



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Διπλωματική εργασία:

Επιχειρησιακές στρατηγικές σε περιόδους ανάπτυξης και ύφεσης

Η περίπτωση ελληνικής επιχείρησης

Κωνσταντίνος Β. Γαλάνης

A.M. emba1512

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς
Σεπτέμβριος 2018

Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«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:

«Επιχειρησιακές στρατηγικές σε περιόδους ανάπτυξης και ύφεσης – Η περίπτωση ελληνικής επιχείρησης»

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: Κωνσταντίνος Γαλάνης

Ημερομηνία: 24 Σεπτεμβρίου 2018

«Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή».

Περίληψη

Όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτου μεγέθους, καλούνται να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να λάβουν σημαντικές αποφάσεις που αφορούν τη στρατηγική τους κατεύθυνση. Εξετάζοντας τα στοιχεία μιας οικονομίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η οικονομική δραστηριότητα, κάποιες φορές αυξάνεται γρήγορα, κάποιες φορές αργά, ενώ κάποιες άλλες μειώνεται. Αυτές οι διαδοχικές αυξομειώσεις οι οποίες παρουσιάζουν μια συστηματική κυκλικότητα και μετρούνται με βάση τις μεταβολές των μακροοικονομικών μεγεθών, ονομάζονται οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Η ελληνική οικονομία θεωρείται ασταθής, με έντονες μακροπρόθεσμες κυκλικές διακυμάνσεις, καθώς έχουν παρατηρηθεί μακρές περίοδοι ανάπτυξης και ύφεσης της οικονομικής δραστηριότητας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση των επιχειρησιακών στρατηγικών μιας ελληνικής επιχείρησης κατά την περίοδο 2000-2016. Ειδικότερα, εξετάζεται η συμπεριφορά της επιχείρησης, που ασκεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ως προς τις ακολουθούμενες επιχειρησιακές στρατηγικές της, σε δύο υπο-περιόδους της ελληνικής οικονομίας: (1) 2000-2007, που σηματοδοτεί την περίοδο ανάπτυξης και (2) 2008-2016, που σηματοδοτεί την περίοδο ύφεσης. Επιπλέον, διεξάγεται διαχρονική μελέτη της ελληνικής οικονομίας, καθώς και του κλάδου τσιμέντου, στον οποίο η επιχείρηση ασκεί τη βασική επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την ανάλυση των επιχειρησιακών στρατηγικών, τη θεωρία των οικονομικών κύκλων, τη διαχρονική εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας από την Οθωμανική περίοδο έως και σήμερα, εστιάζοντας στις περιόδους ανάπτυξης και ύφεσης, καθώς και την εξέλιξη της βιομηχανίας τσιμέντου στην Ελλάδα. Επιπλέον, παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης προκειμένου να διερευνηθούν οι επιχειρησιακές στρατηγικές της υπό εξέταση επιχείρησης, τόσο σε σχέση με την πορεία της ελληνικής οικονομίας όσο και την πορεία του κλάδου τσιμέντου κατά την περίοδο 2000-2016, και παραθέτονται χρήσιμα συμπεράσματα.

Λέξεις-Κλειδιά: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Επιχειρησιακή στρατηγική, Οικονομικοί κύκλοι, Ελληνική οικονομία, Κλάδος τσιμέντου

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα Διπλωματική Εργασία, θέλω να ευχαριστήσω τον δάσκαλο και επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την στήριξη που μου προσέφερε απλόχερα καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και διεύρυνε τους ορίζοντές μου σε ένα τόσο συναρπαστικό αντικείμενο όπως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Η συγκεκριμένη εργασία ήταν το απόσταγμα της άριστης και εποικοδομητικής συνεργασίας μας, μέσα από την καθοδήγηση και τις χρήσιμες συμβουλές του.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τη Δώρα μου, που ήταν πάντα δίπλα μου, στα δύσκολα και στα εύκολα, γιατί έκανε όλη αυτή τη διαδρομή να έχει νόημα και να αξίζει.

Περιεχόμενα

<i>Περίληψη</i>	<i>iii</i>
<i>Ευχαριστίες</i>	<i>iv</i>
<i>Περιεχόμενα</i>	<i>v</i>
<i>Κατάλογος Πινάκων</i>	<i>vii</i>
<i>Κατάλογος Διαγραμμάτων</i>	<i>viii</i>
1. Εισαγωγή	1
1.1. Σκοπός	1
1.2. Μεθοδολογία	1
1.3. Δομή	2
1.4. Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου	4
2. Ανάλυση επιχειρησιακών στρατηγικών	5
2.1. Στρατηγική	5
2.2. Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	6
2.3. Επίπεδα στρατηγικής	8
2.3.1. Επιχειρησιακή στρατηγική	8
2.3.2. Επιχειρηματική στρατηγική	9
2.3.3. Λειτουργική στρατηγική	11
2.4. Επιχειρησιακές στρατηγικές	12
2.4.1. Στρατηγική κατεύθυνσης	12
2.4.2. Στρατηγική χαρτοφυλακίου	20
2.4.3. Γονική στρατηγική	23
2.5. Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	26
3. Η Ελληνική Οικονομία μέσα από περιόδους ύφεσης και ανάπτυξης	28
3.1. Θεωρία οικονομικών κύκλων	28
3.2. Οι κύκλοι της Ελληνικής Οικονομίας	37
3.2.1. Περίοδοι Ύφεσης και Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας	38
3.2.2. Μελέτες για την επίδοση της Ελληνικής Οικονομίας	42
3.3. Η βιομηχανία τσιμέντου στην Ελλάδα	45

3.4. Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου.....	53
4. Μελέτη περίπτωσης – Ο Όμιλος TITAN.....	57
4.1. Εταιρική παρουσίαση.....	57
4.1.1. Όραμα – Αποστολή.....	57
4.2. Ο Όμιλος TITAN σήμερα.....	58
4.2.1. Οικονομικά στοιχεία.....	58
4.2.2. Πωλήσεις προϊόντων Ομίλου TITAN.....	60
4.2.3. Εταιρική διακυβέρνηση.....	62
4.2.4. Οργανόγραμμα.....	64
4.2.5. Γεωγραφική διαφοροποίηση.....	65
4.3. Ιστορική αναδρομή επιχειρησιακών στρατηγικών Ομίλου TITAN.....	71
4.4. Ο Όμιλος TITAN την περίοδο 2000-2016.....	73
4.4.1. Η Ελληνική Οικονομία την περίοδο 2000-2016.....	73
4.4.2. Ο κλάδος τσιμέντου στην Ελλάδα την περίοδο 2000-2016.....	82
4.4.3. Επιχειρησιακές στρατηγικές Ομίλου TITAN την περίοδο 2000-2016.....	86
4.5. Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου.....	93
5. Συμπεράσματα.....	96
Βιβλιογραφία.....	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	106

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	13
Πίνακας 3.1: Διάκριση οικονομικών κύκλων	31
Πίνακας 3.2: Περίοδοι οικονομικής ανάπτυξης και ύφεσης.....	33
Πίνακας 3.3: Κύρια χαρακτηριστικά βιομηχανικών χωρών κατά τη 4 ^η και 5 ^η μακρά περίοδο	35
Πίνακας 3.4: Εξέλιξη βιομηχανίας τσιμέντου στην Ελλάδα	46
Πίνακας 4.1: Οικονομικά μεγέθη του Ομίλου TITAN για το χρονικό διάστημα 2013-2017.....	59
Πίνακας 4.2: Διοικητικό Συμβούλιο Ομίλου TITAN	62
Πίνακας 4.3: Ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές βασικών μακροοικονομικών μεγεθών, 2001-2008	77

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Επίπεδα στρατηγικής.....	9
Διάγραμμα 2.2: Η Ιεραρχία της Στρατηγικής.....	11
Διάγραμμα 2.3: Σύνοψη στρατηγικών ανάπτυξης.....	14
Διάγραμμα 2.4: Στρατηγικές Σταθερότητας.....	17
Διάγραμμα 2.5: Στρατηγικές Περισυλλογής.....	19
Διάγραμμα 2.6: Η μήτρα “BCG”.....	21
Διάγραμμα 2.7: Η μήτρα “General Electric”.....	22
Διάγραμμα 2.8: Μήτρα Γονικής Σχέσης.....	24
Διάγραμμα 3.1: Οι φάσεις του οικονομικού κύκλου.....	29
Διάγραμμα 3.2: Οι τέσσερις εποχές του Kondratieff.....	36
Διάγραμμα 3.3: Ετήσια παραγωγική ικανότητα τσιμέντου ανά εταιρεία.....	47
Διάγραμμα 3.4: Παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα ανά έτος.....	48
Διάγραμμα 3.5: Εξέλιξη πωλήσεων του παραγόμενου τσιμέντου στην Ελλάδα.....	49
Διάγραμμα 3.6: Εξέλιξη εξαγωγών φαιού τσιμέντου και κλίνκερ.....	50
Διάγραμμα 3.7: Κύριες χώρες εξαγωγής φαιού τσιμέντου και κλίνκερ.....	51
Διάγραμμα 4.1: Πωλήσεις τσιμέντου Ομίλου TITAN για τα έτη 2015-2017.....	60
Διάγραμμα 4.2: Πωλήσεις έτοιμου σκυροδέματος Ομίλου TITAN για τα έτη 2015-2017.....	61
Διάγραμμα 4.3: Πωλήσεις αδρανών υλικών Ομίλου TITAN για τα έτη 2015-2017.....	61
Διάγραμμα 4.4: Μετοχική σύνθεση Ομίλου TITAN για το 2017.....	63
Διάγραμμα 4.5: Μετοχική σύνθεση Ομίλου TITAN για το 2017.....	64
Διάγραμμα 4.6: Οργανόγραμμα Ομίλου TITAN.....	65
Διάγραμμα 4.7: Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου ως ποσοστό (%) του ΑΕΠ (Ελλάδα, 2005-2016).....	81
Διάγραμμα 4.8: Επενδύσεις (Ακαθάριστος Σχηματισμός Κεφαλαίου) – Ελλάδα.....	82
Διάγραμμα 4.9: Ανταγωνιστικότητα των εταιρειών του κλάδου τσιμέντου εκφρασμένη σε έσοδα.....	84
Διάγραμμα 4.10: Μεριδία αγοράς των εταιρειών του κλάδου τσιμέντου στην Ελλάδα.....	85
Διάγραμμα 4.11: Ανάπτυξη και ύφεση ελληνικής οικονομίας, κλάδου τσιμέντου, ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN.....	86
Διάγραμμα 4.12: Επιχειρησιακές στρατηγικές Ομίλου TITAN.....	87

1. Εισαγωγή

1.1. Σκοπός

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να προσδιορίσει και να αποτυπώσει τις επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολούθησε μία ελληνική εταιρεία διαχρονικά, δηλαδή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία αποσκοπεί να εξετάσει και να μελετήσει τη συμπεριφορά της ελληνικής εταιρείας, που δραστηριοποιείται στον κλάδο τσιμέντου τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ως προς τις ακολουθούμενες επιχειρησιακές στρατηγικές της, σε περιόδους ανάπτυξης και ύφεσης. Για το σκοπό αυτό, επιλέχθηκε η περίοδος 2000-2016 της ελληνικής οικονομίας, την οποία μπορούμε να διακρίνουμε σε δύο υπο-περιόδους: (1) 2000-2007, που σηματοδοτεί την περίοδο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και (2) 2008-2016, που σηματοδοτεί την περίοδο ύφεσης της ελληνικής οικονομίας.

Επιπλέον, θα πραγματοποιηθεί διαχρονική μελέτη της ελληνικής οικονομίας, στην οποία έχει την έδρα της η υπό εξέταση εταιρεία-όμιλος, καθώς και του κλάδου τσιμέντου, στον οποίο ασκεί τη βασική επιχειρηματική της δραστηριότητα. Με βάση τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και την επεξεργασία των διαθέσιμων δεδομένων, θα διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολούθησε η επιχείρηση, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, συγκριτικά με την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας και του κλάδου τσιμέντου στην Ελλάδα.

1.2. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί έναν τρόπο για τη συστηματική επίλυση ενός ερευνητικού προβλήματος, μέσα από την οποία ακολουθούνται τα βήματα για τη μελέτη αυτού του προβλήματος, καθώς και η λογική πίσω από αυτό (Kothari, 2004; Sekaran and Bougie, 2010; Κόσσυβα, 2016). Η μέθοδος έρευνας που επιλέχθηκε αποτελεί μία ποιοτική προσέγγιση η οποία βασίζεται σε μία υφιστάμενη θεωρία.

Όσον αφορά στον ερευνητικό σκοπό, από τους δύο βασικούς τύπους για το σχεδιασμό της έρευνας, δηλαδή τη *διερευνητική* (exploratory research) και την *αποδεικτική ή συμπερασματική* έρευνα (conclusive research), η συγκεκριμένη εργασία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί διερευνητική, καθώς βασίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων μέσα από την ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, καθώς και από μία ποιοτική προσέγγιση που αφορά τη διεξαγωγή μελέτης περίπτωσης (Singh, 2007; Κόσσυβα, 2016).

Όσον αφορά στη μέθοδο συλλογής δεδομένων, όπου μία έρευνα διακρίνεται σε *πρωτογενή* (primary research) και σε *δευτερογενή* (secondary research) (Kothari, 2004), η παρούσα μελέτη είναι δευτερογενής καθώς, όπως προαναφέρθηκε, βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα τα οποία αποτελούν εκείνα τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί και αναλυθεί στο παρελθόν για άλλους σκοπούς και βρίσκονται στη διάθεση του ερευνητή (Κόσσυβα, 2016). Τα δευτερογενή δεδομένα που θα συλλεχθούν αφορούν δημοσιευμένες πηγές σε επιστημονικά βιβλία, επιστημονικά περιοδικά, ετήσιους απολογισμούς επιχειρήσεων και οικονομικών οργανισμών, στατιστικά στοιχεία από οργανισμούς διενέργειας επιστημονικών ερευνών, καθώς και ηλεκτρονικές πηγές.

Ειδικότερα, θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη θεωρία των επιχειρησιακών στρατηγικών, τη θεωρία των οικονομικών κύκλων, τη διαχρονική εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας, από την Οθωμανική περίοδο έως και σήμερα, αναφορικά με τις περιόδους ανάπτυξης και ύφεσης, καθώς και την εξέλιξη της βιομηχανίας τσιμέντου στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, θα διεξαχθεί μελέτη περίπτωσης προκειμένου να διερευνηθούν διαχρονικά οι επιχειρησιακές στρατηγικές της υπό εξέταση εταιρείας-ομίλου που έχει έδρα την Ελλάδα, τόσο σε σχέση με την πορεία της ελληνικής οικονομίας όσο και την πορεία του κλάδου τσιμέντου κατά την περίοδο 2000-2016.

Στη μελέτη περίπτωσης θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία από τους ετήσιους απολογισμούς και την ιστοσελίδα της υπό εξέταση εταιρείας-ομίλου, τους απολογισμούς και τις οικονομικές καταστάσεις των τριών εταιρειών του κλάδου τσιμέντου, καθώς και τους απολογισμούς της Τράπεζας της Ελλάδος, της ΕΛΣΤΑΤ και της Eurostat ώστε να συλλεχθούν στοιχεία για την ελληνική οικονομία. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα επεξεργαστούν στο πρόγραμμα *Microsoft Excel*, για την παρακολούθηση και την απεικόνιση των δεδομένων και κατά συνέπεια, για τη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

1.3. Δομή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται συνολικά από πέντε κεφάλαια (συμπεριλαμβανομένου του παρόντος), τα οποία περιγράφονται συνοπτικά ακολούθως:

Το *κεφάλαιο 1* περιλαμβάνει τα εισαγωγικά στοιχεία της παρούσας εργασίας που αφορούν το σκοπό της μελέτης, τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, καθώς και τη διάρθρωσή της.

Στο *κεφάλαιο 2*, παρουσιάζονται και αναλύονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές που αφορούν το γενικό προσανατολισμό που πρόκειται να ακολουθήσει ένας οργανισμός-

μητρική εταιρεία. Παράλληλα, περιγράφονται και απεικονίζονται υποδείγματα, όπως η μήτρα “BCG” και η μήτρα “General Electric”.

Στο κεφάλαιο 3, περιγράφεται η θεωρία των οικονομικών κύκλων εστιάζοντας στις περιόδους οικονομικής ανάπτυξης και ύφεσης. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μία ιστορική αναδρομή σχετικά με τις περιόδους ανάπτυξης και ύφεσης της ελληνικής οικονομίας από την Οθωμανική περίοδο έως και σήμερα, παρουσιάζονται οι μελέτες που έχουν δημοσιευθεί κατά καιρούς αναφορικά με την εκτίμηση της επίδοσης της ελληνικής οικονομίας και περιγράφεται η εξέλιξη της βιομηχανίας τσιμέντου στην Ελλάδα.

Στο κεφάλαιο 4, πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης σχετικά με τον Όμιλο TITAN, ο οποίος αποτελεί έναν ανεξάρτητο παραγωγό τσιμέντου και άλλων δομικών υλικών, με έδρα την Ελλάδα και δραστηριοποιείται στην παραγωγή, μεταφορά και τη διανομή τσιμέντου, σκυροδέματος, αδρανών υλικών, ιπτάμενης τέφρας, κονιαμάτων και άλλων δομικών υλικών τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες. Αρχικά, παρουσιάζεται ο όμιλος, η παρούσα κατάσταση (όραμα-αποστολή, οικονομικά στοιχεία, πωλήσεις, εταιρική διακυβέρνηση, οργανόγραμμα, γεωγραφική διαφοροποίηση), στη συνέχεια αποτυπώνονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές που έχει ακολουθήσει ο όμιλος από την ίδρυσή του έως σήμερα, ενώ στο τελευταίο μέρος της μελέτης περίπτωσης παραθέτονται και αναλύονται στοιχεία σχετικά με τις επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολούθησε κατά την περίοδο 2000-2016, σε σχέση με την κατάσταση που επικρατούσε στην ελληνική οικονομία και κατ'επέκταση στον κλάδο τσιμέντου. Ειδικότερα, η περίοδος 2000-2016 διαχωρίζεται σε δύο υπο-περιόδους: (1) ανάπτυξης και (2) ύφεσης της ελληνικής οικονομίας και με βάση αυτές παρουσιάζονται και αναλύονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές που επέλεξε να ακολουθήσει ο όμιλος στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Τέλος, στο κεφάλαιο 5, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

1.4. Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

Ελληνική

Κόσσυβα, Δ. (2016). Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού στην τεχνολογική καινοτομία, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ξένα

Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology-Methods & Techniques*. (2nd Rev. Ed.), New Age International (P) Ltd.

Sekaran, U. and Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. (5th Ed.), Jonh Wiley & Sons, Inc.

Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. (1st Ed.), Sage Publications Ltd.

2. Ανάλυση επιχειρησιακών στρατηγικών

2.1. Στρατηγική

Όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτου μεγέθους, καλούνται να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να λάβουν σημαντικές αποφάσεις που αφορούν τη στρατηγική τους κατεύθυνση. Η στρατηγική αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατό να καθοριστεί η αποστολή της επιχείρησης καθώς και να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί της σκοποί, οι οποίοι τίθενται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (Wheelen et al., 2018).

Σύμφωνα με τους Johnson, Scholes και Whittington (2008), η στρατηγική καθορίζει το εύρος δραστηριοτήτων (scope) και την κατεύθυνση (direction) μίας επιχείρησης για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Προσπαθεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, η οποία μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον έχει ως βασικό της σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων. Με λίγα λόγια, *η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο δηλώνει πώς μία επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της*. Η στρατηγική και οι στρατηγικές αποφάσεις που καλούνται να λάβουν τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Μακροπρόθεσμη κατεύθυνση αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων
- Εύρος δραστηριοτήτων της επιχείρησης (για παράδειγμα, συγκέντρωση σε ένα πεδίο δραστηριότητας ή επέκταση σε νέες δραστηριότητες)
- Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Στρατηγική προσαρμογή στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τοποθέτηση στην αγορά
- Απόκτηση ή ανάπτυξη επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων
- Ανταπόκριση στις αξίες και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)

Παράλληλα, τα διευθυντικά στελέχη που ασχολούνται με τη στρατηγική και τις στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τις λειτουργίες της επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της, τις σχέσεις με τους συνεργάτες, καθώς και τυχόν αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να είναι δεκτικά στην αλλαγή.

2.2. Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Προκειμένου μία επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται και εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται και να εντοπίζει τις πηγές του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον (Porter, 1985), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεμελιώνεται από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μία επιχείρηση για τους αγοραστές της, η οποία να υπερβαίνει το κόστος της δημιουργίας της (Γεωργόπουλος, 2013). Επιπλέον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την προσφορά μεγαλύτερης αξίας από αυτή των ανταγωνιστών (Afuah, 2002), με αποτέλεσμα να αποτελεί ένα σύνολο πόρων ή ικανοτήτων που προσδίδει στην επιχείρηση πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και οδηγεί σε υψηλότερη συγκριτική επιχειρηματική επίδοση με δεδομένο ότι οι υπόλοιπες παράμετροι παραμένουν σταθερές (*ceteris paribus*) (Wiggins and Ruefli, 2002).

Κατά συνέπεια, προκειμένου τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης να λάβουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τον εντοπισμό και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό τους περιβάλλον (Barney, 1991). Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον. Το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει έμμεσα την επιχείρηση και αποτελείται από τους εξής παράγοντες: 1) πολιτικούς, 2) οικονομικούς, 3) κοινωνικοπολιτιστικούς και 4) τεχνολογικούς (ανάλυση PEST). Ενώ το μικρο-περιβάλλον αποτελείται από δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Στις δυνάμεις αυτές περιλαμβάνονται οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι αγοραστές, η κυβέρνηση, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (*stakeholders*). Για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, ο Michael Porter ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων οι οποίες καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Αυτές οι δυνάμεις αποτελούνται από τους ανταγωνιστές σε έναν κλάδο, τις πιθανές νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, τους προμηθευτές, τους αγοραστές και τα υποκατάστατα (Porter, 1985; Γεωργόπουλος, 2013). Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανιχνεύσουν και να αναλύσουν τους παράγοντες του μακρο- και του μικρο- περιβάλλοντος, ώστε να ανταποκριθούν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να εξουδετερώσουν τις απειλές (Barney, 1991).

Όσον αφορά την εκτίμηση του εσωτερικού τους περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν τις *δυνάμεις* τους, που θα αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και τις *αδυναμίες* τους. Οι δυνάμεις μίας

επιχείρησης είναι οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει και είναι δυνατό να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ οι αδυναμίες είναι οι πόροι και οι ικανότητες που ενώ χρειάζονται για την υλοποίηση της στρατηγικής της, η επιχείρηση δεν τις διαθέτει και θα πρέπει να τις αποκτήσει (Γεωργόπουλος, 2013). Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνάμεις τους και αποφεύγουν τις αδυναμίες τους ή να προσπαθούν να τις αποκτήσουν εφόσον είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους (Barney, 1991). Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι η *ανάλυση της αλυσίδας αξίας* και η *θεωρία πόρων και ικανοτήτων* (Porter, 1985; Barney, 1991).

Η αλυσίδα αξίας, αναφέρεται σε ένα σύνολο εννέα δραστηριοτήτων αξίας μίας επιχείρησης οι οποίες όταν εκτελεστούν με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο προσδίδουν αξία στο παραγόμενο προϊόν ή στην παρεχόμενη υπηρεσία της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Οι κύριες δραστηριότητες είναι αυτές που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία και τη μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες και αποτελούνται από (1) τη διαχείριση εισροών, (2) τις λειτουργίες, (3) τη διαχείριση εκροών, (4) το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, και (5) τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Οι δραστηριότητες υποστήριξης βοηθούν τις κύριες δραστηριότητες να εκτελεστούν σωστά και αποτελούνται από (1) την προμήθεια, (2) την ανάπτυξη τεχνολογίας, (3) τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και (4) την υποδομή της επιχείρησης. Όταν η αξία που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της είναι μεγαλύτερη από το κόστος εκτέλεσης των παραπάνω δραστηριοτήτων τότε δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Porter, 1985; Γεωργόπουλος, 2013).

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης, οι οποίες εφόσον αξιοποιηθούν σωστά από την επιχείρηση και παράλληλα είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές της, είναι δυνατό να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991; Barney, 2001). Η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει στην ανάλυση των πόρων της επιχείρησης οι οποίοι διακρίνονται σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί και ανθρώπινοι, ενώ στους άυλους περιλαμβάνονται η φήμη της επιχείρησης, η τεχνογνωσία ή γνωσιακή βάση (knowledge base), η κουλτούρα και η πελατεία. Καθώς οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία, θα πρέπει να ομαδοποιηθούν και να μετασχηματιστούν σε ικανότητες. Οι ικανότητες διακρίνονται σε βασικές και διακεκριμένες. Οι βασικές ικανότητες είναι οι ικανότητες που μπορούν να αντιγραφούν ή να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, ενώ οι διακεκριμένες είναι

δύσκολο να αντιγραφούν καθώς τις διαθέτει μόνο η ίδια η επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οι διακεκριμένες ικανότητες είναι δυνατό να προσδώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, κατέχει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και εμφανίζει κερδοφορία (Barney, 1991; Barney et al., 2011; Γεωργόπουλος, 2013; Κόσσυβα, 2016).

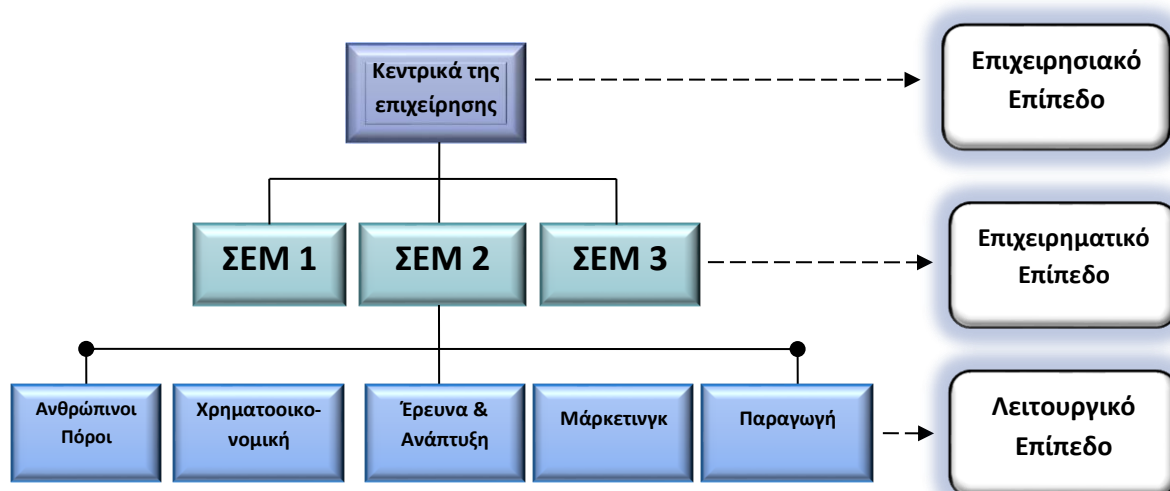
2.3. Επίπεδα στρατηγικής

Οι στρατηγικές υφίστανται σε όλα τα επίπεδα μίας επιχείρησης. Συνήθως, σε μία μεγάλου μεγέθους, πολυτμηματική επιχείρηση περιλαμβάνονται τρία επίπεδα στρατηγικής (**Διάγραμμα 2.1**): το *επιχειρησιακό/εταιρικό επίπεδο* (corporate-level strategy), το *επιχειρηματικό επίπεδο* (business-level strategy) και το *λειτουργικό επίπεδο* (functional-level strategy). Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί ταυτόχρονα και τα τρία επίπεδα στρατηγικής, ανάλογα με την ιεραρχία, τα οποία αλληλεξαρτώνται. Η ιεραρχία στρατηγικής λειτουργεί ως «φωλιά» όπου η μία στρατηγική βρίσκεται μέσα σε μία άλλη, ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοϋποστηρίζονται (**Διάγραμμα 2.2**). Έτσι, η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική και αυτή με τη σειρά της υποστηρίζει την επιχειρησιακή (Johnson et al., 2008; Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

2.3.1. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο θα προστεθεί αξία στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ) της. Σε αυτές τις δραστηριότητες περιλαμβάνονται θέματα που αφορούν τη γεωγραφική επέκταση, την ποικιλομορφία προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και τον τρόπο κατανομής των πόρων στα διάφορα τμήματα ή ΣΕΜ της επιχείρησης (Johnson et al., 2008; Bateman and Snell, 2017). Δηλαδή, περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης όσον αφορά τη γενική στάση της απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της και τη διοίκηση των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής. Περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, αλλά και την επέκτασή της σε νέους τομείς ή την έξοδο της από άλλους τομείς. Κατά συνέπεια, η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά τις ενέργειες των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης μέσα από τις οποίες διαχειρίζονται ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Wheelen et al., 2018). Οι επιχειρησιακές στρατηγικές θα αναλυθούν

περαιτέρω στη συνέχεια του κεφαλαίου, καθώς αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας.



Διάγραμμα 2.1: Επίπεδα στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

2.3.2. Επιχειρηματική στρατηγική

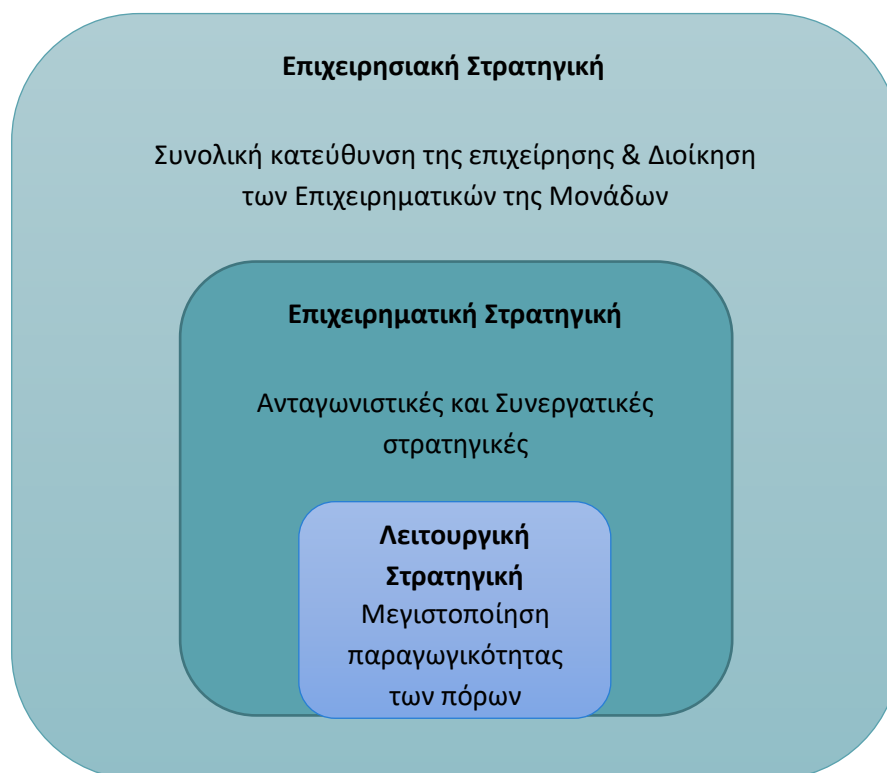
Αφότου τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη λάβουν αποφάσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο, θα πρέπει να καθοριστεί με ποιον τρόπο θα ανταγωνιστούν ή θα συνεργαστούν σε κάθε επιχειρηματικό τομέα. Η επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών μίας επιχείρησης ή μίας Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (ΣΕΜ) που δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή σε ένα τμήμα της αγοράς. Η Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα είναι μία επιχειρηματική δραστηριότητα ή μία ομάδα συναφών δραστηριοτήτων που ο σχεδιασμός τους μπορεί να γίνει ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση, έχουν δικούς τους ανταγωνιστές και διαμορφώνουν τη δική τους στρατηγική (Wheelen et al., 2018; Bateman and Snell, 2017).

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι είτε **ανταγωνιστική** είτε **συνεργατική**. Όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική, μία επιχείρηση μάχεται μόνη της εναντίον των ανταγωνιστών της για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, ενώ αναφορικά με τη συνεργατική στρατηγική, μία επιχείρηση συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις με σκοπό να δημιουργηθούν συνέργειες και να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο (Wheelen et al., 2018; Κόσσυβα, 2016).

Σύμφωνα με τον Michael Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική που μπορεί να επιλέξει μία επιχείρηση ή ΣΕΜ περιλαμβάνει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Εάν μία επιχείρηση ή ΣΕΜ αποφασίσει να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους, προσπαθεί να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής και προσφοράς, έτσι ώστε να μπορεί να καθορίζει τιμές σε επίπεδα χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές της. Επιλέγοντας τη στρατηγική διαφοροποίησης, η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης σε έναν τομέα με σημαντικά πλεονεκτήματα για τους πελάτες, οι οποίοι θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Δηλαδή, επικεντρώνεται στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών μεγαλύτερης αξίας από των ανταγωνιστών της. Τέλος, η υιοθέτηση της στρατηγικής εστίασης αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί μία επιχείρηση στο οποίο μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Αφού ανακαλύψει τις ιδιαιτερότητες του τμήματος της αγοράς, τότε αποφασίζει αν θα επιδιώξει εστίαση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το κόστος ή τη διαφοροποίηση (Porter, 1980; Γεωργόπουλος, 2013; Κόσσυβα, 2016).

Από την άλλη, η συνεργατική στρατηγική επικεντρώνεται στη δημιουργία συνεργατικού πλεονεκτήματος το οποίο αναφέρεται στα οφέλη που είναι δυνατό να αποκομίσουν από κοινού οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έναντι άλλων επιχειρήσεων (Kanter, 1994). Οι περιορισμένοι πόροι και ικανότητες ωθούν πολλές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν συμπληρωματικούς πόρους και ικανότητες (Child et al., 2005). Η συνεργατική στρατηγική υποστηρίζει ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων σχέσεων όπου οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συνεργασίες με σκοπό την επίτευξη κοινών πλεονεκτημάτων τα οποία θα ήταν δύσκολο να αποκτηθούν αν η κάθε επιχείρηση δρούσε μεμονωμένα (Jar, 1999). Κατά συνέπεια, το συνεργατικό πλεονέκτημα που προκύπτει δεν βρίσκεται εντός των πλαισίων μίας μεμονωμένης επιχείρησης αλλά σε όλες τις συνεργαζόμενες με αυτή επιχειρήσεις που αποτελούν μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας αξίας (Ferratt et al. 1996; Dyer and Singh 1998; Corsten et al. 2011).



Διάγραμμα 2.2: Η Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen et al., 2018

2.3.3. Λειτουργική στρατηγική

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στα λειτουργικά τμήματα της κάθε επιχειρηματικής μονάδας ενός οργανισμού. Η λειτουργική στρατηγική υλοποιείται από κάθε λειτουργικό τομέα της επιχείρησης για να υποστηρίξει, όπως αναφέρθηκε, την επιχειρηματική στρατηγική. Έτσι, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το χρηματοοικονομικό τμήμα, το τμήμα παραγωγής, μάρκετινγκ, Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) και άλλα τμήματα, προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς και τις στρατηγικές που έχουν τεθεί σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων και με την ανάπτυξη μοναδικών ικανοτήτων για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχειρηματική μονάδα (Wheelen et al., 2018). Τυπικά, οι λειτουργικές στρατηγικές αναπτύσσονται από τα διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής (first-line managers) με τις πληροφορίες και την έγκριση από τα ενδιάμεσα στελέχη (middle-level managers) τα οποία είναι υπεύθυνα για την επιχειρηματική στρατηγική. Παράλληλα, προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι η λειτουργία του κάθε τμήματος διέπεται από συνέπεια και είναι σύμφωνη με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης ή της ΣΕΜ (Γεωργόπουλος, 2013; Bateman and Snell, 2017).

2.4. Επιχειρησιακές στρατηγικές

Όπως αναφέρθηκε στην *υποενότητα 2.3.1*, η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά τις αποφάσεις που σχετίζονται με τη συνολική κατεύθυνση μιας επιχείρησης, καθώς και τη διοίκηση των επιμέρους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ως σύνολο (Wheelen et al., 2018):

(i) **Στρατηγική κατεύθυνσης** (directional strategy), δηλαδή τη συνολική κατεύθυνση και τον προσανατολισμό της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment).

(ii) **Στρατηγική χαρτοφυλακίου** (portfolio strategy), η οποία αφορά τους κλάδους ή τις αγορές όπου ανταγωνίζεται η επιχείρηση μέσα από τα προϊόντα ή υπηρεσίες της και τις επιχειρηματικές της μονάδες.

(iii) **Γονική στρατηγική** (parenting strategy), η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες, μεταφέρει τους πόρους και αναπτύσσει ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

2.4.1. Στρατηγική κατεύθυνσης

Όπως κάθε επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί μία επιχειρηματική στρατηγική για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο, έτσι κάθε οργανισμός-μητρική επιχείρηση αποφασίζει για το γενικό προσανατολισμό που θα ακολουθήσει. Η στρατηγική κατεύθυνσης περιλαμβάνει τρεις γενικούς προσανατολισμούς: τις *στρατηγικές ανάπτυξης*, τις *στρατηγικές σταθερότητας* και τις *στρατηγικές περισυλλογής* (Πίνακας 2.1).

Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν τις πιο ευρέως επιδιωκόμενες επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης, καθώς αποσκοπούν στην αύξηση των πωλήσεων, των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών ή το συνδυασμό και των τριών. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές ή κλάδους, θα πρέπει να αναπτυχθούν αν θέλουν να επιβιώσουν (Wheelen et al., 2018). Μία επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες με το να αναπτυχθεί είτε εσωτερικά, σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο, είτε εξωτερικά, δηλαδή μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών. Από την πλευρά της διοίκησης, οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι ελκυστικές για δύο βασικούς λόγους:

(i) Η ανάπτυξη που βασίζεται στην αυξανόμενη ζήτηση της αγοράς μπορεί να καλύψει τις ατέλειες που θα ήταν άμεσα εμφανείς σε μία σταθερή ή φθίνουσα αγορά. Για παράδειγμα, η αυξανόμενη ροή εσόδων σε μία μεγάλη μεγέθους επιχείρηση είναι δυνατό να δημιουργήσει πλεόνασμα αχρησιμοποίητων πόρων οι οποίοι μπορούν να αξιοποιηθούν για την επίλυση προβλημάτων και τις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ τμημάτων.

(ii) Μία επιχείρηση που αναπτύσσεται συνεχώς τείνει να προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες θέσεων εργασίας, καθώς και προώθησης και εξέλιξης των εργαζομένων της. Αυτό την καθιστά πιο ελκυστική τόσο σε ταλαντούχους δυνητικούς εργαζόμενους όσο και σε δυνητικούς επενδυτές.

Πίνακας 2.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύναμη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια Ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση-Αναστροφή
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια Ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιλη	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιλη	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία Ρευστοποίηση

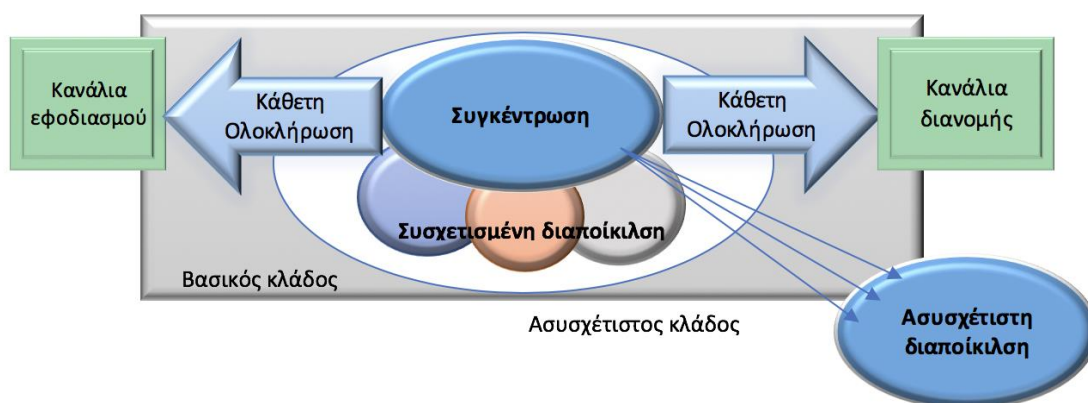
Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Οι δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η *συγκέντρωση* (concentration) και η *διαποίκιλη* (diversification). Οι δύο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης είναι η *κάθετη ολοκλήρωση* (vertical integration) και η *οριζόντια ολοκλήρωση* (horizontal integration), ενώ οι στρατηγικές διαποίκιλης διακρίνονται σε *συσχετισμένη* (concentric or related

diversification) και σε *ασυσχέτιση διαποίκιση* (conglomerate or unrelated diversification). Στο **Διάγραμμα 2.3**, απεικονίζονται οι τέσσερις βασικές επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης, από την πιο εξειδικευμένη (συγκέντρωση) μέχρι την πιο διευρυμένη (ασυσχέτιση διαποίκιση).

Συγκέντρωση

Αν τα υφιστάμενα προϊόντα και γραμμές παραγωγής της επιχείρησης εμφανίζουν περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη, τότε η συγκέντρωση πόρων πάνω σε αυτά θα της επιφέρει κέρδη. Συνήθως, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε αναπτυσσόμενους κλάδους τείνουν να επιλέγουν στρατηγικές συγκέντρωσης πριν αποφασίσουν να διευρυνθούν.



Διάγραμμα 2.3: Σύνοψη στρατηγικών ανάπτυξης

Πηγή: Bateman and Snell, 2017

Κάθετη Ολοκλήρωση

Κάθετη ολοκλήρωση είναι η στρατηγική που επιλέγει μία επιχείρηση για να αποκτήσει παρουσία σε διαφορετικά στάδια του συστήματος αξίας. Δηλαδή, μπορεί να επιτευχθεί με την απόκτηση μίας λειτουργίας ή δραστηριότητας που παρεχόταν προηγουμένως από έναν προμηθευτή ή έναν διανομέα. Μία επιχείρηση αποφασίζει να ακολουθήσει μία στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης όταν επιθυμεί να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα πίσω είτε προς τα εμπρός. Το να αποκτήσει μία επιχείρηση «παρουσία προς τα πίσω», σημαίνει ότι δημιουργεί μία νέα η επιχείρηση (εσωτερική ανάπτυξη) ή εξαγοράζει μία άλλη (εξωτερική ανάπτυξη) έτσι ώστε να μπορεί να προμηθεύεται πρώτες ύλες.

Με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή με τη δημιουργία ή την εξαγορά μίας υφιστάμενης επιχείρησης, η επιχείρηση αποκτά «παρουσία προς τα εμπρός». Η επιχείρηση, δηλαδή, δραστηριοποιείται στο μάρκετινγκ και στη διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών της στην

αγορά, μέσα από ιδιόκτητα κανάλια διανομής. Κατά συνέπεια, η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης επιλέγεται για διάφορους λόγους όπως η μείωση του κόστους, η απόκτηση του ελέγχου ενός σπάνιου πόρου, τη διασφάλιση ποιότητας των βασικών εισροών ή την απόκτηση πρόσβασης σε δυνητικούς πελάτες (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

Οριζόντια Ολοκλήρωση

Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί οριζόντια επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή αυξάνοντας το εύρος των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται στις τρέχουσες αγορές. Οριζόντια ολοκλήρωση είναι η στρατηγική που επιλέγει μία επιχείρηση για να αποκτήσει παρουσία στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Ομοίως με την κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης είτε μέσω εξωτερικής, εξαγοράζοντας δηλαδή μία άλλη επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο (Wheelen et al., 2018).

Επιπλέον, η οριζόντια ανάπτυξη επιτυγχάνεται ολοένα και περισσότερο μέσω της επέκτασης σε διεθνείς αγορές. Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, η αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, η πρόσβαση σε νέους πόρους, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, καθώς και η διασπορά κινδύνου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι κάποιοι από τους λόγους που ωθούν μία επιχείρηση να επεκτείνει διεθνώς τις δραστηριότητές της. Αυτή η μορφή ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διαφορετικές στρατηγικές επιλογές, όπως οι εξαγωγές, οι συμφωνίες παραγωγής, οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων (licensing), η δικαιόχρηση, οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι άμεσες ξένες επενδύσεις (Χατζηδημητρίου, 2003).

Διαποίκιση

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν τη στρατηγική διαποίκισης όταν οι ευκαιρίες για ανάπτυξη σε ένα κλάδο έχουν εξαντληθεί. Συνήθως, αυτό προκύπτει όταν ωριμάζει ο κλάδος και οι επιχειρήσεις που έχουν επιβιώσει έχουν εξαντλήσει κάθε περιθώριο κάθετων και οριζόντιων στρατηγικών. Κατά συνέπεια, προκειμένου να συνεχίσουν να αναπτύσσονται, πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητές τους σε νέους κλάδους με παρόμοια ή διαφορετικά προϊόντα (Wheelen et al., 2018).

Συσχετισμένη Διαποίκιση

Η ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης αποτελεί την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική όταν η επιχείρηση έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση, αλλά η ελκυστικότητα

του κλάδου είναι χαμηλή. Περιλαμβάνει τη μετακίνηση σε νέες δραστηριότητες που συσχετίζονται με τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης. Δηλαδή, μία επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε νέους κλάδους με συναφή προϊόντα, παρόμοια τεχνολογία και δίκτυα διανομής, με αυτά που δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση ως τώρα.

Μπορεί επίσης να επιλέξει να αναπτυχθεί είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά, μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών. Μέσα από τη στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα δυνατά τους σημεία ώστε να τα αξιοποιήσουν σε μία νέα επιχείρηση. Επειδή οι επιχειρήσεις είναι συσχετίζονται μεταξύ τους, τα προϊόντα, οι αγορές, οι τεχνολογίες ή οι ικανότητες που χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση μπορούν να μεταφερθούν σε μία άλλη (Wheelen et al., 2018; Bateman and Snell, 2017).

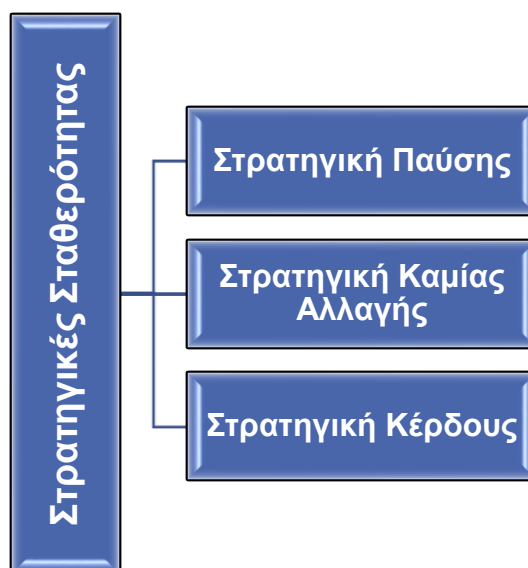
Ασυσχέτιστη Διαποίκιση

Η ανάπτυξη μέσω ασυσχέτιστης διαποίκισης περιλαμβάνει την επέκταση σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους που προσφέρουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Όταν η διοίκηση μίας επιχείρησης αντιλαμβάνεται ότι οι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιείται δεν είναι πλέον ελκυστικοί, τότε διευρύνει τις δραστηριότητές της σε κλάδους που δεν σχετίζονται με τις υφιστάμενες δραστηριότητές της. Συνήθως, οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης δραστηριοτήτων για να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους που οφείλονται στις διακυμάνσεις της αγοράς. (Wheelen et al., 2018; Bateman and Snell, 2017).

Στρατηγικές σταθερότητας

Τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης επιλέγουν να ακολουθήσουν τις στρατηγικές σταθερότητας αντί για τις στρατηγικές ανάπτυξης, όταν αποφασίζουν να συνεχίσουν τις τρέχουσες δραστηριότητές τους χωρίς κάποια σημαντική αλλαγή. Παρόλο που κάποιες φορές οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται ως «αδιάφορες στρατηγικές», μπορεί να είναι κατάλληλες για ένα μικρό χρονικό διάστημα, δεδομένου ότι οι περιβαλλοντικές συνθήκες είναι προβλέψιμες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι στρατηγικές αυτές ακολουθούνται κυρίως από τις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο τμήμα μίας αγοράς, είναι σχετικά εύκολο να διαχειριστούν από τον ιδιοκτήτη τους και θεωρούνται επιτυχημένες στον συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας (Wheelen et al., 2018).

Κάποιες από τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές σταθερότητας είναι η *στρατηγική παύσης* (pause strategy), η *στρατηγική καμίας αλλαγής* (no-change strategy) και η *στρατηγική κέρδους* (profit strategy) (**Διάγραμμα 2.4**).



Διάγραμμα 2.4: Στρατηγικές Σταθερότητας

Στρατηγική Παύσης

Η στρατηγική παύσης αποτελεί ένα «στρατηγικό διάλειμμα» για τη διοίκηση μίας επιχείρησης μέχρι να αλλάξουν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η συγκεκριμένη στρατηγική θεωρείται «προσωρινή», καθώς οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν συνεχώς. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να συγκεντρώσει τους πόρους μετά από ένα χρονικό διάστημα παρατεταμένης ανάπτυξης, να προβεί σε βελτιώσεις και να προετοιμασθεί προτού συνεχίσει μία στρατηγική ανάπτυξης ή μία στρατηγική περισυλλογής (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

Στρατηγική Καμίας Αλλαγής

Μία επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική καμίας αλλαγής όταν η ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο είναι μέτρια και παράλληλα δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης αποφασίζουν να μην κάνουν κάτι καινούριο στο άμεσο μέλλον, δηλαδή να συνεχίσουν να εκτελούν τις τρέχουσες δραστηριότητες με κάποιες μικρές αλλαγές και αναπροσαρμογές σχετικά με τους αντικειμενικούς στόχους (Wheelen et al., 2018).

Στρατηγική Κέρδους

Η στρατηγική κέρδους ακολουθείται από μία επιχείρηση όταν τα διευθυντικά στελέχη αποφασίσουν να αντιμετωπίσουν προσωρινά τα προβλήματα που έχουν προκύψει. Αποτελεί την προσπάθεια των στελεχών να υποστηρίξουν με τεχνητό τρόπο τα κέρδη της επιχείρησης όταν οι πωλήσεις της μειώνονται. Κατά συνέπεια, αντί να ανακοινώσουν στους μετόχους και στις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε

κακή ανταγωνιστική θέση, προσπαθούν να πετύχουν αύξηση κερδών σε μικρό χρονικό διάστημα, μειώνοντας τις επενδύσεις και περιορίζοντας τις δαπάνες (Wheelen et al., 2018).

Στρατηγικές περισυλλογής

Μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει στρατηγικές περισυλλογής όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύναμη σε κάποιες ή σε όλες τις γραμμές προϊόντων της. Αυτό έχει ως συνέπεια να μειώνονται οι πωλήσεις, τα κέρδη της και κατά συνέπεια η επίδοσή της. Προκειμένου να περιοριστούν οι αδυναμίες της επιχείρησης, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να επιλέξουν μία από τις εξής στρατηγικές περισυλλογής (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018): τη στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategy), τη στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy), τη στρατηγική αποεπένδυσης (divestment strategy), τη στρατηγική χρεοκοπίας (bankruptcy strategy) ή τη στρατηγική ρευστοποίησης (liquidation strategy) (**Διάγραμμα 2.5**).

Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής

Η στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής επιλέγεται όταν η επίδοση μίας επιχείρησης είναι χαμηλή και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται έχει φτάσει στο στάδιο ωρίμανσης. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και θεωρείται κατάλληλη όταν η επιχείρηση παρουσιάζει μεν προβλήματα, αλλά δεν είναι τόσο σημαντικά σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Κατά συνέπεια, για να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης, οι ενέργειες των διευθυντικών στελεχών είναι οι περικοπές δαπανών, η πώληση περιουσιακών στοιχείων και η μείωση του αριθμού του ανθρωπίνου δυναμικού (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).



Διάγραμμα 2.5: Στρατηγικές Περισυλλογής

Στρατηγική Αιχμάλωτης επιχείρησης

Τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης αποφασίζουν να επιλέξουν την «ασφάλεια» με αντίτιμο την ανεξαρτησία, όταν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης δεν είναι ισχυρή, οι πωλήσεις της είναι χαμηλές και εμφανίζει ζημίες. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση αναζητά επενδυτές με αποτέλεσμα να γίνεται «αιχμάλωτη» κάποιας άλλης επιχείρησης υπό όρους, για να μπορέσει να επιβιώσει και να συνεχίσει να λειτουργεί (Wheelen et al., 2018).

Στρατηγική Αποεπένδυσης

Όταν μία επιχείρηση δεν έχει καταφέρει να εφαρμόσει τη στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης και ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται συνεχίζει να είναι αδύναμη, τότε επιλέγει τη στρατηγική αποεπένδυσης. Η στρατηγική αυτή επιλέγεται συνήθως όταν μία πολυτμηματική επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μία επιχειρηματική της μονάδα ή ένα τμήμα της καθώς δεν εναρμονίζεται επαρκώς με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές της μονάδες ή δεν ταιριάζει με τη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής της. Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης αποφασίζουν να επικεντρωθούν στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

Στρατηγική Χρεοκοπίας

Όταν μία επιχείρηση βρίσκεται σε μία κατάσταση όπου η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύναμη και δραστηριοποιείται σε ένα μη-ελκυστικό κλάδο, τότε μία πιθανή λύση να επιλέξει τη στρατηγική χρεοκοπίας. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, η διαχείριση της

επιχείρησης μεταβιβάζεται στα δικαστήρια, όπου ορίζονται κάποιες ρυθμίσεις σχετικά με τις υποχρεώσεις της. Κατά συνέπεια, η διοίκηση της επιχείρησης στηρίζεται στις αποφάσεις του δικαστηρίου για το αν θα ανταγωνίζεται σε έναν πιο ελκυστικό κλάδο με βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση (Wheelen et al., 2018).

Στρατηγική Ρευστοποίησης

Ομοίως με τη στρατηγική χρεοκοπίας, μία επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική ρευστοποίηση όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι χαμηλή και δραστηριοποιείται σε ένα μη-ελκυστικό κλάδο. Ωστόσο, επιλέγοντας τη στρατηγική ρευστοποίησης, η επιχείρηση παύει να υφίσταται με αποτέλεσμα τα περιουσιακά της στοιχεία να πωλούνται στην τρέχουσα τιμή τους και τα χρήματα από την πώληση να διανέμονται στους μετόχους, εφόσον έχουν εκπληρωθεί οι υποχρεώσεις της προς τρίτους (Γεωργόπουλος, 2013).

2.4.2. Στρατηγική χαρτοφυλακίου

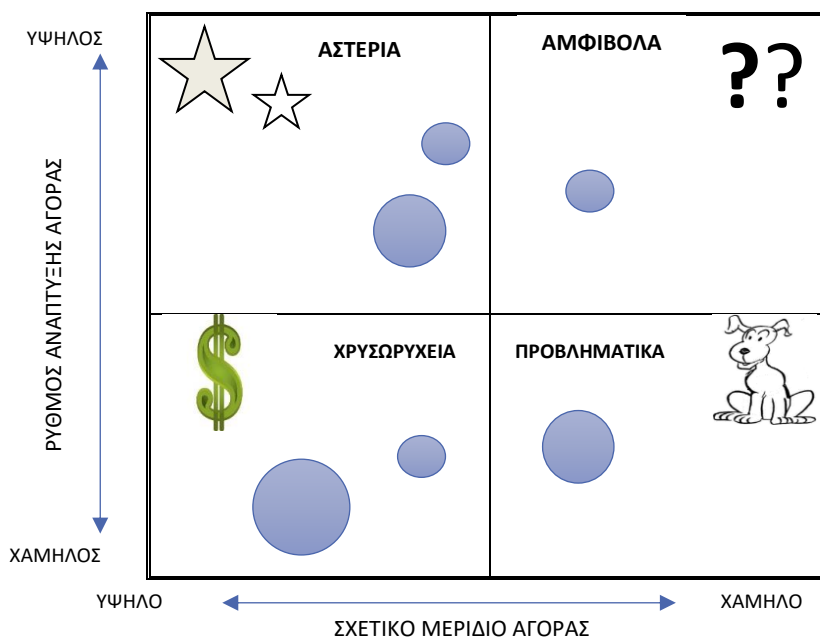
Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αφορά τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται μία επιχείρηση μέσω των προϊόντων της ή των επιχειρηματικών της μονάδων. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πολλαπλές γραμμές προϊόντων ή επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να λάβουν αποφάσεις σχετικά με το πώς θα πρέπει να τις διαχειριστούν ώστε να ενισχύσουν τη συνολική επιχειρηματική τους επίδοση. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να αναρωτηθούν πόσους πόρους θα πρέπει να επενδύσουν στα αποδοτικότερα προϊόντα ή στις αποδοτικότερες επιχειρηματικές μονάδες και το κατά πόσο θα πρέπει να επενδύσουν σε προϊόντα και επιχειρηματικές μονάδες που εμφανίζουν υψηλό κόστος και είναι αβέβαιο το μέλλον τους.

Δηλαδή, μία πολυμηματική επιχείρηση περιλαμβάνει στο χαρτοφυλάκιό της μια σειρά από διαφορετικές γραμμές προϊόντων ή επιχειρηματικές μονάδες τις οποίες καλείται να διαχειριστεί. Κάθε γραμμή προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα θεωρείται ξεχωριστή επένδυση, από την οποία η ανώτερη διοίκηση αναμένει την καλύτερη δυνατή επίδοση. Δύο από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα "Boston Consulting Group", γνωστή και ως πίνακας *Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς*, και η μήτρα "General Electric", γνωστή ως "GE Business Screen" ή πίνακας *Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης* (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

Μήτρα BCG

Η "Boston Consulting Group" θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που το καθένα συμβάλλει στην ανάπτυξη και την οικονομική της επίδοση. Η μήτρα "BCG" απεικονίζει τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης με βάση τα προϊόντα ή τις επιχειρηματικές της μονάδες. Κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα τοποθετείται σε ένα τεταρτημόριο, ανάλογα με το ρυθμό

ανάπτυξης της αγοράς όπου ανταγωνίζονται και το σχετικό μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Το σχετικό μερίδιο αγοράς υπολογίζεται ως ο λόγος του μεριδίου αγοράς ενός προϊόντος ή μίας επιχειρηματικής μονάδας προς το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή στον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018). Κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα απεικονίζεται στη μήτρα με έναν κύκλο (**Διάγραμμα 2.6**).



Διάγραμμα 2.6: Η μήτρα “BCG”

Πηγή: Wheelen et al., 2018

Ειδικότερα, τα **αστέρια** αποτελούν εκείνα τα προϊόντα ή τις επιχειρηματικές μονάδες που θεωρούνται ηγέτες του κλάδου καθώς δραστηριοποιούνται σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και κατέχουν υψηλό μερίδιο αγοράς. Τα **αμφίβολα** αποτελούν νέα προϊόντα ή νέες επιχειρηματικές μονάδες με προοπτικές ανάπτυξης, αλλά χρειάζονται μεγαλύτερη ρευστότητα για περεταίρω ανάπτυξη. Παρόλο που το μερίδιο αγοράς τους είναι χαμηλό και είναι σχετικά ανταγωνιστικά αδύναμα ή αδύναμες, ανταγωνίζονται σε κλάδους που έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, αν καταφέρουν και αναπτυχθούν κερδίζοντας μερίδιο αγοράς, τότε θα γίνουν αστέρια. Τα **χρυσορυχεία** αποφέρουν περισσότερα χρήματα από αυτά που χρειάζεται η επιχείρηση για να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της. Καθώς διαθέτουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και ανταγωνίζονται σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσουν άλλα προϊόντα ή επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης που βρίσκονται σε άλλα τεταρτημόρια. Τα **προβληματικά** αποτελούν προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς, ανταγωνίζονται σε μη-ελκυστικές αγορές και κατά συνέπεια μη κερδοφόρα. Για αυτό το λόγο η διαχείρισή τους θα πρέπει να είναι

προσεκτική ή να πραγματοποιείται αποεπένδυση (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

Μήτρα “General Electric”

Η μήτρα “General Electric” αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων McKinsey & Company για να βοηθήσει τη General Electric να διαχειριστεί το χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών μονάδων της και να βασιστεί στην πιο κατάλληλη στρατηγική ανάλογα με την ανταγωνιστική θέση της κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Περιλαμβάνει εννέα κελιά, τα οποία βασίζονται (1) στην *ελκυστικότητα του κλάδου* που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα περιθώρια κέρδους, το μέγεθος αγοράς, ο ανταγωνισμός, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου, και (2) στην *ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης* η οποία αναφέρεται στις ικανότητες, το σχετικό μερίδιο αγοράς, την ύπαρξη διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τη γνώση της αγοράς και σε άλλους παράγοντες (Johnson et al., 2008) (**Διάγραμμα 2.7**).

		ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ		
		ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΥΨΗΛΗ	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
	ΜΕΤΡΙΑ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ Ή ΣΥΓΚΟΜΙΔΗ
	ΧΑΜΗΛΗ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ Ή ΣΥΓΚΟΜΙΔΗ	ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ Ή ΣΥΓΚΟΜΙΔΗ

Διάγραμμα 2.7: Η μήτρα “General Electric”

Πηγή: Johnson et al., 2008

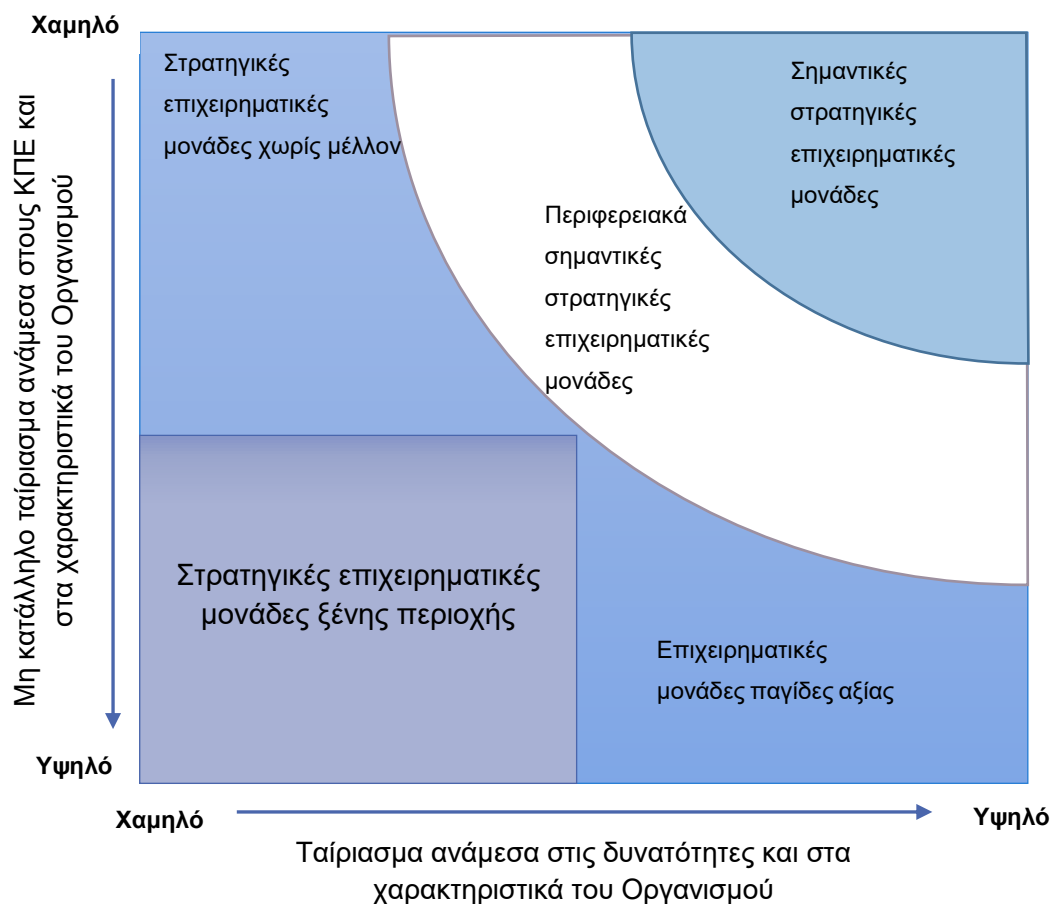
2.4.3. Γονική στρατηγική

Σε αντίθεση με την ανάλυση επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου, η οποία βασίζεται κυρίως σε χρηματοοικονομικά στοιχεία και θεωρεί τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες ως ξεχωριστές και ανεξάρτητες επενδύσεις, η γονική στρατηγική ασχολείται με ερωτήματα όπως: σε ποιους κλάδους θα πρέπει να εισέλθει μία επιχείρηση ή πώς μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει συνέργειες με τις γραμμές προϊόντων της ή τις επιχειρηματικές της μονάδες.

Η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες της στα κεντρικά της επιχείρησης και μεταφέρει πόρους και ικανότητες στις διάφορες επιχειρηματικές της μονάδες, έτσι ώστε να πετύχει συνέργειες. Αν η «γονική» επιχείρηση διανείμει τους πόρους και τις ικανότητες με βάση τις ανάγκες της κάθε επιχειρηματικής μονάδας, τότε δημιουργείται αξία για την επιχείρηση. Αν η «γονική» επιχείρηση δεν είναι σε θέση να προσθέσει αξία σε κάποιες επιχειρηματικές μονάδες, τότε θα πρέπει να είναι προσεκτική όσον αφορά την απόκτηση ή τη διατήρησή τους στο χαρτοφυλάκιό της (Johnson et al., 2008; Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).

Οι «γονικές» (πολυεθνικές) επιχειρήσεις δημιουργούν αξία επηρεάζοντας τις επιχειρηματικές τους μονάδες. Ωστόσο, εκείνες που υπερέχουν, είναι εκείνες οι οποίες δημιουργούν μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές τους που διαθέτουν τον ίδιο αριθμό επιχειρηματικών μονάδων. Με άλλα λόγια, αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν ένα «γονικό» πλεονέκτημα (Campbell et al., 1995).

Στο **Διάγραμμα 2.8**, παρατηρείται η μήτρα γονικής σχέσης η οποία επικεντρώνεται στη σχέση της κάθε επιχειρηματικής μονάδας με ολόκληρη την επιχείρηση και περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: (1) ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει το πόσο καλά ταιριάζουν τα χαρακτηριστικά της «γονικής» επιχείρησης με τις δυνατότητες που διαθέτει η καθεμία επιχειρηματική μονάδα, ενώ (2) ο κάθετος άξονας καταγράφει το βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά της «γονικής» επιχείρησης δεν ταιριάζουν με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μίας επιχειρηματικής μονάδας. Κάθε επιχειρηματική μονάδα, σε οποιαδήποτε θέση και να βρίσκεται στη μήτρα, επηρεάζει την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης.



Διάγραμμα 2.8: Μήτρα Γονικής Σχέσης

Πηγές: Campbell et al., 1995; Γεωργόπουλος, 2013

Συνδυάζοντας τις δύο διαστάσεις, δημιουργούνται πέντε διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις-θέσεις που τοποθετούνται οι διάφορες επιχειρηματικές μονάδες της «γονικής» επιχείρησης (Campbell et al., 1995; Γεωργόπουλος, 2013):

Σημαντικές Επιχειρηματικές Μονάδες: Εναρμονίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη «γονική» επιχείρηση η οποία αντιλαμβάνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους. Θεωρούνται «σημαντικές» για τη μελλοντική της ανάπτυξη.

Περιφερειακά Σημαντικές Επιχειρηματικές Μονάδες: Κάποια από τα χαρακτηριστικά της «γονικής» επιχείρησης ταιριάζουν με αυτά της επιχειρηματικής μονάδας, ενώ κάποια άλλα όχι. Στην περίπτωση αυτή, η «γονική» επιχείρηση μπορεί να μην αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχειρηματικής μονάδας.

Επιχειρηματικές Μονάδες Χωρίς Μέλλον: Παρόλο οι επιχειρηματικές μονάδες σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη «γονική» επιχείρηση, η δυνατότητα για δημιουργία

αξίας είναι χαμηλή. Δηλαδή, η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να εντοπίσει ευκαιρίες ανάπτυξης για αυτές τις επιχειρηματικές μονάδες.

Επιχειρηματικές Μονάδες Ξένης Περιοχής: Δεν σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της «γονικής» επιχείρησης και δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη και κατά συνέπεια η δυνατότητα για δημιουργία αξίας.

Επιχειρηματικές Μονάδες Παγίδας Αξίας: Σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τα χαρακτηριστικά της «γονικής» επιχείρησης. Ωστόσο, η επιχείρηση δεν αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους.

2.5. Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Ελληνική

Bateman, T.S. and Snell, S.A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 11^η έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Κόσσυβα, Δ. (2016). Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού στην τεχνολογική καινοτομία, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη.

Ξένα

Afuah, A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. *Strategic management journal*, 23(2), pp. 171-179.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, pp. 41–56.

Barney, J.B., Ketchen Jr., D.J. and Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), pp. 1299-1315.

Campbell, A., Goold, M. and Alexander, M. (1995). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, Is. March-April,

<https://hbr.org/1995/03/corporate-strategy-the-quest-for-parenting-advantage>

Child, J., Faulkner, D. and Tallman, S.B. (2005). *Cooperative strategy managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press: USA.

Corsten, D., Gruen, T.W. and Peyinghaus, M. (2011). The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance: An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, 29(6), pp. 549–560.

Dyer, J. and Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660–679.

Ferratt, T.W., Lederer, A.L., Hall, J.M. and Krella, J.M. (1996). Swords and plowshares: Information technology for collaborative advantage. *Information and Management*, 30(3), pp. 131–142.

Jap, S.D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), pp. 461–476.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8th Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 72, pp. 96-108.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Porter M., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition, Pearson International Edition.

Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W. (2002). Competitive advantage: temporary dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization science*, 13(1), pp. 82-105.

3. Η Ελληνική Οικονομία μέσα από περιόδους ύφεσης και ανάπτυξης

3.1. Θεωρία οικονομικών κύκλων

Εξετάζοντας τα στοιχεία μιας οικονομίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η οικονομική δραστηριότητα, όπως η παραγωγή, το επίπεδο εισοδήματος και η απασχόληση, κάποιες φορές αυξάνεται γρήγορα, κάποιες φορές αργά ενώ κάποιες άλλες μειώνεται. Αυτές οι διαδοχικές αυξομειώσεις οι οποίες παρουσιάζουν μια συστηματική κυκλικότητα και μετρούνται βασιζόμενες στις μεταβολές των μακροοικονομικών μεγεθών, ονομάζονται οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι (Bade and Parkin, 2015).

Σύμφωνα με τους οικονομολόγους Burns και Mitchell (1946), «οι οικονομικοί κύκλοι αποτελούν μια μορφή διακύμανσης που συναντάται στη συνολική οικονομική δραστηριότητα των εθνών που στηρίζονται κυρίως στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο κύκλος αποτελείται από επεκτάσεις, που παρατηρούνται την ίδια περίπου χρονική περίοδο σε πολλές οικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες ακολουθούνται από γενικευμένες υφέσεις και ανακάμψεις που συνενώνονται με την επεκτατική φάση του επόμενου κύκλου. Η χρονική διάρκεια των οικονομικών κύκλων κυμαίνεται από ένα μέχρι δώδεκα έτη». Τα στάδια από τα οποία περνάει μια οικονομία κατά τη διάρκεια ενός κύκλου αποτελούν τις *φάσεις του οικονομικού κύκλου*. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε φορά που επαναλαμβάνεται ένας κύκλος δε σημαίνει ότι θα έχει την ίδια ένταση και διάρκεια με τους προηγούμενους.

Οι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν την εμφάνιση των οικονομικών κύκλων διακρίνονται σε *εξωτερικούς* και *εσωτερικούς*. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν εκείνες τις μεταβλητές οι οποίες προσδιορίζονται εκτός του οικονομικού συστήματος, όπως οι εφευρέσεις και οι επιστημονικές ανακαλύψεις, οι πόλεμοι, η τιμή του πετρελαίου, οι εκλογές και γενικότερα τυχαία πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα. Από την άλλη, οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις μεταβλητές που προέρχονται από το οικονομικό σύστημα, όπως οι νομισματικές πολιτικές, δηλαδή το αποτέλεσμα κακής διαχείρισης προσφοράς χρήματος από τις νομισματικές αρχές, οι μεταβολές στην καμπύλη της συνολικής ζήτησης και στην καμπύλη της συνολικής προσφοράς, η θεωρία της υποκατανάλωσης που αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ των εισοδημάτων, των αποταμιεύσεων και των επενδύσεων, η θεωρία της υπερεπένδυσης που βασίζεται στην

ζήτησης παρατηρείται αύξηση των κερδών και των τιμών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για επενδύσεις (Romer, 2006).

➤ Η φάση της κρίσης

Σε αυτή τη φάση, η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται στην κορυφή του κύκλου και αρχίζει να γίνεται ευάλωτη σε παράγοντες που μπορούν να ανακόψουν την ανοδική της πορεία. Η οικονομία πλησιάζει στο επίπεδο της πλήρους απασχόλησης, η τάση για αύξηση των τιμών είναι πιο έντονη, η αύξηση της παραγωγής γίνεται δυσκολότερη και το κόστος αυξάνεται, η αύξηση των τιμών γενικεύεται, η ζήτηση αρχίζει να μειώνεται και υπάρχει ανάγκη για αύξηση των πωλήσεων. Με άλλα λόγια, η οικονομία βρίσκεται στο ανώτατο σημείο της ανοδικής της διαδρομής και εισέρχεται στην επόμενη φάση όπου έπεται η καθοδική της πορεία.

➤ Η φάση της καθόδου

Σε αυτό το στάδιο η οικονομική δραστηριότητα παρουσιάζει στασιμότητα, παρατηρείται μεγάλη πτώση στις αμοιβές των παραγωγικών συντελεστών και μειώνονται οι επενδύσεις. Παράλληλα, η φάση της κατιούσας περιόδου χαρακτηρίζεται από μείωση της κατανάλωσης, των πωλήσεων, του επιπέδου απασχόλησης και του εισοδήματος (Romer, 2006). Σε κάποιες περιπτώσεις η φάση της καθόδου ολοκληρώνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα μια οικονομία να ξαναπερνάει σε ανοδική πορεία. Όμως, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, η οικονομία περνάει στη δεύτερη φάση της κατιούσας περιόδου, τη βαθιά και παρατεταμένη ύφεση.

➤ Η φάση της ύφεσης

Στη φάση της ύφεσης παρατηρείται κατακόρυφη πτώση της οικονομικής δραστηριότητας λόγω της εκτεταμένης ανεργίας, της ανεπαρκούς ζήτησης αγαθών, του χαμηλού εισοδήματος και της έλλειψης επενδύσεων. Επιπλέον, η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων, χαμηλές πωλήσεις, μείωση των τιμών και χαμηλά κέρδη ή εμφάνιση ζημιών. Σε γενικές γραμμές, το επιχειρηματικό κλίμα δεν είναι ευνοϊκό για επενδύσεις και επικρατεί απαισιοδοξία για το μέλλον (Τριανταφύλλης, 1999). Όσο πιο έντονα είναι τα φαινόμενα που αναφέρθηκαν, τόσο πιο έντονη και βαθιά είναι η ύφεση (π.χ. η μεγάλη ύφεση του 1930). Μετά την ολοκλήρωση της φάσης αυτής, ανάλογα με τη διάρκεια και την έκτασή της, η οικονομία εισέρχεται ξανά στη φάση της ανόδου.

Οι οικονομικοί κύκλοι μπορούν να διαχωρισθούν ανάλογα με τη διάρκεια και την έντασή τους (**Πίνακας 3.1**). Σύμφωνα με τον Schumpeter (1939), διακρίνονται τρία είδη οικονομικών κύκλων:

❖ Βραχυπρόθεσμοι κύκλοι ή κύκλοι Kitchin

- ❖ Μεσοπρόθεσμοι κύκλοι ή κύκλοι Juglar
- ❖ Μακροπρόθεσμοι κύκλοι ή μακρά κύματα Kondratieff

Πίνακας 3.1: Διάκριση οικονομικών κύκλων

Κύκλοι	Kitchin	Juglar	Kuznets ¹	Kondratieff
Έτη	3 – 4	7 – 10	15 – 25	50 – 60
Αιτίες	Μεταβολές αποθεμάτων	Μεταβολές οικονομικών συνθηκών	Κατασκευαστική δραστηριότητα	Μεγάλες καινοτομίες

Ειδικότερα, οι **κύκλοι Kitchin** ανακαλύφθηκαν από τον Βρετανό επιχειρηματία και στατιστικολόγο Joseph Kitchin (1861-1932). Έχουν διάρκεια 3-4 χρόνια και αναπτύσσονται παράλληλα με τους κύκλους μεγαλύτερης διάρκειας. Αναφέρονται και ως «εμπορικοί κύκλοι» και δείχνουν την ένταση χρησιμοποίησης του υφιστάμενου κεφαλαίου στην παραγωγική διαδικασία (Sterman and Mosekilde, 1994). Οφείλονται κυρίως στις βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις των αποθεμάτων εμπορευμάτων που παράγονται σε σύντομο χρονικό διάστημα, οι οποίες έχουν να κάνουν με τις μεταβολές των τιμών, της απασχόλησης και της παραγωγής.

Οι **κύκλοι Juglar** επιβεβαιώθηκαν από το Γάλλο στατιστικολόγο Clement Juglar (1819-1905). Αναφέρονται και ως «οικονομικοί κύκλοι» ή «επενδυτικοί», έχουν διάρκεια 7 έως 10 χρόνια και σχετίζονται με τις μεταβολές των οικονομικών συνθηκών. Τα χαρακτηριστικά αυτών των κύκλων είναι τα ίδια καθώς ξεκινάνε από μια οικονομία ή έναν κλάδο που βρίσκεται σε πλήρη ανάπτυξη, ενώ όταν περνάνε στη φάση της ύφεσης, επηρεάζουν το ΑΕΠ, τα κέρδη, την ανεργία, καθώς και τις τιμές των χρηματιστηρίων.

Οι **κύκλοι Kondratieff** ανακαλύφθηκαν από το Ρώσο οικονομολόγο Nikolai Kondratieff (1892-1938) και έχουν διάρκεια 50-60 χρόνια περίπου. Από τη διάρκεια των 50 ετών, τα 20 πρώτα έτη αφορούν την περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, στη συνέχεια υπάρχει μία

¹ Ο Schumpeter, στο βιβλίο του *Business Cycles: A Theoretical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (1939), δεν αναφέρει τους κύκλους Kuznets, τους οποίους είχε αναγνωρίσει το 1931. Οι κύκλοι Kuznets χαρακτηρίζονται ως ενδιάμεσοι κύκλοι και έχουν διάρκεια 15 - 25 έτη. Επίσης, είναι γνωστοί και ως κατασκευαστικοί κύκλοι.

περίοδος σταθερότητας 10 ετών, ενώ τα τελευταία 20 έτη αναφέρονται στην περίοδο ύφεσης. Κατά τη διάρκεια αυτού του κύκλου, στην περίοδο έντονης οικονομικής ανάπτυξης προκύπτουν μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις και αναδύονται σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες, όπως το ατμόπλοιο, η ατμομηχανή και το τηλέφωνο, ενώ μετά από την περίοδο σταθερότητας, ακολουθεί η ύφεση της οικονομικής δραστηριότητας. Δηλαδή, παρατηρούνται επαναλαμβανόμενοι κύκλοι ανόδου και ύφεσης της οικονομικής δραστηριότητας. Στη φάση της ανόδου, παρατηρείται έντονη οικονομική και επιχειρηματική ανάπτυξη καθώς δημιουργούνται νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες προκειμένου να εκμεταλλευτούν εμπορικά τις τεχνολογικές καινοτομίες. Ενώ στη φάση της ύφεσης, που η τεχνολογία αρχίζει να ωριμάζει, παρατηρείται υπερ-συσσώρευση κεφαλαίου η οποία ακολουθείται από υπερβάλλουσα προσφορά (Korotayev and Grinin 2012). Στο τέλος της ύφεσης ξεκινάει ένα νέο κύμα οικονομικής ανάπτυξης.

Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τον Kondratieff (1922), κάθε μακρά περίοδος, δηλαδή κάθε μακροχρόνιος κύκλος ή κύμα Kondratieff, διακρίνεται σε δύο υπο-περιόδους: 1) *την ανάπτυξη* και 2) *την ύφεση*. Με βάση τη θεωρία αυτή, στην οικονομική ιστορία έχουν παρατηρηθεί μέχρι σήμερα πέντε μακρές περίοδοι (**Πίνακας 3.2**), μέσα από τις οποίες μελετάται η περιοδολόγηση της οικονομικής εξέλιξης (Τσουλφίδης, 2015).

Ειδικότερα, η **πρώτη μακρά περίοδος** ξεκίνησε τη δεκαετία του 1780, την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης, όπου η ανάπτυξη βασίστηκε στις τεχνολογίες της ατμομηχανής και των κλωστοϋφαντουργικών μηχανών. Αφού έφτασε στη κορυφή του την περίοδο 1810-17, ξεκίνησε η ύφεση λόγω υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας, η οποία ολοκληρώθηκε περίπου το 1844-1850.

Η **δεύτερη μακρά περίοδος** ξεκίνησε αμέσως μετά την ολοκλήρωση της πρώτης περιόδου, όπου η ανάπτυξη ξεκίνησε την περίοδο 1844-1850 και ομοίως με την πρώτη περίοδο, βασίστηκε στις νέες τεχνολογίες οι οποίες περιλαμβάνουν το ατμόπλοιο, τον τηλεγράφο και το σιδηρόδρομο. Άρχισε να σταθεροποιείται προς το τέλος της δεκαετίας του 1860 και από την περίοδο 1867-1874 ξεκίνησε η καθοδική φάση, λόγω της συσσώρευσης κεφαλαίου στους προαναφερθέντες βιομηχανικούς κλάδους και της μείωσης των τιμών. Η ύφεση ολοκληρώθηκε το 1896, όπου η δεύτερη μακρά περίοδος έφτασε στο κατώτατό της σημείο.

Η **τρίτη μακρά περίοδος** ξεκίνησε την ανοδική της πορεία το χρονικό διάστημα 1891-1896. Η ανάπτυξή της βασίζεται στις μηχανές εσωτερικής καύσεως, τον ηλεκτρισμό και τα χημικά. Η περίοδος αυτή διαφέρει από τις δυο προηγούμενες, καθώς δίνεται έμφαση σε νέες, περισσότερο προηγμένες τεχνολογικές καινοτομίες, όπως το τηλέφωνο, το ραδιόφωνο, η γραφομηχανή, η φωτογραφική μηχανή και άλλες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της

παραγωγής και την ανάγκη για πρώτες ύλες παγκοσμίως. Η περίοδος αυτή άρχισε να σταθεροποιείται το χρονικό διάστημα 1913-1920, όπου ξεκίνησε η καθοδική φάση, ιδιαίτερα μετά την κατάρρευση της χρηματιστηριακής αγοράς των ΗΠΑ (το κραχ του 1929) αλλά και τον υπερ-πληθωρισμό στη Γερμανία. Η ύφεση ολοκληρώθηκε το χρονικό διάστημα 1934-1938, πριν την έναρξη του Β' Παγκοσμίου πολέμου.

Πίνακας 3.2: Περίοδοι οικονομικής ανάπτυξης και ύφεσης

1^η μακρά περίοδος	Δεκαετία του 1780 έως 1844-1850
Ανάπτυξη (Βιομηχανική Επανάσταση)	Δεκαετία του 1780 έως 1810-1817
Ύφεση (Υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η πείνα του 1840)	1810-1817 έως 1844-1850
2^η μακρά περίοδος	1844-1850 έως 1891-1896
Ανάπτυξη ('Βικτωριανή' Χρυσή Εποχή)	1844-1850 έως 1867-1874
Ύφεση (Η Μεγάλη Ύφεση του 19 ^{ου} αιώνα)	1867-1874 έως 1891-1896
3^η μακρά περίοδος	1891-1896 έως 1934-1938
Ανάπτυξη (Belle époque)	1891-1896 έως 1913-1920
Ύφεση (Η κρίση του 1930)	1913-1920 έως 1934-1938
4^η μακρά περίοδος	1946-1950 έως 1980-1984
Ανάπτυξη (Χρυσή Εποχή)	1946-1950 έως 1965-1970
Ύφεση (Ο Μεγάλος Στασιμοπληθωρισμός)	1965-1970 έως 1980-1984
5^η μακρά περίοδος	1980-1984 έως 2020;
Ανάπτυξη (Νέα Οικονομία)	1980-1984 έως 2001-2005
Ύφεση (Σύγχρονη Μεγάλη Ύφεση)	2001-2005 έως 2020;

Πηγές: Hobsbawm, 1992, 1999, 2000; Freeman and Louca, 2001; Παπαγεωργίου, 2017

Η **τέταρτη μακρά περίοδος** ανάπτυξης ξεκίνησε το χρονικό διάστημα 1946-1950, προς το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου. Κατά την περίοδο αυτή, εμφανίζονται νέοι κλάδοι που βασίζονται σε νέες τεχνολογίες, όπως τα ηλεκτρονικά, τα πετροχημικά, οι επικοινωνίες, οι αερομεταφορές και η ατομική ενέργεια, με αποτέλεσμα να παρατηρηθούν αρκετά υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης στην παγκόσμια οικονομία. Η περίοδος αυτή άρχισε να σταθεροποιείται το χρονικό διάστημα 1965-1970, όπου άρχισε η καθοδική φάση του Μεγάλου

Στασιμοπληθωρισμού, ο οποίος αυξήθηκε σταδιακά. Παράλληλα, τα γεγονότα των δύο πετρελαϊκών κρίσεων, το 1973 και το 1979 αντίστοιχα, επιδείνωσαν την ύφεση σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς εφαρμόστηκαν περιοριστικά μέτρα στην εισοδηματική πολιτική των κρατών, μειώθηκαν οι επενδύσεις και αυξήθηκε η ανεργία. Η ύφεση ολοκληρώθηκε το χρονικό διάστημα 1980-1984, όπου ξεκινάει μία νέα φάση ανάπτυξης.

Η **πέμπτη μακρά περίοδος** ξεκίνησε την ανοδική της πορεία το χρονικό διάστημα 1980-1984. Η ανάπτυξή της βασίστηκε στην πληροφορική, τη νάνο-τεχνολογία, τη βιοτεχνολογία και τις ψηφιακές τεχνολογίες. Η περίοδος αυτή άρχισε να σταθεροποιείται το χρονικό διάστημα 2001-2005, όπου από το Σεπτέμβριο του 2008 ξεκίνησε η καθοδική φάση μετά την κατάρρευση της επενδυτικής τράπεζας Lehman Brothers. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η οικονομική ύφεση να επεκταθεί παγκοσμίως, επιδρώντας αρνητικά στους ρυθμούς ανάπτυξης των οικονομιών. Κατά συνέπεια, επιβραδύνθηκε η πιστωτική επέκταση, αυξήθηκε το κόστος καταθέσεων και του περιθωρίου πιστωτικού κινδύνου, επικράτησε δυσλειτουργία στις αγορές χρήματος και παρατηρήθηκε πτώση στα διεθνή χρηματιστήρια (Γκιώνης, 2009). Στη σημερινή εποχή, συνεχίζεται η φάση της ύφεσης και η μακρά περίοδος αναμένεται να ολοκληρωθεί έως το 2020 περίπου, ώστε να ξεκινήσει η αναπτυξιακή φάση της έκτης μακράς περιόδου.

Συνοψίζοντας, κάθε μακρά περίοδος οικονομικής δραστηριότητας ή κύμα Kondratieff περιλαμβάνει περιόδους οικονομικής ανάπτυξης οι οποίες ακολουθούνται από περιόδους οικονομικής ύφεσης. Κατά συνέπεια, η Βιομηχανική Επανάσταση ακολουθήθηκε από ύφεση λόγω υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας και της πείνας του 1840 (1^η μακρά περίοδος), η 'Βικτωριανή' Χρυσή Εποχή ακολουθήθηκε από βαθιά ύφεση (2^η μακρά περίοδος), στα τέλη του 19^{ου} αιώνα η περίοδος *Belle époque* ακολουθήθηκε από τη μεγαλύτερη οικονομική ύφεση της σύγχρονης ιστορίας, την κρίση του 1930 (3^η μακρά περίοδος), η Χρυσή Εποχή της οικονομικής ανάπτυξης και της πλήρους απασχόλησης που ξεκίνησε μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου ακολουθήθηκε από την κρίση διαρθρωτικής προσαρμογής και υψηλής ανεργίας (4^η μακρά περίοδος). Τέλος, η περίοδος ανάπτυξης της Νέας Οικονομίας κατά την οποία αναδύθηκαν νέοι τεχνολογικοί κλάδοι δραστηριότητας, ακολουθήθηκε από τη σύγχρονη μεγάλη ύφεση που βιώνουμε σήμερα, η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2020 (Freeman and Louca, 2001; Dodgson et al., 2008).

Όπως παρατηρείται, η κάθε μακρά περίοδος διαφέρει από τις άλλες ως προς την ένταση και τη διάρκειά της. Πολλοί οικονομολόγοι πιστεύουν πως οι μακρές περίοδοι οικονομικής δραστηριότητας εμφανίζονται και καθοδηγούνται από τις μεταβαλλόμενες επενδυτικές τάσεις οι οποίες συνδέονται με την εξέλιξη της τεχνολογίας (Freeman and Louca, 2001; Perez, 2002; Dodgson et al., 2008). Στον **Πίνακα 3.3** αναφέρονται τα κύρια

χαρακτηριστικά των μεγάλων βιομηχανικών χωρών, κατά τις περιόδους ανάπτυξης της 4^{ης} και της 5^{ης} μακράς περιόδου αντίστοιχα, και διακρίνονται οι διαφορές τους προς τη διαχείριση της τεχνολογίας.

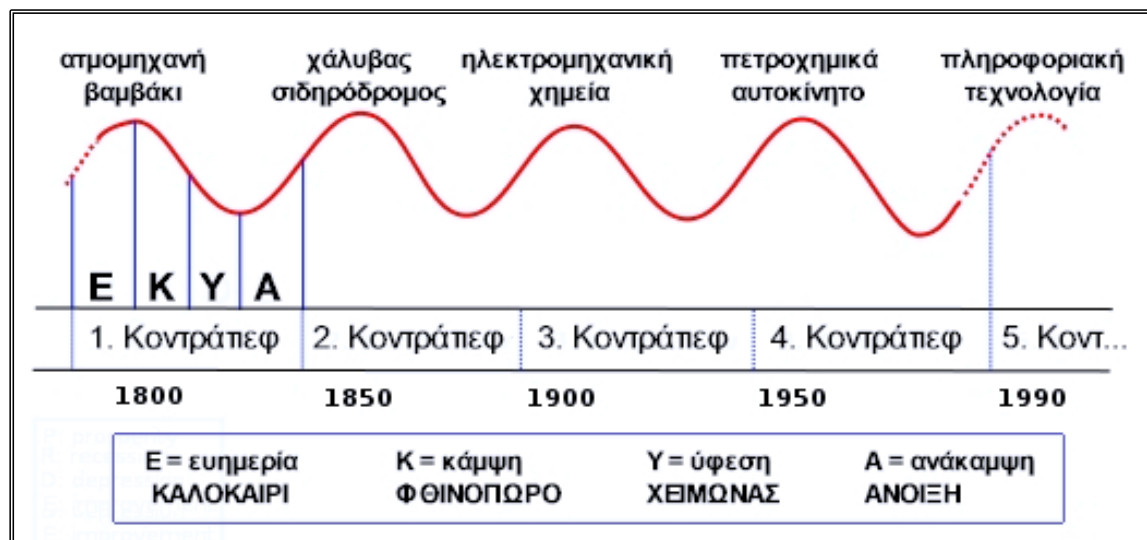
Πίνακας 3.3: Κύρια χαρακτηριστικά βιομηχανικών χωρών κατά τη 4^η και 5^η μακρά περίοδο

4 ^η μακρά περίοδος Ανάπτυξη (Χρυσή Εποχή)	5 ^η μακρά περίοδος Ανάπτυξη (Νέα Οικονομία)
Κυριαρχία μεγάλων, κάθετα ολοκληρωμένων επιχειρήσεων	Αποκεντρωμένες, δικτυωμένες, ευέλικτες επιχειρήσεις
Μαζική παραγωγή, εξειδικευμένα μηχανήματα	Λιτή παραγωγή, ευέλικτα μηχανήματα
Μαζικές, σταθερές, τυποποιημένες αγορές	Εξειδικευμένα, μικρά τμήματα αγοράς (niche), ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές, κυριαρχία πελατών
Συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης (μάνατζμεντ)	Αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης (μάνατζμεντ)
Μονοπωλιακές και ολιγοπωλιακές αγορές	Έντονος ανταγωνισμός
Παρεμβατικό κράτος, κρατικοποιήσεις (κρατικές επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, τηλεπικοινωνίες), προστατευτικές βιομηχανικές πολιτικές, τριμερείς σχέσεις μεταξύ κυβέρνησης, συνδικάτων και εργοδοτών	Μη παρεμβατικές πολιτικές, ιδιωτικοποιήσεις, και απορρύθμιση των αγορών, το κράτος ως ρυθμιστής και όχι ως πάροχος υπηρεσιών, πολιτικές ελεύθερου εμπορίου
Ισχυρός ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων στη χάραξη πολιτικής και τη ρύθμιση των βιομηχανικών σχέσεων	Μείωση της δύναμης των συνδικάτων, ενδιαφέρον των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους και τις δεξιότητές τους
Διαχωρισμός της διοίκησης με την ιδιοκτησία της επιχείρησης	Παροχή κινήτρων στα διοικητικά στελέχη για την απόκτηση μετοχών
Επικράτηση της πλήρους (full-time), σταθερής απασχόλησης	Επικράτηση των συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, μερική (part-time) απασχόληση
Μερική διεθνοποίηση της βιομηχανικής παραγωγής	Παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων
Εθνικισμός στις εμπορικές και βιομηχανικές πολιτικές (προστατευτισμός, υποκατάσταση των εισαγωγών)	Ανάπτυξη εξωτερικού εμπορίου, ελεύθερο εμπόριο (Ε.Ε., NAFTA)
Κυριαρχία των δυτικών μοντέλων διοίκησης	Ενσωμάτωση των διεθνών βέλτιστων πρακτικών στα μοντέλα διοίκησης

Έρευνα που διεξάγεται σε πανεπιστήμια και μεγάλες επιχειρήσεις	Σημαντική αύξηση της κλίμακας και του εύρους της έρευνας και ανάπτυξης (E&A), και της ποικιλομορφίας για την παροχή και τη δημιουργία νέας γνώσης
Η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί χαρακτηριστικό των μεμονωμένων, μεγάλων επιχειρήσεων	Η σύναψη τεχνολογικών συνεργασιών αποτελεί χαρακτηριστικό των κυβερνητικών πολιτικών και των επιχειρήσεων
Σαφής διάκριση ανάμεσα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	Ασαφή όρια μεταξύ των κλάδων στην εποχή της Οικονομίας της Γνώσης
Η ανταγωνιστικότητα πηγάζει από υλικούς πόρους: κεφάλαιο, γη, εργασία	Η ανταγωνιστικότητα πηγάζει από άυλους πόρους: δεξιότητες, ικανότητες, δημιουργικότητα

Πηγή: Dodgson, Gann and Salter, 2008

Η θεωρία των κυμάτων του Kondratieff (1935) έχει χρησιμοποιηθεί από αρκετούς συγγραφείς και ερευνητές ανά τα χρόνια, και έχει παρομοιαστεί με τις τέσσερις εποχές του χρόνου, όπου εμφανίζεται μια επαναλαμβανόμενη κατάσταση διαρκούς ανάπτυξης, σταθεροποίησης και ύφεσης. Δηλαδή, κάθε μακρά περίοδος χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις: την άνοιξη, το καλοκαίρι, το φθινόπωρο, το χειμώνα (**Διάγραμμα 3.2**).



Διάγραμμα 3.2: Οι τέσσερις εποχές του Kondratieff

Πηγή: <https://oikonomikesdiakymanseis.weebly.com/omicroniota-kappa973kappalambdaomicroniota-kappaomicronnutaurho940tauiotaepsilonphi>

Η άνοιξη διαρκεί περίπου 25 χρόνια και χαρακτηρίζεται από οικονομική ανάκαμψη (**A = ανάκαμψη**) κατά την οποία παρατηρείται αύξηση του πληθωρισμού, ανάπτυξη της

τεχνολογικής καινοτομίας, αύξηση της απασχόλησης και των μισθών. Οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και του ρυθμού ανάπτυξης.

Η καλοκαιρινή φάση διαρκεί 3 έως 5 χρόνια και χαρακτηρίζεται από οικονομική ευημερία (**E = ευημερία**), καθώς περιλαμβάνει περιόδους άνθησης που ακολουθούνται από περιόδους κάμψης. Αφορά μια φάση στασιμότητας, όπου παρατηρούνται αυξήσεις στα επιτόκια και στα χρέη με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κλίμα αστάθειας.

Το φθινόπωρο διαρκεί 7 έως 10 χρόνια και χαρακτηρίζεται ως περίοδος κάμψης (**K = κάμψη**) κατά την οποία παρατηρούνται έντονες κερδοσκοπικές τάσεις. Η φάση αυτή περιλαμβάνει την τάση για αποπληθωρισμό τιμών, στην πτώση των επιτοκίων και στην απότομη άνοδο στις τιμές των μετοχών που συνήθως οδηγεί στην κατάρρευση των χρηματιστηρίων.

Ο χειμώνας χαρακτηρίζεται ως περίοδος οικονομικής ύφεσης (**Y = ύφεση**) και η διάρκειά του περιλαμβάνει 3 χρόνια κατάρρευσης και στη συνέχεια 15 χρόνια αναδιάρθρωσης. Η περίοδος αυτή αποτελεί μια φάση αποπληθωρισμού σε συνδυασμό με την κατάρρευση των χρηματιστηρίων και των δανείων, την άνοδο των τιμών των προϊόντων και τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και πτωχεύσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Kondratieff, σήμερα επικρατεί ο χειμώνας, δηλαδή η περίοδος ύφεσης, και αναμένεται η άνοιξη, δηλαδή η περίοδος οικονομικής ανάκαμψης.

3.2. Οι κύκλοι της Ελληνικής Οικονομίας

Όπως αναφέρθηκε στην *υποενότητα 3.1*, ο όρος οικονομικός κύκλος αναφέρεται στις διακυμάνσεις μιας οικονομίας, δηλαδή στις διαδοχικές αυξομειώσεις οι οποίες παρουσιάζουν μια συστηματική κυκλικότητα και μετρούνται βασιζόμενες στις μεταβολές των μακροοικονομικών μεγεθών (Bade and Parkin, 2015). Οι αυξομειώσεις αυτές προκύπτουν από μια τάση ανάπτυξης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Συνήθως, περιλαμβάνουν αλλαγές μεταξύ μακρών περιόδων έντονης οικονομικής ανάπτυξης και έντονης οικονομικής ύφεσης, αφού μεσολαβήσει ένα διάστημα στασιμότητας (Kondratieff, 1922).

Η ελληνική οικονομία θεωρείται ασταθής, με έντονες μακροπρόθεσμες κυκλικές διακυμάνσεις, καθώς έχουν παρατηρηθεί μακρές περίοδοι ανάπτυξης και ύφεσης της οικονομικής δραστηριότητας. Ωστόσο, σε αντίθεση με τον Kondratieff (1922, 1935), ο οποίος υποστήριξε ότι μια μακρά περίοδος ή ένας μακρός κύκλος διαρκεί περίπου 50-60 χρόνια, οι μακρές περίοδοι ανάπτυξης στην Ελλάδα έχουν μικρότερη διάρκεια. Αυτό

οφείλεται τόσο σε κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες όσο και σε πολιτικά γεγονότα.

3.2.1. Περίοδοι Ύφεσης και Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας

Κατά τη διάρκεια της Οθωμανικής περιόδου στον ελλαδικό χώρο, η οικονομική κατάσταση των Ελλήνων ήταν εξασθενημένη λόγω της στρατιωτικής επιβολής αλλά και της επιβολής φόρων². Ωστόσο, από τα μέσα του 18^{ου} αιώνα έως και πριν την Επανάσταση του 1821, ο ελλαδικός χώρος ωφελήθηκε από την πρόοδο σημειώθηκε στην οικονομία του νότιου τμήματος της Βαλκανικής χερσονήσου που βρισκόταν υπό οθωμανικό έλεγχο (Πατρώνης, 2015). Η κατάσταση αυτή ήταν ιδιαίτερα ευνοϊκή όχι μόνο για τον αγροτικό, αλλά και για το βιοτεχνικό και τον εμπορικό τομέα.

Ειδικότερα, οι Έλληνες που ασχολούνταν με το εμπόριο εξήγαγαν πρώτες ύλες και είδη διατροφής στη Δυτική Ευρώπη, ενώ εισήγαγαν βιομηχανοποιημένα προϊόντα, όπως υαλικά και υφάσματα. Ενώ αργότερα, προς τα τέλη του 18^{ου} αιώνα άνοιξαν καταστήματα λιανικής και χονδρικής πώλησης (Κατσαρδής-Hering, 2003; Σαρρή και Τριχοπούλου, 2017). Παράλληλα, ασχολούνταν με τον τομέα της ναυτιλίας και τον τομέα της βιοτεχνίας, κυρίως με τη νηματουργία-υφαντουργία που διακρινόταν για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και τη σαπυνοποιία (Πατρώνης, 2015).

Η πρόοδος αυτή οφειλόταν στη ζήτηση αγροτικών πρώτων υλών και προϊόντων των χωρών της Δυτικής Ευρώπης, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι όλοι οι τομείς της οικονομίας του ελλαδικού χώρου είχαν αποικιακό χαρακτήρα και υπήρχε πλήρης εξάρτηση από τις Ευρωπαϊκές χώρες. Κατά συνέπεια, η έλλειψη ανταγωνιστικότητας και η αδυναμία του βιοτεχνικού τομέα να μετατραπεί σε σύνθετη βιομηχανία, σε συνδυασμό με άλλα γεγονότα, όπως οι ναπολεόντειοι πόλεμοι και η χρεοκοπία της τράπεζας της Βιέννης, οδήγησαν την ελληνική οικονομία σε μία κατάσταση κρίσης (Πατρώνης, 2015).

Μετά τη δημιουργία του ανεξάρτητου ελληνικού κράτους το 1832, ακολούθησαν σημαντικές αλλαγές στους τομείς της γεωργίας, της ναυτιλίας, του εμπορίου και της βιοτεχνίας. Ο αγροτικός τομέας άρχισε να κάνει κάποια βήματα προς την ανάπτυξη μέσα από τη διανομή των εθνικών γαιών στους ακτήμονες καλλιεργητές. Επίσης, υπήρχε ιδιαίτερα μεγάλη ζήτηση για την Κορινθιακή σταφίδα από τις Ευρωπαϊκές χώρες, η οποία αποτελούσε το μεγαλύτερο εξαγωγίμο προϊόν της χώρας με ποσοστό 50%. Ωστόσο, τα προβλήματα συνεχίστηκαν, λόγω των παρωχημένων μεθόδων καλλιέργειας που επικρατούσαν σε συνδυασμό με την απουσία επενδύσεων και τραπεζικών δανείων, την

² https://el.wikipedia.org/wiki/Οθωμανική_περίοδος_στην_Ελλάδα#Οικονομία

ανυπαρξία οδικού δικτύου, καθώς και την αδυναμία αντιμετώπισης της ληστείας στην επαρχία.

Όσον αφορά στο εμπόριο, κυριαρχούσε η εισαγωγή αγαθών έναντι των εξαγωγών, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί έλλειμα στο ισοζύγιο πληρωμών. Το μεγαλύτερο κομμάτι εξαγωγών στηριζόταν στα αγροτικά προϊόντα, όπως η σταφίδα και το βαμβάκι. Αναφορικά με τον τομέα της βιοτεχνίας όπου επικρατούσαν οι οικιακές βιοτεχνίες, οι πλανόδιοι τεχνίτες και τα εργαστήρια, έγιναν προσπάθειες εκβιομηχάνισης με την ίδρυση των πρώτων «βιομηχανιών», όπως το εργοστάσιο παρασκευής ζάχαρης στην Αταλάντη, το νηματοουργείο βαμβακιού στην Πάτρα και το εργοστάσιο φωταερίου στην Αθήνα. Η ανάπτυξη του τομέα της βιομηχανίας ξεκίνησε το 1860, όταν τα εργοστάσια συγκεντρώθηκαν σε πόλεις που είχαν καλύτερη πρόσβαση σε αγαθά και διεθνείς αγορές, όπως ο Πειραιάς και η Ερμούπολη της Σύρου, λόγω των λιμανιών που διέθεταν. Παράλληλα, ιδρύθηκαν τράπεζες με σκοπό να επενδύσουν στο δευτερογενή τομέα παραγωγής.

Ο τομέας της ναυτιλίας αναδείχθηκε λόγω των κακών υποδομών στα οδικά δίκτυα, με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί διεθνώς το θαλάσσιο εμπόριο. Επίσης, λόγω της ανασυγκρότησης της ναυτιλίας, ιδρύθηκαν ασφαλιστικές εταιρείες για την ασφάλιση εμπορευμάτων και πλοίων. Ωστόσο, υπήρξαν και φάσεις ύφεσης στον τομέα της ναυτιλίας (την περίοδο 1849-1850), λόγω της πτώσης των ναύλων και την υπερπροσφορά πλοίων. Έτσι, πολλοί πλοιοκτήτες κατέφευγαν σκόπιμα στην πρόκληση ναυαγίων, με αποτέλεσμα να πληγούν με τη σειρά τους και οι ασφαλιστικές εταιρείες (Πατρώνης, 2015).

Μετά την εποχή ανασυγκρότησης του Νέου Ελληνικού κράτους και την περίοδο στασιμότητας (1832-1871), ξεκινάει μία νέα εποχή συγκρότησης του ελληνικού καπιταλισμού (1871-1909) κατά την οποία η ελληνική οικονομία επηρεάζεται από δύο μεγάλα γεγονότα (μακρές περιόδους): (1) τη Μεγάλη Ύφεση του 19^{ου} αιώνα και (2) τη "*Belle époque*" (Πατρώνης, 2015). Κατά την περίοδο της διεθνούς ύφεσης, στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκαν συγκοινωνιακά έργα, εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Ωστόσο, για την υλοποίηση αυτών των έργων, η χώρα αναγκάστηκε να δανειστεί από το εξωτερικό, με αποτέλεσμα να αυξηθεί το δημόσιο χρέος της (Τσουλφίδης, 2015).

Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας επήλθε από την οικονομική πολιτική του Αλέξανδρου Κουμουνδούρου ο οποίος εστίασε τις μεταρρυθμίσεις του στη βελτίωση των χερσαίων και θαλάσσιων συγκοινωνιών (π.χ. κατασκευή σιδηρόδρομων), τη συγκρότηση ικανού στρατού, τη βελτίωση των δημόσιων οικονομικών, τη διευθέτηση του

εξωτερικού χρέους και τη διανομή των εθνικών γαιών στους αγρότες. Αυτή η τελευταία μεταρρύθμιση συνέβαλλε στην αύξηση των εξαγωγών, ιδιαίτερα της σταφίδας και των βιομηχανικών πρώτων υλών (Πατρώνης, 2015).

Κατά την περίοδο 1909-1940, τα γεγονότα που σηματοδότησαν την ελληνική οικονομία, τόσο στον αγροτικό όσο και στο βιομηχανικό τομέα, ήταν η περίοδος της Ανόρθωσης, οι Βαλκανικοί πόλεμοι, η Μικρασιατική Καταστροφή και η περίοδος του Μεσοπολέμου. Όσον αφορά στον αγροτικό τομέα, το διάστημα αυτό πραγματοποιήθηκαν μεταρρυθμίσεις σχετικά με τη διανομή μεγάλων γαιών στους αγρότες, εξασφαλίστηκε η αγροτική εγκατάσταση των προσφύγων, ιδρύθηκε το Υπουργείο Γεωργίας, ψηφίστηκε ο νόμος για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, βελτιώθηκε η αγροτική παραγωγή καθώς αναπτύχθηκαν η ελαιοκομία, η βαμβακοκαλλιέργεια και η καπνοκαλλιέργεια, και ιδρύθηκε η Αγροτική Τράπεζα, η δεύτερη ελληνική τράπεζα μετά την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Αναφορικά με το βιομηχανικό τομέα, λόγω της εισροής ξένων κεφαλαίων μέσω δανείων (κυρίως προσφυγικά δάνεια) και επενδύσεων σε δημόσια έργα, δημιουργήθηκε μεγάλη ρευστότητα, συμβάλλοντας στην ανάκαμψη της βιομηχανίας και την αύξηση των βιομηχανικών καταστημάτων. Ειδικότερα, οι ανάγκες για στέγαση, κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, ευνόησαν ιδιαίτερα τη βιομηχανία οικοδομικών υλικών. Επίσης, επεκτάθηκαν οι βιομηχανίες τροφίμων, κλωστούφαντουργίας και χημικών υλικών με αποτέλεσμα, το χρονικό διάστημα 1922 και 1929, να αυξηθεί η ακαθάριστη αξία της βιομηχανικής παραγωγής κατά 60% περίπου. Ο βιομηχανικός τομέας της Ελλάδας επηρεάστηκε σε μικρό βαθμό από την παγκόσμια κρίση του 1930, σε αντίθεση με τον αγροτικό και τον τραπεζικό τομέα (Πατρώνης, 2015; Τσουλιφίδης, 2015).

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου, ακολούθησε ο εμφύλιος πόλεμος οποίος επέφερε μεγάλες καταστροφές στις υποδομές της χώρας και στο τραπεζικό σύστημα με αποτέλεσμα να μειωθούν οι εξαγωγές, να αυξηθεί η ανεργία και ο πληθωρισμός, να μειωθεί η βιομηχανική παραγωγή, να επέλθει κρίση στο ισοζύγιο πληρωμών και να υποτιμηθεί η δραχμή κατά 50% έναντι του δολαρίου (Πατρώνης, 2015). Το 1961, επιτεύχθηκε η συμφωνία σύνδεσης της Ελλάδας με την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) η οποία όμως αναστάλθηκε την περίοδο 1967-1974 λόγω της επιβολής της δικτατορίας³. Το 1975, η Ελλάδα αιτήθηκε για να εισέλθει στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, όπου τελικά εντάχθηκε το 1981. Κατά την περίοδο 1975-1980, ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας βρίσκεται στο 4,7% σε ετήσια βάση. Η

³ https://el.wikipedia.org/wiki/Συμφωνία_Σύνδεσης_Ελλάδας-ΕΟΚ

περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από την επέκταση του δημόσιου τομέα στην ατομική δραστηριότητα, κυρίως με τη διεύρυνση των καταναλωτικών του δαπανών. Ωστόσο, από το 1979, διάφοροι παράγοντες όπως η πετρελαιική κρίση, η αύξηση των εισαγόμενων αγαθών εις βάρος των εγχώριων, η ισχυροποίηση των συνδικάτων και η απαξίωση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού με αποτέλεσμα την πτώση της παραγωγικότητας, οδήγησαν στην παύση αυτής της ανάπτυξης. Έτσι, μετά το 1980, οι ρυθμοί αύξησης του ΑΕΠ είναι ιδιαίτερα χαμηλοί και κυμαίνονται περίπου στο 1,5% ετησίως. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της περιόδου αυτής είναι η παρατεταμένη πτώση των επενδύσεων και τα αυξανόμενα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού και του εμπορικού ισοζυγίου (Δημελή, Κολλιντζάς και Χριστοδουλάκης, 1997).

Την περίοδο της μεταπολίτευσης, γίνονται προσπάθειες ανασυγκρότησης στον αγροτικό τομέα μέσα από τη δημιουργία αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων, χωρίς όμως ουσιαστικά αποτελέσματα καθώς υπήρχε έντονο το στοιχείο του κρατικού προστατευτισμού (Κιούκας, 1994; Papadopoulos and Patronis, 1997). Ενώ την περίοδο 1990-2000, έγιναν προσπάθειες αποκρατικοποιήσεων και περιορισμού του κρατικού παρεμβατισμού στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Τη δεκαετία του 1990, αναπτύχθηκε ο κλάδος του τουρισμού, ο χρηματοπιστωτικός κλάδος, ο κλάδος της ναυτιλίας και των τηλεπικοινωνιών, ενώ ο βιομηχανικός τομέας παρέμεινε στάσιμος, εμφανίζοντας πτωτικές τάσεις (Πατρώνης, 2015).

Το 2002, η Ελλάδα μαζί με άλλες έντεκα χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πληρώνοντας τα κριτήρια της Συνθήκης του Μάαστριχτ, αποκτούν κοινό νόμισμα. Έτσι, η ελληνική οικονομία μπαίνει στην εποχή του *ευρώ*, επιτυγχάνοντας υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, κάτι το οποίο είχε να κάνει κυρίως με τις επενδύσεις και τα μεγάλα έργα υποδομής αναφορικά με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004. Παρόλο όμως που τα βασικά οικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας είχαν βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό από τις αρχές του 1990 έως και το 2008 για την ένταξή της στη ζώνη του *ευρώ*, τα δημόσια οικονομικά και η διεθνής ανταγωνιστικότητα συνέχιζαν να αποτελούν σημαντικά προβλήματα. Κατά συνέπεια, όταν το 2008 ξέσπασε η διεθνής οικονομική κρίση, η δημοσιονομική κατάσταση αποτέλεσε το τρωτό σημείο της ελληνικής οικονομίας. Το 2009, η ελληνική οικονομία εισήλθε σε μια παρατεταμένη οικονομική ύφεση η οποία σε συνδυασμό με την κρίση εμπιστοσύνης και των συνεχόμενων κερδοσκοπικών επιθέσεων στα ομόλογά της, οδήγησε στον αποκλεισμό της από τις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές (Alogoskoufis, 2012).

Έτσι, το 2010, ο πρωθυπουργός της Ελλάδας Γεώργιος Παπανδρέου ανακοίνωσε τη συμφωνία με τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης ζητώντας οικονομική βοήθεια. Μετά το πρώτο πρόγραμμα διάσωσης της Ελλάδας ακολουθούν ακόμη δύο προγράμματα

οικονομικής προσαρμογής και αλλαγή τριών κυβερνήσεων. Το δεύτερο πρόγραμμα υπογράφηκε το 2012 από τον πρωθυπουργό Λουκά Παπαδήμο, ενώ το τρίτο υπογράφηκε το 2015 από την κυβέρνηση ΣΥΡΙΖΑ/ΑΝΕΛ, αφού μεσολάβησαν οι έλεγχοι κεφαλαίων (capital controls) και το δημοψήφισμα που αφορούσε τη συμφωνία ή όχι με τους ευρωπαϊκούς εταίρους⁴.

3.2.2. Μελέτες για την επίδοση της Ελληνικής Οικονομίας

Οι εμπειρικές μελέτες αναφορικά με τους οικονομικούς κύκλους στην Ελλάδα καθώς και την εκτίμηση της επίδοσης της ελληνικής οικονομίας από την περίοδο της λήξης του Β' παγκοσμίου πολέμου έως τον 21^ο αιώνα, είναι περιορισμένες και αναχρονιστικές. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά ορισμένες σημαντικές συνεισφορές στο συγκεκριμένο ζήτημα (Michaelides et al., 2007).

Σύμφωνα με τη μελέτη του Μουζέλη (1978), η δεκαετία του 1960 συνέπεσε με μία περίοδο κατά την οποία οι επενδύσεις επεκτάθηκαν σε σημαντικό βαθμό για πρώτη φορά, κυρίως στο βιομηχανικό τομέα (χημικά, μεταλλουργία κ.ά.). Το γεγονός αυτό αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα προς την εκβιομηχάνιση της ελληνικής οικονομίας.

Οι Ioakimoglou και Milios (1993), πρότειναν την ακόλουθη περιοδολόγηση για την οικονομική επίδοση της Ελλάδας, η οποία διακρίνεται σε τέσσερις περιόδους: (1) η *Χρυσή Εποχή του ελληνικού καπιταλισμού* (1960-1973), η οποία χαρακτηρίζεται από οικονομική άνθηση και αυξανόμενο ποσοστό κέρδους που υποστηρίζεται από την καταστολή του εργατικού κινήματος (απεργιών και διαδηλώσεων), (2) η *πρώτη περίοδος κρίσης* (1974-1979), κατά την οποία εξακολουθούσαν να υφίστανται υψηλοί ρυθμοί πληθωρισμού και μειωμένα ποσοστά επενδύσεων, ενώ παράλληλα μία ριζική αλλαγή στον πολιτική και κοινωνικό συσχετισμό δυνάμεων, ωφέλησε την εργατική τάξη, (3) η *επιδείνωση της κρίσης* (1980-1985), που σηματοδοτήθηκε από την αλλαγή κυβέρνησης και την εφαρμογή των «αριστερών-κεϋνσιανικών» οικονομικών που προορίζονταν να αποτύχουν λόγω των αντιδράσεων τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών τους, (4) η *μερική ανάκτηση κερδών* (1986-1991), κατά την οποία παρατηρείται αύξηση του οριακού ποσοστού κέρδους επί των παγίων κεφαλαίων, αλλά όχι αρκετή ώστε να εξασφαλιστεί η σταθερή αύξηση του ποσοστού κέρδους.

Οι Alogoskoufis, Giavazzi και Laroque (1995) διαχώρισαν την επίδοση της ελληνικής οικονομίας, μετά τη δεκαετία του 1960, σε δύο διακριτές φάσεις και όρισε ως σημείο

⁴ <http://www.in.gr/2018/08/19/plus/features/xroniko-ton-mnimonion-apo-2010-eos-2018/>
<https://www.cnn.gr/reportaz/video/10045/h-ellada-okto-xronia-kai-tria-mnimonια-meta>

αναφοράς το έτος 1974 (το τέλος της στρατιωτικής δικτατορίας). Όσον αφορά την περίοδο πριν το 1974, η ελληνική οικονομία χαρακτηρίστηκε από υψηλά ποσοστά ανάπτυξης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), την παραγωγικότητα της εργασίας και το δείκτη ολικής παραγωγικότητας (Total Factor Productivity). Αντίθετα, την περίοδο μετά το 1974, υπήρξε σημαντική επιβράδυνση στους περισσότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες και η οικονομία παρέμεινε σε κατάσταση στασιμότητας. Σύμφωνα με το συγγραφέα, η κατάργηση των περιορισμών αναφορικά με τις πολιτικές και αστικές ελευθερίες σε ένα οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μία «συντεχνιακή και κεντρική οικονομική διαχείριση», δηλαδή την απόκτηση εξουσίας από τα εργατικά συνδικάτα και την απαίτηση του λαού για πολιτικές αναδιανομής του εισοδήματος, δημιούργησε ένα εχθρικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο δεν ευνοούσε τις επενδύσεις και την ανάπτυξη.

Οι Bosworth και Kollintzas (2001) διέκριναν δύο φάσεις στα μοντέλα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και όρισαν το έτος 1973 ως το σημείο αναφοράς. Έλαβαν υπόψη τους τις οικονομικές κρίσεις που προέκυψαν σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες και σύγκριναν την επίδοση της ελληνικής οικονομίας με αυτή των Ευρωπαϊκών οικονομιών. Διαπίστωσαν ότι η μείωση τόσο των ποσοστών συσσώρευσης κεφαλαίων όσο και του δείκτη ολικής παραγωγικότητας συμβάλλουν σημαντικά στην επιβράδυνση της ανάπτυξης. Επίσης, λόγω της μεγάλης πτώσης του δείκτη ολικής παραγωγικότητας το 1980, συμπέραναν ότι η μείωση της επίδοσης σημειώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και όχι το 1973. Οι δύο συγγραφείς προσπάθησαν να εντοπίσουν τα αίτια της πτώσης του δείκτη ολικής παραγωγικότητας και υποστήριξαν ότι αυτό οφείλεται σε αρνητικές εξελίξεις, όπως η επιδείνωση της μακροοικονομικής κατάστασης και αναποτελεσματική διάρθρωση της αγοράς εργασίας σε συνδυασμό με την ανεπιτυχή εμπορική πολιτική μετά την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2002), η επίδοση της ελληνικής οικονομίας από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 είναι «αξιοσημείωτη», τονίζοντας την επικράτηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης τόσο στην παραγωγή όσο και στην παραγωγικότητα. Οι αποτελεσματικές μακροοικονομικές πολιτικές σε συνδυασμό με την απελευθέρωση των προϊόντων και των χρηματοπιστωτικών αγορών, αποτέλεσαν τους καθοριστικούς παράγοντες αυτού του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης.

Μία ακόμη έρευνα του ΟΟΣΑ (2007) αναφέρει ότι από το 1997 ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ξεπέρασε το 4,5%, κατατάσσοντάς τη στη δεύτερη θέση μετά την Ιρλανδία, μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ. Τα αίτια αυτής της εντυπωσιακής βελτίωσης της επίδοσης της Ελλάδας είναι (1) η απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών, (2) η συμμετοχή στην Οικονομική Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ), (3) η αυξανόμενη

δραστηριότητα των εξαγωγών στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και (4) η δημοσιονομική ώθηση που δόθηκε από τους Ολυμπιακούς Αγώνες το 2004. Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την αύξηση της παραγωγικότητας, η συγκεκριμένη μελέτη προτείνει την ανάγκη μεταρρυθμίσεων στην εκπαίδευση και την κατάργηση των κανόνων της αγοράς που εμποδίζουν την ύπαρξη του ανταγωνισμού (OECD, 2007; Belegri-Roboli and Michaelides, 2007).

Με βάση τις διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί από το 1960 μέχρι το 2008, η πρόσφατη οικονομική ιστορία της Ελλάδας μπορεί να χωριστεί σε τρεις διακριτές περιόδους:

1. Η περίοδος που εκτείνεται από το 1960 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 όπου η ελληνική οικονομία βρισκόταν σε ταχεία ανάπτυξη.
2. Μία «παύση» που διαρκεί μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990, όπου οι περισσότεροι οικονομικοί δείκτες σημείωσαν έντονη επιβράδυνση.
3. Η περίοδος μέχρι το 2008 όπου η ελληνική οικονομία υφίσταται μία περίοδο σταθερής ανάπτυξης.

Σε συνέχεια των παραπάνω περιόδων, από το 2008 με το ξέσπασμα της διεθνούς οικονομικής κρίσης και το 2009 όπου ξεκίνησε μία δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα η οποία μετατράπηκε σε κρίση χρέους (Χαρδούβελης, 2011), η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μία κατάσταση οικονομικής ύφεσης έως και σήμερα.

Σε γενικές γραμμές, όλοι οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ελληνική οικονομία εισήλθε σε μία παρατεταμένη περίοδο ύφεσης στα μέσα της δεκαετίας του 1970, η οποία ανέστειλε τη σταθερή ανάπτυξη που ξεκίνησε από το κύμα εκβιομηχάνισης τη δεκαετία του 1960. Καθώς οι μακροοικονομικές πολιτικές της δεκαετίας του 1980 σχετίζονται με αυτή την επιβράδυνση, πολλοί τονίζουν ότι υπάρχει έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Ένα κοινό σημείο των παραπάνω αναλύσεων αποτελεί η συγκέντρωση όλων των μακροοικονομικών πολιτικών από την πλευρά της ζήτησης, ειδικότερα όσον αφορά στην κατανάλωση, παρακάμπτοντας τόσο τις επενδύσεις όσο και την πλευρά της προσφοράς στην οικονομία. Τέλος, με βάση τις αναλύσεις, παρατηρήθηκε μία σημαντική αλλαγή στο καθεστώς οικονομικής πολιτικής που εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990, το οποίο οδήγησε σε επιτάχυνση της ανάπτυξης, αποκαθιστώντας παράλληλα την οικονομική σταθερότητα (Michaelides et al., 2007; 2013).

3.3. Η βιομηχανία τσιμέντου στην Ελλάδα

Ο κλάδος τσιμέντου ανήκει στο δευτερογενή τομέα της ελληνικής οικονομίας στον οποίο συμπεριλαμβάνονται κλάδοι όπως αλουμίνιο, χάλυβας, νικέλιο, λιπάσματα, πετρέλαιο, κατασκευές-ναυπηγεία και χαρτικά (Κορρές και Χιόνης, 2003). Ειδικότερα, όσον αφορά την ταξινόμηση των οικονομικών κλάδων με βάση το NACE rev.2. της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Eurostat, 2008), ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει ο κλάδος τσιμέντου είναι «Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών» με κωδικό 2351 σύμφωνα με το NACE rev.2.⁵

Ο κλάδος τσιμέντου αποτελεί την παλαιότερη ελληνική βιομηχανική δραστηριότητα, η οποία ξεκίνησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, και είναι ίσως η σπουδαιότερη βιομηχανική δραστηριότητα στην Ελλάδα, με δυναμική παρουσία και μεγάλη συνεισφορά στην εθνική οικονομία, αλλά και διεθνή παρουσία λόγω της μεγάλης της εξωστρέφειας. Το πλεονέκτημα της βιομηχανίας παραγωγής τσιμέντου έγκειται στο γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει αφθονία ασβεστολιθικού υλικού που αποτελεί τη βασικότερη πρώτη ύλη για την παραγωγή τσιμέντου και αδρανών υλικών. Σχετίζεται άμεσα με την παραγωγή σκυροδέματος που αποτελεί βασικό υλικό για την κατασκευή κατοικιών, κτιρίων και έργων υποδομής, σε μία χώρα με έντονη σεισμικότητα, όπως η Ελλάδα⁶.

Η πιο σημαντική περίοδος ανάπτυξης του κλάδου ήταν η μεταπολεμική περίοδος έως και το 1983. Αυτό το χρονικό διάστημα παρατηρούνται υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της βιομηχανίας τσιμέντου, τόσο όσον αφορά τη δυναμικότητα του κλάδου όσο και την υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία, καθώς υπήρχε ανάγκη κατασκευής έργων υποδομής για την ανοικοδόμηση της χώρας και ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση από τις διεθνείς αγορές⁷.

Στον πίνακα 3.4 παρουσιάζονται με χρονολογική σειρά τα έτη ίδρυσης των εταιρειών που αποτελούν τον κλάδο τσιμέντου στην Ελλάδα.

⁵ Το NACE rev.2 αποτελεί τη στατιστική ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία είναι ενιαία για όλα τα κράτη-μέλη αναφορικά με τους κωδικούς των τομέων/κλάδων και την περιγραφή της κάθε δραστηριότητας (Eurostat, 2008; Schnabl and Zenker, 2013; Κόσσυβα, 2016).

⁶ <http://www.orykta.gr/ekmetalleusi-emploutismos/metallourgikes-diergasies/81-elliniki-tsimentobiomihania>

⁷ <http://www.hcia.gr/el/compay/greek-cement/>

Πίνακας 3.4: Εξέλιξη βιομηχανίας τσιμέντου στην Ελλάδα

Έτος	Εταιρεία
1902	Ίδρυση της Ανωνύμου Εταιρείας Τσιμέντων "ΤΙΤΑΝ"
1911	Ίδρυση της Ανωνύμου Γενικής Εταιρείας Τσιμέντων "ΗΡΑΚΛΗΣ"
1926	Ίδρυση της Εταιρείας "ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε."
1934	Πρώτη ίδρυση της Εταιρείας με την Επωνυμία "Σ. ΚΟΤΣΙΡΑΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε."
1943	Επανίδρυση της Εταιρείας "Σ. ΚΟΤΣΙΡΑΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε." με νέα επωνυμία "ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΧΑΛΥΨ Α.Ε."
2001	Συγχώνευση της Ανωνύμου Γενικής Εταιρείας Τσιμέντων "ΗΡΑΚΛΗΣ" και "ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε."

Πηγή: Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος
(<http://www.hcia.gr/el/compay/greek-cement/>)

Αυτή τη στιγμή, η βιομηχανία τσιμέντου στην Ελλάδα αποτελείται από τρεις εταιρείες, οι οποίες είναι μέλη της Ένωσης Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος. Οι εταιρείες αυτές δραστηριοποιούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ενώ οι δύο από αυτές αποτελούν θυγατρικές εταιρείες ξένων εταιρειών, καθώς έχουν εξαγοραστεί. Ειδικότερα, οι εταιρείες που ανήκουν στην ελληνική βιομηχανία τσιμέντου είναι οι:

- ❖ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ, με έδρα την Αθήνα, η οποία αποτελεί μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση
- ❖ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΗΡΑΚΛΗΣ, μέλος του ομίλου LafargeHolcim, με έδρα την Παιανία
- ❖ ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε., μέλος του ομίλου HeidelbergCement Group, με έδρα τον Ασπρόπυργο

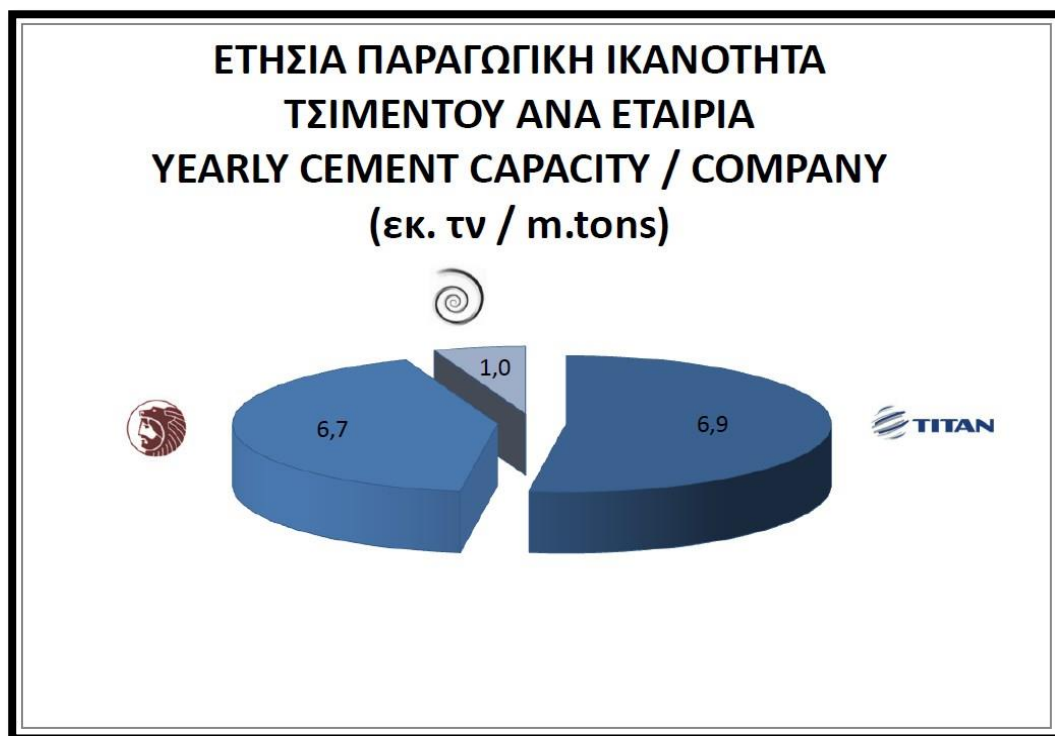
Η ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ είναι η ηγέτιδα εταιρεία του κλάδου τσιμέντου, διαθέτει τέσσερις παραγωγικές μονάδες στην Ελλάδα (Ελευσίνα Αττικής, Δρέπανο Αχαΐας, Ν. Ευκαρπία Θεσσαλονίκης και Καμάρι Βοιωτίας), και βασίζεται κυρίως στον εξαγωγικό προσανατολισμό της παραγωγής. Τα τελευταία χρόνια, το εργοστάσιο της Ελευσίνας λειτουργεί ως μονάδα παραγωγής ξηρών κονιαμάτων.

Η ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΗΡΑΚΛΗΣ, αποτελεί τη θυγατρική εταιρεία της LafargeHolcim η οποία είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τσιμέντου παγκοσμίως. Οι μονάδες παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα είναι στο Βόλο, που αποτελεί το μεγαλύτερο σε δυναμικότητα εργοστάσιο τσιμέντου της χώρας, και στο

Μηλάκι Εύβοιας, ενώ το 2012 αποφασίστηκε η παύση λειτουργίας του εργοστασίου της Χαλκίδας. Το εργοστάσιο της Χαλκίδας παρέμενε ανενεργό από τα μέσα του 2011, καθώς υπήρχε πτώση της ζήτησης τσιμέντου στην ελληνική αγορά λόγω της κατάρρευσης της οικοδομικής δραστηριότητας το χρονικό διάστημα 2007-2012⁸.

Η ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε. διαθέτει ένα εργοστάσιο τσιμέντου στον Ασπρόπυργο Αττικής και αποτελεί θυγατρική εταιρεία του γερμανικού ομίλου HeidelbergCement Group, η οποία είναι η δεύτερη σε μέγεθος εταιρεία τσιμέντου παγκοσμίως, μετά την απόκτηση της Italcementi το 2016.

Η ετήσια παραγωγική ικανότητα των ελληνικών εργοστασίων παραγωγής τσιμέντου για το 2016 ανέρχεται σε 14,5 εκατομμύρια τόνους περίπου. Ειδικότερα, η ετήσια παραγωγική ικανότητα της ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ήταν 6,9 εκατομμύρια τόνοι, της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ ήταν 6,7 εκατομμύρια τόνοι, ενώ της ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε. 1 εκατομμύριο τόνοι (**Διάγραμμα 3.3**).



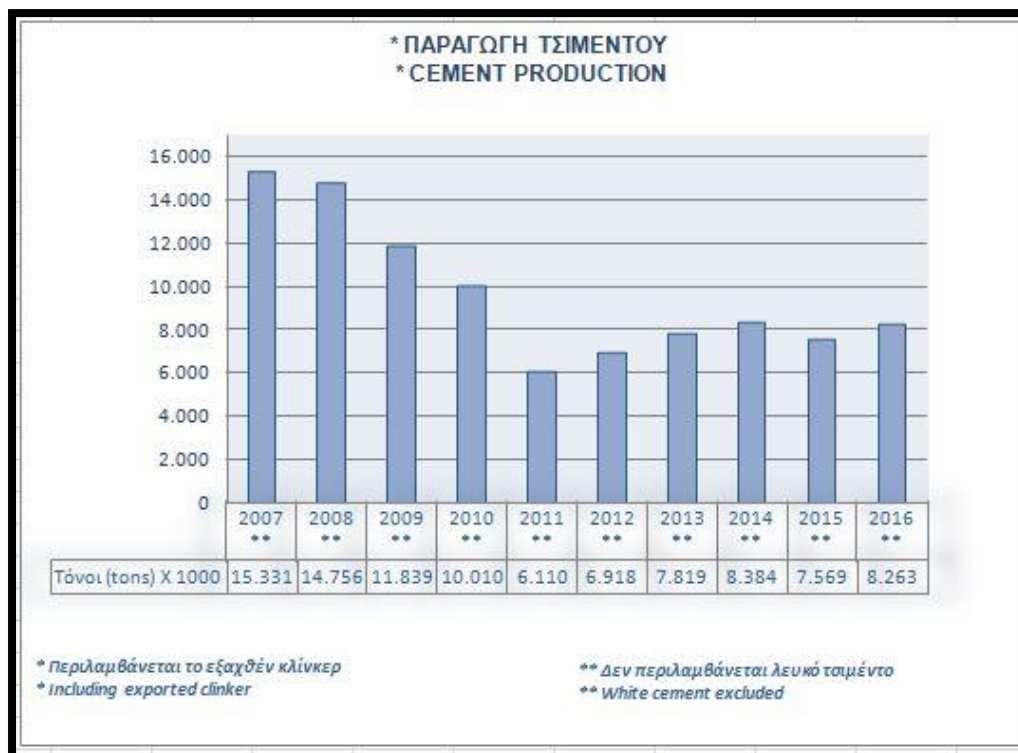
Διάγραμμα 3.3: Ετήσια παραγωγική ικανότητα τσιμέντου ανά εταιρεία

Πηγή: Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος
<http://www.hcia.gr/el/statistical-elements/production/>

⁸ <http://www.kathimerini.gr/484488/article/oikonomia/epixeirhseis/giati-apofasisame-na-kleisoyme-to-ergostasio-ths-aget-xalkidas>

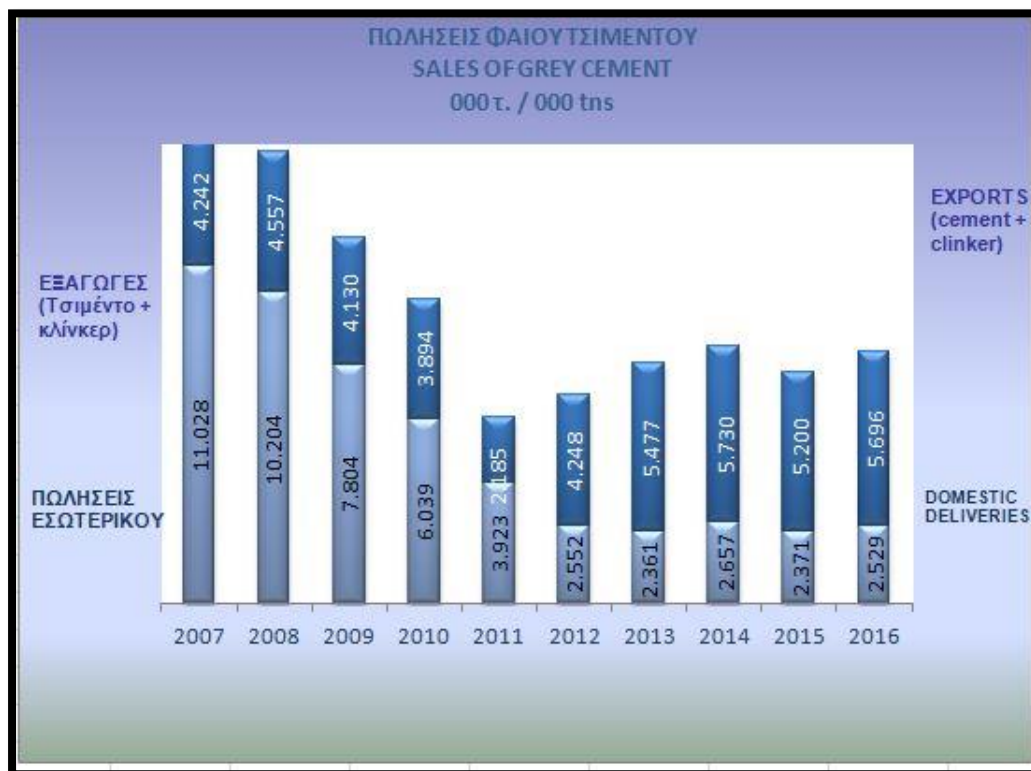
Όσον αφορά στην ετήσια παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα, το 2016 αυξήθηκε σε 8,2 εκατομμύρια τόνους, ενώ το 2015 ήταν 7,5 εκατομμύρια τόνοι. Ωστόσο, η ετήσια παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα φαίνεται να έχει μειωθεί κατά 50% περίπου σε σχέση με το 2007 που ήταν 15,3 εκατομμύρια τόνοι (**Διάγραμμα 3.4**). Αυτό αποδίδεται κυρίως στη μεγαλύτερη ζήτηση που υπήρχε το 2007 για την υλοποίηση κατασκευαστικών έργων, πριν το ξέσπασμα της διεθνούς οικονομικής κρίσης. Στη συνέχεια, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, από το 2008 η ετήσια παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα άρχισε να μειώνεται (14,7 εκατομμύρια τόνους), ενώ το 2011 η μείωση έφτασε τους 6,1 εκατομμύρια τόνους, δηλαδή παρουσίασε πτώση πάνω από 50% σε σχέση με το 2008.

Αυτό ήταν φυσικό επακόλουθο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης από την οποία επηρεάστηκαν πολλοί κλάδοι της ελληνικής οικονομίας, όπως ο κατασκευαστικός. Η μείωση της κατασκευαστικής δραστηριότητας, τόσο στις ιδιωτικές κατασκευές όσο και στα δημόσια τεχνικά έργα, λόγω της χαμηλής ζήτησης και της ανεπαρκούς χρηματοδότησης κυρίως για τις ιδιωτικές κατασκευές, είχε αρνητικές επιπτώσεις στον κατασκευαστικό κλάδο, ο οποίος με τη σειρά του επηρέασε τη ζήτηση στον κλάδο τσιμέντου που είναι και ο βασικός προμηθευτής του.



Διάγραμμα 3.4: Παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα ανά έτος

Πηγή: Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος
<http://www.hcia.gr/el/statistical-elements/production/>

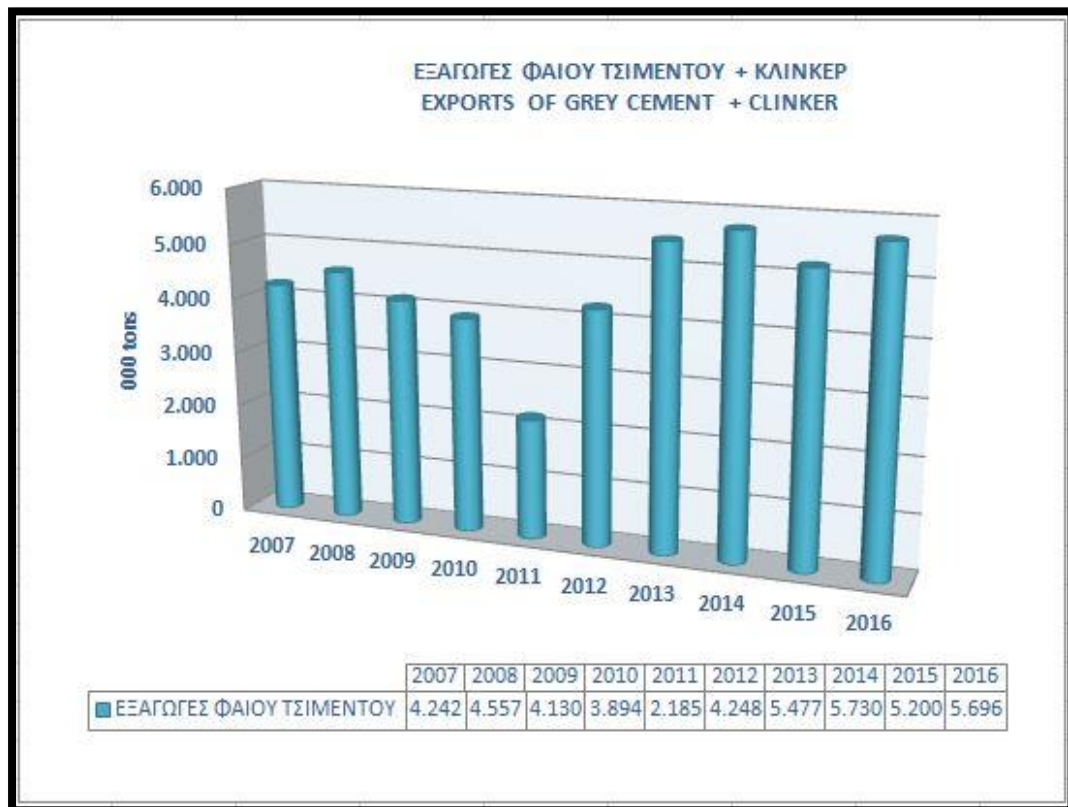


Διάγραμμα 3.5: Εξέλιξη πωλήσεων του παραγόμενου τσιμέντου στην Ελλάδα

Πηγή: Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος
<http://www.hcia.gr/el/statistical-elements/sales/>

Στο διάγραμμα 3.5 απεικονίζεται η εξέλιξη των πωλήσεων φαιού τσιμέντου που παράγεται στην Ελλάδα και διατίθεται τόσο στην εσωτερική αγορά όσο και στο εξωτερικό. Παρατηρείται ότι το 2007 οι πωλήσεις εσωτερικού υπερτερούσαν των πωλήσεων στο εξωτερικό, 11 εκατομμύρια τόνοι έναντι 4,2. Ειδικότερα, το 35% περίπου της παραγωγής εξαγόταν σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις Η.Π.Α. και τις χώρες της Μ. Ανατολής και της Αφρικής, ενώ το 65% ήταν διαθέσιμο στην ελληνική αγορά⁹. Ωστόσο, τα δεδομένα αυτά άλλαξαν σταδιακά, αφού οι πωλήσεις άρχισαν να μειώνονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Το 2016, η εξαγωγική δραστηριότητα υπερτερούσε των πωλήσεων εσωτερικού, καθώς ήταν σχεδόν διπλάσια. Όπως παρατηρείται και στο διάγραμμα 3.6, οι εξαγωγές τσιμέντου έχουν παρουσιάσει σημαντική ανάκαμψη το χρονικό διάστημα 2007-2016.

⁹ <http://www.orykta.gr/ekmetalleusi-emploutismos/metallourgikes-diergasies/81-elliniki-tsimentobiomihania>



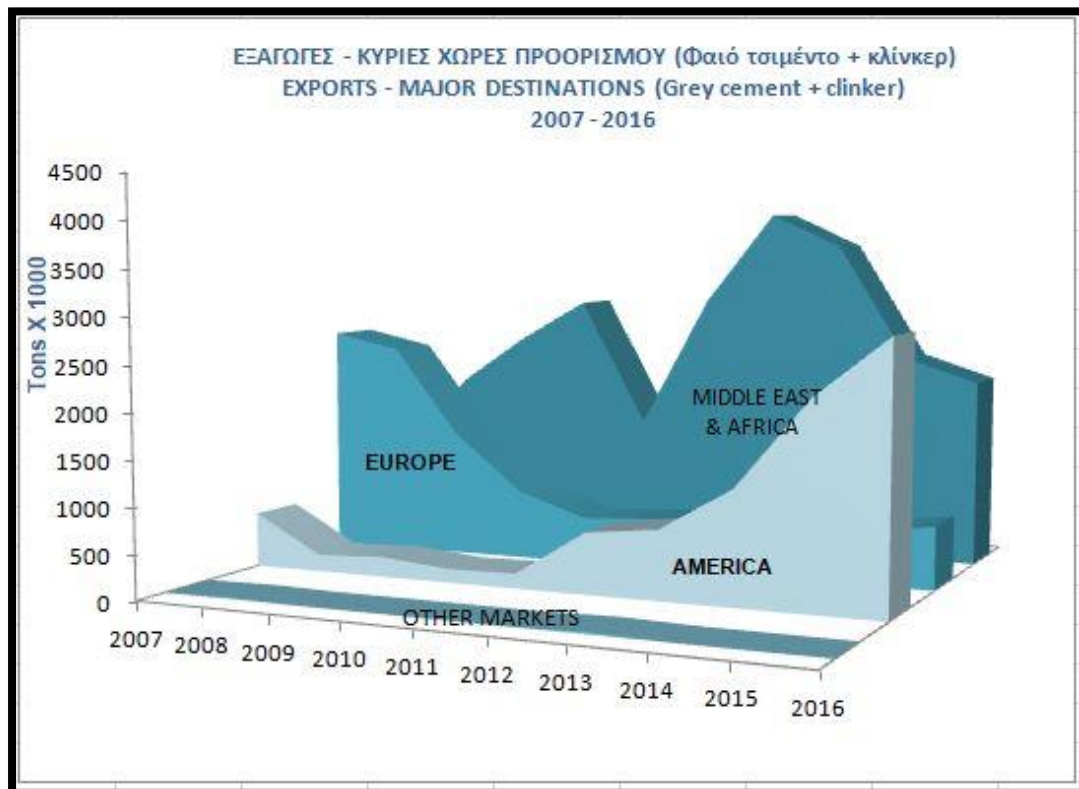
Διάγραμμα 3.6: Εξέλιξη εξαγωγών φαιού τσιμέντου και κλίνκερ

Πηγή: Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος

<http://www.hcia.gr/el/statistical-elements/exports/>

Οι εξαγωγές τσιμέντου των ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζουν αυξομειώσεις, λόγω των παγκόσμιων πολιτικών και οικονομικών εξελίξεων, και επηρεάζονται από την κάμψη ή την ανάκαμψη της κατασκευαστικής δραστηριότητας σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Στο διάγραμμα 3.7, απεικονίζονται οι κύριες χώρες εξαγωγικής δραστηριότητας της ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας για το χρονικό διάστημα 2007-2016, όπου παρατηρείται ότι οι εξαγωγές, από το 2012 έως το 2016, έχουν μειωθεί προς τις Ευρωπαϊκές χώρες, ενώ έχουν αυξηθεί προς τις Η.Π.Α. και τις χώρες της Ασίας και της Αφρικής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2016 ο κατασκευαστικός κλάδος στις Η.Π.Α. παρουσίασε μεγάλη ανάκαμψη, γεγονός το οποίο οφείλεται στην άνοδο της οικοδομικής δραστηριότητας στην ιδιωτική κατοικία (TITAN, 2016).



Διάγραμμα 3.7: Κύριες χώρες εξαγωγής φαιού τσιμέντου και κλίνκερ

Πηγή: Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος

<http://www.hcia.gr/el/statistical-elements/exports/>

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση Τσιμεντοβιομηχανιών, το 2016, η εγχώρια κατανάλωση τσιμέντου ήταν ίση ή ελαφρώς υψηλότερη από αυτή του 2015, ενώ με βάση τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, ο κατασκευαστικός τομέας παρουσίασε πτώση κατά 3%. Αντίθετα, το 2017, η εγχώρια κατανάλωση τσιμέντου ήταν ελαφρώς υψηλότερη σε σχέση με το 2016, καθώς η κατασκευαστική δραστηριότητα αυξήθηκε κατά 9% περίπου. Ωστόσο, για το έτος 2018, η εγχώρια κατανάλωση αναμένεται να παραμείνει στα ίδια επίπεδα με το 2017 (CEMBUREAU, 2016; 2017).

Συμπερασματικά, η εγχώρια βιομηχανία τσιμέντου αποτελείται από τρεις εταιρείες, την ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ, την ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ και τη ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε., ενώ οι βασικοί αγοραστές του κλάδου είναι οι εταιρείες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος, οι εργολάβοι, οι τεχνικές εταιρείες, καθώς και ιδιώτες. Άρα λοιπόν, παρατηρείται ότι η αγορά τσιμέντου είναι ολιγοπωλιακή με υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω του υψηλού κόστους κεφαλαίου που απαιτείται για την επένδυση, των τεράστιων όγκων παραγωγής, της ανάπτυξης μακροχρόνιων σχέσεων με συνεργάτες, προμηθευτές, εργολάβους και αγοραστές, καθώς και της απαίτησης μεγάλης υποδομής για την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας δημιουργίας αξίας και βιώσιμης ανάπτυξης.

Εκτός από τον μικρό αριθμό των εταιρειών παραγωγής τσιμέντου, παρατηρείται χαμηλή διαφοροποίηση του προϊόντος, αυξημένο κόστος μεταφοράς, υψηλό ενεργειακό κόστος για την παραγωγή του, υψηλό κόστος προσαρμογής στην περιβαλλοντική νομοθεσία και μεγάλες απαιτήσεις σε ελέγχους, όπως έλεγχος ποιότητας, περιβαλλοντικός έλεγχος, χρηματοοικονομικοί έλεγχοι και έλεγχοι υγείας και ασφάλειας. Επίσης, υπάρχει άμεση σχέση της προσφοράς με τη ζήτηση, καθώς το τσιμέντο είναι ευαίσθητο σε αντίξοες κλιματολογικές συνθήκες, όπως η υγρασία, και δεν είναι εφικτή η αποθήκευσή του για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Σε γενικές γραμμές, τα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου αποτελούν επένδυση υψηλού κινδύνου και υψηλού κόστους, καθώς απαιτούνται αρκετά χρόνια για να αποδώσει. Επίσης, οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις γίνονται ολοένα και πιο αυστηρές, οι ενεργειακές δαπάνες είναι υψηλές, όπως επίσης και οι λειτουργικές ταμειακές ανάγκες, και οι πρώτες ύλες είναι περιορισμένες.

3.4. Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργακόπουλος, Θ., Λιανός, Θ., Μπένος, Θ., Τσεκούρας, Γ., Χατζηπροκοπίου, Μ., Χρήστου, Γ. (1995). *Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία*. 4^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γκιώνης, Γ. (2009). Οικονομία και Αγορές - Η Χρηματοοικονομική Κρίση και η Νέα Ευρώπη, Eurobank Research, Τόμος IV, Τεύχος 4, σελ. 1-27.

Δημέλη, Σ., Κολλίντζας, Τ. και Χριστοδουλάκης, Ν. (1997). *Οικονομικές Διακυμάνσεις και Ανάπτυξη στην Ελλάδα και την Ευρώπη*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Hobsbawm, E. (1992). *Η Εποχή των Επανάστασεων: 1789-1848*. Αθήνα: ΜΙΕΤ.

Hobsbawm, E. (2000). *Η Εποχή των Αυτοκρατοριών (1875-1914)*. Αθήνα: ΜΙΕΤ.

Κατσιαρδής-Hering, Ο. (2003). Η ελληνική διασπορά. Το εμπόριο ως γενικευμένη εθνική εξειδίκευση, στο Παναγιωτόπουλος Β. (επιμ.) *Η Ιστορία του Νέου Ελληνισμού 1770-2000*, 1^{ος} τόμος, Αθήνα, σελ. 87-112, 456.

Κιούκias, Δ.Κ. (1994). *Η Οργάνωση των Συμφερόντων στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.

Κορρές Γ. και Χιόνης Δ. (2003). *Ελληνική Οικονομία: Οικονομική Πολιτική και Ανάλυση Βασικών Μακροοικονομικών Μεγεθών*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Κόσσυβα, Δ. (2016). *Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού στην τεχνολογική καινοτομία*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μουζέλης, Ν. (1978). *Νεοελληνική κοινωνία*. Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.

Παπαβασιλείου, Δ. (2003). *Αρχές Μακροοικονομικής Θεωρίας και Πολιτικής*. Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.

Παπαγεωργίου, Α.-Χ. (2017). *Η Πολιτική Οικονομία των Μακρών Κυμάτων: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πατρώνης, Β. (2015). *Ελληνική οικονομική ιστορία- Οικονομία, Κοινωνία και Κράτος στην Ελλάδα (18ος-20ός αιώνας)*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα.

Σαρρή, Κ. και Τριχοπούλου, Α. (2017). *Επιχειρηματικότητα και Κοινωνική Οικονομία, η Οπτική του Φύλου*. 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.

TITAN (2016). *Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού 2016*.

Τριανταφύλλης, Χ. (1999). *Λεξικό Οικονομικών Εμπορικών Τραπεζικών και Χρηματοπιστηριακών Όρων*. Εκδόσεις Βεργίνα, Αθήνα.

Τσουλφίδης, Λ. (2015). *Οικονομική ιστορία της Ελλάδας*. 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Χαρδούβελης Α. (2011). *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον*; Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.

Ξένη

Alogoskoufis, G. (2012). *Greece's sovereign debt crisis: retrospect and prospect*. GreeSE papers, 54. London School of Economics and Political Science, Hellenic Observatory, London, UK.

Alogoskoufis, G., Giavazzi, F. and Laroque, G. (1995). The Two Faces of Janus: Institutions, Policy Regimes and Macroeconomic Performance in Greece, *Economic Policy*, 10, pp. 147-192.

Bade, R. and Parkin, M. (2015). *Foundations of Economics*. 7th Edition, Pearson.

Belegri-Roboli, A. and Michaelides, P. (2007) Estimating Labour and Output Gap: Evidence from the Athens Olympic Region in Greece, *Applied Economics*, 39(19), pp. 2519 – 2528.

Bosworth, B. and Kollintzas, T. (2001). Economic Growth in Greece: Past Performance and Future Prospects, in R. Bryant, N. Garganas and G. Tavlas (eds.), *Greece's Economic Performance and Prospects*. Athens: Bank of Greece and the Brookings Institution, pp. 189-237.

Burns, A.F. and Mitchell, W.C. (1946). *Measuring Business Cycles*. National Bureau of Economic Research, New York.

CEMBUREAU, The European Cement Association, Activity Report 2016.

CEMBUREAU, The European Cement Association, Activity Report 2017.

Dodgson, M., Gann, D.M. and Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: strategy and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Eurostat (2008): *NACE Rev. 2. Statistical classification of economic activities in the European Community. Eurostat Methodologies and Working papers*. Luxembourg: European Commission.

- Freeman, C. and Louca, F. (2001). *As Time Goes By: From the Industrial Revolution to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Hobsbawm, E. (1999). *Industry and Empire*. London: Penguin.
- Ioakimoglou, E. and Milios, J. (1993). Capital Accumulation and Over-Accumulation Crisis: The Case of Greece (1960-1989), *Review of Radical Political Economics*, 25(2), pp. 81-107.
- Kitchin, J. (1923). Cycles and trends in economic factors, *The Review of economic statistics*, pp. 10-16.
- Kondratieff, N.D. (1922). *World Economy and its Conjuncture during and after the War*. Vologda: Regional Branch of the State Publishing House.
- Kondratieff, N.D. (1935). The Long Waves in Economic Life, *Review of Economic Statistics*, Vol. 17, pp. 105-115.
- Korotayev, A. and Grinin, L. (2012). Kondratieff waves in the world system perspective. *Kondratieff Waves*, 1, pp. 23–64.
- Korotayev, A.V. and Tsirel, S.V. (2010). A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008-2009 Economic Crisis, *Structure and Dynamics*, 4(1), pp. 1-56.
- Michaelides, P., Milios, J., Vouldis, A. and Lapatsioras, S. (2007). Business Cycle in Greece (1960 – 2008): An Econometric Investigation, *East – West Journal of Economics and Business*, X(1), pp. 71-106.
- Michaelides, P., Papageorgiou, T. and Vouldis, A. (2013). Business cycles and economic crisis in Greece (1960-2011): A long run equilibrium analysis in the Eurozone. *Economic Modelling*, 31(C), pp. 804–816.
- OECD (2002). *Economic Survey of Greece: 2002*.
- OECD (2007). *Economic Survey of Greece: 2007*.
- Papadopoulos A.G. and Patronis V. (1997). The Crisis of Greek Cooperatives in the Context of the Globalization Process, *Journal of Rural Cooperation*, 25(2), pp. 127-138.
- Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Romer, D. (2006). Do Firms Maximize? Evidence from Professional Football, *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 114(2), pp. 340-365.

Schnabl, E. and Zenker, A. (2013). Statistical Classification of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, Karlsruhe.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. 2nd Edition. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill: New York.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row: New York.

Sterman, J.D. and Mosekilde, E. (1994). Business cycles and long waves: A behavioral disequilibrium perspective, *Business cycles: Theory and empirical methods*. Springer Netherlands, 13-51.

4. Μελέτη περίπτωσης – Ο Όμιλος TITAN

4.1. Εταιρική παρουσίαση

Ο Όμιλος TITAN αποτελεί έναν ανεξάρτητο παραγωγό τσιμέντου και άλλων δομικών υλικών, με έδρα την Ελλάδα και δραστηριοποιείται στην παραγωγή, μεταφορά και τη διανομή τσιμέντου, σκυροδέματος, αδρανών υλικών, ιπτάμενης τέφρας, κονιαμάτων και άλλων δομικών υλικών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN που αποτελεί τη μητρική εταιρεία του ομίλου, ιδρύθηκε το 1902 στην Ελευσίνα Αττικής με αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή τσιμέντου, ιδρύοντας το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Ελλάδα. Το 1911 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία και το 1912 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Όσον αφορά τον αριθμό απασχολούμενων, στα τέλη του 2017 ο Όμιλος απασχολούσε συνολικά 5.432 εργαζόμενους, ενώ το 2016 ο αριθμός των εργαζομένων ήταν 5.482¹⁰.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του Ομίλου TITAN ασκούνται μέσω των θυγατρικών του εταιρειών, στις οποίες έχει πλήρη ή πλειοψηφικό (μετοχικό) έλεγχο ή κοινοπρακτική συμμετοχή. Οι τομείς που καλύπτει είναι οι εξής:

- ❖ Παραγωγή τσιμέντου (φαιού και λευκού), σκυροδέματος και αδρανών υλικών
- ❖ Διακίνηση - διανομή τσιμέντου
- ❖ Επεξεργασία και βιομηχανική αξιοποίηση ιπτάμενης τέφρας σταθμών ηλεκτροπαραγωγής
- ❖ Κονιάματα
- ❖ Τσιμεντόλιθους

4.1.1. Όραμα – Αποστολή

Όραμα: Το όραμα του Ομίλου είναι να αναγνωριστεί ως ο πιο οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνος παραγωγός δομικών υλικών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αποστολή: Η αποστολή του Ομίλου είναι να αναπτυχθεί ως πολυπεριφερειακή και καθετοποιημένη δύναμη στη διεθνή αγορά των δομικών υλικών, συνδυάζοντας την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

¹⁰ Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Ομίλου TITAN για το έτος 2017

Για να επιτύχει τα παραπάνω, ο Όμιλος στοχεύει σε τέσσερις στρατηγικούς τομείς¹¹:

1. Γεωγραφική διαφοροποίηση: ανάπτυξη της κλίμακας παραγωγής και διασπορά κινδύνου λόγω της μείωσης της εξάρτησης από λίγες αγορές, μέσω εξαγωγών, κοινοπραξιών και εγκατάστασης νέων μονάδων σε νέες αγορές.
2. Καθετοποίηση δραστηριοτήτων: διεύρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στοχεύοντας στη βελτίωση της κερδοφορίας και την καλύτερη εξυπηρέτηση των αγοραστών.
3. Συνεχής βελτίωση ανταγωνιστικότητας: υλοποίηση νέων αποτελεσματικών μεθόδων μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
4. Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωση των σχέσεων με όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), στοχεύοντας στον αμοιβαίο σεβασμό και την κατανόηση.

4.2. Ο Όμιλος TITAN σήμερα

4.2.1. Οικονομικά στοιχεία

Το 2017, ο κύκλος εργασιών του Ομίλου ανήλθε σε € 1.505,8 εκατομμύρια και τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) σε € 273,4 εκατομμύρια. Τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου παρουσίασαν αύξηση, κάτι το οποίο οφείλεται κυρίως στη συνεχή άνοδο της αγοράς των Η.Π.Α.

Η οικονομική αξία που δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε άμεσα στους βασικούς συμμετόχους είναι η ακόλουθη¹²:

- € 281,6 εκατομμύρια σε εργαζόμενους για μισθούς, συντάξεις και κοινωνικές παροχές, συμπεριλαμβανομένων των πρόσθετων παροχών πέραν αυτών που προβλέπονται από τον νόμο.
- € 942,9 εκατομμύρια σε τοπικούς και διεθνείς προμηθευτές.
- € 83,8 εκατομμύρια σε φόρους στις κρατικές και τις τοπικές αρχές.
- € 96,5 εκατομμύρια στους μετόχους υπό τη μορφή μερισμάτων και δικαιωμάτων μειοψηφίας σε μετρητά.

Επιπλέον, για το έτος 2017, οι επενδύσεις και οι λειτουργικές δαπάνες για περιβαλλοντικές βελτιώσεις ανήλθαν σε € 27,5 εκατομμύρια. Επιπλέον, ο Όμιλος διέθεσε

¹¹ <http://www.titan.gr/el/titan-group/governing-objective/>

¹² Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Ομίλου TITAN για το έτος 2017

€2,1 εκατ. για την υποστήριξη έργων στις τοπικές κοινότητες των περιοχών που δραστηριοποιείται. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά οικονομικά μεγέθη του Ομίλου (σε χιλιάδες ευρώ), για το χρονικό διάστημα 2013-2017.

Πίνακας 4.1: Οικονομικά μεγέθη του Ομίλου TITAN για το χρονικό διάστημα 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Σύνολο Ενεργητικού	2.595.467	2.789.777	2.948.747	2.811.249	2.663.855
Επενδυμένα Κεφάλαια	2.030.173	2.137.105	2.208.240	2.047.776	1.924.663
Ίδια Κεφάλαια	1.307.213	1.476.351	1.586.894	1.507.005	1.416.127
Κύκλος Εργασιών	1.505.803	1.509.153	1.397.818	1.158.414	1.127.936
Λειτουργικά Κέρδη (EBITDA)	273.441	278.599	216.422	181.591	186.359
Κέρδη προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας	63.226	63.525	42.144	46.821	-9.360
Κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας	42.680	127.444	33.754	30.947	-36.074
Βασικά κέρδη ανά μετοχή	0,53	1,56	0,41	0,38	-0,44
Αριθμός μετοχών στις 31 Δεκεμβρίου	84,632,528	84,632,528	84,632,528	84,632,528	84,632,528
Κάλυψη χρηματοοικονομικών εξόδων	2,45	2,35	1,31	1,19	1,16
Καθαρός δανεισμός προς λειτουργικά κέρδη (EBITDA)	2,64	2,37	2,87	2,98	2,73
Απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου (ROACE)	2,1%	5,9%	1,7%	1,8%	-1,5%

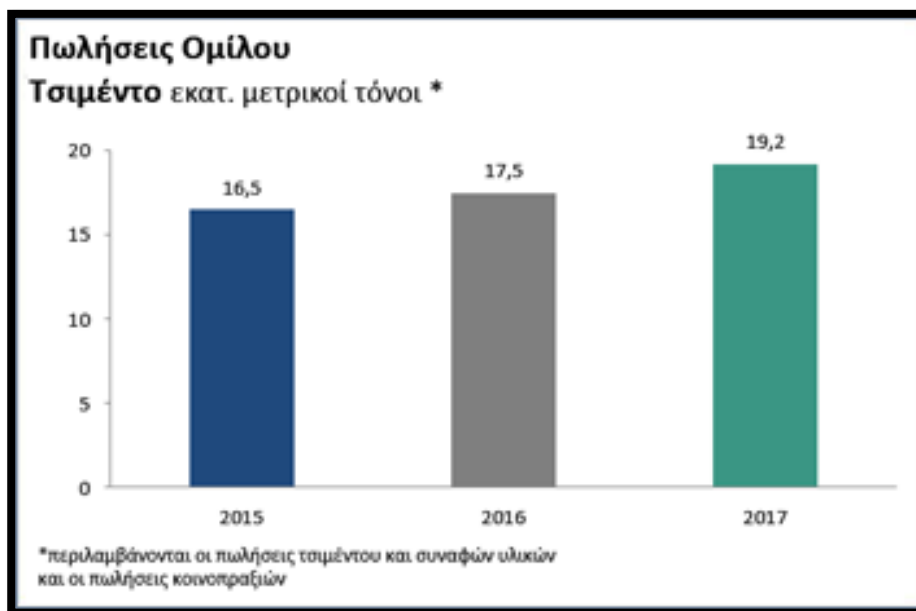
Πηγή: <http://ir.titan.gr/el/titan-group>

4.2.2. Πωλήσεις προϊόντων Ομίλου TITAN

Τα τρία βασικά προϊόντα του Ομίλου είναι το *τσιμέντο*, το *έτοιμο σκυρόδεμα* και τα *αδρανή υλικά*.

Πιο συγκεκριμένα, το *τσιμέντο* αποτελεί ένα συνδετικό υλικό, είναι δηλαδή το κύριο συστατικό του έτοιμου σκυροδέματος. Παράγεται από την άλεση κλίνκερ, γύψου και άλλων υλικών με αντίστοιχες υδραυλικές ιδιότητες, σε ψιλή σκόνη. Το *έτοιμο σκυρόδεμα* παράγεται από την ανάμιξη τσιμέντου, αδρανών υλικών και νερού με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα ανθεκτικό προϊόν, το οποίο μπορεί να υφίσταται σε διάφορες μορφές. Συνήθως, αναμειγνύεται με βάση τις προδιαγραφές στα εργοστάσια παραγωγής και στη συνέχεια μεταφέρεται στα εργοτάξια. Τα *αδρανή υλικά* είναι η άμμος, το χαλίκι, τα προϊόντα θραύσης πετρωμάτων και το ανακυκλωμένο σκυρόδεμα από κατεδαφίσεις οικοδομών. Η εξόρυξή τους πραγματοποιείται πιο συχνά από οποιοδήποτε άλλο υλικό στον κόσμο και χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη για το τσιμέντο, καθώς και ως ενισχυτικός παράγοντας, για παράδειγμα στην ασφαλτο ή στο έτοιμο σκυρόδεμα. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν στην οδοποιία και στις σιδηροδρομικές γραμμές.

Όσον αφορά στις πωλήσεις τσιμέντου του Ομίλου TITAN, παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.1, όπου παρατηρείται ότι οι πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος έχουν αυξηθεί σταδιακά από το 2015 έως το 2017.

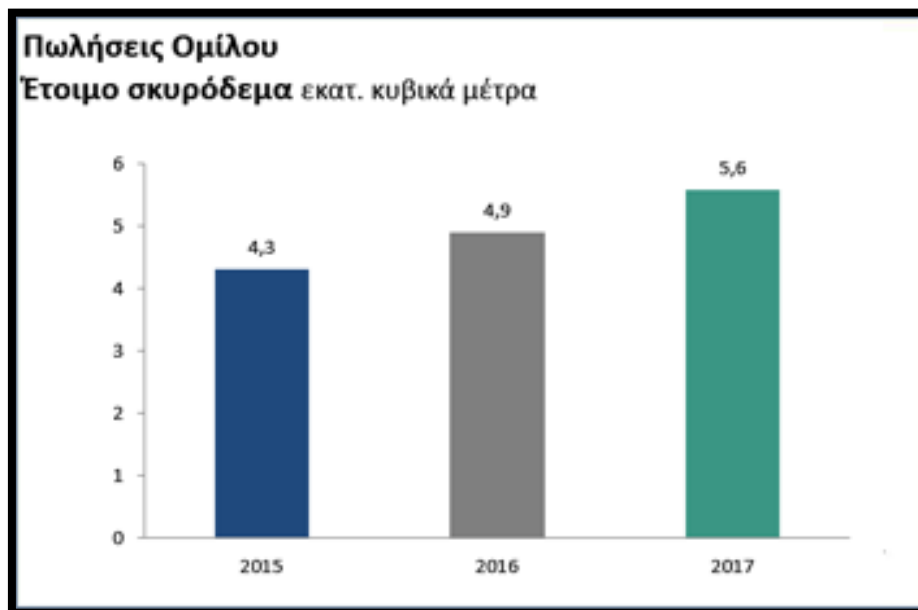


Διάγραμμα 4.1: Πωλήσεις τσιμέντου Ομίλου TITAN για τα έτη 2015-2017

Πηγή: <http://www.titan.gr/el/titan-group/business-activities/>

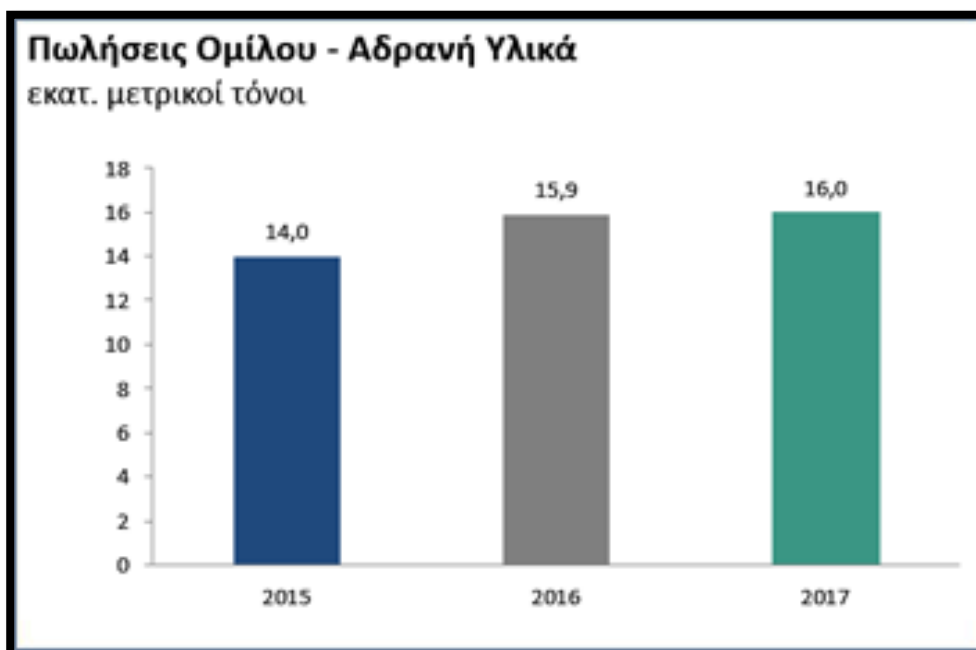
Ομοίως με τις πωλήσεις τσιμέντου, οι πωλήσεις έτοιμου σκυροδέματος αυξήθηκαν το χρονικό διάστημα 2015-2017 (**Διάγραμμα 4.2**). Ωστόσο, οι πωλήσεις έτοιμου

σκυροδέματος είναι χαμηλότερες σε σχέση με τις πωλήσεις τσιμέντου, καθώς και σε σχέση με τις πωλήσεις αδρανών υλικών (Διάγραμμα 4.3).



Διάγραμμα 4.2: Πωλήσεις έτοιμου σκυροδέματος Ομίλου TITAN για τα έτη 2015-2017

Πηγή: <http://www.titan.gr/el/titan-group/business-activities/>



Διάγραμμα 4.3: Πωλήσεις αδρανών υλικών Ομίλου TITAN για τα έτη 2015-2017

Πηγή: <http://www.titan.gr/el/titan-group/business-activities/>

Στο διάγραμμα 4.3 παρατηρείται ότι οι πωλήσεις αδρανών υλικών παρουσιάζουν αύξηση από το 2016 σε σχέση με το 2015, ενώ το 2017 αυξάνονται ελάχιστα.

4.2.3. Εταιρική διακυβέρνηση

Η Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ τηρεί βέλτιστες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και δεοντολογίας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της με σκοπό τη δημιουργία αξίας στους μετόχους και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει από χρόνια “βέλτιστες πρακτικές” και αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, που βαίνουν πέραν των διατάξεων της Ελληνικής νομοθεσίας. Ειδικότερα, από το Δεκέμβριο του 2010, με βάση την απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου, η εταιρεία έχει υπαχθεί επισήμως στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου (the UK Corporate Governance Code).

Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του Ομίλου αφορούν τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και των επιμέρους επιτροπών (Εκτελεστική Επιτροπή, Επιτροπή Βιώσιμης Ανάπτυξης και Γνωμοδοτικό Συμβούλιο).

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την εποπτεία των θεμάτων του Ομίλου και η βασική του επιδίωξη είναι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, δομών και πολιτικών, καθώς και η προστασία συμφερόντων των μετόχων. Η διάρθρωση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 4.2: Διοικητικό Συμβούλιο Ομίλου ΤΙΤΑΝ

Αράπογλου Ευστράτιος-Γεώργιος	Πρόεδρος, Μη Εκτελεστικό μέλος
Κανελλόπουλος Νέλλος	Αντιπρόεδρος, Εκτελεστικό μέλος
Παπαλεξόπουλος Δημήτριος	Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό μέλος
Βιδάλης Ευθύμιος	Εκτελεστικό μέλος
Ζαρκαλής Βασίλειος	Εκτελεστικό μέλος
Κανελλόπουλος Τάκης-Παναγιώτης	Εκτελεστικό μέλος
Κολακίδης Μιχαήλ	Εντεταλμένος Σύμβουλος, Εκτελεστικό μέλος
Παπαλεξοπούλου-Μπενεοπούλου Αλεξάνδρα	Εκτελεστικό μέλος
Αθανασίου Ηρώ	Ανεξάρτητο Μη εκτελεστικό μέλος
Κωνσταντίνου Δώρος	Ανώτερος Ανεξάρτητος Σύμβουλος, Ανεξάρτητο Μη εκτελεστικό μέλος
Μακρίδης Αλέξανδρος	Ανεξάρτητο Μη εκτελεστικό μέλος

Μιράσγεζη-Μπερνίτσα Δόμνα	Ανεξάρτητο Μη εκτελεστικό μέλος
Παπαδοπούλου Ιωάννα	Ανεξάρτητο Μη εκτελεστικό μέλος
Σακελλάρης Πλούταρχος	Ανεξάρτητο Μη εκτελεστικό μέλος
Σαμπατακάκης Πέτρος	Ανεξάρτητο Μη εκτελεστικό μέλος

Πηγή: <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/board-of-directors/>

Η διάρθρωση της μετοχικής σύνθεσης του Ομίλου ΤΙΤΑΝ στις 31 Δεκεμβρίου 2017, αναφορικά με τις κοινές μετοχές είναι η εξής:

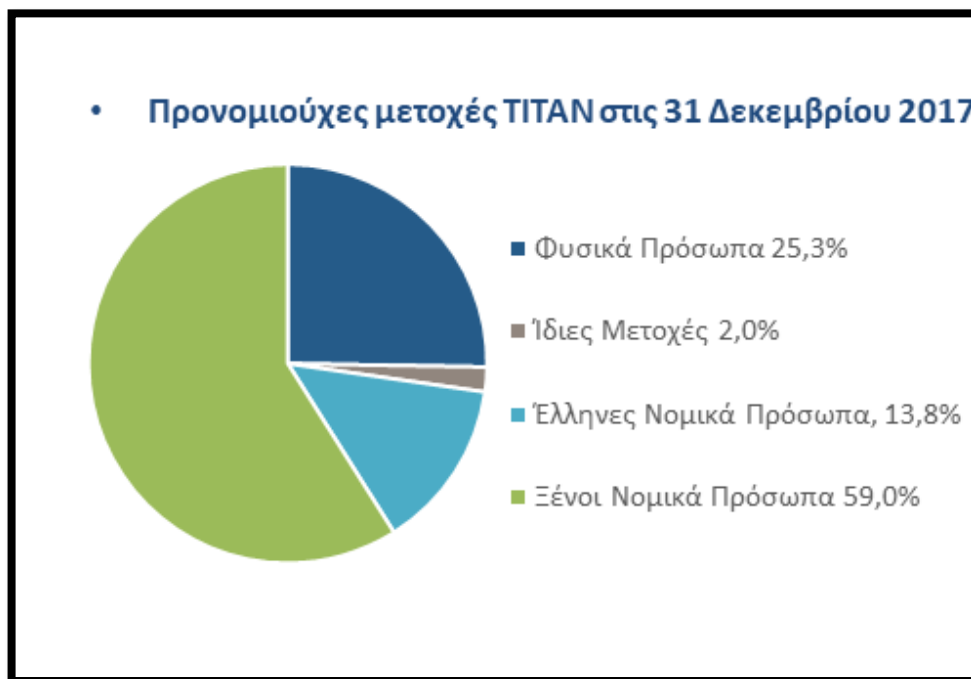


Διάγραμμα 4.4: Μετοχική σύνθεση Ομίλου ΤΙΤΑΝ για το 2017

Πηγή: <http://ir.titan.gr/el/shareholder-structure>

Ενώ όσον αφορά τις προνομιούχες μετοχές, η διάρθρωση της μετοχικής σύνθεσης του Ομίλου ΤΙΤΑΝ στις 31 Δεκεμβρίου 2017 παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.5. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι βασικοί μέτοχοι του Ομίλου ΤΙΤΑΝ, δηλαδή που το ποσοστό τους ξεπερνάει το 5% είναι οι ακόλουθοι:

- ❖ ΕΔΥΒΕΜ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ (11,03%)
- ❖ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ (10,72%)
- ❖ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΥΛΟΥ ΚΑΙ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ (9,98%)
- ❖ ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ (6,25%)
- ❖ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ (5,26%)



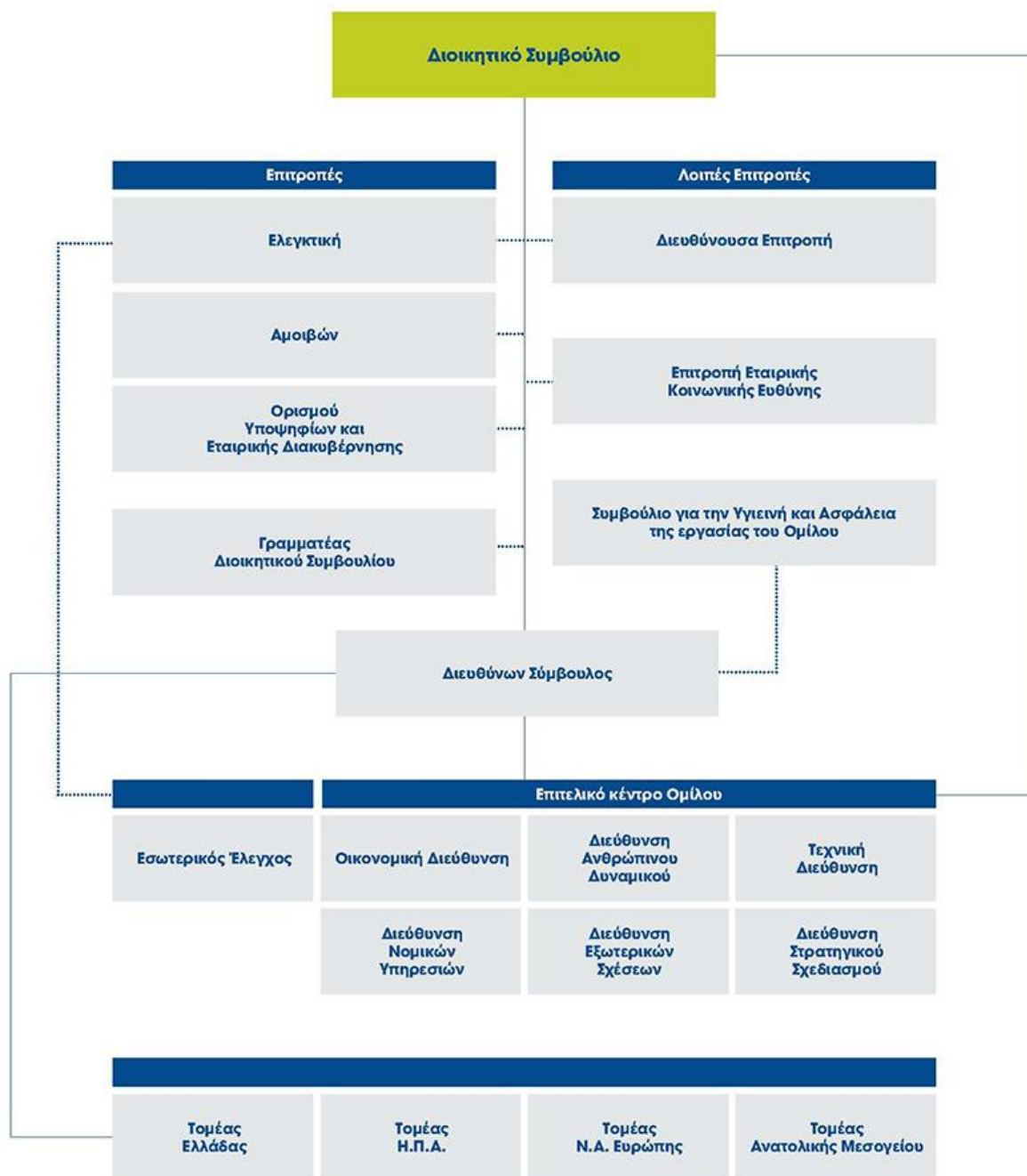
Διάγραμμα 4.5: Μετοχική σύνθεση Ομίλου ΤΙΤΑΝ για το 2017

Πηγή: <http://ir.titan.gr/el/shareholder-structure>

4.2.4. Οργανόγραμμα

Η εταιρική δομή του Ομίλου ΤΙΤΑΝ είναι αρκετά περίπλοκη, κεντροποιημένη, με αρκετά επίπεδα. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.6, οι στρατηγικές αποφάσεις διαμορφώνονται και λαμβάνονται από το Επιτελικό Κέντρο του Ομίλου που έχει έδρα στην Αθήνα και περιλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο, την οικονομική διεύθυνση, τη διεύθυνση νομικών υπηρεσιών, τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, τη διεύθυνση εξωτερικών σχέσεων, την τεχνική διεύθυνση και τη διεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού.

Καθώς ο Όμιλος έχει επεκτείνει διεθνώς τις δραστηριότητές του σε αρκετές χώρες, η διάρθρωση του οργανογράμματος βασίζεται στη γεωγραφική διασπορά. Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή του δομή διακρίνεται σε τέσσερις γεωγραφικές περιοχές, τη Δυτική Ευρώπη, τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, τη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, οι οποίες παρουσιάζονται λεπτομερώς στην *υποενότητα 4.2.5*.



Διάγραμμα 4.6: Οργανόγραμμα Ομίλου TITAN

Πηγή: <http://www.titan.gr/el/titan-group/organizational-chart/>

4.2.5. Γεωγραφική διαφοροποίηση

Η βιομηχανία τσιμέντου αποτελεί έναν παγκόσμιο κλάδο που περιστοιχίζεται από τοπικές αγορές. Καθώς το τσιμέντο θεωρείται ένα προϊόν βαρύ και φθινό, το κόστος μεταφοράς του καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία του. Κατά συνέπεια, τα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου πρέπει να βρίσκονται όσο πιο κοντά γίνεται στους πελάτες τους. Έτσι, αυτό που επιδιώκει ο TITAN είναι η συνεχής διεθνής διεύρυνση,

δηλαδή να δραστηριοποιείται σε όσες περισσότερες τοπικές αγορές μπορεί, προσβλέποντας στις αγορές με τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη και κερδοφόρα ανάπτυξη.

Παράλληλα, προσβλέπει στην ανάπτυξη μέσω καθετοποίησης των δραστηριοτήτων του, προκειμένου να εξασφαλίσει τον έλεγχο ολόενα και περισσότερων σταδίων της αλυσίδας αξίας, είτε ιδρύοντας είτε εξαγοράζοντας επιχειρήσεις που βρίσκονται πριν ή μετά την αλυσίδα αξίας της κύριας επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Με άλλα λόγια, αναζητά συνεχώς νέες πηγές κέρδους μέσα από την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που του παρέχονται από την άσκηση μεγαλύτερου ελέγχου στις βασικές αγορές δραστηριοποίησής του.

Αυτή τη στιγμή, ο Όμιλος TITAN δραστηριοποιείται σε 14 χώρες¹³, οι οποίες διακρίνονται σε τέσσερις γεωγραφικούς τομείς: (1) Δυτική Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, (2) Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.), (3) Νοτιοανατολική Ευρώπη και (4) Ανατολική Μεσόγειο. Παράλληλα, ο Όμιλος συμμετέχει σε κοινοπραξίες στην Τουρκία και τη Βραζιλία¹⁴.

➤ **Δυτική Ευρώπη:**

Ο γεωγραφικός τομέας της Δυτικής Ευρώπης περιλαμβάνει την Ελλάδα, η οποία αποτελεί και την έδρα του Ομίλου TITAN, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και την Ιταλία. Τα κύρια προϊόντα δραστηριοποίησης του συγκεκριμένου τομέα είναι το τσιμέντο, το έτοιμο σκυρόδεμα, τα αδρανή υλικά και τα ξηρά κονιάματα. Ειδικότερα, στον τομέα της Δυτικής Ευρώπης περιλαμβάνονται 3 εργοστάσια τσιμέντου, 26 λατομεία, 27 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος, 8 σταθμοί διανομής, 1 μονάδα άλεσης, 1 μονάδα παραγωγής ξηρών κονιαμάτων.

Η **Ελλάδα** περιλαμβάνει τα εξής:

- Εργοστάσια τσιμέντου¹⁵: Ν. Ευκαρπία Θεσσαλονίκης, Δρέπανο Αχαΐας, Καμάρι Βοιωτίας
- Σταθμούς διανομής
- Μονάδα άλεσης

¹³ Στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι** παρουσιάζονται αναλυτικά όλες οι θυγατρικές του Ομίλου TITAN ανά χώρα δραστηριοποίησης και αντικείμενο εργασίας.

¹⁴ Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Ομίλου TITAN για το έτος 2017.

¹⁵ Τα τελευταία χρόνια, το εργοστάσιο της Ελευσίνας λειτουργεί ως μονάδα παραγωγής ξηρών κονιαμάτων.

- ο Λατομεία

Στο **Ηνωμένο Βασίλειο**, στη **Γαλλία** και στην **Ιταλία** λειτουργούν σταθμοί διανομής.

Όσον αφορά στην επίδοση του γεωγραφικού τομέα της Δυτικής Ευρώπης για το έτος 2017, ο κύκλος εργασιών ήταν 249 εκατομμύρια ευρώ, που αντιστοιχούν στο 17% του συνόλου του Ομίλου, και τα λειτουργικά κέρδη 18 εκατομμύρια ευρώ (EBITDA), τα οποία αντιστοιχούν στο 7% του συνόλου του Ομίλου, ενώ το 2016 ήταν 261 εκατομμύρια ευρώ και 36 εκατομμύρια ευρώ (EBITDA), αντίστοιχα. Συνολικά, ο κύκλος εργασιών του τομέα Ελλάδας και Δυτικής Ευρώπης για το έτος 2017 ήταν χαμηλότερος κατά 4,8% σε σχέση με το 2016, ενώ τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) παρουσίασαν πτώση κατά 49,7%.

➤ **Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής:**

Ο γεωγραφικός τομέας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής περιλαμβάνει 2 εργοστάσια τσιμέντου στη Βιρτζίνια και στη Φλόριντα, 7 λατομεία, 85 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος, 14 σταθμούς διανομής, 10 μονάδες παραγωγής τσιμεντόλιθων και 6 μονάδες επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας. Τα κύρια προϊόντα δραστηριοποίησης του συγκεκριμένου τομέα είναι το τσιμέντο, το έτοιμο σκυροδέμα, τα αδρανή υλικά, οι τσιμεντόλιθοι και η ιπτάμενη τέφρα.

Η **TITAN America LLC** περιλαμβάνει:

- ο Εργοστάσια τσιμέντου: Roanoke (Virginia), Pennsuco (Florida)
- ο Μονάδες έτοιμου σκυροδέματος
- ο Μονάδες παραγωγής τσιμεντόλιθων
- ο Λατομεία
- ο Σταθμούς διανομής

Η **Separation Technologies LLC**, η οποία αποτελεί μέλος της **TITAN America**, περιλαμβάνει:

- ο Μονάδες επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας (διαθέτει επίσης μονάδα στον Καναδά)

Όσον αφορά στην επίδοση του γεωγραφικού τομέα των Η.Π.Α. για το έτος 2017, ο κύκλος εργασιών ήταν 873 εκατομμύρια ευρώ, που αντιστοιχούν στο 58% του συνόλου του Ομίλου, και τα λειτουργικά κέρδη 185 εκατομμύρια ευρώ (EBITDA), τα οποία αντιστοιχούν στο 68% του συνόλου του Ομίλου, ενώ το 2016 ήταν 794 εκατομμύρια ευρώ και 145 εκατομμύρια ευρώ (EBITDA), αντίστοιχα. Συνολικά, το 2017 ο κύκλος εργασιών στις ΗΠΑ παρουσίασε αύξηση 9,9% σε σχέση με το 2016, ενώ τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) αυξήθηκαν κατά 27,5%.

➤ **Νοτιοανατολική Ευρώπη:**

Ο γεωγραφικός τομέας της Νοτιοανατολικής Ευρώπης περιλαμβάνει τη Σερβία, τη Βουλγαρία, την Π.Γ.Δ.Μ., την Αλβανία και το Κόσοβο. Τα κύρια προϊόντα δραστηριοποίησης του συγκεκριμένου τομέα είναι το τσιμέντο, το έτοιμο σκυροδέμα, τα αδρανή υλικά και οι υπηρεσίες διαχείρισης αποβλήτων και δευτερογενών καυσίμων. Ειδικότερα, στον τομέα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης περιλαμβάνονται 5 εργοστάσια τσιμέντου, 20 λατομεία, 8 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος, 1 σταθμός διανομής, 1 μονάδα παραγωγής δευτερογενούς καυσίμου.

Η **Σερβία** περιλαμβάνει:

- Εργοστάσιο τσιμέντου: Cementarnica Kosjeric A.D.
- Σταθμό διανομής

Η **Βουλγαρία** περιλαμβάνει:

- Εργοστάσιο τσιμέντου: Zlatna Panega
- Μονάδες ετοιμού σκυροδέματος

Η **Π.Γ.Δ.Μ.** περιλαμβάνει:

- Εργοστάσιο τσιμέντου: Cementarnica Usje A.D.
- Μονάδα ετοιμού σκυροδέματος

Η **Αλβανία** περιλαμβάνει:

- Εργοστάσιο τσιμέντου: ANTEA Cement Sh. A.
- Σταθμός διανομής: Tirana

Το **Κόσοβο** περιλαμβάνει:

- Εργοστάσιο τσιμέντου: Sharrcem SH.P.K.

Όσον αφορά στην επίδοση του γεωγραφικού τομέα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης για το έτος 2017, ο κύκλος εργασιών ήταν 226 εκατομμύρια ευρώ, που αντιστοιχούν στο 15% του συνόλου του Ομίλου, και τα λειτουργικά κέρδη 57 εκατομμύρια ευρώ (EBITDA), τα οποία αντιστοιχούν στο 21% του συνόλου του Ομίλου, ενώ το 2016 ήταν 204 εκατομμύρια ευρώ και 56 εκατομμύρια ευρώ (EBITDA), αντίστοιχα. Συνολικά, ο κύκλος εργασιών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη για το έτος 2017 παρουσίασε αύξηση 10,5%, σε σχέση με το 2016, ενώ τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) αυξήθηκαν κατά 1,2%.

➤ **Ανατολική Μεσόγειος:**

Στο γεωγραφικό τομέα της Ανατολικής Μεσογείου ανήκει η Αίγυπτος, η οποία περιλαμβάνει 2 εργοστάσια τσιμέντου στην Αλεξάνδρεια και στη Μπένι Σουέφ, 20 λατομεία, 8 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος, 1 σταθμό διανομής και 1 μονάδα

παραγωγής δευτερογενούς καυσίμου. Τα κύρια προϊόντα δραστηριοποίησης του συγκεκριμένου τομέα είναι το τσιμέντο, το έτοιμο σκυρόδεμα, τα αδρανή υλικά και οι υπηρεσίες διαχείρισης αποβλήτων και δευτερογενών καυσίμων.

Η **TITAN Cement Egypt** περιλαμβάνει:

- Εργοστάσια τσιμέντου: Beni Suef, Alexandria
- Μονάδες ετοιμού σκυροδέματος
- Σταθμό διανομής

Όσον αφορά στην επίδοση του γεωγραφικού τομέα της Ανατολικής Μεσογείου για το έτος 2017, ο κύκλος εργασιών ήταν 158 εκατομμύρια ευρώ, που αντιστοιχούν στο 10% του συνόλου του Ομίλου, και τα λειτουργικά κέρδη 13 εκατομμύρια ευρώ (EBITDA), τα οποία αντιστοιχούν στο 5% του συνόλου του Ομίλου. Συνολικά, ο κύκλος εργασιών στην Ανατολική Μεσόγειο το 2017 μειώθηκε κατά 36,5%, σε σχέση με το 2016, ενώ τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) παρουσίασαν πτώση κατά 67,8%.

➤ **Κοινοπραξίες στην Τουρκία και στη Βραζιλία**

Ο Όμιλος TITAN έχει συνάψει κοινοπραξίες στην Τουρκία και στη Βραζιλία, οι οποίες περιλαμβάνουν 2 εργοστάσια τσιμέντου, 8 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος, 8 λατομεία, 12 σταθμούς διανομής και 3 μονάδες άλεσης. Τα κύρια προϊόντα δραστηριοποίησης του συγκεκριμένου τομέα είναι το τσιμέντο και το έτοιμο σκυρόδεμα.

Η **Τουρκία** περιλαμβάνει:

- τη θυγατρική εταιρεία Adocim Cimento Beton Sanayi ve Ticaret A.S., στην οποία ο Όμιλος TITAN συμμετέχει με ποσοστό 50%.
 - Εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου: Tokat
 - Μονάδες άλεσης: Antalya, Tekirdag

Όσον αφορά στην Τουρκία, ο Όμιλος, από το 2008, έχει στην κατοχή του το 50%¹⁶ της εταιρείας *Adocim Cimento Beton Sanayi VE Ticaret AS*, ενώ το υπόλοιπο 50% ανήκει στον Όμιλο *Cem Sak*. Το 2017, η εταιρεία *Adocim Cimento Beton Sanayi VE Ticaret AS* διέθετε ένα εργοστάσιο τσιμέντου, δύο μονάδες άλεσης και τρεις μονάδες έτοιμου σκυροδέματος.

Το 2017, η εγχώρια κατανάλωση τσιμέντου στην Τουρκία αυξήθηκε κατά 8% σε ετήσια βάση, λόγω της υψηλής ζήτησης για κατασκευή δημοσίων έργων και έργων που

¹⁶ Πρόσφατα, στις 23 Αυγούστου 2018, ο Όμιλος TITAN ανακοίνωσε την αύξηση της συμμετοχής του στην κοινοπραξία κατά 25%, κάτι το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί το Νοέμβριο του 2018.

υλοποιούνται με συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, οι πωλήσεις της θυγατρικής εταιρείας παρουσίασαν πτώση λόγω του έντονου ανταγωνισμού μετά τη νέα λειτουργία δύο νέων γραμμών παραγωγής στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται. Παράλληλα, η διολίσθηση της τουρκικής λίρας οδήγησε σε υψηλότερες τιμές στα καύσιμα, γεγονός το οποίο επηρέασε το κόστος παραγωγής και την κερδοφορία της Adocim σε ευρώ.

Αναφορικά με την επίδοση της κοινοπραξίας στην Τουρκία, τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους (NPAT) της θυγατρικής εταιρείας τα οποία αναλογούν στον Όμιλο TITAN, ήταν € 0,5 εκατομμύρια για το έτος 2017, ενώ το 2016 ήταν € 3,6 εκατομμύρια.

Η Βραζιλία περιλαμβάνει:

- ο τη θυγατρική εταιρεία *Companhia Industrial de Cimento Apodi*, στην οποία ο Όμιλος TITAN συμμετέχει με ποσοστό 50%.
 - Εργοστάσιο τσιμέντου: Quixere
 - Μονάδα άλεσης τσιμέντου: Pecem

Όσον αφορά στη Βραζιλία, ο Όμιλος, από το 2016, κατέχει το 50% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας *Companhia Industrial de Cimento Apodi*, ενώ το υπόλοιπο 50% ανήκει στον Όμιλο *Dias Branco*. Πιο συγκεκριμένα, η κοινοπραξία ελέγχεται από κοινού (50/50) από την την εταιρεία TITAN/Sarkis (που ανήκει κατά 94% στον Όμιλο TITAN) και τον Όμιλο *Dias Branco*. Το 2017, η εταιρεία *Companhia Industrial de Cimento Apodi* διέθετε ένα εργοστάσιο τσιμέντου και μία μονάδα άλεσης.

Κατά το πρώτο έτος δραστηριοποίησης του Ομίλου στη Βραζιλία, υπήρχαν ενδείξεις ανάπτυξης της αγοράς λόγω της εξόδου της χώρας από τη βαθιά ύφεση στην οποία βρισκόταν¹⁷. Ωστόσο, το 2017, η εγχώρια ζήτηση μειώθηκε κατά 6% σε σχέση με το 2016 και κατά 25% από τα επίπεδα του 2014 που ήταν τα υψηλότερα της αγοράς. Στο δεύτερο εξάμηνο του 2017 υπήρξαν θετικές ενδείξεις, με τα ποσοστά της πτώσης να είναι χαμηλότερα.

Ανεξάρτητα από τη συρρίκνωση της αγοράς, η εταιρεία *Companhia Industrial de Cimento Apodi* αύξησε τις πωλήσεις της και το μερίδιό της στην αγορά της Βραζιλίας και στο δεύτερο εξάμηνο του 2017, οι λειτουργικές βελτιώσεις και οι ανοδικές τάσεις των τιμών συνέβαλλαν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Αναφορικά με την επίδοση της κοινοπραξίας στη Βραζιλία για το έτος 2017, τα καθαρά αποτελέσματα μετά από φόρους

¹⁷ Το 2016, στη Βραζιλία σημειώθηκε 1% ανάπτυξη του ΑΕΠ για πρώτη φορά μετά από τρία χρόνια.

(NPAT) της θυγατρικής εταιρίας, τα οποία αναλογούν στον Όμιλο TITAN, ήταν ζημιές ύψους € 9,5 εκατομμύρια.

4.3. Ιστορική αναδρομή επιχειρησιακών στρατηγικών Ομίλου TITAN

Μετά την ίδρυση της εταιρείας το 1902 και την ανέγερση του πρώτου της εργοστασίου τσιμέντου στην Ελευσίνα Αττικής, λόγω της εύκολης πρόσβασης σε πρώτες ύλες για την παραγωγή τσιμέντου, μετονομάστηκε το 1911 σε «Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN» και ένα χρόνο μετά εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Ωστόσο, για την περαιτέρω ανάπτυξή της, τα στελέχη της εταιρείας αποφάσισαν την επέκταση της κύριας δραστηριότητας, που είναι η παραγωγή τσιμέντου, αλλά και την απόκτηση παρουσίας σε διαφορετικά στάδια του συστήματος αξίας, δηλαδή της καθετοποίησης της εταιρείας τόσο *προς τα εμπρός* όσο και *προς τα πίσω*. Παρακάτω, παρουσιάζονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος TITAN, καθώς και οι στρατηγικές επιλογές του, από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα.

- Το 1933, πραγματοποίησε τις πρώτες εξαγωγές τσιμέντου εκτός της ελληνικής επικράτειας.
- Το 1962, ξεκίνησε η λειτουργία του δεύτερου εργοστασίου της ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN στη Θεσσαλονίκη και το 1968 του τρίτου εργοστασίου στο Δρέπανο Αχαΐας.
- Το 1976 ξεκίνησε η λειτουργία του τέταρτου και νεότερου μέχρι σήμερα εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας.
- Το 1978, αποφασίστηκε η καθετοποίηση *προς τα εμπρός*, ιδρύοντας την INTERMPETON ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΑΕ, με αντικείμενο την παραγωγή, μεταφορά και εμπορία έτοιμου σκυροδέματος. Η περιοχή δραστηριοποίησης είναι στην Ελλάδα.
- Το 1979, επεκτείνει τα σημεία παρουσίας της με την έναρξη λειτουργίας δύο πλωτών σταθμών αποθήκευσης στην Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας και την Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου.
- Το 1979, συνεχίζει τις δραστηριότητες καθετοποίησης ιδρύοντας τη θυγατρική NAYTITAN ΑΕ, με αντικείμενο δραστηριότητας τη διαχείριση και το συντονισμό των θαλάσσιων μεταφορών τσιμέντου της μητρικής εταιρείας.
- Το 1985, πραγματοποιεί για πρώτη φορά εξαγωγές στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.
- Το 1988, σε συνέχεια της στρατηγικής γεωγραφικής επέκτασης προς τις Ηνωμένες Πολιτείες, ιδρύει σταθμό διανομής τσιμέντου στο Port Newark του New Jersey.

- Το 1989, η γεωγραφική επέκταση συνεχίζεται με την ίδρυση σταθμών διανομής στη Δυτική Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα την Ιταλία, τη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.
- Το 1991, η θυγατρική INTERMΠΕΤΟΝ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΑΕ χρησιμοποιείται ως «όχημα» για την καθετοποίηση της εταιρείας προς τα πίσω και πιο συγκεκριμένα την παραγωγή αδρανών υλικών, τα οποία αποτελούν μια από τις πρώτες ύλες για την παραγωγή τσιμέντου. Ταυτόχρονα με τις επενδύσεις σε λατομεία αδρανών υλικών γίνονται επενδύσεις σε νέες μονάδες παραγωγής σκυροδέματος.
- Το 1992, επεκτείνεται περαιτέρω στις ΗΠΑ αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο βιομηχανίας παραγωγής τσιμέντου στο Roanoke της West Virginia.
- Το 1997, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην Ελλάδα παράγοντας για πρώτη φορά έτοιμα ξηρά κονιάματα.
- Το 1998, η γεωγραφική επέκταση συνεχίζεται με την εξαγορά των πλειοψηφικών πακέτων βιομηχανιών τσιμέντου στη Βουλγαρία και στην Π.Γ.Δ.Μ.
- Το 1999, η εταιρεία επεκτείνεται στην Αίγυπτο με την εξαγορά της τσιμεντοβιομηχανίας *Beni Suef Cement*, σε κοινοπραξία με τη LAFARGE, και ταυτόχρονα την ίδρυση νέου σταθμού διανομής.
- Το 2000, εξαγοράζει το δεύτερο μέτοχο (TARMAC AMERICA) του εργοστασίου στο Roanoke των ΗΠΑ αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο, παράλληλα, την κυριότητα του εργοστασίου Pennsuco στη Florida και όλων των λατομείων, σταθμών παραγωγής σκυροδέματος και σταθμών διανομής της εταιρείας στις ΗΠΑ.
- Το 2001, μετονομάζει την TARMAC AMERICA σε TITAN AMERICA, κάτω από την οποία εντάσσει όλες τις εγκαταστάσεις και δραστηριότητες της εταιρείας στις ΗΠΑ.
- Το 2002, εντάσσεται στο δυναμικό της εταιρείας η αμερικάνικη βιομηχανία επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας, Separation Technologies.
- Την ίδια χρονιά, η εταιρεία επεκτείνεται στη Σερβία αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο τσιμεντοβιομηχανίας στο Kosjeric, καθώς και στην Αίγυπτο (για δεύτερη φορά) αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο αιγυπτιακής τσιμεντοβιομηχανίας μέσω κοινοπραξίας (και πάλι) με τη LAFARGE.
- Το 2004, εξαγοράζει τις μετοχές της τσιμεντοβιομηχανίας ZLATNA PANEGA A.D. στη Βουλγαρία και παράλληλα δημιουργεί νέο σταθμό διανομής στη Florida των ΗΠΑ.

- Το 2006, εξαγοράζει μέσω της TITAN AMERICA, τρεις εταιρείες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος. Την ίδια χρονιά κατασκευάζει σταθμό διανομής στο Vlore της Αλβανίας.
- Το 2007, μέσω της TITAN AMERICA, εξαγοράζει δύο ακόμη εταιρείες παραγωγής σκυροδέματος και ένα λατομείο ασβεστόλιθου, όλα τα παραπάνω στις ΗΠΑ.
- Το 2008, επεκτείνεται στην Τουρκία με την απόκτηση του 50% της τουρκικής τσιμεντοβιομηχανίας *Adocim Cimento Beton Sanayi ve Ticaret A.S.* Ταυτόχρονα, αποκτά την πλήρη κυριότητα των κοινοπρακτικών δραστηριοτήτων της Αιγύπτου με την εξαγορά των μετοχών από τη LAFARGE.
- Το 2010, δημιουργεί νέο, σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Αλβανία (ANTEA).
- Το 2010, επεκτείνεται στο Κόσοβο, εξαγοράζοντας τοπική τσιμεντοβιομηχανία.
- Το 2016, επεκτείνεται στη Βραζιλία μέσω κοινοπραξίας, αποκτώντας το 50% της βραζιλιάνικης τσιμεντοβιομηχανίας *Adocim Cimento Beton Sanayi VE Ticaret AS.*

4.4. Ο Όμιλος TITAN την περίοδο 2000-2016

Στις παρακάτω υπο-ενότητες παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με την ελληνική οικονομία, στην οποία έχει τη έδρα του ο υπό εξέταση όμιλος, ο κλάδος στον οποίο ασκεί τη βασική επιχειρηματική του δραστηριότητα καθώς και οι επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολούθησε τη χρονική περίοδο 2000-2016. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1, η χρονική αυτή περίοδος επιλέχθηκε προκειμένου να συμπεριληφθεί μία περίοδος ανάπτυξης και μία περίοδος ύφεσης της ελληνικής οικονομίας. Έτσι, πραγματοποιήθηκε ο διαχωρισμός σε δύο υπο-περιόδους: (1) 2000-2007, που σηματοδοτεί την περίοδο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και (2) 2008-2016, που σηματοδοτεί την περίοδο ύφεσης της ελληνικής οικονομίας.

4.4.1. Η Ελληνική Οικονομία την περίοδο 2000-2016

Το 2000 αποτέλεσε ορόσημο για την πορεία της ελληνικής οικονομίας, καθώς στη Σύνοδο Κορυφής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αποφασίστηκε ότι η Ελλάδα πληροί τα απαιτούμενα κριτήρια για να ενταχθεί το 2001 στη ζώνη του ευρώ. Η ελληνική οικονομία εμφάνισε υψηλό βαθμό μακροοικονομικής σταθερότητας, γεγονός το οποίο οδήγησε στην αύξηση του ρυθμού ανάπτυξής της. Ειδικότερα, ο ρυθμός ανόδου του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.) σημείωσε αύξηση σε 4,1% σε σχέση με το 1999 που ήταν

το 3,4%. Οι επενδύσεις παρουσίασαν άνοδο, ενώ η ιδιωτική κατανάλωση αυξήθηκε κατά 3,2% σε σχέση με το 1999 που ήταν 2,9%.¹⁸

Μετά την ένταξή της στην ΟΝΕ και την υιοθέτηση του κοινού νομίσματος, η ελληνική οικονομία συνεχίζει να εμφανίζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ειδικότερα, ο ρυθμός αύξησης της ιδιωτικής κατανάλωσης παρέμεινε υψηλός, οι επενδύσεις σε κατασκευαστικά έργα αυξήθηκαν και το ΑΕΠ ήταν περίπου στο 4,2%. Δηλαδή, παρέμεινε σχεδόν στα ίδια επίπεδα με το έτος 2000 (4,1%), καθώς διάφορα διεθνή γεγονότα, όπως η στασιμότητα του παγκόσμιου εμπορίου, η έντονη επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας στις αναπτυσσόμενες οικονομίες και οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στις Η.Π.Α., επηρέασαν τους ρυθμούς ανόδου των εξαγωγών και των εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών.¹⁹

Το 2002, η ελληνική οικονομία συνεχίζει να παρουσιάζει υψηλό βαθμό οικονομικής σταθερότητας λόγω της συμμετοχής της στην ΟΝΕ. Η ανεργία μειώθηκε στο 10,3%, ενώ η συνολική απασχόληση αυξήθηκε κατά 1% σε σχέση με τα προηγούμενα τρία έτη που παρουσίαζε στασιμότητα. Ωστόσο, το ποσοστό του ΑΕΠ μειώνεται ελάχιστα σε σχέση με το 2001, κυρίως εξαιτίας των διεθνών οικονομικών γεγονότων, όπως η επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης της οικονομικής δραστηριότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η πιθανότητα πολεμικής σύγκρουσης στο Ιράκ και η πτώση των τιμών των μετοχών στα παγκόσμια χρηματιστήρια.²⁰

Ο ρυθμός αύξησης της οικονομικής δραστηριότητας συνεχίστηκε και το 2003, ανεξάρτητα από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες της Ευρωζώνης. Το ΑΕΠ σημείωσε αύξηση 5,9%, πάνω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, παρατηρείται άνοδος του διαθέσιμου εισοδήματος, αύξηση των επενδύσεων, κυρίως σε κατασκευαστικά έργα και άλλα έργα υποδομής και συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, λόγω της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Η ανεργία μειώθηκε στο 9,7%, ενώ ο πληθωρισμός μειώθηκε ελάχιστα στο 3,5%, σε σχέση το 2002 που ήταν 3,6%. Ωστόσο, δύο σημαντικά διαρθρωτικά ζητήματα που παραμένουν άλυτα είναι η χαμηλή ανταγωνιστικότητα και οι δημοσιονομικές ανισορροπίες. Για την επίλυση αυτών των ζητημάτων καθίσταται απαραίτητη η μείωση των πληθωριστικών πιέσεων που επιδρούν αρνητικά στους μισθούς και τις τιμές.²¹

¹⁸ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2000, Αθήνα 2001.

¹⁹ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2001, Αθήνα 2002.

²⁰ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2002, Αθήνα 2003.

²¹ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2003, Αθήνα 2004.

Το 2004, η ελληνική οικονομία συνεχίζει την ανάπτυξή της με το ΑΕΠ να διαμορφώνεται στο 4,4%. Παρόλο που έχει μειωθεί σε σχέση με το 2003, είναι υψηλότερο από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο πληθωρισμός μειώθηκε σε 2,9% και η ανεργία αυξήθηκε 10,5%, υψηλότερη από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, το έλλειμα αυξήθηκε σε 6,1% του ΑΕΠ, γεγονός το οποίο οφείλεται στις υψηλές δαπάνες από τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων και της ανόδου της τιμής του πετρελαίου.²²

Το 2005 συνεχίστηκε ο αυξημένος ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, αλλά σημείωσε μικρή επιβράδυνση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, λόγω των δαπανών για τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, της ανόδου της τιμής των καυσίμων και της πτώσης των δημοσίων επενδύσεων. Ο πληθωρισμός ήταν σχετικά υψηλός, καθώς παρουσίασε αύξηση 3,5% έναντι 2,9% που ήταν το 2004. Ωστόσο, το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε σε 9,9% από 10,5% το 2004, ο ρυθμός αύξησης της ιδιωτικής κατανάλωσης ήταν υψηλός, το διαθέσιμο ιδιωτικό εισόδημα βελτιώθηκε και οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών παρουσίασαν μικρή αύξηση.²³

Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας για το έτος 2006 αυξήθηκε σε 4,3%. Επιπλέον, το ΑΕΠ παρουσίασε σημαντική αύξηση 5,5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος που ήταν 2,3%. όσον αφορά το επίπεδο απασχόλησης, αυξήθηκε κατά 1,9%, το ποσοστό ανεργίας παρουσίασε πτώση 8,9%, η παραγωγικότητα σημείωσε άνοδο κατά 2,5% περίπου, ενώ ο πληθωρισμός μειώθηκε στο 3,2%, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι εκείνη την περίοδο η τιμή του πετρελαίου ήταν ανοδική σε διεθνές επίπεδο. Βελτίωση σημειώθηκε και στα δημοσιονομικά μεγέθη μέσω της μείωσης τόσο του ελλείματος όσο και του δημοσίου χρέους.²⁴

Το 2007, η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε από τις δυσμενείς διεθνείς συνθήκες που επικρατούσαν, όπως η χρηματοπιστωτική αναταραχή, η άνοδος στις τιμές του πετρελαίου και των τροφίμων, με αποτέλεσμα την επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξής της. Ωστόσο, η χρηματοπιστωτική αναταραχή δεν επηρέασε σε μεγάλο βαθμό το τραπεζικό σύστημα. Όσον αφορά τα μακροοικονομικά μεγέθη, το ΑΕΠ μειώθηκε στο 3,5%, ο πληθωρισμός μειώθηκε στο 2,9% έναντι 3,2% το προηγούμενο έτος και η ανεργία σημείωσε μείωση 7,3%.²⁵

²² Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2004, Αθήνα 2005.

²³ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2005, Αθήνα 2006.

²⁴ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2006, Αθήνα 2007.

²⁵ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007, Αθήνα 2008.

Σύμφωνα με τη μελέτη του *Κέντρου Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης* της Τράπεζας της Ελλάδος²⁶, κατά το διάστημα 2001-2007, ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ήταν 4,2%, ο οποίος βασίστηκε στην εγχώρια ζήτηση που παρουσίασε αύξηση 4,5%, λόγω της αυξημένης ιδιωτικής κατανάλωσης. Αυτό οφειλόταν τόσο στην αύξηση των εισοδημάτων όσο και στην αύξηση της καταναλωτικής πίστης. Παράλληλα, οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου, που αφορούσαν κυρίως την αγορά κατοικιών, αυξήθηκαν με ετήσιο ρυθμό 7,9%, λόγω των προσδοκιών για την άνοδο των εισοδημάτων και την παροχή χαμηλότοκων στεγαστικών δανείων. Επιπλέον, ο μέσος ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού διαμορφώθηκε στο 3,3%, που σημαίνει ότι παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα, ενώ η ανεργία διαμορφώθηκε στο 9,8% ετησίως κατά μέσο όρο (**Πίνακας 4.3**).

Οι εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες χρηματοδοτήθηκαν με χαμηλότοκο εξωτερικό δανεισμό, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα της οικονομίας, σημείωσαν αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,5%. Ομοίως, οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών αυξήθηκαν με ετήσιο ρυθμό 3,4%, παρόλο που το ποσοστό ήταν χαμηλότερο σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται ότι τόσο η ιδιωτική κατανάλωση όσο και οι επενδύσεις σε κατοικίες συνιστούν την καθοριστική δύναμη για τη σημαντική αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας της Ελλάδος για το διάστημα 2000-2007.

Η χρηματοπιστωτική κρίση, που εκδηλώθηκε αρχικά στις ΗΠΑ το 2007, οξύνθηκε το 2008 με τη χρεοκοπία της επενδυτικής τράπεζας *Lehman Brothers* και την κατάρρευση της αγοράς ακινήτων. Οι πιστωτικοί οργανισμοί άρχισαν να εμφανίζουν ζημίες λόγω της πτώσης των τιμών αυτών και της μη εξυπηρέτησης μεγάλου μέρους των δανείων, που χορηγήθηκαν κυρίως στην αγορά ακινήτων με αποτέλεσμα να καταρρεύσουν οι χρηματιστηριακές τους αξίες. Από αυτήν την κατάσταση επηρεάστηκαν όλες οι οικονομίες παγκοσμίως, καθώς μειώθηκαν οι τιμές, σημειώθηκε πτώση της εγχώριας ζήτησης, της παραγωγής και κατά συνέπεια αυξήθηκε η ανεργία και μειώθηκε το ΑΕΠ.²⁷

²⁶ Το χρονικό της μεγάλης κρίσης (2014). Η τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013, Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης.

²⁷ https://www.dianeosis.org/2016/04/pos_ftasame_sta_mnimonia/

Πίνακας 4.3: Ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές βασικών μακροοικονομικών μεγεθών, 2001-2008

Έτος	ΑΕΠ	Ιδιωτική κατανάλωση	Δημόσια κατανάλωση	Ακαθάριστες επενδύσεις κεφαλαίου	Μέσες αποδοχές στο σύνολο της οικονομίας (σε ονομαστικούς όρους)	Πληθωρισμός	Ανεργία (% εργατικού δυναμικού)
2001	4,2	5,0	0,7	4,8	4,7	3,4	10,8
2002	3,4	4,7	7,2	9,5	6,6	3,6	10,3
2003	5,9	3,3	-0,9	11,8	5,6	3,5	9,7
2004	4,4	3,8	3,5	0,4	7,2	2,9	10,5
2005	2,3	4,5	1,1	-6,3	4,4	3,5	9,9
2006	5,5	4,4	3,1	14,9	5,7	3,2	8,9
2007	3,5	3,6	7,1	22,8	5,2	2,9	7,3
2008	-0,2	4,3	-2,6	-14,3	6,2	4,2	7,6
Μέσος ετήσιος ρυθμός:							
2001- 2007	4,2	4,2	3,1	7,9	5,6	3,3	9,8
2001- 2008	3,6	4,2	2,4	4,8	5,7	3,4	9,5

Πηγές: ΕΛΣΤΑΤ και Τράπεζα της Ελλάδος

Η διεθνής χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά και την ελληνική οικονομία, με τον ρυθμό ανάπτυξης της να επιβραδύνεται σημαντικά το 2008 στο 2,9% έναντι 4% το 2007. Η οικονομική δραστηριότητα επηρεάστηκε αρνητικά λόγω του περιορισμού προσφοράς δανείων από τις τράπεζες τόσο προς τις επιχειρήσεις όσο και προς τα νοικοκυριά. Ο περιορισμός αυτός μείωσε την τάση προς κατανάλωση και επένδυση σε κατοικίες, καθώς επίσης την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων. Παράλληλα, πλήττονται οι ελληνικές εξαγωγές σε προϊόντα και υπηρεσίες, και ιδιαίτερα οι κλάδοι του τουρισμού και της ναυτιλίας. Το ΑΕΠ παρουσίασε σημαντική μείωση στο

-0,2%, η ανεργία σημείωσε μικρή αύξηση στο 7,6%, ενώ ο πληθωρισμός αυξήθηκε στο 4,2%.²⁸

Το 2009, η ελληνική οικονομία κατέγραψε αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης και όπως και οι περισσότερες προηγμένες οικονομίες, εισήλθε σε βαθιά ύφεση. Το δημοσιονομικό έλλειμμα της χώρας διαμορφώθηκε στο 13,6% και το δημόσιο χρέος έφθασε το 115,1% του ΑΕΠ. Στο δεύτερο τρίμηνο του 2009, η ανεργία σημείωσε αύξηση 8,9% ενώ το τρίτο τρίμηνο αυξήθηκε 9,3%. Οι πληθωριστικές πιέσεις μειώθηκαν αρκετά με αποτέλεσμα την αύξηση του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή κατά 1,2%. Ομοίως, σημειώθηκε μείωση των δαπανών ιδιωτικής κατανάλωσης κατά 1,5%, όπως επίσης και των ιδιωτικών επενδύσεων. Η πιστοληπτική ικανότητα της χώρας υποβαθμίστηκε, με αποτέλεσμα να επιβαρυνθεί με το κόστος δανεισμού και το κόστος εξυπηρέτησης του χρέους του δημοσίου.²⁹

Το 2010, ανακοινώθηκε η συμφωνία με τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης για την παροχή οικονομικής βοήθειας προς την Ελλάδα. Το Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης, προέβλεπε τη μείωση του ελλείμματος κατά 4% για το ίδιο έτος και περαιτέρω μείωση κάτω από 3% μέχρι το επόμενο έτος. Τα μέτρα που αναγκάστηκε να λάβει η κυβέρνηση ήταν η αύξηση του ΦΠΑ, το πάγωμα των προσλήψεων μείωση των μισθών των δημοσίων επενδύσεων. Το διάστημα αυτό, η εγχώρια ζήτηση μειώθηκε, το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 4,5%, σημειώθηκε πτώση τόσο της ιδιωτικής όσο και της δημόσιας κατανάλωσης κατά 4,5% και 6,5%, αντίστοιχα, και υποχώρησαν οι ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου κατά 16,5%. Παράλληλα, το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε σημαντικά. Επιπλέον, μειώθηκαν οι εισαγωγές λόγω της πτώσης της κατανάλωσης και των επενδύσεων, αλλά αυξήθηκαν οι εξαγωγές, κυρίως λόγω της ανάκαμψης του διεθνούς εμπορίου.³⁰

Η οικονομική ύφεση συνεχίστηκε και το 2011, καθώς το ετήσιο ΑΕΠ μειώθηκε κατά 6,9%, το δημοσιονομικό έλλειμμα παρέμεινε υψηλό, μειώθηκε η εγχώρια κατανάλωση, η μείωση των επενδύσεων ξεπέρασε το 20% και ανεργία σημείωσε σημαντική αύξηση. Επίσης, σημειώθηκε σημαντική μείωση του προϊόντος στο δευτερογενή τομέα και τον τριτογενή τομέα. Όσον αφορά στο δευτερογενή τομέα, η πτώση οφείλεται κυρίως στον κατασκευαστικό κλάδο, όπου το ποσοστό διαμορφώθηκε στο -17,9% έναντι -8,1% την προηγούμενη χρονιά καθώς και στο βιομηχανικό κλάδο-κλάδο ενέργειας, όπου το ποσοστό διαμορφώθηκε στο -9,1% έναντι -5% το προηγούμενο έτος. Ωστόσο, το προϊόν

²⁸ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2008, Αθήνα 2009.

²⁹ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2009, Αθήνα 2010.

³⁰ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2010, Αθήνα 2011.

του γεωργικού τομέα σημείωσε αύξηση κατά 2,5%, αλλά δεν επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τη μείωση του του συνολικού ΑΕΠ.³¹

Παρόλο που κατά τη διάρκεια του 2012 έγιναν ορατά κάποια σημάδια αναδιάρθρωσης της ελληνικής οικονομίας, συνεχίστηκε η βαθιά ύφεση και η έντονη αβεβαιότητα. Ειδικότερα, το ΑΕΠ μειώθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,4%, σημειώθηκε μείωση τόσο της ιδιωτικής όσο και της δημόσιας κατανάλωσης, μειώθηκε περαιτέρω ο αριθμός των απασχολούμενων κυρίως λόγω παύσης λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων, μειώθηκαν οι αποδοχές των εργαζομένων, αυξήθηκε η φορολογία και περιορίστηκε η καταναλωτική πίστη. Το 3^ο τρίμηνο του 2012, το ποσοστό ανεργίας έφθασε στο 24,8%, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανόδου του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή μειώθηκε σημαντικά στο 1,0% έναντι 3,1% το 2011.³²

Κατά το διάστημα 2010-2013, σημειώθηκε μείωση του ΑΕΠ κατά 20,4% (σε σταθερές τιμές), καθώς και του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών κατά 30%.³³ Το 2013, η ύφεση επιβραδύνεται και η ελληνική οικονομία φαίνεται να σταθεροποιείται. Ειδικότερα, ο ρυθμός της ύφεσης διαμορφώθηκε στο -3,85%), δηλαδή ήταν πιο ήπια σε σχέση με το 2012, σημειώθηκε πρόοδος της δημοσιονομικής προσαρμογής και καταγράφηκε πρωτογενές πλεόνασμα. Ωστόσο, η αναδιάρθρωση της οικονομίας από την πλευρά της προσφοράς πραγματοποιήθηκε με αργούς ρυθμούς.³⁴

Το 2014, παρατηρήθηκαν οι πρώτοι θετικοί ρυθμοί μεταβολής της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς καταγράφηκε θετικός ρυθμός μεγέθυνσης 0,8%. Κάποια θετικά στοιχεία της ελληνικής οικονομίας είναι η αύξηση των εξαγωγών κατά 8,4%, κυρίως στους τομείς του τουρισμού και της ναυτιλίας, η αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης κατά 1,5%, η μείωση του γενικού επιπέδου των τιμών και η αύξηση της συνολικής απασχόλησης κατά 0,3%. Ωστόσο, το ποσοστό ανεργίας παραμένει σε πολύ υψηλά επίπεδα, οι συνολικές επενδύσεις βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα, λόγω της περιορισμένης πρόσβασης σε χρηματοδότηση, και η υψηλή φορολογία και η ύπαρξη γραφειοκρατίας αποτελούν σημαντικά εμπόδια για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.³⁵

³¹ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2011, Αθήνα 2012.

³² Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2013.

³³ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2013, Αθήνα 2014.

³⁴ Το χρονικό της μεγάλης κρίσης (2014). Η τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013, Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης.

³⁵ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2014, Αθήνα 2015.

Παρά τα σημάδια ανάκαμψης το 2014, το 2015 η ελληνική οικονομία σημείωσε και πάλι ύφεση της τάξεως -0,7%. Ο πληθωρισμός συνέχισε να κυμαίνεται σε αρνητικά επίπεδα με ποσοστό -1,1% κατά μέσο όρο, οι ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου μειώθηκαν, όπως και οι επενδύσεις στις κατασκευές και σε μηχανολογικό και μεταφορικό εξοπλισμό. Επιπλέον, η συνολική ανταγωνιστικότητα της οικονομίας παρέμεινε στάσιμη και οι εξαγωγές αγαθών υπολείπονται σε σχέση με τις επιχειρήσεις άλλων χωρών ως προς το βαθμό διεξόδου των ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές. Γενικότερα, υφίσταται ένα κλίμα αβεβαιότητας το οποίο επιδεινώθηκε με την προκήρυξη και τη διενέργεια του δημοψηφίσματος της 5^{ης} Ιουλίου, το κλείσιμο των τραπεζών και τον περιορισμό στις τραπεζικές αναλήψεις και τις διασυνοριακές πληρωμές.³⁶

Το 2016, η οικονομική δραστηριότητα επέστρεψε σε ρυθμούς ανάπτυξης, στην αύξηση της απασχόλησης και τη μείωση της ανεργίας. Το ΑΕΠ αυξήθηκε ελαφρώς κατά 0,3%, καταγράφηκε άνοδος στην ιδιωτική κατανάλωση και τις επενδύσεις, αυξήθηκαν οι εξαγωγές προϊόντων, και κατά συνέπεια, βελτιώθηκε η διεθνής ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, μειώθηκαν οι εξαγωγές στις υπηρεσίες και αυξήθηκαν οι εισαγωγές προϊόντων, γεγονός το οποίο είχε αρνητική επίδραση στο ΑΕΠ. Επιπλέον, ο πληθωρισμός συνέχισε να είναι αρνητικός, λόγω της χαμηλής ζήτησης και την πτώση στις τιμές του πετρελαίου σε διεθνές επίπεδο. Με βάση τις προβλέψεις της Τράπεζας της Ελλάδος, εφόσον υλοποιηθούν οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της ελληνικής οικονομίας, το 2017 αναμένεται να βελτιωθεί η οικονομική δραστηριότητα.³⁷

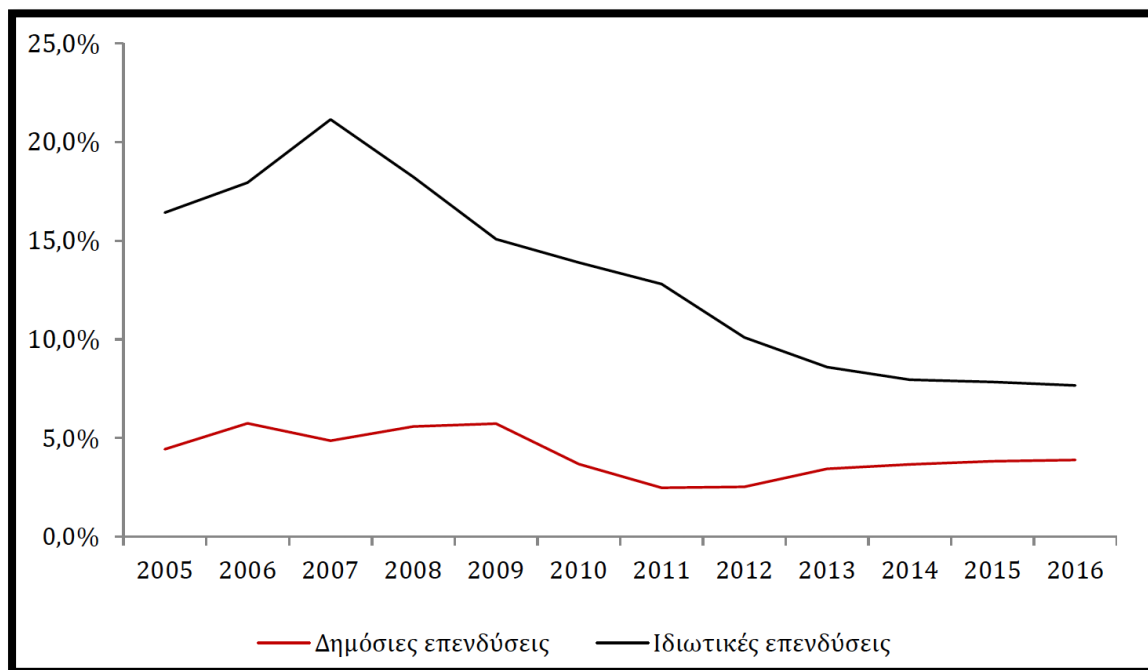
Το χρονικό διάστημα 2005-2016, όσον αφορά στις ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου (**Διάγραμμα 4.7**), οι ιδιωτικές επενδύσεις ως ποσοστό του ΑΕΠ είχαν πτωτική πορεία, κυρίως από το 2008 και μετά. Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι το 2014 υπήρχε μία μικρή βελτίωση, η πτώση των ιδιωτικών επενδύσεων σε σχέση με το 2007, πριν δηλαδή την εκδήλωση της διεθνούς κρίσης, ανήλθε στο 63,8%.³⁸

Ειδικότερα, μετά το 2009 δημιουργήθηκε έλλειμμα στις επενδύσεις το οποία είχε αρνητική επίδραση στη διεθνή ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη.

³⁶ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2015, Αθήνα 2016.

³⁷ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2016, Αθήνα 2017.

³⁸ Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ, 2016



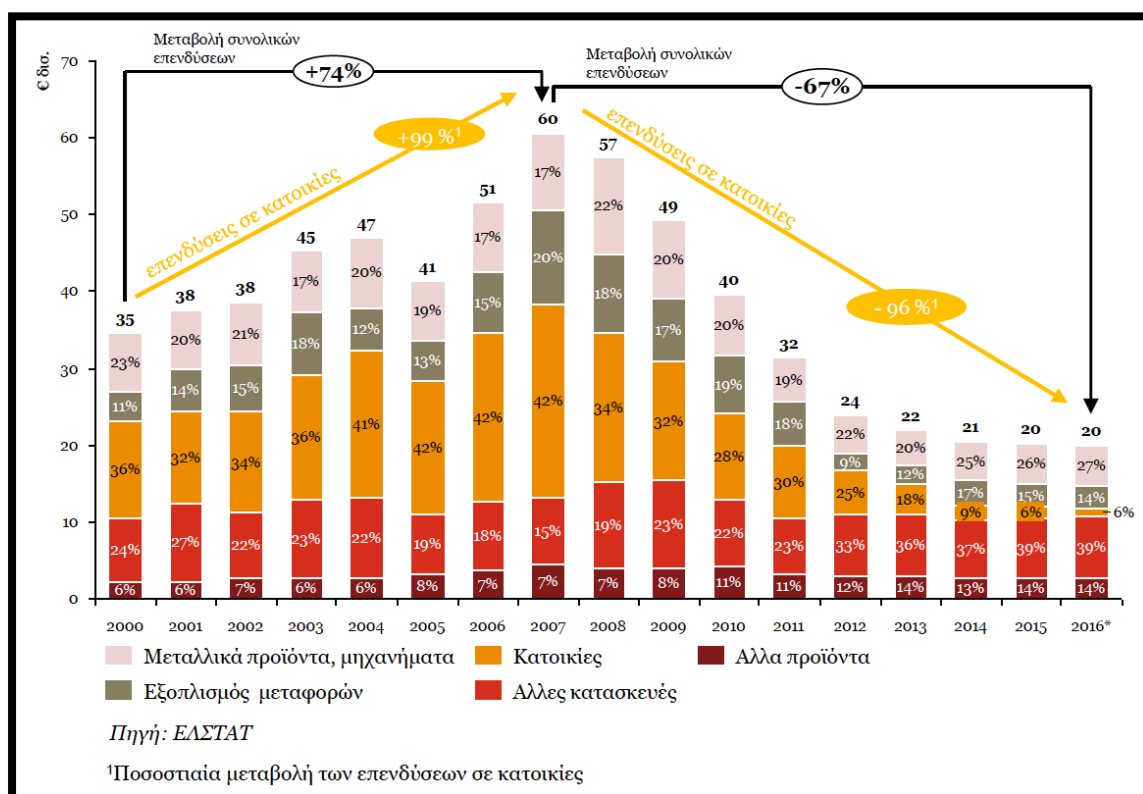
Διάγραμμα 4.7: Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου ως ποσοστό (%) του ΑΕΠ (Ελλάδα, 2005-2016)

Πηγή: AMECO

Σύμφωνα με μελέτη της PwC Ελλάδα³⁹, το διάστημα 2009-2016, οι επενδύσεις ως προς το ΑΕΠ της Ελλάδας απέκλιναν σημαντικά από το μέσο όρο της Ευρώπης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα επενδυτικό κενό € 99 δισεκατομμυρίων. Οι χαμηλές στην Ελλάδα υποδηλώνουν την πτώση της παραγωγικότητας και τα χαμηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας σε σχέση με άλλες οικονομίες της Ευρώπης.

Όσον αφορά στις επενδύσεις κατοικιών στην Ελλάδα, το 2007 αποτελούσαν το 42% του συνόλου των επενδύσεων, δηλαδή € 25 δισεκατομμύρια περίπου, ενώ το 2016 αποτελούσαν μόνο το 6% του συνόλου, περίπου € 1 δισεκατομμύριο. Ενώ αναφορικά με τις επενδύσεις σε εξοπλισμό μεταφορών, το 2007 αποτελούσαν το 20% του συνόλου των επενδύσεων, και το 2016 το 14% του συνόλου (Διάγραμμα 4.8).

³⁹ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1242077/pwc-apo-tin-ufesi-stin-anaimiki-anakampsi>



Διάγραμμα 4.8: Επενδύσεις (Ακαθάριστος Σχηματισμός Κεφαλαίου) – Ελλάδα

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Από το διάγραμμα 4.8 παρατηρείται ότι το χρονικό διάστημα 2000-2007, οι επενδύσεις σε κατοικίες στην Ελλάδα κατέγραψαν αύξηση 99%, ενώ το διάστημα 2007-2016, σημείωσαν πτώση 96%. Επιπλέον, το διάστημα 2000-2007, η αγορά κατοικίας σημείωσε άνοδο η οποία συνέβαλλε στην αύξηση των επενδύσεων κατά 74%, ενώ το διάστημα 2007-2016, η αγορά κατοικίας ήταν καθοδική, γεγονός το οποίο οδήγησε σε πτώση των επενδύσεων κατά 67%.

4.4.2. Ο κλάδος τσιμέντου στην Ελλάδα την περίοδο 2000-2016

Ο κλάδος του τσιμέντου αποτελεί έναν κλάδο με πολλές κυκλικές διακυμάνσεις, ο οποίος περιλαμβάνει μακρές περιόδους ανάπτυξης, που διακόπτονται προσωρινά από βραχυχρόνιες περιόδους ύφεσης. Οι βασικοί παράγοντες που παρακινούν την κατανάλωση τσιμέντου είναι (1) η αύξηση του πληθυσμού και (2) η οικονομική ανάπτυξη. Από τη μία, η αύξηση του πληθυσμού σε μία χώρα, συμβάλλει στην αυξανόμενη ζήτηση για αγορά κατοικιών, εμπορική οικοδομική ανάπτυξη και υποδομές και από την άλλη, η οικονομική ανάπτυξη παρακινεί την κατά κεφαλή κατανάλωση τσιμέντου.

Γενικά, η τσιμεντοβιομηχανία αποτελεί έναν παγκόσμιο κλάδο ο οποίος όμως συγκροτείται από τοπικές αγορές. Καθώς το τσιμέντο θεωρείται ένα βαρύ και ταυτόχρονα φθινό προϊόν, το κόστος μεταφοράς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην κερδοφορία του, και κατά συνέπεια, τα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου να είναι απαραίτητα να βρίσκονται κοντά στους πελάτες τους. Έτσι, ο στόχος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο είναι να έχουν παρουσία σε όσες περισσότερες τοπικές αγορές μπορούν.⁴⁰

Στην Ελλάδα, κατά την περίοδο 2000-2016, η ελκυστικότητα του κλάδου τσιμέντου φαίνεται να βρίσκεται σε απόλυτη συμφωνία με την πορεία της ελληνικής οικονομίας. Αρχικά, από το 2000 έως και τις αρχές του 2008, η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών του κλάδου τσιμέντου η οποία είναι εκφρασμένη σε έσοδα (**Διάγραμμα 4.9**)⁴¹ φαίνεται να κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Ειδικότερα, το 2000 εγχώρια αγορά σημείωσε ρεκόρ κατανάλωσης τσιμέντου με ποσοστό αύξησης για τον κλάδο περίπου 4%. Αυτή η αύξηση αποδίδεται στα δημόσια έργα που ήταν υπό κατασκευή εκείνο το διάστημα, όπως η Εγνατία Οδός και η Αττική Οδός.

Από τα μέσα του 2008 έως και το 2012, η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών φαίνεται να είναι συνεχώς καθοδική, ενώ από το 2013 μέχρι και το 2016 είναι ελαφρώς ανοδική, χωρίς όμως να βρίσκεται στα επίπεδα της περιόδου 2000-2007. Ως ελκυστικότητα του κλάδου, χρησιμοποιήθηκε η μεγέθυνση ή η συρρίκνωση με βάση τα συνολικά έσοδα των τριών εταιρειών που τον αποτελούν. Λόγω της συνεχόμενης πτωτικής πορείας το χρονικό διάστημα 2008-2012, ο οικοδομικός κλάδος ουσιαστικά κατέρρευσε, με την κατανάλωση τσιμέντου να διαμορφώνεται σε επίπεδα κάτω του 25% σε σχέση με την τιμή αιχμής του.

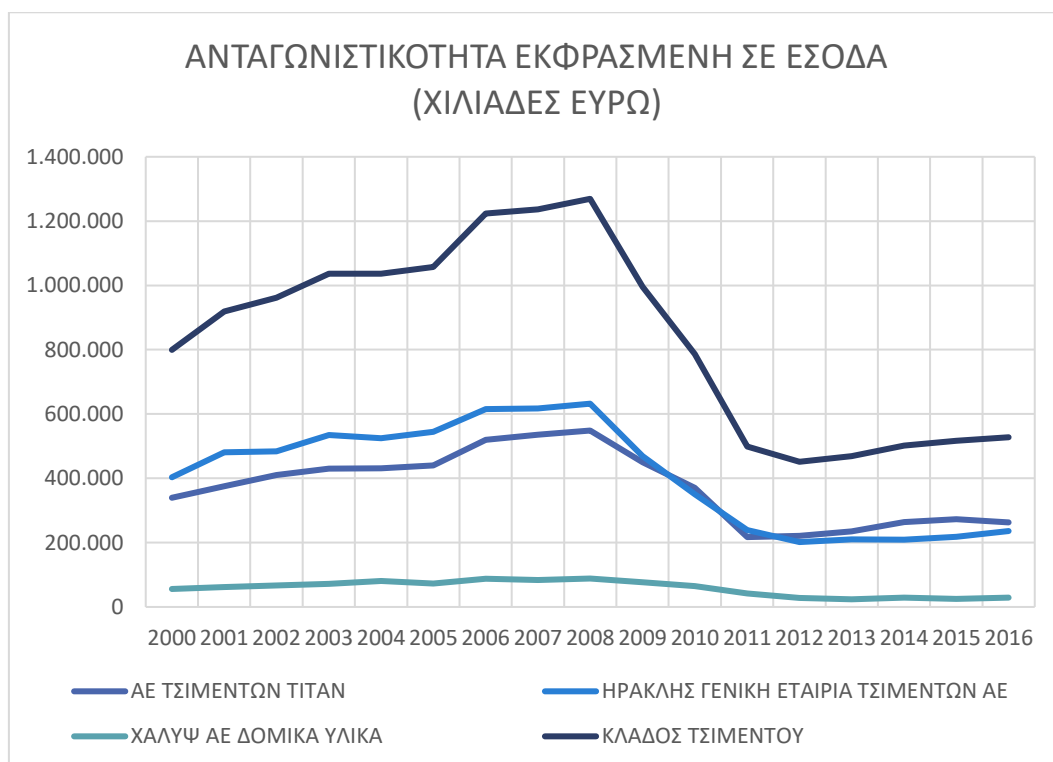
Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2012, η ζήτηση για δομικά υλικά μειώθηκε κατά 35% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ το 2014 καταγράφηκε μικρή αύξηση στην κατανάλωση τσιμέντου σε σχέση με το 2013, λόγω της επανέναρξης της κατασκευής μεγάλων οδικών αξόνων. Ωστόσο, η ιδιωτική κατανάλωση, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στην οικοδομική δραστηριότητα παρέμεινε στάσιμη.⁴² Επιπλέον, το 2015, η ζήτηση για δομικά υλικά συνέχισε να επηρεάζεται αρνητικά από την πολιτική και οικονομική αστάθεια της χώρας, με τις κατασκευές κατοικιών και άλλων υποδομών να παραμένουν σε χαμηλά

⁴⁰ TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσιο Δελτίο 2007.

⁴¹ Οι υπολογισμοί πραγματοποιήθηκαν στο πρόγραμμα Microsoft Excel.

⁴² <http://www.oryktosploutos.net/2015/08/o-2014.html>

επίπεδα και να συνεχίζονται και τα επόμενα έτη.⁴³ Η πορεία του συγκεκριμένου μεγέθους φαίνεται στο διάγραμμα 4.9:



Διάγραμμα 4.9: Ανταγωνιστικότητα των εταιρειών του κλάδου τσιμέντου εκφρασμένη σε έσοδα

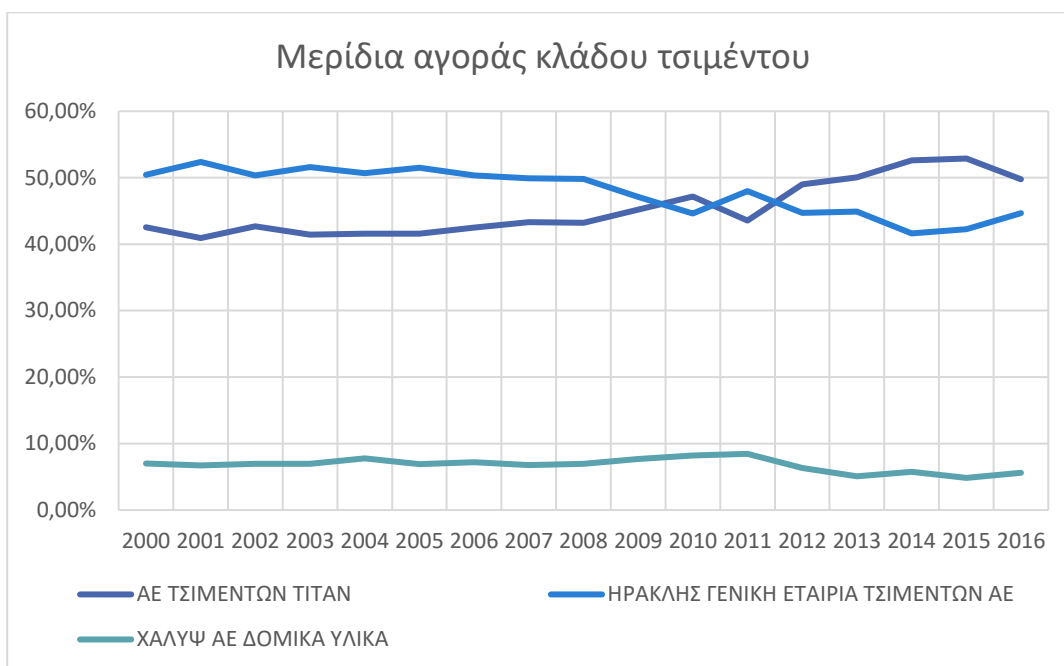
Πηγές: Ετήσιοι απολογισμοί και οικονομικές εκθέσεις εταιρειών ΤΙΤΑΝ, ΗΡΑΚΛΗΣ και ΧΑΛΥΨ (2000-2016), Ελληνική Στατιστική Αρχή, Eurostat (Πρωτογενή στοιχεία)

Ο κλάδος παραγωγής τσιμέντου στην Ελλάδα αποτελείται στην πραγματικότητα από τρεις εταιρείες: την ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ, την ΗΡΑΚΛΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΑΕ και τη ΧΑΛΥΨ ΑΕ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ. Οι τρεις εταιρείες μαζί συνθέτουν σχεδόν σε απόλυτο βαθμό τον κλάδο τσιμέντου στην Ελλάδα.

Η ανταγωνιστική θέση της ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ με βάση το *διάγραμμα 4.9* είναι μέτρια μέχρι το 2009, καθώς ο ηγέτης της αγοράς ήταν η ΗΡΑΚΛΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΑΕ. Το 2006, η ΗΡΑΚΛΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΑΕ κατείχε το 52% της αγοράς, ενώ η ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ, που είχε μεγάλη παρουσία σε αρκετές αγορές του εξωτερικού, κατείχε το 43%. Ωστόσο, από το 2009 και έπειτα οι δύο εταιρείες συγκλίνουν ανταγωνιστικά με βάση το μερίδιο αγοράς τους.

⁴³ LafargeHolcim, Annual Report 2015.

Τα μερίδια αγοράς των τριών εταιρειών παρουσιάζονται στο *διάγραμμα 4.10*⁴⁴.



Διάγραμμα 4.10: Μερίδια αγοράς των εταιρειών του κλάδου τσιμέντου στην Ελλάδα

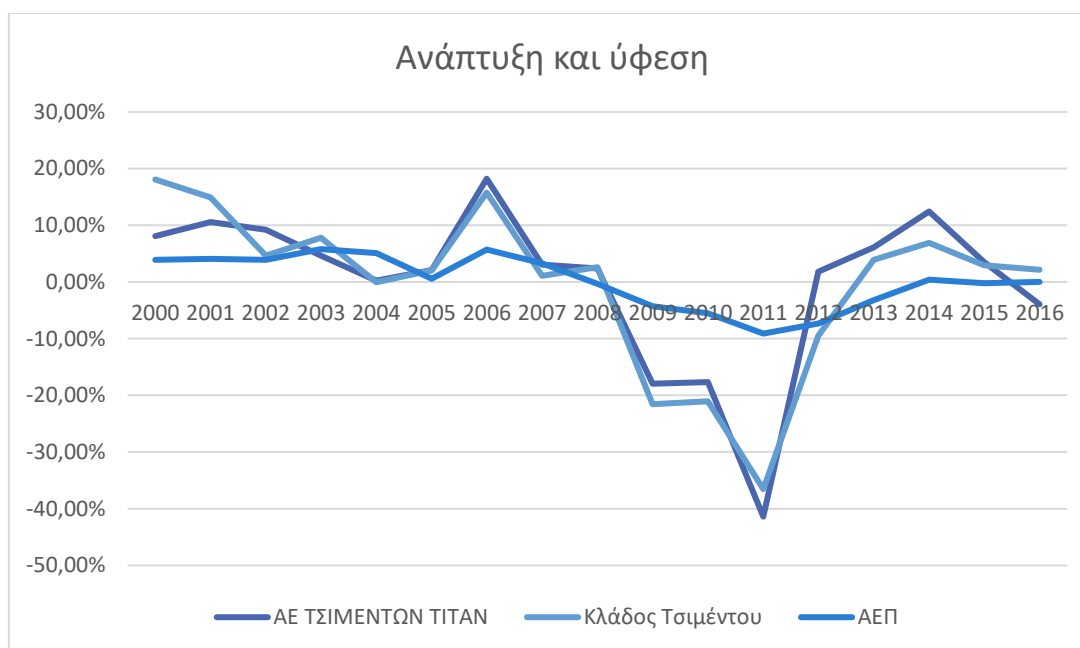
Πηγές: Ετήσιοι απολογισμοί και οικονομικές εκθέσεις εταιρειών ΤΙΤΑΝ, ΗΡΑΚΛΗΣ και ΧΑΛΥΨ (2000-2016), Ελληνική Στατιστική Αρχή (Πρωτογενή στοιχεία)

Ουσιαστικά, η τσιμεντοβιομηχανία αποτελεί έναν από τους κλάδους που εμφανίζουν τη μεγαλύτερη συγκέντρωση, με συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, καθώς το 95% περίπου ελέγχεται από δύο ομίλους, τον Όμιλο ΤΙΤΑΝ και τον Όμιλο ΗΡΑΚΛΗΣ, μέλος του γαλλικού Ομίλου Lafarge, ενώ η ΧΑΛΥΨ ΑΕ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ, μέλος του γερμανικού ομίλου HeidelbergCement Group, διαθέτει το υπόλοιπο 5% περίπου.

Το διάγραμμα 4.11 συγκρίνει την πορεία της ελληνικής οικονομίας (εκφρασμένη σε ποσοστό αύξησης ή μείωσης του ΑΕΠ), την πορεία του κλάδου τσιμέντου (ποσοστό μεταβολής εσόδων) και της ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ (ποσοστό μεταβολής εσόδων), που αποτελεί την υπό εξέταση εταιρεία με έδρα της Ελλάδα.⁴⁵

⁴⁴ Οι υπολογισμοί πραγματοποιήθηκαν στο πρόγραμμα Microsoft Excel.

⁴⁵ Ετήσιοι απολογισμοί και οικονομικές εκθέσεις εταιρειών ΤΙΤΑΝ, ΗΡΑΚΛΗΣ και ΧΑΛΥΨ (2000-2016, <https://countryeconomy.com/gdp/greece>, οι υπολογισμοί πραγματοποιήθηκαν στο πρόγραμμα Microsoft Excel.



Διάγραμμα 4.11: Ανάπτυξη και ύφεση ελληνικής οικονομίας, κλάδου τσιμέντου, ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ

Πηγές: Ετήσιοι απολογισμοί και οικονομικές εκθέσεις εταιρειών ΤΙΤΑΝ, ΗΡΑΚΛΗΣ και ΧΑΛΥΨ (2000-2016, <https://countryeconomy.com/gdp/greece> (Πρωτογενή στοιχεία)

Με βάση τα στοιχεία των εταιρειών του κλάδου και της πορείας της ελληνικής οικονομίας, προκύπτει ότι το χρονικό διάστημα από το 2000 έως και το 2007, ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, του κλάδου τσιμέντου και της ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ ήταν θετικός. Ειδικότερα, τόσο ο κλάδος τσιμέντου όσο και η ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ φαίνεται να εμφανίζουν μεγαλύτερη αύξηση των εσόδων σε σχέση με την ελληνική οικονομία, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι τόσο η ελκυστικότητα του κλάδου όσο και ανταγωνιστική θέση της μητρικής εταιρείας είναι υψηλή.

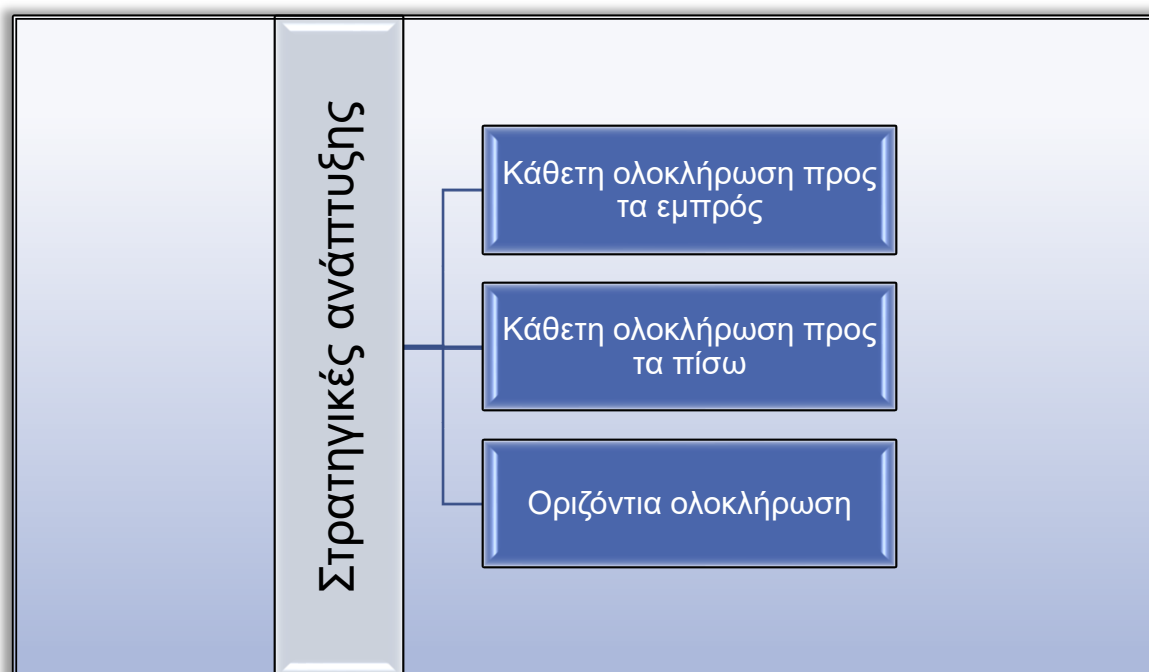
Ωστόσο, από το 2008 και μετά, η ελληνική οικονομία εισέρχεται σε φάση ύφεσης και μειώνονται τα έσοδα του κλάδου τσιμέντου και κατά συνέπεια και της ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ. Ειδικότερα, με βάση το διάγραμμα 4.11, τα έσοδα τόσο του κλάδου όσο και της ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ μειώνονται σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με το ρυθμό ύφεσης της ελληνικής οικονομίας, γεγονός το οποίο καθιστά τον κλάδο ακόμα λιγότερο ελκυστικό σε σχέση την ελληνική οικονομία και την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας χαμηλή.

4.4.3. Επιχειρησιακές στρατηγικές Ομίλου ΤΙΤΑΝ την περίοδο 2000-2016

Σε μία οικονομία υπάρχουν συνεχώς κυκλικές διακυμάνσεις οι οποίες επηρεάζουν πολλούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Ο κλάδος παραγωγής τσιμέντου αποτελεί έναν από τους κλάδους που επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πορεία

μίας οικονομίας και κατά συνέπεια εμφανίζει κυκλικές διακυμάνσεις. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τσιμέντου επιδιώκουν τη διεθνή επέκταση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, ώστε να επιμεριστεί ο κίνδυνος και να μην εξαρτώνται από την πορεία μίας οικονομίας ή μίας αγοράς.

Έτσι, η επέκταση των δραστηριοτήτων σε ολόένα και περισσότερες τοπικές αγορές είναι πιθανό να συμβάλει στην αύξηση των πωλήσεων, στη διαχείριση του κόστους μεταφοράς ενός εμπορεύματος υψηλού βάρους και χαμηλού κόστους και στην πρόληψη μίας ενδεχόμενης ύφεσης σε κάποια τοπική αγορά. Για τον όμιλο ΤΙΤΑΝ, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίοδος κάμψης στις ΗΠΑ, η οποία όμως αντισταθμίστηκε από την άνοδο άλλων τοπικών αγορών δραστηριοποίησης που συνέβαλλαν στη διατήρηση της κερδοφορίας του ομίλου.⁴⁶ Από την ιστορική αναδρομή επιχειρησιακών στρατηγικών Ομίλου ΤΙΤΑΝ προκύπτει ότι ο όμιλος επέλεξε να ακολουθήσει τόσο την *κάθετη* όσο και την *οριζόντια ολοκλήρωση*, ως στρατηγικές ανάπτυξης (**Διάγραμμα 4.12**) και να επεκτείνει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες με το να αναπτυχθεί είτε *εσωτερικά*, σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο, είτε *εξωτερικά*, δηλαδή μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen et al., 2018).



Διάγραμμα 4.12: Επιχειρησιακές στρατηγικές Ομίλου ΤΙΤΑΝ

⁴⁶ ΤΙΤΑΝ, Γενικός Απολογισμός και Ετήσιο Δελτίο 2007.

Μέσω της *κάθετης ολοκλήρωσης*, σκοπός του ομίλου ήταν η απόκτηση παρουσίας σε διαφορετικά στάδια της του συστήματος αξίας, ακολουθώντας τόσο την κάθετη ολοκλήρωση «προς τα εμπρός» όσο και την κάθετη ολοκλήρωση *προς τα πίσω*. Με την ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας INTERMPETON ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΑΕ το 1978, ο όμιλος ακολούθησε την καθετοποίηση *προς τα εμπρός*, με σκοπό την παραγωγή, μεταφορά και εμπορία έτοιμου σκυροδέματος στην Ελλάδα. Ενώ αργότερα, το 1991, μέσω της θυγατρικής εταιρείας καθετοποιήθηκε *προς τα πίσω*, παράγοντας αδρανή υλικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τσιμέντου.

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2, μία επιχείρηση επιλέγει την κάθετη ολοκλήρωση *προς τα εμπρός* είτε εξαγοράζοντας είτε δημιουργώντας μία νέα επιχείρηση που να δραστηριοποιείται σε μεταγενέστερο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας από αυτό που δραστηριοποιείται (Γεωργόπουλος, 2013), όπως το μάρκετινγκ και η διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά ή ιδιότητα κανάλια διανομής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι σταθμοί διανομής που διαθέτει στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Γαλλία και στην Ιταλία, καθώς και σε άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και στις ΗΠΑ, καθώς και η εξαγορά εταιρειών παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος σε χώρες με έντονο στρατηγικό ενδιαφέρον, όπως οι ΗΠΑ, η Αίγυπτος και χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Όσον αφορά στην κάθετη ολοκλήρωση *προς τα πίσω*, πραγματοποιείται μέσω της δημιουργίας νέας επιχείρησης ή μέσω εξαγοράς ενός προμηθευτή με σκοπό την παροχή πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων μιας εταιρείας. Ο Όμιλος TITAN καθετοποιήθηκε «προς τα πίσω» εξαγοράζοντας ορυχεία και λατομεία σε διάφορες τοπικές αγορές με σκοπό τη χρήση των προϊόντων τους ως πρώτη ύλη για την παραγωγή τσιμέντου και σκυροδέματος. Κατά συνέπεια, μέσω της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης, ο όμιλος πέτυχε τη μείωση και την αποτελεσματική διαχείριση του κόστους, μέσω της χρήσης ομοιόμορφων συστημάτων και διαδικασιών που επιτρέπουν τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πόρων, τη διασφάλιση ποιότητας των βασικών εισροών και απόκτηση πρόσβασης σε δυνητικούς πελάτες, τη διατήρηση του ελέγχου αποθεμάτων και πρώτων υλών, τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στο βασικό προϊόν, δηλαδή το τσιμέντο, καθώς και τη δημιουργία νέων περιθωρίων κέρδους σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας.

Μέσω της *οριζόντιας ολοκλήρωσης*, ο όμιλος επιδίωξε την απόκτηση παρουσίας στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές του σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Αυτό επιτεύχθηκε είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης, εξαγοράζοντας τοπικές τσιμεντοβιομηχανίες ή συνάπτοντας κοινοπραξίες με κάποιες άλλες, είτε μέσω

εσωτερικής ανάπτυξης, ιδρύοντας νέα εργοστάσια σε τοπικές αγορές, όπως για παράδειγμα η δημιουργία νέου εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου στην Αλβανία το 2010. Κατά συνέπεια, η στρατηγική ανάπτυξη μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης του Ομίλου TITAN επιτεύχθηκε μέσω της επέκτασης σε διεθνείς αγορές, με σκοπό την αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, την πρόσβαση σε νέους πόρους, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, καθώς και τη διασπορά κινδύνου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η περίοδος 2000-2007

Την περίοδο 2000-2016, ο Όμιλος TITAN ακολούθησε επιχειρησιακές στρατηγικές σύμφωνα με την ελκυστικότητα του κλάδου τσιμέντου αλλά και την ανταγωνιστική του θέση σε αυτόν. Παρόλο που το χρονικό διάστημα 2000 έως τις αρχές του 2008, η ελληνική οικονομία βρισκόταν σε φάση ανάπτυξης, ο Όμιλος TITAN, στα πλαίσια της γεωγραφικής διαφοροποίησής του με σκοπό τη διασπορά κινδύνου, πραγματοποίησε μια σειρά από εξαγορές, δεδομένου ότι κάποια στιγμή θα επερχόταν κορεσμός της εγχώριας αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς θεωρείται σημαντικός λόγος διεθνοποίησης, καθώς το μέγεθος της εγχώριας αγοράς θεωρείται μικρό σε σχέση με το μέγεθος των διεθνών αγορών. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να πετύχουν αύξηση των πωλήσεων και των κερδών τους (Χατζηδημητρίου, 2003). Παράλληλα, εκείνη την περίοδο, ο ηγέτης του κλάδου τσιμέντου ήταν η ΗΡΑΚΛΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΑΕ με την ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN να βρίσκεται στη δεύτερη θέση, κατέχοντας όμως σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Η συμπεριφορά του Ομίλου TITAN έδειξε να προβλέπει την μετέπειτα ύφεση που θα ακολουθούσε την έκρηξη ανάπτυξης της περιόδου 2000-2007, και σε συνδυασμό με τη στρατηγική του δέσμευση να συνεχίσει τη διεθνή του διαφοροποίηση στις αγορές όπου διαβλέπει τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη κερδοφόρα ανάπτυξη, ακολούθησε τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης που αφορούσε την κύρια επιχειρηματική δραστηριότητά του, καθώς και την κάθετη ολοκλήρωση *προς τα εμπρός* και *προς τα πίσω*, είτε με εσωτερική είτε με εξωτερική ανάπτυξη. Δηλαδή, πραγματοποίησε κυρίως μια σειρά από εξαγορές τοπικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας, καθώς και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε διαφορετικά στάδια της αλυσίδας αξίας, οι οποίες κατείχαν σημαντικά μερίδια αγοράς, και ίδρυσε σταθμούς διανομής.

Ειδικότερα, το **2000**, εξαγόρασε εξολοκλήρου το δεύτερο μέτοχο του εργοστασίου στο Roanoke των ΗΠΑ, την TARMAC AMERICA, αποκτώντας, παράλληλα, την κυριότητα του εργοστασίου Pennsuco στη Florida και όλων των λατομείων, σταθμών παραγωγής

σκυροδέματος και σταθμών διανομής της εταιρείας στις ΗΠΑ. Στη συνέχεια, μετονόμασε την TARMAC AMERICA σε TITAN AMERICA, κάτω από την οποία εντάσσονται όλες οι εγκαταστάσεις και δραστηριότητες της εταιρείας στις ΗΠΑ.

Το **2002**, αποκτά την αμερικάνικη βιομηχανία επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας, Separation Technologies, ενώ την ίδια χρονιά, επεκτείνεται στη Σερβία αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο τσιμεντοβιομηχανίας στο Kosjeric, καθώς και στην Αίγυπτο συνάπτοντας κοινοπραξία με τη LAFARGE, αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο αιγυπτιακής τσιμεντοβιομηχανίας.

Το **2004**, αποκτά τον έλεγχο της τσιμεντοβιομηχανίας ZLATNA PANEGA A.D. στη Βουλγαρία εξαγοράζοντας όλες τις μετοχές της και παράλληλα δημιουργεί νέο σταθμό διανομής στη Florida των ΗΠΑ.

Το **2006**, εξαγόρασε τρεις εταιρείες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος, μέσω της TITAN AMERICA και παράλληλα κατασκεύασε σταθμό διανομής στο Vlore της Αλβανίας.

Κατά τη διάρκεια του **2007**, εξαγόρασε την εταιρεία S&W Ready Mix Concrete Company, με 26 μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος στη Βόρεια και Νότια Καρολίνα των ΗΠΑ, το λατομείο Cumberland στο Salem του Kentucky των ΗΠΑ, που κατείχε πάνω από 1 δισεκατομμύριο τόνους αποθεμάτων κατάλληλων για την παραγωγή αδρανών υλικών, και την εταιρεία Mechanicsville Concrete στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ, που διέθετε 5 μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος.

Η περίοδος 2008-2016

Με την έλευση της διεθνούς οικονομικής κρίσης το 2008, η ελληνική οικονομία εισήλθε σε μία περίοδο ύφεσης, με αποτέλεσμα η οικονομική επίδοση του ομίλου να εξαρτάται από τις επενδύσεις του στην Αμερική, ενώ την περίοδο 2000-2007, η Ελλάδα, η οποία αποτελεί την έδρα του, στήριζε όλο τον όμιλο. Ειδικότερα, από το 2013 και μετά, το επιχειρηματικό περιβάλλον στις ΗΠΑ ήταν ευνοϊκό για τον όμιλο, λόγω της χαμηλής ανεργίας, της καταναλωτικής εμπιστοσύνης και των αυξημένων επενδύσεων στις υποδομές και της αύξησης της ζήτησης για οικοδομικά υλικά. Ο Όμιλος TITAN επωφελήθηκε από την ανάπτυξη αγοράς στις ΗΠΑ, επιτυγχάνοντας αύξηση των πωλήσεων και βελτίωση στους συντελεστές λειτουργίας των εργοστασίων και στην κερδοφορία, τόσο στον κλάδο τσιμέντου, όσο και στις καθετοποιημένες δραστηριότητες.⁴⁷

⁴⁷ TITAN, Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού 2016.

Κατά την περίοδο της ύφεσης, ο Όμιλος TITAN, δεν έκανε αποεπενδύσεις στις βασικές του επιχειρηματικές δραστηριότητες, διατήρησε την ισχυρή του βάση στην Ελλάδα, και επικεντρώθηκε κυρίως στη στρατηγική διεθνούς ανάπτυξης μέσω εξαγορών, κοινοπραξιών, καθώς και δημιουργίας δικών του εργοστασίων τσιμέντου σε νέες ελκυστικές αγορές. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολούθησε ο Όμιλος TITAN κατά την περίοδο ύφεσης (2008-2016) είναι οι ακόλουθες:

- Το **2008**, αποφασίστηκε η σύναψη συμφωνίας για συμμετοχή κατά 50% στην τουρκική τσιμεντοβιομηχανία Adocim, που διαθέτει μια σύγχρονη μονάδα παραγωγής τσιμέντου και ένα κέντρο άλεσης, συνολικής ετήσιας παραγωγικής ικανότητας 1,5 εκατομμυρίων τόνων. Την ίδια χρονιά, ο όμιλος απέκτησε τον πλήρη έλεγχο των κοινοπρακτικών δραστηριοτήτων της Αιγύπτου με την εξαγορά των μετοχών από τη LAFARGE.
- Το **2010**, δημιούργησε εκ νέου ένα σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Αλβανία (ANTEA), ενώ την ίδια χρονιά εξαγόρασε την τοπική τσιμεντοβιομηχανία Sharrcem στο Κόσοβο.
- Το **2016**, αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στη Λατινική Αμερική μέσω κοινοπραξίας, αποκτώντας το 50% της βραζιλιάνικης τσιμεντοβιομηχανίας *Adocim Cimento Beton Sanayi VE Ticaret AS*. Η βραζιλιάνικη τσιμεντοβιομηχανία διαθέτει ένα σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου και μια μονάδα άλεσης τσιμέντου στην πολιτεία Ceará στη βορειοανατολική Βραζιλία, με παραγωγική δυναμικότητα που ξεπερνά τους 2 εκατομμύρια τόνους τσιμέντου ετησίως. Παρόλο που εκείνη την περίοδο η εγχώρια ζήτηση για οικοδομικά υλικά στη Βραζιλία ήταν χαμηλή, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, η αύξηση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα υποδηλώνει προοπτικές ανάπτυξης.⁴⁸

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο Όμιλος TITAN αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος κινείται συντηρητικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες σε ασυσχέτιστες αγορές είτε αναπτυσσόμενες, όπως οι ΗΠΑ, είτε αναπτυσσόμενες, όπως η Βραζιλία, με σκοπό τις σταθερές επενδυτικές αποδόσεις και κατά συνέπεια τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για όλους τους συμμετόχους. Από τις στρατηγικές που έχει ακολουθήσει, φαίνεται ότι σε κάθε του επιχειρηματική δραστηριότητα επιδιώκει τη διασπορά επενδυτικού και επιχειρηματικού κινδύνου, δεν λειτουργεί επιθετικά, καθώς δεν αποσκοπεί στην επίτευξη βραχυχρόνιου κέρδους και

⁴⁸ Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Ομίλου TITAN για το έτος 2017.

κερδοσκοπικών επενδύσεων. Αντίθετα, κάνει προσεκτικά και σταθερά βήματα, που έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αποτελώντας ένα ασφαλές επενδυτικό «καταφύγιο».

Αυτό άλλωστε φαίνεται και από τη διάρθρωση του οργανογράμματος του ομίλου (*υποενότητα 4.2.4*), η οποία βασίζεται στη διασπορά κινδύνου, ώστε να μην εξαρτάται από μία μόνο αγορά. Ειδικότερα, το οργανόγραμμα είναι δομημένο με βάση τη γεωγραφική διαφοροποίηση σε ασυσχέτιστες αγορές, καθώς οι επιχειρηματικές του δραστηριότητες διακρίνονται σε τέσσερις γεωγραφικές τομείς: (1) την Ελλάδα και τη Δυτική Ευρώπη, (2) τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, (2) τη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την (4) Ανατολική Μεσόγειο το οργανόγραμμα.

4.5. Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

ΗΡΑΚΛΗΣ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ, ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015, ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ.

ΙΝΕ ΓΣΕΕ-Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ, *Ενδιάμεση Έκθεση για την ελληνική οικονομία και την απασχόληση για το 2016*, σελ. 1-50.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2008.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2009.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2010.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2011.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2012.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2013.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2014.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2015.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2016.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2001.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2002.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2003.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2004.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2005.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2006.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2007.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2008.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2009.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2010.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2011.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2012.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2013.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2014.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2015.

TITAN, Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού 2016.

TITAN, Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού 2017.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2000, Αθήνα 2001.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2001, Αθήνα 2002.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2002, Αθήνα 2003.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2003, Αθήνα 2004.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2004, Αθήνα 2005

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2005, Αθήνα 2006.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2006, Αθήνα 2007.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007, Αθήνα 2008.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2008, Αθήνα 2009.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2009, Αθήνα 2010.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2010, Αθήνα 2011.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2011, Αθήνα 2012.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2013.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2014.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2015.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2016.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2017.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη.

Ξένη

HALYPS BUILDING MATERIALS S.A., Annual Financial Statements 2017.

LafargeHolcim, Annual Report 2001.

LafargeHolcim, Annual Report 2002.

LafargeHolcim, Annual Report 2003.

LafargeHolcim, Annual Report 2004.

LafargeHolcim, Annual Report 2005.

LafargeHolcim, Annual Report 2006.

LafargeHolcim, Annual Report 2007.

LafargeHolcim, Annual Report 2008.

LafargeHolcim, Annual Report 2009.

LafargeHolcim, Annual Report 2010.

LafargeHolcim, Annual Report 2011.

LafargeHolcim, Annual Report 2012.

LafargeHolcim, Annual Report 2013.

LafargeHolcim, Annual Report 2014.

LafargeHolcim, Annual Report 2015.

LafargeHolcim, Annual Report 2016.

LafargeHolcim, Financial Report 2014.

LafargeHolcim, Financial Report 2015.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition, Pearson International Edition.

Ηλεκτρονικές πηγές

Ελληνική Στατιστική Αρχή, <http://www.statistics.gr/statistics/eco>

Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

ΔΙΑΝΕΩΣΙΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ,
https://www.dianeosis.org/2016/04/pos_ftasame_sta_mnimonia/

Ναυτεμπορική, <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1242077/pwc-apo-tin-ufesi-stin-anaimiki-anakampsi>

Οικονομικά αποτελέσματα βιομηχανιών της Αττικής, 2015, <http://www.inr.gr/?p=a2807>
<https://countryeconomy.com/gdp/greece>

5. Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν ο προσδιορισμός και η αποτύπωση των επιχειρησιακών στρατηγικών που ακολούθησε ο Όμιλος TITAN κατά την περίοδο 2000-2016. Ειδικότερα, εξετάστηκε και μελετήθηκε η συμπεριφορά του ομίλου, που ασκεί τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ως προς τις ακολουθούμενες επιχειρησιακές στρατηγικές του, σε δύο υπο-περιόδους της ελληνικής οικονομίας: (1) 2000-2007, που σηματοδοτεί την περίοδο ανάπτυξης και (2) 2008-2016, που σηματοδοτεί την περίοδο ύφεσης. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε διαχρονική μελέτη της ελληνικής οικονομίας, στην οποία έχει την έδρα της η μητρική εταιρεία του ομίλου, καθώς και του κλάδου τσιμέντου, στον οποίο ασκεί τη βασική επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, διενεργήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την ανάλυση των επιχειρησιακών στρατηγικών, τη θεωρία των οικονομικών κύκλων, τη διαχρονική εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας από την Οθωμανική περίοδο έως και σήμερα, εστιάζοντας στις περιόδους ανάπτυξης και ύφεσης, καθώς και την εξέλιξη της βιομηχανίας τσιμέντου στην Ελλάδα. Στη μελέτη περίπτωσης που διεξήχθη, διερευνήθηκαν διαχρονικά οι επιχειρησιακές στρατηγικές του Ομίλου TITAN, σε σχέση με την πορεία της ελληνικής οικονομίας, καθώς και την πορεία του κλάδου τσιμέντου κατά την περίοδο 2000-2016.

Κατά συνέπεια, με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης, προκύπτει ότι το χρονικό διάστημα 2000-2007, ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και του κλάδου τσιμέντου στην Ελλάδα ήταν θετικός, με τον κλάδο τσιμέντου να εμφανίζει μεγαλύτερη αύξηση των εσόδων σε σχέση με την ελληνική οικονομία, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι τόσο η ελκυστικότητά του είναι υψηλή. Αντίθετα, το χρονικό διάστημα 2008-2016, η ελληνική οικονομία εισέρχεται σε φάση ύφεσης με αποτέλεσμα να μειωθούν τα έσοδα του κλάδου τσιμέντου σε μεγαλύτερο ποσοστό από το ρυθμό ύφεσης της ελληνικής οικονομίας, γεγονός το οποίο καθιστά τον κλάδο ακόμα λιγότερο ελκυστικό σε σχέση την ελληνική οικονομία.

Η ανταπόκριση του ομίλου στην έκρηξη ανάπτυξης της περιόδου 2000-2007, ήταν να συνεχίσει τη διεθνή του επιχειρηματική δραστηριότητα σε αγορές όπου διαβλέπει τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη κερδοφόρα ανάπτυξη. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολούθησε ήταν η οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση *προς τα εμπρός* και *προς τα πίσω*, είτε μέσω εσωτερικής είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης. Έτσι, παρόλο που η ελληνική οικονομία βρισκόταν σε φάση ανάπτυξης, η συμπεριφορά του Ομίλου TITAN έδειξε να προβλέπει τη μετέπειτα ύφεση που θα ακολουθούσε, καθώς συνέχισε

τη γεωγραφική διαφοροποίησή του με σκοπό τη διασπορά κινδύνου, δεδομένου ότι κάποια στιγμή θα επερχόταν κορεσμός της εγχώριας αγοράς.

Όσον αφορά στην ανταπόκριση του ομίλου κατά την περίοδο ύφεσης της ελληνικής οικονομίας, αποφάσισε να μην κάνει αποεπενδύσεις στις βασικές του επιχειρηματικές δραστηριότητες, διατηρώντας την ισχυρή του βάση στην Ελλάδα, και συνεχίζοντας τη στρατηγική διεθνούς ανάπτυξης μέσω εξαγορών, κοινοπραξιών, καθώς και δημιουργίας δικών του εργοστασίων τσιμέντου σε νέες ελκυστικές αγορές. Επιπλέον, οι επενδύσεις του ομίλου στην αγορά των ΗΠΑ κατά την περίοδο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, συνέβαλλαν στην αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας του, όταν η ελληνική οικονομία, που αποτελεί και την έδρα του, εισήλθε σε περίοδο ύφεσης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο Όμιλος TITAN κάνει συντηρητικές κινήσεις, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες είτε σε αναπτυγμένες είτε σε αναπτυσσόμενες αγορές, επιδιώκοντας τη διασπορά επενδυτικού και επιχειρηματικού κινδύνου. Το οργανόγραμμά του είναι δομημένο με βάση τη γεωγραφική διαφοροποίηση σε ασυσχέτιστες αγορές, καθώς οι επιχειρηματικές του δραστηριότητες διακρίνονται σε τέσσερις γεωγραφικές τομείς: (1) την Ελλάδα και τη Δυτική Ευρώπη, (2) τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, (3) τη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την (4) Ανατολική Μεσόγειο. Ο όμιλος εστιάζει στις μακροπρόθεσμες επενδύσεις, αποφεύγοντας τις κερδοσκοπικές επενδύσεις και την επίτευξη βραχυπρόθεσμου κέρδους. Δηλαδή, κάνει προσεκτικά και σταθερά βήματα, που έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αποτελώντας ένα ασφαλές επενδυτικό «καταφύγιο». Αυτό άλλωστε φαίνεται και από το γεγονός ότι παρά την οικονομική ύφεση στην Ελλάδα και τη μείωση των εσόδων του κλάδου τσιμέντου, και τα τέσσερα εργοστάσια της μητρικής εταιρείας συνεχίζουν να λειτουργούν.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Bateman, T.S. and Snell, S.A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 11^η έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.

Γεωργακόπουλος, Θ., Λιανός, Θ., Μπένος, Θ., Τσεκούρας, Γ., Χατζηπροκοπίου, Μ., Χρήστου, Γ. (1995). *Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία*. 4^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Γκιώνης, Γ. (2009). Οικονομία και Αγορές - Η Χρηματοοικονομική Κρίση και η Νέα Ευρώπη, Eurobank Research, Τόμος IV, Τεύχος 4, σελ. 1-27.

ΗΡΑΚΛΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ, ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015, ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ.

ΙΝΕ ΓΣΕΕ-Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ, *Ενδιάμεση Έκθεση για την ελληνική οικονομία και την απασχόληση για το 2016*, σελ. 1-50.

Κατσιαρδή-Heiring, Ο. (2003). Η ελληνική διασπορά. Το εμπόριο ως γενικευμένη εθνική εξειδίκευση, στο Παναγιωτόπουλος Β. (επιμ.) *Η Ιστορία του Νέου Ελληνισμού 1770-2000*, 1^{ος} τόμος, Αθήνα, σελ. 87-112, 456.

Κιούκias, Δ.Κ. (1994). *Η Οργάνωση των Συμφερόντων στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.

Κορρές Γ. και Χιόνης Δ. (2003). *Ελληνική Οικονομία: Οικονομική Πολιτική και Ανάλυση Βασικών Μακροοικονομικών Μεγεθών*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Κόσσυβα, Δ. (2016). *Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού στην τεχνολογική καινοτομία*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μουζέλης, Ν. (1978). *Νεοελληνική κοινωνία*. Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2008.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2009.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2010.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2011.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2012.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2013.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2014.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2015.

Όμιλος εταιριών ΗΡΑΚΛΗΣ, Έκθεση Αειφορίας 2016.

Παπαβασιλείου, Δ. (2003). *Αρχές Μακροοικονομικής Θεωρίας και Πολιτικής*. Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.

Παπαγεωργίου, Α.-Χ. (2017). *Η Πολιτική Οικονομία των Μακρών Κυμάτων: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πατρώνης, Β. (2015). *Ελληνική οικονομική ιστορία- Οικονομία, Κοινωνία και Κράτος στην Ελλάδα (18ος-20ός αιώνας)*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα.

Σαρρή, Κ. και Τριχοπούλου, Α. (2017). *Επιχειρηματικότητα και Κοινωνική Οικονομία, η Οπτική του Φύλου*. 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2001.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2002.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2003.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2004.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2005.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2006.

TITAN, Γενικός Απολογισμός 2007.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2008.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2009.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2010.

TITAN, Γενικός Απολογισμός και Ετήσια Οικονομικά Αποτελέσματα 2011.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2012.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2013.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2014.

TITAN, Ενιαίος Ετήσιος Απολογισμός 2015.

TITAN, Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού 2016.

ΤΙΤΑΝ, Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού 2017.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2000, Αθήνα 2001.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2001, Αθήνα 2002.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2002, Αθήνα 2003.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2003, Αθήνα 2004.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2004, Αθήνα 2005

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2005, Αθήνα 2006.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2006, Αθήνα 2007.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007, Αθήνα 2008.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2008, Αθήνα 2009.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2009, Αθήνα 2010.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2010, Αθήνα 2011.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2011, Αθήνα 2012.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2013.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2014.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2015.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2016.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2012, Αθήνα 2017.

Τριανταφύλλης, Χ. (1999). *Λεξικό Οικονομικών Εμπορικών Τραπεζικών και Χρηματοπιστηριακών Όρων*. Εκδόσεις Βεργίνα, Αθήνα.

Τσουλφίδης, Λ. (2015). *Οικονομική ιστορία της Ελλάδας*. 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Χαρδούβελης Α. (2011). *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον*; Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη.

Hobsbawm, E. (1992). *Η Εποχή των Επαναστάσεων: 1789-1848*. Αθήνα: ΜΙΕΤ.

Hobsbawm, E. (2000). *Η Εποχή των Αυτοκρατοριών (1875-1914)*. Αθήνα: ΜΙΕΤ.

Ξένη

Afuah, A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. *Strategic management journal*, 23(2), pp. 171-179.

Alogoskoufis, G. (2012). *Greece's sovereign debt crisis: retrospect and prospect*. GreeSE papers, 54. London School of Economics and Political Science, Hellenic Observatory, London, UK.

Alogoskoufis, G., Giavazzi, F. and Laroque, G. (1995). The Two Faces of Janus: Institutions, Policy Regimes and Macroeconomic Performance in Greece, *Economic Policy*, 10, pp. 147-192.

Bade, R. and Parkin, M. (2015). *Foundations of Economics*. 7nd Edition, Pearson.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, pp. 41–56.

Barney, J.B., Ketchen Jr., D.J. and Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), pp. 1299-1315.

Belegri-Roboli, A. and Michaelides, P. (2007) Estimating Labour and Output Gap: Evidence from the Athens Olympic Region in Greece, *Applied Economics*, 39(19), pp. 2519 – 2528.

Bosworth, B. and Kollintzas, T. (2001). Economic Growth in Greece: Past Performance and Future Prospects, in R. Bryant, N. Garganas and G. Tavlas (eds.), *Greece's Economic Performance and Prospects*. Athens: Bank of Greece and the Brookings Institution, pp. 189-237.

Burns, A.F. and Mitchell, W.C. (1946). *Measuring Business Cycles*. National Bureau of Economic Research, New York.

Campbell, A., Goold, M. and Alexander, M. (1995). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, Is. March-April, <https://hbr.org/1995/03/corporate-strategy-the-quest-for-parenting-advantage>

CEMBUREAU, The European Cement Association, Activity Report 2016.

CEMBUREAU, The European Cement Association, Activity Report 2017.

- Child, J., Faulkner, D. and Tallman, S.B. (2005). *Cooperative strategy managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press: USA.
- Corsten, D., Gruen, T.W. and Peyinghaus, M. (2011). The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance: An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, 29(6), pp. 549–560.
- Dodgson, M., Gann, D.M. and Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: strategy and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Dyer, J. and Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660–679.
- Eurostat (2008): *NACE Rev. 2. Statistical classification of economic activities in the European Community. Eurostat Methodologies and Working papers*. Luxembourg: European Commission.
- Ferratt, T.W., Lederer, A.L., Hall, J.M. and Krella, J.M. (1996). Swords and plowshares: Information technology for collaborative advantage. *Information and Management*, 30(3), pp. 131–142.
- Freeman, C. and Louca, F. (2001). *As Time Goes By: From the Industrial Revolution to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Hobsbawm, E. (1999). *Industry and Empire*. London: Penguin.
- Ioakimoglou, E. and Milios, J. (1993). Capital Accumulation and Over-Accumulation Crisis: The Case of Greece (1960-1989), *Review of Radical Political Economics*, 25(2), pp. 81-107.
- Jap, S.D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), pp. 461–476.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8th Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 72, pp. 96-108.
- Kitchin, J. (1923). Cycles and trends in economic factors, *The Review of economic statistics*, pp. 10-16.
- Kondratieff, N.D. (1922). *World Economy and its Conjuncture during and after the War*. Vologda: Regional Branch of the State Publishing House.

Kondratieff, N.D. (1935). The Long Waves in Economic Life, *Review of Economic Statistics*, Vol. 17, pp. 105-115.

Korotayev, A. and Grinin, L. (2012). Kondratieff waves in the world system perspective. *Kondratieff Waves*, 1, pp. 23–64.

Korotayev, A.V. and Tsirel, S.V. (2010). A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008-2009 Economic Crisis, *Structure and Dynamics*, 4(1), pp. 1-56.

Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology-Methods & Techniques*. (2nd Rev. Ed.), New Age International (P) Ltd.

LafargeHolcim, Annual Report 2001.

LafargeHolcim, Annual Report 2002.

LafargeHolcim, Annual Report 2003.

LafargeHolcim, Annual Report 2004.

LafargeHolcim, Annual Report 2005.

LafargeHolcim, Annual Report 2006.

LafargeHolcim, Annual Report 2007.

LafargeHolcim, Annual Report 2008.

LafargeHolcim, Annual Report 2009.

LafargeHolcim, Annual Report 2010.

LafargeHolcim, Annual Report 2011.

LafargeHolcim, Annual Report 2012.

LafargeHolcim, Annual Report 2013.

LafargeHolcim, Annual Report 2014.

LafargeHolcim, Annual Report 2015.

LafargeHolcim, Annual Report 2016.

LafargeHolcim, Financial Report 2014.

LafargeHolcim, Financial Report 2015.

Michaelides, P., Milios, J., Vouldis, A. and Lapatsioras, S. (2007). Business Cycle in Greece (1960 – 2008): An Econometric Investigation, *East – West Journal of Economics and Business*, X(1), pp. 71-106.

Michaelides, P., Papageorgiou, T. and Vouldis, A. (2013). Business cycles and economic crisis in Greece (1960-2011): A long run equilibrium analysis in the Eurozone. *Economic Modelling*, 31(C), pp. 804–816.

OECD (2002). *Economic Survey of Greece: 2002*.

OECD (2007). *Economic Survey of Greece: 2007*.

Papadopoulos A.G. and Patronis V. (1997). The Crisis of Greek Cooperatives in the Context of the Globalization Process, *Journal of Rural Cooperation*, 25(2), pp. 127-138.

Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital*. Cheltenham: Edward Elgar.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Porter M., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Romer, D. (2006). Do Firms Maximize? Evidence from Professional Football, *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 114(2), pp. 340-365.

Schnabl, E. and Zenker, A. (2013). Statistical Classification of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, Karlsruhe.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. 2nd Edition. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill: New York.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row: New York.

Sekaran, U. and Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. (5th Ed.), John Wiley & Sons, Inc.

Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. (1st Ed.), Sage Publications Ltd.

Sterman, J.D. and Mosekilde, E. (1994). Business cycles and long waves: A behavioral disequilibrium perspective, *Business cycles: Theory and empirical methods*. Springer Netherlands, pp. 13-51.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition, Pearson International Edition.

Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W. (2002). Competitive advantage: temporary dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization science*, 13(1), pp. 82-105.

Ηλεκτρονικές πηγές

ΔΙΑΝΕΩΣΙΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ,
https://www.dianeosis.org/2016/04/pos_ftasame_sta_mnimonia/

Ελληνική Στατιστική Αρχή, <http://www.statistics.gr/statistics/eco>

Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Ναυτεμπορική, <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1242077/pwc-apo-tin-ufesi-stin-anaimiki-anakampsi>

Οικονομικά αποτελέσματα βιομηχανιών της Αττικής, 2015, <http://www.inr.gr/?p=a2807>
<https://countryeconomy.com/gdp/greece>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Όνομα θυγατρικών, συγγενών εταιρειών και κοινοπραξιών	Χώρα δραστηριοποίησης	Αντικείμενο εργασίας
Ανώνυμη Εταιρεία Τσιμέντων Τιτάν	Ελλάδα	Παραγωγή τσιμέντου
Αιολική Ν.Ε.	Ελλάδα	Ναυτιλιακή
Αιτωλικά Λατομεία Α.Ε.	Ελλάδα	Αδρανή
Αλμπασέμ Α.Ε	Ελλάδα	Εμπορική εταιρεία
Αρκτίας Α.Ε.	Ελλάδα	Αδρανή
Ιντερμπετόν Δομικά Υλικά Α.Ε.	Ελλάδα	Σκυρόδεμα & Αδρανή
Ιντερτιτάν Εμπορική Διεθνής Α.Ε.	Ελλάδα	Εμπορική Εταιρεία
Κτημέτ Α.Ε.	Ελλάδα	Αδρανή
Πορφυρίων Α.Ε.	Ελλάδα	Παραγωγή και Εμπορία Ηλεκτρικής Ενέργειας
Λατομεία Γουρνών Α.Ε.	Ελλάδα	Αδρανή
Λατομεία Κοινότητας Ταγαράδων Α.Ε.	Ελλάδα	Αδρανή
Λατομεία Βαχού Α.Ε.	Ελλάδα	Αδρανή
Σίγμα Μπετόν Α.Ε.Τ.Ε.	Ελλάδα	Αδρανή
Τιτάν Τσιμέντα Ατλαντικού Α.Β.Ε.Ε.	Ελλάδα	Εταιρεία Συμμετοχών
Τιτάν Διεθνής Εμπορική Α.Ε.	Ελλάδα	Εμπορική Εταιρεία
Brazcem Participacoes S.A.	Βραζιλία	Εταιρεία Συμμετοχών
Double W & Co OOD	Βουλγαρία	Λιμάνι
Granitoid AD	Βουλγαρία	Εμπορική Εταιρεία
Gravel & Sand PIT AD	Βουλγαρία	Αδρανή
Trojan Cem EOOD	Βουλγαρία	Εμπορική Εταιρεία
Zlatna Panega Beton EOOD	Βουλγαρία	Σκυρόδεμα
Zlatna Panega Cement AD	Βουλγαρία	Παραγωγή τσιμέντου
Green Alternative Energy Assets EAD	Βουλγαρία	Εναλλακτικά Καύσιμα

Titan Investment EAD	Βουλγαρία	Εταιρεία αναπτυξιακών και επενδυτικών δραστηριοτήτων
Cementi ANTEA S.R.L.	Ιταλία	Εμπορική Εταιρεία
Cementi Crotona S.R.L.	Ιταλία	Εισαγωγή και Διανομή Τσιμέντου
Fintitan S.R.L.	Ιταλία	Εισαγωγή και Διανομή Τσιμέντου
Separation Technologies Canada Ltd	Καναδάς	Επεξεργασία ιπτάμενης τέφρας
Aemos Cement Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Alvacim Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Balkcem Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
East Cement Trade Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Feronia Holding Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Iapetos Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
KOCEM Limited	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Terret Enterprises Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Themis Holdings Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Titan Cement Cyprus Limited	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Tithys Ltd	Κύπρος	Εταιρεία Συμμετοχών
Alexandria Portland Cement Co. S.A.E.	Αίγυπτος	Παραγωγή τσιμέντου
Beni Suef Cement Co.S.A.E.	Αίγυπτος	Παραγωγή τσιμέντου
GAEA - Green Alternative Energy Assets	Αίγυπτος	Εναλλακτικά Καύσιμα
Titan Beton & Aggregate Egypt LLC	Αίγυπτος	Αδρανή
Sharr Beteiligungs GmbH	Γερμανία	Εταιρεία Συμμετοχών
Arresa Marine Co	Νήσοι Μάρσαλ	Ναυτιλιακή
Adocim Marmara Cimento Beton Sanayi ve Ticaret A.S.	Τουρκία	Παραγωγή και Εμπορία Ηλεκτρικής Ενέργειας
Titan Cement U.K. Ltd	Μ. Βρετανία	Εισαγωγή και Διανομή Τσιμέντου
Titan Global Finance PLC	Μ. Βρετανία	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες
Alexandria Development Co.Ltd.	Μ. Βρετανία	Εταιρεία Συμμετοχών
Titan Egyptian Investments Ltd	Μ. Βρετανία	Εταιρεία Συμμετοχών

Carolinas Cement Company LLC	Η.Π.Α.	Εταιρεία αναπτυξιακών και επενδυτικών δραστηριοτήτων
Essex Cement Co. LLC	Η.Π.Α.	Εμπορική Εταιρεία
Markfield America LLC	Η.Π.Α.	Ασφαλιστική Εταιρεία
Massey Sand and Rock Co	Η.Π.Α.	Αδρανή
Mechanicsville Concrete LLC.	Η.Π.Α.	Σκυρόδεμα
Metro Redi-Mix LLC	Η.Π.Α.	Σκυρόδεμα
Miami Valley Ready Mix of Florida LLC	Η.Π.Α.	Σκυρόδεμα
Pennsuco Cement Co. LLC	Η.Π.Α.	Παραγωγή τσιμέντου
Roanoke Cement Co. LLC	Η.Π.Α.	Παραγωγή τσιμέντου
S&W Ready Mix Concrete Co. Inc	Η.Π.Α.	Σκυρόδεμα
S&W Ready Mix LLC	Η.Π.Α.	Σκυρόδεμα
Separation Technologies LLC	Η.Π.Α.	Επεξεργασία ιπτάμενης τέφρας
Standard Concrete LLC	Η.Π.Α.	Εμπορική Εταιρεία
ST Mid-Atlantic LLC	Η.Π.Α.	Επεξεργασία ιπτάμενης τέφρας
ST Equipment & Technology LLC	Η.Π.Α.	Πώληση εξοπλισμού επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας
ST Equipment & Technology Trading Company LLC	Η.Π.Α.	Εμπορική Εταιρεία
Summit Ready-Mix LLC	Η.Π.Α.	Σκυρόδεμα
Titan Florida LLC	Η.Π.Α.	Παραγωγή τσιμέντου
Titan Mid-Atlantic Aggregates LLC	Η.Π.Α.	Αδρανή
Titan Virginia Ready Mix LLC	Η.Π.Α.	Σκυρόδεμα
Titan America LLC	Η.Π.Α.	Εταιρεία Συμμετοχών
Trusa Realty LLC	Η.Π.Α.	Κτηματομεσιτική εταιρεία
Tyson Material Transport LLC	Η.Π.Α.	Εταιρεία μεταφορών
Cementara Kosjeric AD	Σερβία	Παραγωγή τσιμέντου
Stari Silo Copmany DOO	Σερβία	Εμπορική Εταιρεία
TCK Montenegro DOO	Μαυροβούνιο	Εμπορική Εταιρεία
Esha Material DOOEL	Π.Γ.Δ.Μ.	Αδρανή

GAEA Zelena Alternative Enerjia DOOEL	Π.Γ.Δ.Μ.	Εναλλακτικά Καύσιμα
MILLCO-PCM DOOEL	Π.Γ.Δ.Μ.	Εκμίσθωση μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού
Rudmark DOOEL	Π.Γ.Δ.Μ.	Εμπορική Εταιρεία
Usje Cementarnica AD	Π.Γ.Δ.Μ.	Παραγωγή τσιμέντου
Vesa DOOL	Π.Γ.Δ.Μ.	Εμπορική Εταιρεία
Cement Plus LTD	Κοσσυφοπέδιο	Εμπορική Εταιρεία
Esha Material LLC	Κοσσυφοπέδιο	Αδρανή
Kosovo Construction Materials L.L.C.	Κοσσυφοπέδιο	Αδρανή
SharrCem Sh.P.K	Κοσσυφοπέδιο	Παραγωγή τσιμέντου
Alba Cemento Italia, SHPK	Αλβανία	Εμπορική Εταιρεία
Antea Cement SHA	Αλβανία	Παραγωγή τσιμέντου
GAEA Enerjia Alternative e Gjelber Sh.p.k.	Αλβανία	Εναλλακτικά Καύσιμα
Dancem APS	Δανία	Εμπορική Εταιρεία
Aeas Netherlands B.V.	Ολλανδία	Εταιρεία Συμμετοχών
Colombus Properties B.V.	Ολλανδία	Εταιρεία Συμμετοχών
Holtitan B.V.	Ολλανδία	Εταιρεία Συμμετοχών
Salentijn Properties1 B.V.	Ολλανδία	Εταιρεία Συμμετοχών
Titan Cement Netherlands BV	Ολλανδία	Εταιρεία Συμμετοχών

Πηγή: <http://ir.titan.gr/el/subsidiaries>