



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΧΙΟΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα : “Επιχειρηματική Στρατηγική και στρατηγική ανάλυση της τσιμεντοβιομηχανίας Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”

Επιμέλεια : ΤΑΤΣΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Αριθμός Μητρώου : 21104050

Επιβλέπων Καθηγητής : ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ



Χίος, 2009



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ | ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | ΤΜΗΜΑ ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΘΕΜΑ
ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ
ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ Α.Γ.Ε.Τ.
ΗΡΑΚΛΗΣ



Επιμέλεια : ΤΑΤΣΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Αριθμός Μητρώου : 21104050

Επιβλέπων καθηγητής : ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΧΙΟΣ | 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΩΝΩΝ	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	10
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΚΛΑΔΟΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ	13
1.1. Γενικά	13
1.2. Ιστορική εξέλιξη	14
1.2.1. Ιστορική εξέλιξη του τσιμέντου και του σκυροδέματος	14
1.2.2. Ιστορική εξέλιξη του κλάδου τσιμεντοβιομηχανίας	16
1.3. Ιστορική εξέλιξη της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”	18
1.4. Ανάλυση της αγοράς	21
1.4.1. Διεθνής αγορά	21
1.4.2. Η Ελληνική αγορά	22
1.5. Μεριδία αγοράς	24
1.6. Τάσεις και προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	27
2.1. Ιστορική Εξέλιξη	27
2.2. Όμιλος Εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”	30
2.2.1. Γενικά	30
2.2.2. θυγατρικές “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”	32
2.2.3. Στόχοι Ομίλου Εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”	34
2.3. Συγχωνεύσεις & Εξαγορές της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”	35
2.3.1 Όμιλος Lafarge	36
2.3.1.1 Ο όμιλος γενικά	36
2.3.1.2. Δέσμευση για Αειφόρο Ανάπτυξη	37
2.4. Ανάλυση Εταιρείας	40
2.4.1. Εγκαταστάσεις	40
2.4.1.1. Γενική ανάλυση υποκαταστημάτων	40
2.4.2. Κέντρα Διανομής Εξωτερικού	45
2.4.3. Παραγωγικό Κύκλωμα	45

2.4.3.1. Διαδικασία Παραγωγής Τσιμέντου.....	45
2.4.4. Τύποι και Κατηγορίες Τσιμέντων.....	47
2.4.4.1. Τύποι Τσιμέντων στην Αγορά του Εξωτερικού.....	49
2.4.4.2. Τύποι Τσιμέντων της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” για την Εσωτερική Αγορά.....	50
2.4.5. Αναγραφόμενα Στοιχεία στους Σάκους Τσιμέντου Συνδεδόμενα με την Ποιότητα.....	51
2.4.6. Όγκος Παραγωγής Τσιμέντου.....	52
2.5. Οργάνωση και Διοίκηση.....	52
2.6. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	53
2.6.1. Ασφάλεια εργαζομένων.....	55
2.7. Πελάτες.....	56
2.8. Προμηθευτές.....	59
2.9. Η Συνεισφορά της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” σε Δημόσια Έργα.....	60
2.9.1. Διάφορα Έργα.....	60
2.9.2. Ολυμπιακά Έργα.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....	63
3.1. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο (σε παγκόσμιο επίπεδο).....	63
3.2. Ανταγωνιστές της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στην Ελλάδα.....	63
3.3. Παρουσίαση του ομίλου “ΤΙΤΑΝ”.....	64
3.4. Εξαγορές και κοινοπραξίες του “ΤΙΤΑΝ” σε διεθνές επίπεδο.....	66
3.5. Στρατηγική του ομίλου “ΤΙΤΑΝ”.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ.....	68
4.1. Αποστολή της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”.....	68
4.2. Έρευνα αγοράς.....	71
4.3. Φιλοσοφία.....	72
ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ Σ.Ε.Μ.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	74
5.1. Οικονομικοί παράγοντες.....	75
5.2. Πολιτικοί παράγοντες.....	78
5.3. Τεχνολογικοί παράγοντες.....	79
5.4. Κοινωνικοί παράγοντες.....	79
5.5. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter.....	80
5.5.1. Είσοδος νέων εταιριών στην αγορά.....	80
5.5.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	82
5.5.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	82
5.5.4. Υποκατάστατα προϊόντα.....	83

5.5.5. Ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου....	84
5.6. Ανάλυση παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος.....	85
5.7. Πιθανά σενάρια – Πιθανές εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	88
5.8. Ευκαιρίες.....	91
5.9. Απειλές.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	93
6.1. Θεωρία των πόρων	93
6.2. Θεωρία αλυσίδας αξίας	95
6.3. Αριθμοδείκτες.....	97
6.4. Σύγκριση με τους ανταγωνιστές	101
6.5. Σύγκριση αριθμοδεικτών “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” και “ΤΙΤΑΝ”	103
6.6. Ανάλυση παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος	104
6.7. Δυνάμεις.....	107
6.8. Αδυναμίες.....	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο : ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ.....	112
7.1. Μήτρα Ρυθμού ανάπτυξης - Σχετικού μεριδίου αγοράς (Μήτρα BCG)	112
7.2. Μήτρα ελκυστικότητας αγοράς - Δύναμης επιχείρησης (GE - Mckinsey)	114
7.3. Μήτρα Εξέλιξης προϊόντος / αγοράς (HOFER).....	115
7.4. Μήτρα κύκλου ζωής - Δύναμη της επιχείρησης.....	117
ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ^ο : ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	122
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	125
ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ 21/3/2008.....	126
ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ 31/3/2009.....	128
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ 2007	130
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ 2008.....	131
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	132

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1.1 Ανάπτυξη Ελληνικής Τσιμεντοβιομηχανίας σε σχέση με την εσωτερική ζήτηση και τις εξαγωγές από το 1920 έως το 2008	16
1.2 Παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα από το 1994 έως το 2008 στο οποίο περιλαμβάνεται και το εξαχθέν κλίνκερ.....	22
1.3 Ετήσια παραγωγική ικανότητα τσιμέντου ανά εταιρία.....	24
2.1 Κατανομή Μετόχων	34
2.2 Lafarge, πωλήσεις ανά δραστηριότητα.....	38
2.3 Lafarge, εργαζόμενοι ανά δραστηριότητα.....	38
2.4 Κατανομή πωλήσεων της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ανά γεωγραφικό τομέα	57
5.1 Σημαντικότητα παραγόντων εξωτ. Περιβάλλοντος	86
5.2 Αξιολόγηση παραγόντων εξωτ. Περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον	87
6.1 Σύγκριση αριθμοδεικτών “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”	99
6.2 Σύγκριση αριθμοδεικτών “TITAN”	101
6.3 Σύγκριση αριθμοδεικτών “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” – “TITAN” την περίοδο 2006 – 2008	103
6.4 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος και η σημαντικότητά τους	105
6.5 Αξιολόγηση εσωτερικού περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον.....	106

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

2.1 Ιστορική εξέλιξη εταιρίας.....	26
2.2 Βασικοί Τύποι Τσιμέντου.....	47
2.3 Κατηγορίες και όρια Αντοχών σύμφωνα με ΠΔ 244/80 και ΕΛΟΤ 197 - 1.....	47
2.4 Σύνολο εργαζομένων της εταιρίας “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”.....	53
2.5 Συμμετοχή στην τροφοδοσία με τσιμέντο σε δημόσια έργα.....	59
5.1 Εξέλιξη του Α.Ε.Π. για τα έτη 2000 - 2008.....	74
5.2 Εξέλιξη του δείκτη τιμών καταναλωτή για τα έτη 1991 έως 2008.....	75
5.3 Ποσοστά ανεργίας σε Ελλάδα και Ευρωζώνη για τα έτη 2000 εως 2008.....	76
5.4 Γενικός Δείκτης Τιμών Υλικών Κατασκευής Νέων Κτιρίων Κατοικιών.....	77
5.5 Κινήσεις σχετικές με την ελληνική αγορά.....	80
5.6 Παράγοντες εξωτ. Περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ελαστικότητα της αγοράς.....	84
5.7 Εναλλακτικά σενάρια και λύσεις για όλες τις περιπτώσεις.....	88
5.8 Ελαστικότητα αγοράς για το παρόν και το μέλλον.....	91
6.1 Αριθμοδείκτες της εταιρίας “TITAN”.....	100
6.2 Ανάλυση παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος.....	104
7.1 Μήτρα Ρυθμού ανάπτυξης – Σχετική μεριδίου αγοράς (Μήτρα BCG).....	111
7.2 Μήτρα Ελκυστικότητας αγοράς – Δύναμης επιχείρησης (GE – Mckinsey).....	113
7.3 Μήτρα εξέλιξης προϊόντος/αγοράς (HOFER).....	114
7.4 Μήτρα κύκλου ζωής – Δύναμη της επιχείρησης.....	117
7.5 Θεωρία του management.....	122

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΩΝΩΝ

2.1 Η Lafarge παγκοσμίως.....	35
2.2 Παραγωγή τσιμέντου	46
2.3 Ονοματολογία τσιμέντων ΕΛΟΝΕΤ 197 - 1	48
3.1 Εργοστάσια και Κέντρα Διανομής του “ΤΙΤΑΝ”, “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” και “ΧΑΛΥΨ”	64
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ 2007	129
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ 2008.....	130

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

“Είναι γεγονός ότι η συλλογή και καταγραφή των πληροφοριών για την δημιουργία πτυχιακής εργασίας είναι πρόκληση που εμπεριέχει δυσκολίες. Έτσι νιώθω την ανάγκη και την υποχρέωση να ευχαριστήσω τους παρακάτω για την σημαντική τους βοήθεια, καθώς και τον χρόνο που μου αφιέρωσαν. Τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας πτυχιακής εργασίας κύριο Κωνσταντόπουλο Νικόλαο (Επίκουρος καθηγητής του πανεπιστημίου Αιγαίου, σχολής Επιστημών της Διοίκησης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων) για την δυνατότητα που μου προσέφερε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο και ιδιαιτέρως ενδιαφέρων θέμα, την επιστημονική του βοήθεια και το φιλικό κλίμα που επικρατούσε σε όλη την διάρκεια της επίβλεψης, τον κύριο Δεμερτζή Χρήστο που εργάζεται στην εταιρία “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ως διευθυντής πωλήσεων για το πλήθος των πληροφοριών, και την φίλη και συμφοιτήτρια μου, Κότη Ελένη, που εργάζεται στην οικογενειακή της επιχείρηση με την επωνυμία “Κότης Γεώργιος - Εργοστάσιο Προϊόντων Τσιμέντου” ως υπεύθυνη γενικών καθηκόντων για την υπομονή και τον χρόνο της.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Έπειτα από τη συλλογή στοιχείων, προσπάθησα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να παρουσιάσω την εικόνα της εταιρίας “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, καθώς επίσης και ολόκληρου του κλάδου της τσιμεντοβιομηχανίας.

Στο κεφάλαιο 1 γίνεται ανάλυση του κλάδου της τσιμεντοβιομηχανίας, που περιλαμβάνει την ιστορική του εξέλιξη, την ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς, τα μερίδια αγοράς των εταιριών που τον απαρτίζουν, τα προβλήματά του καθώς και οι προοπτικές ανάπτυξής του.

Στο κεφάλαιο 2 “φωτογραφίζεται” η εταιρία. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται η ιστορική της εξέλιξη, παρουσιάζονται τα διάφορα τμήματά της, ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησής της, γίνεται αναφορά στους προμηθευτές, τους πελάτες, τη παραγωγή και το προϊόν.

Στο κεφάλαιο 3 αναλύονται συνοπτικά οι ανταγωνιστές της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας (Ελλάδα και παγκόσμιο επίπεδο) και γίνεται αναφορά στον κύριο ανταγωνιστή της (όμιλος TITAN).

Στο κεφάλαιο 4 απεικονίζεται η φυσιογνωμία της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” (φιλοσοφία - αποστολή).

Στο κεφάλαιο 5 γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των παραγόντων του (οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί κ.τ.λ.).

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και των παραγόντων του (αριθμοδείκτες κ.τ.λ.).

Στο κεφάλαιο 7 αναλύεται η τοποθέτηση της εταιρίας σε μήτρες και οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν.

Στο κεφάλαιο 8 υπάρχει η ανάλυση της ακολουθούμενης στρατηγική (στρατηγική προϊόντος και διαφοροποίηση του) .

Στο κεφάλαιο 9 τέλος αναλύονται οι προτεινόμενες στρατηγικές.

Η μελέτη αυτή είναι αποτέλεσμα εργασίας με σκοπό την εφαρμογή και αξιοποίηση των γνώσεων που απέκτησα στα πλαίσια της πτυχιακής μου. Η παρουσίαση της βιομηχανίας “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στηρίχθηκε στην συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων, τόσο από την ίδια την εταιρία όσο και από φορείς που δραστηριοποιούνται στον βιομηχανικό κλάδο. Όλα τα στοιχεία έχουν συλλεχθεί μέχρι και την 26/5/09.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη εκπονείται στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας και θέμα της είναι η παρουσίαση και η στρατηγική ανάλυση της βιομηχανικής επιχείρησης “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”.

Ο όμιλος εταιριών “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ανήκει στον κλάδο τσιμεντοβιομηχανίας. Δημιουργήθηκε το 1911 και βασικό του αντικείμενο είναι η παραγωγή και εμπορεία τσιμέντου και παράγωγων αυτού.

Η έδρα του ομίλου βρίσκεται στη Λυκόβρυση (Αθήνα). Στόχος του ομίλου το επόμενο διάστημα είναι η ενδυνάμωση της θέσης της εταιρίας στην αγορά (να γίνει η καλύτερη στην αγορά).

Σύμφωνα με πρακτικό γενικής συνέλευσης της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” το νέο Διοικητικό Συμβούλιο της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” που εκλέχθηκε από την 100η Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της Εταιρίας της 22ας Μαΐου 2009, συγκροτήθηκε σε σώμα ως ακολούθως:

1. Πρόεδρος: **Μανώλης Χρ. Κυπριανίδης**, Επιχειρηματίας (μη εκτελεστικό μέλος)
2. Αντιπρόεδρος : **Peter James Hoddinott**, Lafarge Group Regional President Western Europe, (μη εκτελεστικό μέλος)
3. Διευθύνων Σύμβουλος : **Pierre Deleplanque** (εκτελεστικό μέλος)
4. Σύμβουλοι του Δ.Σ. (μέλη): **Jean-Charles Blatz** (μη εκτελεστικό μέλος), **Jean Jacques Gauthier**, Lafarge Group Executive Vice President Finance, (μη εκτελεστικό μέλος), **Didier Petetin**, Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος “LAFARGE BETON ABEE”, (μη εκτελεστικό μέλος), **Αγησίλαος Καράμπελας**, Δικηγόρος, (ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος) και ο **Χρήστος Σορώτος**, Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος “ASPIS BANK”, (ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος).

Η θητεία των ως άνω μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, σύμφωνα με το άρθρο 11 του Καταστατικού της Εταιρίας είναι τριετής και λήγει στην Τακτική Γενική Συνέλευση του έτους 2012 που θα κρίνει τα πεπραγμένα της χρήσης 2011.

Εκλέχθηκαν επίσης ως μέλη της Επιτροπής Ελέγχου, σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ. 2 του Ν. 3016/2002 και το άρθρο 37 του Ν. 3693/2008, οι κ.κ. Jean Charles Blatz (μη εκτελεστικό μέλος), Χρήστος Σορώτος (ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος) και Αγησίλαος Καράμπελας (ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΚΛΑΔΟΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΥ

1.1. Γενικά

Ένας από τους κλάδους με τη μακροβιότερη δραστηριότητα στην οικονομική ζωή του τόπου μας, είναι ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας. Η ίδρυση των πρώτων τσιμεντοβιομηχανιών αποτέλεσε εφαλτήριο για την εκβιομηχάνιση της χώρας μας. Σήμερα, μετά από έναν αιώνα συνεχούς και δημιουργικής παρουσίας, ο κλάδος τσιμέντου συγκαταλέγεται μεταξύ των βασικών τομέων της οικονομίας μας. Η ανάπτυξη του κλάδου συνέβαλε στην ελληνική οικονομία, με την αξιόλογη συνεισφορά του στο κοινωνικό προϊόν, αλλά και με τις σημαντικές εξαγωγές τσιμέντου που αποτέλεσαν πηγή εισροής συναλλάγματος.

Οι ελληνικές τσιμεντοβιομηχανίες βρίσκονται σε συνεχή αναπτυξιακή πορεία. Παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο τους και τις εφαρμόζουν στις παραγωγικές τους μονάδες, προσφέροντας στους πελάτες τους νέους τύπους τσιμέντου, υψηλότερων προδιαγραφών, φιλικότερων προς το περιβάλλον. Αρμόδιοι ελληνικοί και διεθνείς φορείς ελέγχουν και πιστοποιούν τις διαδικασίες παραγωγής, γεγονός που εξασφαλίζει στους πελάτες ότι το προϊόν είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που ορίζει ο νόμος. Αυτό σημαίνει ότι το τσιμέντο είναι σύμφωνο με τις σύγχρονες ανάγκες δόμησης ώστε να κατασκευάζονται έργα υψηλών και ασφαλών προδιαγραφών.

Τα μέλη της Ένωσης Τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδος μεριμνούν για το περιβάλλον και την αειφόρο ανάπτυξη. Ακολουθούν τις εξελίξεις στην περιβαλλοντική τεχνολογία και πρακτική. Εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους για τη συγκράτηση της σκόνης και των αερίων ρύπων και γενικότερα την ελαχιστοποίηση της όχλησης, ενώ συμβάλλουν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από δραστηριότητες τρίτων, απαλλάσσοντας το περιβάλλον από τόνους υποπροϊόντων και πάσης φύσεως απόβλητα που χρησιμοποιούνται ως καύσιμη ή πρώτη ύλη. Η δέσμευση των Μελών της Ένωσης όσον αφορά την Περιβαλλοντική διαχείριση είναι ένας από τους βασικότερους σκοπούς τους, συμπεριλαμβάνοντας ως απαραίτητες προϋποθέσεις την Ανάπτυξη και Επικοινωνία Περιβαλλοντικής Πολιτικής, τη δημιουργία στόχων καθώς επίσης και Περιβαλλοντικές αναφορές και διαδικασίες ελέγχων έτσι ώστε να διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

Παράλληλα, στα λατομεία πρώτων υλών η εκμετάλλευση γίνεται με την αρμόζουσα περιβαλλοντική μέριμνα ώστε, μετά το πέρας της εξόρυξης να ακολουθήσει η αποκατάσταση του χώρου με δένδροφυτεύσεις ή άλλες μεθόδους

αποκατάστασης, όπως η υδροσπορά. Η συστηματική δουλειά που γίνεται όλα αυτά τα χρόνια έχει να επιδείξει υποδειγματικές αποκαταστάσεις, με τη δημιουργία ζωνών πρασίνου και την ένταξή τους στο οικοσύστημα.

Η Ελληνική Τσιμεντοβιομηχανία αισθάνεται και λειτουργεί ως ενεργό κύτταρο της κοινωνίας, αφουγκράζεται τις ανάγκες τις και μεριμνά γι' αυτές. Διακριτικά και αθόρυβα επεκτείνει την κοινωνική προσφορά της στις τοπικές κοινωνίες, τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, την Εκπαίδευση, τους φορείς του Πνεύματος και του Πολιτισμού και την Υγεία.

1.2. Ιστορική εξέλιξη

1.2.1. Ιστορική εξέλιξη του τσιμέντου και του σκυροδέματος

Το σκυρόδεμα που κατασκευάζεται από τον άνθρωπο με τη χρήση κάποιου συνδετικού υλικού μέσα στο οποίο προσθέτει διάφορα άλλα φυσικά υλικά που συνδέονται με τη συγκολλητική του δράση και σχηματίζουν ένα νέο στερεό υλικό, έχει ιστορία 9000 ετών. Το αρχαιότερο γνωστό σήμερα σκυρόδεμα χρονολογούμενο από το 7000 π.Χ. βρίσκεται στη νότια Γαλιλαία, Ισραήλ. Τα πρώτα ιστορικά βήματα παρατηρούνται στη μεγάλη πυραμίδα της Γκίζας στην Αίγυπτο (2500 π.Χ) όπου οι λίθοι που χρησιμοποιήθηκαν είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους με κάποιο κονίαμα από ασβέστη ή γύψο. Στην ίδια χώρα, στις Αρχαίες Θήβες, υπάρχει τοιχογραφία με αναπαράσταση των εργασιών παρασκευής ασβεστοκονιάματος και χτισίματος με το υλικό αυτό. Η τέχνη αυτή του χτισίματος φαίνεται ότι μεταφέρθηκε και στην Αρχαία Ελλάδα όπου χρησιμοποιήθηκαν διάφορα μίγματα ασβέστη για χτίσιμο και για επικάλυψη πλίνθων φτιαγμένων από πηλό και ξεραμένων στον ήλιο.

Το τσιμέντο αποτελείται από μίγμα ασβέστη με πέτρες. Ο ασβέστης όταν αναμιχθεί με νερό και άμμο δημιουργεί μία "λάσπη" - κονίαμα το οποίο ερχόμενο σε επαφή με το διοξείδιο του άνθρακα του ατμοσφαιρικού αέρα σκληραίνει και δημιουργεί ένα στερεό σώμα. Αν το κονίαμα αυτό ανακατευτεί με πέτρες, συνδέει - συγκολλάει τις πέτρες και δημιουργεί ένα είδος σκυροδέματος.

Οι Αρχαίοι Έλληνες ήταν ίσως οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν υδραυλικές κονίες δηλαδή κονίες που όταν ανακατευτούν με τον νερό μπορούν να πήξουν και να σκληρυνθούν τόσο στον αέρα όσο και μέσα στο νερό. Είναι επομένως αυτονόητο τα κονιάματα και τα σκυροδέματα που παρασκευάζονται υδραυλικές κονίες έχουν πολύ μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις χρόνιες επιδράσεις του περιβάλλοντος. Τέτοια

υδραυλικά κονιάματα χρησιμοποίησαν οι αρχαίοι Έλληνες.

Τα κυριότερα από τα οποία είναι:

- Μίγμα ασβέστη και ηφαιστειακής γης από τη Θήρα ή τη Νίσυρο στην Ελλάδα ή τη Δικαιαρχεία, αργότερα Pozzuoli, στην ελληνική αποικία της Ιταλίας, κοντά στην Νάπολη. Το μίγμα αυτό έχει τη δυνατότητα να πήζει και να σκληραίνει μέσα στο νερό και δε διαλύεται από το νερό όπως τα ασβεστοκονιάματα. Από την άποψη αυτή το μίγμα ασβέστη και ηφαιστειακής γης είναι πολύ συγγενές με το τσιμέντο που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως πρόδρομο υλικό του σημερινού τσιμέντου.
- Τριμμένα κεραμίδια ή πλίνθοι με ασβέστη κυρίως σε θαλάσσια έργα.
- Διάφορα άλλα υλικά όπως τέφρες, σιδερόσκονη, πρωτοξειδίο του μολύβδου.

Το πρώτο ουσιαστικά βήμα για τη δημιουργία του τσιμέντου υπό τη μορφή που χρησιμοποιείται σήμερα θα μπορούσε να αποδοθεί στον Άγγλο μηχανικό John Smeaton στα μέσα του 1.700 μ.Χ. Στον μηχανικό αυτό ανατέθηκε η κατασκευή ενός φάρου κοντά στο Plymouth, ο οποίος είχε προηγουμένως κατασκευασθεί από ξύλο και είχε δύο φορές καταστραφεί, αρχικά από πυρκαγιά και τελικά από θύελλα. Ήταν πλέον αυτονόητο ότι ο φάρος θα έπρεπε να κατασκευαστεί από πέτρα αλλά η γειτνίαση με τη θάλασσα και η βραδύτητα πήξεως και σκλήρυνσης των ασβεστοκονιαμάτων δεν επέτρεπαν το ασφαλές χτίσιμο. Ο Smeaton άρχισε να ερευνά τα διάφορα υλικά και διαπίστωσε ότι τα ασβεστοκονιάματα, με ασβέστη ο οποίος έχει παρασκευαστεί από το ψήσιμο ασβεστόλιθου που περιείχε άργιλο (δηλ. πυρίτιο και αργίλιο), μπορούσαν να πήξουν τόσο στον αέρα όσο -και σπουδαιότερο- μέσα στο νερό. Αυτή η παρατήρηση θεωρείται ότι αποτελεί το πρώτο σημαντικό βήμα για την παραγωγή του τσιμέντου με τη μορφή που παράγεται σήμερα.

Ανάλογες εξελίξεις την ίδια εποχή αναφέρονται στη Γαλλία αποδιδόμενες στους Vicat και Lesage. Ακολουθούν διάφορες άλλες "εφευρέσεις" με αντίστοιχα διπλώματα ευρεσιτεχνίας όπως του εφημέριου James Parker με το "Ρωμαϊκό τσιμέντο". Η συστηματικότερη όμως παρασκευή τσιμέντου αποδίδεται στον Άγγλο μηχανικό Joseph Aspdin ο οποίος έδωσε στο υλικό (για το οποίο πήρε δίπλωμα ευρεσιτεχνίας) το όνομα που και σήμερα χρησιμοποιείται "τσιμέντο Portland". Το όνομα αυτό δόθηκε γιατί το χρώμα του σκληρουσμένου τσιμέντου ήταν πολύ κοντά στο χρώμα των πετρωμάτων στο Πόρτλαντ. Σήμερα σώζεται (σε εγκαταστάσεις Βρετανικής Τσιμεντοβιομηχανίας) ένας από τους πέτρινους κλιβάνους που χρησιμοποίησε ο γιος του Aspdin, William για την παραγωγή του τσιμέντου.

Έκτοτε η παραγωγή του τσιμέντου εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο και παρουσίασε σημαντικές εξελίξεις για να φθάσει στο σημερινό επίπεδο εξέλιξης.

Σήμερα παράγονται ετησίως σε όλο τον κόσμο πάνω από 1,5 δισεκατομμύρια τόνοι τσιμέντου και το σκυρόδεμα που παρασκευάζεται από το τσιμέντο αυτό υπερβαίνει τα 10 δισεκατομμύρια τόνους. Το γεγονός αυτό καθιστά το τσιμέντο και το σκυρόδεμα από τα σπουδαιότερα δομικά υλικά της εποχής μας. Για να επιτευχθεί όμως αυτό χρειάστηκε να γίνουν σημαντικές πρόοδοι κυρίως τα τελευταία 80 - 100 χρόνια όπως ο συνδυασμός του σκυροδέματος με χάλυβα για να παραλαμβάνει τις εφελκυστικές τάσεις, η χρήση προεντεταμένων χαλύβων, η χρήση ινών, μη μεταλλικού οπλισμού, χημικών πρόσθετων (ιδίως των λεγόμενων υπέρ-ρευστοποιητικών) και πολύ λεπτόκοκκων υλικών.

1.2.2. Ιστορική εξέλιξη του κλάδου τσιμεντοβιομηχανίας

Η Ελληνική Τσιμεντοβιομηχανία γεννήθηκε στις αρχές του περασμένου αιώνα με την ίδρυση των 4 εταιριών σε διάστημα 32 ετών:

- 1902: Ίδρυση της Ανωνύμου Εταιρίας «**TITAN**»
- 1911: Ίδρυση της Ανωνύμου Γενικής Εταιρίας «**ΗΡΑΚΛΗΣ**»
- 1926: Ίδρυση της Εταιρίας «**ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε.**»
- 1934: Πρώτη ίδρυση της Εταιρίας με την επωνυμία «**Σ. ΚΟΤΣΙΡΑΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε.**»
- 1943: Επανίδρυση της Εταιρίας «**Σ. ΚΟΤΣΙΡΑΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε.**» με νέα επωνυμία «**ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΧΑΛΥΨ Α.Ε.**»
- 2001: Συγχώνευση της Ανωνύμου Γενικής Εταιρίας «**ΗΡΑΚΛΗΣ**» και «**ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε.**»

Η ίδρυση και εκκίνηση παραγωγής των ελληνικών τσιμεντοβιομηχανιών ήταν επακόλουθο της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης τσιμέντου στην Ελλάδα. Ακολούθησαν και οι πρώτες εξαγωγές που έγιναν πριν από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Στην μεταπολεμική περίοδο και μέχρι το 1983 οι ρυθμοί ανάπτυξης της τσιμεντοβιομηχανίας ήταν ραγδαίοι ακολουθώντας τις ανάγκες ανάπτυξης και ανοικοδόμησης της χώρας μας, αλλά και την αυξανόμενη ζήτηση των αγορών εξωτερικού σε κοντινές περιοχές (Περσικός Κόλπος, Ερυθρά Θάλασσα, χώρες Βορείου και Δυτικής Αφρικής) κυρίως μετά την πρώτη εκτίναξη των τιμών πετρελαίου το 1973. Η δημιουργία πόρων στις πετρελαιοπαραγωγές χώρες οδήγησαν σε πρώτη φάση στην κάλυψη των αναγκών τους σε τσιμέντο λόγω ανάπτυξης με εισαγωγές τσιμέντου κυρίως από Ελλάδα και μετέπειτα σε δημιουργία ιδίων

τσιμεντοβιομηχανιών. Το τελευταίο σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση των ανεπτυγμένων χωρών λόγω των δύο πετρελαϊκών κρίσεων οδήγησε τις διεθνείς τιμές πώλησης του τσιμέντου σε κάθετη πτώση (το 1986 τιμές έως και 50% χαμηλότερες από το 1979). Έτσι η ελληνική τσιμεντοβιομηχανία βασισμένη:

- στην υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία που διαθέτει
- στην άριστη ποιότητα του προϊόντος αλλά και στην υποστήριξη του πελάτη από τα εξειδικευμένα στελέχη της
- στον έλεγχο και κατά συνέπεια στη μείωση του κόστους

έστρεψε την εξαγωγική της δραστηριότητα σε νέες ανεπτυγμένες αγορές (Η.Π.Α., χώρες Δυτικής Ευρώπης) αλλά και σε άλλες χώρες της Αφρικής και Ασίας, παραμένοντας μία από τις ισχυρότερες εξαγωγικές χώρες. Η ανάπτυξη της ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας σε σχέση και με την εσωτερική ζήτηση και με τις εξαγωγές, φαίνεται στο παρατιθέμενο διάγραμμα.

Διάγραμμα 1.1. Ανάπτυξη Ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας σε σχέση με την εσωτερική ζήτηση και τις εξαγωγές από το 1920 έως το 2008.



*Πηγή Ένωση τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδας

1.3. Ιστορική εξέλιξη της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”

**Όλα τα παρακάτω αποτελούν απόσπασμα της ηλεκτρονικής σελίδας της εφημερίδας “Το Βήμα της Κυριακής” [ΤΟ ΒΗΜΑ online](#)*

Τετάρτη 16 Σεπτεμβρίου 2009

Στη μετάβαση από τον 20ό στον 21ο αιώνα και ενώ στο διάστημα της τελευταίας 15ετίας εμφανίστηκαν στην ελληνική οικονομική ζωή πλήθος νέες και δυναμικές επιχειρήσεις, τα λεγόμενα νέα επιχειρηματικά «τζάκια», υπάρχουν αρκετές βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις που είτε έχουν κλείσει ή σύντομα πρόκειται να γιορτάσουν την πρώτη εκατονταετία της ζωής τους. Είναι κάποιες γνωστές και άγνωστες επιχειρήσεις που συνεχίζουν την οικονομική δραστηριότητά τους, οι περισσότερες μακριά από τα φώτα της δημοσιότητας, ενώ στα ίδια αυτά χρόνια κάποιες άλλες περισσότερο γνωστές έπαψαν να υπάρχουν.

Αν η δημιουργία του τσιμεντοποιείου “TITAN” το 1902 οφείλεται στην ιδέα ενός ανθρώπου και στη συγκέντρωση δυνάμεων μιας ομάδας κορυφαίων επιχειρηματιών της εποχής, η εμφάνιση και η ανάδειξη του δεύτερου τσιμεντοποιείου, που καταξιώθηκε όχι μόνο στον ελληνικό αλλά και στο διεθνή χώρο, της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, οφείλεται σε ορισμένα ιστορικά... «τυχαία» γεγονότα και αποτελεί δημιούργημα του ίδιου δαιμόνιου ανθρώπου: του Ανδρέα Χατζηκυριάκου.

Όλα άρχισαν το 1910, όταν οι υπόλοιποι μέτοχοι του “TITAN” αποφάσισαν να προχωρήσουν στη δημιουργία της Ελληνικής Εταιρείας Χημικών Προϊόντων και Λιπασμάτων χωρίς να συμπεριλάβουν μεταξύ των μετόχων της τον Α. Χατζηκυριάκο. Τότε εκείνος πούλησε το μερίδιό του στον όμιλο Κανελλοπούλου - Ζαχαρίου και **«αφού διά της τελείας αποχωρήσεώς του απηλλάγη κάθε δεσμεύσεως, έφυγε το 1910 διά την Κωνσταντινούπολιν, όπου προσεκλήθη να διοργανώση το εργοστάσιον τσιμέντων Arslan, το οποίο εκτίζετο δι' ελληνικών κεφαλαίων εις τον κόλπον της Νικομηδείας. Τα αποτελέσματα του νεοϊδρυθέντος εργοστασίου υπήρξαν υπό την διεύθυνσίν του από κάθε απόψεως ευνοϊκά. Και την επιχείρησιν όμως αυτήν έμελλε γρήγορα να αφήση εις ξένα χέρια, διότι μετά την έκρηξιν του παγκοσμίου πολέμου ηναγκάσθη, το 1916, να εγκαταλείψη την Κωνσταντινούπολιν και να επιστρέψη εις την Ελλάδα»** (Δ. Τσουγκου «Οι οικονομικοί μας ηγέται, δώδεκα πορτραίτα αστών πρωτοπόρων», Αθήνα 1934).

Λίγα χρόνια όμως προτού επιστρέψει στην Ελλάδα ο Χατζηκυριάκος, το 1911, οι επιχειρηματίες Ζαμάνος και Δ. Ζαβογιάννης μετέτρεψαν την εμπορική εταιρεία που είχαν με αυτή την επωνυμία σε Ανώνυμη Γενική Εταιρεία Τσιμέντου (ΑΓΕΤ) «Ηρακλής». Το αρχικό μετοχικό κεφάλαιό της ήταν 2.000.000 δραχ. Το εργοστάσιό της στη Δραπετσώνα του Πειραιά, που άρχισε να λειτουργεί από το 1913,

«εξ αιτίας της κακής οργανώσεώς του δεν ηδυνήθη να ευδοκιμήση. Ο Χατζηκυριάκος ήταν ο μόνος που θα ημπορούσε να σώση την επιχείρησιν αυτήν από την βεβαίαν καταστροφήν προς την οποίαν εφέρετο». Οι πωλήσεις του πράγματι είχαν καταρρεύσει. Ήταν μόλις 388 τόνοι.

* Αλλαγή σκηνικού

Ετσι στις 26 Δεκεμβρίου του 1917 το τσιμεντοποιείο «Ηρακλής» πέρασε στον έλεγχο και στη διεύθυνση του Α. Χατζηκυριάκου. Δύο χρόνια αργότερα, το 1919, η παραγωγή ανήλθε σε 2.850 τόνους, το 1925 σε 28.800 τόνους και το 1928 σε 58.600 τόνους. Το 1928 μάλιστα κατορθώνει **«υπό την αιγίδα της Εθνικής Τραπέζης της Ελλάδος, της οποίας διοικητής τότε ήτο ο Ιωάννης Δροσόπουλος»** (Μέγα Ελληνικόν Βιογραφικόν Λεξικόν Βοβολίνη) να εξαγοράσει **«υπό πολύ συμφέροντας όρους και το εργοστάσιον τσιμέντων "Ο Ολυμπος", το οποίον αν και είχε βασισθεί επί αρίστων οικονομοτεχνικών βάσεων εφέρετο, λόγω κακής διαχειρίσεως, προς χρεωκοπίαν».**

Η άνοδος της ΑΓΕΤ είναι εντυπωσιακή. Το 1931 η παραγωγή των δύο εργοστασίων φθάνει τους 86.664 τόνους, δηλαδή καταλαμβάνει το μισό της ελληνικής παραγωγής τσιμέντου και βρίσκεται πλέον στην πρώτη θέση του κλάδου. Η ανάπτυξη του κλάδου της τσιμεντοβιομηχανίας ακολουθεί εκπληκτικούς ρυθμούς. Έναν χρόνο αργότερα, το 1932, η κατανάλωση του τσιμέντου στην Ελλάδα φθάνει τους 240.000 τόνους και η παραγωγή της ΑΓΕΤ τους 101.836 τόνους. Η ζήτηση δεν καλύπτεται και εισάγονται περί τους 50.000 τόνους ετησίως. Όπως σημειώνει ο Σπ. Βοβολίνης, **«η τεραστία αυτή ανάπτυξις της καταναλώσεως τσιμέντων εν Ελλάδι, αποδίδεται κυρίως εις τον Αδρέαν Χατζηκυριάκον και εις την καταβληθείσαν παρ' αυτού προσπάθειαν διά την διάδοσιν και επικράτησιν της νέας οικοδομικής ύλης»** (ό.π.π.).

Είναι τέτοιο το κύρος και το ειδικό βάρος του επικεφαλής της ΑΓΕΤ στα πολιτικοοικονομικά δρώμενα της μεσοπολεμικής περιόδου που από το 1920 ως το 1924 και από το 1927 ως και το 1931 κατέχει τη θέση του προέδρου του Συνδέσμου

Ελλήνων Βιομηχάνων και Βιοτεχνών (προδρομική οργάνωση του σημερινού ΣΕΒ) και από το 1937 ως και το 1939, ενώ σε δύο περιόδους (η πρώτη από τις 2 Νοεμβρίου 1922 ως και τις 11 Ιανουαρίου 1924 και η δεύτερη από την 1η Σεπτεμβρίου 1936 ως και τις 24 Ιουλίου 1937) κατέχει τη θέση του υπουργού Εθνικής Οικονομίας, ενώ από το 1929 ως και το 1932 **«η τάξις του τον ανέδειξεν γερουσιαστήν»**.

Εκτός από τον κλάδο του τσιμέντου ο Χατζηκυριάκος συμμετείχε και σε μία σειρά άλλες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων, **«σημαντικότερη των οποίων είναι η συμμετοχή του στην Hellenic and General Trust Co, ιδρυθείσης επί της διοικήσεως εν τη Εθνική Τραπέζη του Ιωάννου Δροσοπούλου, εν συνεργασία μετά του άγγλου τραπεζίτου Hambro»** (Λεξικόν Βοβολίνη).

* ΑΓΕΤ και σχέδιο Μάρσαλ

Το διάστημα της Κατοχής η ΑΓΕΤ ακολούθησε τη μοίρα του συνόλου της χειμαζομένης ελληνικής βιομηχανίας. Στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου όμως είχε αναδειχθεί ήδη ο γαμπρός του, Αλέξανδρος Τσάτσος. Μετά το 1945 η εταιρεία ανασυγκροτείται, όπως και ολόκληρη η ελληνική οικονομία. Τα κεφάλαια του Σχεδίου Μάρσαλ αποδεικνύονται σωτήρια για την ΑΓΕΤ, η οποία στις αρχές της δεκαετίας του 1950 πραγματοποιεί το νέο της άλμα το 1953 επεκτείνονται και εκσυγχρονίζονται οι εγκαταστάσεις των εργοστασίων του Βόλου και της Δραπετσώνας. Το 1955 λειτουργούν στη χώρα μας συνολικά έξι εργοστάσια τσιμέντου των οποίων η συνολική ετήσια παραγωγική ικανότητα ανέρχεται σε 1,5 εκατ. τόνους ενώ πραγματοποιούνται σοβαρές εξαγωγές (πάνω από 100.000 τόνοι) στη Μέση Ανατολή. Το ίδιο διάστημα η παραγωγή της ΑΓΕΤ καλύπτει το 50% της συνολικής εγχώριας παραγωγής τσιμέντου.

Ο διαρκής εκσυγχρονισμός των παραγωγικών εγκαταστάσεων αναδεικνύει την εταιρεία περί τα τέλη της δεκαετίας του 1950 ο ιδρυτής της πεθαίνει σε μια από τις σημαντικότερες τσιμεντοβιομηχανίες της ευρωπαϊκής αγοράς. Η δεκαετία του 1970 αναδεικνύεται σε κρίσιμη για την εξέλιξη της περίοδο. Η διεθνής οικονομική κρίση, σε συνδυασμό και με διάφορους άλλους παράγοντες, οδηγεί την εταιρεία υπό τον μετοχικό έλεγχο της Εθνικής Τράπεζας.

* Στον έλεγχο της Εθνικής

Ωστόσο η ΑΓΕΤ την ίδια περίοδο αναδεικνύεται σε πρώτη εξαγωγική τσιμεντοβιομηχανία της Ευρώπης και η παρουσία της γίνεται αισθητή σε πολλές

αγορές. Τώρα πλέον όμως δεν πρόκειται για εταιρεία αλλά για όμιλο εταιρειών, αφού μέσω θυγατρικών έχει διευρύνει τη δραστηριότητά της σε αρκετούς άλλους κλάδους. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ο όμιλος της ΑΓΕΤ, ευρισκόμενος στις πρώτες θέσεις της ελληνικής βιομηχανίας, περνάει στα χέρια του Γεωργίου Τσάτσου, ο οποίος δημιουργεί το νέο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου και τερματικό σταθμό άνθρακα στο Μηλάκι της Εύβοιας.

Το 1983 η οικογένεια Τσάτσου απομακρύνεται από τη διοίκηση του ομίλου και παραπέμπεται σε δίκη αργότερα απηλλάγη των κατηγοριών. Ο όμιλος πέρασε πλέον στον Οργανισμό Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων.

* Η πώληση στην Calcestruzzi

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 στην ευρωπαϊκή αγορά τσιμέντου γίνονται εντυπωσιακές ανακατατάξεις και έτσι το 70% της ΑΓΕΤ μεταβιβάστηκε στην ιταλική εταιρεία τσιμέντου Calcestruzzi, που σήμερα φέρει την επωνυμία Concretum. Η ίδια εταιρεία απέκτησε και τα υπό χρεοκοπία Τσιμέντα Χαλκίδος. Η ιταλική εταιρεία αφού «συμμάχησε» με τη γαλλική Lafarge ανοίχθηκε σε νέες αγορές και τον Οκτώβριο του 1999 η ιταλική ιδιοκτησία αναζήτησε και πάλι αγοραστή. Ενδιαφέρον εκδηλώθηκε από δύο πλευρές: πρώτον, από τη βρετανική Blue Circle και, δεύτερον, από όμιλο ελλήνων επιχειρηματιών. Η υπόθεση της εξαγοράς δεν έχει κλείσει ακόμη και αρκετά νομικά θέματα παραμένουν ανοιχτά.

Σε κάθε περίπτωση όμως η εταιρεία που το 1917 παρέλαβε «ημιθανή» και «ανέστησε» ο Α. Χατζηκυριάκος, ο «πατέρας» της ελληνικής τσιμεντοβιομηχανίας, συνεχίζει να συγκεντρώνει το ενδιαφέρον, τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά, «εχθρών» και «φίλων», παραμένοντας ένας ισχυρός και αξιόπιστος παράγοντας της ευρωπαϊκής τσιμεντοβιομηχανίας.

1.4. Ανάλυση της αγοράς

1.4.1. Διεθνής αγορά

Το 2000 υπήρξε ένας χρόνος ανάκαμψης για τη διεθνή Τσιμεντοβιομηχανία, λαμβάνοντας υπόψη ότι η παγκόσμια κατανάλωση τσιμέντου υπολογίζεται στο 1,62 δισεκατομμύρια τόνους, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 3% σε σύγκριση με τα αντίστοιχα στοιχεία του 1999. Μια ανάλογη - σε ποσοστό - αύξηση υπήρξε και τη

περίοδο 2001. Η αύξηση ανέβηκε αγγίζοντας το 5% μέχρι και το 2005 για να φτάσουμε σήμερα να έχουμε μια πιο ομαλή αύξηση και αυτό επειδή η κρίση “χτύπησε” την παγκόσμια αγορά.

Από πλευράς κατανάλωσης, η Κίνα προηγείται με 560 εκατομμύρια τόνους, γεγονός που ώθησε την Κινεζική κυβέρνηση, για την κάλυψη της ζήτησης, στην απόφαση της ανανέωσης των παλαιών μονάδων παραγωγής και στο κλείσιμο όλων των μικρών - παλαιού τύπου - μονάδων, που κρίνονται ως μη οικονομικές. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, παραμένουν στη δεύτερη θέση της παγκόσμιας κατανάλωσης, ακολουθούμενες από την Ινδία, ενώ σημαντική αύξηση κατανάλωσης παρατηρήθηκε στην Αίγυπτο, στην Ινδονησία, στη Γαλλία και στην Ιταλία. Από πλευράς παραγωγών στην παγκόσμια σκηνή, η ελβετική "Holcim" βρίσκεται στην κορυφή, με παραγωγικό δυναμικό της τάξεως των 95 εκατομμυρίων τόνων, ακολουθούμενη από τη γαλλική "Lafarge" με 92 εκατομμύρια τόνους, τη μεξικάνικη "Cemex" με 77 εκατομμύρια τόνους, τη γερμανική "Heilderberger" με 59 εκατομμύρια τόνους και την Αγγλική "Blue Circle" με 55 εκατομμύρια τόνους. Η επικείμενη συγχώνευση των εταιριών "Lafarge" & "Blue Circle", θα φέρει το νέο-σχηματιζόμενο όμιλο στην πρώτη θέση της παγκόσμιας κατάταξης.

Όσον αφορά τις εξαγωγές, η Ινδονησία προηγείται στην παγκόσμια κατάταξη με 15 εκατομμύρια τόνους ετησίως (κυρίως λόγω της χαμηλής ζήτησης στην εσωτερική της αγορά), ακολουθούμενη από την Ταϊλάνδη με 10,5 εκατομμύρια τόνους. Μεταξύ των χωρών της Ευρώπης, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση με 6 εκατομμύρια τόνους. Εξ' αυτών ο Όμιλος Εταιριών "ΗΡΑΚΛΗΣ", πάντα πρωτοπόρος στις ελληνικές εξαγωγές και παρά τον έντονο ανταγωνισμό, κάλυψε 4,4 εκατομμύρια τόνους, που εξήχθησαν στις Η.Π.Α., σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στη Μέση Ανατολή, καθώς και στις αναπτυσσόμενες αγορές της Αφρικής.

1.4.2. Η Ελληνική αγορά

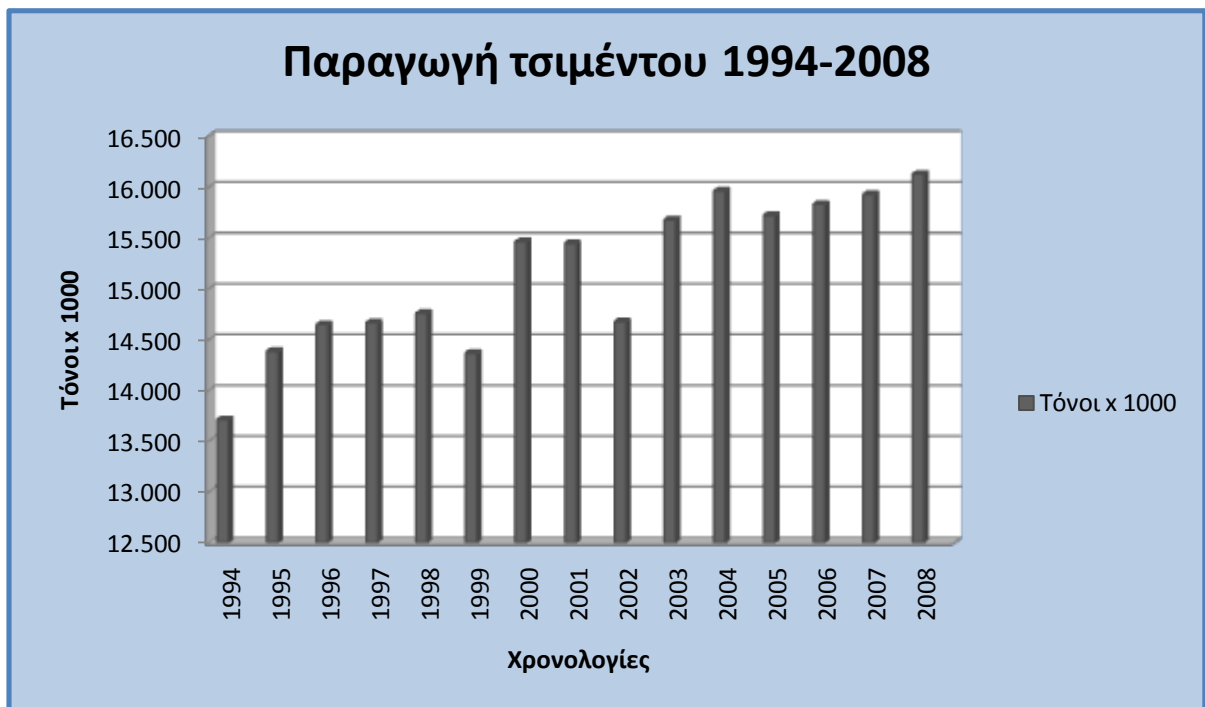
Τα τελευταία χρόνια η κατανάλωση τσιμέντου στην Ελλάδα παρουσιάζει μεγάλη αύξηση. Τα τελευταία χρόνια η ανοικοδόμηση σε όλες τις περιοχές στην Ελλάδα αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς αυξάνοντας έτσι την κατανάλωση τσιμέντου. Επίσης τα τελευταία χρόνια (2007 – 2008) μεγάλα δημόσια έργα δημιουργούνται όπως νέα λιμάνια και μαρίνες (Ρόδου, Χίου), δρόμοι, γέφυρες, γήπεδα και πολλά άλλα. Το έτος 2008 ήταν μία πάρα πολύ καλή χρονιά σχετικά με την κατανάλωση τσιμέντου, με αύξηση της τάξης του 4,5% σε σχέση με την κατανάλωση του 2007.

Κύρια αίτια αυτής της αύξησης ήταν οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης στην Ελλάδα και τα έργα υποδομής σε ολόκληρη τη χώρα. Οι συνολικές παραδόσεις του κλάδου υπολογίζεται ότι ανήλθαν σε 9,5 εκ. τόνους, διαμορφώνοντας το δείκτη της κατά κεφαλήν κατανάλωσης σε 900 κιλά, που είναι από τους υψηλότερους της Ευρώπης.

Αλλά και παλαιότερα την περίοδο 2000 – 2005 η κατανάλωση στην Ελλάδα ήταν αυξημένη. Το 2004 τη μεγαλύτερη αύξηση της κατανάλωσης παρουσίασε ο νομός Αττικής, λόγω της κατασκευής μεγάλων δημοσίων έργων (Αττική Οδός, η κάλυψη του Κηφισού ποταμού) καθώς και λόγω των Ολυμπιακών Έργων όπως επίσης και λόγω της υψηλής δραστηριότητας στις ιδιωτικές οικοδομές, αυξάνοντας έτσι σημαντικά τη ζήτηση τσιμέντου, πάνω από 8%. Υψηλοί ρυθμοί οικοδομικής δραστηριότητας παρουσιάστηκαν επίσης στην Κρήτη, στη Ρόδο στη Θράκη και την Ήπειρο.

Η αύξηση της κατανάλωσης τσιμέντου, τα τελευταία χρόνια, που οφειλόταν στα δημόσια έργα και κυρίως σε αυτά που είχαν άμεση σχέση με τους Ολυμπιακούς Αγώνες (2004) και 2008 (μεγάλα δημόσια έργα) φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2 που ακολουθεί:

Διάγραμμα 1.2. Παραγωγή τσιμέντου στην Ελλάδα από το 1994 – 2008 στο οποίο περιλαμβάνεται και το εξαχθέν κλίνκερ.



*Πηγή Ένωση τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδας

Στο διάγραμμα παρατηρούμε ότι τη περίοδο 2000-2003 υπάρχει μεγάλη αύξηση στη παραγωγή τσιμέντου που φτάνει στο αποκορύφωμά της το 2003 καθώς παράχθηκαν 15.676 τόνοι. Η μείωση που παρατηρείται το 2002 οφείλεται στα υψηλά

αποθέματα που υπήρξαν από τις προηγούμενες χρονιές. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο κλάδος τσιμέντου παρουσίασε αύξηση 11,2% το 2003. Επίσης, την περίοδο 2007-2008 η αύξηση είναι σταθερή της τάξεως του 7% και με μεγαλύτερη διαφορά εκείνη της περιόδου 2005 – 2008 η οποία άγγιξε τους 500.000 τόνους διαφορά, ποσότητα διόλου μικρή.

Κατά μέσο όρο, τα τελευταία πέντε χρόνια η εσωτερική αγορά τσιμέντου «κατανάλωσε» περίπου 10 εκατομμύρια τόνους τσιμέντο ανά χρόνο. Το 20% απορροφήθηκε από τα δημόσια έργα, ενώ το υπόλοιπο από την ιδιωτική δραστηριότητα. Τα έργα που συνδέονται με τους Ολυμπιακούς Αγώνες αντιπροσώπευαν σε ετήσια βάση, κατά μέσο όρο, το 5% της εγχώριας αγοράς. Μάλιστα, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά τσιμέντου, κατά τη διάρκεια των πέντε τελευταίων ετών, παρέδωσε συνολικά 535.000 τόνους τσιμέντου σε έργα υποδομής που έχουν σχέση με τους Ολυμπιακούς Αγώνες, ενώ τα τρία τελευταία χρόνια προμήθευσε επιπλέον 435.000 τόνους τσιμέντο σε Ολυμπιακά έργα και εργοτάξια. Ο “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” συνεργάστηκε αποτελεσματικά με περισσότερους από 40 αναδόχους έργων και τεχνικές εταιρίες, προμηθεύοντας πάνω από 29 μεγάλα έργα και εργοτάξια, είτε μέσω της θυγατρικής του Εταιρίας LAFARGE BETON, είτε μέσω διαφόρων ανεξάρτητων παραγωγών ετοιμού σκυροδέματος.

1.5. Μερίδια αγοράς

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.3 η αγορά του τσιμέντου είναι μια έντονα ολιγοπωλιακή αγορά. Το ολιγοπώλιο χαρακτηρίζεται από μια μορφή αγοράς στην οποία υπάρχει μικρός αριθμός επιχειρήσεων με ομογενοποιημένο προϊόν. Συνήθως, οι ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις είναι μεγάλες σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς.

Η ελληνική αγορά τσιμέντου όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως είναι ήδη μοιρασμένη και αποτελείται κυρίως από δύο βασικούς «παίχτες», την “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” και τον “ΤΙΤΑΝ”. Οι δύο αυτοί βασικοί ανταγωνιστές κατέχουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς με μια διαφορά της τάξεως του 10% περίπου, να προηγείται η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”.

Σχεδόν άτυπα οι δύο αυτοί ανταγωνιστές έχουν χωρίσει την βιομηχανική αγορά του τσιμέντου με τέτοιο τρόπο όπου ο καθένας έχει προσδιορίσει τους πελάτες του, οι οποίοι μπορούν να είναι αποκλειστικοί ή συντροφοδοτούμενοι και από τους δύο.

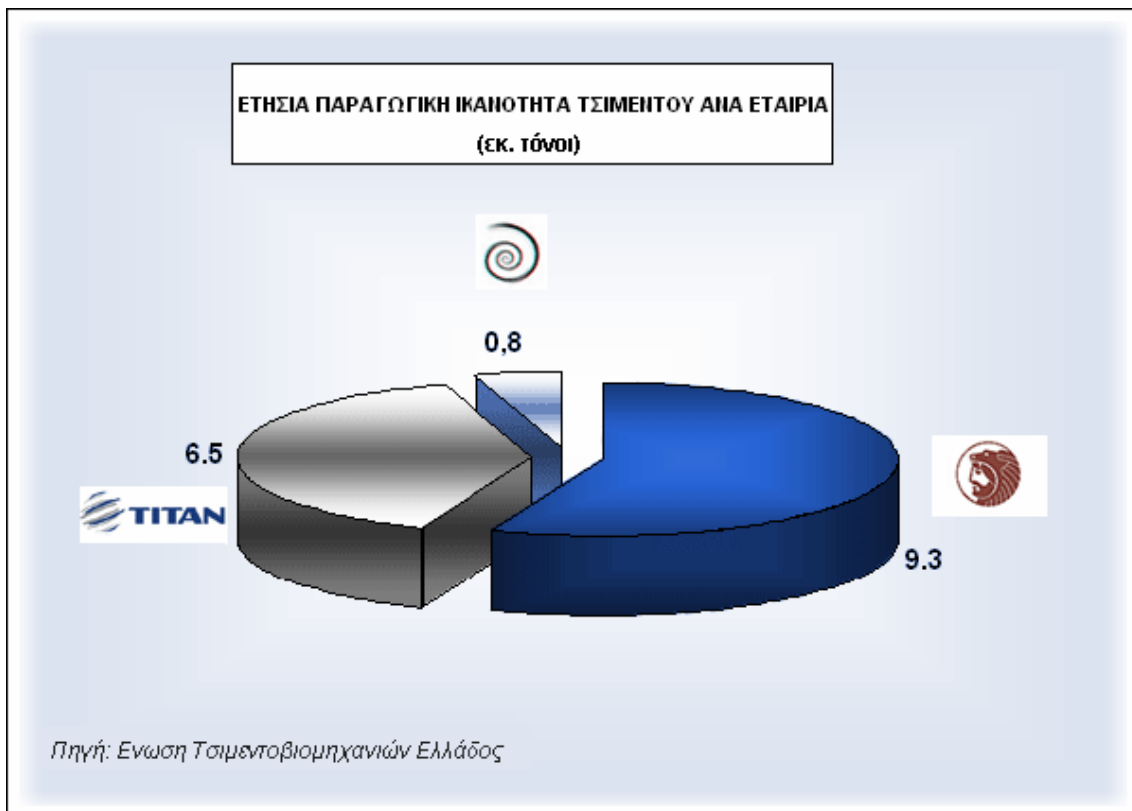
Υπάρχουν πολλοί και διάφοροι λόγοι που κάνουν τους δύο αυτούς ανταγωνιστές

να ξεχωρίσουν μεταξύ τους και κατά συνέπεια να προσελκύσουν τους πελάτες τους. Στην αγορά αυτή η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, κατέχοντας την ηγετική θέση, εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας τιμής, στην οποία η ηγέτιδα επιχείρηση, στην περίπτωση αυτή η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, αποφασίζει την τιμή του προϊόντος στην αγορά και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις απλά ακολουθούν σιωπηλά και συμφωνούν.

Από την άλλη πλευρά όμως, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, έχει ένα βασικό αδύνατο σημείο το γεγονός ότι δεν θεωρείται καινοτόμα στις ενέργειες της, σε σχέση με τον ανταγωνιστή της “ΤΙΤΑΝ”, για το λόγο αυτό ο στρατηγικός στόχος της εταιρίας είναι η εφαρμογή μιας περισσότερο καινοτόμου πολιτικής που να της εξασφαλίζει υψηλά έσοδα, αποβλέποντας στην επαλήθευση της θεωρίας πως, οι πραγματικοί καινοτόμοι σε μια αγορά που προσφέρουν προϊόντα αξίας είναι αυτοί που απολαμβάνουν μακροχρόνια κέρδη.

Η εταιρία τσιμέντου “ΧΑΛΥΨ” κατέχει το μικρότερο μερίδιο της αγοράς τσιμέντου στην Ελλάδα. Η παρουσία της όμως, θεωρείται έντονη, όχι μόνο στην ελληνική αγορά, αλλά και στο εξωτερικό με εξαγωγικές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν χώρες της Δυτικής Αφρικής, της Λεκάνης της Μεσογείου και της Ευρώπης, έχοντας στους άμεσους στόχους της να επεκταθεί και σε άλλες περιοχές.

Διάγραμμα 1.3. Ετήσια παραγωγική ικανότητα τσιμέντου ανά εταιρία



1.6. Τάσεις και προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου

Οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου δεν είναι τόσο ευοίωνες. Ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες είναι η πολύ μεγάλη αύξηση της τιμής των καυσίμων, που έχει επηρεάσει αρνητικά τον κλάδο, καθώς το κόστος των καυσίμων αποτελεί πολύ σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους που επιβαρύνει τον κλάδο του τσιμέντου. Αυτό αναγκάζει τις εταιρίες να ανεβάσουν την τιμή του τσιμέντου κάτι που σίγουρα οδηγεί στη μείωση της ζήτησης του προϊόντος, αν αναλογιστούμε ότι πρόκειται για μια ολιγοπωλιακή αγορά όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα για μεγάλο ανταγωνισμό που μπορεί να οδηγήσει σε πτώση των τιμών.

Επίσης, η μεγάλη πτώση στο κλάδο των κατασκευών μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες έχει επηρεάσει άμεσα και τον κλάδο του τσιμέντου αφού δεν υπάρχει μεγάλη ζήτηση για κατασκευή δημόσιων έργων, ενώ και η οικοδομή παρουσιάζει μεγάλη πτώση, καθώς οι τιμές των διαμερισμάτων έχουν φτάσει στα ύψη, σε σημείο πολλά διαμερίσματα να μένουν ακόμη και απούλητα.

Παρά το γεγονός, ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες απέφεραν μεγάλα οικονομικά οφέλη στις εταιρίες τσιμέντου αλλά και στις υπόλοιπες ελληνικές εταιρίες και αποτέλεσαν εφαλτήριο για περαιτέρω διεύρυνση της δράσης τους και της επιχειρηματικής τους ικανότητας σε διεθνές επίπεδο, και παρά τις προβλέψεις για μεγάλα έργα υποδομής, φαίνεται ότι ο κλάδος τσιμέντου είναι, προς το παρόν τουλάχιστον, έρμαιο της γενικότερης οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα μας.

Η περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα, ίσως να αποτελέσει μια σημαντική λύση για την ανάκαμψη του κλάδου. Και να συμβεί, όμως κάτι τέτοιο, σίγουρα δε θα γίνει άμεσα, αφού μετά την κορύφωση της προ-Ολυμπιακής προετοιμασίας και τη μεγάλη ζήτηση τσιμέντου για την κατασκευή των δημόσιων, έργων ίσως να χρειάζεται αρκετός χρόνος για να αλλάξουν τα πράγματα.

Τα παραπάνω δεν αναιρούν όμως την αύξηση της κατανάλωσης τσιμέντου, απλώς ο ρυθμός δεν είναι εκείνος της περιόδου 2000 – 2004 όπου υπήρχαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, είναι σαφώς μικρότερος. Οι έρευνες λένε ότι η μεγάλη αύξηση θα έρθει την περίοδο 2010 – 2013.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1. Ιστορική Εξέλιξη

Σε αυτό το κομμάτι θα ασχοληθούμε αποκλειστικά και μόνο με την ιστορική εξέλιξη του ομίλου από την χρονιά που ιδρύθηκε, δηλαδή από το έτος 1911 έως και το έτος 2008.

Η εταιρία “**Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ**” (**ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ**) δραστηριοποιείται στον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας για ένα περίπου αιώνα, διαδραματίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο καθ’ όλη τη διάρκειά του. Ο ένας αιώνας παρουσίας της εταιρίας στον κλάδο έχει συντελέσει στη διαμόρφωση της πλούσιας ιστορίας της, μίας ιστορίας γεμάτης με σημαντικά γεγονότα. Για ευκολότερη κατανόηση των ποικίλων αλλαγών που έγιναν μέσα σε τόσα πολλά χρόνια λειτουργίας θα παρουσιάσουμε τα δεδομένα μέσω του ακόλουθου πίνακα.

Οι σημαντικότερες χρονολογίες, που αποτέλεσαν ορόσημο στην εξέλιξη της είναι:

Πίνακας: 2.1. Ιστορική εξέλιξη εταιρίας

1911	Ίδρυση της εταιρίας από τους: Γεώργιο Ζαβογιάννη, Δημήτριο Ζαβογιάννη, Νικόλαο Ζαβογιάννη, Δημήτριο Ζαμάνο, Ευστάθιο Ιατρίδη, Σπήλιο Αγαπητό, Αναστάσιο Σταματιάδη, Γεώργιο Βρυζάκη, Σπυρίδωνα Φωκά Κοσμετάτο με Την επωνυμία Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρία «Γενική Εταιρία Τσιμέντων» με έδρα την Αθήνα. Το πρώτο εργοστάσιο με την ονομασία «ΗΡΑΚΛΗΣ» κατασκευάζεται στη Δραπετσώνα στο Πειραιά, με ετήσια παραγωγική ικανότητα 2000 τόνων.
1917	Πρόεδρος Ανδρέας Χατζηκυριάκος.
1919	Διαπραγμάτευση των μετοχών της εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
1929	Συγχώνευση της Εταιρίας με την Ανώνυμη Εταιρία Τσιμέντων Βόλου «ΟΛΥΜΠΟΣ», η οποία διέθετε το εργοστάσιο στο Βόλο, κατασκευής του 1924.Επωνυμία Εταιρίας «Ανώνυμος Γενική Εταιρία Τσιμέντων»
1939	Ορισμός του Αλέξανδρου Τσάτσου ως Εντεταλμένου Συμβούλου.
1951	Ο Αλέξανδρος Τσάτσος διορίζεται ως Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρίας.
1952	Το εργοστάσιο Δραπετσώνας επιχορηγείται από το σχέδιο Marshal και η συνολική παραγωγική ικανότητα ανέρχεται σε 1000 τόνους ημερησίως.

1959	Διορισμός του Αλέξανδρου Τσάτσου ως Προέδρου και Διευθύνοντα Συμβούλου.
1962	Εκσυγχρονισμός εργοστασίου Δραπετσώνας και διπλασιασμό της παραγωγής του.
1964	Αρχή λειτουργίας του κέντρου διανομής Θεσσαλονίκης.
1965	Αρχή λειτουργίας του κέντρου διανομής Ρίου Πατρών.
1966	Αρχή λειτουργίας κέντρου διανομής Ηγουμενίτσας και Καβάλας.
1967	Αρχή λειτουργίας κέντρου διανομής Ηρακλείου Κρήτης.
1969	Εισαγωγή του πρώτου μηχανογραφικού συστήματος στην Εταιρία στα γραφεία στην Οδό Δραγατσάνιου στην Αθήνα.
1970	Ο Αλέξανδρος Τσάτσος γίνεται ο πρώτος και ο μοναδικός Έλληνας που παίρνει τη Θέση του Προέδρου στο CEMBUREAU , για διάστημα τριών ετών.
1973	Αρχή λειτουργίας κέντρου διανομής Ρόδου. Δίνεται άδεια για την ανέγερση εργοστασίου στα Μέθανα (σχέδιο Τρίτωνας) προϋπολογισμού 1,4 δις δραχμών και παραγωγικής ικανότητας 4000 τόνων ημερησίως. Αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού και αποθήκευσή του στο Κερατσίνι.
1974	Αναστολή άδειας για το εργοστάσιο στα Μέθανα. Μεταφορά και εγκατάσταση του εξοπλισμού στο εργοστάσιο στο Βόλο.
1975	Αρχική λειτουργία γραφείων στη Λυκόβρυση Αττικής.
1977	Αλλαγή επωνυμίας σε « Ανώνυμος Γενική Εταιρία Τσιμεντών ΗΡΑΚΛΗΣ ».
1980	Δημιουργία κέντρων διανομής στην Αίγυπτο.
1981	Αποκλειστική λειτουργία της μονάδας στην Δραπετσώνα ως κέντρο διανομής.
1982	Μεταφορά έδρας από το Δήμο Αθηναίων στη Λυκόβρυση Αττικής. Λειτουργία του εργοστασίου « ΟΛΥΜΠΟΣ » στο Βόλο με κάρβουνο.
1983	Λειτουργία νέου εργοστασίου της Εταιρίας με το όνομα « ΗΡΑΚΛΗΣ II » στο Μηλάκι Εύβοιας. Αλλαγή διοίκησης της εταιρίας (αποχώρηση Τσάτσου)
1984	Κλείσιμο των κέντρων διανομής στην Αίγυπτο, λόγω δημιουργίας τοπικών εγχώριων μονάδων παραγωγής τσιμέντου.

1986	Υπαγωγή της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ στις ρυθμίσεις του Νόμου 1386/1983. Η εταιρία περνάει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.
1992	Μεταβίβαση του 50,5 % στην εταιρία CAL-NAT .(CALCESTRUZZI SpA. - ΕΤΕ)
1995	Ονομαστικοποίηση των μετοχών της Εταιρίας.
1996	Εξαγορά από την ΑΓΕΤ του Ομίλου ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ ..Διαδικασία εκκαθάρισης της εταιρίας CAL-NAT και μοίρασμα μετοχών της ΑΓΕΤ που κατείχε 50,5% στην εταιρία CONCRETUM με 38,5% και στην ΕΤΕ με το 12%.
2000	Μεταβίβαση του 54,48% των μετοχών της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ στον Αγγλικό Όμιλο BLUE CIRCLE INDUSTRIES .
2001	Ολοκλήρωση των διαδικασιών συγχώνευσης ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ με ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ ΑΕ και ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ με απορρόφηση της δεύτερης και της τρίτης από την πρώτη. Μετονομασία του εργοστασίου της Χαλκίδας σε « ΗΡΑΚΛΗΣ III ». Πώληση της θυγατρικής εταιρίας ΗΡΑΚΛΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΑΕ . Εξαγορά της BLUE CIRCLE INDUSTRIES plc από τον Όμιλο LAFARGE . Έκδοση νέων μετοχών και ανταλλαγή των μετοχών της ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ ΑΕ με μετοχές της Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ .
2002	Η LAFARGE BETON ABEE (πρώην ΑΣΤΗΡ ΛΑΤΟ ΑΒΕΕ) προχώρησε στην εξαγορά των εταιρειών HELLAMAT ABEME και BETON A.E. , 100% θυγατρικών της LAFARGE SA , έναντι τιμήματος 15.9 εκατομμυρίων ευρώ. Ταυτόχρονα, ξεκίνησε η λειτουργία του κλάδου ετοίμου σκυροδέματος και αδρανών υλικών με την εμπορική επωνυμία LAFARGE BETON . Πώληση της κατά 60% συμμετοχής της Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας ΑΙΓΙΣ Α.Ε. , στη Γαλλική Εταιρία Groupe Gascogne SA . Το κέρδος της πώλησης για την Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ ανήλθε σε 4,2 εκατ. ευρώ.

2003	<p>Ολοκληρώνεται η διαδικασία της συγχώνευσης από την LAFARGE BETON των πέντε εταιριών που αποτελούσαν τον κλάδο ετοίμου σκυροδέματος (LAFARGE BETON A.B.E.E., LAFARGE BETON ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ E.B.A.E., ΡΟΜΠΟΚΑ A.E., HELLAMAT A.B.E.M.E. και BETON A.E.) Ολοκληρώνεται η συγχώνευση με απορρόφηση της θυγατρικής εταιρίας ΗΡΑΚΛΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ A.E. Πραγματοποιείται η απόσχιση του κλάδου ετοιμών κονιαμάτων της εταιρίας EMMY - Κτιριακά Στοιχεία A.B.E.E. υπό την νέα επωνυμία ALFAMIX A.B.E.E. Παραγωγής Δομικών Υλικών με στόχο την πώλησή της ως περιγράφεται στο σχετικό προσύμφωνο πώλησης.</p>
2004	<p>Στο πλαίσιο του επανακαθορισμού της στρατηγικής του ομίλου και με στόχο την επικέντρωση σε δραστηριότητες άμεσα συνδεδεμένες με τα δομικά υλικά, ολοκληρώθηκε η πώληση της εταιρίας ALFAMIX A.B.E.E. Παραγωγής Δομικών Υλικών στην A.E.B.E. Λατομείων Μαρμάρου Διονύσου Πεντέλης. Επιπρόσθετα ολοκληρώθηκε η εκπόνηση μελετών με αντικείμενο την αναδιάρθρωση της δραστηριότητάς των εταιριών του Ομίλου ANE Ηρακλής.</p> <p><i>*Πηγή "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ"</i></p>

2.2. Όμιλος Εταιριών "ΗΡΑΚΛΗΣ"

2.2.1. Γενικά

Ο Όμιλος Εταιριών "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός τσιμέντου στην Ελλάδα και ο μεγαλύτερος εξαγωγέας τσιμέντου της Ευρώπης, ενώ αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη ξένη βιομηχανική επένδυση υψηλής εντάσεως κεφαλαίου στην Ελλάδα.

Με τρία εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου, στο Βόλο (το μεγαλύτερο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Ευρώπη), στη Χαλκίδα και στο Μηλάκι Εύβοιας, έξι Κέντρα Διανομής τσιμέντου καθώς και οι εγκαταστάσεις παραγωγής και εμπορίας αδρανών υλικών και έτοιμου σκυροδέματος, ο Όμιλος "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" έχει παραγωγική παρουσία σε 29 νομούς σε όλη τη Ελλάδα και εμπορική παρουσία σε ολόκληρη την ηπειρωτική και νησιωτική Ελλάδα. Ανήκει κατά πλειοψηφία στον Όμιλο

“Lafarge”, παγκόσμιο ηγέτη στα δομικά υλικά, με ηγετικές θέσεις σε όλους τους τομείς δραστηριότητάς του: Τσιμέντο, Αδρανή Υλικά, και Έτοιμο Σκυρόδεμα & Γύψο. Απασχολεί 90.000 υπαλλήλους σε 76 χώρες και για το 2007 ανακοίνωσε πωλήσει 17,6 δισεκατομμυρίων ευρώ. Ο Όμιλος “Lafarge” είναι ο μοναδικός στον κλάδο των οικοδομικών υλικών που περιλαμβάνεται μεταξύ των «100 Πιο Αειφόρων Επιχειρήσεων Παγκοσμίως» το 2008. Με μακρά δέσμευση στην αειφόρο ανάπτυξη, η “Lafarge” εφαρμόζει μια στρατηγική συνδυασμού της βιομηχανικής τεχνογνωσίας με την υψηλή απόδοση, δημιουργία αξίας, σεβασμού προς τους εργαζόμενους και τις τοπικές αντιλήψεις, προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Προσδίδοντας συγκριτικό πλεονέκτημα στα οικοδομικά υλικά, η “Lafarge” τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός της. Προσφέρει στη βιομηχανία των κατασκευών και στο ευρύ κοινό καινοτόμες λύσεις για μεγαλύτερη ασφάλεια, άνεση και ποιότητα στο καθημερινό περιβάλλον.

Το 2008, οι ενοποιημένες πωλήσεις του Ομίλου “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ανήλθαν στα 682,14 εκατ. ευρώ, από 687,31 εκατ. Ευρώ το 2007 και από 693,66 εκατ. ευρώ το 2006, παρουσιάζοντας μείωση 0.9%. Το μεικτό περιθώριο του Ομίλου αυξήθηκε από το 25,51% στο 25,94%. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ανήλθαν σε 152,1 εκατ. ευρώ παραμένοντας στα ίδια επίπεδα σε σχέση με το 2006, παρά τη σημαντική άνοδο στις τιμές των καυσίμων και της ηλεκτρικής ενέργειας που σημειώθηκε το 2008. Μετά το συνυπολογισμό των φόρων τα καθαρά κέρδη διαμορφώθηκαν το 2008 στο επίπεδο των 67,83 εκατ. ευρώ, αυξημένα σε σχέση με τα αντίστοιχα του 2007 κατά 11,42%.

Ο κύκλος εργασιών της μητρικής εταιρίας το 2008 ανήλθε σε 617,23 εκατ. ευρώ, από 615,74 εκατ. ευρώ το 2007, παρουσιάζοντας μικρή αύξηση κατά 1 εκατ. ευρώ (0,2%). Απέδωσε κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων 142,93 εκατ. ευρώ (0,7%) κέρδη προ φόρων και τόκων 99,94 εκατ. ευρώ (1,6%), κέρδη προ φόρων 104,26 εκατ. ευρώ (3,4%) και καθαρά κέρδη 69,12 εκατ. ευρώ (22,1%). Το μεικτό περιθώριο της εταιρίας αυξήθηκε από το 25,51% στο 26,30%, δηλαδή κατά 0,8 εκατοστιαίες μονάδες. Το συνολικό μέρισμα παρέμεινε στα ίδια με τα περσινά επίπεδα 71,08 εκατ. ευρώ. Οι επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου ανήλθαν σε 31,7 εκατ. ευρώ για το 2008 σε σχέση με 35,2 εκατ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2007. Οι επενδύσεις αυτές προσανατολίστηκαν κυρίως στη βελτίωση της παραγωγικότητας, των περιβαλλοντικών επιδόσεων και του επιπέδου υγιεινής και ασφάλειας όλων των εγκαταστάσεων της εταιρίας.

2.2.2 Θυγατρικές “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”

Πέραν της βασικής δραστηριότητας της, αυτής της παραγωγής και εμπορίας τσιμέντου, η εταιρία μέσω του ομίλου των θυγατρικών τις εταιριών, δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς, που συνδέονται κυρίως με την οικοδομική δραστηριότητα. Αυτοί είναι:

✓ **Κλάδος: Παραγωγή και Εμπορία Σκυροδέματος**

Το 2002 η “ΑΣΤΗΡ ΛΑΤΟ Α.Β.Ε.Ε” , θυγατρική της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, εξαγόρασε τη “HELLAMAT” και τη “BETON Α.Ε.”, 100%, θυγατρικές του ομίλου “Lafarge”, σηματοδοτώντας μια νέα εποχή στην παραγωγή και εμπορία σκυροδέματος του Ομίλου Εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”. Η νέα δύναμη με την επωνυμία “LAFARGE - BETON” αποτελείται από τις εταιρίες “ΑΣΤΗΡ-ΛΑΤΟ Α.Β.Ε.Ε”, “HELLAMAT Α.Ε.”, “BETON Α.Ε.”, “ΣΚΥΡΟΔΕΜΑ Ε.Β.Α.Ε” και “ΡΟΜΠΟΚΑ-ΒΑΦΟΠΟΥΛΟΥ”, οι οποίες πλέον ανήκουν κατά 100% στον Όμιλο “ΗΡΑΚΛΗΣ” και αποτελούν τον κλάδο Αδρανών και Σκυροδέματος Ελλάδος.

✓ **Κλάδος: Κατασκευές**

Η εταιρία “ΕΒΙΕΣΚ Α.Ε.” εξειδικευμένη στον κλάδο των μεταλλικών κατασκευών και βιομηχανικών έργων καθώς και στην μηχανολογική συντήρηση εξοπλισμού βιομηχανιών.

✓ **Κλάδος: Εξόρυξη - Λατομική Δραστηριότητα**

Η εταιρία “ΛΑΒΑ Μεταλλευτική & Λατομική Α.Ε.” δραστηριοποιείται στην εξόρυξη και διάθεση των προϊόντων ελαφρόπετρας, γύψου, πυριτικού και αδρανών υλικών.

✓ **Κλάδος: Κτιριακά Υλικά**

Η εταιρία “ΕΜΜΥ ΚΤΙΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α.Β.Ε.Ε.” με το διακριτικό σήμα “ALFAMIX”, παράγει και εμπορεύεται έτοιμη λάσπη κτισίματος, έτοιμους σοβάδες, επιχρίσματα και κόλλες.

✓ **Κλάδος: Τεχνολογία Πληροφορικής**

Η εταιρία “ΑΜΠΕΡ Α.Ε.” κατασκευάζει ολοκληρωμένα συστήματα βιομηχανικού αυτοματισμού και ελέγχου της παραγωγής και παρέχει υπηρεσίες σχεδιασμού ανάπτυξης, εφαρμογής και συντήρησης λογισμικού εμπορικών εφαρμογών.

✓ **Κλάδος: Έρευνα και Ανάπτυξη**

Η εταιρία “ΕΚΕΤ Ε.Π.Ε.” διεξάγει έρευνα και εκπονεί μελέτες που αφορούν τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τον ποιοτικό έλεγχο και την τεχνική βελτίωση του τσιμέντου, σκυροδέματος, πρώτων υλών και δομικών προϊόντων. Παράλληλα αναπτύσσει νέα προϊόντα και υλικά δόμησης. Επίσης λειτουργεί ως σύμβουλος ελέγχου ποιότητας μεγάλων έργων και κατασκευών και ως σύμβουλος υπηρεσιών για την απόκτηση Πιστοποιητικού Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000.

✓ **Κλάδος: Θαλάσσιες Μεταφορές**

Η εταιρία “Ανώνυμος Ναυτιλιακή Εταιρία Ηρακλής” διακινεί με ιδιότητα πλοία τσιμέντο χύδην, άνθρακα και πρώτες ύλες σε όλο τον κόσμο. Γενικά πραγματοποιεί μεταφορές γενικές χύδην φορτίων.

✓ **Κλάδος: Χερσαίες Μεταφορές**

Η εταιρία “Ηρακλής Μεταφορική Α.Ε.” διακινεί με ιδιότητα φορηγά τσιμέντο και πρώτες ύλες, εξυπηρετώντας ένα μεγάλο μέρος κυρίως της εσωτερικής αγοράς

2.2.3. Στόχοι Ομίλου Εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”

Πρωταρχικός στόχος της εταιρίας σήμερα είναι να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της στη βασική δραστηριότητα, μέσω συνεχών βελτιώσεων των λειτουργιών και υπηρεσιών της και να αξιοποιήσει τις επιχειρησιακές ευκαιρίες που παρουσιάζονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στις ευρύτερες περιφερειακές οικονομίες. Τα βασικά στοιχεία τα οποία επικεντρώνεται η στρατηγική της εταιρίας για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι:

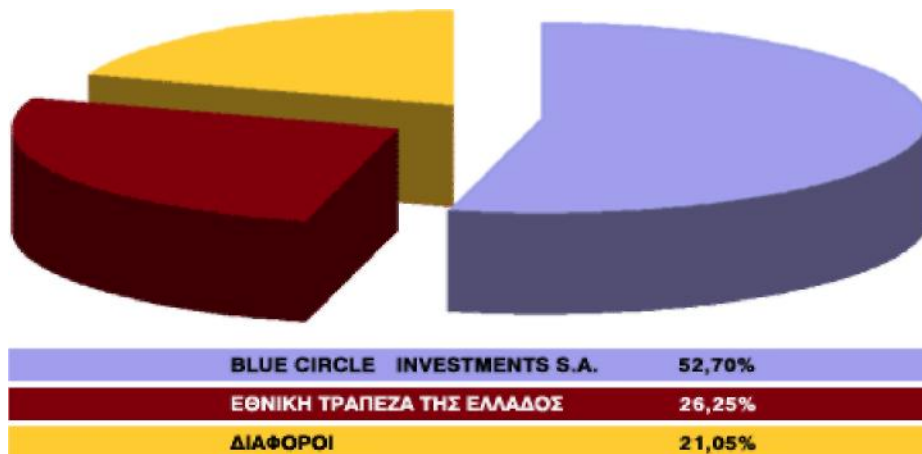
- Η ολοκλήρωση της συγχώνευσης των τριών εταιριών “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, “ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ Α.Ε.” και “ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.”, η οποία (ολοκληρώθηκε το 2001) και εκτιμάται ότι θα συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στην ελληνική και διεθνή αγορά.
- Η ανάπτυξη του διεθνούς δικτύου της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, ώστε να ενισχυθεί η εξαγωγική δραστηριότητα και να βελτιωθούν τα κέρδη στον τομέα τσιμέντου καθώς και άλλα προϊόντα.
- Η ανάπτυξη και η ενίσχυση θυγατρικών εταιριών στους τομείς που μπορούν να αποδώσουν στον Όμιλο.
- Η επιδίωξη άλλων επιχειρησιακών ευκαιριών, που θα αποδώσουν στους μετόχους του Ομίλου, είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό.
- Τέλος, σε συνέχεια της κοινωνικής και περιβαλλοντικής πολιτικής που ακολουθεί η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, επιδιώκεται η σύναψη κατάλληλων συνεργασιών ώστε να εξελιχθούν προτάσεις υψηλής ποιότητας και έργα που αποσκοπούν στην κοινωνική ανάπτυξη των μη λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων του Ομίλου της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” προς όφελος του Ομίλου, αλλά και των κοινωνιών στις οποίες βρίσκονται αυτά.

2.3. Συγχωνεύσεις & Εξαγορές της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”

Την διετία 2000-2001 η εταιρία προχώρησε σε στρατηγικής σημασίας συγχωνεύσεις και εξαγορές οι οποίες επέφεραν ουσιαστικές αλλαγές στη μετοχική της σύνθεση. Το έτος 2000 μεταβιβάζεται το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών και η διοίκηση της εταιρίας στη “BLUE CIRCLES INVESTMENT”, με 53% μετοχών, ενώ οι υπόλοιπες μετοχές κατέχονται από θεσμικούς επενδυτές, πιστωτικούς οργανισμούς και ιδιώτες όπως η “ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ” (Ε.Τ.Ε.), οι θυγατρικές της Ε.Τ.Ε., η “ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ”. Την επόμενη χρονιά ολοκληρώνονται οι διαδικασίες συγχώνευσης της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” και των “ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΧΑΛΚΙΔΟΣ”, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα την συμμετοχή νέων εταιριών στη μετοχική σύνθεση της πρώτης και μικρές διαφοροποιήσεις των ποσοστών συμμετοχής των ήδη υπαρχόντων μετόχων. Την ίδια χρονιά εξαγοράζεται η “BLUE CIRCLES INVESTMENT” και κατά επέκταση η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” από το γαλλικό όμιλο “Lafarge” και το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της μεταβιβάζεται στον γαλλικό όμιλο ο οποίος το κατέχει έως και σήμερα.

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” αποτελεί η ίδια μέτοχος πολλών εταιρειών που ανήκουν στο Όμιλο εταιρειών “ΗΡΑΚΛΗΣ”.

Διάγραμμα 2.1. Κατανομή μετοχών



**Πηγή “Εθνική τράπεζα της Ελλάδος”*

2.3.1 Όμιλος Lafarge

Εικόνα 2.1. Η Lafarge Παγκοσμίως



*Πηγή ετήσιο δελτίο Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ 2007

2.3.1.1 Ο όμιλος γενικά

Η “Lafarge” ιδρύθηκε το 1833. Είναι παγκόσμιος ηγέτης στα δομικά υλικά, με 90.000 εργαζόμενους σε 80 χώρες και καταλαμβάνει τις υψηλότερες θέσεις παγκοσμίως και στους τέσσερις τομείς όπου δραστηριοποιείται: πρώτη θέση στο Τσιμέντο και τα Αδρανή Υλικά και τρίτη θέση στο Έτοιμο Σκυρόδεμα και τον Γύψο. Η “Lafarge” ανακοίνωσε πωλήσει 17,6 εκ. € και καθαρά κέρδη Ομίλου 1,9 εκ. € για το 2007. Η ζήτηση τσιμέντου παγκοσμίως έχει παρουσιάσει σταθερή αύξηση κατά τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια, ανεξάρτητα από οικονομικές διακυμάνσεις. Στη διάρκεια των τελευταίων δέκα χρόνων, η “Lafarge” έχει αποκτήσει στρατηγικά σημεία στις αναδυόμενες αγορές. Με ένα πρόγραμμα ανάπτυξης νέων μονάδων παραγωγικότητας 45 εκ. τόνων, προκειμένου να συμβαδίζει με την ανάπτυξη της αγοράς, η “Lafarge” είναι ιδανικά τοποθετημένη ώστε να επωφεληθεί πλήρως από αυτή την ανάπτυξη.

2.3.1.2. Δέσμευση για Αειφόρο Ανάπτυξη

Η “Lafarge” ακολουθεί επί σειρά ετών μια στρατηγική Αειφόρου Ανάπτυξης, που συνδυάζει τη βιομηχανική τεχνογνωσία με την απόδοση, τη δημιουργία αξίας, το σεβασμό για τους εργαζόμενους και τα τοπικά χαρακτηριστικά, την προστασία του περιβάλλοντος και την προστασία των φυσικών πόρων και της ενέργειας. Η “Lafarge” είναι η μόνη εταιρία στον τομέα των δομικών υλικών που συγκαταλέγεται στον κατάλογο με τις «100 πιο αειφόρες εταιρίες στον κόσμο».

Ακεραιότητα, υπευθυνότητα, δεοντολογία, σεβασμός καθώς και θάρρος, ανοιχτό πνεύμα και κατανόηση, είναι οι αρχές στις οποίες θεμελιώνεται η φιλοσοφία της “Lafarge”. Αποτελεί ισχυρή πεποίθηση του Ομίλου πως δεν νοείται ηγεσία χωρίς σεβασμό για το περιβάλλον και κοινωνική ευθύνη.

Το 2007 η “Lafarge” επιβεβαίωσε τη δέσμευσή της στην Αειφόρο Ανάπτυξη ανακοινώνοντας τους «Στόχους Αειφορίας 2012». Πρόκειται για ένα σχέδιο δράσης που προέκυψε ύστερα από αναλυτική επεξεργασία και διάλογο της διοικητικής ομάδας της “Lafarge” με τους κοινωνικούς εταίρους. Τρεις είναι οι προτεραιότητες που εντοπίστηκαν:

1. ο αγώνας ενάντια στις κλιματικές αλλαγές,
2. η προστασία της βιοποικιλότητας
3. η επικέντρωση στην Υγεία και Ασφάλεια.

Αυτή η προσέγγιση έδωσε τη δυνατότητα να καθοριστούν σαφείς, μετρήσιμοι και φιλόδοξοι στόχοι, τους οποίους ο Όμιλος δεσμεύεται να πετύχει μέχρι το 2012.

Επίσης ο όμιλος “Lafarge” με το δελτίο του 2008 δηλώνει :

- 1) Επιτάχυνση του ρυθμού καινοτομιών και ηγετική θέση στις πρωτοβουλίες για αειφόρες κατασκευές

Για την ανάπτυξη και πρόοδο της καινοτομίας στα δομικά υλικά, η “Lafarge” θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Έχοντας αναπτύξει το μεγαλύτερο Ερευνητικό Κέντρο στα δομικά υλικά παγκοσμίως, η “Lafarge” βρίσκεται στην πρωτοπορία των πρωτοβουλιών για καινοτομία. Προσφέρει στη βιομηχανία των κατασκευών και το γενικό κοινό, καινοτόμες λύσεις φέρνοντας μεγαλύτερη ασφάλεια, άνεση και ποιότητα στο καθημερινό τους περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δέκα ετών, η “Lafarge” έχει εισάγει βασικές καινοτομίες στην αγορά, ιδιαίτερος στο τσιμέντο υψηλής και υπέρ-υψηλής απόδοσης καθώς και σε προϊόντα προστιθέμενης αξίας, όπως τα εξής:

- Agilia®, το πρώτο αυτοεπιπεδούμενο σκυρόδεμα παγκοσμίως
- Ductal®, ένα υψηλής επιτελεστικότητας ινοπλισμένο σκυρόδεμα
- Extensia™, που καθιστά δυνατή την κατασκευή επιφανειών μέχρι και 400m² χωρίς αρμούς, έναντι των μέγιστων 25m² που ισχύουν για το συμβατικό σκυρόδεμα.
- Chronolia™, το οποίο μεταφέρεται και σκυροδετείται όπως το συμβατικό σκυρόδεμα, αλλά όταν απλωθεί, αναπτύσσει γοργή μηχανική αντοχή
- Synia™, η πρώτη γυψοσανίδα με τέσσερις άκρες που κουμπώνουν.

Η “Lafarge” συνεργάζεται στενά με πελάτες και αρχιτέκτονες για την ανάπτυξη προϊόντων και συστημάτων που να ανταποκρίνονται πλήρως στις προσδοκίες των επαγγελματιών της βιομηχανίας είτε για συγκεκριμένες ιδιότητες είτε για τεχνολογική εξειδίκευση.

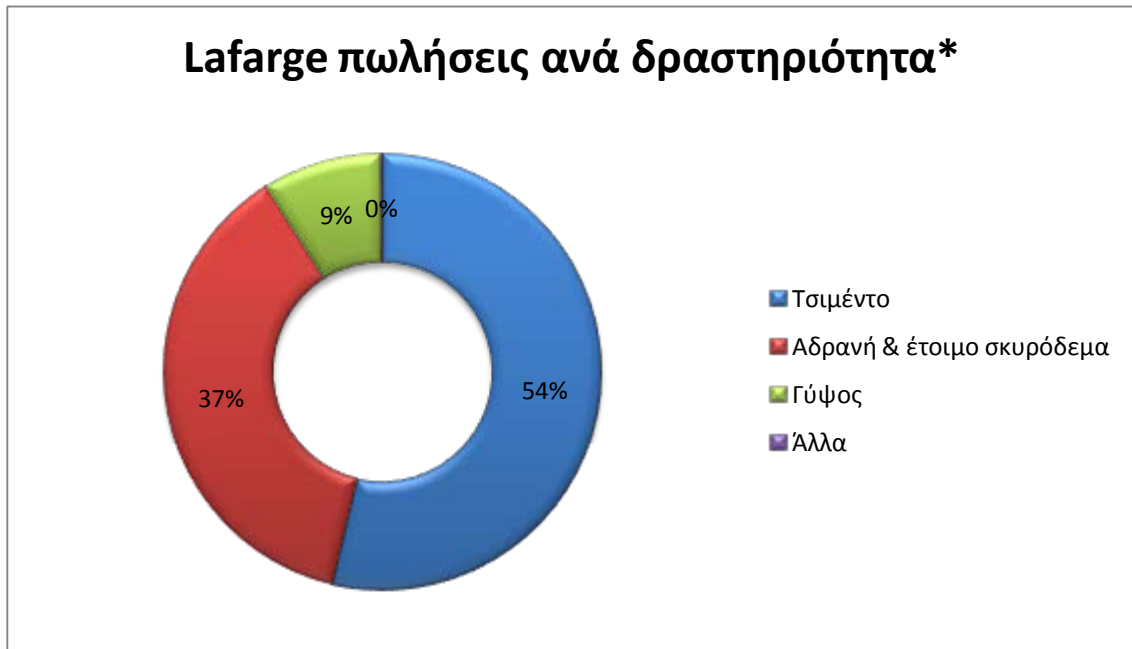
2) Βασικά Στοιχεία

Ηγετικές Θέσεις σε όλες τις Δραστηριότητές μας

- Παγκόσμιος Ηγέτης στο Τσιμέντο
- Παγκόσμιος Ηγέτης στα Αδρανή και τρίτη θέση στο Έτοιμο Σκυρόδεμα
- Τρίτη θέση στο Γύψο
- Λειτουργεί σε 76 χώρες με 2.000 βιομηχανικές εγκαταστάσεις παγκοσμίως.
- Απασχολεί 90.000 εργαζόμενους
- Πωλήσεις 17.614 εκ. € (31 Δεκεμβρίου 2008)
- Καθαρά κέρδη Ομίλου 1.909 εκ. €, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 39% (2007-2008)
- Ενταγμένη στο Χρηματιστήριο Παρισίου Euronext

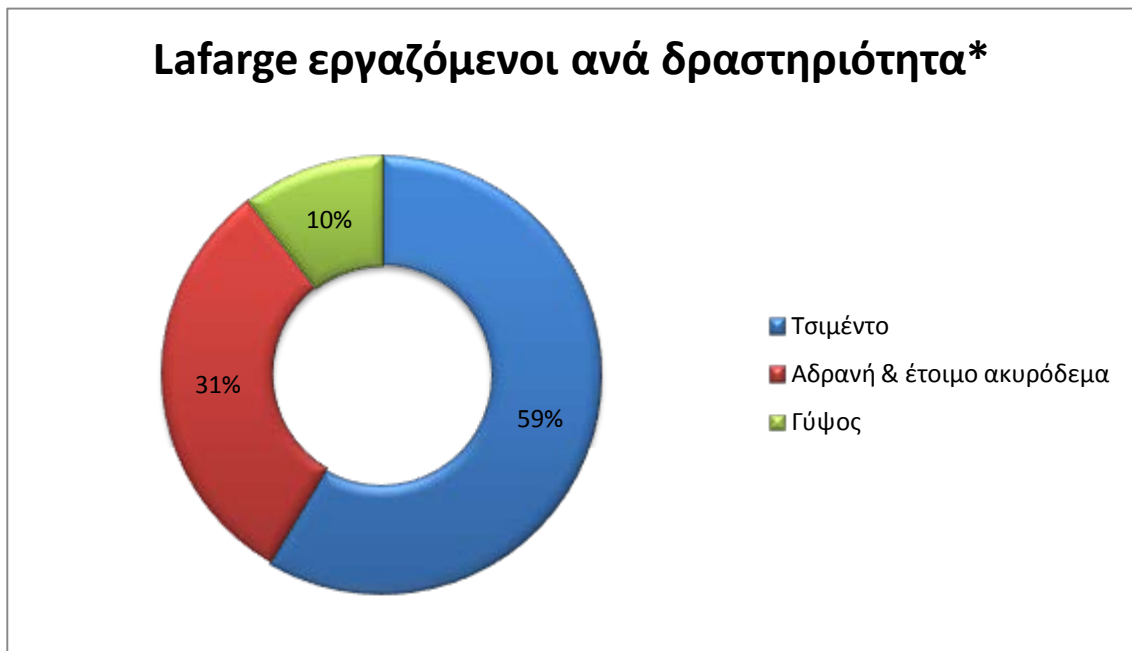
Στα παρακάτω δυο διαγράμματα παρατίθενται οι πωλήσεις της “Lafarge” ανά δραστηριότητα (διάγραμμα 2.2) και οι εργαζόμενοι ανά δραστηριότητα (διάγραμμα 2.3).

Διάγραμμα 2.2. Lafarge, πωλήσεις ανά δραστηριότητα



* Πηγή Δελτίο Lafarge 2008

Διάγραμμα 2.3. Lafarge, εργαζόμενοι ανά δραστηριότητα



* Ενοποιημένες πωλήσεις συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων στις 31 Δεκεμβρίου 2008

* Πηγή Δελτίο Lafarge 2008

2.4. Ανάλυση Εταιρείας

Σε αυτό το σημείο θα προχωρήσουμε στην ανάλυση της εταιρείας “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” σε μεγαλύτερο επίπεδο και θα εστιάσουμε στις εγκαταστάσεις της, στα προϊόντα και στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων.

2.4.1. Εγκαταστάσεις

2.4.1.1. Γενική ανάλυση υποκαταστημάτων

“Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”

Εργοστάσια

1. ΒΟΛΟΥ, Αγριά, Βόλος
2. ΜΥΛΑΚΙΟΥ, Μυλάκι Αλιβερίου, Εύβοια
3. ΧΑΛΚΙΔΑΣ Μικρό Βαθύ Αυλίδος, Χαλκίς

Εγκαταστάσεις Διανομής

4. Δραπετσώνα, Κοντοπούλου 1, Δραπετσώνα, Πειραιάς
5. Θεσσαλονίκη, Γέφυρα Δενδροποτάμου (παραλία)
6. Ρίο Πατρών, Ελευθερίας 14, παραλία Ακταίου
7. Καβάλα, Νηλέως 7
8. Ηγουμενίτσα, Λαδοχώρι, Θεσπρωτία
9. Ηράκλειο, Λινοπεράματα Ροδιάς, Κρήτη
10. Ρόδος (3ος Λιμνήν Ακανδιάς)
11. Καλοχώρι Θεσσαλονίκης
12. Μεταμόρφωση Αττικής, Αμαλιάδος 12

Λατομεία

13. Πλάτανος Αλμυρού Μαγνησίας

Διάφορα

14. Χανιά, Μαργουνίου 20 (γραφείο)
15. Στυλίδα Φθιώτιδος (κάμπινγκ)

“LAFARGE BETON”

Μονάδες σκυροδέματος

1. Κορωπί Αττικής, 28ο χιλ. Βάρης - Κορωπίου
2. Παλλήνη Αττικής, Λ. Ανθούσας
3. Μεταμόρφωση Αττικής, Αμαλιάδος 12
4. Λιόσια Αττικής, θέση Πυργάς
5. Αγ. Ι. Ρέντης Αττικής, 28ης Οκτωβρίου 19
6. Βούλια Σύρου
7. Μαράθι Πάρου
8. Αγκαιριά Πάρου
9. Λάρσος Λέσβου
10. Αντιμάχεια Κω
11. 10ο Χιλ. Ε.Ο. Νεοχωρούδας Θεσσαλονίκης
12. Στροφή Λακιάς Θεσσαλονίκης
13. 10ο Χιλ. Βόλου-Λάρισας Σέσκλο Μαγνησίας
14. Λαμία Φθιώτιδας, 2ο χιλ. Λαμίας-Δομοκού
15. ΒΙΠΕ Πρέβεζας
16. Πλατανιάς Φθιώτιδας
17. Τραγάνα Φθιώτιδας
18. Μαλεσίνα Φθιώτιδας
19. Ορχομενός Βοιωτίας
20. Θόλος Χίου
21. Λεύκα Αχαΐας
22. Αλιβέρι Ευβοίας

Λατομεία

23. Άραξος Αχαΐας
24. Τραγάνα Φθιώτιδας
25. Βούλια Σύρου
26. Αλιβέρι Ευβοίας

Αποθηκευτικοί χώροι εμπορίας αδρανών υλικών

27. Λαζαρέτα Σύρου Ελαφρόπετρα
28. Μυλάκι Ευβοίας

Γραφεία

- 29. Ελ. Βενιζέλου 3 - Βόλος
- 30. Π. Βοστώνη & Μητρ. Ιακώβου 1 - Μυτιλήνη
- 31. Πλατεία Λαού 2 - Λαμία
- 32. Αγ. Αποστόλων 2 & Χάνδακος- Χίος

“ΛΑΒΑ Μεταλλευτική & Λατομική Α.Ε.”

Ορυχεία

- 1. Κίσηρης: Γυαλί Νίσυρος, Δωδεκάνησα
- 2. Γύψου: Αλτσί, Σητεία Κρήτης
- 3. Ποζολάνης & Πυριτικού: Αδάμαντας Μήλου

“ΕΒΙΕΣΚ Α.Ε.”

Εργοστάσια - Εργοτάξια

- 1. Α΄ ΒΙ.ΠΕ. Βόλου, Βόλος, Ν. Μαγνησίας
- 2. Αγριά Βόλου, Ν. Μαγνησίας
- 3. Θέση Μυλάκι, Ν. Ευβοίας (Μισθωμένο στην ΑΓΕΤ)
- 4. Θέση Μυλάκι, Ν. Ευβοίας
- 5. Μικρό Βαθύ Αυλίδας, Ν. Ευβοίας

“ΑΜΠΕΡ Α.Ε.”

- 1. Χανίων 1, Λυκόβρυση
- 2. Χανίων 1Α, Λυκόβρυση
- 3. Χανίων 1Α, Λυκόβρυση

Η εταιρία “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, ιδρυτικό μέλος του ομίλου εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”, δραστηριοποιείται στη παραγωγή και στην εμπορία διαφορετικών ποιοτικά τύπων τσιμέντου, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές της στη παραγωγή των προϊόντων και συμμετέχοντας στην εμπορία τους μέσω των άλλων θυγατρικών του ομίλου. Για την παραγωγή των προϊόντων της η εταιρία διαθέτει:

- ✓ **3 εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου** με σύγχρονης τεχνολογίας εξοπλισμό και με μεγάλες και υψηλής απόδοσης λιμενικές εγκαταστάσεις:
 - ◆ Το **εργοστάσιο Όλυμπος** στην Αγριά Βόλου, το μεγαλύτερο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Ευρώπη και ένα από τα μεγαλύτερα του κόσμου. Ξεκίνησε να λειτουργεί από το 1925 και η ετήσια παραγωγή του σε τσιμέντο και κλίνκερ ανέρχεται σε 3,3 εκατομμύρια και 4,3 εκατομμύρια τόνους αντίστοιχα. Οι ετήσιες πωλήσεις του εργοστασίου είναι περίπου 4,8 εκατομμύρια τόνοι (για τσιμέντο και κλίνκερ). Ένα σημαντικό κομμάτι της παραγωγής εξάγεται. Διατίθενται όλες τις ποιότητες τσιμέντου συμπεριλαμβανομένου και του λευκού. Το λιμάνι του «**ΟΛΥΜΠΟΥ**» μπορεί να δεχθεί πλοία προς φόρτωση χωρητικότητας μέχρι 40000 τόνων, γεγονός που καλύπτει την απαιτούμενη ποσότητα τσιμέντου για φόρτωση (σε πλοία).
 - ◆ Το **εργοστάσιο ΗΡΑΚΛΗΣ II** στο Μηλάκι Ευβοίας, πρότυπο τεχνολογικής παραγωγής και λιμενικών εγκαταστάσεων, με ετησία παραγωγή σε τσιμέντο και κλίνκερ 1,6 εκατομμύρια και 1,7 εκατομμύρια τόνους αντίστοιχα. Περίπου το σύνολο της παραγωγής του εργοστασίου (90%) εξάγεται και διαθέτει όλες οι ποιότητες τσιμέντου. Το λιμάνι του εργοστασίου μπορεί να δεχθεί πλοία προς φόρτωση χωρητικότητας μέχρι 65000 τόνων. Επίσης είναι δυνατή η προσέγγιση πλοίων για εκφόρτωση κάρβουνου μέχρι και 160000 τόνων.
 - ◆ Το **εργοστάσιο ΗΡΑΚΛΗΣ III** στο Μικρό Βαθύ Αυλίδος, 3 χλμ. έξω από την πόλη της Χαλκίδας. Η ετήσια παραγωγή της φτάνει μέχρι και 2,5 εκατομμυρίων τόνων τσιμέντου.
- ✓ **7 κέντρα διανομής στην Ελλάδα και αποθήκες** τσιμέντου χύμα και σακκευμένου. Με τα επτά Κέντρα Διανομής της εταιρίας, επιδιώκεται η προσέγγιση της αγοράς στις απομακρυσμένες από τα εργοστάσια περιοχές και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Συγκεκριμένα, τα κέντρα διανομής

με τις περιοχές ευθύνης τους και το σύστημα παραδόσεων τους είναι:

ο ΗΡΑΚΛΗΣ 1 ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Καλύπτει την Αττικοβοιωτία, την Ανατολική Πελοπόννησο και τα νησιά των Κυκλάδων με τσιμέντο χύμα τύπου CEM IV/B (P - W) 32.5N, CEM II/B - M (S - P - W) 42.5N, CEM I 42.5N και IV55. Συσκευάζει σάκους 50 κιλών σε παλέτες με τσιμέντο CEM IV/B(P - W) 32.5N. Παραλαμβάνει από το εργοστάσιο ΟΛΥΜΠΟΥ και διανέμει Λευκό τσιμέντο.

ο ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Καλύπτει όλους τους νομούς της Κεντρικής Μακεδονίας με τσιμέντο χύμα τύπου CEM IV/B (P - W) 32.5N, CEM II/B - M (S - P - W) 42.5N και CEM I 42.5N . Συσκευάζει σάκους 50 κιλών σε παλέτες με τσιμέντο CEM IV/B (P - W) 32.5N. Παραλαμβάνει από το εργοστάσιο ΟΛΥΜΠΟΥ και διανέμει Λευκό τσιμέντο.

ο ΚΑΒΑΛΑ

Καλύπτει όλους τους νομούς της Ανατολικής Μακεδονίας και της Θράκης με τσιμέντο χύμα τύπου CEM IV/B(P - W) 32.5N και CEM II/B - M(S - P - W) 42.5N. Συσκευάζει σάκους 50 κιλών σε παλέτες με τσιμέντο CEM IV/B(P - W) 32.5N. Παραλαμβάνει από το εργοστάσιο ΟΛΥΜΠΟΥ και διανέμει Λευκό τσιμέντο.

ο ΡΙΟ

Καλύπτει όλους τους νομούς της Δυτικής Πελοποννήσου και την Λευκάδα με τσιμέντο τύπου CEM IV/B(P - W)32.5N και CEMII/B - M(S - P - W) 42.5N. Συσκευάζει σάκους 50 κιλών σε παλέτες με τσιμέντο CEM IV/B (P - W) 32.5N. Παραλαμβάνει από το εργοστάσιο του ΟΛΥΜΠΟΥ και διανέμει Λευκό τσιμέντο.

ο ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Καλύπτει όλους τους νομούς της νήσου Κρήτης με τσιμέντο χύμα τύπου CEM IV/B (P - W) 32.5N και συσκευάζει σάκους 50 κιλών σε παλέτες με τσιμέντο CEM IV/B (P - W) 32.5N. Παραλαμβάνει από το εργοστάσιο ΟΛΥΜΠΟΥ και διανέμει Λευκό τσιμέντο.

ο ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ

Καλύπτει όλους τους νομούς της Ηπείρου και την νήσο Κέρκυρα με τσιμέντο χύμα τύπου II35 και II45. Συσκευάζει σάκους 50 κιλών σε παλέτες με τσιμέντο II35. Παραλαμβάνει από το εργοστάσιο ΟΛΥΜΠΟΥ και διανέμει Λευκό τσιμέντο.

ο ΡΟΔΟΣ

Καλύπτει όλη τη νήσο Ρόδο και τη νήσο Κω με τσιμέντο χύμα τύπου CEM IV/B (P - W) 32.5N.

2.4.2. Κέντρα Διανομής Εξωτερικού

Η “ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ” διαθέτει κέντρα διανομής σε πολλές χώρες του κόσμου, οι κυριότερες από τις οποίες είναι: ΗΠΑ, Μ. Βρετανία, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Δανία και Γαλλία. Αξίζει να σημειωθεί ότι έως το 1976, η εταιρία διατηρούσε κέντρα διανομής και σε χώρες του εξωτερικού, όπως τη Σαουδική Αραβία, τη Νιγηρία, την Αίγυπτο, την Αλγερία και τη Βραζιλία.

Παράλληλα, για τη πραγματοποίηση της εμπορίας των προϊόντων, γενικά ο όμιλος εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ” και κατ’ επέκταση η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” διαθέτει:

- 10 πλοία μεταφοράς τσιμέντου και πρώτων υλών
- 268 σιλοφόρα μεταφοράς τσιμέντου και άνθρακα
- 1.525 σιλό αποθήκευσης τσιμέντου και 10 λατομεία από τα οποία τα 6 είναι ιδιόκτητα και τα 4 μισθωμένα

2.4.3. Παραγωγικό Κύκλωμα

Πρωταγωνιστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία της εταιρείας διαδραματίζει το τμήμα παραγωγής. Ο βασικός στόχος του τμήματος αυτού είναι η μεγιστοποίηση του όγκου παραγωγής και του επιπέδου ποιότητας αυτής, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

2.4.3.1. Διαδικασία Παραγωγής Τσιμέντου

Το τσιμέντο είναι ένα λεπτοαλεσμένο υλικό, που έχει την ιδιότητα να αναπτύσσει αντοχές κατά την ενυδάτωση του. Για την παραγωγή του χρησιμοποιείται μεγάλος αριθμός πρώτων υλών (ασβεστολιθικών και αργιλοπυριτικών πετρωμάτων), η χημική σύσταση των οποίων πρέπει να βρίσκεται σε καθορισμένα όρια. Η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

- Παραγωγή Φαρίνας
- Παραγωγή Κλίνκερ (CLINKER)
- Παραγωγή Τσιμέντου.

A) Παραγωγή Φαρίνας

Οι πρώτες ύλες, που μεταφέρονται στα εργοστάσια, θραύονται με τη βοήθεια μεγάλων θραυστήρων και αποθηκεύονται ξεχωριστά ή οδηγούνται κατ' ευθείαν στους σωρούς προομογενοποίησης. Από εκεί, με πλήρες αυτοματοποιημένο σύστημα και με τη βοήθεια ζυγών τροφοδοσίας και μεταφορικών ταινιών, οι προθραυσμένες πλέον πρώτες ύλες τροφοδοτούν το μύλο (κάθετο μύλο ή σφαιρόμυλο) για την παραγωγή λεπτοαλεσμένου υλικού.

Το υλικό αυτό, που καλείται φαρίνα, οδηγείται στα σιλό ομογενοποίησης, η οποία γίνεται με τη βοήθεια φυσητήρων που είναι εγκατεστημένοι στους πυθμένες των σιλό. Στη συνέχεια, η φαρίνα οδηγείται στα σιλό αποθήκευσης και τέλος στα σιλό τροφοδοσίας, πριν από την είσοδο της στην περιστροφική κάμινο για τη παραγωγή ενδιάμεσου προϊόντος, το οποίο ονομάζεται κλίνκερ.

B) Παραγωγή Κλίνκερ

Για τη παραγωγή ενός τόνου κλίνκερ απαιτούνται 1,6 περίπου τόνοι πρώτων υλών (70 - 85% ασβεστόλιθος, 10 - 20% σχιστόλιθος) και πάνω από 0,1 τόνοι κάρβουνου.

Οι περιστροφικές κάμινοι είναι κύλινδροι κατασκευασμένοι από ειδικό κράμα, μήκους 70 - 120 μέτρων και διαμέτρου 3 - 5 μέτρων και είναι επενδεδυμένοι με ειδικά πυρότουβλα.

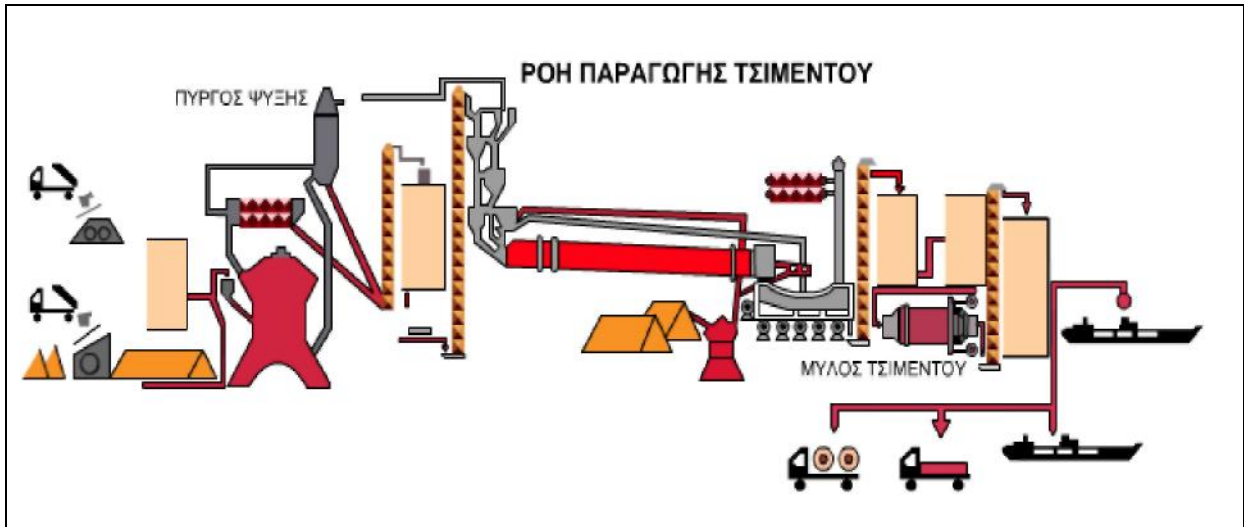
Η φαρίνα, πριν από την είσοδο της στην περιστροφική κάμινο, υφίσταται θερμική κατεργασία σε θερμοκρασία 900 C⁰ με τη βοήθεια συστήματος κυκλώνων και ασβεστοποιητή, ενώ στην κάμινο έχουμε προοδευτική αύξηση τη θερμοκρασίας μέχρι και τους 1400 βαθμούς C⁰. Το τελικό προϊόν της περιστροφικής καμίνου, που έχει κοκκώδη μορφή, είναι αποτέλεσμα της διάσπασης του ανθρακικού ασβεστίου και των αργιλοπυριτικών ενώσεων και των αντιδράσεων μεταξύ της ασβέστου και των οξειδίων του πυριτίου, αργιλίου και σιδήρου κατά την ενυδάτωση.

Γ) Παραγωγή Τσιμέντου

Το τελευταίο στάδιο παραγωγής του τσιμέντου είναι η συνάλευση του κλίνκερ με 3 - 5% γύψο, με ή χωρίς άλλες φυσικές ή τεχνητές πρώτες ύλες (ποζολάνες - τέφρες - σκωρίες), που βελτιώνουν ορισμένες ιδιότητες του σκυροδέματος. Η προσθήκη της γύψου είναι απαραίτητη για την επιβράδυνση της πήξης του τσιμέντου κατά την ενυδάτωση. Οι παραπάνω πρώτες ύλες προστίθενται σε καθορισμένες αναλογίες, που ελέγχονται με αυτοματοποιημένο σύστημα. Η διαδικασία άλεσης γίνεται στους μύλους τσιμέντου, οι οποίοι αποτελούνται από μεταλλικούς κύλινδρους, που

περιέχουν πολλούς τόνους αλεστικών σφαιρών. Το τελικό προϊόν αποθηκεύεται σε μεγάλα σιλό, απ' όπου διατίθενται με διάφορους τρόπους (σιλοφόρα, πλοία, χύδην κλπ).

Εικόνα 2.2. Παραγωγή Τσιμέντου



**Πηγή "TITAN"*

2.4.4. Τύποι και Κατηγορίες Τσιμέντων

Κάθε χώρα παγκοσμίως παρασκευάζει τσιμέντο, χρησιμοποιώντας τις πηγές πρώτων υλών που διαθέτει. Έτσι ανάλογα με τις υπάρχουσες και χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες δημιουργήθηκαν οι διάφοροι τύποι τσιμέντων που παράγονται παγκοσμίως. Μερικοί από τους τύπους αυτούς παρουσιάζονται παρακάτω:

- Το καθαρό ή αμιγές τσιμέντο,
- Το τσιμέντο με ποζολάνη,
- Ιπτάμενη τέφρα - πυριτική ή ασβεστολιθική,
- Σκωρία υψικαμίνου,
- Πυριτική παιπάλη,
- Ασβεστόλιθο, κλπ.

Με βάση το πρότυπο EN 197-1 προβλέπεται μεγάλος αριθμός προϊόντων τσιμέντου, τα οποία όμως δεν κυκλοφορούν κατ' ανάγκη σε κάθε χώρα μέλος, λόγω των ιδιοτήτων στις πρώτες ύλες και στο κλίμα αυτών. Το πρότυπο αυτό προδιαγράφει σε γενική μορφή τους εξής τύπους τσιμέντου :

Πίνακας 2.2. Βασικοί Τύποι Τσιμέντου

ΤΥΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
CEM I	Τσιμέντο Πόρτλαντ
CEM II	Σύνθετο Τσιμέντο Πόρτλαντ
CEM III	Σκωριοτσιμέντο
CEM IV	Ποζολανικό Τσιμέντο
CEM V	Σύνθετο Τσιμέντο

*Πηγή Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ

Επίσης, από την άλλη πλευρά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN 197-1 προδιαγράφει 6 κατηγορίες αντοχών, στις οποίες τα τσιμέντα κατατάσσονται (ανάλογα με την αντοχή τους σε θλίψη), σε κονίαμα πρότυπης σύνθεσης και τρόπου παρασκευής.

Πίνακας 2.3. Κατηγορίες και όρια Αντοχών σύμφωνα με ΠΔ 244/80 και ΕΛΟΤ EN 197-1

ΠΔ 244/80		ΕΛΟΤ EN 197-1	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΤΟΧΩΝ	ΟΡΙΑ ΑΝΤΟΧΩΝ(N/mm ²)	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΤΟΧΩΝ	ΟΡΙΑ ΑΝΤΟΧΩΝ(N/mm ²)
35	25-45	32,5	32,5 - 52,5
45	35-55	42,5	42,5 - 62,5
55	>45	52,5	>52,5

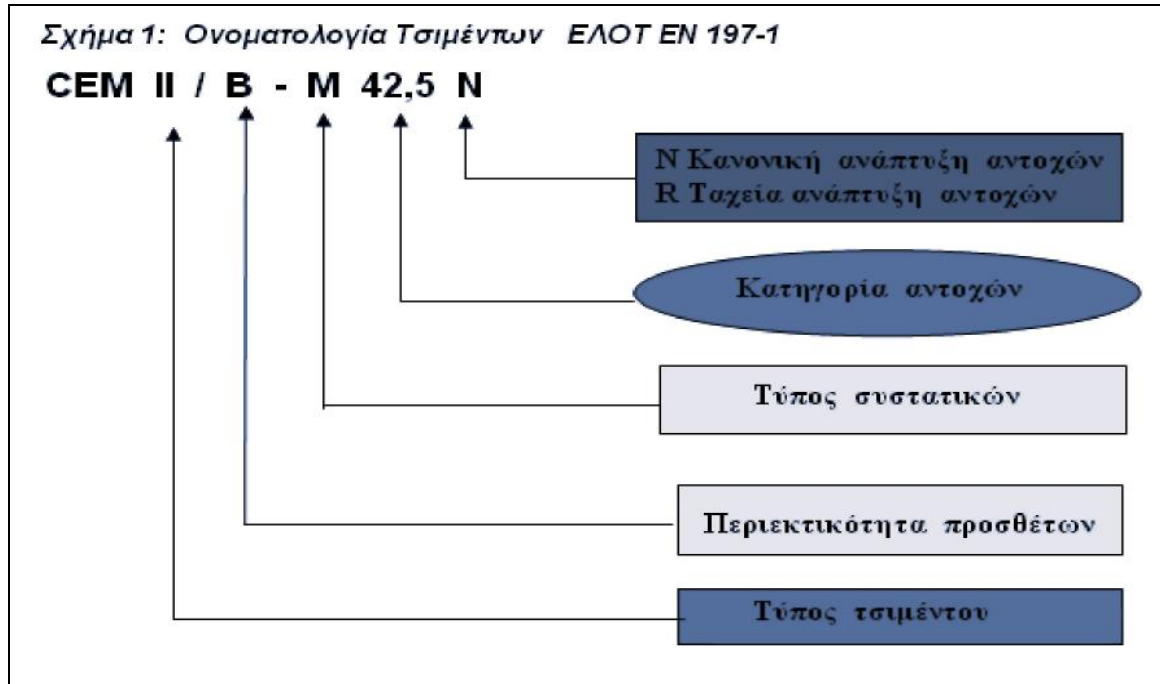
*Πηγή Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ

Όσον αφορά τώρα τον συμβολισμό των διαφόρων τσιμέντων, σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN 197-1, αυτό καθορίζεται από:

- τον κύριο τύπο τσιμέντου,
- το ποσοστό κλίνκερ (CLINKER),
- τον τύπο του δεύτερου κύριου συστατικού,
- την κατηγορία αντοχής,
- το επίπεδο της πρώιμης αντοχής,

Πιο παραστατικά αυτοί οι συμβολισμοί απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 2.3. Ονοματολογία τσιμέντων ΕΛΟΤ ΕΝ 197 - 1



*Πηγή Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ

2.4.4.1. Τύποι Τσιμέντων στην Αγορά του Εξωτερικού

Οι τύποι τσιμέντων που εξάγονται διαφέρουν από χώρα σε χώρα λόγω των διαφορετικών τύπων παραγόμενου τσιμέντου και των διαφορετικών αναγκών της εκάστοτε αγοράς. Παρακάτω αναφέρονται μερικά δείγματα εξαγόμενων προϊόντων (τσιμέντων) σε διάφορες χώρες εξωτερικού.

Η.Π.Α.

Ποιότητες: C - 150 I/II LOW ALCALI, C - 150 I/II MODERATE ALCALI

ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Ποιότητες: CEM I 42.5 N - I 42.5N, R - I 52.5N κατά BS EN 197 - 1

ΙΤΑΛΙΑ

Ποιότητες: CEMENTO PORTLAND CEM I 42.5 R και CEM I 42.5N κατά DM 12/7/99 - 134, CEMENTO POTRLAND CEM I 32.5 R

ΙΣΠΑΝΙΑ

Ποιότητες: CEM I 42.5 R, CEM I 42.5N κατά UNG EN 197-1

ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ

Ποιότητα: CEM I 42.5 R και CEM I 42.5 N

ΔΑΝΙΑ

Ποιότητα: CEM I 52.5 κατά DS427 (MS/LA/>2). ΓΑΛΛΙΑ

Ποιότητες: CPA CEM I 52.5 και CPJ CEM II/A 42.5 (Z)

2.4.4.2. Τύποι Τσιμέντων της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” για την Εσωτερική Αγορά

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στην εγχώριο αγορά παράγει διάφορους τύπους τσιμέντου διαχωρίζοντας τους, ανάλογα με τη ποιότητα του, την αναλογία των πρώτων υλών και τη χρήση του στις οικοδομικές εργασίες. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

α) Τσιμέντο Πόρτλαντ - CEM I 42.5N: Είναι κατάλληλο για τη κατασκευή σκυροδεμάτων υψηλών κατηγοριών και δομικών στοιχείων που απαιτούν γρήγορο ξεκαλούπωμα (προκατασκευή και προεντεταμένο σκυρόδεμα).

β) Τσιμέντο Πόρτλαντ - CEM I 52.5N: Οι ποιότητες και οι χρήσεις του είναι ανάλογες με το τσιμέντο CEM I 42.5N με επιδόσεις καλύτερες, κυρίως στην ανάπτυξη.

γ) Τσιμέντο Πόρτλαντ με Ποζολάνη - CEM IV/B (P - W) 32.5N: Στην αγορά είναι γνωστό με την ονομασία «κοινό τσιμέντο». Χρησιμοποιείται για τα σκυροδέματα των συνήθων κατασκευών. Το σκυρόδεμα που παρασκευάζεται με το τσιμέντο αυτό, παρουσιάζει μειωμένη ανάπτυξη θερμοκρασιών, μειωμένη διαπερατότητα και αυξημένη ανθεκτικότητα στα θειικά άλατα, το θαλασσινό νερό και σε διάφορα διαβρωτικά περιβάλλοντα (χρήση σε λιμενικά έργα).

δ) Τσιμέντο Πόρτλαντ με Ποζολάνη - CEM II/B - M (S - P- W) 42.5N: Χρησιμοποιείται κυρίως σε έργα της Δ.Ε.Η. (φράγματα, σήραγγες). Είναι τσιμέντο ανάλογο του CEM IV/B (P - W)32.5N και έχει βελτιωμένα τα ειδικά χαρακτηριστικά. Επίσης, είναι το κατάλληλο για χρήση σε λιμενικά έργα.

ε) Τσιμέντο Πόρτλαντ ανθεκτικό στα θειικά IV/55: Το σκυρόδεμα που παρασκευάζεται με το τσιμέντο αυτό, παρουσιάζει ισχυρή αντίσταση στις προβολές από τα θειικά άλατα και το θαλασσινό νερό.

στ) Τσιμέντο Πόρτλαντ Λευκό - CEM II 52.5N: Κύριο χαρακτηριστικό του είναι η λευκότητα. Έχει ιδιότητες και επιδόσεις αντίστοιχες με αυτές του τσιμέντου CEM I 52.5N και χρησιμοποιείται στην πλακοποιία, στη κατασκευή διακοσμητικών στοιχείων, μωσαϊκών δαπέδων κλπ.

2.4.5. Αναγραφόμενα Στοιχεία στους Σάκους Τσιμέντου Συνδεδεμένα με την Ποιότητα

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό Τσιμέντου που εφαρμόστηκε στη χώρα μας την 1/4/2002 στους σάκους τσιμέντου πρέπει να αναγράφονται διάφορα στοιχεία που αφορούν το περιεχόμενο τσιμέντο, καθώς και οδηγίες προφύλαξης κατά τη χρήση του. Τα στοιχεία που πρέπει να αναγράφονται είναι:

- 1) Η σήμανση συμφόρησης CE.
- 2) Ο αριθμός αναγνώρισης του φορέα πιστοποίησης.
- 3) Επωνυμία ή διακριτικό σήμα παραγωγού.
- 4) Ονομασία ή διακριτικό σήμα εργοστασίου όπου παράχθηκε το τσιμέντο.
- 5) Τα δύο τελευταία ψηφία του έτους κατά το οποίο τοποθετήθηκε η σήμανση.
- 6) Αριθμός πιστοποιητικού συμμόρφωσης της ΕΕ.
- 7) Ονομασία προτύπου σύμφωνα με το οποίο έγινε η παραγωγή.
- 8) Τύπος τσιμέντου και κατηγορία αντοχής όπως ορίζεται στο EN 197-1
- 9) Πρόσθετες πληροφορίες αν απαιτούνται. Εφαρμόζοντας η "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" αυτά τις προδιαγραφές ποιότητας παρέχει πολλά οφέλη στον καταναλωτή τα οποία συνοπτικά είναι:

Από τα σημεία (1) - (2): Ο καταναλωτής θα γνωρίζει από ποιόν φορέα της Ελλάδας ή του εξωτερικού είναι πιστοποιημένο με σήμα ποιότητας CE το τσιμέντο. Σύμφωνα με τον κανονισμό τσιμέντου είναι υποχρεωτική η λήψη Σήματος Ποιότητας CE, για να πωλείται το τσιμέντο στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Από τα σημεία (3) - (4): Γνωρίζει πλέον ο καταναλωτής όχι μόνο από ποια εταιρεία αγοράζει το προϊόν αλλά και από ποια μονάδα παραγωγής της.

Από το σημείο (5): Γνωρίζει το έτος κατά το οποίο το τσιμέντο σακκεύτηκε.

Από το σημείο (8): Όσον αφορά τον τύπο τσιμέντου αναφέρονται πλέον στην ονομασία και τα επιπλέον κύρια συστατικά εκτός του κλίνκερ. Έτσι ο καταναλωτής έχει πληρέστερα στοιχεία για την σύσταση του τσιμέντου που αγόρασε και για την ποιότητα του. Επιπλέον η κατηγορία αντοχής αναφέρεται στο κάτω όριο αντοχής και όχι στον μέσο όρο. Υπάρχει έτσι σημαντικότερη διασφάλιση όσον αφορά την αντοχή του προϊόντος.

Και τέλος, από το σημείο (9): Πιθανόν αναφέρονται επιπλέον χρήσιμα στοιχεία για ειδικές κατασκευές.

2.4.6. Όγκος Παραγωγής Τσιμέντου

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” κατέχει για πολλά χρόνια την πρώτη θέση στην παράγωγή τσιμέντου στην ελληνική αγορά και μία από τις καλύτερες θέσεις στην ευρωπαϊκή. Η διατήρηση αυτής της θέσης οφείλεται στην υψηλή τεχνογνωσία και στις ιδιαίτερα σύγχρονες και πλήρως αυτοματοποιημένες εγκαταστάσεις παραγωγής, οι οποίες έχουν την ικανότητα να παράγουν και να διαθέσουν μια ποικιλία τύπων και ποιότητας τσιμέντων.

Μετά το 2000 παρατηρήθηκε μια αλματώδη αύξηση λόγω των ευνοϊκών συνθηκών που επικρατούν στην ελληνική οικονομία, της συνεχούς αύξησης του κατά κεφαλήν δείκτη κατανάλωσης τσιμέντου (το 2000 έφτασε τα 850 κιλά ανά άτομο) και των συνεχών καινοτομιών και επενδύσεων της εταιρείας σε παραγωγικές εγκαταστάσεις.

Το έτος 2000 πραγματοποιήθηκε ρεκόρ όγκου παραγωγής τσιμέντου φτάνοντας τους 9.300 χιλιάδες σημειώνοντας αύξηση κατά 4.000 χιλιάδες τόνους. Η αλματώδη αύξηση της παραγωγής οφείλεται καταρχάς στην ολοκλήρωση των διαδικασιών συγχώνευσης της εταιρείας με τα “ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΚΙΔΟΣ”, η οποία εδραίωσε ακόμη περισσότερο την ηγετική θέση της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας. Ακόμα, όμως, οφείλεται στην αύξηση της κατανάλωσης τσιμέντου στην εγχώρια αγορά κυρίως λόγω της αύξησης των κατασκευών δημοσίων έργων και λιγότερο της ιδιωτικής οικοδομής.

Τα έτη 2003, 2005 και 2008 βρισκόμαστε τον όγκο των τσιμέντων να κάνουν νέο ρεκόρ και να ξεπερνούν ακόμα και τους 16.000 τόνους.

2.5. Οργάνωση και Διοίκηση

Η έννοια της οργάνωσης και διοίκησης (management) για μια επιχείρηση συνδέεται άμεσα με τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα της. Ως management ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους. Το management αποφασίζει για τους στόχους της επιχείρησης (μακροπρόθεσμους και τακτικούς), τους υλικούς και άυλους πόρους και τον αποτελεσματικό τρόπο αξιοποίησής τους για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών. Η διάρθρωση της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης απεικονίζεται από το οργανόγραμμα το οποίο παρέχει

πληροφορίες για την τμηματοποίηση, τα κανάλια επικοινωνίας, τη φύση της εκτελούμενης εργασίας κλπ.

Από το οργανόγραμμα της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” μπορούμε να διακρίνουμε ότι: η τμηματοποίηση της εταιρίας έχει γίνει κατά λειτουργίες έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ευκολότερα η λήψη των αποφάσεων και υπάρχουν τέσσερα επίπεδα εξουσίας (από το πρόεδρο στο Γενικό Διευθυντή της εταιρίας, από το Γενικό Διευθυντή στο Γενικό Διευθυντή επιχειρησιακών Λειτουργιών, από αυτόν στους Διευθυντές των λειτουργιών της εταιρίας και από αυτούς στους τμηματάρχες που βρίσκονται κάτω από την δικαιοδοσία τους.

2.6. Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο ρυθμός αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του επηρεάζει την ομαλή εξέλιξη και λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και ολόκληρης της επιχείρησης, εφόσον η παραγωγή τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά εξαρτάται από την εργασία τους. Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του προσδίδει ιδιαίτερο βάρος στη πολιτική που ακολουθεί σε αυτό το τομέα.

Συγκεκριμένα, δίνει έμφαση στην επιμόρφωση των εργαζομένων της, ώστε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες λόγω της συνεχούς αναπροσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας στα νέα δεδομένα, της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και της ανάγκης εναρμόνισης του τρόπου εργασίας του προσωπικού με τους στόχους της εταιρίας. Η επιμόρφωση επιτυγχάνεται μέσω:

- εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός και εκτός των χώρων εργασίας σε θέματα διοίκησης προσωπικού, οικονομικά, εμπορίας / μάρκετινγκ, προμηθειών, πληροφορικής, τεχνολογίας υλικών, υγιεινής και ασφάλειας, ποιοτικού ελέγχου και ολικής ποιότητας.
- επιδοτούμενων από το ΕΚΤ/ΟΑΕΔ εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία πραγματοποιήθηκαν στα εργοστάσια “Μηλάκι” και “ΗΡΑΚΛΗΣ II”.
- εξειδικευμένων σεμιναρίων στο εξωτερικό
- επιδοτήσεων για την εκμάθηση ξένης γλώσσας σε μεγάλο μέρος των εργαζομένων.
- παρακολούθησης μεταπτυχιακών προγραμμάτων από ορισμένα στελέχη στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Επιπλέον, η εταιρία εστιάζει το ενδιαφέρον της

στην υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων στους τόπους εργασίας τους

Για την επίτευξη τους διενεργούνται :

- προληπτικές εξετάσεις του προσωπικού στα εργοστάσια και τα κέντρα δραστηριότητας της εταιρίας
- μετρήσεις για τον εντοπισμό διαφόρων παραγόντων οι οποίοι δύναται να δράσουν βλαπτικά στην κατάσταση της υγείας των εργαζομένων
- εκπαιδευτικά σεμινάρια στο σύνολο του προσωπικού με θέματα την ασφάλεια και την υγιεινή της εργασίας.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας ενδεικτικός πίνακας για τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στην εταιρία στα έτη 1998 - 2008

Πίνακας 2.4. Σύνολο εργαζομένων της εταιρίας "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ"

Έτη	Σύνολο εργαζομένων
1998	1.626
1999	1.600
2000	2.328
2001	2.204
2002	2.031
2003	2.791
2004	2.694
2005	2.563
2006	2.409
2007	2.492
2008	2.471

Κατά τη χρονική περίοδο 2000-2008 ο αριθμός των εργαζομένων της εταιρίας παρουσιάζει μια σταθερή καθοδική πορεία. Το 1998, το σύνολο του προσωπικού ανερχόταν σε 1.626 εργαζόμενους, ενώ το 1999 ανέρχονταν σε 1.600 παρουσιάζοντας μείωση κατά 1,6%. Το 2000, το προσωπικό αριθμούσαν σε 2.328 εργαζομένους σημειώνοντας αύξηση 45,5%. Η εκρηκτική αύξηση του αριθμού των εργαζομένων οφείλεται στην ολοκλήρωση των διαδικασιών συγχώνευσης της "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" και των "ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΧΑΛΚΙΔΟΣ". Επίσης, παρατηρούμε πως ενώ το 2002 ο αριθμός των εργαζομένων μειώνεται κατά κάποιο

τρόπο, υπάρχει όμως μια σχετικά μεγάλη αύξηση το 2003 και το 2004. Από εκεί και πέρα μέχρι το 2008 αν και τα προβλήματα σε όλες τις επιχειρήσεις του κόσμου με τους εργαζόμενους και τις μαζικές απολύσεις είναι πολύ μεγάλα η επιχείρηση “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” κατάφερε να κρατήσει σταθερό τον αριθμό των εργαζομένων της στους 2.500 εργαζομένους περίπου.

2.6.1. Ασφάλεια εργαζομένων

Θεμελιώδης αξία για την εταιρία και προτεραιότητα σε κάθε δραστηριότητα αποτελεί η Ασφάλεια των εργαζομένων και των συνεργατών της εταιρίας, με αποκλειστικό στόχο Μηδέν Ατυχήματα. Σε όλες τις εγκαταστάσεις, λατομεία και παραγωγικές μονάδες της εταιρίας εφαρμόζονται συγκεκριμένα Πρότυπα Ασφάλειας, πέραν της χρήσης Μέσων Ατομικής Προστασίας, που ακολουθούν τις προδιαγραφές της “Lafarge”. Από το 2007 ξεκίνησε η εκπαίδευση και εφαρμογή του Προτύπου Ασφάλειας για την Εργασία Σε Ύψος.

Από το 2005 εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την οδική ασφάλεια, που καλύπτει όλες τις δραστηριότητες οδικών μετακινήσεων, όλων των εταιριών του ομίλου, και οδικών μεταφορών από συνεργάτες (εργολάβους), σε κάθε τύπο οχήματος. Εκτός από συγκεκριμένα μέτρα και προδιαγραφές οχημάτων και εξοπλισμού, το πρόγραμμα βασίζεται στην εκπαίδευση (αμυντική οδήγηση) και στην ευαισθητοποίηση για την αλλαγή συμπεριφοράς κατά την οδήγηση. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί μέρος της συμμετοχής της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στην Ευρωπαϊκή Χάρτα Οδικής Ασφάλειας, μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη μείωση των οδικών ατυχημάτων, την οποία έχει προσυπογράψει η εταιρία.

Με στόχο την εδραίωση Συμπεριφοράς Ασφάλειας (αποφυγή ανασφαλών βιαστικών πρόχειρων ενεργειών, χρήση Μέσων Ατομικής προστασίας), για τη βελτίωση της ασφάλειας μέσω της αλλαγής του τρόπου με τον οποίο ο καθένας συμπεριφέρεται στον χώρο εργασίας και εκτελεί τη δουλειά του, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ανέπτυξε και υλοποιεί το πρόγραμμα «ΠΑΙΡΝΩ ΘΕΣΗ», που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά Υ&Α του κάθε εργαζομένου στο χώρο εργασίας, χρησιμοποιώντας ως μέσο επιρροής την άμεση εμπλοκή των προϊσταμένων, τον καλόπιστο διάλογο, την παρακίνηση και την πειθώ. Σε μια συνάντηση-συζήτηση δύο τουλάχιστον εργαζομένων που γίνεται όπως οι «μαιευτικές συζητήσεις», και οι δυο πλευρές κατανοούν την σημασία της ασφάλειας και δεσμεύονται σε πρακτικά μέτρα

για την βελτίωση της. Η συζήτηση αυτή διαφέρει από την κλασσική επιθεώρηση ασφάλειας, καθώς γίνεται αυθόρμητα, από όλους τους προϊσταμένους με την παρατήρηση ανασφαλών συμπεριφορών. Η πραγματοποίηση δύο τέτοιων συζητήσεων ασφάλειας το μήνα έχουν οριστεί ως Προσωπικός Στόχος στην αξιολόγηση, σε όλες τις εγκαταστάσεις και γραφεία της εταιρίας.

2.7. Πελάτες

Η εξυπηρέτηση του πελάτη δεν εξαντλείται με τη διάθεση του υλικού. Προχωρά στην ικανοποίηση των υψηλών προσδοκιών του σε ποιότητα, ταχύτητα, κόστος.

Η πολιτική που έχει αναπτύξει η εταιρία “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών της, βασίζεται στη φιλοσοφία «Οι πελάτες μας, η πρώτη μας προτεραιότητα.», ισχυριζόμενη πως η επιτυχία της εταιρίας εξαρτάται από την επιτυχία των πελατών τους.

Ο Όμιλος εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ” δεσμεύεται έναντι των πελατών του παρέχοντας τους αυξημένη οικονομική αξία στις επιχειρήσεις τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό το πετυχαίνει με την εξής πολιτική:

- Κατανόηση σε βάθος των αναγκών και των δραστηριοτήτων των πελατών.
- Αξιοποίηση της παγκόσμιας εμπειρίας της Lafarge για την ανάπτυξη και παράδοση αξιόπιστων προϊόντων, συστημάτων και λύσεων.
- Προσαρμογή στις ανάγκες και απαιτήσεις τους και ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων για την ανάπτυξη αυτού του στόχου.
- Βελτίωση και μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών.

Επίσης, για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” υιοθέτησε από το 2002 το πρωτοποριακό σύστημα Smart Card, που διασφαλίζει την άριστη παράδοση τσιμέντου στους πελάτες της. Το σύστημα Smart Card επιτρέπει την άμεση παράδοση της απαιτούμενης ποσότητας και ποιότητας τσιμέντου στο σωστό προορισμό. Παράλληλα επιτρέπει την άμεση παρακολούθηση της εικόνας αλλά και των αναγκών κάθε πελάτη. Η διαδικασία του συστήματος αυτού που ακολουθείται είναι η εξής :

- 1) Ο πελάτης εισάγει την παραγγελία του στο SAP.
- 2) Το σύστημα προωθεί αυτόματα την παραγγελία και καθορίζει την φόρτωση.
- 3) Ο οδηγός του σιλοφόρου φορτηγού εισάγει τη Smart Card στο χώρο της

φόρτωσης.

4) Του παρέχεται η πληροφορία του τύπου παράδοσης το φορτίου.

5) Η πληροφορία μεταφέρεται στο SAP για την τιμολόγηση αλλά και την καταχώρηση όλων των στοιχείων.

6) Το σύστημα διαχειρίζεται και τις πιθανές επιστροφές φορτίων ,ώστε να εκδίδονται άμεσα πιστωτικά σημειώματα.

Η διάκριση και η κατηγοριοποίηση των πελατών της εταιρίας “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” γίνεται με βάση την γεωγραφική τους θέση. Για αυτό ακριβώς το λόγο έχει ιδρύσει κέντρα διανομής σε διάφορα μέρη της Ελλάδος, κάνοντας έτσι ευκολότερη και καλύτερη την εξυπηρέτηση των πελατών της.

Οι πελάτες της κατηγοριοποιούνται με βάση τις εξής γεωγραφικές περιοχές:

- Η περιοχή της Αττικής
- Η περιοχή της Αττικοβοιωτίας
- Η περιοχή της Ανατολικής Πελοποννήσου
- Όλα τα νησιά των Κυκλάδων
- Όλοι οι νομοί της Κεντρικής Μακεδονίας
- Όλοι οι νομοί της Ανατολικής Μακεδονίας και της Θράκης
- Όλοι οι νομοί της Δυτικής Πελοποννήσου και την Λευκάδα
- Όλοι οι νομοί της νήσου Κρήτης
- Όλοι οι νομοί της Ηπείρου και την νήσο Κέρκυρα
- Όλη τη νήσο Ρόδο και τη νήσο Κω.

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ως μια επιχείρηση που λειτουργεί σε βιομηχανική αγορά, συνήθως έχει πελάτες οργανισμούς και όχι μεμονωμένα άτομα. Για το λόγο αυτό εκτός από την παραπάνω διάκριση των πελατών, μπορούμε παράλληλα να ταξινομήσουμε τους πελάτες της κάθε γεωγραφικής περιοχής, σε τρεις επιμέρους κατηγορίες ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού που αντιπροσωπεύουν. Οι κατηγορίες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

A) Κάθε μορφής επιχειρήσεις: Εδώ καλύπτεται η ζήτηση των βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, των επιχειρήσεων κατασκευών και τέλος των εμπορικών επιχειρήσεων (χονδρέμποροι, λιανέμποροι).

B) Δημόσιες επιχειρήσεις και Δημόσιοι Οργανισμοί: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι Κυβερνητικές Υπηρεσίες, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διάφοροι δημόσιοι οργανισμοί, όπως Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε, κλπ.

Γ) Ιδρύματα: Αυτή είναι μια κατηγορία αγοραστών που αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέγεθος της αγοράς, όπως σχολεία, πανεπιστήμια, κοινωφελείς οργανισμοί,

φυλακές και διάφορα άλλα ιδρύματα.

Τέλος, οι πελάτες της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” μπορούν να χωριστούν σε έξι επιμέρους κατηγορίες. Σε κάθε μια αναφέρεται και το ποσοστό του όγκου πωλήσεων της:

- Εταιρείες έτοιμου σκυροδέματος - 61,65%
- Έμποροι (π.χ. μάντρες) - 22%
- Τεχνικές εταιρείες - 8,5%
- Βιοτεχνίες τσιμέντου - 3,3%
- Εργολάβοι - Μηχανικοί - 2,86%
- Αντιπρόσωποι -0,57 %

Από τα παραπάνω ποσοστά διαπιστώνουμε ότι ο μεγαλύτερος όγκος τσιμέντου (73%) που πωλείται είναι αυτός που απευθύνεται στην κατηγορία εκείνων των πελατών που χρησιμοποιούν χύμα τσιμέντο (πελάτες έτοιμου σκυροδέματος, τεχνικές εταιρείες και εργολάβοι - μηχανικοί), ενώ ένα μικρό ποσοστό (27%) αποτελεί την κατηγορία των αγοραστών τσιμέντου που χρησιμοποιούν σακευμένο.

Η κατανάλωση του τσιμέντου και των παράγωγων προϊόντων του ουσιαστικά αντικατοπτρίζεται από τις ετήσιες πωλήσεις της εταιρίας στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο. Αναλυτικότερα όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων το κατέχει η Κεντρική Ελλάδα.

Διάγραμμα 2.4. Κατανομή πωλήσεων της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ανά γεωγραφικό τομέα

*Πηγή ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ

2.8. Προμηθευτές

Οι προμήθειες απαρτίζουν το σύνολο των πρώτων υλών, των βοηθητικών υλικών και των εξαρτημάτων τα οποία είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Ο σωστός χρονικός και ποσοτικός προγραμματισμός τους αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την άρτια οργάνωση και αποτελεσματική δράση της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και της ίδιας της επιχείρησης.

Υπεύθυνο για την όλη την λειτουργία των προμηθειών είναι το τμήμα προμηθειών της εκάστοτε επιχείρησης, το οποίο οργανώνει και αποφασίζει τις απαραίτητες ενέργειες.

Στο τμήμα προμηθειών της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” οι προμήθειες έχουν χωριστεί κατά κάποιο τρόπο σε δύο ομάδες :

α) των πρώτων υλών και

β) των αντικειμένων για την άρτια λειτουργία της επιχείρησης (εξαρτήματα μηχανών, ανταλλακτικά, χαρτικές ύλες κλπ).

Η εταιρία “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” προμηθεύεται τις πρώτες ύλες της από τα 10 ορυχεία μεταλλεία της εταιρείας, 6 ιδιόκτητα και 4 ενοικιαζόμενα, τα οποία είναι τοποθετημένα κοντά στα εργοστάσια της, συνολικής αξίας 43.621.502,5678 €. Επίσης, κάποιες θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου αποτελούν τους κύριους προμηθευτές πρώτων υλών της εταιρίας. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα λατομείου και έτοιμο σκυρόδεμα προμηθεύεται από τις θυγατρικές “ΡΟΜΠΟΚΑ - ΒΑΦΟΠΟΥΛΟΥ ΑΕ” και “ΑΣΤΗΡ ΛΑΤΟ Α.Β.Ε.Ε.”, ενώ προϊόντα ελαφρόπετρας, γύψου, πυριτικού και αδρανών υλικών προμηθεύεται από την εταιρία “ΛΑΒΑ Μεταλλευτική & Λατομική ΑΕ.”

Ουσιαστικά, μέσα από τις προμήθειες των πρώτων υλών της εταιρίας παρατηρούμε πως υπάρχει μια ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που καλύπτονται από τις θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου, παρέχοντας του μια σχετική αυτονομία.

Οι υπόλοιπες προμήθειες πραγματοποιούνται μέσω αυτοματοποιημένου συστήματος παραγγελιών (SAP) σε προμηθευτές. Η διαδικασία του συστήματος αυτού που ακολουθείται είναι η εξής :

Το τμήμα προμηθειών της εταιρίας ενημερώνεται ανά πάσα στιγμή από σύστημα SAP για κάθε υλικό πότε έχει παραληφθεί, σε τι ποσότητα, οι αναλώσεις που έχουν πραγματοποιηθεί και όταν τα αποθέματα της για ένα ή περισσότερα προϊόντα φτάσουν σε ένα οριακό επίπεδο δίνει εντολή για παραγγελία. Η εταιρία γνωρίζει εκ των προτέρων για το κάθε αντικείμενο το οποίο έχει ανάγκη σε ποιο προμηθευτή

πρέπει να απευθυνθεί. Επέρχεται συμφωνία μεταξύ προμηθευτή και εταιρίας και γίνεται η παραγγελία. Παραλαμβάνονται τα εμπορεύματα στις αποθήκες και κατόπιν πραγματοποιείται ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος. Αν τα παραληφθέντα εμπορεύματα είναι ποιοτικά και ποσοτικά σωστά τότε δίνεται εντολή για αποπληρωμή του προμηθευτή και τελειώνει η διαδικασία παραγγελίας. Εάν όχι τότε η εταιρία έρχεται σε συνεννόηση με τον προμηθευτή για την επίλυση του προβλήματος. Βασική αρχή του τμήματος προμηθειών της εταιρίας είναι ότι η αποπληρωμή των εμπορευμάτων γίνεται εφόσον έχουν παραληφθεί τα προϊόντα και έχουν ελεγχθεί πως πληρούν τις προδιαγραφές και τις συνθήκες που αυτή ζητά.

Πάντως, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι σχέσεις της εταιρίας με τους προμηθευτές της επιδιώκεται να είναι πάντοτε καλές και μακροπρόθεσμες, διότι ο ρόλος τους αποτελεί ένας σημαντικός και κρίσιμος παράγοντας για την βιωσιμότητα της εταιρίας, αλλά και γενικότερα του Ομίλου.

2.9. Η Συνεισφορά της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” σε Δημόσια Έργα

2.9.1. Διάφορα Έργα

Όπως φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα η συμμετοχή της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” από το 1975 μέχρι και 1984 στα δημόσια έργα είναι τεράστια και μεγάλης σημασίας ακόμα και για τα ίδια τα έργα.

Πίνακας 2.5. Συμμετοχή στην τροφοδοσία με τσιμέντο σε δημόσια έργα

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΥ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΜΕ ΤΣΙΜΕΝΤΟ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΟΥ
Φράγμα Μόρνου -Υδρευση Αθηνών	50%	1975-1980
Φράγμα Θησαυρού Δράμας Έργο Δ.Ε.Η (το μεγαλύτερο φράγμα στα Βαλκάνια)	50%	1984-1997

Φράγμα Πλατανόβρυσης Δράμας - Έργο Δ.Ε.Η.	50%	1989- 1999
Φράγμα & Σήραγγα Εύηνου	100%	1991-1996
Μετρό Αθηνών	100%	1991-1999
Κεντρικός σταθμός -Νέο αεροδρόμιο Αθηνών στα Σπάτα	100%	1996-1999
Εγκαταστάσεις φυσικού αερίου Ρεβυθούσας	50%	1994 -2000
Αττική οδός (Οδικός άξονας Σπάτων-Ελευσίνας)	50%	1994 -2003
Υποθαλάσσια Σήραγγα Ακτίου-Πρέβεζας	100%	1995 -2007
Π.Α.Θ.Ε. (Οδικός άξονας)	50%	1995 -2006
Εγνατία Οδός	50%	1995 -2008
Ολυμπιακό Στάδιο	50%	1980-1982
Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας	50%	1981-1984

2.9.2. Ολυμπιακά Έργα

Τα τελευταία πέντε χρόνια των κατασκευών των Ολυμπιακών έργων, η εσωτερική αγορά τσιμέντου «κατανάλωσε» κατά μέσω όρο περίπου 10 εκατομμύρια τόνους τσιμέντο το χρόνο. Από το οποίο το 20% απορροφήθηκε από τα δημόσια έργα, ενώ το υπόλοιπο από την ιδιωτική δραστηριότητα. Τα έργα που σχετίστηκαν με τους Ολυμπιακούς, αντιπροσώπευαν σε ετήσια βάση, κατά μέσο, το 5% της εγχώριας αγοράς. Σε αυτό το ποσοστό η συμμετοχή του “ΗΡΑΚΛΗ” ήταν σχετικά μεγάλη. Κατά τη διάρκεια των πέντε τελευταίων ετών της κατασκευής των Ολυμπιακών έργων ο “ΗΡΑΚΛΗΣ” παρέδωσε συνολικά 535.000 τόνους τσιμέντου σε έργα υποδομής των Ολυμπιακών Αγώνων. Ενώ τα τρία τελευταία χρόνια προμήθευσε επιπλέον 435.000 τόνους τσιμέντο σε Ολυμπιακά έργα και εργοτάξια. Επίσης, ο “ΗΡΑΚΛΗΣ” συνεργάστηκε αποτελεσματικά με περισσότερους από 40 αναδόχους έργων και τεχνικές εταιρίες, προμηθεύοντας πάνω από 29 μεγάλα έργα και εργοτάξια, είτε μέσω της θυγατρικής του Εταιρίας “LAFARGE ΒΕΤΟΝ”, είτε μέσω διαφόρων ανεξάρτητων παραγωγών ετοιμού σκυροδέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

3.1. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο (σε παγκόσμιο επίπεδο)

Ο κλάδος παραγωγής τσιμέντου παρουσιάζει μια έντονη τάση συγκέντρωσης τα τελευταία χρόνια. Έτσι, σήμερα, το 43% της παγκόσμιας παραγωγής (πλην Κίνας) βρίσκεται στην κατοχή των πέντε μεγαλύτερων ομίλων του κλάδου (Lafarge, Holcim, Cemex, Heidelberg, Italcementi). Ο Τιτάν (ο οποίος θα μας απασχολήσει παρακάτω) βρίσκεται στη 15η θέση στην παγκόσμια αγορά.

Ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά, που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό:

- Δυσκολία εισόδου νέων παικτών λόγω: α) δυσκολίας εύρεσης κατάλληλων πρώτων υλών, β) υψηλής απαίτησης κεφαλαίων και, γ)εξειδίκευσης παικτών
- Τοπικό χαρακτήρα: δεν υπάρχουν παγκόσμιες οικονομίες κλίμακα ενώ το μεταφορικό κόστος είναι πολύ υψηλό (συγκρινόμενο με την αξία του προϊόντος).
- Έλλειψη ικανού ανταγωνιστικού υλικού (σε κόστος και ανθεκτικότητα)
- Υψηλό λειτουργικό cash flow

3.2. Ανταγωνιστές της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στην Ελλάδα

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” δραστηριοποιείται μέσα σε μία αγορά μορφής ατελούς ανταγωνισμού, πιο συγκεκριμένα, σε μια ολιγοπωλιακή αγορά. Ο μικρός αριθμός παραγωγών και το ομογενοποιημένο προϊόν είναι τα δύο βασικά χαρακτηριστικά που την προσδιορίζουν. Οι ανταγωνιστές της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι: “ΤΙΤΑΝ Α.Ε.”, με μερίδιο αγοράς 40%, και “ΤΣΙΜΕΝΤΑ ΧΑΛΙΒΑΣ”, με μερίδιο αγοράς 9%. Παρατηρούμε, λοιπόν, πως κύριος ανταγωνιστής της είναι η “ΤΙΤΑΝ Α.Ε.”, από την οποία προηγείται με μία διαφορά ποσοστού της τάξεως του 11%.

3.3. Παρουσίαση του ομίλου “TITAN”

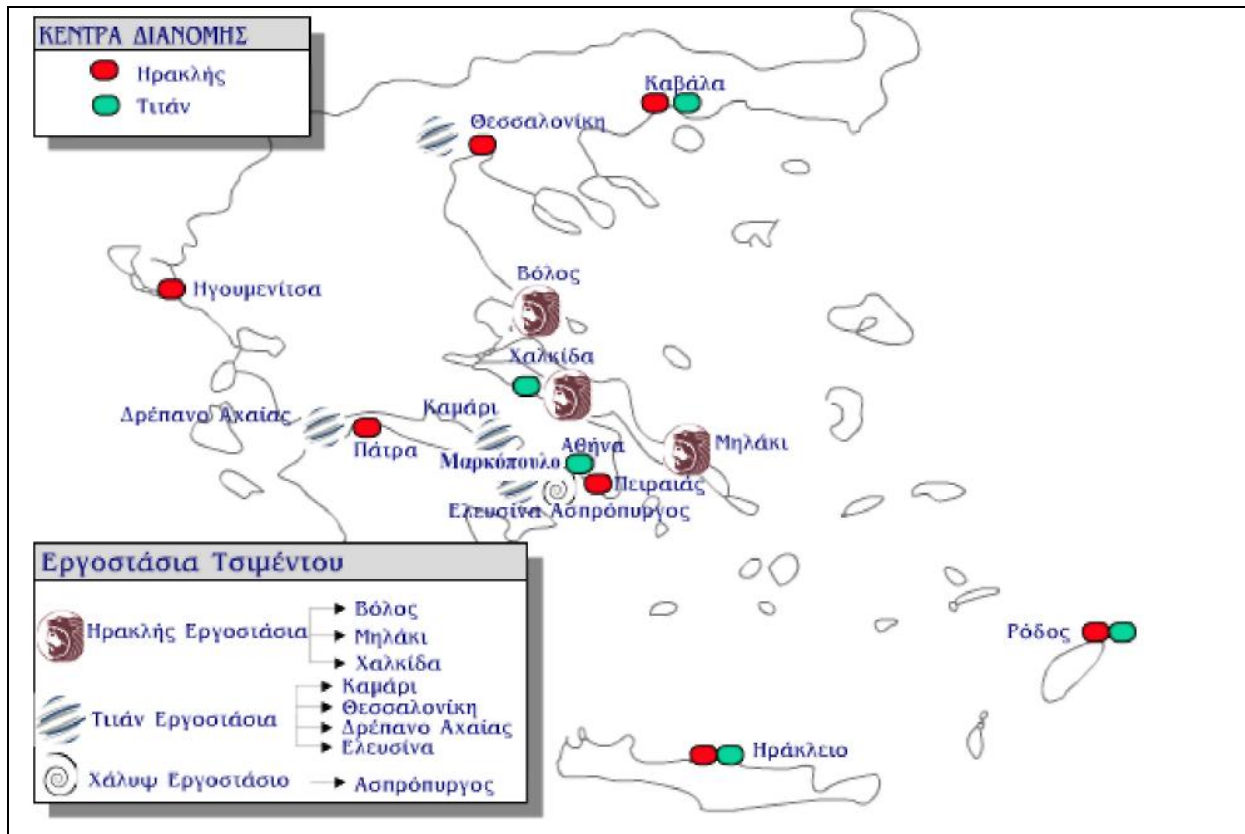
Ο Όμιλος Εταιριών TITAN κατέχει σημαντική θέση ανάμεσα στις δέκα μεγαλύτερες ελληνικές ιδιωτικές βιομηχανίες. Τα τελευταία χρόνια, ο Όμιλος “TITAN” αποφάσισε καθετοποίηση των δραστηριοτήτων του σε τομείς που άπτονται της παραγωγής τσιμέντου (μονάδες Έτοιμου σκυροδέματος, λατομεία, δομικά υλικά, μεταφορικές και ναυτιλιακές εταιρίες κλπ.).

Πέρα από την παραγωγή τσιμέντου, ο Όμιλος TITAN δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς, όπως η διανομή και διακίνηση τσιμέντου, η παραγωγή σκυροδέματος και ξηρών κονιαμάτων και οι λατομικές δραστηριότητες. Πιο αναλυτικά ο TITAN έχει στην κατοχή του:

- 11 μονάδες παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων 4 είναι στην Ελλάδα (εργοστάσιο Ελευσίνας, Θεσσαλονίκης, Δρέπανο Αχαΐας και Καμάρι Βοιωτίας), 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 3 στα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Σερβία και FYROM) και 2 στη Μέση Ανατολή (Αίγυπτος), συνολικής ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας 15 εκατομμυρίων τόνων, εκ των οποίων οι 6 εκατ. τόνοι προέρχονται από τα εργοστάσια της Ελλάδας
- 5 κέντρα διανομής τσιμέντου στο Ηράκλειο Κρήτης, τη Ρόδο, τον Αμυγδαλεώνα Καβάλας και την Χαλκίδα και 7 κέντρα διανομής τσιμέντου εκ των οποίων 2 βρίσκονται στις ΗΠΑ, 2 στην Αίγυπτο, και από 1 στην Ιταλία, Αγγλία και Γαλλία
- διατηρεί 67 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος (4,5 εκ. κυβικών μέτρων) εκ των οποίων οι 22 βρίσκονται στην Ελλάδα με πωλήσεις περίπου 1,7 εκατ. κυβικών μέτρων το χρόνο
- 13 λατομεία και ορυχεία, με πωλήσεις 11,5 εκατ. τόνων το χρόνο
- 5 ναυτιλιακές εταιρείες
- 300 οχήματα μεταφοράς τσιμέντου
- 1 Μονάδα παραγωγής έτοιμων ξηρών κονιαμάτων INTEKMIX
- Και την βιομηχανική και εμπορική εταιρεία ειδών πορσελάνης «Ιωνία».

Τα κέντρα διανομής και τα εργοστάσια του κύριου ανταγωνιστή αλλά και της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” φαίνονται από τον χάρτη που ακολουθεί.

Εικόνα 3.1. Εργοστάσια και Κέντρα Διανομής του “ΤΙΤΑΝ”, “ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ” και “ΧΑΛΥΨ”



**Πηγή Ένωση τσιμεντοβιομηχανιών Ελλάδας*

Σήμερα ο “ΤΙΤΑΝ Α.Ε.” έχει εδραιώσει την παρουσία του διεθνώς καθώς διαθέτει και εκμεταλλεύεται παραγωγικές μονάδες σε πολλές χώρες του κόσμου. Ο κυρίαρχος στόχος της εταιρίας είναι η καθιέρωσή της ως Πολυεθνική Εταιρία, η οποία υπολογίζεται ως ανεξάρτητη δύναμη στην παγκόσμια αγορά των δομικών υλικών και συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα. Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής τσιμέντου της εταιρείας στην Ελλάδα ανέρχεται σε 6 εκατ. τόνους κατέχοντας περίπου το 40% της αγοράς. Επιπλέον η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα τσιμέντου του Ομίλου “ΤΙΤΑΝ” στο εξωτερικό ανέρχεται σε άλλους 8 εκατ. τόνους. Κατά την δεκαετία του '90, κυρίως, ο όμιλος καθετοποίησε σημαντικά τις δραστηριότητες του επενδύοντας στους κλάδους ετοίμου σκυροδέματος, αδρανών υλικών και άλλων συναφών υλικών (κονιάματα, τσιμεντόλιθοι). Σήμερα, οι καθετοποιημένες δραστηριότητες αποφέρουν περίπου το 40% των ενοποιημένων πωλήσεων.

3.4. Εξαγορές και κοινοπραξίες του “TITAN” σε διεθνές επίπεδο

Όσον αφορά στις δραστηριότητες της εταιρίας στο εξωτερικό, ο “TITAN” έχει αναπτυχθεί, είτε με εξαγορές από μόνη της ή με σύναψη κοινοπραξιών (joint venture). Έτσι, το 1992, εξαγόρασε το 59,1% της Roanoke Cement Co. (με εργοστάσιο τσιμέντου ετήσιας παραγωγής 1,3 εκ τόνων σήμερα) στη Virginia των ΗΠΑ από την Tarmac plc. Το 1998, ο “TITAN” σε κοινοπραξία με την Holderbank (σήμερα Holcim), που αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη τσιμεντοβιομηχανία στον κόσμο, προχώρησαν στην εξαγορά του 95% της A.D. Cementarnica USJE των Σκοπίων που είναι και η μοναδική μονάδα παραγωγής τσιμέντου της χώρας (ετήσια παραγωγή 1 εκ. τόνους). Ακόμη την ίδια χρονιά ο Όμιλος εξαγόρασε το 48,6% της Βουλγαρικής εταιρίας Plevenski Cement: (0,5 εκ. τόνους), που είναι και η παλαιότερη τσιμεντοβιομηχανία της χώρας, ενώ μετέπειτα το ποσοστό συμμετοχής του Ομίλου TITAN στην Εταιρία αυξήθηκε σε 99%.

Το 1999 η Εταιρία δημιούργησε κοινοπραξία (50/50) με την Γαλλική εταιρία “LAFARGE”, που είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο των οικοδομικών υλικών, με σκοπό την είσοδο και την επέκταση στην αναπτυσσόμενη αγορά της Αιγύπτου. Οι δυο εταιρίες εξαγόρασαν στη συνέχεια την ίδια χρονιά το 95% της Αιγυπτιακής BENI SUEF CEMENT CO. η οποία κατέχει την πιο σύγχρονη μονάδα παραγωγής τσιμέντου στην Αίγυπτο, με δυνατότητα ετήσιας παραγωγής 1,4 εκ. τόνους. Ο “TITAN A.E.” τον Αύγουστο του 2000 εξαγόρασε από τον Όμιλο Anglo America plc το 100% της TARMAC AMERICA INC. εταιρία παραγωγής δομικών υλικών που δραστηριοποιείται στην Ανατολική Ακτή των Ηνωμένων Πολιτειών. Μέσω αυτής της συμφωνίας ο “TITAN” απέκτησε:

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

Το 2002 εξαγοράζεται το 70% του μετοχικού κεφαλαίου της τσιμεντοβιομηχανίας Kosjeric στη Σερβία, καθώς και το 50% της αιγυπτιακής εταιρίας Alexandria Portland Cement Company (APCC).

3.5. Στρατηγική του ομίλου “TITAN”

Συνοπτικά η στρατηγική του ομίλου “TITAN” είναι:

- Η συνέχιση της διεθνούς επέκτασης στον κλάδο του τσιμέντου με σκοπό την ενδυνάμωση της περιφερειακής παρουσίας του στις τέσσερις περιοχές που ήδη διατηρεί παραγωγική δραστηριότητα (Ελλάδα, ΗΠΑ, Βαλκάνια και Μέση Ανατολή).
- Η περαιτέρω καθετοποίηση δραστηριοτήτων, όπου οι συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού την ευνοούν
- Η συνεχής βελτίωση κόστους και παραγωγικότητας
- Και τέλος, η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του και η προσαρμογή (αυτού) στην διεθνοποιημένη μορφή του (ομίλου).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

4.1. Αποστολή της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, ως «Ανώνυμη Γενική Εταιρία Τσιμέντων», κινείται ενεργά μέσα στα πλαίσια εκείνης της αγοράς που ονομάζουμε «βιομηχανική».

Στην προκειμένη περίπτωση της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, η επιχείρηση θα μπορούσε να ενταχθεί στην κατηγορία, χαρακτηριζόμενη ως αγοραστής-χρήστης βιομηχανικών και μη αγαθών, αλλά κυρίως ως παραγωγός βιομηχανικού προϊόντος, του τσιμέντου. Ο λόγος δημιουργίας και ο λόγος ύπαρξης και επιβίωσης της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι η εκπλήρωση του προορισμού της. Όντας ως επιχείρηση αποσκοπεί, βέβαια, μακροπρόθεσμα στην αμοιβή των κεφαλαίων των μετόχων της αξιοποιώντας, πλήρως και αποτελεσματικά, υλικούς και άυλους πόρους που διαθέτει ή αποκτά ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Καθορίζοντας την αποστολή της η επιχείρηση επιτυγχάνει τη διασάφηση του βασικού σκοπού της, προσδιορίζοντας ουσιαστικά το «δρόμο» μέσω του οποίου επιλέγει να εκπληρώσει τον προορισμό της. Ο «δρόμος» που η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” έχει επιλέξει είναι η παραγωγή διαφόρων ποιοτήτων τσιμέντου, ως ένα από τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στην ευρεία ομάδα των δομικών υλικών, καθώς και η εμπορία αυτού,

- τόσο με άλλους παραγωγούς π.χ. δομικών υλικών (όπως στην περίπτωση του σκυροδέματος / «μπετόν», για την παραγωγή του οποίου απαιτείται η χρήση τσιμέντου ως βασική πρώτη ύλη,
- όσο και με αντιπροσώπους, οι οποίοι δρουν ως αγοραστές του παραγόμενου από την “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” τσιμέντου, σε μορφή χύμα ή σακευμένου, και έπειτα ως μεταπωλητές σε άλλους πωλητές και στους άμεσα καταναλωτές τσιμέντου, (π.χ. εργολάβους οικοδομικών έργων, κ.ά.).
- καθώς επίσης τροφοδοτεί απευθείας εμπόρους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές τσιμέντου.

Αποστολή και σκοπός της επομένως, είναι η ικανοποίηση των αναγκών της συγκεκριμένης ομάδας στην οποία απευθύνεται.

Σχετικά με το κάθετο πεδίο δράσης της συγκεκριμένης επιχείρησης, έχει αναλάβει η ίδια την παραγωγική διαδικασία του προϊόντος της, έχοντας στην κατοχή της τις

αναγκαίες φυσικές μονάδες και τις κατάλληλες τεχνολογικές εγκαταστάσεις παραγωγής τσιμέντου (διαθέτει λατομεία, εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου, κ.λ.π.). Θα μπορούσαμε συνεπώς να συμπεράνουμε ότι δεν έχει συμβληθεί με κάποιον άλλο κατασκευαστή-παραγωγό, όμως αναφερόμενοι για παράδειγμα στο επιχειρηματικό έτος 2001, με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” με τα “Τσιμέντα Χαλκίδος Α.Ε.”, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” κατάφερε να διευρύνει περαιτέρω τις παραγωγικές της δυνατότητες.

Όσον αφορά το γεωγραφικό πεδίο δράσης της, η εταιρία ανταποκρίνεται στη ζήτηση που παρουσιάζεται:

σε περιοχές εντός των συνόρων της Ελλάδας:

- με κέντρο διανομής τον Πειραιά, τροφοδοτεί τις περιοχές της Αττικοβοιωτίας, της Ανατολικής Πελοποννήσου και τις νήσους Κυκλάδων.
- με κέντρο διανομής τη Θεσσαλονίκη, καλύπτει τους νομούς της Κεντρικής Μακεδονίας
- με κέντρο διανομής την Καβάλα, καλύπτει όλους τους νομούς της Ανατολικής Μακεδονίας και της Θράκης
- με κέντρο διανομής το Ρίο τροφοδοτεί όλους τους νομούς της Δυτικής Πελοποννήσου και τη Λευκάδα.
- με κέντρο διανομής το Ηράκλειο Κρήτης, ανταποκρίνεται σε όλους τους νομούς της νήσου.
- με κέντρο διανομής την Ηγουμενίτσα, καλύπτει όλους τους νομούς της Ηπείρου και τη νήσο Κέρκυρα
- με κέντρο διανομής τη Ρόδο, τροφοδοτεί τη νήσο Ρόδο, καθώς και τη νήσο Κω.

σε χώρες του εξωτερικού:

- Η.Π.Α.
- Μεγάλη Βρετανία
- Ιταλία
- Ισπανία
- Πορτογαλία
- Δανία

έχοντας κέντρα διανομής σε χώρες όπως: Σαουδική Αραβία, Νιγηρία, Αίγυπτο, Αλγερία, Ιταλία και Βραζιλία.

Στην πραγματικότητα, για να φτάσει η επιχείρηση στα αποτελέσματα που επιθυμεί, η αποστολή που ακολουθεί πρέπει:

α) να είναι επιτεύξιμη, δηλαδή οι ενέργειες που σχεδιάζονται να πραγματοποιηθούν, δε θα πρέπει να ξεφεύγουν από τα όρια των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού, είναι το γεγονός ότι ορισμένες φορές η ζήτηση για τσιμέντο από πελάτες της εγχώριας αγοράς υπερβαίνει τα συνήθη όρια, κι έτσι η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” αντιμετωπίζει δυσκολίες κάλυψης αυτής, λόγω έλλειψης αποθεμάτων στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η εταιρία έχει καταφύγει σε λύσεις όπως:

- προσωρινή κάλυψη της ζήτησης, παρέχοντας στους πελάτες της μέρος από τις ποσότητες τσιμέντου που προορίζονταν για τις χώρες του εξωτερικού. (Ετήσιος Απολογισμός 1999, Γράμμα Προέδρου Διοικητικού Συμβουλίου : «Για να αντιμετωπιστεί η αύξηση της ζήτησης στην εσωτερική αγορά, η οποία έχει και την προτεραιότητα, μειώθηκαν οριακά οι εξαγωγές»). Στην περίπτωση αυτή η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, προτιμά να πληρώσει τη ρήτρα στους αγοραστές του εξωτερικού, προκειμένου να «κλέψει» μέρος της ποσότητας τσιμέντου που μέσω συμβολαίου είχε υποσχεθεί να τους διαθέσει, και με αυτό τελικά να ικανοποιήσει την ελληνική αγορά που είναι και η πιο επικερδής
- ή ζητώντας από τον άμεσο ανταγωνιστή της (TITAN) κάποιες ποσότητες τσιμέντου, ώστε να μπορέσει προσωρινά να ανταποκριθεί στην υπερβάλλουσα ζήτηση. Αυτό το τελευταίο συμβαίνει και αντίστροφα, δηλαδή και ο “TITAN” αντιμετωπίζεται ως πελάτης από την “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, σε περιόδους αιχμής. Γι’ αυτό, ένα από τα παράξενα, για τα επιχειρησιακά δεδομένα, στοιχείο της υπό εξέταση εταιρίας, είναι ότι ορισμένες φορές δεν επιθυμεί να αυξηθεί περαιτέρω η ζήτηση για το προϊόν που ήδη παράγει και που διαθέτει στην αγορά του εσωτερικού. Στο σημείο αυτό βλέπουμε επίσης ότι, η μία εταιρία μπορεί να αποτελέσει και έναν από τους πελάτες της άλλης, εφόσον και οι δύο δεν επιθυμούν την εισαγωγή μιας αλλοδαπής εταιρίας στην ελληνική αγορά.

β) να χαρακτηρίζεται από υποκινητικότητα , παρέχοντας μια αίσθηση κοινού σκοπού για όλες τις ομάδες των εργαζομένων και την αίσθηση κοινής προσπάθειας επίτευξης αυτού. Άλλωστε, αυτό γίνεται κατανοητό στη συγκεκριμένη περίπτωση, και από το ανθρώπινο δυναμικό, περιλαμβάνοντας την επιμόρφωση των εργαζομένων μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εξειδικευμένων σεμιναρίων,

επιδοτήσεων εκμάθησης ξένης γλώσσας, παρακολούθησης μεταπτυχιακών προγραμμάτων, καθώς και εκπαιδευτικών σεμιναρίων υγιεινής και ασφάλειας.

γ) να είναι συγκεκριμένη και να έχει οριστεί με σαφήνεια, ώστε τα διοικητικά στελέχη να κατευθύνονται-καθοδηγούνται σωστά σε κάθε σημείο επιλογής εναλλακτικών σχεδίων δράσης.

Παράλληλα με τη βοήθεια του Μάρκετινγκ σχεδιάζονται οι απαραίτητες ενέργειες,

- για να αναγνωριστούν ουσιαστικότερα οι ανάγκες των πελατών.
- να αναπτυχθούν τα απαραίτητα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές
- να δημιουργηθούν οι σχετικές συνθήκες ζήτησης που θα οδηγήσουν σε πιο επικερδής πωλήσεις. Με τη συμβολή όλων των ανωτέρω, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” επιδιώκει να παράγει ένα βελτιωμένο ποιοτικά προϊόν, συνοδευόμενο από καλύτερες υπηρεσίες διανομής, μεταφοράς και γενικότερης εξυπηρέτησης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των πελατών της, σε σχέση με τη χρηματική αξία που καταβάλλουν.

4.2. Έρευνα αγοράς

Κατά καιρούς, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” πραγματοποιεί πολλές έρευνες αγοράς διαφόρων θεμάτων. Από την τελευταία αποδείχθηκε το high quality image της εταιρίας και το γεγονός ότι το προϊόν αυτής δε διαφοροποιείται ιδιαίτερα, από αυτό του ανταγωνιστή.

Τα μειονεκτήματα που φάνηκαν ήταν

α)η ανάγκη ανανέωσης της εταιρίας και

β)το γεγονός ότι δε θεωρείται τόσο ελληνική όσο ο ανταγωνιστής της, κυρίως μετά και από την τελευταία της ένταξη σε έναν ακόμη μεγαλύτερο, παγκοσμίως, Όμιλο παραγωγής τσιμέντου (Lafarge).

Αρκετές έρευνες αγοράς εκτελεί και το τμήμα marketing, με σκοπό να εντοπίσει νέες ανάγκες της αγοράς και να προσαρμόσει τα χαρακτηριστικά των εκάστοτε προϊόντων ούτως ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των επιμέρους αγορών-στόχων.

4.3. Φιλοσοφία

Φιλοσοφία της “ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι:

**«Να αναγνωριζόμαστε ως ο πραγματικός ηγέτης της Αγοράς,
δημιουργώντας αειφόρο αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους &
τους εταίρους μας»**

Η “ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ” χαράσσει τη δική της στρατηγική και δουλεύοντας απρόσκοπτα, επιθυμεί να είναι ο πραγματικός και αδιαμφισβήτητος ηγέτης της αγοράς. Με βασικούς σύμμαχους το ανθρώπινο δυναμικό της, έχει αρχίσει και εφαρμόζει τις βασικές αρχές δράσης και λειτουργίας της LAFARGE. Κύριο μέλημα της είναι να παρέχει στους ανθρώπους της, κάθε ευκαιρία να συνεισφέρουν και να αναπτύσσουν το ταλέντο τους. Εφαρμόζει σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού επιτυγχάνοντας έτσι την συνεισφορά όλων για την συνέχιση του έργου της, που δεν είναι άλλο από την βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρίας.

Επιδίωξε και κατάφερε να μειώσει τη συχνότητα των ατυχημάτων έως και 39% σε σχέση με το έτος 2002, δημιουργώντας μεγαλύτερη ασφάλεια στους εργαζόμενους της.

Εφαρμόζει πιστά ένα ολοκληρωμένο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, δημιουργώντας έτσι την αξία που προσδοκούν και επιθυμούν οι μέτοχοι της εταιρείας. Συμμορφώνεται με όλους τους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς και εφαρμόζονται όλες οι σύγχρονες μέθοδοι ελέγχου και εφαρμογής των Εταιρικών Αρχών λειτουργίας. Η εταιρία υποστηρίζει τα τοπικά και εθνικά έργα υποδομής και επιδιώκει να συνεργάζεται με όλους, ώστε να εξασφαλίζεται πως κάθε δραστηριότητα σέβεται και εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον.

Η συνεχής βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας θα βοηθήσει να επιτευχθεί το Όραμα της, το οποίο είναι: να ωθήσουν τον “ΗΡΑΚΛΗ” να φτάσει τα standards της “Lafarge”, του Ηγέτη στα οικοδομικά υλικά, ώστε να βρεθεί στην ηγετική θέση που του αρμόζει. « Αξιοποιούμε την κοινή επαγγελματική γλώσσα, τα σύγχρονα εργαλεία και μεθόδους εργασίας, των ανθρώπων μας, εφαρμόζουμε νέο τρόπο σκέψης και δουλειάς και αναπτύσσουμε τις δεξιότητες μας για να βρεθεί ο “ΗΡΑΚΛΗΣ” και πάλι στη αιχμή της τεχνογνωσίας και τεχνολογίας.»(Albert Corcos, Διευθύνων Σύμβουλος).

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ Σ.Ε.Μ.

Κύριο αντικείμενο εργασιών της εταιρίας, από ιδρύσεως της, είναι η παραγωγή και εμπορία τσιμέντου. Ειδικότερα, μέσω των τριών εργοστασίων της στο Βόλο, στο Μηλάκι Ευβοίας και στο Μικρό Βαθύ Αυλίδος παράγονται διάφορες ποιότητες τσιμέντου που διατίθενται τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Παράλληλα με την παραγωγή και εμπορία τσιμέντου, η εταιρία δραστηριοποιείται μέσω των εταιρειών του Ομίλου Εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”, και σε άλλους κλάδους συναφείς, κατά το μεγαλύτερο μέρος, με την οικοδομική δραστηριότητα, όπως Παραγωγή και εμπορία Σκυροδέματος, Κατασκευές, Εξόρυξη- Λατομική δραστηριότητα, Δομικά Υλικά, Τεχνολογία Πληροφορικής, Ανάπτυξη και Έρευνα. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δημιουργούνται επτά Σ.Ε.Μ., μια για κάθε οικοδομική δραστηριότητα του Ομίλου Εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”. Πιο αναλυτικά αυτές είναι:

- Σ.Ε.Μ. 1 Παραγωγή και Εμπορία Τσιμέντου,
- Σ.Ε.Μ. 2 Παραγωγή και Εμπορία Σκυροδέματος,
- Σ.Ε.Μ. 3 Κατασκευές,
- Σ.Ε.Μ. 4 Εξόρυξη - Λατομική δραστηριότητα,
- Σ.Ε.Μ. 5 Δομικά Υλικά
- Σ.Ε.Μ. 6 Τεχνολογία Πληροφορικής και
- Σ.Ε.Μ. 7 Ανάπτυξη και Έρευνα.

Επειδή, όμως εμείς θα ασχοληθούμε μόνο με την “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, που ανήκει στον Όμιλο Εταιριών “ΗΡΑΚΛΗΣ”, της οποίας κύρια δραστηριότητα της είναι η παραγωγή και εμπορία τσιμέντου, για αυτό και επιλέγουμε να ασχοληθούμε μόνο με αυτό το προϊόν (τσιμέντο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως είναι γνωστό για να μπορέσει μια εταιρία να επιβιώσει μέσα στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται πρέπει να εντοπίσει και να επωφελείται από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε αυτό και να αποφεύγει τις οποιεσδήποτε απειλές του. Η απάντηση στο ερώτημα της για το ποιες καταστάσεις χαρακτηρίζονται ως ευκαιρίες και ποιες ως απειλές δίνεται από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μακρο - επίπεδο και μικρο - επίπεδο. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” έχει αναπτύξει ένα δίκτυο διανομής, σε ολόκληρη την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ποικιλοτρόπως ανάλογα με το κριτήριο το οποίο την αναλύουμε. Θα το χαρακτηρίζαμε ως μεταβαλλόμενο εάν θέταμε ως κριτήριο ανάλυσης τις τάσεις για επενδύσεις σε δημόσια έργα ή τις καταναλωτικές τάσεις για κτίσιμο σπιτιών ή άλλων εγκαταστάσεων. Εάν το κριτήριο ανάλυσης ήταν η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή τσιμέντου, η οποία τα τελευταία 25 έτη είναι δεδομένη, τότε θα χαρακτηρίζαμε το περιβάλλον ως σταθερό για το εν λόγω διάστημα. Γενικά, όμως, το περιβάλλον δραστηριοποίησης της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” θα το χαρακτηρίζαμε όχι ιδιαίτερα μεταβαλλόμενο διότι σε ένα διάστημα 5-10 ετών οι περισσότεροι παράγοντες δεν μεταβάλλονται.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν την στρατηγική την οποία ασκεί μια επιχείρηση είναι πολλοί. Για τις ανάγκες εκπόνησης της παρούσας εργασίας έχουν επιλεγεί ορισμένοι από αυτούς, παράγοντες των οποίων η επιρροή είναι σημαντική για τον συγκεκριμένο κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί καθώς και η εξέλιξη τους παρουσιάζονται παρακάτω.

5.1. Οικονομικοί παράγοντες

Α.Ε.Π. : Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 μέχρι και τις αρχές του 2001 η ελληνική οικονομία, εφαρμόζοντας το Πρόγραμμα Σύγκλισης για την είσοδό της στην ΟΝΕ, σημειώνει καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι ο ρυθμός ανάπτυξης επιταχύνεται από 2,1% το 1995 στο 4,4% το 2000 (Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού, 2004). Το 2001 το Α.Ε.Π. παρουσιάζει μια μείωση της τάξης του 10% και φτάνει στο 4%. Η μείωση του συνεχίζεται και για το 2002 όπου η τιμή του Α.Ε.Π. φτάνει στο 3,8%. Από το 2003 και έπειτα ξεκινά μια ανοδική πορεία του, η οποία συνεχίστηκε καθ' όλη τη πορεία του 2004 και αναμένεται να συνεχιστεί και κατά το 2005. Από το 2005 μέχρι και το 2008 υπάρχει μια σταθερή μικρή πτώση του Α.Ε.Π. μέχρι και 4,1%

Αυτή η ανοδική πορεία του ρυθμού ανάπτυξης δεν παρατηρείται στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρατηρείται η αντίθετη κατάσταση. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί ο κοινοτικός μέσος όρος ανάπτυξης είναι κατά πολύ μικρότερος από αυτόν της ελληνικής οικονομίας και μάλιστα παρουσιάζει μια αρνητική τάση. Η ανοδική πορεία του Α.Ε.Π. για την ελληνική οικονομία οφείλεται στα έργα που γίνονται για τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Πίνακας 5.1. Εξέλιξη του Α.Ε.Π. για τα έτη 2000-2008

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ελλάς	4,4	4,0	3,8	4,0	4,2	4,6	4,3	4,2	4,1
Ευρωζώνη	3,5	1,5	0,8	0,8	0,2	0,3	0,5	0,6	0,3

**Πηγή: Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού, 2008.*

Πληθωρισμός : Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τα 1991- 2008 (Πίνακας 5.2.) βλέπουμε ότι ακολουθεί μια ανοδική πορεία. Η άνοδος της τιμής των προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της ζητούμενης ποσότητας για οποιαδήποτε προϊόντα.

Πίνακας 5.2. Εξέλιξη του δείκτη τιμών καταναλωτή για τα έτη 1991-2008

ΕΤΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΕΤΗΣΙΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1991	50,733	19,5
1992	58,787	15,9
1993	67,259	14,4
1994	74,533	10,9
1995	81,236	8,9
1996	87,893	8,2
1997	92,759	5,5
1998	97,180	4,8
1999	99,742	2,6
2000	102,204	3,2
2001	106,356	3,4
2002	110,216	3,6
2003	114,108	3,5
2004	117,415	2,9
2005	121,172	3,2
2006	124,929	3,1
2007	128,427	2,8
2008	132,536	3,2

**Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος.*

Ανεργία: Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας επιδρούν θετικά στην απασχόληση κυρίως της εξαρτημένης εργασίας. Αντίθετα επιδρούν μάλλον αρνητικά στην απασχόληση του πρωτογενούς τομέα, στον αριθμό των απασχολούμενων μη εξαρτημένης εργασίας (δηλ. των αυτοαπασχολουμένων, εργοδοτών και βοηθών στην οικογενειακή επιχείρηση) στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αύξηση της συνολικής απασχόλησης. (Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού, 2008).

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι μειώνεται η ανεργία σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που παρουσιάζουν μια αύξηση, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5.3. Ποσοστά ανεργίας σε Ελλάδα και Ευρωζώνη για τα έτη 2000-2008

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ελλάς	11,2	10,5	9,9	9,5	9,2	9,6	9,5	9,2	9,1
Ευρωζώνη	8,5	8,0	8,4	8,6	8,2	8,7	8,5	8,1	8,0

*Πηγή: Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού, 2008.

Τιμές Υλικών Κατασκευής Νέων Κτιρίων: Οι τιμές υλικών κατασκευής και ιδιαίτερα του τσιμέντου, το οποίο μας ενδιαφέρει, επηρεάζει το ρυθμό κατασκευής νέων κτηρίων. Αναλυτικότερα ο Γενικός Δείκτης Τιμών Υλικών Κατασκευής Νέων Κτιρίων Κατοικιών του μηνός Απριλίου 2008 σε σύγκριση με αυτόν του Απριλίου 2007 παρατηρούμε αύξηση της τάξεως του 3,2% σαφώς μικρότερη αυτών των 2006 – 2007 που ήταν 3,7% και της περιόδου 2005 – 2006 που ήταν 3,6%. Ο Γενικός Δείκτης Τιμών Υλικών Κατασκευής Νέων Κτιρίων Κατοικιών του μηνός Απριλίου 2005, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Απριλίου 2004, σημείωσε αύξηση 3,9%, έναντι αυξήσεων 3,0% και 3,2%, που είχαν σημειωθεί, κατά τις αντίστοιχες συγκρίσεις των δεικτών των ετών 2004 προς 2003 και 2003 προς 2002. Ο Γενικός Δείκτης του μηνός Απριλίου 2005, σε σύγκριση με τον προηγούμενο μήνα Μάρτιο 2005, σημείωσε αύξηση 0,5%, έναντι αυξήσεων 0,5% και 0,4%, που είχαν σημειωθεί, κατά τις αντίστοιχες συγκρίσεις των δεικτών των ετών 2004 και 2003. Τέλος ο μέσος Δείκτης του δωδεκαμήνου Μαΐου'04 - Απριλίου'05 σε σύγκριση προς τον ίδιο Δείκτη του προηγούμενου δωδεκαμήνου Μαΐου'03 - Απριλίου'04 παρουσίασε αύξηση 4,3%, έναντι αυξήσεων 2,9% και 2,3%, που σημειώθηκαν κατά τα αντίστοιχα δύο προηγούμενα δωδεκάμηνα. Αναλυτικότερα όλα τα στοιχεία στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 5.4. Γενικός Δείκτης Τιμών Υλικών Κατασκευής Νέων Κτιρίων Κατοικιών

Χρονικοί περίοδοι	Γενικός Δείκτης	Κονίες, έτοιμο σκυρόδεμα και τσιμέντο
Απρίλιος 2008	129,8	124,9
Απρίλιος 2007	125,1	121,1
Ετήσια Μεταβολή(%)	3,8	3,2
Απρίλιος 2007	125,1	121,1
Απρίλιος 2006	119,9	116,8
Ετήσια Μεταβολή(%)	4,3	3,7
Απρίλιος 2006	119,9	116,8
Απρίλιος 2005	115,2	112,8
Ετήσια Μεταβολή(%)	4,1	3,6
Απρίλιος 2005	115,2	112,8
Απρίλιος 2004	110,8	109,5
Ετήσια Μεταβολή(%)	3,9	3,0
Απρίλιος 2004	110,8	109,5
Απρίλιος 2003	107,5	107,4
Ετήσια Μεταβολή(%)	3,0	2,0
Απρίλιος 2003	107,5	107,4
Απρίλιος 2002	104,2	105,2
Ετήσια Μεταβολή(%)	3,2	2,1

*Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος.

5.2. Πολιτικοί παράγοντες

Νομοθεσίες: Ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας δεν επηρεάζεται και τόσο από την ελληνική και την ευρωπαϊκή νομοθεσία. Δεν διακατέχεται από μέτρα προστατευτισμού, λειτουργεί σε συνθήκες ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού με έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δύο κυρίαρχων εταιριών.

5.3. Τεχνολογικοί παράγοντες

Χρήση νέων τεχνολογιών: Η χρήση των επιτευγμάτων της τεχνολογίας από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας δίνει τη δυνατότητα να ασκήσουν καλύτερο έλεγχο στην οργάνωση τους και να προωθήσουν και κατ' επέκταση να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Η χρήση των Η/Υ για μηχανογράφηση των λειτουργιών της εταιρείας, της επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό των όσων συμβαίνουν μέσα σε αυτή. Αυτή η λειτουργία γίνεται από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία τους. Η τεχνολογία μέσω του διαδικτύου (Internet) δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες να προωθήσουν το προϊόν τους και την επωνυμία τους με ένα φθηνό μέσο. Ιδιαίτερα η χρήση του διαδικτύου από τις δύο μεγάλες εταιρείες του κλάδου είναι σημαντική για την παρουσίαση και τη δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων και ενεργειών της επιχείρησης, ώστε να είναι πιο πειστικές σε διάφορους δυνητικούς επενδυτές.

Έρευνα και ανάπτυξη: Όπως είναι φυσικό η έρευνα και η ανάπτυξη βοηθά στη δημιουργία νέων τύπων τσιμέντου τα οποία θα εξυπηρετούν καλύτερα τις απαιτήσεις για καλύτερες και ασφαλέστερες κατασκευές. Η έρευνα και ανάπτυξη γίνεται συνήθως από τις ίδιες της εταιρείες και χρηματοδοτείται από αυτές.

5.4. Κοινωνικοί παράγοντες

Καταναλωτικές συνήθειες: Οι τάσεις των καταναλωτών για νέες κατασκευές σπιτιών ή άλλων κτιρίων διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από εποχή σε εποχή. Υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων το οποίο επιδρά στη διαμόρφωση της όπως π.χ. το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν, το βιοτικό τους επίπεδο, τα στεγαστικά δάνεια, η ηλικία τους, το ύψος των επιτοκίων κλπ.

Το Βιοτικό Επίπεδο: είναι ένας παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την ζήτηση για τσιμέντο. Είναι γεγονός ότι άνθρωποι με υψηλό βιοτικό επίπεδο, άρα και υψηλό εισόδημα επιθυμούν να κτίσουν και μια δεύτερη κατοικία από αυτήν στην οποία ζουν (π.χ. εξοχικό, διαμερίσματα για να τα ενοικιάσουν, σπίτια για τα παιδιά τους κτλ.).

5.5. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το περιβάλλον δραστηριοποίησης της χρειάζεται να το αναλύσει σε δύο επίπεδα σε ένα ευρύτερο μακρο-επίπεδο, που έχει ήδη αναλυθεί με τη θεωρία του PEST στην παραπάνω παράγραφο, και σε μικρο-επίπεδο. Στο κομμάτι αυτό θα αναλυθεί το μικρο - περιβάλλον - θεωρία του Porter και συγκεκριμένα, οι πέντε δυνάμεις της θεωρίας που θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση της εικόνας του κλάδου των τσιμέντων .

Όπως είναι γνωστό οι πέντε δυνάμεις οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις εξελίξεις σε μια αγορά σύμφωνα με το πλαίσιο του PORTER είναι οι εξής:

- η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά,
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- τα υποκατάστατα προϊόντα και
- η ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί μια ανάλυση αυτών των πέντε δυνάμεων για το κλάδο του τσιμέντου.

5.5.1. Είσοδος νέων εταιριών στην αγορά

Η ελληνική αγορά τσιμέντου είναι έντονα ολιγοπωλιακή, μια και την απαρτίσουν μόλις τρεις επιχειρήσεις: η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, ο “TITAN” και ο “ΧΑΛΥΨ”, όπου ο όμιλος “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” συγκεντρώνει μερίδιο αγοράς 53%, ενώ 41% είναι το μερίδιο του Τιτάνα. Έτσι, αν ήθελε κάποιος να απαντήσει στο ερώτημα πόσο εύκολο είναι για μια καινούργια επιχείρηση να εισέλθει στην ελληνική αγορά του τσιμέντου, η απάντηση σε αυτήν θα ήταν ξεκάθαρη, αφού μόνο και από τα χαρακτηριστικά της αγοράς του τσιμέντου καταλαβαίνει κανείς ότι η είσοδος στην αγορά αυτή είναι μια πολύ δύσκολη και ριψοκίνδυνη απόφαση. Αυτή γίνεται ξεκάθαρη για το λόγο ότι για να έχει μια εταιρεία επιτυχημένη είσοδο στον κλάδο θα πρέπει να αντιμετωπίσει καταρχάς τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν, τα οποία είναι διαφορετικών φύσεων. Μερικοί σημαντικότεροι παράγοντες (εμπόδια) για την είσοδο μιας εταιρείας στον κλάδο αυτό είναι το υψηλό κόστος κεφαλαίου για την επένδυση, η κατάλληλη τεχνογνωσία για την ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά κι η δημιουργία κατάλληλων σχέσεων με προμηθευτές και διανομείς εμπορευμάτων. Παρόλο όμως τα παραπάνω,

από το μακρινό παρελθόν μέχρι και σήμερα, η αγορά της τσιμεντοβιομηχανίας υπήρξε πόλος έλξης όχι μόνο για τους ελληνικούς ομίλους, αλλά κι επίσης για τους ξένους ομίλους και συγκεκριμένα για τα μέλη του Ευρωπαϊκού καρτέλ παραγωγής τσιμέντου. Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 τα μέλη αυτά έδειξαν ενδιαφέρον για είσοδο και ανάπτυξη στην ελληνική αγορά. Κι αυτό επειδή την περίοδο εκείνη η ελληνική αγορά ήταν αναπτυσσόμενη με πολλά υποσχόμενη ζήτηση, άφθονες πρώτες ύλες και μεγάλες εμπορικές δραστηριότητες. Όμως οι προσπάθειες αυτές των καρτέλ απέτυχαν και αυτό ήταν φανερό εξ αρχής καθώς η προσφορά της ελληνικής αγοράς τσιμέντου ως βορά στις επιλογές του ευρωπαϊκού καρτέλ δε θα είχε σε τίποτα να ωφελήσει την ελληνική οικονομία.

Μερικές από τις κινήσεις σχετικές με την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στην Ελληνική αγορά του τσιμέντου συνοψίζονται κατά χρονολογική σειρά στο παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.5. Κινήσεις σχετικές με την Ελληνική Αγορά

Χρονολογία	Πράξη	Λεπτομέρειες
1992	Αποτυχία εξαγοράς ΑΓΕΤ από την Italcementi	-
1992	Εξαγορά ΑΓΕΤ από Cal - Nat (Calcestruzzi-ETE)	50,5% μετοχικού κεφαλαίου
1996	Εκκαθάριση Cal - Nat	-
1996	Μεταβίβαση 38,55 της ΑΓΕΤ στην Concretume	Concretume= θυγατρική της Calcementi που ανήκει στον όμιλο Compart Το 12% έμεινε στην ΕΤΕ
1996	Εξαγορά τσιμέντων Χαλκίδος από ΑΓΕΤ	Κατάθεση υψηλότερης πρότασης από που Lafarge απερρίφθη

**Πηγή: Παπαδάκης, Βασίλης, Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Β΄ μελέτες περιπτώσεων, Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.*

5.5.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμήθειες απαρτίζουν το σύνολο των πρώτων υλών, των βοηθητικών υλικών και των εξαρτημάτων τα οποία είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο σωστός χρονικός και ποσοτικός προγραμματισμός τους αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την άρτια οργάνωση και αποτελεσματική δράση της παραγωγικής διαδικασίας της κάθε επιχείρησης.

Οι προμηθευτές του κλάδου τσιμέντου είναι κυρίως μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις η διαπραγματευτική δύναμη των οποίων είναι ιδιαίτερα μεγάλη, εάν αναλογιστούμε ότι αυτοί αποτελούν η κύρια πηγή προμηθειών για τις τσιμεντοβιομηχανίες. Ενώ μια δεύτερη πηγή προμηθειών για τους τσιμεντοβιομηχανίες, όπως συγκεκριμένα για την “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” μπορεί να είναι τα ορυχεία μεταλλεία της ίδιας της εταιρείας ή ακόμη οι θυγατρικές εταιρίες της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν να διατηρούν καλές, φιλικές και μακροπρόθεσμες σχέσεις μαζί τους προμηθευτές τους, διότι ο ρόλος τους αποτελεί ένας σημαντικός και κρίσιμος παράγοντας για την βιωσιμότητα τους.

5.5.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι βιομηχανικοί πελάτες και συγκεκριμένα αυτοί της βιομηχανίας του τσιμέντου δεν είναι μεμονωμένα άτομα, αλλά κάθε μορφής επιχειρήσεις ή δημόσιοι οργανισμοί ή και ιδρύματα. Για το λόγο αυτό οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ επιχείρησης και πελατών διαφέρει αρκετά από τις συνηθισμένες αυτών των καταναλωτικών.

Οι αγοραστές του βιομηχανικού προϊόντος τσιμέντου είναι λίγοι σε αριθμό, ενώ η ποσότητα του τσιμέντου που αγοράζεται είναι συνήθως μεγάλη. Από αυτά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι πολύ μεγάλη και σημαντική.

Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να δούμε τους παράγοντες που βοηθούν τους πελάτες στην απόφαση της επιλογής της επιχείρησης, από την οποία θα κάνουν και την προμήθεια του τσιμέντου που χρειάζονται. Αυτοί είναι:

- Τα χαρακτηριστικά του τσιμέντου.

Τα σημεία στα οποία οι πελάτες δίνουν ιδιαίτερη σημασία είναι:

1. ο τύπος του τσιμέντου και
2. η ποιότητα του τσιμέντου
3. η χρήση του τσιμέντου

- Η εξυπηρέτηση πελατών

1. η τεχνική πολυπλοκότητα του προϊόντος, οδηγεί στους πελάτες να ζητούν προϊόν προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις και στις ανάγκες τους.

2. το σέρβις, η παράδοση και η διάθεση πολύ σημαντικά στοιχεία

- Οι σχέσεις παραγωγού - πελάτη

1. σταθερές και διαπροσωπικές σχέσεις .

- 2 αμοιβαίες διεπιχειρήσεις και συμφωνίες(αμφίδρομες συναλλαγές μεταξύ δύο επιχειρήσεων).

- 3 η αδράνεια της σχέσης.

- Η τιμή

Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι σχετικές αποφάσεις των αγοραστών δεν επηρεάζονται απόλυτα από την τιμή του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει λόγω ότι αρχικά, η αγορά του προϊόντος δεν γίνεται σε λιανική μορφή, αλλά σε χοντρική, και δεύτερον, λόγω της πολυπλοκότητας της αγοράς πραγματοποιούνται συνήθως διαπραγματεύσεις τιμών μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, αλλά κι επίσης σχηματίζονται τιμοκατάλογοι για προτυποποιημένα προϊόντα.

5.5.4. Υποκατάστατα προϊόντα

Στην αγορά του τσιμέντου η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων δεν είναι πολύ εμφανή κι αυτό επειδή το τσιμέντο αποτελεί το κύριο προϊόν στον τομέα των κατασκευαστικών.

Κάποια παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων του τσιμέντου μπορεί να αποτελούν το ξύλο και μερικές φορές, το σίδηρο. Παρόλο όμως την ύπαρξη τους, οι χρήσεις των προϊόντων αυτών είναι σχετικά μικρές και περιορισμένες σε σχέση με το τσιμέντο. Σε γενικό επίπεδο και περισσότερο σε επίπεδο της ελληνικής αγοράς η τιμή του τσιμέντου δεν επηρεάζεται τόσο πολύ από την ύπαρξη των συγκεκριμένων υποκατάστατων προϊόντων. Το φαινόμενο αυτό πραγματοποιείται επειδή οι καταναλωτές δεν στρέφονται προς τις αγορές των υποκατάστατων προϊόντων. Γενικότερα, θα μπορούσε να πει κανείς ότι τα υποκατάστατα στον κλάδο του τσιμέντου, δεν επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση και συνεπώς, τη τιμή του προϊόντος (τσιμέντου).

5.5.5. Ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Όπως αναφέρθηκε και στην παραπάνω παράγραφο, με την είσοδο νέων εταιρειών στην αγορά του τσιμέντου, η αγορά αυτή αποτελεί μια ολιγοπωλιακή αγορά στην οποία η είσοδος των νέων επιχειρήσεων είναι αρκετά έως και πολύ δύσκολη, λόγω των ιδιομορφιών - εμποδίων που παρουσιάζονται στο κλάδο αυτό. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός του κλάδου αυτού είναι μικρός, αλλά αντίθετα η ένταση μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλη. Είναι ήδη γνωστό ότι η ελληνική αγορά τσιμέντου απαρτίζεται από τρεις επιχειρήσεις: την “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, το “ΤΙΤΑΝ” και το “ΧΑΛΥΨ”, με αντίστοιχα μερίδια αγοράς 53%, 41% και 6%. Όπως φαίνεται η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι η μεγαλύτερη και η πιο σημαντικότερη όχι μόνο για την ελληνική αγορά αλλά και τις ευρωπαϊκές αγορές (ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 50% της παραγωγής της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” προορίζεται για εξαγωγές). Αυτό στηρίζεται στην πολιτική χαμηλών τιμών την οποία ακολουθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά κι επίσης τη τάση για μεγιστοποίηση της παραγωγής της, τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση των καναλιών διανομής της και τέλος τη πολιτική για προστασία του περιβάλλοντος.

Από την άλλη όμως παρατηρούνται και μια σειρά από ξένες εντυπωσιακές συγχωνεύσεις και εξαγορές στην αγορά του τσιμέντου, οι οποίες οδηγούν στον συνεχή επανασχεδιασμό του ανταγωνιστικού τοπίου επηρεάζοντας έτσι τον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Από όλα αυτά τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο ανταγωνισμός των ήδη υπαρχόντων εταιρειών στον κλάδο είναι μεγάλος.

5.6. Ανάλυση παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος

Παρακάτω θα εξετάσουμε τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν την ελκυστικότητα της αγοράς, χρησιμοποιούμε τον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.6. Παράγοντες εξωτ. περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ελκυστικότητα αγοράς

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΣΤΑΘΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	1	2	3	4	5
Οικονομικοί						
Α.Ε.Π.	0,1			Π/Μ		
Πληθωρισμός	0,11			Π	Μ	
Ανεργία	0,09			Π/Μ		
Επιτόκια	0,12				Π	Μ
Τιμές Υλικών Κατασκευής Νέων Κτιρίων	0,2				Π	Μ
Τεχνολογικοί						
Χρήση νέων Τεχνολογιών	0,07		Π	Μ		
Έρευνα και Ανάπτυξη	0,1				Π	Μ
Πολιτικοί						
Νομοθεσίες	0,08			Π/Μ		
Κοινωνικοί						
Καταναλωτικές συνήθειες	0,03			Π/Μ		
Βιοτικό Επίπεδο	0,1			Π	Μ	
ΣΥΝΟΛΟ	1					

Υπόμνημα πίνακα:

1= η κατάσταση του σήμερα δεν κάνει καθόλου ελκυστική την αγορά

2= η κατάσταση του σήμερα δεν κάνει ελκυστική την αγορά

3= ουδετερότητα

4= κάνει αρκετά ελκυστική την αγορά

5= κάνει πολύ ελκυστική την αγορά

επίσης, Π= παρόν και Μ= μέλλον.

Όπως είναι φανερό στην πρώτη στήλη καθορίζεται ο παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο αναφερόμαστε, στην δεύτερη στήλη παρουσιάζεται η σημαντικότητα του παράγοντα αυτού για την ελκυστικότητα της αγοράς, ενώ στις επόμενες πέντε στήλες βαθμολογείται η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο παράγοντας αυτός σήμερα καθώς και η κατάσταση στην οποία προβλέπουμε ότι θα βρίσκεται στο μέλλον. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να δούμε κατά πόσο είναι ελκυστική σήμερα η αγορά του τσιμέντου στην οποία και αναφερόμαστε και αν στο μέλλον θα είναι ελκυστικότερη ή όχι. Η εικόνα, λοιπόν, την οποία έχει σχηματίσει η εταιρεία για το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, φαίνεται ξεκάθαρα από τον παραπάνω πίνακα. Συγκεκριμένα:

A) Όσον αφορά τους **οικονομικούς** παράγοντες. Η εταιρεία θεωρεί ότι επηρεάζουν άμεσα την αγορά και δεν θα τους χαρακτηρίζαμε ως προσδιοριστικούς για την ελκυστικότητά της. Αντίθετα, οι αυξητικές τάσεις της ανεργίας δημιουργούν ένα μη ελκυστικό κλίμα όχι μόνο για νεοεισερχόμενους αλλά και για επέκταση των ήδη υπάρχοντων στην αγορά σε περιόδους ή περιοχές αυξημένης ανεργίας. Συνεπώς, όπως σε περιόδους οικονομικής άνθισης και ανάπτυξης έχουμε ανάπτυξη και επέκταση έτσι σε περιόδους ύφεσης έχουμε περικοπές ή και μείωση των παιχτών της αγοράς. Το ύψος των επιτοκίων είναι αρκετά ελκυστικό αυτή τη χρονική περίοδο. Αναφερόμαστε στα επιτόκια των στεγαστικών δανείων γιατί είναι αυτά που επηρεάζουν άμεσα την αγορά του τσιμέντου. Δεδομένου λοιπόν ότι το ύψος τους κυμαίνεται από 0,3% - 1,4%, ανάλογα με το ύψος του δανείου, καθιστά την αγορά περισσότερο ελκυστική. Οι τιμές των υλικών κατασκευής νέων κτιρίων επηρεάζουν άμεσα την αγορά του τσιμέντου και αυτό γίνεται πιο κατανοητό αν σκεφτούμε πως μια αύξηση της τιμής των πρώτων υλών -τσιμέντο-, συνεπάγεται την αύξηση του κόστους κατασκευής κτηρίων και δημοσίων έργων και επομένως έμμεσα μειώνεται η ζήτηση για τσιμέντο.

B) Στη συνέχεια όσον αφορά τους **τεχνολογικούς** παράγοντες, αυτοί επηρεάζουν άμεσα και σε υψηλό επίπεδο την αγορά του τσιμέντου. Η Εταιρεία θεωρεί σημαντική την συμβολή αυτών των παραγόντων στην ελκυστικότητα της αγοράς. Η χρήση συστημάτων και η χρήση ειδικών λογισμικών για τους προμηθευτές και τους πελάτες της εταιρείας παρέχει καλύτερη εποπτεία και επομένως καλύτερη κάλυψη των αναγκών τους. Επίσης, η μεταφορά τεχνογνωσίας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αγορά και γι' αυτό αποτελεί μειονέκτημα για κάθε νεοεισερχόμενο χωρίς προηγούμενη δραστηριοποίηση στον κλάδο. Η έρευνα και η ανάπτυξη από την άλλη, είναι παράγοντες που βοηθούν την εταιρεία να προσδιορίσει τη θέση στην οποία βρίσκεται και αυτό είναι καθοριστικό για την πορεία της στο

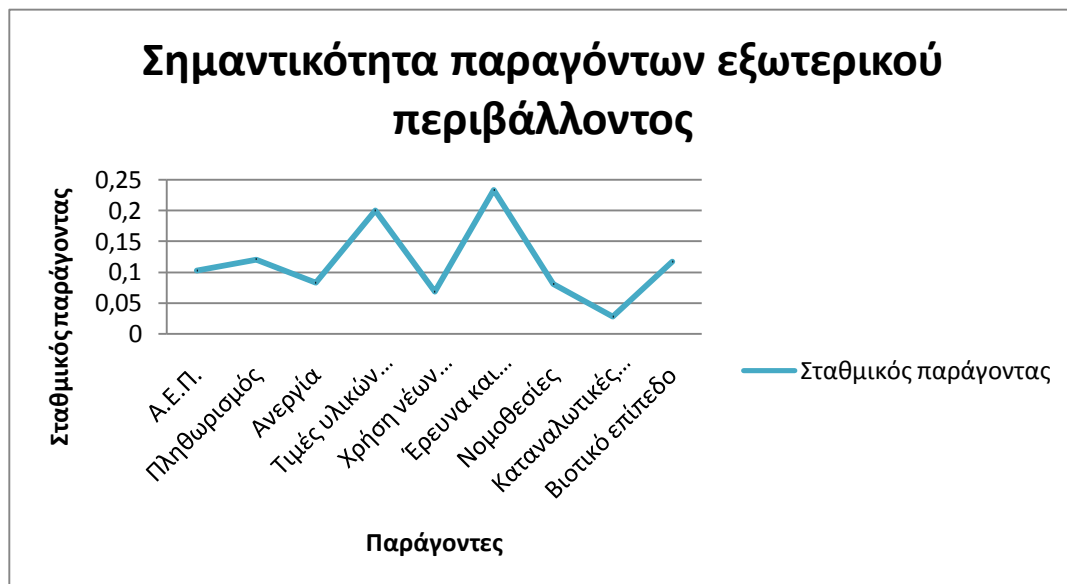
χώρο. Επιπλέον, η εταιρία δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στο συγκεκριμένο παράγοντα όπως αυτό παρουσιάζεται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός της.

Γ) Ακολούθως, όπως παρατηρείται στον πίνακα οι **πολιτικοί** παράγοντες επηρεάζουν ελάχιστα έως και καθόλου την αγορά. Τόσο σήμερα όσο και στο μέλλον (όσο προβλέψιμο βέβαια μπορεί να είναι αυτό) δεν πιστεύεται ότι θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην ελκυστικότητα της αγοράς.

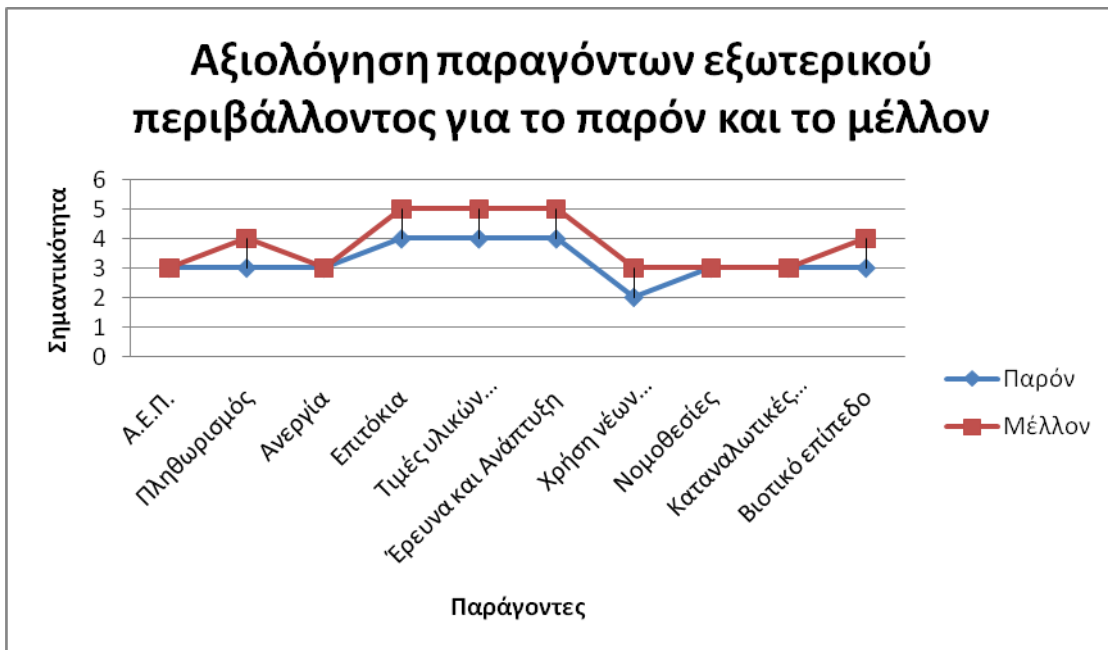
Δ) Οι **κοινωνικοί** παράγοντες όπως οι καταναλωτικές συνήθειες και το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών επηρεάζουν έμμεσα την ελκυστικότητα της αγοράς και αυτό φαίνεται ξεκάθαρα από τη ζήτηση των πρώτων υλών. Στη χώρα μας, σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ευρώπη, είναι σύνηθες φαινόμενο κατά μέσο όρο κάθε οικογένεια να διαθέτει, πέρα από τη μόνιμη κατοικία της, και μια εξοχική κατοικία, γεγονός που αυξάνει τη ζήτηση για τσιμέντο.

Παραστατικά μπορούμε να δούμε την σημαντικότητα των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος στο διάγραμμα 5.1 και στο διάγραμμα 5.2 την αξιολόγηση παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος για παρόν και μέλλον.

Διάγραμμα 5.1. Σημαντικότητα παραγόντων εξωτ. περιβάλλοντος



Διάγραμμα 5.2. Αξιολόγηση παραγόντων εξωτ. περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον



5.7. Πιθανά σενάρια – Πιθανές εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος

Όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες που αναλύθηκαν στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να αλλάξουν και να επηρεάσουν την πορεία και την εξέλιξη της εταιρείας μέσα στο χώρο. Συνεπώς, κάθε εταιρεία απαιτείται να έχει τρεις προτεινόμενες στρατηγικές, δηλαδή μια για κάθε ένα σενάριο ξεχωριστά. Έτσι, μπορεί να υπάρξουν αλλαγές τέτοιες που να δημιουργούν:

- α) ευνοϊκότερες συνθήκες αγοράς- ευκαιρίες - από αυτές που είχαν προβλεφθεί,
- β) δυσμενέστερες συνθήκες αγοράς- απειλές και
- γ) συνθήκες που διαμορφώνουν την αγορά όπως αυτές είχαν προβλεφθεί.

Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, εξετάζονται τα τρία αυτά σενάρια και προτείνονται λύσεις τις οποίες θα μπορούσε να ακολουθήσει η εταιρία.

Πίνακας 5.7. Εναλλακτικά σενάρια και λύσεις για όλες τις περιπτώσεις

	ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	ΠΙΘΑΝΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Απροσδόκητα Μεγάλη αύξηση του Α.Ε.Π. • Ευνοϊκά επίπεδα του Επιτοκίου • Ευνοϊκές τιμές των υλικών Κατασκευής νέων κτηρίων • Μείωση της ανεργίας και του πληθωρισμού 	<ul style="list-style-type: none"> • Ξαφνική μείωση Α.Ε.Π. • Μεγάλη αύξηση των επιτοκίων • Καθόλου ευνοϊκές τιμές των υλικών κατασκευής νέων κτηρίων • Αύξηση Ανεργίας • Απρόβλεπτη και καταστρεπτική αύξηση του πληθωρισμού 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση του Α.Ε.Π. • Διατήρηση των ίδιων επιπέδων των επιτοκίων • Μικρή αύξηση των τιμών υλικών κατασκευής νέων κτηρίων • Μείωση ανεργίας Αύξηση Πληθωρισμού

<p>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Νέες τεχνολογίες που διασφαλίζουν την καλύτερη λειτουργία στην παραγωγή τσιμέντου 	<ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγή νέων τεχνολογιών που αυξάνουν το λειτουργικό κόστος 	<ul style="list-style-type: none"> • Διατήρηση υπαρχόντων τεχνολογιών και χρήση τους από την εταιρεία.
<p>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση στις καταναλωτικές συνήθειες για κατανάλωση τσιμέντου (μέσω χτισίματος νέων οικοδομών) • Αύξηση του βιοτικού επιπέδου που θα οδηγήσουν σε αύξηση των κατασκευών 	<ul style="list-style-type: none"> • Στροφή των καταναλωτικών συνηθειών στην κατανάλωση άλλων βιομηχανικών προϊόντων • Μείωση του βιοτικού επιπέδου που θα οδηγήσει σε οικονομική δυσχέρεια 	<ul style="list-style-type: none"> • Διατήρηση στα ίδια επίπεδα ο ρυθμός χτισίματος οικοδομών • Διατήρηση του ίδιου επιπέδου στο βιοτικό επίπεδο της χώρας

ΛΥΣΕΙΣ	Επέκταση δραστηριοτήτων, αύξηση των κέντρων διανομής, αύξηση της παραγωγικότητα και αύξηση των Συντελεστών παραγωγής.	Περιορισμός των δραστηριοτήτων, μείωση κέντρων διανομής, μείωση παραγωγικότητας, μείωση συντελεστών παραγωγής.	Βελτίωση του προϊόντος, μικρή μείωση της παραγωγής.
--------	---	--	---

5.8. Ευκαιρίες

- Η αυξημένη κατά κεφαλήν κατανάλωση τσιμέντου της ελληνικής αγοράς σε 850 κιλά είναι μία από τις πρώτες ευκαιρίες της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στην εγχώρια αγορά.
- Επίσης, η αυξημένη ιδιωτική ζήτηση για στέγαση, και η περαιτέρω αυξημένη κρατική ζήτηση για δημόσια έργα υποδομής.
- Διάφορες επιχορηγήσεις που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση γενικότερα στα κράτη-μέλη της με σκοπό την οικονομική αναβάθμιση του επιχειρησιακού κόσμου, και όχι μόνο, είναι κάτι που οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για τσιμέντο.
- Τα ελκυστικά χαμηλά επιτόκια που προσφέρουν οι τράπεζες στα διάφορα πακέτα στεγαστικών δανείων συνεπάγονται επίσης αύξηση της ζήτησης.
- Με την ένταξή μας στην ONE και την παράλληλη μείωση του πληθωρισμού στα επιθυμητά επίπεδα, δημιουργούνται συνθήκες που ευνοούν την αύξηση της ζήτησης του τσιμέντου.

5.9. Απειλές

- Βασική και κύρια απειλή-κίνδυνος του εξωτερικού περιβάλλοντος για τη μελλοντική ανακατανομή των μεριδίων αγοράς των ελληνικών τσιμεντοβιομηχανιών είναι η ενδεχόμενη εισαγωγή τσιμέντου από άλλες χώρες.
- Η συνεχόμενη μείωση των επιτοκίων καταθέσεων έχει ως αποτέλεσμα και τη μείωση των επενδύσεων, τόσο στη τσιμεντοβιομηχανία όσο και σε κλάδους αγοράς που σχετίζονται με αυτήν και την κατανάλωση τσιμέντου, οπότε δημιουργείται κίνδυνος για μείωση της ζήτησης του τσιμέντου.
- Επίσης, και τα στεγαστικά επιτόκια μπορεί να αυξάνονται, σε ορισμένες περιόδους, οπότε έχουμε ελάττωση της ζήτησης για τσιμέντου.
- Τέλος, απρόβλεπτο κίνδυνο αλλά πολύ βασικό, και καθοριστικό για την έγκαιρη και εμπρόθεσμη παράδοση των παραγγελιών, αποτελεί ο καιρός, ο οποίος πολλές φορές στάθηκε αξεπέραστο εμπόδιο στην παράδοση των φορτίων.

Για να ποσοτικοποιήσουμε όλα όσα αναφέρθηκαν προηγούμενα για να έχουμε μια εικόνα της ελκυστικότητας της αγοράς σήμερα αλλά και στο μέλλον έχουμε:

Πίνακας 5.8. Ελαστικότητα αγοράς παρόν και μέλλον

Ελκυστικότητα αγοράς σήμερα	3,55
Ελκυστικότητα αγοράς στο μέλλον	4,25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Κάθε επιχείρηση ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική, διότι πιστεύει ότι αυτή είναι η καλύτερη δυνατή προκειμένου να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Κάτι τέτοιο, όμως προϋποθέτει άριστη γνώση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Όταν λέμε εσωτερικό περιβάλλον, εννοούμε το σύνολο των πόρων που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της και οι οποίοι συμβάλλουν στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάπτυξή της. Για την ανάπτυξη του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούμε τη θεωρία των πόρων και την θεωρία της αλυσίδας αξίας.

6.1. Θεωρία των πόρων

Οι πόροι μιας επιχείρησης χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- α) υλικοί πόροι,
- β) άυλοι πόροι και
- γ) επιχειρηματικότητα.

Το σύνολο αυτών των πόρων προσδίδει αξία στην επιχείρηση και συμβάλλει στην ανάδειξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

α) υλικοί πόροι: Τα κεντρικά γραφεία της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” βρίσκονται 15 χλμ από το κέντρο της Αθήνας, στη περιοχή της Λυκόβρυσης Αττικής. Το συνολικό εμβαδόν του κτιρίου είναι 10000 τετραγωνικά μέτρα και απαρτίζεται από ένα ισόγειο με εσωτερικό εξώστη, ένα υπόγειο και τρεις ορόφους. Μέσα στο ίδιο αυτό κτίριο συστεγάζονται και κάποιες από τις θυγατρικές του Ομίλου Ηρακλής.

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” διαθέτει τρία εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου με σύγχρονης τεχνολογίας εξοπλισμό και με μεγάλες και υψηλής απόδοσης λιμενικές εγκαταστάσεις. Το εργοστάσιο «**ΟΛΥΜΠΟΣ**» είναι το μεγαλύτερο εργοστάσιο τσιμέντου στην Ευρώπη και ένα από τα μεγαλύτερα στον κόσμο και βρίσκεται 4 χλμ από την πόλη του Βόλου. Το εργοστάσιο «**ΗΡΑΚΛΗΣ II**» αποτελεί πρότυπο εργοστάσιο σε ότι αφορά την τεχνολογία παραγωγής, τον πλήρη αυτοματισμό και τις λιμενικές εγκαταστάσεις. Βρίσκεται στο Μιλάκι Ευβοίας, 5 χλμ από την πόλη του Αλιβερίου. Το εργοστάσιο «**ΗΡΑΚΛΗΣ III**» βρίσκεται στην τοποθεσία Μικρό Βαθύ Αυλίδας, 3χλμ έξω από την πόλη της Χαλκίδας.

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” διαθέτει επίσης επτά κέντρα διανομής στην Ελλάδα, προκειμένου να επιτευχθεί η προσέγγιση της αγοράς στις απομακρυσμένες από τα εργοστάσια περιοχές και η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών. Τα κέντρα

διανομής βρίσκονται στο Πειραιά, στη Θεσσαλονίκη, στο Ρίο, στη Καβάλα, στο Ηράκλειο Κρήτης και στη Ρόδο. Σε ότι αφορά το εξωτερικό, τα κυριότερα κέντρα διανομής της εταιρίας είναι στις ΗΠΑ, Μ. Βρετανία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Δανία και Γαλλία

β) άυλοι πόροι: Ο πιο σημαντικός άυλος πόρος της εταιρίας “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι η επωνυμία της. Η φήμη της τόσο μεταξύ των πελατών όσο και μεταξύ των προμηθευτών είναι το μεγάλο συγκριτικό της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Το λογότυπό της είναι το πλέον αναγνωρίσιμο, κάτι που αποδεικνύει το πόσο ισχυρή θέση έχει στην αγορά του τσιμέντου.

Επίσης, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στηρίζει πάρα πολλά στην έρευνα, προκειμένου να επιτύχει την κατασκευή ολοένα και πιο εκσυγχρονισμένων κτιρίων και δημοσίων έργων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το «Πρόγραμμα Ηρακλής», όπου πρόκειται για ένα αρχιτεκτονικό - πολεοδομικό πρόγραμμα που χρηματοδότησε η εταιρία το 1996 με κύριο στόχο την πολεοδομική αναβάθμιση κτιρίων και έργων σε περιοχές της Ελλάδας και του εξωτερικού, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής.

Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” δίνει πολύ μεγάλη βάση, επίσης, στη γνώση και στην επιμόρφωση των εργαζομένων έτσι ώστε να αποκτήσουν ιδιαίτερες τεχνολογικές ικανότητες, που είναι απαραίτητα στοιχεία για να παράγει καινοτόμα προϊόντα, που θα εδραιώσουν τη θέση της στην Ελλάδα και θα ισχυροποιήσουν τη δύναμή της στο εξωτερικό. Για αυτό και η εταιρία εφαρμόζει ένα ειδικό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που θα βελτιώσει το επίπεδο γνώσεων και τεχνογνωσίας τους.

Τέλος, να πούμε ότι η συμβολή των Logistics για την εταιρία είναι πολύ σημαντική αφού καταφέρνουν να ανταποκρίνονται στην υψηλή ζήτηση, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη περίοδο 2008 όπου κατάφεραν να παραδώσουν 7,5 εκατομμύρια τόνους τσιμέντου στην ελληνική αγορά.

γ) επιχειρηματικότητα: Η σκληρή δουλειά, η εργασιακή εμπειρία και η δέσμευση της διοίκησης ότι θα είναι κοντά στους εργαζομένους είναι πόροι που προσδίδουν αξία στην επιχείρηση. Το ενδιαφέρον της εταιρίας τόσο για τους εργαζομένους όσο και για το περιβάλλον είναι πολύ μεγάλο. Η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία του προσωπικού είναι υψίστης σπουδαιότητας για τη διοίκηση της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”. Η εταιρία δεσμεύεται ότι μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν όλοι εργαζόμενοι δουλέψουν μαζί πάνω σε ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης βάζοντας σε εφαρμογή αποτελεσματικά συστήματα αναγνώρισης και περιορισμού των κινδύνων πριν υπάρξει κάποια δυσμενής

επίπτωση.

Επίσης πολύ μεγάλη είναι η προσοχή της εταιρίας για το περιβάλλον. Η περιβαλλοντική πολιτική που ακολουθεί η εταιρία στοχεύει στην υψηλή ποιότητα παραγωγής σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η μέριμνα για το περιβάλλον αποτελεί τμήμα της επιχειρηματικής πολιτικής της εταιρίας, συνιστώντας αναπόσπαστο μέρος του συνολικού οικονομικού πλαισίου λειτουργίας του και βασικό στοιχείο διοίκησης σε όλα τα συστήματα διαχείρισης και τις δραστηριότητές του.

Σε ότι αφορά τη συμπεριφορά της διοίκησης απέναντι στους εργαζομένους, η εταιρία εφαρμόζει μία πολιτική Αμοιβών και Παροχών, που είναι σχεδιασμένη να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την υψηλή απόδοση και παράλληλα να είναι δίκαιη και ανταγωνιστική. Επίσης, η Πολιτική Προσλήψεων παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο η εταιρία προσελκύει τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους, με διεθνές προφίλ και δυναμική ανάπτυξης, καθώς θεωρεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την ταυτότητα και την επιτυχία της.

6.2. Θεωρία αλυσίδας αξίας

Κύριες λειτουργίες της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι: η παραγωγή τσιμέντου, η μεταφορά του, η αποθήκευση και οι πωλήσεις.

Η παραγωγή τσιμέντου τα τελευταία χρόνια και κυρίως τη περίοδο 2000-2004 παρουσίασε πολύ μεγάλη αύξηση που οφείλεται στους Ολυμπιακούς Αγώνες και την περίοδο 2006-2008 παρουσίασε αύξηση που οφείλεται στην μεγάλη ανοικοδόμηση κυρίως στην επαρχία αλλά και στα πολλά μεγάλα δημόσια έργα. Το 2003 ο συνολικός όγκος των εγχώριων πωλήσεων και εξαγωγών τσιμέντου και κλίνκερ ανήλθε σε 9,2 εκατομμύρια τόνους, αυξημένος κατά 12,6% έναντι του προηγούμενου έτους. Εξ’ αυτών σχεδόν 6 εκατομμύρια διατέθηκαν στην εσωτερική αγορά όπου η ισχυρή ζήτηση καθοδηγήθηκε από την αυξημένη δραστηριότητα των Ολυμπιακών Έργων και λοιπών σχετικών έργων υποδομής. Το 2008 ο συνολικός όγκος των εγχώριων πωλήσεων και εξαγωγών τσιμέντου και κλίνκερ ανήλθε σε 10,1 εκατομμύρια τόνους, αυξημένος κατά 10,1% έναντι του προηγούμενου έτους.

Σε ότι αφορά τις μεταφορές, ο τομέας των θαλάσσιων και χερσαίων μεταφορών εξυπηρετεί με ασφάλεια και ταχύτητα τους πελάτες, εξασφαλίζοντας την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων σε αυτούς. Η εταιρία **Ανώνυμος Ναυτιλιακή Εταιρία «ΗΡΑΚΛΗΣ»** διακινεί με ιδιόκτητα πλοία τσιμέντο χύδην σε όλο τον κόσμο,

ενώ η ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ διαθέτει και δικά της φορτηγά μέσω της θυγατρικής εταιρίας **Ηρακλής Μεταφορική Α.Ε.** που μεταφέρουν το τσιμέντο είτε απευθείας στους πελάτες ή στα κέντρα διανομής. Παράλληλα, από το 2002, ανέπτυξε συστήματα και διαδικασίες οι οποίες αποσκοπούν στη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Δευτερεύουσες λειτουργίες: Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” διαθέτει κάποιες υπηρεσίες προκειμένου να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των μετόχων, την επικοινωνία με άλλους φορείς αλλά και τον έλεγχο μέσα στην εταιρία. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου όπου παρακολουθεί τη συμμόρφωση της εταιρίας με τους Νόμους, το Καταστατικό της εταιρίας και τον Εσωτερικό Κανονισμό.

Επίσης υπάρχει η υπηρεσία εξυπηρέτησης των μετόχων, όπου έχει ως κύριο στόχο να παρέχει στους μετόχους άμεση, επαρκή και ισότιμη πληροφόρηση και εξυπηρέτηση αναφορικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το Νόμο και το Καταστατικό της εταιρίας. Τέλος, υπάρχει και η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων όπου είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της εταιρίας με το κοινό, τα Μέσα και όλες τις αρμόδιες αρχές (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς) και κάθε άλλο αρμόδιο φορέα για την παροχή πληροφοριών που αφορούν θέματα της εταιρίας.

6.3. Αριθμοδείκτες

Οι αριθμοδείκτες μας επιτρέπουν να σχηματίσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας. Παρακάτω παρουσιάζονται τέσσερις αριθμοδείκτες της εταιρίας για τις περιόδους 2006, 2007 και 2008.

- Για τη περίοδο **2006**

1) Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

$$\begin{aligned} & (\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Αποθέματα}) / (\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}) = \\ & = (9.808.913 + 169.964.421 + 61.626.597) / 177.174.534 = 1.36 \end{aligned}$$

2) Αριθμοδείκτης Πάγιων Περιουσιακών Στοιχείων

$$\begin{aligned} & (\text{Καθαρές Πωλήσεις}) / (\text{Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό}) = \\ & = (146.573.170) / (247.462.444) = 0.59 \end{aligned}$$

3) Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

$$\begin{aligned} & (\text{Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη}) / (\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}) * 100 = \\ & = (14.820.724) / (207.471.176) * 100 = 7.14 \% \end{aligned}$$

4) Αριθμοδείκτης Παγίων προς Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις

$$\begin{aligned} & (\text{Πάγια}) / (\text{Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις}) = \\ & = (231.831.319) / (46.406.836) = 4.99 \end{aligned}$$

- Για τη περίοδο **2007**

1) Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

$$\begin{aligned} & (\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Αποθέματα}) / (\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}) = \\ & = (12.793.956 + 174.991.599 + 68.096.611) / (201.288.344) = 1.27 \end{aligned}$$

2) Αριθμοδείκτης Πάγιων Περιουσιακών στοιχείων

$$\begin{aligned} & (\text{Καθαρές Πωλήσεις}) / (\text{Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό}) = \\ & = (154.992.945) / (252.990.168) = 0.61 \end{aligned}$$

3) Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

$$\begin{aligned} & (\text{Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη}) / (\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}) * 100 = \\ & (36.792.310) / (216.323.145) * 100 = 17\% \end{aligned}$$

4) Αριθμοδείκτης Παγίων προς Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις

$$\begin{aligned} & (\text{Πάγια}) / (\text{Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις}) = \\ & = (238.353.053) / (28.512.199) = 8.36 \end{aligned}$$

- Για τη περίοδο 2008

1) Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

$$\begin{aligned} & (\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Αποθέματα}) / (\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}) = \\ & = (39.398.314 + 204.969.817 + 56.179.726) / (197.749.905) = 1.52 \end{aligned}$$

2) Αριθμοδείκτης Πάγιων Περιουσιακών Στοιχείων

$$\begin{aligned} & (\text{Καθαρές Πωλήσεις}) / (\text{Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό}) = \\ & = (170.119.383) / (235.763.736) = 0.72 \end{aligned}$$

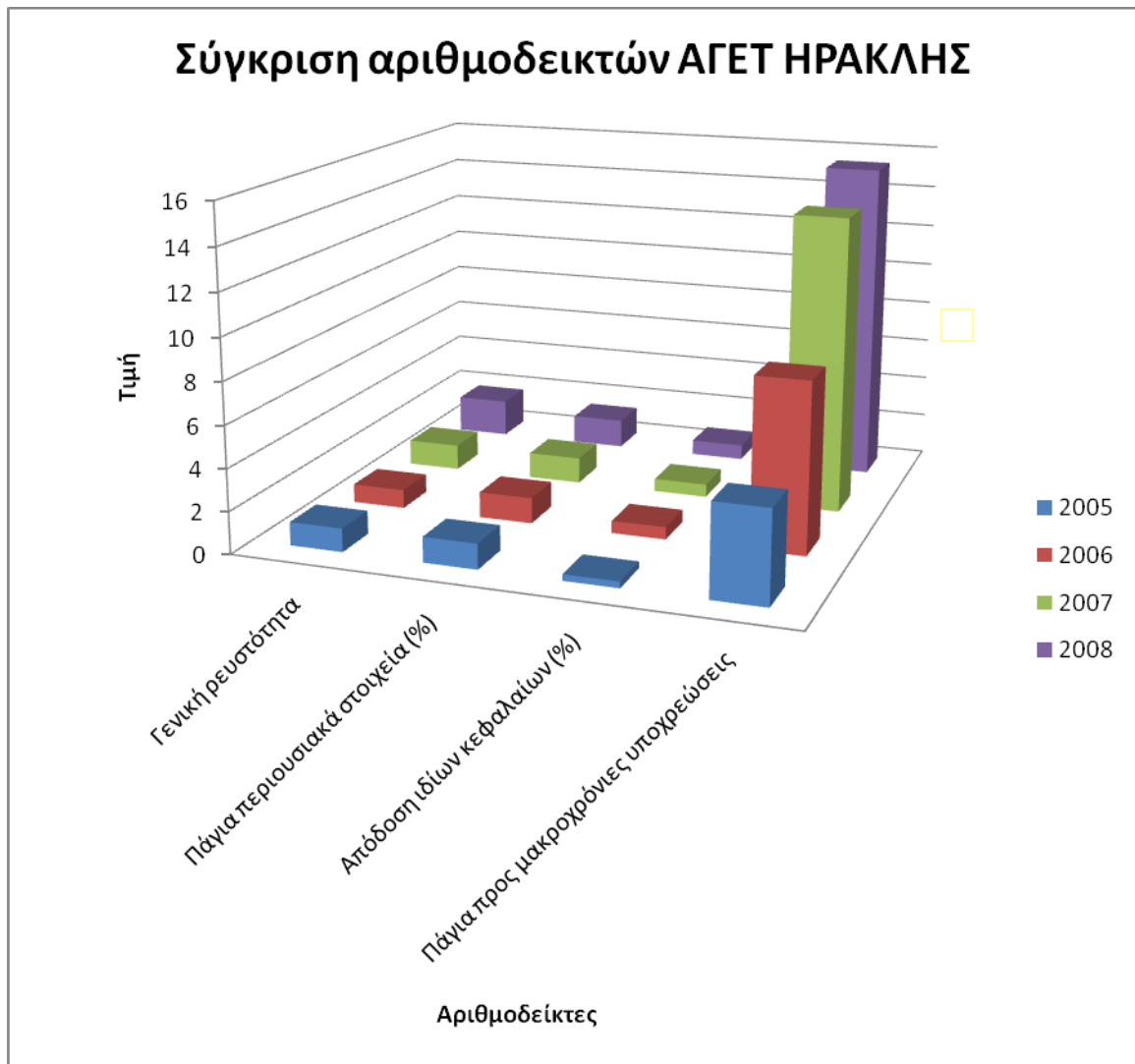
3) Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

$$\begin{aligned} & (\text{Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη}) / (\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}) * 100 = \\ & (65.928.709) / (250.471.226) * 100 = 26.32 \% \end{aligned}$$

4) Αριθμοδείκτης Παγίων προς Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις

$$\begin{aligned} & (\text{Πάγια}) / (\text{Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις}) = \\ & = (221.240.551) / (15.915.557) = 13.90 \end{aligned}$$

Διάγραμμα 6.1. Σύγκριση αριθμοδεικτών "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ"



Παρατηρώντας κανείς το δείκτη γενικής ρευστότητας της "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ", βλέπουμε ότι παρουσιάζει κάποια μικρή πτώση από το 2006 ως το 2007 αλλά και τις δύο αυτές χρονικές περιόδους η εταιρία μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και να αντιμετωπίσει κάποια έκτακτη ανάγκη, διαθέτοντας τα απαιτούμενα κεφάλαια. Μάλιστα το 2008 ο δείκτης γενικής ρευστότητας έφτασε το 1.52, κάτι που δείχνει ότι η οικονομική κατάσταση της εταιρίας ήταν σε πολύ καλό επίπεδο και μπορούσε όχι μόνο να καλύπτει τις υποχρεώσεις της, αλλά και οποιαδήποτε έκτακτη κατάσταση και αν προέκυπτε.

Όσον αφορά το δείκτη πάγιων περιουσιακών στοιχείων, παρατηρούμε ότι παρουσιάζει από έτος σε έτος άνοδο, σχετικά μικρή από το 2006 στο 2007, ενώ το 2008 έφτασε το 71%, δείχνοντας ότι ολοένα και περισσότερο τα πάγια στοιχεία αξιοποιούνται σε σχέση με τις πωλήσεις της εταιρίας

Σχετικά με το δείκτη αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων παρατηρούμε ότι το 2006 ήταν στο 7.14%, δηλαδή σε πολύ χαμηλά επίπεδα, πράγμα που δείχνει ότι τα ίδια κεφάλαια των μετόχων τη συγκεκριμένη χρονιά είχαν πολύ χαμηλή απόδοση. Την επόμενη χρονιά, το 2007, ήταν σαφώς καλύτερα τα πράγματα αφού ο δείκτης έφτασε το 17%, ενώ το 2008 έφτασε το 26.32% που σημαίνει ότι η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων ήταν αρκετά υψηλή.

Ο δείκτης Παγίων προς Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις δείχνει την ασφάλεια που απολαμβάνουν οι μακροχρόνιοι πιστωτές της επιχείρησης, δηλαδή δείχνει το βαθμό σιγουριάς ότι οι πιστωτές θα πάρουν πίσω τα χρήματα που δάνεισαν στην επιχείρηση. Από τα αποτελέσματα, φαίνεται ότι τη περίοδο 2006 που ο δείκτης ήταν στο 5.33, ο βαθμός ασφάλειας για τους πιστωτές ήταν μικρότερος σε σχέση με τις περιόδους 2007 - 2008 όπου ο δείκτης ήταν 8.87 και 14.81 αντίστοιχα.

6.4. Σύγκριση με τους ανταγωνιστές

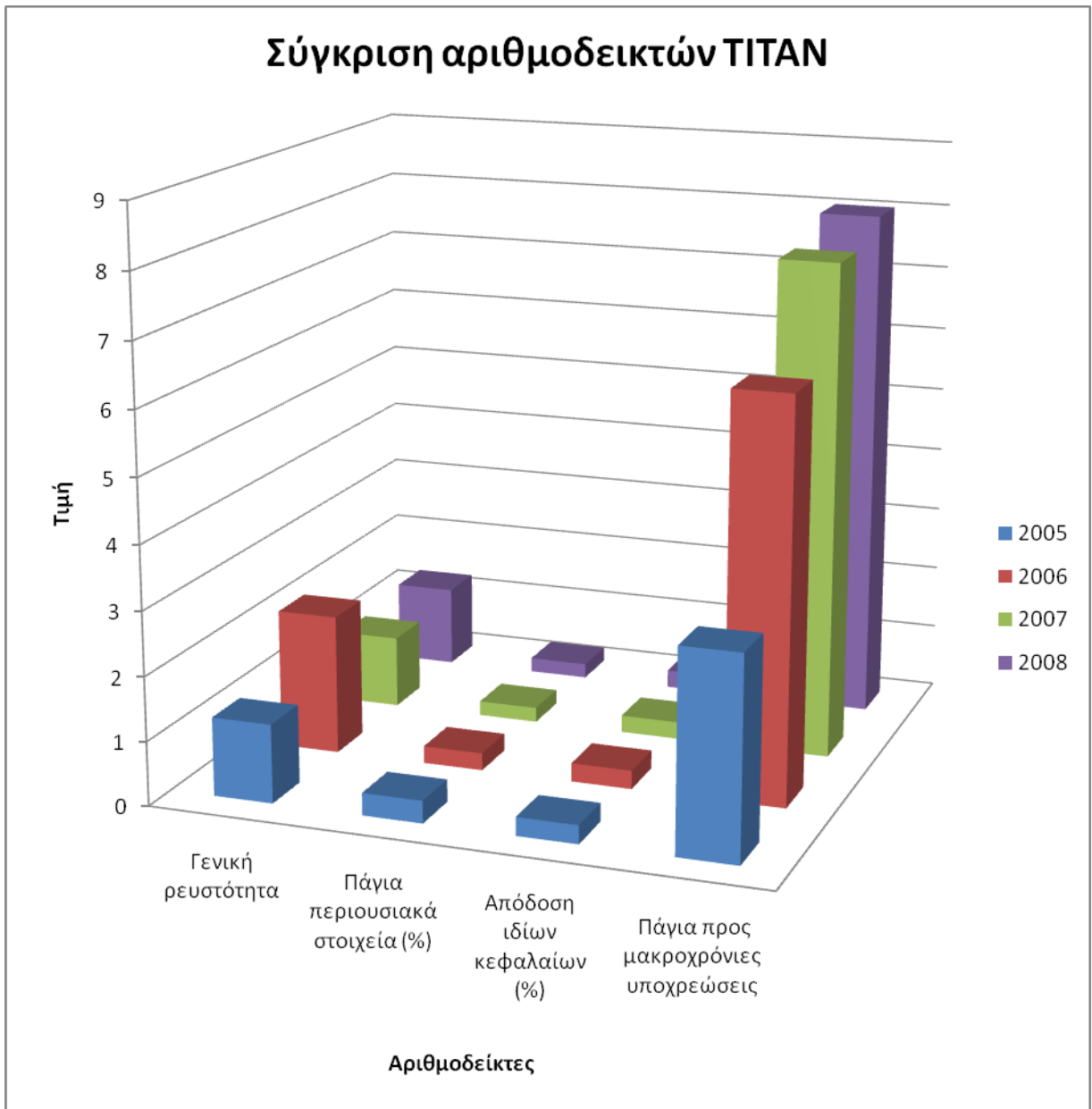
Μετά την ανάλυση των αριθμοδεικτών της εταιρίας "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" θα παρουσιαστούν οι ίδιοι αριθμοδείκτες του κυριότερου ανταγωνιστή της που είναι η εταιρία "TITAN" και στη συνέχεια θα γίνει σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων τους. Ακολουθώντας τον ίδιο τρόπο υπολογισμού των αριθμοδεικτών βρίσκουμε τα εξής :

Πίνακας 6.1. Αριθμοδείκτες της εταιρίας "TITAN"

	2005	2006	2007	2008
Δείκτης γενικής ρευστότητας	1,31	2,1	1,17	1,03
Δείκτης παγίων περιουσιακών στοιχείων	34%	27	26	17
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	24	22	23	21
Δείκτης παγίων προς μακροχρόνιες υποχρεώσεις	3,17	6,01	7,67	7,91

*Πηγή "TITAN"

Διάγραμμα 6.2. Σύγκριση αριθμοδεικτών "TITAN"



Σε ότι αφορά το δείκτη γενικής ρευστότητας της εταιρίας "TITAN", βλέπουμε ότι παρουσιάζει μεγάλη αύξηση από το 2005 στο 2006, φτάνοντας από το 1.31 στο 2.1, ενώ το 2007 ο δείκτης πέφτει στο 1.17 και το 2008 στο 1.06. Πάντως και τις τρεις χρονιές η εταιρία μπορεί να καλύψει οποιαδήποτε έκτακτη ανάγκη και μάλιστα το 2006 που ο δείκτης είναι στο 2.1 η εταιρία μπορεί να καλύψει έως και δύο φορές τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, δηλαδή έχει τη δυνατότητα αντιμετώπισης μιας πολύ μεγάλης κρίσης.

Ο δείκτης πάγιων περιουσιακών στοιχείων παρουσιάζει μεταβολή από το 2005 στο 2006 αφού το ποσοστό πέφτει από το 34% στο 27% ενώ το 2007 τα ποσοστά παραμένει στα ίδια επίπεδα και πιο συγκεκριμένα στο 26%. Την επόμενη χρονιά, 2008 το ποσοστό ανεβαίνει αρκετά αφού αγγίζει το 29%. Πάντως αυτά τα ποσοστά

είναι αρκετά χαμηλά και δείχνουν ότι τα πάγια περιουσιακά στοιχεία δεν αξιοποιούνται σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τις πωλήσεις της εταιρίας.

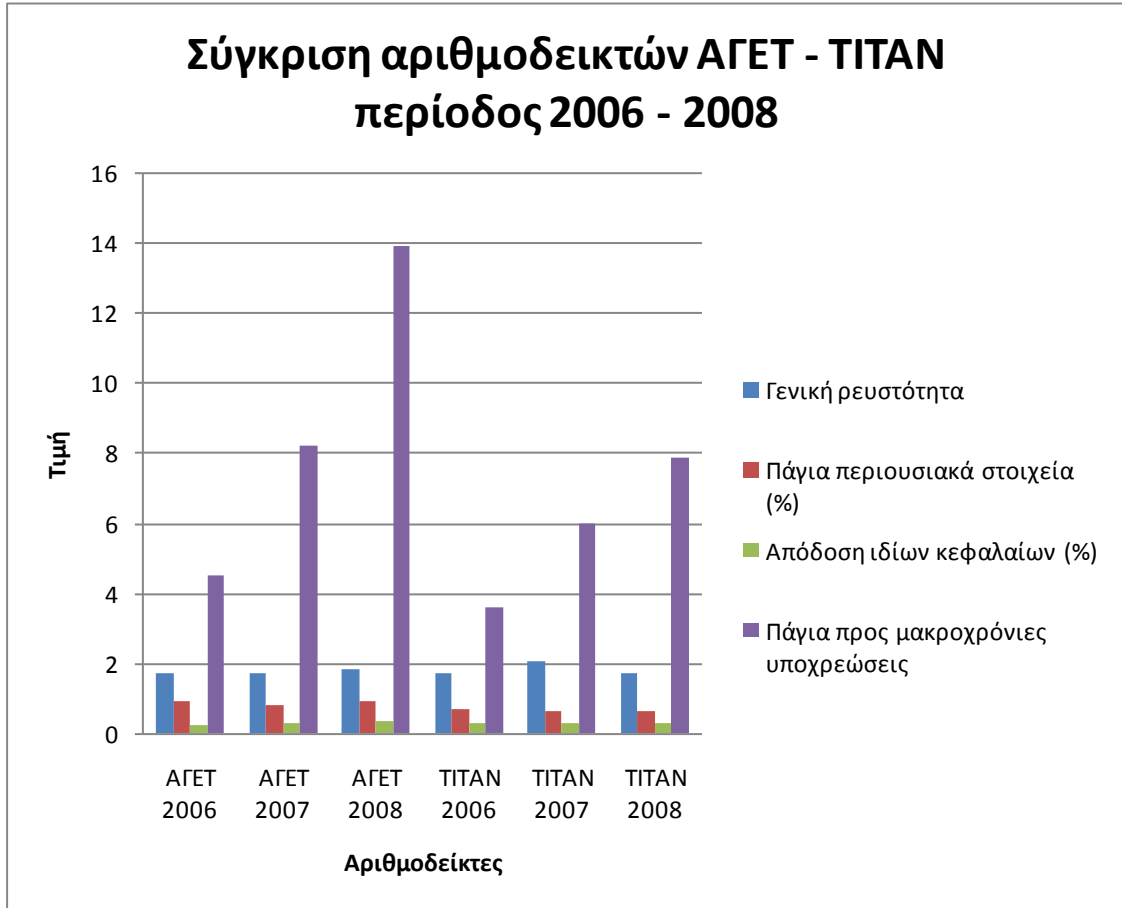
Σχετικά με το δείκτη αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων βλέπουμε ότι παρουσιάζει μεγάλη σταθερότητα αφού κυμαίνεται στο 24% το 2005, στο 22% το 2006 στο 23% το 2007 και τέλος στο 29% το 2008. Αυτά τα ποσοστά είναι μεγάλα και δείχνουν ότι η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων είναι αρκετά υψηλή.

Ο δείκτης παγίων προς μακροχρόνιες υποχρεώσεις το 2005 είναι στο 3,17 που σημαίνει ότι ο βαθμός ασφάλειας για τους πιστωτές της εταιρίας ήταν πολύ μικρός σε σχέση με τα έτη 2007 και 2008 που ήταν 6.01 και 7.67 αντίστοιχα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι και αυτά τα αποτελέσματα σημαίνουν υψηλό βαθμό σιγουριάς ότι οι πιστωτές θα πάρουν τα χρήματά τους πίσω.

6.5. Σύγκριση αριθμοδεικτών “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” και “ΤΙΤΑΝ”

Κάνοντας μια σύγκριση μεταξύ των αριθμοδεικτών των δύο εταιριών παρατηρούμε τα εξής: Και οι δύο εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν τις έκτακτες καταστάσεις που μπορεί να παρουσιάζονταν κατά τη διάρκεια των τριών ετών. Στην “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” από το 2005 έως το 2008 βλέπουμε ότι τα πάγια περιουσιακά στοιχεία αξιοποιούνται όλο και περισσότερο σε σχέση με τις πωλήσεις, σε αντίθεση με τη εταιρία “ΤΙΤΑΝ” όπου και τις τρεις χρονιές το ποσοστό είναι σταθερά χαμηλό και συμβαίνει το αντίθετο. Σχετικά με την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων παρατηρούμε ότι η εταιρία “ΤΙΤΑΝ” παρουσιάζει μεγαλύτερη σταθερότητα σε αρκετά υψηλό επίπεδο, ενώ η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” το 2005 βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα για να παρουσιάσει άνοδο γύρω στα 10% το 2006 και να φτάσει σε υψηλά επίπεδα το 2007 σε ποσοστό 26.32% όπως και το 2008 φτάνοντας σε ποσοστό 27,34%. Τέλος, σε ότι αφορά το βαθμό ασφάλειας των πιστωτών η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με την εταιρία “ΤΙΤΑΝ”, δηλαδή υψηλότερο βαθμό ασφάλειας που μάλιστα το 2007 έφτασε στο 14.81, τη στιγμή που την ίδια ώρα το αντίστοιχο αποτέλεσμα για την εταιρία “ΤΙΤΑΝ” ήταν 7.87.

Διάγραμμα 6.3. Σύγκριση αριθμοδεικτών “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” – “ΤΙΤΑΝ” 2006 - 2008



6.6. Ανάλυση παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος

Ερχόμενοι να μελετήσουμε τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας, που την βοηθούν να αναπτύξει και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσα στον ανταγωνιστικό χώρο όπου και δραστηριοποιείται, μελετούμε τον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 6.2. Ανάλυση παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος

Παράγοντες	Συνθήκες παραγωγής	1	2	3	4	5
Ρυθμός ανάπτυξης	0,06			Π/Μ		
Δίκτυο διανομής	0,08			Π	Μ	
Περιθώριο κέρδους	0,06				Π/Μ	
Επενδύσεις	0,08			Π	Μ	
Μερίδιο Αγοράς	0,06				Π	Μ
Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,07			Π/Μ		
Φήμη επιχείρησης	0,12				Π	Μ
Ποιότητα	0,09			Π	Μ	
Διοίκηση επιχείρησης	0,07			Π/Μ		
Ανθρώπινο δυναμικό	0,08			Π	Μ	
Εξυπηρέτηση πελατών	0,1				Π/Μ	
Εύρος προϊόντων	0,06			Π/Μ		
Γνώση αγοράς	0,07				Π/Μ	
ΣΥΝΟΛΟ	1					

ΥΠΟΜΝΗΜΑ ΠΙΝΑΚΑ:

1= ο παράγοντας αυτός υστερεί κατά πολύ ως προς τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας

2= ο παράγοντας αυτός υστερεί λίγο ως προς τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας

3= ο παράγοντας αυτός είναι σε ίδια επίπεδα με τον ανταγωνιστή της εταιρείας

4= ο παράγοντας είναι λίγο καλύτερος σε σχέση με τον ανταγωνιστή

5= ο παράγοντας είναι πολύ καλύτερος σε σχέση με τον ανταγωνιστή της εταιρείας
 επίσης, Π= παρόν και Μ= μέλλον.

Όπως είναι φανερό :

1. στην πρώτη στήλη καθορίζεται ο παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο γίνεται η αναφορά,
2. στην δεύτερη στήλη παρουσιάζεται η σημαντικότητα του παράγοντα αυτού για την εταιρία,
3. ενώ στις επόμενες πέντε στήλες βαθμολογείται η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο παράγοντας αυτός σήμερα καθώς και η κατάσταση στην οποία προβλέπουμε ότι θα βρίσκεται στο μέλλον σε σύγκριση με τον κύριο ανταγωνιστή μας. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να δούμε τη θέση την οποία έχει η εταιρεία συγκρινόμενη με τον κύριο ανταγωνιστή της και πως προβλέπει ότι θα εξελιχθεί στο μέλλον.

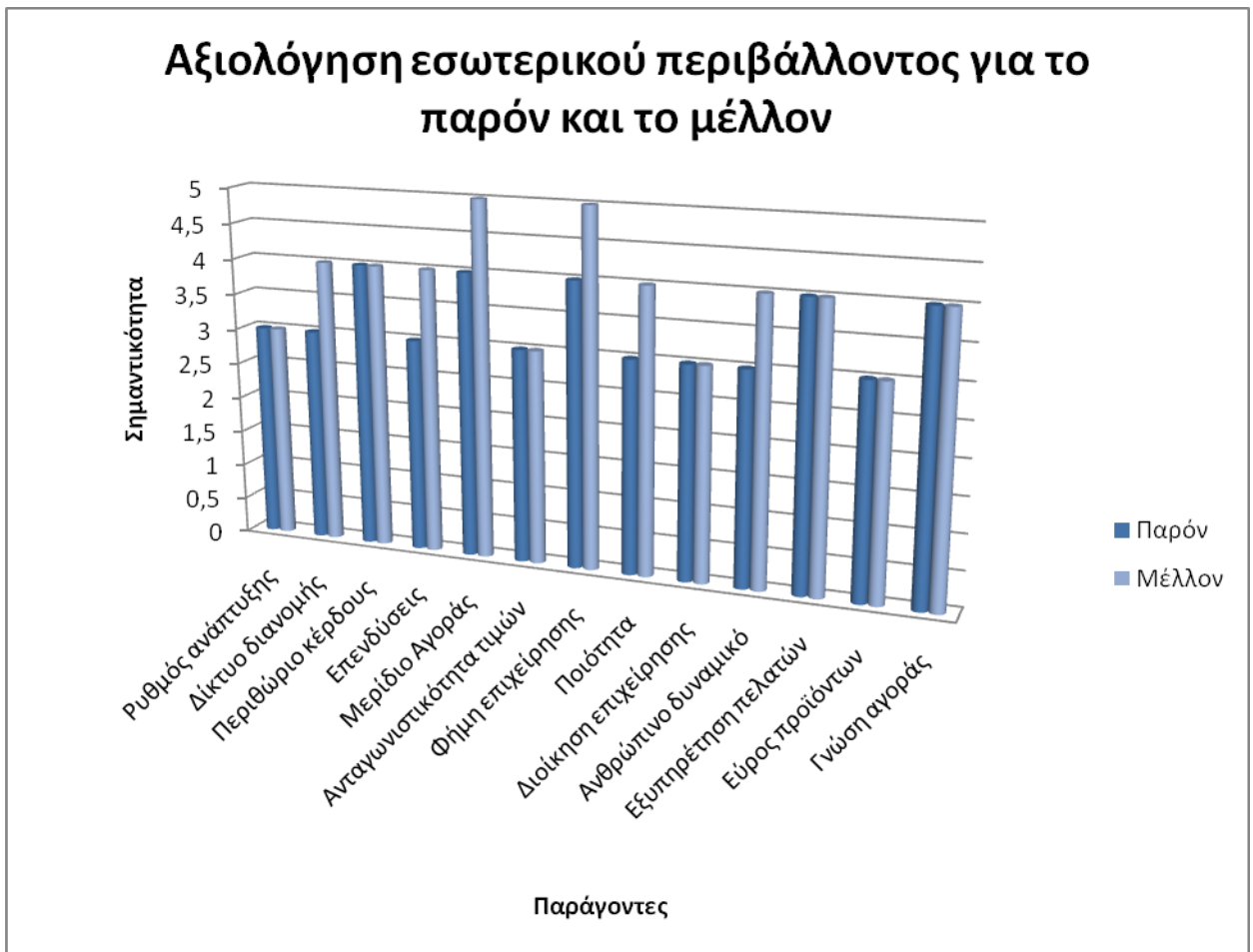
Η κατάσταση, συνεπώς, στην οποία βρίσκονται οι παράγοντες που καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας σε σχέση πάντα με τον κύριο ανταγωνιστή της φαίνεται από τον πίνακα που μόλις παρουσιάστηκε.

Παραστατικά μπορούμε να δούμε την σημαντικότητα των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος στο διάγραμμα 6.4 και στο διάγραμμα 6.5 την αξιολόγηση των παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον.

Διάγραμμα 6.4. Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος και η σημαντικότητά τους



Διάγραμμα 6.5. Αξιολόγηση εσωτερικού περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον



6.7. Δυνάμεις

- Το όνομα της εταιρίας στην αγορά αντιπροσωπεύει την αξιοπιστία αυτής σε ότι αφορά *θέματα* εξόφλησης, εμφανιζόμενο ταυτόχρονα και ως δυναμικό, ισχυρό και απαιτητικό, καθώς εγγυάται την καλύτερη δυνατή ποιότητα και την καλύτερη επίδοση.
- Μία από τις δυνάμεις της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι και το μερίδιο που κατέχει στην αγορά. Μπορεί μεν και οι δύο μεγάλοι ανταγωνιστές (Α.Γ.Ε.Τ. & ΤΙΤΑΝ) να έχουν τα δύο μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά τσιμέντου, αλλά η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” υπερβαίνει το όριο του “ΤΙΤΑΝ”, με ποσοστιαία διαφορά κατά 10% περίπου. Επομένως οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όσον αφορά το μερίδιό της στη συγκεκριμένη αγορά που δραστηριοποιείται. Αυτό, εν συνεχεία, της δίνει και τη δυνατότητα άσκησης πολιτικής «market leader».
- Μεγάλο και εξυπηρετικό δίκτυο διανομής που επεκτείνεται τόσο στην περιοχή της πρωτεύουσας, όσο και στον υπόλοιπο ελλαδικό χώρο (συμπεριλαμβανομένου

απομακρυσμένων νησιών, καθώς και απομονωμένων χωριών).

- Τιμολογιακή πολιτική: η εταιρία ακολουθεί ηγεσία τιμής στην ολιγοπωλιακή αγορά όπου και ανήκει, οπότε εκείνη καθορίζει την τιμή της αγοράς σύμφωνα με τα δικά της οικονομικά συμφέροντα, στα οποία προσαρμόζονται και ακολουθούν οι υπόλοιποι μετέχοντες στην αγορά.
- Ένα ακόμη θετικό στοιχείο υποστήριξης της εταιρίας είναι το μεγάλο μέρος των πρώτων υλών, το οποίο αντλείται από ιδιόκτητες εγκαταστάσεις.
- Η πλήρης αυτοματοποίηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων παρέχει μεγαλύτερες δυνατότητες για επίτευξη χαμηλότερου κόστους παραγωγής. Παράλληλα, με την αύξηση του όγκου παραγωγής οδηγούμαστε σε οικονομίες κλίμακας, οι οποίες δίνουν μία περισσότερο πλεονεκτική θέση στην εταιρία. Τέλος, ένα πρόσθετο θετικό στοιχείο των παραγωγικών της εγκαταστάσεων, είναι το ότι διαθέτει το μεγαλύτερο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Ευρώπη.
 - Μία από τις δυνάμεις, πάνω στην οποία μπορεί η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” να στηριχθεί και να επιτύχει σε ένα ανώτερο βαθμό τους στόχους της, είναι και το εργατικό δυναμικό της, συγκροτούμενο από ικανούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους. Απόδειξη της παραπάνω εικόνας των ανθρώπινων πόρων αποτελεί η εντυπωσιακή αύξηση της αποδοτικότητας τους (αύξηση πωλήσεων τσιμέντου/εργαζόμενο) παρά τη μείωση αυτών.
- Μεγάλο εύρος στη γραμμή προϊόντων, ώστε για κάθε ανάγκη των πελατών να υπάρχει το αντίστοιχο προϊόν με τα κατάλληλα τεχνικά χαρακτηριστικά για την κάλυψή της.
- Η νέα τοποθέτηση της εταιρίας σε ένα ευρύτερο οικονομικό και παραγωγικό πλαίσιο, λόγω πολυεθνικότητας της μητρικής, δημιουργεί και ένα ανάλογο αντίκτυπο διεύρυνσης και εμπλουτισμού της γκάμας προϊόντων που η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” διαθέτει στην εγχώρια αγορά. Εκτός, λοιπόν, από την παραγωγή διαφόρων τύπων τσιμέντου, που ήδη διατίθενται στην αγορά, η σειρά των προϊόντων επιμηκύνεται μέσω της αποκτηθείσας τεχνογνωσίας.
- Εξαιτίας του γεγονότος ότι η εταιρία ανήκει γενικότερα στον Όμιλο εταιριών Ηρακλής, ο οποίος με τη σειρά του είναι μέλος της πολυεθνικής “Lafarge”, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” τελικά αποκτά δικαιώματα πρόσβασης σε πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την πολυεθνική της πλέον διάσταση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας από τα «αρχεία» της μητρικής προς τη θυγατρική. Επομένως, μπορεί η εταιρία να αποκτήσει, άμεσα, έγκαιρα και χωρίς δαπάνες ερευνών, γνώση που αφορά τη σύνθεση προϊόντων, τα οποία ήδη έχουν

παραχθεί και δοκιμασθεί σε άλλες γεωγραφικά αγορές. Εκμεταλλεούμενη, λοιπόν, αυτό το συγκριτικό της πλεονέκτημα, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στοχεύει στη μεταπώληση αυτής της τεχνογνωσίας στους πελάτες της, εντός της ελληνικής αγοράς.

- Με την εισαγωγή της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στο δυναμικό της “Lafarge”, νέα, πληρέστερα και περισσότερο αποτελεσματικά, συστήματα οργάνωσης εφαρμόζονται στο εσωτερικό της εταιρίας. Τα πρότυπα οργανωτικής διάρθρωσης, που ήδη εφαρμόζονται από την πρώτη σε πωλήσεις παραγωγό εταιρία τσιμέντου στον κόσμο (Lafarge), γίνονται οδηγός της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” κατά τη δημιουργία, εσωτερικά αυτής πρωτόγνωρων λειτουργικών μονάδων (π.χ. τμήμα Marketing, τμήμα Logistics), καθώς και την απολαβή «βοήθειας» από τη “Lafarge” όσον αφορά την καλύτερη διαμόρφωση των συστατικών προώθησης, συμπεριλαμβανομένου των ενημερωτικών φυλλαδίων.

- Τέλος, στα πλεονεκτήματα τη “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” συμπεριλαμβάνεται η επαρκής ηλεκτρονικής δικτύωση, η οποία καλύπτει τις επικοινωνιακές ανάγκες, όχι μόνο εσωτερικά της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” αλλά και εσωτερικά ολόκληρου του Ομίλου LAFARGE. Τα δύο βασικά λογισμικά προγράμματα, εκτός των Windows, είναι τα «ICE» και «LEO», τα οποία λειτουργούν σε επίπεδο INTERNET (ενδοεπιχειρησιακού δικτύου). Σε καθένα από αυτά τα επικοινωνιακά συστήματα έχουν, ανά πάσα στιγμή, πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι του “Lafarge”. Οι ανάγκες που καλύπτουν είναι οι εξής:

1. («ICE»): οποιοσδήποτε, από τους χρήστες του δικτύου, μπορεί να δημιουργήσει ένα ριφθεί, έχοντας πρόσβαση σε πηγές στοιχείων κάθε τμήματος. Κάθε χρήστης δύναται επίσης να δημοσιεύσει εκθέσεις. Τέλος, το σύστημα αυτό περιέχει εργαλεία επικοινωνίας για όλους τους εργαζόμενους, διευκολύνοντας περαιτέρω την κατάσταση με το ότι είναι διαθέσιμο σε τέσσερις διαφορετικές γλώσσες.

2. («LEO»-Η LAFARGE σε δράση’): Μέσω αυτού του προγράμματος γίνεται δημοσίευση των κενών θέσεων εργασίας του Ομίλου Lafarge ανά τον κόσμο. Κατά τον τρόπο αυτό, μπορούν να πραγματοποιηθούν εσωτερικές εργασιακές διακινήσεις της Lafarge.

3. («SAP»): Το λογισμικό αυτό διευκολύνει την επικοινωνιακή διαδικασία μεταξύ παραγγελιοδοτών και προμηθευτών. Μέσα από μία διαδικασία κωδικοποίησης και κατηγοριοποίησης όλων των υλικών προς προμήθεια, αυτοματοποιημένα κάθε φορά, γίνεται ενημέρωση των ελλείψεων και των

αποθεμάτων. Στη συνέχεια, πάλι με αυτόματο ηλεκτρονικό τρόπο γίνεται η παραγγελία, είτε για το εσωτερικό είτε για το εξωτερικό, ολοκληρώνοντας έτσι τη διαδικασία προμήθευσης.

6.8. Αδυναμίες

- Κάτι το οποίο δημιουργεί ερωτήματα είναι η αντίφαση μεταξύ του μεγέθους των παραγωγικών εγκαταστάσεων της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” και της μη ικανότητάς της να καλύψει την, σε ορισμένες περιπτώσεις, υπερβάλλουσα ζήτηση της εγχώριας αγοράς. Δηλαδή, ενώ η εταιρία διαθέτει, στην Ελλάδα, ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου στην Ευρώπη, αντιμετωπίζει, σε περιόδους αυξημένης εγχώριας ζήτησης, προβλήματα κάλυψης αυτής. Σε αυτά δίνει άμεση λύση, παίρνοντας μέρος των ποσοτήτων τσιμέντου που αρχικά προορίζονταν για τις αγορές του εξωτερικού, και διοχετεύοντας αυτό στην ελληνική αγορά.
- Ο Ηρακλής μπορεί μεν να καθορίζει ο ίδιος στόχους που αφορούν την Εταιρία, αλλά αυτή που δίνει τις γενικές κατευθύνσεις του είναι η “LAFARGE” σήμερα, και η “BLUE CIRCLE” παλαιότερα. Συνεπώς, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” θα πρέπει να συμμορφώνεται με τις γενικότερες αποφάσεις και να περιορίζεται στα γενικά αυτά πλαίσια, εντός των οποίων θα δύναται να διαμορφώσει στη συνέχεια τους επιμέρους στόχους της. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της εσωτερικής λειτουργίας είναι:
 1. Η μείωση του προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού, διότι πιστεύει (η Lafarge) ότι υπάρχει πλεόνασμα.
 2. με την εξαγορά της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” από τη “Blue Circle” (μία επίσης πολυεθνική εταιρία), κατά την περίοδο 1998-2000, η γραμμή που δόθηκε απαιτούσε τη μείωση των ημερών πίστωσης στους πελάτες της. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η μετάβαση τρίμηνη σε δίμηνη πίστωση. (Την ίδια κατεύθυνση για τα χρονικά διαστήματα πίστωσης δίνει και η “Lafarge” κατά τη τρέχουσα χρονική περίοδο.).
 3. Τέλος, καθώς επιθυμία της “Lafarge” είναι να επικεντρωθεί, στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς, στον τομέα του τσιμέντου και του σκυροδέματος, προβλέπεται η μελλοντική πώληση εκείνων των θυγατρικών της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” που δεν ανήκουν στους προαναφερθέντες τομείς.

- Όντας η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” μέρος του συνόλου εταιριών της “LAFARGE”, συνεπάγεται αρνητικά :

α) το πρόσωπο της εταιρίας στην αγορά δεν ταυτίζεται πλέον με ένα ή μερικά μόνο πρόσωπα διοικητικών καθηκόντων και ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, αλλά με μία μεγαλύτερη ομάδα προσώπων,

β) τα άτομα που εκπροσωπούν τη μορφή της εταιρίας στην αγορά δεν παραμένουν σταθερά, αλλά αλλάζουν ανά καθορισμένα χρονικά διαστήματα με απόφαση της “LAFARGE”. Επομένως, παρατηρούμε μία ανυπαρξία ταύτισης της εταιρίας με κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο-όνομα, διαχρονικά αμετάβλητο, πράγμα που ωθεί την εταιρία στο να γίνεται πιο απρόσωπη και να δίνει την αίσθηση στ πελάτες ότι δεν είναι ελληνική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ

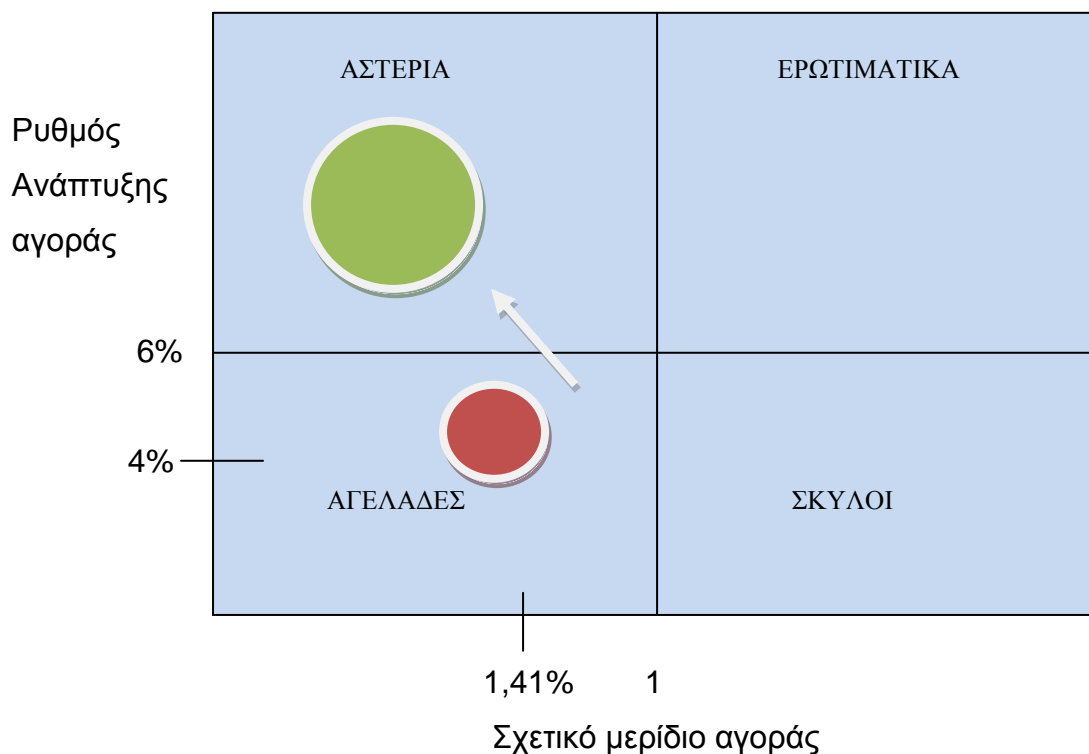
Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετηθεί η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία. Σκοπός είναι να εντοπιστεί η θέση της στην αγορά σήμερα και να παρουσιαστεί η θέση που στοχεύει να έχει στο μέλλον. Για την ολοκλήρωση αυτού απαιτείται να σχεδιάσει βραχυχρόνιους στόχους για να εξασφαλίσει την μακροχρόνια επιτυχία της στον κλάδο.

Ο εντοπισμός της θέσης της εταιρείας στο κλάδο θα γίνει με την τοποθέτηση της σε μήτρες. Οι μήτρες που θα χρησιμοποιηθούν είναι:

- Μήτρα Ρυθμού ανάπτυξης - σχετικού μεριδίου αγοράς (Μήτρα BCG)
- Μήτρα ελκυστικότητας αγοράς - Δύναμης επιχείρησης (GE - Mckinsey)
- Μήτρα Εξέλιξης προϊόντος / αγοράς (HOFER)
- Μήτρα κύκλου ζωής - Δύναμη επιχείρησης (ARTHUR D. LITTLE)

7.1. Μήτρα Ρυθμού ανάπτυξης - Σχετικού μεριδίου αγοράς (Μήτρα BCG)

Πίνακας 7.1. Μήτρα Ρυθμού ανάπτυξης - Σχετικού μεριδίου αγοράς (Μήτρα BCG)



- (Τζίρος ΑΓΕΤ-πωλήσεις) / (Τζίρος ΤΙΤΑΝ-πωλήσεις) =
= (606.912.895) / (429.685.372) = 1.41
- [(Συνολικός Τζίρος Κλάδου 2007) - (Συνολικός Τζίρος Κλάδου 2006)] /
(Συνολικός Τζίρος Κλάδου 2006)] *100 =
[(1.036.598.267 - 969.176.843) / 969.176.843] = 6 %
- [(Συνολικός Τζίρος ΑΓΕΤ 2007) - (Συνολικός Τζίρος ΑΓΕΤ 2006)] /
(Συνολικός Τζίρος Κλάδου 2006)] * 100 =
= [(606.912.895-558.592.132) / (969.176.843)] * 100 = 4 %

Με βάση τη παραπάνω μήτρα βλέπουμε ότι η ΣΕΜ βρίσκεται στις ‘αγελάδες’, καθώς, ενώ ο κλάδος παρουσίασε άνοδο 6% από το 2006 στο 2007, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” παρουσίασε μικρότερο ρυθμό ανάπτυξης σε σχέση με τον κλάδο φτάνοντας το 4%. Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” συνεχίζει να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, ενώ και τα έσοδά της είναι ιδιαίτερα αυξημένα.

Ο μελλοντικός της στόχος είναι να ξεπεράσει τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και να φτάσει από το επίπεδο ‘αγελάδας’ στο επίπεδο ‘αστέρι’.

Προτεινόμενη στρατηγική: Η στρατηγική που προτείνεται για την εταιρία “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι να ακολουθήσει τη στρατηγική προστασίας και συγκράτησης, από τη στιγμή που κατέχει πολύ ισχυρή θέση στην αγορά.

7.2. Μήτρα ελκυστικότητας αγοράς - Δύναμης επιχείρησης (GE - Mckinsey)

Σε αυτή τη μήτρα μπορούμε να εξετάσουμε τη θέση της εταιρείας στην αγορά, έτσι όπως αυτή απορρέει από τις απόψεις των υπευθύνων της εταιρείας. Με βάση την βαθμολογία που προκύπτει από τους πίνακες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζουμε την δύναμη της επιχείρησης και την ελκυστικότητα της αγοράς αντίστοιχα.

Πίνακας 7.2. Μήτρα ελκυστικότητας αγοράς - Δύναμης επιχείρησης (GE - Mckinsey)

		Ελκυστικότητα Αγοράς ή Κλάδου			
		+5	Υψηλή	Μέτρια	Φτωχή
Δύναμη Εταιρείας	Υψηλή	 <p>Επένδυση & Ανάπτυξη</p>	Επιλεκτική ανάπτυξη	Εκλεκτικότητα	
	Μέτρια	Επιλεκτική ανάπτυξη	Εκλεκτικότητα	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	
	Φτωχή	Εκλεκτικότητα	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	

Η βαθμολογία της ελκυστικότητας της αγοράς έχει εκτιμηθεί για το παρόν στο 3,35 και για το μέλλον στο 4,05. Για τη δύναμη της επιχείρησης η βαθμολογία είναι 3,41 και 3,92 για παρόν και μέλλον αντίστοιχα. Οι εν λόγω αριθμοί τοποθετούν τη θέση της εταιρείας στο πάνω αριστερά τμήμα της μήτρας.

Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση χαρακτηρίζει την αγορά ως ιδιαίτερα ελκυστική και προβλέπει ότι η κατάσταση αυτή θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Το γεγονός αυτό ίσως να οφείλεται στην ανοδική τάση της ελληνικής οικονομίας η οποία δημιουργεί αρκετές ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη. Η δύναμη της εταιρείας σε αυτήν την ελκυστική αγορά βλέπουμε ότι είναι υψηλή, δηλαδή η εταιρεία κρίνει ότι έχει τις δυνάμεις να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν περισσότερο την ανοδική πορεία της αγοράς.

Προβλέπει ότι η δύναμη της στην αγορά θα είναι η ίδια και ακόμα καλύτερη στο μέλλον.

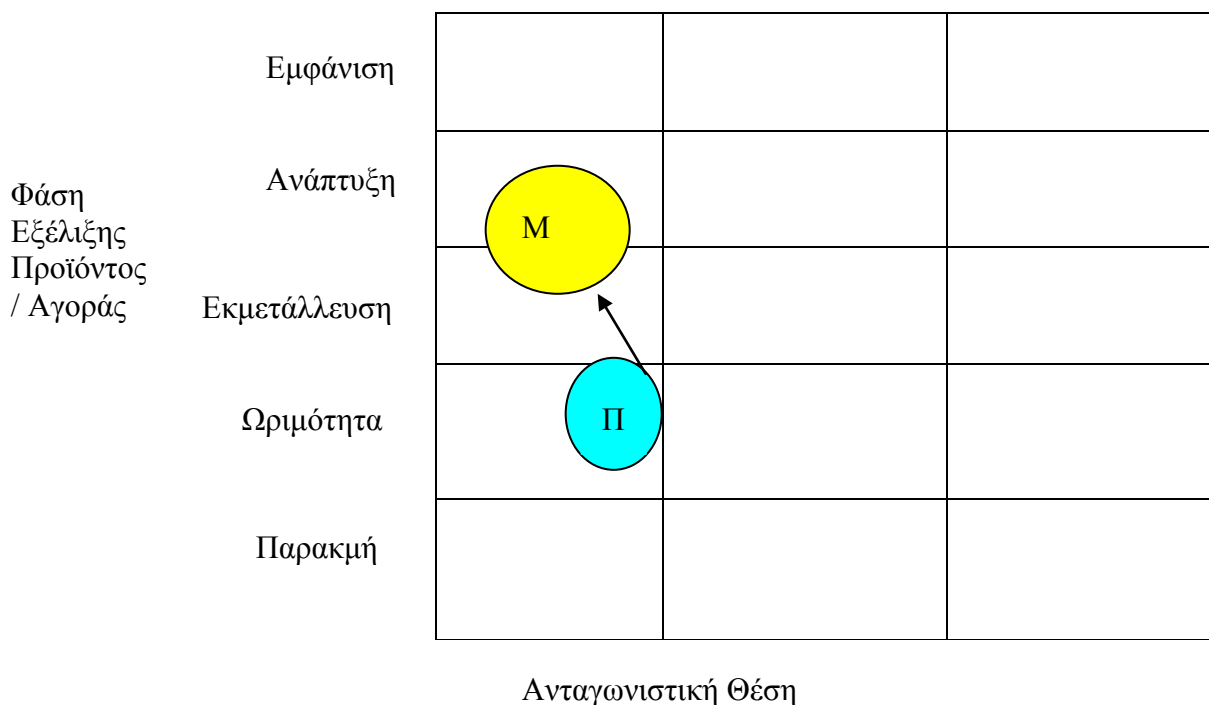
Προτεινόμενη στρατηγική: Η στρατηγική που προτείνεται για την εταιρεία εφόσον βρίσκεται σε αυτή τη θέση είναι να πραγματοποιήσει ένα εκτεταμένο πρόγραμμα επενδύσεων οι οποίες να την οδηγήσουν σε περαιτέρω ανάπτυξη.

7.3. Μήτρα Εξέλιξης προϊόντος / αγοράς (HOFER)

Η τοποθέτηση της εταιρείας στην συγκεκριμένη μήτρα φαίνεται από το σχήμα που ακολουθεί.

Όπως έχει αναφερθεί ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας παρέχει ένα από τα σημαντικότερα και κυριότερα προϊόντα για τομέα των κατασκευαστικών. Γεγονός το οποίο μας επιτρέπει να πούμε ότι η εν λόγω αγορά ήταν πάντοτε και θα παραμείνει μια βασική παρουσία και πηγή ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία. Το προϊόν - τσιμέντο, του κλάδου παρουσιάζει μια ποικιλία τύπων και ποιοτήτων, που ανάλογα τις ιδιότητες που φέρει, μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του κάθε πελάτη - βιομηχάνου. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι η εταιρεία "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" βρίσκεται συνεχώς στη προσπάθεια εξέλιξης και παροχής καλύτερης ποιότητας προϊόντος, προσαρμοσμένο πάντοτε στις ανάγκες των πελατών της.

Πίνακας 7.3. Μήτρα Εξέλιξης προϊόντος / αγοράς (HOFER)



Συνοψίζοντας τα ανωτέρω πιστεύουμε ότι σήμερα η αγορά βρίσκεται σε ένα στάδιο ωριμότητας, ενώ στο άμεσο μέλλον την θέλει να οδεύει προς την ανάπτυξη, με πρωτότυπες στρατηγικές και καινοτόμες ενέργειες (π.χ. καινοτόμα προϊόντα). Για το λόγο αυτό η εταιρεία σήμερα (γαλάζιο κύκλο) είναι τοποθετημένη στην ωριμότητα, ενώ στο μέλλον (κίτρινο κύκλο) μεταξύ ανάπτυξης και εκμετάλλευσης.

Στρέφοντας την προσοχή μας τώρα στην ανταγωνιστική θέση της εταιρίας, η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” κατέχει την 1η θέση στην αγορά της τσιμεντοβιομηχανίας, από τις τρεις κύριες δραστηριοποιούμενες στο κλάδο βιομηχανίες (Α.Γ.Ε.Τ., ΤΙΤΑΝ, ΧΑΛΥΨ). Ήδη όμως, είναι γνωστό ότι ελληνική αγορά τσιμέντου είναι μοιρασμένη και αποτελείται κυρίως από δύο βασικούς «παίχτες», την “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” και τον “ΤΙΤΑΝ”. Οι δύο αυτοί βασικοί ανταγωνιστές κατέχουν τα μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς με μια διαφορά της τάξεως του 10% περίπου, να προηγείται η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”. Ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι ότι εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας τιμής και αποφασίζει την τιμή του προϊόντος στην αγορά, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις απλά ακολουθούν και συμφωνούν. Παράλληλα, το μερίδιο αγοράς που κατέχει και το ποσοστό της αγοράς που εξυπηρετεί μαζί με την ποιότητα και την ποικιλία των προϊόντων τις οποίες η εταιρία φροντίζει να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα, αποτελούν άλλοι βασικοί παράμετροι για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Συνεπώς, από τα παραπάνω που αναφέρθηκαν θα μπορούσε να πει κανείς ότι η ανταγωνιστική της θέση στην αγορά τοποθετείται στην θέση της δυνατής με μέτριας.

Με τις βλέψεις της προς μια ισχυρότερη θέση στην αγορά, η εταιρεία τοποθετείται σε τέτοιο σημείο όπου χαρακτηρίζεται από την δυνατή ανταγωνιστικότητά της. Παράλληλα, επειδή η εταιρία στοχεύει στο να παραμείνει στη καλύτερη δυνατή θέση στο χώρο, ηγέτης, η τοποθέτηση της στην υπό εξέταση μήτρα στο μέλλον παρουσιάζεται με ένα μεγαλύτερο κύκλο (κίτρινο κύκλο), δείχνοντας το μεγαλύτερο, σε σχέση με σήμερα (γαλάζιο κύκλο), μέγεθος της/ μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, που προσδοκεί να κατέχει.

Προτεινόμενη στρατηγική: Η στρατηγική που προτείνεται για την εταιρία εφόσον βρίσκεται σε αυτή τη θέση είναι να οδεύει προς την ανάπτυξη, με πρωτότυπες στρατηγικές και καινοτόμες ενέργειες (πχ. καινοτόμο προϊόν), ενώ όσον αφορά την ανταγωνιστική της θέση να βρίσκεται πάντοτε στη θέση της δυνατής.

7.4. Μήτρα κύκλου ζωής - Δύναμη της επιχείρησης

Η μήτρα αυτή προτείνει σε μια εταιρία στρατηγική. Με βάση τα χαρακτηριστικά και τη θέση της εταιρίας στην αγορά προτείνονται στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει. Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” βρίσκεται σε κυρίαρχη θέση και μάλιστα στο στάδιο της ωριμότητας. Στόχος της είναι να παραμείνει ηγέτης στην αγορά του τσιμέντου, να αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο, δείχνοντας μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το προϊόν που παράγει και ακολουθώντας στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος με κύριο στόχο να βελτιώσει την ποιότητα και έτσι να διατηρήσει την πολύ καλή φήμη που έχει και που είναι το μεγάλο συγκριτικό της πλεονέκτημα έναντι του κύριου ανταγωνιστή της.

Στόχος της εταιρίας είναι φυσικά να παράγει και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το συνολικό κόστος παραγωγής θα καθορίσει και την τιμή του προϊόντος που θα ακολουθήσει η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”. Και αυτό γιατί σε μια έντονα ολιγοπωλιακή αγορά όπως είναι αυτή του τσιμέντου η εταιρία ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας τιμής που σημαίνει ότι σαν ηγέτιδα επιχείρηση βάζει μια τιμή στο προϊόν και οι υπόλοιποι ακολουθούν.

Πίνακας 7.4. Μήτρα κύκλου ζωής - Δύναμη της επιχείρησης

Εμβρυική Ανάπτυξη Ωριμότητα Γήρας

Κυρίαρχη	Γρήγορη Ξεκίνημα	Γρήγορη Επιτυχία κόστους Ανανέωση Υπεράσπιση	Υπεράσπιση Επιτυχία κόστους Ανανέωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Υπεράσπιση θέσης Συγκέντρωση Ανανέωση Ανάπτυξη μαζί με Κλάδο
Δυνατή	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Γρήγορη	Συγχρονισμός Επιτυχία κόστους Διαφοροποίηση	Επιτυχία κόστους Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Ανάπτυξη μαζί κλάδο	Εύρεση Συγκέντρωση Ανάπτυξη μαζί με Κλάδο Συγκομιδή
Ευνοϊκή	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Γρήγορη	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Συγχρονισμός Ανάπτυξη μαζί κλάδο	Συγκομιδή Συγχρονισμός Εύρεση Ανανέωση Διαφοροποίηση Αλλαγή πλεύσης	Αλλαγή πλεύσης Περικοπές
Υπερασπίσιμη	Ξεκίνημα Ανάπτυξη με Συγκέντρωση	Συγκομιδή Συγχρονισμός Εύρεση Συγκράτηση Αλλαγή πλεύσης	Συγκομιδή πλεύσης Περικοπές	Περικοπές
Αδύναμη	Συγχρονισμός Εύρεση Ανάπτυξη μαζί κλάδο	Αλλαγή Περικοπές	Απόσυρση Εκτροπή	Εγκατάλειψη

Ω

ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κάθε επιχείρηση απ' αρχής της ίδρυσης της εκτελεί κάποιες βασικές και κυρίως επαναλαμβανόμενες ενέργειες, οι δύο βασικότερες από αυτές είναι ότι:

α) θέτει τους στόχους της και

β) προσδιορίζει και διατυπώνει την αποστολή της μέσα στην αγορά, που θα δράσει.

Εάν αυτά τα δύο έχουν προσδιοριστεί, τότε η επιχείρηση γνωρίζει που θέλει να φτάσει. Κάθε φορά με τη δεδομένη της κατάσταση επαναπροσδιορίζει τους στόχους της και αναδιατυπώνει τη στρατηγική της με απώτερο σκοπό να υλοποιηθούν στο βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο μέλλον.

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση καλείται να κάνει αυτό που λέμε «προγραμματισμό», να διαμορφώσει δηλαδή τη στρατηγική της, να ορίσει ένα σχέδιο δράσης μέσω του οποίου με διαδοχικά βήματα και αλληπάλληλες ενέργειες προσπαθεί να «φτάσει στο τέρμα». Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει την εκλογή των κύριων κατευθύνσεων που η εταιρεία θα πάρει επιδιώκοντας τους στόχους της. Οι στρατηγικές επιλογές που υπάρχουν είναι οι ακόλουθες:

- Στρατηγικές Διείσδυσης στην αγορά
- Στρατηγικές Ανάπτυξης στην αγορά
- Στρατηγικές Ανάπτυξης Προϊόντος
- Διαφοροποίηση

Η "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" ακολουθεί στρατηγικές ανάπτυξης του προϊόντος και διαφοροποίησης. Δηλαδή, επιδιώκει «νέα» προϊόντα, ή καλύτερα διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία απευθύνονται κυρίως στους τωρινούς πελάτες (μια και όπως έχουμε ήδη αναφέρει τα μερίδια αγοράς στην εγχώρια αγορά τσιμέντου είναι προκαθορισμένα και σχεδόν σταθερά κάθε χρόνο χωρίς να ξεπερνούν το 0,5-1%). Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο προσανατολισμός της εταιρείας είναι προς το προϊόν, κατά συνέπεια λοιπόν αναμένεται η διαφοροποίηση του προϊόντος να είναι μια προσδωκόμενη ενέργεια στρατηγικής. Έτσι λοιπόν, η εταιρεία "Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ" διαφοροποιεί το προϊόν της σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών, αλλάζοντας και βελτιώνοντας τη σύνθεση του και στοχεύοντας σε ένα υψηλού επιπέδου προϊόν. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται και αριστοποιούνται παράλληλα και οι υπηρεσίες που αυτό προσφέρει αλλά και αυτές με τις οποίες προσφέρεται - διοχετεύεται στην αγορά. Το αποτέλεσμα είναι να παρέχονται ασφαλείς, γρήγορες, άμεσες και έγκυρες μεταφορές ελαχιστοποιώντας το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της ημέρας παραγγελίας και της ημέρας παράδοσης. Κατά αυτό τον τρόπο παρέχοντας

διαφοροποιημένο προϊόν και καλύτερες υπηρεσίες η εταιρία μπορεί να τιμολογεί το προϊόν της διαφορετικά από τον ανταγωνιστή της και έτσι θέτοντας υψηλότερη τιμή πώλησης, αποκτά υψηλότερα κέρδη.

Από το 2005 η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” γίνεται μέλος των εταιριών του ομίλου LAFARGE. Όντας πλέον μια πολυεθνική εταιρία έχει τη δυνατότητα να μυηθεί σε τεχνογνωσία νέων προϊόντων για την ελληνική εγχώρια αγορά, η οποία όπως ήδη έχουμε αναφέρει είναι πολύ κερδοφόρα και γι’ αυτό προσανατολίζεται προς αυτή σε μεγάλο ποσοστό. Βάσει αυτού του γεγονότος θα μπορούσαμε να πούμε πως η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει και μια επιλογή στρατηγικής διαφοροποίησης. Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική μια εταιρία διαφοροποιείται όταν επιζητά νέα προϊόντα για πελάτες που δεν εξυπηρετούνται προς το παρόν. Η μόνη διαφορά είναι ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν αποκτά νέα προϊόντα, αλλά τεχνογνωσία για νέα προϊόντα.

Κάθε εταιρία, είτε βιομηχανική είτε όχι, επιλέγει και ακολουθεί μια στρατηγική με βάση τις ικανότητες της ώστε να καταφέρει τελικά να επιτύχει το στόχο της, ενώ παράλληλα αυτό είναι και άμεση συνέπεια της αποστολής της. Με δεδομένο, λοιπόν, ότι ο βασικός άξονας περιστροφής της αποστολής της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι η υψηλή ποιότητα προϊόντος επόμενο είναι και η στρατηγική που υιοθετεί να κεντρίζει το ενδιαφέρον της στην ανάπτυξη του προϊόντος και όχι στην ανάπτυξη ή τη διεύθυνση της αγοράς. Επίσης, η εταιρία για τα προϊόντα της ακολουθεί στρατηγική market leader, δηλαδή του ηγέτη της αγοράς. Όπως είναι γνωστό η επιχείρηση - ηγέτης σε μια αγορά είναι αυτή με το μεγαλύτερο μερίδιο και συνήθως αυτή που οδηγεί και τις υπόλοιπες σε αλλαγές των τιμών, σε εισαγωγή νέων προϊόντων, κάλυψης διανομής και έντασης προώθησης. Συνήθως η ηγέτιδα επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει τη θέση της ηγεσίας της και αυτό μπορεί να πετύχει με τρεις τρόπους :

1. Επέκταση της συνολικής αγοράς.
2. Υπεράσπιση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς.
3. Αύξηση του μεριδίου αγοράς

Αυτό που γίνεται κατά κόρον στην αγορά είναι η στόχευση προς την αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Εδώ θα πρέπει για άλλη μια φορά να υπενθυμίσουμε ότι η ελληνική αγορά τσιμέντου είναι ήδη μοιρασμένη και έτσι κανένας από τους ανταγωνιστές δεν μπορεί να επέμβει στο τμήμα της αγοράς του άλλου. Οι δύο βασικοί ανταγωνιστές, οι οποίοι κατέχουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς με μια διαφορά της τάξεως του 10% περίπου να προηγείται η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, άτυπα έχουν χωρίσει την αγορά και καθένας έχει προσδιορίσει τους πελάτες του, οι οποίοι μπορούν να είναι αποκλειστικοί ή συντροφοδοτούμενοι και από τους δύο. Συνεπώς,

η στρατηγική την οποία ακολουθούν δεν μπορεί να είναι ούτε στρατηγική ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς ούτε ανάπτυξης της αγοράς, αντίθετα μάλιστα είναι στρατηγική ενίσχυσης της αγοράς. Εδώ θα μπορούσε να προστεθεί και ένα άλλο χαρακτηριστικό στη στρατηγική η οποία ακολουθείται και είναι αυτό της «διατήρησης» της αγοράς με δεδομένη την παράλληλη μικρή αύξηση της τιμής.

Μια άλλη σημαντική μορφή στρατηγικής της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” στηρίζεται στη λογική πως «ο πελάτης αποτελεί το κέντρο του ενδιαφέροντος μας». Για να μπορέσει να παραμείνει ηγέτης στην αγορά και μάλιστα με μεγάλη διαφορά από τον κύριο ανταγωνιστή της προσπαθεί να πετύχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών της. Φιλοδοξία της είναι να αναγνωρίζεται πάντα ως ηγέτης στην αγορά τσιμέντου δημιουργώντας αειφόρο αξία για τους πελάτες της.

Προκειμένου, λοιπόν να εξασφαλίσει την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, δίνει πολύ μεγάλο βάρος στα κέντρα διανομής, που ουσιαστικά συνδέουν τους πελάτες με τα εργοστάσια της εταιρίας που βρίσκονται μακριά από αυτούς. Το εργοστάσιο «ΟΛΥΜΠΟΣ» βρίσκεται στο Βόλο, το εργοστάσιο «ΗΡΑΚΛΗΣ II» βρίσκεται στο Μηλάκι Ευβοίας, ενώ το εργοστάσιο «ΗΡΑΚΛΗΣ III» βρίσκεται στη Χαλκίδα. Όπως γίνεται αντιληπτό, χωρίς τα κέντρα διανομής δεν μπορεί να παρέχει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Γι’ αυτό και έχει δημιουργήσει κέντρα διανομής που μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες από τη μια άκρη της Ελλάδας στην άλλη, όπως επίσης και σε πολλά μέρη του εξωτερικού όπως Η.Π.Α., Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Δανία και Γαλλία.

Για τους ιθύνοντες της εταιρίας ο πιο καθοριστικός παράγοντας που θα τους διατηρήσει ισχυρούς και με μεγάλη διαφορά από τον ανταγωνιστή είναι η διατήρηση της πολύ καλής φήμης που έχουν και που στηρίζεται στην αξιοπιστία, στη ποιότητα και στην έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στους πελάτες.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” ανήκει βέβαια σε μια βιομηχανική αγορά αλλά ακόμη περισσότερο ανήκει σε μια ολιγοπωλιακή αγορά μια και ο αριθμός των παραγωγών δεν υπερβαίνει τους τρεις και το προϊόν είναι ομογενοποιημένο. Σαν αποτέλεσμα υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες που καθορίζουν και επηρεάζουν τη στρατηγική της εταιρίας όπως, η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στους ολιγοπωλητές, κυρίως όμως αυτό επηρεάζει την πολιτική που διαμορφώνει η εταιρία. Σε μια τέτοια, όμως, ολιγοπωλιακή αγορά η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”, ως ηγέτιδα, θα πρέπει να ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας τιμής στην αγορά. Δηλαδή, βάσει του αντίστοιχου οικονομικού μοντέλου ισχύει: «Η ηγέτιδα επιχείρηση αποφασίζει την τιμή βασιζόμενη στην ισότητα Οριακό Κόστος = Οριακό Έσοδο (MC=MR) και οι άλλες επιχειρήσεις απλά ακολουθούν σιωπηλά και συμφωνούν».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο : ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Από την τοποθέτηση σε μήτρες που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο η θεωρία έχει να προτείνει τις ακόλουθες στρατηγικές με τις δεδομένες συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος και φυσικά με τις δυνάμεις και αδυναμίες της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” συγκρινόμενη με τον κύριο ανταγωνιστή της (TITAN).

*Μήτρα BCG

Προτείνεται η γρήγορη ανάπτυξη με σκοπό να φτάσει ή και να ξεπεράσει τους ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς γεγονός το οποίο θα την βοηθήσει να αυξήσει την δύναμη της στην αγορά.

*Μήτρα GE - McKinsey

Προτείνεται η επικέντρωση της στην παραγωγή τσιμέντου και όχι και άλλες δραστηριότητες που έχει όπως ορυχεία. Πρόκειται για μια στρατηγική την οποία έχει ήδη ασπαστεί η εταιρεία. Μάλιστα, στόχος είναι όλα τα υπόλοιπα προϊόντα και υπηρεσίες που διαθέτουν να τα αναθέσουν σε τρίτους (outsourcing).

*Μήτρα εξέλιξης προϊόντος / αγοράς (HOFER)

Προτείνεται μια στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος, παράγοντας καινοτόμα προϊόντα με υψηλότερη ποιότητα και μεγαλύτερο εύρος. Παράλληλα όμως, προτείνεται αλλαγή στην αντιμετώπιση και στην πολιτική την οποία χρησιμοποιεί απέναντι στους μεταφορείς της. Η παράδοση του τσιμέντου έγκαιρα είναι πολύ σημαντική για τη διατήρηση του ονόματος της εταιρείας και επομένως είναι πολύ σημαντικό να προσέχει όχι μόνο τους πελάτες της αλλά και τους μεταφορείς της.

* Μήτρα κύκλου ζωής - Δύναμη επιχείρησης

Τέλος, προτείνεται η επίτευξη ηγεσίας κόστους. Δηλαδή, η εταιρεία να προσφέρει ένα ομογενοποιημένο προϊόν (τσιμέντο) με τις υπόλοιπες εταιρείες και να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς το κόστος παραγωγής όντας ηγέτης στην αγορά.

Η θεωρία του management διδάσκει τις στρατηγικές που φαίνονται στον πίνακα και τις οποίες μπορεί να ακολουθεί μια εταιρεία:

Πίνακας 7.5. Θεωρία του management

	Ίδιο προϊόν	Νέο προϊόν
Ίδια Αγορά	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη προϊόντος
Νέα Αγορά	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίησης

Βάση των αδυναμιών που παρουσιάζει η εταιρία προτείνονται οι ακόλουθες ενέργειες για την ολοκλήρωση μιας στρατηγικής διείσδυσης αγοράς. Τα πλεονεκτήματα μιας στρατηγικής διείσδυσης αγοράς είναι μακροπρόθεσμα ενώ ταυτόχρονα είναι εφικτό να υλοποιηθεί με τις δεδομένες δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρίας.

- Δεδομένου ότι στόχος του Ηρακλή θέλει να ακολουθήσει στο μέλλον στρατηγική πυρήνα δηλαδή να επικεντρωθεί αποκλειστικά και μόνο στην παραγωγή και εμπορία τσιμέντου, άρα να παραμείνει στο ίδιο προϊόν (τσιμέντο), η καλύτερη δυνατή επιλογή που μπορεί να επιλέξει είναι η διείσδυση στην ήδη υπάρχουσα αγορά.
- Αρχικά προτείνεται αλλαγή στην οργανωτική δομή της εταιρείας.
- Ικανότητα για προσέλκυση και εκπαίδευση έμπειρων και ανταγωνιστικών στελεχών και γενικότερα του ανθρώπινου δυναμικού της για να μπορεί να έχει καλύτερη γνώση των αναγκών των πελατών αλλά και των μεταφορέων.
- .Επέκταση της πολιτικής κινήτρων προς το προσωπικό και σε μη οικονομικές αμοιβές.
- Σταθεροποίηση και βελτίωση των σχέσεων με τους μεταφορείς, γιατί αλλιώς θα διατρέξει τον κίνδυνο να μειωθεί η αξιοπιστία της.

- Βελτίωση του προϊόντος και προβολή της ποιότητας αυτού άμεσα στους προμηθευτές της. Κατά συνέπεια επισήμανση της διαφοροποίησης του προϊόντος στη συνείδηση τους σε σχέση με αυτό του ανταγωνιστή.
- Διαμόρφωση μιας πολιτικής που να μην βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στις οδηγίες της “Lafarge”, έτσι ώστε να μπορεί να αφογκράζεται τις ανάγκες της χώρας καλύτερα. Δηλαδή, να υπάρχει ελευθερία στις κινήσεις των εργαζομένων του και επομένως μεγαλύτερη διείσδυση στην τοπική αγορά. Αυτό οφείλεται στις κοινωνικές και επιχειρηματικές σχέσεις που έχει αναπτύξει ο κάθε εργαζόμενος, έτσι υπάρχει μια πιο ευέλικτη συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και επομένως πιο επιτεύξιμη διεισδυτικότητα στην ήδη υπάρχουσα αγορά δραστηριοποίησης.
- Τέλος, να συνδέεται το όνομα της εταιρείας με κάποιο πρόσωπο και όχι με ένα ξένο όμιλο, όπως τώρα, έτσι ώστε να είναι πιο οικείο για την Ελληνική αγορά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας την μελέτη μας θεωρούμε αναγκαίο να συνοψίσουμε κάποια βασικά σημεία της εργασίας μας για την στρατηγική ανάλυση της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ”. Ο σκοπός αυτής της ενέργειας είναι δώσουμε στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη εικόνα για την εν λόγω εταιρία.

Τα σημεία που θεωρούμε σημαντικά και άξια αναφοράς είναι τα εξής:

- Η αγορά του τσιμέντου είναι έντονα ολιγοπωλιακή, η οποία βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη.
- Η “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” διαθέτει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς του τσιμέντου και ο στόχος της είναι να παραμείνει ηγέτης.
- Οι σχέσεις της με τους πελάτες της, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, είναι άριστες και χαρακτηρίζονται αξιόπιστες και σταθερές.
- Ο κύριος ανταγωνιστής της “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” είναι ουσιαστικά η εταιρία “ΤΙΤΑΝ”, καθώς η εταιρία “ΧΑΛΥΨ” διαθέτει πολύ μικρό μερίδιο της αγοράς.
- Ορισμένες από τις δυνάμεις της εταιρείας είναι οι ικανότητες των ιδιοκτητών, το δίκτυο διανομής της, οι υλικοί και άυλοι πόροι που διαθέτει, η τιμολογιακή της πολιτική και το ανθρώπινο δυναμικό της.
- Κύρια αδυναμία της εταιρίας είναι ότι αναγκάζεται να ακολουθεί τις κατευθύνσεις του ομίλου “Lafarge” στον οποίο ανήκει και θα πρέπει να συμμορφώνεται με τις γενικότερες αποφάσεις του.
- Στόχος της είναι να παραμείνει ηγέτης στην αγορά. Για να επιτευχθεί αυτό προσανατολίζει τις στρατηγικές της στην περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και στη διαφοροποίηση των προϊόντων της, στην επέκταση του δικτύου διανομής της και στην αύξηση των πωλήσεών της.

ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ 21/3/2008

Ετήσια Αποτελέσματα 2007 Ομίλου Εταιριών της Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟ 2007

ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΜΙΛΟΥ	2007 VS 2006
Κύκλος εργασιών	-0,9%
Μικτό περιθώριο κέρδους	25.9% από 25.5%
Λειτουργικά κέρδη	11.3%
EBITDA	0%
Κέρδη μετά από φόρους	+11.4%
Κέρδη ανά μετοχή	+10.5%

Ο Όμιλος Εταιριών της Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ ανακοίνωσε σήμερα πωλήσεις 687,1 εκατομμυρίων Ευρώ για το 2007, μειωμένες κατά 0,9% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι πωλήσεις της Εταιρίας αντίστοιχα για το 2007 ανήλθαν σε 617,2 εκατομμύρια Ευρώ, αυξημένες κατά 0,2% σε σχέση με το 2006.

Το μικτό περιθώριο κέρδους για την Εταιρία διαμορφώθηκε σε 26,3% το 2007 έναντι 25,5% για το 2006 ενώ το αντίστοιχο περιθώριο για τον Όμιλο διαμορφώθηκε σε 25,9% το 2007 έναντι 25,5% για το 2006.

Τα τρέχοντα λειτουργικά κέρδη του Ομίλου (Σημ. 1), ανήλθαν το 2007 σε 134,8 εκατομμύρια Ευρώ, αυξημένα κατά 11,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) του 2007 για τον Όμιλο διατηρήθηκαν σταθερά στα 152,1 εκατομμύρια Ευρώ, στα ίδια επίπεδα με αυτά προηγούμενου έτους. Αντίστοιχα, τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) του 2007 για την Εταιρία ανήλθαν σε 142,9 εκατομμύρια Ευρώ έναντι 142 εκατομμυρίων Ευρώ του προηγούμενου έτους, οριακά αυξημένα κατά 0,6%.

Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους του 2007 για τον Όμιλο ανήλθαν σε 67,8 εκατομμύρια Ευρώ έναντι 60,9 εκατομμυρίων Ευρώ του 2006, αυξημένα κατά 11,4%. Αντίστοιχα για την Εταιρία, τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους του 2007 ανήλθαν σε 69,1 εκατομμύρια Ευρώ έναντι 56,6 εκατομμυρίων Ευρώ το 2006, αυξημένα κατά 22,1%.

Οι επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου για το 2007 ανήλθαν σε 31,7 εκατομμύρια Ευρώ σε σχέση με τα 35,2 εκατομμύρια Ευρώ για το 2006. Οι επενδύσεις αυτές προσανατολίστηκαν κυρίως στη βελτίωση της παραγωγικότητας, του επιπέδου υγιεινής και ασφάλειας και των περιβαλλοντικών επιδόσεων όλων των εγκαταστάσεων της Εταιρίας.

Παράλληλα, η εταιρία ανακοίνωσε ειδικό πρόγραμμα υποστήριξης των κοινοτήτων που επλήγησαν από τις πυρκαγιές, για την αποκατάσταση των περιοχών και τη στήριξη της τοπικής δραστηριότητας. Το Πρόγραμμα Αλληλεγγύης Και Συμπαράστασης ΗΡΑΚΛΗ (ΠΡ.Α.Κ.Σ.Η.), όπως ονομάζεται, προσέφερε € 1 εκ. ευρώ στο Ταμείο Αλληλεγγύης που δημιουργήθηκε από τη Πολιτεία για τη στήριξη των περιοχών και διαθέτει € 2 εκ. ευρώ επιπλέον για ενέργειες με στόχο την αποκατάσταση της υποδομής και παραγωγικής δραστηριότητας σε τοπικό επίπεδο, με έμφαση σε περιοχές και κοινότητες στις οποίες η εταιρία αναπτύσσει δραστηριότητα.

Σημείωση 1: Στα τρέχοντα λειτουργικά κέρδη δεν περιλαμβάνονται το κόστος ενίσχυσης των πυρόπληκτων περιοχών, η πρόβλεψη για το κόστος του προγράμματος εθελούσιας εξόδου προσωπικού καθώς και οι παροχές τερματισμού της υπηρεσίας του προσωπικού που αποχωρεί, εκτός του παραπάνω προγράμματος εθελούσιας εξόδου.

Σημείωση προς τους συντάκτες

Ο Όμιλος Εταιριών Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, μέλος του Ομίλου Lafarge, είναι ο μεγαλύτερος

παραγωγός τσιμέντου στην Ελλάδα με συνολική παραγωγική δυνατότητα 9,6 εκατομμύρια τόνους ετησίως και ο μεγαλύτερος εξαγωγέας τσιμέντου της Ευρώπης.

Προσανατολισμένος στην Αειφόρο Ανάπτυξη δημιουργεί Αειφόρο Αξία για όλους τους συμμετόχους του συμβάλλοντας στην οικονομία και συνεισφέροντας ενεργά στις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται. Με τρία εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου: το εργοστάσιο Βόλου (το μεγαλύτερο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου στην Ευρώπη), το εργοστάσιο Χαλκίδας, το εργοστάσιο Μυλακίου, επτά κέντρα Διανομής Τσιμέντου καθώς και οι εγκαταστάσεις παραγωγής και εμπορίας αδρανών υλικών και ετοιμού σκυροδέματος, ο Όμιλος έχει παραγωγική παρουσία σε 29 νομούς σε όλη τη Ελλάδα και εμπορική παρουσία σε όλη την Ελλάδα και εμπορική παρουσία σε ολόκληρη την ηπειρωτική και νησιωτική Ελλάδα.

Ο Όμιλος Lafarge είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στα δομικά υλικά, κατέχοντας ηγετικές θέσεις σε όλους τους τομείς δραστηριότητάς του: Τσιμέντο, Αδρανή Υλικά & Έτοιμο Σκυροδέμα και Γύψο. Απασχολεί 90.000 υπαλλήλους σε 76 χώρες και για το 2007 ανακοίνωσε πωλήσεις 17,6 δισεκατομμυρίων Ευρώ.

Ο Όμιλος Lafarge είναι ο μοναδικός στον κλάδο των οικοδομικών υλικών που περιλαμβάνεται μεταξύ των «100 Πιο Αειφόρων Επιχειρήσεων Παγκοσμίως» το 2008. Με μακρά δέσμευση στην αειφόρο ανάπτυξη, η Lafarge εφαρμόζει μια στρατηγική συνδυασμού της βιομηχανικής τεχνογνωσίας με την υψηλή απόδοση, δημιουργία αξίας, σεβασμού προς τους εργαζόμενους και τις τοπικές αντιλήψεις, προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Προσδίδοντας συγκριτικό πλεονέκτημα στα οικοδομικά υλικά, η Lafarge τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός της. Προσφέρει στη βιομηχανία των κατασκευών και στο ευρύ κοινό καινοτόμες λύσεις για μεγαλύτερη ασφάλεια, άνεση και ποιότητα στο καθημερινό περιβάλλον. Περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στη διεύθυνση www.lafarge.com.

Λυκόβρυση, 21 Μαρτίου 2008

Αγγελική Πατρούμπα
Δ/ση Εξωτερικής Επικοινωνίας
Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ
Τηλ.: + 30 210 2898816
Κιν.: + 30 6973031816
Patroubaa@aget.com

ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ 31/3/2009

31/3/2009: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 2008 ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ ΑΥΞΗΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΤΑ 3%

Ο Όμιλος Εταιρών ΗΡΑΚΛΗΣ ανακοίνωσε σήμερα πωλήσεις ύψους 708,1 εκατομμυρίων Ευρώ για το έτος 2008, αυξημένες κατά 3,0% σε σύγκριση με το 2007. Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) του Ομίλου για το έτος 2008 ανήλθαν στα 143,8 εκατομμύρια Ευρώ, μειωμένα κατά 5,4% σε σύγκριση με το 2007. Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν στα 60,0 εκατομμύρια Ευρώ για το 2008, μειωμένα κατά 11,6% έναντι του 2007.

Σε επίπεδο Εταιρίας, οι πωλήσεις ανήλθαν στο ποσό των 632,2 εκατομμυρίων Ευρώ για το έτος 2008, αυξημένες κατά 2,4% σε σύγκριση με το 2007. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) της εταιρίας για το 2008 ανήλθαν στα 139,5 εκατομμύρια Ευρώ, μειωμένα κατά 2,4% σε σχέση με το 2007. Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν στα 71,9 εκατομμύρια Ευρώ για το 2008, αυξημένα κατά 4,0% έναντι του 2007.

Εκατ. €	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΜΙΛΟΥ		
	2008	2007	%
Κύκλος εργασιών	708,1	687,1	3,0%
EBITDA	143,8	152,1	(5,4)%
Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	60,0	67,8	(11,6)%

Ο όγκος των πωλήσεων το 2008 επηρεάστηκε από την επιβράδυνση της εγχώριας αγοράς λόγω της ύφεσης της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, ιδίως το τελευταίο τρίμηνο του 2008, με την ύπαρξη πλεονάσματος στην προσφορά κατοικίας και την επιβράδυνση του ρυθμού χορήγησης στεγαστικών δανείων. Οι παράγοντες αυτοί αντισταθμίστηκαν μερικώς από τα δημόσια έργα υποδομής το 2008 και την αύξηση των εξαγωγών.

Οι σημαντικές αυξήσεις στις τιμές των καυσίμων και της ηλεκτρικής ενέργειας για το 2008 είχαν αρνητική επίδραση στα κόστη, η οποία μερικώς αντισταθμίστηκε από βελτίωση στην απόδοση, ιδίως σε ό,τι αφορά το μίγμα καυσίμων και πρώτων υλών στην παραγωγή, τον έλεγχο του σταθερού κόστους και τη μείωση των γενικών διοικητικών εξόδων.

Τα έργα βελτίωσης της λειτουργίας και οι επενδύσεις το 2008 επικεντρώθηκαν στις στρατηγικές προτεραιότητες προώθησης της εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας, αναβάθμισης της περιβαλλοντικής απόδοσης, παραγωγικότητας, καθώς και την προώθηση καινοτομιών στην παραγωγή προϊόντων.

Προς τους συντάκτες

Ο Όμιλος Εταιριών Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, μέλος του Ομίλου Lafarge, είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός τσιμέντου στην Ελλάδα με συνολική παραγωγική δυνατότητα 9,6 εκατομμύρια τόνους ετησίως και ο μεγαλύτερος εξαγωγέας τσιμέντου της Ευρώπης. Με τρία εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου, στο Βόλο, στη Χαλκίδα και στο Μηλάκι Εύβοιας, έξι κέντρα διανομής τσιμέντου καθώς και εγκαταστάσεις παραγωγής και εμπορίας αδρανών υλικών και ετοιμού σκυροδέματος, ο Όμιλος έχει παραγωγική παρουσία σε 29 νομούς σε όλη τη Ελλάδα και εμπορική παρουσία σε ολόκληρη την ηπειρωτική και νησιωτική Ελλάδα. Εφαρμόζοντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση, αναπτύσσει και προσφέρει στην αγορά διαφοροποιημένα, καινοτομικά προϊόντα, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και του τελικού χρήστη.

Ο Όμιλος Lafarge είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στα δομικά υλικά, κατέχοντας ηγετικές θέσεις σε όλους τους τομείς δραστηριότητάς του: Τσιμέντο, Αδρανή Υλικά & Έτοιμο Σκυροδέμα και Γύψο. Απασχολεί περισσότερους από 84.000 υπαλλήλους σε 79 χώρες και για το 2008

ανακοίνωσε πωλήσεις 19,0 δισεκατομμυρίων Ευρώ. Το 2009 και για πέμπτη συνεχή χρονιά, ο Όμιλος Lafarge ήταν μεταξύ των «100 Πιο Αειφόρων Επιχειρήσεων Παγκοσμίως». Διαθέτοντας το κορυφαίο παγκοσμίως κέντρο έρευνας και ανάπτυξης δομικών υλικών, ο Όμιλος Lafarge τοποθετεί την καινοτομία στο επίκεντρο των προτεραιοτήτων του, στην υπηρεσία της Αειφόρου Κατασκευής και της αρχιτεκτονικής δημιουργίας. Περισσότερα στην ιστοσελίδα www.lafarge.com

Πάνος Γαβριήλ
Δ/ση Εξωτερικής Επικοινωνίας
Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ
Τηλ.: + 30 210 2898498
Κιν.: + 30 6973031498
Gavriilp@aget.gr

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ 2007

ΔΙΑΝΕΜΗΤΗΡΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΙΜΕΝΤΩΝ ΗΡΑΚΛΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΗΦΟΡΗΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟ 1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2007 ΕΩΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες, σύμφωνα με τον νόμο περί ελευθέρου της οικονομίας και σχετικά με την Ομίλια Α.Ε.Ε. ΗΡΑΚΛΗΣ, συντάσσονται σύμφωνα με τις αρχές, την προβλεπόμενη διαδικασία ελέγχου σύμφωνα με τον Νόμο και την Εταιρική Διαθήκη, σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου περί ελευθέρου της οικονομίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου περί ελευθέρου της οικονομίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου περί ελευθέρου της οικονομίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου περί ελευθέρου της οικονομίας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	30000 ΕΥΡΩ
ΑΡΜΟΔΙΑ ΧΩΡΑ	ΕΛΛΑΔΑ
ΔΡΑΣΗ ΔΟΚΙΜΩΝ	1. Αρμόδια Χώρα: Ελλάδα 2. Νέο Ηράκλειο - Αρμόδια 3. Στάθ. Βόρεια - Δυτική Αρμόδια 4. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα 5. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα 6. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα 7. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα 8. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα 9. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα
ΠΡΟΪΟΝΤΑ	1. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	1. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	1. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα
ΕΛΕΓΧΤΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΑ	1. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα
ΤΥΠΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	1. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα
ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	1. Αρμόδια Χώρα - Μάλτα

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΔΕΙΩΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

ΟΜΙΛΙΑ	ΕΤΑΙΡΙΑ
1-31-12-2007	1-31-12-2006
Ποσό εισπραχθέν σε πλ. Ευρώ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
Ποσό εισπραχθέν σε πλ. Ευρώ	
Καθαρά κέρδη	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό (πλ. Ευρώ)	

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΟΜΙΛΙΑ	ΕΤΑΙΡΙΑ
21-12-07	21-12-06
Ποσό εισπραχθέν σε πλ. Ευρώ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
Ποσό εισπραχθέν σε πλ. Ευρώ	
Καθαρά κέρδη	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό (πλ. Ευρώ)	

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

ΟΜΙΛΙΑ	ΕΤΑΙΡΙΑ
1-31-12-2007	1-31-12-2006
Ποσό εισπραχθέν σε πλ. Ευρώ	
Καθαρά κέρδη	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό (πλ. Ευρώ)	

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

ΟΜΙΛΙΑ	ΕΤΑΙΡΙΑ
31-12-07	31-12-06
Ποσό εισπραχθέν σε πλ. Ευρώ	
Καθαρά κέρδη	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό	
Καθαρά κέρδη ανά μετρητό (πλ. Ευρώ)	

ΠΡΟΒΛΕΨΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΗΦΟΡΗΣ

1. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

2. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

3. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

4. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

5. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

6. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

7. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

8. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

9. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

10. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

11. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

12. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

13. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

14. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

15. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

16. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

17. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

18. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

19. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

20. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

21. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

22. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

23. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

24. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

25. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

26. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

27. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

28. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

29. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

30. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

31. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

32. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

33. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

34. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

35. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

36. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

37. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

38. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

39. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

40. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

41. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

42. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

43. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

44. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

45. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

46. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

47. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

48. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

49. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

50. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

51. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

52. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

53. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

54. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

55. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

56. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

57. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

58. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

59. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

60. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

61. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

62. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

63. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

64. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

65. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

66. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

67. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

68. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

69. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

70. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

71. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

72. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

73. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

74. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

75. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

76. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

77. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

78. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

79. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

80. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

81. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

82. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

83. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

84. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

85. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

86. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

87. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

88. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

89. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

90. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

91. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

92. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

93. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

94. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

95. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

96. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

97. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

98. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

99. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

100. Η Ομίλια ΗΡΑΚΛΗΣ...

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΜΑΡΙΑΝΝΑ Κ. ΚΑΡΑΒΑΝΑΚΗ
Α.Ε. ΕΤΕΡΩΝ
Α.Ε. ΕΤΕΡΩΝ

ΕΤΑΙΡΙΑ: ΜΑΡΙΑΝΝΑ Κ. ΚΑΡΑΒΑΝΑΚΗ
Α.Ε. ΕΤΕΡΩΝ
Α.Ε. ΕΤΕΡΩΝ

Ο ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΩΝ ΔΕΔΕΓΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΑΡΙΑΝΝΑ Κ. ΚΑΡΑΒΑΝΑΚΗ
Α.Ε. ΕΤΕΡΩΝ

Ο ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
ΜΑΡΙΑΝΝΑ Κ. ΚΑΡΑΒΑΝΑΚΗ
Α.Ε. ΕΤΕΡΩΝ

Ο ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
ΜΑΡΙΑΝΝΑ Κ. ΚΑΡΑΒΑΝΑΚΗ
Α.Ε. ΕΤΕΡΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Παπαδάκης, Βασίλης Μ., “Στρατηγική των Επιχειρηρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, τόμος Α΄ & Β΄ μελέτες περιπτώσεων, Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
- ✓ Μπουραντάς, Δ., Βαθής Α., Χ. Πακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, Π., “Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών”, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1998.
- ✓ Αυλωνίτης, Γεώργιος, Ι., “Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ”, τόμος Α΄, Β΄ έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002.
- ✓ Αλεξιάκης, Παναγιώτης – Ξυδέας, Ευάγγελος, Οικονομική Θεωρία της Επιχείρησης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.
- ✓ Σαμπράκος Ευάγγελος, “Εισαγωγή στην Οικονομική των Μεταφορών”, β΄ έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2001.
- ✓ Ζαβλάνος Μ. Μύρων, “Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα προϊόντα”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2006.
- ✓ Giddens Anthony, “Κοινωνιολογία”, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 2002.
- ✓ Keith Howard & John A. Sharp, “Η επιστημονική Μελέτη”, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 2001.
- ✓ Γ. Ι. Αυλωνίτης & Β. Μ. Σταθακόπουλος, “Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων”, 2^η βελτιωμένη έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2008.
- ✓ Βασίλης Ν. Κέφης, “Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.
- ✓ Γεώργιος Μ. Κορρές & Διονύσιος Π. Χιόνης, “Ελληνική Οικονομία”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2003.
- ✓ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001.
- ✓ Τεγόπουλος – Φυτράκης, “Μείζον Ελληνικό Λεξικό”, Εκδόσεις Αρμονία, Αθήνα 1997
- ✓ Ετήσιους απολογισμούς της ΑΓΕΤ Ηρακλής: 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 και 2008
- ✓ Δελτίο “Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ” 2007 ΚΑΙ 2008
- ✓ Δελτίο “TITAN” 2007 και 2008
- ✓ Δελτίο “ΧΑΛΥΨ” 2008

Ιστοσελίδες

www.statisticks.gr
www.aget.gr
www.stocksx.in.gr
www.icap.gr
www.ase.gr
www.hcia.gr
www.titan.gr
www.wikipedia.org
www.tovima.gr

www.lafarge.com
www.apogeumatini.gr
www.crshellas.org
www.halyps.gr