



## Η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρίας **EXALCO** μέλος του ομίλου ALBIO HOLDINGS Α.Ε.

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών : LOGISTICS

*Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο  
Πειραιάς 2005*

*Δέμη Χρυσάνθη*

Τμήμα: Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας  
*Πειραιάς 2005*

## Περιεχόμενα:

Πρόλογος.....2-3

### Μέρος 1

1.Ορισμοί στρατηγικής.....4  
2.Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....5-10  
3.Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....11-17

### Μέρος 2

#### ALBIO HOLDINGS SA

Προφίλ , Δραστηριότητες.....18-21  
Πορεία της Εταιρίας.....21-22  
Οργανόγραμμα.....23  
Στόχοι και Προοπτικές.....24-25  
Ανθρώπινο Δυναμικό -Τίτλοι σπουδών –Προϋπηρεσία.....26-27  
Επιμορφωτικά σεμινάρια.....27-29  
Δίκτυο Πωλήσεων.....30-31  
Εξέλιξη οικονομικών μεγεθών.....32  
Ενοποιημένα αποτελέσματα των χρήσεων 2002 και 2003.....33

#### EXALCO

Γενικά.....34 -35  
Ανάλυση εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος.....35-36  
Ανάλυση εξωτερικού μικρο περιβάλλοντος.....37-41  
Ανάλυση κύριων λειτουργιών EXALCO.....41-43  
Ανάλυση υποστηρικτικών λειτουργιών EXALCO.....44-45  
Αποστολή – Όραμα –Αρχές.....46-47  
Συμπεράσματα.....48

Βιβλιογραφία.....49

## Πρόλογος

Η παρούσα εργασία, διαχωρίζεται σε δύο κύρια μέρη:

Στο πρώτο θεωρητικό μέρος, παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής διοίκησης καθώς και οι διαστάσεις που μπορεί να έχει αυτή. Στη συνέχεια παραθέτονται θεωρητικά μοντέλα ανάλυσης του στρατηγικού εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης με κύριο γνώμονα το Πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter (Harvard Business School) καθώς και την θεωρία της Αλυσίδας Αξίας ( Value Chain)

Στο δεύτερο μέρος , ακολουθεί case study ανάλυσης της επιτυχημένης πορείας και στρατηγικής της εταιρίας EXALCO μέλος του ομίλου ALBIO HOLDINGS. Πιο συγκεκριμένα, θα ακολουθήσει παρουσίαση του ομίλου ALBIO HOLDINGS και ειδικότερη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και της αλυσίδας αξίας της εταιρίας EXALCO βάση των θεωρητικών μοντέλων που έχουν προηγηθεί. Στο τέλος παρουσιάζονται συμπεράσματα του case study για την εταιρία EXALCO. Η έρευνα για την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν στην εταιρία EXALCO, έχει διεξαχθεί μέσω προσωπικών συνεντεύξεων στελεχών της εταιρίας.

Ευχαριστώ θερμά ,

τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κύριο Νίκο Μπλέσιο,  
τον Διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών του Ομίλου Albio Holdings A.E.  
Κύριο Γιώργο Παπαγεωργίου,  
τους γονείς και την αδερφή μου Κατερίνα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Ορισμοί στρατηγικής ( συνοπτική αναφορά )

Στρατηγική κατά Porter είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της.

Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική:

- Η Στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η Στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η Στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η Στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και θέση της μέσα στον ανταγωνισμό
- Η Στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η Στρατηγική μπορεί να δώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η Στρατηγική μπορεί να είναι :

Προγραμματισμένη

Αναδυόμενη ( οι αποφάσεις λαμβάνονται και διαμορφώνονται διαχρονικά ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούνε )

Επιβαλλόμενη ( εξαναγκασμός επιλογής μιας συγκεκριμένης Στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες.

Κατά τον Henry Mintzberg η στρατηγική αναλύεται σε περισσότερες από μια διαστάσεις: σχέδιο ( plan ) , τέχνασμα ( ploy ) , υπόδειγμα ( pattern ) , τοποθέτηση ( position ) , προοπτική ( perspective )

Η στρατηγική ως σχέδιο προμελετημένο έχει σκοπό τον έλεγχο των στόχων που έχουν τεθεί και θα πραγματοποιηθούν. Επίσης σκοπό έχει την πρόληψη γεγονότων και τον επηρεασμό προς επιθυμητή κατεύθυνση.

Η στρατηγική μπορεί να πάρει τη μορφή τεχνάσματος ώστε μέσο ενός εξειδικευμένου σχεδίου να έχει στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα δίνει έμφαση στην πρακτική έννοια του όρου και τη εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση απαντά στο ερώτημα για το ποια θέματα πρέπει να καλύπτει η στρατηγική μιας επιχείρησης. Κατά τον Mintzberg οι τακτικές καθορίζουν τις λεπτομέρειες ενώ η στρατηγική θέτει τις γενικές γραμμές.

Τέλος η έννοια της στρατηγικής ως προοπτική αναφέρεται στην ιδεολογία της επιχείρησης. Τον τρόπο δηλαδή που αντιλαμβάνεται η επιχείρηση το περιβάλλον της και το πως λειτουργεί μέσα σε αυτό.

Κατά τον Mintzberg, οι παραπάνω διαστάσεις της στρατηγικής δεν συγκρούονται, αλλά συσχετίζονται .

## Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις σήμερα, και περισσότερο από κάθε άλλη εποχή αντιμετωπίζουν καταγιγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Οι αλλαγές αυτές στο εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να αναγνωριστούν να εκτιμηθούν ποσοτικά και ποιοτικά και ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους.

Πολλές από τις καθιερωμένες επιχειρήσεις όταν βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον, είτε αδυνατούν να αντιδράσουν, είτε αντιδρούν με λανθασμένο τρόπο.

Για τους παραπάνω λόγους, έχουν αναπτυχθεί τεχνικές με τη βοήθεια των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να διερευνήσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και να αποφύγουν πιθανά προβλήματα.

Το Εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο συνιστώσες: το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον ( το οποίο επηρεάζει μια επιχείρηση καθώς και άλλες που λειτουργούν στην ίδια πχ. χώρα ή ένωση χωρών ) και το μικρο –περιβάλλον ( δηλαδή τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ).

Για την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος, αποτελεσματική μέθοδο αποτελεί η PEST-DG. Η μέθοδος αυτή, αναφέρεται στην ανάλυση των διαστάσεων του ευρύτερου περιβάλλοντος : α) πολιτικό ,β)οικονομικό ,γ)κοινωνικό ,δ)τεχνολογικό ,ε)δημογραφικό ,στ)παγκόσμιο

Political

Economic

Social

Technological

Demographic

Global

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται συνοπτικά η ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης:

<p><b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>• Επιτόκιο</li> <li>• Προσφορά χρήματος</li> <li>• Πληθωριστικές τάσεις</li> <li>• Επίπεδο ανεργίας</li> <li>• Έλεγχοι μισθών τιμών</li> <li>• Υποτίμηση/ Ανατίμηση</li> <li>• Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας</li> <li>• Διάθεση εισοδήματος</li> </ul>	<p><b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική Δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Δαπάνη της Βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών</li> <li>• Προστασία ευρεσιτεχνιών</li> <li>• Νέα προϊόντα</li> <li>• Πρόοδος στη μεταφορά Τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά</li> <li>• Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό</li> </ul>
<p><b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ- ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων</li> <li>• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>• Φορολογία</li> <li>• Ειδικά κίνητρα</li> <li>• Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου</li> <li>• Κυβερνητική σταθερότητα</li> <li>• Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές</li> </ul>	<p><b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ –ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>• Καριέρα</li> <li>• Δραστηριοποίηση των καταναλωτών</li> <li>• Μετακίνηση του πληθυσμού</li> </ul>
<p><b>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>• Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία</li> <li>• Ρυθμός γεννήσεων</li> <li>• Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής</li> </ul>	<p><b>ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέες διεθνείς αγορές</li> <li>• Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν</li> <li>• Διεθνή πολιτικά δρώμενα</li> <li>• Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών</li> </ul>

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο - περιβάλλοντος , μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και την διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από διάφορες τεχνικές. Μια από τις πιο αποτελεσματικές είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Επίσης το υπόδειγμα ονομάζεται και δομική ανάλυση ενός κλάδου.

Ανάλυση υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

1. την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό , ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να πετύχει.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι παράγοντες που προσδιορίζουν τις 5 δυνάμεις του Porter.

**1. Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

**2. Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**

- Αριθμός προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός



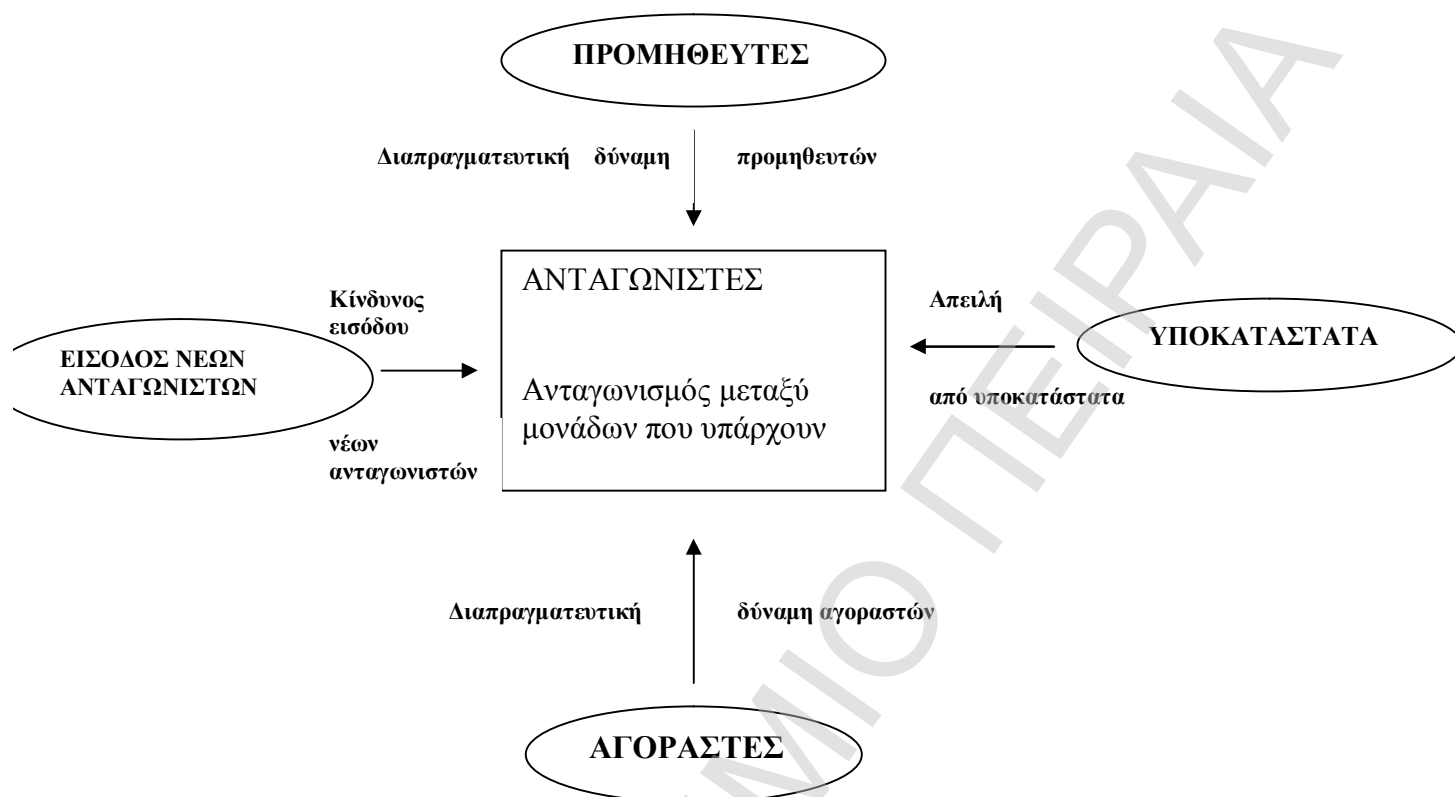
3. **Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**
  - Μέγεθος του αγοραστή
  - Αριθμός προμηθευτών
  - Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
  - Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
  - Χαρακτηριστικά προϊόντος
  - Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
4. **Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα**
  - Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
  - Επίδραση της τιμής
  - Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα
5. **Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο**
  - Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
  - Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
  - Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
  - Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
  - Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
  - Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

### **Μια έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου**

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση της έκτης δύναμης είναι:

- Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν αυξάνεται η ζήτηση ενός προϊόντος, αυξάνεται και η ζήτηση του συμπληρωματικού του. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα
- Επίδραση της τεχνολογίας. Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα.

## Το Πλαίσιο των ντε Δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



### Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων

Παρά τη σπουδαιότητα του υποδείγματος συχνά υποστηρίζεται ότι έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Έχει χαρακτηριστεί ως στατικό. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η κύρια χρησιμότητά του εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψη του. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές, που επιφέρουν σημαντικές μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας τρόπος να προβλεφθούν οι αλλαγές είναι να εξετάσουμε σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος. Η ένταση και η φύση της κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις του Porter διαφέρει, αν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο ή σε στάδιο ανάπτυξης, διατήρησης, ωρίμανσης ή παρακμής.

Εκτός από την αλλαγή πρέπει να εξετάζεται και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους. Στο υπόδειγμα του Porter γίνεται η υπόθεση πως οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου και δεν λαμβάνουν υπόψη τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδράσουν στο περιβάλλον τους. Οι επιχειρήσεις δεν είναι παθητικές απέναντι στο περιβάλλον του, αντίθετα, μπορούν να το επηρεάσουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

Επιπλέον το μοντέλο του Porter έχει κατηγορηθεί ότι δεν αναφέρεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες

που μπορούν να προκύψουν από την συνεργασία τους. Η συνεργασία δεν αντικαθιστά τον ανταγωνισμό, αλλά συνυπάρχει με αυτόν.

Μία ακόμα κριτική που έχει ασκηθεί στο υπόδειγμα του Porter είναι πως σε αυτό δεν γίνεται καμία σημαντική αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο αυτό μπορεί να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει μελετηθεί μέσω δύο θεωρήσεων: της θεωρίας των Πόρων-Ικανοτήτων της επιχείρησης και της θεώρηση της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας.

### 3.1 Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

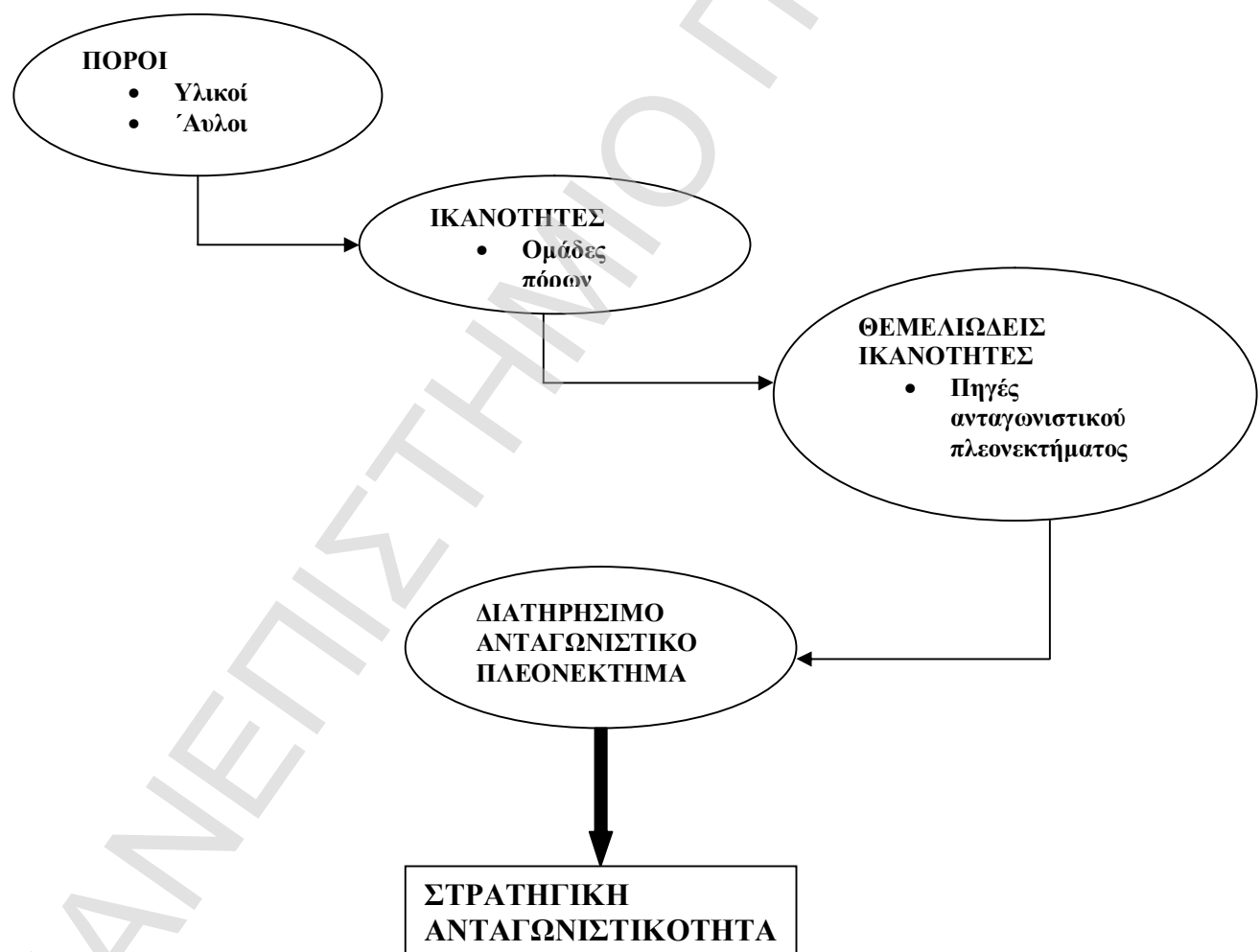
Πιο συγκεκριμένα οι πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κεφάλαια
Φυσικοί πόροι	Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι πόροι	Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφομοίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί πόροι	Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου, συντονισμού

ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Τεχνολογικοί Πόροι	Τεχνολογική ικανότητα ( πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι καινοτομίας	Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη	Φήμη μεταξύ των πελατών ( brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία ) Φήμη μεταξύ των προμηθευτών ( για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις )

Οι πόροι όμως μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει τους πολύτιμους πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι οι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Αυτές οι ικανότητες δίνουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγούν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

### Πόροι – Ικανότητες – Θεμελιώδεις Ικανότητες



Οι Θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Έχουν επίσης οριστεί και σαν σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα σύνολα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις. Το περιεχόμενό τους ενσωματώνεται σε :

1. Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και εμπεδώνεται μέσα από:
2. τεχνικά συστήματα. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσεις κατευθύνονται από;
3. διοικητικά συστήματα.
4. οι αξίες και οι νόρμες/ κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.

### **Οι Τέσσερις Διαστάσεις μιας Θεμελιώδους Ικανότητας**



### 3.2 Μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας

Η αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μία αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Μια προσέγγιση που διαπνέεται από μια τέτοια φιλοσοφία είναι η τεχνική της **“Αλυσίδας Αξίας”**. Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της.

Μελετάται με άλλα λόγια η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεώρηση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της.

Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται μία ενδεικτική αλυσίδα αξίας, όπου φαίνεται ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν, για κάθε επιχείρηση σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών. Μέσα σε κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες που μπορούν να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες. Πρόκειται δηλαδή για μέθοδο εκτίμησης διάφορων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε ένα αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία/ περιθώριο (margin) για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση, είναι κερδοφόρα όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες.

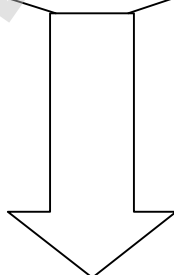
## Η Αλυσίδα Αξίας

### ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Υποδοχή, Αποθήκευση, Εσωτερική Διακίνηση Πρώτων Υλών
Παραγωγή
Διαδικασίες Συλλογής Αποθήκευσης και Φυσικής Διανομής του Προϊόντος
Μάρκετινγκ και Πωλήσεις
Υπηρεσίες μετά την Πώληση

### ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ</b> ( Στρατηγική ηγεσία, Λογιστήριο , Χρηματοδοτική διοίκηση, Στρατηγικός Προγραμματισμός)
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b> ( Στελέχωση, Εκπαίδευση , Ανάπτυξη Στελεχών)
<b>ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> ( Τεχνολογία , Βελτίωση Προϊόντων και Τεχνολογίας )
<b>ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ</b> (Πρώτων Υλών, Μηχανών )



**ΑΞΙΑ**



Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας , το οποίο δεν πρέπει να παραβλέπεται , είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μία μεμονωμένη συλλογή μηχανών κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα η ικανότητά της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους συχνά αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα και οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με άμεσα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν συχνά αισθητά διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Τέτοιες διαφορές είναι πιθανό να είναι πηγές πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον M.Porter οι λειτουργίες μίας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες , τις **κύριες** ( που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή , προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος ) και τις **υποστηρικτικές** ( που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την διασφάλισή τους )

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής:

- **Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων ( Inbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή , την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών , απογραφή , επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- **Λειτουργίες παραγωγής ( Operations )** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν , όπως συσκευασία , συναρμολόγηση , έλεγχος , συντήρηση εξοπλισμού , εγκαταστάσεις.
- **Διαχείριση εξερχομένων ( Outbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή , την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Χειρισμό υλικών , μεταφορά, αποθέματα.
- **Marketing και Πωλήσεις ( Marketing and sales ).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση , διοίκηση πωλήσεων , προώθηση , τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση( Services ).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος , όπως εγκατάσταση, επισκευή , εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Στις υποστηρικτικές λειτουργίες μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής :

- **Προμήθειες Αγορές.** Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες , εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός.
- **Έρευνα και ανάπτυξη.** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με τον σχεδιασμό των προϊόντων , όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπόλοιπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία και τεχνογνωσία ( know- how ) σε κάποιο βαθμό.

- **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.** Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
- **Εσωτερική υποδομή.** Δραστηριότητες όπως η γενική διοίκηση , χρηματοδοτική διοίκηση , στρατηγικός προγραμματισμός , νομική υποστήριξη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ALBIO HOLDINGS SA

**ΠΡΟΦΙΛ / Γενικά Στοιχεία**

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το **1950** από τον **Ιωάννη Καντώνια στη Σαμαρίνα της Πίνδου** ως εργαστήριο οικοτεχνίας. Το **1955** μεταφέρθηκε στη **Λάρισα** και πήρε την εταιρική μορφή της Ο.Ε. Το **1970** μετατράπηκε σε Ανώνυμο Εταιρεία «**ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΑΠΗΤΩΝ**» (ΦΕΚ 356/14-4-70) και εγγράφηκε στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών της Νομαρχίας Λαρίσης με Α.Μ.10237/31/Β/86/13 με διάρκεια 50 ετών (μέχρι το 2020). Το **1990** η Εταιρεία εισήχθη στη Παράλληλη Αγορά του Χ.Α.Α. αντλώντας κεφάλαια ύψους δρχ. 1,43 δις, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την χρηματοδότηση της ανάπτυξης της.

Την περίοδο **1993-1994** η Εταιρεία εισήλθε δυναμικά στον κλάδο αλουμινίου με την εξαγορά των εταιριών **ΕΞΑΛΚΟ ΑΕ, ΒΙΟΠΛΑΝ ΑΕ και ΕΛΜΕΤΑΛ ΑΕ**. Επίσης κατά την ίδια περίοδο η Εταιρεία προχώρησε στην εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών των συνδεδεμένων εταιριών **ΒΙΝΤΑΤΑ ΑΕ** (εταιρεία πληροφορικής) και **ΒΙΟΚ ΑΕ** (βιοτεχνία παραγωγής χειροποίητων ταπήτων, κουβερτών και παπλωμάτων με την οποία συγχωνεύτηκε δια απορροφήσεως το 1995).

Από **5/5/1993** ο φάκελος της Εταιρείας διαβιβάσθηκε στο Υπουργείο Ανάπτυξης με νέο Μ.Α.Ε 10237/06/Β/86/04. Μετά από απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης της 23/7/1994 (ΦΕΚ5012/26-8-1994) τροποποιήθηκε η επωνυμία της εταιρείας σε «**ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**» και διευρύνθηκε ο σκοπός της Εταιρείας λόγω της δραστηριοποίησης της στον κλάδο μεταλλουργίας. Έπειτα με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της 20ης Μαρτίου 1998 (Απόφαση Υπουργείου Ανάπτυξης υπ' αριθμ. Κ2-3474/98) τροποποιήθηκε και πάλι η επωνυμία της Εταιρείας σε **ALBIO ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ** για να αντανakλά τη δυναμική είσοδο και εδραίωση της στον μεταλλουργικό κλάδο. Τον Ιούλιο του **1998** η Εταιρεία πραγματοποίησε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά δρχ. 6,475 δις με ταυτόχρονη μετάταξη της από την Παράλληλη Αγορά στην Κύρια Αγορά του Χ.Α.Α στον κλάδο των Μεταλλουργικών Εταιριών. Τον Μάρτιο του **2000** η Εταιρεία μετατράπηκε σε εταιρεία Συμμετοχών (**Holding**) αποσχίζοντας τους κλάδους **Κλωστοϋφαντουργίας** και **Μεταλλουργίας** τους οποίους και εισέφερε σε θυγατρικές της εταιρίες.

Παράλληλα προέβη σε αλλαγή της επωνυμίας της σε **ALBIO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ** με διακριτικό τίτλο **ALBIO HOLDINGS ΑΕ** και αλλαγή και συμπλήρωση του σκοπού της για να αντανakλά τη νέα της δραστηριότητα.

Σκοπός της Εταιρείας σύμφωνα με το άρθρο 4 του νέου καταστατικού της είναι ο εξής:

- Η απόκτηση μειοψηφικών ή πλειοψηφικών συμμετοχών σε Ελληνικές ή Αλλοδαπές επιχειρήσεις οποιασδήποτε νομικής μορφής, εισηγμένες στο Χρηματιστήριο ή μη στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε οποιοδήποτε τομέα καθώς και η συνεργασία με οποιοδήποτε τρόπο με αυτές.
- Η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικού χαρακτήρα για οικονομικά θέματα, θέματα αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων, προς τις εταιρίες των οποίων έχει αποκτήσει συμμετοχή ή και τρίτες εταιρίες.
- Η άσκηση οποιασδήποτε δραστηριότητας συναφούς με τις παραπάνω.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών η εταιρεία μπορεί να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις, να αντιπροσωπεύει εταιρίες, ανεξάρτητα από το σκοπό και τον εταιρικό τους τόπο, καθώς και να ιδρύει εταιρίες με οποιοδήποτε επιχειρηματικό αντικείμενο. Τον Μάρτιο του **2000** η εταιρεία εξαγόρασε την πλειοψηφία της εταιρείας «**ΠΕΡΣΙΚΑ Α.Ε.**» (πρώην Νηματοουργία Ταπητουργία Γαλάτιστας Α.Ε.) Από τον Μάρτιο του **2001** οι μετοχές της εταιρείας διαπραγματεύονται στον κλάδο των Εταιριών Συμμετοχών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

#### **Ο ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ ALBIO HOLDINGS A.E.**

Σύμφωνα με τη νέα λειτουργική δομή του Ομίλου, η μεταλλουργική παραγωγική δραστηριότητα συγκεντρώνεται στην **ΕΞΑΛΚΟ** που παραδοσιακά δραστηριοποιείται στον κλάδο του αλουμινίου και στην οποία εισφέρονται οι μεταλλουργικοί κλάδοι της μητρικής και της **ΕΛΜΕΤΑΛ ΑΕ** ενώ η κλωστοϋφαντουργική δραστηριότητα του Ομίλου στην Ελλάδα που ασκούσαν από τη μητρική Εταιρεία ασκείται πλέον από την **ΒΙΟΚΑΡΙΠΕΤ ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ** (πρώην ΕΛΜΕΤΑΛ ΑΕ) Όσον αφορά τις λοιπές εταιρίες του Ομίλου το ποσοστό συμμετοχής της μητρικής και το αντικείμενο δραστηριότητας τους παραμένουν αμετάβλητα.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της μετατροπής της κύριας δραστηριότητας της Εταιρείας και της αναδιάρθρωσης του Ομίλου το 2000 είναι:

- Η μεγαλύτερη αυτοτέλεια και διαφάνεια σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα της κάθε δραστηριότητας. Αυτό θα επιτρέπει στη διοίκηση και τους μετόχους την καλύτερη ενημέρωση σχετικά με την πρόοδο της κάθε δραστηριότητας. Η δυνατότητα αναζήτησης επιχειρηματικών ευκαιριών και ανάληψη πρωτοβουλιών που βελτιώνουν τη θέση του Ομίλου, δημιουργούν πλεονεκτήματα ανάπτυξης και μακροπρόθεσμη στήριξη.
- Η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης και διεύρυνσης των αγορών που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά ο Όμιλος και η διαρκής δημιουργία

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε Προϊόντα, Διαδικασίες Παραγωγής και Ικανότητες.

- Οι οικονομίες κλίμακας και συνέργιες από την ενοποίηση των εταιριών του κλάδου της μεταλλουργίας. Σημειώνεται ότι η εταιρεία που προήλθε από τη συνένωση των δραστηριοτήτων των τριών εταιριών του Ομίλου, αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία στο τομέα διέλασης αλουμινίου στην Ελλάδα.
- Η δυνατότητα αυτόνομης εισαγωγής της κάθε εταιρείας στο Χ.Α.Α. Το πρώτο βήμα γίνεται με την εισαγωγή της **ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε.** στην Κύρια Αγορά του Χ.Α.Α., καθώς έχει ήδη κατατεθεί στις αρμόδιες αρχές σχετική αίτηση. Το αποτέλεσμα θα είναι η ανάδειξη της κάθε δραστηριότητας και η δημιουργία υπεραξιών για την Holding.

Επιπλέον, ως εταιρεία συμμετοχών η **ALBIO HOLDINGS ΑΕ** έχει τη δυνατότητα να διερευνά με ενεργό τρόπο νέους τομείς δραστηριότητας που παρουσιάζουν επιχειρηματικό ενδιαφέρον και να επιλέγει το κατάλληλο σχήμα για την πραγματοποίηση και διαχείριση των επενδύσεων αυτών.

### **Δραστηριότητα της εταιρίας**

Η Εταιρία, μετά την υλοποίηση των αποφάσεων της από 17.3.2000 Γενικής Συνέλευσης και τη μετατροπή της σε εταιρία συμμετοχών, έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο άλλων εταιριών.

Στο αντικείμενο της Εταιρίας εμπίπτει η εποπτεία όλου του Ομίλου των συμμετοχών της και η παροχή κατευθύνσεων στις εταιρίες αυτές. Επιπλέον, η Εταιρία συμμετέχει στην διοίκηση των εταιριών συμμετοχής και παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης σε θέματα νομικής και οικονομικής φύσεως ενώ παράλληλα αναλαμβάνει την ενοποίηση δραστηριοτήτων που ωφελούνται από μεγάλες κλίμακες (π.χ. προμήθειες, ενοποιημένο δίκτυο διανομής, κ.λ.π.).

### **Τομείς Δραστηριότητας των Εταιριών του Ομίλου**

Οι εταιρίες του Ομίλου ALBIO HOLDINGS, δραστηριοποιούνται στους παρακάτω τομείς:

#### **Τομέα Μεταλλουργίας**

Στον τομέα της μεταλλουργίας δραστηριοποιούνται οι εταιρίες ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε. και BIOPLAN Α.Ε. που περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις καθώς και η εταιρία ALUDOM ΕΠΕ η οποία παρουσιάζει επουσιώδη ενδιαφέρον και δεν ενοποιείται καθώς είναι ανενεργός από το 1994 και αναμένεται ο φορολογικός έλεγχος του 1993 και του α' επταμήνου 1994 προκειμένου να διαλυθεί οριστικά. Η δραστηριότητα των εταιριών του κλάδου μεταλλουργίας της ALBIO HOLDINGS αφορούν στην παραγωγή και εμπορία προϊόντων διέλασης αλουμινίου καθώς και στην παραγωγή, εμπορία και εγκατάσταση κουφωμάτων αλουμινίων και υαλοπετασμάτων.

## **Τομέα Κλωστοϋφαντουργίας**

Στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας δραστηριοποιούνται οι εταιρίες ΒΙΟΚΑΡΠΙΕΤ Α.Ε., ΠΕΡΣΙΚΑ Α.Ε. που περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις καθώς και οι εταιρίες Α. ΝΙΚΟΛΑΪΔΗΣ Α.Ε. (Θεσσαλονίκη), Χ. ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΙΔΗΣ Α.Ε. (Καβάλα), ΒΕΡΓΙΝΑ Α.Ε. (Βέροια), ΒΙΟJAPAN (Ιαπωνία) και ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ ΡΟΛΑΝΔ (Πολωνία) που δεν περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις καθώς παρουσιάζουν επουσιώδη ενδιαφέρον για το λόγο ότι έχουν μικρά κεφάλαια και τα μεγέθη των πωλήσεων κ.λ.π. είναι μικρά και δεν επηρεάζουν τα συνολικά ενοποιημένα μεγέθη. Η δραστηριότητα των εταιριών του κλάδου κλωστοϋφαντουργίας της ALBIO HOLDINGS αφορούν στην παραγωγή και εμπορία ταπήτων, μοκέτας, κουβερτών και φλοκάτης, στην εισαγωγή και εμπορία μοκετών, ταπήτων, χαλιά Hand Tufted Rugs, Laminate Flooring, Contract Business, καθώς και στην διάθεση των παραπάνω ειδών. Επίσης η ΒΙΟΚΑΡΠΙΕΤ ΑΕ έχει από το 2001 την αποκλειστική αντιπροσωπία για την Ελλάδα των προϊόντων της Κ.Α. International. Η εταιρία αυτή ιδρύθηκε το 1984 και διαθέτει μια καινοτόμο σειρά προϊόντων που αφορούν τον οικιακό εξοπλισμό, όπως υφάσματα επιπλώσεων, κουρτίνες, μαξιλάρια, καναπέδες, πολυθρόνες, σκαμπό, καρέκλες, κρεβάτια, αξεσουάρ για κουρτίνες σε μοντέρνα και κλασικά χρώματα και σχέδια.

## **Τομέα Πληροφορικής**

Στον τομέα πληροφορικής δραστηριοποιείται η εταιρία ALBIO DATA Α.Ε. Οι δραστηριότητες της ALBIO DATA Α.Ε. αφορούν στη δημιουργία για τους πελάτες της ολοκληρωμένων συστημάτων μηχανογράφησης προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Επίσης αντιπροσωπεύει και πωλεί τα συστήματα πληροφορικής BULL στην περιοχή Λαρίσης.

## **Πορεία της Εταιρίας**

Η Εταιρία αρχικά ιδρύθηκε το 1950 από τον Ιωάννη Καντώνια στη Σαμαρίνα της Πίνδου ως εργαστήρι οικοτεχνίας.

Το 1955 μεταφέρθηκε στη Λάρισα και πήρε την εταιρική μορφή της Ο.Ε

Το 1970 μετατράπηκε σε Ανώνυμο Εταιρία με την επωνυμία "ΒΙΟΚΑΡΠΙΕΤ Α.Ε, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΑΠΗΤΩΝ" (ΦΕΚ 356/14-4-1970) και εγγράφηκε στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών της Νομαρχίας Λαρίσης με Α.Μ. 10237/31/Β/86/13 με διάρκεια 50 ετών (μέχρι το 2020).

Το 1990 η Εταιρία εισήχθη στη Παράλληλη Αγορά του Χ.Α.Α. αντλώντας κεφάλαια ύψους Δρχ. 1,43 δισ., τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την χρηματοδότηση της ανάπτυξής της.

Την περίοδο 1993-94 η Εταιρία εισήλθε δυναμικά στον κλάδο αλουμινίου με την εξαγορά των εταιριών ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε., ΒΙΟΠΛΑΝ Α.Ε. και ΕΛΜΕΤΑΛ Α.Ε. Επίσης κατά την ίδια περίοδο η Εταιρία προχώρησε στην εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών των συνδεδεμένων εταιριών ALBIO DATA Α.Ε. Α.Ε. (εταιρία πληροφορικής) και ΒΙΟΚ Α.Ε. (βιοτεχνία παραγωγής χειροποίητων ταπήτων, κουβερτών και παπλωμάτων με την οποία συγχωνεύθηκε δια απορροφήσεως το 1995). Από 5/5/1993 ο φάκελος της Εταιρίας διαβιβάσθηκε στο Υπουργείο Ανάπτυξης με νέο Μ.Α.Ε. 10237/06/Β/86/04. Μετά από απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνελεύσεως της 23/7/1994 (ΦΕΚ 5012/26-8-1994) τροποποιήθηκε η επωνυμία της εταιρίας σε "ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ" και διευρύνθηκε ο σκοπός της Εταιρίας λόγω της δραστηριοποίησής της στον κλάδο μεταλλουργίας.

Με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της 20ης Μαρτίου 1998 (Απόφαση Υπουργείου Ανάπτυξης υπ' αριθμ. Κ2-3474/98) τροποποιήθηκε και πάλι η επωνυμία της Εταιρίας σε "ALBIO ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ" για να αντανakλά τη δυναμική είσοδο και εδραίωση της στον μεταλλουργικό κλάδο.

Τον Ιούλιο του 1998 η Εταιρία πραγματοποίησε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά Δρχ. 6.475 Δισ. με ταυτόχρονη μετάταξη της από την Παράλληλη Αγορά στην Κύρια Αγορά του Χ.Α.Α..

Τον Μάρτιο του 2000 η Εταιρία μετατράπηκε σε Εταιρία Συμμετοχών (Holding) αποσχίζοντας τους κλάδους Κλωστοϋφαντουργίας και Μεταλλουργίας τους οποίους και εισέφερε σε θυγατρικές της εταιρίες. Παράλληλα, προέβη σε αλλαγή της επωνυμίας της σε "ALBIO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ" με διακριτικό τίτλο "ALBIO HOLDINGS Α.Ε." και αλλαγή και συμπλήρωση του σκοπού της για να αντανakλά τη νέα της δραστηριότητα.

Τον Απρίλιο του 2000 η Εταιρία με τη νέα της μορφή εξαγοράζει το 51% της εταιρίας παραγωγής και διανομής ταπήτων "ΠΕΡΣΙΚΑ ΑΕ". Κατόπιν τούτου η ALBIO HOLDINGS ΑΕ έχει θυγατρικές της, την "ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ ΑΕ" και την "ΠΕΡΣΙΚΑ ΑΕ" τις μοναδικές βιομηχανίες που παράγουν ταπητουργικά προϊόντα στην Ελλάδα.

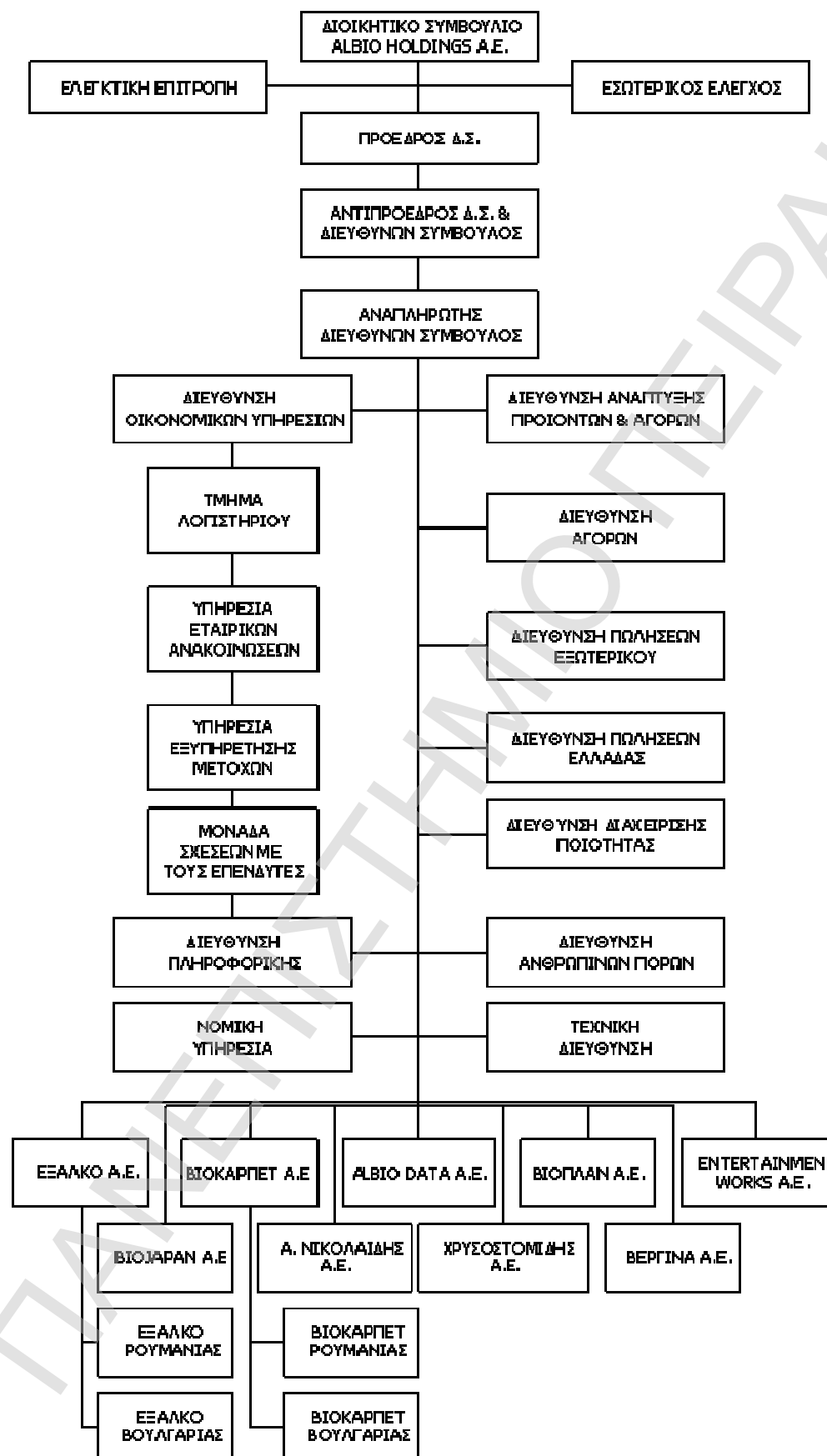
Τον Οκτώβριο του 2001 η Εταιρία εξαγοράζει και το υπόλοιπο 49% των μετοχών της θυγατρικής "ΠΕΡΣΙΚΑ ΑΕ". Η θέση του ΟΜΙΛΟΥ στον κλάδο της εγχώριας παραγωγής ταπήτων είναι τώρα κυρίαρχη.

Το Δ.Σ. του ΟΜΙΛΟΥ πιστεύει ότι οι θυγατρικές εταιρίες μετά την αναδιάρθρωσή τους και τις επενδύσεις που πραγματοποίησαν την τελευταία 3ετία ύψους 11,4 Δισ. Δρχ, θα μπορούν μελλοντικά να πραγματοποιήσουν μεγαλύτερους ετήσιους τζίρους και κατ' επέκταση μεγαλύτερα καθαρά κέρδη.

Την 30/9/2002 ολοκληρώθηκαν οι διαδικασίες συγχώνευσης των θυγατρικών εταιριών "ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε." και "ΠΕΡΣΙΚΑ Α.Ε." με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη. Η συγχώνευση ισχύει από 1/7/2002. Τα οργανωτικά και φορολογικά οφέλη της συγχώνευσης θα φανούν σύντομα.

Εξαγορά του 51% των μετοχών της εταιρίας ENTERTAINMENT WORKS ΑΕ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗΣ. Η εταιρία αυτή έχει συνάψει συμβάσεις franchising για την εκμετάλλευση σημάτων του ΟΜΙΛΟΥ EVEREST (LA PASTERIA, ΛΑΡΙΣΑΪΚΟ, GONZALES) και εκτιμάται ότι η συνεργασία αυτή θα φέρει θετικά αποτελέσματα

## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ





### **Στόχοι και οι προοπτικές της ALBIO HOLDINGS A.E.**

Οι στόχοι και οι προοπτικές της ALBIO HOLDINGS A.E. εξαρτώνται από τους στόχους και τις προοπτικές των εταιριών στις οποίες συμμετέχει. Οι στόχοι και οι προοπτικές της κάθε εταιρίας διαφέρουν μεν μεταξύ τους, εντάσσονται όμως στην γενικότερη φιλοσοφία του Ομίλου.

Βασική φιλοσοφία του Ομίλου εταιριών ALBIO είναι η παραγωγή και εμπορία ποικιλίας προϊόντων που ανταποκρίνονται αξιόπιστα στις επίκαιρες ανάγκες της πελατείας της και ενισχύουν την προσπάθειά της για

- Την ανάπτυξη κρατώντας παράλληλα ξεχωριστή θέση στην αγορά
- Την εξασφάλιση οικονομικής αποδοτικότητας και ευρωστίας
- Την ένδειξη σεβασμού και ευαισθησίας στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον
- Την διάθεση ενός επαγγελματικού χώρου δημιουργικής ανάπτυξης των ανθρώπων της

### **Η στρατηγική ανάπτυξης της είναι βασισμένη σε τρεις κεντρικούς άξονες:**

- Ανάπτυξη και εξέλιξη στις υπάρχουσες αγορές
- Διείσδυση σε νέες αγορές
- Διεθνής προσανατολισμό με ανάπτυξη των εξαγωγών

Ειδικότερα για την επίτευξη των στόχων της Εταιρίας και για την περαιτέρω ανάπτυξή της έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι και επιδιώξεις ανά κλάδο δραστηριότητας.

### **Κλάδος Κλωστοϋφαντουργίας**

- Βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων με συνεχείς επενδύσεις σε τελευταίου τύπου μηχανολογικό εξοπλισμό.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή επέκταση των υφιστάμενων σειρών με νέα σχέδια, ποιότητες και ποικιλίες.
- Αύξηση των εξαγωγών στον κλάδο κουβέρτας ο οποίος παρουσιάζει αυξημένη ζήτηση σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης.
- Ενδυνάμωση της σειράς εισαγόμενων προϊόντων με έμφαση στους τάπητες υψηλής ποιότητας όπου παρατηρείται αυξημένη ζήτηση και μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Στον τομέα αυτό η Εταιρία διαθέτει το συγκριτικό πλεονέκτημα ότι μπορεί, χρησιμοποιώντας τους εξειδικευμένους ταπητουργούς της, να επιλέγει και να προσφέρει στους καταναλωτές αρίστης ποιότητας προϊόντα στις σωστές τιμές με την σφραγίδα εγγύησης της ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ.
- Επέκταση του δικτύου πωλήσεων και διανομής με την εδραίωση και εξάπλωση του θεσμού franchising. Ο θεσμός αυτός θα ενδυναμωθεί και με την εισαγωγή συστημάτων τηλεματικής τα οποία θα παρέχουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες στους πωλητές για την άμεση και βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού

### **Κλάδος Μεταλλουργίας**

- Εδραίωση και διατήρηση της πρωτοποριακής στον κλάδο διέλασης αλουμινίου.
- Περαιτέρω ανάπτυξη των εξαγωγών.
- Συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων για την κάλυψη όλων των αναγκών του πελάτη.
- Βελτίωση και επέκταση των συστημάτων προφίλ αλουμινίου για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στους κατασκευαστές.
- Συνεχείς επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της δομής κόστους.
- Ανάπτυξη προϊόντων προφίλ αλουμινίου για βιομηχανικές χρήσεις (ψυγεία, ηλιακοί θερμοσίφωνες κλπ.)
- Συνεχείς εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

### **Κλάδος Πληροφορικής**

- Ολοκληρωμένα μηχανογραφικά συστήματα μεγάλων επιχειρήσεων - οργανισμών (System Integration).
- Περαιτέρω ανάπτυξη του INTERNET και εφαρμογές του π.χ. στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο.
- Εγκατάσταση και υποστήριξη σε πανθεσσαλικό επίπεδο εθνικών έργων πληροφορικής (TAXIS, Τελωνεία, ΕΛΤΑ, Υπουργείο Συγκοινωνιών, ΥΠΕΧΩΔΕ, ΙΚΑ, Υπουργείο Γεωργίας, ΔΕΗ)
- Έργα δομημένων - πιστοποιημένων καλωδιώσεων.
- Ανάπτυξη τμήματος Λογισμικού για εξειδικευμένα έργα.
- Διασύνδεση των Ο.Τ.Α. με τα επί μέρους διαμερίσματα των μετά την Α' φάση του έργου που έχει ήδη αναλάβει η Εταιρία. Πρόσθετος εξοπλισμός - Διπλογραφικό σύστημα στα πλαίσια του προγράμματος "Γ. ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ".
- Τηλεματικές συνδέσεις επιχειρήσεων - ON LINE.
- Υποβολή προτάσεων στα πλαίσια του Γ'. Κ.Π.Σ.
- Παραγωγή Λογισμικού σε "ΚΑΘΕΤΕΣ ΑΓΟΡΕΣ"
- Συνεχείς εκπαίδευση των στελεχών, και σε συνέχεια των πελατών, σε νέες τεχνολογίες

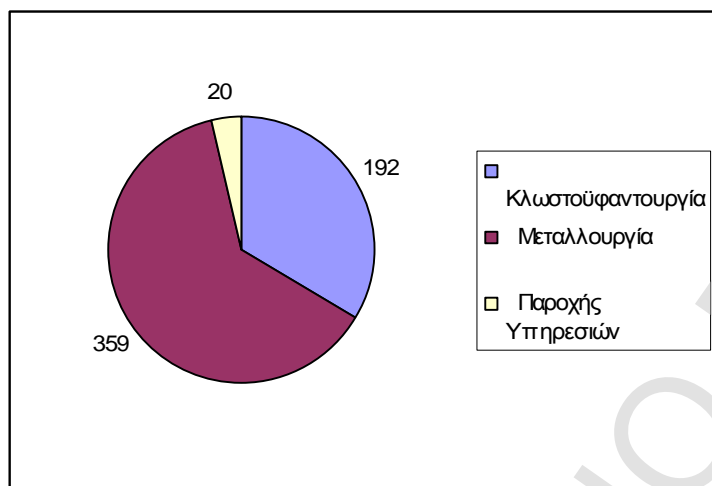
## Ανθρώπινο Δυναμικό - Τίτλοι Σπουδών – Προϋπηρεσία

### Σύνολο Εταιρείας

Το Ανθρώπινο Δυναμικό του συνόλου της εταιρείας είναι **571** άτομα

### Ανά Τομέα της Εταιρείας

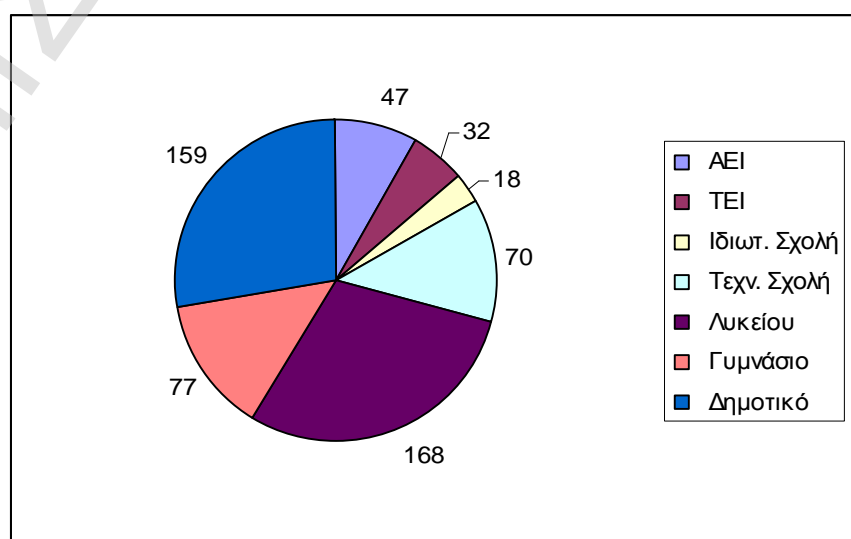
Το Ανθρώπινο Δυναμικό για τους τρεις τομείς της εταιρείας **Κλωστοϋφαντουργία, Μεταλλουργία** και **Παροχής Υπηρεσιών** παρουσιάζεται παρακάτω



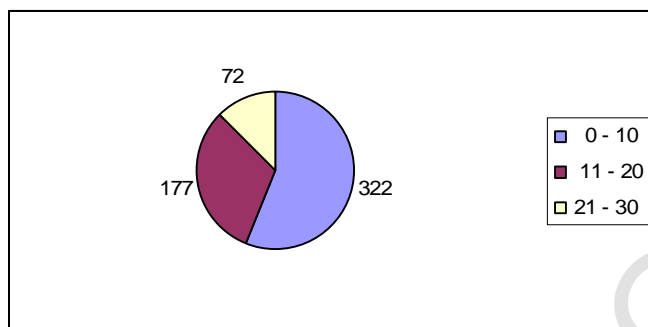
ΤΟΜΕΑΣ	ΔΥΝΑΜΙΚΟ
Κλωστοϋφαντουργία	192
Μεταλλουργία	359
Παροχής Υπηρεσιών	20
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>571</b>

### Τίτλοι Σπουδών

ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΑΕΙ	47
ΤΕΙ	32
Ιδιωτ. Σχολή	18
Τεχν. Σχολή	70
Λυκείου	168
Γυμνάσιο	77
Δημοτικό	159
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>571</b>



## Προϋπηρεσία



ΕΤΗ	ΔΥΝΑΜΙΚΟ
0 - 10	322
11 - 20	177
21 - 30	72
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>571</b>

## ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Η διοίκηση του Ομίλου στηρίζει τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων ως μέσο για τη διασφάλιση της απασχόλησης. Τα σεμινάρια που πραγματοποιήθηκαν τα έτη 1999-2004 παρουσιάζονται παρακάτω:

### ΕΤΟΣ 2004

ΤΙΤΛΟΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
Φορολογία Νομικών Προσώπων - Αφορολόγητα αποθεματικά	Λογιστικά
Logistics - Αιχμή της ανταγωνιστικότητας για την επιχείρησή σας	Πωλήσεις - Αποθήκες
Συστήματα βιομηχανικού αυτοματισμού με P.L.C.	Παραγωγή
Διοίκηση επιχειρήσεων (MBA)	Διοίκηση Επιχειρήσεων
Αρχές Management (DMS)	Διοίκηση Επιχειρήσεων

**ΕΤΟΣ 2003**

<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>
Πρακτική εφαρμογή των διεθνών Λογιστικών προτύπων	Λογιστικά
Εξειδικευμένο φορολογικό σεμινάριο	Λογιστικά
Ολοκληρωμένο πρακτικό γραφείο Γεν. Λογιστικής	Λογιστικά
Μισθοδοσία Προσωπικού	Ανθρ. Πόροι
Ο νέος κώδικας βιβλίων και στοιχείων	Λογιστικά
Εσωτερικών Επιθεωρητών Ποιότητας	ISO
Αποτελεσματική αποθήκη	Πωλήσεις - Αποθήκες
Πως θα οργανώσετε στην εταιρία σας ένα πλήρες σύστημα εσωτερικού ελέγχου	Λογιστικά
Επικοινωνώντας αξίες για επιτυχείς πωλήσεις	Πωλήσεις - Αποθήκες
Κοστολόγηση και αναλυτική λογιστική	Λογιστικά
Επιχειρηματική επικοινωνία στην Αγγλική γλώσσα	Εκπαίδευση - Ανθρ. Πόροι
Business Administration - Διοίκηση επιχειρήσεων	Διοίκηση Επιχειρήσεων
Εκπαίδευση Microsoft σε Η/Υ	Ηλεκτρ. Υπολογιστές
Excel XP - Ένα εργαλείο για επιτυχημένες πωλήσεις	Πωλήσεις - Η/Υ
Στρατηγικές Marketing-Management σε περίοδο κρίσης	Πωλήσεις
Τραπεζική Πρακτική ελέγχου εγγραφών	Οικονομικά
Διοίκηση επιχειρήσεων (MBA)	Διοίκηση Επιχειρήσεων
Αρχές Management (DMS)	Διοίκηση Επιχειρήσεων
Συντήρηση	Παραγωγή
Δυναμική γραμματέας	Εκπαίδευση - Ανθρ.

**ΕΤΟΣ 2002**

<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>
Ρόλος και Δυναμική της Γραμματέως	Εκπαίδευση - Ανθρ. Πόροι
Προετοιμασία για απόκτηση Ευρωπαϊκού Διπλώματος ECDL στους Η/Υ	Ηλεκτρ. Υπολογιστές
Σύγχρονες Τεχνικές Επαγγελματικών Πωλήσεων	Πωλήσεις
Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα	Λογιστικά
Εκπαίδευση στη χρήση των Υπηρεσιών "Ερμής"	Χρηματιστηριακά
Οργάνωση και Βελτίωση Προμηθειών	Προμήθειες - Αγορές
Από το ISO 9001/2:1994 στο ISO 9001:2000	ISO
Διοίκηση Συμβάσεων	Προμήθειες - Αγορές
Υποστήριξη Πελατών μετά την Πώληση	Πωλήσεις
Εσωτερικός Έλεγχος και Επαγγελματική Κατάρτιση Εσωτερικών Ελεγκτών	Λογιστικά
Προσομοιώσεις Διαπραγματεύσεων	Προμήθειες - Αγορές
Οικονομικές & Λογιστικές καταστάσεις του Συστήματος "ΕΡΜΗΣ"	Χρηματιστηριακά
Χειρισμός Η/Υ για προχωρημένους (Windows - Word - Excel - Access)	Ηλεκτρ. Υπολογιστές
Μάθετε το Photoshop	Ηλεκτρ. Υπολογιστές
Συστήματα Διαχείρισης Αποθεμάτων	Πωλήσεις - Αποθήκες
Βασικές Αρχές Marketing-Management	Πωλήσεις
Τα Διεθνή (& Ευρωπαϊκά) Λογιστικά Πρότυπα (IAS) και το Ελλην. Γεν. Λογ. Σχέδιο	Λογιστικά
Σύγχρονα Εργαλεία για Αποτελεσματικές Προμήθειες	Προμήθειες - Αγορές
Εργατική & Ασφαλιστική Νομοθεσία	Ανθρ. Πόροι
Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ο δρόμος για Αποτελεσματική Ηγεσία	Προμήθειες - Αγορές
Επιμόρφωση Τεχνικών Ασφαλείας	Υγιεινή & Ασφάλεια
Μάθετε το Corel Draw	Ηλεκτρ. Υπολογιστές
Διοίκηση Επιχειρήσεων	Διοίκηση Επιχειρήσεων

**ΕΤΟΣ 2001**

<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>
Μετάβαση των επιχειρήσεων από δρχ σε ΕΥΡΩ.	Χρηματοοικονομικά
Η τέχνη του Interview.	Ολική ποιότητα
Κανονισμός χρηματιστηριακής συμπεριφοράς εισηγμένων στο ΧΑΑ εταιριών.	Χρηματιστηριακά
Εισαγωγή στο INTERNET. Το INTERNET για αρχάριους.	Ηλεκτρ. Υπολογιστές
Φυσικό αέριο. Όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε για την νέα πηγή ενέργειας - εισαγωγή - εγκατάσταση- επιπτώσεις. Προοπτικές.	Τεχνική υποστήριξη
Ο εσωτερικός έλεγχος στην σύγχρονη επιχείρηση.	Λογιστικά
MICROSOFT OFFICE & INTERNET.	Ηλεκτρ. Υπολογιστές
ISO 9001 : 2000 AUDITING.	ISO
Κοστολόγηση - αναλυτική Λογιστική - ομάδα 9.	Κοστολόγηση

Πρόγραμμα εκπαίδευσης αυτοματισμών γραφείου.	<b>Ηλεκτρ. Υπολογιστές</b>
--	----------------------------

**ΕΤΟΣ 2000**

<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>
Μεταβολές στην φορολογική νομοθεσία για το 1999.	<b>Λογιστικά</b>
Ο νέος ρόλος της γραμματέως.	<b>Εκπαίδευση - Ανθρ. Πόροι</b>
Ο έλεγχος των προμηθειών και οι διαδικασίες ελέγχου παγίων, ανταλλακτικών, αναλώσιμων υπηρεσιών.	<b>Προμήθειες - αγορές</b>
Σύγχρονη διαχείριση προμηθειών.	<b>Προμήθειες - αγορές</b>
Γραμματέας Manager.	<b>Εκπαίδευση - Ανθρ. Πόροι</b>
Η Ελληνική επιχείρηση στο χρηματιστήριο.	<b>Χρηματιστηριακά</b>
Κόστος - κοστολόγηση - αναλυτική λογιστική.	<b>Κοστολόγηση</b>
Μετάβαση των επιχειρήσεων από δρχ. σε ΕΥΡΩ	<b>Χρηματοοικονομικά</b>

**ΕΤΟΣ 1999**

<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>
Φορολογική αποθήκη & κοστολόγηση μέσω EXCEL	<b>Κοστολόγηση</b>
ΦΠΑ - ανάλυση - ερμηνεία - λογιστική αντιμετώπιση - δηλώσεις.	<b>Λογιστικά</b>
"ΑΛΛΑΓΗ" για Προϊσταμένους βάρδιας & αποθηκάριους.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΠ & ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΟΠ.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
Ηγεσία	<b>Ολική Ποιότητα</b>
Αλλαγή - Manager 2.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
Ολική Ποιότητα 2.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
ΗΓΕΣΙΑ 2.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
Αλλαγή - προιστ. Βάρδιας 2.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΒΑΡΔΙΑΣ 2.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
ΑΛΛΑΓΗ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 2.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
Ολική ποιότητα - Διοικητικό προσωπικό 2.	<b>Ολική Ποιότητα</b>
Υφαντήριο - φινιριστήριο - ISO & Υγ. και ασφάλεια.	<b>Παραγωγή</b>
Διέλαση αλουμινίου - ISO & Υγ. και ασφάλεια.	<b>Παραγωγή</b>
Συστήματα οργάνωσης & συντήρησης ηλεκτρ/κου εξοπλισμού.	<b>Συντήρηση</b>
EUROLEADERS - Ενημέρ. Στελ. Επιχ.για EURO.	<b>Χρηματοοικονομικά</b>

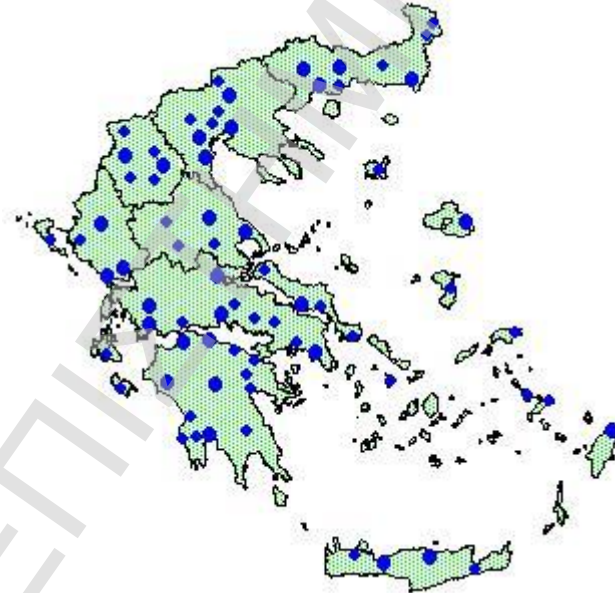
## Δίκτυο Πωλήσεων

Το δίκτυο πωλήσεων της Exalco και Βιοκαρπέντ στην Ελλάδα παρουσιάζεται στις παρακάτω εικόνες

**EXALCO**



**ΒΙΟΚΑΡΠΙΕΤ**





## Δίκτυο Πωλήσεων Εξωτερικού

### EXALCO

Το **τμήμα εξωτερικού εμπορίου** είναι υπεύθυνο για τη προώθηση των προϊόντων σε όλη την υφήλιο με κύριες αγορές αυτές της **Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και ΗΠΑ**.

Οι πελάτες της εταιρίας ανά τον κόσμο που χρησιμοποιούν τα προϊόντα EXALCO είτε για κατασκευή κτιρίων, βιομηχανικών εγκαταστάσεων και άλλων χρήσεων βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία με το τμήμα εξωτερικού εμπορίου.

Αυτή η συνεχής επικοινωνία επιτυγχάνεται με προσωπικές σχέσεις του τμήματος με τους πελάτες έτσι ώστε να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες της αγοράς.



[pargirop@exalco.gr](mailto:pargirop@exalco.gr)

### ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ

Η **ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ** είναι η μεγαλύτερη εξαγωγική εταιρία της Ελλάδος στο τομέα των ταπήτων, κουβέρτας και φλοκάτης. Τα προϊόντα της **ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ** εξάγονται σε **περισσότερες από 30 χώρες** και διατίθενται είτε μέσω καταστημάτων **ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ** ή μέσω αντιπροσώπων και πολυκαταστημάτων. Στόχος του υπευθύνου τμήματος είναι η εξάπλωση των δραστηριοτήτων σε περισσότερες χώρες καθιστώντας τα επώνυμα προϊόντα **ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ** ακόμα πιο αναγνωρίσιμα στις διεθνείς αγορές.





**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / Εξέλιξη οικονομικών μεγεθών**

Ο τζίρος του **ΟΜΙΛΟΥ** της τελευταίας 5ετίας όπως προκύπτει από τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις σε χιλιάδες Ευρώ (€):

**Διαχειριστική χρήση**

1-1/31-12-1999 : 83.272

1-1/31-12-2000 : 104.866

1-1/31-12-2001 : 89.657

1-1/31-12-2002 : 80.200

1-1/31-12-2003 : 78.286



Τα καθαρά κέρδη του ΟΜΙΛΟΥ ( Μετά και την αφαίρεση των δικαιωμάτων της μειοψηφίας ) της τελευταίας 5ετίας όπως προκύπτουν από της ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις σε χιλιάδες Ευρώ (€):

**Διαχειριστική χρήση**

1-1/31-12-1999 : 13.197

1-1/31-12-2000 : 10.242

1-1/31-12-2001 : 3.222

1-1/31-12-2002 : 2.460

1-1/31-12-2003 : 3.352



Τα ενοποιημένα αποτελέσματα των χρήσεων 2002 και 2003 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Ποσά σε χιλ. €)</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Σύνολο Κύκλου εργασιών	80.199,93	78.286,68
Μικτό Κέρδος (προ αποσβέσεων)	20.609,76	21.883,70
Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης	2.925,86	1.659,33
Σύνολο	23.535,61	23.543,03
Λειτουργικό Αποτέλεσμα (προ αποσβέσεων)	11.672,00	8.962,48
Καθαρά Έσοδα από Συμμετοχές και Χρεόγραφα	959,99	994,36
Καθαρά Κέρδη από Πώληση Συμμετοχών και Χρεογράφων	15,72	1.021,02
Έκτακτα Αποτελέσματα	159,37	116,36
Κέρδη προ Τόκων, Αποσβέσεων και Φόρων	12.807,09	11.094,22
Κέρδη προ Αποσβέσεων και Φόρων	10.023,51	8.766,51
Κέρδη προ Φόρων	2.493,08	3.378,30
Ενοποιημένα Κέρδη Ομίλου προ φόρων	2.459,92	3.351,21
Κέρδη μετά από Φόρους Χρήσης	1.530,44	2.515,96
Ενοποιημένα Κέρδη Ομίλου μετά από Φόρους Χρήσης	1.508,72	2.495,55
<b>ΑΝΑΜΟΡΦΩΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ (σε χιλ. €)</b>		
Κέρδη προ Φόρων	6,44	3.384,85
Κέρδη μετά από Φόρους Χρήσης	-956,2	2.522,51
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑ ΜΕΤΟΧΗ (σε €)</b>		
Κέρδη προ Τόκων, Αποσβέσεων και Φόρων	0,53	0,46
Κέρδη προ Αποσβέσεων και Φόρων	0,42	0,37
Κέρδη προ Φόρων	0,1	0,14
Ενοποιημένα Κέρδη Ομίλου προ φόρων	0,1	0,14
Κέρδη μετά από Φόρους Χρήσης	0,06	0,1
Ενοποιημένα Κέρδη Ομίλου μετά από Φόρους Χρήσης	0,06	0,1
<b>ΑΝΑΜΟΡΦΩΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑ ΜΕΤΟΧΗ (σε €)</b>		
Κέρδη προ Φόρων	0,000268	0,14
Κέρδη μετά από Φόρους Χρήσης και Αμοιβές Δ.Σ.	-0,0398	0,11

Τα στοιχεία του ενοποιημένου ισολογισμού για τις χρήσεις 2002-2003 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Ποσά σε χιλ. €)</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>		
<b>Αναπόσβεστα Έξοδα Εγκαταστάσεως</b>	<b>1.673,58</b>	<b>1.777,76</b>
Αναπόσβεστα Ασώματα Πάγια	21,13	10,57
Ενσώματα Πάγια	89.678,04	94.356,21
Μειον: Αποσβέσεις	-48.305,23	-52.802,80
Αναπόσβεστα Ενσώματα Πάγια	41.372,82	41.553,41
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων	41.393,95	41.563,98
Συμμετοχές	1.579,02	1.813,51
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις	8.285,22	11.035,42
<b>Σύνολο Παγίου Ενεργητικού</b>	<b>51.258,18</b>	<b>54.412,91</b>
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	84.346,57	81.035,68
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	113,11	154,81
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>137.391,43</b>	<b>137.381,16</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>		
Ίδια Κεφάλαια	60.914,80	61.095,62
Προβλέψεις	3.633,39	4.601,24
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	38.000,00	36.169,67
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	34.494,23	35.197,82
Σύνολο Υποχρεώσεων	72.494,23	71.367,49
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού	349	316,81
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>137.391,43</b>	<b>137.381,16</b>
<b>Λογιστική Αξία Μετοχής (1) (σε €)</b>	<b>2,54</b>	<b>2,55</b>

## Ανάλυση εταιρίας EXALCO

Γενικά:

Η ανώνυμη εταιρία " ΕΞΑΛΚΟ ΑΕ. – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ" ιδρύθηκε το 1973. Έχει έδρα στο Δήμο Νίκαιας του Νομού Λάρισας. Η διάρκεια της έχει οριστεί για εξήντα έτη και λήγει το 2033.

Κατά τη διάρκεια της χρήσης 2003 , στην εταιρία απασχολήθηκαν κατά μέσο όρο 314 άτομα εκ των οποίων 114 διοικητικό προσωπικό και 200 εργατοτεχνίτες. Οι συνολικές αποδοχές τους ανήλθαν σε €4.802,80χιλ. και οι εργοδοτικές εισφορές σε €1.593,91χιλ.

Η ΕΞΑΛΚΟ ΑΕ. ενδυναμώθηκε σημαντικά στη χρήση 2000, οπότε και απορρόφησε τους κλάδους μεταλλουργίας που αποσχίσθηκαν από τη μητρική εταιρία και την εταιρία του ομίλου ΕΛΜΕΤΑΛ ΑΕ.

Σημειώνεται ότι είναι η πρώτη Ελληνική εταιρία διέλασης αλουμινίου που έγινε μέλος του Οργανισμού Aluminum Zentrale E.V και είναι κάτοχος του πιστοποιητικού ποιότητας ISO 9001:2000 .

Περιγραφή αντικειμένου εργασιών:

Σκοπός της εταιρίας, σύμφωνα με το καταστατικό της ,είναι η παραγωγή προφίλ από αλουμίνιο και οποιοδήποτε προϊόντος με βάση το αλουμίνιο. Ομοίως και συναφείς με την παραγωγή, εκμετάλλευση και εμπορία του αλουμινίου εργασίες. Τέλος η ίδρυση υποκαταστημάτων και πρακτορείων στην Ελλάδα και αλλού, η συμμετοχή σε κάθε μορφής συναφείς επιχειρήσεις που υπάρχουν ή θα συσταθούν και η σύμπραξη ή συνεργασία με οίκους ημεδαπούς ή αλλοδαπούς για πραγμάτωση των παραπάνω σκοπών , εφόσον το αποφασίζει η διοίκηση.

Η ΕΞΑΛΚΟ δραστηριοποιείται στον κλάδο αλουμινίου με την παραγωγή προφίλ αλουμινίου ( διέλαση αλουμινίου ). Τα προϊόντα που παράγει είναι τα εξής:

- Προφίλ αλουμινίου για γενικές οικοδομικές και βιομηχανικές χρήσεις ( γωνίες, λάμες, καρέ, σωλήνες και άλλα βοηθητικά προφίλ )τα οποία προσφέρονται σε οποιαδήποτε επιθυμητή ποιότητα από άποψη μηχανικών ιδιοτήτων και επιφανειακής κατεργασίας καθώς και με ηλεκτροστατική βαφή σε διάφορα χρώματα.
- Ολοκληρωμένα συστήματα προφίλ αλουμινίου που καλύπτουν όλες τις σύγχρονες κατασκευαστικές ανάγκες ( ανοιγόμενα κουφώματα , θερμοδιακοπτόμενα , ανοδιωμένα, συρόμενα, βιτρίνες, φυσούνες, υαλοπετάσματα εσωτερικά χωρίσματα κα ) σε διάφορα χρώματα με τη μέθοδο της ηλεκτροστατικής βαφής ή με επιφάνεια ξύλου.

Τα προϊόντα της ΕΞΑΛΚΟ ΑΕ διατίθενται στην αγορά με τα κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα ALPIN και ALBIO. Το 44% περίπου του κύκλου εργασιών της εταιρίας προέρχεται από εξαγωγές.

Η ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρίας κινείται κυκλικά με την οικονομική δραστηριότητα καθώς οι ανάγκες για προφίλ αλουμινίου είναι άμεσα συνδεδεμένες με την κατασκευαστική δραστηριότητα.

### Ανάλυση του εξωτερικού μάκρο- περιβάλλοντος

#### Γενικά για τον κλάδο αλουμινίου

#### Πρωτογενής Κλάδος Αλουμινίου

Ο κλάδος παραγωγής και μεταποίησης αλουμινίου είναι ένας από τους σημαντικότερους βιομηχανικούς κλάδους σε παγκόσμιο επίπεδο. Το αλουμίνιο είναι μέταλλο με πολλές και συνεχώς διευρυνόμενες χρήσεις και εφαρμογές. Αυτό οφείλεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του μετάλλου όπως το χαμηλό βάρος του, η εύκολη επεξεργασία, η αντίσταση στη διάβρωση, η ηλεκτρική και θερμική αγωγιμότητά του και η ανακυκλωσιμότητά του.

Η εξόρυξη βωξίτη αποτελεί το πρώτο στάδιο στην παραγωγική αλυσίδα του αλουμινίου. Από τον βωξίτη εξάγεται η αλουμίνα, από την επεξεργασία της οποίας παράγεται το αλουμίνιο. Υπολογίζεται ότι από τους 4 τόνους βωξίτη εξάγονται περίπου 2 τόνοι αλουμίνας, από την επεξεργασία των οποίων παράγεται περίπου 1 τόνος μετάλλου. Κοιτάσματα βωξίτη, υπάρχουν σε όλες τις ηπείρους και ποικίλουν ανάλογα με τη σκληρότητα του ορυκτού και την περιεκτικότητά τους σε αλουμίνα.

Η βιομηχανία παραγωγής αλουμινίου χαρακτηρίζεται ως έντασης κεφαλαίου και είναι εξαιρετικά ενεργοβόρα καθώς το συνολικό κόστος του καταναλισκόμενου ηλεκτρικού ρεύματος ξεπερνά το 35% του συνολικού κόστους παραγωγής.

Η ζήτηση του μετάλλου παρουσιάζει έντονη κυκλικότητα, ακολουθώντας τις περιόδους ύφεσης και ανάκαμψης της παγκόσμιας οικονομίας.

Το αλουμίνιο είναι χρηματιστηριακό είδος και διαπραγματεύεται καθημερινά στο Χρηματιστήριο Μετάλλων του Λονδίνου (L.M.E). Η διαμόρφωση της τιμής του μετάλλου, είναι αποτέλεσμα προσφοράς και ζήτησης και ενίοτε κάποιων χρηματιστηριακών συγκυριών, καθώς σαν <<παίκτες>> στη αγορά παρεμβαίνουν περιοδικά μεγάλα διεθνή αμοιβαία κεφάλαια.

Στις αρχές του 1990, η τιμή του μετάλλου δέχτηκε ισχυρές πιέσεις, οι οποίες προήλθαν από υπερπροσφορά αλουμινίου εκ μέρους των χωρών της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ. μετά την κατάρρευση του ανατολικού μπλοκ. Το αποτέλεσμα της υπερβολικής αυτής αύξησης της προσφοράς ήταν η κάθετη πτώση της τιμής του μετάλλου, η οποία στο τέλος του 1993 κατρακύλησε κοντά στα 1000 δολάρια ανά τόνο, δηλαδή στα χαμηλότερα επίπεδα των τελευταίων δεκαετιών.

Αντιδρώντας στην κατάσταση αυτή οι μεγάλοι παραγωγοί αλουμινίου, συμφώνησαν να περιορίσουν την παγκόσμια παραγωγή κατά 10-15% (συμφωνία Οτάβα 1994). Η κίνηση αυτή σε συνδυασμό με την αυξημένη ζήτηση του μετάλλου, είχε σαν αποτέλεσμα την ανάκαμψη της τιμής του, με αποτέλεσμα, η μέση χρηματιστηριακή τιμή του για το 1995 να ανέλθει στα 1833 δολάρια ανά τόνο. Έκτοτε η τιμή του μετάλλου παρουσιάζει περιορισμένες διακυμάνσεις μεταξύ των 1400 και 1700 δολάρια ανά τόνο. Στις αρχές του 1997 η τιμή προσέγγισε τα 1700 δολάρια ανά τόνο, καθώς άρχισε να παρατηρείται σημαντική

μείωση των παγκόσμιων αποθεμάτων, ενώ τους επόμενους μήνες κυμάνθηκε σταθερά κοντά στα 1650 δολάρια ανά τόνο. Τους τελευταίους μήνες του 1997 επηρεαζόμενη δυσμενώς από την κρίση στις χώρες της Ασίας παρουσίασε κάμψη.

Παράλληλα, την περίοδο αυτή ολοκληρώθηκε η ισχύς της συμφωνίας της Οτάβα και σταδιακά η παραγωγή άρχισαν να επαναφέρουν την παραγωγή τους στα πρό συμφωνίας επίπεδα. Αυτό είχε πάλι σαν αποτέλεσμα την σταδιακή ισορροπία της αγοράς σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγής. Έτσι, στα μέσα Μαρτίου του 1999, η τιμή του μετάλλου κινούταν στα 1160 δολάρια ανά τόνο, επίπεδο που θεωρείται το χαμηλότερο των τελευταίων πέντε ετών, ενώ στη συνέχεια παρουσίασε ανοδική πορεία αγγίζοντας τα 1650 δολάρια ανά τόνο στα τέλη του 1999, τα 1500 το πρώτο εξάμηνο του 2000 και 1600 με 1650 το δεύτερο εξάμηνο του 2000. Αυτό που χρειάζεται άμεσα η αγορά αλουμινίου, είναι η μερική περικοπή της παραγωγής του. Ωστόσο, πολλοί παραγωγοί δεν είναι πρόθυμοι να προχωρήσουν σε μειώσεις της προσφοράς του εμπορεύματος λόγω του σημαντικού κόστους με το οποίο θα επιβαρυνθούν.

Για την περίοδο 2001- 2002 οι τιμές κυμάνθηκαν από 1400 έως 1650 δολάρια ανά τόνο και παρουσιάστηκαν σοβαρές ανακατατάξεις στην αγορά. Το 2003 υπήρξε πτωτική τάση και διακύμανση των τιμών από 1370 έως 1500 δολάρια ανά τόνο.

Το 2004 υπάρχει μια σαφής αυξητική τάση στις τιμές οι οποίες κυμάνθηκαν για τον Ιανουάριο 1585 δολάρια ανά τόνο και τον Φεβρουάριο στα 1635 δολ. Και τον Μάρτιο στα 1712 δολάρια ανά τόνο.

Στα επόμενα χρόνια εκτιμάται ότι η ζήτηση αλουμινίου θα αυξάνει, καθώς θα διευρύνονται συνεχώς οι χρήσεις του μετάλλου ( η αυτοκινητοβιομηχανία αναμένεται να απορροφά μεγάλες ποσότητες αλουμινίου ) με αποτέλεσμα να προσδοκάται αντίστοιχη άνοδος της τιμής του. Η Ελλάδα, συγκαταλέγεται στις χώρες με μεγάλα αποθέματα βωξίτη τα οποία υπολογίζεται ότι επαρκούν για 150 χρόνια.

Τον ελληνικό βωξίτη αξιοποιεί η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ η οποία παράγει ετησίως 650.000 τόνους αλουμίνας περίπου από τους οποίους το 50% εξάγεται και το υπόλοιπο χρησιμοποιείται για την παραγωγή 130.000- 150.000 τόνων αλουμινίου ετησίως. Η παραγωγή αυτή αντιπροσωπεύει το 10% της συνολικής ετήσιας παραγωγής αλουμινίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σημειώνεται ότι η ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ είναι ο μοναδικός καθετοποιημένος παραγωγός στην Ευρώπη ( βωξίτης – αλουμίνα – αλουμίνιο ) για το λόγο αυτό η παρουσία της θεωρείται στρατηγικής σημασίας τόσο σε ελληνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

## Ανάλυση του εξωτερικού μικρο- περιβάλλοντος

### Δευτερογενής Κλάδος Αλουμινίου

Με βάση την εγχώρια παραγωγή αλουμινίου έχει δημιουργηθεί στην Ελλάδα ένας μεγάλος βιομηχανικός κλάδος μεταποίησης αλουμινίου που θεωρείται από τους σημαντικότερους της εθνικής οικονομίας καθώς απασχολεί περίπου 40.000 άτομα και συμμετέχει στο ΑΕΠ με ποσοστό 2%. Το σύνολο των εξαγωγών που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο μεταποίησης αλουμινίου αντιπροσωπεύει περίπου το 10% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών. Στην Ελλάδα, λόγω έλλειψης εγχώριας αυτοκινητοβιομηχανίας και ανεπτυγμένων κλάδων ηλεκτρομηχανολογικών κατασκευών, η μεταποίηση αλουμινίου έχει περιοριστεί σε λίγες επιμέρους κατηγορίες με κύριο προορισμό την οικοδομή (διέλαση) και συσκευασία (έλαση). Είναι χαρακτηριστικό ότι οι δύο αυτοί τομείς πραγματοποιούν το 53% και 25% αντίστοιχα της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης. Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα είναι ουραγός χώρα στην Ε.Ε στην κατά κεφαλή κατανάλωση αλουμινίου, παρουσιάζοντας όμως σαφή σημάδια ανάκαμψης η οποία οφείλεται στη σταδιακή ανάπτυξη της ναυπηγικής, των μηχανολογικών και ηλεκτρικών εφαρμογών, των μεταφορών και της συσκευασίας. Η βιομηχανία έλασης χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο τεχνολογίας και βαθμό απασχόλησης του υπάρχοντος εξοπλισμού. Αντίθετα η βιομηχανία διέλασης αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα σε ότι αφορά στο βαθμό αξιοποίησης των παραγωγικών δυνατοτήτων. Το βασικό προϊόν στην βιομηχανία διέλασης είναι το προφίλ αλουμινίου.

### Ανταγωνισμός και εμπόδια εισόδου στον κλάδο

Η βιομηχανία διέλασης απαρτίζεται από 18 περίπου παραγωγικές μονάδες μικρού και μεσαίου μεγέθους. Μεταξύ τους έχει αναπτυχθεί ισχυρός ανταγωνισμός τόσο στην ποιότητα όσο και στην τιμή του παραγόμενου προϊόντος. Έντονος είναι και ο ανταγωνισμός στην διαφημιστική προώθηση των προϊόντων ενώ υψηλό χαρακτηρίζεται και το κόστος διανομής στην εγχώρια αγορά. Ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος από το γεγονός ότι η διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων από τις βιομηχανίες του κλάδου είναι μικρή. Στον κλάδο θα ξεχωρίσουν οι βιομηχανίες εκείνες που μπορούν να επιτύχουν :

1. Χαμηλό κόστος παραγωγής και διανομής.
2. Υψηλή ποιότητα προϊόντων.
3. Ευρεία κάλυψη αγοράς και υψηλό βαθμό εξυπηρέτησης πελατών.
4. Υψηλό βαθμό αναγνώρισης των προϊόντων τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στις αγορές του εξωτερικού.
5. Δυνατότητα διαφοροποίησης της γκάμας των παραγόμενων προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ο κίνδυνος εισόδου στον κλάδο νέων επιχειρήσεων δεν θεωρείται πιθανός διότι:

- A. Για τη δημιουργία μιας σύγχρονης νέας μονάδας διέλασης απαιτείται η επένδυση ιδιαίτερος μεγάλου ύψους κεφαλαίων εγκατάστασης , έρευνας , ανάπτυξης και τεχνογνωσίας
- B. Υπάρχουν αρκετές δυσκολίες πρόσβασης στα ήδη διαμορφωμένα κανάλια διάθεσης για κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση

### Προοπτικές του Κλάδου

Παρατηρώντας την εξέλιξη των μεγεθών των εταιριών του κλάδου διαπιστώνεται ότι ο εν λόγω παραγωγικός τομέας απαρτίζεται από δύο ομάδες εταιριών διαφορετικών ταχυτήτων .Η πρώτη ομάδα, αποτελούμενη από 9 εταιρίες επιτυγχάνει ανάπτυξη με ρυθμούς σαφώς υψηλότερους από τους ρυθμούς μεγέθυνσης του κλάδου. Οι εταιρίες αυτές πραγματοποιώντας υψηλές επενδύσεις δημιουργώντας νέα brand names , επενδύοντας στην διαφήμιση και μειώνοντας σημαντικά το κόστος παραγωγής, έχουν ενισχύσει σημαντικά τη θέση τους και ελέγχουν σήμερα άνω του 70% του συνόλου αγοράς .Αντίστοιχα , τα κέρδη τους καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό επί του συνόλου των κερδών των εταιριών του κλάδου. Αντίθετα οι υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου δεν κατορθώνουν να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις ,χάνουν συνεχώς μερίδια αγοράς ενώ τα κέρδη τους παραμένουν σε πολύ χαμηλά επίπεδα, ώστε να μην επαρκούν για τη χρηματοδότηση των απαιτούμενων επενδύσεων εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης των προϊόντων τους. Οι προοπτικές για την πρώτη ομάδα εταιριών διαγράφονται ικανοποιητικές καθώς , έχοντας εδραιώσει τη θέση τους στην εγχώρια αγορά , αποκτούν τη δυνατότητα να αναζητήσουν μεγαλύτερα μερίδια στις αγορές του εξωτερικού , αφού τα προϊόντα τους θεωρούνται υψηλών προδιαγραφών και είναι ευθέως ανταγωνιστικά στις διεθνείς αγορές , τόσο από πλευράς ποιότητας όσο και από πλευράς τιμής. Οι εταιρίες αυτές κατορθώνοντας να καλύψουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας οδηγούνται στην επίτευξη σημαντικών οικονομικών κλίμακας έτσι ώστε η περαιτέρω αύξηση του κύκλου εργασιών να σηματοδοτεί επίτευξη υψηλότερων περιθωρίων κέρδους. Η ικανότητα διαφοροποίησης των παραγόμενων προϊόντων , η δημιουργία νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και η διεξόδυση σε νέες αγορές θα προσδιορίσουν το μέλλον των εταιριών του κλάδου τα επόμενα χρόνια.

### Η θέση της εταιρίας στον κλάδο

Η παραγωγική δυναμικότητα της EXALCO στην παραγωγή αλουμινίου ανέρχεται σε 31.000 τόνους. Πιο συγκεκριμένα η παραγωγική δυναμικότητα του Νο 1 εργοστασίου ανέρχεται σε 14.000 τόνους και του Νο 2 εργοστασίου σε 17.000 τόνους. Σαν ποσοστό επί της συνολικής παραγωγικής δυναμικότητας του κλάδου η Εταιρία κατέχει πλέον ποσοστό της τάξεως του 17% περίπου. (Σύμφωνα με τα Στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Αλουμινίου η συνολική δυναμικότητα ανέρχεται περίπου στους 180.000 τόνους.)

Σύμφωνα με τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις των κυριότερων εταιριών του κλάδου οι καθαρές πωλήσεις έχουν ως εξής:

Έτος 2002

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΤΖΙΡΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΛΟΥΜΙΑ (ΕΝΟΠ)	126.557.082	22,96%
ΑΛΚΟ (ΕΝΟΠ)	124.875.968	22,65%
ΕΤΕΜ (ΕΝΟΠ)	83.127.157	15,08%
ΕΥΡΟΠΑ	59.785.604	10,85%
ΕΧΑΛΚΟ	59.555.142	10,80%
ΑΜΑΛΚΟ	40.727.387	7,39%
ΕΛ.ΒΙ.ΑΛ	29.326.517	5,32%
PROFILCO	11.858.571	2,15%
EXTRAL	11.113.963	2,02%
ΒΙ.Μ.ΑΛ	4.326.347	0,78%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>551.253.378</b>	<b>100,00%</b>

Έτος 2003

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΤΖΙΡΟΣ
ΑΛΟΥΜΙΑ (ΕΝΟΠ)	135.446.935
ΑΛΚΟ (ΕΝΟΠ)	120.763.251
ΕΤΕΜ (ΕΝΟΠ)	89.048.047
ΕΥΡΟΠΑ	62.024.245
ΕΧΑΛΚΟ	54.763.580
ΑΜΑΛΚΟ	35.548.649
ΕΛ.ΒΙ.ΑΛ	30.480.338



Η Εταιρία , όπως φαίνεται από τα ανωτέρω, βρίσκεται στην 5ή θέση των καλύτερων Ελληνικών εταιριών με ποσοστό 11% περίπου. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπ' όψιν το γεγονός ότι στις 3 πρώτες εταιρίες που ενοποιούν τον τζίρο των θυγατρικών τους στο εξωτερικό περιλαμβάνονται και πολλά άλλα προϊόντα εκτός από τα προφίλ αλουμινίου, οπότε τα στοιχεία δεν είναι απολύτως συγκρίσιμα.

### **Διεθνής αγορά**

Η EXALCO , είναι από τις σημαντικότερες εξαγωγικές εταιρίες του κλάδου. Στην χρήση του 2003 το 44,38% του τζίρου, πραγματοποιήθηκε στην Διεθνή Αγορά .Με 11.000 τόνους εξαγωγές είχε μερίδιο 20,75% των εξαγωγών του κλάδου

### **Υποκατάστατα προϊόντα**

Τα κύρια υποκατάστατα προϊόντα του αλουμινίου ,είναι το πλαστικό και οι σιδερένιες κατασκευές. Οι πλαστικές κατασκευές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αντί των κατασκευών αλουμινίου , έχουν χαμηλότερο κόστος, όμως η ποιότητά τους είναι πολύ χαμηλή καθώς και η διάρκεια ζωής τους μικρότερη. Οι σιδερένιες κατασκευές έχουν ημερομηνία λήξης και απαιτούν υψηλό κόστος συντήρησης. Επιπλέον πλεονέκτημα του αλουμινίου είναι ότι η μοριακή του μορφή, παραμένει αμετάβλητη. Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο κλάδος αλουμινίου, δεν κινδυνεύει από τα υποκατάστατα προϊόντα, καθώς αυτά είναι κατά πολύ υποδεέστερα σε ποιότητα. Τέλος η τάση των καταναλωτών προς τις κατασκευές αλουμινίου συνεχώς αυξάνει.

### **Προμηθευτές - Αγοραστές**

Οι κύριοι προμηθευτές της εταιρίας, είναι η εταιρία " ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ " η Ιαπωνική εταιρία "MARUBENI" καθώς και άλλες εταιρίες από την πρώην Σοβιετική ένωση.

Οι σχέσεις της εταιρίας με τους προμηθευτές της είναι μακροχρόνιες και σταθερές .Η διαπραγματευτική δύναμη της εταιρίας αρκετά υψηλή , καθώς εκπροσωπεί το 10% της Ελληνικής αγοράς.

Όσον αφορά στην εταιρία " ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ " , το καθεστώς προμήθειας των Ελληνικών εταιριών παραγωγής κατασκευών αλουμινίου, έχει ως εξής: Την εταιρία " ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ " εκμεταλλευόταν μέχρι προσφάτως Γαλλική εταιρία. Σύμφωνα με το καταστατικό της , από την αρχή της δημιουργίας της " ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ " , μέχρι και την λήξη του συμβολαίου εκμετάλλευσης της ,είχε εξαιρετικά προνομιακή τιμή στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ( που σημαίνει ότι το κόστος του προϊόντος της ήταν αρκετά χαμηλό ) καθώς και ήταν υποχρεωμένη, να εξάγει το 80% της παραγωγής αλουμίνιας,

ενώ μπορεί να διαθέσει το 20% της παραγωγής αλουμίνιας στις εγχώριες επιχειρήσεις επεξεργασίας αλουμινίου. Οπότε, η διάθεση του 20% της εγχώριας παραγωγής αλουμίνιας στις εταιρίες επεξεργασίας αλουμινίου γίνεται με βάση την παραγόμενη ποσότητα του προηγούμενου έτους, στην αρχή κάθε έτους.

Πρέπει να προστεθεί, ότι την " ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ " φημιολογείται ότι θα εξαγοράσει Καναδική εταιρία, χωρίς όμως την διάθεση ηλεκτρικού ρεύματος σε ειδική τιμή. Οπότε η λειτουργία της κρίνεται ασύμφορη, για το λόγο αυτό συζητείται η δημιουργία ανεξάρτητου σταθμού παραγωγής ηλεκτρισμού και ενέργειας εντός των εγκαταστάσεων της. Η πιθανή αύξηση της τιμής πρώτης ύλης από την εντόπια παραγωγή, σημαίνει αυτόματα αύξηση του κόστους για τις Ελληνικές εταιρίες επεξεργασίας αλουμινίου. Η τελευταία αυτή προοπτική απασχολεί έντονα τα στελέχη των εταιριών του κλάδου.

Ειδικότερα η EXALCO θα έχει άμεσες συνέπειες από τα παραπάνω, καθώς 50% της πρώτης ύλης προμηθεύεται από το εσωτερικό και 50% από το εξωτερικό.

## **Ανάλυση κύριων λειτουργιών EXALCO**

### **Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων ( Inbound Logistics )**

Η πρώτη ύλη για την παραγωγή φτάνει από τους προμηθευτές στην εταιρία σε μορφή κολώνας αλουμινίου. Το μέγεθος κάθε κολώνας είναι περίπου όσο ο κορμός ενός μεγάλου δένδρου σε διάμετρο και το ύψος ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής.

Λόγο του μεγάλου όγκου και της φύσης της κολώνας αλουμινίου ( δεν καταστρέφεται ή επηρεάζεται από καιρικές συνθήκες ) η παραλαβή και αποθήκευσή της γίνεται σε υπαίθριο εξωτερικό φυλασσόμενο χώρο της εταιρίας δίπλα στις εγκαταστάσεις παραγωγής. Για την μετακίνηση και τοποθέτηση των κολώνων αλουμινίου, χρησιμοποιούνται ειδικά ανυψωτικά μηχανήματα .

Γίνεται άμεσα έλεγχος ποσοτικός και ποιοτικός κάθε παραλαβής πρώτης ύλης από τους προμηθευτές. Σπάνια παρατηρούνται προβλήματα στις παραλαβές, καθώς σε περίπτωση διαπίστωσης προβλήματος στην ποιότητα της πρώτης ύλης, ο προμηθευτής όχι μόνο υποχρεούται να αντικαταστήσει το δυνατό συντομότερο τα ελαττωματικά κομμάτια με δική του χρέωση μεταφορικών και ασφαλιστρών, αλλά υποχρεούται και να πληρώσει το κόστος που έχει υποστεί η εταιρία καθυστερώντας την παραγωγή της. Επίσης οι Ελληνικές εταιρίες επεξεργασίας αλουμινίου σε περίπτωση που εντοπίσουν πρόβλημα ποιοτικό σε παρτίδα πρώτης ύλης που έχουν παραλάβει, υποχρεούνται να αναφέρουν τον προμηθευτή στην Ελληνική Ένωση Αλουμινίου ώστε να γίνει γνωστό στον κλάδο το πρόβλημα.

Η προμήθεια της πρώτης ύλης γίνεται κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου, σύμφωνα με τις ανάγκες της παραγωγής και τον προγραμματισμό αγορών πρώτων υλών που έχει διεκπεραιώσει ο διευθυντής παραγωγής σε συνεργασία με το τμήμα αγορών και έχει εγκρίνει η διοίκηση.

Υψίστης σημασίας είναι η τήρηση των χρόνων παράδοσης από τους προμηθευτές, καθώς ο αυστηρός προγραμματισμός παραγωγής απαιτεί συντονισμό για το δυνατότερο χαμηλό κόστος και την πλήρη εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας των εργοστασίων. Η EXALCO λόγω των μακροχρόνιων και

σταθερών σχέσεων με τους προμηθευτές της δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα στους χρόνους παράδοσης της πρώτης ύλης, εκτός ορισμένων έκτακτων καταστάσεων. Επίσης το απόθεμα ασφαλείας που κρατά η εταιρία καλύπτει την προγραμματισμένη παραγωγή τριών μηνών.

### **Λειτουργίες παραγωγής ( Operations )**

Οι κολώνες αλουμινίου εισάγονται στον χώρο παραγωγής όπου ανάλογα με το μέγεθος τους παραμένουν σε φούρνο για κάποιο χρονικό διάστημα όπου θερμαίνονται για να ακολουθήσει η επεξεργασία τους. Στη συνέχεια εισάγονται σε ειδικές πρέσες ( οι οποίες είναι ανάλογα προγραμματισμένες για συγκεκριμένη επεξεργασία που πρέπει να υποστεί η πρώτη ύλη ανάλογα με το υλικό που πρέπει να παραχθεί ) από όπου και προκύπτει το προφίλ αλουμινίου. Ακολουθεί περαιτέρω επεξεργασία και διόρθωση καθώς και ηλεκτροστατική βαφή. Το τελικό ποίον συσκευάζεται και αποθηκεύεται σε χώρο αποθήκης κλειστό δίπλα στις παραγωγικές εγκαταστάσεις. Ποιοτικός έλεγχος γίνεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας , οπότε πιθανά λάθη εντοπίζονται από τα αρχικά στάδια και κατά μεγάλο ποσοστό αποφεύγονται.

Η εταιρία το 2001 προχώρησε στην αγορά τεσσάρων νέων πρέσων. Μόνο η EXALCO και μία ακόμα εταιρία ανταγωνιστική, διαθέτουν τις σύγχρονες αυτές πρέσες οι οποίες όχι μόνο βελτίωσαν την ποιότητα ,μείωσαν τον χρόνο και το κόστος της παραγωγής, αλλά ελαχιστοποίησαν και το κόστος συντήρησης των εργοστασιακών εγκαταστάσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι για τους φούρνους θέρμανσης η EXALCO χρησιμοποιεί θερμότητα που παράγει η ίδια η εταιρία . Ο σταθμός παραγωγής ηλεκτρισμού και θερμότητας που διαθέτει η εταιρία συμβάλει σημαντικά στην διατήρηση του χαμηλού κόστους παραγωγής καθώς η παραγωγική διαδικασία απαιτεί τεράστιες ποσότητες ενέργειας.

Ο προγραμματισμός της παραγωγής γίνεται στην αρχή κάθε έτους. Το τμήμα πωλήσεων καταθέτει τις προβλέψεις πωλήσεων του επόμενου έτους, στη συνέχεια το τμήμα προγραμματισμού παραγωγής επεξεργάζεται τα στοιχεία και με βάση τα υπάρχοντα αποθέματα καταλήγει στο πλάνο παραγωγής. Τέλος , μετά από μελέτη με τα παραπάνω τμήματα η διοίκηση εγκρίνει το τελικό πλάνο παραγωγής. Στόχος πάντα είναι η εξάντληση της παραγωγικής ικανότητας και των δύο εργοστασίων καθώς μόνο τότε επιτυγχάνεται το χαμηλότερο κόστος. Πρέπει να σημειωθεί ότι καθώς η ζήτηση για προϊόντα αλουμινίου είναι ανάλογη της κατασκευαστικής δραστηριότητας , παρατηρείται αύξηση κατά τους θερινούς μήνες όπου και η κατασκευαστική δραστηριότητα είναι πολύ έντονη.

Τέλος, στόχος της εταιρίας είναι να αποφεύγονται οι νεκροί χρόνοι μεταξύ θέρμανσης και πρέσας καθώς και ανά-προγραμματισμού της πρέσας για αλλαγή της γραμμής παραγωγής . Για το λόγο αυτό γίνεται ο δυνατό πιο αποτελεσματικός προγραμματισμός , καθώς και οι υπεύθυνοι παραγωγής κρατούν στοιχεία παραγωγικότητας και απόδοσης των μηχανών ανά ώρα, οκτάωρο, ημέρα, εβδομάδα και μήνα , τα οποία παρουσιάζουν τακτικά στην διοίκηση. Σύμφωνα με τους δείκτες αυτούς λαμβάνονται ανάλογες αποφάσεις για βελτιώσεις καθώς και ελέγχεται το κόστος κάθε έκτακτης παραγγελίας για παραγωγή.

Οι παραδόσεις στους πελάτες της εταιρίας γίνονται σε διάστημα 15 ημερών από την ημέρα που έχουν καταθέσει την παραγγελία και αναλόγως της ποσότητας που έχει παραγγελθεί. Σε κάποιες περιπτώσεις εξαγωγών δίνονται προτεραιότητες καθώς οι μεταφορές είναι θαλάσσιες και οι ημερομηνίες αναχώρησης είναι συγκεκριμένες.

Οι παραδόσεις στους πελάτες εσωτερικού ή εξωτερικού γίνονται με εξωτερικά συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρίες. Η εταιρία δεν διαθέτει φορτηγά αυτοκίνητα. Διαθέτει ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους που επαρκούν πλήρως για τις ανάγκες της.

Επιστροφές προϊόντων σπάνια καταγράφονται. Πιο συχνά γίνονται παράπονα μέσω επιστολών από πελάτες για τους χρόνους παράδοσης. Δείκτες απόδοσης και αποτελεσματικότητας, καθώς και δείκτες εξυπηρέτησης πελατών κρατά κάθε τμήμα όπου και παρουσιάζει τακτικά στη διοίκηση.

Όσον αφορά στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων το πρόβλημα δημιουργούν οι έκτακτες παραγγελίες κάποιων πελατών.

## **Marketing και πωλήσεις**

Η εταιρία διαθέτει 10 πωλητές οι οποίοι ενημερώνουν, εξυπηρετούν τους πελάτες, λαμβάνουν τις παραγγελίες και είναι σε συνεχή επαφή μαζί τους για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Οι πελάτες της εταιρίας είναι κυρίως έμποροι χονδρικής πώλησης και κατασκευαστικές εταιρίες.

Το διαφημιστικό και προωθητικό πρόγραμμα της εταιρίας έχει αναλάβει διαφημιστική εταιρία. Η εταιρία έχει προχωρήσει δημιουργία εσωτερικού τμήματος marketing. Το συγκεκριμένο τμήμα σταδιακά θα αναλάβει από τους εξωτερικούς συνεργάτες τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του διαφημιστικού και προωθητικού προγράμματος.

Προς το παρόν η διαφημιστική εταιρία τρέχει για λογαριασμό της EXALCO τηλεοπτικές, ραδιοφωνικές και outdoor διαφημίσεις. Η έως τώρα διαφημιστική καμπάνια έχει αυξήσει τα έσοδα της εταιρίας, παρά το υψηλό κόστος της. Τέλος πρέπει να σημειωθεί, ότι η EXALCO καθώς και μία ακόμα ανταγωνιστική εταιρία του κλάδου, καλύπτουν το τελικό προϊόν με αυτοκόλλητο που φέρει την επωνυμία της εταιρίας και το brand name του προϊόντος, ώστε να γίνεται γνωστή και στον τελικό καταναλωτή η φίρμα της εταιρίας.

## **Υπηρεσίες μετά την πώληση**

Το τμήμα Τεχνικής Ενημέρωσης είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση. Ο ειδικός μηχανολόγος και επικεφαλής του τμήματος είναι υπεύθυνος για την προώθηση των τεχνικών εφαρμογών, την ενημέρωση και τον εφοδιασμό των πελατών με τα κατάλληλα εργαλεία και μηχανήματα ώστε η κοπή και τοποθέτηση των προϊόντων να είναι σωστή και το τελικό αποτέλεσμα άριστο.

## **Ανάλυση υποστηρικτικών λειτουργιών EXALCO**

### **Προμήθειες – Αγορές**

Οι αγορές της εταιρίας διεκπεραιώνονται από το τμήμα αγορών μετά από αίτηση που γίνεται από τα υπόλοιπα τμήματα όταν προκύψουν ανάγκες. Επίσης το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την έρευνα αγοράς ,την κατάρτιση πινάκων προσφορών και την εύρεση αξιόπιστων προμηθευτών με στόχο το δυνατότερο χαμηλό κόστος και την καλύτερη ποιότητα . Γίνεται έγκριση της διοίκησης και στον τομέα των προμηθειών και αγορών. Επίσης κρατούνται ιστορικά στοιχεία και υπάρχουν δείκτες μέτρησης της αξιοπιστίας και συνέπειας των προμηθευτών. Η διαδικασία προμήθειας των πρώτων υλών έχει αναφερθεί παραπάνω.

### **Έρευνα και ανάπτυξη**

Στόχος της εταιρίας είναι η συνεχής έρευνα και ανάπτυξη σε όλα τμήματα της καθώς και των παραγόμενων προϊόντων της. Η διαφοροποίηση των προϊόντων των ανταγωνιστικών εταιριών είναι μικρή και σε αυτή έγκειται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών του κλάδου. Προς την κατεύθυνση αυτή εργάζεται το επιστημονικό προσωπικό που απαρτίζει τους υπεύθυνους παραγωγής. Στα άμεσα σχέδια της εταιρίας είναι η δημιουργία τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Έως τώρα, έχει δαπανηθεί μεγάλο ποσό προς την κατεύθυνση της έρευνας και ανάπτυξης. Κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα ελέγχεται και σταδιακά βελτιώνεται καθώς η εταιρία βρίσκεται στο τέλος τριετούς εφαρμογής προγράμματος ολικής ποιότητας.

### **Διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

Όπως έχει αναφερθεί, η εταιρία προάγει την επιμόρφωση και συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω σεμιναρίων σε όλα τα γνωστικά πεδία. Η ιεραρχία λειτουργεί αποτελεσματικά και η ανάληψη πρωτοβουλιών ενθαρρύνεται, καθώς η εταιρία, ζητά από κάθε εργαζόμενο να αναφέρει τυχόν δυσλειτουργίες ή προβλήματα, καθώς και την πρόταση του για βελτίωση των διαδικασιών. Θεωρείται σημαντικότερος κρίκος στην αλυσίδα και ο κάθε εργατής στην παραγωγή, του οποίου η εμπειρία και η γνώση θα δώσει στην εταιρία ιδέα για βελτιώσεις.

Η EXALCO επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, με μακροχρόνιες συνεργασίες , συνεχείς εκπαιδεύσεις και κίνητρα για την ενίσχυση της ψυχολογίας και απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος η διοίκηση θεωρεί σημαντική την εύρεση από τους ανθρώπους που διοικούν προσωπικό, έμμεσων τρόπων υποκίνησης ώστε να τηρούνται οι διαδικασίες.

### **Εσωτερική υποδομή**

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της EXALCO , όλες οι επιμέρους διευθύνσεις, αναφέρονται στον γενικό διευθυντή της εταιρίας. Ο στρατηγικός προγραμματισμός της εταιρίας γίνεται από Νοέμβριο έως Δεκέμβριο κάθε έτους και λαμβάνουν μέρος όλοι οι επικεφαλείς των διευθύνσεων σε αρχικό στάδιο και έπειτα το διοικητικό συμβούλιο με τον διευθύνον σύμβουλο καταλήγουν σε αποφάσεις. Το έως τώρα έργο της διοίκησης κρίνεται αποτελεσματικό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΜΑΣ

Υπηρετούμε με επαγγελματική αφοσίωση τη βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού και επαγγελματικού χώρου με προϊόντα κλωστοϋφαντουργίας, Μεταλλουργίας και παροχή Τεχνογνωσίας. Παράγουμε και εμπορευόμαστε ποικιλία προϊόντων που ανταποκρίνονται αξιόπιστα στις επίκαιρες ανάγκες της πελατείας μας και ενισχύουν την προσπάθειά μας:

- Να αναπτυσσόμαστε κρατώντας ηγετική θέση στην αγορά.
- Να είμαστε ένας χώρος δημιουργικής ανάπτυξης των ανθρώπων μας.
- Να εξασφαλίζουμε οικονομική αποδοτικότητα και ευρωστία με σεβασμό και ευαισθησία στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον.

## ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΜΑΣ

### **Είμαστε πιστοί στις παραδοσιακές μας αξίες**

Αισθανόμαστε την ευθύνη να διατηρήσουμε τις αξίες που κληρονομήσαμε από το παρελθόν και να πορευθούμε με αυτές στο μέλλον. Θέλουμε να είμαστε σταθεροί στην επιδίωξη υψηλότερων στόχων, ευέλικτοι στην αντιμετώπιση των απειλών και δημιουργικοί στην πρόκληση των ευκαιριών του περιβάλλοντος. Θέλουμε πάντα να χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά μας η αξιοπιστία, η ακεραιότητα και ο σεβασμός για τον άνθρωπο.

### **Νοιαζόμαστε για τους πελάτες μας**

Η ικανοποίηση των πελατών μας είναι το μέτρο της επιτυχίας μας και η βάση για να προβλέπουμε με σιγουριά το μέλλον. Θέλουμε να βελτιώνουμε αδιάκοπα την ποικιλία, την ποιότητα των προϊόντων μας και την ποιότητα διάθεσης, ώστε η ολική αξία τους να είναι σύμφωνη ή να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

### **Στηρίζουμε και στηρίζουμε τους ανθρώπους μας**

Οι άνθρωποί μας είναι ο κύριος μοχλός της επιτυχίας μας. Θέλουμε να τους παρέχεται ένα περιβάλλον που να τους ελκύει να εργαστούν, που να αναπτύσσει δημιουργικά, να αναγνωρίζει και να ανταμείβει τις ικανότητες και την επίδοσή τους και να δίνει τη δυνατότητα να απολαμβάνουν ισορροπία προσωπικής και εργασιακής ζωής.

### **Έχουμε μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές και συνεργάτες**

Δημιουργούμε και διατηρούμε συνεργασίες με επίλεκτους προμηθευτές και συνεργάτες, που βρίσκουμε ότι έχουμε την ίδια προσηλωση στην ποιότητα και κοινές προσδοκίες από την συνεργασία. Στις σχέσεις μας ενεργούμε με σεβασμό στα συναλλακτικά ήθη, με ακεραιότητα και επιδίωξη μακρόχρονης και δημιουργικής συνεργασίας.

**Επιδιώκουμε το οικονομικό αποτέλεσμα των προσπαθειών μας**

Η οικονομική ευρωστία διασφαλίζει την μελλοντική επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού μας. Επιδιώκουμε κάθε επιχειρηματική μας δράση να καταλήγει σε θετικό οικονομικό αποτέλεσμα που θα συνεισφέρει στην οικονομική ευρωστία του οργανισμού αλλά και στην ικανοποιητική απόδοση του κεφαλαίου των μετοχών.

**Αισθανόμαστε την κοινωνική μας ευθύνη**

Η επιχειρηματική μας δράση θέλουμε, χωρίς παρέκκλιση, να είναι μέσα στα πλαίσια των αρχών και των κανόνων που προσδιορίζει η κοινωνία και πολιτεία. Επιδιώκουμε, στο μέτρο των δυνατοτήτων μας, να συμβάλλουμε στην αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών, στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη του πολιτισμού.



### **Συμπεράσματα :**

Η έως τώρα πορεία και στρατηγική διοίκηση της εταιρίας EXALCO κρίνεται επιτυχημένη καθώς οι αριθμοδείκτες των οικονομικών και άλλων μεγεθών της εταιρίας είναι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, εντός των επιδιώξεων και στόχων που έχει θέσει η εταιρία.

Η EXALCO από το πρώτο στάδιο ίδρυσης της, ακολούθησε "επιθετική" στρατηγική, καθώς προχώρησε άμεσα σε συγχωνεύσεις εταιριών του κλάδου. Μέσο της στρατηγικής των συγχωνεύσεων κατάφερε την ενδυνάμωσή της και την εδραίωσή της στον κλάδο. Στη συνέχεια προχώρησε στη δημιουργία προϊόντων διαφοροποιημένων τα οποία φέρουν brand name (σειρές αλουμινίου), είδος το οποίο προσφέρουν μόνο οι μεγαλύτερες ανταγωνιστικές εταιρίες του κλάδου. Με την δημιουργία των σειρών αλουμινίου ALPIN και ALBIO με κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα, η EXALCO έχει εδραιώσει το brand name στην αγορά αλουμινίου, και λόγω της υψηλής ποιότητας που προσφέρει έχει κατορθώσει την δημιουργία "καλής" φήμης και σε συνέχεια το ευρύ δίκτυο πωλήσεων της. Πρέπει να προστεθεί ότι η μεγάλη εξαγωγική της δραστηριότητα και το συνεχώς διευρυνόμενο δίκτυο πωλήσεων της στο εξωτερικό καταδεικνύει την δυναμική παρουσία της εταιρίας όχι μόνο στον κλάδο εντός των συνόρων αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Επίσης ενώ ο κλάδος αλουμινίου στη Ελλάδα το τελευταίο διάστημα βρίσκεται σε φάση ύφεσης, μέσα στο 2004 σταμάτησε η λειτουργία δύο εταιριών, η EXALCO συνεχίζει την επιτυχημένη πορεία της αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς που κατέχει, εντείνοντας τις εξαγωγικές δραστηριότητες, εκσυγχρονίζοντας τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της, βελτιώνοντας τις διαδικασίες της, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και συμμετέχοντας σε διαφημιστικές καμπάνιες υψηλών απαιτήσεων. Παράλληλα με όλα τα παραπάνω, η EXALCO, παραμένει πιστή στο όραμα και τις αρχές της για την τήρηση της κοινωνικής της ευθύνης, συμμετέχοντας σε ενέργειες για την ανακύκλωση αλουμινίων κατασκευών σε αχρηστία καθώς και τηρώντας όλες τις προδιαγραφές σωστής λειτουργίας του εργοστασίου και διαχείρισης των ρύπων.

**Βιβλιογραφία**

1. Στρατηγική των Επιχειρήσεων  
Βασίλης μ. Παπαδάκης Αθήνα 2002 εκδόσεις Ε. Μπένου
2. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική  
Βασίλειος Σαρσέντης Αθήνα 1993 Εκδόσεις Ε. Μπένου
3. 2.Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων  
Βασίλειος Φίλιος 1991 Εκδόσεις Φίλιος
4. 3.Επιχειρησιακή Στρατηγική  
Προδρόμου Ευθύμογλου Θεσσαλονίκη 1990
5. 4.Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική διοίκηση  
Παν Αθανασόπουλος Χρ. Αθανασούλης Πειραιάς 1990 Εκδόσεις Σταμούλης
6. Ετήσιο Δελτίο Απολογισμός Χρήσεως 2003 ALBIO HOLDINGS

Web Site

[www.albio.gr](http://www.albio.gr)