγορών, διότι είναι η πιο επικερδής στρατηγική μακροπρόθεσμα. Μέσω αυτής της στρατηγικής, μπορεί να αυξήσει τη διεθνή φήμη της, τα κέρδη της, να αποκτήσει νέο καταναλωτικό κοινό, να δραστηριοποιηθεί και σε νέες αγορές που τα μερίδια αγοράς να είναι ικανοποιητικά. Για την ενίσχυση της συγκεκριμένης στρατηγικής, μπορεί να δημιουργήσει νέες θυγατρικές εταιρείες στις χώρες-αγορές που θα θέλει να δραστηριοποιηθεί.
- Να αυξήσει την εισαγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου από το εξωτερικό, προκειμένου να μην εξαρτάται από τους εγχώριους παραγωγούς όπως είναι η Αλουμίνιον της Ελλάδος του Ομίλου Μυτιλιναίου.
- Να επενδύσει περισσότερο στην παραγωγική της διαδικασία, καθώς και στην έρευνα και ανάπτυξη, προκειμένου να ανταγωνιστεί την Alumil και την Cosmos Aluminium.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Καλογήρου, Γ. και Παναγιωτόπουλος, Π. (2015). Μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης (case study) για την ανάλυση μιας επιχείρησης. Ανακτήθηκε από:  
<http://hdl.handle.net/11419/6042>

Καλογήρου, Γ. και Πρωτόγερου, Α. (2015). Το περιβάλλον της επιχείρησης. Κάλλιπος, Ανοιχτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11419/6039>

Μέλφος, Β. και Βουδούρης, Π. (2022). Κοιτάσματα της Ελλάδας [Προπτυχιακό Εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοιχτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Ανακτήθηκε από:  
<http://hdl.handle.net/11419/8353>

Παντελαίου, Σ. και Φλώτσιου, Μ. (2022). Κλαδική Μελέτη της ICAP για την Έλαση-Διέλαση Αλουμίνιου. Ανακτήθηκε στις 29/10/2022 από:  
[https://dir.icapcrif.com/mailimages/PublishingServer/PR\\_ICAP-CRIF/2022/PR\\_ICAP-CRIF\\_Elasi-Dielasi/ICAP%20CRIF\\_Article\\_%CE%95%CE%9B%CE%91%CE%A3%CE%97%20%CE%94%CE%99%CE%95%CE%9B%CE%91%CE%A3%CE%97.pdf](https://dir.icapcrif.com/mailimages/PublishingServer/PR_ICAP-CRIF/2022/PR_ICAP-CRIF_Elasi-Dielasi/ICAP%20CRIF_Article_%CE%95%CE%9B%CE%91%CE%A3%CE%97%20%CE%94%CE%99%CE%95%CE%9B%CE%91%CE%A3%CE%97.pdf)

### Ξένη Βιβλιογραφία

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York. p, 129. Ανακτήθηκε από:  
<http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>

Hasneen, J., Wakilur, R., Sayemul, I. & Abu Reswan, A. (2022). Adoption of agroforestry practices in Bangladesh as a climate change mitigation option: Investment, drivers, and SWOT Analysis perspectives. Bangladesh. p, 4. Ανακτήθηκε από:  
<https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100509>

### Ιστοσελίδες

Βιοκάρπετ, (2022). Παρουσίαση Θυγατρικών. Διαθέσιμο σε:  
[https://www.biokarpet.gr/Uploads/Documents/151457/organogramma\\_exalco.pdf](https://www.biokarpet.gr/Uploads/Documents/151457/organogramma_exalco.pdf)  
(Ανακτήθηκε 15 Αυγούστου 2022)

Βιοκάρπετ, (2022). Κανονισμός Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Διαθέσιμο σε:  
[https://www.biokarpet.gr/Uploads/Documents/151475/kanonismos\\_leitourgias\\_esoterikou\\_elegchou\\_biokarpet.pdf](https://www.biokarpet.gr/Uploads/Documents/151475/kanonismos_leitourgias_esoterikou_elegchou_biokarpet.pdf) (Ανακτήθηκε στις 1 Αυγούστου 2022).

Βιοκάρπετ, (2022). Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας Βιοκάρπετ. Διαθέσιμο σε:  
[https://www.biokarpet.gr/Uploads/Documents/151459/esoterikos\\_kanonismos\\_leitourgias\\_biokarpet.pdf](https://www.biokarpet.gr/Uploads/Documents/151459/esoterikos_kanonismos_leitourgias_biokarpet.pdf) (Ανακτήθηκε 1 Αυγούστου, 2022).

Βιοκάρπετ, (2021). Ετήσια Οικονομική Έκθεση (1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2020). Διαθέσιμο σε: [https://www.biokarpet.gr/stock/period\\_katastaseis/period\\_enop\\_oikon/Notes\\_Biokarpet\\_31122020.pdf](https://www.biokarpet.gr/stock/period_katastaseis/period_enop_oikon/Notes_Biokarpet_31122020.pdf) (Ανακτήθηκε στις 15 Αυγούστου, 2022).

Ελληνική Ένωση Αλουμινίου, (2022). Διαθέσιμο σε: <https://aluminium.org.gr/>. (Ανακτήθηκε 7 Αυγούστου, 2022).

ΕΛΣΤΑΤ. Διαθέσιμο σε: <https://www.statistics.gr/el/home> (Ανακτήθηκε 8 Ιουλίου, 2022).

ΙΟΒΕ, (2019). Η βιομηχανία αλουμινίου στην Ελλάδα: Συνεισφορά στην οικονομία, προκλήσεις και προοπτικές ανάπτυξης. Διαθέσιμο σε: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_27032019\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_27032019_REP_GR.pdf)(Ανακτήθηκε στις 9 Αυγούστου, 2022).

Κολώνας, Χ. (2021). Σκληρά «πράσινα» μέτρα για τις βιομηχανίες αλουμινίου. Διαθέσιμο σε: <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2061908/ee-sklhra-prasina-metra-giatis-viomhhanies-aloyimi.html> (Ανακτήθηκε 15 Αυγούστου, 2022).

Alumil, (2022). Διαθέσιμο σε: <https://www.alumil.com/greece/corporate/global-presence#> (Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου, 2022).

Alumil, (2021). Ετήσια Οικονομική Έκθεση για τη χρήση που έληξε το 2021. Διαθέσιμο σε: [https://static.alumil.com/userfiles/docs/default-source/ir/financial-statements/2021/financial-state-of-use-2021.pdf?sfvrsn=970a3ed7\\_6](https://static.alumil.com/userfiles/docs/default-source/ir/financial-statements/2021/financial-state-of-use-2021.pdf?sfvrsn=970a3ed7_6) (Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου 2022)

Alumil, (2022). Διαθέσιμο σε: <https://www.alumil.com/greece/corporate/news/2019/04/23/smartia-m630phos-minimal-syromeno-sistema> (Ανακτήθηκε 30 Οκτωβρίου, 2022).

Alumil, (2022). Εταιρικό προφίλ. Διαθέσιμο σε: <https://www.alumil.com/greece/corporate/global-presence#>. (Ανακτήθηκε στις 31 Οκτωβρίου, 2022).

Aluminco, (2020). Ετήσια Οικονομική Έκθεση Σύμφωνα με τα ΔΠΧΑ. Διαθέσιμο σε: <https://aluminco.com/downloads/etairika-nea/> (Ανακτήθηκε στις 27 Οκτωβρίου, 2022).

Aluminco, (2022). Διαθέσιμο σε: <https://aluminco.com/> (Ανακτήθηκε στις 27 Οκτωβρίου 2022).

Alunet, (2022). Κλάδος Αλουμινίου: Γενικευμένη άνοδος των πωλήσεων 2021. Διαθέσιμο σε: <https://www.alunet.gr/2022/02/20513v> (Ανακτήθηκε στις 20 Οκτωβρίου 2022).

Cosmos Aluminium. Διαθέσιμο σε: <https://www.cosmosaluminium.gr/> (Ανακτήθηκε 23 Οκτωβρίου, 2022).

Europa Aluminium Systems. Διαθέσιμο σε:  
<https://www.profil.gr/index.php/gr/europa/profile> (Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου, 2022).

Europa Profil, (2021). Ετήσια Οικονομική Έκθεση της χρήσης 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2021. Διαθέσιμο σε: <https://www.profil.gr/index.php/gr/oikonomika-stoixeia/isologismoι> (27 Οκτωβρίου 2022).

Exalco, (2015). Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2015. Διαθέσιμο σε:

[https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco\\_prosartima2015.pdf](https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco_prosartima2015.pdf)  
(Ανακτήθηκε στις 5 Μαΐου 2022).

Exalco, (2017). Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2017. Διαθέσιμο σε:

[https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco\\_prosartima2017.pdf](https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco_prosartima2017.pdf)  
(Ανακτήθηκε στις 29 Αυγούστου 2022)

Exalco, (2021). Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2021. Διαθέσιμο σε: [https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco\\_2021.pdf](https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/46391/exalco_2021.pdf)  
(Ανακτήθηκε στις 10 Σεπτεμβρίου, 2022).

Exalco (2018). Πολιτική Περιβάλλοντος. Διαθέσιμο σε:

[https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/43566/report\\_14001.pdf](https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/43566/report_14001.pdf) (Ανακτήθηκε στις 10 Σεπτεμβρίου, 2022).

Exalco, (2021). Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία.

[https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/43325/politiki\\_kai\\_asfaleia\\_iso\\_45001.pdf](https://www.exalco.gr/Uploads/Documents/43325/politiki_kai_asfaleia_iso_45001.pdf)  
(Ανακτήθηκε στις 18 Ιουλίου 2022).

Exalco, (2022). Καινοτομία. Διαθέσιμο σε: <https://www.exalco.gr/i-etairia-mas/kainotomia/>.  
(Ανακτήθηκε 25 Σεπτεμβρίου, 2022).

Exalco, (2022). Ιστορικό. Διαθέσιμο σε: <https://www.exalco.gr/i-etairia-mas/istoriko/>  
(Ανακτήθηκε 7 Μαΐου, 2022).

ETEM, (2021). Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Διαθέσιμο σε:

[https://etemcoind.vionet.gr/images/docs/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7\\_12\\_21\\_ETEM\\_Final.pdf](https://etemcoind.vionet.gr/images/docs/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7_12_21_ETEM_Final.pdf)(Ανακτήθηκε στις 27 Οκτωβρίου 2022).