



Επιχειρησιακή Στρατηγική

6^η ΔΙΑΛΕΞΗ

Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου



Case Study 3

TITAN

ΤΙΤΑΝ Α.Ε.: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΗΠΕΙΡΩΝ*

15.1 Ο Τιτάνας πριν το 1990

Ο Τιτάνας ιδρύθηκε το 1902 με έδρα την Ελευσίνα, αποτελώντας την πρώτη τσιμεντοβιομηχανία τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου. Μόλις το 1911 μετετράπη σε Ανώνυμη Εταιρεία και ένα χρόνο μετά εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Ιστορικές στιγμές στην πορεία του Τιτάνα ήταν η εισαγωγή της ηλεκτρικής ενέργειας στην παραγωγική διαδικασία (1924), αλλά και η χρήση των προϊόντων του για τη δόμηση των θρυλικών οχυρών Ρούπελ (1936). Το διαταραγμένο κλίμα που προκάλεσε η πολιτική αστάθεια και οι δύο παγκόσμιοι πόλεμοι δεν επέτρεψαν στην εταιρεία να πραγματοποιήσει μεγάλα βήματα ανάπτυξης ως το 1962, οπότε και ιδρύθηκε το δεύτερο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη στην περιοχή της Νέας Ευκαρπίας. Τέσσερα χρόνια αργότερα θεμελιώνεται το τρίτο εργοστάσιο του Τιτάνα στο Δρέπανο Αχαΐας. Το 1976 παραδίδεται προς χρήση και το τέταρ-

το εργοστάσιο στο Καμάρι Βοιωτίας. Με τη δεδομένη δυναμικότητα, η εταιρεία είναι σε θέση να παράγει περί τα 5 εκατομμύρια τόνους τσιμέντου ετησίως.

Πέρα από την κατασκευή σύγχρονων, για τα δεδομένα της εποχής, εργοστασίων, ο δυναμισμός της επιχείρησης φαίνεται και από την έντονη εξαγωγική δραστηριότητά της. Ήδη από το 1948 ξεκινούν εξαγωγές προϊόντων, οι οποίες το 1960 κλιμακώνονται με κύριο αποδέκτη τις χώρες της Μέσης Ανατολής. Στην κατεύθυνση αυτή βοήθησε σημαντικά και η κατασκευή της διώρυγας του Σουέζ, η οποία άνοιξε νέους δρόμους στην εξαγωγική δραστηριότητα.

Η κατευθυντήρια γραμμή, πάνω στην οποία κινήθηκε από τα πρώτα χρόνια της επιχειρηματικής ζωής του ο Τιτάνας, ήταν η ανάπτυξη μέσα από **εξαγωγές** και η ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας μέσα από την ίδρυση **νέων εργοστασίων**¹. Πρέπει να μνημονευτεί ότι ο όμιλος προσπάθησε να μπει και στα καταναλωτικά προϊόντα με δύο (2) επιχειρήσεις, την Inforplan (πληροφορική) και την Ιωνία (πορσελάνη). Τα αποτελέσματα των κινήσεων αυτών, ωστόσο, δεν ήταν εντυπωσιακά².

Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η παρακολούθηση της στρατηγικής του Τιτάνα, όπως διαμορφώθηκε μετά το 1990 με την απελευθέρωση των αγορών, την ένταξη της Ελλάδας στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά και την όξυνση του ανταγωνισμού. Η συγκεκριμένη ανάλυση παρατίθεται στη συνέχεια.

15.2 Ο Τιπάνας από το 1990 έως Σήμερα (2002)

15.2.1 Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης του ομίλου

Από το 1976 ο όμιλος Τιπάν δραστηριοποιείται στην Ελλάδα παράγοντας τσιμέντο σε 4 εργοστάσια: εργοστάσιο Ελευσίνας, Θεσσαλονίκης, Πατρών (Δρέπανο Αχαΐας) και Καμαρίου Βοιωτίας. Αυτό που έχει διαφοροποιηθεί από το 1976 (ίδρυση εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας) έως σήμερα είναι η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας. Σήμερα στις 4 αυτές μεταποιητικές μονάδες παράγονται ετησίως περί τα 6 εκατομμύρια τόνοι τσιμέντου, ενώ το 1976 μόνο 5 εκατομμύρια τόνοι. Πέρα από τα εργοστάσια υπάρχουν 4 **κέντρα διανομής τσιμέντου**: στο Ηράκλειο της Κρήτης, στη Ρόδο, στον Αμυγδαλεώνα Καβάλας και στη Χαλκίδα. Στον όμιλο ανήκουν επίσης 21 **μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος** (στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Κοζάνης, Φθιώτιδος, Μαγνησίας, Αχαΐας, Ηλείας και Δωδεκανήσου) με ετήσιες πωλήσεις ύψους 1,5 εκατομμυρίων κυβικών μέτρων ετησίως. Όσον αφορά τα **λατομεία και ορυχεία** για την παροχή πρώτων υλών, ο Τιπάνας διαθέτει 12 στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Μαγνησίας, Αιτωλοακαρνανίας, Ηλείας, Ηρακλείου, Ρεθύμνου και Κυκλάδων με πωλήσεις που αγγίζουν τα 9 εκατομμύρια τόνους ετησίως. Διαθέτει επίσης στόλο 300 **οχημάτων μεταφοράς** τσιμέντου, αδρανών υλικών και σκυροδέματος, καθώς και 5 **ναυτιλιακές εταιρείες** για τη μεταφορά των προϊόντων του. Τις εγχώριες δραστηριότητες του ομίλου συμπληρώνουν η **Intermix**, εταιρεία παραγωγής έτοιμων ξηρών κονιαμάτων και λοιπών οικοδομικών προϊόντων, η **Infoplan**, εταιρεία πληροφορικής που ουσιαστικά καλύπτει τις ανάγκες μηχανογράφησης του ομίλου και η Ιωνία, βιομηχανική και εμπορική εταιρεία ειδών πορσελάνης³.

15.2.2 Δραστηριότητες του Τιτάνα στο εξωτερικό

Οι προαναφερθείσες δραστηριότητες συμπληρώνονται από μια πλειάδα ιδιόκτητων επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού. Στο **Roanoke** της Virginia των ΗΠΑ αποκτήθηκε το 1992 εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου, το οποίο έχει ετήσια παραγωγική δυναμικότητα που υπερβαίνει το 1 εκατομμύριο τόνους. Τον Οκτώβριο του 2000 αποκτήθηκε στις Η.Π.Α. και δεύτερη επιχείρηση παραγωγής τσιμέντου, η **Tarmac America Inc.**, κίνηση που σύμφωνα με αναλυτές αναμένεται να αυξήσει σημαντικά τα βασικά μεγέθη του Τιτάνα (πωλήσεις και κέρδη).⁴ Στις ΗΠΑ υπάρχουν επίσης **7 σταθμοί διανομής τσιμέντου** (στη Virginia, N.Carolina, Tennessee και το New Jersey). Αναφορικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), εκεί λειτουργούν **4 σταθμοί διανομής τσιμέντου**. Πρόκειται για τους Titan Cement UK (Μεγάλη Βρετανία), Fintitan (Ιταλία), Hispatitan (Ισπανία) και Intertitan (Γαλλία). Στα Βαλκάνια υπάρχει το εργοστάσιο **Plevenski** στο Pleven της Βουλγαρίας, παραγωγικής ικανότητας 400.000 τόνων ετησίως. Η εν λόγω μονάδα εξαγοράστηκε σε ποσοστό 48,6% (εξαγορά μετοχών) το 1998. Επίσης, εξαγορά υπήρξε και για την πλειοψηφία των μετοχών του εργοστασίου **USJE** στα Σκόπια (επίσης 1998) από την κοινοπραξία Τιτάν-Holderbank (βλ. παρακάτω). Το εργοστάσιο των Σκοπίων μπορεί να παράγει 1 εκατομμύριο τόνους τσιμέντο ετησίως. Τέλος, δραστηριοποίηση υπάρχει και στο χώρο της Μέσης Ανατολής με το εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου **Beni Suef** στην Αίγυπτο. Το συγκεκριμένο εργοστάσιο παράγει 1 εκατομμύριο τόνους ετησίως και εξαγοράστηκε (1999) από κοινοπραξία του Τιτάνα με τη γαλλική Lafarge. Υπάρχει επίσης πλωτός σταθμός ελλιμενισμένος στην Αλεξάνδρεια καθώς επίσης σταθμός στο λιμάνι της Σαφάγκα που βρίσκεται στην Ερυθρά θάλασσα.⁵

15.2.3 Ραγδαίες μεταβολές στις συνθήκες της αγοράς από το 1990

Είναι φανερό πως, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η στρατηγική του Τιτάνα διαφοροποιήθηκε σημαντικά σε σχέση με τις κατευθύνσεις επί των οποίων βάδιζε τα 82 προηγούμενα έτη του βίου του. Παρατηρείται **κύμα εξαγορών και γενικότερα ένταξη στον όμιλο λατομείων και ορυχείων, εταιρειών**

σκυροδέματος, μεταφορικών εταιρειών. Όλα αυτά συνοδευόμενα από εξαγορές επιχειρήσεων στο εξωτερικό, και μάλιστα διάσπαρτες γεωγραφικά. Το λογικό ερώτημα είναι **τι ανάγκασε τη διοίκηση του Τιτάνα να στραφεί σε αυτές τις επιλογές.** Η απάντηση θα αναζητηθεί στις μεταβολές του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο Τιτάνας.

15.2.4 Η είσοδος ξένων ομίλων στην ελληνική αγορά

Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, τα μέλη του Ευρωπαϊκού καρτέλ παραγωγής τσιμέντου έδειξαν ενδιαφέρον για είσοδο στην ελληνική αγορά. Σίγουρα δεν έβλεπαν θετικά την μεγάλη ανάπτυξη της ΑΓΕΤ και του Τιτάνα. Η ελληνική αγορά ήταν αναπτυσσόμενη με πολλά υποσχόμενη ζήτηση, άφθονες πρώτες ύλες και μεγάλες εμπορικές δυνατότητες λόγω του υγρού στοιχείου⁶. Το καρτέλ αρχικά προσπάθησε, ανεπιτυχώς, να εξαγοράσει τον Τιτάνα. Το ενδιαφέρον έγινε τελικά πράξη όταν το 1992 η **ΑΓΕΤ Ηρακλής**, η μεγαλύτερη μαζί με τον Τιτάνα τσιμεντοβιομηχανία στην Ελλάδα, πωλήθηκε στην εταιρεία **Cal-Nat (Calcestruzzi Spa.-Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)**, ύστερα από αποτυχημένη προσπάθεια εξαγοράς που έγινε από την **Italcementi**. Η πώληση έλαβε χώρα με μεταβίβαση ποσοστού 50,5% του μετοχικού κεφαλαίου της ΑΓΕΤ. Το έτος 1996 ολοκληρώθηκε η διαδικασία εκκαθάρισης της εταιρείας Cal - Nat. Κατά την εκκαθάριση αυτή, το 38,5% των μετοχών της ΑΓΕΤ διαβιβάστηκε στην **Concretum**, ενώ η Εθνική Τράπεζα⁷ διατήρησε το υπόλοιπο 12% (από το 50,5%). Η Concretum Spa αποτελούσε θυγατρική της Calcement Spa, η οποία με τη σειρά της ήταν μέλος του κολλοσιαίου ομίλου Compart⁸. Επόμενη κίνηση του ιταλικού ομίλου ήταν η εξαγορά από την ΑΓΕΤ των **Τσιμέντων Χαλκίδος** (1996). Σημειώνεται ότι για τα Τσιμέντα Χαλκίδας ενδιαφέρον είχε εκδηλώσει και η Lafarge, και μάλιστα σε κάποια φάση των διαπραγματεύσεων είχε προτείνει τίμημα κατά 146 εκατ. Ευρώ υψηλότερο από εκείνο της Concretum. Οι κινήσεις αυτές συνοψίζονται κατά χρονολογική σειρά στον Πίνακα 15.1 που ακολουθεί.

Πολλοί είχαν μιλήσει εξ' αρχής για "ατυχείς" επιλογές, καθώς η προσφορά της ελληνικής αγοράς τσιμέντου ως βορά στις επιλογές του ευρωπαϊκού καρτέλ δε θα είχε σε τίποτα να ωφελήσει την ελληνική οικονομία, αλλά και τους εμπλεκόμενους φορείς από ελληνικής πλευράς. Όπως θα φανεί και παρακάτω, οι συγκεκριμένες προβλέψεις δε διαψεύστηκαν, καθώς η ΑΓΕΤ πέρασε και περνάει φάσεις συνεχών αλλαγών ιδιοκτησιακού καθεστώτος, με αποτέλεσμα να έχει ανακοπεί σε σημαντικό βαθμό η αναπτυξιακή της πορεία. Οι εξελίξεις στην τύχη της ΑΓΕΤ δε σταματούν στο 1996 (εκτενής αναφορά των πρόσφατων εξελίξεων θα πραγματοποιηθεί στο κομμάτι της μελέτης για τον ανταγωνισμό)⁹.

Πίνακας 15.1: Κινήσεις Σχετικές με την Ελληνική Αγορά^{8, 9}

Χρονολογία	Πράξη	Λεπτομέρειες
1992	Αποτυχία εξαγοράς ΑΓΕΤ από Italcementi	-
1992	Εξαγορά ΑΓΕΤ από Cal - Nat (Calcestruzzi – ΕΤΕ)	50,5% μετοχικού κεφαλαίου
1996	Εκκαθάριση Cal – Nat	-
1996	Μεταβίβαση 38,5% της ΑΓΕΤ στην Concretum	<ul style="list-style-type: none">• Concretum = θυγατρική της Calcement που ανήκει στον όμιλο Compart• Το 12% έμεινε στην ΕΤΕ
1996	Εξαγορά τσιμέντων Χαλκίδος από ΑΓΕΤ	Κατάθεση υψηλότερης πρότασης από Lafarge που απερρίφθη

Το άλλο μέτωπο που έδειξε ενδιαφέρον για την ελληνική αγορά τσιμέντου προήλθε από τη Γαλλία και τον κολοσσό Lafarge. Η Lafarge πρέπει να σημειωθεί ότι είναι μια ιδιαίτερα αποδοτική εταιρεία. Το 2000 τα κέρδη της εμφανίστηκαν αυξημένα κατά 18% σε σχέση με το 1999 και έφτασαν τα 726 εκατ. Ευρώ¹⁰. Η Lafarge έκανε την είσοδό της στην ελληνική αγορά το 1991 ιδρύοντας την Hellamat ΑΕΒΕ. Η συγκεκριμένη εταιρεία είχε ως σκοπό την εισαγωγή γαλλικού τσιμέντου, κάτι το οποίο δεν έγινε ποτέ. Η Hellamat διαθέτει μονάδες σκυροδέματος και μια μονάδα που δραστηριοποιείται στα αδρανή υλικά. Διαχρονικά έχει συσσωρεύσει ζημίες που ξεπερνούν τα 30 εκατομμύρια Ευρώ και αποδίδονται στις εκπώσεις που παρέχει στους συνεργάτες της¹¹.

Είναι φανερό ότι το τοπίο που διαμορφώθηκε στην ελληνική αγορά τσιμέντου στις αρχές της δεκαετίας του 1990 είχε έντονα στοιχεία ανατροπής της υπάρχουσας κατάστασης. Αυτές ακριβώς οι εξελίξεις έκαναν τον Τιτάνα να αντιδράσει και να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική του στις επικρατούσες συνθήκες. Χαρακτηριστικό των γεγονότων είναι η επιθετικότητα που επέδειξαν τα μέλη του ευρωπαϊκού καρτέλ για εξαγορά των ελληνικών επιχειρήσεων και η αγωνία τους για εδραίωση στην πολλά υποσχόμενη ελληνική αγορά. Η αστάθεια και οι αμφιβολίες που δημιουργήσαν οι παραπάνω παράγοντες συνεχίζουν μέχρι σήμερα σε βαθμό που το μέλλον είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθεί. Το περιβάλλον διαμορφώνουν συνεχείς επιθετικές εξαγορές μεταξύ γιγάντων με δισεκατομμύρια Ευρώ κύκλους εργασιών και “απρόσμενες” στρατηγικές συμμαχίες επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες αγορές, ενώ οι ίδιες ακριβώς επιχειρήσεις σε άλλες αγορές είναι σκληροί ανταγωνιστές. Η διοίκηση του Τιτάνα δεν έμεινε ασυγκίνητη από τις εξελίξεις αυτές και, από τη στιγμή που απέφυγε την οποιαδήποτε εξαγορά του, φρόντισε να αντιδράσει. Ίσως αυτός να είναι και ο λόγος

που η εταιρεία κατόρθωσε να διατηρηθεί ισχυρή μέχρι και σήμερα. Έχει επομένως ενδιαφέρον σε αυτό το σημείο να παρουσιαστεί ο τρόπος που ο Τιτάνας επέλεξε να προσαρμόσει τη στρατηγική του για να αντισταθεί στην ορμή των μεγάλων ευρωπαϊκών κολοσσών παραγωγής τσιμέντου. Έπειτα από το τμήμα αυτό της μελέτης θα αναφερθούν αναλυτικά οι πρόσφατες εξελίξεις στον κλάδο, καθώς αποτελούν ίσως την ασφαλέστερη μέθοδο για διενέργεια προβλέψεων και διεξαγωγή συμπερασμάτων.

15.2.5 Η απάντηση του Τιάνα (από το 1990)

Αν οι λέξεις που κυριαρχούσαν στη στρατηγική του Τιάνα μέχρι το 1990 ήταν “ανάπτυξη” ή “βελτίωση-αύξηση παραγωγικής δυναμικότητας”, μετά τη χρονολογία αυτή όλη η φιλοσοφία της στρατηγικής της συγκεκριμένης εταιρείας βρίσκεται στη φράση **“παγκοσμιοποίηση του ομίλου”**. Η παγκοσμιοποίηση του ομίλου είναι ο δρόμος που η διοίκηση του Τιάνα επέλεξε να ακολουθήσει **για να αντισταθεί στο ρεύμα εξαγορών και γενικότερα στις πιέσεις του ευρωπαϊκού καρτέλ τσιμεντοπαραγωγών**. Μία δεύτερη οδός επιβίωσης και ανάπτυξης είναι οι στρατηγικές συμμαχίες, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Παγκοσμιοποίηση του ομίλου: Η διοίκηση του Τιάνα έχει ως αρχή να μελετά διεξοδικά τις τοπικές συνθήκες μιας αγοράς πριν προχωρήσει στην εξαγορά, ενώ μετά την εξαγορά επενδύει σημαντικά κονδύλια, πέραν των άλλων, για τη διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του ομίλου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η είσοδος της εταιρείας στην αμερικανική αγορά. Στην απόφαση συνετέλεσε και **η μεγάλη ζήτηση για προϊόντα τσιμέντου στην πολιτεία της Florida**, όπου ο πληθυσμός αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς. Ένα δεύτερο επιχείρημα υπέρ της εισόδου αυτής, ήταν η δημιουργία καναλιών διοχέτευσης και διανομής της **υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας της Ελλάδας**. Την εξαγορά μονάδων παραγωγής τσιμέντου στη φιλόξενη για αλλοδαπούς επιχειρηματίες αμερικανική αγορά, συνόδευσαν κινήσεις εξαγορών μονάδων παραγωγής σκυροδέματος. Μόνο το 1999 ο Τιάνας διέθεσε για εξαγορές κονδύλια ύψους 29,3 εκατ. Ευρώ¹².

Πάντως, σε όλες τις αποφάσεις για ανάπτυξη αγορών, σημαντική μεταβλητή απόφασης είναι πέραν της αποδοτικότητας των κεφαλαίων, η ικανότητα για προσέλκυση και εκπαίδευση έμπειρων και ανταγωνιστικών στελεχών. Ο λόγος για τον οποίον ο Τιάνας επέλεξε να επεκταθεί σε ξένες αγορές ήταν η επιθυμία να μειώσει το βαθμό εξάρτησής του από την ελληνική αγορά. Βέβαια, η ελληνική αγορά τσιμέντου γνωρίζει ανάπτυξη. Σε αυτό συμβάλλουν τα έργα υποδομής για την **Ολυμπιάδα του 2004**, τα έργα που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια του **3ου ΚΠΣ (Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης)**, αλλά και η **μείωση των στεγαστικών**

επιτοκίων από τις τράπεζες, η οποία οδηγεί σε αύξηση των δανείων για αγορά/ κατασκευή κατοικίας. Πέραν αυτών, οι ειδικοί εκτιμούν ότι για να φτάσει η Αθήνα στο επίπεδο ανάπτυξης των σύγχρονων ευρωπαϊκών μητροπόλεων θα χρειαστούν 20-30 χρόνια, γεγονός που καθιστά ευοίωνα το μεσομακροπρόθεσμο μέλλον του κλάδου των τσιμεντοπαραγωγών στην Ελλάδα.

Στρατηγικές Συμμαχίες: Στα πλαίσια της στρατηγικής του ομίλου να εδραιωθεί ως ισχυρός περιφερειακός παραγωγός τσιμέντου, υπεγράφη συμφωνία με τη γαλλική **Lafarge** για την από κοινού (50-50) ανάπτυξη στην αγορά της Αιγύπτου. Η Αίγυπτος αποτελεί μια αγορά 65 εκατομμυρίων κατοίκων με χαμηλό μέσο όρο ηλικίας και αυξημένη ζήτηση σε κατοικίες και υποδομή γενικότερα. Τον Αύγουστο του 2000 **η κοινοπραξία εξαγόρασε το 76% της αιγυπτιακής Beni Suef Cement Company (BSCC)**, η οποία ιδιωτικοποιήθηκε με πρωτοβουλία του αιγυπτιακού δημοσίου. Βάσει συμφωνίας, πρόσθετο ποσοστό 19% της BSCC μεταβιβάστηκε στην κοινοπραξία τον Ιανουάριο του 2000. Το εργοστάσιο, που βρίσκεται στην ομώνυμη περιοχή Beni Suef (120 χλμ. νότια του Καΐρου), ξεκίνησε να παράγει το 1993 και πραγματοποιεί πωλήσεις 1,4 εκατ. τόνους στην τοπική αγορά. Σημειώνεται ότι τον Οκτώβριο του 1999 οι δύο εταίροι ανακοίνωσαν την κατασκευή δεύτερης γραμμής παραγωγής, η οποία μέχρι το τέλος του 2002 θα αυξήσει τη συνολική παραγωγική ικανότητα του

εργοστασίου σε 3 εκατ. τόνους. Η εξαγορά του συγκεκριμένου εργοστασίου έγινε ύστερα από άδεια την οποία χορήγησε στην κοινοπραξία η Επιτροπή Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Merger Task Force). Κατά την Κομισσιόν, η συμμαχία Τιτάνα-Lafarge δε θα επηρεάσει την ευρωπαϊκή αγορά, παρά μόνο την αιγυπτιακή, η οποία μάλιστα πάσχει από χαμηλή παραγωγικότητα. Το μερίδιο αγοράς της Beni Suef Cement Co. στην Αίγυπτο είναι 6,2%¹³. Σύμφωνα με τον πρόεδρο του ομίλου Τιτάν κ. Ανδρέα Κανελλόπουλο, η συνεργασία με τη Lafarge στην Αίγυπτο δεν επηρεάζει την υπάρχουσα κατάσταση στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, **η συμφωνία προβλέπει συνεργασία στην Αίγυπτο επί οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά μόνο εντός των συνόρων της εν λόγω χώρας. Σε άλλες περιοχές, Τιτάνας και Lafarge παραμένουν ανταγωνιστές.** Ο κ. Κανελλόπουλος προσθέτει ότι βούληση του Τιτάνα είναι η συνεργασία με μεγάλους συμμάχους που συγκαταλέγονται στους ηγέτες της αγοράς, όπως η **Holderbank**, με την οποία συνεργάζεται στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων (συγκεκριμένα στα Σκόπια)¹⁴ και βέβαια η **Lafarge** στη Μ. Ανατολή.

Αγορές με υψηλές αποδόσεις: Ένα άλλο χαρακτηριστικό της στρατηγικής του Τιτάνα 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 διαμοιράζεται. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση του ομίλου να προγραμματίζει τις κινήσεις της σε μία πιο 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 μία συγκεκριμένη αγορά, αλλά από ένα συνδυασμό γεγονότων και εξελίξεων, που είναι πιθανόν να αλληλοαναιρούνται.

Οικογενειακή διοίκηση: Πολλοί συγκαταλέγουν στα πλεονεκτήματα του Τιτάνα τη μακροχρόνια ύπαρξη (από την ίδρυσή του) μελών της ιδιοκτήτριας οικογένειας στη διοίκηση. Οι λόγοι είναι αφενός ότι υπάρχει μια συμπαγής και συνεχής κουλτούρα, η οποία διαπνέει τον όμιλο, και αφετέρου ότι τα μέλη της διοίκησης γνωρίζουν **“παραδοσιακά πλέον”** τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο Τιτάνας, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες ατυχών επιλογών. Αυτό πάντως δε σημαίνει ότι η διοίκηση του Τιτάνα δεν ασκείται από επαγγελματίες μάντζερς. Η οργάνωση της εταιρείας δε διαφέρει σε τίποτα σε σχέση με αυτήν άλλων εταιρειών. Η μόνη διαφορά είναι ότι με το οικογενειακό αυτό μοντέλο διοίκησης, ο Τιτάνας προσπαθεί να έχει ένα καλύτερο κλίμα στην εταιρεία και μια μεγαλύτερη σύμπνοια στη χάραξη στρατηγικής. Παράλληλα, η επιχείρηση θεωρεί ότι διοικείται από στελέχη που ενδιαφέρονται πραγματικά για το μέλλον της επιχείρησης και δεν είναι απλοί μισθωτοί.

Μείωση κόστους παραγωγής: Ο Τιτάνας 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 συστηματικά στον κλάδο. Πρόκειται κυρίως για χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και της Μέσης Ανατολής, οι οποίες διαθέτουν φθηνό εργατικό δυναμικό και κατά συνέπεια μπορούν να επιτυγχάνουν χαμηλό κόστος παραγωγής.

Νέα προϊόντα: Από το 1997 ο Τιτάνας παράγει τα έτοιμα ποιοτικά ελεγμένα ξηρά βιομηχανικά κονιάματα Intermix. Τα προϊόντα Intermix διατίθενται σε τρεις (3) 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. Ο Τιτάνας μεταφέρει με ιδιόκτητα σιλοφόρα οχήματα τα προϊόντα Intermix στο χώρο της οικοδομής. Τα σιλό είναι εξοπλισμένα με αναμικτήρα και πνευματικό σύστημα τροφοδοσίας.

15.3 Ο Ανταγωνισμός

15.3.1 Η εικόνα της ελληνικής αγοράς

Η ελληνική αγορά τσιμέντου είναι έντονα ολιγοπωλιακή, μια και την απαρτίζουν μόλις τέσσερις (4) επιχειρήσεις: ο Τιπάνας, η ΑΓΕΤ Ηρακλής, τα Τσιμέντα Χαλκίδος και ο Χάλυψ. Ο όμιλος της ΑΓΕΤ Ηρακλής συγκεντρώνει μερίδιο αγοράς (στην Ελλάδα) 53%, ενώ 41% είναι το μερίδιο του Τιπάνα¹⁵. Αναφορικά με τα συγκριτικά χρηματοοικονομικά μεγέθη, το 2000 η εικόνα του κλάδου ήταν θετική. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 13% για την ΑΓΕΤ και 11,6% για τον Τιπάνα. Σύμφωνα με τους ισολογισμούς, οι πωλήσεις του Τιπάνα (όμιλος) για το 2000 ανήλθαν σε 623 εκατ. Ευρώ, ενώ της ΑΓΕΤ σε 533 εκατ. Τα καθαρά προφόρων κέρδη για τον όμιλο της ΑΓΕΤ στον ισολογισμό του 2000, που περιλαμβάνει την εξαγορά των Τσιμέντων Χαλκίδος, ανήλθαν σε 31,7 εκατ. Ευρώ, ενώ για τον όμιλο του Τιπάνα σε 148 εκατ. Ευρώ.¹⁶

15.3.2 Εξαγορές/συμμαχίες/συγχωνεύσεις σε παγκόσμιο επίπεδο - Η ανάμιξη της ΑΓΕΤ στις εξελίξεις

Αναφέρθηκε και παραπάνω ότι η **ΑΓΕΤ** συγχωνεύτηκε με τα **Τσιμέντα Χαλκίδος**. Το 2001 ολοκληρώθηκαν οι διαδικασίες συγχώνευσης, με την πρώτη να απορροφά τις εταιρείες Τσιμέντα Χαλκίδος Α.Ε. και Τσιμέντα Χαλκίδος Εμπορική Α.Ε. Ο Χάλυψ, από την άλλη πλευρά, ανήκει σε ποσοστό 85% στην **Ciments Francais**, συμφερόντων **Italcementi**.

Σε προηγούμενο τμήμα επίσης αναφέρθηκε ότι η **ΑΓΕΤ Ηρακλής** εξαγοράστηκε (τελικά) από την ιταλικών συμφερόντων **Concretum**, θυγατρική της **Calcement Spa**. Τον Απρίλιο του 2000, το 54,48% των μετοχών της ΑΓΕΤ μεταβιβάστηκε στον αγγλικό όμιλο **Blue Circle Industries (BCI)**. Το τίμημα ήταν 587 εκατ. Ευρώ (ή 401,1 εκατ. στερλίνες) και πέρα από την πώληση της ΑΓΕΤ περιλάμβανε και την εκχώρηση του 72,65% των **Τσιμέντων Χαλκίδος**. Όλα αυτά συνέβησαν στο πλαίσιο της πώλησης του 100% της Calcement Spa στη BCI. Η πρόσφατη αυτή εξαγορά δημιούργησε ανησυχίες για το μέλλον της ΑΓΕΤ. Η ΑΓΕΤ έχει έντονη παρουσία στις ευρωπαϊκές αγορές, η οποία σε μεγάλο βαθμό στηρίζεται στην πολιτική χαμηλών τιμών την οποία ακολουθεί. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 50% της παραγωγής της ΑΓΕΤ προορίζεται για εξαγωγές. Πολλοί πίστεψαν (αν όχι πιστεύουν) ότι η εξαγορά του ομίλου θα προκαλέσει αστάθεια στην ακολουθούμενη στρατηγική, παρόλο που ο βρετανικός κολοσσός κατέθεσε πρόγραμμα για την αναδόμηση και ανάπτυξη του Ηρακλή¹⁷. Το πρόγραμμα περιελάμβανε επενδύσεις για μεγιστοποίηση της παραγωγής, μείωση κόστους, βελτίωση καναλιών διανομής και προστασία του

περιβάλλοντος. Επιπλέον, η BCI σχεδίαζε αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της ΑΓΕΤ, ενώ υποσχέθηκε να σεβαστεί τις υπάρχουσες συμφωνίες στο εργασιακό¹⁸. Ωστόσο, 6 μήνες αργότερα (Δεκέμβριος 2000), ο διευθύνων σύμβουλος της ΑΓΕΤ, κ. Jeremy Watts, έδωσε στη δημοσιότητα αλλαγές στο αναπτυξιακό πρόγραμμα. Τα νέα σχέδια περιελάμβαναν πωλήσεις θυγατρικών και ακίνητης περιουσίας, με τις επενδύσεις εκσυγχρονισμού να περιορίζονται σε θέματα περιβάλλοντος. Σε εφαρμογή ετίθετο και πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου εργαζομένων, με στόχο τη μείωση του κόστους. Αναφορικά με τις εξαγωγές, κατατέθηκε σχέδιο για την ανάκτηση των χαμένων εξαγωγών στην Αμερική, σύμφωνα με το οποίο θα δημιουργηθεί στην Καρολίνα νέος σταθμός διανομής από τον οποίο το 2001 θα διοχετευτούν 500.000 τόνοι τσιμέντου. Από την άλλη πλευρά, ενδέχεται να κλείσει ο σταθμός της Δραπετσώνας. Τέλος, τα σχέδια για το μέλλον περιλαμβάνουν εξαγορές στην περιοχή του Εύξεινου Πόντου και της Ανατολικής Μεσογείου¹⁹.

Ωστόσο, το κλίμα αβεβαιότητας για την ΑΓΕΤ δε σταματά εδώ. Το Μάρτιο του 2000, η Lafarge έκανε προσφορά ύψους 5,52 εκατ. δολαρίων για την εξαγορά της BCI. Η πρόταση απερρίφθη, καθώς η Lafarge πρότεινε 420 πένες για κάθε μετοχή της BCI, ενώ η τελευταία δε συζητούσε προσφορές κάτω των 500 πενών ανά μετοχή. Πολλοί αναλυτές τότε μίλησαν για άστοχη κίνηση της Lafarge, η οποία θα μπορούσε να προσελκύσει 2 ή και περισσότερους ενδιαφερόμενους στη διαμάχη για την απόκτηση της BCI²⁰. Ένα μήνα αργότερα

(Απρίλιος 2000), η Lafarge επανήλθε με προσφορά βελτιωμένη κατά 30 πένες ανά μετοχή (450 πένες για μία μετοχή της BCI)²¹. Σημειώνεται ότι μέσω χρηματιστηρίου η Lafarge είχε στην κατοχή της το 20% των μετοχών της BCI κατέχοντας συνολικό ποσοστό 23%. Εν τέλει, η Lafarge (2001) πλήρωσε 495 πένες ανά μετοχή (συνολικά 7,4 δις Ευρώ) και εξαγόρασε τη Blue Circle με φιλική εξαγορά²². Έτσι, έγινε παγκοσμίως ο ηγέτης στην αγορά τσιμέντου αφήνοντας κατά πολύ πίσω την έως τότε πρωτοπόρο ελβετική Holderbank. Σημειώνεται ότι πριν τρία (3) χρόνια, η Lafarge είχε προχωρήσει στην εξαγορά της εταιρείας υλικών οικοδομών Redland (βρετανική) έναντι 1,8 δις λιρών²³.

Οι αναλυτές εκτιμούν ότι η εξαγορά της BCI, ιδιοκτήτριας της ΑΓΕΤ, από τη Lafarge θα εντείνει τον ανταγωνισμό της ΑΓΕΤ με τον Τιτάνα. Ο κ. Τάκης Κανελλόπουλος, μέλος της διοίκησης του Τιτάνα δήλωσε σχετικά στο πρακτορείο ειδήσεων Reuters ότι είναι αδιάφορο για την εταιρεία του ποιος κατέχει την ιδιοκτησία της ΑΓΕΤ, προσθέτοντας την πεποίθησή του ότι η Lafarge θα διαθέσει στην ΑΓΕΤ κονδύλια για επενδύσεις.²⁴ Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι η ΑΓΕΤ ήδη συνεργάζεται με τη Lafarge στην αγορά της Αλβανίας. Τον Ιανουάριο του 2001 ανέλαβε πρόεδρος της ΑΓΕΤ Ηρακλής ο κ. Πέτρος Δούκας, πρόσω-

πο κοινής αποδοχής από Εθνική Τράπεζα και Lafarge. Πρόκειται για υλοποίηση της δέσμευσης που είχε αναλάβει η BCI για ελληνοποίηση της διοίκησης της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ²⁵.

Μέχρι την εξαγορά της BCI από τη Lafarge, η ελβετική Holderbank ήταν η μεγαλύτερη δύναμη παγκοσμίως στα βαρέα οικοδομικά υλικά. Η Lafarge κατείχε τη δεύτερη θέση, αν και οι πωλήσεις τσιμέντου αντιπροσώπευαν μόλις το 33% του κύκλου εργασιών της. Αυτό άλλαξε όμως, και σήμερα η Lafarge έγινε η πρώτη γαλλική εταιρεία που ηγείται του κλάδου των τσιμέντων. Οι βασικές κινήσεις της περιόδου αυτής συνοψίζονται στον Πίνακα 15.2, κατά χρονολογική σειρά.

Πίνακας 15.2: Κυριότερες Κινήσεις του Ανταγωνισμού (1997 - 2001)

Χρονολογία	Πράξη	Λεπτομέρειες
1997	Εξαγορά Redland από Lafarge	1,8 δις λίρες
2000	Μεταβίβαση 54,48% της ΑΓΕΤ στη BCI	<ul style="list-style-type: none"> • 401,1 εκατ. λίρες • Παράλληλα εκχώρηση 72,65% Τσιμέντων Χαλκίδας
2000	Πώληση 100% της Calcement στη BCI	Στα πλαίσιά της και η εξαγορά της ΑΓΕΤ
2000	Συνεχείς προτάσεις Lafarge για εξαγορά της BCI	<ul style="list-style-type: none"> • Ξεκίνημα από 420 πένες/μτκ. • Απαίτηση BCI: 500 πένες/μτκ. • Η Lafarge κατείχε ήδη το 23%, μαζεύοντας 20% από το χρηματιστήριο
2001	Εξαγορά της BCI από τη Lafarge	<ul style="list-style-type: none"> • 495 πένες/μτκ. • Η Lafarge παγκόσμιος ηγέτης πλέον στην αγορά τσιμέντου, ξεπερνώντας τη Holderbank

15.3.3 Η παρουσία στην Ελλάδα των ξένων ανταγωνιστών

Η ελβετική **Holderbank**, με σημαντική παρουσία σε 65 χώρες παγκοσμίως, διαθέτει στην Ελλάδα την εταιρεία καρτοφυλακίου Orbug Hellas και δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά σκυροδέματος και αδρανών υλικών μέσω της θυγατρικής της εταιρείας “Σταθμοί Αιγαίου Α.Ε.” (Λαύριο Αττικής) και των ελεγχόμενων από αυτήν εταιρειών “Εργάνη Α.Ε.” (Αττική) και “Επιχειρήσεις

Μπετόν” (Λέσβος, Χίος). Η εταιρεία πραγματοποιεί εισαγωγές τσιμέντου από το Λαύριο (Σταθμοί Αιγαίου Α.Ε.)²⁶.

Τέλος, η **Italcementi Spa** ελέγχει τη Χάλυψ μέσω της εταιρείας “Άμμος Λατομεία Ανατολικής Αττικής” καθώς και τις εταιρείες σκυροδέματος “Έτοιμο Μπετόν” και “Δομική Μπετόν ΑΕ” (η πρώτη διαθέτει πέντε μονάδες παραγωγής σκυροδέματος, ενώ η δεύτερη δύο). Μέσω της Δομικής Μπετόν (Ηράκλειο) δραστηριοποιείται και στα αδρανή υλικά, ενώ διαθέτει τέσσερα (4) λατομεία²⁷.

15.4 Σύγκριση Οικονομικών Μεγεθών Τιτάνα-ΑΓΕΤ - Η Πορεία του Τιτάνα στο ΧΑΑ

15.4.1 Τιτάν-ΑΓΕΤ: Σύγκριση ισολογισμών

Στον Πίνακα 15.3 παρουσιάζονται συγκριτικά τα βασικότερα μεγέθη των ισολογισμών των δύο εταιρειών για το έτος 2000. Σημειώνεται ότι στον Πίνακα αυτό δεν αναφερόμαστε στους ενοποιημένους ισολογισμούς των ομίλων του Τιτάνα και της ΑΓΕΤ, αλλά στους ισολογισμούς που αφορούν τις εταιρείες αυτές **μεμονωμένα**.

Από τα στοιχεία φαίνεται ότι ο Τιτάνας, ως εταιρεία, παρουσίασε σαφώς μεγαλύτερη κερδοφορία από την ΑΓΕΤ κατά το έτος 2000. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά το 1999 τα αντίστοιχα κέρδη προ φόρων ήταν 89.423.199 Ευρώ για τον Τιτάνα και -7.621.380 Ευρώ για την ΑΓΕΤ^{37, 38, 39}.

Αναφορικά με το 2001, τα στοιχεία λογιστικής κατάστασης για το 9μηνο δείχνουν για μεν τον Τιτάνα πωλήσεις ύψους 283.492.296 Ευρώ με κέρδη προ φόρων 88.745.415 Ευρώ, για δε την ΑΓΕΤ 360.111.520 και 52.164.343 Ευρώ αντίστοιχα³⁹. Από τα στοιχεία αυτά είναι φανερή η ανοδική πορεία και των 2 εταιρειών, καθώς ο Τιτάνας έχει αποκομίσει μέσα σε 9 μήνες τα ίδια κέρδη σχεδόν με ολόκληρη την προηγούμενη χρονιά, ενώ η ΑΓΕΤ έχει ήδη καταφέρει να τα ξεπεράσει, και μάλιστα σε ποσοστό που αγγίζει το 45%.

Πάντως, επειδή η συγκεκριμένη μελέτη αφορά τη συνολική στρατηγική του Τιτάνα ως ομίλου, υπενθυμίζουμε ότι για τον όμιλο του Τιτάνα κατά το 2000 τα αντίστοιχα κέρδη ήταν περίπου 148,1 εκατομμύρια Ευρώ. Εδώ η διαφορά από την ΑΓΕΤ μεγαλώνει, καθώς τα κέρδη προ φόρων του δικού της ομίλου εταιρειών ήταν μόλις 31,7 εκατομμύρια Ευρώ, μειωμένα σε σχέση με αυτά που αναφέραμε για την ΑΓΕΤ μεμονωμένα, γεγονός αναμενόμενο όμως, καθώς λαμβάνεται υπόψη και η εξαγορά των Τσιμέντων Χαλκίδος.



15.4.2 Η πορεία του Τιτάνα στο ΧΑΑ

Η μετοχή του Τιτάνα εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1912. Σήμερα στο ΧΑΑ διαπραγματεύονται δύο μορφές μετοχών του, η κανονική και

η προνομιούχος, TITAN (ΚΟ) και TITAN (ΠΟ) αντίστοιχα. Στα Σχήματα 15.1 και 15.2 παρουσιάζεται η διακύμανση των τιμών των δύο αυτών μετοχών κατά τους τελευταίους 12 μήνες.

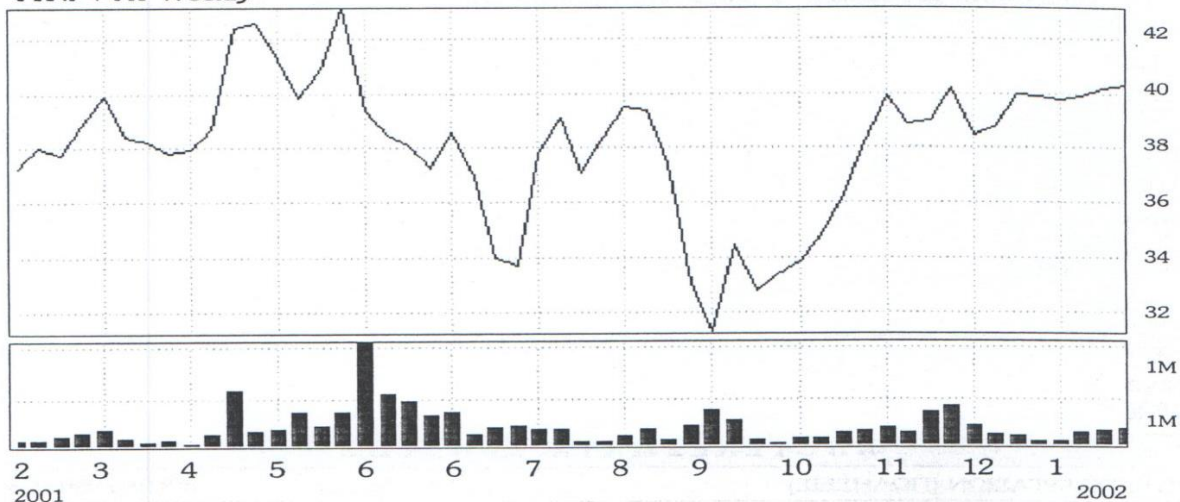
Βλέπουμε ότι και οι 2 μετοχές ακολουθούν παρόμοια πορεία, ανάλογη με αυτή του γενικού δείκτη. Και στα 2 γραφήματα είναι φανερή η κάθετη πώση που εμφανίζεται το Σεπτέμβριο του 2001, κατά το διάστημα της τρομοκρατικής επίθεσης στις Η.Π.Α., ενώ τους μετέπειτα μήνες ακολουθείται μια πορεία ανάκαμψης.

Πίνακας 15.3: Ισολογισμοί Τιτάνα-ΑΓΕΤ (2000)-Τα Ποσά Είναι σε Ευρώ^{37, 38, 39}

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	 TITAN	 ΗΡΑΚΛΗΝΙ ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	306.302.147	207.129.960
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	52.698.483	45.702.840
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	96.971.671	140.718.060
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	6.135.343	9.393.550
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	462.108.244	402.944.410
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	314.895.445	191.592.050
ΜΕΣΟ&ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	41.616.525	117.572.540
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	105.596.273	93.779.820
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	462.108.244	402.944.910
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	339.873.150	403.265.950
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	225.141.799	294.738.990
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	114.731.351	108.526.960
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	796.857	1.955.170
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	2.594.861	12.648.370
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	23.702.876	27.151.070
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	89.230.471	70.682.690
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	19.355.689	16.130.500
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	14.889.696	50.430.110
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	15.473.250	15.808.620
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	93.155.457	36.383.080

Σχήμα 15.1: Πορεία ΤΙΤΑΝ (ΚΟ) κατά το Τελευταίο 12μνηο

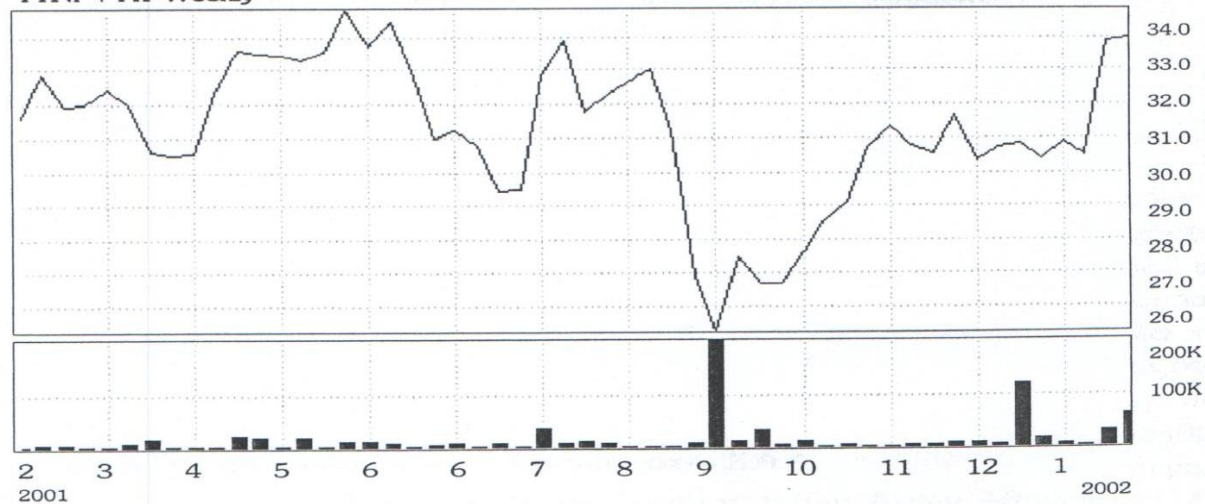
ΤΤΝΓ + ΑΤ Weekly



Πηγή: www.titan.gr

Σχήμα 15.1: Πορεία ΤΙΤΑΝ (ΠΟ) κατά το Τελευταίο 12μνηο³⁷

ΤΤΝΓ + ΑΤ Weekly



15.5 Επίλογος²⁸

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης μας δημιουργεί μια σειρά παρατηρήσεις, αλλά και ερωτηματικά. Σαφέστατα ο κλάδος αλλάζει ταχύτατα. Οι εντυπωσιακές εξαγορές και συγχωνεύσεις επανασχεδιάζουν το ανταγωνιστικό τοπίο. Το **πρώτο** ερώτημα που ενδέχεται να δημιουργηθεί στον αναγνώστη είναι κατά πόσο γίγαντες όπως η Lafarge, ο τελικός νικητής (κατά τα φαινόμενα), μπορούν να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητα, την ελκυστικότητά τους απέναντι στους μετόχους και εν γένει την ίδια την επιβίωσή τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το Δεκέμβριο του 2000 η Lafarge πούλησε πλειοψηφικό πακέτο της LMS-Lafarge Specialty Building Products (εταιρεία παραγωγής ειδικών οικοδομικών προϊόντων), αξίας 890 εκατομμυρίων Ευρώ στις εταιρείες CVC Capital Partners, Advent International και The Carlyle group²⁹.

Ένα **δεύτερο** ερώτημα που αναζητά απάντηση είναι κατά πόσο εταιρείες όπως ο Τιάνας, που αποτελεί το επίκεντρο της παρούσας μελέτης, θα μπορέσουν να επιβιώσουν ως αυτόνομες επιχειρήσεις. Καθοριστικό πεδίο αποφάσεων θα αποτελέσει ο χώρος των Βαλκανίων που παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον. Ειδικά οι χώρες της πρώην Γιουγκοσλαβίας θα αποτελέσουν πεδίο μάχης μεταξύ γιγάντων αλλά και μικρότερων εταιρειών, αφού εκεί η ζήτηση βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο λόγω της αναδόμησης που υφίσταται η περιοχή ύστερα από τους πρόσφατους νατοϊκούς βομβαρδισμούς και τις ενισχύσεις που χορηγούνται από διάφορα κράτη και παγκόσμιους οργανισμούς. Επιπλέον, στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού των πρώην σοσιαλιστικών κρατών, σε εκείνες τις χώρες γίνονται συνεχώς ιδιωτικοποιήσεις επιχειρήσεων. Στα πλαίσια των παραπάνω, ο Τιάνας μελετά την επέκτασή του στη Σερβία με την εξαγορά τσιμεντοβιομηχανίας στο Κοζέριτς καθώς και μίας ακόμα μονάδας παραγωγής τσιμέντου στο Νόβι Πόποβατς³⁰. Ενδιαφέρον παρουσιάζει για τον Τιάνα και η αγορά της Τουρκίας, στην οποία οι λοιποί μεγάλοι (Holderbank, Lafarge κ.λπ.) έχουν λάβει ήδη θέση. **Οι επενδύσεις που έχει προγραμματίσει ο Τιάνας για τη διετία 2001- 2002 φτάνουν τα 352 εκατ. Ευρώ, ενώ οι πωλήσεις του ύστερα και από την εξαγορά της Tarmac America Inc. αναμένεται να προσεγγίσουν τα 1,02 δις Ευρώ.**

Φαίνεται λοιπόν ότι η αντίδραση του Τιτάνα στις συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί στον κλάδο θα είναι να ακολουθήσει την ίδια συνταγή που τον διατήρησε ζωντανό, αλώβητο και ενισχυμένο τη δύσκολη δεκαετία του 1990: **παγκοσμιοποίηση του ομίλου με αύξηση και βελτίωση της παραγωγικής δυναμικότητας**. Ήδη το πρώτο τρίμηνο του 2001, ο τζίρος του Τιτάνα είναι σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2000 αυξημένος κατά 18%, φτάνοντας τα 260,1 εκατομμύρια δολάρια. Όμως, το φιλόδοξο επεκτατικό πρόγραμμα είχε ως

συνέπεια την αύξηση των λειτουργικών ζημιών του ομίλου, οι οποίες άγγιξαν τα 59,9 εκατομμύρια δολάρια σε αντίθεση με το παρελθόν έτος που για το ίδιο τρίμηνο (Ιανουάριος – Μάρτιος 2000) ήταν μόλις 15,2 εκατομμύρια δολάρια³¹. Ρισκάρει, λοιπόν, **ο Τιτάνας τη χρηματοοικονομική του ευρωστία και την ελκυστικότητά του απέναντι στους μετόχους του για να ακολουθήσει τη μεγαλόπνοη στρατηγική του με σκοπό την ανάπτυξη και επιβίωση**; Ο πρόεδρος του Τιτάνα κ. Ανδρέας Κανελλόπουλος πιστεύει ότι στο τέλος θα παραμείνουν 5-6 πολυεθνικές εταιρείες, χωρίς όμως να αποκλείεται και η ύπαρξη μικρότερων που διαθέτουν τεχνογνωσία (know-how) και προγραμματίζουν προσεκτικά τους τομείς και τις τοποθεσίες που αναπτύσσονται³². Είναι πεποίθησή του ότι οι εταιρείες που πιθανότατα θα επιβιώσουν θα είναι εκείνες που άρχισαν να επεκτείνονται την παρελθούσα 20ετία, δηλαδή που η επέκταση για αυτές έχει υπόβαθρο και δεν είναι μία σπασμωδική αντίδραση.

Υπάρχουν βέβαια και οι πιο απαισιόδοξοι, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι δύσκολα μια επιχείρηση του μεγέθους του Τιτάνα θα αντέξει στις συνθήκες του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η άποψη αυτή διατείνεται ότι μέσα στα επόμενα χρόνια πιθανότατα οι “παίκτες” του μεγέθους του Τιτάνα θα εξαγοραστούν από τους μεγάλους του κλάδου. Η πορεία που έχει διαλέξει να ακολουθήσει είναι βέβαιο ότι εμπεριέχει ρίσκο και απαιτείται προγραμματισμός, μεθοδικότητα στη χάραξη στρατηγικής και χωρίς αμφιβολία και τύχη. Ως εκ τούτου, τα επόμενα χρόνια θα είναι κρίσιμα για την αυτόνομη ανάπτυξη της ελληνικής επιχείρησης. Αυτή δεν είναι με βεβαιότητα εξασφαλισμένη.

Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management
Schermerhorn J.
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016



Σας ευχαριστώ

ikiniias@ba.aegean.gr