

## ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΙΤΑΝ ΑΠΟ ΤΟ 1902-2012

Καραδήμας Θ. \*, Καραδήμα Π. \*\*

\*Οικονομολόγος, απόφοιτος του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, της Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής, του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Στοιχεία επικοινωνίας: [teo.karadimas@yahoo.gr](mailto:teo.karadimas@yahoo.gr)

\*\*Οικονομολόγος, απόφοιτη, του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, της Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής, του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Στοιχεία επικοινωνίας: [pn\\_karadima@yahoo.gr](mailto:pn_karadima@yahoo.gr)

### Περίληψη

Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται το ζήτημα των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στις οποίες έχει προβεί διαχρονικά ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ, καθώς και η στρατηγική την οποία έχει ακολουθήσει σε όλη την επιχειρηματική του πορεία. Εν συνεχεία, μελετάται η αντιμετώπιση των εκάστοτε απειλών, τόσο στην Ελληνική, όσο και στη διεθνή αγορά. Ωστόσο, δε περιλαμβάνει μόνο μία περιγραφή των εκάστοτε στρατηγικών αποφάσεων του Ομίλου, αλλά συνδέει τις αποφάσεις αυτές με την οικονομική συγκυρία που υπήρχε την περίοδο εκείνη και κατά πόσο ήταν επιτυχείς ή όχι οι ακολουθούμενες στρατηγικές του ΤΙΤΑΝΑ, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του. Συνοψίζοντας, η μελέτη του οικονομικού περιβάλλοντος και η επιλογή της στρατηγικής, έδωσαν στον ΤΙΤΑΝΑ, την ώθηση να επεκταθεί αποτελώντας σήμερα υπολογίσιμη δύναμη στην αγορά τσιμέντου και δομικών υλικών σε παγκόσμιο επίπεδο.

**Λέξεις κλειδιά:** Πορεία διεθνοποίησης, αγορά στόχος, πλεονεκτήματα, εταιρική στρατηγική, ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### Εισαγωγή

Ο όμιλος ΤΙΤΑΝ, έκλεισε πρόσφατα περισσότερα από εκατό χρόνια παρουσίας στο επιχειρηματικό στερέωμα, καθώς αποτελεί μια Ελληνική επιχείρηση παραγωγής τσιμέντου η οποία είναι η παλαιότερη στη χώρα μας. Αυτό γιατί, η εταιρεία ξεκίνησε τις δραστηριότητες της στον Ελληνικό χώρο το 1902 ενώ μετά από δέκα χρόνια λειτουργίας εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας (Χ.Α.Α). Σκοπός των ηγετικών στελεχών, που τότε αποτελούνταν η εταιρεία, ήταν να μεταμορφωθεί η εταιρεία σε μία υπολογίσιμη επιχείρηση παραγωγής τσιμέντου, σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο σε πρώτη φάση. Έτσι, σήμερα ύστερα από πολλά χρόνια παρουσίας με προϊόντα υλικών δόμησης, η εταιρεία πλέον έχει αναπτύξει τις δραστηριότητες της με καθιερωμένη δράση. Δηλαδή είναι παραγωγική και εμπορική σε ένα σύνολο από δώδεκα χώρες ανά τον κόσμο, ενώ οι εργαζόμενοι του σήμερα ανέρχονται στις 6.300.

Οι κυριότερες εργασίες του Ομίλου ΤΙΤΑΝ Α.Ε. πραγματοποιούνται με τη βοήθεια των θυγατρικών εταιρειών, οι οποίες ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τη μητρική εταιρεία, είτε με τη μορφή μετόχου, είτε με τη μορφή συμμετοχής της σε αυτές για την πραγμάτωση ενός έργου. Το φάσμα των εργασιών του Ομίλου αποτελείται από μία πλειάδα δραστηριοτήτων και παραγωγής προϊόντων, όπως τσιμέντο, σκυρόδεμα, αδρανή υλικά και κονιάματα, και εργασίες που έχουν να κάνουν με παραγωγή τσιμέντου, λατομεία για την παραγωγή χαλκιού και ορυχεία. Επιπρόσθετα, όσον αφορά το εμπορικό κομμάτι του Ομίλου, η εταιρεία, έχει κάνει σημαντικά βήματα στο κομμάτι που λέγεται έρευνα και ανάπτυξη, κυρίως στους τομείς που αφορούν τη διαχείριση των βιομηχανικών της αποβλήτων και τη συνακόλουθη μεταφορά αυτών (Sugden, 2002, Αγιομυργιανάκης Βλάσσης και Thompson, 2006).

Στην χώρα μας η πορεία της εταιρείας μόνο επιτυχημένη μπορεί να θεωρηθεί. Αυτό γιατί διαθέτει το 40% του μεριδίου της εγχώριας αγοράς. Ακόμη και στις αγορές του εξωτερικού διαθέτει ανάλογα μερίδια. Αυτό επιτεύχθηκε με τη χρησιμοποίηση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας που υπήρχε σε κάθε χρονική περίοδο, σε όλους τις βαθμίδες της παραγωγικής διαδικασίας. Ως επισφράγιση της ορθής και ποιοτικής παραγωγικής

προσπάθειας που επιτελεί ο ΤΙΤΑΝΑΣ, τα έτη 2006 και 2007, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης, έλαβε το βραβείο «Leading Company Greece» ακόμη έχει αποσπάσει τιμητικές διακρίσεις σε πολλούς άλλους διεθνείς διαγωνισμούς.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία, έχει επενδύσει από το έτος 2000 περισσότερα από 2,8 δισεκατομμύρια ευρώ με σκοπό τη μεγαλύτερη επέκταση της στο διεθνή στίβο και την κατάκτηση ολοένα και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ακόμη, εναρμονιζόμενη με την υπάρχουσα δύσκολη οικονομική συγκυρία, καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε να μειώσει την εξάρτηση της από τα ξένα κεφάλαια και να βασίζεται περισσότερο σε ίδια κεφάλαια, με συνακόλουθη φυσικά μείωση του κόστους παραγωγής. Συνδυάζοντας την αρχή που διέπει την επιχειρηματική φιλοσοφία της εταιρείας, δηλαδή ότι πρώτη αξία έχει η κοινωνική συνεισφορά στα μέλη της κοινωνίας, με τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, μπορεί κάλλιστα να αισιοδοξεί για τη μελλοντική της πορεία (Σιώμοκος, 2004, Andersson and Fredriksson, 1996, Aaker and McBride, 2004).

## Η ακολουθούμενη πολιτική ανάπτυξης

### Κριτική επισκόπηση της πορείας διεθνοποίησης

Σε αυτή την ενότητα, θα επιχειρήσουμε να αποτυπώσουμε όσο το δυνατόν αναλυτικότερα την πορεία ή τις φάσεις που λέγαμε καλύτερα, που ακολούθησε η Εταιρεία στην προσπάθεια της να επεκταθεί σε διεθνές επίπεδο. Ξεκινώντας, καλό είναι να επισημανθεί, ότι η Εταιρεία, είχε πάντοτε ως γνώμονα της εταιρικής της στρατηγικής την επέκταση σε όσο το δυνατόν περισσότερες αγορές σε όλο τον κόσμο. Ακόμη, σημαντικά βήματα έχουν πραγματοποιηθεί διαχρονικά σε τομείς όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας και η εδραίωση της στις τοπικές αγορές. Επιπρόσθετα με την προσπάθεια οικονομικής επέκτασης, ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ, δε λησμόνησε ποτέ το κοινωνικό του πρόσωπο, καθώς και την αξία που έχει η προσφορά στον άνθρωπο και την κοινωνία γενικότερα.

Θέλοντας να εντυπώσουμε περισσότερο στην διαχρονική πορεία διεθνοποίησης της Εταιρείας, κατηγοριοποιήσαμε σε τέσσερις φάσεις την εξελικτική αυτή διαδικασία οι οποίες είναι οι εξής. Η πρώτη φάση, ξεκινά από την αρχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ΤΙΤΑΝΑ το 1902 μέχρι το 1973, η δεύτερη φάση ξεκινά από το 1974 μέχρι το 1984, η τρίτη φάση από το 1985 μέχρι το 1991 και η τέταρτη και τελευταία από το 1992 έως το 2012. Αναλυτικότερα έχουμε τα παρακάτω σχετικά με τις φάσεις διεθνούς επέκτασης του Ομίλου.

Η πρώτη φάση (1902-1973), διακατέχεται από μία συνεχή προσπάθεια να αυξηθεί η παραγωγή και συνακόλουθα οι πωλήσεις των προϊόντων της Εταιρείας. Οι αγορές στις οποίες εστιάζει σε αυτήν την περίοδο ο Όμιλος, είναι τόσο η Ελληνική αγορά, όσο και η διεθνής αγορά, όλα αυτά πάντα με την προοπτική της εδραίωσης στις τοπικές αγορές στόχους και τη μελλοντική περαιτέρω διεξόδου σε αυτές τις αγορές. Αναλυτικότερα, στα πρώτα του βήματα ο ΤΙΤΑΝΑΣ, όπως είναι αναμενόμενο περιορίζεται στην κάλυψη των αναγκών της Ελληνικής αγοράς, με απώτερο στόχο την εδραίωση της στην τοπική αγορά, την απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας, ώστε να επεκταθεί μετέπειτα επιχειρηματικά σε διεθνές επίπεδο (Σιώμοκος, 2004, Αγιουμργιανιάκης Βλάσσης και Thompson, 2006).

Ακόμη καλό είναι να επισημανθεί, ότι στο χρονικό διάστημα που μελετούμε, η Εταιρεία ξεκίνησε μία σειρά από επέκταση των υπάρχοντων εγκαταστάσεων, τον εκσυγχρονισμό των μηχανημάτων που έως τότε διέθετε, την εισαγωγή και εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Επίσης, σημαντικό παράγοντα προόδου αποτέλεσε η εφαρμογή οριζόντιας ολοκλήρωσης στην παραγωγική διαδικασία της Εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η οριζόντια ολοκλήρωση κατέστη δυνατή με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών οι οποίες ήταν εγκατεστημένες σε λιμάνια, ώστε η πρόσβαση σε αυτές διαμέσου της θάλασσας ήταν εύκολη. Η επιλογή αυτή δεν ήταν καθόλου τυχαία, αφού οι οδικές αρτηρίες της Ελλάδος βρίσκονταν σε κακή κατάσταση, συνεπώς η θάλασσα μπορούσε να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στο κομμάτι της μεταφοράς δομικών υλικών σε αγορές του εξωτερικού (Συριόπουλος, 1999, Βερναρδάκης, 2006).

Παρά τις πρωτοποριακές εφαρμογές από τη διοίκηση του ΤΙΤΑΝΑ και την υπερπήδηση δυσθεώρητων εμποδίων, δεν ήταν δυνατόν η Εταιρεία να μην κλονιστεί σοβαρά από τα κοσμοϊστορικά γεγονότα που συντάραξαν την Ευρώπη και όλο τον κόσμο τον εικοστό αιώνα. Τα γεγονότα τα οποία αναφερόμαστε είναι ο Πρώτος και ο Δεύτερος Παγκόσμιος

Πόλεμος και η οικονομική κρίση της δεκαετίας του τριάντα. Συνέπεια όλων αυτών είναι, η κατά περιόδους συρρίκνωση των δραστηριοτήτων της Εταιρείας και η αναβολή των επεκτατικών της σχεδίων. Συνοψίζοντας, η πρώτη φάση, δε θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η πιο κερδοφόρα, παρόλα αυτά το γεγονός και μόνο ότι η Εταιρεία κατάφερε να αναπτυχθεί σε τόσο δύσκολες οικονομικές συγκυρίες, αποτελεί επιτυχία. Τέλος, η γνώση όσον αφορά τη διαχείριση πολύ δύσκολων καταστάσεων, θα αποδειχθεί μελλοντικά πολύ χρήσιμη όταν ο Όμιλος θα ξεκινήσει τη διεθνή του επέκταση (Συριόπουλος, 1999, Βερναρδάκης, 2006).

Η δεύτερη φάση (1974-1984), είναι η περίοδος στην οποία η Εταιρεία πραγματοποιεί σημαντικά βήματα στην καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της, στη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και φυσικά η αναζήτησε καινούργιων περισσότερο προσοδοφόρων αγορών. Ακόμη, στο εν λόγω χρονικό διάστημα, πραγματοποιούνται προσπάθειες να συνδυαστούν οι δραστηριότητες του Ομίλου (οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση), με στόχο τη βελτίωση της οικονομικής θέσης της Εταιρείας. Επιπρόσθετα, ο παράγοντας ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, λαμβάνει κεντρικό ρόλο στο γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό. Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, ο Όμιλος ξεκινά να διαχειρίζεται εσωτερικά όλο το φάσμα της παραγωγής, διακίνησης και τελικής προώθησης στην αγορά των παραγόμενων προϊόντων του. Ιδρύει λοιπόν, τη θυγατρική εταιρεία ΝΑΥΤΙΤΑΝ, διαμέσου της οποίας πραγματοποιεί τις θαλάσσιες μεταφορές των δομικών υλικών, τη θυγατρική εταιρεία ΙΝΤΕΡΜΠΕΤΟΝ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε. η οποία έχει έργο την παραγωγή και διάθεση στην αγορά έτοιμου σκυροδέματος.

Επιπρόσθετα, οι πωλήσεις της Εταιρείας σε διεθνές πλέον επίπεδο αυξάνονται συνεχώς, καθώς ο ΤΙΤΑΝΑΣ προβαίνει για πρώτη φορά στη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών στην Αλεξάνδρεια της Αίγυπτου και στην Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας. Όμως, παρά τη σημαντική επέκταση διαμέσου άμεσων ξένων επενδύσεων η Εταιρεία συνέχιζε να αποτελεί μια ως επί το πλείστον εξαγωγική εταιρεία, με τη μεσολάβηση εμπορικών αντιπροσώπων.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να αναφέρουμε, πως στη φάση όπου τώρα μελετούμε, ο Όμιλος κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις και συνακόλουθα τα έσοδα του και να επεκτείνεται σε ξένες αγορές όχι μόνο διαμέσου εξαγωγών, αλλά με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών σε κάποιες αγορές του εξωτερικού. Ακόμη, οριζόντια αλλά και κάθετη ολοκλήρωση που κατάφερε να επιτύχει η Εταιρεία μπόρεσε να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και την παραγωγικότητα της. Συνέπεια όλων αυτών είναι, να γίνει περισσότερο γνωστή η επωνυμία του ΤΙΤΑΝΑ στις διεθνείς αγορές και φυσικά να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των αγοραστών όσον αφορά τα προϊόντα του (Συριόπουλος, 1999, Βερναρδάκης, 2006).

Η τρίτη φάση (1985-1991), διαβλέπουμε να υφίστανται έντονες πιέσεις σε διεθνές επίπεδο από βιομηχανικές μονάδες με συναφές με τον ΤΙΤΑΝΑ αντικείμενο. Ακόμη, την περίοδο εκείνη, παρατηρήθηκε έντονη αύξηση του κόστους παραγωγής, καθώς και των πρώτων υλών και της ενέργειας. Σε μία προσπάθεια η Εταιρεία να ενισχύσει τον κύκλο εργασιών της και να αποφύγει τον αδυσώπητο ανταγωνισμό που δέχονταν, έθεσε ως στόχο να επεκταθεί σε ευνοϊκότερες αγορές, όπου ο ανταγωνισμός δεν θα ήταν τόσο σκληρός, οι πρώτες ύλες θα ήταν οικονομικότερες και φυσικά η δυνατότητα αύξησης των κερδών θα ήταν μεγαλύτερη. Αναλυτικότερα, τη χρονική περίοδο εκείνη, ο Όμιλος δε συνέχισε την επέκτασή του με την εντατικοποίηση των εξαγωγών, αλλά επιχείρησε να εγκαθιδρύσει όσο το δυνατόν περισσότερες θυγατρικές ή ακόμη και να εξαγοράσει ήδη υπάρχουσες εταιρείες αν αυτό ήταν βολικό για τον Όμιλο. Κάνοντας αυτό, μπόρεσε η Εταιρεία να ισχυροποιηθεί σε νέες αγορές περισσότερο προσοδοφόρες, να αποκτήσει στρατηγικά πλεονεκτήματα σε αυτές και τέλος να αφουγκράζεται καλύτερα τις ανάγκες στις κατά τόπους αγορές (Συριόπουλος, 1999, Βερναρδάκης, 2006).

Με λίγα λόγια, διαφαίνεται ότι η στρατηγική που ακολουθήθηκε από τον Όμιλο εκείνη την περίοδο, μπορεί να χαρακτηριστεί ως στρατηγική που προσπαθεί να επιτύχει την γεωγραφική διαφοροποίηση του. Ακόμη, ένας ακόμη σημαντικός στόχος ήταν η καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της Εταιρείας, αφού όλο και περισσότερο εμπλέκεται στα περισσότερα τμήματα της παραγωγής και πώλησης των προϊόντων της. Σε εκείνο το χρονικό διάστημα, ο Όμιλος κατάφερε να παρακάμψει το σκληρό ανταγωνισμό και τα μικρά μερίδια αγοράς που του προσέφεραν οι μέχρι τότε αγορές που δραστηριοποιούνταν και να επεκταθεί σε πολύ περισσότερες φθάνοντας να έχει παρουσία σε τέσσερις Ηπείρους. Ακόμη, καλό είναι

να επισημανθεί το γεγονός της επέκτασης στη δύσκολη και απαιτητική αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (ΗΠΑ), στην οποία δραστηριοποιούνται μεγάλες βιομηχανικές μονάδες με ισχυρά ερείσματα ακόμη και στην Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση των ΗΠΑ. Γίνεται αμέσως αντιληπτό, ότι το εν λόγω εγχείρημα δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εύκολο. Παρά τις αντιξοότητες, η Εταιρεία πέτυχε να εδραιωθεί διαμέσου θυγατρικών, σε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και των ΗΠΑ, θέτοντας τις βάσεις για ακόμη μεγαλύτερη επέκταση με την τακτική των άμεσων ξένων επενδύσεων.

Η τέταρτη φάση (1992- 2012) διακατέχεται από τη συστηματική προσπάθεια των στελεχών του Ομίλου να μεταμορφώσουν τον ΤΙΤΑΝΑ, σε ένα ισχυρό και ανεξάρτητο Όμιλο, ο οποίος θα διαθέτει παρουσία σε διεθνές επίπεδο, είτε διαμέσου θυγατρικών, είτε διαμέσου άμεσων πωλήσεων. Καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει σε αυτή την προσπάθεια, η ορθή και συνεχής εργασία όλα τα προηγούμενα χρόνια, η οποία τώρα αποδίδει καρπούς. Αναλυτικότερα, η τάση που διακατέχει την Εταιρεία τα τελευταία χρόνια είναι, η επέκταση και η συνακόλουθη κατάκτηση ολοένα και μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία θυγατρικών, την εξαγορά υπαρχόντων εταιρειών ή ακόμη και τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με τοπικές βιομηχανίες στις αγορές στόχους (Συριόπουλος, 1999, Αρτίκης, 2002).

Ακόμη, η προσήλωση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, η επένδυση στη δημιουργία αποδοτικότερων διαδικασιών παραγωγής και γενικότερης διαχείρισης των πόρων της Εταιρείας, η διασφάλιση των γνώσεων και των ευρεσιτεχνιών που έχει αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια ο Όμιλος για ίδια χρήση και η αύξηση της παραγωγικότητας κυρίως της εργασίας, αποτελούν εχέγγυα για την ομαλή και απρόσκοπτη συνέχεια της παραγωγικής του δραστηριότητας. Επίσης, την εναρμόνιση με τα νέα αυτά δεδομένα, την επέβαλαν για μία ακόμη φορά οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες. Αυτό το αναφέρουμε γιατί, τα τελευταία χρόνια ειδικότερα, διαβλέπουμε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του συγκεκριμένου κλάδου να γιγαντώνεται καθώς νέες βιομηχανίες οι οποίες προέρχονται κυρίως από την Ασιατική Ήπειρο να διεκδικούν μερίδιο στα κέρδη. Επιπρόσθετα, οι βλέψεις του ΤΙΤΑΝΑ για ολοένα και μεγαλύτερη επέκταση δεν έχουν εκλείψει. Συνεπώς, η αναδιάρθρωση της παραγωγικής διαδικασίας και η εφαρμογή νέων ιδεών, ήταν ζωτικής σημασίας για τον Όμιλο (Αρτίκης, 2002).

Κλείνοντας καλό είναι να μην αμελήσουμε να αναφέρουμε, ότι ο ΤΙΤΑΝΑΣ στη μακρόχρονη επιχειρηματική του πορεία, κατάφερε να επιτύχει δυσπρόσιτους στόχους με ιδιαίτερα αντίξοες, σε αρκετές περιπτώσεις, οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες. Με λίγα λόγια ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ, στις μέρες μας αποτελεί μία από τις ισχυρότερες βιομηχανίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, παραγωγής τσιμέντου, σκυροδέματος και αδρανών υλικών. Ακόμη, έχει εφαρμόσει την οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση στην παραγωγική του διαδικασία, επιτυγχάνοντας έτσι αύξηση του ελέγχου στα παραγόμενα προϊόντα και εξάλειψη της εξάρτησης από προμηθευτές.

#### ***Κριτήρια επιλογής αγορών-στόχων και εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων τύπου: Location, Ownership, Internalization (L.O.I.)***

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται προσπάθεια να μελετηθούν ενδελεχώς ποια είναι τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγει ο ΤΙΤΑΝΑΣ τις αγορές στις οποίες θα επεκταθεί. Η ανάλυση των κριτηρίων του Ομίλου, θα πραγματοποιηθεί με βάση των οικονομικών γνώσεων μας αναφορικά με τα πλεονεκτήματα τύπου: Location, Ownership, Internalization (L.O.I.), τα οποία αποτυπώνουν με τον πλέον παραστατικό τρόπο, τις βαθύτερες αιτίες που ωθούν μία πολυεθνική βιομηχανία στην επιλογή για επένδυση ή απόρριψη της, μίας αγοράς στόχου. Αναλυτικότερα μπορούμε να επισημάνουμε τα χαρακτηριστικά που διέπουν τα τρία πλεονεκτήματα, βάση των οποίων αξιολογείται μία επένδυση, τα οποία είναι τα παρακάτω (Aaker, 2001, Aaker, and McBride, 2004).

- Στην περίπτωση τύπου Location (L), αναφερόμαστε σε πλεονεκτήματα που έχουν σχέση με το τι συμβαίνει στην φιλοξενούσα χώρα, καθώς είναι αυτά που έλκουν την επένδυση. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι το ιδιαίτερα χαμηλό εργατικό κόστος, η χαμηλή ή καθόλου φορολογία, η διαύγεια που χαρακτηρίζει την δημόσια διοίκηση της φιλοξενούσας χώρας, η γεωγραφική θέση της χώρας αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό



παράγοντα, ο ανταγωνισμός που υπάρχει στην αγορά στόχο, οι υποδομές και η τεχνολογική πρόοδος που έχει συντελεστεί, αφθονία πρώτων υλών, τα εργατικά σωματεία και οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι που υπάρχουν. Τέλος, πολύ σημαντικός παράγοντας είναι οι υποδομές που διαθέτει η φιλοξενούσα χώρα, όπως είναι το οδικό δίκτυο, τα λιμάνια, αεροδρόμια κ.α. (Andersson and Fredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000).

- Στην περίπτωση τύπου Ownership (O), αναφερόμαστε σε πλεονεκτήματα τα οποία αφορούν τη μητρική εταιρεία, η οποία προβαίνει και σε άμεσες ξένες επενδύσεις. Τέτοιου είδους πλεονεκτήματα, είναι η καλή φήμη, η τεχνογνωσία στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, το Μάρκετινγκ, η επωνυμία και η συνακόλουθη ισχύ που της παρέχει, δικαιώματα ευρεσιτεχνιών που διαθέτει η μητρική εταιρεία, καθώς και ότι άλλο ενδεχομένως διαθέτει η εταιρεία και μπορεί να της προσδώσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Με λίγα λόγια, αναφερόμαστε σε πλεονεκτήματα που κατέχει η μητρική εταιρεία και καλό είναι να εκμεταλλευτεί στην προσπάθεια της να επιτύχει επιχειρηματικούς στόχους σε διεθνές επίπεδο (Andersson and Fredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000).
- Στην περίπτωση τύπου Internalization (I), τα πλεονεκτήματα αφορούν την αγορά στόχο, από την οπτική του κόστους που απαιτείται για την πραγματοποίηση ή όχι μίας επένδυσης. Αναλυτικότερα, η μητρική εταιρεία, η οποία επιθυμεί να προβεί σε άμεση ξένη επένδυση, θα επιλέξει αν θα επεκταθεί με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών ή με μέθοδο του franchising. Όλα αυτά, όπως είναι αντιληπτό επηρεάζονται από την εσωτερική οργάνωση και γενικότερη διάρθρωση της οικονομικής μονάδας. Συνοψίζοντας, η μητρική εταιρεία, καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα όπως, αν προβεί στην ίδρυση μία θυγατρικής εταιρείας σε μία αγορά στόχο ποιο θα είναι το εσωτερικό κόστος των συναλλαγών μεταξύ μητρικής και θυγατρικής, καθώς και αν υπάρχει οικονομικότερη μέθοδος επέκτασης (Andersson and Fredriksson, 1996, Andrews, 1971, Γεωργιάδης, 2000).

Βασικός στόχος του TITANA, όπως έχουμε αναφέρει ξανά είναι η ολοένα και ισχυρότερη παρουσία σε όσο το δυνατόν περισσότερες χώρες. Σήμερα, η Εταιρεία διαθέτει παρουσία σε τέσσερις Ηπείρους. Για να γίνει αντιληπτό αυτό καλύτερα, παραθέτουμε το παρακάτω σχήμα, το οποίο αποτυπώνει με τον καλύτερο τρόπο τη γεωγραφική δραστηριότητα του TITANA.



Πηγή: <http://www.titan.gr/default.asp?siteID=1&pageID=7&tablePageID=12&langID=1>  
Εικόνα 1: Γεωγραφική δραστηριοποίηση TITANA

Σε αυτό το σημείο, θέλοντας να επεκτείνουμε την ανάλυση μας και να διερευνήσουμε τα πλεονεκτήματα που προσέλκυσαν τον TITANA, ώστε να επενδύσει σε αυτές τις αγορές, θα αναλύσουμε κάθε αγορά ξεχωριστά με βάση τα πλεονεκτήματα τύπου (L.O.I.) τα οποία έχουμε αναλύσει παραπάνω (Aaker, 2001, Aaker and McBride, 2004, Andersson and Fredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994).

#### **Ελλάδα**

Στη χώρα μας ο TITANAS, έχει μακρόχρονη παρουσία. Διαθέτοντας την έδρα του

στην Αθήνα, με την κατοχή τεσσάρων εργοστασίων (Ελευσίνα, Θεσσαλονίκη, Αχαΐα, Βοιωτία), παράλληλα διαθέτει πέντε διανεμητικούς σταθμούς (Καβάλα, Χαλκίδα, Μαρκόπουλο, Ρόδο, Κρήτη), έτοιμο σκυρόδεμα που παράγεται από τη θυγατρική της την INTERMPIETON Δομικά Υλικά Α.Ε., ακόμη διαθέτει μία πλειάδα λατομείων και ορυχείων για την προμήθεια πρώτων υλών. Τέλος, στη βιομηχανική μονάδα στην Ελευσίνα, διαθέτει ειδικές εγκαταστάσεις παραγωγής κονιαμάτων (AnderssonandFredriksson, 1996, AnslingerandJenk, 2004, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το χαλαρό φορολογικό σύστημα και τον ανύπαρκτο έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες στην παραγωγική διαδικασία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν το μικρό κόστος επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ του Ομίλου και των θυγατρικών του.

### **Νοτιοανατολική Ευρώπη Αλβανία**

Στην Αλβανία, η Εταιρεία διαθέτει ένα σταθμό προώθησης τσιμέντου στην τοπική αγορά και ακόμη τη θυγατρική εταιρεία TITAN ANTEA που παράγει δομικά υλικά για τις ανάγκες της Αλβανίας μέχρι στιγμής (AnderssonandFredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το χαλαρό φορολογικό σύστημα και τον ανύπαρκτο έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες στην παραγωγική διαδικασία, τη μεγάλη κατασκευαστική δραστηριότητα που παρατηρείται στη χώρα τα τελευταία χρόνια και το φθινό εργατικό κόστος.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν το μικρό κόστος επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ του Ομίλου και των θυγατρικών του.

### **Βουλγαρία**

Στη Βουλγαρία διαθέτει συνολικά πέντε μονάδες έτοιμου σκυροδέματος και ένα εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου διαμέσου της θυγατρικής της (AnderssonandFredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το χαλαρό φορολογικό σύστημα και τον ανύπαρκτο έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες στην παραγωγική διαδικασία, τη μεγάλη κατασκευαστική δραστηριότητα που παρατηρείται στη χώρα τα τελευταία χρόνια και το φθινό εργατικό κόστος, την βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας εξαιτίας της δημιουργίας θυγατρικών εταιρειών κυρίως από την Ελλάδα.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία σε συνδυασμό από την σχεδόν παντελή έλλειψη τεχνογνωσίας από τους ντόπιους.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν το μικρό κόστος επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ του Ομίλου και των θυγατρικών του.

### **Σκόπια**

Στα Σκόπια, η Εταιρεία διαθέτει μία μονάδα έτοιμου σκυροδέματος και μία μονάδα παραγωγής τσιμέντου (AnderssonandFredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το χαλαρό φορολογικό σύστημα και τον ανύπαρκτο έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες στην παραγωγική διαδικασία, το φθινό εργατικό κόστος, τη βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας εξαιτίας της δημιουργίας θυγατρικών εταιρειών κυρίως

από την Ελλάδα.

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν το μικρό κόστος επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ του Ομίλου και των θυγατρικών του.

### **Σερβία**

Στη Σερβία, η Εταιρεία διαθέτει μία μονάδα παραγωγής τσιμέντου, διαμέσου της θυγατρικής της (Andersson and Fredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το χαλαρό φορολογικό σύστημα και τον ανύπαρκτο έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες στη παραγωγική διαδικασία, το φθινό εργατικό κόστος, τη γεωγραφική θέση της χώρας, καθώς βρίσκεται στο κέντρο των Βαλκανίων και φυσικά η ανυπαρξία ισχυρού ανταγωνισμού.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν το μικρό κόστος επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ του Ομίλου και των θυγατρικών του.

### **Ανατολική Μεσόγειο**

#### **Αίγυπτος**

Στην Αίγυπτο η Εταιρεία διαθέτει συνολικά δύο μονάδες παραγωγής τσιμέντου διαμέσου της θυγατρικής της TITAN Cement Egypt, καθώς και ένα σταθμό διανομής τσιμέντου (Andersson and Fredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το χαλαρό φορολογικό σύστημα και τον ανύπαρκτο έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες στην παραγωγική διαδικασία, το φθινό εργατικό κόστος, τη γεωγραφική θέση της χώρας, καθώς βρίσκεται μεταξύ δύο Ηπείρων της Αφρικανικής και της Ασιατικής και τέλος η αφθονία πρώτων υλών, απαραίτητων για την παραγωγική διαδικασία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν το μικρό κόστος επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ του Ομίλου και των θυγατρικών του.

### **Τουρκία**

Στη Τουρκία η Εταιρεία διαθέτει μία μονάδα παραγωγής τσιμέντου, διαμέσου της κοινοπραξίας, με την εταιρεία Adocim A.S., καθώς και μία μονάδα άλεσης (Andersson and Fredriksson, 1996, Γεωργιάδης, 2000, Γεωργόπουλος, 1994, Θανάπουλος, 2006).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το δίκαιο φορολογικό σύστημα και τον επιεική έλεγχο από τις κρατικές υπηρεσίες στην παραγωγική διαδικασία, τη μεγάλη κατασκευαστική δραστηριότητα που παρατηρείται στη χώρα τα τελευταία χρόνια και το φθινό εργατικό κόστος, καθώς και τους πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης που έχει η Τουρκία τα τελευταία χρόνια.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν την περισσότερο συμφέρουσα επιλογή της κοινοπραξίας, από την επέκταση στην Τουρκική αγορά διαμέσου κάποιας άλλης μορφής άμεσης ξένης επένδυσης.

## Αμερική

### Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ)

Στην αγορά των ΗΠΑ, Η Εταιρεία έχει επεκταθεί διαμέσου της θυγατρικής της εταιρείας TITAN AMERICA, αποτελώντας μία από τις ισχυρότερες βιομηχανικές μονάδες παραγωγής δομικών υλικών κυρίως στις ανατολικές πολιτείες. Ακόμη ο όμιλος έχει συνάψει μία σειρά από συμμαχίες με εταιρείες παραγωγής τσιμέντου όπως οι EssexCement LLC, RoanokeCement LLC, Separation Technologies LLC, TarmacAmerica LLC, Titan Virginia Ready-Mix LLC, Titan Florida Cement and Aggregates (Anderssonand Fredriksson, 1996, Θανόπουλος, 2006).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το δίκαιο φορολογικό σύστημα, την καλή δημόσια οργάνωση της χώρας, τη μεγάλη κατασκευαστική δραστηριότητα που παρατηρείται στην χώρα τα τελευταία χρόνια, τις μεγάλες ευκαιρίες επέκτασης των δραστηριοτήτων του Ομίλου και του κύκλου εργασιών φυσικά.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία, την εμπειρία στην σύναψη συμμαχιών στρατηγικού χαρακτήρα.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν την περισσότερο συμφέρουσα επιλογή της στρατηγικής συμμαχίας στις περισσότερες επενδυτικές προσπάθειες της Εταιρείας, με την ταυτόχρονη ίδρυση θυγατρικών εταιρειών, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

## Καναδάς

Στο Καναδά, η Εταιρεία έχει παρουσία διαμέσου της θυγατρικής της εταιρείας Separation Technologies CanadaLtd, η οποία διαθέτει μονάδα επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας (AnderssonandFredriksson, 1996, Θανόπουλος, 2006).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως το δίκαιο φορολογικό σύστημα, την καλή δημόσια οργάνωση της χώρας, την ομαλή οικονομική αλλά και κοινωνική κατάσταση που βρίσκεται η χώρα και φυσικά τις μεγάλες δυνατότητες επέκτασης που αυτή προσφέρει.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν την περισσότερο συμφέρουσα επιλογή της ίδρυσης θυγατρικής εταιρείας.

## Δυτική Ευρώπη

### Ιταλία

Στην Ιταλία ο ΤΙΤΑΝΑΣ έχει παρουσία διαμέσου της θυγατρικής του εταιρείας FINTITAN, η οποία έχει στην κατοχή της και ιδιόκτητο λιμάνι (AnderssonandFredriksson, 1996, Θανόπουλος, 2006).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν κυρίως τις μεγάλες δυνατότητες επέκτασης που παρέχει η εν λόγω χώρα και τη δυνατότητα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών με ισχυρές εταιρείες του κλάδου.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την καλή φήμη και την εμπιστοσύνη που έχει η τοπική αγορά για τα προϊόντα της Εταιρείας και η τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία στη δημιουργία και εγκαθίδρυση στρατηγικών συμμαχιών.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν την περισσότερο συμφέρουσα επιλογή της ίδρυσης θυγατρικής εταιρείας από κάποια άλλη μορφή άμεση ξένης επένδυσης.

### Γαλλία

Στη Γαλλία, ο ΤΙΤΑΝΑΣ διαθέτει την θυγατρική εταιρεία INTERTITAN S.A., μέσω της οποίας επιδιώκει να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους του (AnderssonandFredriksson, 1996, Θανόπουλος, 2006).



- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν το ορθό φορολογικό σύστημα, τη μειωμένη γραφειοκρατία, κυρίως όμως αφορά τις μεγάλες δυνατότητες επέκτασης που παρέχει η εν λόγω χώρα, εξαιτίας της γεωγραφικής της θέσης.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν τη τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία στη δημιουργία και εγκαθίδρυση θυγατρικών εταιρειών σε σπουδαίες γεωγραφικά περιοχές.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν την περισσότερο συμφέρουσα επιλογή της ίδρυσης θυγατρικής εταιρείας από κάποια άλλη μορφή άμεση ξένης επένδυσης.

### **Ηνωμένο Βασίλειο**

Στο Ηνωμένο Βασίλειο η Εταιρεία διαθέτει τη θυγατρική εταιρεία επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας TITAN CementU.K και τη μονάδα διανομής τσιμέντου SeparationTechnologiesU.K. Ltd (AnderssonandFredriksson, 1996, Θανάπουλος, 2006).

- Τα πλεονεκτήματα τύπου (L): αφορούν το ορθό φορολογικό σύστημα, τη μειωμένη γραφειοκρατία, τη δυνατότητα επέκτασης των δραστηριοτήτων του TITANA, καθώς το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί κέντρο του παγκόσμιου εμπορίου και φυσικά η δυνατότητες που υπάρχουν στην ευόδωση στρατηγικών συμμαχιών.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (O): αφορούν την τεχνογνωσία που διαθέτει η Εταιρεία στη δημιουργία και εγκαθίδρυση θυγατρικών εταιρειών σε σπουδαία εμπορικά και διανεμητικά κέντρα όπως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο.
- Τα πλεονεκτήματα τύπου (I): αφορούν την περισσότερο συμφέρουσα επιλογή της ίδρυσης θυγατρικής εταιρείας από κάποια άλλη μορφή άμεση ξένης επένδυσης.

### **Διαχρονικές Εταιρικές στρατηγικές**

Σε αυτήν την ενότητα, γίνεται μία προσπάθεια να διερευνηθεί και συνακόλουθα να αποτυπωθεί με τον παραστατικότερο τρόπο η διαχρονική στρατηγική που ακολούθησε και ακολουθεί η Εταιρεία. Ξεκινώντας την ανάλυση μας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι στα πρώτα στάδια της λειτουργίας της, αποτελούσε μία επιχείρηση που παρήγαγε και πωλούσε αποκλειστικά και μόνο τα προϊόντα της στην Ελληνική αγορά. Όμως, ο TITANΑΣ, πάντοτε διακρίνονταν για τον εξωστρεφή και επεκτατικό του χαρακτήρα, πράγμα που τον οδήγησε από πολύ νωρίς ακόμη να επιδιώκει την κατάκτηση μεριδίων αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Συνεπώς, στην πολύχρονη πορεία του, η επέκταση σε νέες αγορές διαδραμάτιζε καταλυτικό ρόλο στη χάραξη της εκάστοτε στρατηγικής του Ομίλου (AnslingerandJenk, 2004). Αναλύοντας την πορεία της Εταιρείας και τις ακολουθούμενες στρατηγικές, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι στρατηγικές αυτές διακρίνονται σε τέσσερις φάσεις οι οποίες είναι οι εξής:

Στην πρώτη φάση (1902-1973), ο Όμιλος στοχεύει στην ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση των εξαγωγών του, με τη χρησιμοποίηση εμπορικών αντιπροσώπων στις αγορές στόχους. Στη φάση εκείνη, στόχος της Εταιρείας ήταν η κατάκτηση σημαντικών μεριδίων στην Ελληνική αγορά και η συνακόλουθη αύξηση του κύκλου εργασιών. Ακόμη, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων καθώς και στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων, που θα μπορούσαν να προσδώσουν στην Εταιρεία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τέλος, σε αυτή τη φάση, διακρίνεται καθαρά ότι ο Όμιλος στοχεύει να επεκταθεί στις γειτονικές χώρες της Ελλάδος, με συστηματικές προσπάθειες να εδραιωθεί στις αγορές αυτές, δημιουργώντας τις αιτούμενες προϋποθέσεις για την περαιτέρω επέκταση, με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών (Ansoff, 1965, BarlettandGhoshal, 1995).

Στη δεύτερη φάση (1974-1984), ο Όμιλος πραγματοποιεί το όραμα του αναφορικά με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών σε αγορές του εξωτερικού, στις οποίες η μητρική εταιρεία κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό των μετοχών. Επίσης, στον τομέα των εξαγωγών, παρατηρήθηκε ιδιαίτερη αύξηση, εκμεταλλεζόμενη η Εταιρεία την άνοδο που παρουσίαζε ο κλάδος των κατασκευών την περίοδο εκείνη. Οι βασικοί στόχοι της Εταιρείας την περίοδο εκείνη ήταν να επιτύχει όσο το δυνατόν περισσότερο καθετοποίηση των λειτουργιών της. Για

να το επιτύχει αυτό, προσπάθησε να διαχειρίζεται εσωτερικά όλα τα κομμάτια που αφορούσαν την παραγωγική διαδικασία, από την εξόρυξη των απαιτούμενων υλικών, μέχρι την επεξεργασία και πώληση των τελικών προϊόντων. Κάνοντας αυτό, ανεξαρτητοποιήθηκε από τους προμηθευτές της, οι οποίοι αύξαναν τις τιμές των πρώτων υλών και συνακόλουθα μπορούσε να διαθέτει μεγαλύτερη αυτενέργεια στις αποφάσεις της. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν, η Εταιρεία να ισχυροποιηθεί περισσότερο, να βελτιώσει τις μεθόδους παραγωγής της και φυσικά να επεκταθεί σε πολλές ακόμη αγορές του εξωτερικού διαθέτοντας η ίδια τα προϊόντα που παρήγαγε (BarlettandGhoshal, 1995, 2002, Θανόπουλος, 2006).

Στην τρίτη φάση (1985-1991), η τάση για συνεχή επέκταση της Εταιρείας ακόμη και σε δυσπρόσιτες αγορές είναι περισσότερο εμφανής. Αυτό το αναφέρουμε, γιατί την περίοδο εκείνη πραγματοποιήθηκε η επέκταση του Ομίλου στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (ΗΠΑ). Η επέκταση αυτή, πραγματοποιήθηκε δυναμικά, με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών σε πολλές πολιτείες των Η.Π.Α., μεταφέροντας στην εν λόγω αγορά μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων του Ομίλου. Με τη μέθοδο αυτή, η Εταιρεία, μπόρεσε να πλησιάσει τις ανάγκες της Αμερικανικής αγοράς, η οποία επιζητεί προϊόντα πολύ υψηλών προδιαγραφών, ενισχύοντας την παρουσία της σε μία τόσο απαιτητική αγορά στόχο. Συνέπεια όλων αυτών ήταν, η Εταιρεία να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο, ξεγλιστρώντας από κορεσμένες αγορές, επεκτεινόμενη σε νέες περισσότερο προσοδοφόρες (BarlettandGhoshal, 1995, 2002, Θανόπουλος, 2006).

Στην τέταρτη φάση (1992- 2012) μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι υπάρχει αλλαγή στην πορεία της Εταιρείας, αφού έχει πλέον σταματήσει να επεκτείνεται συνεχώς και η επέκταση σε νέες αγορές κατευθύνεται από κεντρικά σημεία, τα οποία εδρεύουν σε ορισμένες αγορές στόχους. Αυτό πραγματοποιείται με σκοπό να ελεγχθούν καλύτερα οι δραστηριότητες του Ομίλου και κατ' επέκταση να διασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων και πωλούμενων αγαθών. Κάνοντας αυτά, η Εταιρεία, μπόρεσε να ασκεί συστηματικό έλεγχο των θυγατρικών μονάδων της και να διατηρεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που κατέκτησε με κόπο έναν αιώνα τώρα. Πλέον, ο Όμιλος TITAN, αποτελεί μία από τις πλέον ισχυρές βιομηχανίες παραγωγής δομικών υλικών σε παγκόσμιο επίπεδο, με πολύ μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και επέκτασης (BarlettandGhoshal, 1995, 2002, Θανόπουλος, 2006).

### **Οικονομικά αποτελέσματα Ά τριμήνου του 2012**

Στην παρούσα ενότητα θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε σε βάθος τη χρηματοοικονομική κατάσταση τόσο του Ομίλου TITAN, όσο και της μητρικής Εταιρείας. Ξεκινώντας την ανάλυση μας με τον Όμιλο TITAN, μπορούμε να αναφέρουμε πως στην περίοδο του πρώτου τριμήνου του 2012, ο κύκλος εργασιών έφθασε τα €225 εκατομμύρια. Ακόμη, αν πραγματοποιήσουμε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2011, θα δούμε ότι τα κέρδη ήταν 11% λιγότερα. Επίσης, σημαντική μείωση παρατηρούμε και στα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων, τα οποία ακολούθησαν πτωτική πορεία της τάξεως του 29% αγγίζοντας το ποσό των €34 εκατομμυρίων. Τα καθαρά αποτελέσματα, αφού αφαιρέθηκαν τα δικαιώματα μειοψηφίας και οι προβλεπόμενοι φόροι, παρουσίασαν ζημία €19 εκατομμυρίων, σε αντίθεση με το αντίστοιχο διάστημα του 2011 που παρουσίασαν ζημία €4 εκατομμυρίων.

Σε όλα τα παραπάνω αρνητικά στοιχεία, θα πρέπει να συνυπολογίσουμε τις πολύ δυσχερείς κλιματολογικές συνθήκες που επικράτησαν στην Ανατολική Ευρώπη, συρρικνώνοντας δραματικά τον κλάδο των κατασκευών. Θετικά κινήθηκε η αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, αντισταθμίζοντας τις σοβαρές απώλειες που υπήρξαν στην Ελληνική αγορά από την παρατεταμένη ύφεση. Ο παρακάτω πίνακας, αναλύει με πολύ παραστατικό τρόπο τα όσα αναφέραμε πρωτίτερα, με σκοπό να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα όσα αναφέρονται παραπάνω, στον αναγνώστη της παρούσας ερευνητικής πρότασης.

Πίνακας 1: Κύκλος εργασιών Ά τριμήνου του 2012

€ εκατομμύρια	1ο τρ. 2012	1ο τρ. 2011	% μεταβολής
Κύκλος Εργασιών	225,4	252,9	(10,9%)
Λειτ. Κέρδη (EBITDA)	34,1	48,2	(28,7%)

Κέρδη προ φόρων	(17,6)	(6,3)	
Καθαρά κέρδη*	(19,4)	(4,3)	

Τα λειτουργικά αποτελέσματα ανά γεωγραφική περιοχή διαμορφώθηκαν ως εξής. Στην Ελληνική αγορά, όπως αναφέραμε και πρωτύτερα, η παρατεταμένη οικονομική κρίση, οδήγησε σε στασιμότητα όλα τα μεγάλα έργα και γενικότερα τον κλάδο των κατασκευών. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι ο κύκλος εργασιών να αγγίζει τα €46 εκατομμύρια, ποσό μικρότερο κατά 37% με το αντίστοιχο διάστημα του 2011. Ακόμη, σημαντικά οφέλη επετεύχθησαν από τη μείωση του λειτουργικού κόστους, την εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής και διαχείρισης της παραγωγικής λειτουργίας και τέλος οι πωλήσεις πλεονάσματος, κατάφεραν να αποφέρουν κέρδη €13 εκατομμυρίων, σε αντίθεση με τα αντίστοιχα €7,5 εκατομμύρια του 2011.

Στην αγορά των ΗΠΑ, η κατάσταση ήταν σαφώς καλύτερη με μία τάση αυξητική όσον αφορά τις πωλήσεις τσιμέντου και γενικότερα δομικών υλικών. Βέβαια, αν και οι καιρικές συνθήκες ήταν πολύ περισσότερο ευνοϊκές από ότι στην Ευρώπη, η συνολική ποσότητα τσιμέντου που μπόρεσε να πουληθεί ήταν πολύ κάτω του αναμενόμενου. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος ήταν, να κρατηθεί σε χαμηλά επίπεδα και η παραγωγή τσιμέντου, από το φόβο ότι θα παραμείνει αδιάθετη. Συνεπώς, τα λειτουργικά αποτελέσματα ήταν πάλι αρνητικά, με ζημία που άγγιζε τα €1,5 εκατομμύρια, σε αντίθεση με τα €5 εκατομμύρια που ήταν η ζημία το 2011.

Στην περιοχή της Νότιο Ανατολικής Ευρώπης, η συνεχής κακοκαιρία κράτησε τα επίπεδα παραγωγής σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Αυτό είχε ως συνέπεια, τα κέρδη να συρρικνωθούν κατά 68% με κέρδη της τάξεως των €4 εκατομμυρίων. Ακόμη, στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου, παρατηρήθηκε και εκεί σχετική μείωση των κερδών της τάξεως του 4%. Συγκεκριμένα, η αγορά της Αιγύπτου παρουσίασε πολύ μικρή αύξηση σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2011. Στην αγορά της Τουρκίας, η κερδοφορία ήταν απογοητευτική εξαιτίας της κακοκαιρίας που επικρατούσε για πολλούς μήνες, με κέρδη που έφθαναν μόλις τα €19 εκατομμύρια.

Στο ά τρίμηνο του 2012, ο καθαρός δανεισμός για τον TITANA, ανήλθε στο ποσό των €788 εκατομμύρια, που σημαίνει ότι ήταν 11% υψηλότερος σε σχέση με το ά τρίμηνο του 2011. Επίσης, Οι συναλλαγματικές διαφορές, επέφεραν πολύ αρνητικά αποτελέσματα όσον αφορά τα τελικά αποτελέσματα του Ομίλου της τάξεως των €3 εκατομμυρίων. Θετικό στοιχείο σε όλα τα αρνητικά που αναφέραμε, ήταν η θετική αξιολόγηση από τον Οίκο S&P, όπου στις 24/4/2012, στην αξιολόγηση του για τις προοπτικές του Ομίλου TITAN, προχώρησε στην αναβάθμιση του από αρνητικές σε σταθερές, με βαθμολογία BB.

Επίσης, όσον αφορά την περίπτωση της μητρικής εταιρείας, TITAN A.E., μπορούμε να αναφέρουμε πως ο κύκλος εργασιών ανήλθε στο ποσό των €42 εκατομμυρίων, που σημαίνει ότι υπήρξε συρρίκνωση της τάξεως του 29%. Επίσης, τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων άγγιξαν τα €12 εκατομμύρια, σε αντιδιαστολή με την ίδια περίοδο του 2011 όπου ανήλθαν στα €5 εκατομμύρια. Τέλος, τα καθαρά αποτελέσματα της A.E. Τσιμέντων TITAN, παρουσίασαν κέρδη €0,2 εκατομμυρίων, σε αντίθεση με την αντίστοιχη περίοδο του 2011 που τα καθαρά αποτελέσματα παρουσίασαν ζημία €6 εκατομμύρια.

### **Οικονομικά αποτελέσματα των ετών 2009 έως 2011**

#### **A) Οικονομικά αποτελέσματα του 2009**

Στην περίοδο του 2009 ο κύκλος εργασιών της Εταιρείας έφθασε τα €1.361 εκατομμύρια, πράγμα που σημαίνει μείωση της τάξεως του 13,8% με το αντίστοιχο διάστημα του 2008. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων, παρουσίασαν μείωση σε ποσοστό 13,2% αγγίζοντας τα €330 εκατομμύρια. Ακόμη τα καθαρά κέρδη της Εταιρείας, έφθασαν τα €123 εκατομμύρια, στο ποσό αυτό έχουν ήδη αφαιρεθεί τα δικαιώματα μειοψηφίας και οι προβλεπόμενοι φόροι, παρουσιάζοντας μείωση 40,7%. Επίσης, τα κέρδη ανά μετοχή έφθασαν τα €1,52 σε αντίθεση με το 2008 που ήταν €2,53.

Επιπρόσθετα, η οικονομική δυσπραγία που παρουσιάζει ο κλάδος των δομικών υλικών στις ΗΠΑ, η κακή οικονομική κατάσταση της Ελλάδος και η μείωση της ζήτησης τσιμέντου που παρατηρείται στην Νότιο Ανατολική Ευρώπη, ήταν φυσικό να επιδράσουν αρνητικά στην κερδοφορία του TITANA. Εξαιρέση αποτέλεσε η Αίγυπτος, η οποία μπόρεσε

να παρουσιάσει μικρές τάσεις ανόδου και συνεπώς εσόδων.

Αναλυτικότερα, στην Ελληνική αγορά, η γενικότερη κάμψη της οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας, αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για μείωση των εσόδων του Ομίλου. Χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία που παραθέτει η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥΕ), όπου οι οικοδομικές άδειες παρουσίασαν μείωση της τάξεως του 26%. Παρόμοια κατάσταση υπήρξε και στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης, με συνέπεια τα κέρδη να φθάσουν τα €128 εκατομμύρια, μειωμένα κατά 24% σε σχέση με το 2008.

Στις ΗΠΑ, όπως προαναφέραμε ήταν εμφανής η μειωμένη ζήτηση για δομικά υλικά. Αναλυτικότερα, η ζήτηση τσιμέντου παρουσίασε μείωση 27%, με βάση τα στοιχεία της PortlandCement Association, καθώς και η δημιουργία νέων κατοικιών μειώθηκε κατά 75%. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με την οικονομική δυσπραγία που πλήττει τη χώρα, εμπόδισε την ανάληψη πρωτοβουλιών για δημιουργία νέων κατασκευαστικών έργων. Συνεπώς, τα κέρδη έφθασαν τα €26 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μείωση της τάξης του 40%.

Στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, έγινε και εκεί αισθητή η οικονομική στενότητα που μαστίζει πολλές χώρες του πλανήτη, μειώνοντας τη ζήτηση δομικών υλικών. Παρόλα τα αρνητικά, η κατασκευή του νέου εργοστασίου του TITANA στην Αλβανία συνεχίστηκε απρόσκοπτα. Τα κέρδη που αποκόμισε από την περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης ο Όμιλος, ήταν €74 εκατομμύρια, ποσό μειωμένο κατά 30%.

Στην ανατολική Μεσόγειο, θετικό παράδειγμα αποτελεί για τον Όμιλο η αγορά της Αιγύπτου, η οποία παρουσιάζει αύξηση στη ζήτηση τσιμέντου της τάξεως του 25%. Ακόμη, ο TITANΑΣ, το 2008 προχώρησε σε εξαγορές, τόσο στην αγορά της Αιγύπτου, όσο και στην αγορά της Τουρκίας, ενισχύοντας περισσότερο την παρουσία του σε αυτές τις γεωγραφικές περιοχές. Ακόμη, πραγματοποιήθηκε επέκταση του εργοστασίου του στην Αίγυπτο, μεγεθύνοντας την παραγωγική δυναμικότητα της βιομηχανικής μονάδας στην περιοχή αυτή. Τα κέρδη για την περίοδο του 2009 ανήλθαν στα €103 εκατομμύρια, που σημαίνει ότι αυξήθηκαν κατά 62% σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Στα ποσά των κερδών, δεν έχουν αφαιρεθεί οι φόροι και οι αποσβέσεις.

Την περίοδο του 2009, ο TITANΑΣ, συνέχισε την απρόσκοπτη επέκταση των επενδύσεων του, σε γεωγραφικές περιοχές όπως η Αλβανία και η Αίγυπτος. Οι περιοχές αυτές δεν επιλέχθηκαν τυχαία, αφού παρουσιάζουν πληθυσμιακή αύξηση, καθώς και οι ρυθμοί ανάπτυξης των εν λόγω χωρών είναι ιδιαίτερος ικανοποιητικός. Οι επενδύσεις σε Αλβανία και Αίγυπτο, ανήλθαν στα €166 εκατομμύρια και περατώθηκαν εντός του προβλεπόμενου χρονοδιαγράμματος.

Επίσης, ο TITANΑΣ, συνέχισε τις προσπάθειες του, όσον αφορά τη μείωση του λειτουργικού κόστους, την ελαχιστοποίηση του δανεισμού από πηγές εκτός του Ομίλου, καθώς και την ενίσχυση των ιδίων κεφαλαίων έναντι των ξένων κεφαλαίων. Τα οργανικά έξοδα διοίκησης και διάθεσης, παρουσίασαν μείωση της τάξεως του 15% σε σχέση με τη χρήση του 2008. Ακόμη, ο καθαρός δανεισμός παρουσίασε αισθητή μείωση, που ανήλθε σε €143 εκατομμύρια σε σχέση με το 2008. Τέλος, ο Οίκος αξιολόγησης Standard & Poors, αξιολόγησε θετικά τον όμιλο TITAN, αξιολογώντας τον ως BB+.

Ακόμη, αναφορικά με την μητρική εταιρεία TITAN A.E., μπορούμε να αναφέρουμε πως για την περίοδο 2009, ο κύκλος εργασιών έφθασε τα €450,1 εκατομμύρια, που σημαίνει ότι μειώθηκε σε σχέση με το 2008 κατά 18%. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων, έφθασαν στο ποσό των €119,5 εκατομμυρίων, μειωμένα δηλαδή κατά 20%, καθώς και τα καθαρά κέρδη έφθασαν στο ποσό των €46,4 εκατομμυρίων, γεγονός που σημαίνει ότι επήλθε μείωση της τάξεως του 56% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2008.

## **B) Οικονομικά αποτελέσματα του 2010**

Στην περίοδο του 2010, ο κύκλος εργασιών της Εταιρείας ανήλθε στα €1.376,2 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μείωση κατά 1,7% σε σχέση με το 2009. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων, έφθασαν το ποσό των €359,2 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 0,9% σε σχέση με το 2009. Τα καθαρά κέρδη της Εταιρείας, αφού αφαιρέθηκαν τα δικαιώματα μειοψηφίας και οι προβλεπόμενοι φόροι, ανήλθαν στο ποσό των €128,3 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μείωση κατά 5,2% σε σχέση με το 2009.

Την χρήση αυτή, η Εταιρεία κατάφερε να συνεχίσει απρόσκοπτα τις δραστηριότητες



της, βασιζόμενη στη γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της, αντισταθμίζοντας τις ζημιές που μπορεί να προκύψουν σε μία γεωγραφική περιοχή, από τα κέρδη μίας άλλης. Αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία, με βάση τις υπάρχουσες δυσχερείς οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε πολλές περιοχές του πλανήτη. Συνεπώς, οι ορθές επενδύσεις του Ομίλου στις περιοχές της Ανατολικής Μεσογείου και της Ανατολικής Ευρώπης, κατάφεραν σε σημαντικό βαθμό να αντισταθμίσουν τις ζημιές που προέκυψαν λόγω της ύφεσης στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης και των ΗΠΑ.

Πίνακας 2: Κύκλος εργασιών του 2010

€ εκ.	4ο τριμ. 2010	4ο τριμ. 2009	% μεταβολής	Εννεάμηνο 2010	Εννεάμηνο 2009	% μεταβολής
Κύκλος εργασιών	347,7	362,6	-4.10%	1.028,5	1.046,2	(1,7%)
Λειτουργικά κέρδη	98,9	96,8	2,1%	260,3	257,9	0,9%
Κέρδη προ φόρων	29,8	51,4	(42,0%)	118,5	128,2	(7,5%)
Καθαρά κέρδη*	30,0	44,3	(32,1%)	98,3	103,7	(5,2%)

\*μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας.

Στην Ελλάδα, η βαθύτατη οικονομική ύφεση, επέδρασε αρνητικά στην οικοδομική δραστηριότητα, καθώς και στον τομέα των δημοσίων έργων που παλαιότερα πραγματοποιούσε το κράτος. Σε αυτή την αρνητική κατάσταση, έρχεται να προστεθεί και η ύπαρξη πολλών κατοικιών οι οποίες διατίθενται προς πώληση ή ενοικίαση χωρίς αυτό να είναι εφικτό λόγω της οικονομικής στενότητας των πολιτών. Επίσης, η κρίση στον τραπεζικό κλάδο, οδήγησε στη δραστική, μείωση των στεγαστικών δανείων για αγορά ή ανέγερση κατοικιών, επιφέροντας ακόμη μεγαλύτερη υποβάθμιση στην ζήτηση δομικών υλικών. Στη γεωγραφική περιοχή της Ελλάδος και της Δυτικής Ευρώπης, η λειτουργική κερδοφορία έφθασε τα €75,4 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας πτώση της τάξεως του 21,8% σε σχέση με το 2009.

Στις ΗΠΑ, η κατάσταση για ακόμη μία χρονιά δεν είναι καλή. Αυτό το συμπεραίνουμε από την μειωμένη ζήτηση τσιμέντου και την μεγάλη πτώση που παρουσιάζει ο κλάδος των κατασκευών στην χώρα. Η ζήτηση τσιμέντου διαφέρει από πολιτεία σε πολιτεία, αυτό γιατί στην Φλόριντα η ζήτηση είναι σημαντικά μειωμένη, σε αντίθεση με άλλες πολιτείες που η ζήτηση βρίσκεται σε μικρά, αλλά σταθερά επίπεδα. Συνεπώς η λειτουργική κερδοφορία της Εταιρείας στις ΗΠΑ, ανήλθε στα €6,8 εκατομμύρια, μειωμένη κατά 75,9%.

Στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, η οικονομική δυσπραγία των χωρών δεν επιτρέπει βελτίωση της κατασκευαστικής δραστηριότητας. Θετική εξέλιξη σε όλο αυτό το αρνητικό κλίμα, αποτέλεσε η ενίσχυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του Ομίλου στην Αλβανία και στο Κοσσυφοπέδιο, ενισχύοντας σημαντικά τα κέρδη. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων, έφθασαν το ποσό των €72,6 εκατομμυρίων, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξεως του 18,4% σε σχέση με το 2009.

Στην Ανατολική Μεσόγειο, η γενικότερη κατάσταση ήταν θετική. Πιο συγκεκριμένα, στην αγορά της Τουρκίας, η καλή οικονομική κατάσταση της χώρας, οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης τσιμέντου. Στην αγορά της Αιγύπτου, η παραγωγή αυξήθηκε, εξαιτίας της λειτουργίας των νέων παραγωγικών μονάδων, καταφέροντας να καλύψει την αυξημένη ζήτηση τσιμέντου και φυσικά να βελτιώσει την κερδοφορία του Ομίλου. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων, ανήλθαν στο ποσό των €105,5 εκατομμύρια, αυξημένα δηλαδή κατά 45,6%.

Επίσης, η Εταιρεία έκανε σημαντικά βήματα στη συγκράτηση του κόστους, κρατώντας το λειτουργικό κόστος στο ποσό των €95,6 εκατομμυρίων. Ακόμη, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες της εταιρείας, παρουσίασαν σημαντική μείωση που ανήλθε στο

ποσό των €92 εκατομμυρίων σε σχέση με το 2009. Αυτό συνέβη, εξαιτίας της ολοκλήρωσης των καινούργιων μονάδων στην Αίγυπτο και την Αλβανία. Οι ταμιακές ροές, που προέρχονται από λειτουργικές δραστηριότητες, έφθασαν στο ποσό των €147 εκατομμυρίων.

Ακόμη, σημαντικές προσπάθειες καταβλήθηκαν στη μείωση του εξωτερικού δανεισμού. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να μειωθεί σε €873 εκατομμύρια σε σχέση με το 2009. Σημαντικός παράγοντας στην εύρυθμη λειτουργία της Εταιρείας αποτελούν τα χρηματοοικονομικά έξοδα, τα οποία παρουσίασαν αύξηση που ανήλθε στο ποσό των €49,8 εκατομμυρίων, που σημαίνει ότι αυξήθηκαν κατά 11,5% σε σχέση με την ίδια χρονική περίοδο του 2009.

Αναφορικά με τη μητρική εταιρεία, TITAN A.E., μπορούμε να αναφέρουμε πως ο κύκλος εργασιών της έφθασε το ποσό των €286,6 εκατομμυρίων, παρουσιάζοντας μείωση της τάξεως του 15,6%. Ακόμη τα λειτουργικά κέρδη, άγγιξαν το ποσό των €65,8 εκατομμυρίων, παρουσιάζοντας μείωση της τάξεως του 25,7%, εξαιτίας κυρίως της γενικότερης οικονομικής στενότητας που βρίσκεται η χώρα. Τα καθαρά κέρδη, έφθασαν το ποσό των €23,9 εκατομμυρίων, που σημαίνει ότι παρουσίασαν μείωση της τάξεως του 41,5% σε σχέση με το 2009. Ακόμη, καλό είναι να μην παραληφθεί να επισημανθεί, ότι τα κέρδη της Εταιρείας το 2009, υπέστησαν σημαντική μείωση, εξαιτίας της έκτακτης εισφοράς ύψους €7,9 εκατομμυρίων.

### Οικονομικά αποτελέσματα του 2011

Στην περίοδο του 2011, ο κύκλος εργασιών της Εταιρείας έφθασε τα €1.091 εκατομμύρια, μειωμένος κατά 19% σε σχέση με το 2010. Ακόμη τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ανήλθαν στα €243 εκατομμύρια, μειωμένα κατά 23%. Τα καθαρά κέρδη της Εταιρείας, ύστερα από την αφαίρεση των δικαιωμάτων μειοψηφίας και τους προβλεπόμενους φόρους, ανήλθαν στα €11 εκατομμύρια, που σημαίνει ότι επήλθε μείωση της τάξεως του 89% σε σχέση με το 2010.

Η πενιχρή κερδοφορία του Ομίλου οφείλεται η οικονομική δυσπραγία της αγοράς της Ελλάδος, η μείωση της ζήτησης τσιμέντου στις ΗΠΑ και την Αίγυπτο. Από την άλλη πλευρά, σημαντική ήταν η κερδοφορία των θυγατρικών της Εταιρείας στην περιοχή της Νότιο Ανατολικής Ευρώπης και της Τουρκίας. Ακόμη, πολύ αρνητικό ήταν για τον Όμιλο οι αυξημένες τιμές του πετρελαίου, οι οποίες αυξάνουν το λειτουργικό κόστος. Αναφορικά με τις εκπομπές ρύπων, παρασχέθηκε η δυνατότητα να αυξήσει τις εκπομπές ρύπων διοξειδίου του άνθρακα για το 2009. Επιπρόσθετα, η ενίσχυση του ευρώ έναντι του δολαρίου και Γιέν, είχε τελικών αρνητική επίδραση στις εξαγωγές του Ομίλου, μειώνοντας τα λειτουργικά κέρδη του Ομίλου κατά €13 εκατομμύρια.

Πίνακας 3: Κύκλος εργασιών του 2011

εκ.	4ο τρ. 2011	4ο τρ. 2010	% μεταβ.	2011	2010	% μεταβ.
Κύκλος εργασιών	252,5	322,0	(21,6%)	1.091,4	1.350,5	(19,2%)
Λειτ. κέρδη (EBITDA)	22,8	54,8	(58,3%)	242,7	315,1	(23,0%)
Κέρδη προ φόρων	(36,7)	11,5		37,7	130,0	(71,0%)
Καθαρά κέρδη *	(41,9)	4,8		11,0	103,1	(89,3%)

Στην Ελληνική αγορά, παρατηρείται απαξίωση του κατασκευαστικού τομέα, εξαιτίας της οικονομική δυσπραγίας της χώρας. Αυτό φαίνεται και από τα επίσημα στοιχεία κρατικών φορέων, όπως είναι η πολεοδομία, όπου οι οικοδομικές άδειες παρουσιάζουν μείωση της τάξεως του 70%. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις περικοπές στις οποίες έχει προβεί το κράτος σε σχέση με τα δημόσια έργα, προκειμένου με τα χρήματα που θα εξοικονομήσει από τα έργα υποδομών να χρηματοδοτήσει τις ληξιπρόθεσμες οφειλές που έχει έναντι των πιστωτών του. Σε όλα αυτά τα αρνητικά που αναφέραμε, θα πρέπει να προσθέσουμε και την εμπόλεμη κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι χώρες της Βόρειας Αφρικής, με συνέπεια να σταματήσουν οι εξαγωγές τσιμέντου προς τις χώρες αυτές. Αναφορικά με τις θυγατρικές του Ομίλου στην Ελλάδα και τη Δυτική Ευρώπη, ο κύκλος εργασιών άγγιξε τα €269 εκατομμύρια, που σημαίνει ότι ήταν μειωμένος κατά 39% με την αντίστοιχη περίοδο του

2010. Η λειτουργική κερδοφορία, των θυγατρικών αυτών άγγιξε τα €35 εκατομμύρια, μειωμένη κατά 60% και αυτή σε σχέση με το 2010.

Στην αγορά των ΗΠΑ, ο κλάδος την οικοδομής και των κατασκευών συνέχισε να βρίσκεται σε βαθιά κρίση. Ακόμη, η αδυναμία του κράτους να αποπληρώσει τα χρέη του, η μεγάλη ανεργία, η αβεβαιότητα που είναι διάχυτη στους πολίτες σχετικά με το οικονομικό τους μέλλον, λειτουργούν ανασταλτικά στην ανάληψη επενδυτικής δράσης. Συνεπώς, ο κύκλος εργασιών για την γεωγραφική περιοχή των ΗΠΑ, κινήθηκε πτωτικά, φθάνοντας το ποσό των €304 εκατομμυρίων, με ζημίες ύψους €6 εκατομμύρια.

Στην αγορά της Νότιο-Ανατολικής Ευρώπης, παρατηρήθηκαν θετικά σημάδια σχετικά με την πορεία του κλάδου των κατασκευών. Αυτό συμπεραίνεται από την μικρή άνοδο της ζήτησης τσιμέντου, που παρόλα αυτά, τα κέρδη δεν υπήρξαν ικανοποιητικά εξαιτίας των υψηλών τιμών των καυσίμων. Ο κύκλος εργασιών σε αυτή τη γεωγραφική περιοχή, ανήλθε στο ποσό των €241 εκατομμυρίων, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξεως του 2%. Τέλος, τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων, παρουσίασαν μείωση της τάξεως του 1% και ανήλθαν στα €86 εκατομμύρια.

Στην αγορά της Αιγύπτου, οι εμφύλιες συγκρούσεις και η πολιτική αστάθεια, ήταν αναμενόμενο να μειώσουν τα κέρδη, αφού οι αναταραχές μείωσαν στο ελάχιστο κάθε επενδυτική δραστηριότητα. Σε αντίθεση στην αγορά της Τουρκίας, εξαιτίας της θετικής οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στη χώρα, η ζήτηση τσιμέντου ήταν αυξημένη, γεγονός πολύ θετικό για την κερδοφορία της Εταιρείας. Συνεπώς, στη γεωγραφική περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου, ο κύκλος εργασιών ανήλθε στα €278 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μείωση κατά 23% σε σχέση με το 2010. Πιθανώς αυτό να οφείλεται στην ανατίμηση του ευρώ σε σχέση με την αιγυπτιακή και την τουρκική λίρα. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ανήλθαν στο ποσό των €128 εκατομμυρίων, μειωμένα δηλαδή κατά 7%.

Επίσης, η Εταιρεία προέβη σε δραστικές μειώσεις των δαπανών λειτουργίας της, κατά 6% σε σχέση με το 2010, αγγίζοντας το ποσό των €122 εκατομμυρίων. Ακόμη, τα χρηματοοικονομικά έξοδα του Ομίλου παρουσίασαν αύξηση το 2011 κατά 6% σε σχέση με το 2010, αγγίζοντας τα €66 εκατομμύρια, με κυριότερη αιτία την αύξηση των επιτοκίων. Τη χρήση του 2011, η Εταιρεία, ακολούθησε αυστηρό πρόγραμμα επενδύσεων και δαπανών γενικότερα, με συνέπεια να δημιουργηθούν €206 εκατομμύρια ταμειακές ροές από λειτουργικές δαπάνες. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών ήταν να μειωθεί η ανάγκη δανεισμού της Εταιρείας, καθώς ο δανεισμός ανήλθε στα €708 εκατομμύρια, μειωμένος κατά €69 σε σχέση με το 2010.

Αναφορικά με την μητρική εταιρεία, TITAN A.E., ο κύκλος εργασιών της ανήλθε στο ποσό των €217 εκατομμυρίων, που σημαίνει ότι μειώθηκε κατά 41% σε σχέση με το 2010. Ακόμη τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων άγγιξαν τα €41 εκατομμύρια, που σημαίνει ότι ήταν μειωμένα κατά 53%. Οι ζημίες της χρήσης του 2011, άγγιξαν το ποσό των €13 εκατομμυρίων, εξαιτίας κυρίως της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης της Ελλάδος. Τέλος, καλό είναι να αναφερθεί ότι, η TITAN A.E., τη χρήση του 2011, πούλησε 15,3 εκατομμύρια τόνους τσιμέντου, 3,7 εκατομμύρια τόνους έτοιμου σκυροδέματος και 10,9 εκατομμύρια τόνους αδρανών υλικών.

### ***Χρηματοοικονομική ανάλυση του Ομίλου TITAN με την χρήση αριθμοδεικτών για τα έτη 2011-2005***

Η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων του TITANA πραγματοποιείται είτε από τα στελέχη του Ομίλου, είτε από εξωτερικούς αξιολογητές. Οι εξωτερικοί αξιολογητές, επειδή δε διαθέτουν τα οικονομικά στοιχεία που διαχειρίζεται μόνο εσωτερικά η Εταιρεία, μελετούν τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία της. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνονται στους ισολογισμούς και απολογισμούς, του TITANA, που δημοσιεύονται σε τριμηνιαία, εξαμηνιαία, εννιαμηνιαία και τέλος σε ετήσια βάση. Η μελέτη των δημοσιευμένων στοιχείων είναι πολύ σημαντική, ειδικότερα για τις ομάδες ενδιαφερομένων όπως λέγονται, δηλαδή τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, μετόχους, προμηθευτές, κράτος, ακόμη και τους εργαζομένους του Ομίλου. Βάση λοιπόν των στοιχείων αυτών, οι ομάδες αυτές θα καθορίσουν τη στάση τους απέναντι στον όμιλο, καθώς δε μπορεί για παράδειγμα να χορηγήσει με ευκολία δάνειο μία τράπεζα στον TITANA, αν διαπιστώσει από τις οικονομικές

καταστάσεις της Εταιρείας ότι παρουσιάζει σοβαρές ζημίες και μικρά κέρδη.

Συνεπώς με τη σειρά μας και εμείς, θα ασχοληθούμε με τη μελέτη και τη συνακόλουθη ερμηνεία των κυριότερων αριθμοδεικτών του Ομίλου, σε μία προσπάθεια να κατανοήσουμε τη γενικότερη οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται, για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς. Επίσης, καλό είναι να αναφέρουμε ότι οι αριθμοδείκτες, οι οποίοι θα αναλυθούν εκτενώς παρακάτω, ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες: Κεφαλαιακής Μόχλευσης, Ρευστότητας, Περιθωρίου κέρδους, Λειτουργικής δραστηριότητας, Αποδοτικότητας, Δεικτών ανάπτυξης και τέλος Επενδυτικούς ή χρηματοοικονομικούς Αριθμοδείκτες.

### Κεφαλαιακής Μόχλευσης

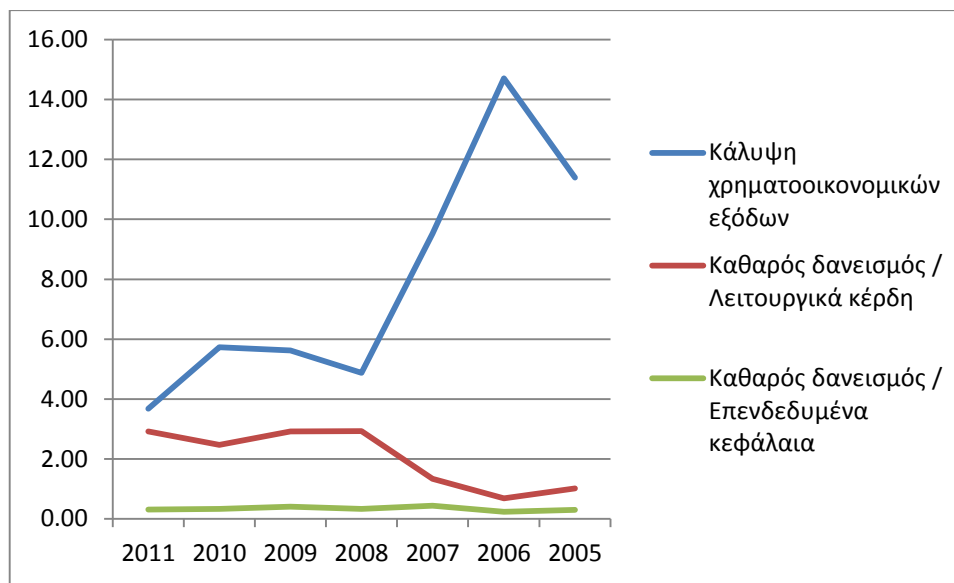
Πίνακας 4: Κεφαλαιακής μόχλευσης

Έτη	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Κάλυψη χρημ/κών εξόδων	3.67	5.73	5.62	4.87	9.52	14.71	11.4
Καθαρός Δανεισμός / Λειτουργικά κέρδη	2.92	2.46	2.92	2.93	1.34	0.68	1.01
Καθαρός Δανεισμός / Επενδεδυμένα κεφάλαια	0.31	0.33	0.40	0.33	0.44	0.23	0.30

Οι δείκτες κεφαλαιακής μόχλευσης μας παρουσιάζουν την επίδραση που έχουν, θετική ή αρνητική, τα ξένα κεφάλαια στην πορεία της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, αν τα ξένα κεφάλαια συνεχώς αυξάνονται σε βάρος των ιδίων κεφαλαίων, αυτό αποτελεί πολύ σοβαρό πρόβλημα για τη βιωσιμότητα της οικονομικής μονάδας.

- Κάλυψη χρηματοοικονομικών εξόδων, αφορά τη δυνατότητα της επιχείρησης να αποπληρώνει τα δάνεια που έχει λάβει στην προκαθορισμένη χρονική στιγμή. Από τα στοιχεία που διαθέτουμε, παρατηρούμε πως μέχρι στιγμής ο ΤΙΤΑΝΑΣ, είναι σε θέση να καλύπτει τα χρηματοοικονομικά του έξοδα, παρά τις δυσχέρειες που υπάρχουν αναφορικά με την κερδοφορία του Ομίλου.
- Καθαρός δανεισμός / Λειτουργικά κέρδη, μας βοηθά να ερμηνεύσουμε το συσχετισμό που υπάρχει μεταξύ των δανείων που έχει συνάψει η εταιρεία σε σχέση με τα Λειτουργικά της κέρδη. Οι τιμές του δείκτη, οι οποίες είναι ευνοϊκότερες για την εταιρεία είναι οι τιμές κάτω της μονάδας, καθώς και οι λιγότερο ευνοϊκές τιμές είναι οι μεγαλύτερες της μονάδας. Στην περίπτωση μας, παρατηρούμε ότι μέχρι το 2007 οι τιμές του δείκτη, είτε ήταν κάτω της μονάδας, είτε ήταν σε χαμηλά επίπεδα. Από το 2008 και μετά, διαφαίνεται μία ανοδική πορεία του δείκτη, πράγμα που σημαίνει αύξηση του δανεισμού.
- Καθαρός δανεισμός / Επενδεδυμένα κεφάλαια, εκφράζει και σε αυτήν την περίπτωση τη σχέση μεταξύ του ξένου δανεισμού της εταιρείας με τα επενδεδυμένα κεφάλαια αυτής. Και σε αυτήν την περίπτωση, επιθυμούμε ο δείκτης να έχει τιμές μικρότερες της μονάδας, στοιχείο που θα σημαίνει ότι ο ξένος δανεισμός διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα και δεν επιβαρύνει τα επενδεδυμένα κεφάλαια αρνητικά. Από τα στοιχεία που διαθέτουμε, από το 2005 έως το 2011, οι τιμές του δείκτη είναι κάτω της μονάδας, αποτέλεσμα πολύ ενθαρρυντικό.





Διάγραμμα 1: Διαγραμματική απεικόνιση της κεφαλαιακής μόχλευσης

### Ρευστότητας

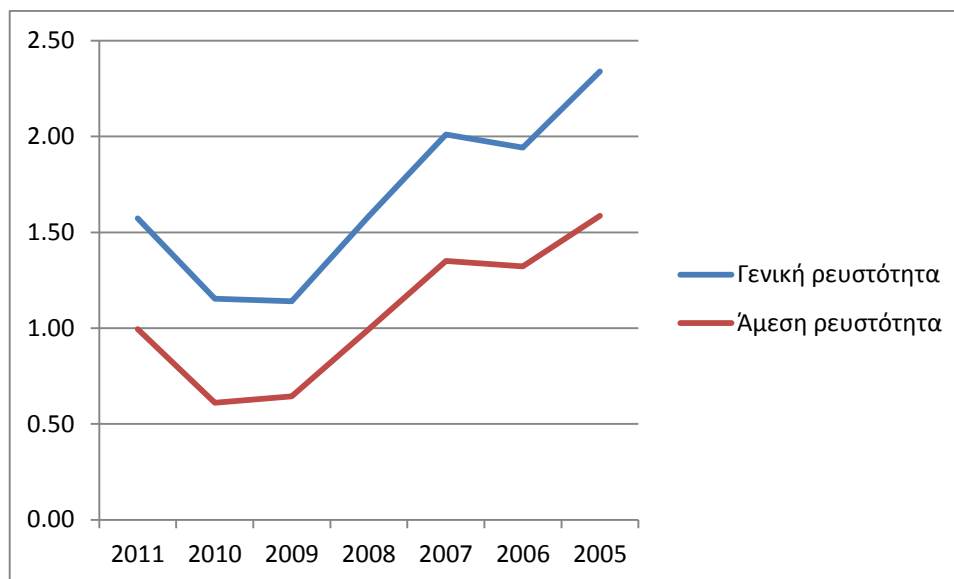
Πίνακας 5: Ρευστότητας

Έτη	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Γενική Ρευστότητα (χ)	1.57	1.15	1.14	1.58	2.01	1.94	2.34
Άμεση Ρευστότητα (χ)	0.99	0.61	0.64	1.00	1.35	1.32	1.59

Οι δείκτες ρευστότητας, αποτελούν ένα σύνολο δεικτών, που σκοπό έχουν με βάση ορισμένα κριτήρια να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο η Εταιρεία είναι σε θέση να καλύπτει τις ληξιπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα χρήματα που διαθέτει.

- Ο δείκτης γενικής ρευστότητας, αποτελεί ένα δείκτη, όπως αναφέραμε και παραπάνω, που εξετάζει το βαθμό στον οποίο η Εταιρεία μπορεί να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αποτελεί με λίγα λόγια, ένα δείκτη ο οποίος αποτυπώνει το βαθμό ασφάλειας της Εταιρείας σχετικά με τη δυνατότητα πληρωμής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Οι τιμές που θέλουμε να έχει ο δείκτης, είναι μεγαλύτερη της μονάδας. Αν η τιμή είναι μεγαλύτερη της μονάδας σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις καλύπτονται από το κυκλοφορούν ενεργητικό και πιθανόν να έχουμε και κάποιο πλεόνασμα, το οποίο ονομάζεται μόνιμο κεφάλαιο κίνησης. Αν η τιμή είναι μικρότερη της μονάδας, σημαίνει ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό δεν επαρκεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στην περίπτωση μας, είναι ξεκάθαρο ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, αφού είναι σε όλα τα έτη μεγαλύτερο της μονάδας.
- Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας, είναι ένα αυστηρότερο κριτήριο ελέγχου της ρευστότητας της Εταιρείας. Αυτό γιατί ο δείκτης αυτός μελετά την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από τα ευκολότερα ρευστοποιήσιμα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, τα οποία είναι τα ταμιακά διαθέσιμα και οι απαιτήσεις από τους πελάτες, χωρίς να υπολογίζει τα αποθέματα. Οι τιμές του δείκτη, θέλουμε να είναι και εδώ μεγαλύτερες της μονάδας. Από αυτά που παρατηρούμε, από το 2009 και μετά οι τιμές πλησιάζουν τη μονάδα, πράγμα που δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό, αφού θέλουμε να είναι μεγαλύτερη της μονάδας, όπως ήταν από το 2005 μέχρι το

2007. Οι μεγάλες διαφορές που παρατηρούνται με το δείκτη γενικής ρευστότητας, πρέπει να αναζητηθούν στο ύψος των αποθεμάτων, τα οποία από ότι φαίνεται είναι σε μεγάλες ποσότητες.



Διάγραμμα 2: Διαγραμματική απεικόνιση της ρευστότητας

### Περιθωρίου κέρδους

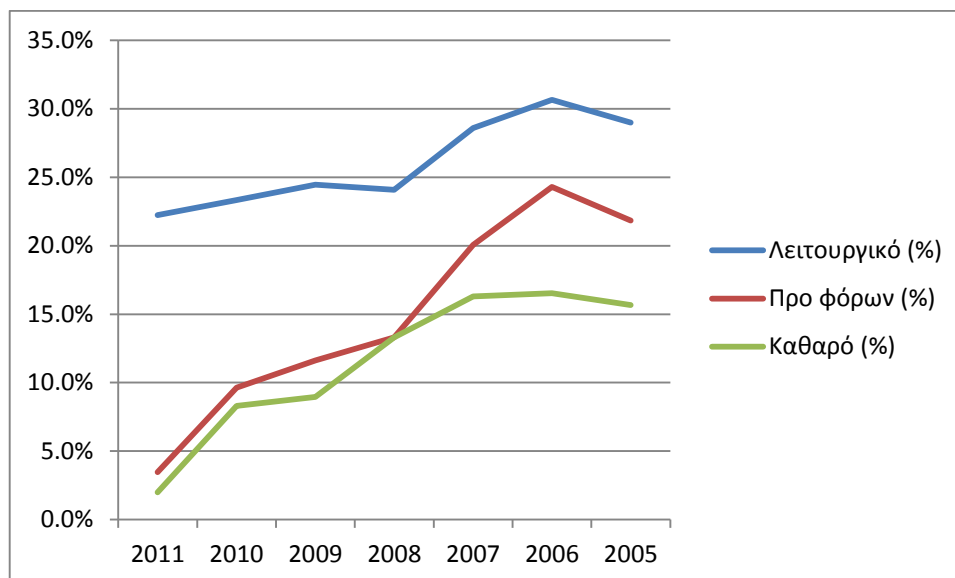
Πίνακας 6: Περιθωρίου κέρδους

Έτη	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Λειτουργικό (%)	22.2%	23.3%	24.5%	24.1%	28.6%	30.7%	29.0%
ΠροΦόρων (%)	3.5%	9.6%	11.6%	13.3%	20.1%	24.3%	21.8%
Καθαρό (%)	2.0%	8.3%	9.0%	13.3%	16.3%	16.5%	15.7%

Οι δείκτες περιθωρίου κέρδους, αποτυπώνουν το βαθμό κερδοφορίας που παρουσιάζει η οικονομική μονάδα, σε κατηγορίες κέρδους όπως είναι τα κέρδη προ φόρων και τα καθαρά κέρδη που προκύπτουν μετά την αφαίρεση των φόρων.

- Λειτουργικού κέρδους (%), το οποίο αφορά κέρδη που προέκυψαν από τις συνηθισμένες λειτουργικές δραστηριότητες του ΤΙΤΑΝΑ. Οι τιμές του δείκτη που είναι περισσότερο ευνοϊκές για την Εταιρεία είναι γενικά οι υψηλές τιμές. Αυτό γιατί οι υψηλές τιμές σημαίνουν και υψηλά λειτουργικά κέρδη. Στην περίπτωση που μελετούμε το λειτουργικό κέρδος διαχρονικά είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα, παρόλα αυτά το έτος 2011 παρουσίασε πτώση της τάξεως του 22,2% σε σχέση με το 23,3% που ήταν το 2010.
- Τα κέρδη προ φόρων, αποτελούν τα κέρδη που πραγματοποίησε η οικονομική μονάδα, στα οποία δεν έχει γίνει ακόμη η αφαίρεση των φόρων. Στα κέρδη προ φόρων επιζητούμε υψηλές τιμές να έχει ο δείκτης, που σημαίνει ότι τα κέρδη κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Από τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεση μας, τα κέρδη παρουσιάζουν μία αρνητική πορεία, χωρίς να υπάρχει ακόμη ζημία. Το στοιχείο της συνεχούς πτωτικής πορείας των κερδών προ φόρων απαιτεί ιδιαίτερη μέριμνα από τα στελέχη του ΤΙΤΑΝΑ.
- Καθαρά κέρδη, αφορούν τα κέρδη τα οποία πραγματοποίησε η οικονομική μονάδα στα οποία έχει γίνει αφαίρεση των φόρων. Τα κέρδη αυτά αποτελούν πολύ σημαντικό δείκτη της πραγματικής κερδοφορίας της Εταιρείας, αφού αποτελούν τα τελειωτικά κέρδη που αποκομίζει η επιχείρηση. Και σε αυτήν την περίπτωση επιθυμούμε να έχουμε υψηλές τιμές του δείκτη, πράγμα που σημαίνει ότι η κερδοφορία είναι υψηλή. Από

τα διαθέσιμα στοιχεία, παρατηρούμε και σε αυτήν την περίπτωση μία πτωτική πορεία σε διαχρονικό επίπεδο των καθαρών κερδών. Ακόμη, ζημία δεν υπάρχει, αλλά είναι αναγκαία η μεταστροφή αυτής της αρνητικής εικόνας των καθαρών κερδών.



Διάγραμμα 3: Διαγραμματική απεικόνιση του περιθωρίου κέρδους

### Λειτουργικής δραστηριότητας

Πίνακας 7: Λειτουργικής δραστηριότητας

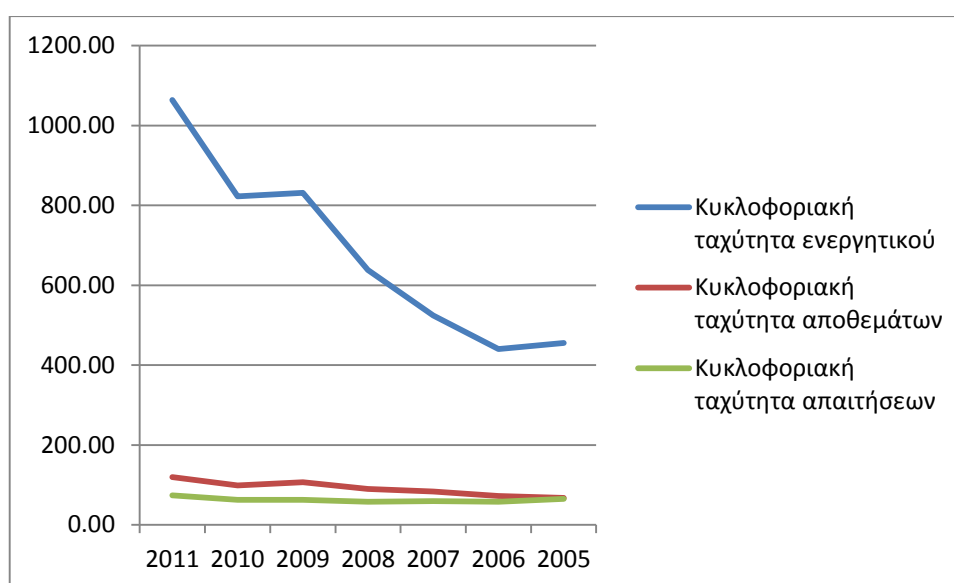
Έτη	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού (ημ.)	1063.58	822.78	831.60	638.20	524.55	439.86	455.37
Κυκλοφοριακή ταχύτητα Αποθεμάτων (ημ.)	119.68	98.99	106.63	89.63	83.65	72.27	67.27
Κυκλοφοριακή ταχύτητα Απαιτήσεων (ημ.)	73.81	62.43	62.59	57.88	59.24	57.47	64.72

Οι δείκτες λειτουργικής δραστηριότητας ή κυκλοφοριακής ταχύτητας, είναι μία ομάδα δεικτών, οι οποίοι με ορισμένα κριτήρια ερμηνεύουν το βαθμό αποτελεσματικής αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων που κατέχει η Εταιρεία. Αυτό συμβαίνει γιατί, αν είναι εντατική η χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας, τα κέρδη που αυτή θα αποκομίσει θα είναι μεγάλα και αντίστροφα.

- Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού, μετρά την κυκλοφοριακή ταχύτητα όλων των στοιχείων που αποτελούν το ενεργητικό, δηλαδή την κυκλοφοριακή ταχύτητα όλων των επενδύσεων που έχει κάνει η Εταιρεία, παρουσιάζοντας με αυτόν τον τρόπο το βαθμό στον οποίο αυτά διαχειρίζονται εντατικά. Οι τιμές του δείκτη, θέλουμε να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερες, αυτό γιατί αυτό σημαίνει ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί είναι μεγάλη. Από τα αποτελέσματα που έχουμε, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού βρίσκεται σε πολύ καλά επίπεδα, εξαιτίας των μεγάλων τιμών που έχει ο εν λόγω αριθμοδείκτης.
- Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων, μας παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο τα αποθέματα μπορούν να ρευστοποιηθούν, αν το επιθυμεί η επιχείρηση. Ο υπολογισμός των αποθεμάτων μπορεί να πραγματοποιείται με μηνιαίες απογραφές, καθώς και με απογραφές στην αρχή και το τέλος της χρήσης. Οι τιμές που επιθυμούμε να έχει ο

δείκτης, είναι η τιμή του να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερη. Αυτό γιατί, αν η τιμή είναι μεγάλη, ο βαθμός ρευστότητας των αποθεμάτων θα είναι μεγάλος, στοιχείο πολύ θετικό για την επιχείρηση. Οι τιμές που έχει ο εν λόγω δείκτης της Εταιρείας, κρίνονται πολύ ικανοποιητικές, καθώς οι τιμές διαχρονικά είναι ιδιαίτερα υψηλές.

- Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων, αποτυπώνουν τις κάθε είδους απαιτήσεις που έχει η Εταιρεία έναντι τρίτων. Τέτοιες απαιτήσεις μπορεί να είναι τα γραμμάτια ή οι συναλλαγματικές εισπρακτέες. Αναλυτικότερα, ο συγκεκριμένος δείκτης, μας παρουσιάζει την ταχύτητα με την οποία περιστρέφονται οι απαιτήσεις αυτές. Ακόμη, οι τιμές που έχει ο δείκτης αυτός, εκφράζονται, σε φορές ή σε ημέρες, Δηλαδή, πόσες φορές θα εισπράξει η Εταιρεία αυτά που απαιτεί ή κάθε πόσες ημέρες εισπράττει τις απαιτήσεις της. Οι τιμές που είναι ικανοποιητικές ως αποτέλεσμα του δείκτη είναι γενικά οι μεγάλες τιμές. Αυτό γιατί οι μεγάλες τιμές, παρουσιάζουν ότι η είσπραξη των απαιτήσεων είναι ταχύτερη. Στην περίπτωση μας, οι τιμές που έχουμε ως αποτελέσματα κρίνονται ικανοποιητικές και από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε πως η Εταιρεία εισπράττει πολύ γρήγορα τα χρήματα που της οφείλουν.



Διάγραμμα 4: Διαγραμματική απεικόνιση της λειτουργικής δραστηριότητας

### Αποδοτικότητα

Πίνακας 8: Αποδοτικότητα

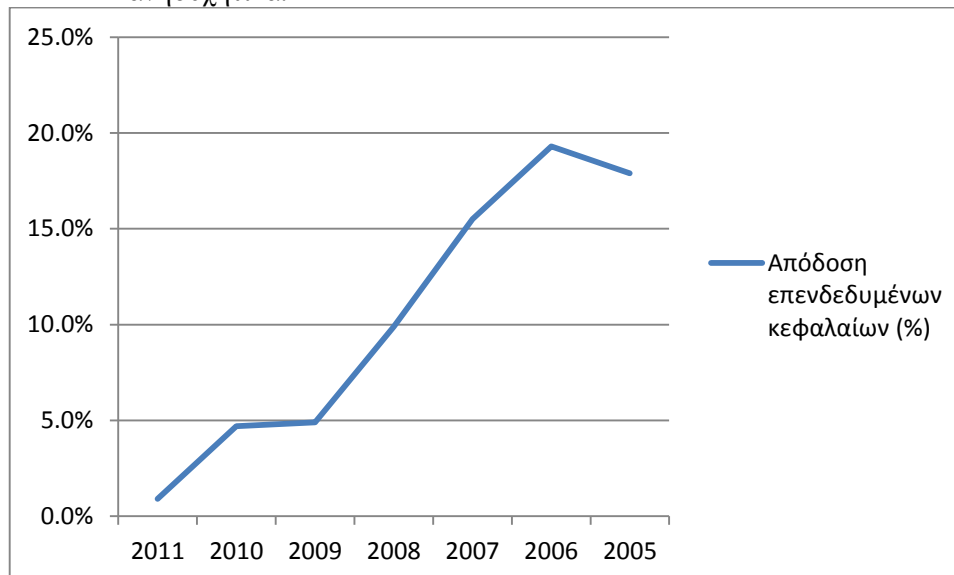
Έτη	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Απόδοση Επενδεδυμένων Κεφαλαίων (%)	0.9%	4.7%	4.9%	9.9%	15.5%	19.3%	17.9%

Οι δείκτες αποδοτικότητας, αποτελούν μία πολύ σημαντική κατηγορία αριθμοδεικτών, καθώς με τη μελέτη τους μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τη διοίκηση της Εταιρείας και αν αυτή είναι αποτελεσματική ή όχι. Αυτό φυσικά κρίνεται από τα κέρδη που απορρέουν από τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η εκάστοτε διοίκηση με σκοπό την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης. Η ανάλυση των αριθμοδεικτών αυτών, καλό είναι να μελετάται διαχρονικά, ώστε τα αποτελέσματα μας να ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα.

- Απόδοση επενδεδυμένων κεφαλαίων, μας παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται η αποκόμιση κερδών από τα συνολικά επενδεδυμένα κεφάλαια της Εταιρείας σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, που εδώ είναι το ένα έτος. Οι τιμές που θέλουμε να έχει ως αποτέλεσμα ο δείκτης καλό είναι να είναι μεγάλες. Αυτό γιατί, οι μεγάλες τιμές παρουσιάζουν ότι η απόδοση των



κεφαλαίων είναι ικανοποιητική. Στην περίπτωση του TITANA, η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων δεν κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική, καθώς την τελευταία διετία (2011 -2010) παρατηρείται μία μεγάλη πτώση στη συνολική απόδοση των κεφαλαίων που επενδύθηκαν. Ακόμη, η πτώση αυτή, είχε ξεκινήσει από το 2007, χωρίς τότε να αποτελέσματα να ήταν ιδιαίτερος ανησυχητικά.



Διάγραμμα 5: Διαγραμματική απεικόνιση της αποδοτικότητας

### Δεικτών ανάπτυξης

Πίνακας 9: Δεικτών ανάπτυξης

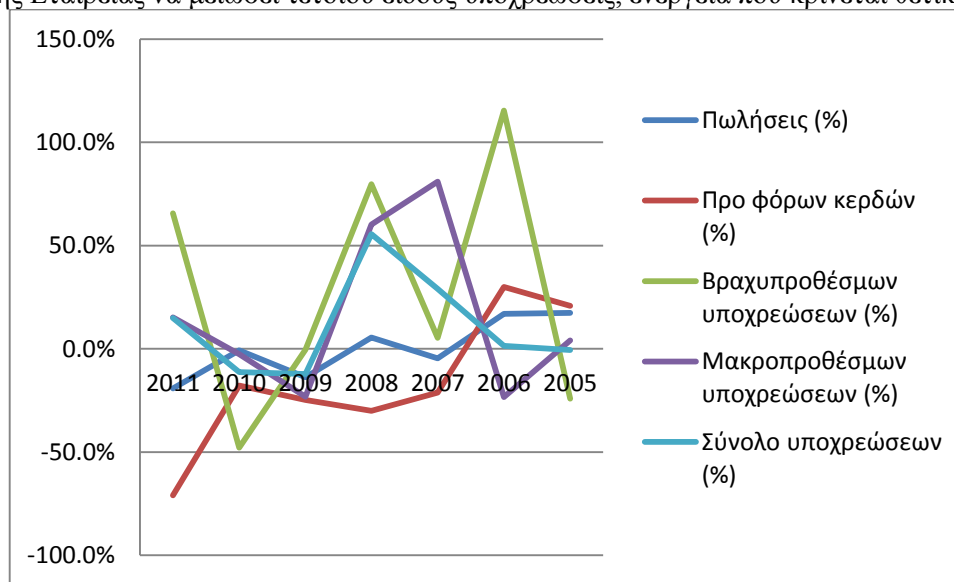
Έτη	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Πωλήσεων (%)	-19.2%	-0.7%	-13.8%	5.5%	-4.5%	16.9%	17.4%
ΠροΦόρων Κερδών (%)	-71.0%	17.8%	24.7%	30.1%	21.1%	29.9%	20.8%
Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων (%)	65.7%	47.8%	-0.5%	79.7%	5.3%	115.4%	24.1%
Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων (%)	15.3%	-2.6%	23.2%	60.2%	80.9%	-23.3%	4.2%
Σύνολο Υποχρεώσεων (%)	14.9%	11.2%	12.2%	55.6%	29.1%	1.5%	-0.6%

Οι δείκτες ανάπτυξης, αναλύουν το βαθμό στο οποίο μία οικονομική μονάδα αναπτύσσεται σε τομείς όπως ο ρυθμός αύξησης των εσόδων (πωλήσεων), η αύξηση των κερδών της κ.α. Όλα αυτά, μελετώνται σε σχέση με τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων για την πραγματοποίηση αυτής της ανάπτυξης. Δηλαδή, το βαθμό στον οποίο αυξήθηκαν ή μειώθηκαν οι βραχυπρόθεσμες και οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

- Πωλήσεις (%), μας παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο αυξήθηκαν ή μειώθηκαν οι συνολικές πωλήσεις. Από τα στοιχεία που διαθέτουμε διαφαίνεται μία ολοένα και αυξανόμενη μείωση των πωλήσεων του TITANA. Αυτό φυσικά είναι αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Παρόλα αυτά, η πτωτική πορεία των πωλήσεων, καλό είναι να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τα διοικητικά στελέχη της Εταιρείας, όσο η αρνητική αυτή κατάσταση είναι αναστρέψιμη. Τέλος, οι τιμές του δείκτη που ευνοούν τη βιώσιμη πορεία της επιχείρησης είναι γενικά οι μεγάλες τιμές, που σημαίνει ότι οι πωλήσεις είναι υψηλές.
- Κέρδη προ φόρων (%), αποτυπώνει το βαθμό κερδοφορίας της επιχείρησης, χωρίς να έχουμε αφαιρέσει τους φόρους από τα ποσά των κερδών. Αποτελεί σημαντικό δείκτη

αποτύπωσης της κερδοφορίας της Εταιρείας. Από τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεση μας, παρατηρούμε μείωση των κερδών προ φόρων από το 2007 και μετά. Συνεπώς, καλό είναι για την κερδοφορία της επιχείρησης, ο δείκτης να έχει ως αποτέλεσμα όσο το δυνατόν μεγαλύτερες τιμές.

- Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων(%), μας παρουσιάζει την αύξηση ή μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της Εταιρείας. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, αποτελούν σημαντικό στοιχείο κάθε οικονομικής μονάδας, αφού αποτελούν απαιτήσεις τις οποίες πρέπει να καλύψει σε χρονικό διάστημα το πολύ ενός έτους. Από τα στοιχεία που διαθέτουμε, φαίνεται μία διαχρονική προσπάθεια μείωσης τους, παρόλα αυτά το έτος 2011 αυξήθηκαν ξανά κατά 65,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Κλείνοντας, οι τιμές του δείκτη που ευνοούν την καλή οικονομική κατάσταση της εταιρείας, είναι γενικά οι μικρές τιμές και κυρίως οι αρνητικές αν αυτό είναι εφικτό.
- Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων (%), μας παρουσιάζουν την αντίστοιχη αύξηση ή μείωση των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της οικονομικής μονάδας. Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, αποτελούν απαιτήσεις τις οποίες η οικονομική μονάδα πρέπει να αποπληρώσει σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους. Συνεπώς, δεν αποτελούν προτεραιότητα για την Εταιρεία όπως οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, αλλά παραμένουν υποχρεώσεις οι οποίες δε μπορούν να αμεληθούν. Οι τιμές του δείκτη που ευνοούν την καλή οικονομική κατάσταση της εταιρείας, είναι και πάλι οι μικρές τιμές και κυρίως οι αρνητικές αν αυτό είναι εφικτό.
- Σύνολο υποχρεώσεων (%), αποτελεί υποχρεώσεις που έχει η οικονομική μονάδα σε τρίτους και οι υποχρεώσεις αυτές δεν υπόκεινται στις προηγούμενες κατηγορίες, δηλαδή βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες υποχρεώσεις. Συνεπώς, αυτές οι υποχρεώσεις θα πρέπει να αποπληρωθούν στη προσυμφωνημένη χρονική περίοδο, πράγμα που χρειάζεται την ύπαρξη χρηματικών ποσών από πλευράς της Εταιρείας για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων. Οι τιμές που θα επιθυμούσαμε να έχουμε και σε αυτό τον δείκτη, είναι οι μικρές τιμές, πράγμα που θα σημαίνει μείωση αυτών των υποχρεώσεων για την οικονομική μονάδα. Στην περίπτωση του ΤΙΤΑΝΑ, παρατηρούμε αύξηση τους κατά 14,9% το έτος 2011 σε σχέση με το 2010 που ανήλθαν στο -11,2%. Παρόλα αυτά, ύστερα από διαχρονική μελέτη του εν λόγω δείκτη, διαβλέπουμε μία συστηματική προσπάθεια της Εταιρείας να μειώσει τέτοιου είδους υποχρεώσεις, ενέργεια που κρίνεται θετική.



Διάγραμμα 6: Διαγραμματική απεικόνιση των δεικτών ανάπτυξης

### Επενδυτικούς ή χρηματοοικονομικούς Αριθμοδείκτες.

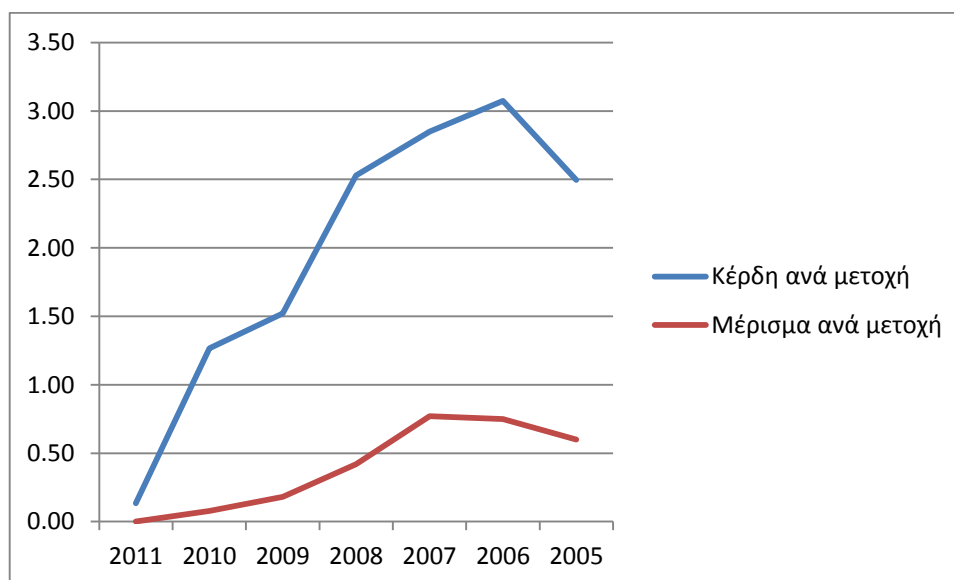
Πίνακας 10: Επενδυτικών αριθμοδεικτών

Έτη	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Κέρδη ανά Μετοχή	0.14	1.27	1.52	2.53	2.85	3.07	2.50

Μέρισμα ανά Μετοχή	0.00	0.08	0.18	0.42	0.77	0.75	0.60
-----------------------	------	------	------	------	------	------	------

Οι επενδυτικοί αριθμοδείκτες, αποτελούν μία πολύ ενδιαφέρουσα κατηγορία αριθμοδεικτών για τους επενδυτές, οι οποίοι θα ήθελαν να εξετάσουν τα οφέλη που θα αποκομίσουν, αν επενδύσουν τα κεφάλαια τους σε αγορά μετοχών της επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί λοιπόν, αποτυπώνουν με πολύ παραστατικό τρόπο τη χρηματοοικονομική κατάσταση που διέπει την εκάστοτε οικονομική μονάδα.

- Ο δείκτης κέρδη ανά μετοχή, μας παρουσιάζει το ύψος των κερδών ανά μετοχή. Ακόμη, αποτυπώνει το βαθμό στον οποίο είναι κερδοφόρα ή μη, μία επιχείρηση, όσον αφορά την πλευρά του επενδυτή που επιθυμεί να αποκομίσει τα μέγιστα δυνατά κέρδη από την επένδυση που θα κάνει. Συνεπώς, αν ο επενδυτής παρατηρεί μία διαχρονική αύξηση του δείκτη των κερδών ανά μετοχή, είναι αναμενόμενο αυτό το γεγονός να επηρεάσει θετικά την κρίση του και τελικά να επιλέξει να επενδύσει τα χρήματά του στην εν λόγω εταιρεία. Στην περίπτωση του ΤΙΤΑΝΑ, παρατηρούμε μία διαχρονική πτώση του δείκτη κέρδη ανά μετοχή. Αυτό ερμηνεύεται ως εξής, η μετοχή της Εταιρείας δεν αποτελεί για τον επενδυτή την άριστη επιλογή, καθώς η κερδοφορία της επιχείρησης ακολουθεί πτωτική τάση τα τελευταία χρόνια. Φυσικά, δε θα ήταν καλό να λησμονούμε την παγκόσμια οικονομική δυσπραγία που πλήττει με μεγάλη σφοδρότητα τον κλάδο των κατασκευών.
- Μέρισμα ανά μετοχή, αποτυπώνει σε χρηματικές μονάδες, το ποσό σε ευρώ του μερίσματος που θα αποκομίσει ο επενδυτής σε μία συγκεκριμένη χρήση. Από τα διαθέσιμα στοιχεία παρατηρούμε πως το ύψος του διανεμόμενου μερίσματος σε κάθε μετοχή ακολουθεί διαχρονικά πτωτική πορεία, μέχρι που το έτος 2011 δε διανέμονται καθόλου μερίσματα. Όπως προαναφέραμε, οι οικονομικές συνθήκες στον κλάδο των δομικών υλικών είναι πού δυσχερείς, με συνέπεια ο ΤΙΤΑΝΑΣ να επιλέξει να μη διανείμει μία συγκεκριμένη χρήση μερίσματα, κεφαλαιοποιώντας τα χρήματά αυτά και επενδύοντας τα σε επενδυτικές δραστηριότητες με μελλοντική απόδοση.



Διάγραμμα 7: Διαγραμματική απεικόνιση των επενδυτικών δεικτών.

#### Ιδιαιτερότητες του κλάδου των δομικών υλικών

Σε αυτήν την ενότητα, πραγματοποιείται μία προσπάθεια να αποτυπωθεί παραστατικότερα ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας και γενικότερα των δομικών υλικών. Όπως είναι αντιληπτό, ο εν λόγω κλάδος δέχεται ισχυρές πιέσεις από τη γενικότερη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται. Ακόμη, πέρα από την κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία, ισχυρές είναι και οι πιέσεις από παράγοντες όπως είναι η κείμενη νομοθεσία κάθε χώρας, οι υποδομές αυτής και η

συνακόλουθη τεχνολογική πρόοδος που έχει συντελεστεί σε αυτήν, η παιδεία και γενικότερα ο πολιτισμός, τα ήθη, τα έθιμα και η θρησκεία σε κάποιες περιπτώσεις και τέλος οι κυβερνητικές αποφάσεις (Παπαδάκης, 2001, 2007, Πανηγυράκης, 1999, Παπανδρέου, 1986)

Όλα τα παραπάνω τα αναφέρουμε γιατί δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η Εταιρεία έχει αντιμετωπίσει εμπόδια από τους προαναφερθέντες παράγοντες στην απρόσκοπτη λειτουργία της. Από την άλλη πλευρά καλό είναι να μη λησμονούμε το γεγονός ότι οι βιομηχανίες τσιμέντου και δομικών υλικών γενικότερα, αποτελούν τις πλέον ρυπογόνες, με αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Συνεπώς, ο σεβασμός στο περιβάλλον και την υγεία των κατοίκων της περιοχής που εδρεύουν τέτοιου είδους βιομηχανίες, καλό είναι να αποτελεί προτεραιότητα σε οποιαδήποτε παραγωγική λειτουργία. Ακόμη, θα ήταν συνετό να λαμβάνεται υπόψη, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που αναφέραμε πιο πάνω, η ασφάλεια των εργαζομένων, οι οποίοι εργάζονται τις περισσότερες φορές σε ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες.

Πιο αναλυτικά, οι κυριότερες παρενέργειες που συνοδεύουν τη λειτουργία τέτοιων βιομηχανικών μονάδων αφορούν, τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) και άλλων ουσιών (θειικό οξύ (SO<sub>x</sub>), νιτρικό οξύ (NO<sub>x</sub>), σκόνη), καθώς και καταστροφή ακόμη και ολόκληρων περιοχών προκειμένου να εξορυχτούν οι απαιτούμενες πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες στην παρασκευή τσιμέντου. Όλα τα παραπάνω, δρουν καταλυτικά στο φαινόμενο του θερμοκηπίου και φυσικά στην υπερθέρμανση του πλανήτη (Μελάς, 1999, Παπανδρέου, 1986).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η συνέχιση της λειτουργίας μίας βιομηχανικής μονάδας παραγωγής τσιμέντου αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας τόσο για την τοπική οικονομία, όσο και για την εθνική. Φυσικά, όλα αυτά, καλό είναι να πραγματοποιούνται με σεβασμό στο περιβάλλον και τον άνθρωπο, λαμβάνοντας όλα τα προβλεπόμενα από την νομοθεσία προστατευτικά μέτρα.

### **Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)**

Στις μέρες μας όπου είναι σε όλους γνωστά τα οικολογικά προβλήματα που μαστίζουν τον πλανήτη, ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ, συμμετέχει ενεργά σε προσπάθειες που αφορούν θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και της υγείας των πολιτών. Αυτό επιτυγχάνεται, με την εφαρμογή μεθόδων παραγωγής φιλικών προς το περιβάλλον, καθώς και η συμμόρφωση με τους κανόνες παραγωγής που διέπονται από την κείμενη νομοθεσία του εκάστοτε κράτους και φυσικά με τις επιταγές αξιόπιστων περιβαλλοντικών οργανισμών (Μελάς και Πολλάλης, 2005, Πουρναράκης, 2004).

Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να αναφέρουμε, ότι με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη περιβαλλοντική ελάφρυνση η Εταιρεία εργάζεται σε τρεις βαθμίδες, οι οποίες είναι.

- Η πρώτη βαθμίδα αφορά, το κομμάτι της πρόληψης των παραγόντων που προκαλούν μόλυνση στην ευρύτερη περιοχή.
- Η δεύτερη βαθμίδα αφορά, το κομμάτι της αποκατάστασης των περιοχών στις οποίες έχει πραγματοποιηθεί εξόρυξη πρώτων υλών στο παρελθόν.
- Η Τρίτη βαθμίδα αφορά, το κομμάτι της ανακύκλωσης υλικών τα οποία μπορούν να ανακυκλωθούν ακόμη και αν αυτά τα υλικά είναι απόβλητα του εργοστασίου, καθώς και η όσο το δυνατόν συρρίκνωση της ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώνουν τα εργοστάσια του Ομίλου.

Για να πραγματοποιηθούν όμως τα παραπάνω, είναι αναγκαία η συνεισφορά του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης του Ομίλου, καθώς και η απρόσκοπτη χρηματοδότηση ερευνητικών προγραμμάτων από την διοίκηση της Εταιρείας. Κάνοντας αυτό, μπορούμε να έχουμε καλύτερο περιβάλλον και φυσικά ικανοποιητικότερες συνθήκες εργασίας, για το προσωπικό που εργάζεται στην Εταιρεία (Κυρκιλή, 2002, Πουρναράκης, 2004, Παυλίδης, 2003).

Εκτός από τις δικές του δράσεις η Εταιρεία είναι μέλος και στους εξής οργανισμούς:

- Στο Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ (HellenicNetworkforCorporateSocialResponsibility) ως ιδρυτικό μέλος (2000).
- Στο Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ (UNGlobalCompactpledge, UNG.C. pledge) από το

2002.

-Στο Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) ως ενεργό μέλος από το 2003.

-Στην Πρωτοβουλία για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Κλάδο του Τσιμέντου (Cement Sustainability Initiative, CSI).

-Στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ (Corporate Social Responsibility EUROPE, CSREUROPE) ως ενεργό μέλος από το 2004.

### **Ανταγωνιστικό Περιβάλλον**

Σε αυτή την ενότητα πραγματοποιείται μία προσπάθεια να αποτυπωθούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο κλάδος των δομικών υλικών αναφορικά με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό είτε αναφερόμαστε σε εθνικό επίπεδο, είτε σε παγκόσμιο. Αναλυτικότερα, η αγορά των δομικών υλικών διακρίνεται από μία ολιγοπολιακή τάση. Αυτό με λίγα λόγια αναφέρεται σε μία αγορά όπου οι επιχειρήσεις που παράγουν δομικά υλικά είναι λίγες και η δυνατότητα εισόδου στην εν λόγω αγορά μίας νέας οικονομικής μονάδας είναι σχεδόν αδύνατη. Σε αυτό συνηγορούν παράγοντες όπως, οι οικονομίες κλίμακας και ο μεγάλος υλικοτεχνικές υποδομές που απαιτούνται για να ξεκινήσει η παραγωγή, η διατήρηση μεγάλου αριθμού παγίων στοιχείων, οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, η ανάγκη υψηλών πωλήσεων για να μπορέσει η οικονομική μονάδα να συνεχίσει απρόσκοπτα της παραγωγική της δράση κ.α. Όλα αυτά, που αναφέραμε σε συνδυασμό με τον ισχυρό ανταγωνισμό που θα αντιμετωπίσει η εκάστοτε νεοεισερχόμενη στον κλάδο οικονομική μονάδα, μπορεί να αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην απόφαση για ανάληψη μίας τέτοιας επιχειρηματικής επένδυσης (Κυρκιλής, 2002, Παυλίδης, 2003, Φίλιππας, 2005).

Όμως, όσον αφορά την περίπτωση του ΤΙΤΑΝΑ που μελετούμε στην παρούσα ερευνητική πρόταση, θα προσπαθήσουμε σε αυτό το σημείο να μελετήσουμε το κομμάτι του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει, ο οποίος έχει ως εξής:

Η εταιρία Lafarge, αποτελεί μία από τις παλαιότερες επιχειρήσεις στον κλάδο των δομικών υλικών, καθώς δραστηριοποιείται στον εν λόγω χώρο από το 1833 με έδρα στη Γαλλία και συγκεκριμένα στο Παρίσι. Αυτή τη στιγμή, η Lafarge, είναι μία από τις πλέον ισχυρές παρουσίες σε παγκόσμιο επίπεδο και πιο συγκεκριμένα το μερίδιο αγοράς της σε παγκόσμιο επίπεδο αγγίζει το ποσοστό του 57% στις πωλήσεις τσιμέντου κατέχοντας την πρώτη θέση, το 35% στις πωλήσεις αδρανών υλικών και σκυροδέματος όπου κατέχει την δεύτερη θέση, καθώς και το 8% στις πωλήσεις γύψου κατέχοντας στην τρίτη θέση παγκοσμίως αντίστοιχα. Ακόμη, μεγάλο μέρος της επιτυχίας της οφείλεται στην καθετοποίηση που έχει εφαρμόσει στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και στη μεγάλη γεωγραφική της επέκταση σε αρκετές χώρες. Αυτό το αναφέρουμε γιατί, η εταιρεία Lafarge, διαθέτει ένα δίκτυο πωλήσεων σε 79 χώρες με ισχυρή παρουσία σε Ασιατικές αγορές οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης με ετήσια κέρδη από αυτές τις αγορές να ξεπερνούν το 65% των κερδών όλου του Ομίλου. Επιπρόσθετα, στις περιοχές αυτές σε συνεργασία με τοπικούς επιχειρηματικούς φορείς, έχει δημιουργήσει μονάδες παραγωγής ο αριθμός των οποίων ξεπερνά τις 2000. Στην χώρα μας όπως είναι φυσικό η εταιρεία Lafarge έχει ισχυρή παρουσία, διαμέσου της εταιρείας ΑΓΕΤ Ηρακλής.

Ο Όμιλος Holcim, με έδρα την Ελβετία, από το 1912 όπου και ιδρύθηκε αποτελεί μία ισχυρή επιχειρηματική παρουσία σε 70 χώρες, σε όλες τις ηπείρους ακολουθώντας τη μέθοδο της γεωγραφικής διαφοροποίησης. Ο εν λόγω Όμιλος, σαν στόχο του είχε πάντοτε τη συνεχή επέκταση σε όσο το δυνατόν περισσότερες αγορές, αυξάνοντας έτσι τα κέρδη του. Επίσης, σημαντική παρουσία διαθέτει ο Όμιλος σε αγορές οι οποίες χαρακτηρίζονται ως αναπτυσσόμενες, ενέργεια που του αποφέρει μεγάλα ετήσια κέρδη και φυσικά μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, αφού οι εν λόγω αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Η HeidelbergCement, αποτελεί την γερμανική πρόταση στον κλάδο των δομικών υλικών, είναι μία από τις παλαιότερες στον κλάδο αφού δραστηριοποιείται από το 1873 και έχει επιτύχει να αποτελεί μία από τις πλέον ισχυρότερες επιχειρήσεις παραγωγής αδρανών υλικών, τσιμέντου και σκυροδέματος. Για να γίνει καλύτερα αντιληπτό το μέγεθος των



δραστηριοτήτων της εν λόγω εταιρείας, μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά ότι η επιχειρηματική της παρουσία ξεπερνά τις 50 χώρες, οι εργαζόμενοι της αριθμούν τις 60.000 σε όλες τις δραστηριότητες του Ομίλου και οι εγκαταστάσεις της αριθμούν τις 2.600. Συνεπώς, αναφερόμαστε σε ένα οικονομικό γίγαντα, ο οποίος το 2011 είχε κύκλο εργασιών €14,2 δις, πιο συγκεκριμένα ήταν αυξημένος κατά 31% σε σχέση με αυτόν του 2010.

Η Cemex, η οποία έχει ιδρυθεί το 1906 στο Μεξικό, αυτή τη στιγμή έχει καταφέρει να διαθέτει πολύ μεγάλα μερίδια αγοράς σε παγκόσμια κλίμακα. Η παραγωγική της δραστηριότητα αποτελείται από την παραγωγή τσιμέντου και αδρανών υλικών. Η εταιρεία Cemex, όπως και οι ανταγωνιστές της που αναφέραμε παραπάνω, στόχο έχει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της, ούτως ώστε να ελαχιστοποιεί τα κόστη και να διαθέτει τον αποκλειστικό έλεγχο σε όλη την παραγωγική αλυσίδα. Αναλυτικότερα, η εταιρεία έχει ισχυρή παρουσία σε 50 χώρες, οι εμπορικές της συναλλαγές με κράτη αριθμούν τις 100, έχει 253 κέντρα διανομής σε όλο τον κόσμο, καθώς και 88 ναυπηγικούς σταθμούς. Ακόμη, για να γίνει καλύτερα αντιληπτό το μέγεθος της εν λόγω εταιρείας μπορούμε να αναφέρουμε πως η ετήσια δυνατότητα παραγωγής τσιμέντου φθάνει τους 96 εκατ. m<sup>3</sup> τόνους, η δυνατότητα παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος και αδρανών υλικών αγγίζει τα 77 και 240 εκατ. m<sup>2</sup> αντίστοιχα. Το 2010 η Cemex σημείωσε κύκλο εργασιών της τάξης των \$21,69 εκατομμυρίων.

Ο Όμιλος Italcementi, αποτελεί μία από τις παλαιότερες εταιρείες παραγωγής τσιμέντου, αφού ιδρύθηκε το 1864 στην Ιταλία. Η εταιρεία με την πολυετή εμπειρία της έχει καταφέρει να διαθέτει ισχυρή παρουσία σε 22 χώρες με την ίδρυση και λειτουργία θυγατρικών επιχειρήσεων σε όλες τις ηπείρους (εκτός της Αυστραλίας). Κάνοντας αυτά, αυτήν τη στιγμή διαθέτει πολύ μεγάλα μερίδια αγοράς που σε παγκόσμιο επίπεδο την κατατάσσουν στην πέμπτη θέση της παραγωγής δομικών υλικών. Το 2010 οι πωλήσεις του Ομίλου ξεπέρασαν τα €6 δις.

Στην χώρα μας ο Όμιλος Italcementi, δραστηριοποιείται μέσω θυγατρικών επιχειρήσεων οι οποίες είναι:

- Η εταιρεία Χάλυψ Δομικά Υλικά Α.Ε., η οποία παράγει πολλές δεκαετίες τώρα τσιμέντο με την επωνυμία Τσιμέντα Χάλυψ.
- Η εταιρεία Λατομεία Χαλύψ, που ασχολείται με την εξόρυξη των απαραίτητων για την παραγωγική διαδικασία υλικών.
- Η εταιρεία Ετ. Μπετόν Α.Ε., η οποία παράγει και προωθεί στην Ελληνική αγορά έτοιμο σκυρόδεμα.

### **Η ακολουθούμενη εταιρική στρατηγική**

Αναφερόμενοι στη στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος TITAN, αφού μελετήσαμε τη δράση του την τελευταία δεκαετία, αποφανθήκαμε ότι ακολουθεί στρατηγική επέκτασης σε νέες αγορές. Ακόμη, πέρα από την επιδίωξη του αυτή, καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες στον τομέα της καθετοποίησης των λειτουργιών του. Κάνοντας αυτά, ο Όμιλος, έχει κατορθώσει να αποτελεί ισχυρή περιφερειακή δύναμη σε αρκετές αγορές, συνδυάζοντας την ποιότητα των προϊόντων του με ανταγωνιστικές τιμές. Ακόμη, η Εταιρεία, δραστηριοποιείται παράλληλα με την παραγωγική της δραστηριότητα, σε τομείς που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος, την προσφορά στην τοπική κοινωνία, καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων της (Κυρκιλής, 2002, Μελάς, 1999, Φίλιππας, 2005, Χαζάκης, 2003).

Επιπρόσθετα, για να εμβαθύνουμε την ανάλυση μας αναφορικά με την ακολουθούμενη στρατηγική της Εταιρείας, μελετήσαμε προσεκτικά τις κινήσεις στρατηγικού χαρακτήρα που πραγματοποιεί σε αντιστοιχία με τη χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία και καταλήξαμε στα παρακάτω συμπεράσματα. Η στρατηγική που ακολουθεί η Εταιρεία, βασίζεται σε τέσσερις διας τάσεις οι οποίες είναι: η γεωγραφική διαφοροποίηση, η συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η καθετοποίηση των δραστηριοτήτων και τέλος η επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Όλα αυτά απεικονίζονται πολύ παραστατικά στην παρακάτω εικόνα.



Πηγή:

<http://www.titan.gr/default.asp?siteID=1&pageID=13&fontsize=&isamea=0&langID=1>  
Εικόνα 2: Οι τέσσερις διαστάσεις της Στρατηγικής του ΤΙΤΑΝΑ

### **Γεωγραφική διαφοροποίηση**

Η γεωγραφική διαφοροποίηση σκοπό έχει την ολοένα και μεγαλύτερη επέκταση σε όσο το δυνατόν περισσότερες αγορές και την κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων στις αγορές στόχους. Κάνοντας αυτό, ενισχύει την επιχειρηματική του θέση και φυσικά αυξάνει τα έσοδα του. Ακόμη, με το να δημιουργεί εταιρείες σε διάφορα μέρη του κόσμου, μειώνει το λειτουργικό κόστος, αυξάνει την επιρροή της στην αγορά στόχο, διευκολύνονται οι μεταφορές προϊόντων και αφουγκράζεται γρηγορότερα τις ανάγκες της εκάστοτε τοπικής αγοράς (Μητσιόπουλος, 2001, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003, Χαζάκης, 2003).

### **Συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας**

Η συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, βοηθά την Εταιρεία να επεκτείνεται σε νέες αγορές, καθώς και να εδραιώνει την θέση της σε αυτές. Με λίγα λόγια, δεν έχει σημασία απλώς να πραγματοποιηθεί μία επένδυση, αν παράλληλα δεν μπορεί να έχει αντοχή στο χρόνο και το σκληρό ανταγωνισμό που είναι βέβαιο ότι θα δεχθεί. Επιπρόσθετα, η Εταιρεία, καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να βελτιώσει την αποδοτικότητα της, με την εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής και προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού της (Μητσιόπουλος, 2001, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003, Χαζάκης, 2003, Χατζηδημητρίου, 2003).

### **Καθετοποίηση δραστηριοτήτων**

Με την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της η Εταιρεία, αποσκοπεί στην απόκτηση μεγαλύτερης αυτονομίας στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό το αναφέρουμε γιατί, η τακτική του ΤΙΤΑΝΑ, να ελέγχει τα περισσότερα στάδια της παραγωγής των προϊόντων του, τον καθιστά ικανό να μην εξαρτάται από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες όπως είναι φυσικό εργάζονται για δικό τους λογαριασμό. Ακόμη, με την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων, ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι μίας ενδεχόμενης αποτυχίας, αφού η διασπορά της παραγωγικής διαδικασίας είναι πολύ περιορισμένη και υπόκειται σε εσωτερικό έλεγχο και μόνο. Τέλος, με αυτόν τον τρόπο, παρέχεται η δυνατότητα να παραμένουν κρυφά, τα τεχνολογικά και άλλα επιτεύγματα που διαθέτει η Εταιρεία, τα οποία αποτελούν ζωτικής σημασίας ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (Μητσιόπουλος, 2001, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003, Χαζάκης, 2003, Χατζηδημητρίου, 2003).

### **Επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η Εταιρεία σε όλη τη μακρόχρονη πορεία της, διακατέχονταν από ισχυρά αισθήματα ανθρωπισμού και συνεισφοράς στον άνθρωπο και την κοινωνία γενικότερα. Σε αυτό το

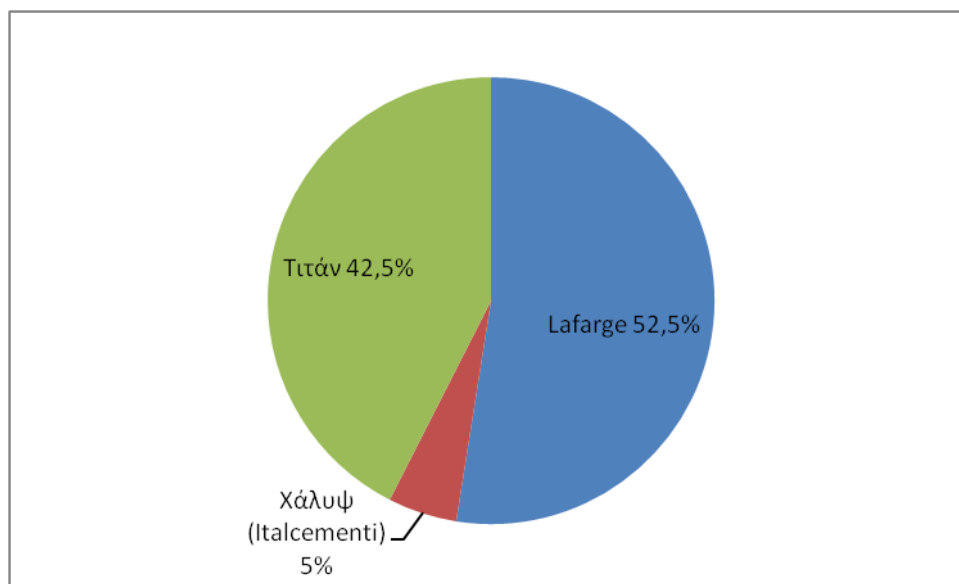
πλαίσιο λοιπόν, προσπαθεί να επιμορφώνει και να εξελίξει το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτήν. Ακόμη, σε ότι αφορά την εκάστοτε τοπική κοινωνία που εδρεύει, ο Όμιλος παρέχει στα μέλη του εργασία, ασφάλιση και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στους εργαζόμενους του, συμβάλλει στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας και τέλος καταβάλλει προσπάθειες να προστατεύσει το φυσικό περιβάλλον (Μητσιόπουλος, 2001, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003, Χαζάκης, 2003, Χατζηδημητρίου, 2003).

### Μερίδια αγοράς

Ο όμιλος ΤΙΤΑΝ, όπως αναφέραμε, έχει ως στόχο του να επεκταθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερες χώρες και να κατακτά συνεχώς μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Στην προσπάθεια του να διαφοροποιηθεί γεωγραφικά, η Εταιρεία έχει επιτύχει να δραστηριοποιηθεί στις αγορές της Ελλάδος, των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, των Βαλκανίων και της Μέσης Ανατολής. Πιο συγκεκριμένα, οι Ηνωμένες Πολιτείες, αποτελούν και την περισσότερο κερδοφόρα αγορά, όπου η συμμετοχή του φθάνει το 40%, το σύνολο των πωλήσεων αγγίζει το 31% και τα λειτουργικά κέρδη κυμαίνονται από 44% με 11%. Στην περιοχή των Βαλκανίων, οι πωλήσεις του Ομίλου συνολικά, φθάνουν το 18% και τα λειτουργικά κέρδη το 28%. Τέλος, στην Μέση Ανατολή, οι πωλήσεις σε επίπεδο πάλι Ομίλου, φθάνουν το 11% και τα λειτουργικά κέρδη 17%.

Αναλυτικότερα, σε κάθε μία επιμέρους γεωγραφική περιοχή, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

Στην Ελληνική επικράτεια, ο ΤΙΤΑΝΑΣ, παράγει προϊόντα όπως τσιμέντο, αδρανή υλικά και τέλος έτοιμο σκυρόδεμα, όπου αποτελεί και το μεγαλύτερο εγχώριο κατασκευαστή σκυροδέματος. Ακόμη, καλό είναι να αναφερθεί ότι η αγορά της Ελλάδος διακατέχεται από ολιγοπωλιακές τάσεις στο συγκεκριμένο κλάδο, φαινόμενο όχι μόνο Ελληνικό αλλά και παγκόσμιο όσον αφορά την αγορά τσιμέντου. Αναλυτικότερα, η Εταιρεία, διαθέτει μερίδιο αγοράς που αγγίζει το 42,5%. Στην προσπάθεια επέκτασης της, συναντά ανταγωνιστές όπως η Γαλλική εταιρεία Lafarge, η οποία κατέχει το 52.5% και η Italcementi διαμέσου της θυγατρικής της Χάλυψ Α.Ε. το 5%. Όλα τα παραπάνω, απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα για καλύτερη επεξήγηση.

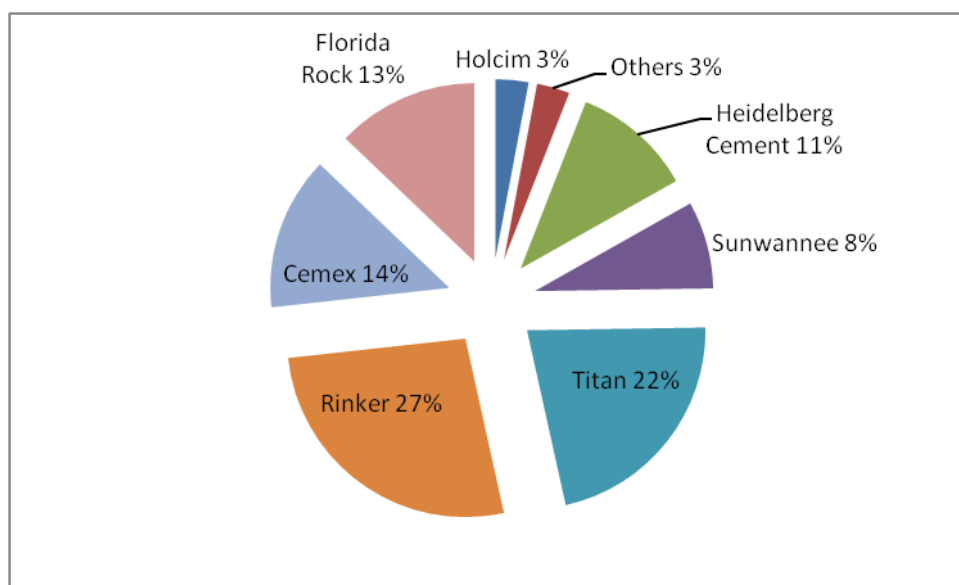


Διάγραμμα 8: Μερίδια αγοράς στην Ελληνική επικράτεια

Στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, η Εταιρία αντιμετωπίζει μία πλειάδα δυσχερειών, αλλά και προκλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω αγορά, διακατέχεται από μία διαφορετικότητα από περιοχή σε περιοχή, αναφορικά με τις ανάγκες που υπάρχουν προς ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, η Αμερικανική κοινωνία παρουσιάστηκε ιδιαίτερα δύσπιστη ως προς την αξιοπιστία του ΤΙΤΑΝΑ. Ακόμη, οι εισαγωγές τσιμέντου της

Αμερικανικής αγοράς δε ξεπερνούν το 10% σε ετήσια βάση, καθώς οι τοπικές ανάγκες καλύπτονται από εγχώριους παραγωγούς. Επιπρόσθετα, ο ανταγωνισμός που αντιμετώπισε ο ΤΙΤΑΝΑΣ, ήταν πολύ σκληρός, καθώς προϋπήρχαν στην αγορά τσιμέντου αρκετές εταιρείες οι οποίες κατείχαν μεγάλα μερίδια της αγοράς.

Πιο αναλυτικά, το μερίδιο αγοράς του ΤΙΤΑΝΑ, το οποίο κυμαίνεται μεταξύ 10% και 30%, με αρκετές διαφοροποιήσεις σε κάθε πολιτεία. Ο όμιλος, έχει την ισχυρότερη παρουσία στην πολιτεία της Φλόριντα, όπου εδρεύει η θυγατρική της εταιρεία η ΤΙΤΑΝΑΜΕΡΙΚΑ, με μερίδιο αγοράς που αγγίζει το 22% και κατατάσσεται στη δεύτερη θέση, βάση του κύκλου εργασιών της, στη συγκεκριμένη πολιτεία. Συνοψίζοντας, καλό είναι να αναφέρουμε τους ισχυρότερους ανταγωνιστές που διεκδικούν και αυτοί μερίδιο από την Αμερικανική αγορά, οι οποίοι είναι η Holcim, η HeidelbergCement και η Cemex κατέχουν το 3%, 11% και 14% αντίστοιχα. Όσα αναφέραμε αναφορικά με τα μερίδια αγοράς και τον ανταγωνισμό, αναλύονται στο παρακάτω διάγραμμα.



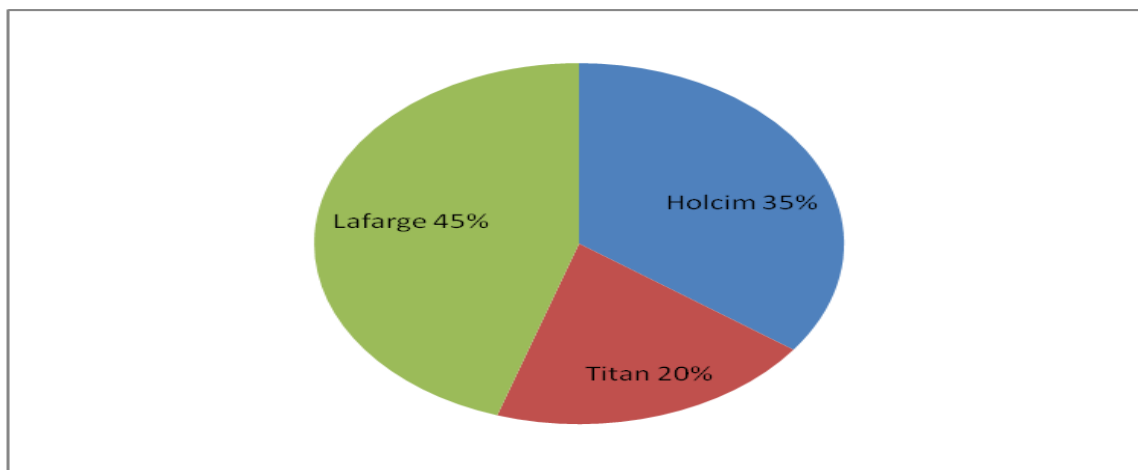
Διάγραμμα 9: Μερίδια αγοράς στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής

Στα Βαλκάνια, ο όμιλος ΤΙΤΑΝ, αποτελεί πολύ ισχυρή περιφερειακή δύναμη. Αυτό αποδεικνύεται από τους ετήσιους κύκλους εργασιών και τα μεγάλα μερίδια αγοράς που κατέχει σταθερά πολλά χρόνια τώρα. Σε αυτό το σημείο, θέλοντας να εστιάσουμε περισσότερο σε κάθε μία αγορά ξεχωριστά, ακολουθεί η παρακάτω ανάλυση.

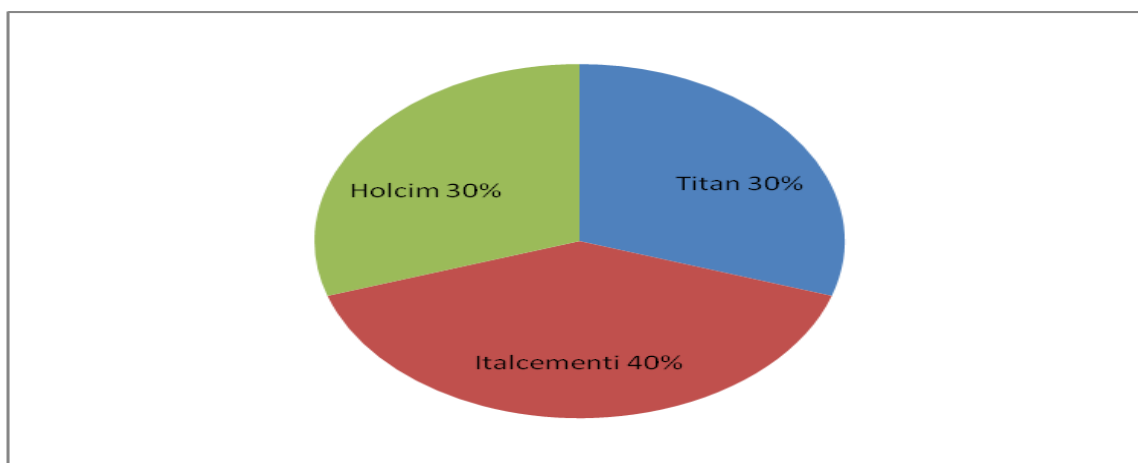
-Στη Βουλγαρία, ο όμιλος ΤΙΤΑΝ, διαθέτει το 30% της αγοράς. Αναφορικά με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, μπορούμε να αναφέρουμε πως στη Βουλγαρική αγορά, οι κυριότεροι αντίπαλοι είναι: η Italcementi που αποτελεί το μεγαλύτερο παραγωγό, και τέλος η εταιρεία Holcim ακολουθεί σε ίδια περίπου επίπεδα παραγωγής και πωλήσεων με την εταιρεία ΤΙΤΑΝ (βλέπε διάγραμμα 10).

-Στη Σερβία, διαθέτει το 20% της τοπικής αγοράς. Το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς το κατέχει η εταιρεία Lafarge με ποσοστό που φθάνει το 45% να έπεται η εταιρεία Holcim με μερίδιο 35% (βλέπε διάγραμμα 11).

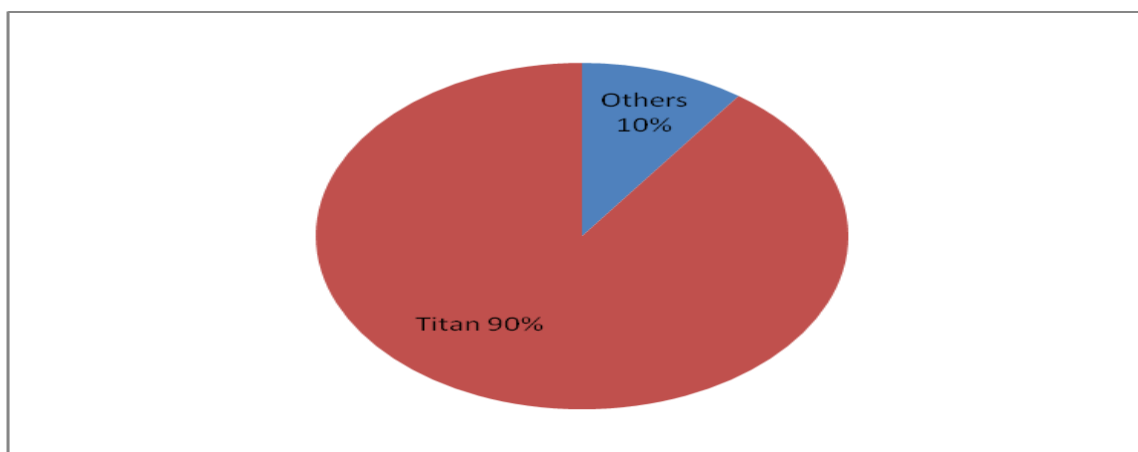
-Στα Σκόπια, το ποσοστό αγγίζει το 90% αποτελώντας και το μεγαλύτερο σε όλα τα Βαλκάνια, καθιστώντας την Εταιρεία ως κυρίαρχο οικονομικό παράγοντα στην εν λόγω αγορά (βλέπε διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 10: Μερίδια αγοράς στην αγορά της Βουλγαρίας



Διάγραμμα 11: Μερίδια αγοράς στην αγορά της Σερβίας

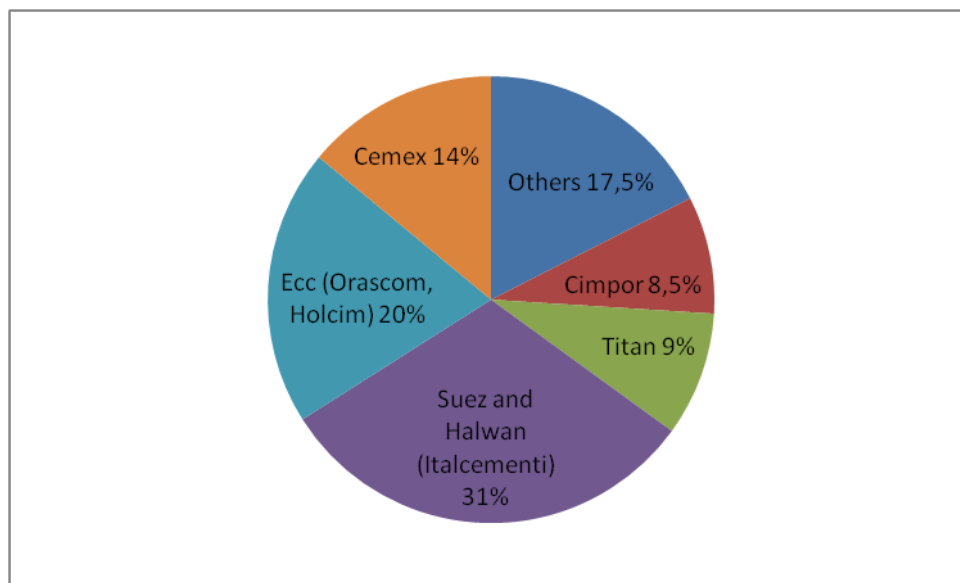


Διάγραμμα 12: Μερίδια αγοράς στην αγορά των Σκοπίων

Στην περιοχή της Μέσης Ανατολής, αν και ο ΤΙΤΑΝΑΣ διαθέτει ισχυρά ερείσματα στην ευρύτερη περιοχή και η εμπιστοσύνη που τρέφει η τοπική αγορά για την Εταιρεία είναι μεγάλη, εντούτοις οι πωλήσεις παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό είναι αποτέλεσμα του μεγάλου ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει από εταιρείες του κλάδου. Σαν ενδεικτικό παράδειγμα, μπορούμε να αναφέρουμε την αγορά της Αιγύπτου, όπου ο υφιστάμενος ανταγωνισμός έχει ως εξής: ΤΙΤΑΝΑΣ 9% και προηγούνται οι εταιρείες όπως η Cemex, η



Holcim και η Italcementi. Αναλυτικότερα και παραστατικότερα τα κομμάτια αγοράς των παραπάνω εταιρειών αποτυπώνονται στο διάγραμμα 13.



Διάγραμμα 13: Μερίδια αγοράς στην αγορά της Αιγύπτου

#### Ανάλυση S.W.A.T. του Ομίλου TITAN

Σε αυτό το σημείο, με τη χρήση της ανάλυσης SWOT εξετάζονται τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται. Η μέθοδος αυτή, αποτελεί προσφιλή τρόπο διερεύνησης της αγοράς από αρκετές εταιρείες σε όλον τον κόσμο, καθώς τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν είναι αξιόπιστα και ιδιαίτερα παραστατικά. Κάνοντας αυτό, η οικονομική μονάδα που προβαίνει στη χρήση της SWATanalysis, μπορεί να καταστρώσει καλύτερα τα μελλοντικά στρατηγικά της σχέδια και να αντιμετωπίσει με επιτυχία τον ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις. Ακόμη, καλό είναι να διασαφηνιστεί, ότι η SWAT ανάλυση περιλαμβάνει δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης, δηλαδή τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία και το δεύτερο κομμάτι αφορά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats), (Μητσιόπουλος, 2001, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003, Χατζηδημητρίου, 2003).

Αναφορικά με τον Όμιλο TITAN η SWOT ανάλυση έχει ως εξής:

#### Τα δυνατά σημεία περιλαμβάνουν

- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Ορθή οικονομική διαχείριση των οικονομικών από τα στελέχη της Εταιρίας.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλές σχέσεις με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Καλή φήμη στην αγορά καθώς και εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού.
- Ηγετική θέση σε ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς.
- Υπαρξη εφευρέσεων ή πνευματικών δικαιωμάτων στην παρασκευή τσιμέντου, τα οποία έχει κατοχυρώσει με νόμιμες μεθόδους.
- Άρτια εκπαιδευμένους υπαλλήλους στους οποίους έχει μεγάλη εμπιστοσύνη, καθώς και διαρκής εξέλιξη αυτών.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Σωστή επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης σε κάθε αγορά, για την κατασκευή εργοστασίων.
- Συνδυασμός καλής ποιότητας και προσιτής τιμής των παραγόμενων προϊόντων.

### **Τα αδύνατα σημεία περιλαμβάνουν**

- Η κακή οικονομική διαχείριση κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 1980 με μία σειρά αποτυχημένες οικονομικές επενδύσεις, κράτησαν πίσω την επιχείρηση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης κυρίως πάλι στα μέσα της δεκαετίας του 80, όπου αγνόησαν επιχειρηματικές ευκαιρίες ζωτικής σημασίας για την εταιρεία.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες, οι οποίοι λόγω της γενικότερης οικονομικής δυσπραγίας αδυνατούν να εξυπηρετήσουν τις υποχρεώσεις τους.
- Αδυναμία παροχής μεγαλύτερων πιστώσεων προς την πελατεία, λόγω του φόβου ότι θα προκληθεί δυσαρμονία στη γενικότερη ρευστότητα της επιχείρησης.

### **Οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν**

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.), αν και τα τελευταία χρόνια λόγω οικονομικής κρίσης σε παγκόσμιο επίπεδο, τα δημόσια έργα παρουσιάζουν σημαντική μείωση.
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Η ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς, κυρίως στην παγκόσμια και όχι τόσο στην Ελληνική, τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρησή.
- Οι απαιτήσεις για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές, κυρίως της Ασιατικής Ηπείρου, αν και στη συγκεκριμένη αγορά δεν έχει ακόμη επεκταθεί δραστικά ο Όμιλος.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (πχ. μέσω του Διαδικτύου) και ότι αυτό συνεπάγεται, όπως καλύτερη και ταχύτερη επικοινωνία.
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.) που εφαρμόζει η εταιρεία για να αυξήσει την παραγωγή αλλά και τα κέρδη της.

### **Οι απειλές περιλαμβάνουν**

- Μια παρατεταμένη Παγκόσμια Οικονομική Κρίση, θα έθετε σε σοβαρό κίνδυνο την επιβίωση ακόμη του Ομίλου.
- Η ολοένα και μεγαλύτερη μείωση της κατανάλωσης που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, λόγω της συρρίκνωσης που παρουσιάζει ο κλάδος των κατασκευών.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, καθώς και η είσοδος νέων ανταγωνιστών, κυρίως από τις Ασιατικές Χώρες που διεκδικούν ολοένα και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.
- Η υπερβολική εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές πρώτων υλών, οι οποίοι όπως είναι φυσικό εργάζονται για δικό τους λογαριασμό, επιβαρύνοντας το τελικό προϊόν αφού αυξάνουν την τιμή των πρώτων και βοηθητικών υλών που παράγουν.
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον κρατικούς ελέγχους για άδειες λειτουργίας, κλπ.) καθώς σε αρκετές περιπτώσεις η κείμενη νομοθεσία δρα ανασταλτικά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Οι νόμοι που προστατεύουν το περιβάλλον καθώς και οι διάφορες περιβαλλοντικές οργανώσεις, αποτελούν εμπόδιο στην ευόδωση συγκεκριμένων στόχων της Εταιρίας.
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (πχ τρομοκρατία, αύξηση της τιμής του πετρελαίου, διεθνής αστάθεια και ανασφάλεια κλπ.).
- Οι αυξήσεις του πληθωρισμού και των επιτοκίων, δυσχεραίνει τη δυνατότητα δανεισμού από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).

### **Εταιρική Στρατηγική στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης**

Η οικονομική δραστηριότητα στις μέρες μας παρουσιάζει σημαντική κάμψη. Ο κυριότερος λόγος είναι η οικονομική κρίση, η οποία δεν αποτελεί Ελληνικό φαινόμενο αλλά παγκόσμιο. Άμεση απόρροια όλων αυτών είναι, η σημαντική μείωση των κεφαλαίων που διαθέτουν για επενδύσεις αρκετές επιχειρήσεις, η διακοπή της λειτουργίας τμημάτων ή ακόμη

και ολόκληρων εργοστασίων και φυσικά απολύσεις προσωπικού. Μέσα σε αυτό το αρνητικό κλίμα ο Όμιλος TITAN, καλείται να επιβιώσει επιχειρηματικά και να αναπτυχθεί όσο το δυνατόν περισσότερο, αναζητώντας επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα δράσουν καταλυτικά προς αυτόν το σκοπό (Μητσιόπουλος Γ., (2001, Παπαδάκης, 2001, 2002, AakerandMcBride, 2004, Aharoni, 1966, Χατζηδημητρίου, 2003).

Επιπρόσθετα, δε θα ήταν φρόνιμο να παραλειφθεί το γεγονός ότι, αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες βρέθηκαν στη δίνη αυτών των άσχημων οικονομικών συνθηκών σταμάτησαν τη λειτουργία τους. Αναλυτικότερα, όλα τα παραπάνω αναφέρονται, με σκοπό να γίνει αντιληπτό ότι η οικονομική κρίση αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για τις οικονομικές μονάδες, απαιτεί επιδέξιους χειρισμούς και ορθές αποφάσεις. Συνεπώς, ύστερα από ενδελεχή μελέτη των στρατηγικών που ακολουθεί ο TITANΑΣ, καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα. Ο όμιλος TITAN, τα τελευταία χρόνια επανεξετάζει την πολιτική που ακολουθεί σε θέματα όπως παραγωγής προϊόντων, πωλήσεων, διαφήμισης και φυσικά ανθρώπινων πόρων. Ο κυριότερος στόχος αυτής της αναπροσαρμογής είναι η εξεύρεση οικονομικότερων μεθόδων παραγωγής και κατ' επέκταση λειτουργίας των εργοστασίων του Ομίλου (Aharoni, 1966).

Ακόμη, όλα τα παραπάνω στοχεύουν μέσω της μείωσης του κόστους, σε εκμετάλλευση οικονομικών ευκαιριών που πιθανόν να προκύψουν. Αν και αυτό το ενδεχόμενο φαντάζει πολύ μακρινό με βάση την παρούσα δύσκολη οικονομική συγκυρία, αναντίρρητα, η οικονομική αναδιάρθρωση του Ομίλου μπορεί να αποβεί σωτήρια για τη συνέχιση των εργασιών του. Επιπρόσθετα, σε αυτήν την αναδιάρθρωση λαμβάνονται και παράγοντες υπόψη που δε σχετίζονται απευθείας με το λειτουργικό κόστος όπως είναι οι σχέσεις με τους προμηθευτές και οι παρεχόμενες πιστώσεις προς την Εταιρεία, οι πελάτες της Εταιρείας και οι πιστώσεις που αυτοί απαιτούν, οι μέτοχοι που ενδιαφέρονται για το μέρισμα που θα αποκομίσουν και γενικά όλες οι ομάδες ενδιαφερομένων που σχετίζονται σε κάποιο βαθμό με την εταιρεία (AakerandMcBride, 2004, Aharoni, 1966).

Αρωγός σε αυτήν την προσπάθεια θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ενός εξειδικευμένου τμήματος αντιμετώπισης κρίσεων και απειλών, που θα συνεργάζεται στενά με τα επιμέρους τμήματα των θυγατρικών εταιρειών που διαθέτει ο Όμιλος. Κάνοντας αυτό, θα ήταν δυνατόν να εντοπίζονται εγκαίρως οι τυχόν απειλές σε τοπικό επίπεδο πρώτα και να καταστέλλονται, πριν να γιγαντωθούν και αποτελέσουν κίνδυνο για την εύρυθμη λειτουργία ολόκληρου του Ομίλου. Τέτοια τμήματα, καλό είναι να συγκροτούνται από μία πλειάδα στελεχών με υψηλές ικανότητες και πολυετή εργασιακή εμπειρία σε αρκετά τμήματα του Ομίλου (AnderssonandFredriksson 1996, Andrews, 1971, AnslingerandJenk, 2004, Ansoff, 1965, Χατζηδημητρίου, 2003).

Δυστυχώς, η Εταιρεία δε διαθέτει αυτήν τη στιγμή ένα τόσο εξειδικευμένο τμήμα διαχείρισης κρίσεων και εκπόνησης μελετών για την έξοδο από δυσχερείς καταστάσεις. Συνεπώς, η διαχείριση των κρίσεων πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη και από εντεταλμένα, κάθε φορά, τμήματα με τη χρησιμοποίηση σχεδίων που αυτά καταρτίζουν. Αυτά όλα, για να έχουν θετικό αποτέλεσμα απαιτούν πολύ χρόνο, σκληρή δουλειά και φυσικά σωστή επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Με λίγα λόγια, γίνεται αντιληπτό, ότι η κατάσταση που επικρατεί στη σημερινή αγορά, ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών και φυσικά τα πολύ μικρά πλέον περιθώρια κέρδους, απαιτούν ολοκληρωμένες λύσεις και προτάσεις στρατηγικού χαρακτήρα (Παπαδάκης, 2001, BarlettandGhoshal, 1995, 2002, Χατζηδημητρίου, 2003).

Συνοψίζοντας, όσα ελέγχθησαν παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε την ανάγκη εφαρμογής νέων μεθόδων δράσης και λειτουργίας της Εταιρίας, με σκοπό τη μείωση των λειτουργικών της δαπανών. Η μείωση αυτή του κόστους, θα αποτελέσει αυτομάτως μεγαλύτερα κέρδη για την Εταιρία, βοηθώντας την να βελτιώσει τους χρηματοοικονομικούς της δείκτες και τα οικονομικά της αποτελέσματα (Παπαδάκης, 2001). Τέλος, ο περιορισμός του κόστους και η αύξηση των κερδών καλό είναι να μην προέλθει μόνο από περικοπές των δαπανών, αλλά και να προκύψει μέσα από ολοκληρωμένα προγράμματα επενδυτικού χαρακτήρα. Κάνοντας αυτό η Εταιρεία, μπορεί να ελπίζει σε σταδιακή ανάκαμψη και φυσικά σε μεγαλύτερα κέρδη (AnderssonandFredriksson 1996, Andrews, 1971, AnslingerandJenk, 2004, Χατζηδημητρίου, 2003).

### Συμπεράσματα

Υστερα από την ενδελεχή μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων, καθώς και την αντιστοίχιση τους με τη χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία, μπορούμε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με τον Όμιλο TITAN A.E. Ο Όμιλος TITAN, όπως έχει προαναφερθεί, παρά τη δυσχερή οικονομική κατάσταση την οποία βιώνουν οι περισσότερες χώρες της υφηλίου, συνεχίζει να έχει ισχυρή θέση. Παράλληλα, η παρουσία του στις γεωγραφικές περιοχές αυτές, είναι παρουσία ηγέτιδας εταιρείας και όχι ουραγού των εξελίξεων. Αυτό μπορεί να το διακρίνει κανείς, αν μελετήσει τη χρηματοοικονομική κατάσταση του Ομίλου, καθώς και τα μερίδια αγοράς που κατέχει στις χώρες που δραστηριοποιείται (BarlettandGhoshal, 1995, 2002)

Επιπρόσθετα, καλό είναι να αναφερθεί το γεγονός ότι, ο TITANΑΣ, από το ξεκίνημα της επιχειρηματικής του πορείας, διακατέχονταν από έντονα αισθήματα επεκτατισμού και συνεχούς κατάκτησης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Επίσης, αυτές του οι προθέσεις δεν ελαττώθηκαν ούτε στο ελάχιστο κατά την πάροδο των ετών, ακόμη και σε περιόδους παγκοσμίων πολέμων και δυσχερών οικονομικών συνθηκών. Η τακτική που ακολουθήθηκε σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, είναι η αντιμετώπιση τους, παρέχοντας ποιοτικά προϊόντα σε προσιτές τιμές και φυσικά σε όσο το δυνατόν περισσότερα μέρη της υφηλίου ήταν δυνατόν. Με λίγα λόγια, η απάντηση στους ανταγωνιστές από τον Όμιλο TITAN ήταν η μεταστροφή του από μία τοπική εταιρεία παραγωγής τσιμέντου, σε μία εταιρεία διεθνούς βεληνεκούς. Κάνοντας αυτό, αύξησε το μερίδιο της στην αγορά και ξεπέρασε με τη δραστηριότητα τις ανταγωνίστριες οικονομικές μονάδες του κλάδου (BarlettandGhoshal, 1995, 2002, AnslingerandJenk, 2004).

Ακόμη, καλό είναι να αναφερθεί, ότι ο όμιλος προέβη σε τακτικές επέκτασης, μελετώντας την εκάστοτε οικονομική κατάσταση, τις κινήσεις των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και τέλος τις ανάγκες της αγοράς. Με αυτόν τον τρόπο, δημιούργησε στρατηγικά πλεονεκτήματα σε κάθε αγορά στόχο, εκμεταλλευόμενος τις οικονομίες κλίμακας που φρόντισε να δημιουργήσει. Επίσης, πέρα από τις επεκτατικές κινήσεις του ο TITANΑΣ, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και στη συνεχή βελτίωση τους, με προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης. Αναλυτικότερα, αναλύοντας την κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία και συμπεραίνοντας τις ευκαιρίες που παρέχει η Αμερικανική αγορά, ο Όμιλος αποφασίζει να διεισδύσει στην προσοδοφόρα αλλά και πολύ απαιτητική αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Αυτό το εγχείρημα αποδείχτηκε ιδιαίτερα κερδοφόρο παρέχοντας όλα τα εχέγγυα για περεταίρω επέκταση στην Αμερικανική Ήπειρο.

Στον τομέα της παραγωγής και της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, έχουν γίνει αρκετές βελτιώσεις, που σκοπό έχουν την εναρμόνιση με τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου, δηλαδή της συνεχούς βελτίωσης και επέκτασης των δραστηριοτήτων του. Παρά τις επιχειρηματικές επιτυχίες του ο Όμιλος, έθετε στόχους οι οποίοι ήταν συμβατοί με την πραγματικότητα και διέπονταν από ισχυρά χρονοδιαγράμματα πραγματοποίησης τους. Με άλλα λόγια, οι στόχοι που θέτονταν, λάμβαναν υπόψη για παράδειγμα, ότι στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, προϋπήρχαν παλαιότεροι διεκδικητές της αγοράς και δεν ήταν εφικτό άμεσα να παραγκωνιστούν. Συνεπώς, για να πραγματοποιηθεί μία επενδυτική προσπάθεια, ήταν αναγκαίο να τεθούν σαφείς και αντικειμενικοί στόχοι, με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα (BarlettandGhoshal, 1995, 2002, AnslingerandJenk, 2004).

Συνοψίζοντας, με γνώμονα πάντα την υπάρχουσα κακή οικονομική κατάσταση που ταλανίζει όχι μόνο τη χώρα μας αλλά και τις περισσότερες χώρες του κόσμου, μπορούμε να εκθειάσουμε τον Όμιλο TITAN για την προσαρμοστικότητα την οποία επιδεικνύει. Αυτό το επισημαίνουμε διότι, η προσαρμοστικότητα μπορεί να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο σε δυσχερείς οικονομικά περιόδους. Παράλληλα, οι επιχειρηματικές δομές και πρακτικές, καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τη θέση τους, μεταστρέφοντας τη δραστηριότητα τους σε περισσότερο ευέλικτες δράσεις και φυσικά πιο οικονομικές. Στο ίδιο μήκος κύματος, δυστυχώς αυτές οι αλλαγές στις δομές και την παραγωγική διαδικασία, αρκετές φορές καθιστούν αναγκαία τη λήψη σκληρών μέτρων όπως οι περικοπές μισθών και θέσεων



εργασίας. Συνεπώς, όλα αυτά αποτελούν επιπρόσθετες προκλήσεις για τον Όμιλο TITAN, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει άμεσα και με τον πλέον βέλτιστο τρόπο, βασιζόμενος στην πολυετή εμπειρία του και στις ικανότητες των διοικητικών στελεχών του (Andersson and Fredriksson, 1996, Aaker and McBride, 2004).

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

1. Αγιομυργιανάκης, Γ. Μ., Βλάσσης Μ., και Thompson, H., (2006). *Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις: Διεθνές Εμπόριο*, Εκδόσεις Rosili.
2. Αρτίκης, Γ. Π., (2002). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Αποφάσεις Επενδύσεων*, Γ' έκδοση, εκδόσεις Interbooks.
3. Βερναρδάκης, Ν., (2006). *Οικονομική της Τεχνολογίας*, τομ. Α', Εκδόσεις Τυπωθήτω.
4. Γεωργιάδης, Σ. Α., (2000). *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising*, 4η έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα.
5. Γεωργόπουλος, Α. Ν., (1994). *Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Παπαζήση.
6. Θανάπουλος, Γ. Ν., (2006α). *Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας*, Εκδόσεις Interbooks.
7. Θανάπουλος, Ν. Γ., (2006β). *Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις*, Εκδόσεις Interbooks.
8. Κυρκιλή, Δ., (2002). *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*, Α' έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
9. Μαλλιάρης, Π. Γ., (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη.
10. Μελάς, Κ., και Πολλλάλης, Ι., (2005). *Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Παπαζήση.
11. Μελάς, Κ., (1999). *Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας - Μύθοι και πραγματικότητα*, Εκδόσεις Εξάντας.
12. Μητσιόπουλος, Γ., (2001). *Χρηματοπιστωτικές κρίσεις και επενδυτικά εργαλεία*, Εκδόσεις Σταμούλη.
13. Μπουραντάς, Δ. Κ., και Παπαλεξανδρή, Ν. Α., (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου.
14. Πανηγυράκης, Γ., (1999). *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ*, τόμος Ι, Β' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη.
15. Παπαγιάννης, Δ., (2007). *Εισαγωγή στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο*, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα.
16. Παπαδάκης, Β. Μ., (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή εμπειρία*, τόμος Α': Θεωρία, Έ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου.
17. Παπαδάκης, Β. Μ., (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνή εμπειρία*, τόμος Β': Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου.
18. Παπαδάκης, Β. Μ., (2001). Πέντε Στρατηγικές Κινήσεις για να Αντιμετωπίσετε την Ύφεση, *Επενδυτής, Ένθετο Οικονομία*, σελ. 5.
19. Παπανδρέου, Β., (1986). *Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας*, Β' έκδοση, Εκδόσεις Gutenberg.
20. Παυλίδης, Γ., (2003). *Ολοκληρωμένη Τεχνολογία Πληροφορικής*, εκδόσεις Gutenberg Πιτέλης.
21. Πουρναράκης, Ε. Δ., (2004). *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Πουρναράκης.
22. Σιώμοκος, Γ. Ι., (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης.
23. Συριόπουλος, Κ., (1999). *Διεθνείς Κεφαλαιαγορές: Θεωρία & Ανάλυση*, Α' τόμος, Εκδόσεις Ανικούλα.
24. Φίλιππας, Δ. Ν., (2005). *Επενδύσεις*, εκδόσεις Σμπίλιας.
25. Χαζάκης, Κ., (2003). *Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση*, Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ι (1).
26. Χατζηδημητρίου, Ι. Α., (2003). *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις Ανικούλα.

### Ξενογλώσσα



1. Aaker, D. A., (2001). *Strategic Market Management*, 6th edition, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
2. Aaker, S., and McBride, B., (2004). *Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development*, *Journal of World Business*, Vol. 39 No. 4, pp. 244-254.
3. Aharoni, Y., (1966). *The Foreign Investment Decision Process*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research.
4. Andersson, T., and Fredriksson, T., (1996). *International Organization of Production and Variation in Exports from Affiliates*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 No. 2, pp. 249-263.
5. Andrews, K., (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin
6. Anslinger, P., and Jenk, J., (2004). *Creating successful alliances*, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25 No. 2 pp.18-25.
7. Ansoff, I. H., (1965). *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill.
8. Barlett, C. A., and Ghoshal, S., (2002a). *Managing Across Border: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School.
9. Barlett, C. A. and Ghoshal, S., (2002b). *Managing Across Borders*, Boston, Harvard Business School.
10. Barlett, C. A. and Ghoshal, S., (1995). *Transnational Management: Text, cases and readings in cross- border management*, 2nd edition, Boston, MA: Irwin.
11. Sugden, R., (2002). Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, Εκδόσεις Τυπωθήτω.

## GREEK FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: CASE STUDY OF COURSE INTERNATIONALISATION TITAN GROUP FROM 1902-2012

**Theodoros Karadimas\***, **Panagiota Karadima\*\***

\* Economist, Graduate, Program of Postgraduate Study, the Economic and Operational Strategy, the University Piraeus. Elements of communication: [teo.karadimas@yahoo.gr](mailto:teo.karadimas@yahoo.gr)

\*\* Economist, Graduate, Program of Postgraduate Study, the Economic and Operational Strategy, the University Piraeus. Elements of communication: [pn\\_karadima@yahoo.gr](mailto:pn_karadima@yahoo.gr)

### Abstract

The present study deals with the question of Direct Foreigner Investments in which have proceeded diachronically the Group TITAN, as well as the strategy which it has followed in all enterprising his course. [En] continuity, is studied the confrontation of each threats, so much in Greek, what in the international market. However, it only includes a description of each strategic decisions of Group, but it connects these decisions with the economic situation that existed that period and how much were the successful or no followed strategies of TITAN, with regard to the achievement of his objectives. Summarizing, the study of economic environment and the strategic choices, gave in the TITAN, the impulse to extend itself constituting today considerable force in the market of cement and structural materials in world level.

**Keywords:** *internationalization path, target market, advantages, corporate strategy, competitive environment.*