Πανεπιστήμιο Πατρών
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πτυχιακή Εργασία
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA

«ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΦΑΡΜΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ
ΤΙΤΑΝ»

Αστερή Μαρία
AM 140

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γεωργόπουλος Αντώνιος
Συνεπιβλέποντες Καθηγητές: κ. Μπέλλας Αθανάσιος
κ. Αναστασόπουλος Γεώργιος
Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή .................................................................................................................. 5

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση ........................................................................................................ 7

1.2 Σκοπός της Εργασίας ............................................................................................................... 8

1.3 Μεθοδολογία .......................................................................................................................... 8

1.4 Διάρθρωση της Εργασίας ........................................................................................................ 9

Κεφάλαιο 2 – Θεωρητική Ανάλυση ....................................................................................... 10

2.1 Το φαινόμενο της διεκνοποίθησης ...................................................................................... 10

2.2 Οι Ρολυεκνικές Επιχειρήσεις .............................................................................................. 11

2.3 Κίνητρα Διεκνοποίθησης ................................................................................................... 13

2.6 Εταιρικές Στρατηγικές Διεκνοποίθησης ............................................................................. 15

2.7 Πολυτοπική Στρατηγική (Multidomestic Strategy) ............................................................. 15

2.8 Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy) ......................................................................... 17

2.9 Διεθνής Στρατηγική (International Strategy) ................................................................. 18

1.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies) ................................................................. 18

4.2 Μορφές Διεκνοποίθησης ................................................................................................... 22

4.3 Ξένες Επενδύσεις .............................................................................................................. 23

Κεφάλαιο 3 - Η Εταιρία Τσιμέντων TITAN ........................................................................ 30
3.1 Το προφίλ της Εταιρίας ................................................................. 30
3.2 Οργανόγραμμα ............................................................................. 32
3.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ....................................................... 33
3.4 Τα προϊόντα της εταιρίας .......................................................... 36

Κεφάλαιο 4- Ανάπτυξη του TITAN στην Ελλάδα ............................................ 39

Κεφάλαιο 5 – Στρατηγικές Διεθνοποίησης – Ανάπτυξη στο Εξωτερικό .............. 41
5.1 Η διεθνοποίηση του ομίλου TITAN – Μορφές Διεθνοποίησης .................. 41
5.2 Στρατηγικές Διαφοροποίησης ......................................................... 47
5.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης ................................................................. 48
5.4 Διεθνές Ανταγωνιστικό Περιβάλλον .................................................. 50
5.5 Οικονομικά Αποτελέσματα ανά Χώρα-Περιοχή .................................. 52
5.6 Διαχρονικές Εταιρικές Στρατηγικές ................................................. 63

Κεφάλαιο 6. Πρωτογενής Έρευνα ............................................................ 65
6.1 Εισαγωγή ..................................................................................... 65
6.2 Συνεντεύξεις ............................................................................... 65
  6.2.1 Συνέντευξη με τον Διευθύνον Σύμβουλο ........................................ 65
  6.2.2 Συνέντευξη με τον Οικονομικό Διευθυντή ..................................... 67
  6.2.3 Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Παραγωγής .................................... 69
  6.2.4 Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης (γραφεία Αθηνών) .......... 71
Συμπεράσματα ................................................................. 74
Βιβλιογραφία .................................................................. 74
Παράρτημα – Ιστορικό TITAN.............................................. 80
Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή σαν θέμα της έχει τις στρατηγικές ανάπτυξης και διεθνοποίησης της Εταιρίας TITAN μέσα στο πλαίσιο του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στον κλάδο της Τσιμεντοβιομηχανίας.

Η διεθνοποίηση της οικονομίας αποτελεί ιστορικά την κορύφωση μιας διαδικασίας που άρχισε δύο αιώνες πριν πριν, όταν καθιερώθηκε η οικονομία της αγοράς, η δυναμική της οποίας οδήγησε στη σημερινή διεθνοποιημένη οικονομία. Με τις ενισχύσεις αγορές των κρατών να οδηγούνται σε αναπόφευκτο κορεσμό και με τις άπλετες προοπτικές που άνοιγαν τα καινούρια παγκόσμια δεδομένα, οι επιχειρήσεις «αναγκάστηκαν» να ωθητήσουν στρατηγικές διεθνοποίησης ως τη μοναδική διέξοδο που τους είχε ουσιαστικά απομείνει για να προλάβουν το τρένο της παγκόσμιας ανάπτυξης. Η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά (διεθνοποίηση) ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες βρίσκεται πολύ υψηλά στην ατζέντα όλων των τελευταίων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει πλέον να σκέφτονται σε διεθνές επίπεδο και να δρουν σε τοπικό. Στο ερώτημα ποιος είναι οι ανταγωνιστές μας θα πρέπει να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Θα πρέπει ακόμα να αναπτύξουν στρατηγικές και μεθόδους που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα και τις εξελίξεις του παγκοσμίου περιβάλλοντος. Την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί και οι ελληνικές επιχειρήσεις, μεταξύ άλλων και εκείνες του τσιμέντου.

Η αγορά του τσιμέντου είναι παγκόσμια, αλλά συνίσταται από πολυάριθμες τοπικές αγορές, με αποτέλεσμα η γεωγραφική διαφοροποίηση να είναι αναγκαία. Η εδραίωση σε όσο είναι δυνατόν περισσότερες τοπικές αγορές δίνει την ευκαιρία για αύξηση πωλήσεων, συμβάλλει στην διαχείριση του κόστους μεταφοράς ενός εμπορεύματος υψηλού βάρους και χαμηλού κόστους και μειώνει την επίδραση μιας ενδεχόμενης κάμψης σε κάποια από τις τοπικές αγορές.

Η κρίση όμως της τελευταίας τριετίας έχει επηρεάσει έντονα το χώρο των κατασκευών τόσο στην Ελλάδα όσο και στην παγκόσμια αγορά, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τις πωλήσεις σε τσιμέντο και άλλα προϊόντα κατασκευών.

Η πιο αποτελεσματική διέξοδος από αυτή την κρίση, άλλα και για την βιωσιμότητα γενικά της εταιρίας, είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας και η αύξηση της αποδοτικότητας που επιτρέπει να παράγουμε περισσότερα με μικρότερο κόστος καθώς και
η ενδυνάμωση της εταιρίας στις αγορές και η ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Η ανάπτυξη του παραπάνω στόχου δίνει τη δυνατότητα για βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα τιμών και ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις τοπικές αγορές. Οι εμπειρίες από την επιτυχημένη παρουσίαση σε μια τοπική αγορά μπορούν να αναπαραχθούν και στις υπόλοιπες αγορές του Ομίλου για να επιτευχθεί ενισχυμένη συλλογική απόδοση. Έτσι τελικά η ΤΙΤΑΝ επενδύει διαρκώς στον έκαστο χρόνο, εισάγοντας νέες τεχνολογίες που επιτρέπουν τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και περιβαλλοντικά ευαισθητοποίηση πόρων. Κάνοντας χρήση την μέχρι τώρα τεχνογνωσία η ΤΙΤΑΝ εισάγει αποτελεσματικότερες πρακτικές εργασίας σε όλες τις δραστηριότητες υφιστάμενες και νέες.

Για παράδειγμα, κατά την εξαγορά ή τη δημιουργία νέων μονάδων, έμπειρα στελέχη του Ομίλου ΤΙΤΑΝ εισάγουν νέες τεχνολογίες που επιτρέπουν την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας τιμών και ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις τοπικές αγορές. Οι εμπειρίες από την επιτυχή παρουσία σε μια τοπική αγορά μπορούν να αναπαραχθούν και στις υπόλοιπες αγορές του Ομίλου για να επιτευχθεί ενισχυμένη συλλογική απόδοση. Επίσης, επιτρέπει τη διασπορά του κινδύνου που είναι εγγενής στις επιχειρήσεις που παράγουν ένα μόνο προϊόν, ενώ επιτρέπει να στον Όμιλο ΤΙΤΑΝ να ανταγωνιστεί με επιτυχία των τοπικών και διεθνών παραγωγών. Σήμερα, το 41% του Κύκλου Εργασιών του Ομίλου αφορά σε δομικά υλικά εκτός ταμείου.

Για τον Όμιλο ΤΙΤΑΝ, η φήμη του, ως καλού εργοδότη και εταιρικού πολίτη αποτελεί πολύτιμο επιχειρηματικό περιουσιακό στοιχείο που συνεχίζει να αποδίδει ενισχύοντας τη δέσμευση στη βιώσιμη ανάπτυξη ως μέρος του συνολικού οράματος και της πολιτικής του Ομίλου.

Η ανάπτυξη των στελεχών και η επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν εναπόθετη στοιχεία της επιχειρηματικής στρατηγικής του ΤΙΤΑΝ, ενώ λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι προβληματισμοί όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.
1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η παρούσα πτυχιακή αρχικά προσεγγίζει το ευρύτερο φαινόμενο της διεθνοποίησης καθώς και των στρατηγικών ανάπτυξης ώστε μια εταιρία να θέσει και να επιτύχει τους στόχους παρουσίας σε διεθνείς περιβάλλον. Έτσι παρατίθενται ορισμοί του συγκεκριμένου φαινομένου καθώς και των στρατηγικών ανάπτυξης. Ο όρος διεθνοποίηση έχει ερμηνευτεί κατά καιρούς με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένοι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

« Η διεθνοποίηση είναι μια διαδικασία με την οποία "καθολικεύονται" οι αγορές και οι πολιτικές πεποίθησεις και παράλληλα οδηγεί στο μεγαλύτερο άνοιγμα των συνόρων. Υπό αυτή την έννοια η διεθνοποίηση βασίζεται στην αλληλεξάρτηση των οικονομιών, των πολιτικών συστημάτων, της κυλτούρας των διάφορων χωρών καθώς και των κοινωνιών » (Friedman, 1999).

« Διεθνοποίηση είναι η απελευθέρωση της ροής του κεφαλαίου και της εργασίας, η οποία προάγει τόσο την τοπική όσο και την διεθνή ενοποίηση, προωθώντας παράλληλα την διεθνή διοικητική λειτουργία. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της αλληλεπίδρασης της σύγχρονης τεχνολογίας και του καταναλωτισμού » (Floyd, 2001).

« Η διεθνοποίηση, ως η επανάσταση του σύγχρονου κόσμου μας, έχει εφοδιάσει τις παγκόσμιες κοινωνίες με την δυνατότητα μεγαλύτερης ευημερίας και μεγαλύτερης κοινωνικής δικαιοσύνης. Ωστόσο, όπως και όλες οι επαναστάσεις, η διαδικασία της διεθνοποίησης χρειάζεται πολύ καιρό για να καταφέρει να λειτουργήσει σωστά » (Turner, 2001).

Η διεθνοποίηση τελικά μπορεί να αποτελέσει την μηχανή ώστε πολλές βιομηχανίες και οργανισμοί να επιτύχουν τη διεθνή επέκτασή τους, και να πετύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Harris, 2001). Είναι δε επιβεβαιωμένο πλέον στατιστικά ότι οι επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε διεθνοποίηση είναι περισσότερο ανταγωνιστικές από όλες τις υπόλοιπες.

Πάνω σε αυτό θα εξετάσουμε την περίπτωση του ομίλου TITAN όπου αποτελεί το βασικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στην υψηλή έκθεση των επιχειρήσεων στον διεθνή ανταγωνισμό, που τις ωθεί να μοχθούν διαρκώς να γίνονται περισσότερο ικανές και να βρίσκονται σε θέση να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται στις διεθνείς αγορές (Hatzichronoglou, 1999). Η διεθνοποίηση είναι κάτι πολύ περισσότερο από εξαγωγές ή εισαγωγές. Δραστηριότητες όπως οι διασυνοριακές
συνεργασίες, οι συμμαχίες και τα δίκτυα είναι όλο και περισσότερο σημαντικές. Αυτή η τάση θεωρείται ως θεμελιώδες και δομικό χαρακτηριστικό και επομένως αναμένεται να είναι ισχυρή μακροπρόθεσμα.

1.2 Σκοπός της Εργασίας

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τόσο από θεωρητικής πλευράς το φαινόμενο της διεθνοποίησης και των εταιρικών στρατηγικών διεθνοποίησης, αλλά και πως αυτές εφαρμόζονται στην περίπτωση του Ομίλου TITAN. Έτσι εξετάζουμε εκτενώς τις εταιρικές στρατηγικές διεθνούς επέκτασης του Ομίλου, ώστε αφ’ ενός να θεμελιώσει ένα γνωστικό υπόβαθρο στη μελέτη οργανισμών υπό το πρίσμα της διεθνοποίησης και αφ’ ετέρου να εξακριβώσει την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των θεωρητικών προσεγγίσεων και των υπερασπιστικών πρακτικών. Ο Ομίλος επιλέχθηκε για την μελέτη διεθνοποίησης και στρατηγικών ανάπτυξης μιας εταιρίας στο διεθνές περιβάλλον, λόγω της διαχρονικής εστίασης του σαν εταιρία σε διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων του και στην γεωγραφική διαφοροποίηση του στις δραστηριότητες του. Επιπρόσθετα, ο TITANAS αποτελεί την παλαιότερη τσεμεντοβιομηχανία της Ελλάδας και μια πολύ ισχυρή δύναμη στον κλάδο των δομικών υλικών τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά. Η έρευνα και η μελέτη της εργασίας μας βασίζονται σε διάφορες πηγές πληροφοριών όπως το διαδίκτυο, τα πανεπιστημιακά βιβλία, σχετικά οικονομικά άρθρα καθώς και από συνεντεύξεις από στελέχη της εταιρίας TITAN και από τα οποία καταφέραμε να συγκεντρώσουμε αρκετά στοιχεία για την στρατηγική διεθνοποίησης που ακολουθεί η εταιρία TITAN.

1.3 Μεθοδολογία

Για την υλοποίηση της παρούσας πτυχιακής αξιοποίησαμε διάφορες πηγές πληροφοριών, όπως το διαδίκτυο, άρθρα οικονομικών εφημερίδων, πανεπιστημιακά συγκράματα και βιβλία. Στη συνέχεια επιλέξαμε τη μελέτη περιπτώσεως όπου αξιολόγησαμε ότι η πιο κατάλληλη εταιρία ήταν ο όμιλος TITAN για να περιγράψουμε στην πράξη τις στρατηγικές διεθνοποίησης και επέκτασης του από την αρχή της δημιουργίας του μέχρι τώρα. Η επιλογή της μελέτης περιπτώσεως έγινε για να δώσουμε τη δυνατότητα στον αναγνώστη να συνδέσει καλύτερα τη θεωρία της στρατηγικής διεθνοποίησης με την υλοποίησή της. Επίσης προσπαθήσαμε να αναλύσουμε τα διλήμματα με τα οποία ήλθαν αντιμέτωπα τα στελέχη,
το πώς τα αντιμετώπισαν και το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας των στρατηγικών επιλογών τους. Τέλος, ήρθαμε σε επαφή με στελέχη της εταιρείας και με τη βοήθεια ερωτηματολογίου που συντάξαμε καταφέραμε να αποσπάσουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τη στρατηγική διεθνοποίησης του ομίλου TITAN.

1.4 Διάρθρωση της Εργασίας

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, μετά από έναν γενικό εισαγωγικό σχολιασμό του κλάδου, ακολουθεί η 1η Ενότητα, όπου διατυπώνεται το θέμα της εργασίας, η έννοια του όρου διεθνοποίηση, η αιτιολόγηση της μελέτης, οι στόχοι της, οι υποθέσεις που κάνουμε για τη σύνδεση της διεθνοποίησης του ομίλου TITAN με διάφορες πτυχές της ανταγωνιστικότητάς του, η μεθοδολογία και ένα γενικό συμπέρασμα.

Στη 2η Ενότητα, παρατίθεται η θεωρητική επισκόπηση για την ανάλυση των κινήτρων και των μορφών της διεθνοποίησης σε συνδυασμό με την πρακτική, μέσω της μελέτης περίπτωσης του ομίλου TITAN.

Η 3η Ενότητα περιλαμβάνει γεγονότα σχετικά με την εμπειρική ανάλυση και τα αποτελέσματα της αναφερόμενα στη στρατηγική διεθνοποίησης του ομίλου TITAN.

Στην 4η Ενότητα παρουσιάζονται οι πηγές ευρέσεως των πληροφοριών για τη σύνταξη της εργασίας.

Τέλος την 5η ενότητα αποτελούν τα παραρτήματα.
Κεφάλαιο 2 – Θεωρητική Ανάλυση

2.1 Το φαινόμενο της διεθνοποίησης

Το πολυσφυκτό του φαινομένου της διεθνοποίησης συνίσταται στην ταυτόχρονη εξέλιξη και την αυξανόμενη σύνδεση των ανθρωπίνων κοινωνιών και οικονομιών, σε όλες τις διαφορετικές τους εκφάνσεις: οικονομική, κοινωνική, πολιτισμική, πολιτική κλπ παγκοσμιοποίηση.

Γενικά η οικονομική παγκοσμιοποίηση προηγείται και μάλλον παρασύρει, τουλάχιστον στα πρώτα στάδια εξέλιξης, τις υπόλοιπες πτυχές του φαινομένου. Έτσι έχει σημασία να αναζητήσουμε τους κανόνες που την διέπουν.

Η διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αναφέρεται βασικά στην αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων, πωλήσεων και περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Η διεθνοποίηση των αγορών, είναι αυτό που ονομάζουμε παγκοσμιοποίηση και αναφέρεται στο μέγεθος τόσο της συμμετοχής μια εγχώριων επιχειρήσεων στη λειτουργία της τοπικής αγοράς όσο και της επιρροής που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές στη λειτουργία της αγοράς.

Η εξέλιξη της διεθνούς οικονομίας δεν είναι σημερινό φαινόμενο. Ήδη, από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα και μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο είχαν παρατηρηθεί αυξημένες διασυνοριακές ροές αγαθών, κεφαλαίων και ανθρώπων, με τις μορφές του εμπορίου, των άμεσων ξένων επενδύσεων και της μετανάστευσης.

Το ποσοστό των εμπορευματικών εξαγωγών σε ολόκληρο τον κόσμο αντιπροσωπεύει το 15% του παγκόσμιου ΑΕΠ, ενώ το 1913 ήταν ήδη το 13% (Ανρί Εμανουελί, 1997). Η κλίμακα των εξαγωγών στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες της Δύσης έφτασε στο υψηλότερο σημείο σχεδόν παντού, μόλις πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Για όλες τις αναπτυγμένες Δυτικές χώρες, οι εξαγωγές αντιπροσώπευαν περίπου το 13% του ΑΕΠ το 1913. Το 1974 η κλίμακα των εξαγωγών ήταν 12,1%, έναντι 10,2% το 1970 και 9,2% το 1967-69. Οι ΗΠΑ έφθασαν την υψηλότερη κλίμακα των εξαγωγών πριν από το 1913. Για το έτος 1898-1900, η αμερικάνικη κλίμακα των εξαγωγών ήταν 7,6%, έναντι 6,7% την περίοδο 1889-1891 και 6,4% το 1913. Μεταξύ 1950 και 1980, η αμερικάνικη κλίμακα των εξαγωγών ήταν

Όσον αφορά τις άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό ήταν και εξακολουθούσαν να είναι μεγάλης σημασίας. Σήμερα, καλύπτουν το 6% περίπου της εσωτερικής επένδυσης των αναπτυγμένων οικονομιών. Αντιθέτως, στην προ Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου δεκαετία, οι άμεσες έξενες επενδύσεις, της Αγγλίας για παράδειγμα, στο εξωτερικό ήταν σχεδόν όσες στο εσωτερικό. Οι άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό ως ποσοστό επί των επενδύσεων στο εσωτερικό της Ολλανδίας, της Αγγλίας, της Γαλλίας, της Γερμανίας και των ΗΠΑ κατά το 1914 και το 1996, παρουσιάζουν ποσοσταία μείωση, εκτός εκείνων των ΗΠΑ.

2.2 Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Οι πολυεθνικές επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτελούν σήμερα ένα από τα κυριότερα τμήματα της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας, σημαντικότερα τις εξελίξεις στον τομέα της παγκοσμιοποίησης. Η δραστηριότητα των πολυεθνικών ξεκίνησε κατά το 19ο αιώνα. Ωστόσο, η μεγάλη επέκταση των πολυεθνικών πραγματοποιήθηκε κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια. Στις μέρες μας πλέον η πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της σύγχρονης οικονομικής δραστηριότητας. Ο ορισμός της πολυεθνικής σύμφωνα με τον Dunning (1993) είναι ο εξής «πολυεθνική επιχείρηση είναι μια εταιρεία που πραγματοποιεί μια (Άμεση Ξένη Επένδυση) ΑΞΕ και κατέχει ή ελέγχει δραστηριότητες σε περιοστότερες από μία χώρα».

Από τον ορισμό αυτό προκύπτουν δύο χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν μια πολυεθνική επιχείρηση από μία εθνική:

α) Οι πολυεθνικές συντονίζουν την παραγωγή σε έναν αριθμό διαφορετικών επιχειρήσεων και καταφέρνουν να εσωτερικοποιούν αυτή την διαδικασία.

β) Ένα σημαντικό ποσοστό των οικονομικών συναλλαγών λαμβάνει χώρα μεταξύ διαφορετικών εθνικών συνόρων.

Οι παράγοντες που οδήγησαν στη διάγωση του φαινομένου των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι κυρίως η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των οργανωτικών επιχειρηματικών σχημάτων που έδωσε τη δυνατότητα για υπερεθνική επέκταση.
Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των τεχνολογιών επικοινωνιών, τα φθηνότερα εργατικά χέρια, τα ασφαλέστερα δίκτυα διανομής και τέλος οι σύγχρονες μορφές διοίκησης έδωσαν τη δυνατότητα για τον επαρκή συντονισμό και την εσωτερική ολοκλήρωση των διαφορετικών τμημάτων παραγωγής, στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχή διοίκηση μιας πολυεθνικής.

Επίσης σημαντικό ρόλο έπαιξαν και οι πολιτικές πολλών κρατών που ενθάρρυναν την πολυεθνική δραστηριότητα, η προοδευτική εξάλειψη των εμποδίων στη ροή κεφαλαίου και η μείωση των δαπανών που έκανε πιο επικερδή την παραγωγή σε μια ξένη χώρα σε σύγκριση με τις εξαγωγές. Τέλος η τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας ακόμα και των προϊόντων που ενσωματώνουν υψηλά ποσοστά σε έρευνα και ανάπτυξη έκανε εφικτή τη μεταφορά της γραμμής παραγωγής ακόμα και σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι κυριότεροι τύποι οργάνωσης που προσφέρονται σε μια πολυεθνική προκειμένου να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό είναι οι είναι εξής:

- Η κάθετη μορφή σύμφωνα με την οποία η πολυεθνική κάνει μια κατάτμηση της παραγωγής σε διάφορα μέρη του κόσμου.
- Η οριζόντια μορφή που μεταφέρεται η ίδια (ολοκληρωμένη) δραστηριότητα παράγοντας παρόμοια αγαθά σε διαφορετικές χώρες.
- Ομολόγοι ο οποίοι έχει μετοχικό ενδιαφέρον σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.
- Οι επιχειρηματικές συνεργασίες οπου διάφοροι εταίροι συμμετέχουν στο συνολικό μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης.
- Η στρατηγική συμμαχία.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν συνδεθεί άμεσα με τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Ως άμεση Ξένη Επένδυση ο ΟΟΣΑ (1996) και το ΔΝΤ (1993) ορίζουν την κεφαλαιουχική ροή σε μια οικονομία η οποία συνδέεται με τη δυνατότητα του επενδυτή να επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης της εταιρείας (ο άμεσος ξένος επενδυτής πρέπει να έχει στην κατοχή του ποσοστο μεγαλύτερο από το 10% των κοινών μετοχών). Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι «η ΑΣΕ απεικονίζει τον αντικειμενικό σκοπό απόκτησης τελικού ενδιαφέροντος από μια οντότητα (φυσική ή νομική) μιας χώρας (ως άμεσος επενδυτής) σε μια οντότητα η οποία ανήκει σε μια διαφορετική χώρα. Το τελικό ενδιαφέρον συνεπάγεται την ύπαρξη μιας μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ του άμεσου επενδυτή και της επιχείρησης και ενός σημαντικού βαθμού επίδρασης στη διοίκηση της επιχείρησης». Οι βιομηχανικές
χώρες υψηλού εισοδήματος αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή και παράλληλα τον πλέον σημαντικό προορισμό των ΑΞΕ. Οι ΑΞΕ μπορούν να διακριθούν σε οριζόντιες και κάθετες. Όταν η ΑΞΕ σχεδιάζεται για να εξυπηρετήσει την αγορά όπου λειτουργεί μεταφέροντας και αντιγράφοντας την παραγωγική διαδικασία, τότε κατατάσσεται στις οριζόντιες μορφές. Όταν αναλαμβάνει τη μεταποίηση μιας παραγωγικής εισροής ή ενός εξαρτήματος το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως εισροή από άλλη μονάδα παραγωγής συμπεριλαμβάνεται στις κάθετες μορφές.

2.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης

Αναμφίβολα τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά. Καμία επιχείρηση δεν θα ήθελε να αποκοπεί από το διεθνή ανταγωνισμό, καθώς έτσι αφήνει ανεκμετάλλευτες σημαντικές ευκαιρίες. Ταυτόχρονα η μη επέκταση μπορεί να της δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που μπαίνουν πρώτοι σε μια διεθνή αγορά συνήθως κερδίζουν μεγάλα μερίδια και συγχρόνως δημιουργούν τέτοιες συνθήκες (μέσω οικονομικών κλίμακας), ώστε να κάνουν ιδιαίτερως δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Έτσι, δεν αρκεί για μια επιχείρηση να μπει σε μια νέα αγορά, καλό θα είναι να είναι και η πρώτη που την ανακαλύπτει.

Η τάση για διεθνοποίηση που κυριαρχεί κάνει όλο και πιο δύσκολη την πρόβλεψη της προέλευσης νέων ανταγωνιστών.

Η Ευρώπη και η Αμερική συνήθως αποτελούν τους χώρους που ελκύουν μεγάλο ποσοστό ξένων επενδύσεων. Έτσι πολλά στελέχη έχουν πλέον αποκτήσει διεθνή προσανατολισμό και έτσι δεν είναι τυχαί η επέκταση πολλών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ μέσω εξαγορών.

Είναι φανερό ότι οι αγορές των ανεπτυγμένων χωρών είναι σε μεγάλο βαθμό κορεσμένες. Και έτσι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά έχει λίγες πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, στα αναπτυσσόμενα κράτη κυρίως βρίσκονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Έτσι μια στρατηγική προσανατολισμένη στις αναπτυσσόμενες χώρες βρίσκει μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Πλέον, τα τελευταία χρόνια χώρες σαν την Κίνα και την Ινδία αποτελούν νέο προορισμό ξένων επενδύσεων.

Τα περισσότερα εθνικά προστατευτικά μέτρα και εμπόδια στο χώρο του εμπορίου και των επενδύσεων έχουν χαλαρώσει σημαντικά. Μεγάλες ευκαιρίες ονομάζονται στις διάφορες εθνικές αγορές που τώρα γίνονται ελκυστικότερες.
Πολλές εταιρίες που εφαρμόζουν στρατηγική διεθνοποίησης ενθαρρύνουν τους προμηθευτές τους να επεκταθούν στις ίδιες χώρες με αυτές, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι τα υλικά και οι πρώτες ύλες που αγοράζουν είναι από σίγουρη πηγή με δεδομένο επίπεδο εξυπηρέτησης. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρίες που διεθνοποιούνται ακολουθούν τους πελάτες τους έχουν εξασφαλισμένο κάποιο επίπεδο πωλήσεων και μειώνουν έτσι σημαντικά τον κίνδυνο που συνεπάγεται η διεθνοποίηση.

ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking).

Ορισμένες επιχειρήσεις προβαίνουν σε ΑΞΕ με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση πόρων που βρίσκονται σε σχετική αφθονία, μικρότερο κόστος, καλύτερη ποιότητα σε ορισμένες χώρες. Οι αναζητούντες πόροι αναφέρονται τόσο σε πρώτες ύλες, όσο και σε (ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο) εργατικό δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια, το κριτήριο αυτό της ανάληψης ΑΞΕ έχει χάσει σε σημασία.

ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών (market seeking). Η επενδύουσα επιχείρηση ενδιαφέρεται να διεισδύσει σε μια αγορά ή/και σε γειτονικές αυτής αγορές, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των εκεί γεωγραφικά συγκεντρωμένων σημαντικών πελατών της, τη μείωση του κόστους μεταφοράς και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βαρύνουσα σημασία έχει και το μέγεθος της αγοράς-πότογου.

ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking). Πρόκειται για πολυεκνικές επιχειρήσεις που έχοντας κατοχυρώσει τους απαραίτητους πόρους και τη θέση τους στις τοπικές αγορές, αναζητούν μία μέθοδο καλύτερης οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους.

ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic Asset seeking). Συνήθως πρόκειται για επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά σε ξένη αγορά και στοχεύουν στη διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσω της εξαγοράς πόρων και ικανοτήτων άλλων επιχειρήσεων.

Η απόφαση μιας επιχείρησης να προβεί σε ΑΞΕ είναι στοιχείο έρευνας και σύγκρισης των επενδυτικών της επιλογών και της αναμενόμενης απόδοσης της επένδυσης, αποφυγής της εγχώριας αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας και των στρατηγικών της στόχων και προτεραιοτήτων. Πέρα από την απόφαση ανάληψης ή μη της άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό, η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει και ως προς τον τύπο της ΑΞΕ που θα εφαρμόσει, η παρουσίασή των οποίων γίνεται στις επόμενες ενότητες.
2.6 Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης είναι άμεσα συνυφασμένη με την εταιρική στρατηγική σε τοπικό επίπεδο, καθώς αποτελεί ουσιαστικά υποκατηγορία της ανάπτυξης αγοράς. Πρόκειται, δηλαδή, για μια στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέες αγορές εκτός των εθνικών συνόρων. Η εταιρική στρατηγική θέτει το γενικότερο προσανατολισμό (π.χ. διεθνοποίηση ή όχι) και η στρατηγική διεθνοποίησης καθορίζει τους στόχους στα πλαίσια των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επομένως, η εταιρική στρατηγική απαντάει στο «τι θα γίνει», ενώ η στρατηγική διεθνοποίησης στο «πώς θα γίνει».

Διακρίνουμε τέσσερα είδη στρατηγικών διεθνοποίησης με κριτήριο το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης και την ανταπόκρισή της στις τοπικές αγορές, οι οποίες είναι:

- Πολυτοπική Στρατηγική
- Παγκόσμια Στρατηγική
- Διεθνής Στρατηγική
- Διεθνική Στρατηγική

Η εταιρεία ΤΤΑΝ εφαρμόζει κυρίως διεθνική και πολυτοπική στρατηγική. Ο στόχος είναι η μεγαλύτερη η διεθνής παρουσία ελέγχοντας όμως πάντα τους τοπικούς παράγοντες που επηρεάζουν την σωστή ανάπτυξη της, οδηγεί σε μονόδρομο την επιλογή των συγκεκριμένων στρατηγικών αφού μόνο έτσι μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της. Για να μπορέσουμε όμως να κατανοήσουμε τι ακριβώς εννοούμε με τις παραπάνω στρατηγικές παραθέτουμε παρακάτω το τι σημαίνει κάθε μια από τις παραπάνω στρατηγικές.

2.7 Πολυτοπική Στρατηγική (Multidomestic Strategy)

Σύμφωνα με την πολυτοπική στρατηγική, η επιχείρηση (μητρική ή θυγατρική) ιδρύει θυγατρικές μονάδες σε κάθε αγορά-στόχο, με σκοπό τη βελτίωση κάλυψη των τοπικών αναγκών. Οι νέες επιχειρησιακές μονάδες, προσαρμόζονται πλήρως στα διακριτικά
χαρακτηριστικά (π.χ. κουλτούρα) της χώρας υποδοχής, προσαρμόζοντας τις λειτουργίες τους στις εγχώριες απαιτήσεις. Οι θυγατρικές αυτές επικεντρώνονται αποκλειστικά στην αύξηση του τοπικού μεριδίου αγοράς τους, αδιαφορώντας για το διεθνή ανταγωνισμό. Η εν λόγω στρατηγική ισοθετείται από επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους και που αντιμετωπίζουν κάθε τοπική αγορά ως ξεχωριστή και ιδιαίτερη.

Τα κίνητρα που τις ωθούν να αναλάβουν τη συγκεκριμένη στρατηγική δράση είναι κυρίως αυξημένα κρατικά μέτρα κατά των εισαγωγών, έντονος εθνικισμός, μεγάλη τοπική αγορά, ιδιαίτερες προτιμήσεις των καταναλωτών για έναν ορισμένο τύπο προϊόντων (π.χ. η προτίμηση των Γερμανών για Glühwein (ζεστό κραςί) ή αντίστοιχα των Γάλλων για vin chaud) ή άλλες συναφείς ιδιαίτεροτήτες της εθνικής αγοράς. Τόσο το παραγόμενο προϊόν όσο και οι στρατηγικές διανομής και προώθησης είναι απόλυτα εναρμονισμένες με τις ανάγκες και τις κυριαρχούσες πρακτικές του τόπου εγκατάστασης.

Οι νέες μονάδες της επιχείρησης υλοποιούν μια ολοκληρωμένη ακολουθία δραστηριοτήτων, περιλαμβανομένων όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Οι θυγατρικές αυτές αδιαφορούν για το διεθνή ανταγωνισμό και επικεντρώνονται αποκλειστικά στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στη χώρα υποδοχής.

Παράλληλα, διατηρούν μια σχετική αυτονομία, καθώς η οργάνωση της πολυεθνικής επιχείρησης είναι αποκεντρωμένη. Το γεγονός του εγχώριου προσανατολισμού των θυγατρικών και της αποκεντρωμένης οργανωτικής δομής της πολυεθνικής γεννά μια σειρά από μειονεκτήματα. Το υψηλό κόστος που συνεπάγεται η εφαρμογή της πολυτοπικής στρατηγικής καθιστά τη δημιουργία σημαντικών οικονομικών κλίμακας ουτοπική.

Η δυνατότητα μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων της εταιρίας ή διεξαγωγής ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου μείωνεται, καθώς αυξάνεται ο χρόνος διαμονής των θυγατρικών στην αλλοδαπή και ως εκ τούτου μειώνεται το συντονισμό μεταξύ των μονάδων της πολυεθνικής επιχείρησης. Τέλος, η εσωτερική των θυγατρικών ενδέχεται να καταστήσει τις δραστηριότητές τους απαρχαιωμένες, καθώς αποκόπτονται ουσιαστικά από τις διεθνείς εξελίξεις. Μια συμμετοχή στη δυναμικότητα του περιβάλλοντος σημαίνει άλλωστε, πως πιθανές ευκαιρίες μπορεί να μην αξιοποιηθούν σωστά ή στην έσχατη καθόλου. Για το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται κυρίως στις περιπτώσεις ύπαρξης υψηλών πιέσεων για ανταπόκριση στις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες και αγορές.
2.8 Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy)

Η παγκόσμια στρατηγική θεωρήθηκε η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στους εξωτερικούς κινητήρες μοχλούς της παγκοσμιοποίησης. Η επιχείρηση παράγει και προωθεί ένα «προϊόν» διεθνώς, ενώ επικεντρώνει την παραγωγική της δραστηριότητα σε λίγες άριστες ή ευνοούμενες τοποθεσίες. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στη βελτίωση της παγκόσμιας επίδοσης μέσω της κατανομής των πόρων και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών της πολυεθνικής επιχείρησης. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων είναι ιδιαίτερα αυξημένα, γεγονός που επιβάλλει την ύπαρξη αυστηρών δομών συντονισμού και κεντρικού ελέγχου. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στην αυξήση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης –τα σταθερά κόστη (π.χ. κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) είναι ιδιαίτερα αυξημένα. Το πλεονέκτημα αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε πόλεμο τιμών, στον οποίο οι ανταγωνιστές της ενδέχεται να μην έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν. Άλλως, αποτελεί μια προσδοχόφορα μέθοδος εξασφάλισης φθηνών πόρων και αποτροπής εξάρτησης από μια μόνο αγορά.

Η παγκόσμια στρατηγική έχει μεγάλη εφαρμογή στις επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών αγαθών, όπου η ζήτηση απηχεί τις τοπικές προτιμάσεις και συνήθεις των καταναλωτών, η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται σε μικρότερο βαθμό.

Αναλυτικότερα, η παγκόσμια στρατηγική ενδείκνυται σε κλάδους με ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις για λειτουργία σε χαμηλό κόστος (cost-efficiency), όπου η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι ισχυρή λόγω ύπαρξης χαμηλού κόστους αλλαγής (του πελάτη).

Η παγκόσμια στρατηγική, παρά το γεγονός ότι αποτέλεσε σπουδαία συνεισφορά στην παγκόσμια βιβλιογραφία, δέχθηκε αρκετές κριτικές για την επικέντρωσή της στις οικονομίες κλίμακας. Συγκεκριμένα, τονίσθηκε η ανάγκη ενός μεγαλύτερου προσανατολισμού στις εγχώριες αγορές και στις ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου. Η έλλειψη του οποίου είναι ικανή να οδηγήσει μια αμιγώς παγκόσμια στρατηγική σε αποτυχία.
2.9 Διεθνής Στρατηγική (International Strategy)

Η διεθνής στρατηγική επικεντρώνεται στην ανάπτυξη καινοτομιών, νέων παραγωγικών μεθόδων και γενικότερα στην επέκταση της τεχνογνωσίας και του know-how. Η Έρευνα και Ανάπτυξη (Ε&Α, Research and Development, R&D) διενεργείται από τη μητρική επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια μεταφέρει τις αποκτηθείσες γνώσεις και την τεχνολογία στις θυγατρικές της. Οι θυγατρικές εκτελούν όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες, εκτός της Ε&Α, αξιοποιώντας στο έπακρο την παγκόσμια αγορά.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν διεθνή στρατηγική επέκτασης στοχεύουν στη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων και διαφοροποιημένων προϊόντων που να τους επιφέρουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, μεταφέροντας ένα σημαντικό πακέτο ικανοτήτων και τεχνογνωσίας στις ανά τόπους επιχειρησιακές μονάδες και προσφέροντας ένα νέο, καινοτόμο προϊόν στις τοπικές αγορές, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στον προσληπτισμό των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και στην προσήλωσή τους στις ιδέες. Αναφορικά με τις υπόλοιπες λειτουργίες, αυτές συντονίζονται κεντρικά από τη μητρική επιχείρηση και δεν διαφοροποιούνται ανά γεωγραφική περιοχή.

Ωστόσο, η πολυπλοκότητα της σημερινής πραγματικότητας δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εστιάσουν αποκλειστικά σε μία λειτουργία, όπως συμβαίνει με τη διεθνή στρατηγική. Πολύ περισσότερο απαιτείται μία συντονισμένη δράση για την ανάπτυξη όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών παράλληλα, η οποία να μπορεί ταυτόχρονα να αντεπεξέλθει στις ισχυρές απαιτήσεις των εγχώριων αγορών και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες της παγκόσμιας αγοράς.

Επομένως, μια στρατηγική που αμελεί τελείως τις ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, είναι ευνόητο πως δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα για μια πολυεθνική επιχείρηση, παρά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τεχνολογίας που της προσφέρει.

1.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πλέον αρμόδιες για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό δυναμικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και τα γενικότερα οικονομικά μεγέθη της πρέπει να επενδύει συνεχώς στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, στην ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού της συστήματος και στην επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς το κλειδί για την
επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως εάν έχει διεθνοποιηθεί ή όχι, είναι η συνεχής, συμμετρική προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξέλιξή της.

Οι στρατηγικές επέκτασης επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης (π.χ. λειτουργίες) είτε μέσω εξωτερικής (π.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές) και διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

**Ολοκλήρωση/Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration).** Ολοκλήρωση ή ενοποίηση δραστηριοτήτων ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων. Η απόφαση για ολοκλήρωση είναι αντικείμενο εξέτασης τόσο εσωτερικών παραγόντων, όπως οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και εξωτερικών, όπως οι κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης.

Η οικονομική ενοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγάλου μεγέθους της αγοράς για την επίτευξη αριστοποίησης μεγέθους της επιχείρησης και μείωσης του λειτουργικού κόστους. Συνεπώς, είναι μια ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, πάνω στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Στη διεθνή βιβλιογραφία διακρίνουμε δύο τύπους οικονομικής ενοποίησης, την οριζόντια (horizontal integration) και την κάθετη (vertical integration).

Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να καθιερώσει παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές. Συναντάται συνήθως με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η οριζόντια ολοκλήρωση εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing, όπου κάθε επιχειρησιακή μονάδα παράγει ή προωθεί ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα τελικά προϊόντα με βάση την από την επιχείρηση προκαθορισμένη εξειδίκευση. Η στρατηγική αυτή αξιοποιεί ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (π.χ. εμπορικό σήμα) και επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει μονοπωλιακή θέση στην αγορά μέσω εκμετάλλευσης συνεργειών74 και οικονομικών κλίμακας και μάθησης.

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι ιδιαίτερα κοινή μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που διακρίνονται από συχνές και ραγδαίες, συνήθως τεχνολογικές, αλλαγές ή από μεγάλες απαιτήσεις παγίου κεφαλαίου, όπου η υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη για τη διασφάλιση της επιβίωσής τους. Εκτός
αυτού, η οριζόντια ενοποίηση των δραστηριοτήτων είναι ιδιαίτερα επικερδής στρατηγική για επιχειρήσεις που κατέχουν ισχυρά (μοναδικά) ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παρά τα οφέλη που αποκομίζει η οριζόντια ολοκληρωμένη επιχείρηση (π.χ. αυξημένα κέρδη, απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτήματων, αύξηση μεριδίου αγοράς), μακροπρόθεσμα συνδέεται με τον κλάδο και τις προοπτικές του.

Παράλληλα, ενδέχεται να προοκρούσει στα προστατευτικά μέτρα του νομοθέτη περί απαγόρευσης του αχθήματος ανταγωνισμού, της καταχρηστικής εκμετάλλευσης της διασποράς θέσης στην αγορά ή αντίστοιχων συμφωνιών, που ως εκ τούτου κρίνονται «αυτοδικαίως άκυρες».

Κάθετη ολοκλήρωση είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα εμπρός (forWArd integrAtion) (π.χ. διανομή) είτε προς τα πίσω (bAckWArd integrAtion) (π.χ. προμήθειες) στο σύστημα αξιών. Στην κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση κάθε επιχειρησιακή μονάδα τελεί μία προκαθορισμένη λειτουργία ή σύνολο λειτουργιών, παράγοντας μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη. Επομένως, οι εκροές ορισμένων μονάδων αποτελούν εισροές κάποιων άλλων, ακολουθία που καθετοποιεί και ολοκληρώνει την παραγωγική διαδικασία και εντείνει το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο. Ένα τέτοιο σύστημα αποσκοπεί αφ’ ενός στη συνεχή εξασφάλιση φθηνών άμεσων υλικών με ίδια μέσα μέσω της εγκαθίδρυσης των προμηθευτικών μονάδων στις άριστες πηγές πρώτων υλών, και αφ’ ετέρου μέσω ολιγοπωλιακών τακτικών στην άρα εμπιστευτική συνεργασία σε πιθανές ομοιοειδείς επιχειρήσεις. Τέλος, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομές, ιδίως εάν κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Ωστόσο, λόγω της συμμετοχής της επιχείρησης σε διάφορα στάδια του συστήματος αξιών, ενδέχεται οι διαδικασίες που ακολουθεί να απαξιώνουν γρήγορα – με όλες τις συνεπαγόμενες συνέπειες (π.χ. μειονεκτήματα κόστους ή αποδοτικότητας), εάν ο κλάδος κύριας δραστηριοποίησης της υπόκειται σε γρήγορες μεταβολές. Τέλος, όπως και στην οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση συνδέεται με τον κλάδο και τις εξελίξεις του –κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου επηρεάζει άμεσα την καθετοποιημένη επιχείρηση.

Διαφοροποίηση/Διαποίκιλςη δραστηριοτήτων (Diversification). Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων αναφέρεται στην ανάληψη από την επιχείρηση διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι συσχετισμένη (concentric/related diversification) ή ασυσχέτιστη (unrelated diversification/conglomerates).

Σελίδα 20 από 85
Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση η επιχείρηση επεκτείνεται σε συνδεδεμένες, αγορές και προϊόντα που παρουσιάζουν ομοιότητες τουλάχιστον σε μία από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας τους (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη), όπου εφαρμόζει τις κεκτήμενες γνώσεις και ικανότητες της για την αντιστοιχία της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη οικονομικών εύρους. Πρόσθετοι λόγοι για εφαρμογή στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η συμπλήρωση της «γκάμας» προϊόντων ή η εξομάλυνση της εποχικότητας των πωλήσεων.

Στην ανασυχέτστη διαφοροποίηση η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες που δε συσχετίζονται με τις προηγούμενες. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ανασυχέτστες στρατηγικές διαφοροποίησης όταν δραστηριοποιούνται σε ύψιμους κλάδους ή όταν διαθέτουν πλεονεκτικά κεφάλαια. Η στρατηγική αυτή ανάπτυξης λόγω των υψηλών κεφαλαίων και συντονισμού που απαιτεί η εφαρμογή της ακολουθείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις.

Διείσδυση αγοράς (Market penetration). Η επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μερίδιου αγοράς της ή αύξησης της χρήσης του προϊόντος. Δραστηριοποιείται στις υπάρχουσες αγορές με τα ίδια προϊόντα και προσπαθεί είτε να προσεκύνει νέους πελάτες (πελάτες των ανταγωνιστών ή μη χρήστες της κατηγορίας του προϊόντος) είτε να επιτρέπει ενέργειες δικούς της πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν της συχνότερα (σε εναλλακτικές χρήσεις). Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς, ενώ βραχυχρόνια μπορεί να είναι επικερδής για την επιχείρηση, μακροχρόνια μπορεί να της επιβάλει μη αναστρέψιμες ζημιές (π.χ. αντίδραση των ανταγωνιστών, απαξίωση του προϊόντος), καθώς συνεπάγεται μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και από το προϊόν.

Ανάπτυξη αγοράς (Market development). Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αναφέρεται στην αύξηση του μερίδιου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές (για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις: αύξηση του μερίδιου στην παγκόσμια αγορά) μέσω διάθεσης των υπαρχόντων προϊόντων της. Συχνά οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική ως διέξοδο για την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα.

Ανάπτυξη προϊόντος (Product development). Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή έστω τροποποίηση (π.χ. βελτίωση της ποιότητας, προσθήκη νέων χαρακτηριστικών) των ήδη υπαρχόντων για τις υπάρχουσες
αγορές. Συχνά η ανάπτυξη προϊόντος ισοδυναμεί με την επέκταση ή ολοκλήρωση της προϊόντικής γραμμής της επιχείρησης.

4.2 Μορφές Διεθνοποίησης

Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο εσωτερικό μιας χώρας και καλύπτει τις ανάγκες της τοπικής αγοράς αντιμετωπίζει ένα όριο επέκτασης αναφορικά με την εν λόγω χώρα. Πέρα από το όριο αυτό, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος της εγχώριας ζήτησης και το επίπεδο του ανταγωνισμού, η εγκαθίδρυση νέων θυγατρικών μονάδων ή η ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων όχι μόνο δεν επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αλλά μειώνει και την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Επομένως, η απόφαση της επιχείρησης για περαιτέρω επέκταση πρέπει να συνάδει με την εξασφάλιση αριστων μελλοντικών κερδών που θα ενισχύουν τη βιωσιμότητά της. Διακρίνουμε δύο μορφές διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης στο εξωτερικό, τις αρχικές εξαγωγικού τύπου, τις προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου ή έξενες επενδύσεις.

Η διαφοροποίησή τους έγινε στο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης με τις από αυτήν δραστηριοποιούμενες αγορές σε συνάρτηση με το χρόνο, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

![Diagram](image.png)

Όσο αυξάνεται ο βαθμός δέσμευσης, τόσο αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος (ρίσκο) και οι απαιτήσεις σε πόρους, κεντρικό έλεγχο και συντονισμό. Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται οι μορφές διεθνοποίησης της επιχείρησης.

Σελίδα 22 από 85
4.3 Ξένες Επενδύσεις

Το διεθνές εμπόριο, αποτελεί, όπως εκτενώς αναπτύχθηκε παραπάνω, έναν αποτελεσματικό τρόπο εισόδου σε νέες, ξένες αγορές. Οι απαιτήσεις σε γνώσεις των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς ή ιδιαιτερών διοικητικών και άλλων ικανοτήτων είναι περιορισμένη, ενώ το κόστος του εγχειρήματος χαμηλό. Η διεθνής εμπορική δραστηριότητα, όμως, συναντά ορισμένα εμπόδια, που λαμβάνουν τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών φραγμών. Οι δασμοί και οι ποσοστώσεις, οι κρατικές πολιτικές, η κουλτούρα και οι τοπικές συνήθειες, η ύπαρξη εθνικών κανόνων ή στερεότυπων (stAndArds) είναι μόνο κάποια από τα σημαντικότερα εμπόδια διεξαγωγής δυνηθούς εμπορίου. Παράλληλα, η εξωγεική δραστηριότητα, ενώ δεν εμπεριέχει μεγάλο κίνδυνο, δεν αποφέρει ιδιαίτερα υψηλές αποδόσεις.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια σταδιακή μεταστροφή των επιχειρήσεων από διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες σε ανάληψη ξένων επενδύσεων. Οι ξένες επενδύσεις είναι μία προχωρημένη τύπου μορφή διεθνοποίησης, που ενέχει υψηλά επίπεδα κινδύνου, τα οποία ανταποδίδει με υψηλές αποδόσεις του επενδυμένου κεφαλαίου. Οι ξένες επενδύσεις διακρίνονται με βάση το βαθμό ελέγχου που επιβάλλουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη συμβολή τους στη δημιουργία νέου παραγωγικού κεφαλαίου σε άμεσες ξένες επενδύσεις και σε ξένες μετοχικές επενδύσεις χαρτοφυλακίου.

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Foreign Direct Investment)

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μεταστροφή των επιχειρήσεων από το εμπόριο στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Η μεταβολή της βασικής οργανωτικής δομής του διεθνούς οικονομικού συστήματος, η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών, η αυξημένη κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, ημιτελή προϊόντα, υπηρεσίες), η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η επακόλουθη αλλαγή στις παραγωγικές διαδικασίες και δυνατότητες κατέστησαν τις άμεσες ξένες επενδύσεις τον κύριο μοχλό διεθνοποίησης και ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομία.

Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ) είναι η επένδυση ενός αυτόνομου επενδυτή, είτε αυτός είναι μητρική ή θυγατρική επιχείρηση είτε είναι ιδιώτης ή θεσμικός επενδυτής, ή μιας συγγενούς επιχείρησης σε αλλοδαπή (δηλαδή χώρας διαφορετικής από την καταστατική έδρα)
χώρα που θεμελιώνει μια μακροχρόνια σχέση, ένα διαρκές ενδιαφέρον και έλεγχο μιας οικονομικής οντότητας, της θυγατρικής επιχείρησης πλήρους ή μερικής ιδιοκτησίας.

Η ΑΞΕ, δηλαδή, αφορά τη μεταφορά στο εξωτερικό ενός συνόλου συμπληρωματικών άυλων και υλικών ειρωνών, απαραίτητων για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της νέας θυγατρικής. Η θυγατρική μπορεί να τελεί παραγωγικές, εμπορικές ή άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας και εσωτερικής δομής της.

Η ΑΞΕ είναι μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία, όσον αφορά το απαιτούμενο κόστος και το χρόνο, αποφέρει όμως σημαντικά πλεονεκτήματα για τη μητρική επιχείρηση. Αρχικά, η επιχείρηση έχει αυξημένο βαθμό ελέγχου - συγκριτικά με τις εξαγωγικούς τύπου μορφές διεθνοποίησης - των διεθνών δραστηριοτήτων της θυγατρικής, γεγονός που της επιτρέπει την εκτεταμένη συμμετοχή στα έξοδα δρώμενα και της προσφέρει, δια μέσου της σύλληψης ενός παγκόσμιου οράματος, προοπτικές διεθνούς μεγέθυνσης.

Σημαντικό ρόλο στην ανάληψη ΑΞΕ ενέχει και η κρατική πολιτική της χώρας προορισμού για τις έξενες επενδύσεις. Πολλές χώρες, ιδιαίτερα οι αναπτυσσόμενες, διάκεινται θετικά απέναντι στις ΑΞΕ, καθώς αποτελούν ένα μέτρο τόνωσης της διεθνούς οικονομίας τους μέσω καινοτομιών, μείωσης της ανεργίας και άλλων ωφελειών.

Ωστόσο, κάποιες κυβερνήσεις, κυρίως βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών, δεν επιθυμούν την εγκατάσταση στην περιφέρειά τους έξων επενδύσεων για να μην υποσκελίσουν τους εγχώριους επιχειρηματίες και υψώνουν νομοθετικά ή κεφαλαιακά εμπόδια στις αλλοδαπές επιχειρήσεις, ωστόσο μια πιθανή συνεργασία μεταξύ εγχώριων και έξων επιχειρήσεων είναι ευπρόσδεκτη.

Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το χρηματοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της έξως χώρας είναι προσοδόφορο (π.χ. οικονομική και πολιτική σταθερότητα) για την επέκταση των δραστηριοτήτων της. Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί πως η ανάληψη μιας ΑΞΕ θεμελιώνει μεγάλη δέσμευση της επιχείρησης με την αγορά-στόχο, καθώς το χρονικό διάστημα αποπληρωμής της επένδυσης είναι μεγάλο. Σε πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η αυξημένη δέσμευση πόρων της μητρικής, ιδιαίτερα στα πρώιμα στάδια του εγχειρήματος, αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό παράγοντα για την ανάληψη ΑΞΕ. Με βάση το κίνητρο της επιχείρησης και στα πλαίσια του εκλεκτικού υποδείγματος οι ΑΞΕ διακρίνονται σε:

**Θυγατρική Πλήρους Ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)**
Η θυγατρική πλήρους ή αποκλειστικής ιδιοκτησίας είναι μια νέα επιχείρηση ιδρυθείσα (αποκλειστικά) από τη μητρική σε μια ξένη αγορά. Η θυγατρική μπορεί να αναφέρεται σε μια εξ’ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment) ή σε μια προϋπάρχουσα εξαγοράσθεισα τοπική επιχείρηση (Acquisition). Η μητρική επιχείρηση διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της θυγατρικής, στοιχείο συχνά καθοριστικής σημασίας για την απόφαση της μητρικής μεταξύ των μεθόδων διείσδυσης στην παγκόσμια αγορά ή διεθνούς επέκτασης της.

Έτσι, όχι μόνο αποκομίζει τα συνολικά κέρδη της θυγατρικής, αποτελώντας την πλέον επικερδή μορφή διεθνούς δραστηριοποίησης, αλλά αποκτά και αυξημένες πιθανότητες επίτευξης οικονομικών κλίμακας. Η θυγατρική στην προσπάθεια να προσαρμοστεί στην τοπική αγορά, ενδέχεται να διαφοροποιήσει το προϊόν της, προσφέροντας στη μητρική ένα επεκτατικό προβάδισμα έναντι των εγχώριων ανταγωνιστών της στην πορεία κατάκτησης ξένων αγορών.

Η εν λόγω μορφή διεθνούς επέκτασης είναι πολυδάπανη και ιδιαίτερα χρονοβόρα, καθώς είτε απαιτείται η ίδρυση μιας εξ’ολοκλήρου νέας επιχείρησης είτε η προσαρμογή μιας υπάρχουσας στις διαδικασίες και τους στόχους της εξαγοράστριας, μητρικής επιχείρησης, η οποία επιβαρύνεται με το συνολικό κόστος και τον κίνδυνο του εγχειρήματος.

Όμως, εάν η τεχνολογία αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή το σημείο αξίας για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της θυγατρικής, τότε η συγκεκριμένη πρακτική ενδείκνυται για τη διεκκοπή της επιχείρησης.

Εξ’ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)

Η δημιουργία εξ’ολοκλήρου καινούριας επιχείρησης αναφέρεται σε μια επένδυση της επιχείρησης για τη δημιουργία μιας νέας θυγατρικής, από το στάδιο της εγκατάστασης έως την πλήρη λειτουργία της. Η μητρική επιχείρηση δεν πληρώνει ήδη κεφαλαιοποιημένη αξία για την ονομασία και τα περουσιακά στοιχεία της θυγατρικής, καθώς πρόκειται για μία εξ’ολοκλήρου νέα επιχειρησιακή μονάδα –ως εκ τούτου πήρε και το αντίστοιχο όνομα.

Η εν λόγω επένδυση αποκοπεί συνήθως στην αναζήτηση νέων αγορών, ενώ μελλοντικά μπορεί να στραφεί και στην αναζήτηση αποδοτικότητας. Όπως είναι κατανοητό, η συγκεκριμένη επένδυση ενέχει για πολλές επιχειρήσεις απαγορευτικό κόστος (ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της επένδυσης), την καταβολή του οποίου δεν μπορεί να αναστείλει ακόμη και εάν αποφανείται να διακόψει τη δραστηριότητα της θυγατρικής (sunk costs).
Εκτός αυτού, η εν λόγω πρακτική ενέχει μεγάλο κίνδυνο για τη μητρική, καθώς πορεύεται μόνη σε μία τελείως καινούρια αγορά. Τέλος, απαιτείται αρκετός χρόνος μέχρι την πλήρη λειτουργία της θυγατρικής και την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς- στόχου.

Εξαγορά (Acquisition)

Εξαγορά είναι η αγορά της ιδιοκτησίας μιας υπάρχουσας επιχειρησιακής οντότητας σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή του ελέγχου της επιχείρησης, με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας. Η μέθοδος της εξαγοράς αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η εξαγοράζουσα επιχείρηση δραστηριοποιείται συνήθως, ήδη στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης. Επομένως, δεν απαιτούνται σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις για τη λειτουργία της εξαγορασθείσας επιχείρησης υπο τη νέα διεύθυνση. Μέσω της εξαγοράς μιας υφιστάμενης στην αγορά-στόχο μονάδας, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις πρακτικές της –από εγκαθιστημένα δίκτυα διανομής, τη γνώση της τοπικής αγοράς, την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα (brΑnd loyΑlty). Τέλος, η εξαγοράστρια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας και από την αύξηση του μερίδιου της παγκόσμιας αγοράς, με ότι αυτό συνεπάγεται για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πρέπει να τονιστεί, πως η επιτυχία μιας εξαγοράς εξαρτάται από το βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων της εξαγοράζουσας και της εξαγοράστριας επιχείρησης, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται κυρίως από τη σύμπτωση της διαφορετικής επιχειρησιακής τους κοινοτήτας και της αποδοχής της από το στελεχιακό δυναμικό. Τέλος, οι εξαγοράστριες επιχειρήσεις συχνά υπερεκτιμούν τη συνέργεια με την τοπική επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί το εγχείρηση σε αποτυχία.

Υπάρχουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των εξαγορών, ωστόσο εδώ θα αναφερθούμε μόνο σε τρεις ειδικές περιπτώσεις:

Δανεισμός για εξαγορά (Leverage buy out). Μια επιχείρηση δανείζεται κεφάλαια από ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό με σκοπό τη διενέργεια εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων κυρίως μεγαλύτερων από αυτήν επιχειρήσεων θεωρείται ένας από τους πλέον επιθυμητούς τρόπους εξαγοράς και ενέχει υψηλό κίνδυνο, λόγω των κυμαίνομενων χρηματοοικονομικών δεικτών δανεισμού (επιτόκιο). Συνεπώς, η πρακτική αυτή πρέπει να ακολουθείται από ώριμες σχετικά επιχειρήσεις με προβλέψιμες ταμειακές ροές και όχι από νεοσυλληφθείσες που ενέχουν υψηλό επίπεδο κινδύνου.
Εξαγορά της διοίκησης (Management buy-in, MBI). Επιχειρήσεις με αυξημένα οικονομικά και παραγωγικά μέγεθη εξαγοράζουν τη διοίκηση (management) μιας μικρότερης επιχείρησης, με σκοπό την εκμετάλλευση των διοικητικών της ικανοτήτων και γνώσεων. Πρόκειται δηλαδή για εξαγορά του στελεχιακού δυναμικού (team capital), το οποίο είθεται να εκμεταλλευτεί η εξαγοράστρια επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας και ευελιξίας της μικρότερης επιχείρησης.

Εξαγορά από τη διοίκηση (Management buy-out, MBO). Η εξαγορά από τη διοίκηση αναφέρεται στην αγορά τμήματος ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης από το διοικητικό προσωπικό της.

Κοινοπραξία (Joint Venture)

Κοινοπραξία είναι η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ή ομίλων επιχειρήσεων, της ίδιας ή διαφορετικών εθνικοτήτων, για τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης. Πρόκειται για μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι συνεισφέρουν εισοροές που συνήθως συνθέτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περουσιακά στοιχεία. Είναι, δηλαδή, η σύμπραξη διαφορετικών δυνάμεων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου σε μια αγορά-στόχο, που πιθανότατα να είναι άγνωστη στα εμπλεκόμενα μέρη της συμφωνίας.

Η κοινοπραξία αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο μερισμού του κινδύνου της επένδυσης μεταξύ των εταίρων και συμβάλλει στη δημιουργία νέων, πιο ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν υψηλές δυνατότητες να κατακτήσουν την τοπική ή ακόμα και τη διεθνή αγορά, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας και πεδίου για τους εταίρους. Παράλληλα, προσφέρει μία αποτελεσματική μέθοδο καταστολής του ανταγωνισμού μεταξύ των εταίρων και διεύρυνσης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και γεωγραφικές περιοχές. Η επιχείρηση πιστεύει πως θα κερδίσει από τους εταίρους της σε γνώσεις, ικανότητες και τεχνολογία.

Όταν μάλιστα η κοινοπραξία διενεργείται στη χώρα εγκατάστασης ενός εκ των συμβαλλομένων, τότε υπάρχουν αυξημένα οφέλη για τη ξένη επιχείρηση. Πρώτα απ’ όλα ξεπερνά τα εμπόδια εισόδου της αγοράς-στόχου (π.χ. εάν η κυβέρνηση επιτρέπει τη διενέργεια επενδύσεων μόνο με τη συμμετοχή τουλάχιστον ενός εγχώριου επενδυτή), καλύπτει τα κενά και ελλείμματα αναφορικά με τις γνώσεις της αγοράς, επωφελείται από τη φήμη του τοπικού εταίρου —για το λόγο αυτό προτιμώνται εταίροι με κατάλληλες διασυνδέσεις, καταξιωμένοι στην τοπική αγορά- και αποκομίζει συνολικά αυξημένα κέρδη.
Όπως κάθε άμεση ξένη επενδύση, έτσι και η κοινοπραξία ενέχει τους κινδύνους της. Αρχικά, ανακύπτουν προβλήματα σχετικά με τον ακριβή καθορισμό της κεφαλαιακής συνεισφοράς, του ελέγχου και της συμμετοχής στα κέρδη της κοινοπρακτικής επιχείρησης. Τα εν λόγω προβλήματα ήρθαν να επιλύσει η Θεωρία των Συμβολαίων (contract theory), με τον αυστηρό προσδιορισμό των όρων του συμβολαίου. Ο περιορισμένος έλεγχος που ασκεί η επιχείρηση πάνω στη νέα μονάδα, συνεπάγεται τη μη εναρμόνιση των πρακτικών της τελευταίας με τους στρατηγικούς στόχους της πρώτης. Παράλληλα, η ασυμμετρία των στρατηγικών προσανατολισμών των εταίρων οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις, που μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και στη λύση της συμφωνίας. Συνεπώς, η απόφαση για κοινοπραξία πρέπει να επέλθει μετά από σημαντική εξέταση του κόστους-οφέλους της επιχείρησης από την ανάληψή της εν λόγω δράσης και μόνο εάν πιστεύει πως δεν έχει τη δυνατότητα να προβεί σε μια πλήρη επιτυχημένη επένδυση με ιδια γέφυρα.

Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance)

Στρατηγική συμμαχία είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους κεφαλαιακούς ή άλλους πόρους για την επιτυχία της. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας με πιο μακροπρόθεσμο και στρατηγικό χαρακτήρα.

Η κοινή ιδιοκτησία, που θεμελιώνουν οι στρατηγικές συμμαχίες, μπορούν να αφορούν κοινούς παραγωγικούς και χρηματοδοτικούς πόρους, ανταλλαγή μετοχών ή ακόμη και αμοιβαία ιδιοκτησία. Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο επιμερισμού του κόστους και του κινδύνου ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη.

Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις συμμετέχουσες στη συμμαχία επιχειρήσεις να αναλάβουν μεγάλες σε παραγωγική δυναμικότητα επενδύσεις, αυξάνοντας την αγοραία δύναμη τους, και να επιτύχουν, έτσι, οικονομικές κλίμακες. Παράλληλα, εξασφαλίζουν την πρόσβαση σε πόρους και θεμελιώδεις ικανότητες (π.χ. τεχνογνωσία, εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες) που τους εκλείπουν.

Έτσι, όχι μόνο θα επιτύχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους, αλλά θα τους τρέψουν και σε άδοξες μεθόδους φυγής, που μπορούν να αποβούν μοιραίες για την επιβίωσή τους. Τέλος, οι έξενες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη σύναψη συμφωνιών με επιχειρήσεις της εθνικότητας της στοχούμενης αγοράς, αναφορικά.
με τις γνώσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της αγοράς και των τοπικών καταναλωτών.

Παρά τα ισχυρά κίνητρα για τη σύναψη στρατηγικών συμφωνιών και τα αυξημένα κέρδη που επιφυλάσσει στους εταίρους, ο κίνδυνος διάλυσης της ελλοχεύει σε κάθε χρονική στιγμή. Ο δημοφιλέστερος τρόπος λήξης μιας στρατηγικής συμφωνίας είναι η μη επίτευξη των στρατηγικών στόχων, που τα συμβαλλόμενα μέρη επεδίωκαν με τη σύναψή της. Ορισμένες συμφωνίες χρησιμοποιούνται ως μέσο για την επένδυση και την αρχική διάλυση της συμμαχίας, όσο και προεξοπλισμός της στρατηγικής. Οι παραπάνω συμφωνίες, δηλαδή, μπορούν να αποτελέσουν μορφή διάλυσης, που ανέκυψε λόγω προβλημάτων ή διαφωνιών μεταξύ των συμμάχων ή απλά λόγω αποτελεσματικότητας ή αποδοτικότητας της συμμαχίας. Πράγματι, η διάλυση στρατηγικών συμμαχιών κάθεται σε στενότητα οικονομικών πόρων ενός εκ των εταίρων, ο οποίος ακολουθών αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας. Βέβαια, η ενέργεια κάποιος εταίρος να αποχωρήσει ηθοποιεί από τη συμμαχία, λόγω μεταστροφής των στρατηγικών του προτεραιοτήτων ή άλλων αλλαγών στο ενδοεπιχειρησιακό του περιβάλλον.
Κεφάλαιο 3 - Η Εταιρία Τσιμέντων TITAN

3.1 Το προφίλ της Εταιρίας

Η Εταιρία Τσιμέντων TITAN, μητρική Εταιρία του Ομίλου TITAN, ιδρύθηκε το 1902. Μετετράπη σε Ανώνυμη Εταιρία το 1911 και από το 1912 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η πλειοψηφία των μετοχών της ελέγχεται από τους ιδρυτές της.

Η ετήσια παραγωγική ικανότητα του Ομίλου σε τσιμέντο, είναι περίπου 15 εκατομμύρια τόνοι, σε 4 εργοστάσια στην Ελλάδα (Καμάρι, Ελευσίνα, Πάτρα και Θεσσαλονίκη), 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος).

Πιο συγκεκριμένα ο ομίλος TITAN έχει στην κατοχή του:

- 11 μονάδες παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων 4 στην Ελλάδα, 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος), συνολικής ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας πάνω από 15 εκατομμύρια τόνους.
- 7 κέντρα διανομής τσιμέντου εκ των οποίων 2 βρίσκονται στις ΗΠΑ, 2 στην Αίγυπτο, και από 1 στην Ιταλία, Αγγλία και Γαλλία.
- Ακόμη διατηρεί 67 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος (4,5 εκ.μ3).
- 10 λατομεία και 3 ορυχεία (19 εκ. τόνους).
- 1 μονάδα παραγωγής κονιαμάτων (INTERMIX)
- 1 μονάδα παραγωγής επιτραπέζιας πορσελάνης (ΙΩΝΙΑ Α.Ε.)

Ο Ομίλος απαρτίζεται από περισσότερες των 40 Εταιριών που καλύπτουν όλο το φάσμα των δομικών υλικών, από αδρανή έως διάφορους τύπους φαιού και λευκού τσιμέντου, σκυροδέματος, υπάμενης τέφρας, θαλάσσιων και οδικών μεταφορών και συναφών υπηρεσιών, καθώς και των ηηρών κονιαμάτων INTERMIX.
Ο ΤΙΤΑΝ, μέσω της θυγατρικής του INTERPMETON Δομικά Υλικά Α.Ε., είναι από τους μεγαλύτερους παραγωγούς έτοιμου σκυροδέματος στην Ελλάδα, με 24 μονάδες παραγωγής. Μέσω της ίδιας εταιρίας ελέγχει 13 λατομεία και ορυχεία στη χώρα, γεγονός που τον καθιστά τον μεγαλύτερο παραγωγό αδρανών υλικών. Στις Η.Π.Α., ο ΤΙΤΑΝ διαθέτει 47 μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος, 2 λατομεία αδρανών υλικών και 5 μονάδες παραγωγής και εμπορίας δομικών υλικών.

Από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα ο ΤΙΤΑΝ καθιερώθηκε στον κλάδο του, συνδυάζοντας τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές του ικανότητες με την ευαισθησία και την εμπνεύση του στην προστασία και την αποκατάσταση του περιβάλλοντος, τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του, την πρόληψη των ατυχημάτων και την κοινωνική φροντίδα για τους ανθρώπους του και τις οικογένειές τους, αλλά και την ευρύτερη κοινωνική του προσφορά.

Η δημιουργία και η ιστορική εξέλιξη της εταιρείας ΤΙΤΑΝ δεν έχουν το όμοιό τους στην ελληνική αγορά. Σε καμία άλλη περίπτωση τόσο ισχυρά ονόματα, δεν συναπόσπητηκαν σε μια τέτοια μεγέθους κοινή προσπάθεια και δεν δημιούργησαν έναν όμιλο που καθ’ όλη τη διάρκεια του 20ου αιώνα διαδραμάτισε τόσο σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Σε σημείο μάλιστα που δεν είναι υπερβολική η διαπίστωση ότι το ελληνικό οικονομικό μόρφωμα οφείλει τα μεγίστα σ’ εκείνους τους νεαρούς τότε γόνους αστικών οικογενειών.

Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τασιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της αγοράς. Επιπλέον η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τασιμέντου του Ομίλου ΤΙΤΑΝ στο εξωτερικό ανέρχεται σε άλλους 8 εκατ. τόνους. Κατά την δεκαετία του ’90, κυρίως, ο όμιλος καθετοποίησε σημαντικά τις δραστηριότητες του επενδύοντας στους κλάδους ετοίμου σκυροδέματος, αδρανών υλικών και άλλων συναφών υλικών (κονιάματα, τσιμεντόλιθοι). Σήμερα, οι καθετοποιημένες δραστηριότητες αποφέρουν περίπου το 40% των ενοποιημένων πωλήσεων.
3.2 Οργανόγραμμα
3.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ο ΤΙΤΑΝ οδήγησε την Ελληνική βιομηχανία στην εφαρμογή περιβαλλοντικής τεχνολογίας, εγκαθιστώντας το πρώτο ηλεκτροστατικό φίλτρο στις αρχές της δεκαετίας του ’60. Η Εταιρία τιμήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση μεταξύ άλλων και με το βραβείο "Καλής Διαχείρισης του Περιβάλλοντος". Έχει πραγματοποιήσει δενδροφυτεύσεις ανώ των 970.000 δέντρων με σκοπό την αποκατάσταση λατομείων και περιοχών που έχουν πληγεί από πυρκαγιές και διατρέχοντας φυτό, το οποίο παράγει 35.000 δέντρα ετησίως. Η Εταιρία έχει επίσης εγκαταστήσει περιβαλλοντική υποδομή και ανακαινίσει το πρώτο ηλεκτροστατικό φίλτρο της αρχής της δεκαετίας του ’60.

Η Διασφάλιση Ποιότητας αποτελεί μία από τις προτεραιότητες της Εταιρίας και καλύπτει όλα τα προϊόντα και τις αγορές τους. Υποστηρίζεται από εκπαιδευτικές ομάδες και εξειδικευμένα πρότυπα εργαστηρίων, όπως π.χ. το εργαστήριο έτοιμου σκυροδέματος στο εργοστάσιο Καμαρίου, το οποίο αναγνωρίζεται από το Ελληνικό Δημόσιο ως ιδιότυπο των επίσημων κρατικών εργαστηρίων.

Η εκπαίδευση στον Τιτάνα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την ασφαλή εργασία, θέματα διοίκησης, προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, προοπτικές του περιβάλλοντος κ.α.

Η ανθρώπινη επικοινωνία και η κοινωνική ευθύνη χαρακτηρίζουν το προσωπικό του Τιτάνα, όπως μαρτυρεί η ύπαρξη Σώματος Εθελοντών για την παροχή Πρώτων Βοηθειών, εθελοντικής αμοιβαζονόμιας κ.α. Ακόμα, η Εταιρία είναι ιδρυτικό μέλος του Ελληνικού Δικτύου Κοινωνικής Συνοχής, μέλος του WBCSD και είναι η πρώτη ελληνική επιχείρηση που υπέγραψε και υποστηρίζει έμπρακτα το Οικομετακομικό Σύμφωνο (GlobAl CompAct) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.

Η Εταιρία έχει επανειλημμένα τιμηθεί με βραβεία από Ελληνικούς και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς για την ποιότητα, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση του περιβάλλοντος και την αειφόρο ανάπτυξη, τις εξαγωγικές δραστηριότητες και την ασφαλή εργασία.

Το 2002 ο ΤΙΤΑΝΑΣ συμπλήρωσε 100 χρόνια συνεχούς και δημιουργικής επιχειρηματικής πορείας. Με την ευκαιρία αυτή διοργανώθηκαν εκδηλώσεις στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται. Στην Πάτρα πραγματοποιήθηκε εκδήλωση με θέμα "Εταιρική ευθύνη: Κοινωνία και Προληπτική Δράση", στο Καμάρι Βοιωτίας εγκαινιάστηκε ο ετήσιος θεσμός "Το Βήμα του Μεταπτυχιακού Φοιτητή", στη Θεσσαλονίκη διοργανώθηκε εκδήλωση με
Θέμα "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η συμμετοχή του Πολίτη", στην Ελευσίνα με θέμα "Εταιρική Κοινωνική ευθύνη και Πολιτιστική Κληρονομιά" και, τέλος, στην Αθήνα με θέμα "Εταιρική Ευθύνη και Κοινωνική Αλληλεγγύη".

Όλες οι εκδηλώσεις επικεντρώθηκαν στην έννοια της "Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης". Μια έννοια στενά συνυφασμένη με την Κοινωνική Προσφόρα, δηλαδή το σεβασμό στον άνθρωπο και την ευαισθησία για το περιβάλλον.

Πρωτοβουλία TITAN για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Κλάδο Τσιμέντου

Η Πρωτοβουλία για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Κλάδο Τσιμέντου (Cement Sustainability Initiative – CSI) εγκαινιάστηκε το 1999 από το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) και έκτοτε επικεντρώνεται στην κατανόηση και αντιμετώπιση των σημαντικότερων προκλήσεων για τον κλάδο, επιδιώκοντας ταυτόχρονα την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων από την παραγωγή και τη χρήση του τσιμέντου. Ο Όμιλος TITAN συμμετέχει στην πρωτοβουλία αυτή από την πρώτη στιγμή, αρχικά χρηματοδοτώντας την ανεξάρτητη μελέτη του WBSCD που οδήγησε στην ανάληψη της συγκεκριμένης κλαδικής πρωτοβουλίας και από το 2003 ως βασικό μέλος της.

CSI – Δραστηριότητες 2009

Κατά τη διάρκεια του περασμένου έτους, το έργο της CSI επικεντρώθηκε στα εξής:

Σύστημα GNR (Getting the Numbers Right), ένα πληροφορικό σύστημα μέτρησης των επιδόσεων στους τομείς των εκπομπών CO₂ και της ενεργειακής αποδοτικότητας, σχεδιασμένο ειδικά για την επίτευξη των στόχων των μελών της CSI που αφορούν την κλιματική αλλαγή. Συγκεντρώνοντας δεδομένα από 43 εταιρίες παραγωγής τσιμέντου, το GNR συλλέγει, καταγράφει και αναλύει στατιστικά αντιπροσωπευτικές στατιστικές πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή κλίνκερ και τσιμέντου παγκόσμιως, παρέχοντας μια επικαιροποιημένη βάση για τον καθορισμό τιμών αναφοράς για τις εκπομπές. Το 2009 η CSI δημοσίευσε μια ενημερωμένη έκθεση.

GNR για την περίοδο 1990 – 2006, με στοιχεία από 844 εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου παγκόσμιως, τα οποία αντιπροσωπούν σε άνω του 73% της παραγωγής τσιμέντου στις χώρες του παραρτήματος I του Πρωτοκόλλου του Κιότο.

«Επαλήθευση Μηχανισμού Καθαρής Ανάπτυξης (CDM), που συμβάλλει στον εξορθολογισμό της διαδικασίας CDM με μια νέα μέθοδο συγκριτικής αξιολόγησης.
(benchmarking). Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε μια καινούργια προσέγγιση βάσει της οποίας
το σενάριο «αναφοράς» προσδιορίζεται με χρήση συγκεκριμένων περιφερειακών δεικτών,
σε σύγκριση με τους οποίους γίνεται μέτρηση της επίδοσης κάθε σχεδίου CDM.

Οδικός Χάρτης Τεχνολογίας Τσιμέντου

tου Διεθνούς Οργανισμού Ενέργειας (IEA Technology Roadmap) ως απάντηση σε ένα
αίτημα που διατυπώθηκε από τους ηγέτες του G8 το 2008. Σε στενή συνεργασία με την CSI,
η IEA δημοσίευσε το 2009 τον πρώτο οδικό χάρτη αυτού του είδους για συγκεκριμένο
βιομηχανικό κλάδο. Σ’ αυτόν περιγράφονται όλες οι υπάρχουσες και δυνητικές τεχνολογίες
που θα μπορούσαν να επιτρέψουν στον κλάδο να συμβάλλει σημαντικά στη μείωση των
εκπομπών.

Διεύρυνση της συμμετοχής: Το 2009 η CSI επιδίωξε επίσης τη διεύρυνση της προς
αναδυόμενες αγορές, με πρώτη την Κίνα, από όπου προέρχεται το ήμισυ της παγκόσμιας
παραγωγής τσιμέντου. Τρεις κινεζικές εταιρίες τσιμέντου υπέβαλαν αίτηση και έγιναν μέλη
το 2009.

Ασφάλεια της εργασίας, όπου υιοθετήθηκαν νέες κατευθυντήριες οδηγίες με στόχο τη
βελτίωση των επιδόσεων οδηγών και εργολάβων στον τομέα αυτό. Οι εταιρίες-μέλη της CSI
έχουν δεσμευτεί να ενσωματώσουν όλες τις προτεινόμενες συστάσεις και κατευθυντήριες
γραμμές στα συστήματα ασφαλείας που διαθέτουν με πρώτο στάδιο την ανάλυση των
υφιστάμενων ελλείψεων σε αυτά και στις συναφείς διαδικασίες.

Βιωσιμότητα σκυροδέματος: Το 2009 δημοσιεύτηκε έκθεση της CSI για την ανακύκλωση
tου σκυροδέματος. Η έκθεση αποσκοπεί στην εδραίωση του στόχου για 0% απόρριψη σε
χώρους εναπόθεσης απορριμμάτων και συνιστά βελτίωση της συλλογής δεδομένων σχετικά
με τα απόβλητα από κατασκευές και κατεδαφίσεις, όπως και περισσότερα κίνητρα για
ανακύκλωση. Μια νέα ομάδα εργασίας συγκροτήθηκε με αντικείμενο τη βιωσιμότητα του
σκυροδέματος για περαιτέρω ανάπτυξη στον τομέα αυτό.
3.4 Τα προϊόντα της εταιρίας

ΕΥΡΩПΑΪΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ

ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ ΜΕ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΕΛΟΤ ΕΝ

Από την 1η Απριλίου του 2001, με απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι ποιότητες τσιμέντου που κυκλοφορούν στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορούν να είναι πιστοποιημένες, σύμφωνα με τα νέα ευρωπαϊκά πρότυπα και να φέρουν τη διακριτική σήμανση CE. Από την 1η Απριλίου του 2002 η σήμανση θα είναι υποχρεωτική.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Τυπολογία CEM</th>
<th>Τύπος Τσιμέντου</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CEM I</td>
<td>Τσιμέντο Πορτλαντ</td>
</tr>
<tr>
<td>CEM II</td>
<td>Συνθετό Τσιμέντο Πορτλαντ</td>
</tr>
<tr>
<td>CEM III</td>
<td>Σκωριότσιμεντό</td>
</tr>
<tr>
<td>CEM IV</td>
<td>Ποζολανικό Τσιμέντο</td>
</tr>
<tr>
<td>CEM V</td>
<td>Συνθετό Τσιμέντο</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) και ειδικότερα η Επιτροπή "Τσιμέντο και Δομικοί Άσβεστοι" έχουν εκδώσει τα αντίστοιχα ελληνικά πρότυπα ήδη από τον Οκτώβριο του 2000.
Το τσιμέντο - όπως και άλλα δομικά υλικά - πρέπει να πληροί συγκεκριμένες προδιαγραφές και να ανταποκρίνεται στα νέα ευρωπαϊκά πρότυπα, όσον αφορά στις ιδιότητες και τη σταθερότητα της παραγωγής του, για να μπορεί να διακινείται στο εξής ελεύθερα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η σήμανση CE, επάνω στο σακί και στα συνοδευτικά έγγραφα, θα επιβεβαιώνει ότι το τσιμέντο εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις των ευρωπαϊκών προτύπων και τις οδηγίες υγιεινής και ασφάλειας που αφορούν στα δομικά προϊόντα.

Πριν από τη σύνταξη των ευρωπαϊκών προτύπων, προηγήθηκε η κωδικοποίηση όλων των ποιοτήτων τσιμέντων κοινής αποδοχής και ευρείας χρήσης που παράγονται στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, παράλληλα, δημιουργήθηκε κοινή ορολογία, που θα διευκολύνει τη συνεννόηση μεταξύ μελετητών, χρηστών και κατασκευαστών.

Σημειώνεται ότι η πιστοποίηση παρέχεται με βάση αυστηρότατα κριτήρια αξιολόγησης, κατόπιν εξωτερικής δειγματοληψίας και έλεγχο των παραγωγικών διεργασιών από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, διαπιστευμένο και κοινοποιημένο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΛΟΤ).

ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΝ

Κάθε χώρα παρασκευάζει τσιμέντο χρησιμοποιώντας τις πηγές πρώτων υλών που διαθέτει. Ανάλογα με τις υπάρχουσες πρώτες ύλες, παράγονται διάφοροι τύποι τσιμέντων (καθαρό ή αμιγές, με ποξολάνη, με ιπτάμενη τέφρα, σκωρία υψικαμίνου, πυριτική πατάλη, ασβεστόλιθο κλπ.), ποιότητες που δεν κυκλοφορούν σε όλες τις χώρες-μέλη της Ευνωμένης Ευρώπης.

Τα νέα ευρωπαϊκά πρότυπα προδιαγράφουν το είδος και το ποσοστό των συστατικών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή 27 τύπων προϊόντων τσιμέντου και τα κατατάσσουν σε έξι κατηγορίες αντοχών, ανάλογα με την αντοχή τους σε θλίψη κοινάματος πρότυπης σύνθεσης και τρόπου παρασκευής.

Στην Ελλάδα, τα πρότυπα του ΕΛΟΤ EN 197-1 και ΕΛΟΤ EN 197-2 τέθηκαν σε εφαρμογή από την 1η Απριλίου 2001. Εντούτοις, προβλέπεται μεταβατική περίοδος έξη μηνών, μέχρι ότου προσαρμοστεί σε αυτά η τσιμεντοβιομηχανία. Στο διάστημα αυτό θα κυκλοφορούν συγχρόνως στην αγορά τα υπάρχοντα μέχρι σήμερα τσιμέντα και τα πιστοποιημένα σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα.
Σημειώνεται ότι τροποποιείται παράλληλα και ο Κανονισμός Τεχνολογίας Σκυροδέματος, ώστε να συμπεριλάβει στις διατάξεις του τα ευρωπαϊκά πρότυπα ταμείων. Η σύνταξή του προβλέπεται να ολοκληρωθεί μέσα στο μεταβατικό διάστημα των έξι μηνών.

Η TITAN παράγει όλους τους παραπάνω τύπους.
Κεφάλαιο 4- Ανάπτυξη του TITAN στην Ελλάδα

Ο Όμιλος TITAN είναι η πρώτη τσιμεντοβιομηχανία της Ελλάδας και συμπλήρωσε τελευταία πάνω από 100 χρόνια συνεχούς επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κλάδο του τσιμέντου, καθώς η μητρική εταιρία ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1902 και μόλις 10 χρόνια αργότερα εισήχθη η μετοχή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.).

Στην Ελλάδα ο Όμιλος διατηρεί την επιχειρησιακή του βάση στην Αθήνα και διαθέτει 4 εργοστάσια τσιμέντου (Ελευσίνα, Θεσσαλονίκη, Αχαΐα, Βοιωτία), 5 σταθμούς διανομής (Καβάλα, Χαλκίδα, Μαρκόπουλο, Ρόδο, Κρήτη) και, μέσω της θυγατρικής INTERMPETON, δομικά Υλικά Α.Ε., 32 μονάδες τέτοιου σκυροδέματος, λατομεία και ορυχεία στη Μήλο και στη Κρήτη. Το εργοστάσιο της Ελευσίνας διαθέτει από το 1997 και μονάδα παραγωγής κονιαμάτων (INTERMIX).

Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της αγοράς. Κατά την δεκαετία του '90, κυρίως, ο Όμιλος καθετοποίησε σημαντικά τις δραστηριότητες του επενδύοντας στους κλάδους ετοίμου σκυροδέματος, αδρανών υλικών και άλλων συναφών υλικών (κονιάματα, τσιμεντόλικοι).

Συνδυάζοντας το επιχειρηματικό πνεύμα και τη λειτουργική αρτιότητα με σεβασμό στον άνθρωπο, στην κοινωνία και στο περιβάλλον, έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια να αναπτύχθει δυναμικά, παραμένοντας αξιόπιστος και την ίδια στιγμή σταθερός στις αξίες του.
## Ανάπτυξη του TITAN στην Ελλάδα.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Χρονολογία</th>
<th>Δραστηριότητα</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1902</td>
<td>Ίδρυση της Εταιρίας. Ανέγερση του πρώτου εργοστασίου παραγωγής τσιμζντου της Ελλάδας στην Ελευσίνα.</td>
</tr>
<tr>
<td>1962</td>
<td>Έναρξη λειτουργίας δεύτερου εργοστασίου του TITANA στη Νέα Ευκαρπία Θεσσαλονίκης.</td>
</tr>
<tr>
<td>1968</td>
<td>Έναρξη λειτουργίας του τρίτου εργοστασίου του TITANA στο Δρέπανο Αχαίας.</td>
</tr>
<tr>
<td>1976</td>
<td>Έναρξη λειτουργίας τέταρτου εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας.</td>
</tr>
<tr>
<td>1977</td>
<td>Ίδρυται η INTERMPETON DOMIKA YLIKA A.E., με αντικείμενο την παραγωγή, μεταφορά και εμπορία ετοίμου σκυροδέματος.</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>Έναρξη λειτουργίας νέας, υπερσύγχρονης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο Ν. Ευκαρπίας Θεσσαλονίκης με επένδυση € 70.000.000.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Κεφάλαιο 5 – Στρατηγικές Διεθνοποίησης – Ανάπτυξη στο Εξωτερικό

5.1 Η διεθνοποίηση του ομίλου TITAN – Μορφές Διεθνοποίησης

Η διεθνοποίηση του ομίλου TITAN αποτελεί μέρος των στρατηγικών δια μέσου των οποίων επιδιώκει να υλοποιήσει το όραμά του, δηλαδή να κατακτήσει μια θέση μέσα στις δέκα πρώτες επιχειρήσεις στην αγορά ταιοντοβιομηχανίας παγκοσμίως. Η κατάκτηση γνησιώτης θέσης τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά επιβάλει διεθνοποίηση, η οποία μεσοπρόθεσμα εκτιμάται ότι θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του ομίλου και την επίτευξη κερδοφορίας.

Ένα χαρακτηριστικό της στρατηγικής του ομίλου TITAN είναι ότι επιλέγει να εισέρχεται σε πολλές αγορές, οι οποίες όμως παρουσιάζουν υψηλό ενδιαφέρον από πλευράς αποδόσεων. Με τον τρόπο αυτό, το ρίσκο των επενδύσεων διαιμορφώνεται. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση του ομίλου να προγραμματίζει τις κινήσεις της σε μια ποιο μακροπρόθεσμη βάση, χωρίς να εμπεριέχουν οι αποφάσεις της τόσο μεγάλη αβεβαιότητα, όσον αφορά τα οικονομικά της μεγέθη, καθώς αυτά δεν εξαρτώνται μόνο από τις μεταβολές σε μια συγκεκριμένη αγορά, αλλά από ένα συνδυασμό γεγονότων και εξελίξεων, που είναι πιθανόν να αλληλοαναρρούνται.

Ο ομίλος TITAN προσπαθεί να μειώσει το κόστος παραγωγής, χωρίς να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων (σημειώνεται ότι όλα τα προϊόντα και τα εργοστάσια του Τιτάνα είναι πιστοποιημένα με ISO 9002 και ISO 14001). Η προσπάθεια για μείωση του κόστους παραγωγής γίνεται συνειδητά, καθώς αναμένεται ισχυρός ανταγωνισμός από χώρες με χαμηλό κόστος παραγωγής που δεν έχουν εισέλθει ακόμα σημαντικά στον κλάδο.

Από το 1997 ο ομίλος TITAN παράγει τα έτοιμα ποιοτικά ελεγμένα ξηρά βιομηχανικά κονιάματα Intermix. Τα προϊόντα Intermix διατίθενται σε τρεις βασικούς τύπους: για κτίσιμο, για σοβάτισμα και για φινίρισμα. Στόχος για το συγκεκριμένο προϊόν είναι ο εμπλουτισμός της γκάμας καθώς και η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου διανομής. O Τιτάνας μεταφέρει με ιδιόκτητα ισοφόρα οχήματα τα προϊόντα Intermix στο χώρο της οικοδομής. Τα συλό είναι εξοπλισμένα με αναμικτήρα και πνευματικό σύστημα τροφοδοσίας.
Όσον αφορά στις δραστηριότητες της εταιρίας στο εξωτερικό, ο ΤΙΤΑΝ έχει αναπτυχθεί, ανάλογα με τις περιστάσεις, είτε με εξαγορές από μόνη της ή, με σύναψη κοινοπραξιών (joint venture). Έτσι, το 1992, εξαγόρασε το 59,1% της Roanoke Cement Co. (με εργοστάσιο τοιμέντου ετήσιας παραγωγής 1,3 εκ τόνων σήμερα) στη Virginia των HΠΑ από την Tarmac plc. Το 1998, ο ΤΙΤΑΝ σε κοινοπραξία με την Holderbank (σήμερα Holcim), που αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη τοιμεντοβιομηχανία στον κόσμο, προχώρησαν στην εξαγορά του 95% της A.D. Cementarnaica USJE των Σκοπίων που είναι και η μοναδική μονάδα παραγωγής τοιμέντου του χώρας (ετήσια παραγωγή 1 εκ. τόνου). Ακόμη την ίδια χρονιά ο Όμιλος εξαγόρασε το 48,6% της Βουλγαρικής εταιρίας Plevenski Cement (0,5 εκ. τόνου), που είναι και η παλαιότερη τοιμεντοβιομηχανία της χώρας, ενώ μετέπειτα το ποσοστό συμμετοχής του Όμιλου ΤΙΤΑΝ στην Εταιρεία αυξήθηκε σε 99%. Το 1999 η Εταιρεία δημιούργησε κοινοπραξία (50/50) με την Γαλλική εταιρία Lafarge, που είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο των οικοδομικών υλικών, με σκοπό την είσοδο και την επέκταση στην αναπτυσσόμενη αγορά της Αιγύπτου. Οι δυο εταιρίες εξαγόρασαν στη συνέχεια την ίδια χρονιά το 95% της Αιγυπτιακής Beni Suef Cement Co., η οποία κατέχει την πιο σύγχρονη μονάδα παραγωγής τοιμέντου στην Αίγυπτο, με δυνατότητα ετήσιας παραγωγής 1,4 εκ. τόνους. Η ΤΙΤΑΝ Α.Ε. τον Αύγουστο του 2000 εξαγόρασε από τον Όμιλο Anglo American plc το 100% της Tarmac America Inc., εταιρία παραγωγής δομικών υλικών που δραστηριοποιείται στην Ανατολική Ακτή των Ηνωμένων Πολιτειών (παρατίθεται στο τέλος της ιστοσελίδας το ενημερωτικό δελτίο της εξαγοράς αυτής προς το ΧΑΑ).

Στον Όμιλο TITAN μέσω αυτής της συμφωνίας περιέχονται τα παρακάτω περιουσιακά στοιχεία:

- Το εργοστάσιο παραγωγής τοιμέντου Pennsuco στην Πολιτεία της Florida, ετήσιας δυναμικότητας 1 εκατομμυρίου τόνων.
- Ποσοστό (40,9%) του εργοστασίου παραγωγής τοιμέντου του Roanoke, στην Πολιτεία της Virginia, το οποίο περιήλθε έτσι κατά 100% πλέον στον Όμιλο ΤΙΤΑΝ.
- Δύο λατομεία στην Πολιτεία της Florida με πωλήσεις 8,5 εκατομμυρίων τόνων αδρανών το 1999.
- 45 μονάδες ετοίμου σκυροδέματος στις Πολιτείες της Φλόριντα και της Βιρτζίνια, με πωλήσεις 2,4 εκατομμυρίων κυβικών μέτρων το 1999.

Σελίδα 42 από 85
Το 2002 εξαγοράζεται το 70% του μετοχικού κεφαλαίου της τσιμεντοβιομηχανίας KOSJERIC, στη Σερβία, καθώς και το 50% της αιγυπτιακής εταιρίας "ALEXANDRIA PORTLAND CEMENT COMPANY" (APCC).

Έτσι η στρατηγική του Ομίλου TITAN συνοψίζεται ως εξής:

- Συνέχιση της διεθνούς επέκτασης στον κλάδο τσιμέντου με σκοπό την ενδυνάμωση της περιφερειακής παρουσίας στις 4 περιοχές που ήδη διατηρεί παραγωγική δραστηριότητα (Ελλάδα, ΗΠΑ, Βαλκάνια, Μέση Ανατολή).
- Περαιτέρω καθετοποίηση δραστηριοτήτων όπου οι συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού την ευνοούν.
- Συνεχής βελτίωση κόστους και παραγωγικότητας.
- Βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του και προσαρμογή του στην διεθνοποιημένη μορφή του.

**Μορφές Διεθνοποίησης**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Μορφές</th>
<th>Χώρες</th>
<th>Έτη</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Εξαγωγικής</td>
<td>Βραζιλία</td>
<td>1933</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ</td>
<td>1985</td>
</tr>
<tr>
<td>Κέντρα</td>
<td>Σαουδική Αραβία</td>
<td>1979</td>
</tr>
<tr>
<td>Διανομής</td>
<td>Αίγυπτος</td>
<td>1979</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ</td>
<td>1988</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ηνωμένο Βασίλειο</td>
<td>1989</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ιταλία</td>
<td>1990</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Γαλλία</td>
<td>1993</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ (Florida)</td>
<td>2004</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ (New Jersey)</td>
<td>2006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αλβανία</td>
<td>2006</td>
</tr>
<tr>
<td>ΑΞΕ</td>
<td>Αίγυπτος</td>
<td>1999</td>
</tr>
<tr>
<td>Greenfield</td>
<td>ΗΠΑ (Florida)</td>
<td>2005</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αλβανία</td>
<td>2007</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Βουλγαρία</td>
<td>2008</td>
</tr>
<tr>
<td>ΑΞΕ</td>
<td>ΗΠΑ (50% της Essex Cement Company – New Jersey)</td>
<td>1988</td>
</tr>
<tr>
<td>Εξαγορά</td>
<td>ΗΠΑ (59,1% της Roanoke Cemet Company-Virginia)</td>
<td>1992</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
<td>------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Βουλγαρία (99% Plevenski Cement)</td>
<td>1998</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FYROM (95% Cementarnica Usje)</td>
<td>1998</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ (100% της TARMAC AMERICA Inc- Virginia , Florida)</td>
<td>2000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ Ένταξη της Separation Technologies</td>
<td>2002</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Σερβία (70% Kosjeric)</td>
<td>2002</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Βουλγαρία (Εξαγορά μετοχών της ZLANTA PANEGA A.D.)</td>
<td>2004</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ (Εξαγορά τριών ανεξάρτητων εταιριών παραγωγής σκυροδέματος)</td>
<td>2006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ΗΠΑ (Εξαγορά δύο εταιριών παραγωγής σκυροδέματος και λατομείου ασβεστολίθου)</td>
<td>2007</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Τουρκία (Εξαγορά Adocim Cimento Beton Sanayi’ ve Ticaret A.S)</td>
<td>2008</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ΑΣΕ</strong> Κοινοπραξίες</td>
<td>Αίγυπτος Κοινοπραξία TITAN – Lafarge(50/50) και εξαγορά της 95% Beni Suef Cement</td>
<td>1999</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Αίγυπτος Κοινοπραξία TITAN – Lafarge και έλεγχος του 50% της Alexandria Portland Cement</td>
<td>2002</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.2 Στρατηγικές Διαφοροποίησης

Ο κίνδυνος, όμως, δεν προέρχεται αποκλειστικά από τη διαμόρφωση των κυκλικών διακυμάνσεων στον κλάδο του ταξιέντου, αλλά αφορά και τις γενικότερες χρηματοοικονομικές, πολιτικές, νομικές και κοινωνικές τάσεις του εγγενούς περιβάλλοντος. Λόγω των δραστηριοτήτων της η Εταιρία εκτίθεται σε μια πληθώρα χρηματοοικονομικών κινδύνων, συνέπεια κυρίως των διαρκών αναπροσαρμογών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και στα επιτόκια και των διακυμάνσεων στις τιμές των μετοχικών τίτλων και των παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων, στα οποία ο Όμιλος επενδύει την υπερβάλλουσα ρευστότητα. Επιπρόσθετα, το οικονομικό σύστημα, στενά συνυφασμένο με την αναπτυξιακή πορεία μιας χώρας, επηρεάζει, μάλιστα συνήθως κατευθύνει, τις προαναφερθείσες διακυμάνσεις της ζήτησης του κλάδου. Η μη προβλεψιμότητα των χρηματοοικονομικών αγορών καθιστά, λοιπόν, αδήρτη ανάγκη τη δραστηριοποίηση σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι ενδεχόμενες ζημιογόνες επιπτώσεις στα οικονομικά αποτελέσματα της Εταιρίας. Η πολιτική αστάθεια, οι κυβερνητικές πολιτικές, το επίπεδο διαφθοράς και το νομοθετικό καθεστώς μιας χώρας επηρεάζουν τα μέγιστα τις δραστηριότητες του Όμιλου. Έτσι, για παράδειγμα η εξαγωγική δραστηριότητα του ΤΙΤΑΝΑ αναμένεται να ευνοηθεί ιδιαίτερα από την ένταξή της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τέλος, το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, κυρίως αναφορικά με τη δύναμη των εργασιακών συνδικάτων, μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στις οικονομικές αποδόσεις της Εταιρίας. Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνει αναφορά στις συνθήκες του ανταγωνισμού, που αποτελούν σημαντικό κριτήριο επιλογής της αγοράς-στόχου. Συνοψίζοντας, ο ΤΙΤΑΝΑΣ επιλέγει να διεισδύει σε αγορές που ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους.

Η γεωγραφική διαφοροποίηση στοχεύει, επιπρόσθετα, στην εξασφάλιση φθηνών πλουτοπαραγωγικών πόρων για την σταδιακή μείωση του λειτουργικού κόστους και την αξιοποίηση οικονομικών κλίμακας. Παράλληλα, η Εταιρία αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Με τη δραστηριοποίηση σε τρεις ήπειρους και πλήθος αγορών ο Όμιλος έχει την ευκαιρία να ανταποκρίνεται ταχύτερα και αποδοτικότερα στις ανάγκες των αγοραστών του και να προσαρμοζεί τις παραγωγικές του δραστηριότητες στις απαιτήσεις τους. Άλλωστε, λόγω της φύσης τους το τομέαντο και τα συγγενή του υλικά δεν μπορούν να αποθηκευτούν για μεγάλο χρονικό διάστημα και εντατικοποιούν, έτσι, την ανάγκη της τοπικής παραγωγής - εάν ο Όμιλος επαφίεται στις εξαγωγικές του δραστηριότητες, οι στόχοι για εδραίωση στις διεθνείς αγορές θα καθιστούσαν το κόστος

Σελίδα 47 από 85
μεταφοράς απαγορευτικό. Τέλος, η πολλαπλή γεωγραφική παρουσία παρέχει τη δυνατότητα εδραίωσης σε πολυάριθμες αγορές και τελικά την αύξηση της συνολικής ανταγωνιστικότητας του TITANA. Εν όλον, η γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αύξηση της συνολικής κερδοφορίας του Ομίλου, ως αποτέλεσμα αποφυγής της εξάρτησης από μια αγορά και των περιβαλλοντικών κινδύνων και αξιοποίησης των παγκόσμιων ευκαιριών.

Αξίζει να επισημανθεί, πως ο Όμιλος δεν ενδιαφέρεται να διεισδύσει σε μεμονωμένες αγορές, αλλά εστιάζει στη διεθνοποίησή του σε ευρύτερες περιοχές με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξή του και τη δημιουργία συστάδων (clusters), που θα του επιτρέψουν την καλύτερη διαχείριση και έλεγχο των λειτουργιών, τη δημιουργία συνεργειών, τη μείωση του κόστους και τελικά την επίτευξη βέλτιστων οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι αγορές-στόχοι του TITANA βρίσκονται σε τρεις κυρίως γεωγραφικές περιοχές - εξαιρώντας τη , δυτική Ευρώπη και τον Καναδά, όπου τελεί είτε καθαρά εμπορική δραστηριότητα είτε υποβοηθητικές δραστηριότητες: την Ελλάδα, την Νοτιοανατολική Ευρώπη, την Ανατολική Μεσόγειο και τις ΗΠΑ.

5.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης

Βασικό κίνητρο διεθνοποίησης του Ομίλου TITAN αποτελεί η πίεση του διεθνούς περιβάλλοντος (ενεργειακή κρίση) αφ’ ενός από την αύξηση του κόστους παραγωγής και αφ’ ετέρου από την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Στα νέα αυτά δεδομένα οι στρατηγικοί στόχοι της Εταιρίας διευρύνονται και αναπροσαρμόζονται στις νέες συνθήκες. Σε διεθνή βάση, ο TITANAS απομακρύνεται από τη διενέργεια άμεσων εξαγωγών και προσανατολίζεται στη διενέργεια άμεσων έξων επενδύσεων είτε μέσω εξαγορών είτε μέσω εγκαθίδρυσης νέων θυγατρικών μονάδων, με στόχο την απόκτηση στρατηγικού ενεργειτικού άλλων επιχειρήσεων, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την πρόσβαση σε νέες πιο προοπτικές αγορές ήταν η αυξημένη ζήτηση των προϊόντων. Η εταιρεία δημιουργεί πολλές επιχειρήσεις για την πληρέστερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Οι στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου στοχεύουν στη διεθνοποίηση διαφοροποίηση και περαιτέρω καθετοποίηση των δραστηριοτήτων του, την πρόσβαση σε φθηνούς πλουτοπαραγωγικούς πόρους, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και του κόστους μεταφοράς και την καλύτερη εξυπηρέτηση των αλλοδαπών πελατών του.

Κίνητρο της Εταιρίας για την υπερατλαντική επέκτασή της (στις Η.Π.Α.) είναι επιπλέον η εκμετάλλευση των συνθηκών της τοπικής αγοράς, καθώς αφ’ ενός η ζήτηση δομικών
υλικών, την οποία στηρίζει και η τοπική κυβέρνηση, είναι αυξημένη και ο κατασκευαστικός κλάδος ιδιαίτερα ανεπτυγμένος, και αφ’ ετέρου το κόστος των πλοιοτοπαραγωγικών πόρων είναι σχετικά χαμηλό. Έτσι από το 1990 ο ΤΙΤΑΝΑΣ έχει εδραίωσει μια ισχυρή αλυσίδα αξίας, μια σταθερή θέση στην παγκόσμια αγορά και μια λαμπρή πορεία διεθνούς επέκτασης.

Από πολύ νωρίς ο ΤΙΤΑΝΑΣ διέκρινε την ευκαιρία της διείσδυσης σε ξένες αγορές. Τόσο η αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα που υπερέβαινε τις εγχώριες ανάγκες σε ταμέντο, όσο και η αυξανόμενη ένταση του εγχώριου ανταγωνισμού στις αρχές της δεκαετίας του '30 - κυρίως από την ΑΓΕΤ Ηρακλής - ύστερα την Εταιρία να στραφεί στις αγορές του εξωτερικού. Αρχικά με καθαρά εξαγωγικό προσανατολισμό και στη συνέχεια έσω εγκαθίδρυσης εμπορικών και παραγωγικών θυγατρικών σε αλλοδαπές χώρες η Εταιρία εντατικοποίησε σταδιακά την παρουσία της στο εξωτερικό.

Οι αρχικές εξαγωγικές δραστηριότητες του ΤΙΤΑΝΑ στράφηκαν προς κοντινές σε απόσταση χώρες (εκτός της Βραζιλίας) λόγω της ανεπάρκειας των εγχώριων υποδομών και της ανάγκης συγκράτησης του κόστους μεταφοράς σε χαμηλά επίπεδα. Μετά την παρέλευση ενός μεγάλου χρονικού διαστήματος, 50 χρόνων περίπου, από την πρώτη εξαγωγική κυνηγοποίηση της και ύστερα από την εδραίωση της θέσης της στις ξένες αγορές, η Εταιρία αποφασίζει να διοχετεύσει με ιδιαίτερη σκοπό τη στρατηγική επέκταση της στο εξωτερικό. Με αυτή την επενδυτική κίνηση στοχεύει αφ’ ενός στην περαιτέρω μείωση του κόστους μεταφοράς και τη συναφή αύξηση των κερδών της, και αφ’ ετέρου στην επέκταση του κύκλου εργασιών της με διείσδυση σε νέες αγορές και διανομή των προϊόντων της σε περισσότερες χώρες. Παράλληλα, με ιδιούς σκοπούς ιδρύει τις πρώτες θυγατρικές μονάδες καθαρά εμπορικού χαρακτήρα εκτός των ελληνικών συνόρων.

Εκ νέου ο Ομιλός λόγω της πίεσης από τους ανταγωνιστές του και τις δυσμενείς συνθήκες του περιβάλλοντος αποφασίζει να εγκαθιδρύσει νέες παραγωγικές και εμπορικές θυγατρικές στην αλλοδαπή. Αυτή τη φορά επικεντρώνεται στις νέες του δραστηριότητες στην αγορά των H.Π.Α., όπου στοχεύει στη μείωση του λειτουργικού κόστους, την καλύτερη εξυπηρέτηση των εγχώριων πελατών, την εδραίωση της θέσης του και γενικότερα την αύξηση των οικονομικών του μηχανισμών. Από τη δεκαετία του '90 και ύστερα, ο ΤΙΤΑΝΑΣ ακολουθεί ια έντατη πορεία διεθνοποίησης, όπου κυρίαρχο ρόλο έχουν η απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων κριών της αλυσίδας αξίας, η εντατικοποίηση των δραστηριοτήτων του στο εξωτερικό και η ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς του. Από τη συνοπτική ανωτέρω επισκόπηση των βασικών στρατηγικών επιλογών της Εταιρίας
5.4 Διεθνές Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Ο κλάδος των δομικών υλικών λόγω της φύσης των προϊόντων αποτελεί έναν καθαρά ολιγοπωλιακό κλάδο τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, καθώς τα εμπόδια εισόδου είναι ιδιαίτερα υψηλά. Η απαιτούμενη τεχνογνωσία, οι εγκαταστάσεις και ο εξειδικευμένος εξοπλισμός, τα υψηλά πάγια και λειτουργικά κόστη, η εξασφάλιση κατάλληλης προμηθευτικής και διανεμητικής αλυσίδας, η προσέλκυση και διατήρηση πελατών είναι όντα παραδείγματα της έλλειψης ελκυστικότητας του κλάδου. Παράλληλα, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων πολυεκατομμυριούχων ομίλων αυξάνεται συνεχώς, ενώ η διενέργεια εξαγορών και συγχωνεύσεων και η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες πολιτικές βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας. Στο ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον, ο ΤΙΤΑΝΑΣ έχει αντιμετωπίσει με κορυφαίους ομίλους επιχειρήσεων, οι σημαντικότεροι των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω.

Η εταιρεία Lafarge ιδρύθηκε το 1833 στο Ραρίς της Γαλλίας και αποτελεί σήμερα τον ισχυρότερο πολυεκατομμυριούχο όμιλο στον κλάδο των δομικών υλικών. Συγκεκριμένα, ελέγχοντας το 57% των παγκόσμιων πωλήσεων τσιμέντου, το 35% των αδρανών υλικών και του
σκυροδέματος και το 8% του γύψο, κατατάσσεται στην πρώτη, στη δεύτερη και στη τρίτη θέση αντίστοιχα. Με ένα ισχυρό καθετοποιημένο δίκτυο και έχοντας παρουσία σε 79 χώρες παγκοσμίως εστιάζει στην περαιτέρω επέκτασή της στις αναδυόμενες αγορές (για το 2008 το 60% των συνολικών κερδών προήλθε από τις αναδυόμενες αγορές), όπου μαζί με άλλους πολυεθνικούς ομίλους και τοπικές τομηματολογικές χαρακτηρίζει ένα πετυχημένο διεθνές σχεδιασμό για την παραγωγή και πώληση υλικών παραγωγής κατά το 2000 αργότερα. Ως κύκλος εργασιών της για το 2008 ανήλθε στα €19,033 εκατ., το μεγαλύτερο μέρος του οποίου προήλθε από τον κλάδο του τσιμέντου (€10.9 δις.).

Η Lafarge δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα μέσω της ΑΓΕΤ Ηρακλής.

Ο Όλος Holcim, ιδρυθείς το 1912 στην Ελβετία, σήμερα έχει παρουσία σε περισσότερες από 70 χώρες, καλύπτοντας κάθε ήπειρο και αποτελώντας έτσι τον περισσότερο γεωγραφικά διαφοροποιημένο παραγωγό δομικών υλικών. Με σκοπό τη διατήρηση ενός εξίσου διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου (balanced portfolio), η Holcim προσανατολίζεται στην συνεχή ανάπτυξη τόσο σε αναπτυγμένες όσο και σε αναπτυσσόμενες αγορές, από όπου πηγάζουν σχεδόν οι ίδιες καθαρές πωλήσεις. Το 2008 κατέγραψε πωλήσεις υψηλότερες των 25 δις. Ελβετικών φράγκων (ή περίπου €16.48 δις.), οι οποίες προέρχονται κατά 17.3% από τη Βόρεια Αφρική, κατά 15.9% από τη Λατινική Αμερική, κατά 38.3% από την Ευρώπη, κατά 5.2% από την Αφρική και Μέση Ανατολή και κατά 23.3% από την Ασία και τις χώρες του Ειρηνικού.

Η Heidelberg Cement είναι μια γερμανική εταιρία παραγωγής δομικών υλικών, ιδρυθείς το 1873, και αποτελεί σήμερα τον πρώτο υλικό ιδρύτη της αδρανής υλικής, και έναν από τους ισχυρότερους ομίλους στο σφάλμα του κλάδου του τσιμέντου, του τέτοιου σκυροδέματος και άλλων καθετοποιημένων δραστηριοτήτων. Η εταιρία απασχολεί περίπου 60,000 ανθρώπους σε 50 χώρες και 2,600 εγκαταστάσεις. Το 2008 η Heidelberg Cement σημείωσε κύκλο εργασιών €14,2 δις., αυξήθηκε κατά 31% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ο οποίος προήλθε από τον κλάδο του τσιμέντου κατά 46.8%, από την αδρανή υλική και το σκυρόδεμα κατά 44.2% και από οικοδομικά υλικά κατά 9%.

Η Cemex ιδρύθηκε το 1906 στο Μεξικό και αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους παραγωγούς σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλες τις ηπείρους, η Cemex διατηρεί εμπορικές σχέσεις με περισσότερα από 100 έθνη μέσω 253 διανεμητικών κέντρων και 88 ναυτικούς σταθμούς. Η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τσιμέντου αγγίζει τους 96 εκατ. m³ τόνους, ενώ η παραγωγή έτοιμου
σκυροδέματος και αδρανών υλικών φθάνει τα 77 και 240 εκατ. m³ αντίστοιχα. Το 2008 η Cemex σημείωσε κύκλο εργασιών της τάξης των $21,695 εκατ.

Ο Όμιλος Italcementi με σχεδόν 150 χρόνια παραγωγικής εμπειρίας, καθώς η μητρική επιχείρηση ιδρύθηκε το 1864 στην Ιταλία, είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος παραγωγός τσιμέντου παγκόσμια. Οι θυγατρικές του Όμιλου είναι διεσπαρμένες σε 22 χώρες και σε τέσσερις ηπείρους (εκτός Αυστραλίας). Οι συνολικές πωλήσεις της Italcementi για το 2008 ανήλθαν σε 6 δισ. 279€ την Ελλάδα, ο ιταλικός Όμιλος είχε παρουσιάσει μέσω δύο εταιρειών, της Χάλυψ Υλικά Α.Ε., που δραστηριοποιείται στον κλάδο του τσιμέντου με την επωνυμία «Τσιμέντα Χάλυψ» και στον κλάδο των λατομειών με την επωνυμία «Λατομεία Χάλυψ» και της Ετ. Μπετόν Α.Ε. που ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία έτοιμου σκυροδέματος.

5.5 Οικονομικά Αποτελέσματα ανά Χώρα-Περιοχή

Η Ελλάδα (TITAN, INTERBETON, INTERMIX):

Στην Ελλάδα ο Όμιλος διατηρεί την επιχειρησιακή του βάση στην Αθήνα και διαθέτει 4 εργοστάσια τσιμέντου (Ελευσίνα, Θεσσαλονίκη, Αχαΐα, Βοιωτία), 5 σταθμούς διανομής (Καβάλα, Χαλκίδα, Μαρκόπουλο, Ρόδο, Κρήτη) και, μέσω της θυγατρικής INTERMПΕΤΟΝ, δομικά Υλικά Α.Ε., 32 μονάδες τέτοιου σκυροδέματος, λατομεία και ορυχεία στη Μήλο και στη Κρήτη. Το εργοστάσιο της Ελευσίνας διαθέτει από το 1987 και μονάδα παραγωγής κονιαμάτων (INTERMIX).

Νοτιοανατολική Ευρώπη:

Η Αλβανία (TITAN ANTEA Cement Sh.A.):

Στην Αλβανία ο ΤΙΤΑΝΑΣ κατασκευάζει εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου (Kruje), η παραγωγική δυναμικότητα του οποίου θα ανέρχεται σε 1,5 εκατ. τόνους ετησίως – η παραγωγή θα διατίθεται τόσο στην Αλβανική αγορά όσο και σε άλλες τοπικές αγορές έσω εξαγωγικών δραστηριοτήτων. Ο Όμιλος διαθέτει και ένα σταθμό διανομής τσιμέντου (Vlore).
Βουλγαρία (TITAN Zlatna Panega Cement):

Στη Βουλγαρία ο Όμιλος διαθέτει 1 εργοστάσιο τασιμέντου (Zlatna Panega) και 5 μονάδες τέτοιου σκυροδέματος (2 στη Σόφια, 2 στο Plodviv και 1 στο Zlatna Panega).

Π.Γ.Μ. (TITAN Cementica USJE):

Στην Π.Γ.Μ. ο ΤΙΤΑΝΑΣ διαθέτει ένα εργοστάσιο τασιμέντου και μια μονάδα τέτοιου σκυροδέματος (Σκόπια).

Σερβία (TITAN Cementara Kosjeric):

Στη Σερβία ο ΤΙΤΑΝΑΣ διαθέτει ένα εργοστάσιο τασιμέντου (Kosjeric).

Δυτική Ευρώπη:

Ιταλία (FINTITAN):

Στην Ιταλία η υγιεινή της ΤΙΤΑΝ, η FINTITAN S.r.l., διαθέτει ιδιόκτητη προβλήτα (Canale Brentella στο Marghera).

Γαλλία (INTERΤΙΤΑΝ):

Στη Γαλλία ο Όμιλος δραστηριοποιείται έσω της INTERΤΙΤΑΝ S.A., που εδρεύει στη Μασσαλία (σε απόσταση 6 χλ από το εμπορικό λιμάνι) και απασχολεί 6 άτομα.

Ηνωμένο Βασίλειο (TITAN Cement U.K., Seperation Technologies U.K. Ltd):

Στο Ηνωμένο Βασίλειο ο ΤΙΤΑΝΑΣ δραστηριοποιείται μέσω της ΤΙΤΑΝ Cement U.K. (TCUK)που διαθέτει ένα σταθμό διανομής τασιμέντου (Hull) και μέσω της Seperation Technologies U.K. Ltd (STUK)που διαθέτει μια μονάδα επεξεργασίας υπόμενης τέφρας (Didcot).

Ανατολική Μεσόγειο:

Αίγυπτος (TITAN Cement Egypt):

Σελίδα 53 από 85
Στην Αίγυπτο ο Όμιλος διαθέτει 2 εργοστάσια τσιμέντου (Beni Suef, Alexandria) και ένα σταθμό διανομής τσιμέντου (Safaga).

Τουρκία:

Στην Τουρκία ο TITANAS διαθέτει (σε κοινοπραξία με την Adocim A.S.) ένα σύγχρονο εργοστάσιο τσιμέντου (Tokat, περιοχή Ερυθράς Θάλασσας) και μια μονάδα άλεσης (Tekirdag).

Αμερική

Η.Π.Α. (TITAN AMERICA):

Η TITAN America, θυγατρική του Όμιλου, είναι ένας από τους κυριότερους παραγωγούς τσιμέντου και δομικών υλικών στην ανατολική ακτή των Η.Π.Α., δραστηριοποιούμενη κυρίως μέσω των Essex Cement LLC, Roanoke Cement LLC, Seperation Technologies LLC, Tarmac America LLC, Titan Virginia Ready-Mix LLC, Titan Florida Cement and Aggregates διαθέτει 2 μονάδες τσιμέντου,

περισσότερες από 90 μονάδες τέτοιου σκυροδέματος, λατομεία, σταθμούς εισαγωγής τσιμέντου, σιδηροδρομικούς σταθμούς διακίνησης και μονάδες παραγωγής υπόταμης τέφρας.

Καναδάς (Seperation Technologies Canada Ltd):

Στον Καναδά ο TITANAS δραστηριοποιείται έσω της Seperation Technologies Canada Ltd που διαθέτει μια μονάδα επεξεργασίας υπόταμης τέφρας (Belledune).

Το 2010, η απόδοση του Όμιλου TITAN διατηρήθηκε σταθερή παρά τις συνεχιζόμενες δυσμενείς συνθήκες σε βασικές αγορές του. Ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε €1.350 εκατ., ανεμούντας οριακή πτώση 0,7% σε σύγκριση με το 2009. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε €314 εκατ., 5,5% χαμηλότερα σε σύγκριση με το
προηγούμενο έτος. Τα καθαρά κέρδη του Ομίλου μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας ανήλθαν σε €102 εκατ., μειωμένα κατά 17,2% έναντι του 2009.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα επηρεάστηκαν δυσμενώς τόσο από τις κατά €19,4 εκατ. αυξήμενες προβλέψεις για επισφάλειες, όσο και από τις υψηλότερες αποσβέσεις, χρηματοοικονομικές δαπάνες και δικαιώματα μειοψηφίας. Η λειτουργική κερδοφορία προ των προβλέψεων ήταν στα ίδια επίπεδα με τη χρήση του 2009. Τα ετήσια κέρδη ανά μετοχή ανήλθαν σε €1,26 έναντι €1,52 ανά μετοχή το 2009.

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική γεωγραφικής διαφοροποίησης του Ομίλου συνέβαλε ουσιώδως στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Οι αντίξοες συνθήκες στις βασικές αγορές της Ελλάδας και των ΗΠΑ αντισταθμίστηκαν από τη συνεισφορά των νέων εργοστασίων και των εξαγορών στις αναδυόμενες αγορές της Ανατολικής Μεσογείου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Βασική προτεραιότητα παρέμεινε το 2010 η επίτευξη ισχυρών χρηματοοικονομικών μεγεθών. Η αυστηρή ειράρχηση των κεφαλαιούχων δαπανών και ο στενός έλεγχος του κεφαλαίου κίνησης είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ελεύθερων ταμειακών ροών από τις επιχειρησιακές λειτουργίες ύψους €195 εκατ., συμβάλλοντας στη μείωση του καθαρού δανεισμού κατά €194 εκατ. κατά τη διάρκεια του έτους.

Η καθαρή δανειακή θέση του Ομίλου εξακολουθήσε ο βελτιώνεται, έχοντας μειωθεί από €1.114 εκατ. το Δεκέμβριο του 2008, σε €971 εκατ. το Δεκέμβριο του 2009, και σε €777 εκατ. το Δεκέμβριο του 2010. Ο λόγος καθαρού δανεισμού προς τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) διαμορφώθηκε στο τέλος του έτους σε 2,47, δείκτη ιδιαίτερα ευνοϊκό σε σχέση με τις τρέχουσες υποχρεώσεις. Ο δείκτης ρευστότητας βελτιώθηκε επίσης σημαντικά καλύπτοντας κατά 5,8 φορές τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Τα έξοδα πωλήσεων, καθώς και τα γενικά και διοικητικά έξοδα του Ομίλου αυξήθηκαν κατά 1% σε σύγκριση με το 2009, ανερχόμενα σε €130 εκατ. Σε σταθερή βάση και εξαιρουμένων των συναλλαγματικών διακυμάνσεων, θα είχαν σημειωθεί πτώση 3,4%, πέραν της μείωσης κατά 15% που επετεύχθη το 2009, ως απόρροια των συνεχών προσπαθειών του Ομίλου για συμπίεση των στοιχείων κόστους.

Η ολοκλήρωση δύο μεγάλων έργων επέκτασης στην Αίγυπτο και την Αλβανία επέτρεψε τη σημαντική μείωση των κεφαλαιούχων δαπανών κατά €93 εκατ. Βραχυπρόθεσμα, οι
κεφαλαιομοικές δαπάνες συγκρατούνται κάτω των επιπέδων απόδεσης, αλλά πρέπει να
dιευκρινισθεί ότι ο Όμιλος εξακολουθεί να επενδύει όπως αρμόζει για να διατηρήσει την
ανταγωνιστικότητά του και να προάγει την ασφάλεια των εργαζομένων και το σεβασμό
προς το περιβάλλον.

Η τιμή της κοινής μετοχής του ΤΙΤΑΝΑ (ΤΙΤΚ) έκλεισε στο τέλος του έτους στα €16,42,
kαταγράφοντας πτώση 19% σε σύγκριση με το 2009 και επιτυγχάνοντας καλύτερη επίδοση
από τον Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών ο οποίος σημείωσε πτώση κατά σχεδόν
36% στη διάρκεια της ίδιας περιόδου.

Η μετοχή έχει αποφέρει στους μακροπρόθεσμους επενδυτές ισχυρή απόδοση, της τάξεως
του 11% ετησίως κατά τα τελευταία 15 χρόνια.
Σελίδα 57 από 85
Στην Ελλάδα η οικονομική κατάσταση το 2010 επιδεινώθηκε σε όλους τους τομείς. Το ΑΕΠ συρρικνώθηκε κατά 4,5%. Παρά την υποχώρηση της ζήτησης, σημειώθηκε έξαρση του πληθωρισμού κατά 4,7%, κυρίως λόγω της αύξησης της έμμεσης φορολογίας και της ανόδου της τιμής του πετρελαίου.

Η ανεργία ανήλθε στο 14,2% από 10,3% το 2009. Η επιφυλακτική στάση των νοικοκυριών λόγω της αβεβαιότητας για την απασχόληση και τα μελλοντικά τους εισοδήματα, η σχετική ανθεκτικότητα των τιμών στην αγορά κατοικιών και το υφιστάμενο σημαντικό απόθεμα ακινήτων, οδήγησαν σε περαιτέρω συρρίκνωση της οικοδομικής δραστηριότητας.

Παράλληλα ο δραστικός περιορισμός του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων και ο πολύ χαμηλός βαθμός υλοποίησης των Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) επηρέασαν έντονα αρνητικά τη ζήτηση δομικών υλικών.

Εκτιμάται ότι την πενταετία 2006-2010 η συνολική οικοδομική δραστηριότητα μειώθηκε σωρευτικά σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50%.

Ο ρυθμός της πιστωτικής επέκτασης συρρικνώθηκε στο -0,4% διότι οι τράπεζες λόγω της κρίσης προέβησαν στη χορήγηση λιγότερων νέων στεγαστικών δανείων.

Ο κύκλος εργασιών του Ομίλου στην Ελλάδα και τη Δυτική Ευρώπη μειώθηκε κατά 13%
το 2010 σε σύγκριση με το 2009, φθάνοντας τα €437 εκατ. Η λειτουργική κερδοφορία (EBITDA) ανήλθε σε €86 εκατ., εμφανίζοντας πτώση 34% επιβαρυμένη από τις προβλέψεις επισφαλών απαιτήσεων και από το υψηλότερο κόστος ενέργειας, σε σύγκριση με το 2009.

ΗΠΑ

Στις Η.Π.Α. το 2010 τα θετικά αποτελέσματα που αναμένονταν από τις προσπάθειες τόνωσης της οικονομίας εκ μέρους της ομοσπονδιακής κυβέρνησης και από τη φιλελεύθερη νομισματική πολιτική, περιορίστηκαν εξ αιτίας της ανεργίας, της πιστωτικής στενότητας των καταναλωτών, της επιχειρηματικής αβεβαιότητας και των ελλειμμάτων στους προϋπολογισμούς των πολιτειών.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω οι δαπάνες του κατασκευαστικού τομέα μειώθηκαν κατά 10,2% διαμορφούμενες σε $816 δισ. Η δαπάνη για την κατασκευή κατοικιών σταθεροποιήθηκε το 2010, μετά από τρία συνεχόμενα έτη μειώσεων της τάξεως του 20% - 30%, έχοντας ως αποτέλεσμα τη σωρευτική μείωση κατά σχεδόν 60% σε σύγκριση με το ιστορικά υψηλό επίπεδο του 2006.
Βραχυπρόθεσμα, οι προοπτικές για την κατασκευή νέων κατοικιών παραμένουν αδύναμες. Ο ανταγωνισμός από την αγορά κατοικιών που ήδη έχουν ανεγερθεί και οι πωλήσεις λόγω αναγκαστικών εκποιήσεων δημιουργούν κινδύνους για περαιτέρω ύφεση, ακόμη και αν η αγορά κατοικίας είναι σήμερα πιο συμφέρουσα από ποτέ άλλοτε, λόγω του χαμηλού επιπέδου των τιμών.

Οι κατασκευές σε όλους τους τομείς πλην κατοικιών μειώθηκαν, περίπου κατά 13,8%. Οι δαπάνες του δήμου τομέα για τις κατασκευές (πλην κατοικιών) παρέμειναν κοντά στα ιστορικά υψηλά επίπεδα. Οι εκταμιεύσεις βάσει του νόμου περί οικονομικής ανάκαμψης και επανεπενδύσεων (American Recovery and Reinvestment Act - ARRA) διπλασιάστηκαν το 2010, αλλά εξακολουθούν να βρίσκονται κάτω από το 4% των συνολικών προγραμματισμένων δαπανών για δημόσια έργα.

Οι διαπεριφερειακές διακυμάνσεις είναι σημαντικές, με κάποιες πολιτείες, συμπεριλαμβανομένης της Βιρτζίνια (με 24%) και της Φλόριντα (με 47%), να αποδεσμεύουν με βραδύτερους ρυθμούς από άλλες τα κονδύλια για τα χρηματοδοτούμενα έργα.

**Νοτιοανατολική Ευρώπη**

Στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης επετεύχθησαν το 2010 ισχυρές αποδόσεις. Οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης που ανέλαβε ο Όμιλος στην Αλβανία και στο Κόσοβο
αναπληρώνουν κατά πολύ τα πτωτικά επίπεδα ζήτησης στις παραδοσιακές του αγορές. Ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 10%, ανερχόμενος σε €236 εκατ., ενώ τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) αυξήθηκαν κατά 17%, ανερχόμενα σε €87 εκατ.

Η έναρξη λειτουργίας του νέου εργοστασίου τσιμέντου Antea στην Αλβανία και η εξαγορά του εργοστασίου τσιμέντου στο Κόσοβο έδωσαν ώθηση στην επιτευχθέεσα αύξηση του όγκου πωλήσεων τσιμέντου. Οι πωλήσεις στις παραδοσιακές αγορές του Ομίλου επηρέαστηκαν από την οικονομική κρίση και τα περιθώρια κέρδους υπέστησαν πιέσεις στις περισσότερες από αυτές.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ 2010</th>
<th>ΒΟΥΤΙΓΙΑ</th>
<th>Π.Σ.Δ.Μ.</th>
<th>ΣΕΡΒΙΑ</th>
<th>ΑΛΒΑΝΙΑ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ΑΕΠ (παγκόσμια ετήσια μεταβολή)</td>
<td>0,2%</td>
<td>0,7%</td>
<td>1,8%</td>
<td>3,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Πληθυσμός (εκατ.)</td>
<td>7,4</td>
<td>2,1</td>
<td>7,3</td>
<td>3,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Πληθυσμόσ</td>
<td>4,5%</td>
<td>1,6%</td>
<td>10,3%</td>
<td>3,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Κατανάλωση Τσιμέντου (εκατ. τόνοι)</td>
<td>2,3</td>
<td>0,7</td>
<td>1,9</td>
<td>1,9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ΑΙΓΥΠΤΟΣ

Ο Ομίλος TITAN έχει εδραιώσει τη θέση του στην Αίγυπτο ως παραγωγός τσιμέντου, με ετήσια παραγωγή κατά τι υψηλότερη των 5 εκατ. τόνων. Διαβέθει δύο εργοστάσια τσιμέντου κοντά στις κύριες περιφέρειες κατανάλωσης στις περιφέρειες του Καΐρου και της Αλεξάνδρειας. Το 2010, ο κατασκευαστικός τομέας στην Αίγυπτο διατήρησε την ανοδική του πορεία και η εγχύρωση κατανάλωση τσιμέντου ανήλθε σε 49,5 εκατ. τόνους. Παρά την διεύρυνση του παραγωγικού δυναμικού του κλάδου κατά τη διάρκεια του έτους, η παραγωγή τσιμέντου στην αγορά παρέμεινε ανεπαρκής, ωθώντας τις περισσότερες λειτουργίες των εργοστασίων σε πολύ υψηλά επίπεδα. Το 2010 ήταν το πρώτο πλήρες έτος λειτουργίας των δύο γραμμών παραγωγής τσιμέντου στο Βενί Σουεφ, μετά από την προσθήκη του τέλους του 2009, της δεύτερης γραμμής παραγωγής τσιμέντου, με δυναμικότητα σχεδόν 1,5 εκατ. τόνων ετησίως. Χάρη στις ενισχυμένες δυνατότητες του, ο Ομίλος μπόρεσε να ικανοποιήσει την αυξανόμενη ζήτηση, καθώς επίσης και να επεκτείνει την παρουσία του στην αγορά. Το ευνοϊκά στοιχεία της αγοράς, σε συνδυασμό με την κουλτούρα συγκράτησης του κόστους και τη δέσμευση του Ομίλου υπέρ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οδήγησαν τις

Σελίδα 61 από 85
αποδόσεις σε πρωτόγνωρα επίπεδα, ανταμείβοντας τους μετόχους για τη μακρά περίοδο εκτεταμένων επενδύσεων και ενεργού παρουσιάς στην Αίγυπτο. Το Φεβρουάριο του 2010, λειτούργησε η πρώτη μονάδα ετοίμου σκυροδέματος στο Borg ElArab (στην Αλεξάνδρεια), και η επιτυχής λειτουργία της είχε ήδη μια περιορισμένη, αλλά θετική συνεισφορά στην κερδοφορία των δραστηριοτήτων στη χώρα. Το Νοέμβριο του 2010, ο Όμιλος ανακοίνωσε την ολοκλήρωση της επένδυσης κεφαλαίων ύψους €80 εκατ. από την International Finance Corporation (IFC) (τη Διεθνή Εταιρεία Χρηματοδοτήσεων της Παγκόσμιας Τράπεζας), στην Alexandria Portland Cement Company S.A. μέσω της αγοράς μεριδίου της εταιρίας χαρτοφυλακίου του Όμιλου TITAN, Alexandria Development Limited (ADL). Η συναλλαγή οδήγησε στην απόκτηση από την IFC, μέσω της ADL, ενός μειοψηφικού πακέτου (15,2%) στις επιχειρήσεις του Όμιλου TITAN στην Αίγυπτο. Η ασφάλεια, κορυφαία προτεραιότητα στις επιχειρηματικές λειτουργίες του Όμιλου TITAN, εξακολούθησε να βελτιώνεται. Σε αναγνώριση των προσπαθειών αυτών, το εργοστάσιο του Beni Suef έλαβε το υψηλό κύρος βραβείο DuPont™ Safety Award για την επιτυχή ανάπτυξη κοινοτήτας ασφαλείας το 2009 και χαρακτηρίστηκε ως ένας εκ των ασφαλέστερων εργασιακών χώρων στην Αίγυπτο.

ΣΟΤΡΚΙΑ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ενδείξεις</th>
<th>2010</th>
<th>ΑΙΓΥΠΤΟΣ</th>
<th>ΤΟΥΡΚΙΑ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ΑΕΠ(προμηθευτικά είσοδα μεταξιού)</td>
<td>821.9</td>
<td>77.8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Παραγωγή Σκότους εκμ. (κε.)</td>
<td>9,4</td>
<td>49,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Κατανάλωση Σκότους εκμ. (κε.)</td>
<td>6,9</td>
<td>47,5</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

ΤΟΥΡΚΙΑ

<table>
<thead>
<tr>
<th>Πωλήσεις</th>
<th>Λειτουργικά Κέρδη</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>€ ακτίνας</td>
<td>€ ακτίνας</td>
</tr>
<tr>
<td>113.7</td>
<td>112.7</td>
</tr>
<tr>
<td>274.5</td>
<td>80.7</td>
</tr>
<tr>
<td>147.6</td>
<td>26.5</td>
</tr>
<tr>
<td>7.5</td>
<td>2.5</td>
</tr>
<tr>
<td>9.6</td>
<td>5.6</td>
</tr>
<tr>
<td>0.5</td>
<td>0.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Σελίδα 62 από 85
5.6 Διαχρονικές Εταιρικές Στρατηγικές

Διαχρονικά ο ΤΙΤΑΝΑ ξεκίνησε τη δραστηριότητά του στην εγχώρια αγορά, διεισδύοντας σταδιακά σε ξένες αγορές αρχικά έως εξαγωγών και στη συνέχεια έως εγκαθίδρυσης εμπορικών και παραγωγικών θυγατρικών. Κατά τη διάρκεια των 100 και πλέον χρόνων της παραγωγικής του εμπειρίας, όπως είναι φυσικό, αναπροσάρμοσε αρκετά συχνά τις στρατηγικές του επιλογές. Στην Εταιρία διακρίνονται τέσσερις εξωχριστικές στρατηγικές.

Κατά το πρώτο στάδιο της εξελικτικής της πορείας (1902-1973) η Εταιρία ακολουθεί καθαρά εξωχριστική στρατηγική. Η παραγωγή του ΤΙΤΑΝΑ είναι εσωτερικής προσανατολισμένη, ενώ οι εμπορικές του δραστηριότητες εκτελούνται έως αντιπροσώπους. Έμφαση δίνεται στην εδραίωση μιας ισχυρής θέσης στην τοπική αγορά έως οριζόντιας ενοποίησης των δραστηριοτήτων της και στη θεμελίωση μοναδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που αφ’ ενός θα αυξήσουν το μερίδιό της στην αγορά τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο και αφ’ ετέρου θα αποτελέσουν καταλυτικό παράγοντα για την περαιτέρω επέκταση των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό. Παράλληλα, η γεωγραφική διασπορά θέσης των νέων παραγωγικών μονάδων καταδεικνύει το επιχειρησιακό ενδιαφέρον για δραστηριοποίηση σε όλο το φάσμα των γειτονικών της χωρών.

Στο δεύτερο στάδιο (1974-1984) η Εταιρία συνεχίζει την εξωχριστική στρατηγική της εστιάζει πέρα από την οριζόντια και στην κάθετη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της έως ιδρύσης θυγατρικών του τύπου RPS με στόχο την ισχυροποίηση της θέσης της στις αγορές όπου δραστηριοποιείται, αλλά και τη διείσδυσή σε νέες εκτός των εθνικών συνόρων. Επιπρόσθετα, διενεργεί τις πρώτες επενδυτικές της κινήσεις στο εξωτερικό προς αναζήτηση νέων αγορών. Το αμελλικτό ενδιαφέρον του Όμιλου για είσοδο σε πολλές τοπικές αγορές καθρεπτίζει τη στρατηγική του προτεραιότητα για αύξηση της αποδοτικότητας, απόρροια της εύρεσης διεξόδου για την υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα των μονάδων του και μείωσης του λειτουργικού κόστους λόγω καθιέρωσης ενός αυθόρπαρτου δικτύου διανομής μέσω του οποίου διοχετεύει τα προϊόντα του στις αγορές με ίδια μέσα.

Στην τρίτη φάση (1985-1991) με τη δυναμική διείσδυση του στην αμερικανική αγορά, μέσω πλέον εγκαθίδρυσης εκτός από εμπορικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων, ο Όμιλος ακολουθεί μια πολυτοπική στρατηγική. Η ιδρύση θυγατρικών κυρίως τύπου TMR αναδεικνύει το στόχο του ΤΙΤΑΝΑ για εδραίωση στη νέα αυτή αγορά και για περαιτέρω γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του. Οι θυγατρικές προσανατολίζονται στις ανάγκες των εγχώριων πελατών και στις υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις της αγοράς. Ο
ψηφιλός βαθμός αποκέντρωσης της εξουσίας και ιδιαίτερα της λήψης αποφάσεων, αποδεικνύει πως ο Όμιλος ακολουθεί στρατηγική «άτακτης φυγής» εξαιτίας της ισχυροποίησης των ανταγωνιστών του και της μείωσης της ζήτησης στις παραδοσιακές του αγορές.

Η τέταρτη φάση (1992-σήμερα) της πορείας διεθνοποίησης της Εταιρίας διακρίνεται από τη μεταστροφή της στρατηγικής της από πολυτοπική σε διεθνή στρατηγική ε βάση «κεντρικά σημεία». Ο Όμιλος συνειδητοποιούντας από τη ίδια την ομοιομορφία του προϊόντος του και από την άλλη την ιδιαιτερότητα των τοπικών αγορών αποφασίζει να επεκταθεί στις ήδη δραστηριοποιούμενες αγορές, όπου εφαρμόζοντας την πολύχρονη γνώση και εμπειρία του στον κλάδο των δομικών υλικών θα μπορέσει να αποτελέσει μία από τις ισχυρότερες επιχειρησιακές δυνάμεις και να αναπτύξει εκ νέου τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα. Ο ΤΙΤΑΝΑΣ ξεκινάει μια αδιάκοπη πορεία διεθνούς επέκτασης με την ιδρυση θυγατρικών τύπου TMR και RPS, με σκοπό την αύξηση του παγκόσμιου πλέον κεντρικού μεριδίου αγοράς του και την επίτευξη συνεχώς καλύτερων οικονομικών μεγεθών μέσω της εφαρμογής οικονομικών κλίμακας και εξειδίκευσης.

Σελίδα 64 από 85
Κεφάλαιο 6. Πρωτογενής Έρευνα

6.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της ανάλυσης του τρόπου ανάπτυξης και των στρατηγικών που ακολουθεί το ΤΙΤΑΝ, επισκεφτήκαμε και κουβεντιάσαμε με μια σειρά από ανώτερα στελέχη του ΤΙΤΑΝ όπου μας παραθέσανε πληροφορίες και γνώμες όσο αφορά την εξέλιξη και πορεία της εταιρίας καθώς και τις προοπτικές τους ανάπτυξης.

Στόχος μας ήταν να καθοριστεί καλύτερα η μέχρι τώρα πορεία της εταιρείας και να αναλυθούν οι απόψεις από έμπειρα στελέχη της εταιρίας. Επίσης στόχος ήταν ο πιο σαφής καθορισμός των σύγχρονων στρατηγικών όπως αυτές εφαρμόζονται στην πράξη σε εταιρίες μεγέθους όπως το ΤΙΤΑΝ.

Πιο συγκεκριμένα συναντήθηκαμε με τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας καθώς και με τον οικονομικό διευθυντή της εταιρίας στο εργοστάσιο του Δρεπάνου.

6.2 Συνεντεύξεις

6.2.1 Συνέντευξη με τον Διευθύνων Σύμβουλο

Ο Διευθύνων Σύμβουλος μας είπε σε σχέση με την ανάπτυξη και τις προοπτικές της εταιρίας ΤΙΤΑΝ τα παρακάτω:

«Το 2010 και 2011 συνεχίστηκαν οι δύσκολες μακροοικονομικές συνθήκες για τον Όμιλο ΤΙΤΑΝ. Η παγκόσμια οικονομία επιστρέφει σταδιακά σε τροχιά ανάπτυξης κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ οι ανεπτυγμένες χώρες δεν έχουν ανακάμψει ακόμα. Επιπροσθέτως, ο κλάδος κατασκευών δεν έδειξε να ωφελείται από την ανάκαμψη όπου κι αν αυτή σημειώθηκε. Η ζήτηση για δομικά υλικά συνέχισε την πτώση της πορείας ή παρέμεινε σε πολύ χαμηλά επίπεδα στις περισσότερες από τις αγορές μας, γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στο συνδυασμένο αντίκτυπο της κατάρρευσης της αγοράς κατοικίας και της δημοσιονομικής κρίσης. Αξιοσημείωτη εξαίρεση αποτέλεσε η περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου, με την Αίγυπτο και την Τουρκία να συνεχίζουν να σημειώνουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.»
Σε αυτό το περιβάλλον, παραμείνουμε προσηλωμένοι στη συγκράτηση του κόστους, τη μείωση των αναγκών κεφαλαίων κίνησης, την αυστηρή ιεράρχηση των κεφαλαιακών δαπανών και την αναδιάταξη του επιχειρηματικού μας χαρτοφυλακιού, ώστε να ελαττώσουμε το δανεισμό και να αυξήσουμε την χρηματοοικονομική μας ευελιξία.

Οι προτεραιότητές αυτές επιτευχθηκαν. Ο κύκλος εργασιών του Ομίλου κατά το 2010 ανήλθε σε €1.350 εκατ., σημειώνοντας οριακή μείωση κατά 0,7% σε σύγκριση με το 2009. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε €314 εκατ., μειώμενα κατά μόλις 5,5%, παρά το χαμηλότερο συντελεστή ιεράρχης του παραγωγικού δυναμικού του Ομίλου και το υψηλότερο ενεργειακό κόστος. Τα καθαρά κέρδη, μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, ανήλθαν σε €102 εκατ., παρουσιάζοντας μείωση 17,2%.

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική γεωγραφικής διαφοροποίησης του ΤΙΤΑΝΑ είχε αποφασιστική συμβολή στην επίτευξη των ανωτέρω αποτελεσμάτων. Η λειτουργία της νέας γραμμής παραγωγής στην Αίγυπτο και οι επενδύσεις για την επέκταση των δραστηριοτήτων μας στην Αλβανία και το Κόσοβο οδήγησαν σε αύξηση των πωλήσεων και της λειτουργικής κερδοφορίας στις αναπτυσσόμενες χώρες της Ανατολικής Μεσογείου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Έτσι, αντισταθμίστηκαν εν μέρει οι επιπτώσεις από την κατάρρευση της κατανάλωσης τσιμζντου στις Η.Π.Α. και στην Ελλάδα. Κατά τη διάρκεια του έτους διαχειριστήκαμε ενεργά το χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών μας δραστηριοτήτων ώστε να ενισχύσουμε τις θέσεις μας, αυξάνοντας παράλληλα τη χρηματοοικονομική μας ευελιξία. Αποκτήσαμε τον έλεγχο του εργοστασίου τσιμζντου Sharr στο Κόσοβο και εισήχθηκε στην αγορά ετοιμό σκυροδέματος στην Αίγυπτο και στην Τουρκία. Παράλληλα, πωλήσαμε τις λατομικές μας δραστηριότητες στο Κεντάκι των Η.Π.Α., καθώς επίσης τα στοιχεία των δραστηριοτήτων μας στους τομείς ναυτιλίας και πορσελάνης στην Ελλάδα.

Επίσης ξεκίνησε η συνεργασία με την International Finance Corporation, ως εταίρο μειοψηφίας στις δραστηριότητές μας στην Αίγυπτο. Μετά από την ολοκλήρωση των έργων επέκτασης της δυναμικότητάς μας στην Αίγυπτο και την Αλβανία, οι κεφαλαιακές μας δαπάνες, μη συνιστολογισμένων των εξαγωρών και εκποίησεων, περιορίστηκαν σε €87 εκατ., σε σύγκριση με €181 εκατ. το 2009.

Η παραγωγή λειτουργικών ελεύθερων ταμειακών ροών €195 εκατ. σε συνδυασμό με τις χαμηλότερες κεφαλαιακές δαπάνες και τα έσοδα από εκποίησεις, συνεισέφεραν στη
μείωση του καθαρού χρέους του Ομίλου στα €777 εκατ. στο τέλος του 2010, από €971 εκατ. στο τέλος του 2009 και €1.114 εκατ. στο τέλος του 2008.

Επίσης έχουμε λάβει όλα τα αναγκαία μέτρα για την αντιμετώπιση της δύσκολης συγκυρίας, συγχρόνως εργαζόμαστε σκληρά για να θέσουμε τα θεμέλια της μελλοντικής ευημερίας του Ομίλου. Έτσι συνεχίζουμε αδιάλειπτα την προσπάθεια για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς μας, της κουλτούρας ασφάλειας των εργαζομένων μας και της ενεργειακής μας αποδοτικότητας καθώς επίσης για τη μείωση του περιβαλλοντικού μας αποτυπώματος, την αύξηση της χρήσης εναλλακτικών καυσίμων συμπεριλαμβανομένης της βιομάζας, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη διασφάλιση επαρκάς αποθεμάτων πρώτων υλών και τη διενέργεια επιλεκτικά στοχευμένων εξαγορών, που παρουσιάζουν συνέργειες με τις υπάρχουσες δραστηριοτήτες μας.

Πρωτίστως δε, εξακολουθούμε να επενδύουμε στην ανάπτυξη των ανθρώπων μας. Κοιτάζοντας προς το μέλλον, είναι βέβαιο ότι το 2012 θα αποτελέσει ένα ακόμη έτος προκλήσεων για τον ΤΙΤΑΝΑ. Στις Η.Π.Α., παρά την οικονομική ανάκαμψη, η ζήτηση για δομικά υλικά προβλέπεται να παραμείνει σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, η σταδιακή οικονομική ανάκαμψη δεν αναμένεται να οδηγήσει σε αξιοποιητική αύξηση της ζήτησης ταμείου κατά τη διάρκεια του έτους. Οι προοπτικές για την Τουρκία είναι θετικές, στην Αίγυπτο όμως οι πολιτικές εξελίξεις των αρχών του έτους οδηγούν σε αυξημένη βραχυπρόθεσμη»

6.2.2 Συνέντευξη με τον Οικονομικό Διευθυντή

Ο Οικονομικός Διευθυντής της εταιρίας μας είπε τα παρακάτω:

«Το 2010 αλλά και 2011, η απόδοση του Ομίλου ΤΙΤΑΝ διατηρήθηκε σταθερή παρά τις συνεχιζόμενες δυσμενείς συνθήκες σε βασικές αγορές του. Ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε €1.350 εκατ., σημείωνοντας οριακή πτώση 0,7% σε σύγκριση με το 2009. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε €314 εκατ., 5,5% χαμηλότερα σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Τα καθαρά κέρδη του Ομίλου μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας ανήλθαν σε €102 εκατ., μειωμένα κατά 17,2% έναντι του 2009. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα επιχειρηστικών δυσμενών τόσο από τις κατά €19,4 εκατ. αυξημένες προβλέψεις για επισφάλειες, όσο και από τις υψηλότερες αποσβέσεις, χρηματοοικονομικές δαπάνες και δικαιώματα μειοψηφίας.»
Η λειτουργική κερδοφορία προ των προβλέψεων ήταν στα ίδια επίπεδα με τη χρήση του 2009. Τα ετήσια κέρδη ανά μετοχή ανήλθαν σε €1,26 έναντι €1,52 ανά μετοχή το 2009. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική γεωγραφικής διαφοροποίησης του Ομίλου συνέβαλε ουσιώδως στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Οι αντίξοες συνθήκες στις βασικές αγορές της Ελλάδας και των ΗΠΑ αντισταθμίστηκαν από τη συνεισφορά των νέων εργοστασίων και των εξαγορών στις αναδυόμενες αγορές της Ανατολικής Μεσογείου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Βασική προτεραιότητα παρέμεινε το 2010 η επίτευξη ισχυρών χρηματοοικονομικών μεγεθών. Η αυστηρή ιεράρχηση των κεφαλαιουχικών δαπανών και ο στενός έλεγχος του κεφαλαίου κίνησης είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ελεύθερων ταμειακών ροών από τις επιχειρησιακές λειτουργίες ύψους €195 εκατ., συμβάλλοντας στη μείωση του καθαρού δανεισμού κατά €194 εκατ. κατά τη διάρκεια του έτους.

Η καθαρή δανειακή θέση του Ομίλου εξακολούθησε να βελτιώνεται, έχοντας μειωθεί από €1.114 εκατ. το Δεκέμβριο του 2008, σε €971 εκατ. το Δεκέμβριο του 2009, και σε €777 εκατ. το Δεκέμβριο του 2010. Ο λόγος καθαρού δανεισμού προς τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) διαμορφώθηκε στο τέλος του έτους σε 2,47, δείκτη ιδιαίτερα ευνοϊκό σε σχέση με τις τρέχουσες υποχρεώσεις. Ο δείκτης ρευστότητας βελτιώθηκε επίσης σημαντικά κατά 5,8 φορές τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Τα έξοδα πωλήσεων, καθώς και τα γενικά και διοικητικά έξοδα του Ομίλου αυξήθηκαν κατά 1% σε σύγκριση με το 2009.

Η ολοκλήρωση δύο μεγάλων έργων επέκτασης στην Αίγυπτο και την Αλβανία επέτρεψε τη σημαντική μείωση των κεφαλαιουχικών δαπανών κατά €93 εκατ. Βραχυπρόθεσμα, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες συγκρατούνται κάτω των επιπέδων απόσβεσης, αλλά πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο Ομίλος εξακολουθεί να επενδύει όπως αρμόζει για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του και να προάγει την ασφάλεια των εργαζομένων και το σεβασμό προς το περιβάλλον. Η τιμή της κοινής μετοχής του ΤΙΤΑΝΑ (TITK) έκλεισε στο τέλος του έτους στα €16,42, καταγράφοντας πτώση 19% σε σύγκριση με το 2009 και επιτυγχάνοντας καλύτερη επίδοση από τον Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών ο οποίος σημείωσε πτώση κατά 36% στη διάρκεια της ίδιας περιόδου. Η μετοχή έχει αποφέρει στους μακροπρόθεσμους επενδυτές ισχυρή απόδοση, της τάξεως του 11% ετησίως κατά τα τελευταία 15 χρόνια.
Τέλος, για την Ελλάδα οι προοπτικές είναι ιδιαιτέρως δυσμενείς. Λόγω της επιδείνωσης της δημοσιονομικής κρίσης και της αυξανόμενης αβεβαιότητας για την έκβαση της, η δραστηριότητα του κλάδου κατασκευών – ιδιωτικών και δημοσίων – εκτιμάται ότι θα καταγράψει σημαντική περαιτέρω πτώση. Επίσης, παρά τις συνεχιζόμενες προοπτικές μας να μειώσουμε την κατανάλωση ενέργειας και να αυξήσουμε τη χρήση εναλλακτικών καυσίμων, η ανοδική τάση στις τιμές στερεών και υγρών καυσίμων αναμένεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα του Ομίλου.

Υπό τις τρέχουσες συνθήκες αβεβαιότητας, ο Ομίλος TITAN θα εξακολουθήσει να εστιάζει τις προοπτικές του στη δημιουργία ελεύθερων ομοιοπαθών ροών με στόχο τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής του ευελιξίας, στη συγκράτηση του κόστους, στην επίτευξη ικανοποιητικής παραγωγικότητας, καθώς και στο στοχευμένες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες.

Μολονότι οι απόψεις των οικονομολόγων συγκλίνουν στο ότι η παγκόσμια κρίση υποχωρεί, η ανάκαμψη είναι ακόμη εύθραυστη στο μεγαλύτερο μέρος του δυτικού κόσμου. Ο δημόσιος διάλογος επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στη μακροχρόνια ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα του χρηματοοικονομικού συστήματος, της οικονομίας της αγοράς, του περιβάλλοντος και των κοινωνικών μας. Σε αυτές τις συνθήκες, η κατά παράδοση δέσμευσή μας στις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία.

Ενσωματώνοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη στις εταιρικές αξίες, θέσεις και διαδικασίες μας, ώστε να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του «επιχειρείν» μας, συνεισφέρουμε ενεργά στην κοινωνία και συγχρόνως βελτιώνουμε τις προοπτικές του Ομίλου.

Το 2010 εντείναμε τις προοπτικές μας για την περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεών μας στους τρεις τομείς προτεραιότητάς μας: στον τομέα της ασφάλειας στην εργασία, στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος και στον τομέα της εμπλοκής όλων των συμμετέχοντων στο εταιρικό χίνεςσθαί.»

6.2.3 Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Παραγωγής

Ο υπεύθυνος παραγωγής του εργοστασίου στο Δρέπανο Αχαΐας μας είπε σε σχέση με την πολιτική παραγωγών προιόντων όπως Τσιμέντο, Έτοιμο Ξυρόδεμα, Αδρανή Υλικά:
«Το τσιμέντο έχει την ιδιότητα να σκληραίνει όταν έρχεται σε επαφή με το νερό (αντίδραση ενυδάτωσης). Παράγεται από τη συνάλεση κλίνκερ, γύψου και/ή άλλων υλικών με υδραυλικές ιδιότητες. Η λεπτόκοκκη σκόνη που προκύπτει όταν αναμειγείται με ορυκτές πρώτες ύλες που καλούνται «αδρανή» (όπως άμμο, χαλίκι) και νερό, δρα ως συνδετικό υλικό για το σχηματισμό του σκυροδέματος. Ο Όμιλος παράγει τσιμέντο τύπου Πόρτλαντ, τσιμέντο τουχοποιίας, καθώς και άλλα υλικά όπως π.χ. επεξεργασμένη ιπτάμενη τέφρα, ενώ είναι σε θέση, μέσα από την εκτεταμένη αναζήτηση στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης, να παρέχει στην αγορά διάφορους τύπους σύμμετρων τσιμέντων για ειδικές εφαρμογές.

Το 2010, οι πωλήσεις τσιμέντου και υλικών με παρεμφερείς ιδιότητες, αυξήθηκαν κατά 9% φθάνοντας τους 17,4 εκατ. τόνους. Η αύξηση οφείλεται στις αυξημένες πωλήσεις των αναδυόμενων αγορών της Ανατολικής Μεσογείου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπου η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας ήταν η σημαντικότερη. Στην αυξήση συνέταξε η έναρξη λειτουργίας της νέας γραμμής παραγωγής του εργοστασίου Beni Suef στην Αίγυπτο, η έναρξη λειτουργίας του νέου εργοστασίου τσιμέντου στην Αλβανία, η εξαγορά του εργοστασίου τσιμέντου στο Κόσοβο και οι επιπλέον πωλήσεις στην Τουρκία.

Όσο αφορά το σκυρόδεμα παράγεται από την ανάμιξη τσιμέντου, νερού και αδρανών. Ένα κυβικό μέτρο σκυροδέματος περιέχει περίπου 300 κιλά τσιμέντου, 150 λίτρα νερού και 2.000 κιλά αδρανών. Ανάλογα με την δοσολογία ανάμιξης που επιλέγεται, το παραγόμενο σκυρόδεμα έχει διαφορετικές ιδιότητες, με στόχο την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των πελατών του Ομίλου.

Οι πωλήσεις σκυροδέματος αυξήθηκαν κατά 3% σε σύγκριση με το 2010, φθάνοντας τα 4 εκατ. μ3. Η ανάπτυξη οφείλεται κυρίως στις νέες μονάδες σκυροδέματος της Τουρκίας και της Αιγύπτου, οι οποίες αντιστάθηκαν σε μεγάλο βαθμό την πτώση πωλήσεων στην Ελλάδα και τις Η.Π.Α., όπου η ζήτηση ήταν ιδιαίτερα μειωμένη.

Στα αδρανή περιλαμβάνονται τα λίθινα προϊόντα από τη θραύση πετρωμάτων, καθώς και από την απόληψη φυσικών αποθέσεων θραυσμάτων (αμμοχάλικων). Τα αδρανή διαφέρουν τόσο στα φυσικό-μηχανικά όσο και στα χημικά χαρακτηριστικά τους, όπως επίσης και στην κοκκομετρία, και τη σκληρότητά τους. Η κύρια χρήση τους είναι η παραγωγή σκυροδέματος ή προϊόντων σκυροδέματος. Άλλες εφαρμογές περιλαμβάνουν την χρήση τους στην οδοποιία, σε σιδηροδρομικές γραμμές κ.α.

Το 2010, οι πωλήσεις αδρανών υλικών μειώθηκαν κατά 5% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, φτάνοντας τους 13 εκατ. τόνους. Οι πωλήσεις επηρεάστηκαν από την απότομη πτώση
του κλάδου κατασκευών στην Ελλάδα. Θετική εξέλιξη όμως αποτέλεσε η έκδοση από το Σώμα Μηχανικού του Στρατού των Η.Π.Α. 20-ετούς άδειας λειτουργίας των λατομείων του Ομίλου, στην περιοχή Lake Belt της Φλόριντα. Το 2010 ο Ομίλος εκποεί σε λατομείο στην πολιτεία Κεντάκι των Η.Π.Α.

6.2.4. Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης (γραφεία Αθηνών)

«Το 2010 η οικονομική ύφεση επηρέασε έντονα αρνητικά τόσο την ιδιωτική όσο και τη δημόσια οικοδομική δραστηριότητα. Η μειωμένη ζήτηση δομικών υλικών είχε ως αποτέλεσμα την παύση της λειτουργίας τοπικών μονάδων σκυροδέματος και, λόγω της γενικούμενης κρίσης, την άνοδο των επισφαλειών στις απαιτήσεις από πελάτες.

Από πλευράς παραγωγής, η αύξηση των τιμών των καυσίμων και του κόστους ηλεκτρικής ενέργειας, επιβάρυναν το κόστος παραγωγής. Την τάση αυτή αντιστάθμισε ενάντια στη χρήση εναλλακτικών καυσίμων, όπως η καύση αποξηραμένης υλός βιολογικού καθαρισμού, ελαστικών κλπ.

Σταθερός στόχος του Ομίλου παραμένει η αύξηση του βαθμού υποκατάστασης των συμβατικών καυσίμων από εναλλακτικά και οι προσπάθειες σε αυτόν τον τομέα θα ενταθούν τα επόμενα χρόνια και θα συνεισφέρουν στον περιορισμό του περιβαλλοντικού αποτυπώματος CO2. Στόχος για το 2017 είναι η αύξηση του βαθμού υποκατάστασης ώστε να φθάσει στο 10% σε επίπεδο Ομίλου, με τη χρήση των βελτιστών τεχνικών μεθόδων και με τη συναίνεση των τοπικών κοινωνιών. Συνολικά τα εργοστάσια τσιμζντου αξιοποίησαν θερμικά περίπου 28.000 τόνους εναλλακτικών καυσίμων (έναντι 30.000 τόνων το 2009), τα οποία σε αντίθετη περίπτωση θα αποτίθεντο στο περιβάλλον, επιτυγχάνοντας παράλληλα υποκατάσταση συμβατικών καυσίμων (σε θερμίδες) κατά ποσοστό 3,4% (έναντι 3,9% το 2009).

Επίσης τα εργοστάσια τσιμζντου αξιοποίησαν ως πρώτη ύλη σχεδόν 300.000 τόνους ακατάλληλων προς πώληση αδρανών υλικών και σκυροδέματος, αποτρέποντας κατ’ αυτόν τον τρόπο την απόθεσή τους στο περιβάλλον. Η ποσότητα ήταν μεταξύ των υψηλότερων των τελευταίων δέκα ετών.

Σελίδα 71 από 85
Πέραν αυτών, περίπου 300.000 τόνοι κατάλογα από υλικά άλλων βιομηχανικών κλάδων (παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος και μεταλλουργίας) αξιοποιήθηκαν ως πρώτες ύλες τσιμέντου, ανεβάζοντας τις συνολικές ποσότητες εναλλακτικών πρώτων υλών στους 600.000 τόνους, με ισόποση μείωση ανάλωσης φυσικών (πρωτογενών) πρώτων υλών.

Το 2010, το σύνολο σχεδόν των επενδύσεων κατευθύνθηκαν προς πάγιο εξοπλισμό με στόχο τη μείωση των αερίων εκπομπών, τη χρήση εναλλακτικών καυσίμων και την αναβάθμιση των συνθηκών Υγεινής και Ασφάλειας της Εργασίας.

Οι εξαγωγές το 2010 διατηρήθηκαν (σε όγκο) στα επίπεδα του 2009. Ο έντονος ανταγωνισμός από χώρες εκτός της Ε.Ε. δεν αφήγησε περιθώρια για αύξηση των εξαγωγών.

Οι εξαγωγές προς τις ΗΠΑ μειώθηκαν περαιτέρω, λόγω της συνεχιζόμενης κρίσης του κλάδου κατασκευών. Η μείωση αυτή αντισταθμίσθηκε από τις σημαντικές σε όγκο εξαγωγές προς τη Λιβύη και την Αίγυπτο.

Οι εξαγωγές προς τους σταθμούς εισαγωγής και εμπορίας τσιμέντου του Ομίλου στη Δυτική Ευρώπη παρέμειναν σταθερές. Οι πωλήσεις σκυροδέματος της θυγατρικής του Ομίλου, INTERMPETON, είχαν μικρή μείωση σε όγκο, λόγω του ότι η εταιρία τροφοδότησε με σκυρόδεμα συγκεκριμένα μεγάλα οδικά έργα. Χωρίς αυτές τις πωλήσεις, οι παραδόσεις ήταν μειωμένες ανάλογα με την πτώση της συνολικής αγοράς.

Η πτώση των πωλήσεων αδρανών υλικών σε σχέση με το 2009 ήταν σημαντική και οφείλεται τόσο στην συνεχιζόμενη πτώση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας όσο και στην μείωση των επενδύσεων στα δημόσια έργα.

Το 2010 ολοκληρώθηκε η επένδυση για λειτουργία της νέα μονάδα στο λατομείο Λέρου, ξεκίνησε η ανάπτυξη του νέου λατομείου Τανάγρας και πραγματοποιήθηκαν μικρότερες επενδύσεις εκσυγχρονισμού των μονάδων των λατομείων με έμφαση στα θέματα ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος.

Επιπλέον ολοκληρώθηκε η ενοποίηση όλων των συστημάτων διαχείρισης για τα λατομεία της INTERMPETON, μειώνοντας σημαντικά το συνολικό κόστος επιτήρησης και διατήρησης των πιστοποιητικών συμμόρφωσης. Εντός του 2010 ολοκληρώθηκε για όλα τα λατομεία της INTERMPETON η απόκτηση σήματος ποιότητας CE.

Η πρωτοβουλία για τα προϊόντα προστιθέμενης αξίας συνεχίστηκε το 2010, με την παραγωγή σε βιομηχανική κλίμακα έτοιμων σκυροδεμάτων τα οποία προσφέρουν λύσεις.
σε συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς και επεκτείνουν τα πεδία εφαρμογής των βασικών μας προϊόντων. Τα σχόλια και η αποδοχή των πελατών ήταν εξαιρετικά και αφορούσαν στην υπεροχή ποιότητας, την ευκολία χρήσης και τη συνολική προσφορά αξίας. Σχεδιασμένα για να παρέχουν ανθεκτικές και βιώσιμες λύσεις, τα νέα προϊόντα προσφέρουν στην INTERPMETON μια ισχυρή βάση διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού. Οι πωλήσεις προϊόντων προστιθέμενης αξίας το 2010 αντιπροσώπευσαν σημαντικό ποσοστό του όγκου πωλήσεων, δεδομένης της στενότητας της αγοράς και του χαρτοφυλακίου έργων της INTERPMETON.

Εκτός από το INTERFILL (αλαφροβαρές, πιστοποιημένο θερμομονωτικό υλικό για την πλήρωση δαπέδων και μονώσεων), το INTERPUMP (σκυρόδεμα μοναδικό για άντληση σε μεγάλες αποστάσεις) και το GAIAFILL (υλικό ελεγχόμενης χαμηλής αντοχής για την πλήρωση τάφρων και ορυγμάτων), το 2010, η INTERPMETON εγκαινίασε μια σειρά ινοπλισμένων σκυροδεμάτων: το INTERFIBER και το INTERSTEEL και ένα μοναδικό αρχιτεκτονικό σκυρόδεμα το INTERTOP. Το 2011 και συνεχίζει η ανάπτυξη νέων προϊόντων, με συνεργασία της INTERPMETON και του Εργαστηρίου Τεχνολογίας Σκυροδέματος του ΤΙΤΑΝΑ, ακολουθώντας ιδέες που έχουν επιλεχθεί από τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων."
Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία στόχος μας ήταν η διερεύνηση και ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης και διεθνοποίησης της Εταιρίας TITAN μέσα στο πλαίσιο του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στον κλάδο της Τσιμεντοβιομηχανίας.

Για τον λόγο αυτό αναφέραμε τα θεωρητικά εκείνα σημεία που είναι σχετικά με την στρατηγική και διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, αναλύσαμε τις ανάγκες των εταιριών για ανάπτυξη τους σε νέες αγορές, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τέτοιων στρατηγικών. Σε εμπειρικό επίπεδο χρησιμοποιήσαμε την TITAN ως την εταιρία παράδειγμα για τον τρόπο διεθνοποίησης και ανάπτυξής της στο παγκόσμιο περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης, διαπιστώσαμε ότι οι εγχώριες αγορές οδηγούνται σε αναπόφευγκα κορεσμό, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να υιοθετούν στρατηγικές διεθνοποίησης ως τη μοναδική διέξοδο. Η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά ιδιαίτερα των τελευταίων δύο δεκαετιών βρίσκεται υψηλά στην “ατζέντα” όλων των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις πλέον σκέφτονται σε διεθνές επίπεδο και δρουν παράλληλα σε τοπικό. Οι ανταγωνιστές θα πρέπει να αναζητηθούν όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Για την αντιμετώπισή τους, εταιρείες, όπως η TITAN, πρέπει να αναπτύξουν σύνθετες στρατηγικές και μεθόδους.

Η αγορά του τσιμέντου είναι παγκόσμια. Βέβαια, συνίσταται από πολυάριθμες περιφερειακές και τοπικές αγορές, με αποτέλεσμα η γεωγραφική διαφοροποίηση να είναι αναγκαία. Η εδραίωση σε όσο το δυνατόν περιοσότερες τοπικές αγορές δίνει την ευκαιρία για αύξηση πωλήσεων. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση του κόστους μεταφοράς ενός εμπορεύματος υψηλού βάρους και χαμηλού κόστους, όπως είναι το τσιμέντο και μειώνει την επίδραση μιας ενδεχόμενης κάμψης σε κάποια από τις τοπικές αγορές.

Η κρίση της τελευταίας τριετίας έχει επηρεάσει έντονα το χώρο των κατασκευών γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τις πωλήσεις σε τομέα και άλλα προϊόντα κατασκευών. Διάφορες στρατηγικές μπορεί να προσφέρουν μια αποτελεσματική διέξοδο από αυτή την κρίση για την ΤΙΤΑΝ. Μια τέτοια στρατηγική είναι για παράδειγμα η βελτίωση της παραγωγικότητας που επιτρέπει την παραγωγή με μικρότερο κόστος.

Στο πλαίσιο αυτό, η TITAN επενδύει διαρκώς στον εκσυγχρονισμό, εισάγοντας νέες τεχνολογίες στην παραγωγική της διαδικασία που επιτρέπουν τη μείωση της κατανάλωσης παραγωγικών υλών.
ενέργειας και των περιβαλλοντικά ευαισθητών πόρων. Κάνοντας χρήση της σύγχρονης
tεχνογνωσίας η TITAN εισάγει αποτελεσματικότερες πρακτικές εργασίας σε υφιστάμενες
και νέες δραστηριότητες.

Για τον Όμιλο TITAN, έχει ιδιαίτερη σημασία η συμμετοχή σε όσο το δυνατόν
περισσότερους κρίκους της «αλυσίδας αξίας», γεγονός που παρέχει πρόσβαση σε νέους
tομείς, όπου η οικονομική ευρωπία και η τεχνογνωσία του Ομίλου παρέχουν συγκριτικό
πλεονέκτημα. Επίσης, επιτρέπει τη διασπορά του κινδύνου που είναι εγγενής στις
eπιχειρήσεις που παράγουν ένα μόνο προϊόν, ενώ επιτρέπει στον Όμιλο να ανταγωνίζεται
με επιτυχία τους τοπικούς και διεθνείς παραγωγούς. Έτσι σήμερα, το 41% του Κύκλου
Εργασιών του Ομίλου αφορά σε δομικά υλικά εκτός τοιμέντου.

Για τον Όμιλο TITAN, η φήμη του, ως καλού εργοδότη και εταιρικού πολίτη αποτελεί επίσης
πολύτιμο επιχειρηματικό περιουσιακό στοιχείο που συνεχίζει να αποδίδει ενισχύοντας τη
dέσμευση στη βιώσιμη ανάπτυξη ως μέρος του συνολικού οράματος και της πολιτικής του
Ομίλου.

Μια άλλη στρατηγική, η οποία απετέλεσε το βασικό στόχο της έρευνάς μας, ήταν αυτή της
dιεθνοποίησης. Μέσω της διεθνοποίησης ο Όμιλος εξασφάλισε άμεση παρουσία σε ξένες
αγορές ,και ταυτόχρονα επέτυχε αξιόλογη γεωγραφική διαφοροποίηση. Η γεωγραφική
dιαφοροποίηση συνέβαλε στην αύξηση της συνολικής κερδοφορίας του Ομίλου, ως
αποτέλεσμα αποφυγής της εξάρτησης από μια αγορά και της αξιοποίησης των παγκόσμιων
eυκαιριών. Επίσης η γεωγραφική διαφοροποίηση επιτρέπει εξασφάλιση φθηνούς
πλουτοπαραγωγικού πόρους για την σταδιακή μείωση του λειτουργικού κόστους και την
αξιοποίηση οικονομικών κλίμακας. Ο όμιλος ενδυνάμωσε την περιφερειακή παρουσία του
σε 4 περιοχές που τώρα διατηρεί παραγωγική δραστηριότητα (Ελλάδα, ΗΠΑ, Βαλκάνια,
Μέση Ανατολή). Σε αυτό το περιβάλλον επέτυχε περαιτέρω καθετοποίηση
dραστηριοτήτων, όπου οι συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού την ευνόησαν, συνεχή
βελτίωση κόστους και παραγωγικότητας, βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
tου και προσαρμογή του στη διεθνοποιημένη μορφή οργάνωσης της εταιρίας .
Αρχικά, διαβλέποντας την δυνατότητα της αμερικανικής αγοράς, στην οποία τα προϊόντα του ήταν απόλυτα συνυφασμένα με τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές της ζήτησης, και συνεκτιμώντας την ευνοϊκή κυβερνητική πολιτική, ο ΤΙΤΑΝΑΣ επεκτάθηκε με καθαρά εξαγωγικές δραστηριότητες στην υπερατλαντική αγορά των Η.Π.Α. και κυρίως στην Πολιτεία της Φλόριντα, όπου αφενός η ζήτηση ήταν ιδιαίτερα αυξημένη και αφ’ ετέρου ο ανταγωνισμός περιορισμένος.

Μετά την παρέλευση 50 χρόνων περίπου, από την πρώτη εξαγωγική κινητοποίηση της, η Εταιρεία αποφασίζει να διοχετεύσει με ίδια μέσα τα προϊόντα της στο εξωτερικό με ίδρυση κέντρων διανομής σε 8 διαφορετικές χώρες. Με αυτή την επενδυτική κίνηση, στοχεύει αφ’ ενός στην περαιτέρω μείωση του κόστους μεταφοράς και τη συναφή αύξηση των κερδών της, και αφ’ ετέρου στην επέκταση του κύκλου εργασιών της με διείσδυση σε νέες αγορές και διανομή των προϊόντων της σε περισσότερες χώρες.

Παράλληλα, η Εταιρεία εντατικοποίησε σταδιακά την παρουσία της στο εξωτερικό με άμεσες ξένες επενδύσεις. Ίδρυσε θυγατρικές δημιουργώντας είτε εξ ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield Investment) είτε μέσω εξαγορών (Acquisition). Επίσης, μέσω ΑΞΕ με τη μορφή κοινοπραξιών (Joint Venture) για την εξαγορά ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων, με κυρίως την συμμαχία με την γαλλική Lefarge για την από κοινού (50/50) ανάπτυξη στην αγορά της Αιγύπτου.

Τα πρώτα χρόνια της διερεύνησης της, η Εταιρεία, ως αποτέλεσμα της ισχυροποίησης των ανταγωνιστών της και της μείωσης της ζήτησης στις παραδοσιακές της αγορές, είχε υιοθετήσει μια πολυτοπική στρατηγική διεθνοποίησης (1985-1991) με τη δυναμική διείσδυση της στην αμερικανική αγορά, μέσω πλέον εγκαθιδρύσεως εκτός από εμπορικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, αργότερα (1992-σήμερα) συνειδητοποιώντας από τη μία την ομοιομορφία του προϊόντος του και από την άλλη την ιδιαίτερότητα των τοπικών αγορών στρέφεται σε διεθνική στρατηγική διεθνοποίηση με βάση «κεντρικά σημεία». Επεκτείνεται στις ήδη δραστηριοποιούμενες αγορές και στοχεύει στην ανάπτυξη σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές (regions), όπου οι αγορές είναι ψυχικά συγγενείς, για την θεμελίωση συστάδων (clusters) επιχειρήσεων με στόχο την αύξηση της συνολικής της απόδοσης.
Παραπέρα, για τις ανάγκες εμβάθυνσης της εμπειρικής ανάλυσης επισκεφτήκαμε την εταιρία ΤΙΤΑΝ και πήραμε συνέντευξη από στελέχη της. Τα στελέχη αυτά μας παραθέσανε πληροφορίες και γνώμες όσο αφορά στην εξέλιξη και πορεία της εταιρίας καθώς και τις προοπτικές ανάπτυξης. Επίσης μας περιέγραψαν με σαφήνεια το πλαίσιο των σύγχρονων στρατηγικών της.

Από τις συνεντεύξεις διαπιστώσαμε ότι η οικονομική ύφεση επηρέασε αρνητικά τόσο την ιδιωτική όσο και τη δημόσια οικοδομική δραστηριότητα. Η μειωμένη ζήτηση δομικών υλικών είχε ως αποτέλεσμα την παύση της λειτουργίας τοπικών μονάδων σκυροδέματος και, λόγω της γενικευμένης κρίσης, την άνοδο των επισφαλειών στις απαιτήσεις από πελάτες.

Παρόλα αυτά, πρώτη προτεραιότητα συνεχίσουν να αποτελούν η αυξημένη εξαγωγική δραστηριότητα και η διεθνοποίηση εν γένει και οι στοχευμένες πρωτοβουλίες για την παραγωγή κερδών, με τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Τα στελέχη επιβεβαίωσαν τον ειδικό ρόλο των στρατηγικών διεθνοποίησης στην ανάπτυξη του Ομίλου. Μάλιστα θεωρούν ότι οι αγορές της Ν.Α. Ευρώπης και της Α. Μεσογείου θα συνεχίσουν να αποτελούν τον κινητήριο μοχλό ανάπτυξης, σε αντίθεση με την Ελλάδα και τις ΗΠΑ όπου η κατανάλωση τσιμέντου μειώθηκε τα τελευταία 5 χρόνια.

Παραπέρα προβλέπουν ότι θετικοί παράγοντες για την πορεία της εταιρείας θα συνεχίσουν να είναι η σταθερά αυξανόμενη ζήτηση από τις αγορές της Ανατολικής Μεσογείου. Ειδικότερα, όλες οι συνεντεύξεις συνέκλιναν ότι η αύξηση των πωλήσεων του ομίλου προήλθε κυρίως από τις αυξημένες πωλήσεις των αναδυόμενων αγορών της Ανατολικής Μεσογείου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπου η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας ήταν σημαντική από το 2010 μέχρι σήμερα. Στην αύξηση αυτή συνέτελε η έναρξη λειτουργίας της νέας γραμμής παραγωγής του εργοστασίου Beni Suef στην Αίγυπτο, η έναρξη λειτουργίας του νέου εργοστασίου τσιμέντου στην Αλβανία, η εξαγορά του εργοστασίου τσιμέντου στο Κόσοβο και οι επιπλέον πωλήσεις στην Τουρκία. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει ακόμα πιο έντονα την ανάγκη περαιτέρω διεθνοποίησης του Ομίλου σε αναδυόμενες αγορές πιθανόν και της "Απω Ανατολής.”
Βιβλιογραφία

Έντυπο Υλικό


Υλικό στο Internet

1. http://www.titan.gr
Παράρτημα – Ιστορικό TITAN

O TITAN γράφει ιστορία στην ελληνική βιομηχανία για περισσότερα από 100 χρόνια. Συνδυάζοντας το επιχειρηματικό πνεύμα και τη λειτουργική αρτιότητα με σεβασμό στον άνθρωπο, στην κοινωνία και στο περιβάλλον, έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια να αναπτύχθει δυναμικά, παραμένοντας αξιόπιστος και την ίδια στιγμή σταθερός στις αξίες του.

1902: Έδρυση της Εταιρίας με την ανέγερση του πρώτου «τσιμεντοποιείου» στην πόλη της Ελευσίνας. Στις 12 Μαΐου 1902 ιδρύεται η Εταιρία με έδρα τον Πειραιά και μετοχικό κεφάλαιο 200.000 δραχμές και αρχίζει η ανέγερση του πρώτου εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου της Ελλάδας στην Ελευσίνα.

1910: Μετατροπή της Εταιρίας σε Ανώνυμη Εταιρία με την επωνυμία «Α.Ε Τσιμέντων Ο ΤΛΤΑΝ».

1912: Ειςαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

1933: Πραγματοποίηση των πρώτων εξαγωγών τσιμέντου. Επιβεβαιώνεται η άριστη ποιότητα των τσιμέντων της Εταιρίας από Εργαστήρια Αντοχής Υλικών ξένων Πολυτεχνείων και παρέχεται στον TITANA η άδεια να διαθέτει τα προϊόντα του σε δημόσια έργα στο εξωτερικό. Οι πρώτες εξαγωγές πραγματοποιούνται στη Βραζιλία.

1951 - 1957: Η παραγωγή του εργοστασίου Ελευσίνας αυξάνεται κατακόρυφα, με συνεχή διεύρυνση των εξαγωγών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν πλέον το 52% των πωλήσεων του TITANA και το 50% περίπου των συνολικών ελληνικών εξαγωγών τσιμέντου. Άρχισε να παράγεται και να διατίθεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και λευκό τσιμέντο. Δωρεά τσιμέντου για την αποκατάσταση των σεισμοπαθών των Ιονίων Νήσων.

1962: Έναρξη λειτουργίας δεύτερου εργοστασίου του TITANA στη Νέα Ευκαρπία Θεσσαλονίκης. Ολοκληρώνεται η κατασκευή του δεύτερου εργοστασίου του TITANA στη Νέα Ευκαρπία Θεσσαλονίκης, δυναμικότητας 180.000 – 200.000 τόνων ετησίως.

1968: Έναρξη λειτουργίας του τρίτου εργοστασίου του TITANA στο Δρέπανο Αχαΐας. Την 1 Απριλίου τίθεται σε λειτουργία το τρίτο εργοστάσιο του TITANA στο Δρέπανο Αχαΐας, δυναμικότητας 250.000 τόνων ετησίως.

1976: Έναρξη λειτουργίας τέταρτου εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας.
1977: Ιδρύεται η INTERMPETON ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε., με αντικείμενο την παραγωγή, μεταφορά και εμπορία ετοίμου σκυροδέματος. Στα χρόνια που ακολούθησαν η δραστηριότητα της INTERMPETON σημείωσε ταχύρυθμη ανάπτυξη, διευρύνοντας τον κύκλο εργασιών της, το πελατολόγιό της και τη γεωγραφική παρουσία της στην Ελλάδα με τη δημιουργία νέων δικών της μονάδων και της εξαγοράς άλλων εταιριών του κλάδου παραγωγής σκυροδέματος και λατομείων-ορυχείων.

1979: Έναρξη λειτουργίας του πρώτου σταθμού αποθήκευσης ταμιέμεντο στη Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας (πλωτός σταθμός) και στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου (πλωτός σταθμός). Ανάληψη από την θυγατρική ΝΑΥΤΛΤΑΝ Α.Ε. του έργου διαχείρισης – συντονισμού των θαλάσσιων μεταφορών ταμιέμεντο.

1980: Κατάταξη του ΤΛΤΑΝΑ στη 2η θέση του πίνακα των μεγαλύτερων εξαγωγικών βιομηχανιών της Ελλάδας. Η παραγωγή της Εταιρίας αυξάνεται κατά 15% και οι πωλήσεις κατά 16,3% και ο ΤΛΤΑΝΑ καταλαμβάνει τη 2η θέση στον κατάλογο των ελληνικών επιχειρήσεων με βάση το ύψος των εξαγωγών τους. Το νέο σήμα του ΤΙΤΑΝΑ αντικατοικεί το παλαιό.

1985: Πραγματοποίηση, για πρώτη φορά, εξαγωγών στις ΗΠΑ. Ο ΤΙΤΑΝΑΣ το 1985 κάνει το μεγάλο άλμα: πραγματοποιεί για πρώτη φορά εξαγωγές στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, με επιτυχία καθώς τα προϊόντα του ανταποκρίνονται απόλυτα στις πολύ αυστηρές ποιοτικές προδιαγραφές των ΗΠΑ.

1988: Ιδρύση σταθμού διανομής ταμιέμεντο στις ΗΠΑ (Port Newark, New Jersey). Στην εδραίωση της θέσης του ΤΙΤΑΝΑ στις ΗΠΑ συντελεί η εξαγορά του 50% της αμερικανικής εταιρίας εισαγωγής και διάθεσης ταμιέμεντο Essex Cement Company, στο Port Newark, New Jersey.


1991: Έμφαση στην καθετοποίηση δραστηριοτήτων, με επενδύσεις σε λατομεία αδρανών υλικών και μονάδες σκυροδέματος.

Σελίδα 81 από 85

1997: Έναρξη παραγωγής έτοιμων κονιαμάτων “INTERMIX” στην Ελλάδα. Βραβείο “Επιχείρηση και Περιβάλλον” από το EBEA. Θέσπιση υποτροφιών και οικονομικών ενισχύσεων για μεταπτυχιακές σπουδές εργαζομένων.

1998: Εξαγορά της τσιμεντοβιομηχανίας Roanoke Cement στην αρχή της Εταιρίας Cementa Rica Usje στη Ρόμπια της Βουλγαρίας και της τσιμεντοβιομηχανίας Cementa Rica Usje στη FYROM. Ενίσχυση των εργοστασίων τσιμεντοβιομηχανίας Roanoke στις ΗΠΑ.

1999: Εξαγορά της τσιμεντοβιομηχανίας τσιμεντοβιομηχανίας Beni Suef Cement (Κοινοπραξία ΤΙΤΑΝΑΣ – ΛΑΦΑΡΓΕ) και λειτουργία νέου σταθμού στη Σάβαγκα της Αιγύπτου. Ο ΤΙΤΑΝΑΣ, σε συνεργασία με τη Lafarge, αποκτά το 50% των μετοχών της αυτοκτόνης εταιρίας Beni Suef Cement Company ιδιοκτητής εργοστάσιου παραγωγής τσιμέντου. Ενισχύεται η λειτουργία του νέου σταθμού στη Σάβαγκα της Αιγύπτου, στην Ερυθρά Θάλασσα.

Απόκτησης πιστοποίησης ISO14001 και ΕΛΟΤ για το Σύστημα

2000: Εξαγορά της TARMAC AMERICA Inc με απόκτηση του 100% των εργοστασίων Roanoke (Virginia) και Pennsuco (Florida), λατομείων, μονάδων παραγωγής σκυροδέματος, σταθμών διανομής τσιμέντου κ.ά., στις ΗΠΑ.

Ο ΤΙΤΑΝΑΣ πραγματοποιεί σημαντικά βήματα ανάπτυξης. Χαράσσει μία μακροπρόθεσμη στρατηγική πορεία με σκοπό την καθετισμό της ως πολυπεριφερειακή παρουσία στην παγκόσμια αγορά δομικών υλικών.

Διαθέτει πλέον στις ΗΠΑ μία καθετοποιημένη παρουσία η οποία εκτείνεται από την Πολιτεία της Νέας Υόρκης μέχρι την Πολιτεία της FloridA: Με την εξαγορά της Tarmac America Inc. και την απόκτηση του 100% των εργοστασίων Roanoke (Virginia) και Pennsuco (Florida), δύο λατομείων, σαφάρια πέντε μονάδων παραγωγής σκυροδέματος, τριών σταθμών διανομής τσιμέντου και άλλων δραστηριοτήτων.

Σελίδα 82 από 85
2001: Μετονομασία της TARMAC AMERICA σε TITAN AMERICA και ένταξη στο δυναμικό της όλων των εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων του Ομίλου στις ΗΠΑ.


Απόκτηση του ελέγχου της τσιμέντοβιομηχανίας Kosjeric στη Σερβία.

Απόκτηση του ελέγχου της ιαπωνικής εταιρίας ALEXANDRIA PORTLAND CEMENT (σε κοινοπραξία με τη LAFARGE).

Ο TITANAS επεκτείνεται αποκτώντας δύο εργοστάσια τσιμέντου στο Kosjeric στη Σερβία και στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου (κοινοπραξία με τη LAfArge).

2003: Έναρξη λειτουργίας νέας, υπερφυγορρόπητης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο N. Ευκαρπίας Θεσσαλονίκης με επένδυση € 70.000.000.

Ένταξη του Ομίλου TITAN ως πλήρους μέλους του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για την Αειφόρο Ανάπτυξη (WBCSD).


Ο TITANAS ενισχύει την παρουσία του στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με την εξαγορά του εργοστασίου τσιμέντου Zlatna Panega και μονάδων οικοδομητικού στη Βουλγαρία. Στο εργοστάσιο τσιμέντου ήδη, εφαρμόζεται εντατικό πρόγραμμα επενδύσεων που αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγής και στη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης.

Έναρξη λειτουργίας νέου σταθμού διανομής τσιμέντου στην Tampa (Florida), στις ΗΠΑ.

Εγκαινιάζεται ο νέος σταθμός τσιμέντου στην Tampa (Florida) αποτελούμενος από 6 σιλό συνολικής χωρητικότητας 52.000 τόνων.

Στην κατασκευή του σταθμού, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην προστασία του περιβάλλοντος.

Βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης από το EBEA.
2005: Εγκαίνια νέας παραγωγικής μονάδας τασιμέντου του εργοστασίου Pennsuco (Florida), στις ΗΠΑ. Ο TITAN γίνεται έλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CRS Europe).

2006: Εξαγορά από την TITAN AMERICA τριών ανεξάρτητων εταιριών παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος στις ΗΠΑ. Εγκαίνια του νέου σύγχρονου σταθμού διανομής τασιμέντου στο Port Newark, New Jersey στις ΗΠΑ. Εγκαινιάζεται ο εκσυγχρονισμένος σταθμός διακίνησης τασιμέντου στο Port Newark, New Jersey στις ΗΠΑ. Ο σταθμός ανήκει στην Essex Cement Co. μέλος του Ομίλου TITAN. Η χωρητικότητα του νέο σταθμού ανέρχεται σε 60.000 μετρικούς τόνους στα 4 ισόλ. Μέσω του σταθμού αυτού διακινήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του ’80 οι πρώτες εξαγωγές του TITANA στις ΗΠΑ και ήταν και η πρώτη επένδυση της Εταιρίας στην αμερικανική αγορά (1988-1991).

Κατασκευή σταθμού διανομής τασιμέντου στον Αυλίνα (Vlore) της Αλβανίας.

Εγκαινιάζεται ο νέος σύγχρονος σταθμός διακίνησης τασιμέντου στον Αυλίνα (Vlore) της Αλβανίας. Ο σταθμός αποτελείται από δύο ισόλ συνολικής χωρητικότητας 3.700 τόνων και αποθηκευτικό χώρο.

2007: Έναρξη κατασκευής στην περιοχή Kruje της Αλβανίας, νέου εργοστασίου παραγωγής τασιμέντου. Σε μια ακόμα χώρα της Νότιοανατολικής Ευρώπης, την Αλβανία, επεκτείνεται ο Όμιλος TITAN με την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής τασιμέντου. Το νέο εργοστάσιο προβλέπεται να λειτουργήσει στα τέλη του 2009, θα έχει παραγωγική δυναμικότητα 1,5 εκατ. τόνων τασιμέντου και θα ανταποκρίνεται στις πλέον σύγχρονες τεχνολογικές και περιβαλλοντικές προδιαγραφές.

Εξαγορά από την TITAN AMERICA δύο ακόμα εταιριών έτοιμου σκυροδέματος και λατομείου ασβεστόλιθου στις ΗΠΑ.

Πολύπλευρη συμβολή του TITANA στην αντιμετώπιση των καταστροφικών πυρκαγιών και στη συμπαράσταση προς τους πυρόπληκτους της Αττικής, της Πελοποννήσου και της Ευβοίας.

2008: Εξαγορά της τουρκικής εταιρίας Adocim Cimento Beton Sanayi ve Ticaret A.S. με απόκτηση του 50% του εργοστασίου στο Tokat και μονάδας άλεσης στο Tekirdag.
Απόκτηση του 100% της κοινοπρακτικής επιχείρησης με την επωνυμία "Lafarge-Titan Egyptian Investments" (εργοστάσια Beni Suef, Alexandria Portland Cement), στην Αίγυπτο.

Με την απόκτηση του 100% της κοινοπρακτικής επιχείρησης με την επωνυμία "Lafarge-Titan Egyptian Investments", ο Όμιλος TITAN κατέχει πλέον στην Αίγυπτο δύο εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου στο Beni Suef και στην Αλεξάνδρεια, συνολικής παραγωγικής δυναμικότητας 3,3 εκατ. τόνων.

Εγκαινιάζεται η λειτουργία νέας, υπερσύγχρονης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο Zlatna Panega στη Βουλγαρία.

Η Cementarnica Usje A.D., θυγατρική του Όμιλου TITAN στην ΠΓΔΜ, προσυπέγραψε την ένταξή της στο τοπικό δίκτυο για το Οικουμενικό Σύμφωνο (Global Compact) του ΟΗΕ.

Παράρτημα – Οικονομικά Στοιχεία

Στο παράρτημα μας παραθέτουμε την έκθεση «Αξίες και Προορισμοί 2009» της εταιρίες TITAN και τον «Απολογισμό του 2010» καθώς και την «Ετήσια Οικονομική Έκθεση» του 2010.