

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΕ ΤΙΤΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΟΜΙΛΟΥ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Γεώργιος Ιωάννης Στρουμπούλης

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο: **"Στρατηγικό μανάτζμεντ ως μοχλός ανάπτυξης μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας ομίλου"** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**



**Όνοματεπώνυμο:** Γεώργιος .Ι. Στρομπουλής

**Ημερομηνία:** 30/11/016

*Αφιερώνεται στην Οικογένεια μου*



## Περιεχόμενα

<b>1.0 Βασικές Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....</b>	<b>12</b>
1.1 Τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ; .....	12
1.2 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ.....	14
1.3 Ανίχνευση περιβάλλοντος .....	15
1.3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. <sup>4,7</sup> .....	15
1.3.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης <sup>4,6,8</sup> .....	18
1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής <sup>4</sup> .....	21
1.4.1 Αποστολή της επιχείρησης <sup>2</sup> .....	21
1.4.2 Αντικειμενικοί σκοποί <sup>4</sup> .....	24
1.4.3 Στρατηγική <sup>4,3</sup> .....	24
1.4.4 Πολιτική .....	34
1.5 Υλοποίηση στρατηγικής <sup>4,1,3</sup> .....	35
1.5.1 Πρόγραμμα .....	35
1.5.2 Προϋπολογισμός.....	35
1.5.3 Διαδικασίες.....	36
1.6 Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής. <sup>4</sup> .....	36
Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου .....	38
<b>2.0 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....</b>	<b>39</b>
2.1 Ιστορική Αναδρομή <sup>2</sup> .....	39
2.2 Εταιρική διακυβέρνηση <sup>1</sup> .....	40
2.3 Όραμα και Αποστολή.....	42
2.4 Επιχειρησιακή κουλτούρα .....	42
2.5 Επιχειρησιακοί Πόροι .....	43
2.6 Αντικειμενικοί σκοποί.....	52
2.7 Αλυσίδα Αξίας.....	53
2.8 Η ανάλυση των Εσωτερικών παραγόντων .....	62
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου .....	64
<b>3.0 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....</b>	<b>65</b>
3.1 Ανάλυση PEST .....	65
3.2 Ανάλυση Κλάδου τσιμέντου .....	78
3.3 Υπόδειγμα των δυνάμεων M.Porter.....	81

3.3.1 Η Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....	81
3.3.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου.....	82
3.3.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου .....	82
3.3.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.....	83
3.3.5 Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στο κλάδο.....	83
3.3.6 Η σχετική δύναμη των εργατικών ενώσεων, της κυβέρνησης και άλλων ειδικών ενδιαφερόμενων μερών .....	84
3.4 Ανάλυση των Εξωτερικών Παραγόντων .....	85
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	87
<b>4.0 Ανάλυση SWOT.....</b>	<b>89</b>
4.1 Δυνάμεις .....	89
4.2 Αδυναμίες .....	92
4.3 Ευκαιρίες.....	92
4.4 Απειλές.....	95
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	100
<b>5.0 Εταιρική στρατηγική της ΑΓΕΤ Ηρακλής.....</b>	<b>101</b>
5.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategy) .....	101
5.2 Επιχειρηματικές ή Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (Business strategy) .....	101
5.3 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategy) .....	101
5.4 Εναλλακτική στρατηγική.....	106
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	117
Βιβλιογραφία .....	1178

## Περίληψη

---

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για την διαχρονική επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Στο επίκεντρο του είναι η διαχείριση της αλλαγής, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες και να διαχειρίζονται τους επιχειρηματικούς τους πόρους αποτελεσματικά και αποδοτικά με στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας που παρέχουν στον πελάτη τους. Μια επιτυχημένη επιχείρηση στο παρόν δεν συνεπάγεται ότι θα είναι επιτυχημένη και στο μέλλον.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαπραγματεύεται την αντίδραση του μάνατζμεντ της ΑΓΕΤ Ηρακλής στις αλλαγές του περιβάλλοντος και την επίδραση που αυτές έχουν στην επίδοσή της.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την περιγραφή του θεωρητικού υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ και έχει ως πρωταρχικό στόχο την κατανόηση των βασικών εννοιών από το αναγνώστη.

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της ΑΓΕΤ Ηρακλής παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο. Αντικειμενικός σκοπός της είναι η ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορεί να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για την επιχείρηση μέσω της ανάλυση της κουλτούρας, της δομής, των πόρων και της αλυσίδας αξίας της.

Το τρίτο κεφάλαιο μελετά το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου τσιμέντου, στον οποίο δραστηριοποιείται η ΑΓΕΤ Ηρακλής, με απώτερο σκοπό τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών. Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος πραγματοποιήθηκε με την ανάλυση PEST και η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος με το υπόδειγμα M.Porter.

Η υφιστάμενη κατάσταση της ΑΓΕΤ Ηρακλής αναλύεται μέσω της SWOT ανάλυσης στο τέταρτο κεφάλαιο.

Το πέμπτο κεφάλαιο ασχολείται με την ιστορική αναδρομή των στρατηγικών, που η ΑΓΕΤ Ηρακλής ακολούθησε, κατά την διάρκεια της πορείας της και με την μελέτη τριών νέων εναλλακτικών στρατηγικών, με κριτήριο την μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι τρεις εναλλακτικές στρατηγικές που μελετήθηκαν είναι: η στρατηγική μείωσης κόστους, η στρατηγική πώλησης του εργοστασίου του Βόλου και η στρατηγική πώλησης του εργοστασίου Μηλακίου.

## Ευχαριστίες

---

Με τη διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, με τίτλο " Διοίκηση Επιχειρήσεων για στελέχη".

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, γιατί με τις γνώσεις του, με την ζωντάνια του, την ενεργητικότητα του, και την άμεση επαφή του με τους φοιτητές του, κατά την διάρκεια των διαλέξεων του μαθήματος της στρατηγικής ανάλυσης των επιχειρήσεων, με ενέπνευσε να ασχοληθώ με το επιστημονικό πεδίο του στρατηγικού μάντζμεντ και με έκανε να αναθεωρήσω τις απόψεις μου, όσον αφορά το ρόλο της ηγεσίας και του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση.

Πραγματικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για την συνεργασίας μας, το ομαδικό πνεύμα και για τις εμπειρίες που αποκτήσαμε κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος

Τέλος , θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου για την παροχή των πληροφοριών και των δεδομένων που χρειάστηκα για τη σύνταξη της εργασίας μου.

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 : Υπόδειγμα στρατηγικού μάντζμεντ.....	14
Διάγραμμα 1.2 : Υπόδειγμα Porter - Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο.....	17
Διάγραμμα 1.3: Αλληλεξάρτηση των τριών επιπέδων στρατηγικής.....	34
Διάγραμμα 2.1: Η εξέλιξη του αριθμού προσωπικού της εταιρίας την περίοδο 2009-2015.....	48
Διάγραμμα 2.2: Κύκλος εργασιών της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2008-2015.....	49
Διάγραμμα 2.3: Η εξέλιξη των αποτελεσμάτων προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015.....	49
Διάγραμμα 2.4: Τα καθαρά αποτελέσματα χρήσης της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015.....	50
Διάγραμμα 2.5: Οι Αποσβέσεις και οι επενδύσεις της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015.....	50
Διάγραμμα 2.6: Τα διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα, τα αποθέματα, οι απαιτήσεις προς τους πελάτες και οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015.....	51
Διάγραμμα 2.7: Η εξέλιξη των ιδίων κεφαλαίων της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015.....	52
Διάγραμμα 2.8: Η εξέλιξη του σταθερού κόστους του εργοστασίου Μηλακίου τη περίοδο 2010-2015.....	55
Διάγραμμα 2.9: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή κλίνκερ του εργοστασίου Μηλακίου την περίοδο 2010-2015.....	56
Διάγραμμα 2.10: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή τσιμέντου του εργοστασίου Μηλακίου την περίοδο 2010-2015.....	56
Διάγραμμα 2.11: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή κλίνκερ του εργοστασίου του Βόλου την περίοδο 2010-2015. Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής .....	58
Διάγραμμα 2.12: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή τσιμέντου του εργοστασίου Βόλου την περίοδο 2010-2015.....	59
Διάγραμμα 2.13: Η εξέλιξη του σταθερού κόστους του εργοστασίου του Βόλου τη περίοδο 2010-2015.....	59
Διάγραμμα 2.14: Το συνολικό κόστος , το σταθερό κόστος και το μεταβλητό κόστος μεταφοράς του τσιμέντου τη περίοδο 2013-2015.....	60
Διάγραμμα 2.15: Η εξέλιξη της τιμής του χύδην τσιμέντου ανά τρίμηνο την περίοδο 2013-2014.....	61
Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη του δημόσιου χρέους στην Ελλάδα, 2006-2016.....	65
Διάγραμμα 3.2: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν για την περίοδο 1996-2018.....	66
Διάγραμμα 3.3: Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών την περίοδο 2010-2016.....	67



Διάγραμμα 3.4: Ποσοστό ανεργίας για άτομα ηλικίας 15-74 ετών στην Ελλάδα για την περίοδο 2004-2015.....	68
Διάγραμμα 3.5: Διαθέσιμο Εισόδημα κατά κεφαλήν την περίοδο 2006-2014.....	68
Διάγραμμα 3.6: Συνολική επένδυση ως ποσοστό του ΑΕΠ της Ελλάδας το έτος 2008 και 2013.....	69
Διάγραμμα 3.7: Δείκτης τιμών κατοικιών.....	70
Διάγραμμα 3.8: Η εξέλιξη της προσδοκώμενη ζωής κατά την γέννηση κατά φύλο.....	71
Διάγραμμα 3.9: Η εξέλιξη του δείκτη γήρανσης και του δείκτη εξάρτησης 2003-2014 στην Ελλάδα.....	71
Διάγραμμα 3.10: Η εξέλιξη του αστικού πληθυσμού στην Ελλάδα την περίοδο 1951-2011.....	72
Διάγραμμα 3.11 : Δημόσιες δαπάνες στην εκπαίδευση την περίοδο 1985-2013 ως ποσοστό του ΑΕΠ (%).....	73
Διάγραμμα 3.12 : Ανώτατο μορφωτικό επίπεδο ατόμων ηλικίας 20 ετών και άνω (%).....	73
Διάγραμμα 3.13 : Εκλογικές αναμετρήσεις και διάρκεια βουλευτικής περιόδου .....	74
Διάγραμμα 3.14 : Πωλήσεις τσιμέντου στην εσωτερική αγορά.....	79
Διάγραμμα 3.15 : Πωλήσεις τσιμέντου στην εσωτερική και διεθνή αγορά.....	80
Διάγραμμα 3.16 : Ετήσια παραγωγική ικανότητα τσιμέντου ανά εταιρία το 2015.....	81
Διάγραμμα 3.17 : Αριθμός επιχειρήσεων στο κατασκευαστικό κλάδο την περίοδο 2000-2013.....	83
Διάγραμμα 4.1: Σύνθεση του Ελληνικού χρέους Χρονοδιάγραμμα λήξης χρέους κεντρικής διοίκησης στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ). .....	95
Διάγραμμα 4.2: Σύνθεση των ομολόγων και των βραχυπρόθεσμων τίτλων στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ).....	96
Διάγραμμα 4.3: Σύνθεση των δανείων στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ). .....	96
Διάγραμμα 4.4: Χρονοδιάγραμμα λήξης χρέους κεντρικής διοίκησης στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ).....	97
Διάγραμμα 4.5: Η εξέλιξη του δημοσιονομικού ελλείμματος και του πρωτογενούς πλεονάσματος /ελλείμματος την περίοδο 2012-2015 (σε εκατομμύρια ευρώ).....	97
Διάγραμμα 5.1: Το % των εναλλακτικών καυσίμων στο μείγμα καυσίμου 2015. ....	102
Διάγραμμα 5.2: Η τιμή των εναλλακτικών και των συμβατικών καυσίμων το 2015 σε θερμιδική βάση....	102
Διάγραμμα 5.3: Η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, για το κλίνκερ και το τσιμέντο, για τα δύο εργοστάσια το 2015. ....	104
Διάγραμμα 5.4: Η μηνιαία απόδοση του δεκαετούς ελληνικού ομολόγου για το έτος 2016.....	108
Διάγραμμα 5.5: Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής για κάθε μια από τις στρατηγικές.....	116

## Περιεχόμενα Πινάκων

---

Πίνακας 1.1 : Εναρμόνιση στρατηγικής με το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης.....	30
Πίνακας 2.1: Η τιμή πώλησης του σακευμένου τσιμέντου στην εσωτερική αγορά.....	61
Πίνακας 2.2: Μήτρα συνοπτική ανάλυσης εσωτερικών παραγόντων για την εταιρία ΑΓΕΤ Ηρακλής.....	63
Πίνακας 3.1: Μήτρα συνοπτική ανάλυσης εξωτερικών παραγόντων για την εταιρία ΑΓΕΤ Ηρακλής.....	86
Πίνακας 4.1: Μήτρα συνοπτική ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων για την εταιρεία ΑΓΕΤ Ηρακλής.....	89
Πίνακας 4.2: Οι στρατηγικοί παράγοντες της ΑΓΕΤ Ηρακλής.....	99
Πίνακας 5.1: Οι διαθέσιμες και οι καταναλωθείσες ποσότητες των εναλλακτικών καυσίμων το 2015.....	103
Πίνακας 5.2 : Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής με τη στρατηγική μείωσης κόστους.....	111
Πίνακας 5.3 : Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής με τη στρατηγική αποεπένδυση του εργοστασίου Μηλακίου.....	113
Πίνακας 5.4 : Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής με τη στρατηγική αποεπένδυση του εργοστασίου του Βόλου.....	115

## Περιεχόμενα Εικόνων

---

Εικόνα 2.1: Παρουσία του ομίλου ΑΓΕΤ Ηρακλής στην Ελλάδα.....	46
Εικόνα 2.2: Παραγωγική διαδικασία τσιμέντου .....	53
Εικόνα 2.3: Εξαγωγές εργοστασίου Μήλακιου τη περίοδο1983-2016.....	57
Εικόνα 4.1: Εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στο Μηλακί, Ευβοίας .....	90
Εικόνα 4.2: Εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στο Βόλο.....	91

## Κεφάλαιο 1

### Βασικές Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ

---

#### 1.1 Τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ;

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν δεν είναι αρκετό γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής. Η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον.<sup>2</sup>

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και δράσεων που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί και καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζουν τους σκοπούς και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής: αλλαγή στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η σημασία της "αλλαγής" φαίνεται και μέσα από ορισμένες αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι κυριότερες των οποίων είναι:

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσα τους.
- έχει μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.
- καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης.

- απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.
- αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

Αν και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες, παρέχοντας στις επιχειρήσεις κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον επιτρέπει στην επιχείρηση να καινοτομεί σε θέματα χρόνου, να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον της και να μειώνει τον κίνδυνο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, λόγω ακριβώς της αναμονής ορισμένων περιβαλλοντικών παραμέτρων που αφορούν αυτές τις δραστηριότητες. Γενικά το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσο αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, διότι παρέχει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο.

Γενικά οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημα στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν κάτι τέτοιο. Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι:<sup>2</sup>

- ✓ η συστηματοποίηση των πιο σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων
- ✓ η βελτίωση της ικανότητας των διοικητικών στελεχών στη λήψη αποφάσεων μέσω της επικέντρωσης στα βασικά προβλήματα της επιχείρησης.
- ✓ η βελτίωση των όρων της επιχειρηματικής επικοινωνίας, του συντονισμού των ανεξάρτητων επενδυτικών έργων, της κατανομής των πόρων και του βραχυχρόνιου σχεδιασμού.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους σε μεγάλο αριθμό παραγόντων: κατάλληλους πόρους, άρτιο προσωπικό, τύχη, καλά προϊόντα ή υπηρεσίες. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι το μόνο που χρειάζεται μια επιχείρηση αλλά αποτελεί σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές.

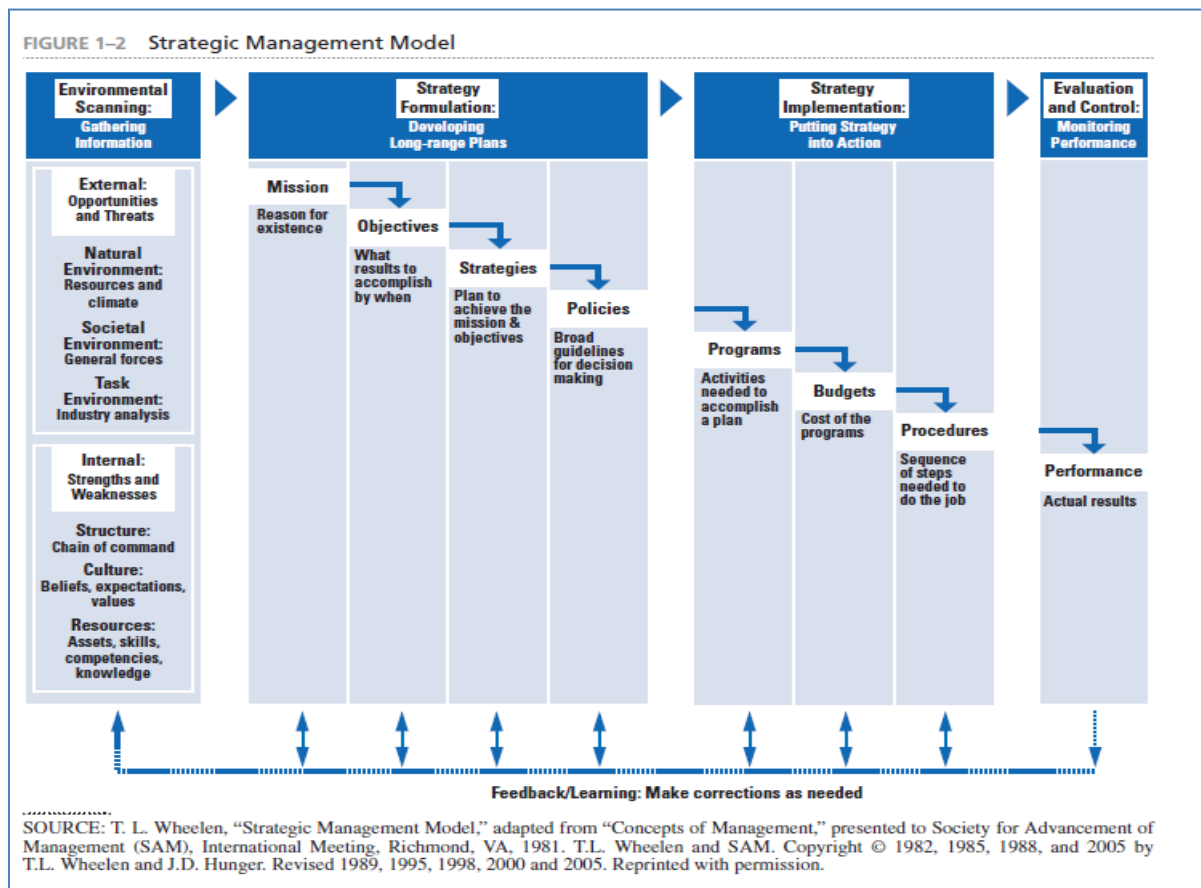
## 1.2 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οδηγείται από καλό-οριζόμενους σκοπούς, καλό-οριζόμενα μέσα για την επίτευξη των σκοπών και ακόμη αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες για αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, εάν αυτό θεωρείται συμφέρον για την επιχείρηση.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία<sup>6</sup>:

1. την ανίχνευση του περιβάλλοντος
2. τη διαμόρφωση της στρατηγικής
3. την υλοποίηση της στρατηγικής
4. την αξιολόγηση και τον έλεγχο

Αναλυτικότερα το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.1:



Διάγραμμα 1.1 : Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή:<sup>6</sup> Strategic management and Business policy toward global sustainability

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας κυρίως των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση κυρίως αλλά και

η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, οι παρατηρούμενες με την πάροδο των ετών αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οδήγησαν στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθηση του, με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο πυρήνας επομένως του στρατηγικού μάνατζμεντ συνοψίζεται στα εξής:

- δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης
- δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι ή ισότητες.
- το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και επιπλέον να κάνει τις πλέον κατάλληλες ενέργειες που θα τον οδηγήσουν σε θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

### 1.3 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος προηγείται της διαμόρφωσης της στρατηγικής και συσχετίζεται θετικά με την κερδοφορία των επιχειρήσεων σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν από αναγνωρισμένους οίκους όπως McKinsey & Company το 2008. Η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στους ανθρώπους κλειδιά εντός του οργανισμού με σκοπό την αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων που θα καθορίσουν το μακροπρόθεσμο μέλλον της επιχείρησης. Η πιο απλή και διαδεδομένη μέθοδος είναι η SWOT ανάλυση. Το ακρωνύμιο SWOT προέρχεται από τα αρχικά των τεσσάρων στρατηγικών παραγόντων: strengths (δυνάμεις), weakness (αδυναμίες), opportunities (ευκαιρίες) και threats (απειλές). Επιπλέον αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την αποφυγή εκπλήξεων από την επιλεγείσα στρατηγική και διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης.<sup>3</sup>

#### 1.3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.<sup>4,7</sup>

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον και σε άμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Μια αποτελεσματική μέθοδος για τη μελέτη αυτών είναι η ανάλυση PEST, η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του γενικευμένου περιβάλλοντος.

#### Πολιτική-Νομική διάσταση

Η πολιτική-νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα ή είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού κανονισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να επιβάλει σημαντικές απειλές ή ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή τη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού

περιβάλλοντος είναι σημαντική για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

### Οικονομική Διάσταση

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και στις γενικές οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μια επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τη διάσταση είναι: το ακαθάριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ), η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, ο ρυθμός του πληθωρισμού, το επιτόκιο δανεισμού, η νομισματική και η δημοσιονομική πολιτική, το επίπεδο ανεργίας, η συμμετοχή σε περιφερειακές οικονομικές ενώσεις (ΕΕ, NAFTA, ASEAN), το επίπεδο των μισθών, το κατά κεφαλήν εισόδημα, η συμμετοχή στο παγκόσμιο οργανισμό εμπορίου και το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

### Κοινωνική διάσταση

Η κοινωνική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι τέτοιοι παράγοντες είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, δημογραφικά στοιχεία το προσδόκιμο ζωής, τα ήθη, τα πρότυπα και οι αξίες του σύγχρονου ανθρώπου, οι κοινωνικοί θεσμοί, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η υγειονομική περίθαλψη, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχτούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελεί για την επιχείρηση τόσο επικείμενη απειλή, όσο και ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη.

### Τεχνολογική διάσταση

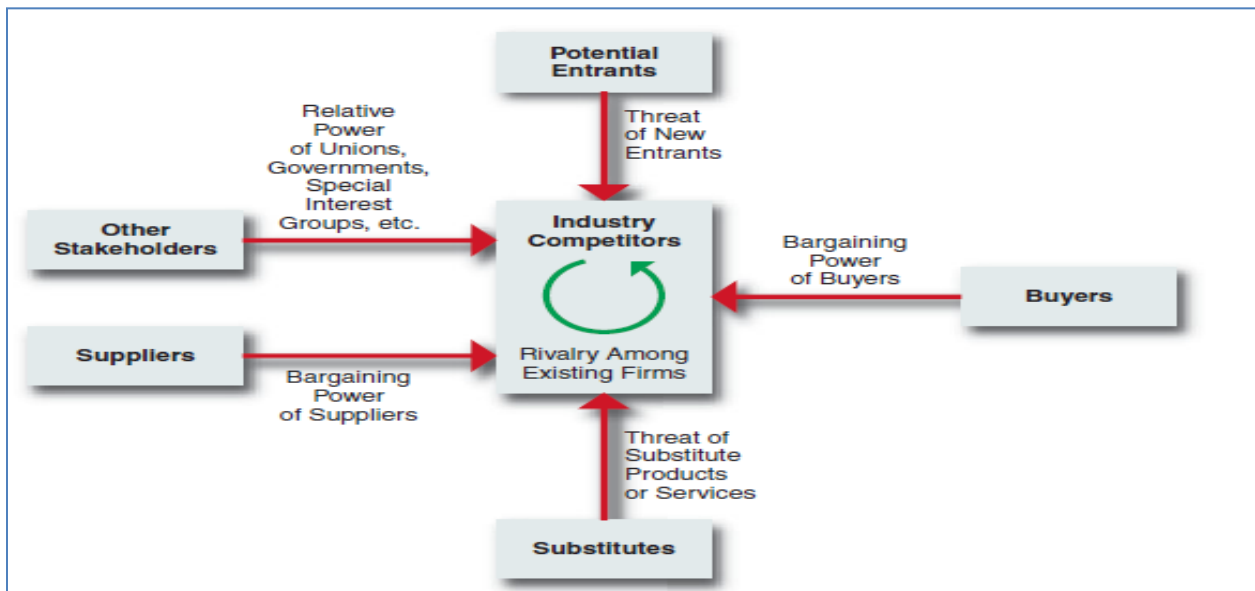
Η διάσταση αυτή αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την επιχείρηση και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν αυτή δε προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Η μετάβαση μιας επιχείρησης σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντική, αλλά ταυτόχρονη χρήσιμη για την επιβίωση της. Ωστόσο, η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με την προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης άμεσα. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την τεχνολογική διάσταση είναι: η διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων, το ρυθμιστικό πλαίσιο για την τεχνολογική διάδοση, το δίκτυο μεταφοράς, η διαθεσιμότητα των



ενεργειακών πόρων και το κόστος τους, το επίπεδο δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, η πολιτική για την προστασία των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας και εμπορικών σημάτων, η υποδομή στις τηλεπικοινωνίες και η διαθεσιμότητα του Διαδικτύου.

Η ολοκληρωμένη ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Στην ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό το πλαίσιο είναι γνωστό ως υπόδειγμα Porter και παρέχει έναν τρόπο προσδιορισμού της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Το υπόδειγμα Porter παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.2. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- ✓ την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- ✓ τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου
- ✓ τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου
- ✓ την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- ✓ την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στο κλάδο, και
- ✓ τη σχετική δύναμη των εργατικών ενώσεων, της κυβέρνησης και άλλων ειδικών ενδιαφερόμενων μερών



Διάγραμμα 1.2 : Υπόδειγμα Porter - Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο

Πηγή:<sup>6</sup> Strategic management and Business policy toward global sustainability

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι

επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν μέσα από αυτή την ανάλυση ένα σύνολο βοηθητικών για το σχεδιασμό της στρατηγικής στοιχείων. Προσδιορίζουν το τρόπο με το οποίο η δομή του κλάδου στον οποίο ανήκουν επηρεάζει το ανταγωνισμό, ο οποίος με την σειρά του επηρεάζει την κερδοφορία που μπορεί μια επιχείρηση να πετύχει. Συνεπώς μέσα από τη διαθρωτική ανάλυση του κλάδου μια επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Επιπλέον, η επιχείρηση είναι δυνατό να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες μπορεί να είναι κάποια καινοτομία ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τυχόν ευκαιρίες που τις δίδονται να αλλάξει την ίδια τη δομή του κλάδου, να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού προς όφελος της επιδρώντας η ίδια πάνω στις δυνάμεις του Porter.

### 1.3.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης<sup>4,6,8</sup>

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορεί να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται έως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους μιας επιχείρησης.

**Δομή** είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα. Κάθε οργανωτική δομή τείνει να υποστηρίζει περισσότερο ορισμένες στρατηγικές από κάποιες άλλες. Το χαρακτηριστικό της απλής δομής είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μια μικρή επιχείρηση, η οποία κυριαρχείται από τον ιδιοκτήτη της, έχει μια ή δύο γραμμές προϊόντων και λειτουργεί σε μικρό τμήμα της αγοράς. Η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε ένα κλάδο. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι εξιδανικευμένα άτομα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες, που είναι σημαντικές για τον κλάδο,

όπως η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι. Τέλος η δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Λειτουργικές περιοχές αντιγράφονται σε κάθε τμήμα. Οι εργαζόμενοι σε αυτές της επιχειρήσεις είναι πάλι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους λειτουργίες άλλα ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες ή τμήματα της επιχείρησης.

**Κουλτούρα** είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών, είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα ικανοποιεί συνήθως σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης όπως:

- μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζόμενους
- βοηθά τους εργαζόμενους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- υποστηρίζει τη σταθερότητα τη επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα
- χρησιμοποιεί ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και αποτελεί οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η επιχειρηματική κουλτούρα συνίσταται σε επτά διαστάσεις και είναι οι εξής:

- *Καινοτομία και Ανάληψη κινδύνου:* Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν τους παρουσιαζόμενους κινδύνους.
- *Προσοχή στη λεπτομέρεια:* Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένεται να επιδεικνύουν ακρίβεια, αναλυτικές ικανότητες και σημασία στη λεπτομέρεια
- *Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα:* Ο βαθμός στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνεται στα αποτελέσματα παρά στις χρησιμοποιούμενες τεχνικές και διαδικασίες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.
- *Προσανατολισμός στον άνθρωπο:* Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις των στελεχών λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις των διαμορφούμενων στρατηγικών στους εργαζόμενους της επιχείρησης.
- *Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία:* Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες οργανώνονται με βάση ομάδες εργασίας παρά μεμονωμένα άτομα.
- *Επιθετικότητα:* Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί παρά βολικοί και συνεργατικοί.
- *Σταθερότητα:* Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες τονίζουν τη διατήρηση της υφισταμένης κατάστασης σε αντίθεση με την ανάπτυξη.

Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων-μελών ενός οργανισμού. Για αυτό το λόγο μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάξει τη στρατηγική κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σε ένα κλάδο. Μια οποιαδήποτε αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς, τις στρατηγικές ή τις πολιτικές πιθανόν να αποτύχει, εάν δεν συμβαδίζει με την αποδεκτή κουλτούρα της επιχείρησης.

**Πόροι** μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μία από τις εξής κατηγορίες:

- ✓ *Υλικοί Πόροι:* Μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κτλ. Όμως η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάσταση τους, τη δυνατότητα τους, τη θέση τους.
- ✓ *Ανθρώπινοι πόροι:* Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα, Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.
- ✓ *Συστήματα:* Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα όπως π.χ η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, marketing, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελούν ιδιαίτερα σπουδαίους πόρους.
- ✓ *Άυλοι Πόροι:* Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η φήμη και η καλή θέληση έχουν μεγάλη αξία.

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Κατά συνέπεια, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις/μοναδικότητες ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες

που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να μας δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Γίνεται συνεπώς φανερό ότι το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες για τη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βέβαια και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες. Αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι θεμελιώδεις ικανότητες την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

#### 1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής<sup>4</sup>

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων ως προς τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωρισθεί σε 4 επιμέρους στάδια:

- Προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης
- καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών
- ανάπτυξη στρατηγικών
- ανάπτυξη πολιτικών

Η διαδικασία αυτή προσπαθεί να δώσει η απάντηση σε ερωτήσεις όπως:

- Τι είναι σε θέση να κάνει η επιχείρηση;
- Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους παρόντες και μελλοντικούς επιχειρησιακούς πόρους;
- Τι θέλει η επιχείρηση να κάνει, αντικατοπτρίζοντας τις αξίες και φιλοδοξίες των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών;
- Τι επιχείρηση πρέπει να κάνει αναφορικά με τα παρουσιαζόμενα θέματα ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας;

##### 1.4.1 Αποστολή της επιχείρησης<sup>2</sup>

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Ποιο αναλυτικά, είναι μια δήλωση σχετικά με τη μελλοντική εξελικτική πορεία της επιχείρησης, που απευθύνεται κυρίως στο προσωπικό της επιχείρησης, αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο όλων των προσπαθειών και ενεργειών, και ενεργεί σαν καταλύτης ομαδικού πνεύματος και προσφοράς εργασίας για την επίτευξη της. Η δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι μια συνεπής, συνεκτική και ισχυρή δήλωση του ΠΟΥ είναι η επιχείρηση και του ΠΟΥ η επιχείρηση μπορεί και πρέπει να είναι σε δέκα χρόνια από σήμερα. Οι πραγματικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιθυμεί να υιοθέτηση μια δήλωση αποστολής είναι οι ακόλουθοι:

- εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό
- βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα
- λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες ενός ομίλου, ταυτίζονται με το συνολικό επιχειρησιακό σκοπό, και ξεχωρίζει επίσης όσους δεν μπορούν να ταυτιστούν.
- διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες.
- καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν
- χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών κατά πόσον αυτά βιώνουν και προωθούν τις αξίες της επιχείρησης
- βοηθά την επιτυχημένη στελέχωση της επιχείρησης
- και τέλος χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης.

Οι εταιρικές αποστολές είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν σε μέγεθος, περιεχόμενο, διάρθρωση και σκοπιμότητα ανάλογα με τα πιστεύω και τις επιθυμίες των στελεχών. Όμως σε γενικές γραμμές, μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρία κρίσιμα ερωτήματα.

1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον; Η ίδια με σήμερα ή τελείως διαφορετική από άποψη προϊόντων, υπηρεσιών ή και κλάδου δραστηριοποίησης;
2. Ποιοι είναι οι στόχοι μας; Η γνώση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο στοιχείο καθώς και η έννοια και ο καθορισμός της επιτυχίας
3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά; Με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα καταφέρει να πετύχει στην αγορά.

Μια εταιρική αποστολή, για να πετύχει τους στόχους της, οφείλει να είναι κάτι παραπάνω από σκόρπιες λέξεις σε ένα κομμάτι χαρτί. Πρέπει να εκφράζει ένα τρόπο ζωής για του εργαζομένους, παρέχοντας τους κατεύθυνση και έμπνευση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Σκοπός της πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του οργανισμού συνολικά και η στροφή προς τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Είναι πολύ σημαντικό να δίνεται μεγάλη προσοχή στο περιεχόμενο της δήλωσης αποστολής, ώστε να είναι επίκαιρη και να ανταποκρίνεται στις παρούσες δραστηριότητες μιας εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής είναι τα εξής:

- ✓ πρέπει να παρέχει πληροφόρηση και να αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- ✓ πρέπει να είναι συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- ✓ πρέπει να είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη, άλλα και να μην αλλάζει συνέχεια.
- ✓ πρέπει να εμπνέει τους ανθρώπους και να είναι ρεαλιστική

- ✓ πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών
- ✓ πρέπει να θέτει ένα στόχο το χρόνο

Η εκτίμηση μας είναι ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να πετύχει όλους αυτούς του αντικρουόμενους στόχους μια δήλωση αποστολής. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι οι περισσότερες δηλώσεις αποστολής σπάνια πετυχαίνουν τους στόχους τους. Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας των δηλώσεων αποστολών είναι οι εξής:

- διατυπώνουν τα αυτονόητα, κατά συνέπεια τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι μπορεί να τις εκλάβουν ως άνευ πρακτικής σημασίας
- δεν καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων, καθότι είναι γενικόλογες και ασαφείς
- είναι υπερβολικά φιλόδοξες ή αντίθετα είναι τόσο συγκεκριμένες που δε προσφέρουν καμία υποκίνηση, καμία συγκίνηση στους εργαζόμενους
- οι εργαζόμενοι δε τις συμμερίζονται
- δε βασίζονται στην πραγματικότητα της αγοράς και του ανταγωνισμού
- αποτυγχάνουν να επιλύσουν τα βραχυπρόθεσμα προβλήματα
- αγνοούνται από τα διοικητικά συστήματα παρακολούθησης, ελέγχου και υποκίνησης
- δεν είναι ευέλικτες
- αποτυγχάνουν στην υλοποίησή τους

Οι ερευνητές Bazt και Baetz προσπάθησαν να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ της ύπαρξης της δήλωσης αποστολής και της επίδοσης των επιχειρήσεων. Δε βρήκαν στατιστικά σημαντική και άμεση σχέση μεταξύ ύπαρξης δήλωσης αποστολής και υψηλότερης επίδοσης. Βρήκαν όμως στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ:

- αποστολής που ικανοποιούσε τα στελέχη και επίδοσης
- διαδικασία δημιουργίας της αποστολής και επίδοσης.

Ως πιο σημαντικός παράγοντας αποδοτικότητας βρέθηκε ο βαθμός στον οποίο η αποστολή ήταν προσαρμοσμένη στα συστήματα της επιχείρησης: όσο πιο προσαρμοσμένη ήταν, τόσο μεγαλύτερη επίδοση είχε η εταιρεία. Όταν οι επιχειρήσεις έχουν μια ικανοποιητική δήλωση αποστολής, μια ικανοποιητική διαδικασία δημιουργίας αποστολής και υψηλά επίπεδα ανάμειξης των εσωτερικών ομάδων ενδιαφερόμενων στην διαδικασία δημιουργίας της, τότε η δήλωση αποστολής παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή συμπεριφορά και σε ορισμένες περιπτώσεις και με οικονομικά μέτρα απόδοσης,

Κάθε οργανισμός έχει κάποιον ξεχωριστό και μοναδικό λόγο ύπαρξης. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να αντανακλάται σε μια εταιρική αποστολή. Η φύση ενός τέτοιου μηνύματος ή μιας τέτοιας δήλωσης είναι δυνατόν να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δυστυχώς, οι δηλώσεις αποστολής έχουν τελευταία δεχθεί έντονη κριτική και μάλλον όχι άδικα. Για τους λόγους που αναφέρθηκαν προηγουμένως οι περισσότερες δεν καταφέρνουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Παρά τα προβλήματα

αυτά η εταιρική αποστολή πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Όμως, ο τελικός στόχος θα πρέπει να είναι να επιτευχθεί ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων μέσα στην επιχείρηση. Να αγκαλιάσουν όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό, που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική. Ίσως εδώ ταιριάζει η ρήση " *οι άνθρωποι δουλεύουν για τα χρήματα αλλά είναι διατεθειμένοι να θυσιαστούν για ένα ανωτέρω σκοπό*".

#### 1.4.2 Αντικειμενικοί σκοποί<sup>4</sup>

Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν Τι θα πρέπει να επιτευχθεί και ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ και πρέπει , κατά το δυνατόν να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Οι αντικειμενικοί σκοποί επιβάλλεται να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι. Το σημαντικότερο όμως όλων είναι να ωθούν την επιχείρηση προς την επίτευξη της αποστολής. Παραδείγματα αντικειμενικών σκοπών που συγκεντρώνουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι η αύξηση της κερδοφορίας κατά να συγκεκριμένο ποσοστό, η αύξηση της αποδοτικότητας του επενδυτικού κεφαλαίου και η βελτίωση της παραγωγικότητας.

#### 1.4.3 Στρατηγική<sup>4,3</sup>

Η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο ρυθμιστικό σχέδιο που αναφέρει πως η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της μεγιστοποιώντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της και ελαχιστοποιώντας τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα της. Στα πλαίσια μιας τυπικής επιχείρησης υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής:

- το εταιρικό επίπεδο ( corporatelevelstrategy)
- το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (businesslevelstrategy ή competitivestrategy)
- το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (functional -levelstrategy)

Η **εταιρική στρατηγική** είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Οι σημαντικότερες αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο πραγματεύονται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα του ομίλου, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέους τομείς ή η έξοδος από άλλους τομείς. Ο ρόλος της μητρικής εταιρείας είναι να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων-συνεργειών του ομίλου μεταξύ των μονάδων και να ρυθμίζει τις σχέσεις των μετόχων με άλλες ομάδες συμφερόντων που συμμετέχουν με το ένα ή τον άλλο τρόπο στην επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην επιλογή, το συντονισμό και την καλύτερη



δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών:

- ✓ στρατηγικές σταθερότητας (stabilitystrategies)
- ✓ στρατηγικές ανάπτυξης (growthstrategies)
- ✓ στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaroundstrategies)

Η **στρατηγική σταθερότητας** σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές της επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

1. στρατηγική καμίας αλλαγής (nochangestrategy): Αυτή προτείνει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά υποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έτσι ώστε να απαιτείται η διαφοροποίηση της στρατηγικής της.
2. στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy): Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη.
3. στρατηγικό διάλειμα (pausestartegy): Μετά από μια παρατεταμένη περίοδο ανάπτυξης και ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί εκτεταμένες εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμα, δηλαδή μια περίοδος "περισυλλόγης" της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων.
4. στρατηγική προσεκτικών βημάτων (cautionstrategy): Ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις από εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να παραμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους. Ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών.

Σε κάθε περίπτωση οι στρατηγικές σταθερότητας ούτε ενδιαφέρουσες είναι ούτε μπορεί να υιοθετηθούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να πετύχουν ανάπτυξη πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

- ✓ Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
- ✓ οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
- ✓ διαποίκιση<sup>1</sup> (diversification) η οποία εξειδικεύεται σε:

- συσχετισμένη (related diversification)
- ασυσχέτιστη (unrelated diversification)

Η στρατηγική **κάθετης ολοκλήρωσης** είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά ( διανομείς ή /και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρία που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων /υπηρεσιών της ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε εξαγοράζει /συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση. Εναλλακτικά η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης. Κινητήρια δύναμη της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί η προσπάθεια για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης. Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι :

- η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης
- η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών και διανομών
- η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές της
- και η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής

Όπως όλες οι στρατηγικές κινήσεις έτσι και η καθετοποίηση έχει τα δικά της μειονεκτήματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με εσωτερικό κόστος που απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της.

Στρατηγική **οριζόντιας ολοκλήρωσης** είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της και έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Τα ίδια σχεδόν μειονεκτήματα που ισχύουν για τη **κάθετη** ολοκλήρωση ισχύουν και για την οριζόντια ολοκλήρωση. Ιδιαίτερα στην περίπτωση οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω επιθετικών εξαγορών, οι διαφορετικές κουλτούρες και το αρνητικό κλίμα είναι δυνατό να αντιστρέψουν όλα τα αναμενόμενα οφέλη από τη οριζόντια ολοκλήρωση. Τέλος δεν πρέπει να αγνοείται η ανασταλτική δράση των εθνικών ή υπερεθνικών οργάνων προστασίας του ανταγωνισμού, τα οποία μελετούν τις οριζόντιες κινήσεις και είναι σε θέση να επιβάλουν πρόστιμα ή ακόμα και να αποφασίσουν την ακύρωση τους, εφόσον κρίνουν πως περιορίζουν τις συνθήκες ανταγωνισμού. Η οριζόντια ολοκλήρωση

κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων. Οι κλάδοι στους οποίους λαμβάνουν χώρα οι εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας, ώστε η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και για την επιβίωση τους.

Η στρατηγική της **διαποίκισης**<sup>1</sup> (diversification) διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη **συσχετισμένη** και την **ασυσχέτιστη**. Μια επιχείρηση εφαρμόζει **συσχετισμένη διαποίκιση**, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Η συσχετισμένη διαποίκιση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία, μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, της επίτευξης οικονομικών εύρους και της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Η δημιουργία αξίας μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες που εμφανίζουν ομοιότητες με τις ήδη υπάρχουσες σε ότι αφορά μια τουλάχιστον από τις λειτουργίες αξίας όπως η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη και το μάρκετινγκ. Οι οικονομίες εύρους αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται, όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, κόστος έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυο πωλητών, δίκτυα διανομής και διαφημιστικές καμπάνιες. Επιπλέον μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης προκείμενου να μειώσει την εξάρτηση της από μία δραστηριότητα ή να εξομαλύνει την εποχικότητα των προϊόντων της. Αντίθετα μια επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει στρατηγική **ασυσχέτιστη διαποίκιση** όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν την στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης όταν θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Στην απόφαση για ασυσχέτιστη διαποίκιση οδηγεί και η αβεβαιότητα αναφορικά με την μελλοντική πορεία ενός κλάδου και η επιθυμία τους να πετύχουν διασπορά κινδύνου.

Οι στρατηγικές **διάσωσης/αναστροφής** είναι δυνατόν αν επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές τους επιλογές τους. Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση δεδομένου ότι δεν υπάρχουν δυο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ορισμένα συμπτώματα-ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων είναι:

- η άσχημη προσαρμογή στο περιβάλλον
- η απουσία εσωτερικού ελέγχου
- η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου

- ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι φυσικές καταστροφές.

Οι κυριότερες στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής είναι οι εξής τέσσερις:

1. ανόρθωση
2. αποεπένδυση
3. αιχμαλωσία
4. ρευστοποίηση

Η στρατηγική της **ανόρθωσης** εφαρμόζεται όταν η απόδοση της επιχείρησης βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, για παράδειγμα όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου της. Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν τη στρατηγική ανόρθωσης από τις λοιπές εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές: οι περιορισμένοι πόροι, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερόντων και ο περιορισμένος χρόνος.

Οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους φτωχής απόδοσης μιας επιχείρησης. Η έλλειψη ταμειακών ροών σε συνδυασμό με την υψηλή δανειακή επιβάρυνση αφήνει την επιχείρηση υπερχρεωμένη, ενώ δημιουργεί διστακτικότητα στις τράπεζες για την οικονομική της ενίσχυση. Το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων οδηγεί τους εργαζομένους της είτε σε αποχώρηση είτε σε συγκρούσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης σε όλα τα επίπεδα. Οι ομάδες ενδιαφερομένων εμφανίζονται επιφυλακτικοί ως προς την στήριξη της ή όχι. Ο χρόνος είναι σημαντικός παράγοντας για μια προβληματική επιχείρηση καθώς οι στρατηγικές κινήσεις πρέπει να γίνουν με ταχύτητα πριν αποσυρθούν οι οικονομικοί υποστηρικτές της, την εγκαταλείψουν τα ικανά στελέχη και κερδίσουν έδαφος οι ανταγωνιστές της.

Τα διάφορα στάδια της στρατηγικής ανόρθωσης είναι τα εξής:

- το στάδιο της συρρίκνωσης/σμίκρυνσης (downsizing): Στο στάδιο αυτό, πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωση της. Προς τούτο, κατ' αρχήν απαραίτητη είναι η συγκράτηση των χρηματικών ροών. Το σταμάτημα της αιμορραγίας συνήθως γίνεται μέσω περικοπών εξόδων. Συχνά περιουσιακά στοιχεία που δεν παράγουν αξία εκποιούνται και τα κεφάλαια επενδύονται σε πιο παραγωγικούς τομείς. Τέλος η επιχείρηση στο πλαίσιο της ανασυγκρότησης της επιχειρεί να παύσει τη συνεργασία της με οριακούς πελάτες που δεν τις αποφέρουν κέρδη ή καταργεί προϊόντα με μικρό ή αρνητικό περιθώριο κέρδους ή όχι καλές πρακτικές.
- το στάδιο της σταθεροποίησης (stabilization): Μετά την συρρίκνωση στόχος της επιχείρησης είναι η επιχείρηση να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της. Η σταθεροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους,

καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμό σε νέες δραστηριότητες.

- το στάδιο της αναδόμησης (rebuilding): Σε αυτή τη φάση και εφόσον έχουν εξασφαλιστεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση, η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα ανάπτυξης. Τα περισσότερα αρνητικά χαρακτηριστικά της συρρίκνωσης έχουν πλέον ξεπεραστεί και το έδαφος είναι έτοιμο για δραστηριότητες, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η ανάπτυξη σε νέους τομείς, επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες και εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

Η στρατηγική **αποεπένδυσης** περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- όταν η στρατηγική της ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά. Έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.
- όταν ένα κομμάτι της ή μονάδα της απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτό
- όταν μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν ταιριάζει με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της.
- όταν μπροστά στο κίνδυνο να υποστεί τις αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμής της στην αγορά.

Η στρατηγική της **αιχμάλωτης επιχείρησης** είναι η περίπτωση στην οποία μια ασθενής επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις και προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση "σωτήρα", η οποία μπορεί να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξης της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Αιχμάλωτη ονομάζεται μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της. Η ασθενής επιχείρηση κερδίζει την εγγύηση ότι η επιχείρηση "σωτήρα" θα απορρόφα τα προϊόντα της.

Με την **στρατηγική της ρευστοποίησης** η ύπαρξη της επιχείρησης τερματίζεται ως σύνολο. Είναι το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που απομένει είναι να τεμαχιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα κομμάτια της που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά (όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός γραφείων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές) να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους.

Η επιλογή της κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής γίνεται με βάση τα δύο κριτήρια: της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση και του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς αυτής. Στο πίνακα 1.1 απεικονίζεται μια μήτρα με τέσσερα

τετράγωνα στην οποία έχουν ταξινομηθεί όλες οι δυνατές διαθέσιμες εταιρικές στρατηγικές.

## Πίνακας 1.1: Εναρμόνιση στρατηγικής με το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης

		ΑΔΥΝΑΤΗ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ	ΔΥΝΑΤΗ
<b>ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</b>	TAXYΣ	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (TURNAROUND)</li> <li>• Απόκτηση άλλης εταιρείας στον ίδιο κλάδο (αν είναι εφικτό)</li> <li>• Κάθετη ολοκλήρωση</li> <li>• Διαφοροποίηση</li> <li>• Εξαγορά από δυνατότερο αντίπαλο</li> <li>• Εγκατάλειψη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας</li> </ul>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (και αν είναι εφικτό διεθνοποίηση)</li> <li>• Κάθετη ολοκλήρωση</li> <li>• Συσχετισμένη διαφοροποίηση</li> </ul>	
	ΑΡΓΟΣ	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (πιθανή ανόρθωση: TURNAROUND)</li> <li>• Συγχώνευση με ανταγωνιστική εταιρεία</li> <li>• Κάθετη ολοκλήρωση</li> <li>• Διαφοροποίηση</li> <li>• Συγκομιδή κερδών και αποεπένδυση</li> <li>• Ρευστοποίηση</li> </ul>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διεθνοποίηση Εταιρείας</li> <li>• Συσχετισμένη διαφοροποίηση</li> <li>• Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση</li> <li>• Κοινοπραξία σε νέες αγορές</li> <li>• Κάθετη ολοκλήρωση</li> <li>• Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα</li> </ul>	

Πηγή: Thompson A.A. Jr and A.J. Strickland III, "Strategic Management: Concepts and Cases", Chicago, Irwin/McGraw-Hill, 2001, thirteenth edition, Βασίλης Παπαδόκης

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η ενδεδωγμένη κάθε φορά στρατηγική μπορεί να είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αλλά και των ευκαιριών που διαφαίνονται στον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας της. Οι στρατηγικές επιλογές που αναφέρονται στο παραπάνω πίνακα δεν αποτελούν πανάκεια, ούτε και συνταγές σίγουρης επιτυχίας. Είναι πιθανόν διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση, να υιοθετήσουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές επιλογές.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να αντιμετωπίσει του ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (business level or competitive strategy). Σύμφωνα με τον Grant, όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership) δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που

έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δυο τρόπους τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη, γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

- τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- τη στρατηγική διαφοροποίησης
- τη στρατηγική εστίασης που διακρίνεται σε στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και σε στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος.

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Μια επιχείρηση ακολουθεί **στρατηγική ηγεσίας κόστους** όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Συχνά η πρόσβαση σε πρώτες ύλες δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Επιδίωξης της πρέπει να είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που ην επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πως κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες της. Με βάση τον Grant οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής<sup>4</sup>:

- οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale)
- οι οικονομίες μάθησης (economies of learning)
- η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας (capacity utilization)
- σχεδιασμός του προϊόντος (product design)
- το κόστος των εισροών (input costs)
- η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής (process technology)
- και η αποδοτικότητα της διοίκησης (managerial efficiency)

Η **στρατηγική της διαφοροποίησης**<sup>4</sup> στοχεύει στην απόκτηση πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς και

σαφώς η τιμή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με

- ✓ ανώτερη ποιότητα
- ✓ ανώτερη καινοτομία
- ✓ ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών

Όταν η διαφοροποίηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, τότε είναι απαραίτητη η παροχή από τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά.

Μια επιχείρηση που επιθυμεί να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

- Τμηματοποίηση: πρέπει να αναγνωρίζει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της.
- Στόχευση: πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν
- Εκτίμηση των καταναλωτικών αξιών αυτών των ατόμων και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.
- Εντοπισμός των στοιχείων μοναδικότητας της επιχείρησης πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης
- Προσδιορισμός του συνολικού κόστους της στρατηγικής διαφοροποίησης

Η **στρατηγική της εστίασης**<sup>4</sup> αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα.

Υπάρχουν δυο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: η εστίαση με βάση το κόστος και η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Η **εστίαση με βάση το κόστος**<sup>4</sup> προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματική αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Επομένως μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος. Η **στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση** αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του



τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίηση τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει, ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό.

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων π.χ στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομική στρατηγική. Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Αυτή ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει για την εταιρεία ή την επιχειρηματική μονάδα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η **στρατηγική μάρκετινγκ** αφορά την τιμολόγηση, την πώληση, και τη διανομή ενός προϊόντος. Με μια στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς μια εταιρεία ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί να εξασφαλίσει μεγαλύτερο μερίδιο σε μια υπάρχουσα αγορά για τα προϊόντα της με τη διείσδυση στην αγορά και τον κορεσμό της ή να αναπτύξει νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα. Χρησιμοποιώντας τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα μπορούν να αναπτύξουν νέα προϊόντα για υπάρχουσες αγορές ή να αναπτύξουν νέα προϊόντα για νέες αγορές.

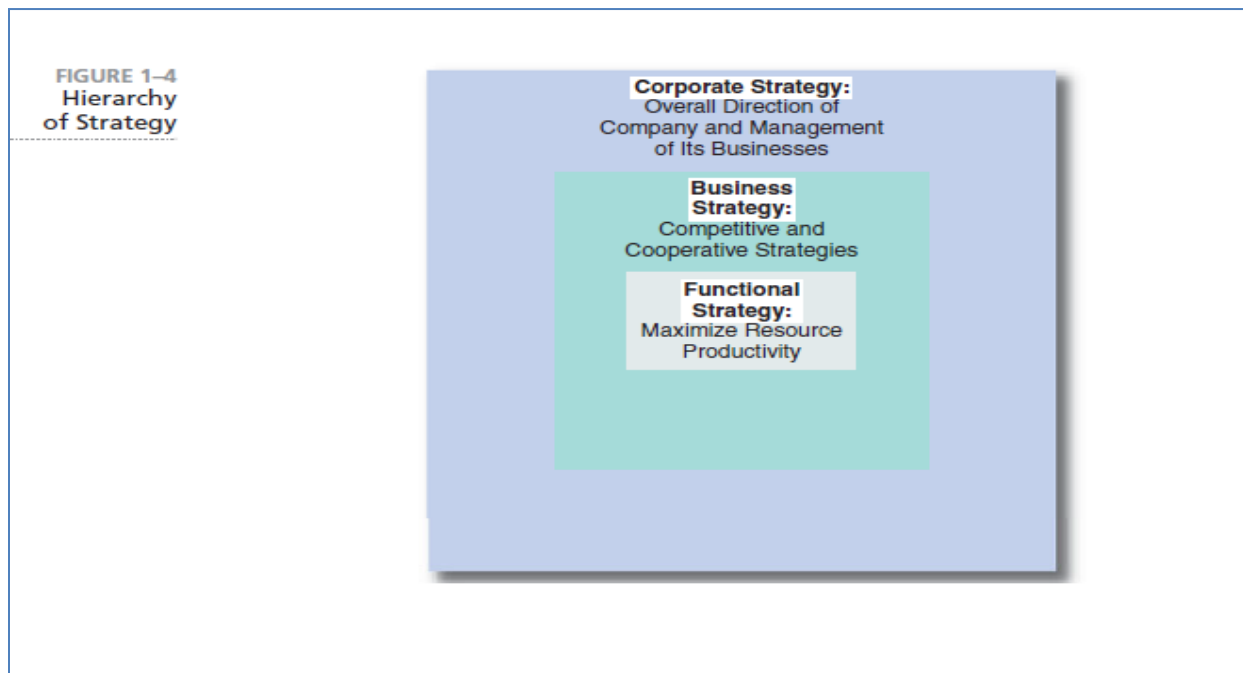
Η **χρηματοοικονομική στρατηγική**<sup>8,4</sup> εξετάζει τις οικονομικές επιπτώσεις των επιλογών της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας και εντοπίζει την καλύτερη πορεία οικονομικών ενεργειών. Επίσης μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αναζήτηση κεφαλαίων χαμηλότερου κόστους και με την ευέλικτη ικανότητας εξασφάλισης κεφαλαίου για την υποστήριξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Η οικονομική στρατηγική μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την εταιρική στρατηγική διαφοροποίησης. Η χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια, για παράδειγμα, προτιμάται για τη συσχετισμένη διαποικίλση, ενώ η χρηματοδότηση με δανεισμό προτιμάται για τη μη ασυσχέτιστη διαποικίλση.

Η **στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης** ασχολείται με τη βελτίωση και τις καινοτομίες των προϊόντων και των διεργασιών. Μία από τις επιλογές της στρατηγικής Έρευνας και Ανάπτυξης είναι να επιδιώκει ώστε η εταιρεία να είναι είτε ένας τεχνολογικός ηγέτης (να πρωτοπορεί στις καινοτομίες), είτε τεχνολογικός ουραγός (να αντιγράφει τα προϊόντα των ανταγωνιστών).

Η **στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων** επιχειρεί να βρει την καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού. Ασχολείται με το ζήτημα του κατά πόσο μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να προσλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό άπειρου προσωπικού με χαμηλή αμοιβή, που θα εκτελεί επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, και είναι πολύ πιθανό να αποχωρεί μετά από λίγο καιρό ή να προσλαμβάνει έμπειρους εργαζόμενους με σχετικά υψηλή αμοιβή που θα εκπαιδεύονται σε ποικίλα καθήκοντα για να συμμετέχουν σε αυτοδιευθυνόμενες ομάδες εργασίας (κατάλληλη στρατηγική στην περίπτωση της συνεχούς βελτίωσης).

Είναι φανερό ότι τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους, ενώ παράλληλα το ένα θα πρέπει να ενισχύει το άλλο, έτσι ώστε οι πόροι που διαθέτει η μητρική επιχείρηση να κατανέμονται ορθολογικά μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και να μεγιστοποιείται η συνολική της απόδοση.

Οι εταιρίες χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Η ιεραρχία της στρατηγικής είναι η ομαδοποίηση των διαφόρων τύπων στρατηγικής με βάση το οργανωτικό επίπεδο . Η μία στρατηγική συμπληρώνει και υποστηρίζει την άλλη όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.3.



Διάγραμμα 1.3: Αλληλεξάρτηση των τριών επιπέδων στρατηγικής

Πηγή:<sup>6</sup> Strategic management and Business policy toward global sustainability

#### 1.4.4 Πολιτική

Στο τέταρτο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής συντάσσονται οι πολιτικές της επιχείρησης. Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι

δηλαδή, κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να θέσει ως πολιτική της, την προώθηση στις ανώτατες διοικητικές βαθμίδες αποκλειστικά στελεχών με σημαντική προϋπηρεσία σε αυτήν. Άλλη επιχείρηση θα μπορούσε να θεσπίσει ως πολιτική της ότι “καμία πρόταση μείωσης κόστους δεν θα γίνεται δεκτή αν εξασθενίζει την ποιότητα των προϊόντων με οποιοδήποτε τρόπο”. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι τους λαμβάνουν αποφάσεις και αναλαμβάνουν δράσεις που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της εταιρίας.

### 1.5 Υλοποίηση στρατηγικής<sup>4,1,3</sup>

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και πολιτικές γίνονται πράξη μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και σε καμία περίπτωση σύντομη χρονικά. Η διαδικασία αυτή ίσως επιφέρει αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και/η στα συστήματα διοίκησης ολόκληρης της επιχείρησης. Εκτός των περιπτώσεων που απαιτούνται παρόμοιες δραστηριότητες επιχειρησιακές αλλαγές, η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα ενδιάμεσα στελέχη και εκείνα της πρώτης γραμμής, με την επίβλεψη των ανωτάτων στελεχών. Η υλοποίηση της στρατηγικής που μερικές φορές αναφέρεται και ως λειτουργικός σχεδιασμός - συχνά περιλαμβάνει καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων.

#### 1.5.1 Πρόγραμμα

Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σχεδίου. Για παράδειγμα, η προσπάθεια δημιουργίας και προώθησης ενός νέου προϊόντος μπορεί να διακριθεί σε επιμέρους διαδικασίες. Ουσιαστικά, το πρόγραμμα ως λειτουργία προσανατολίζει, δίδει κατεύθυνση δράσης στην επιχείρηση. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει αλλαγές. Πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης.

#### 1.5.2 Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα στοιχήσει σε μια επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και των κερδών που αναμένεται από αυτή, π.χ προϋπολογισμός για διαφήμιση, για έρευνα και ανάπτυξη. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στην γενική στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιές στρατηγικές ιδέες-προγράμματα θα εφαρμοσθούν. Αυτό συμβαίνει γιατί κανένα σχέδιο ή προσπάθεια όσο φιλόδοξη και καινοτόμος και εάν είναι, δεν πρόκειται να εφαρμοσθεί, αν κριθεί από την εταιρία ότι η απόδοση του κεφαλαίου που απαιτείται για

την πραγματοποίηση της και τα αναμενόμενα κέρδη δεν είναι επαρκή. Στόχος του προϋπολογισμού είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ' επέκταση η στήριξη της αξίας της επιχείρησης. Στην πράξη, ο προϋπολογισμός προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο, τόσο κατά το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

### 1.5.3 Διαδικασίες

Διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών τους και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

### 1.6 Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής.<sup>4</sup>

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες παρακολουθούνται, ώστε η πραγματοποιημένη επίδοση να συγκριθεί με την επιθυμητή. Τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των ελέγχων ώστε να προβούν σε διορθωτικές πράξεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο κύριο στοιχείο των στρατηγικών δραστηριοτήτων, μπορεί να φανερώσει αδυναμίες στα ήδη υλοποιημένα στρατηγικά σχέδια και επομένως να ενεργοποιήσει την όλη διαδικασία από την αρχή. Τα διευθυντικά στελέχη ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας τους που βρίσκονται, χρησιμοποιούν το χρόνο τους σε διαφορετικές δραστηριότητες. Τα ανώτατα στελέχη ασχολούνται κυρίως με τον προγραμματισμό και το συντονισμό, ενέργειες που εναρμονίζονται με τις υποχρεώσεις τους όσο αφορά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Τα ενδιάμεσα στελέχη κατανέμουν το χρόνο τους κυρίως στις λειτουργίες της οργάνωσης και διεύθυνσης, δηλαδή στην υλοποίηση της στρατηγικής. Τέλος η διεύθυνση και ο έλεγχος είναι οι κύριες υπευθυνότητες των στελεχών πρώτης γραμμής, όπου και δαπανούν τον περισσότερο χρόνο τους. Πράγματι, εστιάζονται στην υλοποίηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών σχεδίων για την επίτευξη των σκοπών.

Ο Richard Rumelt πρότεινε τέσσερα κριτήρια που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν μια στρατηγική:

- Συνέπεια: Η στρατηγική πρέπει να εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους και με τις πολιτικές της επιχείρησης.
- Συμφωνία- Ταύτιση: Η στρατηγική πρέπει να προσαρμόζεται-ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό.

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα συγκεκριμένο χώρο δραστηριοποίησης.
- Εφικτότητα: Η στρατηγική δεν πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά ούτε και να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Στο τελευταίο αυτό στάδιο, η επιχείρηση κάνει αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κρίνει αν τα αποτελέσματα αυτής είναι σύμφωνα με τους θεσπισθέντες στόχους. Η διαδικασία αυτή διακρίνεται από:

- τον καθορισμό της έκτασης της χρονική περιόδου που ελέγχουμε. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διάρκεια της περιόδου που εξετάζει η επιχείρηση να μην αποτελεί τροχοπέδη στην εξαγωγή συμπερασμάτων.
- τον καθορισμό μεγεθών -στόχων για τις λειτουργίες που εξετάζουμε. Οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες της.
- τη συλλογή των στοιχείων που δείχνουν την πραγματική απόδοση της επιχείρησης
- τη σύγκριση απόδοσης και μεγεθών στόχων, την εξαγωγή συμπερασμάτων, τη διεξαγωγή τυχών διορθωτικών αλλαγών.

Είναι δυνατόν, δηλαδή, να διαπιστωθεί ότι ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις ήταν από την αρχή λανθασμένες και να αποφασισθεί η εκ νέου διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

## Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα
2. Θέριος Νικόλαος, (2005), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, 2η έκδοση
3. Σαρσέντης Β.Ν, (2004), Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική, Εκδόσεις Γ.Μπένος, Β' έκδοση
4. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 5η έκδοση.
5. Arthur .A .Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. gamble, (2010), Crafting and executing strategy : The quest for competitive advantage, McGraw - Hill, 16th edition
6. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), Strategic management and Business policy toward global sustainability, Prentice Hall, Thirteenth Edition
7. Neil Ritson, (2013) , Strategic management,bookboon.com, 2nd edition
8. Hill. R .A,(2008),Strategic financial management, bookboon.com, 1st edition
9. Hill. W. L. Charles, Jones. R. Gareth (2010), Strategic management: An integrated approach, South-Western, Cengage Learning, 9th edition.

## Κεφάλαιο 2

### Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

---

#### 2.1 Ιστορική Αναδρομή <sup>2</sup>

Το 1911 ιδρύεται από τον Ανδρέα Χατζηκυριάκο και με συνιδρυτές τους Γεώργιο, Δημήτριο και Νικόλαο Ζαβογιάννη, Δ.Ζαμάνη, Ε. Ιατρίδη, Σ. Αγαπητό, Α.Σταματιάδη, Γ. Βρυζάκη και Σ. Κοσμετάτο, η εταιρεία «Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία-Γενική Εταιρεία Τσιμέντων», με έδρα την Αθήνα. Το πρώτο εργοστάσιο με την ονομασία «ΗΡΑΚΛΗΣ», κατασκευάζεται στη Δραπετσώνα, στον Πειραιά, με ετήσια παραγωγική ικανότητα 2.000 τόνους.

- Το 1917 ο Α. Χατζηκυριάκος αναλαμβάνει Πρόεδρος της Εταιρείας.
- Το 1919 η Εταιρεία εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- Το 1929 η Εταιρεία απορροφά την Τσιμεντοβιομηχανία «Όλυμπος», που διαθέτει εργοστάσιο στο Βόλο. Η ονομασία της ενιαίας εταιρείας γίνεται «Ανώνυμος Γενική Εταιρεία Τσιμέντων» (ΑΓΕΤ).
- Το 1939 ο Αλεξ. Τσάτσος, γαμπρός του Α. Χατζηκυριάκου, αναλαμβάνει Εντεταλμένος Σύμβουλος, στη συνέχεια το 1952, Διευθ. Σύμβουλος και το 1959 Πρόεδρος της Εταιρείας, θέση την οποία κατέχει μέχρι το 1980.
- Το 1952 το εργοστάσιο στη Δραπετσώνα επιχορηγείται από το σχέδιο Marshal. Κατασκευάζονται δύο περιστροφικές κάμινοι ανεβάζοντας την παραγωγική του ικανότητα σε 1.000 τόνους/ημέρα. Μέσα από συνεχείς εκσυγχρονισμούς, ως το 1962, το εργοστάσιο της Δραπετσώνας διπλασιάζει την παραγωγή του.
- Από το 1964 έως το 1967 η εταιρεία θέτει σε λειτουργία τα κέντρα διανομής σε Θεσσαλονίκη, Ρίο Πατρών, Ηγουμενίτσα, Καβάλα και Ηράκλειο Κρήτης.
- Το 1970 ο Αλέξανδρος Τσάτσος αναλαμβάνει τη θέση του Προέδρου στο CEMBUREAU (Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος Τσιμέντου), μοναδική διάκριση για Έλληνα. Την ίδια εποχή ο Α. Τσάτσος, προσπαθεί να αυξήσει το παραγωγικό δυναμικό της εταιρείας με επέκταση σε χώρο που να μην εμποδίζεται δυνητικά από το συνεχώς αυξανόμενο οικιστικό περιβάλλον, όπως αυτό της Δραπετσώνας και του Βόλου. Η λύση που επιλέγεται είναι να κατασκευαστεί νέο εργοστάσιο τσιμέντου στα Μέθανα. Η άδεια εκδίδεται το 1973, αλλά λίγο αργότερα, το 1974, αναστέλλεται κατόπιν απόφασης ειδικής επιτροπής των αρμόδιων υπουργείων. Η νέα μονάδα παραγωγής, που προοριζόταν για τα Μέθανα, τοποθετείται στο εργοστάσιο του Βόλου.
- Το 1974 εγκαθίστανται τα κεντρικά γραφεία της ΑΓΕΤ στη Λυκόβρυση Αττικής.
- Το 1977 αλλάζει η επωνυμία της εταιρείας σε «Ανώνυμος Γενική Εταιρεία Τσιμέντων ΗΡΑΚΛΗΣ». Το συντομευμένο ΑΓΕΤ – ΗΡΑΚΛΗΣ γίνεται ευρύτατα γνωστό.

- Το 1977, επίσης, η εταιρεία αγοράζει από την οικογένεια Νομικού το ορυχείο ελαφρόπετρας στη Σαντορίνη και συστήνει την εταιρεία ΛΑΒΑ Μ.Λ.Α.Ε.
- Το 1980 αναλαμβάνει την προεδρεία της εταιρείας ο Γεώργιος Τσάτσος.
- Το 1981 σταματά η παραγωγή τσιμέντων στη Δραπετσώνα και καθίσταται κέντρο διανομής. Αυτό που δεν κατορθώθηκε με την επέκταση στα Μέθανα, έγινε πραγματικότητα το 1983 με τη λειτουργία νέου εργοστασίου στο Μηλάκι Ευβοίας, το «ΗΡΑΚΛΗΣ II». Την ίδια χρονιά, ξεκινούν οι περιπέτειες της εταιρείας που θα στιγματίσουν τη συνέχειά της επί πολλές δεκαετίες. Η εταιρεία εμφανίζεται υπερχρεωμένη και ο πλειοψηφών μέτοχος, που είναι η Εθνική Τράπεζα απομακρύνει τον Γ. Τσάτσο από τη διοίκηση, τοποθετώντας νέα διοίκηση. Γίνεται αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και στη συνέχεια η εταιρεία υπάγεται στις ρυθμίσεις του Νόμου 1386/1983, εντασσόμενη στον Οργανισμό Οικονομικής Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων (ΟΟΑΕ), περνώντας έτσι στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.
- Το 1992 ο έλεγχος της εταιρείας περνά στη Σύμπραξη CAL-NAT (Calzestruzzi και της Εθνικής Τράπεζας).
- Το 1996 η «ΑΓΕΤ-ΗΡΑΚΛΗΣ» εξαγοράζει τα «ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ». Την ίδια χρονιά, η CAL-NAT τίθεται σε εκκαθάριση και οι μετοχές της στην ΑΓΕΤ, μεταβιβάζονται στην εταιρεία CONCRETUM και την Εθνική.
- Το 2000 η Αγγλική «Blue Circle Industries» αποκτά τον έλεγχο της «ΑΓΕΤ-ΗΡΑΚΛΗΣ», ενώ ολοκληρώνεται η διαδικασία απορρόφησης της «ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ» από την ΑΓΕΤ.
- Το 2001 η «Blue Circle Industries» εξαγοράζεται από τον Όμιλο LAFARGE, τη μεγαλύτερη επιχείρηση του κόσμου στον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας, οπότε η «ΑΓΕΤ-ΗΡΑΚΛΗΣ» εντάσσεται στο μεγάλο Όμιλο.
- Το 2007 γίνεται η εξαγορά του μεριδίου των μετοχών της Εθνικής Τράπεζας από την Lafarge.
- Το 2015 συγχωνεύονται οι εταιρείες Holcim και Lafarge.
- Το 2016 πραγματοποιείται η εξαγορά του 100% των μετοχών της ΑΓΕΤ-ΗΡΑΚΛΗΣ, από τη μητρική εταιρεία LafargeHolcim, και η διαγραφή από το Χρηματιστήριο Αθηνών.

## 2.2 Εταιρική διακυβέρνηση<sup>1</sup>

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής λειτουργεί με βάση τα υψηλότερα πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης. Η οργανωτική δομή της, περιλαμβάνει τη γενική συνέλευση των μετόχων, το διοικητικό συμβούλιο και το διευθύνων σύμβουλο.

Η **γενική συνέλευση των μετόχων** είναι το ανώτατο όργανο της εταιρείας, όπου δικαιούται να αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά την εταιρεία, με επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων του Διοικητικού συμβουλίου. Στη Γενική συνέλευση, δικαιούνται να συμμετέχουν οι μέτοχοι που εμφανίζονται με αυτή την ιδιότητα στα αρχεία του Σ.Α.Τ, είτε αυτοπροσώπως, είτε δια νομίμως εξουσιοδοτημένου αντιπροσώπου, σύμφωνα με



την εκάστοτε προβλεπόμενη νόμιμη διαδικασία. Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε εκατόν είκοσι εκατομμύρια οκτακόσιες σαράντα χιλιάδες εξακόσια ένα ευρώ και ενενήντα λεπτά, διαιρεμένο σε εβδομήντα ένα εκατομμύρια ογδόντα δύο χιλιάδες επτακόσιες επτά μετοχές (71.082.707), ονομαστικής αξίας ενός ευρώ και εβδομήντα λεπτά η κάθε μία. Οι μετοχές της εταιρείας είναι κοινές ονομαστικές με δικαίωμα ψήφου. Η ελβετική εταιρεία, LafargeHolcimLtd, κατέχει το 100% του μετοχικού κεφαλαίου στις 18/3/2016.

Το **διοικητικό συμβούλιο** εκλέγεται από τη γενική συνέλευση των Μετοχών. Αυτό αποτελείται από επτά μέλη, ένα, εκ των οποίων, είναι εκτελεστικό, τέσσερα, μη εκτελεστικά και δύο, μη εκτελεστικά ανεξάρτητα μέλη. Η θητεία του Διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, είναι τριετής. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να είναι μέτοχοι ή τρίτοι και είναι πάντοτε επανεκλέξιμα και ελεύθερα ανακλητά. Η θητεία του παρόντος διοικητικού συμβουλίου λήγει στις 18.6.2018, η οποία μπορεί να παραταθεί μέχρι την αμέσως επόμενη τακτική γενική συνέλευση των μετόχων της εταιρείας του έτους 2018, που θα εγκρίνει τα πεπραγμένα της οικονομικής χρήσεως 2017. Βασική υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου, είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Παράλληλα, είναι αρμόδιο, μεταξύ άλλων, για την καθιέρωση και εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Το διοικητικό συμβούλιο, σύμφωνα με το άρθρο 22 του καταστατικού της εταιρείας, έχει αναθέσει την ενάσκηση των δικαιωμάτων του, εξ' ολοκλήρου στο Διευθύνοντα Σύμβουλο κ. Γεώργιο Μίχο, ο οποίος, σύμφωνα με το άρθρο 23 του καταστατικού, έχει και δικαίωμα πρώτης υπογραφής. Ο **διευθύνων Σύμβουλος** της εταιρείας είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της, αρμόδιος για κάθε θέμα που αφορά στη λειτουργία της και έχει τη γενική εποπτεία των εργασιών της, μέσα στο πλαίσιο της ανάθεσης καθηκόντων από το Διοικητικό Συμβούλιο, και των αρμοδιοτήτων βάσει του νόμου. Ο διευθύνων Σύμβουλος προΐσταται εννεαμελούς εκτελεστικής επιτροπής, η οποία αποτελείται από τους γενικούς Διευθυντές της εταιρείας. Η εκτελεστική επιτροπή συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση της λειτουργίας της ΑΓΕΤ Ηρακλή.

Η **επιτροπή ελέγχου** είναι η μόνη επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, όπως προβλέπεται από τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και απαρτίζεται από τρία μη εκτελεστικά μέλη, δύο εκ των οποίων είναι ανεξάρτητα. Η επιτροπή ελέγχου της εταιρείας έχει συσταθεί και λειτουργεί σύμφωνα με το Ν. 3693/2008. Έχει θεσπίσει και εφαρμόζει εσωτερικές διαδικασίες:

- για την παρακολούθηση της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης,
- για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνου,
- για την ορθή λειτουργία της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου,

- για την πορεία του υποχρεωτικού ελέγχου των ατομικών και ενοποιημένων καταστάσεων της εταιρείας,
- για την επισκόπηση και παρακολούθηση θεμάτων συναφών με την ύπαρξη και διατήρηση της αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας του νόμιμου ελεγκτή ή του ελεγκτικού γραφείου.

### 2.3 Όραμα και Αποστολή

Το όραμα της ΑΓΕΤ Ηρακλής, μέλος του ομίλου LafargeHolcim, είναι η ουσιαστική συμβολή της στην οικοδόμηση καλύτερων πόλεων, με λύσεις που παρέχουν καλύτερη στέγαση και καθιστούν τις πόλεις πιο συμπαγείς, ανθεκτικές, όμορφες και καλύτερα συνδεδεμένες<sup>5</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της ΑΓΕΤ Ηρακλής, η αποστολή της είναι η παραγωγή και εμπορία τσιμέντου, προϊόντων εκ τσιμέντου και οικοδομήσιμων υλικών εν γένει, μέσω<sup>1</sup>:

- ✓ της εκμετάλλευσης μέσων μεταφορών,
- ✓ της εκμετάλλευσης ορυχείων και πηγών καυσίμων πάσης φύσεως,
- ✓ της επεξεργασίας πετρελαιοειδών,
- ✓ της παραγωγής, της πώλησης, της μεταπώλησης και γενικά της εμπορίας κάθε μορφής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές,
- ✓ της παραγωγής, της επεξεργασίας και της εμπορίας βιοκαυσίμων και παράγωγων προϊόντων.

### 2.4 Επιχειρησιακή κουλτούρα

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει υιοθετήσει τις βασικές αξίες της νέας εταιρείας LafargeHolcim(LH), που προέκυψε από την συγχώνευση των εταιρειών Lafargeκαι Holcim. Οι βασικές αξίες είναι<sup>5</sup>:

- Εστίαση στον Πελάτη: Εστιάζουμε στους πελάτες, με την κατανόηση των αναγκών των πελατών, την αναγνώριση ευκαιριών, την προσφορά λύσεων, που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών, τη δημιουργία και τη διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες.
- Επίτευξη Αποτελεσμάτων: Επίτευξη αποτελεσμάτων, μέσω της επιχειρηματικής διορατικότητας, της ποιότητας των αποφάσεων, της καινοτομίας, της υπευθυνότητας, της διαχείρισης της ασάφειας και της ανθεκτικότητας.
- Ενεργούμε με Ακεραιότητα: Ενεργούμε με ακεραιότητα, μέσω της υπευθυνότητας, της διαχείρισης των συγκρούσεων, της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης, του θάρρους και της διαχείρισης της ασάφειας.
- Διασφάλιση της Βιωσιμότητας: Διασφάλιση της βιωσιμότητας με την επιχειρηματική διορατικότητα, με την ποιότητα των αποφάσεων, την καινοτομία, την συνεργασία και την σφαιρική άποψη.

- Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, την ειλικρίνεια και την ένταξη: Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, την ειλικρίνεια και την ένταξη, μέσω της επινοητικότητας, των μηχανισμών ανατροφοδότησης, της συνεργασίας, της διαχείρισης των συγκρούσεων, της κατανόησης των διαφορετικών κουλτούρων, της ανάπτυξης ταλέντων και της δημιουργίας αποτελεσματικών ομάδων.

Οι αξίες CRISP, με την υγεία και ασφάλεια ως πρωταρχική, είναι επιχειρησιακά προσανατολισμένες. Αποτελούν βασικές κινητήριες δυνάμεις, για ανώτερη και βιώσιμη επίδοση. Είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με τις βασικές αρχές της LH, για την επίτευξη μιας κοινής κουλτούρας.

## 2.5 Επιχειρησιακοί Πόροι

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι ηγετική εταιρεία τσιμέντου στην Ελλάδα. Αυτή δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα, με ένα δίκτυο διανομής, το οποίο καλύπτει όλη την ηπειρωτική και νησιώτικη Ελλάδα για χύδην και σακευμένο τσιμέντο. Η εταιρεία πραγματοποιεί την παραγωγή τσιμέντου από τα δυο εργοστάσια Βόλου και Μηλακίου και διαθέτει επτά κέντρα διανομής<sup>3</sup>.

### Εργοστάσια

- ΒΟΛΟΥ, Άγρια, Βόλος
- ΜΗΛΑΚΙΟΥ, Μηλάκι Αλιβερίου, Εύβοια
- ΧΑΛΚΙΔΑ, Εύβοια ( μη ενεργό)

### Υποκαταστήματα

- Κ. Πατέλη 15- Λυκόβρυση

### Εγκαταστάσεις Διανομής

- Δραπετσώνα, Κοντοπούλου1, Πειραιάς
- Θεσσαλονίκη, Γέφυρα Δενδροποτάμου (Παραλία)
- Ρίο Πατρών, Ελευθερίας 14, Παραλία Ακταίου
- Καβάλα, Νηλέως 7
- Ηγουμενίτσα, Λαδοχώρι, Θεσπρωτία
- Ηράκλειο, Λινοπεράματα Ροδιάς, Κρήτη
- Καλοχώρι Θεσσαλονίκης

### Αποθήκη

- Σ.Βενιζέλου 49-51- Λυκόβρυση

### Λατομεία

- Πλάτανος Αλμυρού Μαγνησίας

### Διάφορα

- Στυλίδα Φθιώτιδος (κάμπινγκ)

- Ρόδος Μιχαήλ Βολωνάκη 103, (γραφείο)

Η **LafargeBetonABEE**, θυγατρική εταιρεία της ΑΓΕΤ Ηρακλής, δραστηριοποιείται στον κλάδο του σκυροδέματος και των αδρανών υλικών. Η εταιρεία λειτουργεί στην αγορά με την επωνυμία Lafarge Beton από το 2001. Διαθέτει 22 μονάδες παραγωγής σκυροδέματος (Ready-Mix) και 9 λατομεία, που καλύπτουν ολόκληρη την ηπειρωτική και νησιωτική Ελλάδα για αδρανή και σκυρόδεμα.

#### Μονάδες Σκυροδέματος

1. Κορωπί Αττικής, 28 χιλ Βάρης -Κορωπίου
2. Μεταμόρφωση Αττικής, Αμαλιάδος 12
3. Αγ. Ι. Ρέντης Αττικής, 28ης Οκτωβρίου 19
4. Βούλα Σύρου
5. Μαράθι Πάρου
6. Αγκαιρία Πάρου
7. Λάρσος Λέσβου
8. ΑντιμάχειαΚώ
9. Νεωχορούδα Θεσσαλονίκης
10. Στροφή Λακιάς Θεσσαλονίκης
11. Σέσκλο Μαγνησίας
12. Λαμία Φθιώτιδας, 2<sup>ο</sup> χιλ. Λαμίας-Δομοκού
13. Πλατανιάς Φθιώτιδας
14. Τραγάνα Φθιώτιδας
15. Λεύκα Αχαΐας
16. Αλιβέρι Ευβοίας
17. Δρυμός Θεσσαλονίκης
18. Πολύκαστρο Κιλκίς
19. Λεβεντοχώρικιλκίς
20. Ραφήνα Αττικής
21. 9<sup>ο</sup> χιλ. Παλ. Ε.Ο Ηρακλείου -Χανιών
22. Καμάρες Αιγίου

#### Λατομεία

1. Άραξος Αχαΐας
2. Τραγάνα Φθιώτιδας
3. Βούλια Σύρου
4. Αλιβέρι Ευβοίας
5. Καμπή Άρτας
6. Βαλανιδούσα Πρέβεζας
7. Πυθάρια Πηγής Λέσβου
8. Μικρό Δάσος Πολυκάστρου
9. Μεσαίο Θεσσαλονίκης

### Εμπόριο Αδρανών Υλικών

- Αλμυρός Βόλου

### Αποθηκευτικοί χώροι εμπορίας αδρανών υλικών

- Λαζαρέτα Σύρου

Η **ΛΑΒΑ μεταλλευτική και λατομική ΑΕ**, θυγατρική της ΑΓΕΤ Ηρακλής, με παρουσία από το 1952 στον κλάδο των ορυκτών δραστηριοποιείται στην εξόρυξη, στην επεξεργασία και εμπορία ελαφρόπετρας, γύψου, ποζολάνης και Πυριτικού.

### Ορυχεία

- Κίσηρης : Γυαλί Νίσυρος , Δωδεκάνησα
- Γύψου: Άλτσι, Σητεία Κρήτης
- Ποζολάνης&Πυριτικού : Ξυλοκερατιά, Αδάμαντας Μήλου &Καστριανή Μήλου

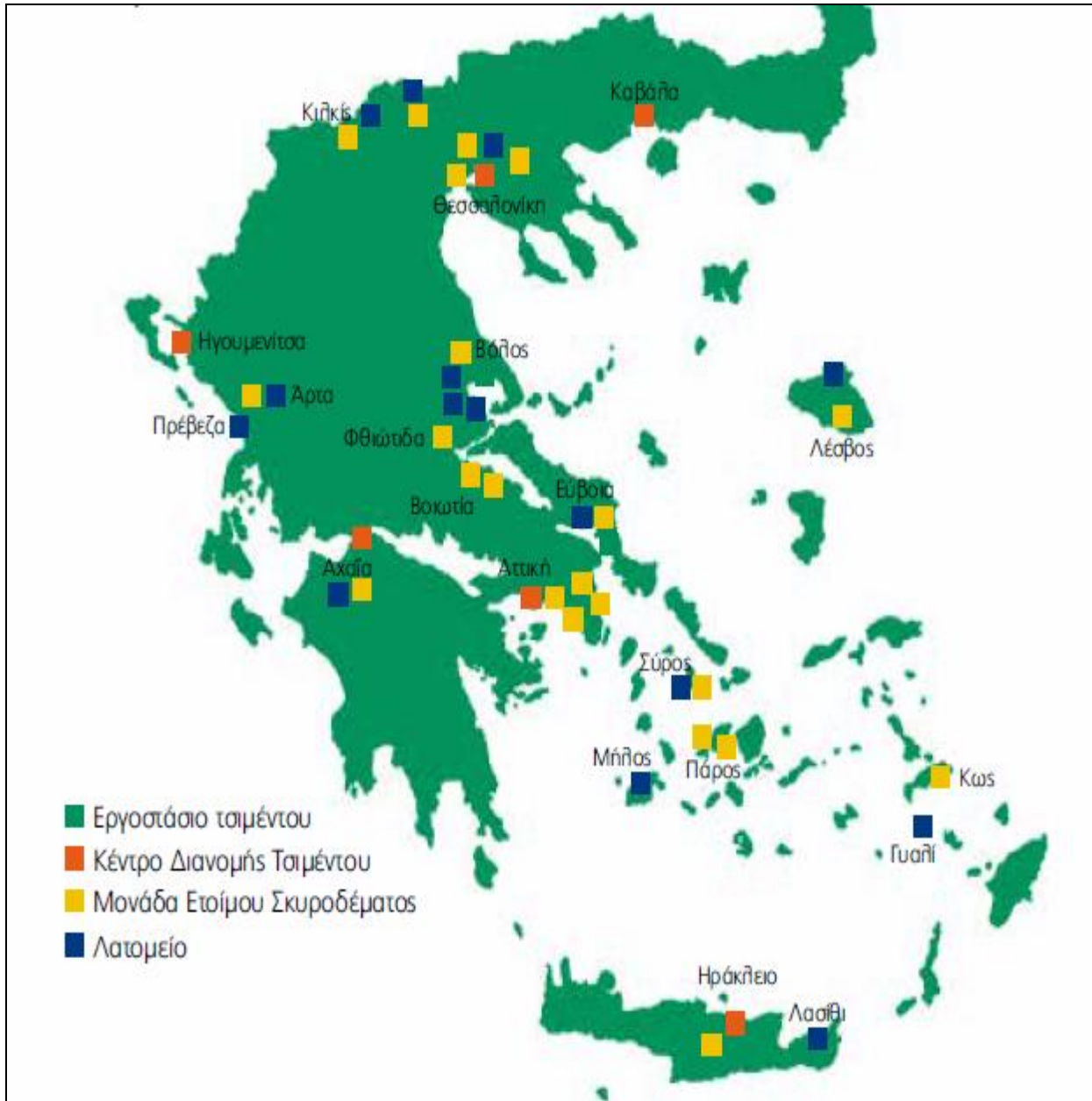
### Αποθηκευτικοί χώροι

- Δραπετσώνα, Κοντοπούλου 1, Πειραιάς

Η μεταφορά των πρώτων υλών στις εγκαταστάσεις παραγωγής, καθώς και των προϊόντων στους πελάτες, γίνεται με βάση ένα πολύπλοκο δίκτυο, που περιλαμβάνει τα εξής:

1. 9 Πνευματικά πλοία σε κέντρα διανομής και νησιά
2. 2 Πλοία χύδην μεταφοράς για σακευμένο τσιμέντο
3. 313 Σιλοφόρα οχήματα
4. 50 Φορτηγά μεταφοράς σακευμένου τσιμέντου
5. 5 Πλοία χύδην μεταφοράς πρώτων υλών
6. 220 Εργολάβοι στις θαλάσσιες μεταφορές  
550 Εργολάβοι στις οδικές μεταφορές

Η γεωγραφική διασπορά των εγκαταστάσεων παραγωγής τσιμέντου και σκυροδέματος , των ορυχείων και των κέντρων διανομής τσιμέντου παρουσιάζονται στην εικόνα 2.1



Εικόνα 2.1: Παρουσία του ομίλου ΑΓΕΤ Ηρακλής στην Ελλάδα, Πηγή: Έκθεση Αειφορίας της ΑΓΕΤ Ηρακλής Ελλάδα 2014

Το ανθρώπινο κεφάλαιο της ΑΓΕΤ Ηρακλής αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των σκοπών της. Η επιμόρφωση των εργαζομένων της, για την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται από το συνεχές δυναμικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον της, επιτυγχάνεται μέσω:

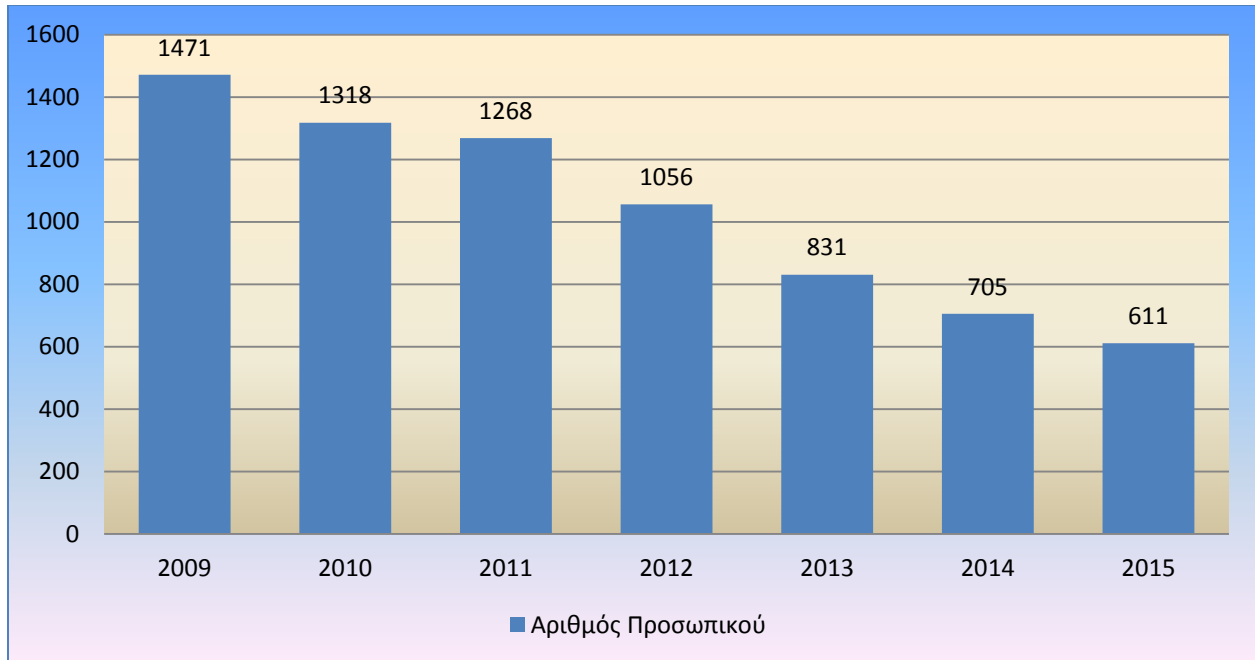
- εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε θέματα διοίκησης προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών, πληροφορικής, ποιοτικού ελέγχου και ολικής ποιότητα εντός και εκτός των χώρων εργασίας

- εξειδικευμένων σεμιναρίων στα τεχνικά κέντρα που διαθέτει η μητρική εταιρεία LafargeHolcim
- επιδοτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, από τον ΟΑΕΔ, όπως το πρόγραμμα "Καθοδηγώ Ασφαλώς", που εστίαζε στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων ενός συγκεκριμένου πληθυσμού του προσωπικού της εταιρείας. Αυτό πραγματοποιήθηκε σε τρεις φάσεις και ολοκληρώθηκε το α' εξάμηνο το 2016.

Η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται μέσω των ατομικών πλάνων ανάπτυξης, που είναι αποτέλεσμα της ετήσιας αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου από τον προϊστάμενο του και το διευθυντή των ανθρώπινων πόρων. Η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος πιστοποίησης για το τεχνικό προσωπικό της εταιρείας που εργάζεται στα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου και είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία της περιστροφικής καμίνου, των μύλων τσιμέντου, των μύλων στερεών καυσίμων και την επιθεώρηση της συντήρησης του εξοπλισμού, για τη βελτίωση της επίδοσής της, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων της.

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής θεωρεί την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων της πρωταρχικής σημασίας. Εστιάζει στην εκπαίδευση τους για την εκτίμηση, την αξιολόγηση και την εξάλειψη των κινδύνων, που σχετίζονται με τη θέση εργασίας τους. Η εταιρεία υλοποιεί, επιπλέον, εκπαιδευτικά προγράμματα οδικής ασφάλειας, για την εξάλειψη τραυματισμών και περιστατικών που σχετίζονται με την οδήγηση και τις οδικές μεταφορές μέσω της ευαισθητοποίησης σε θέματα οδικής ασφάλειας, της κινητοποίησης των ανθρώπων και της καθιέρωσης μιας συστηματικής προσέγγισης. Το πρόγραμμα επεκτάθηκε και στις οικογένειες των εργαζομένων, και ειδικότερα στα μέλη που πλησιάζουν την ηλικία οδήγησης.

Ο αριθμός του προσωπικού της εταιρείας την περίοδο 2009-2016 μειώθηκε ραγδαία. Η εξέλιξη του οποίου παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1. Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού της εταιρείας την 31 Δεκεμβρίου 2015 είναι 611 άτομα.



Διάγραμμα 2.1: Η εξέλιξη του αριθμού προσωπικού της εταιρείας την περίοδο 2009-2015, Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Η διαδικασία αποχώρησης του προσωπικού της εταιρείας έγινε με προγράμματα οικειοθελούς αποχώρησης. Η μεταλαμπάδευση της τεχνογνωσίας, από το έμπειρο προσωπικό στους προσληφθέντες, την περίοδο 2009-2016, κρίνεται ανεπαρκής και απαιτείται περαιτέρω επιμόρφωση των νέων εργαζομένων, ώστε να καλυφθούν τυχόν αδυναμίες στη θέση εργασίας τους.

Ο σημαντικότερος άυλος πόρος της ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι η επωνυμία της. Το λογότυπο της είναι το πιο αναγνωρίσιμο στην αγορά τσιμέντου. Η φήμη της, τόσο μεταξύ των προμηθευτών της, όσο και μεταξύ των πελατών της, είναι το μεγάλο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας είναι επηρεασμένη από τη δημοσιονομική πολιτική και από την εξέλιξη των μακροοικονομικών μεγεθών της χώρας. Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας το 2015 ανήλθε 218 330 χιλιάδες ευρώ και αυξήθηκε κατά 4,6%, σε σχέση με το 2014, ενώ το 2008 ήταν 632 204 χιλιάδες ευρώ. Συσσωρευτικά, ο κύκλος εργασιών της εταιρείας μειώθηκε κατά 65,5 % την περίοδο 2008-2015. Η εξέλιξη του κύκλου εργασιών της εταιρείας, για την περίοδο 2008-2015, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2.

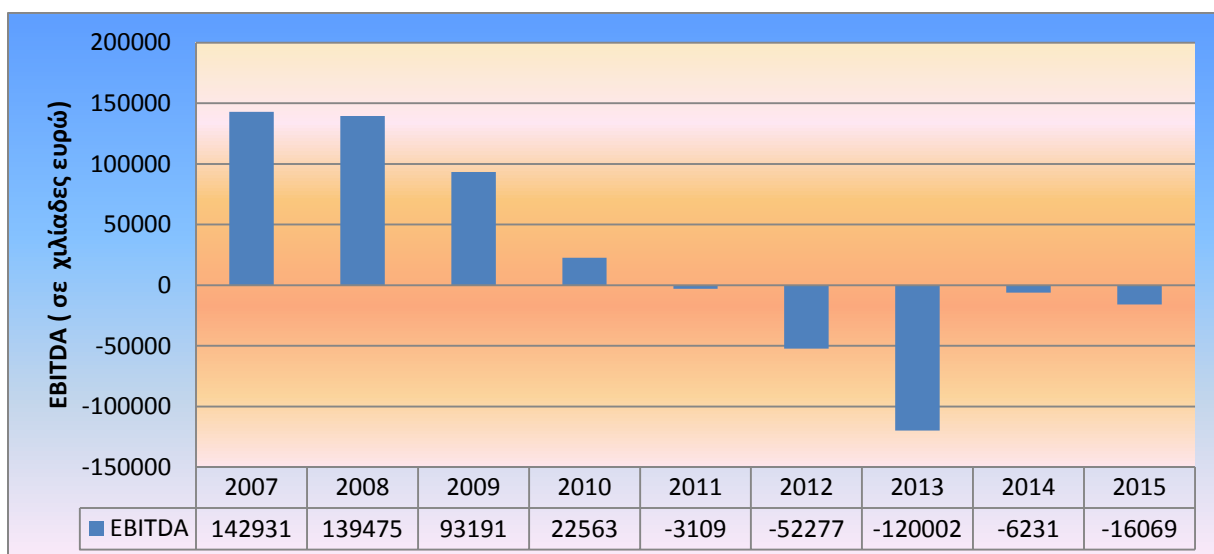




Διάγραμμα 2.2: Κύκλος εργασιών της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2008-2015,

Πηγή: οικονομικές καταστάσεις ΑΓΕΤ Ηρακλής

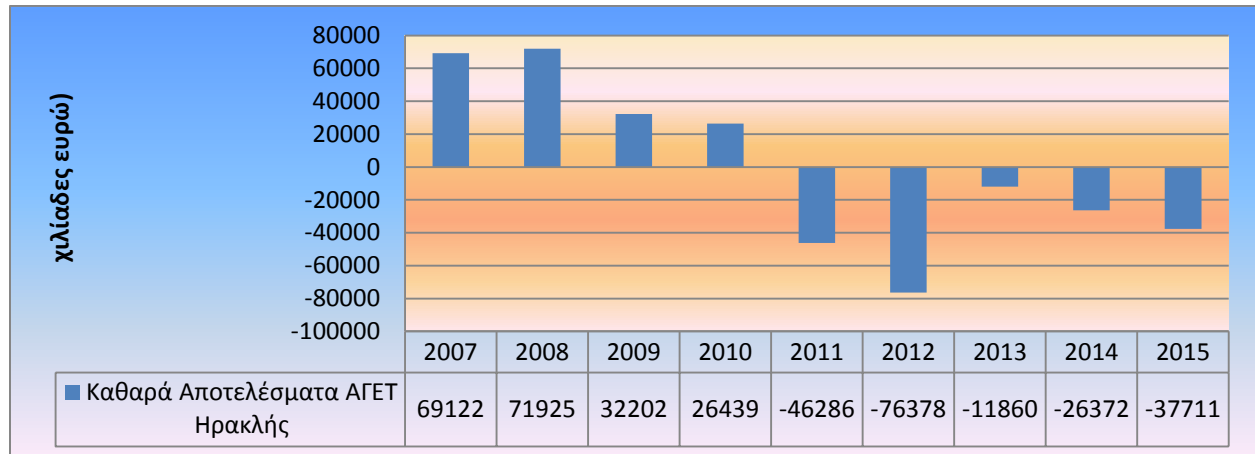
Τα αποτελέσματα, προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων της εταιρείας (EBITDA) το 2015 ανήλθαν σε ζημίες 16.069 χιλιάδες ευρώ, έναντι ζημιών 6.231 χιλιάδων ευρώ το 2014. Η αύξηση των ζημιών, για το έτος 2015, οφείλεται στη αναγνώριση ζημιά απομείωσης, ύψους 31.486 χιλιάδων ευρώ, που αφορά τη συμμετοχή της στη θυγατρική εταιρεία LafargeBetonAE. Τα αποτελέσματα της εταιρείας (EBITDA) για 5<sup>η</sup> συνεχόμενη χρονιά είναι αρνητικά. Η εξέλιξη των αποτελεσμάτων προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων της εταιρείας την περίοδο 2008-2025 παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.3.



Διάγραμμα 2.3: Η εξέλιξη των αποτελεσμάτων προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015,

Πηγή: οικονομικές καταστάσεις ΑΓΕΤ Ηρακλής

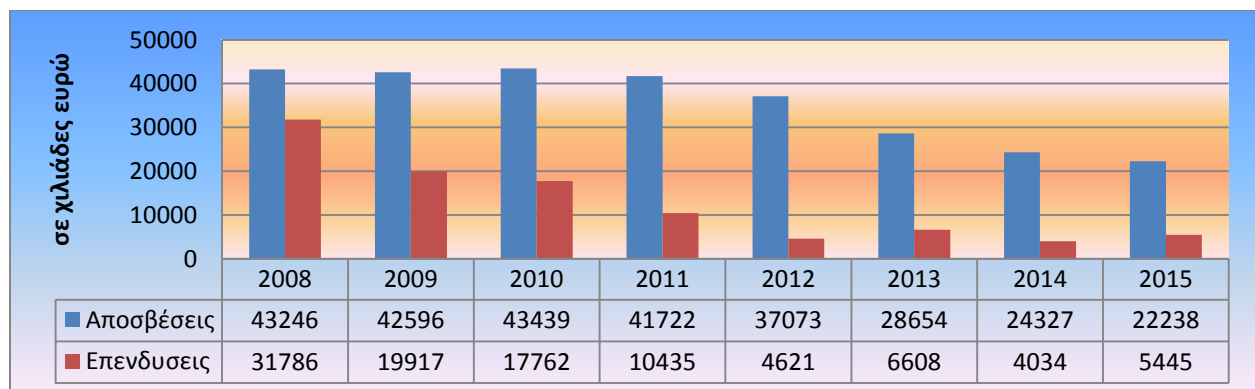
Τα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως της ΑΓΕΤ Ηρακλής, μετά από φόρους το 2015, ανήλθαν σε ζημιές 37.711 χιλιάδες ευρώ, έναντι ζημιών 26.372 χιλιάδων ευρώ το 2014. Η εξέλιξη των καθαρών αποτελεσμάτων της ΑΓΕΤ Ηρακλής, την περίοδο 2007-2015, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.4.



Διάγραμμα 2.4: Τα καθαρά αποτελέσματα χρήσης της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015,

Πηγή: οικονομικές καταστάσεις ΑΓΕΤ Ηρακλής

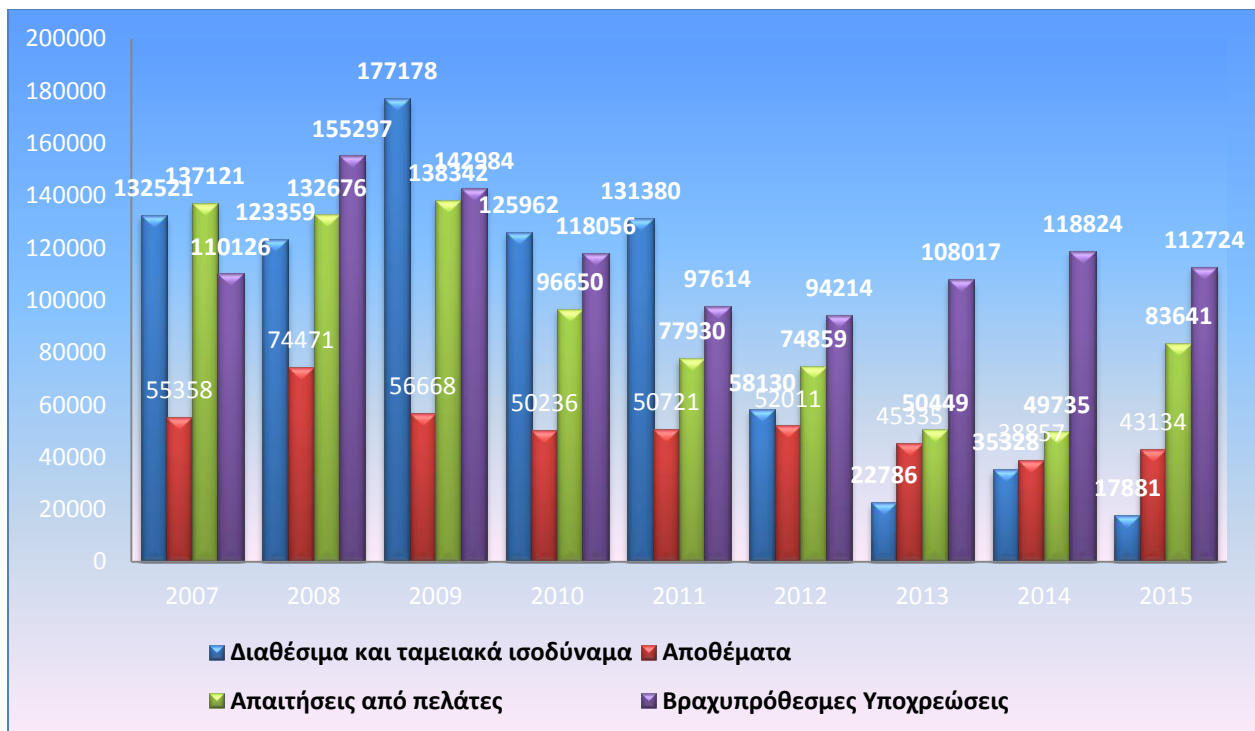
Η αξία των ενσώματων ακινητοποιήσεων της ΑΓΕΤ Ηρακλής, το 2015, ανήλθαν σε 250.011 χιλιάδες ευρώ, έναντι αξίας 542.176 χιλιάδες ευρώ το 2007. Η απομείωση της αξίας των ενσώματων ακινητοποιήσεων οφείλεται στο γεγονός ότι η αξία των επενδύσεων υπολειπόταν της αξίας των αποσβέσεων την περίοδο 2007-2015. Η επενδυτική δραστηριότητα της ΑΓΕΤ Ηρακλής είχε ως πρωταρχικούς στόχους την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση των εγκαταστάσεων σε θέματα περιβάλλοντος, υγείας και ασφάλειας. Η αξία των αποσβέσεων και των επενδύσεων της ΑΓΕΤ Ηρακλής παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.5.



Διάγραμμα 2.5: Οι Αποσβέσεις και οι επενδύσεις της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015,

Πηγή: οικονομικές καταστάσεις ΑΓΕΤ Ηρακλής

Η ρευστότητα της ΑΓΕΤ Ηρακλής επιδεινώθηκε τη περίοδο 2007-2015, κυρίως, λόγω της μείωσης των διαθέσιμων και ταμειακών ισοδύναμων κατά 86.5 %, τα οποία ανήλθαν σε 17.881 χιλιάδες ευρώ, έναντι 13.2521 χιλιάδες ευρώ το 2007. Τα αποθέματα και οι απαιτήσεις προς τους πελάτες ακολούθησαν παρόμοια πτωτική τάση και μειώθηκαν κατά 22.1% και 39% αντίστοιχα, δηλαδή ανήλθαν σε 43.134 χιλιάδες ευρώ και 83.641 χιλιάδες ευρώ. Ο ρυθμός μείωσης τους, ήταν μικρότερος συγκριτικά με το ρυθμό μείωσης των διαθέσιμων και ταμειακών ισοδύναμων. Οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις ακολούθησαν αντίστροφη πορεία και αυξήθηκαν τη περίοδο 2007-2015 κατά 2.4% και ανήλθαν σε 112.724 χιλιάδες ευρώ. Η εξέλιξη των αποθεμάτων, των απαιτήσεων προς τους πελάτες, των διαθέσιμων και ταμειακών ισοδύναμων και των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων της ΑΓΕΤ Ηρακλής παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.6.



Διάγραμμα 2.6: Τα διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα, τα αποθέματα, οι απαιτήσεις προς τους πελάτες και οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015,

Πηγή: οικονομικές καταστάσεις ΑΓΕΤ Ηρακλής

Ο μακροχρόνιος δανεισμός της ΑΓΕΤ Ηρακλής μειώθηκε κατά 12.5% το 2015 και ανήλθε σε 77.847 χιλιάδες ευρώ, έναντι 88.970 χιλιάδες ευρώ το 2014. Η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει άμεση πρόσβαση, με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους, σε διεθνείς πηγές χρηματοδότησης, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο, λόγω της μητρικής εταιρείας LafargeHolcim.

Τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας ανήλθαν σε 304.786 χιλιάδες ευρώ το 2015, έναντι 736.634 χιλιάδες ευρώ το 2007. Η εξέλιξη των ιδίων κεφαλαίων της ΑΓΕΤ Ηρακλής παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.7.



Διάγραμμα 2.7: Η εξέλιξη των ιδίων κεφαλαίων της ΑΓΕΤ Ηρακλής τη περίοδο 2007-2015

Πηγή: οικονομικές καταστάσεις ΑΓΕΤ Ηρακλής

## 2.6 Αντικειμενικοί σκοποί

Ο όμιλος ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει θέσει ως πρωταρχικό σκοπό την επιβίωση του, μειώνοντας το λειτουργικό του κόστος και αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά του, για να επιστρέψει σε καθαρά κέρδη το συντομότερο δυνατόν.

Επιπλέον, η ΑΓΕΤ Ηρακλής, ως μέλος της LafargeHolcim, υιοθετεί τους σκοπούς της μητρικής εταιρείας, που αναφέρονται στην Έκθεση Βιωσιμότητας 2015, και οι βασικότεροι είναι οι εξής<sup>4, 5</sup>:

1. Μείωση 33%, 37%, 40% των καθαρών εκπομπών του CO<sub>2</sub> ανά τόνο τσιμέντου το 2020, 2025 και 2030 αντίστοιχα με έτος βάση το 1990
2. Αύξηση του ποσοστού υποκατάστασης των συμβατικών καυσίμων από 30% το 2015 σε 40 % το 2018 από εναλλακτικά καύσιμα
3. Μείωση της κατανάλωσης της ηλεκτρικής ενέργειας κατά 5kwh/ton τσιμέντου μέχρι το 2018
4. Μείωση 20%, 25%, 30% της καταναλωθείσας ποσότητας νερού στο τομέα του τσιμέντου το 2020, 2025 και 2030, με βάση το έτος 2015 (315l/ton τσιμέντου).
5. Μείωση 15%, 20% και 30% των εκπομπών σκόνης, NO<sub>x</sub> και SO<sub>2</sub> το 2020, 2025 και 2030, με έτος βάση το 2015 (Dust: 47 g/ ton NO<sub>x</sub>: 1,038 g/ ton SO<sub>2</sub>: 179 g/ton).
6. Ο δείκτης συχνότητας ατυχημάτων εργαζομένων με απώλεια χρόνου εργασίας να είναι μικρότερος από 0,5 το 2020, 0,25 το 2025 και 0,2 το 2030.

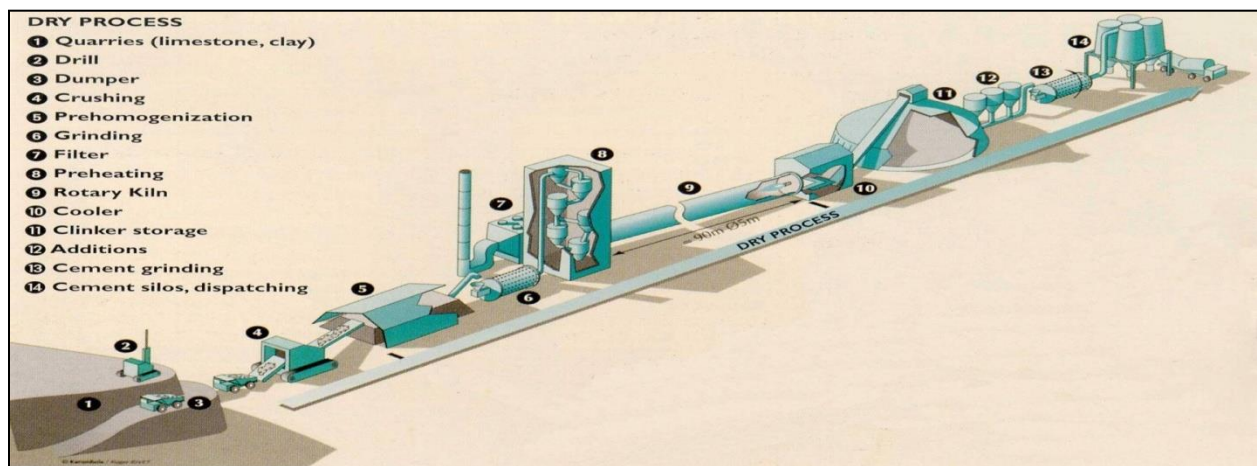
7. Μηδέν θανατηφόρα ατυχήματα εντός και εκτός εγκαταστάσεων το 2030
8. Το 10%, 20% και 33% του κύκλου εργασιών να προέρχεται από πωλήσεις που ενισχύουν τη βιώσιμη απόδοση το 2020, 2025 και 2030.

## 2.7 Αλυσίδα Αξίας

Η εφοδιαστική αλυσίδα της ΑΓΕΤ Ηρακλής περιλαμβάνει την προμήθεια υλικών και πόρων, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και διάθεση του τελικού προϊόντος. Η αρχή της εφοδιαστικής αλυσίδας της ΑΓΕΤ Ηρακλής βρίσκεται στις ά ύλες, τα καύσιμα και τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για τη λειτουργία όλων των μονάδων και την παραγωγή του τελικού προϊόντος.

Οι πρώτες ύλες ασβεστόλιθος, άργιλος, κερατόλιθος και σχιστόλιθος εξορύσσονται από ιδιόκτητα λατομεία, που βρίσκονται κοντά στα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου. Οι πρώτες ύλες μολόχωμα, γύψος και ποζολάνη εξορύσσονται από ιδιόκτητα λατομεία, τα οποία ανήκουν στην θυγατρική εταιρεία της ΑΓΕΤ, ΛΑΒΑ, και μεταφέρονται στα εργοστάσια παραγωγής μέσω του θαλασσίου δικτύου της. Οι πρώτες ύλες βωξίτης, σκωρίες, καλαμίνα και τέφρα μεταφέρονται μέσω του θαλασσίου δικτύου της από τους προμηθευτές της στα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου. Τα συμβατικά καύσιμα (πετκόκ και κάρβουνο) μεταφέρονται μέσω πλοίων στην αποθήκη στερεών καυσίμων που διατηρεί η ΑΓΕΤ Ηρακλής στο εργοστάσιο τσιμέντου στο Μηλάκι Ευβοίας και στη συνέχεια μεταφορτώνονται σε πλοία για τη μεταφορά των απαραίτητων ποσοτήτων στερεών καυσίμων για τη λειτουργία του εργοστασίου του βόλου. Τα εναλλακτικά καύσιμα μεταφέρονται οδικώς σε ειδικά σχεδιασμένα φορτηγά στα εργοστάσια τσιμέντου της εταιρείας.

Η παραγωγική διαδικασία τσιμέντου, με την ξηρή μέθοδο, παρουσιάζεται στην εικόνα 2.2.



Εικόνα 2.2: Παραγωγική διαδικασία τσιμέντου

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Το πρώτο στάδιο είναι η εξόρυξη των πρώτων υλών, όπου εξορύσσονται με τη χρήση εκρηκτικών υλικών ή ισχυρών εκσκαπτικών μηχανημάτων. Οι εξορυσσόμενες πρώτες ύλες φορτώνονται με τη βοήθεια φορτωτή σε φορητά αυτοκίνητα και μεταφέρονται στο χώρο θραύσης τους.

Το δεύτερο στάδιο είναι η θραύση των πρώτων υλών, όπου τα υλικά θραύονται σε μεγάλους θραυστήρες, σε τεμάχια, συνήθως μικρότερα των 30 χιλιοστών.

Το τρίτο στάδιο είναι η αποθήκευση και η προομογενοποίηση των πρώτων υλών, όπου οι θραυσμένες πρώτες ύλες αποθηκεύονται χωριστά, ανά κατηγορία, με ταυτόχρονη ανάμιξη διαφορετικών ποιοτήτων σε ειδικές αποθήκες προομοιογενοποίησης. Μετά την προομοιογενοποίηση, οι πρώτες ύλες αποθηκεύονται σε ξεχωριστά, για κάθε τύπο υλικού, σιλό και από εκεί τροφοδοτούνται στους μύλους άλεσης σε αυστηρά καθορισμένη και συνεχώς ελεγχόμενη δοσολογία.

Το τέταρτο στάδιο είναι η ξήρανση και η άλεση των πρώτων υλών. Η ξήρανση και η άλεση γίνονται σε οριζόντιους ή κατακόρυφους μύλους.

Το πέμπτο στάδιο είναι η ομογενοποίηση και η αποθήκευση φαρίνας, με τη φαρίνα να οδηγείται σε ειδικά σιλό, όπου συντελείται η ομοιογενοποίηση.

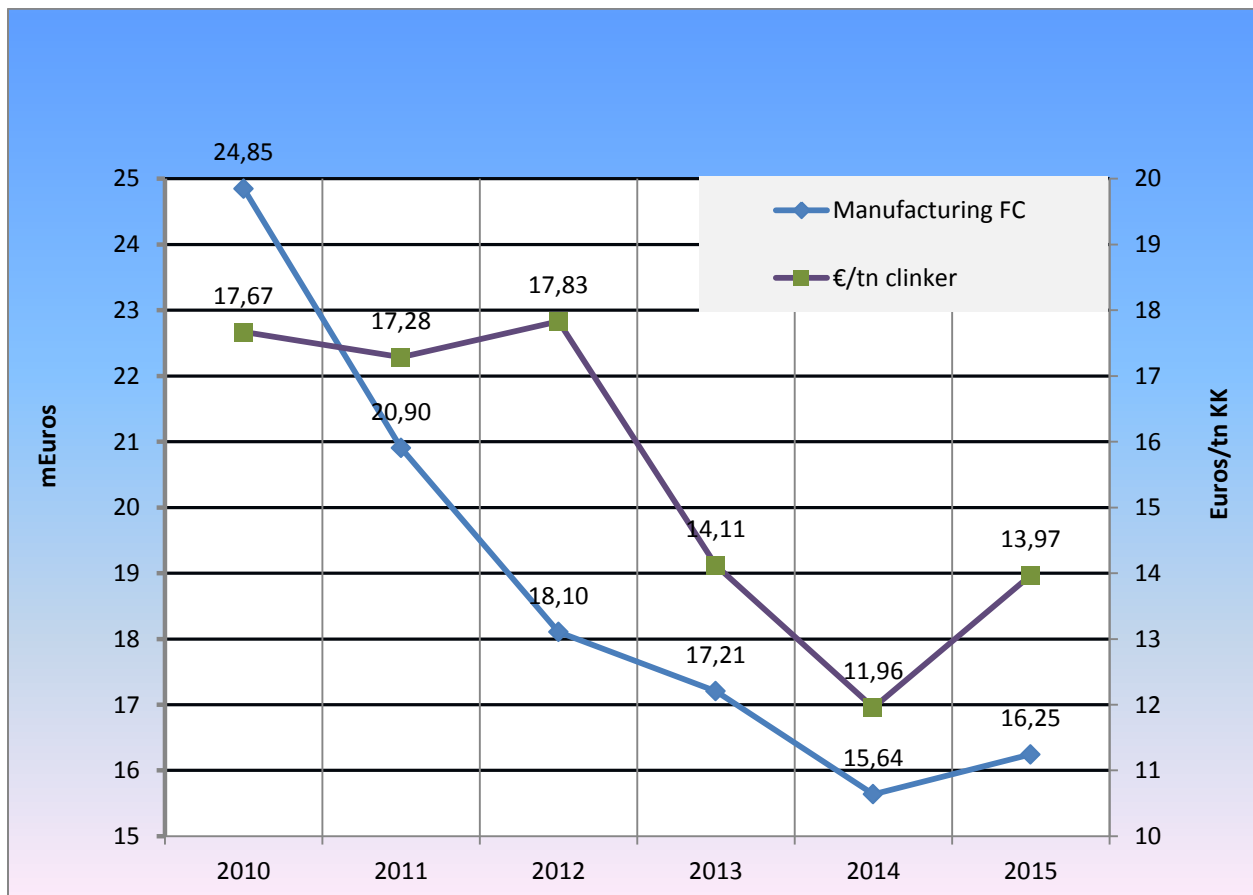
Το έκτο στάδιο είναι η έψηση, όπου η φαρίνα οδηγείται στο περιστροφικό κλίβανο και μετατρέπεται σε κλίνκερ. Οι περιστροφικοί κλίβανοι είναι περιστρεφόμενοι οριζόντιοι μεταλλικοί κύλινδροι διαμέτρου 3-5 μέτρων και μήκους 75-85 μέτρα, με μικρή κλίση προς την έξοδο του υλικού και, λόγω των υψηλών θερμοκρασιών, έχουν εσωτερική επένδυση από ειδικά πυρίμαχα τούβλα. Η φαρίνα πριν την είσοδο της στο κλίβανο υφίσταται μια προοδευτική θέρμανση έως τους 900 βαθμούς κελσίου στο προθερμαντή, καθώς έρχεται σε αντιρρόη με τα θερμά αέρια που εξέρχονται από το κλίβανο. Ο προθερμαντής αποτελείται από μια συστοιχία κυκλώνων, τοποθετημένων κατακόρυφα και είναι σε σειρά με το κλίβανο. Στο περιστροφικό κλίβανο ολοκληρώνονται οι χημικές αντιδράσεις δημιουργίας του κλίνκερ, καθώς εκεί επικρατούν υψηλές θερμοκρασίες έως 2000 °C.

Το έβδομο στάδιο είναι η άλεση του τσιμέντου. Για τη δημιουργία του τσιμέντου απαιτείται η συνάλωση κλίνκερ, γύψου και ορισμένων φυσικών ή τεχνικών υλικών σε οριζόντιους μύλους. Η δοσολογία των πρώτων υλών είναι αυστηρά καθορισμένη και συνεχώς ελεγχόμενη. Οι διάφοροι τύποι τσιμέντων και το επίπεδο των αντοχών τους, που αποτελεί και το σημαντικότερο χαρακτηριστικό τους, διαμορφώνονται από τη χημική σύσταση του κλίνκερ, το βαθμό άλεσης του τσιμέντου και την παρουσία ή όχι διάφορων προσθέτων.

Το όγδοο στάδιο είναι η μεταφορά και η διανομή του τσιμέντου. Το τσιμέντο διανέμεται χύμα ή σε σακί.

Το συνολικό κόστος παραγωγής κλίνκερ, για το εργοστάσιο Μηλακίου, ανήλθε σε 28.9 ευρώ ανά τόνο κλίνκερ το 2015, έναντι 26.2 ευρώ ανά τόνο κλίνκερ το 2014. Το σταθερό κόστος του εργοστασίου Μηλακίου ανήλθε σε 16.25 εκατομμύρια ευρώ το 2015, έναντι 24.85 εκατομμύρια ευρώ το 2010. Το μεταβλητό κόστος παραγωγής κλίνκερ ανήλθε σε 14.93 ευρώ ανά τόνο το 2015, έναντι 16.96 ευρώ ανά τόνο το 2010. Οι παραγωγικοί συντελεστές που αποτελούν το μεταβλητό κόστος είναι η ηλεκτρική ενέργεια, η θερμική ενέργεια και οι πρώτες ύλες. Η μείωση του μεταβλητού κόστους οφείλεται, κυρίως, στην μείωση της τιμής της θερμικής ενέργειας από 1.9 ευρώ ανά Gjoule το 2010 σε 1.5 ευρώ ανά Gjoule το 2015.

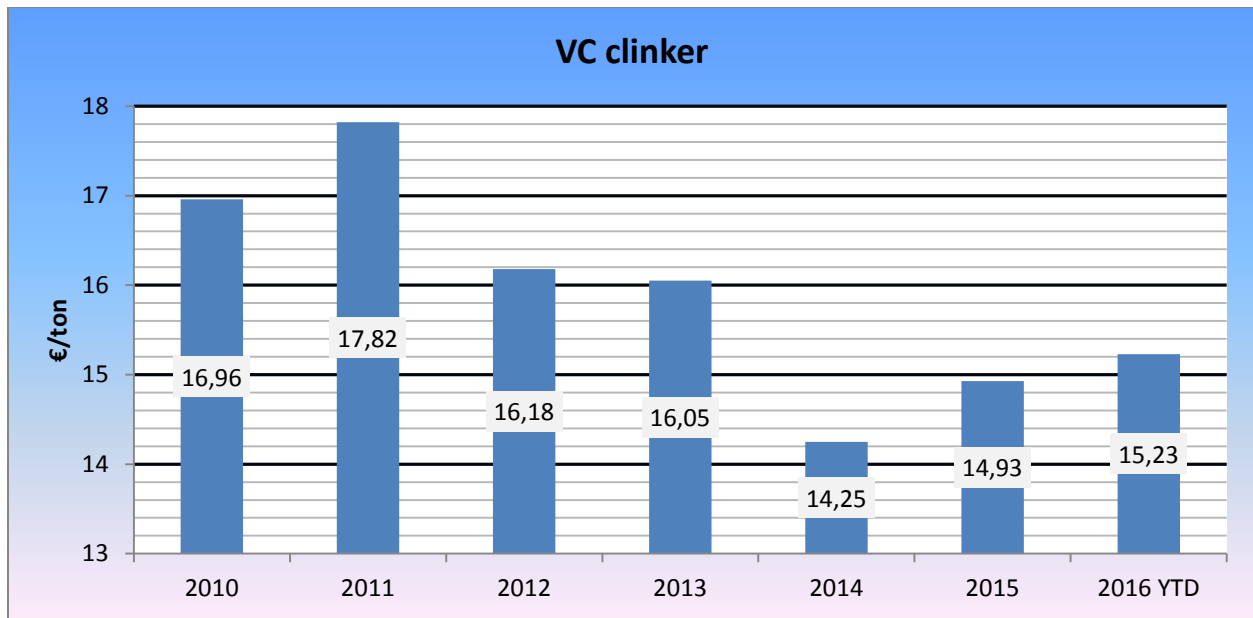
Η εξέλιξη του σταθερού κόστους, για το εργοστάσιο Μηλακίου, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.8



Διάγραμμα 2.8: Η εξέλιξη του σταθερού κόστους του εργοστασίου Μηλακίου τη περίοδο 2010-2015

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

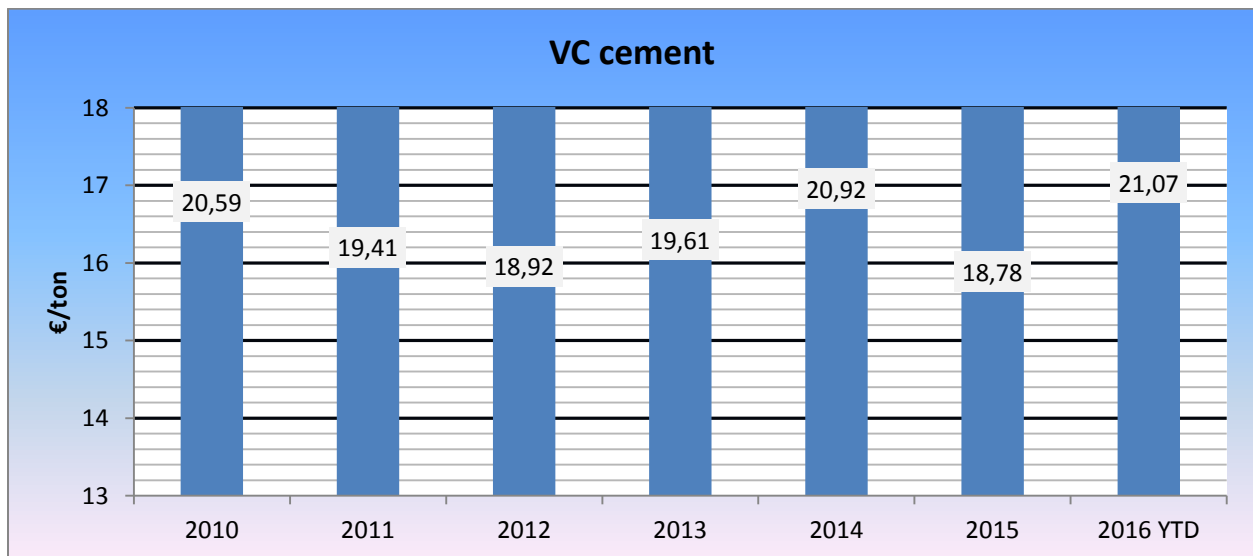
Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους παραγωγής κλίνκερ, για το εργοστάσιο Μηλακίου, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.9



Διάγραμμα 2.9: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή κλίνκερ του εργοστασίου Μηλακίου την περίοδο 2010-2015

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους παραγωγής τσιμέντου, για το εργοστάσιο Μηλακίου, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.10 Το μεταβλητό κόστος του τσιμέντου επηρεάζεται τόσο από τη σύνθεση των τύπων του τσιμέντου, όσο και από την ηλεκτρική ενέργεια που απαιτείται για την παραγωγή του.



Διάγραμμα 2.10: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή τσιμέντου του εργοστασίου Μηλακίου την περίοδο 2010-2015

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής



Το εργοστάσιο Μηλακίου παράγει κυρίως CEMΙτσιμέντα και είναι προσανατολισμένο, κυρίως, στις εξαγωγές, οι οποίες παρουσιάζονται στην εικόνα 2.3. Οι τύποι τσιμέντου που παράγει είναι:

- CEMI 42.5R,
- ASTMΤΙ/ΙΙ (ΜΗ)LA,
- CEMI 52.5R,
- CEMII \ A-P 42.5N,
- CEMI 42.5N,
- CEMI 42.5 NSR5 και,
- OWC Class G.

Το εργοστάσιο Μηλακίου δεν μπορεί να παράγει CEM ΙΙ\B, CEM IV, λόγω έλλειψης του απαραίτητου μηχανολογικού και υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Επίσης δεν μπορεί να παράγει σακευμένο τσιμέντο.



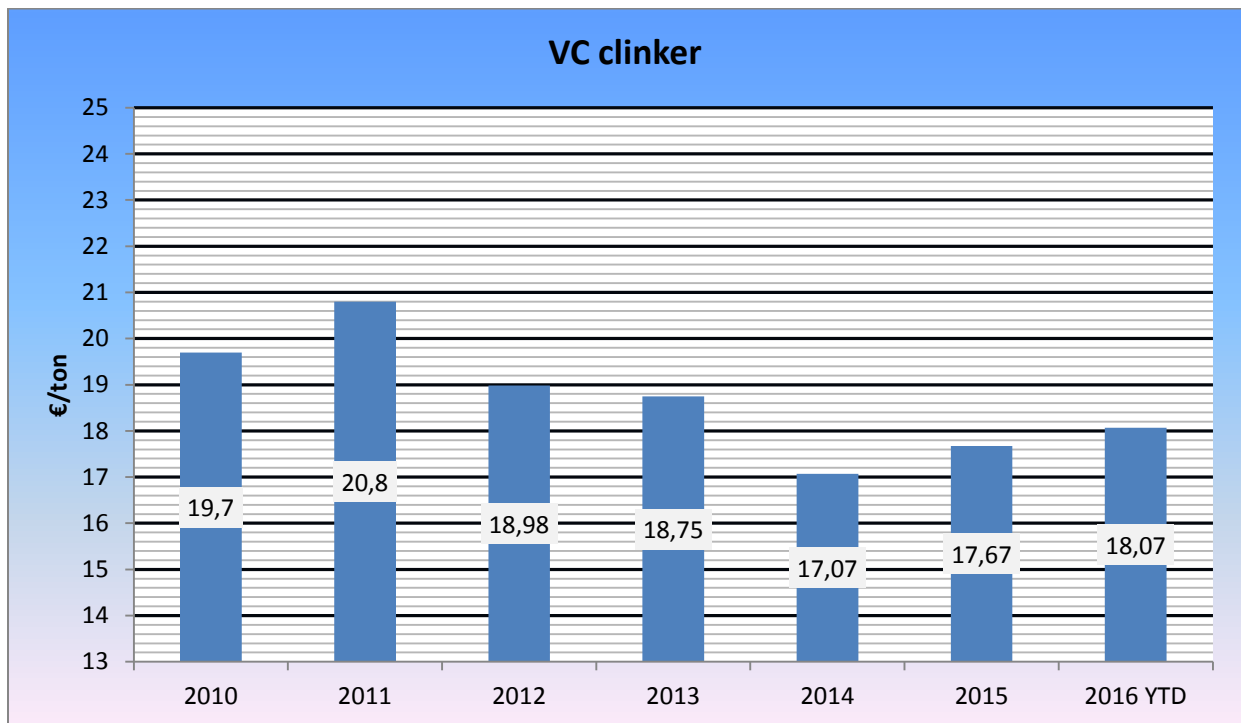
Εικόνα 2.3: Εξαγωγές εργοστασίου Μηλακίου τη περίοδο1983-2016, Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Το συνολικό κόστος παραγωγής κλίνκερ, για το εργοστάσιο του Βόλου, ανήλθε σε 32.77 ευρώ ανά τόνο κλίνκερ το 2015, έναντι 32.97ευρώ ανά τόνο κλίνκερ το 2014. Το σταθερό κόστος του εργοστασίου Βόλου ανήλθε σε 24.65 εκατομμύρια ευρώ το 2015, έναντι 46.13 εκατομμύρια ευρώ το 2010. Το μεταβλητό κόστος παραγωγής κλίνκερ ανήλθε σε 18.07ευρώ ανά τόνο το 2015, έναντι 17.67ευρώ ανά τόνο το 2014.

Το εργοστάσιο του Βόλου έχει την δυνατότητα να παράγει και σακευμένο τσιμέντο. Οι τύποι τσιμέντου που παράγει και διαθέτει στην εσωτερική αγορά είναι:

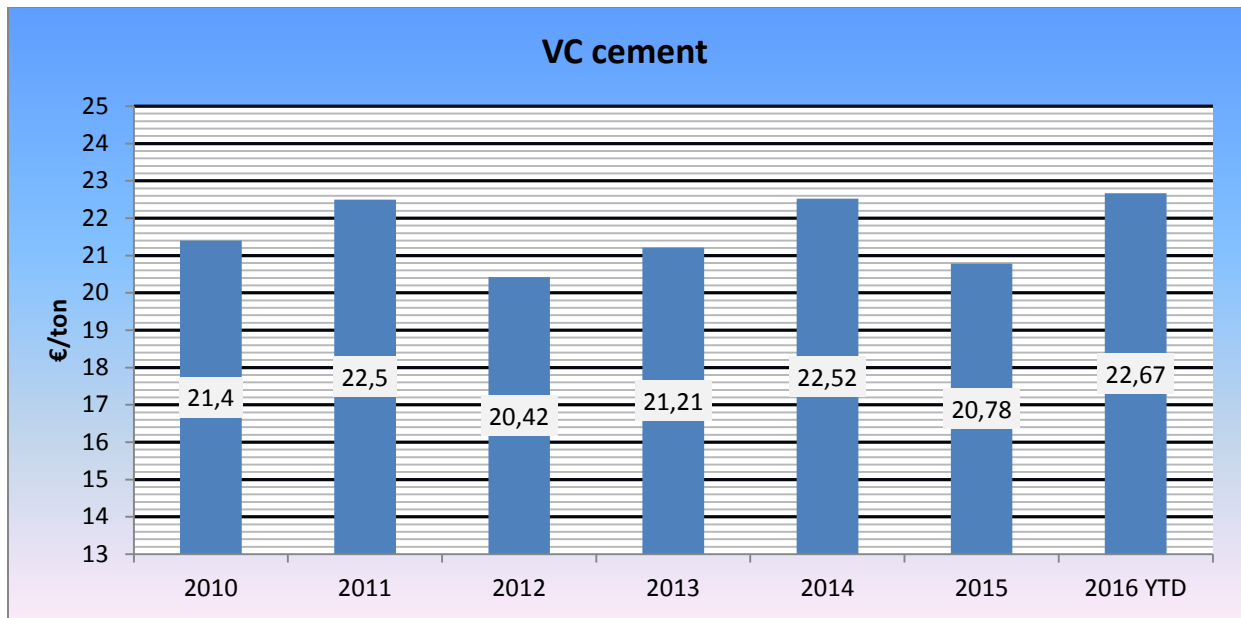
- CEMI 42.5 R,
- CEMI 52.5N,
- CEMII \BM(P-W-L) 42.N,
- CEM II \BM (P-W-L) 42.R,
- CEMIV \ BM( P-W) 32.5 R,
- CEMII \B-M (W-L) 32.5 R και
- CEMII \ A M (W-L) 42.5 R

Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί και την εξωτερική αγορά, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο, αλλά με μικρότερο περιθώριο κέρδους συγκριτικά με το εργοστάσιο Μηλακίου. Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους παραγωγής κλίνκερ για το εργοστάσιο του Βόλου παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.11



Διάγραμμα 2.11: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή κλίνκερ του εργοστασίου του Βόλου την περίοδο 2010-2015. Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

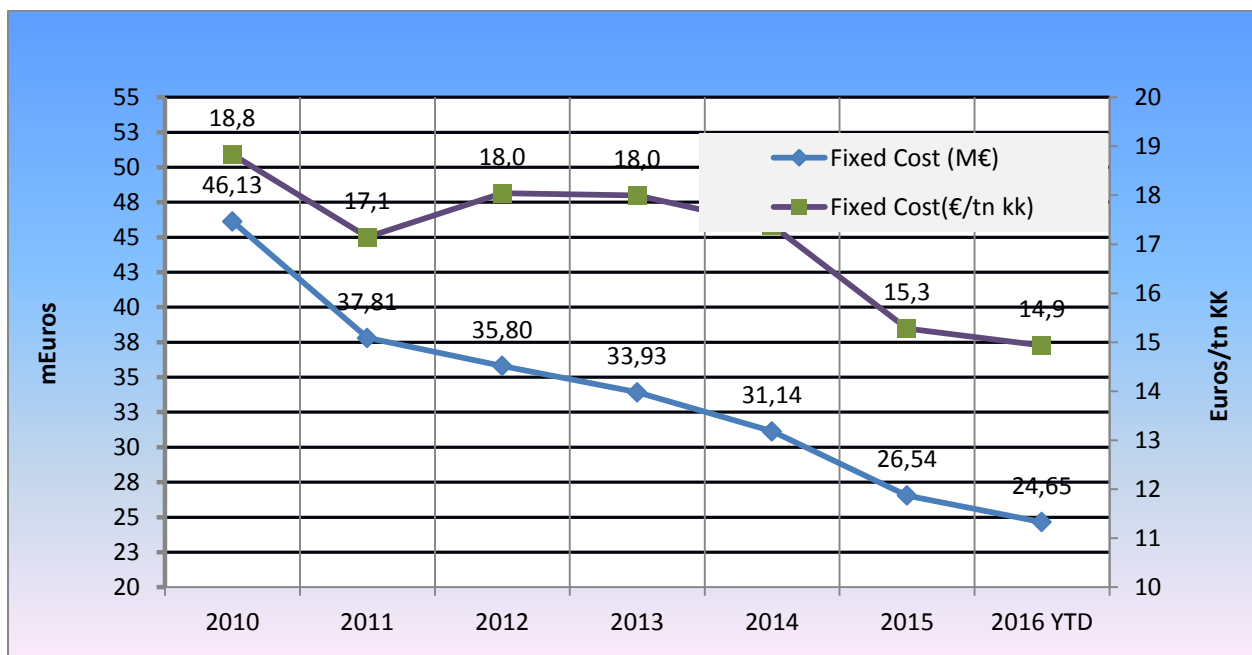
Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους παραγωγής τσιμέντου για το εργοστάσιο του Βόλου παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.12.



Διάγραμμα 2.12: Η εξέλιξη του μεταβλητού κόστους για την παραγωγή τσιμέντου του εργοστασίου Βόλου την περίοδο 2010-2015.

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

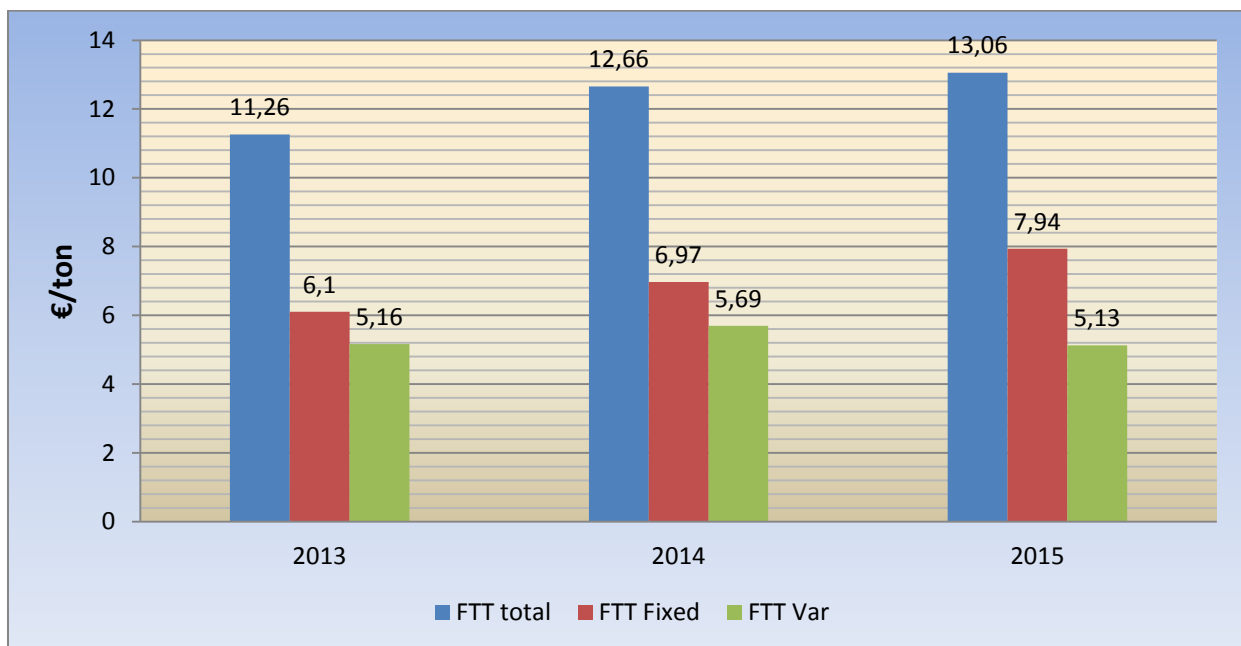
Η εξέλιξη του σταθερού κόστους για το εργοστάσιο του Βόλου παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.13



Διάγραμμα 2.13: Η εξέλιξη του σταθερού κόστους του εργοστασίου του Βόλου τη περίοδο 2010-2015

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Η διανομή του τσιμέντου στην εξωτερική αγορά γίνεται μέσω της εταιρείας "CEMENTIA", η οποία είναι θυγατρική εταιρεία της LafargeHolcim. Η "CEMENTIA" είναι ο κύριος πελάτης της ΑΓΕΤ Ηρακλής για την εξωτερική αγορά. Η τιμή πώλησης του τσιμέντου (τιμή FOB) είναι καθορισμένη και κυμαίνεται μεταξύ 40-45 δολάρια ανά τόνο τσιμέντου. Η διανομή του τσιμέντου, στην εσωτερική αγορά, γίνεται μέσω του πολύπλοκου δικτύου διανομής που διαθέτει η εταιρεία. Το συνολικό κόστος διατήρησης του δικτύου είναι περίπου 6.5 εκατομμύρια ευρώ ετησίως. Η μεταφορά του τσιμέντου, από τα εργοστάσια παραγωγής στα κέντρα διανομής, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.14.

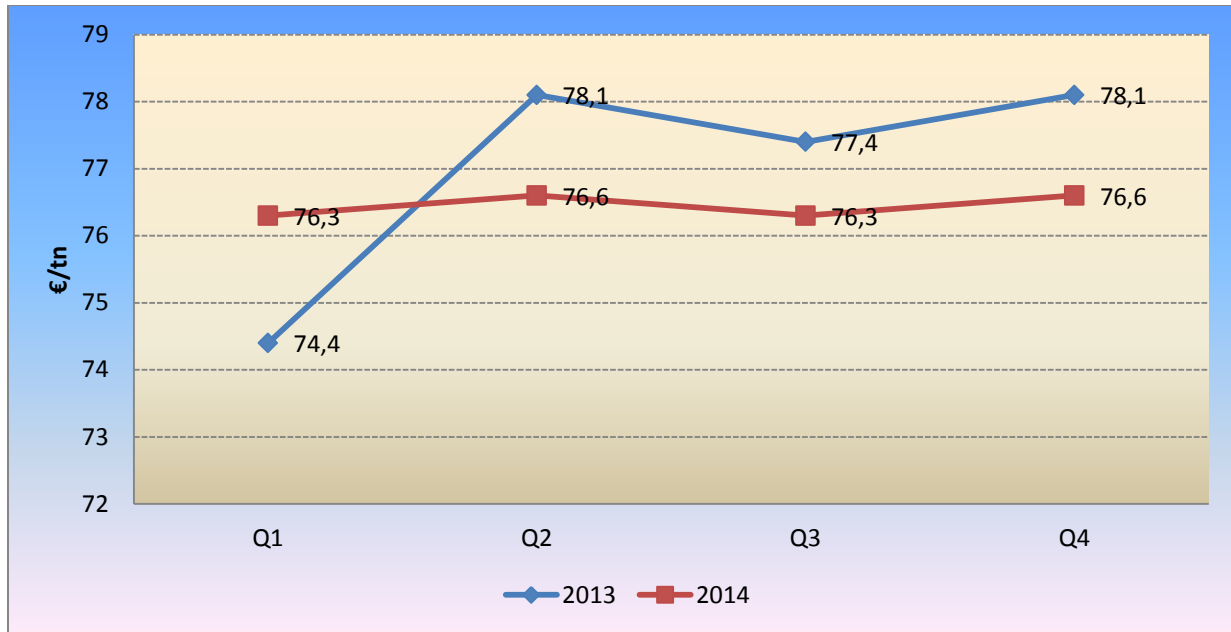


Διάγραμμα 2.14: Το συνολικό κόστος , το σταθερό κόστος και το μεταβλητό κόστος μεταφοράς του τσιμέντου τη περίοδο 2013-2015,

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Το συνολικό κόστος μεταφοράς περιλαμβάνει το σταθερό κόστος μεταφοράς και το μεταβλητό κόστος μεταφοράς. Το μεταβλητό κόστος μεταφοράς μειώθηκε, λόγω της μείωσης της τιμής του πετρελαίου, ενώ το σταθερό κόστος αυξήθηκε, εξαιτίας των συμβολαίων που έχουν υπογραφεί μεταξύ της ΑΓΕΤ Ηρακλής και των ναυτιλιακών εταιρειών, την περίοδο πριν την κρίση. Στο συνολικό κόστος περιλαμβάνεται η μεταφορά του τσιμέντου μέσω σιλοφόρων και πλοίων, τόσο του χύδην τσιμέντου, όσο και του σακευμένου τσιμέντου, από το εργοστάσιο(κυρίως του Βόλου) προς τα κέντρα διανομής.

Η τιμή πώλησης του χύδην τσιμέντου, ανά τρίμηνο, στην εσωτερική αγορά, για την περίοδο 2013-2014 παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.15



Διάγραμμα 2.15: Η εξέλιξη της τιμής του χύδηντσιμέντου ανά τρίμηνο την περίοδο 2013-2014,

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Η τιμή πώλησης του σακευμένουτσιμέντου, στην εσωτερική αγορά, παρουσιάζεται στο πίνακα 2.1

Πίνακας 2.1: Η τιμή πώλησης του σακευμένουτσιμέντου στην εσωτερική αγορά

Περιοχή	Μερίδιο Αγοράς (%)		Τιμή Πώλησης (€/tn)	
	2013	2014	2013	2014
Ήπειρος	48	46	97	98
Θεσσαλία	85	82	102	103
Θράκη	41	44	87	86
Κρήτη	55	54	98	88
Μακεδονία	51	48	85	90
Πελοπόννησος	19	21	94	94
Ηπειρωτική Ελλάδα	48	41	88	89
Νησιά του Αιγαίου	45	42	81	78
Ιόνια νησιά	40	41	99	98
Σύνολο	47	44	89	89

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

## 2.8 Η ανάλυση των Εσωτερικών παραγόντων

Η μήτρα IFAS παρουσιάζει τους σημαντικότερους εσωτερικούς παράγοντες σε μορφή πίνακα. Η δομή του πίνακα είναι η ακόλουθη:

- στήλη 1: αναφέρονται οι σημαντικότεροι εσωτερικοί παράγοντες,
- στήλη 2: ο συντελεστής στάθμισης που ο κάθε εσωτερικός παράγοντας έχει λάβει. Το άθροισμα των συντελεστών αυτών θα πρέπει να ισούται με την μονάδα
- στήλη 3: ταξινόμηση του κάθε εσωτερικού παράγοντα, με την κλίμακα Linkerπέντε σημείων, με βάση την ανταπόκριση της εταιρείας σε αυτόν
- στήλη 4:η σταθμισμένη βαθμολογία που προκύπτει από το γινόμενο των στηλών 2 και 3

Η κλίμακα Linker 5 σημείων χρησιμοποιεί το 1 για να δηλώσει την κακή ανταπόκριση και το 5 για να δηλώσει την άριστη ανταπόκριση της εταιρείας στον εσωτερικό παράγοντα.

Στον πίνακα 2.2 παρουσιάζεται η μήτρα IFASγια την εταιρεία ΑΓΕΤ Ηρακλής. Η συνολική βαθμολογία της εταιρείας είναι 3.0 και ισούται με τη συνολική βαθμολογία για μια μέση επιχείρηση του κλάδου.

Πίνακας 2.2: Μήτρα συνοπτική ανάλυσης εσωτερικών παραγόντων για την εταιρία ΑΓΕΤ Ηρακλής

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΣΤΑΘΜΙΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b><u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u></b>			
ΦΗΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ( BRAND NAME)	0.1	4	0.4
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	0.1	3.5	0.35
ΕΥΡΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	0.05	3	0.15
ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	0.1	3.5	0.35
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	0.05	2.5	0.125
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ LAFARGEHOLCIM	0.1	3	0.3
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ	0.05	3.5	0.175
<b><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></b>			0
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0.1	4	0.4
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	0.06	1	0.06
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	0.05	3	0.15
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	0.06	3	0.18
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0.06	3	0.18
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	0.06	2	0.1
ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0.06	1	0.06
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>1.00</b>		<b>3.0</b>

Στο παρόν κεφαλαίο ασχοληθήκαμε με την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΑΓΕΤ Ηρακλής, για να εντοπίσουμε τις δυνάμεις και αδυναμίες, με σκοπό την αναγνώριση του συγκριτικού της πλεονεκτήματος, έναντι των ανταγωνιστών της. Η ανάλυση αυτή διέκρινε ότι η φήμη της εταιρείας, το μερίδιο αγοράς, το δίκτυο διανομής της και η πρόσβαση στην τεχνογνωσία της LafargeHolcim (LH) είναι οι σημαντικότερες δυνάμεις της, ενώ η ρευστότητα της είναι η κυριότερη αδυναμία της. Στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται.

## Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

1. Κωδικοποιημένο καταστατικό της Ανωνύμου Γενικής Εταιρίας τσιμέντων Ηρακλής σύμφωνα με το κ.ν 2190/1920 όπως τροποποιήθηκε με τον 3604/2007.
2. Ιστορικό αφιέρωμα "90 χρόνια ΣΜΕ 1924-2014", Σύνδεσμος μεταλλευτικών Επιχειρήσεων.
3. Ετήσια Οικονομική έκθεση της χρήσεως που έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2015, του Ομίλου και της εταιρίας Α.Γ.Ε.Τ Ηρακλής σύμφωνα με το Νόμο 3556/2007 και τις επ' αυτού αποφάσεως του Διοικητικού συμβουλίου της επιτροπή κεφαλαιαγοράς.
4. ΟΜΙΛΟΣ ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ , Έκθεση Αειφορίας Ελλάδα 2014
5. Building for tomorrow, Lafarge Holcim Sustainability report 2015
6. Heracles Financial report 2008
7. Heracles Financial report 2009
8. Heracles Financial report 2010
9. Heracles Financial report 2011
10. Heracles Financial report 2012
11. Heracles Financial report 2013
12. Heracles Financial report 2014
13. Heracles Financial report 2015
14. Brealey. Myuers. Marcua ." Fundamentals of Corporate finance", McGraw Hill , Seventh edition



## Κεφάλαιο 3

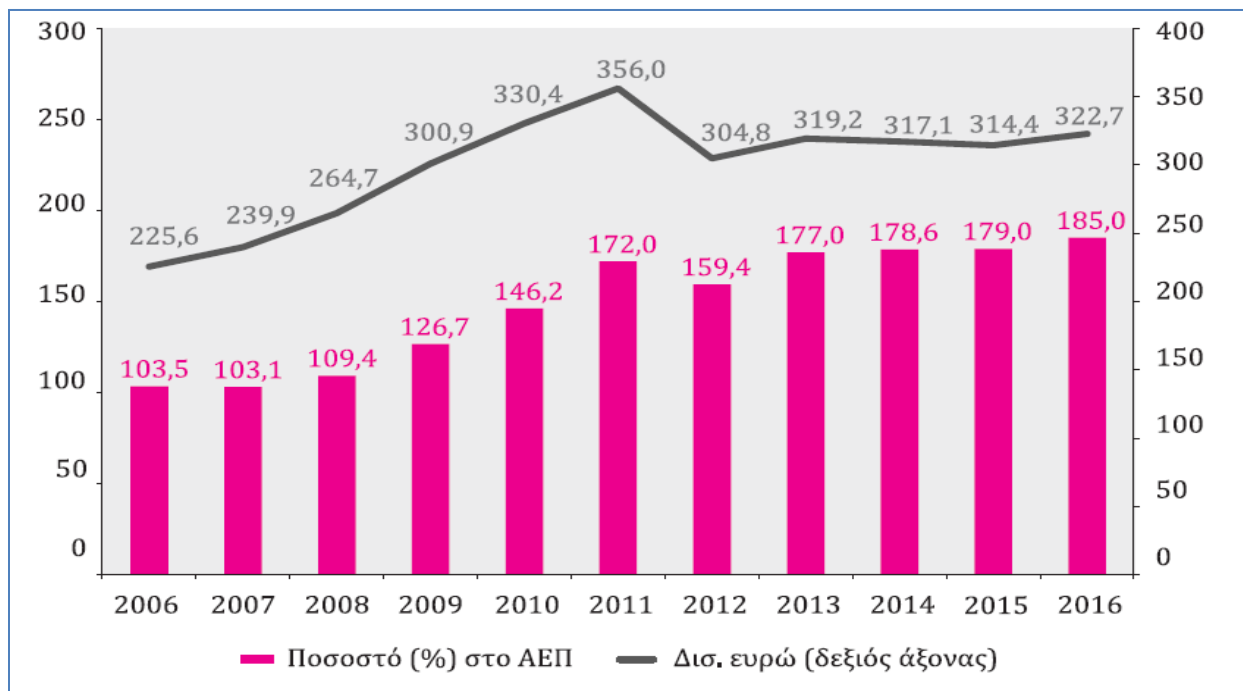
### Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον και σε άμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος θα μελετηθεί με την ανάλυση PEST και η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος με το υπόδειγμα του Porter.

#### 3.1 Ανάλυση PEST

##### Οικονομική διάσταση:

Η ελληνική οικονομία βίωσε, επί σειρά ετών, ένα φαύλο κύκλο δίδυμων ελλειμμάτων: το έλλειμμα του δημοσίου και το έλλειμμα του ισοζυγίου των τρεχουσών συναλλαγών. Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 επέσπευσε την κρίση χρέους της ελληνικής οικονομίας. Η εξέλιξη του δημόσιου χρέους παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1



Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη του δημόσιου χρέους στην Ελλάδα, 2006-2016,

Πηγή: AMECO<sup>2</sup>

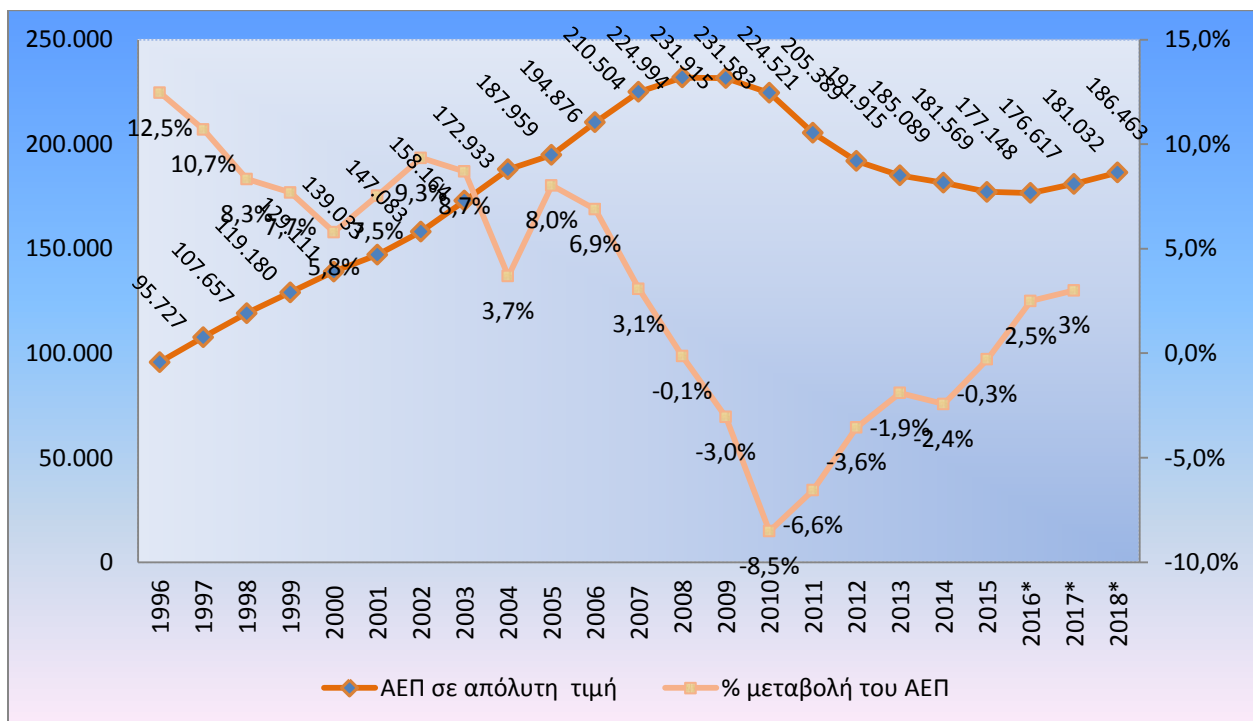
Σημείωση: Τα στοιχεία που αφορούν το 2016 αφορούν προβλέψεις

Η πιστοληπτική ικανότητα της χώρας υποβαθμίστηκε το 2010, από τους οίκους αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να καταστήσει το δανεισμό από τις αγορές απαγορευτικό και το διακρατικό δανεισμό, από τα κράτη μέλη της ΟΝΕ, αναγκαίο. Ο δανεισμός, από

τα κράτη μέλη, συνοδεύτηκε από την υπογραφή του πρώτου μνημονίου δημοσιονομικής προσαρμογής το 2010. Η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να βρίσκεται σε πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής.

Τα μακροοικονομικά μεγέθη, που σχετίζονται με το τομέα των κατασκευών, είναι ο ρυθμός μεγέθυνσης ή συρρίκνωσης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος, ο πληθωρισμός (ο δείκτης τιμών καταναλωτή), η ανεργία, το διαθέσιμο εισόδημα, το πρόγραμμα των δημόσιων επενδύσεων, τα επιτόκια, οι τιμές των ακινήτων και η φορολογία ακινήτων.

Το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν συρρικνώθηκε ραγδαία την περίοδο της οικονομικής κρίσης και η εξέλιξη του παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.2



Διάγραμμα 3.2: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν για την περίοδο 1996-2018,

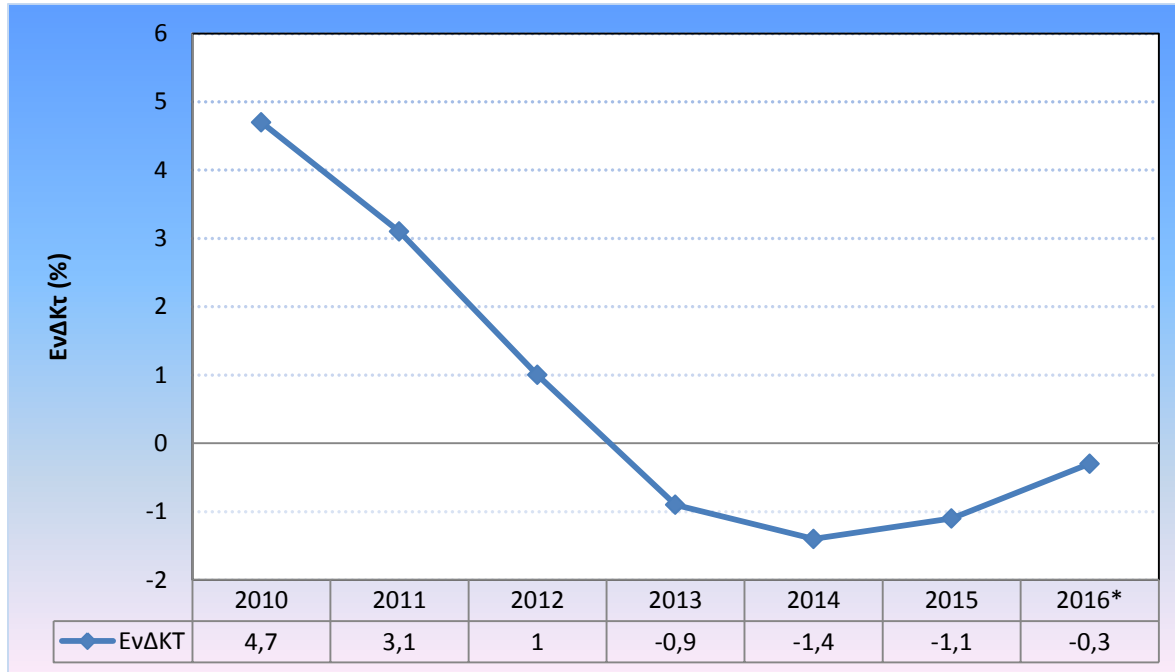
Πηγή: τράπεζα Ελλάδα, ΕΛΣΤΑΤ

Σημείωση: \* πρόβλεψη ΑΕΠ σύμφωνα με τη Τράπεζα Ελλάδα

Ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα την καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων και την επενδυτική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, καθώς μεταβάλλει τις προσδοκίες μεταξύ της παρούσας και μελλοντικής κατανάλωσης. Η εξέλιξη του πληθωρισμού, την περίοδο της δημοσιονομικής προσαρμογής, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.3.

Η διατήρηση του πληθωρισμού σε αρνητικά επίπεδα οφείλεται στη χαμηλή ζήτηση και στο διεθνές περιβάλλον μέσω των χαμηλών διεθνών τιμών του πετρελαίου. Αντιθέτως,

η συμβολή των νέων αυξήσεων στην έμμεση φορολογία, το μέγεθος της οποίας και ο βαθμός μετακύλισης της στις τελικές τιμές του καταναλωτή, θα κρίνει το κατά πόσο ο εναρμονισμένος πληθωρισμός θα μείνει σε αρνητικό έδαφος ή θα επανέλθει σε θετικούς ετήσιους ρυθμούς.

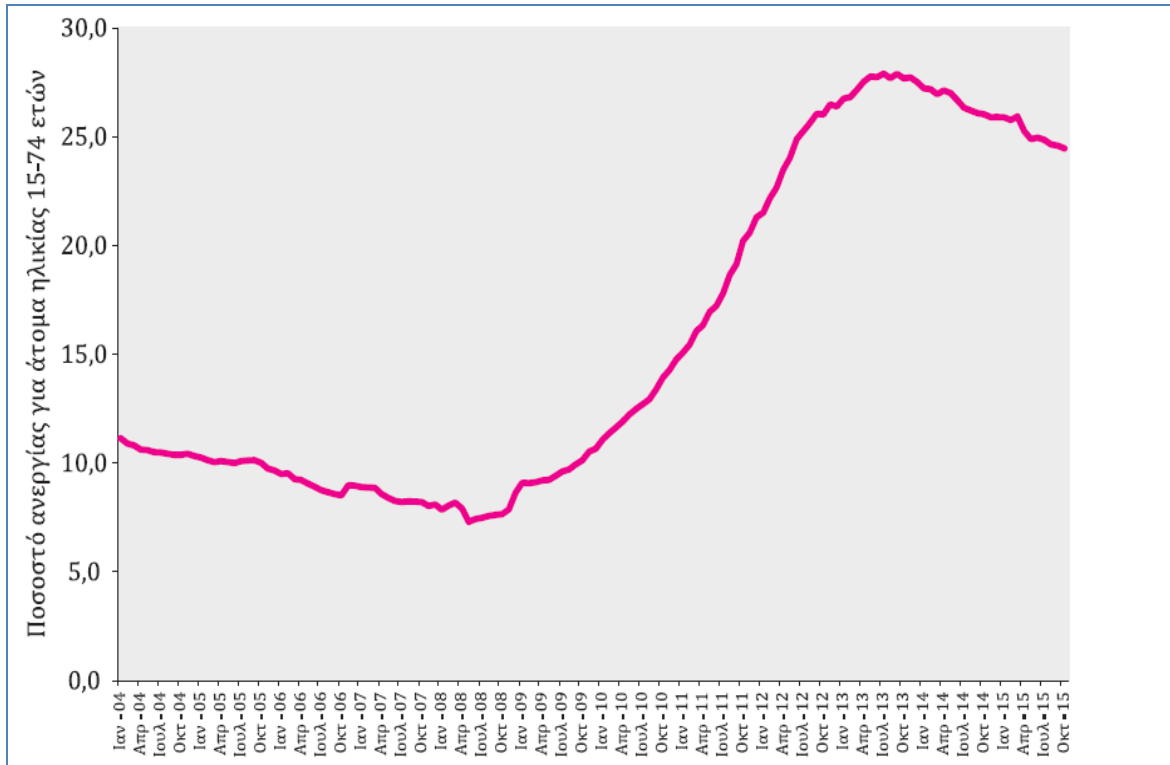


Διάγραμμα 3.3: Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών την περίοδο 2010-2016,

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, EUROSTAT, Υπολογισμοί της τράπεζας της Ελλάδος.

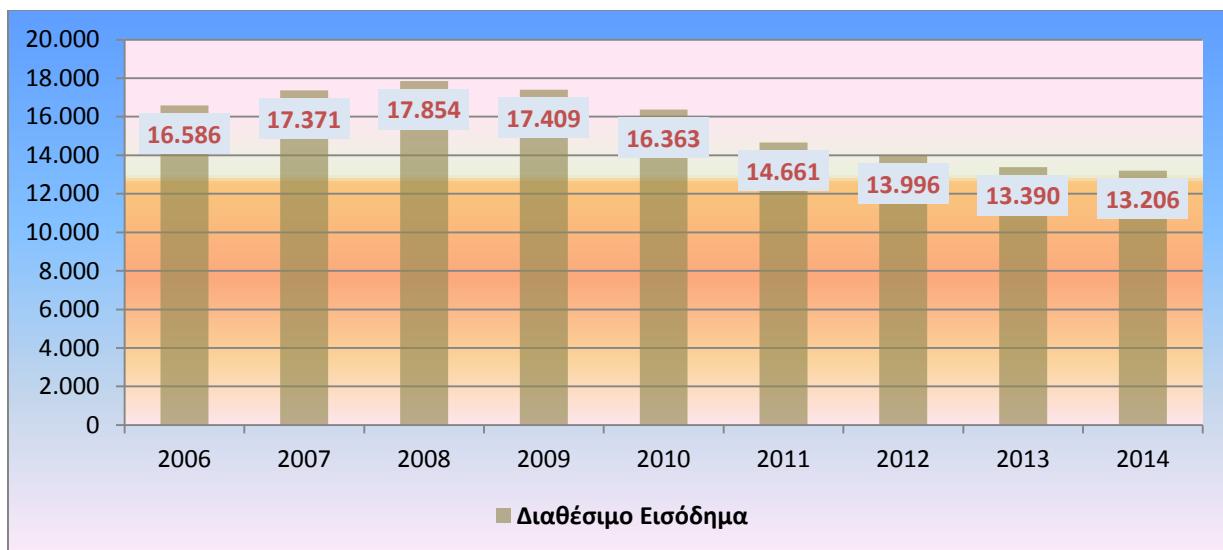
Σημείωση: \* Δεδομένα Α εξαμήνου 2016

Η αύξηση του ποσοστού ανεργίας και η συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών ανέστειλαν κάθε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, σε ένα μεγάλο μέρος των νοικοκυριών, και αποτέλεσαν ανασταλτικό παράγοντα για την ανάληψη οποιασδήποτε επενδυτικής πρωτοβουλίας. Το ποσοστό ανεργίας κλιμακώθηκε στο 27.5% του εργατικού δυναμικού το 2013, έναντι 7.8% το 2008, μειώθηκε σε 26.5% το 2014 και σε 24.9% το 2015, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.4. Στο τέταρτο τρίμηνο του 2016, εκτιμάται ότι θα επιβραδυνθεί ο ρυθμός αποκλιμάκωσης της ανεργίας και ότι το 2018 θα είναι 21,4% σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ και την τράπεζα της Ελλάδος. Η αποκλιμάκωση της ανεργίας θα εξαρτηθεί από τη σταθεροποίηση του οικονομικού κλίματος και της οικονομικής δραστηριότητας, τη συνέχιση της υλοποίησης των διαθρωπικών μέτρων και την επαναφορά της οικονομίας σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.



Διάγραμμα 3.4: Ποσοστό ανεργίας για άτομα ηλικίας 15-74 ετών στην Ελλάδα για την περίοδο 2004-2015, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα εργατικού δυναμικού<sup>2</sup>

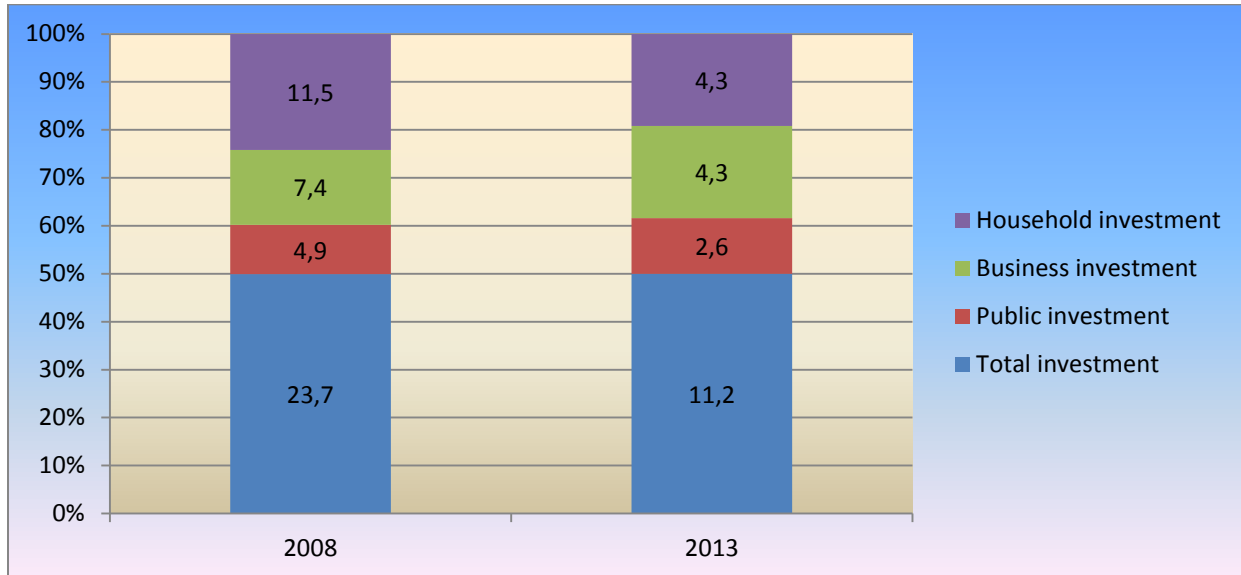
Η εξέλιξη του διαθέσιμου εισοδήματος την περίοδο της δημοσιονομικής προσαρμογής παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.5. Το διαθέσιμο εισόδημα μειώθηκε από 17.854 ευρώ το 2008 σε 13.206 ευρώ το 2014.



Διάγραμμα 3.5: Διαθέσιμο Εισόδημα κατά κεφαλήν την περίοδο 2006-2014,

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 200Χ

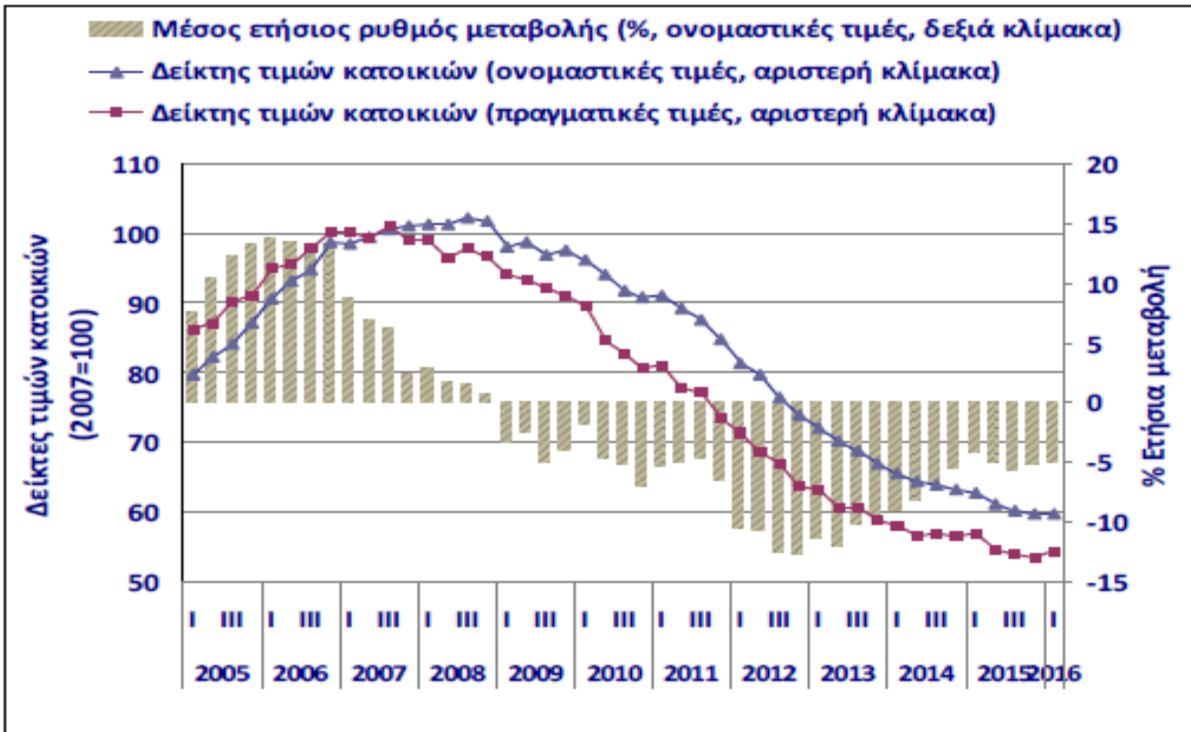
Το πρόγραμμα δημόσιων επενδύσεων συρρικνώθηκε ως ποσοστό του ΑΕΠ, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.6 από 4.9% του ΑΕΠ το 2008 σε 2.9% του ΑΕΠ το 2013.



Διάγραμμα 3.6: Συνολική επένδυση ως ποσοστό του ΑΕΠ της Ελλάδας το έτος 2008 και 2013 ,

Πηγή: Eurostat<sup>4</sup>

Η απόδοση που προσφέρουν τα ακίνητα είναι μια εξαιρετική κρίσιμη παράμετρος για το τομέα των κατασκευών. Επηρεάζει, τόσο την απόφαση σε επένδυση σε νέες κατασκευές, όσο και την απόφαση σε επένδυση σε παλαιότερα ακίνητα. Η απόδοση υπολογίζεται ως ποσοστό των ετήσιων εσόδων προς την τιμή του ακινήτου. Συνεπώς, η απόδοση των ακινήτων επηρεάζεται, κυρίως, από την εξέλιξη των τιμών των ακινήτων, την εξέλιξη και τη φορολογία των μισθωμάτων. Οι τιμές των οικιστικών ακινήτων και μισθωμάτων παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.7. Με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί από τα πιστωτικά ιδρύματα, εκτιμάται ότι οι τιμές των ακινήτων το α' τρίμηνο του 2016 ήταν μικρότερες κατά μέσο όρο 5% σε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2015. Για το σύνολο του 2015, οι τιμές των ακινήτων μειώθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 5%, έναντι μείωσης κατά 7.5% το 2014. Αθροιστικά, οι τιμές των ακινήτων μειώθηκαν κατά 41,3% από το 2008 ( μέσο επίπεδο) έως το α' τρίμηνο το 2016, ενώ από την ανάλυση των στοιχείων, κατά παλαιότητα, προκύπτει ότι η μείωση αυτή ήταν μεγαλύτερη για τα παλαιότερα ακίνητα. Η ζήτηση των οικιστικών και των επαγγελματικών ακινήτων αναμένεται να είναι περιορισμένη, για την περίοδο 2016-2018 λόγω της συνεχιζόμενης αβεβαιότητας της μακροπρόθεσμης και βραχυπρόθεσμης φορολογικής επιβάρυνσης της ακίνητης περιουσίας.



Διάγραμμα 3.7: Δείκτης τιμών κατοικιών

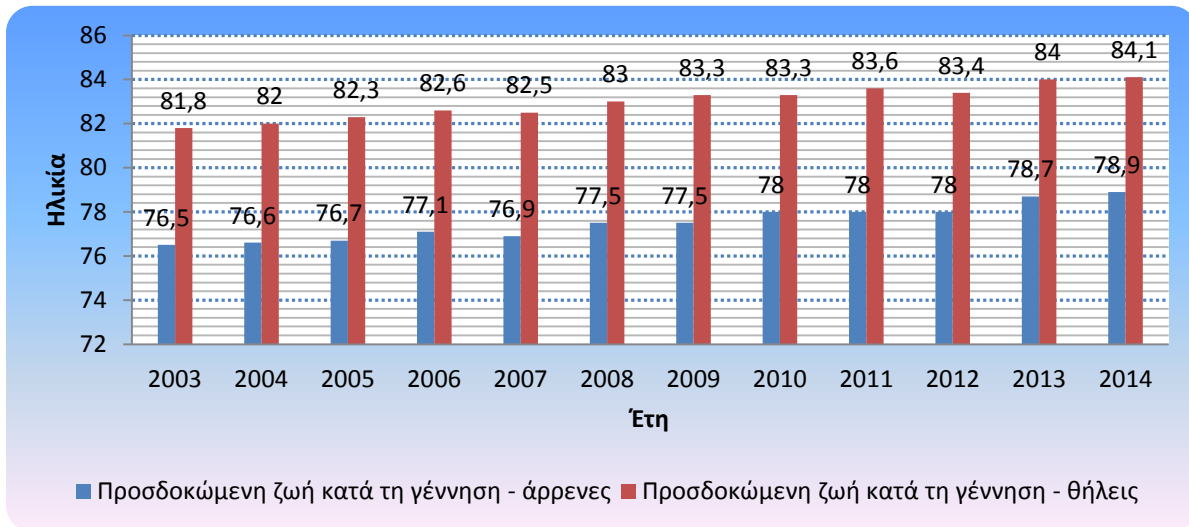
Πηγή: Τράπεζα Ελλάδος<sup>3</sup>

Τα επιτόκια στεγαστικής πίστης ακολούθησαν καθοδική τάση την περίοδο 2011-2015. Η τάση, αυτή, αναστράφηκε προσωρινά το α' εξάμηνο το 2015, εξαιτίας της αυξημένης αβεβαιότητας και των αυξημένων εκταμιεύσεων στεγαστικών δανείων. Το β' εξάμηνο του 2015 η άνοδος των στεγαστικών επιτοκίων αντιστράφηκε, γιατί επανήλθε η κανονικότητα και αποκαταστάθηκε η εμπιστοσύνη.

Η εισροή πόρων από το εξωτερικό είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αναπτυξιακή πορεία της χώρας και την οριστική έξοδο από την κρίση. Επομένως, αυτό που απαιτείται τώρα είναι η ενίσχυση της αξιοπιστίας της χώρας, ως ένας ασφαλής προορισμός επενδύσεων.

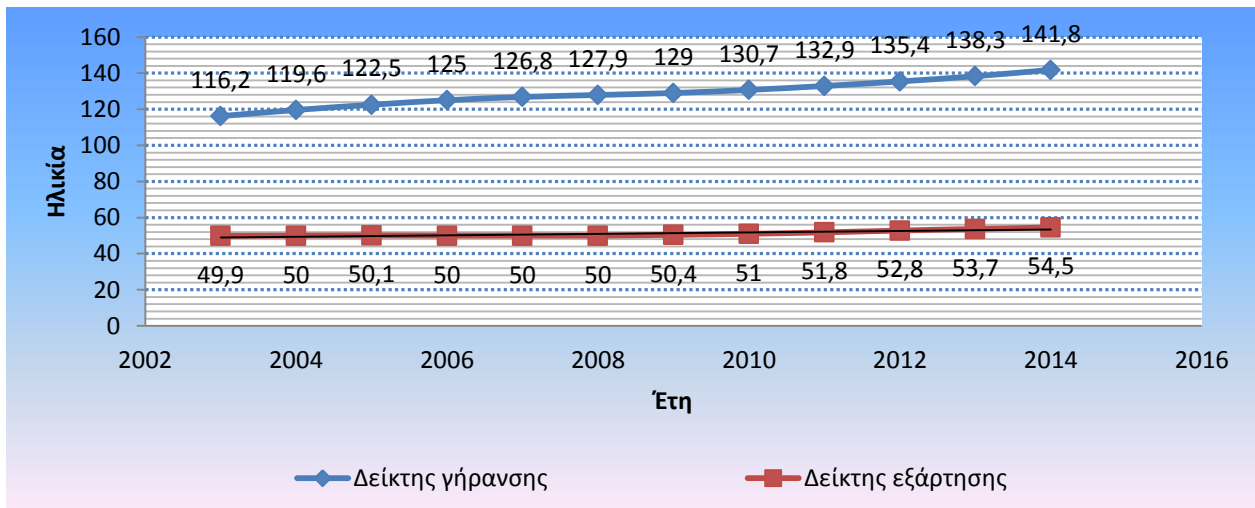
### Κοινωνική διάσταση:

Σύμφωνα με την αναθεώρηση των αποτελεσμάτων της απογραφής πληθυσμού-κατοικιών 2011, στις 20/3/2011 ο μόνιμος πληθυσμός της χώρας ανήλθε 10.816.286 από τα οποία 5.303.223 άρρενες (49%) και 5.513.063 θήλεις (ποσοστό 51%). Η μέση ηλικία του μόνιμου πληθυσμού της χώρας είναι 41,9 έτη και στις αγροτικές περιοχές κατοικούν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας σε σχέση με τις αστικές περιοχές. Η προσδοκώμενη ζωή κατά την γέννηση σε άρρενες και θήλεις παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.8



Διάγραμμα 3.8: Η εξέλιξη της προσδοκώμενη ζωής κατά την γέννηση κατά φύλο  
 Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ<sup>5</sup>

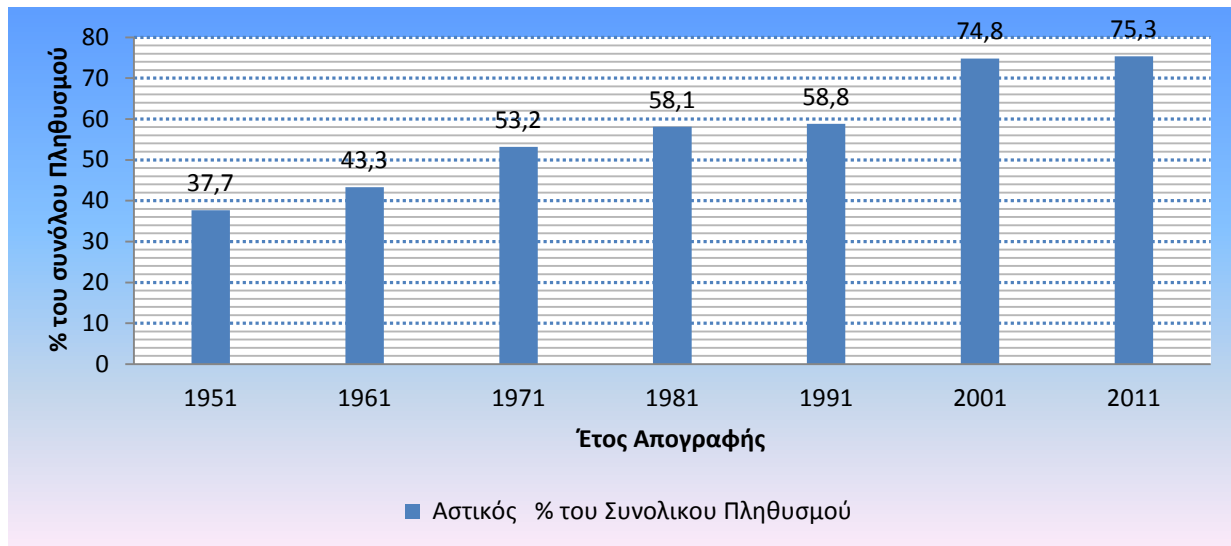
Ο δείκτης γήρανσης και ο δείκτης εξάρτησης στην χώρα μας παρουσιάζουν αυξητική τάση. Ο Δείκτης γήρανσης είναι η αναλογία του γεροντικού πληθυσμού (ηλικίας 65 ετών και άνω) προς τον ηλικιακά νεότερο (0-14 ετών) και ο δείκτης εξάρτησης είναι η αναλογία του μη οικονομικά ενεργού πληθυσμού (ηλικίας 0-14 και 65 ετών και άνω) προς τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό(15-64 ετών). Η εξέλιξη τους απεικονίζονται στο διάγραμμα 3.9.



Διάγραμμα 3.9: Η εξέλιξη του δείκτη γήρανσης και του δείκτη εξάρτησης 2003-2014 στην Ελλάδα  
 Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ<sup>5</sup>

Η αστικοποίηση στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα η μετατόπιση των πληθυσμιακών μαζών από τις αγροτικές και τις ημιαστικές περιοχές προς τις αστικές περιοχές,

εμφανίστηκε τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και εντάθηκε την δεκαετία του 1970. Η αστικοποίηση, λοιπόν, και συγκεκριμένα η αναλογία του αστικού πληθυσμού στο σύνολο του πληθυσμού αυξήθηκε εντυπωσιακά από 37,7% το 1950 σε 58,1% το 1980. Έκτοτε, έχουμε μια συνεχή τάση αστικοποίησης, που ανέρχεται στο 75,3% σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του πληθυσμού και μάλιστα το 50% του αστικού πληθυσμού βρίσκεται στις 25 μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας. Η εξέλιξη του βαθμού αστικοποίησης παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.10



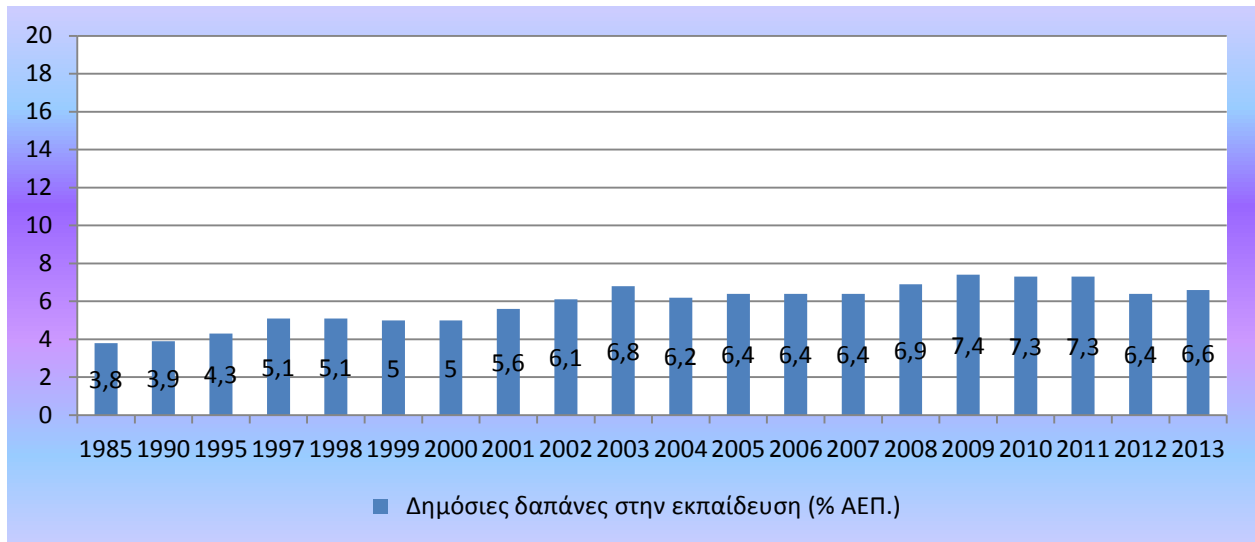
Διάγραμμα 3.10: Η εξέλιξη του του αστικού πληθυσμού στην Ελλάδα την περίοδο 1951-2011  
 Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ<sup>5</sup>

Από τα αποτελέσματα της απογραφής προκύπτει ότι 9.904.286 άτομα έχουν ελληνική υπηκοότητα, 199.121 άτομα έχουν υπηκοότητα άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 708.054 άτομα έχουν υπηκοότητα λοιπών χωρών και 4.825 άτομα είναι χωρίς υπηκοότητα ή έχουν αδιευκρίνιστη υπηκοότητα. Το μεγαλύτερο ποσοστό 52,7% των αλλοδαπών που διαμένουν στην Ελλάδα έχουν Αλβανική υπηκοότητα, το 8,3% Βουλγαρική, το 5,1% Ρουμάνικη και ακολουθεί με 3,7% η Πακιστανική και 3,0% η Γεωργιανή. Το σύνολο των νοικοκυριών της Ελλάδας ανέρχεται σε 4.134.540, από τα οποία 1.061.547 είναι μονομελή, 1.218.466 είναι διμελή, 817.921 είναι τριμελή, 726.554 είναι τετραμελή, 209.569 είναι πενταμελή, 68.602 είναι εξαμελή, 20.273 είναι επταμελή, 7.511 είναι οκταμελή, 1.881 είναι εννεαμελή και 2.216 έχουν δέκα μέλη και άνω. Τα μονομελή και διμελή νοικοκυριά αποτελούν το 55,2% του συνόλου των νοικοκυριών. Το μέσο μέγεθος νοικοκυριού στην Ελλάδα ανέρχεται σε 2,6 άτομα.

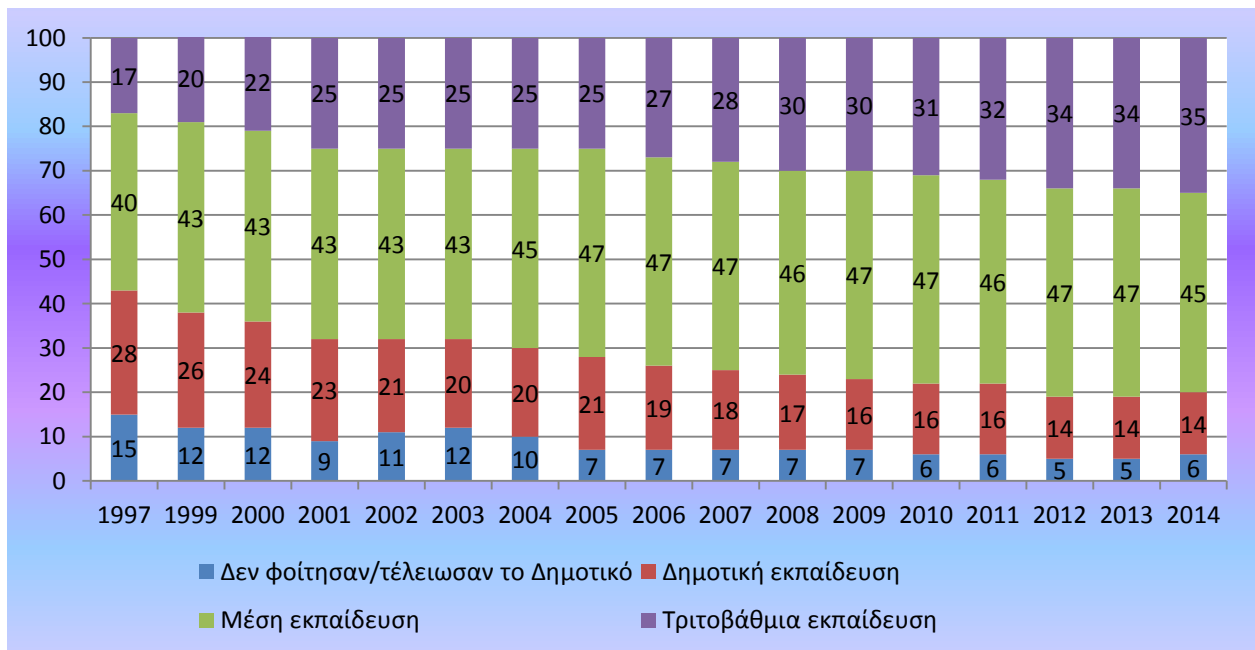
Η χώρα μας θεωρεί αναλφάβητο όποιον δεν έχει τελειώσει τις σπουδές του στο εξατάξιο δημοτικό σχολείο, ενώ άλλες χώρες για να χαρακτηρίσουν κάποιον εγγράμματο αρκούνται στην γνώση γραφής και ανάγνωσης. Οι δημόσιες δαπάνες στην εκπαίδευση,



ως ποσοστό του ΑΕΠ, παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.11 και το ανώτατο μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων, ηλικίας 20 ετών και άνω, απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.12. Το 2014, το 35% των Ελλήνων έχουν αποφοιτήσει από ένα τεχνολογικό ή πανεπιστημιακό ίδρυμα και το ανθρώπινο κεφάλαιο της χώρας μας είναι το κυριότερο εξαγωγικό προϊόν στην περίοδο της κρίσης.



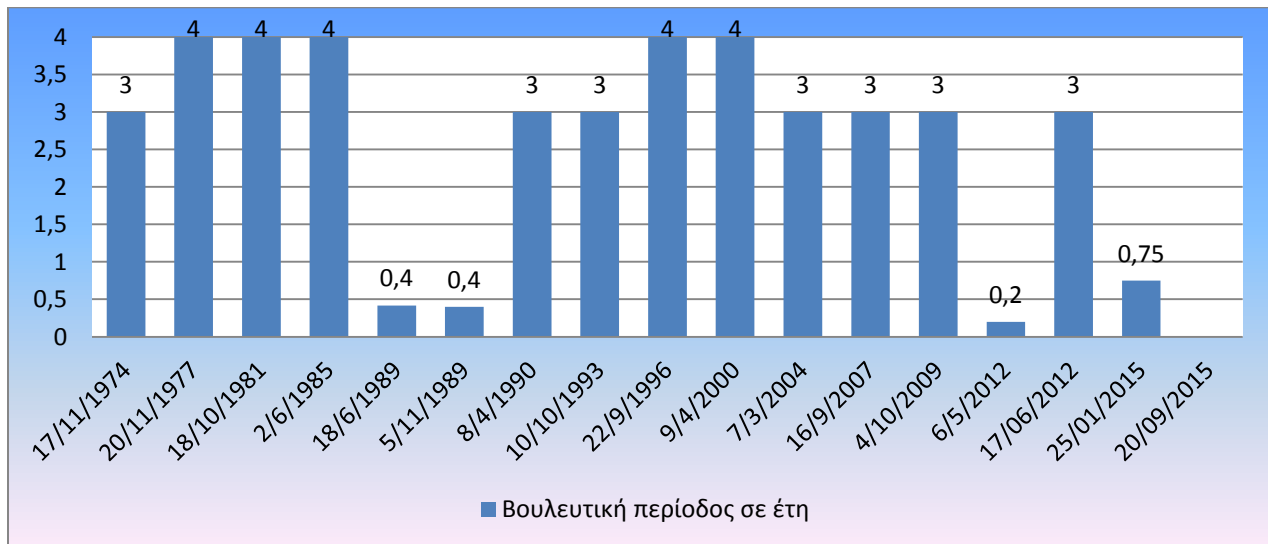
Διάγραμμα 3.11 : Δημόσιες δαπάνες στην εκπαίδευση την περίοδο 1985-2013 ως ποσοστό του ΑΕΠ (%)  
 Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ



Διάγραμμα 3.12 : Ανώτατο μορφωτικό επίπεδο ατόμων ηλικίας 20 ετών και άνω (%)  
 Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ

Πολιτική διάσταση:

Η Ελλάδα είναι μέλος της ΕΕ από το 1981 και της ΟΝΕ από το 2001. Είναι μέλος του ΝΑΤΟ από το 1952 και ιδρυτικό μέλος του ΟΗΕ (1952). Κατά τη διάρκεια της ιστορίας της, έχει αλληλεπιδράσει πολιτισμικά, κυρίως, με λαούς της Μέσης Ανατολής και της Ευρώπης. Το σύνταγμα που ισχύει στην χώρα μας είναι το σύνταγμα του 1975, όπως αναθεωρήθηκε το 1986, το 2001 και το 2008. Το σύνταγμα της χώρα μας αποτελεί το θεμελιώδη νόμο της πολιτείας, το καταστατικό χάρτη αυξημένης τυπικής ισχύος, με τον οποίο πρέπει να συμφωνούν όλοι οι κανόνες δικαίου της έννομης τάξης. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του συντάγματος, το πολίτευμα της χώρας μας είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Θεμέλιο του πολιτεύματος είναι η λαϊκή κυριαρχία. Οι βουλευτικές εκλογές διενεργούνται σε όλη την επικράτεια, κάθε τέσσερα χρόνια, για την εκλογή των βουλευτών, που στην συνέχεια θα εκλέξουν τον πρωθυπουργό της χώρας, ο οποίος θα σχηματίσει την κυβέρνηση. Η μεταπολιτευτική περίοδος, που ανοίγει με την αποκατάσταση της δημοκρατίας το 1974, χαρακτηρίζεται από τον αυξανόμενο πολιτικό και κοινωνικό ρόλο των πολιτικών κομμάτων που συντέλεσαν στην πολιτική σταθερότητα στην χώρα μας. Η Ελλάδα βίωσε πολιτική αστάθεια την περίοδο 1989-1990, όπου κανένα κόμμα δεν μπορούσε να σχηματίσει αυτοδύναμη κυβέρνηση. Η περίοδος της οικονομικής κρίσης, 2010-2016, ανέδειξε την ανικανότητα του πολιτικού συστήματος να συνεργαστεί και να οδηγήσει την χώρα μας στη έξοδο από την κρίση. Η φιλοδοξία των πολιτικών κομμάτων για την εξουσία έχει οδηγήσει την χώρα μας σε συνεχείς εκλογικές αναμετρήσεις, την περίοδο 2009-2016, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.13



Διάγραμμα 3.13 : Εκλογικές αναμετρήσεις και διάρκεια βουλευτικής περιόδου  
 Πηγή : Βουλή των Ελλήνων<sup>6</sup>

Το φορολογικό σύστημα στην χώρα μας είναι πολύπλοκο και αναποτελεσματικό. Μόνο τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν ψηφισθεί περισσότεροι από είκοσι νόμοι με φορολογικές διατάξεις και έχουν εκδοθεί εκατοντάδες εγκύκλιοι για να ερμηνεύσουν τις φορολογικές διατάξεις. Αν και ο Αριστοτέλης, ο θεμελιωτής του ορθολογισμού, διδάσκει ότι «η συνεχής μεταβολή των νόμων ισοδυναμεί με μη εφαρμογή των νόμων», οι σύγχρονοι Έλληνες προχώρησαν σε συνεχείς μεταβολές των νόμων, που σε συνδυασμό με την πολυνομία και την πολυπλοκότητα, ενίσχυσαν τη γραφειοκρατία, τη διαφθορά, τις τριβές φορολογουμένων και υπηρεσιών και άνοιξαν «παράθυρα» φοροδιαφυγής. Η απουσία αποτελεσματικού μηχανισμού επιβολής ποινών έχει διαβρώσει την εμπιστοσύνη στους κρατικούς θεσμούς και τη δικαιοσύνη, και εκτρέφει τη διαφθορά. Η χώρα μας έχει ανάγκη από ένα σταθερό φορολογικό πλαίσιο, για την προσέλκυση επενδύσεων<sup>7</sup>.

Το νομικό σύστημα της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από το τρίπτυχο πολυνομία, κακονομία και ανομία. Από το 1975 έως σήμερα, έχουν ψηφιστεί 250 φορολογικά νομοθετήματα με άπειρες τροπολογίες διάσπαρτες σε διάφορους νόμους, ενώ τη διετία 2012-2014 ψηφίστηκαν έξι αμιγώς φορολογικοί νόμοι, στους οποίους συμπεριελήφθησαν 71 νέες φορολογικές ρυθμίσεις. Για τις διατάξεις αυτές, παράλληλα, εκδόθηκαν 111 υπουργικές αποφάσεις και 138 διευκρινιστικές εγκύκλιοι. Αντίστοιχα για την ίδια περίοδο, στις ΗΠΑ έχουν ψηφιστεί και ισχύουν μόνον δέκα φορολογικοί νόμοι. Η υπερπαραγωγή νόμων, οι περισσότεροι από τους οποίους περιλαμβάνουν και φωτογραφικού τύπου διατάξεις (ρουσφέτια), είναι κανόνας για όλα σχεδόν τα προς ρύθμιση θέματα. Συνολικά από το 1975 έως σήμερα έχουν εκδοθεί 4.100 νόμοι, 107 κάθε χρόνο, ένας νόμος κάθε 3,4 ημέρες. Αν όμως σε αυτούς υπολογιστεί, όπως και πρέπει, το λεγόμενο «δευτερογενές δίκαιο», δηλαδή υπουργικές αποφάσεις, προεδρικά διατάγματα, τότε ο αριθμός τους εκτοξεύεται στις 115.000, συν 4.100, δηλαδή στις 119.000. Ο συνολικός αριθμός των νόμων αντιστοιχεί σε 3.132 κάθε χρόνο και σε 8,6 νόμους την ημέρα<sup>8</sup>.

Η περιβαλλοντική νομοθεσία στην Ελλάδα ακολουθεί τις ευρωπαϊκές οδηγίες και διατάξεις. Το Σύνταγμα της Ελλάδας, έτσι όπως διαμορφώθηκε το 1975 και αναθεωρήθηκε το 1986 και 2001, είχε σαφή αναφορά στην προστασία του περιβάλλοντος. Ο νόμος-πλαίσιο 1650/1986 αποτελεί το βασικό νομοθετικό εργαλείο με το οποίο μεταφράζονται σε πράξη οι ρυθμιστικές αρχές του άρθρου 24 του Συντάγματος, και ειδικότερα οι διατάξεις περί υποχρέωσης του κράτους στην περιβαλλοντική προστασία, η οποία αναγνωρίζεται ως θεμελιώδης και αναπόσπαστο μέρος της πολιτιστικής και αναπτυξιακής διαδικασίας και πολιτικής. Η περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί εφαρμογής της αρχής «ο ρυπαίνων πληρώνει», η οποία προβλέπεται στη Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (άρθρο 174) και ρυθμίζεται από την Οδηγία 2004/35/EK<sup>8</sup>.

### Τεχνολογική διάσταση:

Η παραγωγική διαδικασία τσιμέντου χαρακτηρίζεται από την ένταση κεφαλαίου και την κατανάλωση σημαντικών ποσοτήτων ηλεκτρικής και θερμικής ενέργειας. Η επικρατούσα μέθοδος παραγωγής του ενδιάμεσου συστατικού(κλινκερ), για την παραγωγή του τσιμέντου, είναι η ξηρή μέθοδος με τη χρήση περιστροφικής καμίνου 5 ή 6 βαθμίδων με προασβεστοποιητή. Η ζωή μιας περιστροφικής καμίνου παραγωγής κλινκερ είναι 30-50 χρόνια. Ο εξοπλισμός της περιστροφικής καμίνου εκσυγχρονίζεται κάθε 20-30 χρόνια, με αντικατάσταση του αρχικού εξοπλισμού με νέο εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας (κυκλώνες, ψυγείο, καυστήρες, ανεμιστήρες, συσκευές αποκονίωσης, φίλτρα κ.α)<sup>9</sup>.

Η τεχνολογική ερευνά και ανάπτυξη επικεντρώνεται στη μείωση της ηλεκτρικής και θερμικής ενέργειας. Η μέση ειδική θερμική ενέργεια για την παραγωγή ενός τόνου κλινκερ για μια περιστροφική κάμινο 5 βαθμίδων είναι 3100-3500 MJ/tn το 2016. Σύμφωνα με τη μελέτη της European Cement Research Academy (ECRA) η ειδική θερμική κατανάλωση θα είναι μεταξύ 3200-3300 MJ/tn το 2050, δηλαδή δεν αναμένεται κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα που θα αλλάξει ραγδαία τη διεργασία της καύσης στην περιστροφική κάμινο. Η μέση ηλεκτρική ενέργεια για την παραγωγή ενός τόνου τσιμέντου είναι 111 Kw/tn το 2016. Η ηλεκτρική ενέργεια σε ένα εργοστάσιο τσιμέντου κατανέμεται σε 5% για την εξόρυξη των ά' υλών, 24% για την άλεση των ά' υλών, 6% για την ομογενοποίηση των ά' υλών, 22% για την έψηση του κλινκερ συμπεριλαμβανομένου και την άλεση στερεών καυσίμων, 38% για την άλεση του τσιμέντου και τέλος 6% για την σάκευση και τη φόρτωση του τσιμέντου. Η άλεση τσιμέντου και η έψηση κλινκερ είναι οι πιο ηλεκτρικά κοστοβόρες διεργασίες. Για αυτό το λόγο παρατηρείται αντικατάσταση των σφαιρόμυλων με τους πιο ενεργειακά αποδοτικούς κάθετους μύλους, χρήση τρίτης γενιάς διαχωριστών στο κύκλωμα της άλεσης, χρήση μεταβλητών στροφών κινητήρων και μετατροπή των υπαρχόντων κυκλώνων σε κύκλωνες χαμηλής διαφορικής πίεσης με βελτιστοποίηση των γεωμετρικών τους χαρακτηριστικών. Η άλεση τσιμέντου με κάθετους μύλους και σφαιρόμυλους θεωρούνται τελευταία τεχνολογία, και δεν αναμένεται κάποια σημαντική τεχνολογική αλλαγή που θα επιφέρει μείωση της ηλεκτρικής ενέργειας μέχρι το 2050. Αντιθέτως, αναμένεται αύξηση της ηλεκτρικής ενέργειας λόγω των περιβαλλοντικών απαιτήσεων που, κυρίως, θα προέλθουν από τη **ν** απαίτηση της δέσμευσης των αερίων θερμοκηπίου.

Η μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>, ανά τόνο τσιμέντου, είναι στρατηγική σημασίας για τον κλάδο του τσιμέντου. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι:

- ✓ η μερική υποκατάσταση κλινκερ στο τσιμέντο, από συνεισικτα υλικά με υδραυλικές ιδιότητες όπως η ποζολάνη, η ασβεστούχα σκωρία, ασβεστόλιθος και η ασβεστούχα τέφρα,
- ✓ η υποκατάσταση του ανθρακικού ασβεστίου (Ασβεστόλιθος) με ά' ύλες, που περιέχουν οξειδίο του ασβεστίου έτοιμο όπως η ιπτάμενη τέφρα , ανακυκλωμένα

υλικά από την κατεδάφιση κτιρίων και υπολείμματα ασβεστού από τη βιομηχανία ζάχαρης

- ✓ και η υποκατάσταση των συμβατικών καυσίμων από εναλλακτικά καύσιμα και βιομάζα.

Ο ρυθμός υποκατάστασης των συμβατικών καυσίμων (πέτρωκ και λιθάνθρακα) με εναλλακτικά καύσιμα και βιομάζα στην παραγωγή κλινκερ κυμαίνεται για το 2016 23% και 10% αντίστοιχα. Η εκτίμηση του ρυθμού υποκατάστασης των συμβατικών καυσίμων με εναλλακτικά καύσιμα είναι 60% για τις αναπτυσσόμενες χώρες και 30% για τις αναπτυσσόμενες χώρες για το 2050. Η μέση περιεκτικότητα του κλινκερ στο τσιμέντο είναι 78% το 2016. Η υποκατάσταση του κλινκερ από τα συνείσακτα υλικά εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα, την τιμή, την αποδοχή από την αγορά, τα διεθνή πρότυπα και την εφαρμογή του τσιμέντου. Η εκτίμηση της περιεκτικότητας του κλινκερ στο τσιμέντο είναι 60% για το 2050.

Η εκμετάλλευση του θερμικού φορτίου των καυσαερίων θα βελτιώσει την ενεργειακή απόδοση της παραγωγή τσιμέντου. Τα καυσαέρια από την κύρια καμινάδα αλλά και από την καμινάδα του ψυγείου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη ξήρανση των άυλων για το τσιμέντο (σκωρίες και ποζολάνη) και για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας με τον ατμό, την Organic Rankin cycle (ORC) και την KALINA τεχνολογία. Η τεχνολογία του ατμού χρησιμοποιεί ένα εναλλάκτη θερμότητας για την ατμοποίηση του νερού και μια τουρμπίνα. Η ατμό-τουρμπίνα είναι η καλύτερη μέθοδος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Η συνήθης απόδοση της είναι 45 % αλλά λόγω του εύρους της θερμοκρασίας των καυσαερίων ( 200-400 °C) η απόδοση της περιορίζεται σε 20-25%. Η τεχνολογία, αυτή, αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε πρώτα στην Ιαπωνία, λόγω του υψηλού κόστους ενέργειας, και εξαπλώθηκε στην Κίνα. Σύμφωνα με την επιλεγείσα τεχνολογία, 8-10 Kwh ανά τόνο κλινκερ μπορεί να παραχθεί από τα αέρια του ψυγείου και 9-12 Kwh ανά τόνο κλινκερ από τα καυσαέρια της κύριας καμινάδας. Επομένως, η ηλεκτρική ενέργεια που μπορεί να παραχθεί είναι 17-22 Kwh ανά τόνο κλινκερ που αντιστοιχεί στο 25% της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας, χωρίς καμία μετατροπή στην περιστροφική κάμινο. Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας μπορεί να αυξηθεί με τη χρήση καυστήρα στο βραστήρα του νερού και την τροποποίηση της περιστροφικής καμίνου και να φτάσει στα 45 Kwh ανά τόνο κλινκερ. Η εκμετάλλευση των καυσαερίων της κύριας καμινάδας έχει έμμεσα επίδραση στην μείωση των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου κατά 4-15 κιλά CO<sub>2</sub> ανά τόνο κλινκερ. Το κόστος επένδυσής εκτιμάται σε 10-25 εκατ. ευρώ το 2015 και το λειτουργικό όφελος που θα προκύψει 0.3-1.2 ευρώ ανά τόνο κλινκερ.

Η παραγωγή belite και calcium sulfoaluminate κλινκερ με χαμηλότερη θερμοκρασία σχηματισμού για την αντικατάσταση του Ordinary Portland clinker, μελετάται για την εξοικονόμηση ενέργειας και μείωση των εκπομπών του CO<sub>2</sub>. Εντούτοις, η μείωση του ενεργειακού κόστους είναι μόνο 5% λόγω της κακής απόδοσης του ψυγείου και της

κακής αλεστικότητας του belite κλίνκερ. Επιπρόσθετα, οι ιδιότητες του παραγόμενου τσιμέντου από το belite κλίνκερ υπολείπονται των ιδιοτήτων του τσιμέντου που παράγεται με άλεση του OrdinaryPortlandclinker.

Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, για την ανάπτυξη διαδικτυακών πλατφορμών(online site) για την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, αποτελεί ένα υποσχόμενο κλάδο στον οποίο οι εταιρείες παραγωγής και εμπορίας τσιμέντου θα πρέπει να τον εντάξουν στην πολιτική πωλήσεων τους, για να μην χάσουν ένα τμήμα της προστιθέμενης αξίας στην αλυσίδα αξίας από τον δυναμικό κλάδο των ήδη γνωστών online sites, όπως είναι η alibaba.com, η οποία έχει ήδη αρχίσει να προσφέρει σακευμένο τσιμέντο στους πελάτες της.

### 3.2 Ανάλυση Κλάδου τσιμέντου

Το τσιμέντο αποτελεί, σήμερα, το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο υλικό στον τομέα των κατασκευών. Έχει την μορφή λεπτόκοκκης σκόνης και ανήκει στην κατηγορία των υδραυλικών υλικών. Το τσιμέντο παράγεται από ένα ενδιάμεσο προϊόν, το κλίνκερ, το οποίο, για να παραχθεί το τσιμέντο, κονιοποιείται και αναμιγνύεται με άλλες πρώτες ύλες. Οι τύποι τσιμέντου, που παρασκευάζονται σε κάθε χώρα, εξαρτώνται από τις διαθέσιμες πρώτες ύλες, καθώς, και από τη ζήτηση καθενός από αυτούς. Η λεπτομερής καταγραφή των κοινών τύπων τσιμέντου που επιτρέπεται να διακινηθούν στην ευρωπαϊκή ένωση έχει πραγματοποιηθεί από τον ευρωπαϊκό οργανισμό προτύπων, στη βάση του εναρμονισμένου προτύπου EN 197-1, σχετικού με τα κοινά αναγνωρισμένα πρότυπα τσιμέντου στην ευρωπαϊκή αγορά. Οι εγχώριες τσιμεντοβιομηχανίες παράγουν τους τρεις, από τους πέντε τύπους τσιμέντου: CEM I, II, IV. Τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου του τσιμέντου είναι:

- ✓ ο περιορισμένος αριθμός των εταιρειών παραγωγής τσιμέντου
- ✓ η ομοιογένεια του προϊόντος
- ✓ η γεωγραφική κατανομή των μονάδων παραγωγής τσιμέντου σε περιοχές που υπάρχει επάρκεια α' υλών και επιτρέπεται η εξόρυξη τους
- ✓ το υψηλό κόστος μεταφορά των προϊόντων
- ✓ η άμεση σύνδεση της παραγωγής με τη ζήτηση, γιατί το προϊόν δεν μπορεί να αποθηκευτεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, λόγω της ευαισθησίας του στις κλιματολογικές συνθήκες όπως η υγρασία
- ✓ η εποχικότητα της ζήτησης
- ✓ το υψηλό ενεργειακό κόστος για την παραγωγή του
- ✓ το υψηλό κόστος προσαρμογής στην περιβαλλοντική νομοθεσία
- ✓ οι υψηλές απαιτήσεις σε ελέγχους.

Το 2014 η ελληνική αγορά κατέγραψε αύξηση στην κατανάλωση τσιμέντου, συγκριτικά με τα χαμηλά επίπεδα του 2013, ως αποτέλεσμα, κυρίως, της επανεκκίνησης των έργων υποδομής και ειδικότερα της κατασκευής των μεγάλων οδικών αξόνων. Ωστόσο,

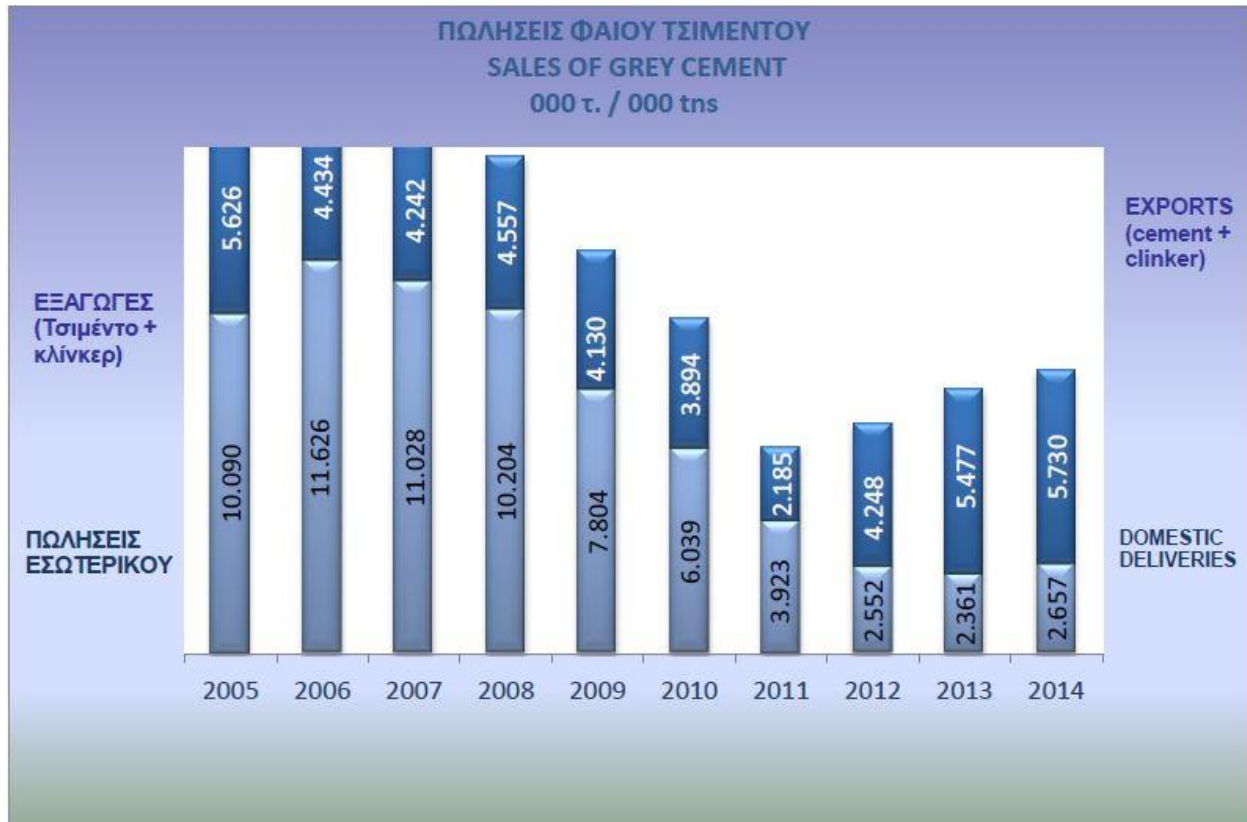
η ιδιωτική κατανάλωση, που αποτελεί τον κορμό της οικοδομικής δραστηριότητας, παρέμεινε τελείως υποτονική. Η εξέλιξη των πωλήσεων τσιμέντου, την περίοδο 2005-2014, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.14.



Διάγραμμα 3.14 : Πωλήσεις τσιμέντου στην εσωτερική αγορά  
 Πηγή : Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος<sup>1</sup>

Στο διάγραμμα 3.15, παρουσιάζεται η εσωτερική κατανάλωση φαίου τσιμέντου και οι εξαγωγές κλίνκερ και φαίου τσιμέντου για την περίοδο 2005-2014. Το άθροισμα των οποίων, αποτελεί και τη συνολική παραγωγική ικανότητα του κλάδου του τσιμέντου, λόγω της φύσης του τσιμέντου, το οποίο δεν μπορεί να αποθηκευτεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα υψηλά επίπεδα της παραγωγής της προηγούμενης δεκαετίας (15-16 εκατ. τον.) έχουν περιοριστεί σημαντικά, εντούτοις, από το 2013 παρουσιάζεται σημαντική ανάκαμψη η οποία συνεχίστηκε και το 2014

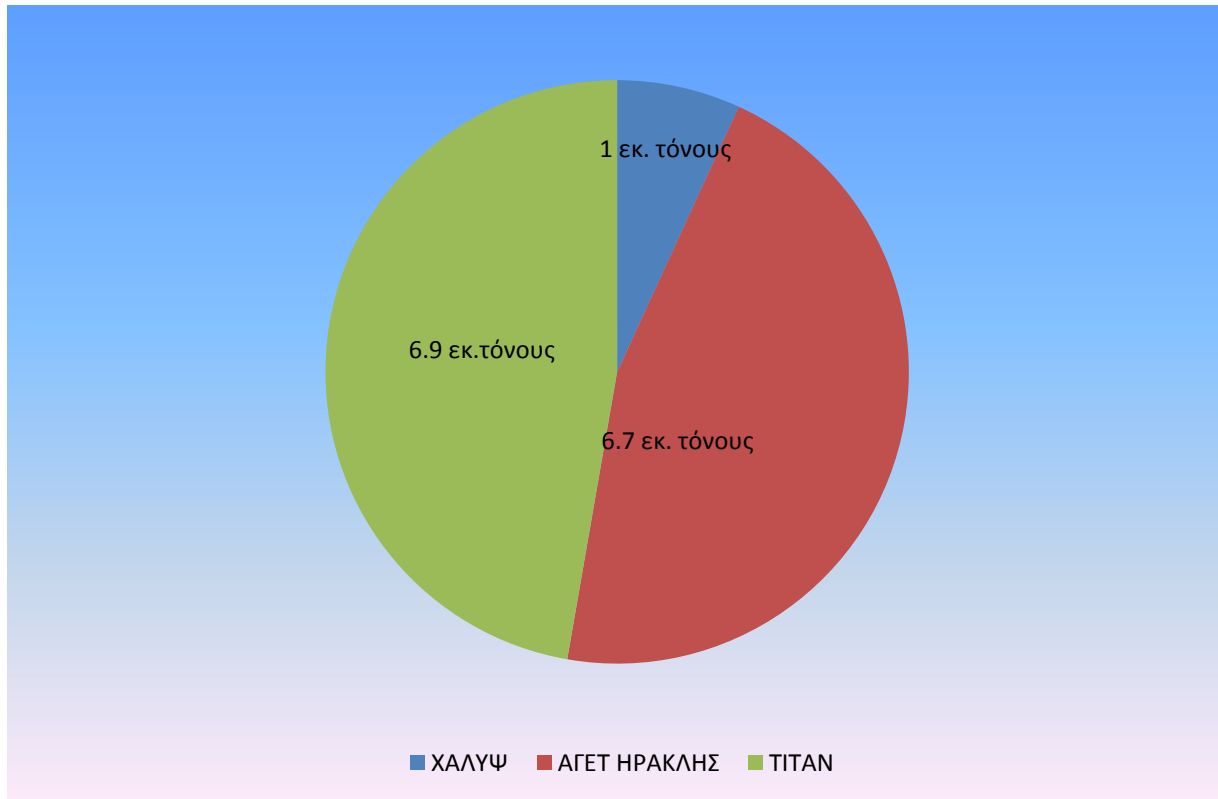
Στην εγχώρια αγορά τσιμέντου, δραστηριοποιούνται οι εγχώριες βιομηχανίες παραγωγής τσιμέντου (ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ, ΤΙΤΑΝ και ΧΑΛΥΨ), ενώ πραγματοποιούνται και εισαγωγές τσιμέντου, από χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης και τρίτες χώρες. Η διακίνηση του τσιμέντου πραγματοποιείται, τόσο από τις ίδιες τις εταιρείες, όσο και από ενδιάμεσους εμπόρους, ενώ αγοραστές του παραγόμενου τσιμέντου αποτελούν οι εταιρείες παραγωγής σκυροδέματος, οι κατασκευαστές, μικροί εργολάβοι και ιδιώτες.



Διάγραμμα 3.15 : Πωλήσεις τσιμέντου στην εσωτερική και διεθνή αγορά  
Πηγή : Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος<sup>1</sup>

Η εταιρεία TITAN ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ διατηρεί τέσσερις μονάδες παραγωγής τσιμέντου στην Αχαΐα, στη Θεσσαλονίκη, στη Βοιωτία και στην Αττική, και κατά το 2015 συνέχισε, σε ικανοποιητικό βαθμό, την παραγωγική λειτουργία τους, στηριζόμενη κυρίως στον εξαγωγικό προσανατολισμό της παραγωγής. Η δεύτερη ηγέτιδα εταιρεία του κλάδου, ο όμιλος εταιρειών ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ, που ελέγχεται κατά 100% από τη LafargeHolcim, τη μεγαλύτερη τσιμεντοβιομηχανία παγκοσμίως, διατηρεί σε περιορισμένης έκτασης λειτουργία τις παραγωγικές μονάδες της, στον Βόλο και στο Μηλάκι Εύβοιας, η πρώτη εκ των οποίων αποτελεί το μεγαλύτερο, από άποψη δυναμικότητας, εργοστάσιο τσιμέντου της χώρας. Το 2012 προχώρησε στην οριστική παύση λειτουργίας του εργοστασίου της Χαλκίδας, που εξυπηρετούσε κυρίως την αγορά τσιμέντου της Αττικής. Η τρίτη σε μέγεθος τσιμεντοβιομηχανία της χώρας, η ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΑΕ διατηρεί εργοστάσιο τσιμέντου στον Ασπρόπυργο Αττικής και ανήκει στην γερμανική εταιρεία Heidelberg, δεύτερη σε μέγεθος τσιμεντοβιομηχανία παγκοσμίως ύστερα από την απόκτηση της Italcementi, το α΄ εξάμηνο του 2016. Η ετήσια παραγωγική ικανότητα τσιμέντου, ανά εταιρεία, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.16





Διάγραμμα 3.16 : Ετήσια παραγωγική ικανότητα τσιμέντου ανά εταιρία το 2015  
 Πηγή : Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος<sup>1</sup>

### 3.3 Υπόδειγμα των δυνάμεων M.Porter

Για την ανάλυση του κλάδου θα χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα Porter, το οποίο αποτυπώνει τον κλάδο και μετρά την ελκυστικότητά του. Οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι:

- ✓ η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- ✓ η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου
- ✓ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου
- ✓ η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- ✓ η ένταση του ανταγωνισμού, ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στο κλάδο, και
- ✓ η σχετική δύναμη των εργατικών ενώσεων, της κυβέρνησης και άλλων ειδικών ενδιαφερόμενων μερών

#### 3.3.1 Η Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η ελληνική αγορά τσιμέντου είναι ολιγοπωλιακή και την απαρτίζουν τρεις εταιρίες η "ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ", που ανήκει στον όμιλο LafargeHolcim , η "TITAN" και η "ΧΑΛΥΨ", που ανήκει στην Heidelberg (μετά από την εξαγορά της Italcementi), με μερίδιο αγοράς το 2015, 44%, 41.1% και 9,7% αντίστοιχα. Οι εισαγωγές ανήλθαν σε 5.2% το 2015. Οι

σημαντικότεροι παράγοντες (εμπόδια) για την είσοδο μιας εταιρείας στον κλάδο είναι το υψηλό κόστος κεφαλαίου για την επένδυση, η τεχνογνωσία για την ανάπτυξη της επιχείρησης, η δυνατότητα πραγματοποίησης υψηλών επενδύσεων στην έρευνα και στην τεχνολογία, οι τεράστιοι όγκοι στην παραγωγή, η μεγάλη υποδομή της εφοδιαστικής αλυσίδας και η ανάπτυξη στενών σχέσεων με προμηθευτές και πελάτες. Η είσοδος στην αγορά είναι μια πολύ δύσκολη και ριψοκίνδυνη απόφαση.

### 3.3.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου

Ως προμηθευτές ορίζονται οι εταιρείες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, οι εταιρείες παραγωγής και διάθεσης συμβατικών και εναλλακτικών καυσίμων, οι εταιρείες παραγωγής α' υλών για την παραγωγή κλίνκερ και τσιμέντου και τέλος οι εξειδικευμένες εταιρείες παροχής του ειδικού μηχανολογικού εξοπλισμού που απαιτείται για την παραγωγική διαδικασία του τσιμέντου.

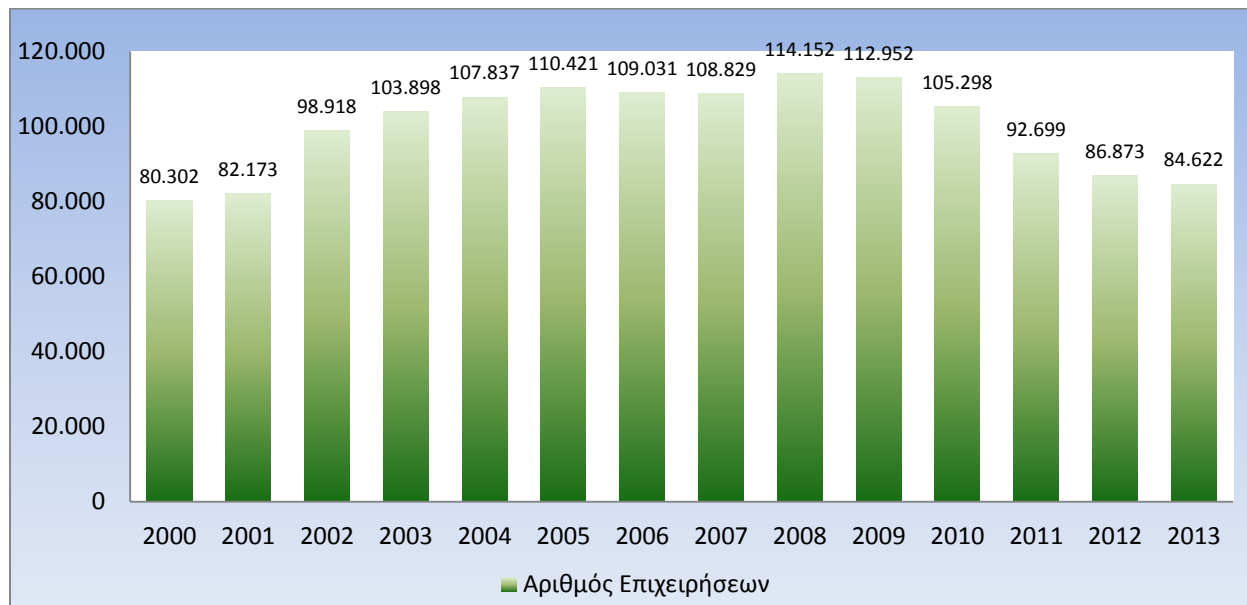
Οι εταιρείες παροχής ηλεκτρικού ρεύματος στην χώρα μας είναι η ΔΕΗ ΑΕ, η ELPEDISON, ΗΡΩΝ ΘΕΡΜΟΗΛΕΚΤΡΙΚΗ, η GREEN ENVIRONMENTAL & ENERGY NETWORK A.E, η VOLTERRA A.E, η PROTERGIA A.E, η NRG A.E και η WATT + VOLT A.E, με την ΔΕΗ ΑΕ να προμηθεύει το 98 % της καταναλισκόμενης ηλεκτρικής ενέργειας, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας(ΡΑΕ) το 2013. Η προμήθεια των συμβατικών καυσίμων γίνεται από διεθνής εταιρείες, η προέλευση των οποίων είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η Ρωσία και η Κολομβία. Οι τιμές τους εξαρτώνται από την διεθνή τιμή του πετρελαίου. Η προμήθεια των εναλλακτικών καυσίμων γίνεται από εγχώριες εταιρείες. Οι κυριότερες είναι η Γενική Ανακύκλωση και η Polyeco. Η προμήθεια ανταλλακτικών και η συντήρηση του ειδικού μηχανολογικού και ηλεκτρολογικού εξοπλισμού γίνεται από διεθνείς οίκους που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή εργοστασίων τσιμέντου. Τέτοιοι οίκοι είναι οFLSmith, η Polysius, η ABB, η KHDκαι η Loesche. Η προμήθεια α' υλών για την παραγωγή κλίνκερ και τσιμέντου γίνεται από θυγατρικές εταιρείες των εταιρειών παραγωγής τσιμέντου. Συνεπώς, ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός και η διαπραγματευτική δύναμη τους κρίνεται υψηλή.

### 3.3.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου

Σύμφωνα με την ένωση τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδας, οι αγοραστές τσιμέντου στην εγχώρια αγορά χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- στις εταιρείες παραγωγής σκυροδέματος, που απορροφούν το 60% της ετήσιας παραγωγής τσιμέντου
- στις τεχνικές εταιρείες, που απορροφούν περίπου το 10% της ετήσιας παραγωγής τσιμέντου
- στις εταιρείες προκατασκευών, οι οποίες απορροφούν το 5% της ετήσιας παραγωγής τσιμέντου
- και στους χονδρέμπορους, που προμηθεύουν μικρούς εργολάβους και τελικούς καταναλωτές, οι οποίοι απορροφούν έως και 25 % της ετήσιας παραγωγής.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κατασκευαστικό κλάδο παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.17. Παρατηρείται μια συνεχή μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων, την περίοδο 2009-2013, η οποία συμπίπτει με την εφαρμογή των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής. Επομένως, στην αγορά τσιμέντου υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός αγοραστών, που συγκεκριμένα το έτος 2013, είναι 84.622, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμή τους να είναι χαμηλή.



Διάγραμμα 3.17 : Αριθμός επιχειρήσεων στο κατασκευαστικό κλάδο την περίοδο 2000-2013  
 Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ, 200X

### 3.3.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα είναι σημαντικά βασισμένος στο τσιμέντο και στα αδρανή, οπότε δεν υπάρχει ανάλογη αξιολογη εμπειρία στη χρήση υποκατάστατων υλικών, τα οποία έχουν συνήθως και υψηλότερο κόστος. Μερικά παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων του τσιμέντου μπορεί να αποτελούν το ξύλο και το σίδηρο. Παρόλο την ύπαρξη τους, οι εφαρμογές των προϊόντων αυτών είναι περιορισμένες συγκριτικά με το τσιμέντο. Η χρήση χημικών προσθέτων στο σκυρόδεμα, για τη βελτίωση των ιδιοτήτων του, μπορεί να αποτελέσει ένα υποκατάστατο του τσιμέντου, του οποίου η επίδραση είναι η μείωση της περιεκτικότητας του τσιμέντου στο σκυρόδεμα. Το κατώτερο όριο του τσιμέντου στο σκυρόδεμα περιγράφεται στο κανονισμό EN 206. Επομένως τα υποκατάστατα του τσιμέντου έχουν μικρή ισχύ στην ζήτηση και στη διαμόρφωση της τιμής του.

### 3.3.5 Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στο κλάδο

Όπως προαναφέρθηκε, στην ελληνική επικράτεια δραστηριοποιούνται τρεις εταιρείες παραγωγής τσιμέντου η ΑΓΕΤ Ηρακλής, η TITAN και η Χάλυψ. Η σχετική ισχύ των εταιρειών στην αγορά είναι ή εξής: οι εταιρείες TITAN ΑΕ και ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι

σχετικά ισοδύναμες από οικονομική άποψη, ενώ η Χάλυψ εμφανίζει μικρότερη δυναμικότητα. Ως δείγματα οικονομικής ισοδυναμίας των δύο πρώτων εταιρειών αναφέρονται η μέγιστη παραγωγική τους ικανότητα, ο κύκλος εργασιών τους, η κερδοφορία τους, τα μερίδια τους στην αγορά, η σχετικά ισοδύναμη ανάπτυξη των δικτύων διανομής τους, καθώς και η ισοδύναμη ανάπτυξη των εξαγωγών τους, που τους προσφέρει ρευστότητα<sup>11</sup>.

### 3.3.6 Η σχετική δύναμη των εργατικών ενώσεων, της κυβέρνησης και άλλων ειδικών ενδιαφερόμενων μερών

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες. Πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις χαρακτηρίζονται τα επιχειρησιακά ή κλαδικά σωματεία που ιδρύονται από 20 τουλάχιστον εργαζόμενους. Για την ίδρυση τους απαιτείται απόφαση του Πρωτοδικείου και εγγραφή στο βιβλίο σωματείων. Οι δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις δημιουργούνται από τις ενώσεις δύο τουλάχιστον σωματείων του ίδιου ή συναφών κλάδων οικονομικής δραστηριότητας ή επαγγελμάτων. Τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (συνομοσπονδίες) ονομάζονται οι ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων. Τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση των εργαζομένων είναι η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ).

Το ισχύον νομικό πλαίσιο των συλλογικών συμβάσεων σύμφωνα με το άρθρο 3 του Ν1876/1990 είναι<sup>13</sup>:

- **Εθνικές Γενικές (Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.)**, που αφορούν τους εργαζόμενους όλης της χώρας.
- **Κλαδικές**, που αφορούν τους εργαζόμενους ομοειδών ή συναφών επιχειρήσεων ορισμένης πόλης ή περιφέρειας ή όλης της χώρας.
- **Εθνικές Ομοιοεπαγγελματικές**, που αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος και των συναφών, ως προς το επάγγελμα αυτό, ειδικοτήτων όλης της χώρας.
- **Τοπικές Ομοιοεπαγγελματικές**, που αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος και των συναφών, ως προς το επάγγελμα αυτό, ειδικοτήτων συγκεκριμένης πόλης ή περιφέρειας.
- **Επιχειρησιακές Συμβάσεις**, που αφορούν τους εργαζόμενους συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Ο καθορισμός των αμοιβών και των όρων εργασίας των εργατών και των υπαλλήλων της τσιμεντοβιομηχανίας γίνεται μέσω της σύναψης της κλαδικής συλλογικής σύμβασης εργασίας, η οποία υπογράφεται μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων και είναι συνήθως διετούς διάρκειας. Η ισχύουσα κλαδική συλλογική σύμβαση που υπογράφηκε της 2-1-2015, είναι διετούς σύμβασης και αφήνει τους μισθούς και τα ημερομίσθια όπως ίσχυαν την περίοδο 31.12.2012.<sup>12</sup> Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των συνδικαλιστικών ενώσεων μειώνεται σε περιόδους ύφεσης της οικονομίας και αυξάνεται σε περιόδους ανάπτυξης της οικονομίας.

Ομαδικές απολύσεις θεωρούνται οι απολύσεις που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν περισσότερες από 20 εργαζόμενους, εφόσον υπερβαίνουν κάθε ημερολογιακό μήνα τα οριζόμενα από το νόμο όρια, ήτοι:

- Επιχειρήσεις που απασχολούν από 20 και μέχρι 150 εργαζόμενους, επιτρέπεται να απολύσουν μέχρι 6 άτομα το μήνα.
- Επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 150 εργαζόμενους, μέχρι ποσοστό 5% και με τον περιορισμό να μη ξεπερνούν τους 30 εργαζόμενους το μήνα.

Απολύσεις που γίνονται καθ' υπέρβαση των ανωτέρω ορίων, είναι ομαδικές και υπόκεινται στον έλεγχο των περί ομαδικών απολύσεων διατάξεων. Επιχειρήσεις που προτίθενται να πραγματοποιήσουν ομαδικές απολύσεις (καθ' υπέρβαση των ως άνω ορίων) και προκειμένου αυτές να είναι έγκυρες, οφείλουν να ακολουθήσουν τη διαδικασία που ορίζεται στο άρθρο 5 του Ν. 1387/83 (π.χ. διαβούλευση με εκπροσώπους εργαζομένων, διατύπωση των διαβουλεύσεων σε πρακτικό, υποβολή του πρακτικού διαβουλεύσεων στον Περιφερειάρχη ή Υπουργό Εργασίας & Κοινωνικής Ασφάλισης, κατά περίπτωση). Εάν δεν τηρηθεί η ως άνω διαδικασία, οι απολύσεις θεωρούνται άκυρες στο σύνολό τους.

### 3.4 Ανάλυση των Εξωτερικών Παραγόντων

Η μήτρα EFAS παρουσιάζει τους σημαντικότερους εξωτερικούς παράγοντες σε μορφή πίνακα. Η δομή του πίνακα είναι η ακόλουθη:

- στήλη 1: αναφέρονται οι σημαντικότεροι εξωτερικοί παράγοντες,
- στήλη 2: ο συντελεστής στάθμισης που ο κάθε εξωτερικός παράγοντας έχει λάβει. Το άθροισμα των συντελεστών αυτών θα πρέπει να ισούται με τη μονάδα
- στήλη 3: η ταξινόμηση του κάθε εξωτερικού παράγοντα με την κλίμακα Linker πέντε σημείων με βάση την ανταπόκριση της εταιρείας σε αυτόν
- στήλη 4: η σταθμισμένη βαθμολογία που προκύπτει από το γινόμενο των στηλών 2 και 3

Η κλίμακα Linker 5 σημείων χρησιμοποιεί το 1 για να δηλώσει την κακή ανταπόκριση και το 5 για να δηλώσει την άριστη ανταπόκριση της εταιρείας στον εξωτερικό παράγοντα.

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζεται η μήτρα EFAS για την εταιρεία ΑΓΕΤ Ηρακλής. Η συνολική βαθμολογία της εταιρείας είναι 3.10, που είναι μεγαλύτερη από την συνολική βαθμολογία για μια μέση επιχείρηση του κλάδου, που ισούται με 3.

Πίνακας 3.1: Μήτρα συνοπτική ανάλυσης εξωτερικών παραγόντων για την εταιρία ΑΓΕΤ Ηρακλής

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΣΤΑΘΜΙΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>			
% ΧΡΕΟΣ/ΑΕΠ	0.10	2	0.2
ΡΥΘΜΟΣ ΜΕΓΕΝΘΥΣΗΣ ΑΕΠ	0.05	3	0.15
ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ	0.03	3	0.09
ΑΝΕΡΓΙΑ	0.05	1	0.05
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	0.05	2	0.1
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ	0.05	3	0.15
ΕΠΙΤΟΚΙΑ	0.02	2	0.04
ΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ	0.07	3	0.21
% ΑΥΞΗΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	0.02	2	0.04
ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΥΡΑΝΣΗΣ	0.02	2	0.04
ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ( ΠΟΛΥΝΟΜΙΑ,ΑΝΟΜΙΑ,ΚΑΚΟΝΟΜΙΑ)	0.03	4	0.12
ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ ΚΑΙ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	0.08	4	0.32
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>			
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	0.04	4	0.16
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	0.05	2	0.10
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	0.04	2	0.08
ΑΥΣΤΗΡΟΤΕΡΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ (" Ο ΡΥΠΑΙΝΩΝ ΠΛΗΡΩΝΕΙ")	0.05	5	0.4
ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑ	0.08	4	0.32
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ	0.1	4	0.4
ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	0.07	4	0.28
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>			<b>3.10</b>

Στο παρόν κεφάλαιο μελετήσαμε το εξωτερικό περιβάλλον για να ανιχνεύσουμε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και τις απειλές που αντιμετωπίζει ο κλάδος του τσιμέντου. Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών, σε συνδυασμό με τις δυνάμεις και αδυναμίες από το προηγούμενο κεφάλαιο, θα καθορίσει τη στρατηγική της εταιρείας ΑΓΕΤ Ηρακλής, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι σημαντικότερες ευκαιρίες παρουσιάζονται από την απελευθέρωση της ηλεκτρικής ενέργειας, τα εναλλακτικά καύσιμα και την ψηφιακή τεχνολογία, ενώ οι απειλές, κυρίως, προκύπτουν από την κακή δημοσιονομική κατάσταση της χώρας. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα οι σημαντικότεροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. <http://www.hcia.gr/el/statistical-elements>
2. Ετήσια έκθεση 2016: Η ελληνική οικονομία και απασχόληση, ΙΝΕ, Ινστιτούτο εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε
3. Νομισματική πολιτική 2015-2016,(Ιούνιος 2016, κεφάλαιο IV, Ενότητα 2, σελίδα 69-70)
4. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&rcode=tsdec210>
5. Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία
6. [www.hellenicparliament.gr](http://www.hellenicparliament.gr) : Βουλή των Ελλήνων
7. Επιστημονική έκδοση του οικονομικού επιμελητηρίου Ελλάδας, τεύχος 150
8. <http://www.kathimerini.gr/article>: Η Ελλάδα παράγει χιλιάδες διατάγματα, νόμους και τροπολογίες, Ιωάννα Μάνδου.
9. Development of state of the art techniques in cement manufacturing: trying to look ahead, cement sustainability initiative, WBCSD, Dusseldorf , 4 June 2009
10. Ετήσια Έκθεση 2011: Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, ICAP
11. ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, τεύχος 2, Αρ.Φύλου 208, 2 Μαρτίου 2015
12. Κλαδική συλλογική σύμβαση εργασίας τσιμεντοβιομηχανίας ( 02.12.2015)
13. <http://www.yrakp.gr/>

## Κεφάλαιο 4

### SWOT Ανάλυση

---

Η ανάλυση SWOT είναι μια χρήσιμη τεχνική που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, μέσω της κατανόησης των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, τον εντοπισμό των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που αντιμετωπίζει από το εξωτερικό περιβάλλον της. Η καταγραφή των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, και των απειλών και των ευκαιριών, από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της, έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια. Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναλυθούν οι στρατηγικοί παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί σύμφωνα με το συντελεστή στάθμισης που έχουν λάβει για τη διαμόρφωση της στρατηγική της ΑΓΕΤ Ηρακλής. Οι σημαντικότεροι στρατηγικοί παράγοντες συνοψίζονται στην μήτρα συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων (SFAS).

Η μήτρα SFAS παρουσιάζει τους σημαντικότερους στρατηγικούς παράγοντες σε μορφή πίνακα. Η δομή του πίνακα είναι η ακόλουθη:

- στήλη 1: αναφέρονται οι σημαντικότεροι στρατηγικοί παράγοντες,
- στήλη 2: ο συντελεστής στάθμισης που ο κάθε στρατηγικός παράγοντας έχει λάβει. Το άθροισμα των συντελεστών αυτών θα πρέπει να ισούται με την μονάδα
- στήλη 3: ταξινόμηση του κάθε στρατηγικού παράγοντα με την κλίμακα Linkerπέντε σημείων με βάση την ανταπόκριση της εταιρίας σε αυτόν
- στήλη 4: η σταθμισμένη βαθμολογία που προκύπτει από το γινόμενο των στηλών 2 και 3

Η κλίμακα Linker 5 σημείων χρησιμοποιεί το 1 για να δηλώσει την κακή ανταπόκριση και το 5 για να δηλώσει την άριστη ανταπόκριση της εταιρείας στο στρατηγικό παράγοντα.

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η μήτρα SFASγια την εταιρεία ΑΓΕΤ Ηρακλής. Η συνολική βαθμολογία της εταιρείας είναι 3.43 μεγαλύτερη από τη συνολική βαθμολογία για μια μέση επιχείρηση του κλάδου που ισούται με 3.



**Πίνακας 4.1:** Μήτρα συνοπτική ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων για την εταιρεία ΑΓΕΤ Ηρακλής

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΣΤΑΘΜΙΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
ΦΗΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ( BRAND NAME) (S)	0.1	4	0.4
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (S)	0.1	3.5	0.35
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ LAFARGEHOLCIM (S)	0.1	3	0.3
ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (S)	0.1	3.5	0.35
% ΧΡΕΟΣ/ΑΕΠ (Τ)	0.1	1	0.1
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ (Ο)	0.1	4	0.4
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ (W)	0.1	4	0.4
ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (Τ)	0.08	4	0.32
ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ(Ο)	0.08	4	0.32
ΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ (Ο,Τ)	0.07	3	0.21
ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΕΝΟΛΟΓΙΑ(Ο)	0.07	4	0.28
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>1.00</b>		<b>3.43</b>

#### 4.1 Δυνάμεις

##### ➤ Φήμη Επιχείρησης (Brand Name)

Η εταιρεία ΑΓΕΤ Ηρακλής συμπλήρωσε 105 χρόνια δραστηριότητας καθώς ιδρύθηκε το 1911. Τα προϊόντα της Heraclesgrey, HeraclesWhite, Basis και Athloseγγυώνται την καλύτερη ποιότητα και απόδοση στην αγορά τσιμέντου και δίνουν αξία στους πελάτες της. Το όνομα της είναι συνώνυμο της αξιοπιστίας σε θέματα εξόφλησης ανάμεσα στους προμηθευτές της. Στην αγορά εργασίας η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει καθιερωθεί ως ένας από τους προτιμητέους εργοδότες μέσω της συνεχής ανάπτυξης των ανθρώπων, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την αξιοκρατία, τη διαφοροποίηση αμοιβών και αναγνώρισης και τη συνεχή αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

##### ➤ Μερίδιο Αγοράς

Το μερίδιο της ΑΓΕΤ Ηρακλής στην αγορά τσιμέντου είναι 44% έναντι 41.1% του ομίλου ΤΙΤΑΝ. Ο ΧΑΛΥΨ κατέχει το 9.7%, ενώ οι εισαγωγές τσιμέντου, το 5.2% της αγοράς. Η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει δεσπίζουσα θέση στην αγορά τσιμέντου. Η θέση της αυτή στην αγορά της επιτρέπει να πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα χρήσης έναντι των ανταγωνιστών της. Η διατήρηση της δεσπίζουσας θέσης είναι πρωταρχικής σημασίας για τη ΑΓΕΤ Ηρακλής.

➤ Δίκτυο Διανομής

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής διαθέτει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο οδικών και θαλάσσιων μεταφορών για τη διακίνηση των προϊόντων της, αλλά και των πρώτων υλών που απαιτούνται στην παραγωγική διαδικασία του τσιμέντου. Οι εγκαταστάσεις της, παραγωγής τσιμέντου (εργοστάσια Βόλου και Μηλακίου) βρίσκονται κοντά σε λιμάνι. Το λιμάνι του εργοστασίου του Μηλακίου μπορεί να δεχτεί πλοία με 90000dwt (Dead Weight tonnage) στην πλευρά της εκφόρτωσης και 65000dwt στην πλευρά της φόρτωσης. Ο ρυθμός εκφόρτωσης στερεών καυσίμων είναι 12000 τόνους ανά ημέρα, ενώ ο ρυθμός φόρτωσης κλίνκερ και τσιμέντου είναι 8000 και 10000 τόνους ,ανά ημέρα, αντίστοιχα. Το λιμάνι του εργοστασίου του Βόλου μπορεί να δεχθεί πλοία με 10000dwtστη πλευρά της εκφόρτωσης και 40000dwtστη πλευρά της φόρτωσης. Ο ρυθμός εκφόρτωσης στερεών καυσίμων είναι 5000 τόνους ανά ημέρα, ενώ ο ρυθμός φόρτωσης κλίνκερ και τσιμέντου είναι 6000 και 8000 τόνους, ανά ημέρα, αντίστοιχα. Η ΑΓΕΤ Ηρακλής διαθέτει 6 κέντρα διανομής τσιμέντου, τα οποία βρίσκονται διασκορπισμένα γεωγραφικά για την κάλυψη της ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδας. Οι λιμενικές εγκαταστάσεις του εργοστασίου του Μηλακίου παρουσιάζονται στην εικόνα 4.1



Εικόνα 4.1: Εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στο Μηλακί, Ευβοίας

Πηγή : ΑΓΕΤ Ηρακλής.

Οι λιμενικές εγκαταστάσεις του εργοστασίου του Βόλου παρουσιάζονται στην εικόνα 4.2



Εικόνα 4.2: Εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στο Βόλο

Πηγή : Ένωση Εργαζομένων Εργοστασίου Βόλου.

➤ Τεχνογνωσία LafargeHolcim

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι μέλος του ομίλου LafargeHolcim. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε 90 χώρες, στην κατοχή του βρίσκονται 200 εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου και απασχολεί 100.000 εργαζόμενους. Η οργανωτική δομή του ομίλου περιλαμβάνει την παρουσία τεχνικών κέντρων, τα οποία παρέχουν εκπαίδευση και βοήθεια στα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου σε θέματα που αφορούν τη βελτίωση της απόδοσης τους. Η αποστολή των τεχνικών κέντρων είναι:

- η διάδοση της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων
- η διασφάλιση ότι οι βέλτιστες τεχνικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται σε ένα εργοστάσιο μεταφέρονται και εφαρμόζονται στα υπόλοιπα
- η επιθεώρηση των εργοστασίων σε θέματα, περιβάλλοντος, ποιότητας, απόδοσης, υγείας και ασφάλειας, και τέλος
- η έρευνα και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Επιπλέον η LafargeHolcim έχει αναπτύξει μια βάση δεδομένων στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι της. Σε αυτή τη βάση, κάθε εργαζόμενος, μπορεί να ανατρέξει και να εντοπίσει αντίστοιχες καταστάσεις- προβλήματα, στη παραγωγική διαδικασία, με αυτό που του συμβαίνει και να δώσει λύσεις έγκαιρα και αποτελεσματικά, αφού σε κάποιο άλλο εργοστάσιο είχαν ήδη συμβεί και αντιμετωπιστεί με επιτυχία.

Ο όμιλος, λοιπόν, διατηρεί και αναπτύσσει ένα εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας των εργαζομένων του, για να προάγει την συνεργασία, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων του. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων της LafargeHolcim είναι πρωταρχικής σημασίας και η ΑΓΕΤ Ηρακλής επωφελείται ως μέλος της.

#### 4.2 Αδυναμίες

##### ➤ Ρευστότητα

Τα διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα της εταιρείας το 2015 ανήλθαν σε 17.881 χιλιάδες ευρώ έναντι 35.328 χιλιάδων ευρώ το 2014. Το τακτικό αποθεματικό ανέρχεται σε 38.261 χιλιάδες ευρώ το οποίο υπολείπεται του 1/3 του μετοχικού κεφαλαίου, που η ελληνική εταιρική νομοθεσία προβλέπει. Η εταιρεία δε σχημάτισε τακτικό αποθεματικό από τη χρήση του 2015 λόγω ότι εμφάνισε ζημίες. Παράλληλα, το υπόλοιπο αποθεματικό ανήλθε σε 125.802 χιλιάδες ευρώ. Τα αποτελέσματα εις νέο ανήλθαν σε 20.841 χιλιάδες ευρώ το 2015. Το καθαρό κεφαλαίο κίνησης της ΑΓΕΤ Ηρακλής το 2015 ανήλθε σε 31.932 χιλιάδες ευρώ. Η κυκλοφορία των αποθεμάτων ανήλθε σε 4.53 το 2015 και η κυκλοφορία των απαιτήσεων από πελάτες ανήλθε σε 2.49 το 2015. Η ρευστότητα της ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει μειωθεί και έχει φτάσει σε οριακά επίπεδα. Η ρευστότητά της, εξασφαλίζεται μέσω της μητρικής της εταιρείας, LafargeHolcim, με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.

#### 4.3 Ευκαιρίες

##### ➤ Απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας<sup>5</sup>

Η ολοκλήρωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας επιβάλλει την αναδιοργάνωση της Ελληνικής αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, σύμφωνα με τις διατάξεις των κανονισμών του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και συμβουλίου. Συγκεκριμένα, με το προσχέδιο νόμου δημιουργούνται:

- η χονδρική αγορά προθεσμιακών προϊόντων ηλεκτρικής ενέργειας,
- η ενδοημερήσια αγορά,
- η Αγορά Επόμενης Ημέρας
- και η αγορά εξισορρόπησης

Στην Χονδρική Αγορά Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας, οι συμμετέχοντες δύνανται να συνάπτουν συμβάσεις αγοράς και πώλησης ηλεκτρικής ενέργειας, με υποχρέωση φυσικής παράδοσης, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας. Ως Διαχειριστής της Χονδρικής Αγοράς Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας ορίζεται η εταιρεία με την επωνυμία "ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΑΕ" και με διακριτικό τίτλο "ΛΑΓΗΕ ΑΕ".

Στην Αγορά Επόμενης Ημέρας υποβάλλονται από τους Συμμετέχοντες Εντολές Συναλλαγών ηλεκτρικής ενέργειας, με υποχρέωση φυσικής παράδοσης την επόμενη

ημέρα (Ημέρα Εκπλήρωσης Φυσικής Παράδοσης). Στην Αγορά Επόμενης Ημέρας δηλώνονται και οι ποσότητες ενέργειας που έχουν δεσμευτεί μέσω διενέργειας συναλλαγών επί Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας, που έχουν πραγματοποιηθεί είτε μέσω της Χονδρικής Αγοράς Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας, είτε εκτός αυτής. Οι εντολές πώλησης των Παραγωγών οφείλουν να εξαντλούν το υπόλοιπο της διαθέσιμης ισχύος των μονάδων τους, που δεν έχει δεσμευτεί μέσω διενέργειας συναλλαγών επί Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας.

Η λειτουργία της Αγοράς Επόμενης Ημέρας, στο πλαίσιο της ενιαίας σύζευξης των ευρωπαϊκών αγορών ηλεκτρικής ενέργειας, διενεργείται από τον Ορισθέντα Διαχειριστή Αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΟΔΑΗΕ), σε συνεργασία με τον Διαχειριστή ΕΣΜΗΕ και τους αρμόδιους φορείς, σύμφωνα με τον Κώδικα Αγοράς Επομένης Ημέρας.

Στην Ενδοημερήσια Αγορά οι συμμετέχοντες δύνανται να υποβάλλουν εντολές συναλλαγών για φυσική παράδοση την Ημέρα Εκπλήρωσης Φυσικής Παράδοσης, μετά τη λήξη της προθεσμίας υποβολής εντολών συναλλαγών στην Αγορά Επόμενης Ημέρας, λαμβάνοντας υπόψη τις ποσότητες ενέργειας που έχουν δεσμευτεί μέσω διενέργειας συναλλαγών επί Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας, τις οποίες έχουν πραγματοποιήσει, τα αποτελέσματα της Αγοράς Επόμενης Ημέρας, καθώς και τυχόν περιορισμούς που έχουν προκύψει από την Αγορά Εξισορρόπησης.

Η λειτουργία της Ενδοημερήσιας Αγοράς, στο πλαίσιο της ενιαίας σύζευξης των ευρωπαϊκών αγορών ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και των συμπληρωματικών ενδοημερήσιων περιφερειακών δημοπρασιών, διενεργείται από τον Ορισθέντα Διαχειριστή Αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΟΔΑΗΕ) σε συνεργασία με τον Διαχειριστή ΕΣΜΗΕ και τους αρμόδιους φορείς, σύμφωνα με τον Κώδικα Ενδοημερήσιας Αγοράς

Η Αγορά Εξισορρόπησης περιλαμβάνει την Αγορά Ισχύος Εξισορρόπησης, την Αγορά Ενέργειας Εξισορρόπησης, καθώς και τη διαδικασία εκκαθάρισης αποκλίσεων. Οι Συμμετέχοντες σε αυτήν έχουν υποχρέωση υποβολής προσφορών, με υποχρέωση φυσικής παράδοσης για το σύνολο της διαθέσιμης ισχύος τους, τόσο στην Αγορά Ενέργειας Εξισορρόπησης όσο και στην Αγορά Ισχύος Εξισορρόπησης.

Η διαχείριση της Αγοράς Εξισορρόπησης είναι αρμοδιότητα του Διαχειριστή του ΕΣΜΗΕ, ως υπευθύνου για την εξισορρόπηση του ΕΣΜΗΕ. Η λειτουργία της Αγοράς διενεργείται σύμφωνα με τον Κώδικα Αγοράς Εξισορρόπησης και τον Κώδικα Διαχείρισης του Συστήματος.

Δικαίωμα συμμετοχής στις δημοπρασίες πώλησης προθεσμιακών προϊόντων έχουν οι Προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας, οι οποίοι είναι κάτοχοι αδειών προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας και είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Συμμετεχόντων του Συστήματος Συναλλαγών Ημερήσιου Ενεργειακού Προγραμματισμού («ΗΕΠ») και στο

Μητρώο Επιλέξιμων Προμηθευτών στις Δημοπρασίες Προθεσμιακών Προϊόντων Ηλεκτρικής Ενέργειας, τα οποία τηρεί ο Λειτουργός της Αγοράς. Η ΔΕΗ Α.Ε., καθώς και οι Βιομηχανικοί Καταναλωτές, οι οποίοι είναι κάτοχοι αδειών προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας και είναι εγγεγραμμένοι στο ανωτέρω Μητρώο Συμμετεχόντων του Συστήματος Συναλλαγών Ημερήσιου Ενεργειακού Προγραμματισμού («ΗΕΠ»), δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής ως αγοραστές στις ανωτέρω δημοπρασίες.

Η ετήσια ποσότητα της ηλεκτρικής ενέργειας προς δημοπράτηση πρέπει να ισούται κατ' έτος, με τα ακόλουθα ποσοστά απομείωσης του μεριδίου της ΔΕΗ Α.Ε. στη λιανική αγορά του Διασυνδεδεμένου Συστήματος, με σημείο αναφοράς το μερίδιο της ΔΕΗ Α.Ε. κατά το μήνα Αύγουστο του 2015.

1. Για το έτος 2016: Ποσοστό οκτώ τοις εκατό (8%),
2. Για το έτος 2017: Ποσοστό δώδεκα τοις εκατό (12%),
3. Για το έτος 2018: Ποσοστό δεκατρία τοις εκατό (13%),
4. Για το έτος 2019: Ποσοστό δεκατρία τοις εκατό (13%)

➤ **Εναλλακτικά καύσιμα**

Η υποκατάσταση ορυκτών καυσίμων από εναλλακτικά καύσιμα για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών της τσιμεντοβιομηχανίας, αποτελεί διαδεδομένη πρακτική σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες και όχι μόνο. Η χρήση εναλλακτικών καυσίμων ξεκίνησε στις ΗΠΑ στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Από το 1995, τουλάχιστον 10% της ενεργειακής κατανάλωσης στην Ευρωπαϊκή τσιμεντοβιομηχανία προερχόταν από την χρήση εναλλακτικών καυσίμων. Η χρήση εναλλακτικών καυσίμων βελτιώνει το ενεργειακό ισοζύγιο και συμβάλλει στη αντιμετώπιση του φαινομένου του θερμοκηπίου, αφού μειώνεται η χρήση ορυκτών πόρων. Τα χρησιμοποιούμενα εναλλακτικά καύσιμα, συνήθως είναι η αποξηραμένη και αδρανοποιημένη λυματολάσπη από εγκαταστάσεις επεξεργασίας αστικών λυμάτων, το RDF (Refused Derived Fuel), τα μεταχειρισμένα ελαστικά αυτοκινήτων, τα χρησιμοποιημένα ορυκτέλαια, τα ιζήματα δεξαμενών διυλιστηρίων, η γλυκερίνη (παραπροϊόν παραγωγής βιοντήζελ), κ.ά. Ο βαθμός υποκατάστασης στη χώρα μας υπολείπεται έναντι των άλλων χωρών. Ενδεικτικά, η Αυστρία παρουσιάζει βαθμό υποκατάστασης σε θερμιδική βάση 50% περίπου και η Γερμανία 42%. Στη Ελλάδα η χρήση των εναλλακτικών καυσίμων είναι περιορισμένη λόγω της αντίδρασης της τοπικής κοινωνίας στη χρήση τους και την έλλειψη συστημάτων διαλογής στη πηγή.

➤ **Ψηφιακή τεχνολογία**

Το Διαδίκτυο και οι νέες τεχνολογίες μεταμορφώνουν τη συμπεριφορά των οικονομικών μονάδων, δηλαδή των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών. Η χρήση υπερυπολογιστών, έξυπνων δικτύων και η ανάπτυξη εφαρμογών για την ανάλυση μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων, αποτελούν τη νέα τάξη πραγμάτων. Ολοκληρωμένα συστήματα

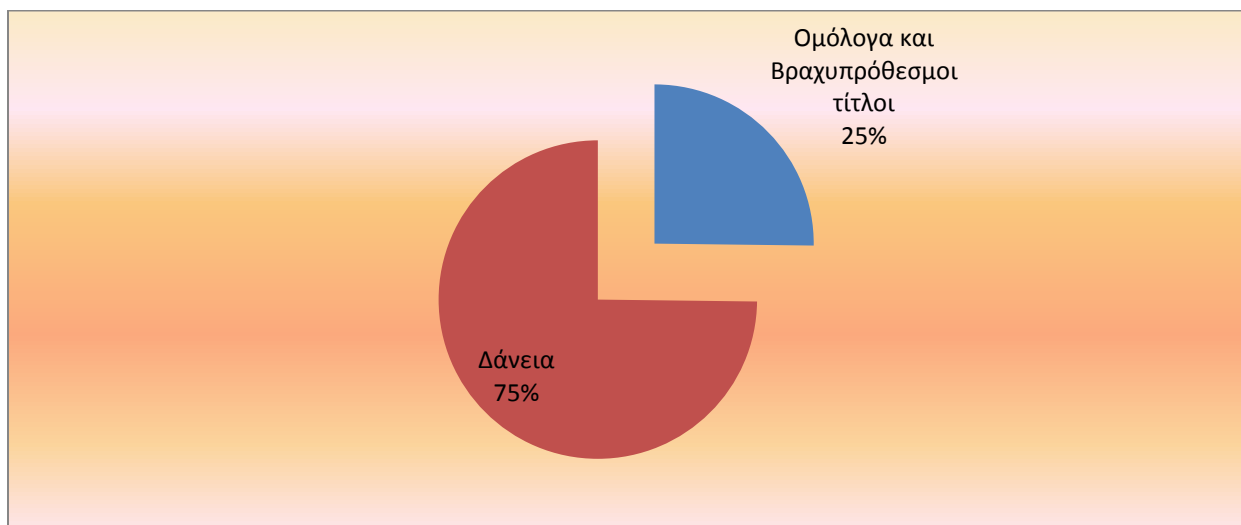
επεξεργασίας δεδομένων έχουν αναπτυχθεί για να βοηθήσουν το μάνατζμεντ να παίρνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την αξιοποίηση των επιχειρηματικών πόρων αποτελεσματικά και αποδοτικά. Το ηλεκτρονικό εμπόριο κερδίζει συνεχώς μερίδιο έναντι του συμβατικού. Ηλεκτρονικές πλατφόρμες δημιουργούνται και αναπτύσσονται για να φέρουν σε επαφή τον καταναλωτή με τα προϊόντα, εστιάζοντας στη δημιουργία αξίας στον καταναλωτή, με τη δημιουργία *tailormade* προϊόντων ικανοποιώντας τις ατομικές ανάγκες του.

#### 4.4 Απειλές

##### ➤ Υψηλά επίπεδα Ελληνικού χρέους (% χρέους/ΑΕΠ)

Το ύψος του ελληνικού χρέους στις 30/ 6/ 2016 ανήλθε σε 328.331 εκατομμύρια ευρώ. Το 30.9% του Ελληνικού χρέους είναι σταθερού επιτοκίου και το 60.1% κυμαινόμενου επιτοκίου. Το 22.7% είναι διαπραγματεύσιμο, ενώ το 77.3% μη διαπραγματεύσιμο. Το 95% του ελληνικού χρέους είναι σε ευρώ, ενώ το υπόλοιπο είναι σε νομίσματα εκτός ζώνης του ευρώ. Η μέση σταθμική υπολειπόμενη φυσική διάρκεια του ελληνικού χρέους στις 30/6/2016 είναι 16.67 έτη.

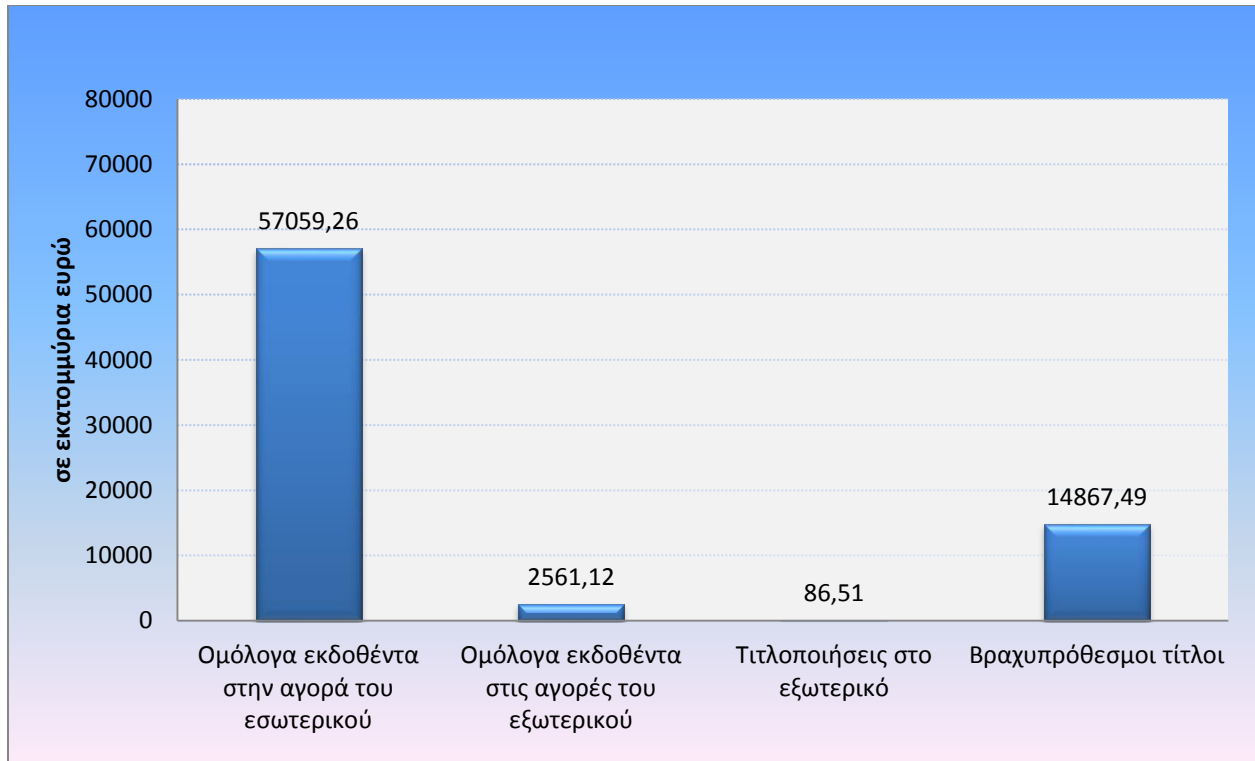
Η σύνθεση του χρέους παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.1



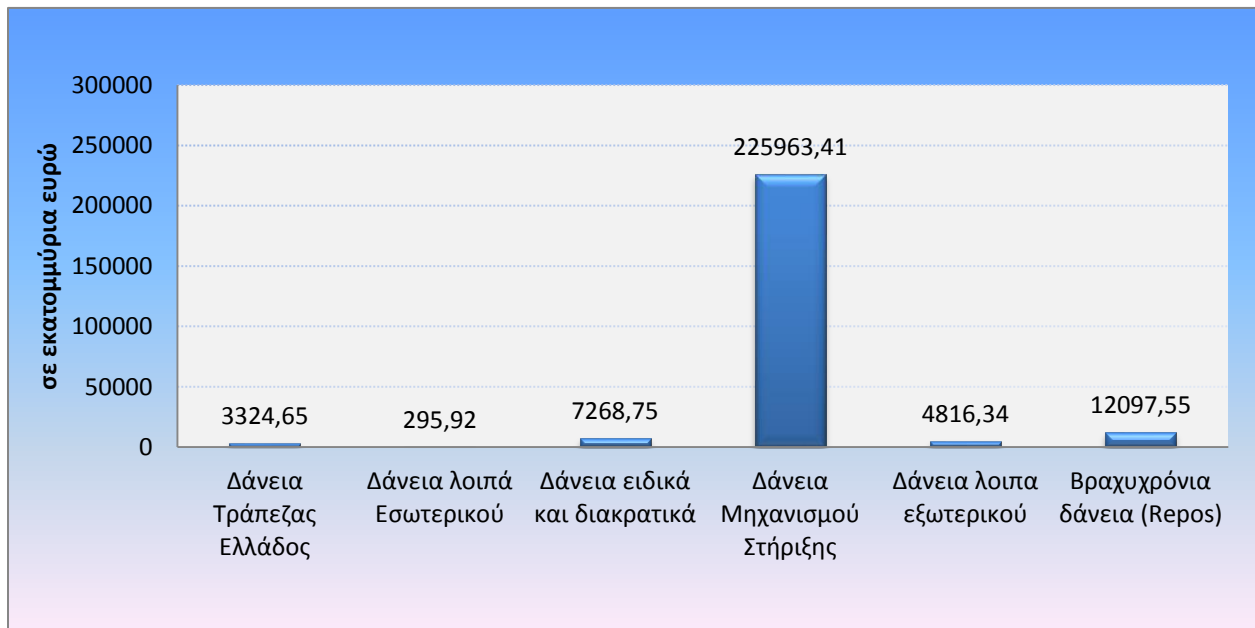
Διάγραμμα 4.1: Σύνθεση του Ελληνικού χρέους Χρονοδιάγραμμα λήξης χρέους κεντρικής διοίκησης στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ).

Πηγή: ΟΔΔΗΧ<sup>1</sup>

Η σύνθεση των ομολόγων και των βραχυπρόθεσμων τίτλων δανείων παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.2 και η σύνθεση των δανείων στο διάγραμμα 4.3



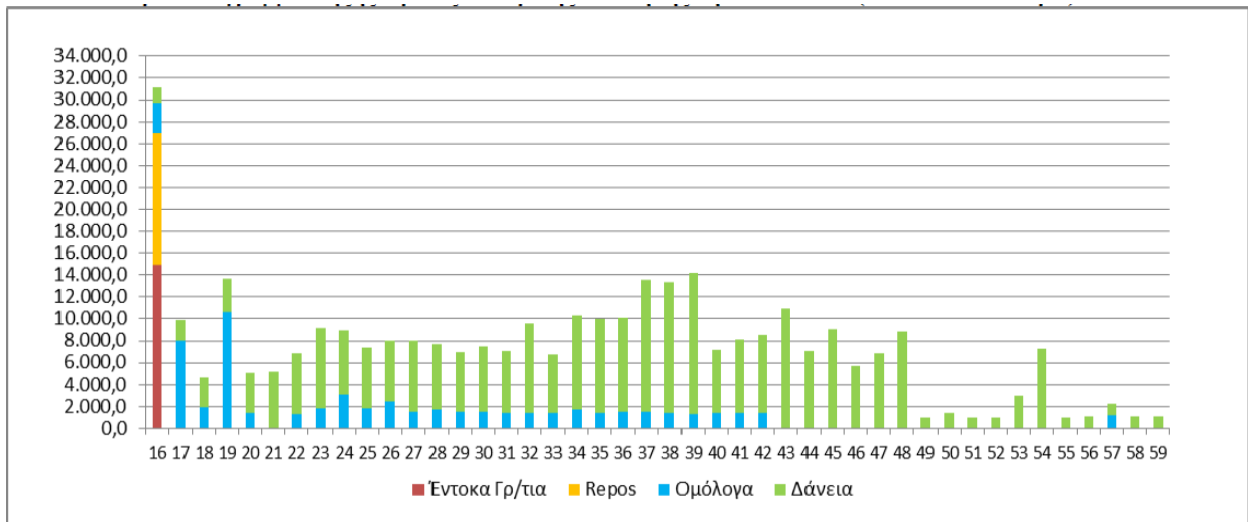
Διάγραμμα 4.2: Σύνθεση των ομολόγων και των βραχυπρόθεσμων τίτλων στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ).  
 Πηγή : ΟΔΔΗΧ<sup>1</sup>



Διάγραμμα 4.3: Σύνθεση των δανείων στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ).  
 Πηγή : ΟΔΔΗΧ<sup>1</sup>



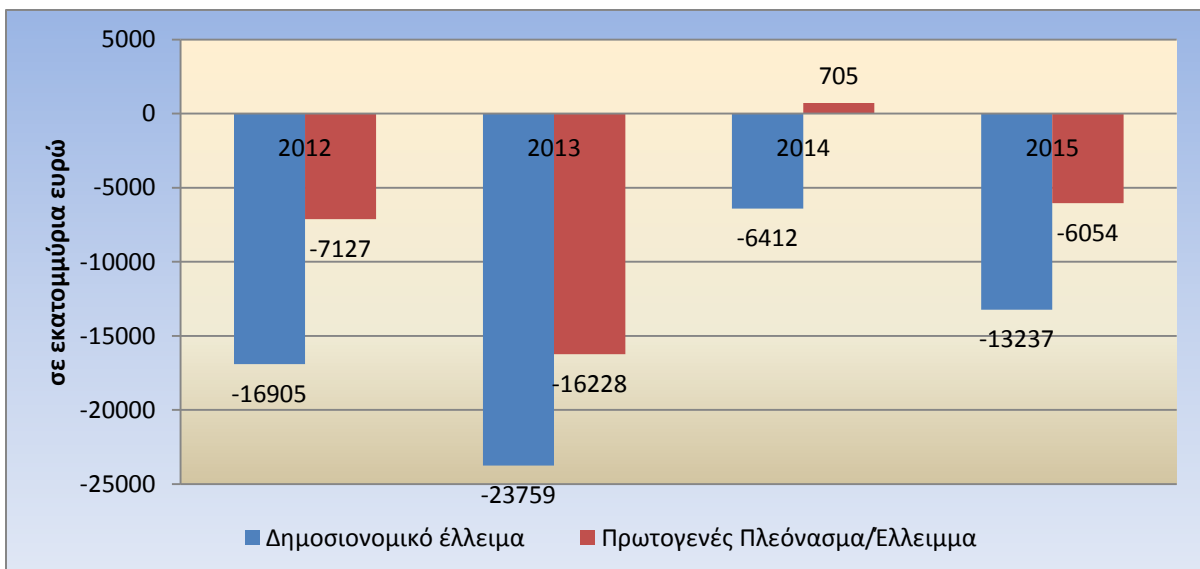
Το χρονοδιάγραμμα αποπληρωμής του ελληνικού χρέους παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.4



Διάγραμμα 4.4: Χρονοδιάγραμμα λήξης χρέους κεντρικής διοίκησης στις 30/06/2016 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ).

Πηγή : ΟΔΔΗΧ<sup>1</sup>

Το δημοσιονομικό έλλειμμα της γενικής κυβερνήσεως το 2015 ανήλθε σε 13.237εκατομμύρια ευρώ έναντι 6.412 εκατομμυρίων ευρώ. Η εξέλιξη του δημοσιονομικού ελλείμματος και του πρωτογενούς πλεονάσματος/ελλείμματος της γενικής κυβερνήσεως την περίοδο 2012-2015 στο διάγραμμα 4.5



Διάγραμμα 4.5: Η εξέλιξη του δημοσιονομικού ελλείμματος και του πρωτογενούς πλεονάσματος /ελλείμματος την περίοδο 2012-2015 (σε εκατομμύρια ευρώ).

Πηγή : Ελληνική Στατιστική Αρχή<sup>2</sup>

Τα υψηλά επίπεδα του ελληνικού χρέους, σε συνάρτηση με τα πρωτογενή ελλείμματα, δεν επιτρέπουν στην ελληνική οικονομία να επανέλθει σε ρυθμούς ανάπτυξης. Οι δημόσιες επενδύσεις και το διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων θα συνεχίσουν την πτωτική τους πορεία. Η μόνη αποτελεσματική λύση, στο φαύλο κύκλο της ύφεσης και της υπερφορολόγησης, είναι η ελάφρυνση του ελληνικού χρέους, ώστε να απελευθερωθούν πόροι από την εξυπηρέτηση του ελληνικού χρέους, που είναι περίπου 3-7% του ΑΕΠ ετησίως, για την επόμενη δεκαετία στην πραγματική οικονομία και ειδικότερα στον κατασκευαστικό κλάδο.

➤ Αστικοποίηση - Συρρίκνωση Πληθυσμού

Η αστικοποίηση στην Ελλάδα ανήλθε στο 75%, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του πληθυσμού το 2011, και μάλιστα το 50% του πληθυσμού, βρίσκεται στις 25 μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας. Ο πληθυσμός της Ελλάδας ανήλθε σε 10.816.286, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή το 2011, έναντι 10 934 097 το 2001. Η τάση μείωσης του πληθυσμού και το μεγάλο ποσοστό του ήδη αστικοποιημένου πληθυσμού, δεν ευνοούν την κατασκευή νέων κατοικιών και επομένως τη ζήτηση τσιμέντου.

➤ Φορολογικό σύστημα

Το ελληνικό φορολογικό σύστημα είναι πολύπλοκο και αναποτελεσματικό. Συνέπεια της πολυπλοκότητας αυτής, είναι το κόστος συμμόρφωσης των πολιτών και επιχειρήσεων, αλλά και το διοικητικό κόστος της φορολογίας να είναι ιδιαίτερα υψηλά. Χαρακτηριστικά, από τις αρχές του 2010 μέχρι τα μέσα του 2013 ψηφίστηκαν 20 νόμοι για αλλαγές στη φορολογία<sup>6</sup>. Συνεπώς, η αδιαφάνεια του φορολογικού συστήματος αυξάνεται, ενώ η φοροδιαφυγή και η φοροαποφυγή δεν μειώνονται. Ενδεικτικά, το κόστος των επιχειρήσεων για τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία του ΦΠΑ στην Ελλάδα, ανέρχεται σε 1.45% του ΑΕΠ, έναντι του μέσου όρου στην ΕΕ που είναι 0,98% του ΑΕΠ (Πηγή: European Commission 2010).

Η αναποτελεσματικότητα της φορολογικής διοίκησης είναι εμπόδιο στην ανάπτυξη της χώρας. Η απώλεια εσόδων, προκαλεί στρεβλώσεις στην κατανομή των πόρων και στην οικονομική δραστηριότητα. Συνέπεια αυτής, είναι η συνεχής αύξηση των φορολογικών συντελεστών. Ο συντελεστής φορολόγησης των κερδών που προέρχονται από τη επενδυτική δραστηριότητα ήταν 20% το 2012, αυξήθηκε σε 26% το 2013 και έφτασε 29% το 2015. Η αύξηση του συντελεστή φορολόγησης αναβάλλει τις επενδυτικές πρωτοβουλίες για το μέλλον. Η μεταβλητότητα του αποτελεί τροχοπέδη για τους επενδυτές γιατί τους εμποδίζει να προβλέψουν τις μελλοντικές τους αβέβαιες καθαρές χρηματόροες αποτελεσματικά για την αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου τους.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού παρουσιάζονται στο πίνακα 4.2 όλοι οι στρατηγικοί παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Πίνακας 4.2: Οι στρατηγικοί παράγοντες της ΑΓΕΤ Ηρακλής

<b>Δυνάμεις</b>	<b>Αδυναμίες</b>
ΦΗΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ( BRAND NAME) ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΕΥΡΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ LAFARGEHOLCIM ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ	ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΑΥΣΤΗΡΟΤΕΡΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ("Ο ΡΥΠΑΙΝΩΝ ΠΛΗΡΩΝΕΙ") ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΕΝΟΛΟΓΙΑ	% ΧΡΕΟΣ/ΑΕΠ ΡΥΘΜΟΣ ΜΕΓΕΝΘΥΣΗΣ ΑΕΠ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΑΝΕΡΓΙΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΕΠΙΤΟΚΙΑ ΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ % ΑΥΞΗΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΥΡΑΝΣΗΣ ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ( ΠΟΛΥΝΟΜΙΑ,ΑΝΟΜΙΑ,ΚΑΚΟΝΟΜΙΑ) ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ ΚΑΙ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Η ανάλυση SWOT ταξινομεί τους στρατηγικούς παράγοντες σε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Υπάρχουν περιπτώσεις που μια αδυναμία γίνεται δύναμη και μια ευκαιρία γίνεται απειλή και αντίστροφα, εάν το ανώτατο μανάτζμεντ τις εταιρείας δεν αντιδράσει στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεσματικά. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τις στρατηγικές που η ΑΓΕΤ Ηρακλής ακολούθησε στην πορεία της ζωής της και τις εναλλακτικές στρατηγικές με βάση τη ανάλυση SWOT.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. <http://www.pdma.gr/index.php/el>
2. Ελληνική Στατιστική Αρχή. " Δημοσιονομικά στοιχεία για την περίοδο 2012-2015, 21 Απριλίου 2016
3. Πολυνομοσχέδιο για την αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας.
4. Ημερίδα " Στερεά Βιοκαύσιμα-Πράσινη πρακτική στη Σύγχρονη Βιομηχανία", Ε.Κακάρας, Εθνικό Μετσόβιο πολυτεχνείο, 2008
5. <http://www.opengov.gr/minenv/?p=8023>
6. Βασίλης .Θ. Ράπανος. " Φορολογία και οικονομική ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδας"

## Κεφάλαιο 5: Εταιρική στρατηγική της ΑΓΕΤ Ηρακλής

---

### 5.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategy)

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής εφάρμοσε τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω με την εξαγορά της ΛΑΒΑ μεταλλευτική και λατομική ΑΕ το 1977. Με την εξαγορά αυτή, η εταιρεία απέκτησε πρόσβαση στις πρώτες ύλες Μηλόχωμα, ποζολάνη, γύψος και ελαφρόπετρα.

Η εταιρεία εφάρμοσε τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός με την απόκτηση της Lafarge Beton το 2002. Η Lafarge Beton έχει στην κατοχή της 22 μονάδες παραγωγής σκυροδέματος και 10 λατομεία, τα οποία καλύπτουν με αδρανή και σκυρόδεμα την ηπειρωτική και νησιώτικη Ελλάδα.

Η στρατηγική της αναδιοργάνωσης εφαρμόστηκε το 2013, με το σταμάτημα της λειτουργίας του εργοστασίου της Χαλκίδας και την απομάκρυνση του προσωπικού, που ανερχόταν σε 236 άτομα.

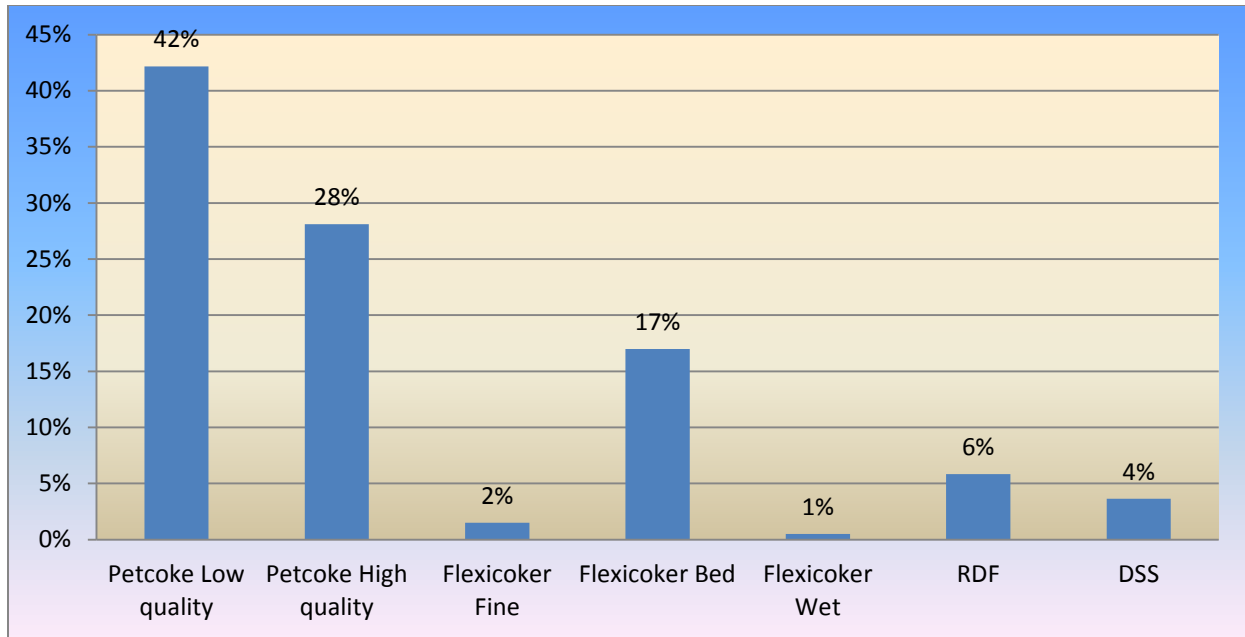
### 5.2 Επιχειρηματικές ή Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (Business strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική στηρίζεται στις βασικές ικανότητες που μια εταιρεία κατέχει, για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των ανταγωνιστών της. Το ανταγωνιστικό, αυτό, πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο όταν είναι σπάνιο, μοναδικό, μη αντιγράψιμο και δίνει αξία στους πελάτες. Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη επιχειρηματικής στρατηγικής, η στρατηγική ηγεσίας κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης. Η ΑΓΕΤ Ηρακλής έχει επιλέξει τη στρατηγική χαμηλού κόστους. Η διατήρηση του λειτουργικού κόστους παραγωγής του τσιμέντου σε χαμηλά επίπεδα, μέσω της χρήσης εναλλακτικών καυσίμων, της επιτρέπει να εξάγει τη πλεονάζουσα ποσότητα τσιμέντου και να αντισταθμίζει την πτωτική τάση της εγχώριας ζήτησης τσιμέντου.

### 5.3 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategy)

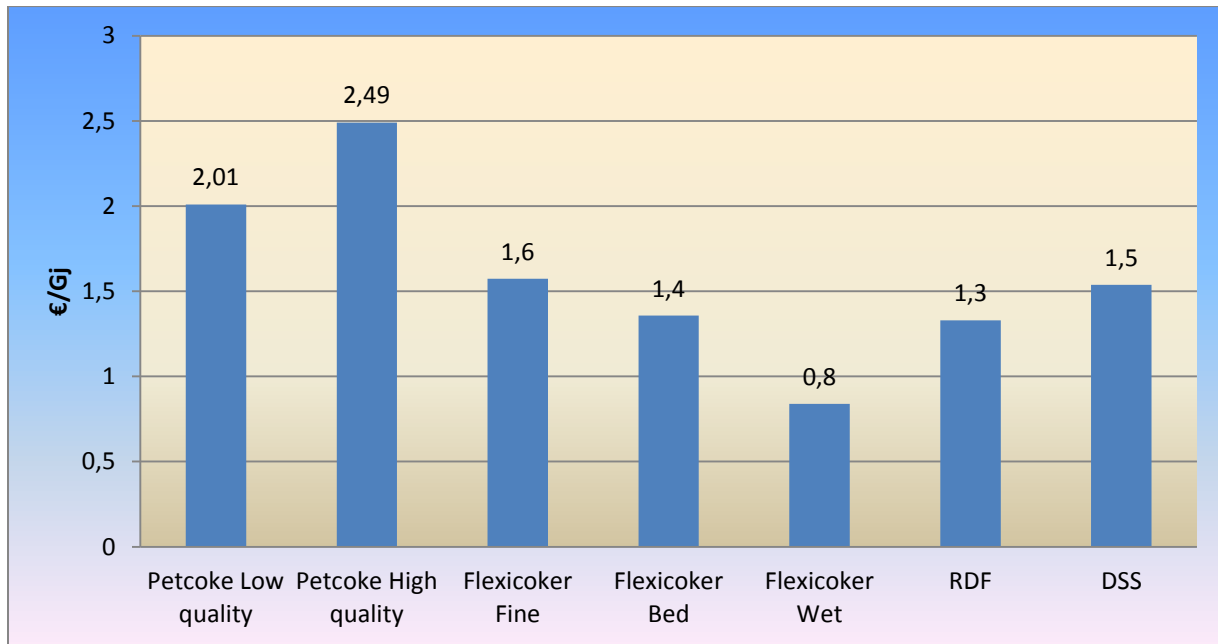
#### Διαχείριση Εναλλακτικών Καυσίμων και Πρώτων υλών

Τα εναλλακτικά καύσιμα που χρησιμοποιεί η ΑΓΕΤ Ηρακλής στην παραγωγή του ενδιάμεσου προϊόντος, του κλίνκερ, είναι: το RDF, η αποξηραμένη βιολογικής ύλης, το flexicoke bed, το flexicoke wet και το flexicoke fine. Το ποσοστό χρήσης εναλλακτικών καυσίμων στο μείγμα καυσίμων το 2015 ανήλθε σε 29%. Η χαμηλή τιμή του πετρελαίου το 2015 μείωσε την τιμή των συμβατικών καυσίμων και τη διαφορά μεταξύ της τιμής των εναλλακτικών και συμβατικών καυσίμων. Η χρήση κάθε εναλλακτικού καυσίμου στο μείγμα καυσίμων παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.1, ενώ η τιμή του σε θερμιδική βάση παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.2. Οι ετήσιες διαθέσιμες και καταναλωθείσες ποσότητες των εναλλακτικών καυσίμων παρουσιάζονται στο πίνακα 5.1.



Διάγραμμα 5.1: Το % των εναλλακτικών καυσίμων στο μείγμα καυσίμου 2015.

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής



Διάγραμμα 5.2: Η τιμή των εναλλακτικών και των συμβατικών καυσίμων το 2015 σε θερμιδική βάση.

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Η διαθεσιμότητα της αποξηραμένη βιολογικής ύλης, του flexicoke fine και του RDF, υπολείπεται της ποσότητας που τα εργοστάσιου τσιμέντου μπορούν να χρησιμοποιήσουν στην παραγωγική διαδικασία, χωρίς την εμφάνιση προβλημάτων. Η

διαθέσιμη ποσότητα των flexicoke bed και το flexicoke wet είναι μεγαλύτερη από το ποσοστό χρήσης τους στα εργοστάσια και γίνονται προσπάθειες να αυξηθεί το ποσοστό τους στο μείγμα καυσίμων. Η μειωμένη κατανάλωση τους οφείλεται στην φύση τους. Το flexicoke bed είναι πολύ λεπτόκοκκο για να αλεστεί και πολύ χοντρόκοκκο για να καεί. Το flexicoke wet χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλη υγρασία και δεν μπορεί να αλεστεί ταυτόχρονα με τα συμβατικά καύσιμα χωρίς να προηγηθεί η ξήρανση του.

Πίνακας 5.1: Οι διαθέσιμες και οι καταναλωθείσες ποσότητες των εναλλακτικών καυσίμων το 2015.

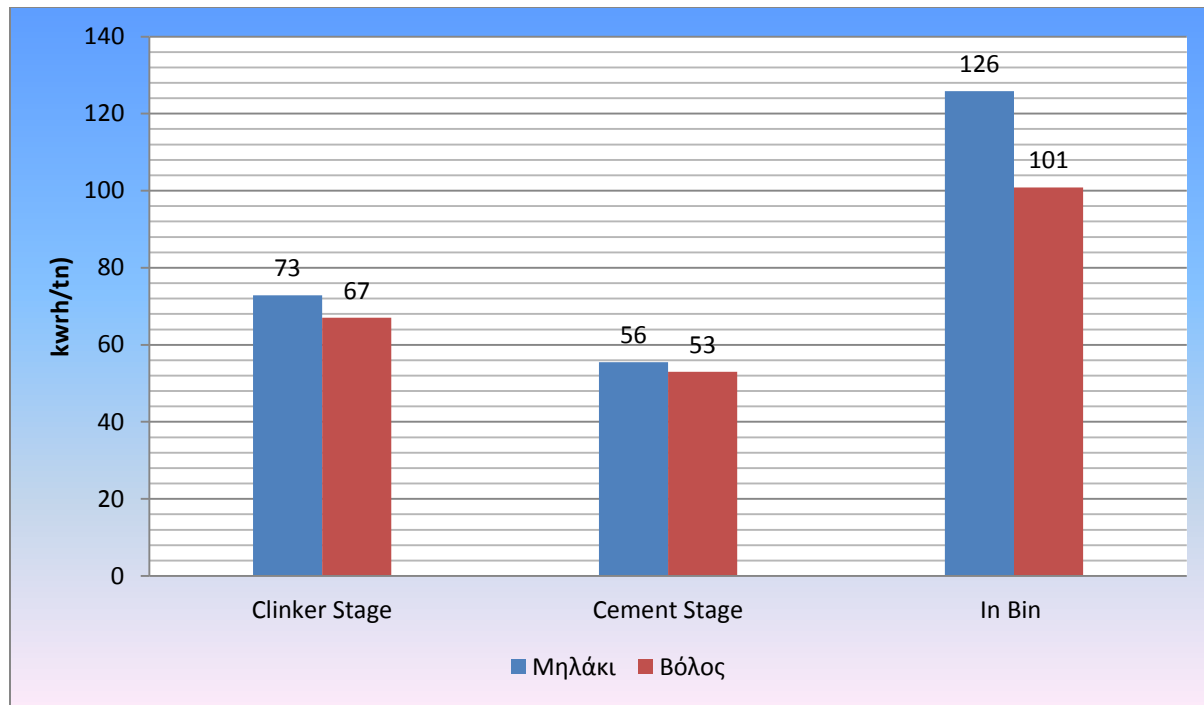
Εναλλακτικά καύσιμα	Καταναλωθείσα Ποσότητα (tn)	Διαθέσιμη ποσότητα (tn)
Flexicoker Fine	4200	4200
Flexicoker Bed	50000	70000
Flexicoker Wet	2700	3000
RDF	26000	26000
Αποξηραμένη Βιολογική ίλυς	24000	24000

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Η αύξηση του ποσοστού τους στο μείγμα καυσίμων είναι προτεραιότητα για την εταιρεία, για να μειώσει περαιτέρω το μεταβλητό κόστος του κλίνκερ και του τσιμέντου.

#### Διαχείριση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας

Η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας αποτελεί το 35% του μεταβλητού κόστους παραγωγής του τσιμέντου. Ειδικότερα η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας για τα δύο εργοστάσια τσιμέντου, ανά τόνο κλίνκερ και ανά τόνο τσιμέντου, παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.4. Η διαφορετική ηλεκτρική κατανάλωση οφείλεται στον διαφορετικό μηχανολογικό και ηλεκτρολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιούν.



Διάγραμμα 5.3: Η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, για το κλίνκερ και το τσιμέντο, για τα δύο εργοστάσια το 2015.

Πηγή: ΑΓΕΤ Ηρακλής

Το κόστος της ηλεκτρικής ενέργειας εξαρτάται από την τιμή της κιλοβατώρας και από τη καταναλωθείσα ποσότητα ηλεκτρικής ενέργειας (καταναλωθείσες κιλοβατώρες). Η μείωση της κατανάλωσης της ηλεκτρικής ενέργειας είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του μηχανολογικού εξοπλισμού. Η επίδραση της, όμως, είναι ελάχιστη στο κόστος της ηλεκτρικής ενέργειας σε σύγκριση με την επίδραση της τιμής της. Η διαχείριση της λειτουργίας του εξοπλισμού της εταιρείας γίνεται, σύμφωνα με τα επτά νέα τιμολόγια υψηλής τάσης που προσφέρει η ΔΕΗ, στους βιομηχανικούς καταναλωτές, με σκοπό τη μείωση της τιμής της. Τα τιμολόγια υψηλής τάσης είναι :

- ✓ Ενεργειακό τιμολόγιο Α1: Μηνιαία χρέωση
- ✓ Ενεργειακό τιμολόγιο Α2: Δεκαήμερη χρέωση
- ✓ Ενεργειακό τιμολόγιο Α3: Μηνιαία χρέωση
- ✓ Ενεργειακό τιμολόγιο Α4: Δεκαήμερη χρέωση
- ✓ Ενεργειακό τιμολόγιο Α5: Δεκαήμερη χρέωση
- ✓ Ενεργειακό τιμολόγιο Α6: Δεκαήμερη χρέωση
- ✓ Ενεργειακό τιμολόγιο Α7: Δεκαήμερη χρέωση

Η τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας το 2015 διαμορφώθηκε σε 0.065 €/ kwh, έναντι αρχικής τιμής 0.070€/ kwh ( χωρίς τα νέα τιμολόγια της υψηλής τάσης).



## Έρευνα και καινοτομία

Η εταιρεία εφάρμοσε το 2015 την τεχνολογία της χωριστής άλεσης για τη παραγωγή του τσιμέντου. Η χωριστή άλεση αυξάνει τη δραστικότητα του κλίνκερ, του βασικού συστατικού του τσιμέντου. Ως αποτέλεσμα, η σειρά ενισχυμένων τσιμέντων Heracles TM Ενισχυμένο και Basis TM Ενισχυμένο προσφέρει στους πελάτες και τους τελικούς χρήστες αναβαθμισμένα τεχνικά χαρακτηριστικά, που δίνουν αξία στις εφαρμογές τους, σε σύγκριση με τα τσιμέντα συμβατικής τεχνολογίας:

- αυξημένες αντοχές,
- καλύτερη εργασιμότητα,
- λεία τελική επιφάνεια.

Παράλληλα, η καινοτομία της χωριστής άλεσης μειώνει το ποσοστό του κλίνκερ στο τσιμέντο με αποτέλεσμα την μείωση του μεταβλητού κόστους του εργοστασίου. Η επένδυση στο εργοστάσιο Βόλου για το έργο της χωριστής άλεσης ανήλθε σε 2,1 εκατ. ευρώ και αφορούσε την αναβάθμιση του υφιστάμενου μηχανολογικού και ηλεκτρολογικού εξοπλισμού στις γραμμές άλεσης και αποθήκευσης τσιμέντου του εργοστασίου.

## Τεχνολογία πληροφορικής

Η ΑΓΕΤ Ηρακλής επενδύει στην εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων το οποίο περιλαμβάνει:

- ✓ τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων
- ✓ τη διαχείριση των εναλλακτικών καυσίμων και εναλλακτικών πρώτων υλών
- ✓ τη διαχείριση των προμηθειών
- ✓ τη διαχείριση της διεργασίας της παραγωγής
- ✓ τη λήψη και τον προγραμματισμό των παραγγελιών τσιμέντου
- ✓ τη διαχείριση των πρώτων υλών κλίνκερ και τσιμέντου και των συμβατικών καυσίμων
- ✓ τη διαχείριση πελατών, προσφορών και συμβάσεων
- ✓ τη πρόβλεψη του όγκου των αναμενόμενων παραγγελιών τσιμέντου σε ορίζοντα ενός έτους
- ✓ τη δημιουργία αναφορών, με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και πρότυπα χρηματοοικονομικής αναφοράς.
- ✓ τη διαχείριση των αποθεμάτων για τη λειτουργία της παραγωγής και συντήρησης
- ✓ διαχείριση των επενδύσεων
- ✓ τη διαχείριση των τιμολογίων
- ✓ το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των εργασιών συντήρησης
- ✓ τον έλεγχο των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα
- ✓ την παρακολούθηση του κόστους μεταφορών

Ο στόχος του προγράμματος είναι η περαιτέρω μείωση του σταθερού κόστους της εταιρείας και η οργάνωση της αλυσίδας αξίας της, με ένα δομημένο τρόπο και με υπευθυνότητες.

#### 5.4 Εναλλακτική στρατηγική

Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας είναι κρίσιμη και η επιβίωσής της εξαρτάται από την στρατηγική που θα ακολουθήσει σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία. Οι επιλογές της είναι: η στρατηγική της ανόρθωσης, με την μείωση του λειτουργικού κόστους της και η στρατηγική αποεπένδυσης με την πώληση περιουσιακών στοιχείων. Στο παρόν κεφάλαιο μελετώνται τρεις εναλλακτικές στρατηγικές με κριτήριο την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Οι στρατηγικές είναι :

- στρατηγική μείωσης κόστους
- αποεπένδυση εργοστασίου Μηλακιού
- αποεπένδυση εργοστασίου Βόλου

Η αξία της επιχείρησης υπολογίζεται με βάση τη key value Driver formula των Koller, Goedhart and Wessels (KGW) ( 2010, p. 39 - 43), που στηρίζεται στην προεξόφληση των ταμειακών ροών στο διηνεκές. Η φόρμουλα είναι η εξής:

$$Company Value = \frac{NOPAT_{t=1} * (1 - \frac{g}{ROIC})}{(WACC - g)}$$

Όπου:

ROIC : Η απόδοση του επενδυσμένου κεφαλαίου και υπολογίζεται έως ο λόγος των καθαρών κερδών προς το επενδυσμένο κεφάλαιο,

$NOPAT_{t=1}$ : Τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων της επιχείρησης που προέρχονται από τις κύριες δραστηριότητες της

WACC: Το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης

g: Ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης των καθαρών λειτουργικών κερδών της επιχείρησης.

Το οικονομικό κέρδος της επιχείρησης για μια δεδομένη περίοδο υπολογίζεται από τη σχέση :

$$Economic Profit = Invested capital * ( ROIC - WACC)$$

Όπου

Invested capital : επενδυσμένο κεφάλαιο

ROIC: η απόδοση του επενδυσμένου κεφαλαίου

WACC: Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης

Όταν η διαφορά του ( $ROIC - WACC$ ) είναι θετική τότε έχουμε αύξηση του πλούτου της εταιρείας, ενώ όταν είναι αρνητική έχουμε μείωση του πλούτου της.

Ο υπολογισμός του μέσου σταθμικού κόστους κεφαλαίου της επιχείρησης γίνεται με βάση τη φόρμουλα:

$$WACC = \left(\frac{E}{E+D}\right) * rE + \left(\frac{D}{E+D}\right) * rD * (1-T_c)$$

όπου:

E: τα ίδια κεφάλαια (equity capital). Τα ίδια κεφάλαια της ΑΓΕΤ Ηρακλής το 2015 ανήλθαν σε 304.786 χιλιάδες ευρώ

D: τα δανειακά κεφάλαια (Debt Capital). Τα δανειακά κεφάλαια της ΑΓΕΤ Ηρακλής το 2015 ανήλθαν σε 190.571 χιλιάδες ευρώ

$r_E$ : η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (return on equity)

$r_D$ : η απόδοση των δανειακών κεφαλαίων (return on Debt)

$T_c$ : Συντελεστής φορολόγησης της εταιρείας

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων υπολογίζεται με βάση την μέθοδο της αποτίμησης των κεφαλαιακών στοιχείων γνωστή ως Capital Asset Pricing Model (CAPM). Η σχέση είναι:

$$r_E = r_F + (r_M - r_f) * \beta$$

όπου:

$r_E$ : η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων

$r_M$ : η απόδοση της αγοράς

$r_F$ : η απόδοση χωρίς κίνδυνο

$\beta$ : ο συντελεστής συστηματικού κινδύνου

Η απόδοση χωρίς κίνδυνο βασίζεται στη μέση απόδοση του δεκαετούς ελληνικού ομολόγου για το έτος 2016. Συνεπώς το  $r_F = 8,6\%$ . Η μηνιαία απόδοση του δεκαετούς ελληνικού ομολόγου παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.4

Η απόδοση της αγοράς ( $r_M$ ) υπολογίζεται με βάση το τύπο του Damodaran:

$$r_M = \text{default spread of mature market premium} + \text{country's risk premium}$$

όπου:

Default spread of mature market premium: θα χρησιμοποιήσουμε το κίνδυνο μιας ώριμης αγοράς, π.χ την αγορά (S&P 500) που περιλαμβάνει τις 500 μεγαλύτερες εταιρείες, που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο NYSE η NASDAQ. Η απόδοση του S&P 500<sup>3</sup> είναι 5.79% για την περίοδο 2015-2016.

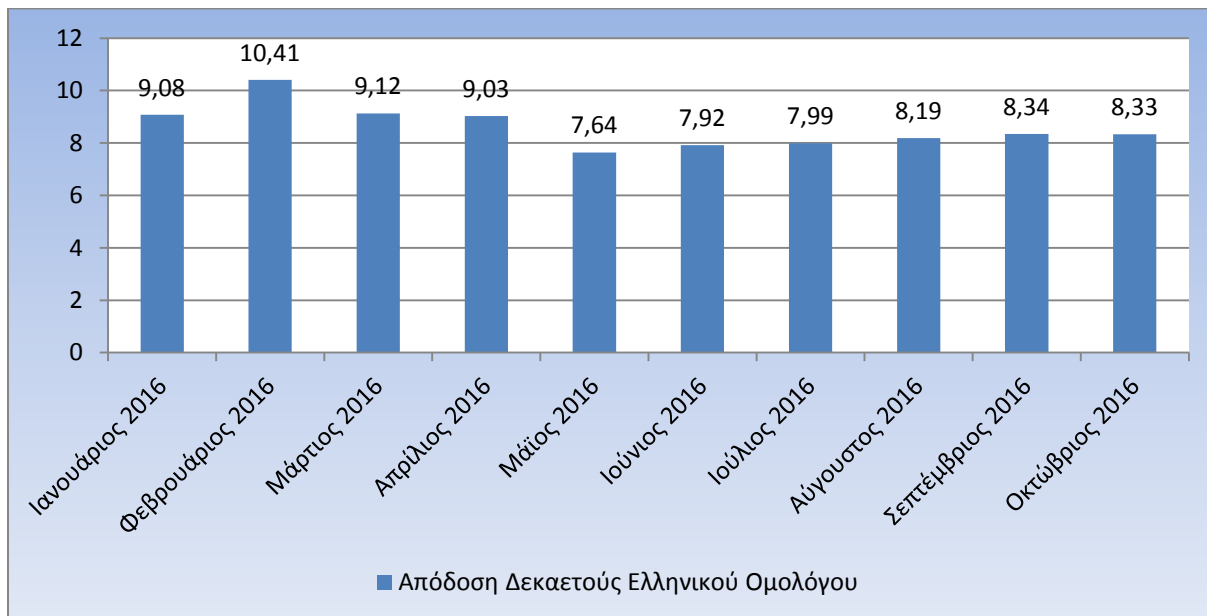
Country's risk premium: είναι η απόδοση του δεκαετούς ελληνικού ομολόγου. Η μέση απόδοση του για το έτος 2016 είναι 8.6%

Επομένως, η απόδοση της αγοράς είναι  $r_M = 5.79 + 8.6 = 14.39\%$

Θεωρούμε ότι ο συντελεστής beta της ΑΓΕΤ Ηρακλής είναι παρόμοιος με το συντελεστή beta της εταιρείας TITAN<sup>4</sup>, δηλαδή 0.65

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων είναι :

$$r_E = 8.6\% + 0.65 * 14,39\% = 17,95\%$$



Διάγραμμα 5.4: Η μηνιαία απόδοση του δεκαετούς ελληνικού ομολόγου για το έτος 2016.

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Το κόστος δανεισμού ( $r_D$ ) είναι το τρέχον επιτόκιο, που η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να πληρώσει για τα δάνεια της. Το κόστος δανεισμού της επιχείρησης υπολογίζεται με βάση το τύπο του Damodaran:

$$r_D = (\text{Απόδοση δεκαετούς ελληνικού ομολόγου}) + (\text{spread})$$

Το spread της ΑΓΕΤ Ηρακλής στηρίζεται στο spread<sup>5</sup> της μητρικής εταιρείας LafargeHolcim. Η αξιολόγηση της τελευταίας από τη Standard and Poor είναι "BBB " και το spread είναι 2.36% .

Συνεπώς, το κόστος δανεισμού ( $r_D$ ) είναι  $r_D = 8.6\% + 2.36\% = 10.96\%$

Το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης (ΑΓΕΤ Ηρακλής ) είναι

$WACC = 0.385 \cdot 10.96\% \cdot (1 - 0.29) + 0.615 \cdot 17.95\% = 14.04\%$

Οι παραδοχές που χρησιμοποιούνται για την μελέτη των τριών εναλλακτικών στρατηγικών είναι :

- το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου παραμένει σταθερό και ίσο με 14.04%.
- Ο κύκλος πωλήσεων και η διάθρωση τους παραμένουν αμετάβλητες, όπως ήταν το 2015
- ο ρυθμός ανάπτυξης ( $g$ ) θα είναι ίσος με 1%

### Στρατηγική Μείωση λειτουργικού Κόστους

Η μείωση του λειτουργικού κόστους θα βασίζεται, κυρίως, στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού της εταιρείας το 2015 ανήλθε σε 601 άτομα. Η εταιρεία σκοπεύει να μειώσει το προσωπικό της περαιτέρω, μέσω της εγκατάστασης και της εφαρμογής του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης των επιχειρηματικών πόρων που αναπτύχθηκε από την μητρικής της εταιρείας, LafargeHolcim. Ο στόχος είναι 20 % μείωση του απασχολούμενου προσωπικού , έναντι το 2015 και συγκεκριμένα απομάκρυνση 80 άτομα από τα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου και 40 άτομα από τα κεντρικά γραφεία. Το "worst" σενάριο είναι η επίτευξη 10% μείωση του προσωπικού, λόγω της διαπραγματευτικής δύναμης των εργατικών συνδικάτων της εταιρείας. Το "Best" σενάριο είναι η επίτευξη 30% μείωση του προσωπικού που θα οφείλεται, κυρίως, στην βέλτιστη εφαρμογή του ολοκληρωμένου συστήματος των επιχειρηματικών πόρων, μέσω της αναδιοργάνωση της δομής της εταιρείας και ακολουθώντας το γνωμικό της LafargeHolcim " Ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση την κατάλληλη στιγμή".

Η μείωση του μεταβλητού κόστους της εταιρείας θα προέρχεται, κυρίως, από την μείωση της τιμής της θερμικής ενέργειας (ευρώ/Gj) μέσω της αριστοποίησης του μίγματος των στερεών καύσιμων που χρησιμοποιείται στους δύο περιστροφικούς κλιβάνους που βρίσκονται σε λειτουργία. Η απαιτούμενη θερμική ενέργεια για τον περιστροφικό κλίβανο του εργοστασίου Μηλακίου είναι 3250 Mj/tn και για το εργοστάσιο του Βόλου είναι 3650 Mj/tn. Δεν αναμένεται καμία τεχνολογική εξέλιξη την επόμενη δεκαετία που θα επηρεάσει σημαντικά την απαιτούμενη θερμική ενέργεια για την παραγωγή του ενδιάμεσου συστατικού, κλίνκερ. Η εταιρεία στοχεύει στην αύξηση του

βαθμού υποκατάστασης των συμβατικών καυσίμων από εναλλακτικά καύσιμα από 29% το 2015 σε 40% το 2018 και την διαμόρφωση της τιμής του μίγματος καυσίμων από 1.5 ευρώ/Gj το 2015 σε 1.3 ευρώ/Gj με βάση τις τιμές του έτους 2015. Το "worst" σενάριο είναι η διατήρηση της τιμής του μίγματος των καυσίμων στα επίπεδα του 2015, μολονότι την αύξηση του βαθμού της υποκατάστασης από εναλλακτικά καύσιμα, λόγω της αύξησης της τιμής των συμβατικών καυσίμων. Το "Best" σενάριο είναι η επίτευξη βαθμού υποκατάστασης 50% και η διατήρηση της τιμής των συμβατικών στερεών καυσίμων στα επίπεδα του 2015, με αποτέλεσμα η τιμή του μίγματος καυσίμων να διαμορφωθεί σε 1.2 ευρώ/Gj.

Η ηλεκτρική ενέργεια είναι ο δεύτερος σημαντικός συντελεστής που επηρεάζει το μεταβλητό κόστος παραγωγής τσιμέντου. Η καταναλωθείσα ηλεκτρική ενέργεια ανήλθε σε 18903 χιλιάδες ευρώ το 2015. Παράλληλα, η καταναλωθείσα ηλεκτρική ενέργεια ανά τόνο τσιμέντου για το εργοστάσιο του Βόλου είναι 101kwh και για το Μηλάκι είναι 126 kwh. Η ειδική ηλεκτρική ενέργεια παραγωγής τσιμέντου εξαρτάται από την διαθέσιμη τεχνολογία και δεν αναμένεται καμία τεχνολογική εξέλιξη την επόμενη δεκαετία που θα την επηρεάσει σημαντικά. Αντιθέτως, η τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας επηρεάζει άμεσα το κόστος της ενεργείας. Η εταιρεία στοχεύει σε 6% μείωση του κόστους της ηλεκτρικής ενέργειας μέσω των νέων τιμολογίων υψηλής τάσης που προσφέρει η ΔΕΗ στους βιομηχανικούς καταναλωτές. Το "worst" σενάριο είναι η επίτευξη 3% μείωση του κόστους της ηλεκτρικής ενέργειας λόγω του κακού προγραμματισμού των παραδόσεων τσιμέντου και κλίνκερ στη εξωτερική και εγχώρια αγορά. Το "Best" σενάριο είναι η επίτευξη 9 % μείωση του κόστους της ηλεκτρικής ενέργειας, λόγω της αριστοποίησης του πλάνου παραγωγής με το πλάνο παραδόσεων τσιμέντου και κλίνκερ, κυρίως, στην εξωτερική αγορά.

Ο τρίτος παράγοντας του μεταβλητού κόστους παραγωγής τσιμέντου είναι το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Η εταιρεία, λόγω της στρατηγικής ολοκλήρωσης προς τα πίσω που πέτυχε με την εξαγορά της εταιρείας "ΛΑΒΑ", διατηρεί το κόστος τους σε χαμηλά επίπεδα έναντι του ανταγωνισμού. Το μόνο υλικό που χρειάζεται στην παραγωγική διαδικασία του τσιμέντου, που δεν έχει υπό τον έλεγχό της, είναι ο βωξίτης (πηγή Αλουμινίου). Η τιμή του καθορίζεται διεθνώς, από τα χρηματιστήρια εμπορευμάτων και έχει αυξηθεί σημαντικά την τελευταία πενταετία από 23 ευρώ το τόνο σε 33 ευρώ το τόνο. Το μικρό ποσοστό του, όμως, στην παραγωγή του κλίνκερ, επηρεάζει μηδαμινά το κόστος του.

Η αξία της εταιρείας ΑΓΕΤ Ηρακλής εφαρμόζοντας την στρατηγική μείωσης κόστους παρουσιάζεται στο πίνακα 5.2.

Πίνακας 5.2 : Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής με τη στρατηγική μείωσης κόστους.

	Σε Χιλιάδες Ευρώ	Worst Σενάριο	Best Σενάριο
<b>Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)</b>	<b>218,330</b>		
-Κόστος πωληθέντων			
Άμεσα Υλικά	(68,608)	(68,608)	(68,608)
Άμεση Εργασία	(21,088)	(23,724)	(18,452)
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	(69,164)	(76,924)	(64,418)
<b>Μικτό Κέρδος</b>	<b>59,470</b>	<b>49,074</b>	<b>66,852</b>
<b>Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>27.2%</b>	<b>22.5%</b>	<b>30.6%</b>
-Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας και Διάθεσης			
Έξοδα διάθεσης	(4,613)	(4,613)	(4,000)
Γενικά Έξοδα	(9,926)	(9,926)	(9,000)
Εξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	(5,997)	(7,315)	(4,679)
<b>Μικτό Λειτουργικό κέρδος (EBITDA)</b>	<b>38,934</b>	<b>37,616</b>	<b>41,791</b>
Αποσβέσεις	(22,238)	(22,238)	(22,238)
Λειτουργικό κερδός προ φόρων	16,696	15,378	19,553
Φόρος Εισοδήματος	29%		
<b>Καθαρά Λειτουργικά κέρδη / Ζημιές χρήσης</b>	<b>11,854</b>	<b>10,919</b>	<b>13,883</b>
Κατάσταση Οικονομικής Θέσης			
Σύνολο ενεργητικού	495,357	495,357	495,357
Σύνολο Υποχρεώσεων	190,571	190,571	190,571
Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου	14.04%	14.04%	14.04%
Ρυθμός Ανάπτυξης	1.00%	1.00%	1.00%
<b>Data section</b>			
Καθαρά Λειτουργικά κέρδη / Ζημιές χρήσης	11,854	10,919	13,883
Επενδύόμενο Κεφάλαιο	304,786	304,786	304,786
Απόδοση Επενδύόμενου Κεφαλαίου (ROIC)	3.89%	3.58%	4.6%
Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου	14.04%	14.04%	14.04%
Ρυθμός Ανάπτυξης	1.00%	1.00%	1.00%
Spread	-10.15%	-10.46%	-9.49%
<b>DCF model: Η αξία της επιχείρησης κατά προσέγγιση</b>	<b>67,534</b>	<b>60,358</b>	<b>83,090</b>
<b>Economic profit model: Δημιουργία Πλούτου κατά προσέγγιση (καταστροφή)</b>	<b>(30,938)</b>	<b>(31,873)</b>	<b>(28,909)</b>

Πηγή: τα στοιχεία βασίζονται στην ετήσια οικονομική έκθεση της ΑΓΕΤ Ηρακλής της χρήσεως 2015

### Στρατηγική Αποεπένδυση εργοστασίου Μηλακίου

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας το 2015 ανήλθε σε 218.330 χιλιάδες ευρώ. Η αξία των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά το 2015 ανήλθε σε 123.098 χιλιάδες ευρώ, ενώ η αξία των πωλήσεων στην εξωτερική αγορά ανήλθε σε 95.232 χιλιάδες ευρώ. Η εταιρεία δεν διαθέτει εγκαταστάσεις στο εξωτερικό. Η στρατηγική της αποεπένδυσης του εργοστασίου Μηλακίου βασίζεται στις παραδοχές:

1. Μερίδιο Εγχώριας Αγοράς : Διατήρηση του 90% της αξίας των πωλήσεων του 2015 στην εγχώρια ελληνική αγορά. Το "worst" σενάριο είναι η αξία των πωλήσεων στην εσωτερική αγορά να ισούται με το 70% της αξία των πωλήσεων του 2015. Το "Best" σενάριο είναι η διατήρηση του 100% της αξίας των πωλήσεων του 2015 στην εγχώρια αγορά.
2. Εξωτερική Αγορά: Η εταιρία διατηρεί 50% της αξίας των πωλήσεων του 2015 στο εξωτερικό. Το "worst" και "Best" σενάριο είναι η διατήρηση του 30% και 70% της αξίας των πωλήσεων στο εξωτερικό του 2015 αντίστοιχα.
3. Τα ταμειακά διαθέσιμα που θα προκύψουν από την πώληση του εργοστασίου Μηλακίου θα επενδυθούν για την μείωση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας.

Η επενδυτική δραστηριότητα της εταιρείας, συνεπώς, θα είναι προσανατολισμένη στη μείωση του κόστους της ηλεκτρικής ενέργειας και της θερμικής ενέργειας. Η μείωση της ηλεκτρικής ενέργειας θα προκύψει από την αξιοποίηση του θερμικού φορτίου των καυσαερίων. Εκτιμάται ότι το κόστος της ηλεκτρικής ενέργειας θα μειωθεί κατά 30%. Η εκτιμώμενη αξία της επένδυσης για την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας εντός του εργοστασίου του Βόλου είναι 15 εκατομμύρια ευρώ.

Για τη μείωση του κόστους της θερμικής ενέργειας απαιτείται η μετατροπή ενός σφαιρομυλου, από μύλο τσιμέντου, σε μύλο στερεών καυσίμων, με σκοπό την αύξηση του ποσοστού του Flexicoke Bed στο ενεργειακό μίγμα καυσίμου. Η προσδοκώμενη μείωση του κόστους της θερμικής ενέργειας εκτιμάται ότι θα είναι 25%. Το κόστος της επένδυσης εκτιμάται σε 10 εκατομμύρια ευρώ.

Η μείωση της ηλεκτρικής ενέργειας μπορεί να προκύψει και από την επένδυση της εταιρείας στην τεχνολογία των κάθετων μύλων, για την άλεση τσιμέντου. Η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, για την άλεση ενός τόνου τσιμέντου είναι περίπου 35 kWh, με το κάθετο μύλο και 55 kWh με το σφαιρόμυλο. Το κόστος επένδυσης ενός κάθετου μύλου ανέρχεται σε 35 εκατομμύρια ευρώ.

Η αξία της εταιρείας ΑΓΕΤ Ηρακλής εφαρμόζοντας την στρατηγική πώλησης του εργοστασίου Μηλακίου παρουσιάζεται στο πίνακα 5.3



Πίνακας 5.3 : Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής με τη στρατηγική αποεπένδυση του εργοστασίου Μηλακίου

	Σε Χιλιάδες Ευρώ	Worst Σενάριο	Best Σενάριο
<b>Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)</b>	<b>158,404</b>	<b>114,738</b>	<b>189,760</b>
-Κόστος πωληθέντων			
Άμεσα Υλικά	(44,777)	(25,326)	(52,630)
Άμεση Εργασία	(16,475)	(16,475)	(16,475)
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	(50,960)	(34,918)	(59,170)
<b>Μικτό Κέρδος</b>	<b>46,192</b>	<b>38,019</b>	<b>61,485</b>
<b>Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>29.2%</b>	<b>24.0%</b>	<b>38.8%</b>
-Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας και Διάθεσης			
Έξοδα διάθεσης	(3,347)	(3,367)	(4,009)
Γενικά Έξοδα	(3,612)	(5,227)	(6,627)
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	(3,236)	(5,338)	(5,503)
<b>Μικτό Λειτουργικό κέρδος (EBITDA)</b>	<b>35,997</b>	<b>24,087</b>	<b>45,346</b>
Αποσβέσεις	(16,134)	(16,134)	(16,134)
Λειτουργικό κερδός προ φόρων	19,863	7,953	29,212
Φόρος Εισοδήματος	29%		
<b>Καθαρά Λειτουργικά κέρδη / Ζημιες χρήσης</b>	<b>14,103</b>	<b>5,647</b>	<b>20,741</b>
Κατάσταση Οικονομικής Θέσης			
Σύνολο ενεργητικού	495,357	495,357	495,357
Σύνολο Υποχρεώσεων	190,571	190,571	190,571
Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου	14.04%	14.04%	14.04%
Ρυθμός Ανάπτυξης	1.00%	1.00%	1.00%
<b>Data section</b>			
Καθαρά Λειτουργικά κέρδη / Ζημιες χρήσης	14,103	5,647	20,741
Επενδυόμενο Κεφάλαιο	304,786	304,786	304,786
Απόδοση Επενδυόμενου Κεφαλαίου (ROIC)	4.63%	1.85%	6.8%
Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου	14.04%	14.04%	14.04%
Ρυθμός Ανάπτυξης	1.00%	1.00%	1.00%
Spread	-9.41%	-12.19%	-7.24%
<b>DCF model: Η αξία της επιχείρησης κατά προσέγγιση</b>	<b>84,777</b>	<b>19,929</b>	<b>135,680</b>
<b>Economic profit model: Δημιουργία (καταστροφή) Πλούτου κατά προσέγγιση</b>	<b>(28,689)</b>	<b>(37,145)</b>	<b>(22,051)</b>

Πηγή: τα στοιχεία βασίζονται στην ετήσια οικονομική έκθεση της ΑΓΕΤ Ηρακλής της χρήσεως 2015

## Στρατηγική Αποεπένδυση εργοστασίου Βόλου

Η εγχώρια αγορά τσιμέντου είναι σε χαμηλά επίπεδα και δεν αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά την επόμενη δεκαετία. Τα υψηλά επίπεδα του ελληνικού χρέους και η διάθεση των ηγετών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με το να μην δώσουν οριστική λύση στην ελάφρυνση του για να καταστεί βιώσιμο, αποτρέπουν και αναστέλλουν κάθε επενδυτική δραστηριότητα στο μέλλον.

Η πώληση του εργοστασίου του Βόλου, στηρίζεται στη στρατηγική της εταιρείας να εγκαταλείψει την εγχώρια αγορά και να επικεντρωθεί, κυρίως, στην εξωτερική αγορά. Το διεθνές περιβάλλον είναι πολύ ανταγωνιστικό και απαιτούνται επενδυτικές πρωτοβουλίες μείωσης του λειτουργικού κόστους. Τα ταμειακά διαθέσιμα από την πώληση του εργοστασίου του Βόλου θα χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας που θα καλύψει εξ' ολοκλήρου της ανάγκες της σε ηλεκτρική ενέργεια. Το 30% της ηλεκτρικής ενέργειας θα παραχθεί από την αξιοποίηση του θερμικού φορτίου των καυσαερίων της μονάδας παραγωγής τσιμέντου και το υπόλοιπο από την καύση λιγνίτη. Η τέφρα του καυσίμου θα χρησιμοποιηθεί ως πρώτη ύλη στην παραγωγή της φαρίνας αντικαθιστώντας το βωξίτη. Για την μείωση του κόστους της θερμικής ενέργειας, απαιτείται επένδυση σε ένα σφαιρόμυλο για την άλεση στερεών καυσίμων και ειδικότερα του flexicoke bed , το οποίο είναι δύσκολο να καεί ως έχει και δύσκολο να μειωθεί η κοκκομετρική του κατανομή με την διαθέσιμη τεχνολογία. Αναμένεται 20% μείωση του κόστους της θερμικής ενέργειας με την αύξηση της χρήσης του Flexicoke bed στο μίγμα καυσίμου.

Η εταιρεία θα κρατήσει τα κέντρα διανομής Θεσσαλονίκης, Κρήτης και Δραπετσώνας για να μπορέσει να διατηρήσει το 25 % της αξίας των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά τσιμέντου του 2015. Το "worst" και "Best" σενάριο είναι η διατήρηση του 15% και 30% της αξίας των πωλήσεων τσιμέντου στην εγχώρια αγορά του 2015. Η διατήρηση του μεριδίου της εξωτερικής αγοράς είναι πρωταρχικής σημασίας της εταιρείας και ο στόχος της είναι η διατήρηση του μεριδίου της κατά 90%, σε σχέση με την αξία των πωλήσεων της εταιρείας στο εξωτερικό του 2015. Το "worst" και "Best" σενάριο είναι η διατήρηση του 80% και 100% της αξίας των πωλήσεων στο εξωτερικό το 2015.

Η στρατηγική της διεθνοποίησης θα είναι, πλέον, στο επίκεντρο της εταιρείας, με την αγορά συμμετοχής σε τοπικές εταιρείες παραγωγής τσιμέντου, σε περιοχές που η αστικοποίηση είναι σε χαμηλό ποσοστό , όπως είναι η Λατινική Αμερική , η Αφρική και η Ασία. Η ελληνική αγορά τσιμέντου είναι ολιγοπωλιακή και είναι δύσκολο να εισέλθουν νέες εταιρείες στον κλάδο. Επομένως, πρέπει να αναζητηθούν πιθανοί αγοραστές, ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου, TITAN και ΧΑΛΥΨ με επικρατέστερο την εταιρεία TITAN.

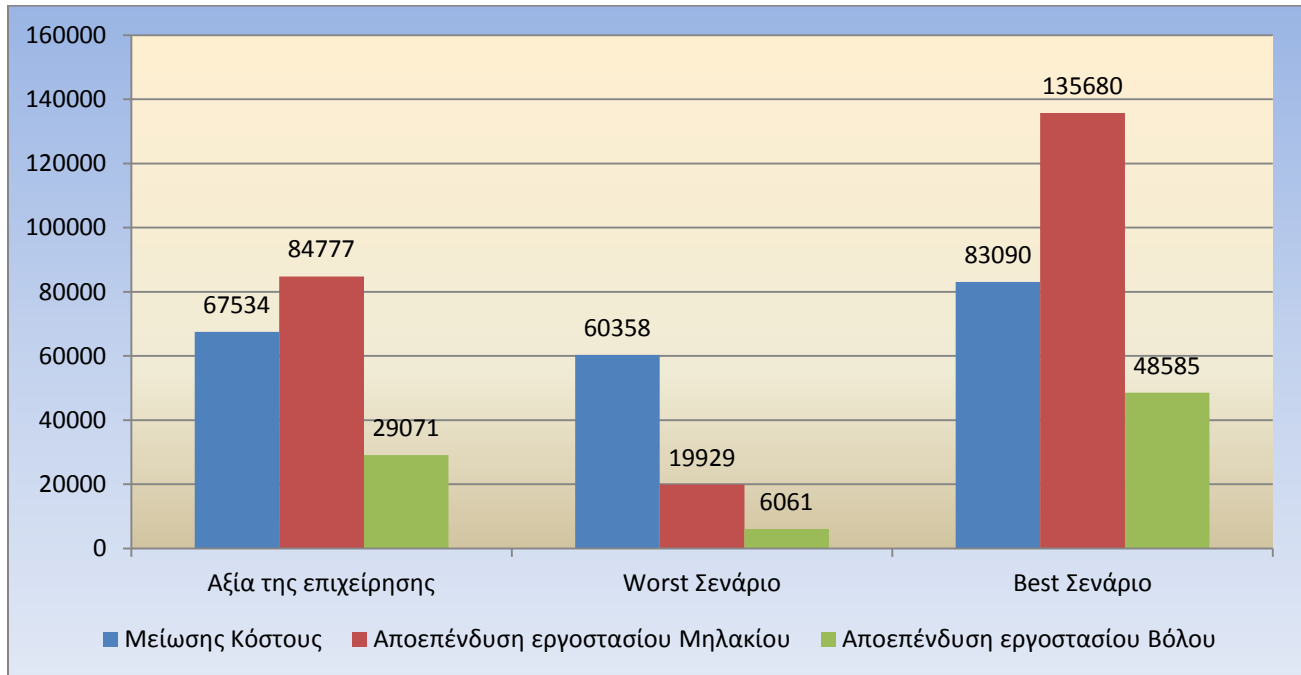
Η αξία της εταιρείας ΑΓΕΤ Ηρακλής εφαρμόζοντας την στρατηγική πώλησης του εργοστασίου του Βόλου παρουσιάζεται στο πίνακα 5.4

Πίνακας 5.4 : Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής με τη στρατηγική αποεπένδυση του εργοστασίου του Βόλου

	Σε Χιλιάδες Ευρώ	Worst Σενάριο	Best Σενάριο
<b>Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)</b>	<b>116,483</b>	<b>94,650</b>	<b>132,161</b>
-Κόστος πωληθέντων			
Αμεσα Υλικά	(34,804)	(27,943)	(39,730)
Άμεση Εργασία	(9,885)	(9,885)	(9,885)
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	(39,243)	(31,437)	(44,848)
<b>Μικτό Κέρδος</b>	<b><u>32,551</u></b>	<b><u>25,385</u></b>	<b><u>37,698</u></b>
<b>Περιθώριο Κέρδους</b>	<b>27.9%</b>	<b>21.8%</b>	<b>32.4%</b>
-Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας και Διάθεσης			
Έξοδα διάθεσης	(1,153)	(69)	(1,384)
Γενικά Έξοδα	(5,296)	(4,303)	(6,008)
Εξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	(4,606)	(3,743)	(5,226)
<b>Μικτό Λειτουργικό κέρδος (EBITDA)</b>	<b><u>21,496</u></b>	<b><u>17,270</u></b>	<b><u>25,080</u></b>
Αποσβέσεις	(11,864)	(11,864)	(11,864)
Λειτουργικό κερδός προ φόρων	9,632	5,406	13,216
Φόρος Εισοδήματος	29%		
<b>Καθαρά Λειτουργικά κέρδη / Ζημιες χρήσης</b>	<b><u>6,839</u></b>	<b><u>3,838</u></b>	<b><u>9,383</u></b>
Κατάσταση Οικονομικής Θέσης			
Σύνολο ενεργητικού	495,357	495,357	495,357
Σύνολο Υποχρεώσεων	190,571	190,571	190,571
Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου	14.04%	14.04%	14.04%
Ρυθμός Ανάπτυξης	1.00%	1.00%	1.00%
<b>Data section</b>			
Καθαρά Λειτουργικά κέρδη / Ζημιες χρήσης	6,839	3,838	9,383
Επενδύσιμο Κεφάλαιο	304,786	304,786	304,786
Απόδοση Επενδύσιμο Κεφαλαίου (ROIC)	2.24%	1.26%	3.1%
Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου	14.04%	14.04%	14.04%
Ρυθμός Ανάπτυξης	1.00%	1.00%	1.00%
Spread	-11.80%	-12.78%	-10.96%
<b>DCF model: Η αξία της επιχείρησης κατά προσέγγιση</b>	<b><u>29,071</u></b>	<b><u>6,061</u></b>	<b><u>48,585</u></b>
<b>Economic profit model: Δημιουργία (καταστροφή) Πλούτου κατά προσέγγιση</b>	<b><u>(35,953)</u></b>	<b><u>(38,954)</u></b>	<b><u>(33,409)</u></b>

Πηγή: τα στοιχεία βασίζονται στην ετήσια οικονομική έκθεση της ΑΓΕΤ Ηρακλής της χρήσεως 2015

Η αξία της επιχείρησης για κάθε μια από τις παραπάνω στρατηγικές παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.5



Διάγραμμα 5.5: Η αξία της επιχείρησης ΑΓΕΤ Ηρακλής για κάθε μια από τις στρατηγικές

Η στρατηγική της αποεπένδυσης του εργοστασίου Μηλακίου μεγιστοποιεί την αξία της επιχείρησης, η οποία ανέρχεται σε 84.777 χιλιάδες ευρώ, έναντι της στρατηγικής της μείωσης κόστους που ανέρχεται σε 67534 χιλιάδες ευρώ. Όμως, η στρατηγική πώλησης του εργοστασίου Μηλακίου παρουσιάζει τη μεγαλύτερη διακύμανση όπως φαίνεται από την μεταβολή της αξίας της επιχείρησης μεταξύ "Best" και "worst" σεναρίων. Η στρατηγική μείωσης κόστους έχει τη μικρότερη διακύμανση και θεωρείται η στρατηγική με το χαμηλότερο κίνδυνο.

Η διοίκηση της εταιρείας περιμένει την απόφαση των ηγετών της ΕΕ για την ρύθμιση του ελληνικού χρέους, το οποίο θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την δημοσιονομική πολιτική της χώρας για την επόμενη δεκαετία, και κατά επέκταση και την πορεία του κατασκευαστικού κλάδου που επηρεάζει την εγχώρια ζήτηση τσιμέντου. Η ανάληψη πρωτοβουλιών για την αύξηση της αξία της επιχείρησης αναστέλλεται μέχρι ο κίνδυνος για πτώχευση απομακρυνθεί από τη χώρα. Ως τότε, η στρατηγική μείωσης κόστους είναι προτιμητέα και με το μικρότερο κίνδυνο. Αντίθετα, η μητρική εταιρεία LafargeHolcim (LH) έχει θέσει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των καθαρών ταμειακών ροών και την μείωση του χρέους της, μέσω της αποεπένδυσης περιουσιακών στοιχείων και ειδικότερα εκείνων που η απόδοση των ίδιων κεφαλαίων τους είναι κάτω από το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου.

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. <http://www.bankofgreece.gr/>
2. Lafargeholcim\_2016\_update\_emtn\_prospectus\_160518\_final\_version\_with\_disclaimer.pdf
3. [gr.investing.com/indices/us-spx-500](http://gr.investing.com/indices/us-spx-500)
4. Θωμάς Καραπάλης, Διπλωματική εργασία με τίτλο : Ανάλυση και Αποτίμηση του ομίλου TITAN με την μέθοδο των προεξοφλημένων ταμειακών ροών, Νοέμβριος 2014
5. LafargeHolcim Annual Report 2015:Bonds and private placements as at December 31

## Βιβλιογραφία

---

### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα
2. Ελληνική Στατιστική Αρχή. " Δημοσιονομικά στοιχεία για την περίοδο 2012-2015, 21 Απριλίου 2016
3. Επιστημονική έκδοση του οικονομικού επιμελητηρίου Ελλάδας, τεύχος 150
4. Ετήσια Έκθεση 2011: Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, ICAP
5. Ετήσια έκθεση 2016: Η ελληνική οικονομία και απασχόληση, ΙΝΕ, Ινστιτούτο εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε
6. Ετήσια Οικονομική έκθεση της χρήσεως που έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2015, του Ομίλου και της εταιρίας Α.Γ.Ε.Τ Ηρακλής σύμφωνα με το Νόμο 3556/2007 και τις επ' αυτού αποφάσεως του Διοικητικού συμβουλίου της επιτροπή κεφαλαιαγοράς.
7. ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, τεύχος 2, Αρ.Φύλου 208, 2 Μαρτίου 2015
8. Ημερίδα " Στερεά Βιοκαύσιμα-Πράσινη πρακτική στη Σύγχρονη Βιομηχανία", Ε. Κακάρας, Εθνικό Μετσόβιο πολυτεχνείο, 2008
9. Θέριος Νικόλαος, (2005), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, 2η έκδοση
10. Ιστορικό αφιέρωμα "90 χρόνια ΣΜΕ 1924-2014", Σύνδεσμος μεταλλευτικών Επιχειρήσεων.
11. Καραπάλης Θωμάς, Διπλωματική εργασία με τίτλο : Ανάλυση και Αποτίμηση του ομίλου TITAN με την μέθοδο των προεξοφλημένων ταμειακών ροών, Νοέμβριος 2014
12. Κλαδική συλλογική σύμβαση εργασίας τσιμεντοβιομηχανίας ( 02.12.2015)
13. Κωδικοποιημένο καταστατικό της Ανωμότου Γενικής Εταιρίας τσιμέντων Ηρακλής σύμφωνα με το κ.ν 2190/1920 όπως τροποποιήθηκε με τον 3604/2007
14. Νομισματική πολιτική 2015-2016,(Ιούνιος 2016, κεφάλαιο IV, Ενότητα 2, σελίδα 69-70)
15. ΟΜΙΛΟΣ ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ , Έκθεση Αειφορίας Ελλάδα 2014
16. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 5η έκδοση
17. Πολυνομοσχέδιο για την αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας
18. Ράπανος .Θ. Βασίλης " Φορολογία και οικονομική ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδας
19. Σαρσέντης Β.Ν, (2004), Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική, Εκδόσεις Γ.Μπένος, Β' έκδοση
20. Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

## Ξενόγλωσση

1. Arthur .A .Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. gamble, (2010), Crafting and executing strategy : The quest for competitive advantage, McGraw - Hill, 16th edition
2. Brealey. Myuers. Marcua ." Fundamentals of Corporate finance", McGraw Hill , Seventh edition
3. Building for tomorrow, Lafarge Holcim Sustainability report 2015
4. Development of state of the art techniques in cement manufacturing: trying to look ahead, cement sustainability initiative, WBCSD, Dusseldorf , 4 June 2009
5. Heracles Financial report 2008
6. Heracles Financial report 2009
7. Heracles Financial report 2010
8. Heracles Financial report 2011
9. Heracles Financial report 2012
10. Heracles Financial report 2013
11. Heracles Financial report 2014
12. Heracles Financial report 2015
13. Hill. R .A,(2008). Strategic financial management, bookboon.com, 1st edition
14. Hill. W. L. Charles, Jones. R. Gareth (2010), Strategic management: An integrated approach, South-Western, Cengage Learning, 9th edition.
15. Lafarge Holcim Annual Report 2015: Bonds and private placements as at December 31
16. Neil Ritson, (2013) , Strategic management, bookboon.com, 2nd edition
17. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), Strategic management and Business policy toward global sustainability, Prentice Hall, Thirteenth Edition

## Διαδικτυακοί Τόποι

1. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdec210>
2. <http://gr.investing.com/indices/us-spx-500>
3. <http://www.bankofgreece.gr/>
4. <http://www.hcia.gr/el/statistical-elements>
5. [http:// www.hellenicparliament.gr](http://www.hellenicparliament.gr) : Βουλή των Ελλήνων
6. <http://www.kathimerini.gr/article>: Η Ελλάδα παράγει χιλιάδες διατάγματα, νόμους και τροπολογίες, Ιωάννα Μάνδου.
7. <http://www.opengov.gr/minenv/?p=8023>
8. <http://www.pdma.gr/index.php/el>
9. <http://www.ypakp.gr/>