



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

Διπλωματική Εργασία

**Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΤΑ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Πειραιάς, 2018



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –MBA με τίτλο:

**Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή:.....

Όνοματεπώνυμο:.....*Αθανάσιος Δημητρίου*

Ημερομηνία:.....*11/07/2018*

Αφιερώνεται στη γιαγιά μου Δέσποινα

Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Σημαντικοί όροι: Θεωρία Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Ελληνικός κλάδος καυσίμων, ανάλυση P.E.S.T., ανάλυση S.W.O.T., ανάλυση του υποδείγματος του Michael E. Porter, Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην Ελλάδα, όπως και σε όλα τα ανεπτυγμένα κράτη του κόσμου, το ζήτημα της Ενέργειας, είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Στον τομέα της Ενέργειας συγκαταλέγεται και η χρήση ορυκτών καυσίμων, ένα από τα οποία είναι το αργό πετρέλαιο. Έτσι, εδώ και χρόνια ο κλάδος της διύλισης αργού πετρελαίου, ταλανίζει τις ανεπτυγμένες χώρες, αφού επιδρά αλυσιδωτά στην οικονομική τους ζωή και στην ανάπτυξη τους.

Κύριοι στόχοι της εργασίας αυτής είναι α) η ανάλυση του ελληνικού κλάδου καυσίμων και συγκεκριμένα, του ελληνικού κλάδου διύλισης αργού πετρελαίου β) η αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων που τον επηρεάζουν και τον μεταβάλλουν διαρκώς και γ) η στρατηγική ανάλυση της Εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια, η οποία πρωτοστατεί στον κλάδο αυτό.

Τα αποτελέσματα δείχνουν, πως ο κλάδος έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση, η οποία τα τελευταία χρόνια μαστίζει την Ευρωπαϊκή Ένωση και κυρίως την Ελλάδα. Επιπλέον στον κλάδο ασκείται μία γενικευμένη πίεση, προερχόμενη από τις τάσεις του σύγχρονου πολιτισμού, περί προστασίας του πλανήτη Γη. Συγκεκριμένα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιβάρυνση του περιβάλλοντος από τις χημικές διεργασίες που διενεργούνται κατά την παραγωγική διαδικασία, καθώς και τις συνέπειες που έχει σε αυτό, η χρήση των προϊόντων του κλάδου. Η επίδραση των δύο αυτών κρίσιμων παραμέτρων στον κλάδο, είναι εμφανής, καταρχάς μέσω της ανακατανομής της ζήτησης των προϊόντων πετρελαίου από τον Έλληνα καταναλωτή, και κατά δεύτερον μέσω της διαρκούς προσπάθειας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, για εκσυγχρονισμό, ώστε να προσαρμοστούν στους νέους περιβαλλοντικούς νόμους αλλά και να μπορέσουν να προσαρμόσουν την παραγωγική τους διαδικασία στα νέα δεδομένα του κλάδου, ώστε να παραμείνουν ζωντανές στο «κυνήγι» των κερδών.

Σε αυτό το αφιλόξενο περιβάλλον, ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια φαίνεται πως έχει προσαρμοστεί ευπρεπώς, με τα Ετήσια Αποτελέσματα της λειτουργίας του να το αποδεικνύουν, δίνοντας έμφαση στα τρία τελευταία οικονομικά έτη (2015,2016,2017), τα οποία αποτελούν παράδειγμα για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, ακόμα και εκτός του κλάδου των καυσίμων.

Το αποτέλεσμα δεν είναι τυχαίο, αφού το τρέχον Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου, εφαρμόζει πιστά τις μεθόδους που υποδεικνύει η σύγχρονη θεωρία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, με έμφαση στη δημιουργία ποιοτικών προϊόντων αλλά κυρίως υποστηρικτικών υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί αυξάνουν την αποδοτικότητα του Ομίλου, μέσω δημιουργίας αξίας για τον σύγχρονο καταναλωτή και κατά συνέπεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια.

THE HELLENIC FUEL INDUSTRY AND ITS ADVANTAGES STRATEGIC ANALYSIS OF INDUSTRY'S COMPANY

ATHANASIOS DIMITRIOU

Important terms: Strategic Management Theory, Greek fuel industry, P.E.S.T. analysis, S.W.O.T. analysis, Michael E. Porter model analysis , Hellenic Petroleum S.A.

SUMMARY

The Energy issue is of utmost importance in Greece, as in all developed countries of the world. The Energy field includes the use of fossil fuels, one of which is the crude oil. Thus, for years, the crude oil refining industry has plagued the developed countries, since it has a knock-on effect on their economic life and their growth.

The main targets of this thesis are a) to analyze the Greek fuel industry and specifically the Greek crude oil refining industry, b) to identify the critical factors which affect continuously change it and c) a strategic analysis of Hellenic Petroleum Group, which is the leader in this industry.

The results reveal that the industry has been affected by the economic crisis, which has plagued the European Union and particularly Greece in recent years. In addition, there is a generalized pressure from the trends of modern civilization to protect the Earth. Specifically emphasis is placed on the environmental pollution which is caused by the chemical processes that are carried out during the production process, as well as on the impact of the use of the products that the industry produces. The consequences of these two critical parameters in the industry are obvious, first of all through the redistribution of demand for oil products by the Greek consumer, and secondly through the constant effort of the companies which are engaged in the industry, to modernize in order to adapt to the new environmental laws, but also to be able to adapt their production process to the new industry data in order to sustain themselves in their pursuit of profit.

In this inhospitable environment, the Hellenic Petroleum Group seems to have been well adapted, with its Annual Operating Results proving it, with emphasis on the last three financial years (2015,2016,2017), which are a good example for many Greek companies , even outside the fuel industry.

The result is not a coincidence, since the current Board of Directors of the Group faithfully applies the methods suggested by the Modern Strategic Management theory, with emphasis on the creation of quality products but mainly on supportive services. These factors increase the Group's profitability by creating value for the modern consumer and thus creating a competitive advantage for the Hellenic Petroleum Group.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω καταρχάς, του γονείς μου Γιώργο και Ζωή, καθώς και την Ελισάβετ, για την πολύτιμη στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέποντα καθηγητή και τέως Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος ως καθηγητής στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), μου προσέφερε πολύτιμες γνώσεις, οι οποίες συνέβαλλαν τα μέγιστα στην συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας, αλλά και για την πολύτιμη και άμεση βοήθεια του στο στάδιο της διόρθωσης αυτής.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

Πίνακας 6.1:	Κύρια χρηματοοικονομικά στοιχεία ομίλου ΕΛ.ΠΕ για το έτος 2017	59
Πίνακας 6.2:	Εταιρική δομή του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.	67
Πίνακας 7.1:	Σχέση προμηθευτών και αγοραστών στον κλάδο διύλισης πετρελαίου	86
Πίνακας 8.1:	Στοιχεία Αποτελεσμάτων Χρήσης του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για τα οικονομικά έτη 2013-2017	105
Πίνακας 8.2:	Στοιχεία Ταμειακών Ροών του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για τα οικονομικά έτη 2013-2017	106
Πίνακας 8.3:	Στοιχεία Ισολογισμού του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για τα οικονομικά έτη 2013-2017	106
Πίνακας 9.1:	Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	114
Πίνακας 9.2:	Επιχειρηματικές Στρατηγικές	116
Πίνακας 9.3:	Λειτουργικές Στρατηγικές Μάρκετινγκ	118

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

Διάγραμμα 1.1:	Διαγραμματική απεικόνιση των 3 καίριων ερωτήσεων στρατηγικής σκέψης.	1
Διάγραμμα 1.2:	Μοντέλο Στρατηγικού μάντζμεντ.	3
Διάγραμμα 1.3:	Περιβάλλον της επιχείρησης.	5
Διάγραμμα 1.4:	Διαμόρφωση στρατηγικής.	7
Διάγραμμα 2.1:	Υπόδειγμα Michael Porter.	15
Διάγραμμα 2.2:	Διαγραμματική απεικόνιση στρατηγικών ομάδων.	16
Διάγραμμα 3.1:	Μήτρα Boston Consulting Group.	25
Διάγραμμα 5.1:	Διάρθρωση του κλάδου πετρελαίου στην Ελλάδα.	35
Διάγραμμα 5.2:	Εξέλιξη τιμής εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα.	41
Διάγραμμα 5.3:	Εξέλιξη ποσότητας εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα.	41
Διάγραμμα 5.4:	Συνολικό κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα.	42
Διάγραμμα 5.5:	Παγκόσμιες Προσθήκες δυναμικότητας διύλισης, 2013-2018	43
Διάγραμμα 5.6:	Κατανάλωση καυσίμων για τις μετακινήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση την χρονική περίοδο από 1990 έως 2015.	45
Διάγραμμα 5.7:	Εισαγωγές, εξαγωγές, ζήτηση από τη ναυτιλία και ακαθάριστη εγχώρια ενεργειακή κατανάλωση στην Ελλάδα από το 1990 έως το 2015.	46
Διάγραμμα 5.8:	Προβλέψεις ζήτησης ενέργειας και προϊόντων πετρελαίου με βάση τις ισχύουσες και γνωστές πολιτικές της Ε.Ε.	49
Διάγραμμα 6.1:	Δομή του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.	58
Διάγραμμα 6.2:	Θετικές αποτιμήσεις του ομίλου ΕΛΠΕ για το έτος 2017	60
Διάγραμμα 6.3:	Οι συμπεριφορές που σχετίζονται με το όραμα του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.	63
Διάγραμμα 6.4:	Διοικητική δομή του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.	68
Διάγραμμα 8.1:	Διαφοροποιημένο μίγμα προμήθειας πρώτων υλών του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.	102

Διάγραμμα 9.1:	Πηγές δανεισμού του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.	121
Διάγραμμα 10.1:	Απολογισμός της Στρατηγικής του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για το έτος 2017.	132

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

Σελίδα

B.A.T	Best Available Techniques	74
BOPP	Bi-Oriented Polypropylene	54
BREFs	Best Available Techniques Reference documents	75
CCS	Carbon Capture and Storage	76
E.B.I.T.D.A.	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	59
ELVs	Emission limit values	75
G.H.G	Greenhouse Gas	45
I.E.A	International Energy Agency	40
I.S.O.	International Organization for Standardization	57
L.T.O.	Light tight oil	45
O.P.E.C	Organization of the Petroleum Exporting Countries	40
P.E.S.T	Political, Economical, Social, Technological	10
S.B.U:	Strategic Business Unit	22
S.W.O.T	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	5
V.R.I.O.	Value, Rarity, Imitability, Organization	18
A.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία	49
A.Ε.Β.Ε.	Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία	54
A.Ε.Π	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	50
A.Π.Ε.	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας	48
B.C.G.	Boston Consulting Group	24
βιο-ΕΤΒΕ	Αιθυλό-τριτοταγής-βουτυλαιθέρας	122
Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.	Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας	57
Δ.Ε.Η.	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού	69

Δ.Ε.Π.	Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου	60
Δ.Ε.Π.Α.	Δημόσια Επιχείρηση Αερίου	56
Δ.Ε.Σ.Φ.Α	Διαχειριστής Εθνικού Συστήματος Φυσικού Αερίου	56
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο	59
Ε.Ε	Ευρωπαϊκή Ένωση	37
Ε.Φ.Κ.	Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης	46
ΕΛ.Δ.Α.	Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου	60
ΕΛ.ΠΕ.	Ελληνικά Πετρέλαια	47
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	38
Ι.Ο.Β.Ε.	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών	50
Ι.Χ.	Ιδιωτικά Οχήματα	36
Μ.Ε.Κ.	Μηχανή Εσωτερικής Καύσης	87
Μ.Μ.Ε.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	94
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης	83
Π.Γ.Δ.Μ	Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας	53
Σ.Ε.Δ.Ε.	Συστήματος Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών	39
Σ.Ε.Δ.Ε.-Ε.Ε.	Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών Ευρωπαϊκής Ένωσης	73
Σ.Ε.Ε.Π.Ε.	Σύνδεσμος Εταιριών Εμπορίας Πετρελαιοειδών Ελλάδος	47
Υ.Π.Ε.Κ.Α	Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής	104
Υ.Π.Π.Α.Π.Ε.	Υπουργείο Παραγωγικής Ανασυγκρότησης, Περιβάλλοντος & Ενέργειας	104
Φ.Π.Α.	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας	46

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	iv
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	v
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	1
1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
1.3. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
1.3.1. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	4
1.3.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	5
1.3.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	6
1.3.3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	7
1.3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	8
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	10
2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	10
2.1.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	10
2.1.2. ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΚΛΑΔΟΣ.....	12
2.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	16
2.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	17
2.2.1. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	17
2.2.2. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	18
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	21
3.1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	21
3.2. ΣΚΟΠΟΙ	21
3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	21
3.3.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	22
3.3.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	22
3.3.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	24
3.3.1.3. ΓΟΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	25

3.3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	26
3.3.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	27
3.3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	27
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	30
4.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	30
4.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ	35
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	35
5.2. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ	35
5.3. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΩΝ.....	38
5.3.1. ΤΙΜΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΑΡΓΟΥ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ.....	40
5.3.2. ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΥΛΗΣΗΣ	42
5.3.3. ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	44
5.3.4. ΕΓΧΩΡΙΑ ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ.....	45
5.4. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ο ΟΜΙΛΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.....	53
6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	53
6.2. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ.....	53
6.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	60
6.4. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.....	63
6.5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	65
6.5.1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	67
6.5.2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.....	68
6.6. ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	72
7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	72
7.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	72
7.2.1. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	72
7.2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	77
7.2.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	79
7.2.4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	80

7.3. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	80
7.3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	90
8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	90
8.2. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.....	90
8.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	92
8.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	95
8.4.1. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	96
8.4.2. ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	97
8.4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ.....	97
8.4.4. ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	98
8.4.5. ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ	99
8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	100
8.6. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	101
8.7. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	102
8.8. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	103
8.9. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	103
8.10. ΚΥΡΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	108
9.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	108
9.2. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	108
9.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	113
9.4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	115
9.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	118
9.6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	123
9.7. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2018-2022.....	123
9.8. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	124
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	128
10.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	128
10.2. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	128
10.2.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	129
10.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	131

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΥΣΙΜΩΝ .	135
11.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	135
11.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	135
11.3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΥΣΙΜΩΝ.....	137
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 11 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	139
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	140

ΜΕΡΟΣ Α:

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το περιβάλλον που αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο λόγω των πολιτικοοικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων καθώς και της αύξησης του ανταγωνισμού. Η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο αυτή είναι ικανή να προσαρμοστεί σε αυτές τις στρατηγικές, κάτι το οποίο κάνει απαραίτητη την ύπαρξη της στρατηγικής.

Η στρατηγική είναι ένα απαραίτητο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών, για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Δηλαδή είναι ο δρόμος για το τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση και πότε, στα πλαίσια του οράματος και της αποστολής που η ίδια έχει θέσει. Επίσης τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατανόησης των δυνατών σημείων του εσωτερικού, και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι τρεις κύριες στρατηγικές ερωτήσεις που πρέπει να γίνονται με στόχο τη δημιουργία της στρατηγικής είναι:

1. Πού είμαστε τώρα - ποια είναι η κατάσταση;
2. Πού θέλουμε να βρεθούμε;
3. Πώς θα φτάσουμε εκεί;

Αυτές οι ερωτήσεις αποτελούν της γραμμές χάραξης του δρόμου-στρατηγικής, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.:



Διάγραμμα 1.1: Διαγραμματική απεικόνιση των 3 καίριων ερωτήσεων στρατηγικής σκέψης.

ΠΗΓΗ: *Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012*

Κάθε στρατηγική η οποία ακολουθείται αποτελείται από τέσσερις φάσεις. Αυτές οι φάσεις είναι:

1. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός για την επίτευξη των ετήσιων προϋπολογισμών
2. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ο οποίος είναι συνήθως μία πρόβλεψη για τα επόμενα πέντε έτη
3. Στρατηγικός σχεδιασμός
4. Στρατηγικό μάνατζμεντ

1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής καταρχάς των οργανωσιακών σκοπών. Στη συνέχεια γίνεται ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη των σκοπών αυτών και τέλος έρχεται η υλοποίηση της στρατηγικής μέσω της οποίας πραγματοποιείται ο καταμερισμός των πόρων ώστε να επιτευχθεί η εφαρμογή των σχεδίων.

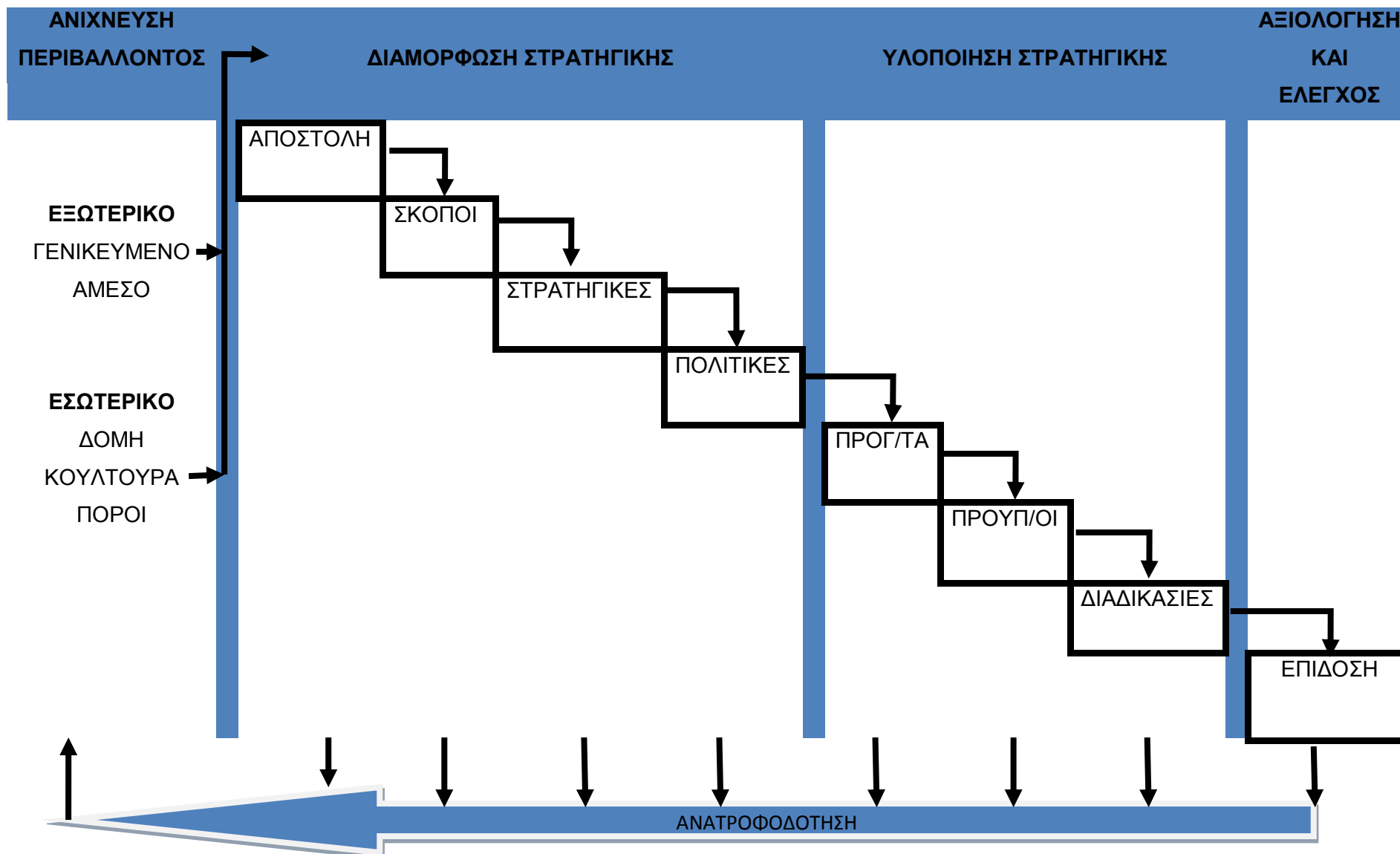
Με λίγα λόγια το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής σε μία επιχείρηση. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση είναι όροι αυστηρώς αλληλένδετοι καθώς δεν υφίσταται στρατηγικό μάνατζμεντ υπό την έλλειψη κάποιου από τους δύο όρους. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι μία διαδικασία με την οποία ασχολούνται όλα τα στελέχη μέσα σε μία επιχείρηση.

1.3. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στη συνέχεια ακολουθεί το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο αποτελείται από τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση την αποστολή
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Η απεικόνιση των παραπάνω τεσσάρων βημάτων του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, γίνεται στο διάγραμμα 1.2 που ακολουθεί:



Διάγραμμα 1.2: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

ΠΗΓΗ: Wheelen T., D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition, 2012

1.3.1. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης αφορά τη συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες, που σε μεγάλο βαθμό δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη: το Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μάκρο-περιβάλλον και το Άμεσο Περιβάλλον ή Μίκρο-περιβάλλον.

Το Γενικευμένο Περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης αλλά επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση μέσω του επηρεασμού του άμεσου περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που περιλαμβάνει είναι :

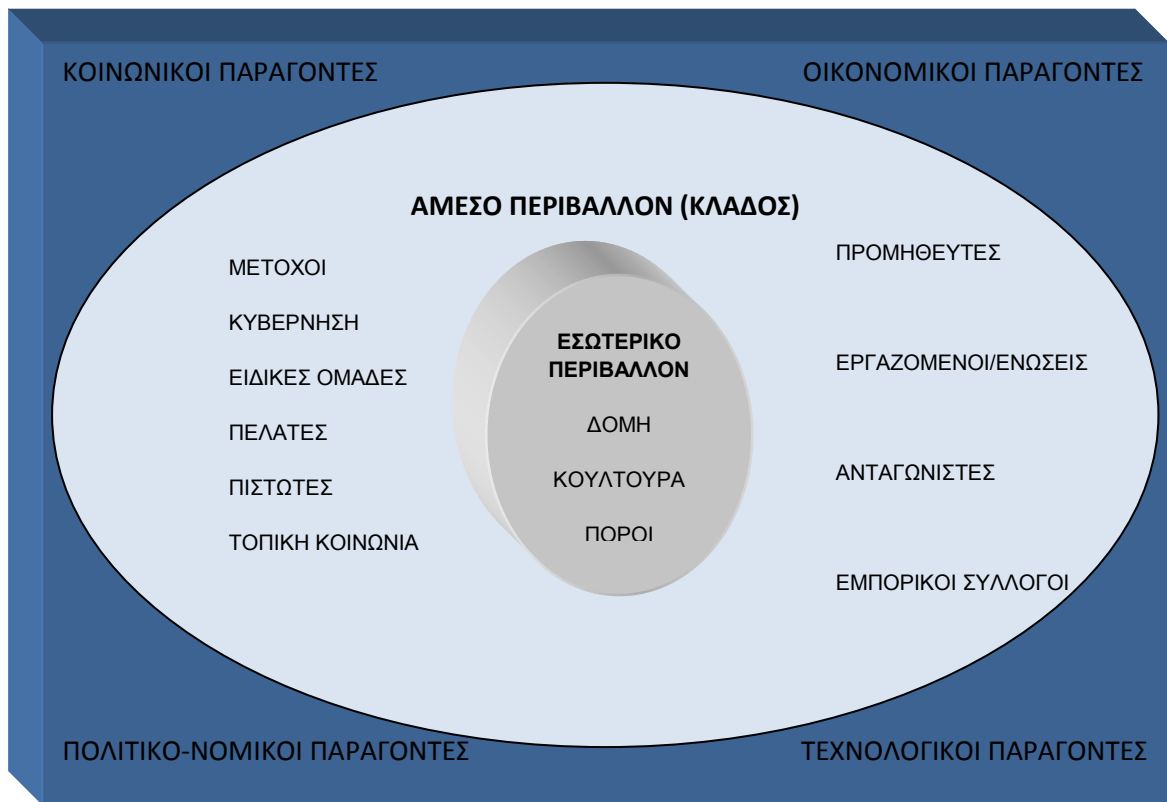
- Πολιτικοί
- Οικονομικοί
- Κοινωνικοί
- Τεχνολογικοί

Το Άμεσο Περιβάλλον αποτελείται από στοιχεία και ομάδες που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση για αυτό και αποτελούν τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Μέτοχοι
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Πιστωτές
- Εμπορία-Δίκτυα Διανομής
- Ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων
- Κυβερνήσεις
- Τοπικές οργανώσεις
- Πελάτες-Δίκτυα Διανομής
- Εργατικές ενώσεις
- κ.ά

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τα στοιχεία που βρίσκονται εντός της επιχείρησης και τα οποία συνήθως βρίσκονται υπό τον έλεγχο της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης.

Στο διάγραμμα 1.3 που ακολουθεί, φαίνονται όλα όσα αναλύθηκαν λεπτομερώς για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.3: Περιβάλλον της επιχείρησης

ΠΗΓΗ: Wheelen T., D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition, 2012

1.3.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται με σκοπό τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, διαδικασία η οποία είναι γνωστή ως ανάλυση S.W.O.T (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats).

Η ανάλυση SWOT, συνήθως, ξεκινάει με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο είναι σχεδόν αδύνατον να ελεγχθεί από την επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ευκαιρίες και απειλές, μεταβλητές οι οποίες διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση με γνώμονα το καλύτερο δυνατό για την επιχείρηση.

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι απαραίτητη η ανάλυση SWOT, αφού μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προσφέρει, η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει τη θέση της μέσα στην αγορά και με βάση την αποστολή της στη συνέχεια να πορευτεί.

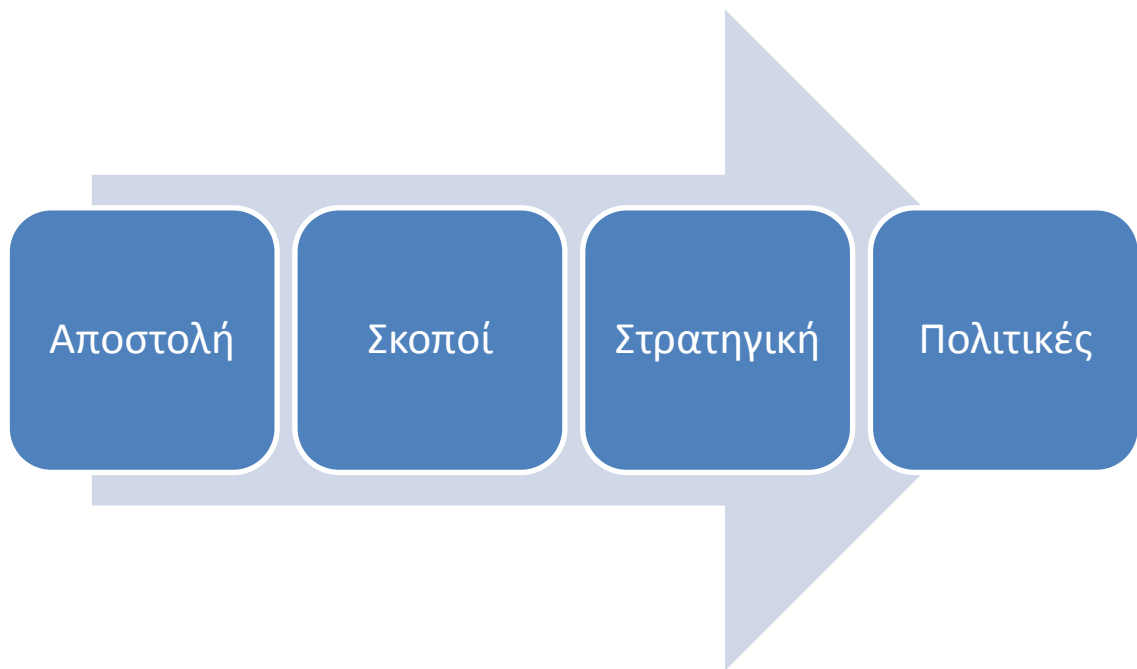
1.3.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ως διαμόρφωση στρατηγικής καλούμε την ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά:

- Αποστολή (mission): Είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης στον κλάδο.
- Σκοποί (objectives): Είναι συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα σχεδιασμένων δραστηριοτήτων και ορίζουν το τι και σε ποιο χρόνο πρέπει να επιτευχθεί. Οι σκοποί διαφέρουν από τους στόχους στο ότι ορίζονται ποσοτικά και χρονικά, συνεπώς είναι πιο συγκεκριμένοι.
- Στρατηγικές (strategies): Είναι σχέδια που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης της αποστολής και των σκοπών μιας επιχείρησης. Διακρίνονται σε τρία επίπεδα στο επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό. Το επίπεδο *επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής* (corporate strategy) εξετάζει σε ποιους κλάδους ανταγωνίζεται ο όμιλος και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για ανάπτυξη και διοίκηση. Το επίπεδο *επιχειρηματικής στρατηγικής* (business strategy) περιλαμβάνει τις διαδικασίες με τις οποίες η επιχείρηση σκοπεύει να ανταγωνιστεί σε επιλεγμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες, σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας πλέον. Το επίπεδο *λειτουργικής στρατηγικής* (functional strategy) περιλαμβάνει τρόπους διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων, για την υποστήριξη καταρχάς των επιχειρηματικών στρατηγικών και εφόσον υπάρχει όμιλος στη συνέχεια και των επιχειρησιακών στρατηγικών. Συνεπώς η λειτουργική στρατηγική περιλαμβάνει τα εργαλεία για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

- Πολιτικές: Οι κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν από κάθε στέλεχος της επιχείρησης για τη διασφάλιση της επίτευξης της στρατηγικής της, η οποία επιδιώκει να επιτύχει τους σκοπούς της επιχείρησης σύμφωνα με την αποστολή. Συνεπώς συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Η διαγραμματική πορεία από την αποστολή έως και την πολιτική μίας επιχείρησης φαίνεται στο διάγραμμα 1.4:



Διάγραμμα 1.4: Διαμόρφωση στρατηγικής

ΠΗΓΗ: Wheelen T., D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition, 2012

1.3.3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η τρίτη φάση του στρατηγικού μάντζμεντ περιλαμβάνει την υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Η υλοποίηση γίνεται μέσω κάποιων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών και επιτελείται κυρίως από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

- Προγράμματα: είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου.
- Προϋπολογισμοί: αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν χρηματοοικονομικά ένα πρόγραμμα.
- Διαδικασίες: περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

1.3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η τέταρτη και τελευταία φάση είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων. Τέλος η συγκεκριμένη φάση μπορεί να υποδείξει λάθη τα οποία έχουν συμβεί στον στρατηγικό σχεδιασμό και κατά συνέπεια μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωση του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης είναι αυτό που μέσα από τη διαδικασία της ανίχνευσης του θα κάνει γνωστές στην επιχείρηση τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν για αυτή. Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται πριν από την ανίχνευση του εσωτερικού καθώς το δεύτερο είναι αυτό που εμπεριέχει αδιαπραγμάτευτα δεδομένα για την επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο περιβάλλον με στοιχεία που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση και το άμεσο περιβάλλον ή κλάδο που περιέχει στοιχεία που την επηρεάζουν άμεσα.

2.1.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται μέσω της ανάλυσης P.E.S.T. Η ανάλυση P.E.S.T. είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μάκρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση P.E.S.T. αναλύει:

- το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- το Οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Το όνομα P.E.S.T. προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω περιβαλλόντων (στα αγγλικά). Η ανάλυση P.E.S.T. χρησιμοποιείται κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το Μάκρο-περιβάλλον. Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση¹.

Ακολουθεί μικρή ανάλυση του εκάστοτε περιβάλλοντος:

- ❖ Πολιτικό περιβάλλον: Σε αυτό ορίζεται το πολιτικό πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το πολιτικό αυτό πλαίσιο καθορίζεται κυρίως από τη στάση της κυβέρνησης απέναντι :

¹ el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_PEST

- Στις ιδιωτικές και κρατικές επιχειρήσεις
- Στις διεθνής πολιτικές καταστάσεις(τιμή πετρελαίου, προσφορά πρώτων υλών κ.λ.π.)

Στο πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει επίσης η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ενθαρρύνουν ή να αποτρέψουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και το τοπικό επίπεδο πολιτικής (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κ.λ.π.).

- ❖ Οικονομικό περιβάλλον: Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στις δυνάμεις που έχουν σχέση με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς και τις ευρύτερες οικονομικές αλλαγές. Παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον είναι:
 - Επιτόκια
 - Ισοτιμία συναλλάγματος
 - Πληθωρισμός
 - Μερίδιο αγοράς
- ❖ Κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον: Το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στις αρχές, αξίες, συνήθειες και γενικά στον τρόπο ζωής της κοινωνίας-πολιτισμού. Για τον λόγο αυτό γίνεται μία τομογραφία της κοινωνίας με βάση:
 - Δημογραφικές αλλαγές
 - Τρόπο ζωής
 - Συνθήκες εργασίας
 - Μόρφωση
- ❖ Τεχνολογικό περιβάλλον: Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του Μάκρο-περιβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο. Πλέον υπάρχουν νέοι τρόποι διανομής μίας υπηρεσίας μέσω της τεχνολογίας καθώς και εκτεταμένες επιλογές μέσω Διαδικτύου. Όλα αυτά πρέπει να τα λάβει υπόψη της η επιχείρηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις μελέτης του γενικευμένου περιβάλλοντος από μία επιχείρηση που ανήκει είτε στον κλάδο των τροφίμων είτε στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας εξετάζονται επιπλέον το νομικό περιβάλλον καθώς και το ηθικό περιβάλλον.

- ❖ Νομικό περιβάλλον: Εξετάζονται νομοθεσίες για μονοπώλια και το δικαίο του ανταγωνισμού, νόμοι για το την περιβαλλοντική μόλυνση περιορισμοί στη χρήση ενέργειας κ.λ.π.
- ❖ Ηθικό περιβάλλον: Εξετάζονται τομείς που έχουν να κάνουν με επιχειρηματική ηθική, κοινωνική υπευθυνότητα και γενικά λεπτά θέματα τα οποία μπορούν να αλλάξουν άρδην τις ισορροπίες υπέρ η κατά της επιχείρησης σε ένα ευαίσθητο σε αυτούς τους τομείς κλάδο.

2.1.2. ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΚΛΑΔΟΣ

Το άμεσο περιβάλλον αποτελεί τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση. Αποτελείται από όλους όσους ενδιαφέρονται και εμπλέκονται με τη λειτουργία της επιχείρησης σε πρώτη φάση (stakeholders). Η ανάλυση του κλάδου γίνεται μέσω του υποδείγματος του καθηγητή M. Porter (1980), το οποίο αποτυπώνει σχεδόν πλήρως τον κλάδο. Το υπόδειγμα Porter μετράει την ελκυστικότητα του κλάδου στα πλαίσια όχι της ευκολίας εισόδου, αλλά της ευκολίας κερδοφορίας. Σημαντική σημείωση για την ανάλυση Porter είναι ότι κατά τη διαδικασία της ανάλυσης γίνεται μελέτη του κλάδου και όχι της επιχείρησης, κάτι το οποίο θα φανεί και στην ανάλυση Porter της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού και το τι αναλύεται στην κάθε μία αναφέρεται παρακάτω :

1. Απειλή εισόδου νέων Επιχειρήσεων: Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αποτελεί απειλή για τους ήδη υπάρχοντες στον κλάδο και επομένως ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αυξάνεται. Η είσοδος νέο-εισερχόμενων στον κλάδο μπορεί να μειωθεί μέσω των ακόλουθων εμποδίων:
 - Οικονομίες κλίμακος
 - Απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο
 - Διαφοροποίηση προϊόντος
 - Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
 - Μειονέκτημα κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους παραγωγής
 - Κυβερνητική πολιτική
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω των συμβάσεων προμήθειας που συνάπτουν με την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος και την ποιότητά του τοποθετώντας το έτσι, μέσα στον κλάδο. Οι

παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:

- Συγκέντρωση προμηθευτών
- Μη ύπαρξη υποκατάστατων πηγών ανεφοδιασμού
- Υψηλό κόστος μετακίνησης σε άλλους προμηθευτές (switching cost)
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης του προμηθευτή προς τα εμπρός
- Σημαντικότητα πελατών για τον προμηθευτή

3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι αγοραστές ενός κλάδου επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο, αφού πιέζουν για χαμηλές τιμές σε συνδυασμό με καλή ποιότητα. Όταν οι αγοραστές ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, τότε οι επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές, έτσι μειώνονται τα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα ο κλάδος να μην είναι ελκυστικός. Η δύναμη των αγοραστών επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Συγκέντρωση αγοραστών
- Όχι σπουδαίο προϊόν- αδιαφοροποίητο
- Χαμηλό κόστος μετακίνησης σε άλλο προϊόν
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω εάν αγοραστής του προϊόντος είναι κάποια επιχείρηση
- Πληροφόρηση, η οποία γίνεται κυρίως μέσω του διαδικτύου

4. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων: Υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν το οποίο μπορεί να υποκαταστήσει το αρχικό με ένα άλλο, διαφορετικού κλάδου και χαμηλότερης τιμής. Συνεπώς τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ελκυστικότητα του κλάδου καθώς θέτουν ανώτατη τιμή στον κλάδο των ανταγωνιστών, συμπιέζοντας έτσι τα κέρδη.

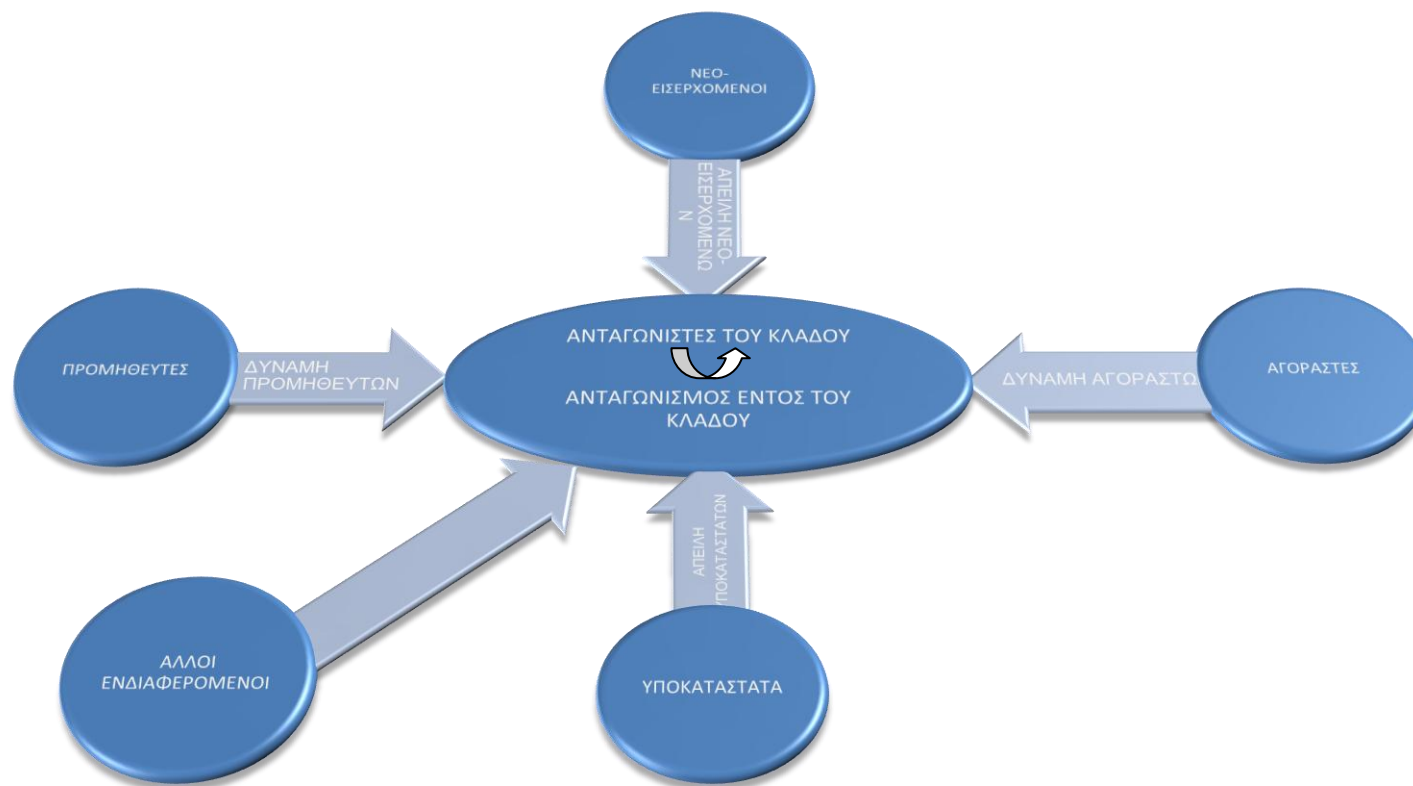
5. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου καθορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες της αγοράς:

- Αριθμός ανταγωνιστών
- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Σταθερά κόστη, έξοδα αποθήκευσης, φθαρτό προϊόν
- Βαθμός διαφοροποίησης
- Κόστος μετακίνησης

- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη από μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου
- Εμπόδια εξόδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων καθορίζει τη δομή του κλάδου και η έντασή του καθορίζει την ελκυστικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία ενός κλάδου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το πλέον το υπόδειγμα του M. Porter έχει εμπλουτιστεί και με μια έκτη δύναμη, σύμφωνα με τον Freeman, η οποία ονομάζεται διαπραγματευτική δύναμη των λοιπών ενδιαφερόμενων (other stakeholders), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί:



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Michael Porter

ΠΗΓΗ: Wheelen T., D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition, 2012

2.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

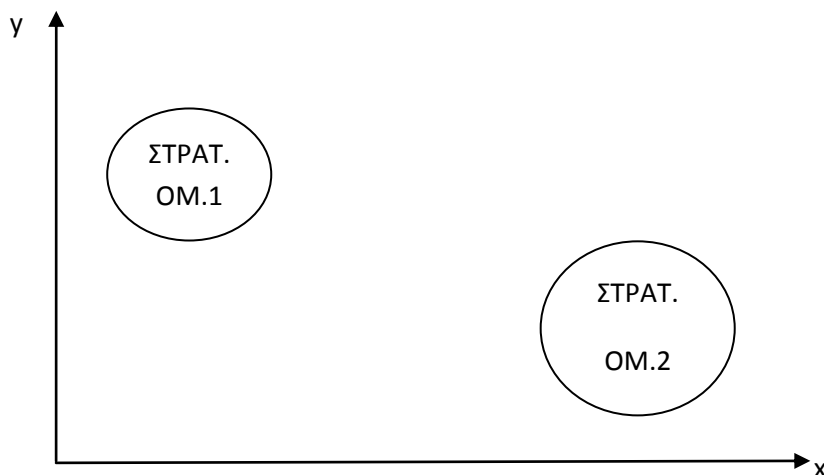
Σε ορισμένες περιπτώσεις ο προς μελέτη κλάδος είναι αρκετά ανομοιογενής. Στην περίπτωση αυτή, γίνεται η ανάλυση του Porter, σε ένα υποσύνολο του κλάδου το οποίο ονομάζεται στρατηγική ομάδα.

Η στρατηγική ομάδα λοιπόν περιλαμβάνει επιχειρηματικές μονάδες ή επιχειρήσεις οι οποίες περιλαμβάνουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Η σημαντικότητα τους έγκειται στην εύρεση των πραγματικών-κύριων ανταγωνιστών έτσι ώστε να δώσουν στα στρατηγικά στελέχη καλύτερη αντίληψη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος τους.

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων γίνεται ως εξής:

1. Επιλογή δύο στρατηγικών μεταβλητών που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο με σκοπό τη δημιουργία ενός κατακόρυφου άξονα δύο διαστάσεων
2. Εύρεση του συνόλου των επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά στο επίπεδο xy

Προς αποφυγή γραμμικής συσχέτισης οι δύο επιλεγμένες στρατηγικές μεταβλητές δεν θα πρέπει να έχουν μεγάλο βαθμό συσχέτισης.



Διάγραμμα 2.2: Διαγραμματική απεικόνιση στρατηγικών ομάδων

ΠΗΓΗ: *Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012.*

Τέλος πρέπει να εξεταστεί η ευκολία μεταπήδησης μίας επιχείρησης από μία στρατηγική ομάδα σε μία άλλη, να εξεταστούν δηλαδή τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers).

2.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

- Δομή: είναι ο τρόπος που οργανώνεται μια επιχείρηση στην ιεραρχία (οργανόγραμμα), στην επικοινωνία και στη ροή της εργασίας/παραγωγής.
- Κουλτούρα: είναι ένα στοιχείο μοναδικό για την κάθε επιχείρηση και τη διακρίνει από τις υπόλοιπες. Κουλτούρα είναι τα πιστεύω, οι προσδοκίες και οι αξίες της επιχείρησης.
- Πόροι: είναι υλικά και άυλα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της, μέσω της χρησιμοποίησής τους από τους εργαζόμενους. Οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς πόρους (πρώτες ύλες, εξοπλισμός, κτίρια), σε χρηματοοικονομικούς πόρους (κεφάλαια, σχέσεις με δανειστές και πιστωτές), στο ανθρώπινο δυναμικό (γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία) και τέλος σε άυλους πόρους (τεχνογνωσία, εικόνα ή φήμη της επιχείρησης, πατέντες).

2.2.1. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Καταρχάς ως ικανότητα μίας επιχείρησης, συνήθως θεωρείται, μία δέσμη πόρων για την εκτέλεση μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας (ικανότητα = ενοποιημένοι πόροι). Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων επικεντρώνεται στη διάκριση και ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ικανότητες, όμως η επιχείρηση εστιάζει ή τουλάχιστον θα πρέπει να εστιάζει σε αυτές οι οποίες είναι συνεπείς με τις στρατηγικές της. Οι πλέον σημαντικές ικανότητες μίας επιχείρησης αποτελούν υπεροχή για την επιχείρηση αφού αποτελούν εσωτερική ικανότητα η οποία εκτελείται καλύτερα από τις υπόλοιπες

εσωτερικές ικανότητες. Αν το σημείο υπεροχής εκμεταλλευτεί σωστά θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση μέσα στην αγορά. Αν τώρα στο σημείο υπεροχής προστεθεί και το υπόδειγμα V.R.I.O. (Value, Rarity, Imitability, Organization), τότε η επιχείρηση οδηγείται σε μία διακριτή υπεροχή. Η διακριτή υπεροχή είναι μια ανταγωνιστική ικανότητα που εκτελείται καλύτερα από τους ανταγωνιστές, και εάν η επιχείρηση την εκμεταλλευτεί σωστά, τότε η διακριτή υπεροχή προσδίδει διατηρήσιμη αξία και οδηγεί την επιχείρηση σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά των πόρων και των ικανοτήτων που τα διακρίνουν έναντι άλλων σύμφωνα με το υπόδειγμα V.R.I.O. είναι:

- ❖ Value: Η αξία τους η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να εξουδετερώνει απειλές ή να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον.
- ❖ Rare: Η σπανιότητα τους.
- ❖ Imitability: Εάν μπορούν να τους μιμηθούν οι ανταγωνιστές.
- ❖ Organization: Εάν η επιχείρηση διαθέτει την κατάλληλη οργάνωση για να τους εκμεταλλευτεί.

2.2.2. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Κατά την ανάλυση της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση εξετάζεται σε όλες τις δραστηριότητες που εκτελεί προκειμένου να παραδώσει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Κατά την ανάλυση αυτή γίνεται προσπάθεια προσθήκης αξίας σε κάθε διεργασία, έλεγχος για δραστηριότητες οι οποίες υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών καθώς και προσπάθεια διαφοροποίησης σε όσες είναι κοινές. Οι δραστηριότητες χωρίζονται σε κύριες και σε δραστηριότητες υποστήριξης.

Οι κύριες δραστηριότητες μίας επιχείρησης οι οποίες μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

- ❖ Διαχείριση εισροών
- ❖ Λειτουργίες
- ❖ Διαχείριση εκροών
- ❖ Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- ❖ Υπηρεσίες

Οι δραστηριότητες υποστήριξης μίας επιχείρησης είναι:

- ❖ Προμήθεια

- ❖ Ανάπτυξη τεχνολογίας
- ❖ Διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα
- ❖ Υποδομή της επιχείρησης

Η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν εκτελέσει τις δραστηριότητες οικονομικότερα ή αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές. Ο στόχος της αλυσίδας αξίας, μέσα από την ανάλυση των εκάστοτε λειτουργιών της επιχείρησης, είναι ο εντοπισμός των λειτουργιών που δημιουργούν αξία, εκείνων που δημιουργούν πρόβλημα και η αξιολόγηση της μεταξύ τους σύνδεσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. www.wikipedia.org
2. el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_PEST

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί τον βασικό λίθο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Η αποστολή προέρχεται από το όραμα που έχει μία επιχείρηση για τον εαυτό της στο μέλλον, οφείλει να είναι ξεκάθαρη και πλήρως κατανοητή τόσο από τους εσωτερικούς όσο και από τους εξωτερικούς πελάτες, ενώ τέλος αποτελεί τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης στον κλάδο δραστηριοποίησης της. Συνεπώς, προκύπτει ότι για να είναι η αποστολή της επιχείρησης ορθά διαμορφωμένη πρέπει να περιέχει:

1. Τη βασική αγορά στην οποία αναφέρεται η επιχείρηση
2. Τη συνεισφορά της επιχείρησης στην αγορά
3. Τη διάκριση που την κάνει να ξεχωρίζει στον ανταγωνισμό

3.2. ΣΚΟΠΟΙ

Ο σκοπός είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας και πρέπει να απαντάει, στο τι πρέπει να πραγματοποιηθεί, καθώς και στο πότε, σε χρονικό επίπεδο. Αρκετές φορές υπάρχει σύγχυση μεταξύ των όρων στόχος (goal) και σκοπός (objective). Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι ο στόχος αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος, ενώ ο σκοπός είναι πλήρως προσδιορισμένος τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά.

3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η στρατηγική έρχεται ως ο τρόπος εκπλήρωσης της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης. Η σωστή επιλογή της στρατηγικής καθορίζει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών.

3.3.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) κάνει αξιολόγηση των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (Strategic business Unit - S.B.U.) και προσδιορίζει τη γενική στάση του ομίλου απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης. Οι στρατηγικές που ανήκουν στην ομάδα των επιχειρησιακών στρατηγικών είναι :

- Στρατηγικές κατεύθυνσης
- Στρατηγικές χαρτοφυλακίου
- Γονικές στρατηγικές

3.3.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η επιχείρηση επιλέγει στρατηγικά ανάμεσα στην ανάπτυξη, την σταθεροποίηση και τέλος την περισυλλογή.

- ❖ Στρατηγικές ανάπτυξης: Στις συγκεκριμένες στρατηγικές η επιχείρηση έχει αποφασίσει ότι θέλει να αναπτυχθεί, αλλά ταυτόχρονα πρέπει και να είναι ικανή για να το επιτύχει. Τα δύο τμήματα της στρατηγικής ανάπτυξης είναι η ανάπτυξη με ολοκλήρωση και η ανάπτυξη με διαποίκιση.
 - Στρατηγική ανάπτυξης με ολοκλήρωση: Η επιχείρηση μπορεί να κάνει είτε κάθετη είτε οριζόντια ολοκλήρωση. Στην *κάθετη ολοκλήρωση* υπάρχει η δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο των προμηθευτών, γνωστή ως στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, είτε στον κλάδο των αγοραστών, γνωστή ως στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Στην οριζόντια ολοκλήρωση, η μοναδική στρατηγική ανάπτυξης όπου η επιχείρηση δεν αλλάζει κλάδο, γίνεται προσπάθεια διάχυσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο της, μέσω αγοράς ανταγωνιστών, συγχωνεύσεων, νέων καταστημάτων κ.λ.π.
 - Στρατηγική ανάπτυξης με διαποίκιση: Στη συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση αλλάζει πάντα κλάδο και δημιουργεί είτε νέα προϊόντα τα οποία σχετίζονται με τον προηγούμενο κλάδο δραστηριοποίησης της, στρατηγική η οποία ονομάζεται *συσχετισμένη διαποίκιση*, είτε προϊόντα τα οποία δεν έχουν καμία συσχέτιση με τον αρχικό κλάδο

δραστηριοποίησης της, στρατηγική η οποία ονομάζεται *ασυσχέτιση διαποίκιση*.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η οριζόντια ολοκλήρωση, η κάθετη ολοκλήρωση καθώς και η διαποίκιση είναι στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν είτε με *εσωτερική* είτε με *εξωτερική* ανάπτυξη. Στην εσωτερική ανάπτυξη η επιχείρηση αναπτύσσεται από την αρχή εξολοκλήρου, ενώ στην εξωτερική η οποία συμβαίνει συνήθως μετά από εξαγορά επιχειρήσεων, η νέα διοίκηση διαχειρίζεται με τη δική της στρατηγική και πολιτική την υπάρχουσα επιχείρηση χωρίς να επέμβει εσωτερικά σε προσωπικό, εγκαταστάσεις κ.λ.π.

- ❖ Στρατηγικές σταθεροποίησης: Επιλέγεται σταθεροποίηση στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας:
 - Σταθεροποίηση μέσω καμίας αλλαγής: Η επιχείρηση διατηρεί την υπάρχουσα στρατηγική της και δεν υπάρχει καμία απολύτως αλλαγή στο επιχειρησιακό περιβάλλον.
 - Σταθεροποίηση μέσω συγκομιδής κερδών: Γίνεται προσπάθεια μείωσης των δαπανών με στόχο την άμεση αύξηση των κερδών με σκοπό να παραμείνει η επιχείρηση στην παρούσα κατάσταση και να μη χειροτερέψει.
 - Σταθεροποίηση μέσω παύσεων: Η επιχείρηση κατά διαστήματα σταματάει εντελώς, για μικρό χρονικό διάστημα, τη λειτουργία της.
- ❖ Στρατηγικές περισυλλογής: Εφαρμόζονται σε περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες έχουν οικονομικά προβλήματα. Οι στρατηγικές περισυλλογής είναι:
 - Στρατηγική διάσωσης - αναστροφή (turnaround): Αποτελεί τη δυσκολότερη στρατηγική περισυλλογής, καθώς η επιχείρηση μειώνει δραστικά την επίδοση της, με στόχο να καταφέρει να σταθεροποιηθεί και έπειτα να ξανά ανεβάσει την επίδοση της στα επιθυμητά επίπεδα.
 - Στρατηγική της αιχμαλωσίας: Η επιχείρηση λειτουργεί πλέον σαν δορυφόρος με το να γίνεται ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης, με αντάλλαγμα μακροχρόνιας δέσμευσης από την επιχείρηση αυτή.
 - Στρατηγική αποεπένδυσης: Πωλείται μέρος της επιχείρησης.
 - Στρατηγική χρεοκοπίας: Εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης με αντάλλαγμα ένα είδος διακανονισμού για τα υπάρχοντα χρέη.
 - Στρατηγική ρευστοποίησης: Πώληση ολόκληρης της επιχείρησης.

3.3.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

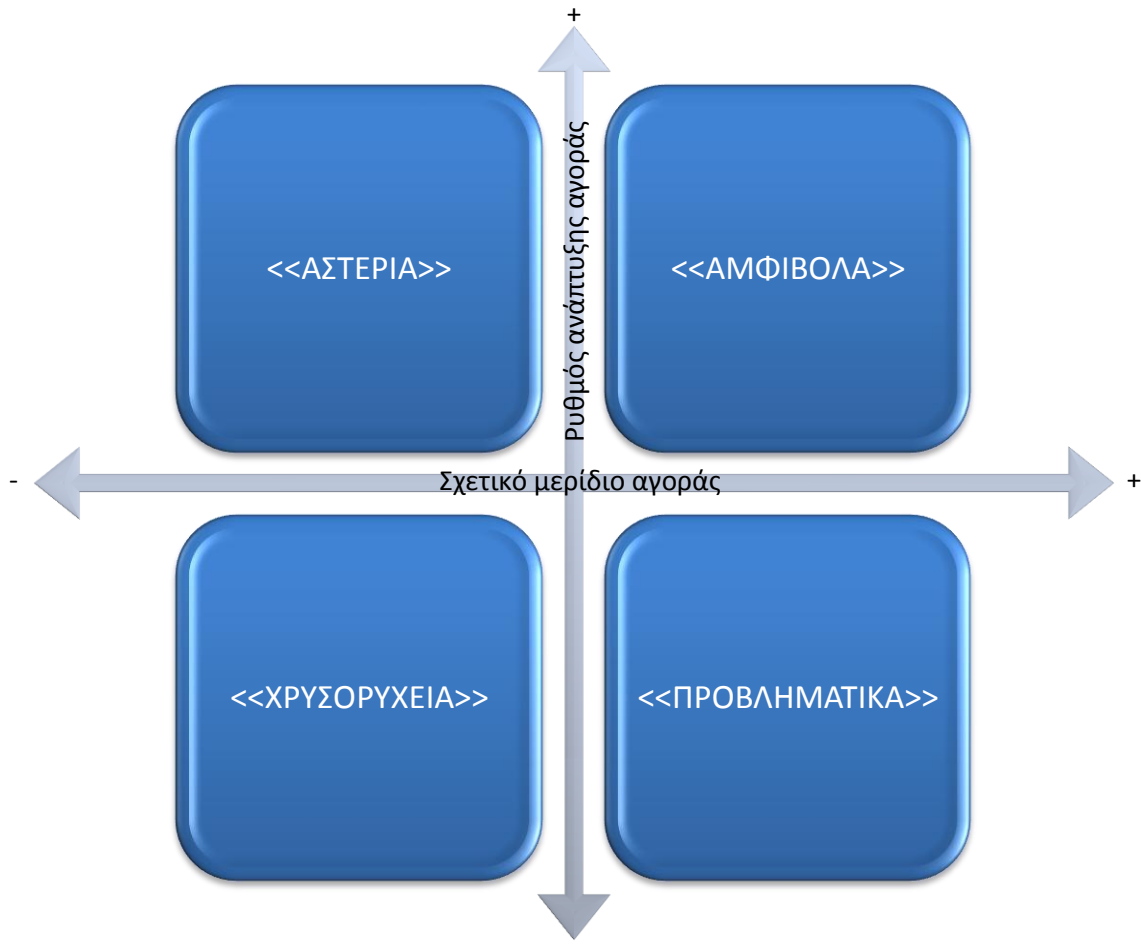
Η μήτρα Boston Consulting Group (B.C.G.) προσπαθεί να απεικονίσει το χαρτοφυλάκιο μίας επιχείρησης, τοποθετώντας το κάθε προϊόν σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια. Ο οριζόντιος άξονας είναι το σχετικό μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνει το κάθε προϊόν, άρα αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ ο κάθετος αναφέρεται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αναπαριστά τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Η απεικόνιση του κάθε προϊόντος στο εκάστοτε τεταρτημόριο γίνεται με ένα κύκλο μεγέθους ανάλογου με το ποσοστό συνεισφοράς του στην κερδοφορία της επιχείρησης. Κάθε προϊόν έχει ένα κύκλο ζωής, και κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος αντιπροσωπεύει ένα διαφορετικό προφίλ κινδύνου και απόδοσης. Για το λόγο αυτό για να είναι ισορροπημένη μία επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί και ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο.

Οι τέσσερις κατηγορίες προϊόντων χαρτοφυλακίου όπως κατανέμονται στη μήτρα B.C.G. είναι :

- ❖ «Χρυσоруχεία»: Είναι τα προϊόντα που είναι επιτυχημένα στην αγορά και φέρνουν πολλά μετρητά στην επιχείρηση. Τα κέρδη αυτά δαπανώνται για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς το οποίο αν και υψηλό, αναπτύσσεται αργά ή και καθόλου αφού η αγορά είναι πλέον κορεσμένη. Τα περαιτέρω κέρδη επενδύονται στα αμφίβολα προϊόντα.
- ❖ «Αμφίβολα»: Είναι τα προϊόντα τα οποία έχουν μικρό μερίδιο αγοράς και αναφέρονται σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Μερικά από αυτά θα αναπτυχθούν με τη βοήθεια των κερδών που προέρχονται από τα προϊόντα χρυσоруχεία και θα μετατραπούν σε προϊόντα αστέρια, ενώ άλλα θα αποτελέσουν τα προβληματικά προϊόντα.
- ❖ «Αστέρια»: Είναι τα προϊόντα τα οποία προερχόμενα από την ανάπτυξη των αμφίβολων καταφέρνουν και αποκτούν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μία αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Τα κέρδη που προέρχονται από αυτή την κατηγορία προϊόντων, επενδύονται στα ίδια με στόχο να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο αγοράς τους και με την πάροδο του χρόνου να αποτελέσουν μελλοντικά προϊόντα «χρυσоруχεία» της επιχείρησης, όταν πλέον η αγορά θα έχει κορεστεί.
- ❖ «Προβληματικά»: Είναι τα προϊόντα που προκύπτουν όπως και τα «αστέρια» από τα «αμφίβολα» και τα οποία έχουν μικρά μερίδια αγοράς και χαμηλό ρυθμό

ανάπτυξης στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Αυτά ονομάζονται «προβληματικά», γιατί δεν επιφέρουν τα κέρδη που επιθυμεί η επιχείρηση.

Η διαγραμματική απεικόνιση της μήτρας B.C.G. γίνεται στο διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί:



Διάγραμμα3.1: Μήτρα Boston Consulting Group.

ΠΗΓΗ: Wheelen T., D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition, 2012

3.3.1.3. ΓΟΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι γονικές στρατηγικές εξετάζουν τον τρόπο λειτουργίας κάθε επιχειρηματικής μονάδας με βάση τους πόρους και τις ικανότητές της που μπορούν να δημιουργήσουν αξία τόσο στον όμιλο στον οποίο ανήκουν όσο και στη μητέρα εταιρεία. Αυτό γίνεται με την εστίαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητέρας εταιρείας και το ταίριασμα

μεταξύ των ικανοτήτων και των πόρων της, με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτή η ανάλυση θα συμβάλλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στην καθοδήγηση αυτών που ήδη λειτουργούν.

Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι:

- ❖ Εξέταση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της κάθε μονάδας.
- ❖ Εξέταση των προοπτικών απόδοσης κάθε μονάδας.
- ❖ Ανάλυση του βαθμού ομοιότητας της κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας με την μητέρα επιχείρηση.

3.3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται στη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να ανταγωνιστεί σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές τις οποίες ακολουθούν οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες σύμφωνα με τον M. Porter είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Ηγεσία κόστους: Η επιχείρηση αποσκοπεί στη διάθεση προϊόντων με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος αφού απευθύνεται σε αγοραστές που ενδιαφέρονται πολύ για την τιμή. Αξίζει να σημειωθεί φυσικά ότι σε κάθε κλάδο ο ηγέτης χαμηλότερου κόστους είναι ένας και αυτός διατηρεί τη χαμηλότερη τιμή, κατά συνέπεια οι υπόλοιποι απλά προσπαθούν να κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα τιμών. Υπολογίζεται ότι περίπου το 20% ενός κλάδου ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Φυσικά η μείωση του κόστους προϋποθέτει ταυτόχρονη προσπάθεια της επιχείρησης να κρατήσει σε ανταγωνιστικά επίπεδα την ποιότητα του προϊόντος.
- ❖ Διαφοροποίηση: Είναι η στρατηγική που διαφοροποιεί το προϊόν στα μάτια και την αντίληψη του καταναλωτή και έτσι το καθιστά μοναδικό στο είδος του. Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για την επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθεί η διαφοροποίηση του προϊόντος, και αυτός είναι ο λόγος που έχει υψηλή τιμή. Βασική προϋπόθεση για να επιτύχει η στρατηγική διαφοροποίησης είναι η προθυμία του καταναλωτή να πληρώσει παραπάνω προκειμένου να απολαύσει τα μοναδικά προνόμια ενός μοναδικού προϊόντος.

- ❖ Στρατηγική εστίασης: Η στρατηγική εστίασης στοχεύει στην ικανοποίηση ενός και μόνο τμήματος της αγοράς, μέσω είτε της διαφοροποίησης είτε της ηγεσίας κόστους στο συγκεκριμένο, επιλεγμένο κομμάτι της αγοράς.

3.3.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η λειτουργική στρατηγική έρχεται για να εκπληρώσει αυτά που ορίζουν η επιχειρησιακή και η επιχειρηματική στρατηγική για τη λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής κάθε τμήμα της επιχείρησης, προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις του και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του. Συνεπώς κυρίως στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

Τα τμήματα της επιχείρησης στα οποία εφαρμόζεται η λειτουργική στρατηγική είναι τα ακόλουθα :

- ❖ Μάρκετινγκ: Ασχολείται με τη δομή, την προβολή, τη διανομή του προϊόντος κ.λ.π.
- ❖ Χρηματοοικονομικά: Στηρίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τι είναι καλύτερο να συμβεί, προκειμένου να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης.
- ❖ Έρευνα και ανάπτυξη: Ασχολείται με την εξέλιξη των προϊόντων, την εύρεση νέων προϊόντων καθώς και την εύρεση και εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών.
- ❖ Παραγωγή: Ασχολείται με τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων.
- ❖ Ανθρώπινοι πόροι: Ασχολείται με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.
- ❖ Πληροφοριακά συστήματα: Σχετίζεται με τον τρόπο που επιλέγεται να ρέει η πληροφορία τόσο εντός της επιχείρησης όσο και από και προς το εξωτερικό περιβάλλον .

3.3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής σε επιχειρησιακό (εάν υπάρχει όμιλος), επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο δεν είναι μία εύκολη διαδικασία καθώς η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται διαρκώς σε ένα δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον

το οποίο δεν μπορεί να επηρεάσει η ίδια. Συνήθως μετά από μία ορθά εκτελεσμένη ανάλυση S.W.O.T. η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να γνωρίζει σε ποια επίπεδα στρατηγικής θα κινηθεί.

Ένας άλλος τρόπος επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής είναι μέσω των επιχειρησιακών σεναρίων. Είναι μια στρατηγική μέθοδος σχεδιασμού που χρησιμοποιούν ορισμένοι οργανισμοί για να κάνουν ευέλικτα μακροπρόθεσμα σχέδια. Αποτελεί μείζον μέρος της προσαρμογής και γενίκευσης των κλασσικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στους στρατιωτικούς σχεδιασμούς². Η τακτική αυτή συνδυάζει γνωστά γεγονότα για το μέλλον, όπως δημογραφικά, γεωγραφικά, στρατιωτικά, πολιτικά, βιομηχανικά στοιχεία και αποθέματα ορυκτών, με τους κυριότερους παράγοντες να εντοπίζονται από κοινωνικές, τεχνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και πολιτικές (STEEP) τάσεις³. Ο σχεδιασμός των σεναρίων μπορεί να περιλαμβάνει πτυχές της συμπεριφοράς του συστήματος, με έμφαση στο γεγονός ότι πολλοί παράγοντες μπορούν να συνδυαστούν με πολύπλοκους τρόπους, δημιουργώντας κάποιες εκπληκτικές μελλοντικές εξελίξεις. Η μέθοδος επιτρέπει επίσης να συμπεριληφθούν παράγοντες που είναι δύσκολο να επισημοποιηθούν, όπως νέες ιδέες για το μέλλον, βαθιές μεταβολές στις αξίες, πρωτοφανείς κανονισμοί ή εφευρέσεις.⁴

² Bradfield, Ron & Wright, George & Burt, George & Cairns, George & Heijden, Kees Van Der Heijden, October 2005 .

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning#cite_note-4

⁴ Mendonça, Sandro; Cunha, Miguel Pina e; Ruff, Frank; Kaivo-oja, Jari, February 2009.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012
3. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπορία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016
4. Bradfield, Ron; Wright, George; Burt, George; Cairns, George; Heijden, Kees Van Der. "The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning". *Futures*. 37 (8): pp. 795–812
5. Mendonça, Sandro; Cunha, Miguel Pina e; Ruff, Frank; Kaivo-oja, Jari. "Venturing into the Wilderness". *Long Range Planning*. 42 (1): pp. 23–41

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning#cite_note-4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το επόμενο βήμα μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η υλοποίηση της. Η υλοποίηση γίνεται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη μίας επιχείρησης, υπό τη διοίκηση των ανωτέρων στελεχών. Για να είναι ξεκάθαρες οι πράξεις που πρέπει να διενεργηθούν καθώς και ο λόγος πίσω από αυτές θα πρέπει η αποστολή να είναι γνωστή και κατανοητή σε όλα τα στελέχη. Όπως αναφέρθηκε και στο υποκεφάλαιο 1.3.3. η υλοποίηση έρχεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών.

Εάν όμως αποτύχουν οι ενέργειες για την υλοποίηση της στρατηγικής λόγω διαφορετικής κουλτούρας, πόρων και οργανωτικής δομής της επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική, τότε πρέπει να γίνει προσαρμογή αυτών στην επιλεγθείσα στρατηγική με τρόπο ιδιαίτερος προσεκτικό. Φυσικά πρέπει να παρατηρηθεί και ο τρόπος διοίκησης καθώς είναι το πρώτο σημείο διεπαφής μεταξύ στρατηγικής και υλοποίησης. Λάθη σε αυτό το σημείο έχουν ως αποτέλεσμα την διακοπή της ορθής ροής της στρατηγικής, προς τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, με καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση.

Προκειμένου η διοίκηση να αποφύγει τα λάθη που προαναφέρθηκαν μπορεί να προχωρήσει στις παρακάτω ενέργειες⁵:

- ❖ Συστήματα προγραμματισμού ενεργειών: Προσδιορίζουν ακριβώς τις δραστηριότητες, τον αριθμό των εργαζομένων, το χρόνο υλοποίησης και το αποτέλεσμα στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- ❖ Διοίκηση βάση στόχων: Οι προϊστάμενοι ορίζουν στόχους στους υφιστάμενους τους.
- ❖ Διοίκηση ολικής ποιότητας: Εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση παροχής υψηλής ποιότητας του προϊόντος καθώς και προσπάθειας χαμηλού κόστους της επιχείρησης.

⁵ Wheelen T. & D. Hunger, 2012, σελ.316-319

4.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι, η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής. Είναι το στάδιο στο οποίο ελέγχεται κατά πόσο εφαρμόστηκε η στρατηγική και τι αποτελέσματα είχε, συνεπώς είναι αρκετά σημαντικό. Αν εντοπιστούν προβλήματα τότε υπάρχει ανατροφοδότηση προς όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να υπάρξει βελτίωση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος πρέπει να συμβαίνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Τα στάδια του συγκεκριμένου σταδίου είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός αποτελεσμάτων προς μέτρηση: Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα μετρηθούν στο τέλος.
2. Καθορισμός προτύπων: Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα πρότυπα για τη μέτρηση της επίδοσης, σε ένα διάστημα αποδεκτών τιμών που καθορίζει κάθε αποδεκτή απόκλιση. Τα πρότυπα δεν αφορούν μόνο τις τελικές εκροές αλλά και τα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής των εκροών αυτών.
3. Μέτρηση της επίδοσης: Η μέτρηση της τελικής επίδοσης απαιτεί συγκεκριμένη μεθοδολογία και πραγματοποιείται σε ορθά προκαθορισμένα τακτά χρονικά διαστήματα.
 - ο Balanced Scorecard: Το πλέον κατάλληλο εργαλείο για τη μέτρηση της επίδοσης μίας επιχείρησης καθώς μετατρέπει τη στρατηγική της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα τα οποία μετρούσαν την επίδοση βασιζόμενα σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους (ισολογισμοί, κ.α.χ.). Το balanced scorecard αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες:
 - Χρηματοοικονομική: Είναι η μοναδική που έχει να κάνει με το παρελθόν, είναι ποσοτική και δίνει την εικόνα που έχουν οι μέτοχοι για την επιχείρηση.
 - Πελατειακή: Αφορά το μέλλον είναι ποιοτική και προσφέρει την εικόνα που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση.
 - Εσωτερικών διαδικασιών: Επίσης μελλοντική και ποιοτική, η οποία προσφέρει στη διοίκηση την εικόνα των σημείων στα οποία η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Μάθησης και ανάπτυξης: Η τελευταία μελλοντική και ποιοτική συνιστώσα η οποία σαν λειτουργική μέτρηση προσφέρει στα ανώτατα στελέχη τη δυνατότητα εύρεσης σημείων βελτίωσης, με στόχο τη δημιουργία αξίας στον πελάτη και κατά συνέπεια και στην επιχείρηση.
- 4. Σύγκριση επίδοσης και προτύπων: Εάν τα αποτελέσματα είναι τα επιθυμητά, τότε αποτελεί το τελικό στάδιο. Εάν όμως η επίδοση δεν είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που έχουν οριστεί, τότε η επιχείρηση συνεχίζει στο επόμενο στάδιο.
- 5. Διορθωτική δράση: Εφόσον τα πρότυπα αποκλίνουν γίνονται κάποιες ενέργειες για να επιστρέψει η επίδοση της επιχείρησης στα προκαθορισμένα πρότυπα. Η διοίκηση οφείλει να εξετάσει τα αίτια της απόκλισης, να δει εάν είναι τυχαία ή οφείλονται σε λάθη κατά την υλοποίηση των διαδικασιών ή ακόμα και σε λάθος διαδικασίες.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εφόσον η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον το οποίο ελάχιστα μπορεί να επηρεάσει, αντιθέτως προσαρμόζεται σε αυτό διαρκώς, θα πρέπει τα πρότυπα επίδοσης να αναπροσαρμόζονται διαρκώς στο εξωτερικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012

ΜΕΡΟΣ Β:
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα κυριότερα σημεία αναφοράς του ελληνικού κλάδου διύλισης αργού πετρελαίου, με στόχο την κατανόηση των γεγονότων που διαμορφώνουν τον κλάδο. Για το λόγο αυτό έχει γίνει χρήση των πιο πρόσφατων χρονικά, διαθέσιμων στοιχείων του κλάδου.

5.2. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ

Ο κλάδος του πετρελαίου παρόλο που επηρεάζεται από το διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Είναι βασικό γρανάζι για την ανάπτυξη της Ελλάδας και παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση τάσεων και εξελίξεων της οικονομία της. Στο διάγραμμα 5.1 φαίνεται η διάρθρωση του κλάδου πετρελαίου στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 5.1: Διάρθρωση του κλάδου πετρελαίου στην Ελλάδα.

ΠΗΓΗ: Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014

Τα παράγωγα προϊόντα του πετρελαίου είναι απαραίτητα σε όλες τις δραστηριότητες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελώντας σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα ανάπτυξης για τις περισσότερες χώρες διεθνώς και φυσικά για την ελληνική

οικονομία, η οποία χαρακτηρίζεται ως οικονομία «πετρελαίου». Ο χαρακτηρισμός αυτός προκύπτει από την απόλυτη κυριαρχία του πετρελαίου στο ενεργειακό και εμπορικό ισοζύγιο της χώρας τις δυο τελευταίες δεκαετίες, όπως και στα τέλη της δεκαετίας που διανύουμε, τόσο σε όρους ποσοτήτων όσο και σε όρους αξίας. Υπολογίζεται ότι περίπου το 50%⁶ των ελληνικών ενεργειακών αναγκών καλύπτονται από πετρελαιοειδή προϊόντα. Αποτέλεσμα της κυριαρχίας του πετρελαίου είναι οι πολλαπλές και αλυσιδωτές επιδράσεις σε θεμελιώδεις τομείς της εγχώριας οικονομίας, όπως οι μεταφορές, η βιομηχανία, τα νοικοκυριά, ο αγροτικός τομέας και οι υπηρεσίες.

Τα προϊόντα του και οι διαδικασίες που προκύπτουν από τον κλάδο πετρελαίου, επιδρούν στους ακόλουθους τομείς:

- ❖ Στο συνολικό ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών, καθώς τα προϊόντα του πετρελαϊκού κλάδου αποτελούν κυρίαρχα στοιχεία του ενεργειακού ισοζυγίου της χώρας.
- ❖ Στην ομαλή λειτουργία της βιομηχανίας, των μεταφορών, των ενόπλων δυνάμεων και τον επαρκή εφοδιασμό με καύσιμα όλων των γεωγραφικών διαμερισμάτων της χώρας, ιδιαίτερα των νησιών και των ορεινών περιοχών.
- ❖ Στη διαμόρφωση των τιμών, αφού το κόστος των εμπορευμάτων και υπηρεσιών εξαρτάται εν μέρει από τις διακυμάνσεις των τιμών των καυσίμων, καθώς και στην άμεση οικονομική επιβάρυνση των νοικοκυριών, στο βαθμό που χρησιμοποιούν Ιδιωτικά Αυτοκίνητα (Ι.Χ.) αυτοκίνητα, πετρέλαιο θέρμανσης και φυσικό αέριο.

Η κάλυψη των παραπάνω κοινωνικοοικονομικών αναγκών συνδέεται με διαφορετικές προσεγγίσεις σε σχέση με το ρόλο και τις δυνατότητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα να επιδρούν αποφασιστικά στον έλεγχο των τιμών, να πραγματοποιούν τόσο σύγχρονες επενδύσεις μεγάλης προστιθέμενης αξίας (πετροχημικά, λιπαντικά) όσο και επενδύσεις που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, να διασφαλίζουν την απασχόληση και τις εργατικές κατακτήσεις, αφού η γνώση και η εμπειρία των εργαζομένων αποτελούν πολύτιμο παράγοντα για την ανάπτυξη του κλάδου και τέλος να συνεισφέρουν στην ορθολογική αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών καθώς και στην ανάπτυξη των δημοσίων εσόδων.

Οι παραπάνω στόχοι και ανάγκες, ειδικά μετά την απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας και την ανάπτυξη των διαδικασιών της ευρωπαϊκής ενοποίησης, επηρεάζονται ολοένα και περισσότερο από τις ευρωπαϊκές ενεργειακές πολιτικές, οι οποίες εξάλλου

⁶ ΕΤΗΣΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2015, Έκδοση Ιανουαρίου 2017, Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας.

αποτελούν και το πλαίσιο διαμόρφωσης της διεθνούς θέσης της Ελλάδας στην ενεργειακή αγορά.

Οι πολιτικές που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), αφορούν διευρωπαϊκά ενεργειακά δίκτυα, δημιουργία εσωτερικής αγοράς ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου και τέλος περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, στα πλαίσια των οποίων εκπονούνται προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας, ανάπτυξης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, δημιουργίας καθαρότερων καυσίμων, συμβάλλοντας στην αλληλεμπλοκή οικονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων αλλάζοντας τα χαρακτηριστικά της ενεργειακής αγοράς. Η εμφάνιση νέων επιχειρήσεων, στον ενεργειακό χώρο, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, η εξεύρεση οικονομικών πόρων για την υλοποίηση επενδύσεων, με σκοπό την ικανοποίηση των ευρωπαϊκών προδιαγραφών για την παραγωγή καθαρότερων καυσίμων, αποτελούν, μεταξύ άλλων, μερικούς μόνο παράγοντες που προσδίδουν νέα χαρακτηριστικά στον ανταγωνισμό.

Τα παραπάνω μαζί με την επέκταση των δραστηριοτήτων του πετρελαϊκού κλάδου στην ευρύτερη περιοχή και της συμμετοχής της χώρας μας στα ενεργειακά δίκτυα αποτελούν ορισμένους βασικούς άξονες της αναδιάρθρωσης του κλάδου.

Επιπλέον οι ιδιαιτερότητες του πετρελαϊκού κλάδου και των αναδιαρθρώσεων που συντελούνται σε αυτόν, απαιτούν την εξέταση συγκεκριμένων πολιτικών και οικονομικών παραμέτρων στο βαθμό που αυτοί επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις εξελίξεις στον κλάδο. Τα τελευταία χρόνια, αφενός η ολοένα και μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση των οικονομιών με τις συχνά απρόβλεπτες μεταβολές της οικονομικής συγκυρίας, καθιστούν πιο ευάλωτη την αγορά ενέργειας και αφετέρου η εξασφάλιση νέων ενεργειακών πηγών και δικτύων, επιδρούν, σε σημαντικότερο βαθμό από άλλους κλάδους, στους γεωπολιτικούς συσχετισμούς, καθιστώντας την οικονομική σταθερότητα και την περιβαλλοντική προστασία ευάλωτη σε πολιτικές αποφάσεις.

Τέλος, η χώρα μας λόγω της γεωγραφικής της θέσης, δεν μένει αμέτοχη στα διάφορα σενάρια που σχετίζονται με περιοχές γεωπολιτικής έντασης και έχουν στο επίκεντρό τους την εκμετάλλευση πετρελαϊκών πηγών και την εξασφάλιση των αγωγών μεταφοράς πετρελαίου.

5.3. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΩΝ⁷

Η κρίση της ελληνικής οικονομίας, σε συνδυασμό με την ύφεση στην Ευρώπη, έχουν επιδράσει καταλυτικά στον κλάδο διύλισης στην Ελλάδα, οδηγώντας σε σημαντική αλλαγή του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται τα ελληνικά διυλιστήρια. Ειδικότερα, λόγω των συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί στο εγχώριο και διεθνές περιβάλλον, ο κλάδος αντιμετωπίζει υψηλό κόστος εφοδιασμού αργού πετρελαίου, χαμηλά περιθώρια διύλισης, κατακόρυφη πτώση της εγχώριας ζήτησης και αυξημένο κόστος χρηματοδότησης και ενέργειας.

Η στροφή στην εξαγωγική δραστηριότητα έδωσε διέξοδο στα ελληνικά διυλιστήρια, τα οποία, λόγω της πτώσης της εγχώριας αγοράς, βρέθηκαν αντιμέτωπα με τον κίνδυνο χαμηλής αξιοποίησης της παραγωγικής τους δυναμικότητας, κάτι που θα τα απομάκρυνε από την ελάχιστη αποδοτική κλίμακα παραγωγής επιβαρύνοντας περαιτέρω τα οικονομικά τους αποτελέσματα. Έτσι, μετά από μια περίοδο σημαντικών επενδύσεων εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης της δυναμικότητάς τους και υπό την πίεση της χαμηλής εγχώριας ζήτησης και των ασθενών προοπτικών της, αναζήτησαν νέες αγορές και επεκτάθηκαν στις υφιστάμενες του εξωτερικού, κυρίως σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αυτή η επιλογή, ωστόσο, εμπεριέχει αρκετές προκλήσεις και υπολογίσιμους επιχειρηματικούς κινδύνους προκειμένου να αποδειχθεί βιώσιμη. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που αντιμετωπίζουν τα ελληνικά διυλιστήρια είναι σήμερα ιδιαίτερα ισχυρές και αναμένεται να οξυνθούν, εκπορευόμενες από την πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα σε διεθνές επίπεδο και την ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό της παραγωγικής δυναμικότητας διύλισης σε Μέση Ανατολή και Νοτιοανατολική Ασία. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η δυναμικότητα διύλισης μειώθηκε κατά 5,5% το 2012 σε σύγκριση με το 2008, ενώ περαιτέρω μείωση σημειώθηκε το 2013. Έτσι, αρκετά διυλιστήρια παραμένουν σε αδράνεια ή υπολειπوغούν. Την ίδια στιγμή, η δομή του διεθνούς εμπορίου πετρελαιοειδών έχει μεταβληθεί με τις ροές πετρελαίου κίνησης (diesel) και καυσίμων για αεριωθούμενα (jet fuel) από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.) και την Ασία να καλύπτουν το έλλειμμα προσφοράς στην Ευρώπη και τη ζήτηση για βενζίνες να συρρικνώνεται. Τα πιο ευάλωτα διυλιστήρια στην Ευρώπη είναι τα παλαιότερα που δεν έχουν αναβαθμιστεί και στηρίζονται περισσότερο στις εξαγωγές βενζίνης.

⁷ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 5-6

Επιπλέον, τα εκτός Ε.Ε. διυλιστήρια δεν επιβαρύνονται με το κόστος συμμόρφωσης με τις ποιοτικές προδιαγραφές των προϊόντων και τις αποδεκτές περιβαλλοντικές επιδόσεις της παραγωγικής διαδικασίας που ισχύουν στην Ε.Ε. Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με την απουσία παρόμοιων προδιαγραφών στις εκτός Ε.Ε. αγορές στις οποίες απευθύνεται η πλειονότητα των προϊόντων που παράγει ο κλάδος, θέτει τα ελληνικά διυλιστήρια σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση, με τη δυσμενή προοπτική, η θέση αυτή να χειροτερεύσει στο άμεσο μέλλον. Σε αυτό συμβάλλουν τόσο το κόστος αγοράς αργού πετρελαίου και ηλεκτρικής ενέργειας, το οποίο έχει αυξηθεί υπέρμετρα τα τελευταία χρόνια, όσο και οι εκκρεμότητες στη λήψη σημαντικών επιμέρους αποφάσεων για την εξειδίκευση της πολιτικής που περιγράφεται στις σχετικές οδηγίες της Ε.Ε., όπως η Οδηγία 2010/75/ΕΕ για τις βιομηχανικές εκπομπές. Η υλοποίηση της Οδηγίας δημιουργεί σοβαρή επενδυτική αβεβαιότητα και συνεπάγεται πρόσθετο κόστος συμμόρφωσης με τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές.

Στο μεταξύ, η πολιτική της Ε.Ε. για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής επιβάλλει στον κλάδο, μέσω του Συστήματος Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών (Σ.Ε.Δ.Ε), πρόσθετα κόστη: α) από τις εκπομπές CO₂ του ίδιου του κλάδου (άμεσο κόστος εκπομπών) και β) από την αύξηση των τιμών της ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώνει ο κλάδος, οι οποίες ενσωματώνουν το κόστος των εκπομπών CO₂ που προέρχονται από την ηλεκτροπαραγωγή (έμμεσο κόστος εκπομπών). Επιπλέον, αβεβαιότητα υπάρχει σχετικά με την προστασία του κλάδου από τον κίνδυνο «διαρροής άνθρακα» σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η διαρροή άνθρακα οδηγεί σε μειωμένη οικονομική δραστηριότητα, χαμηλότερο εισόδημα και λιγότερες θέσεις εργασίας, όχι μόνο στον κλάδο αλλά και στην οικονομία συνολικά.

Η αναγνώριση της οικονομικής συνεισφοράς αλλά και της στρατηγικής σημασίας του κλάδου της διύλισης για την ενεργειακή ασφάλεια στην Ε.Ε., καθώς και οι σημαντικές προκλήσεις με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος και στις οποίες εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να εκτίθεται ο κλάδος τα επόμενα χρόνια, έδωσαν το έναυσμα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή να προχωρήσει στον έλεγχο καταλληλότητας του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τον κλάδο και ειδικότερα στις επιπτώσεις του στην ανταγωνιστικότητα των διυλιστηρίων της Ε.Ε.

5.3.1. ΤΙΜΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΑΡΓΟΥ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ

Οι τιμές του αργού πετρελαίου επηρεάζονται από μια μεγάλη ποικιλία οικονομικών και γεωπολιτικών γεγονότων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.1. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 το κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα αυξήθηκε κατακόρυφα, λόγω της εξίσου σημαντικής ανόδου των διεθνών τιμών. Ωστόσο, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση οδήγησε σε δραματική πτώση των διεθνών τιμών το 2008 λόγω της αναμενόμενης εξασθένησης της παγκόσμιας ζήτησης. Ο περιορισμός της παραγωγής από τα μέλη του οργανισμού των χωρών οι οποίες εξάγουν πετρέλαιο, Organization of the Petroleum Exporting Countries (O.P.E.C.) το 2010 συγκράτησε την πτώση και σε συνδυασμό με τη σταδιακή ανάκαμψη της παγκόσμιας οικονομίας οι τιμές ξεκίνησαν μια νέα ανοδική πορεία. Η περαιτέρω άνοδος των τιμών τροφοδοτήθηκε από τις εξελίξεις στη Λιβύη, το εμπάργκο στο Ιράν και τις αναταραχές στη Συρία, γεγονότα που δημιούργησαν τη διετία 2011 και 2012 σοβαρές ανησυχίες στις διεθνείς αγορές σχετικά με τον απρόσκοπτο εφοδιασμό αργού πετρελαίου. Ως αποτέλεσμα, η αβεβαιότητα, όπως ανακλάται στη μεταβλητότητα των τιμών, αυξήθηκε ιδιαίτερα το 2011 και το καλοκαίρι του 2012, με τις τιμές εισαγωγής αργού στην Ελλάδα να διαμορφώνονται στα 111 \$/βαρέλι κατά μέσο όρο το 2012. Διακυμάνσεις σημειώθηκαν και το 2013, με μικρότερη όμως ένταση, καθώς οι αυξήσεις στην παραγωγή αργού πετρελαίου στις Η.Π.Α. αντιστάθμισαν τη σημαντική υποχώρηση της προσφοράς από τη Λιβύη και το Ιράν. Στη συνέχεια μέχρι και το 2016 οι τιμές εισαγωγής ανά βαρέλι αργού πετρελαίου μειώθηκαν. Το κόστος εισαγωγών αργού πετρελαίου, η βενζίνη και οι τιμές ντίζελ αυτοκινήτων στις χώρες του International Energy Agency (I.E.A.) αυξήθηκε το 2017 σε σύγκριση με το 2016, με το κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου να αυξάνει σημαντικά τις τιμές των καυσίμων στις μεταφορές. Συγκεκριμένα αύξηση 28% στην τιμή του βαρελιού σε σχέση με το 2016 επέφερε αύξηση 11% στην βενζίνη και 12% στο πετρέλαιο κίνησης⁸.

Παρατηρώντας συνολικά το διάγραμμα 5.2 φαίνεται ότι το συνολικό κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου αυξήθηκε μέσα στο 2017, σε περίπου 60 δολάρια το βαρέλι, φτάνοντας να είναι αυξημένο κατά 4% το Δεκέμβριο του 2017, η υψηλότερη τιμή από τον Ιούλιο του 2015. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση των τάσεων της τιμής που περιγράφηκαν έως τώρα.⁹

⁸ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 12-14

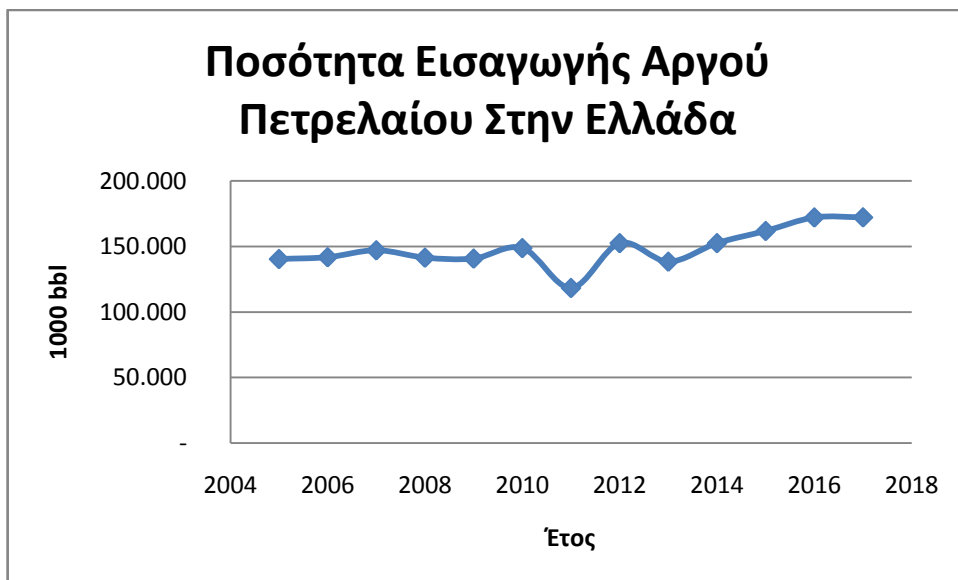
⁹ <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/eu-crude-oil-imports>



Διάγραμμα 5.2: Εξέλιξη τιμής εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα.

ΠΗΓΗ: <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/eu-crude-oil-imports>

Στο διάγραμμα 5.3 φαίνονται οι ποσότητες του πετρελαίου που έχουν εισαχθεί από τα ελληνικά διυλιστήρια τα τελευταία χρόνια.



Διάγραμμα 5.3: Εξέλιξη ποσότητας εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα.

ΠΗΓΗ: <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/eu-crude-oil-imports>

Τέλος παρουσιάζονται διαγραμματικά τα συνολικά χρηματικά ποσά που διατέθηκαν από τα ελληνικά διυλιστήρια για την εισαγωγή αργού πετρελαίου, στο διάγραμμα 5.4,

που όπως αναμένεται είναι υψηλότερα, στην υψηλότερη τιμή εισαγωγής ανά βαρέλι το 2012.



Διάγραμμα 5.4: Συνολικό κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα.

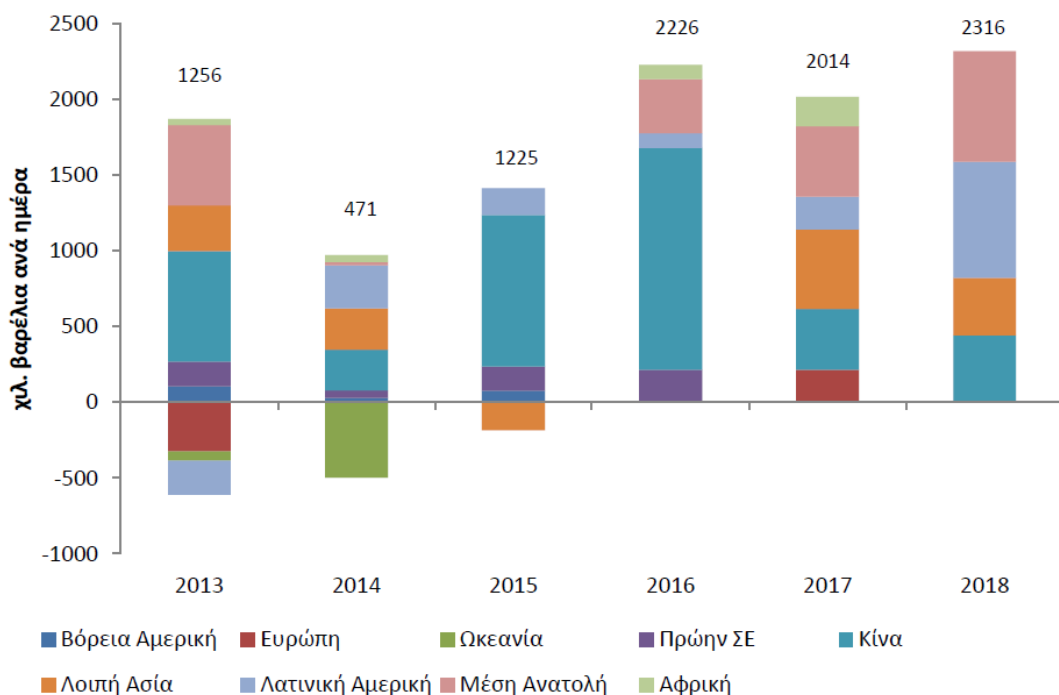
ΠΗΓΗ: <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/eu-crude-oil-imports>

5.3.2. ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΥΛΗΣΗΣ¹⁰

Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές ανακατατάξεις στην παραγωγική δυναμικότητα διύλισης σε διεθνές επίπεδο. Οι ενεργειακές ανάγκες στις αναπτυσσόμενες χώρες του πλανήτη ώθησαν στην κατασκευή νέας ή στην αναβάθμιση υφιστάμενης δυναμικότητας διύλισης. Την περίοδο 2008-2012 η δυναμικότητα διύλισης στην Ασία αυξήθηκε κατά 15%, στη Μέση Ανατολή κατά 8% και στη Ρωσία κατά 6%. Τα νέα διυλιστήρια έχουν αυξημένο δείκτη συνθετότητας, που τους δίνει τη δυνατότητα να παράγουν προϊόντα υψηλής αξίας, ενώ το μέγεθός τους επιτρέπει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Περαιτέρω, προσανατολίζονται και στις εξαγωγές προϊόντων, καθώς η τοπική ζήτηση είναι ακόμα μικρότερη από την παραγωγική δυναμικότητα, ενώ το χαμηλότερο σε σχέση με το παρελθόν κόστος θαλάσσιας μεταφοράς, το μικρότερο κόστος ή/και η απουσία κόστους συμμόρφωσης με περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, αλλά και το χαμηλότερο κόστος εργασίας επιτρέπουν την ανταγωνιστική τιμολόγηση των προϊόντων. Αντίθετα, στην Ευρώπη, τις Η.Π.Α. και

¹⁰ Danchev Svetoslan και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 14-15

την Ιαπωνία ένας σημαντικός αριθμός διυλιστηρίων έκλεισε, ενώ άλλα αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο πρόωρης παύσης λειτουργίας, καθώς οι αναπτυσσόμενες χώρες αναπτύσσουν τη δική τους δυναμικότητα διύλισης και διεισδύουν τα εναλλακτικά καύσιμα. Έτσι, αρκετά διυλιστήρια παραμένουν σε αδράνεια ή υπολειτουργούν καθώς μεγάλοι καταναλωτές όπως η Κίνα και η Ινδία προτιμούν να εισάγουν αργό πετρέλαιο αντί για προϊόντα πετρελαίου και να παράγουν μόνοι τους τα τελικά προϊόντα, ενώ παράλληλα, οι παραγωγοί στη Μέση Ανατολή προτιμούν να εξάγουν τελικά προϊόντα αντί για αργό. Επιπλέον, αυξανόμενο μερίδιο υγρών καυσίμων από την άντληση φυσικού αερίου διατίθενται απευθείας στις αγορές ως υποπροϊόντα, υποκαθιστώντας προϊόντα διύλισης. Οι πιέσεις αυτές δεν φαίνεται υπό τις παρούσες συνθήκες ότι θα μετριαστούν μεσοπρόθεσμα. Οι προβλέψεις για την προσθήκη δυναμικότητας διύλισης τα επόμενα χρόνια δείχνουν ότι η αναδιάταξη της δυναμικότητας σε διεθνές επίπεδο θα συνεχιστεί με επέκταση κυρίως σε Κίνα, Ινδία, Μέση Ανατολή και Ρωσία και μείωση σε Ευρώπη και Ωκεανία όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.5:



Διάγραμμα 5.5: Παγκόσμιες προσθήκες δυναμικότητας διύλισης, 2013-2018 (σε χιλ. βαρέλια ανά ημέρα)

ΠΗΓΗ: Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014

5.3.3. ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

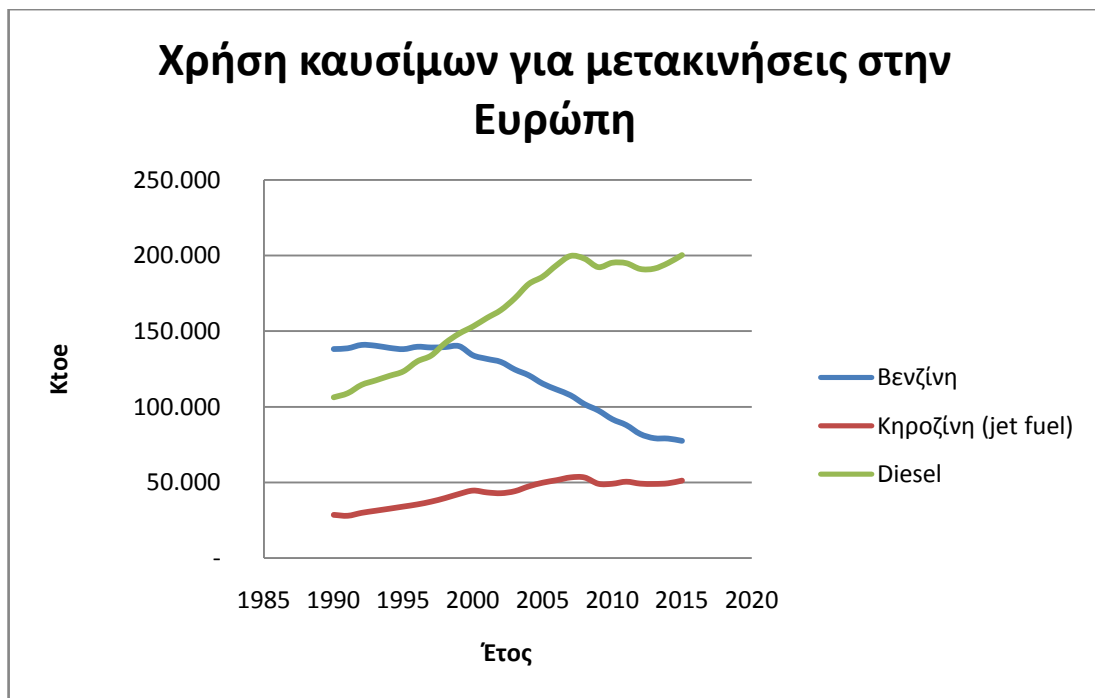
Το κόστος μεταφοράς των προϊόντων πετρελαίου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων διύλισης πετρελαίου και για το λόγο αυτό η εξέλιξη και οι τάσεις της ζήτησης σε περιοχές πλησίον της Ελλάδας, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για τον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχονται τα ελληνικά διυλιστήρια.

Στην Ευρώπη η αγορά προϊόντων πετρελαίου έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.6. Εκτός από τη συνολική πτωτική τάση, η κυριότερη αλλαγή αφορά στη μείωση της ζήτησης βενζινών και μαζούτ (heavy fuel oil) και στην άνοδο της ζήτησης πετρελαίου κίνησης και καυσίμων αεριωθουμένων. Η άνοδος της ζήτησης του πετρελαίου κίνησης τροφοδοτήθηκε από την ενίσχυση της κατανάλωσης στις εμπορευματικές μεταφορές και την αυξανόμενη τάση προς την πετρελαιοκίνηση στις ιδιωτικές οδικές μεταφορές. Η τελευταία οφείλεται τόσο στη χαμηλότερη τιμή του πετρελαίου κίνησης σε σχέση με τις βενζίνες, λόγω καλύτερης φορολογικής μεταχείρισης, όσο και στη διαθεσιμότητα πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων που επιτυγχάνουν εξοικονόμηση καυσίμου. Η αποδοτικότητα των πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων οδηγεί επιπλέον σε μείωση των εκπομπών CO₂ ανά χιλιόμετρο βοηθώντας την αυτοκινητοβιομηχανία στην επίτευξη των αυστηρών στόχων αποδοτικότητας που έχουν τεθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ζήτηση μαζούτ στην ηλεκτροπαραγωγή έχει μειωθεί σημαντικά, ενώ και η ευρωπαϊκή βιομηχανία, έχοντας να αντιμετωπίσει αυστηρούς περιβαλλοντικούς περιορισμούς, έχει στραφεί σε πιο καθαρά εναλλακτικά καύσιμα.¹¹

Οι αλλαγές αυτές πραγματοποιήθηκαν με μεγαλύτερη ταχύτητα σε σχέση με την ικανότητα του κλάδου να ανταποκριθεί στις αλλαγές. Τα παλαιότερα ευρωπαϊκά διυλιστήρια κατασκευάστηκαν σε ένα διαφορετικό περιβάλλον αγοράς, στο οποίο η ζήτηση για βενζίνες και μαζούτ ήταν σημαντικά υψηλότερη από τη ζήτηση για ενδιάμεσα κλάσματα. Έτσι, με τις υφιστάμενες τάσεις δημιουργείται ανισορροπία μεταξύ της δυναμικότητας παραγωγής και των απαιτήσεων της ζήτησης, η οποία εξισορροπείται διαμέσου του διεθνούς εμπορίου. Η Ευρώπη, επομένως, εμφανίζει υπερβάλλουσα προσφορά βενζινών και έλλειμμα στα ενδιάμεσα κλάσματα που αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται. Ωστόσο, η δυνατότητα αξιοποίησης της πλεονάζουσας δυναμικότητας μέσω εξαγωγών βενζινών από τα ευρωπαϊκά διυλιστήρια τείνει να περιοριστεί μετά τις δραστικές αλλαγές που έφερε, στη βασική για

¹¹ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 16

τις ευρωπαϊκές εξαγωγές, αγορά των Η.Π.Α., η εκμετάλλευση του Light Tight Oil (L.T.O.) και η συνεπαγόμενη αύξηση της προσφοράς πετρελαίου στις Η.Π.Α., οι αυξημένες απαιτήσεις χρήσης βιοκαυσίμων και η βελτίωση της αποδοτικότητας καυσίμων στα αυτοκίνητα. Αυτές οι εξελίξεις δημιουργούν πρόσθετες πιέσεις σε αρκετά ευρωπαϊκά διυλιστήρια¹².



Διάγραμμα 5.6: Κατανάλωση καυσίμων για τις μετακινήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση την χρονική περίοδο από 1990 έως 2015.

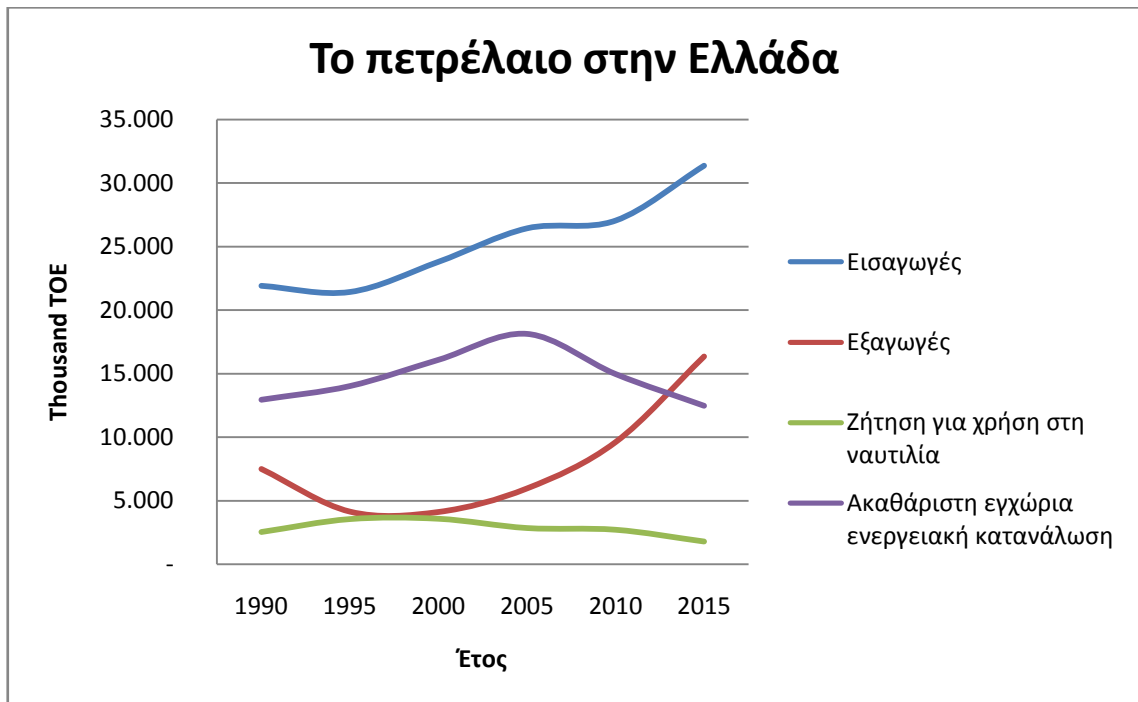
ΠΗΓΗ: EU Reference Scenario 2016 Energy, Transport and Greenhouse Gas (G.H.G) emissions Trends to 2050, latest update 08/06/2017.

5.3.4. ΕΓΧΩΡΙΑ ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Η ζήτηση πετρελαιοειδών στην ελληνική αγορά, μετά την κορύφωσή της το 2007, έχει υποχωρήσει δραματικά αντιστρέφοντας μια μακροχρόνια ανοδική τάση η οποία ήταν στενά συνδεδεμένη με τη μεγέθυνση της ελληνικής οικονομίας όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.7. Εκτός από την παρατεταμένη ύφεση της οικονομίας, στη μείωση της εγχώριας ζήτησης συνέβαλαν οι δραστικές αυξήσεις της φορολογίας στα καύσιμα, η

¹² Danchev Svetoslan και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 17

υποκατάσταση με άλλα καύσιμα και πηγές ενέργειας, οι ήπιες κλιματικές συνθήκες και οι προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας.



Διάγραμμα 5.7: Εισαγωγές, εξαγωγές, ζήτηση από τη ναυτιλία και ακαθάριστη εγχώρια ενεργειακή κατανάλωση στην Ελλάδα από το 1990 έως το 2015.

ΠΗΓΗ: EU Reference Scenario 2016 Energy, transport and G.H.G. emissions Trends to 2050, latest update 08/06/2017.

Από το 2008 που ξεκίνησε η ύφεση της ελληνικής οικονομίας μέχρι το 2013 τόσο οι πωλήσεις προϊόντων πετρελαίου στην εσωτερική αγορά, όσο και οι διεθνείς πωλήσεις (καύσιμα ναυτιλίας και αεροπορικά καύσιμα) καταγράφουν αρνητική μεταβολή με ποσοστά που κυμαίνονται από -23% για το ναυτιλιακό ντίζελ έως -70% για το πετρέλαιο θέρμανσης. Ο όγκος πωλήσεων μειώθηκε συνολικά κατά 38% με το μεγαλύτερο μέρος της μείωσης, να αφορά στα προϊόντα που απευθύνονται στην εσωτερική αγορά (βενζίνες, πετρέλαιο κίνησης και θέρμανσης), οι πωλήσεις των οποίων επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από τις αυξήσεις των συντελεστών των Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.), του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) και των τελών κυκλοφορίας που οδήγησαν σε μείωση της χρήσης των αυτοκινήτων. Η πιο σημαντική μεταβολή σημειώθηκε στο πετρέλαιο θέρμανσης, κυρίως λόγω της εξίσωσης του συντελεστή Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης με εκείνον του πετρελαίου κίνησης το 2012, η οποία οδήγησε σε κατακόρυφη άνοδο των τιμών του προϊόντος. Ο περιορισμός του παράνομου εμπορίου επέτρεψε ωστόσο την αύξηση των πωλήσεων

πετρελαίου κίνησης το 2013 κατά περίπου 8%, η οποία περιόρισε το συνολικό ρυθμό μείωσης των πωλήσεων. Στα υπόλοιπα προϊόντα οι ρυθμοί μείωσης των πωλήσεων επιβραδύνθηκαν το 2013 ενώ η συνολική ζήτηση σταθεροποιήθηκε σχετικά το 2014 και το 2015.¹³

Με πτώση στην κατανάλωση καυσίμων της τάξης του 11% κύλησε το πρώτο τρίμηνο του 2018, σύμφωνα με παράγοντες του Συνδέσμου Εταιρειών Εμπορίας Πετρελαιοειδών Ελλάδος (Σ.Ε.Ε.Π.Ε.), οι οποίοι αποδίδουν το γεγονός, κατά κύριο λόγο, στην πτώση της ζήτησης πετρελαίου θέρμανσης, λόγω των καλών καιρικών συνθηκών. Αντίθετα, τα καύσιμα κίνησης κρατήθηκαν κοντά στα περσινά επίπεδα με οριακή αύξηση. Οι πρώτες εκτιμήσεις, στο μεταξύ, για το 12μηνο που προηγήθηκε κάνουν λόγο για συρρίκνωση του συνόλου των υγρών προϊόντων, κατά 1,5% σε σχέση με το 2016. Το ασταθές οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον δεν αφήνει ιδιαίτερα περιθώρια αισιοδοξίας για τον κλάδο, που σε γενικές γραμμές παρουσίασε σημάδια σχετικής σταθεροποίησης τη διετία 2015-2016. Σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη της ICAP Group που εκπονήθηκε πρόσφατα, η ευρύτερη αγορά πετρελαιοειδών καυσίμων κατέγραψε πτωτική πορεία την περίοδο 2010- 2016 με σωρευτική μείωση 26%. Ειδικότερα, η «εσωτερική αγορά» (βενζίνη, πετρέλαιο, μαζούτ, άσφαλτος, υγραέριο, κηροζίνη) δεν παρουσίασε ιδιαίτερες μεταβολές σε σχέση με το 2015 (οριακή μείωση 0,8%). Το 2016, η ζήτηση για βενζίνη μειώθηκε 1,3% σε σχέση με το 2015. Αξίζει να σημειωθεί ότι τη διετία 2015-2016 η αύξηση της κατανάλωσης πετρελαίου κίνησης ξεπέρασε τη μείωση στην κατανάλωση βενζίνης. Η κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης, μετά τη σημαντική αύξηση που κατέγραψε το 2015, εμφάνισε μείωση 13,6% το 2016. Πτώση της τάξεως του 5% εμφάνισε και η κατανάλωση μαζούτ την περίοδο 2016/15. Όσον αφορά την κατανομή της συνολικής κατανάλωσης καυσίμων ανά προϊόν, το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής επί της συνολικής κατανάλωσης το 2016 απέσπασαν το πετρέλαιο κίνησης (24,5%), οι βενζίνες (22,7%) και τα ναυτιλιακά καύσιμα (21,9%). Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2015 ήταν η πρώτη φορά που το πετρέλαιο κίνησης εκτόπισε από την πρώτη θέση τη βενζίνη. Ως προς τα βιοκαύσιμα, αναφέρεται ότι το 2016 εγκρίθηκε η κατανομή 132.000 τόνων στους δικαιούχους, ποσότητα μειωμένη κατά 5,7% σε σχέση με το 2015.¹⁴

Παρά την αρνητική εξέλιξη της εγχώριας ζήτησης, το επίπεδο δραστηριότητας των ελληνικών διυλιστηρίων διατηρήθηκε σε υψηλό επίπεδο, με εξαίρεση το 2011. Η μείωση της παραγωγής το 2011 ήταν πρόσκαιρη και εν μέρει οφείλεται στις εργασίες αναβάθμισης στο διυλιστήριο των Ελληνικών Πετρελαίων (ΕΛ.ΠΕ.) στην Ελευσίνα.

¹³Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 19-20.

¹⁴ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1339867/me-ptosi-stin-katanalosi-kausimon-arxise-to-2018>

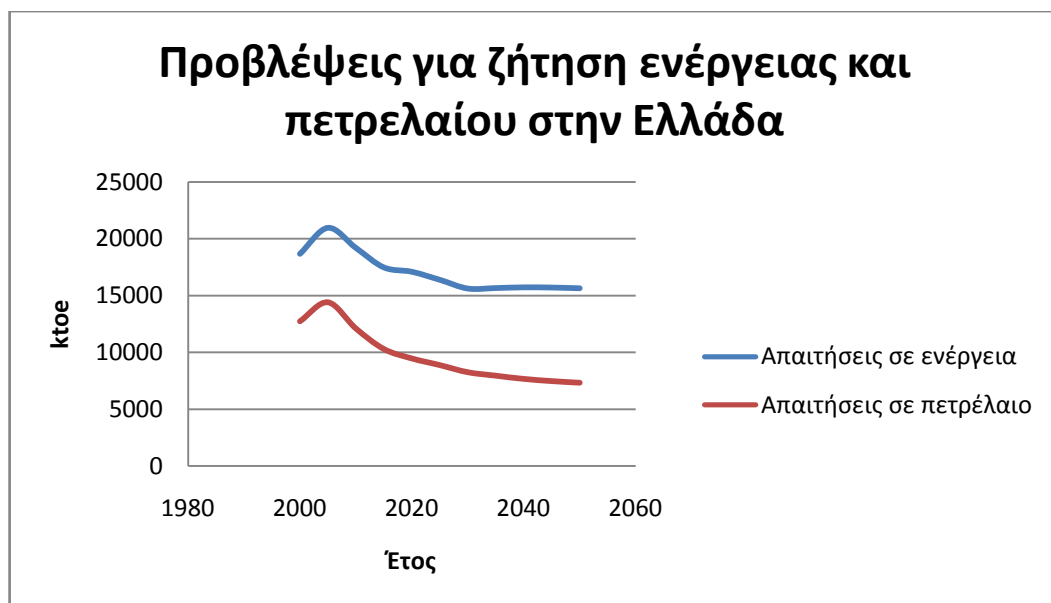
Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, το 2012, στη διάρκεια του οποίου η εγχώρια ζήτηση συρρικνώθηκε κατά 21%, σημειώθηκε ιστορικά υψηλό επίπεδο παραγωγής προϊόντων πετρελαίου. Η διατήρηση του επιπέδου δραστηριότητας οφείλεται στην αλματώδη αύξηση των εξαγωγών, οι οποίες το 2012 υποσκέλισαν ακόμα και τη συνολική εγχώρια τελική ζήτηση (περιλαμβανομένων των πωλήσεων καυσίμων στην ποντοπόρο ναυτιλία)¹⁵.

Η στροφή στην εξαγωγική δραστηριότητα έδωσε διέξοδο στα ελληνικά διυλιστήρια, τα οποία, λόγω της πτώσης της εγχώριας αγοράς, βρέθηκαν αντιμέτωπα με τον κίνδυνο χαμηλής αξιοποίησης της παραγωγικής τους δυναμικότητας, κάτι που θα τα απομάκρυνε από την ελάχιστη αποδοτική κλίμακα παραγωγής, επιβαρύνοντας περαιτέρω τα οικονομικά τους αποτελέσματα. Έτσι, μετά από μια περίοδο σημαντικών επενδύσεων εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης της δυναμικότητάς τους και υπό την πίεση της χαμηλής εγχώριας ζήτησης και των ασθενών προοπτικών της, αναζήτησαν νέες ή/και επεκτάθηκαν στις υφιστάμενες αγορές, κυρίως σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα το εγχώριο περιβάλλον δεν προβλέπεται ότι θα είναι ευνοϊκό για τον κλάδο. Σύμφωνα με το πιο πρόσφατο σενάριο αναφοράς της Ευρωπαϊκής Επιτροπής όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.8., το ενεργειακό σύστημα προβάλλεται στο μέλλον με την παραδοχή της εφαρμογής των ήδη γνωστών πολιτικών, η ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στην Ελλάδα θα μειωθεί με ταχύτερο ρυθμό συγκριτικά με τη συνολική ζήτηση ενέργειας. Επιπλέον, όπως με τις υφιστάμενες πολιτικές δεν επιτυγχάνονται οι μακροχρόνιοι στόχοι μείωσης των εκπομπών CO₂ στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η ανάγκη υιοθέτησης ακόμα πιο φιλόδοξων πολιτικών (μεγαλύτερη εξοικονόμηση ενέργειας, διείσδυση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας - Α.Π.Ε., βιοκαυσίμων, εξηλεκτρισμός μεταφορών κ.ά.), θα οδηγήσει σε ακόμα πιο δυσμενή προοπτική για τη ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.¹⁶

¹⁵ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 21

¹⁶ EU Reference Scenario 2016 Energy, transport and GHG emissions Trends to 2050, latest update 08/06/2017



Διάγραμμα 5.8: Προβλέψεις ζήτησης ενέργειας και προϊόντων πετρελαίου με βάση τις ισχύουσες και γνωστές πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΠΗΓΗ: EU Reference Scenario 2016 Energy, transport and GHG emissions Trends to 2050, latest update 08/06/2017.

5.4. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ¹⁷

Το ακατέργαστο πετρέλαιο αποτελείται από ένα σύνθετο μείγμα υδρογονανθράκων και άλλων διαφόρων ουσιών με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η χρήση του δίχως επεξεργασία. Επομένως, γίνεται η επεξεργασία του στα ελληνικά διυλιστήρια προτού διοχετευτεί στην ελληνική αγορά, ή ακόμα και να εξαχθεί, ώστε να παραχθούν με τις κατάλληλες διεργασίες προϊόντα, που καλύπτουν τις απαραίτητες προδιαγραφές, ώστε να χρησιμοποιηθούν σε διάφορες εμπορικές και βιομηχανικές εφαρμογές. Συνεπώς ο κλάδος της διύλισης πετρελαίου αποτελεί θεμελιώδη κρίκο στην αλυσίδα εφοδιασμού προϊόντων πετρελαίου προς τους καταναλωτές.

Στην εγχώριο κλάδο διύλισης πετρελαίου δραστηριοποιούνται δύο όμιλοι επιχειρήσεων, ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) και ο Όμιλος Μότορ Όιλ Ελλάς Α.Ε. με συνολικά τέσσερα διυλιστήρια δυναμικότητας διύλισης 526 χιλιάδων βαρελιών ανά ημέρα ή 26,3 εκατομμυρίων τόνων ανά έτος. Για σύγκριση, η μέση δυναμικότητα διύλισης των ευρωπαϊκών διυλιστηρίων είναι περίπου 145 χιλ.

¹⁷ Danchev Svetoslan και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 28-50

βαρέλια ανά ημέρα, ενώ η μέση δυναμικότητα των ελληνικών διυλιστηρίων είναι περίπου 130 χιλ. βαρέλια ανά ημέρα. Συνεπώς γίνεται ευκόλως κατανοητό ότι η δυναμικότητα είναι επαρκής για να καλύπτει την εγχώρια ζήτηση. Κατά συνέπεια ο κλάδος διύλισης πετρελαίου έχει αξιοσημείωτη επίδραση στην ελληνική οικονομία. Οι σημαντικότερες επιδράσεις είναι οι εξής:

- ❖ Η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τις παραγωγικές δραστηριότητες του κλάδου βρίσκεται σταθερά τα τελευταία χρόνια σε επίπεδο ανώτερο από €1 δισ. ακαθάριστης προστιθέμενης.
- ❖ Το ανθρώπινο δυναμικό του κλάδου είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένο και διατηρεί καλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας συγκριτικά με άλλους βιομηχανικούς κλάδους. Συνολικά στον κλάδο εργάζονται άμεσα περίπου 4.100 άτομα.
- ❖ Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο κλάδος παρουσιάζει ισχυρή επενδυτική δραστηριότητα, διότι η βιωσιμότητα του εξαρτάται από το κατά πόσο είναι ικανές οι επιχειρήσεις, στο να προσαρμοστούν στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στην τήρηση των αυστηρών προδιαγραφών που θέτει η ευρωπαϊκή και η εθνική νομοθεσία, σε μία εποχή που οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις παίζουν ιδιαίτερη σημασία, και οι οποίες στον συγκεκριμένο κλάδο είναι σχεδόν αναπόφευκτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της τάσεως για επένδυση, είναι οι επενδύσεις συνολικού ύψους €2,7 δισ. την περίοδο 2009-2012, κατά την οποία το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.) της χώρας συρρικνώθηκε κατά περισσότερο από 20%, με την οικονομική ύφεση να ακμάζει.
- ❖ Οι στενά συνδεδεμένοι με τον κλάδο τομείς χονδρικού και λιανικού εμπορίου προϊόντων πετρελαίου προσφέρουν άμεσα στην εθνική οικονομία επιπλέον €500 εκατ. προστιθέμενης αξίας και τουλάχιστον 23.000 θέσεις εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών καυσίμων από ανεξάρτητους μεταφορείς.

Σύμφωνα με το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), η συνολική επίδραση του κλάδου διύλισης στην ελληνική οικονομία είναι αρκετά ευρύτερη. Αν ληφθούν υπόψη οι έμμεσες και προκαλούμενες επιδράσεις του κλάδου στην οικονομία, εκτιμάται ότι μέσω της δραστηριότητάς του ο κλάδος διύλισης συνεισέφερε το 2012, μια χρονιά με εξαιρετικά μεγάλη οικονομική ύφεση, περίπου €3,8 δισ. εγχώριου προϊόντος (2% του Α.Ε.Π.) και περισσότερες από 40.000 θέσεις εργασίας στην εθνική οικονομία.

Μια λιγότερο εμφανής ευεργετική επίδραση από τη δραστηριότητα των ελληνικών διυλιστηρίων αφορά στη συμβολή τους στη συγκράτηση του ελλείμματος στο εμπορικό

ισοζύγιο. Με τις εξαγωγές προϊόντων πετρελαίου να φτάνουν το 2012 τα €10,3 δισ. κατευθυνόμενες στην πλειονότητά τους (86%) σε εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης χώρες, τα ελληνικά διυλιστήρια συνεισέφεραν το 37,5% στο σύνολο των εξαγωγών προϊόντων της χώρας, από 8,4% μια δεκαετία νωρίτερα, χωρίς να έχει παρουσιαστεί αντίστοιχη τάση στο σκέλος των εισαγωγών. Ως αποτέλεσμα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών αργού και προϊόντων πετρελαίου από τις εξαγωγές έχει αυξηθεί από 25% το 2005 σε 42% το 2012.

Η ιδιαίτερα σημαντική συνεισφορά των ελληνικών διυλιστηρίων στην ελληνική οικονομία υπογραμμίζει την ανάγκη διαφύλαξης της ανταγωνιστικότητάς τους, ώστε ο κλάδος της διύλισης να συνεχίσει να συμβάλει στην προσπάθεια ανάκαμψης και βιώσιμης ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Μάιος 2014), «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές»
2. European Commission, EU Energy, Transport and GHG Emissions Trends to 2050, EU Reference Scenario 2016
3. Καλαντζής Φώτης, «Η Αγορά Πετρελαίου», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Μονάδα Κλαδικών Μελετών, Αθήνα 2004.
4. Μπίκος Πυθαγόρας, «Ο Κλάδος Εμπορίας Πετρελαιοειδών στην Ελλάδα», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Μονάδα Κλαδικών Μελετών, Αθήνα 2009.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/eu-crude-oil-imports>
2. <https://www.iea.org/>
3. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil_and_petroleum_products_-_a_statistical_overview
4. <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1339867/me-ptosi-stin-katanolosikausimon-arxise-to-2018>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ο ΟΜΙΛΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται η παρουσίαση του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια, σύμφωνα με τις πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει δημοσιοποιήσει ο Όμιλος. Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται, αφορούν τη σύντομη περιγραφή του Ομίλου, την ιστορική εξέλιξη του Ομίλου, το αποσαφηνισμένο όραμα και την αποσαφηνισμένη αποστολή του, τη διοικητική και εταιρική δομή καθώς και τα προϊόντα τα οποία παράγει ο Όμιλος.

6.2. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια είναι ένας δυναμικός Όμιλος με στέρεες βάσεις, που πρωταγωνιστεί στις ενεργειακές εξελίξεις στην Ελλάδα, αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η σταδιακή μετεξέλιξή του από πετρελαϊκή σε ενεργειακή δύναμη συνοδεύεται από διεθνείς δραστηριότητες, επεκτάσεις και συμμαχίες, αλλά και από ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα με επιλεγμένες κερδοφόρες επενδύσεις σε νέους τομείς. Το εύρος των δραστηριοτήτων του περιλαμβάνει:

- Εφοδιασμός, Διύλιση και Εμπορία πετρελαιοειδών, στην Ελλάδα και το εξωτερικό: Ο τομέας της διύλισης αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του Ομίλου, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 75% του συνολικού ενεργητικού. Ο Όμιλος διαθέτει τα τρία από τα τέσσερα διυλιστήρια που λειτουργούν στην Ελλάδα (Ασπρόπυργος, Ελευσίνα και Θεσσαλονίκη) με συνολική δυναμικότητα των τριών διυλιστηρίων 341 Kbpd και με μερίδιο στην ελληνική αγορά 65%, στον τομέα του χονδρικού εμπορίου πετρελαιοειδών. Επίσης κατέχει το μοναδικό διυλιστήριο της Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας (Π.Γ.Δ.Μ.) και καλύπτει το 50% των αναγκών αυτής, μέσω ενός δικτύου 287 πρατηρίων¹⁸.
- Λιανική Εμπορία πετρελαιοειδών, στην Ελλάδα και το εξωτερικό: Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά επίγειων καυσίμων, μέσω των θυγατρικών ΕΚΟ και ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ (πρώην BP HELLAS, εξαγορά το

¹⁸ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>

2009) με περίπου 1.800 πρατήρια (σε σύνολο 5.500). Ακόμα παρουσιάζει δραστηριότητα στην εμπορία καυσίμων στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και συγκεκριμένα: στην Βουλγαρία, στην Σερβία, στην Κύπρο και στο Μαυροβούνιο¹⁹.

- Παραγωγή και Εμπορία Χημικών/Πετροχημικών: Ο Όμιλος διαθέτει το μοναδικό καθετοποιημένο συγκρότημα παραγωγής πετροχημικών στην Ελλάδα για παραγωγή πολυπροπυλενίου με σημαντικό εξαγωγικό προσανατολισμό. Στην Ελλάδα το μερίδιο αγοράς του Ομίλου υπερβαίνει το 50%. Η δραστηριότητα παραγωγής πετροχημικών είναι καθετοποιημένη με τον κλάδο διύλισης. Ο Όμιλος έχει σημαντικές εξαγωγικές δραστηριότητες αφού οι διεθνείς πωλήσεις σε επιλεγμένες αγορές της Μεσογείου καλύπτουν το 60-65% των συνολικών πωλήσεων. Τα βασικά προϊόντα είναι πολυπροπυλένιο, φιλμ Bi-Oriented Polypropylene (BOPP), διαλύτες και ανόργανα χημικά. Η παραγωγή πολυπροπυλενίου στηρίζεται στην τεχνολογία της Basel. Τα χημικά εργοστάσια του Ομίλου περιλαμβάνουν μονάδα παραγωγής πολυπροπυλενίου δυναμικότητας 220 χιλ. τόνων και διαλυτών. Η πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται για την παραγωγή πολυπροπυλενίου είναι το προπυλένιο, το οποίο παράγεται στο διυλιστήριο Ασπροπύργου και μεταφέρεται στη Θεσσαλονίκη, καλύπτοντας περίπου το 70% των αναγκών του εκεί συγκροτήματος για πρώτη ύλη. Η εξολοκλήρου θυγατρική εταιρεία των Ελληνικών Πετρελαίων, ΝΤΙΑΞΟΝ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία (Α.Ε.Β.Ε.), είναι ο μοναδικός παραγωγός φιλμ πολυπροπυλενίου (BOPP) στην Ελλάδα, το οποίο χρησιμοποιείται κυρίως στη βιομηχανία συσκευασίας και πωλείται τόσο στην Ελλάδα όσο και στην αγορά της Μεσογείου. Το καθετοποιημένο συγκρότημα παραγωγής προπυλενίου, πολυπροπυλενίου και BOPP είναι πολύ σημαντικό για την παραγωγή των πετροχημικών προϊόντων, καθώς επιτρέπει την κοινή χρήση των υποδομών, των υποστηρικτικών και τεχνικών υπηρεσιών αλλά και των κοινών παροχών των εγκαταστάσεων του Ομίλου.²⁰
- Έρευνα και Παραγωγή Υδρογονανθράκων: Κατά το 2014, οι δραστηριότητες του κλάδου επικεντρώθηκαν στην Ελλάδα, με την συμμετοχή της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. ως διαχειριστή με ποσοστό 33,3% σε διεθνές επιχειρηματικό σχήμα στη Σύμβαση Μίσθωσης για τη θαλάσσια περιοχή του Πατραϊκού κόλπου, αλλά και στην Αίγυπτο, μέσω συμμετοχής σε διεθνείς κοινοπραξίες

¹⁹ <https://www.help.e.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>

²⁰ <https://www.help.e.gr/the-group/what-we-do/production-and-sale-petrochemical/>

στις περιοχές West Obayed (Δ. Έρημος) και Mesaha (Άνω Αίγυπτος) με ποσοστό 30% ανά περιοχή²¹. Το 2017, οι κύριες δραστηριότητες του Ομίλου επικεντρώνονται στην Ελλάδα.

- Ο Όμιλος συμμετέχει με ποσοστό 25% σε κοινοπραξία με την εταιρεία Calfrac Well Services Ltd (75%) στις ερευνητικές περιοχές της Παραχώρησης του Θρακικού Πελάγους, στο Β. Αιγαίο, συνολικής έκτασης περίπου 1.600 τ. χλμ. Στην περιοχή εκτελούνται γεωλογικές μελέτες.
- Ο Όμιλος συμμετέχει, ως διαχειριστής 50% μέσω της 100% θυγατρικής ΕΛΠΕ ΠΑΤΡΑΙΚΟΣ σε διεθνές επιχειρηματικό σχήμα με την EDISON International SpA (50%), στη Σύμβαση Μίσθωσης με το Ελληνικό Δημόσιο στη θαλάσσια περιοχή Πατραϊκού Κόλπου (δυτικά), συνολικής έκτασης 1.892 τετ. χλμ. Η Σύμβαση Μίσθωσης κυρώθηκε από την Ελληνική Βουλή και έχει ισχύ Νόμου, ΦΕΚ Τεύχος Α, 221/03-10-14. Κατά την πρώτη ερευνητική φάση, πραγματοποιήθηκαν ερευνητικές εργασίες που υπερέκλυαν τις ελάχιστες συμβατικές υποχρεώσεις, ανάμεσα στις οποίες έγιναν δισδιάστατες (2D) θαλάσσιες σεισμικές καταγραφές μήκους 325 χλμ. και τρισδιάστατες (3D) θαλάσσιες σεισμικές καταγραφές συνολικού μήκους 1.822 τετραγωνικών χιλιομέτρων. Επίσης, έγινε επανεπεξεργασία δεδομένων των υπάρχοντων σεισμικών γραμμών συνολικού μήκους 2.000 χλμ. Παράλληλα, εκτελέστηκαν γεωλογικές, γεωφυσικές και περιβαλλοντικές μελέτες, για την καλύτερη κατανόηση της γεωλογίας της περιοχής και του εντοπισμού πετρελαιοπιθανών στόχων, έχει μάλιστα επιβεβαιωθεί και χαρτογραφηθεί πλήρως ο πρωτεύων γεωλογικός στόχος.
- Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ στο πλαίσιο διεθνών διαγωνισμών κατέχει δικαιώματα έρευνας και εκμετάλλευσης υδρογονανθράκων σε δύο χερσαίες περιοχές στην Άρτα – Πρέβεζα και στη Βορειοδυτική Πελοπόννησο. Επιπλέον το επιχειρηματικό σχήμα Total 50% (Operator), Edison (25%) και ΕΛ.ΠΕ. (25%) κατέχει δικαιώματα έρευνας και παραγωγής για τη θαλάσσια περιοχή 2, Δυτικά της Κέρκυρας. Για τη θαλάσσια περιοχή 10 (Block 10) του Ιονίου Πελάγους στον Κυπαρισσιακό κόλπο, όπου τα Ελληνικά Πετρέλαια έχουν ανακηρυχθεί Προτιμητέος Ανάδοχος (100%), βρίσκονται σε εξέλιξη οι διαπραγματεύσεις του κειμένου της Σύμβασης Μίσθωσης. Στη θαλάσσια

²¹ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>

περιοχή 1 (Block 1) του Ιονίου Πελάγους βόρεια της Κέρκυρας, όπου η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια έχει υποβάλλει προσφορά, αναμένεται η ανακήρυξη της σε Προτιμητέο Ανάδοχο, ενώ ως μέλος κοινοπραξιών, η εταιρεία έχει υποβάλει προσφορά για δύο περιοχές δυτικά και νοτιοδυτικά της Κρήτης (Total - διαχειριστής 40%, Exxon Mobil 40%, ΕΛΠΕ 20%) και μία στο Ιόνιο (Repsol – διαχειριστής 50%, ΕΛΠΕ 50%)²².

- Παραγωγή και Εμπορία Ηλεκτρικής Ενέργειας, Φυσικό Αέριο: Οι δραστηριότητες του Ομίλου στην ηλεκτρική ενέργεια έχουν ως βασικό άξονα την παραγωγή ενέργειας μέσω της ELPEDISON POWER και τη διασυνοριακή εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας και την εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελληνική αγορά μέσω της ELPEDISON ENERGY. Η συμμετοχή του Ομίλου και στις δύο εταιρείες είναι μέσω της ELPEDISON BV (50% ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε., 50% EDISON), η οποία συμμετέχει σε κάθε μία από τις ELPEDISON POWER και ELPEDISON ENERGY με ποσοστό 76%. Στον τομέα του Φυσικού Αερίου, ο Όμιλος συμμετέχει μέσω της συνδεδεμένης εταιρείας, Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (Δ.Ε.Π.Α.) Α.Ε. (35% ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε., 65% Ελληνικό Δημόσιο). Ο Όμιλος ΔΕΠΑ δραστηριοποιείται στην προμήθεια Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα μέσω αγωγών και της εγκατάστασης αεριοποίησης Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου στη Ρεβυθούσα και την εμπορία Φυσικού Αερίου σε επιλέξιμους πελάτες (κατανάλωση >100 GWh ετησίως). Ο Διαχειριστής Εθνικού Συστήματος Φυσικού Αερίου (Δ.Ε.Σ.Φ.Α.), θυγατρική εταιρεία της Δ.Ε.Π.Α., διαχειρίζεται και αναπτύσσει το Εθνικό Σύστημα Μεταφοράς Φυσικού Αερίου. Μέσω της συμμετοχής της με 51% στις τοπικές Εταιρείες Παροχής Αερίου, διανέμει Φυσικό Αέριο στους καταναλωτές με μέση κατανάλωση <100 GWh ετησίως μέσω των δικτύων χαμηλής πίεσης. Η Δ.Ε.Π.Α. συμμετέχει επίσης σε διασυνοριακά έργα μεταφοράς φυσικού αερίου.²³
- Παραγωγή και Εμπορία Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας: Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε. (ΕΛ.ΠΕ. Ανανεώσιμες) ιδρύθηκε το 2006 και είναι 100% θυγατρική εταιρεία του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ. Σκοπός της εταιρείας είναι η παραγωγή, διάθεση και εμπορία ενεργειακών προϊόντων, που θα προέρχονται από την εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, καθώς και η μελέτη, εμπορία εξοπλισμού, κατασκευή και εγκατάσταση συστημάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας

²² ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017, σελ.41

²³ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/electricity-and-gas/>

(αιολικών, φωτοβολταϊκών, βιομάζας κτλ.). Η ΕΛ.ΠΕ. Ανανεώσιμες λειτουργεί ήδη φωτοβολταϊκούς σταθμούς σε ακίνητα του Ομίλου συνολικής ονομαστικής ισχύος 1,4 MW και ένα αιολικό πάρκο ισχύος 7 MW στην Πύλο του Ν. Μεσσηνίας. Σε διάφορα στάδια ανάπτυξης βρίσκονται άλλα 4 φωτοβολταϊκά έργα συνολικής ονομαστικής ισχύος 11,6 MW, καθώς και 5 μονάδες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και θερμότητας από καύση βιομάζας (προερχόμενης από υπολειμματική γεωργία) συνολικής ισχύος 25 MW. Επίσης έχουν ήδη εγκριθεί από το Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.) 7 αιτήσεις, 20 kW η κάθε μία για αυτοπαραγωγή με ιδιοκατανάλωση (πρόγραμμα net-metering) για ισάριθμα πρατήρια υγρών καυσίμων ΕΚΟ και ΒΡ, που θα κατασκευαστούν εντός του 2016. Παράλληλα εξετάζονται επενδύσεις σε αυτοπαραγωγή με ιδιοκατανάλωση στις εγκαταστάσεις του Ομίλου που είναι συνδεδεμένες στη μέση τάση. Επιπλέον, η ΕΛ.ΠΕ. Ανανεώσιμες αναπτύσσει σε συνεργασία με την ΛΑΡΚΟ ένα χαρτοφυλάκιο 143 MW φωτοβολταϊκών, καθώς και αιολικά και υβριδικά έργα²⁴.

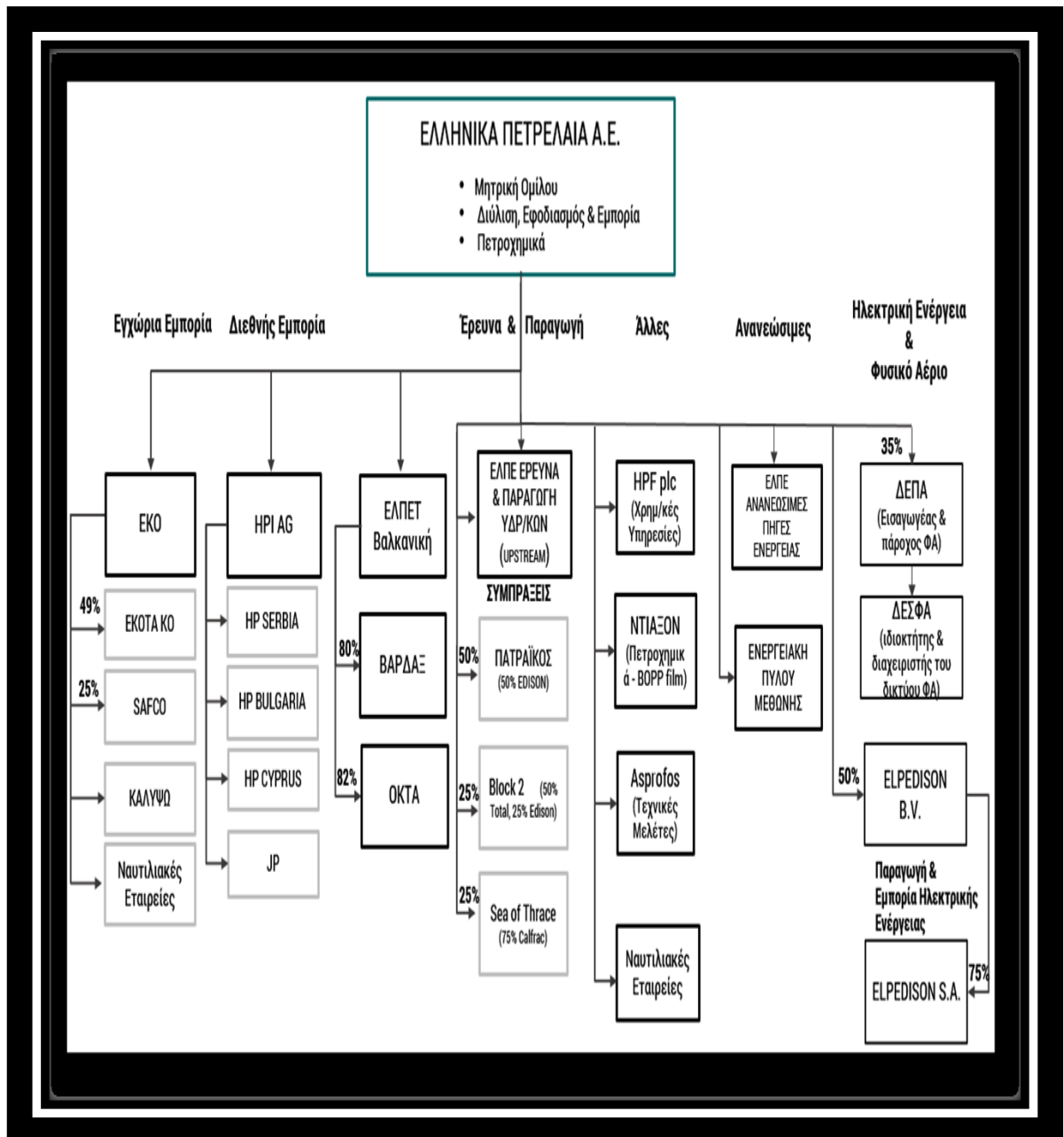
- Παροχή Μελετών και Τεχνικών Υπηρεσιών: Η ΑΣΠΡΟΦΟΣ είναι θυγατρική του Ομίλου και αποτελεί τη μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία παροχής τεχνικών υπηρεσιών (engineering) καθώς και συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα της ενέργειας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Λειτουργεί σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτά πρότυπα και πρακτικές και είναι πιστοποιημένη από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης, International Organization for Standardization (I.S.O.), με τα πρότυπα, ISO 9001, ΕΛΟΤ1429, ISO 14001 και OHSAS 18001. Η ΑΣΠΡΟΦΟΣ υποστηρίζει επενδύσεις κατ' εξοχήν στον τομέα της Διύλισης και του Φυσικού Αερίου, παρέχοντας ευρύ φάσμα τεχνικών υπηρεσιών, υπηρεσιών διαχείρισης έργου και σχετικών συμβουλευτικών υπηρεσιών ενώ επεκτείνει συνεχώς το φάσμα των δραστηριοτήτων της, στοχεύοντας νέους πελάτες εκτός του Ομίλου και εκτός Ελλάδος²⁵.
- Δίκτυα Αγωγών και Θαλάσσιες Μεταφορές : Ο Όμιλος συμμετέχει στην ανάπτυξη διασυνοριακών αγωγών φυσικού αερίου στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Οι θαλάσσιες μεταφορές επιτυγχάνονται με δύο ιδιόκτητα δεξαμενόπλοια:
 - ο Το υγραεριοφόρο «ΜΕΛΙΝΑ», το οποίο μεταφέρει προπυλένιο και LPG

²⁴ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/renewable-energy-sources/>

²⁵ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/technical-studies/>

- ο Το δεξαμενόπλοιο «ΕΙΡΗΝΗ», διπλού τοιχώματος και πυθμένα, για τη μεταφορά λευκών προϊόντων και VGO²⁶.

Οι ανωτέρω περιγραφείσες δραστηριότητες, οργανώνονται σε επίπεδο ομίλου όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.1 που ακολουθεί :



Διάγραμμα 6.1: Δομή του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.

ΠΗΓΗ: <https://www.helpe.gr/investor-relations/key-data/short-description/>.

²⁶ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/pipeline-network-shiping/>

Στον πίνακα 6.1 που ακολουθεί, γίνεται μία σύντομη αναφορά στα κύρια χρηματοοικονομικά στοιχεία που κάνουν τον Όμιλο ΕΛ.ΠΕ. να ξεχωρίζει.

Πίνακας 6.1: Κύρια χρηματοοικονομικά στοιχεία Ομίλου ΕΛΠΕ για το έτος 2017.

ΚΥΡΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2017	
ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ €	
Κύκλος Εργασιών	7.994
Συγκρίσιμα Κέρδη (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - E.B.I.T.D.A.)	834
Συγκρίσιμα Καθαρά Κέρδη	372
Απασχολούμενα Κεφάλαια	4.173
Καθαρός Δανεισμός	1.800

ΠΗΓΗ: <https://www.helpe.gr/the-group/at-a-glance/>.

Με την εξυγίανση της χρηματοοικονομικής δομής, την διαρκή αυξητική πορεία παραγωγής και πωλήσεων, τη τρίτη συνεχόμενη χρονιά ρεκόρ κερδοφόρων αποτελεσμάτων και τη διανομή μερίσματος προς τους μετόχους 0,40 ευρώ ανά μετοχή, ολοκληρώνεται στους επόμενους μήνες η θητεία του παρόντος Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.), έχοντας δρομολογήσει, την υλοποίηση του πενταετούς αναπτυξιακού προγράμματος 2018-2022, με στρατηγικές κατευθύνσεις και προτεραιότητες την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης, στο πλαίσιο του συντελούμενου ενεργειακού και ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς επίσης και το σημαντικότερο για την Εθνική Οικονομία πρόγραμμα Έρευνας και Παραγωγής Υδρογονανθράκων με τη συμμετοχή κορυφαίων πετρελαϊκών Ομίλων, όπως η Exxon Mobil, η Total και η Edison. Οι κυριότερες θετικές αποτιμήσεις του περασμένου έτους για τον όμιλο ΕΛ.ΠΕ φαίνονται στο διάγραμμα 6.2:



Διάγραμμα 6.2: Θετικές αποτιμήσεις του ομίλου ΕΛ.ΠΕ για το έτος 2017.

ΠΗΓΗ: <https://www.helpe.gr/the-group/at-a-glance/>.

6.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ²⁷

- 1955-1970: Το 1955 με απόφαση της τότε κυβέρνησης, υπογράφεται η σύμβαση κατασκευής του διυλιστηρίου Ασπροπύργου, του πρώτου διυλιστηρίου πετρελαίου στην Ελλάδα. Η κατασκευή άρχισε το 1956 και δυο χρόνια αργότερα, το 1958, εγκαινιάζεται το νέο διυλιστήριο στον Ασπρόπυργο. Οκτώ χρόνια αργότερα, το 1966, ο ελληνικής καταγωγής Τομ Πάππας, εγκαινιάζει το διυλιστήριο της ESSO PAPPAS στη Δυτική Θεσσαλονίκη.
- 1971-1980: Ιδρύεται η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ Α.Ε. (Δ.Ε.Π.) και εξαγοράζεται από το Ελληνικό Δημόσιο η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ Α.Ε. (ΕΛ.Δ.Α.). Το Δημόσιο ελέγχει πλήρως τη διύλιση, τη διάθεση και την εμπορία των διυλισμένων προϊόντων. Ο Όμιλος Ιωάννη Λάτση εγκαινιάζει το διυλιστήριο της ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ στην Ελευσίνα. Ο Όμιλος Ιωάννη Λάτση εγκαινιάζει το διυλιστήριο της ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ στην Ελευσίνα.

²⁷https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνικά_Πετρέλαια

- 1981-1990: Το Δημόσιο εξαγοράζει τον Όμιλο εταιρειών ESSO που μετονομάζεται σε ΕΚΟ. Ιδρύεται η ΔΕΠ-ΕΚΥ για την άσκηση των δικαιωμάτων του Δημοσίου στην έρευνα και εκμετάλλευση υδρογονανθράκων. Ιδρύεται η Δημόσια Επιχείρηση Παροχής Αερίου Α.Ε. Η Δ.Ε.Π. αναλαμβάνει για λογαριασμό του Ελληνικού Δημοσίου, τη διύλιση και τη διάθεση, διυλισμένων προϊόντων στην εσωτερική αγορά, και αποκτά τις μετοχές της ΕΛ.Δ.Α. και της Δ.Ε.Π.Α. Η ΕΛ.Δ.Α. ιδρύει την εταιρεία μελετών ΑΣΠΡΟΦΟΣ, αρχικά μαζί με τη Foster Wheeler Italiana S.r.l., και την εμπορική Εταιρεία ΕΛΔΑ-Ε. Η εμπορική ΕΚΟ ιδρύει συμμετοχικά την ΕΚΟΤΑ-ΚΩ.
- 1991-1997: Απελευθερώνεται η αγορά πετρελαίου και η Δ.Ε.Π. αναλαμβάνει τη διύλιση και διάθεση προϊόντων για δικό της λογαριασμό μέσω των διυλιστηρίων ΕΛ.Δ.Α. και ΕΚΟ. Η Δ.Ε.Π. αποκτά τις μετοχές του ομίλου ΕΚΟ. Η εμπορική ΕΚΟ ιδρύει συμμετοχικά την ΕΚΟ GEORGIA και την ΕΚΟΛΙΝΑ. Η ΕΛΔΑ-Ε αναπτύσσεται στην εσωτερική αγορά. Δ.Ε.Π. και ΕΛ.Δ.Α. συμμετέχουν στην ίδρυση της V.P.I., βιομηχανίας παραγωγής ρητίνης πολυαιθυλενίου στο Βόλο. Η ΔΕΠ-ΕΚΥ προχωρά σε εκχωρήσεις στη Δυτική Ελλάδα με συμμετοχή της στις κοινοπραξίες έρευνας TRITON και ENTERPRISE.
- 1998-2008: Συγχώνευση των θυγατρικών του Ομίλου Δ.Ε.Π. και μετονομασία του σε ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ. Εισαγωγή στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου. Κατά τα επόμενα χρόνια ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. ιδρύει ή συμμετέχει σε θυγατρικές εταιρείες όπως η ΕΛ.ΠΕΤ. ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ, μέσω της οποίας αποκτά το διυλιστήριο ΟΚΤΑ στα Σκόπια, η ΕΛ.ΠΕ. ΠΟΣΕΙΔΩΝ Ν.Ε., η GLOBAL Albania, η HELLENIC PETROLEUM CYPRUS, η ΕΚΟ Serbia AD, η Jugopetrol AD Kotor και η ΕΚΟ Bulgaria, για την επέκταση των εμπορικών δραστηριοτήτων του ομίλου σε Αλβανία, Κύπρο, Σερβία, Μαυροβούνιο και Βουλγαρία αντίστοιχα. Το Ελληνικό Δημόσιο διαθέτει με δημόσια εγγραφή δεύτερο πακέτο μετοχών της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. Συγχωνεύεται στην ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. η εταιρεία ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε., μέσω της οποίας ο Όμιλος αποκτά το διυλιστήριο Ελευσίνας. Στα επόμενα χρόνια ακολουθούν κι άλλες συστάσεις θυγατρικών εταιρειών, όπως η ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε., με σκοπό τη δραστηριοποίηση του Ομίλου στον τομέα παραγωγής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας, μέσω της κατασκευής και λειτουργίας εργοστασίου (CCGT) ισχύος 390 MW στη Θεσσαλονίκη, η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ – ΑΠΟΛΛΩΝ Ν.Ε. και η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε., με σκοπό την παραγωγή, διάθεση και εμπορία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Επίσης, αναπτύσσεται

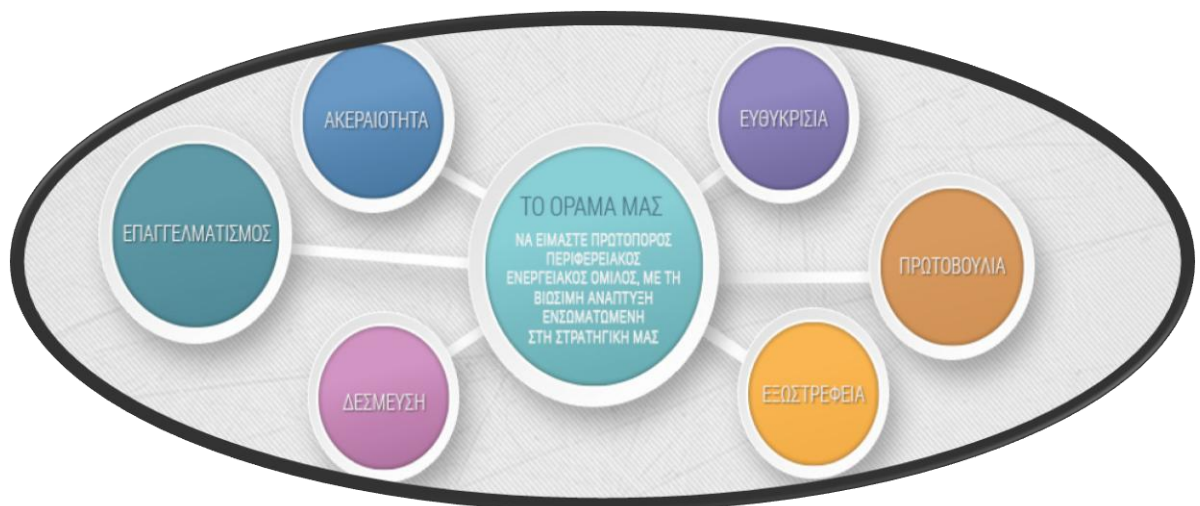
κοινοπραξία της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. (20%) με τις εταιρείες WOODSIDE ENERGY της Αυστραλίας (45%) και REPSOL YPF της Ισπανίας (35%), για έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων σε περιοχές της Λιβύης. Στοχεύοντας στην περαιτέρω ισχυροποίηση του Ομίλου στον τομέα παραγωγής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας, σημαντικό βήμα αποτελεί η συνεργασία με την ιταλική EDISON SpA., με την οποία συστήνεται η κοινοπραξία ELPEDISON. Στον τομέα Έρευνας και Παραγωγής Υδρογονανθράκων υπογράφονται δυο συμβάσεις παραχωρήσεων στις περιοχές West Obayed και Mesaha, στην Αίγυπτο. Πραγματοποιείται σημαντική εμπορική συμφωνία μεταξύ της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. και της INEOS CHLORVINYLS, μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγής χλωρίου-αλκαλικών στην Ευρώπη, για διανομή ρητινών στην Ελλάδα. Επίσης, μεταβιβάζονται τα δικαιώματα έρευνας και παραγωγής υδρογονανθράκων στη Λιβύη στον Γάλλο-Βελγικό ενεργειακό όμιλο GDF Suez. Πραγματοποιείται η εξαγορά του 100% της Opet Aygaz Bulgaria EAD στη Βουλγαρία, ενισχύοντας έτσι το χαρτοφυλάκιο του Ομίλου στη Ν.Α. Ευρώπη.

- 2009-2014: Με στόχο την ενδυνάμωση της θέσης του Ομίλου στην εγχώρια αγορά πετρελαιοειδών και την περαιτέρω ανάπτυξη της λιανικής εμπορίας, η BP HELLAS μεταβιβάζει τα εμπορικά δικαιώματά της στην Ελλάδα στα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, συμπεριλαμβανομένων του δικτύου πρατηρίων καυσίμων, αποθηκευτικών χώρων, καθώς και εμπορικών και βιομηχανικών πελατών. Ολοκληρώνονται οι εργασίες ανέγερσης νέων μονάδων στο διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης. Με στόχο τη διασπορά τεχνικών και επενδυτικών κινδύνων αποφασίζεται η πώληση μέρους των δικαιωμάτων έρευνας και παραγωγής υδρογονανθράκων στην περιοχή West Obayed στη Δυτική Έρημο της Αιγύπτου, στην εταιρεία VEGAS OIL & GAS S.A. Σκοπός της κοινοπραξίας (VEGAS 70% - ΕΛΠΕ 30%) είναι η συνέχιση των ερευνητικών εργασιών στην περιοχή. Τίθεται σε εμπορική λειτουργία και δεύτερη μονάδα ηλεκτροπαραγωγής (CCGT) στη Θίσβη Βοιωτίας, δυναμικότητας 420 MW από την ELPEDISON ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ. Η υλοποίηση αυτής της επένδυσης, ενισχύει σημαντικά το σύστημα της Νοτίου Ελλάδας με αξιόπιστη και περιβαλλοντικά φιλική ηλεκτρική ενέργεια. Ο Όμιλος, στο πλαίσιο αναδιάρθρωσης της στρατηγικής του, αποχωρεί από την αγορά της Γεωργίας, με την πώληση του συνόλου της συμμετοχής του στην HELLENIC PETROLEUM Georgia Ltd. Ολοκληρώνεται η μεγαλύτερη ιδιωτική βιομηχανική επένδυση στην Ελλάδα, που αφορά στον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του διυλιστηρίου Ελευσίνας. Μετά την επιτυχή έναρξη της εμπορικής του λειτουργίας, το νέο

διυλιστήριο υποστηρίζει ουσιαστικά την κερδοφορία του Ομίλου, ενώ παράλληλα προσφέρει πολλαπλά οφέλη για το περιβάλλον, την απασχόληση και την εθνική οικονομία. Ολοκληρώνεται με επιτυχία η πρώτη έκδοση Ευρωομολόγου στην ιστορία του Ομίλου, ύψους €500 εκ., επιβεβαιώνοντας την εμπιστοσύνη των διεθνών κεφαλαιαγορών στις προοπτικές και τη στρατηγική του. Ολοκληρώνεται η διαδικασία αριστοποίησης του διυλιστηρίου Ελευσίνας. Περαιτέρω διεθνοποίηση του Ομίλου με τις εξαγωγές να ανέρχονται στο 50% των συνολικών πωλήσεων. Ενίσχυση της παρουσίας του Ομίλου στις διεθνείς κεφαλαιαγορές, με την έκδοση δυο Ευρωομολόγων ύψους άνω των €600 εκ.

6.4. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

Οι συμπεριφορές και οι κινήσεις του Ομίλου σχετίζονται άμεσα με το όραμα που αυτός έχει, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.3:



Διάγραμμα 6.3: Οι συμπεριφορές που σχετίζονται με το όραμα του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.

ΠΗΓΗ: <https://www.helpe.gr/the-group/the-vision/>.

Το όραμα και η αποστολή της μητρικής εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια και κατ' επέκταση του Ομίλου είναι :

- **Όραμα:** Το όραμα του Ομίλου είναι να αποτελεί τον πρωτοπόρο περιφερειακό ενεργειακό Όμιλο, με τη βιώσιμη ανάπτυξη ενσωματωμένη στη στρατηγική του.
- **Αποστολή σύμφωνα με τον Όμιλο:** Η αποστολή η οποία αναγράφεται στον επίσημο διαδικτυακό ιστότοπο του Ομίλου είναι η προσφορά «Ενέργειας για Ζωή». Επιπλέον γίνεται επισήμανση πως ο Όμιλος επιδιώκει να παράγει και να προσφέρει κορυφαίων προδιαγραφών προϊόντα και υπηρεσίες στον τομέα της ενέργειας, εξυπηρετώντας τους πελάτες στην ελληνική και τη διεθνή αγορά με αποτελεσματικότητα και καινοτομία.
- **Ανάλυση Αποστολής:** Σύμφωνα με την ενότητα 3.1., η αποστολή της κάθε επιχείρησης αποτελείται από την αγορά στην οποία αναφέρεται η επιχείρηση, τη συνεισφορά της σε αυτή καθώς και την διάκριση σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια:
 - Αγορά: Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια αναφέρεται στην ενεργειακή αγορά της Ελλάδος καθώς και των χωρών του εξωτερικού, στις οποίες έχει επεκταθεί. Κατά συνέπεια υπό την μητρική εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια, αναπτύσσει διαρκώς, με στόχο την κατάκτηση όσο γίνεται μεγαλύτερου μεριδίου στον ενεργειακό κλάδο, με έμφαση στον κλάδο διύλισης αργού πετρελαίου.
 - Συνεισφορά: Ο Όμιλος προσπαθεί να προσφέρει, κορυφαίων προδιαγραφών προϊόντα μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.
 - Διάκριση: Τα προϊόντα τα οποία προσφέρονται είναι αποτελεσματικά και καινοτόμα. Επιπλέον μία σημαντική διάκριση για τον Όμιλο έναντι του ανταγωνιστή του στον κλάδο διύλισης αργού πετρελαίου είναι η παροχή ενός σύνολο υποστηρικτικών προγραμμάτων και δράσεων σε πελάτες και συνεργάτες, για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας, διασφαλίζοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον Όμιλο.

Τόσο το όραμα όσο και η αποστολή είναι καθοδηγούμενα από τις βασικές πολιτικές του Ομίλου οι οποίες είναι οι εξής :

1. Η ασφάλεια είναι πάντα η πρώτη προτεραιότητα.
2. Προσφορά αξίας στους πελάτες.
3. Λειτουργία με υπευθυνότητα προς την κοινωνία και το περιβάλλον.

4. Σεβασμός στους συναδέλφους και συνεργάτες προάγοντας την αξιοκρατία, την ομαδική εργασία, την καινοτομία, τη συνεχή βελτίωση και τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα.
5. Επένδυση για βιώσιμη ανάπτυξη.
6. Διαρκής ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς.
7. Υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης.
8. Δημιουργία αξίας για τους μετόχους και εστίαση στη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων και των χρηματοροών²⁸.

6.5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

Η μητρική εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. είναι άμεσα ή έμμεσα ο μοναδικός ή ο πλειοψηφών μέτοχος των θυγατρικών και συνδεδεμένων εταιρειών, με άσκηση διοίκησης. Κάθε εταιρεία διαθέτει το δικό της διοικητικό συμβούλιο και σχήμα διοίκησης, αλλά τα επενδυτικά προγράμματα, η χρηματοοικονομική διαχείριση και οι ετήσιοι προϋπολογισμοί ελέγχονται κεντρικά από υπηρεσίες της μητρικής εταιρείας. Οι θυγατρικές και συνδεδεμένες επιχειρήσεις υποβάλλουν στη μητρική εταιρεία τα αποτελέσματά τους. Η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. διοικείται από διοικητικό συμβούλιο το οποίο το απαρτίζουν τα ακόλουθα δεκατρία μέλη²⁹:

1. ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΤΣΟΤΣΟΡΟΣ: Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος
2. ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΑΜΙΣΙΗΣ: Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου
3. ΙΩΑΝΝΗΣ ΨΥΧΟΓΥΙΟΣ : Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου
4. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ: Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου
5. ΘΕΟΔΩΡΟΣ-ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΒΑΡΔΑΣ :Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου
6. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΥ : Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου
7. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΟΝΤΟΦΑΚΑΣ: Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου
8. ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΟΥΝΕΛΗΣ : Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου
9. ΛΟΥΔΟΒΙΚΟΣ ΚΩΤΣΟΝΟΠΟΥΛΟΣ: Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου- Σύμβουλος

²⁸ <https://www.helpe.gr/the-group/the-vision/>

²⁹ <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/>

10. ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ : Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου- Εκπρόσωπος των Μετόχων της Μειοψηφίας
11. ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΠΑΝΤΕΛΙΑΣ : Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου- Εκπρόσωπος των Μετόχων της Μειοψηφίας
12. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ : Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου- Εκπρόσωπος των Εργαζομένων
13. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ: Μη Εκτελεστικό Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου- Εκπρόσωπος των Εργαζομένων

6.5.1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

Οι εταιρείες που απαρτίζουν τον Όμιλο και εμπλέκονται στις δραστηριότητες αυτού, είναι αυτές που παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2 :

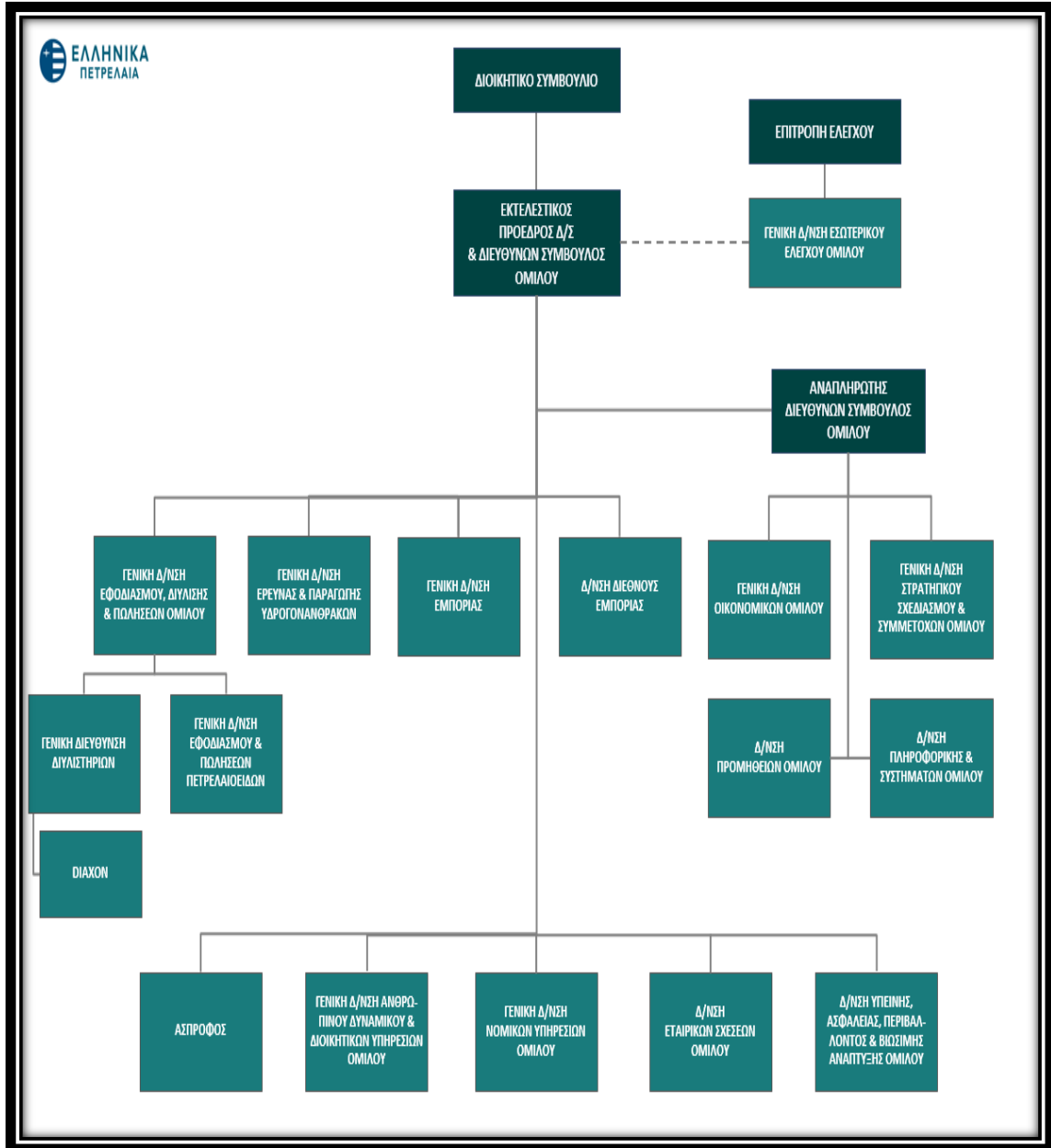
Πίνακας 6.2: Εταιρική δομή του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΟΜΗ	
Διύλιση	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.
Εμπορία	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΚΟ - ΚΑΛΥΨΩ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.
Χημικά	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. ΝΤΙΑΞΟΝ Α.Β.Ε.Ε.
Διεθνείς Δραστηριότητες (Διύλιση & Εμπορία)	ΟΚΤΑ ΑΔ ΣΚΟΡΠΕ HELLENIC PETROLEUM CYPRUS LTD RAMOIL CYPRUS LTD ΕΚΟ BULGARIA EAD ΕΚΟ SERBIA AD JUGOPETROL AD
Έρευνα & Παραγωγή Υ/Α	ΕΛΠΕ ΑΕ-EDISON INTERNATIONAL SPA-PETROCELTIC RESOURCES PLC ΕΛΠΕ ΑΕ-VEGAS WEST OBAYED LIMITED ΕΛΠΕ ΑΕ-PETROCELTIC MESAHA LIMITED-KUWAIT ENERGY COMPANY & BEACH PETROLEUM
Παραγωγή & Εμπορία Ηλεκτρικής Ενέργειας	ELPEDISON BV
ΑΠΕ	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ - ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε.
Τεχνικές Μελέτες	ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Ε.
Μεταφορές Αργού/ Προϊόντων & Αγωγοί	Ε.Α.Κ.Α.Α. Α.Ε. VARDAX Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ - ΑΠΟΛΛΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ - ΠΟΣΕΙΔΩΝ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Φυσικό Αέριο	ΔΕΠΑ Α.Ε.

ΠΗΓΗ: <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/group-corporate-structure/>.

6.5.2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

Η διοικητική δομή του Ομίλου ΕΛ.ΠΕ παρουσιάζεται στο διάγραμμα-οργανόγραμμα 6.4 που ακολουθεί:



Διάγραμμα 6.4: Διοικητική δομή του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.

ΠΗΓΗ: <https://www.help.e.gr/the-group/group-management/management-structure/>.

6.6. ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

Ο Όμιλος έχει προσπαθήσει να αναπτύξει προϊόντα, για όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες οι οποίες απαιτούν ενέργεια και κυρίως καύσιμα. Το φάσμα των προϊόντων του αποτελείται από :

➤ Προϊόντα για βιομηχανική χρήση: Η ελληνική βιομηχανία και βιοτεχνία τροφοδοτούνται και αναπτύσσονται με πετρελαϊκά καύσιμα. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε εγκατάστασης χρησιμοποιείται ντίζελ κίνησης, βιομηχανικό μαζούτ και βιομηχανικά υγραέρια (προπάνιο, βουτάνιο και μίγμα) ενώ και, οι γεωργικές εγκαταστάσεις κάνουν χρήση όλο το χρόνο αγροτικού πετρελαίου. Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.) βασίζεται σε αξιοσημείωτο ποσοστό στο πετρέλαιο, τόσο στις δύο μεγάλες μονάδες του Λαυρίου και του Αλιβερίου , που καταναλώνουν μαζούτ, όσο και στις μικρότερες μονάδες των νησιών (Κρήτη, Δωδεκάνησα, Αιγαιοπελαγίτικα νησιά) που χρησιμοποιούν μαζούτ ειδικών προδιαγραφών και ντίζελ. Μέρος της ελληνικής βιομηχανίας χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη τα χημικά προϊόντα της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια: Πολυπροπυλένιο και πολυβινυλοχλωρίδιο ως πρώτη ύλη, αλλά και διαλύτες (εξάνιο και petroleum spirit)³⁰.

➤ Προϊόντα για κίνηση στο έδαφος: Όλα τα είδη καυσίμων που απαιτούνται από την ελληνική αγορά παράγονται από τα Ελληνικά Πετρέλαια, σύμφωνα με τις ελληνικές προδιαγραφές και σύμφωνα με όλες τις ευρωπαϊκές οδηγίες. Παράγονται και κυκλοφορούν:

- *Αμόλυβδη βενζίνη 95 Οκτανίων* (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-228)
- *Αμόλυβδη βενζίνη 96 Οκτανίων* με υποκατάστατο μολύβδου για τα παλαιάς τεχνολογίας οχήματα
- *Αμόλυβδη βενζίνη 100 Οκτανίων* με μηδενικό θείο
- *Ντίζελ κίνησης* (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-590)
- *Υγραέριο κίνησης* (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-589)

Επίσης άσφαλτος δύο ποιοτήτων για διαφορετικούς τύπους οδοστρωμάτων διατίθεται σε Βορρά και Νότο από τα διυλιστήρια της εταιρείας³¹.

➤ Προϊόντα για κίνηση στον αέρα: Τα αεροπορικά καύσιμα, JA-1 και JP-8, παράγονται στα τρία διυλιστήρια, σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές

³⁰ <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/in-industry/>

³¹ <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/on-the-road/>

AFQRJOS και DEFENCE STANDARD 91-91 και τροφοδοτούν όλα τα αεροδρόμια της χώρας. Ειδικότερα το Αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» τροφοδοτείται απευθείας με αγωγό από το Διυλιστήριο Ασπροπύργου³².

➤ Προϊόντα για κίνηση στη θάλασσα: Και από τα τρία διυλιστήρια της εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ διατίθεται μια πλήρης σειρά ειδικών ναυτιλιακών καυσίμων, με στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση όλων των ειδών των σκαφών που ελλιμενίζονται στη χώρα. Πιο συγκεκριμένα διατίθενται:

- Μαζούτ για ποντοπόρα πλοία (No 1 και No3)
- Μαζούτ για την ακτοπλοΐα (No 1 και No 3)
- Marine diesel
- Ναυτιλιακό πετρέλαιο με χαμηλό θείο (0,2% και 0,005%).

Όλα τα προϊόντα της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ παράγονται με βάση τα διεθνή πρότυπα (International Standard ISO 8217)³³.

➤ Προϊόντα για οικιακή χρήση: Κάθε χειμώνα καταναλώνονται μεγάλες ποσότητες πετρελαίου θέρμανσης σε όλη τη χώρα και πολλά νοικοκυριά τροφοδοτούνται με υγραέριο (προπάνιο, βουτάνιο & μείγμα) και κηροζίνη θέρμανσης³⁴.

Μαζί με το άθροισμα των προϊόντων που αναφέρθηκαν ο Όμιλος προσφέρει ένα σύνολο υπηρεσιών, οι οποίες, όπως τονίστηκε στην ενότητα 6.4., αποτελούν τη διάκριση στην αποστολή του Ομίλου, και του προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την ενημέρωση και την ικανοποίηση των πελατών (πρατήρια, οδηγοί, κα.) σχεδιάζονται και υλοποιούνται ποικίλες δράσεις, διαφοροποιημένες κατά περίπτωση, οργανώνονται τακτικές συναντήσεις, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγραμματίζονται εκπαιδεύσεις.

³² <https://www.help.e.gr/the-group/products-and-services/in-the-air/>

³³ <https://www.help.e.gr/the-group/products-and-services/at-sea/>

³⁴ <https://www.help.e.gr/the-group/products-and-services/at-home/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπορία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016
3. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνικά_Πετρέλαια
2. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>
3. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>
4. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/production-and-sale-petrochemical/>
5. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>
6. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/electricity-and-gas/>
7. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/renewable-energy-sources/>
8. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/technical-studies/>
9. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/pipeline-network-shipping/>
10. <https://www.helpe.gr/investor-relations/key-data/short-description/>
11. <https://www.helpe.gr/the-group/at-a-glance/>
12. <https://www.helpe.gr/the-group/the-vision/>
13. <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/>
14. <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/group-corporate-structure/>
15. <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/management-structure/>
16. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/in-industry/>
17. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/on-the-road/>
18. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/in-the-air/>
19. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/at-sea/>
20. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/at-home/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος, στο οποίο, η προς μελέτη επιχείρηση δραστηριοποιείται. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια χωρίζεται στο Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μάκρο-περιβάλλον (societal environment), και στον κλάδο ή Άμεσο Περιβάλλον ή Μίκρο-περιβάλλον (task environment). Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση του Γενικευμένου περιβάλλοντος, καθώς και του κλάδου της επιχείρησης Ελληνικά Πετρέλαια.

7.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 2.1.1., η ανάλυση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος προκύπτει μέσα από την ανάλυση P.E.S.T. Έτσι με στόχο την ανάλυση του Μάκρο-περιβάλλοντος του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια θα αναλυθούν:

- το Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον του Ομίλου
- το Οικονομικό περιβάλλον του Ομίλου
- το Κοινωνικό περιβάλλον του Ομίλου
- το Τεχνολογικό περιβάλλον Ομίλου

7.2.1. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Υπάρχουν αρκετοί πολιτικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και μάλιστα αλλάζουν διαρκώς τον κλάδο των καυσίμων. Μερικοί από αυτούς προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ενώ οι υπόλοιποι από το ελληνικό κράτος.

Ευρωπαϊκή Ένωση

Οι κύριες νομοθετικές γραμμές που έχει ορίσει η Ευρωπαϊκή ένωση αφορούν:

1. Την Οδηγία για το Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών

2. Την Οδηγία για τις Βιομηχανικές Εκπομπές
3. Την Οδηγία για την ποιότητα των καυσίμων

Αναλυτικότερα:

Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών (Σ.Ε.Δ.Ε.)³⁵: Το Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Σ.Ε.Δ.Ε.-Ε.Ε.) είναι ένας «μηχανισμός αγοράς» για την τιμολόγηση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) και άλλων αερίων που ευθύνονται για το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Στο Σ.Ε.Δ.Ε. εντάσσονται οι μεγάλες, ενεργοβόρες, βιομηχανικές εγκαταστάσεις, οι μονάδες ηλεκτροπαραγωγής και η πολιτική αεροπορία. Στόχος του Συστήματος είναι ο περιορισμός των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου από τις δραστηριότητες που εντάσσονται σε αυτό, με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Ο κλάδος της διύλισης εντάσσεται στο Σ.Ε.Δ.Ε. Η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, επιβάλλει στον κλάδο, μέσω του Συστήματος Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών, επιπρόσθετο κόστος: α) από τις εκπομπές CO₂ του ίδιου του κλάδου (άμεσο κόστος εκπομπών) και β) από την αύξηση των τιμών της ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώνει ο κλάδος, οι οποίες ενσωματώνουν το κόστος των εκπομπών CO₂ που προέρχονται από την ηλεκτροπαραγωγή (έμμεσο κόστος εκπομπών). Η επίτευξη του επιπέδου έντασης εκπομπών αναφοράς δεν είναι εφικτή για τον κλάδο διύλισης στην Ελλάδα, λόγω γεωγραφικών και οικονομικών διαφοροποιήσεων. Η διαθεσιμότητα, για παράδειγμα, φθηνότερου φυσικού αερίου στη Βόρεια Ευρώπη επιτρέπει στα διυλιστήρια που λειτουργούν εκεί, να χρησιμοποιούν στην παραγωγική τους διαδικασία, φυσικό αέριο και ηλεκτρική ενέργεια, αντί για ιδιοπαραγόμενα καύσιμα, μειώνοντας σημαντικά τις εκπομπές τους. Το κόστος συμμόρφωσης για τα διυλιστήρια αυξάνεται και λόγω της εφαρμογής ενός διατομεακού συντελεστή διόρθωσης (cross-sectoral correction factor), με τον οποίο τα δικαιώματα εκπομπών από την αρχική κατανομή μειώνονται οριζόντια (διατομεακά) από 5,7% το 2013 έως 17,6% το 2020, ώστε να επιτευχθεί ο συνολικός στόχος του Σ.Ε.Δ.Ε. ως προς τη μείωση των εκπομπών CO₂. Εκτιμάται τελικά ότι συγκριτικά με το ιστορικό επίπεδο δραστηριότητας και παρά την προστασία τους από τον κίνδυνο διαρροής άνθρακα λόγω του άμεσου κόστους εκπομπών, τα ελληνικά διυλιστήρια παρουσιάζουν ένα έλλειμμα δικαιωμάτων που κατά μέσο όρο ανέρχεται σε 25%. Αυτό προκύπτει, από το έλλειμμα κατά 12 ποσοστιαίες μονάδες από την εφαρμογή του διατομεακού συντελεστή διόρθωσης την περίοδο 2013-2020, και κατά 13 ποσοστιαίες μονάδες ως μέση απόκλιση από τους

³⁵ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 44-47

δείκτες εκπομπών αναφοράς. Τέλος, μια άλλη ιδιαιτερότητα που επηρεάζει το βαθμό προστασίας του κλάδου από το κόστος εκπομπών αφορά στο συντελεστή εκπομπών CO₂ που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του πρόσθετου έμμεσου κόστους εκπομπών ως ποσοστού της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του κλάδου. Στην Ελλάδα, λόγω του υφιστάμενου μίγματος ηλεκτροπαραγωγής, ο συντελεστής εκπομπών είναι υψηλότερος συγκριτικά με το μέσο συντελεστή που χρησιμοποίησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για τον προσδιορισμό των κλάδων που θα λαμβάνουν αυξημένο ποσοστό δωρεάν δικαιωμάτων. Επομένως, και σε αυτή την περίπτωση, το κόστος για τα ελληνικά διυλιστήρια είναι στην πραγματικότητα υψηλότερο από εκείνο που προκύπτει σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, θέτοντας την εγχώρια παραγωγή σε μειονεκτική θέση.

Οδηγία για τις Βιομηχανικές Εκπομπές³⁶: Με την Οδηγία 2010/75/EK για τις Βιομηχανικές Εκπομπές (Industrial Emissions Directive) η Ευρωπαϊκή Ένωση επικαιροποίησε και συγχώνευσε επτά ισχύουσες νομοθετικές πράξεις, θεσπίζοντας αυστηρότερους κανόνες για τη μείωση των εκπομπών ρύπων των μεγάλων βιομηχανικών εγκαταστάσεων καύσης σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία θα έχει οφέλη για το περιβάλλον και την υγεία. Τέθηκε σε εφαρμογή την 1η Ιανουαρίου 2011 και τα κράτη μέλη όφειλαν να την ενσωματώσουν στο εθνικό τους δίκαιο μέχρι τον Ιανουάριο του 2013. Στο επίκεντρο της Οδηγίας, η οποία επηρεάζει άμεσα και τον κλάδο διύλισης, βρίσκεται η ενίσχυση της εφαρμογής των βέλτιστων διαθέσιμων τεχνικών (Best Available Techniques – B.A.T.), με τα συμπεράσματα για τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές, να αποτελούν το σημείο αναφοράς στη διαδικασία αδειοδότησης. Η Οδηγία αναθεωρεί τις ελάχιστες οριακές τιμές εκπομπών που ισχύουν για τις μεγάλες εγκαταστάσεις καύσης σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές. Οι απαιτήσεις αυτές αναμένεται να εξασφαλίσουν ότι οι φορείς εκμετάλλευσης των βιομηχανικών εγκαταστάσεων εφαρμόζουν τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές κατά τρόπο πιο ομοιόμορφο και ότι, συνεπώς, επιτυγχάνονται ισότιμοι όροι ανταγωνισμού για τη βιομηχανία. Η Οδηγία περιλαμβάνει βελτιωμένους μηχανισμούς για τον έλεγχο και την επιβολή της συμμόρφωσης με τη νέα νομοθεσία από τα κράτη μέλη. Για παράδειγμα, οι διατάξεις σχετικά με την παρακολούθηση των εκπομπών, την υποβολή εκθέσεων και τις περιβαλλοντικές επιθεωρήσεις έχουν γίνει αυστηρότερες. Επίσης, έχουν επέλθει βελτιώσεις όσον αφορά την πρόσβαση του κοινού στις πληροφορίες. Οι σαφέστερες απαιτήσεις εφαρμογής για τα κράτη μέλη διευκολύνουν το έργο της Ευρωπαϊκής

³⁶ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 47-49

Επιτροπής για τη διασφάλιση της πλήρους εφαρμογής της Οδηγίας. Η Οδηγία επίσης ρυθμίζει τις εκπομπές, απαιτώντας από τις μεγάλες εγκαταστάσεις καύσης να έχουν περιβαλλοντική άδεια που θα καλύπτει τις εκπομπές στην ατμόσφαιρα, στα ύδατα και στο έδαφος, σε συνδυασμό με τη διαχείριση των αποβλήτων τους και την ενεργειακή αποδοτικότητα. Οι συνθήκες αδειοδότησης και τα όρια εκπομπών ρύπων (Emission limit values – ELVs) που περιλαμβάνονται στους όρους αδειοδότησης καθορίζονται με αναφορά στις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές. Την περίοδο 2001-2009 εκδόθηκαν 29 ευρωπαϊκά εγχειρίδια αναφοράς σχετικά με τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές (Best Available Techniques reference documents – BREFs), κάθε ένα από τα οποία κατέληγε σε συμπεράσματα σχετικά με τις αντιπροσωπευτικές βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές για κάθε κλάδο. Η υποχρεωτική συμμόρφωση με τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές στο πλαίσιο της οδηγίας για τις βιομηχανικές εκπομπές συνεπάγεται υψηλό κόστος περιορισμού των εκπομπών για τα διυλιστήρια. Αν δεν δοθεί η κατάλληλη ευελιξία για την επίτευξη των ορίων εκπομπών, το κόστος συμμόρφωσης θα είναι πολλαπλάσιο και θα επιδεινώσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Ειδικότερα, η επίπτωση στην ανταγωνιστικότητα των διυλιστηρίων θα είναι σημαντική εφόσον στη διαμόρφωση των βέλτιστων διαθέσιμων τεχνικών: α) δεν αναγνωριστούν οι διαφοροποιήσεις στις προδιαγραφές των διυλιστηρίων και των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν, β) δεν διαφοροποιηθεί το εύρος τιμών μεταξύ υφιστάμενων και νέων εγκαταστάσεων, γ) δεν ληφθεί υπόψη η εφαρμογή μέτρων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, η οποία απαιτεί ευελιξία στην επίτευξη των στόχων. Ως αποτέλεσμα, τα διυλιστήρια θα απαιτηθεί να διενεργήσουν επενδύσεις με τις οποίες θα μειώνονται μεν οι αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις από τη δραστηριότητά τους, αλλά με μηδενική επενδυτική απόδοση. Στη σημερινή συγκυρία, όπου η χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων είναι εκ' των πραγμάτων δυσχερής, δεν θα είναι εύκολο να χρηματοδοτηθούν τέτοιες επενδύσεις. Σε συνδυασμό με την ανάγκη επενδύσεων αναβάθμισης για την μείωση της ανισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης προϊόντων πετρελαίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μια τέτοια εξέλιξη θα αποδυναμώσει την ανταγωνιστική θέση των ευρωπαϊκών διυλιστηρίων έναντι διυλιστηρίων εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκτιμάται ότι το κόστος συμμόρφωσης κυμαίνεται από €70 έως €300 εκατ. ανά διυλιστήριο εφόσον δεν δοθεί η απαιτούμενη ευελιξία για την επίτευξη των στόχων .

Οδηγία για την ποιότητα των καυσίμων³⁷: Η Οδηγία για την ποιότητα των καυσίμων (Οδηγία 98/70/EK όπως τροποποιήθηκε από την Οδηγία 2009/30/EK) υποχρεώνει τη

³⁷ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 49

μείωση του «αποτυπώματος» άνθρακα των καυσίμων που χρησιμοποιούνται στις μεταφορές. Το άρθρο 7^α της Οδηγίας θέτει την υποχρέωση στα κράτη μέλη να απαιτούν από τους προμηθευτές καυσίμων να μειώσουν σταδιακά τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου ανά ενεργειακή μονάδα των καυσίμων που διαθέτουν κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2020, συγκριτικά με ένα πανευρωπαϊκό επίπεδο αναφοράς για τα καύσιμα (Low Carbon Fuel Standard). Για την επίτευξη του στόχου παρέχεται μια σχετική ευελιξία: το 2% μπορεί να επιτευχθεί με χρήση τεχνολογιών όπως τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα και η δέσμευση και αποθήκευση CO₂ (Carbon Capture and Storage – CCS) και ένα πρόσθετο 2% μέσω του μηχανισμού καθαρής ανάπτυξης του πρωτοκόλλου του Κιότο. Για το υπόλοιπο 6% της μείωσης στην ένταση εκπομπών αερίων θερμοκηπίου των καυσίμων προβλέπονται ενδιάμεσοι ενδεικτικοί στόχοι, 2% το 2014 και 4% μέχρι το 2017. Η Οδηγία περιλαμβάνει και άλλα μέτρα σχετικά με τις προδιαγραφές των καυσίμων (όπως η μείωση του περιεχομένου σε θείο) τα οποία θα επισύρουν επιπλέον κόστος προσαρμογής για τα διυλιστήρια. Οι αλλαγές στην αποδεκτή ποιότητα των καυσίμων εισάγουν πρόσθετες απαιτήσεις κατεργασίας ή και αλλαγές στην επιλογή αργού πετρελαίου, οι οποίες αυξάνουν τις απαιτούμενες επενδύσεις και το λειτουργικό κόστος των διυλιστηρίων, καθώς προκαλούν αύξηση των εκπομπών CO₂ και ανάγκη αγοράς επιπλέον δικαιωμάτων.

Γενικά, υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την προστασία του κλάδου από τον κίνδυνο «διαρροής άνθρακα» σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η διαρροή άνθρακα οδηγεί σε μειωμένη οικονομική δραστηριότητα, χαμηλότερο εισόδημα και λιγότερες θέσεις εργασίας, όχι μόνο στον κλάδο αλλά και στην οικονομία συνολικά. Εξαιρετικής σημασίας είναι η συγκρότηση της νέας λίστας διαρροής άνθρακα (2015-2019) και η αναγνώριση ότι ο κλάδος συνεχίζει να είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο διαρροής άνθρακα, έχει δηλαδή υψηλό άμεσο και έμμεσο κόστος εκπομπών CO₂ και υψηλή ένταση εμπορικών συναλλαγών με τρίτες χώρες. Μακροπρόθεσμα, η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το κλίμα και την ενέργεια με ορίζοντα το 2030 και οι στόχοι και τα μέτρα προστασίας από τον κίνδυνο διαρροής άνθρακα που θα συμφωνηθούν στο πλαίσιο αυτό, είναι επίσης θεμελιώδους σημασίας για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας του κλάδου.

Το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης λαμβάνει υπόψη τον κίνδυνο διαρροής άνθρακα και προστατεύει τους κλάδους που είναι εκτεθειμένοι σε αυτόν (κλάδοι που εντάσσονται στη λίστα διαρροής άνθρακα), όπως ο κλάδος της διύλισης, με τη διανομή δωρεάν δικαιωμάτων εκπομπών. Ωστόσο, για μια σειρά από λόγους (διανομή δωρεάν δικαιωμάτων βάσει δεικτών εκπομπών αναφοράς, εφαρμογή

διατομεακού συντελεστή διόρθωσης) τα ελληνικά διυλιστήρια δεν λαμβάνουν δωρεάν το σύνολο των απαιτούμενων δικαιωμάτων, επομένως η προστασία τους είναι μερική και μάλιστα μειώνεται διαχρονικά³⁸.

Ελλάδα

Οι φορολογικοί συντελεστές που εφαρμόζονται στα καύσιμα επηρεάζουν σημαντικά τον κλάδο των πετρελαιοειδών. Πιο συγκεκριμένα από το 2009, και στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής, ο συντελεστής του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης στις βενζίνες αυξήθηκε κατά 87%, ενώ στο πετρέλαιο κίνησης, μετά την εξίσωσή του με το συντελεστή στο πετρέλαιο θέρμανσης τον Οκτώβριο του 2012, κατά 9%. Ως αποτέλεσμα, ο συντελεστής Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης που εφαρμόζεται στις βενζίνες στην Ελλάδα συγκαταλέγεται στους υψηλότερους μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από την άλλη πλευρά, η μείωση του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης στο πετρέλαιο κίνησης στο ελάχιστο επιτρεπτό όριο (330 € ανά χλτ.) έφερε την Ελλάδα στην ομάδα κρατών μελών με τους χαμηλότερους συντελεστές στη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων μετά τη σημαντική αύξηση που είχε σημειωθεί το 2010. Επιπλέον, θα πρέπει να επισημανθεί η αύξηση του συντελεστή Φ.Π.Α., από 19% σε 23%, από τον Ιούλιο του 2010, η οποία επιβάρυνε τις τελικές τιμές των καυσίμων περιορίζοντας ακόμα περισσότερο τη ζήτηση³⁹.

7.2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η ελληνική οικονομική κρίση, είναι μέρος της κρίσης της Ευρωζώνης η οποία ξεκίνησε στα μέσα του 2010. Μετά τις αποκαλύψεις ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας, το οποίο έκλεισε για το 2009 σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Αποτέλεσμα ήταν ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η προσπάθεια της κυβέρνησης να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησε σε λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν κατάφεραν

³⁸ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 51

³⁹ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 41

να ανατρέψουν το αρνητικό κλίμα. Κατόπιν αυτών η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, (Θεσμούς του ευρωπαϊκού και παγκοσμίου οικονομικού κατεστημένου) που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό για την Ελλάδα. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Με τη χρηματοδότηση από το μηχανισμό αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών της Ελλάδας, που θα είχε πιθανές ανεξέλεγκτες συνέπειες και για όλη τη ζώνη του ευρώ. Η Ελληνική Οικονομία συνέχισε να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και το επόμενο διάστημα με αποτέλεσμα τον Ιούνιο του 2011, η κυβέρνηση να καταφύγει στην ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος, που περιλάμβανε νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές. Επίσης τέθηκε θέμα πώλησης μέρους της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη μείωση του χρέους σε βιώσιμα επίπεδα. Αυτή την στιγμή το ύψος του χρέους ανέρχεται σε 329€ δισ.⁴⁰

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι το γενικευμένο οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας, ακόμα και μέχρι σήμερα είναι αρκετά ασταθές. Τα πιο πρόσφατα οικονομικά στοιχεία δείχνουν πως το Α.Ε.Π. το 2017 ανήλθε σε 177,7 δισ. € έναντι 174,2 δισ. € το 2016, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 2% , με την ανεργία ωστόσο να παραμένει στο 21,5% για το έτος 2017⁴¹.

Οι παραπάνω οικονομικοί παράγοντες σε συνδυασμό με τους φόρους και την αστάθεια στην τιμή του αργού πετρελαίου, δύο παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν κατά πολύ την τιμή των καυσίμων, έχουν επηρεάσει τον κλάδο των καυσίμων και κατά συνέπεια την επιχείρηση Ελληνικά Πετρέλαια, καθώς γίνεται διαρκώς προσπάθεια από τον έλληνα καταναλωτή για μείωση των χρημάτων που καταναλώνει. Κατά συνέπεια έχουν γίνει προσπάθειες για μείωση της χρήσης των ιδιωτικών οχημάτων μετακίνησης καθώς και προσπάθεια εύρεσης εναλλακτικών τρόπων για θέρμανση των χειμώνα, είτε με ηλεκτρικές σόμπες είτε με σόμπες που καταναλώνουν βιομάζα. Έτσι η κατανάλωση των καυσίμων έχει μειωθεί σημαντικά τα έτη της οικονομικής κρίσης με μία μικρή άνοδο μέσα στα πτωτικά χρόνια, να παρατηρείται το έτος 2016. Συγκεκριμένα, το έτος 2016 σε σχέση με το έτος 2015, η κατανάλωση αυξήθηκε κατά 3,2%, από 7.045.817 μετρικούς τόνους σε 7.273.713 μετρικούς τόνους. Η αύξηση στην κατανάλωση πετρελαιοειδών το έτος 2016, προήλθε, κατά κύριο λόγο, από την αύξηση στην

⁴⁰https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_οικονομική_κρίση_2009-σήμερα

⁴¹ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, ΕΛΛΑΣ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ, Ιανουάριος - Μάρτιος 2018, σελ. 29

κατανάλωση της σούπερ αμόλυβδης βενζίνης, κατά 13,6%, του πετρελαίου κίνησης, κατά 4,3% και του υγραερίου, κατά 4,3%. Παράλληλα, το έτος 2016 συγκριτικά με το έτος 2015, σημειώθηκε μείωση στις ακόλουθες κατηγορίες πετρελαιοειδών: βενζίνη σούπερ (-33,7%), πετρέλαιο θέρμανσης (-13,6%) και βενζίνη αμόλυβδη (-2,2%). Η κατανάλωση των κατηγοριών μαζούτ χαμηλού θείου και μαζούτ υψηλού θείου για το έτος 2016 ανήλθε αντίστοιχα σε 389.167 και 135.354 μετρικούς τόνους⁴².

7.2.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το μειωμένο εισόδημα των καταναλωτών και η υψηλή ανασφάλειά τους για αυτό, λόγω της οικονομικής κρίσης, τους έχει στρέψει σε αναζήτηση οικονομικότερων λύσεων σε τομείς οι οποίοι σχετίζονται με τα καύσιμα. Αρκετές φορές η χρήση του ιδιωτικού οχήματος μετακίνησης φαντάζει περιττή ενέργεια η οποία υποβάλλει τον χρήστη σε ανούσια έξοδα. Για το λόγο αυτό ο καταναλωτής έχει αρχίσει να ψάχνει για οικονομικότερα καύσιμα όπως είναι το υγραέριο κίνησης. Επίσης η κάλυψη βασικών βιοτικών αναγκών έχει πλέον στραφεί σε εναλλακτικούς τρόπους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η θέρμανση η οποία στα περισσότερα νοικοκυριά γίνεται πλέον είτε με ηλεκτρική ενέργεια είτε με καύση βιομάζας.

Ο «έξυπνος καταναλωτής» που έχει προκύψει από την οικονομική ύφεση στην χώρα μας, έχει προκαλέσει αρκετές ανακατατάξεις στην προτίμηση των προϊόντων του κλάδου. Η άνοδος της ζήτησης πετρελαίου κίνησης τροφοδοτήθηκε από την ενίσχυση της κατανάλωσης στις εμπορευματικές μεταφορές και την αυξανόμενη τάση προς την πετρελαιοκίνηση στις ιδιωτικές οδικές μεταφορές. Η τελευταία οφείλεται τόσο στη χαμηλότερη τιμή του πετρελαίου κίνησης σε σχέση με τις βενζίνες, λόγω καλύτερης φορολογικής μεταχείρισης, όσο και στη διαθεσιμότητα πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων που επιτυγχάνουν εξοικονόμηση καυσίμου. Η αποδοτικότητα των πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων οδηγεί επιπλέον σε μείωση των εκπομπών CO₂ ανά χιλιόμετρο, βοηθώντας την αυτοκινητοβιομηχανία, στην επίτευξη των αυστηρών στόχων αποδοτικότητας, που έχουν τεθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

⁴²ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ, ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ 2016, Πειραιάς, 13 Ιουνίου 2017

7.2.4. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η τεχνολογία είναι βασικός παράγοντας εξέλιξης και κατά συνέπεια επιβίωσης των ελληνικών διυλιστηρίων. Με συνεχείς επενδύσεις εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης, τα ελληνικά διυλιστήρια έχουν επιτύχει υψηλό δείκτη συνθετότητας Nelson. Για σύγκριση, η μέση δυναμικότητα των ευρωπαϊκών διυλιστηρίων είναι περίπου 144 χιλ. βαρέλια ανά ημέρα, ενώ ο μέσος δείκτης συνθετότητας Nelson είναι 7,63. Στην Ελλάδα η μέση δυναμικότητα είναι λίγο μικρότερη, 131 χιλ. βαρέλια ανά ημέρα, ωστόσο ο μέσος δείκτης συνθετότητας είναι αρκετά υψηλότερος από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, με τιμή 9,57⁴³. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα πιο σύνθετα διυλιστήρια έχουν τη δυνατότητα παραγωγής προϊόντων πετρελαίου με υψηλή αξία στην αγορά και μπορούν να επεξεργάζονται περισσότερους τύπους αργού πετρελαίου, και επομένως να εκμεταλλεύονται τις διαφοροποιήσεις στις τιμές και στη διαθεσιμότητά τους. Επιπλέον, μπορούν να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες στην αγορά και τις τοπικές προδιαγραφές καυσίμων. Οι παράγοντες αυτοί συμβάλουν στην καλύτερη κερδοφορία, ωστόσο η μεγαλύτερη συνθετότητα απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και συνεπάγεται αυξημένες ανάγκες σε εισροές και χρήση ενέργειας.

7.3. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος του πετρελαίου επηρεάζεται από το διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον ταυτόχρονα όμως θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Συνδέεται στενά με την ανάπτυξη της χώρας και παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση τάσεων και εξελίξεων στα μεγέθη της οικονομίας.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα πετρελαιοειδή είναι απαραίτητα σε όλες τις δραστηριότητες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελώντας σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα ανάπτυξης για τις περισσότερες χώρες διεθνώς και φυσικά για την ελληνική οικονομία, η οποία χαρακτηρίζεται ως «οικονομία πετρελαίου». Ο χαρακτηρισμός αυτός πηγάζει από την κυριαρχία του πετρελαίου στο ενεργειακό και εμπορικό ισοζύγιο της χώρας τις δυο τελευταίες δεκαετίες, όπως και στα μέσα της δεκαετίας που διανύουμε, τόσο σε όρους ποσοτήτων όσο και σε όρους αξίας.

⁴³ Danchev Svetoslan και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 28

Χαρακτηριστικά το 70% του ενεργειακού ισοζυγίου της Ελλάδας καλύπτεται από τα πετρελαιοειδή. Αποτέλεσμα της κυριαρχίας αυτής είναι πολλαπλές και αλυσιδωτές επιδράσεις των προϊόντων και των διαδικασιών που συνθέτουν την αγορά πετρελαίου, σε θεμελιώδεις τομείς της εγχώριας οικονομίας, όπως οι μεταφορές, η βιομηχανία, τα νοικοκυριά, ο αγροτικός τομέας και οι υπηρεσίες⁴⁴.

7.3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

Σύμφωνα με τον Michael Porter κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να βρίσκονται σε θέση να μπορούν να υπολογίσουν την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο υπάγονται και δραστηριοποιούνται. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1 του 2^{ου} κεφαλαίου. Η ένταση των πέντε δυνάμεων διαφοροποιείται από κλάδο σε κλάδο και μπορεί να αλλάξει καθώς ο κλάδος εξελίσσεται. Η ένταση που προκύπτει από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει το τελικό δυνητικό κέρδος που μπορεί να προσφέρει ο κλάδος. Όταν η πίεση των πέντε δυνάμεων αυξάνει, τότε η κερδοφορία του κλάδου μειώνεται και συνεπώς μειώνεται η ελκυστικότητά του. Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία, γιατί επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου, στοιχεία που καθορίζουν το δυνητικό κέρδος. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M. Porter για τον κλάδο της διύλισης πετρελαίου.

1. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Στην εγχώριο κλάδο διύλισης πετρελαίου δραστηριοποιούνται δύο όμιλοι επιχειρήσεων, ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ Α.Ε. και ο Όμιλος ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. οι οποίοι κατέχουν αθροιστικά τέσσερα διυλιστήρια, συνολικής δυναμικότητας διύλισης 526 χιλιάδων βαρελιών ανά ημέρα ή 26,3 εκατ. τόνων ανά έτος. Οι δύο αυτοί όμιλοι, στη συνέχεια, προμηθεύουν τις επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών. Κατά συνέπεια γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών.

Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ θεωρείται ότι βρίσκεται σε ηγέτιδα θέση όσον αφορά τον ανταγωνισμό και αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι ο Όμιλος διαθέτει τα τρία από τα τέσσερα διυλιστήρια που λειτουργούν στην Ελλάδα (Ασπρόπυργος, Ελευσίνα και Θεσσαλονίκη) με συνολική δυναμικότητα των τριών διυλιστηρίων 341 Kbrd και με μερίδιο στην

⁴⁴ Γιώργος ΑΣΜΑΤΟΓΛΟΥ, ENERGY PRESS, "Ανυπαρξία Ανταγωνισμού στην Ελληνική Αγορά Πετρελαιοειδών", 14 Ιουνίου 2017

ελληνική αγορά 65% στον τομέα του χονδρικού εμπορίου πετρελαιοειδών. Κατά συνέπεια ο τομέας της διύλισης αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του Ομίλου, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 75% του συνολικού ενεργητικού. Επιπλέον ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια διαθέτει το μοναδικό καθετοποιημένο συγκρότημα παραγωγής πετροχημικών στην Ελλάδα για παραγωγή πολυπροπυλενίου με σημαντικό εξαγωγικό προσανατολισμό⁴⁵.

Η ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ Α.Ε. αποτελεί την δεύτερη εταιρεία στον κλάδο της διύλισης και εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα. Διαθέτει ένα διυλιστήριο στην Κόρινθο, συνολικής δυναμικότητας 185.000 βαρελιών ημερησίως, το οποίο μαζί με τις βοηθητικές εγκαταστάσεις και τις εγκαταστάσεις διακίνησης καυσίμων αποτελεί το μεγαλύτερο αμιγώς βιομηχανικό συγκρότημα της Ελλάδος και ταυτόχρονα ένα από τα πιο ευέλικτα διυλιστήρια της Ευρώπης. Με βάση την υφιστάμενη δυναμικότητα των τεσσάρων διυλιστηρίων, το μερίδιο του Ομίλου ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ διαμορφώνεται στην αγορά περίπου στο 35% και ενώ επιπρόσθετα συνεισφέρει σημαντικά στο εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου πραγματοποιώντας περίπου το 50% των εξαγωγών του κλάδου⁴⁶.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι από τον κλάδο διύλισης του πετρελαίου προκύπτει ένα μη διαφοροποιούμενο προϊόν, τουλάχιστον στα μάτια του καταναλωτή, το προϊόν φαίνεται το ίδιο, με τους δύο ομίλους να κυριαρχούν μέσα στον κλάδο, δημιουργώντας στην ουσία ένα oligopolio. Οι δύο όμιλοι φαίνεται ότι προσπαθούν να καλύψουν ο ένας τα κενά του άλλου μέσα στον κλάδο χωρίς ωστόσο ο ανταγωνισμός να είναι έντονος καθώς έχοντας ο καθένας τα δικά του μερίδια καταφέρνουν ακόμα και μέσα σε περίοδο έντονης οικονομικής ύφεσης να έχουν αυξημένη κερδοφορία.

Συμπερασματικά ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ είναι ο κυρίαρχος στην ελληνική αγορά, ο Όμιλος ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ ακολουθεί δίνοντας ωστόσο έμφαση στις εξαγωγές, αλλά και οι δύο όμιλοι συμβιώνουν χωρίς την ύπαρξη ανταγωνισμού, απολαμβάνοντας ακόμα τα οφέλη του oligopolio, για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου με παράγωγο ένα σχεδόν αδιαφοροποίητο προϊόν, προσπαθώντας βέβαια να είναι πάντα τεχνολογικά εξελιγμένες και να συμμορφώνονται με τις περιβαλλοντικές οδηγίες της ευρωπαϊκής ένωσης.

⁴⁵ <https://www.helpo.gr/investor-relations/key-data/our-businesses/refining-supply-and-trading/>

⁴⁶ http://www.moh.gr/newsItem.aspx?a_id=10834&nc_id=129&ni_id=1527

2. Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων

Η είσοδος στο κλάδο της διύλισης πετρελαίου στην Ελλάδα έχει υψηλά εμπόδια εισόδου. Το κυριότερο εμπόδιο είναι τα τεράστια επενδυτικά κεφάλαια καθώς και κεφάλαια κίνησης που χρειάζονται για τη δημιουργία και λειτουργία ενός διυλιστηρίου. Κατά συνέπεια σχεδόν πάντα θα είναι αναγκαία κάποια πηγή χρηματοδότησης. Όμως οι συνθήκες χρηματοδότησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα επιδεινώθηκαν σημαντικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Η περιορισμένη ρευστότητα των τραπεζών επηρέασε τα επιτόκια δανεισμού, τα οποία από τον Οκτώβριο του 2009 κινήθηκαν έντονα ανοδικά, διευρύνοντας μάλιστα την απόστασή τους από το βασικό επιτόκιο χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Σε σύγκριση με το μέσο επιτόκιο επιχειρηματικών δανείων στην Ευρωζώνη, οι ελληνικές επιχειρήσεις συνάπτουν από το 2011 δάνεια με επιτόκια υψηλότερα κατά 200 περίπου μονάδες βάσης (2%) (από περίπου 100 μονάδες βάσης πριν την κρίση), ενώ στην περίπτωση του βραχυπρόθεσμου δανεισμού η διαφορά των επιτοκίων είναι ακόμα μεγαλύτερη, έχοντας σταθεροποιηθεί από το 2^ο εξάμηνο του 2011 στις 340 μονάδες βάσης, παράγοντας αποτρεπτικός για μεγάλες επενδύσεις⁴⁷.

Όσον αφορά τα έξοδα λειτουργίας, το ενεργειακό κόστος αποτελεί ένα υπολογίσιμο τμήμα του κόστους των ευρωπαϊκών διυλιστηρίων, καλύπτοντας το 2010 κατά μέσο όρο περίπου το 60% του λειτουργικού τους κόστους, σύμφωνα με την EUROPIA. Λαμβάνοντας υπόψη τη γεωγραφική θέση της Ελλάδας, η διαφοροποίηση του ενεργειακού κόστους, ιδιαίτερα συγκριτικά με τρίτες (εκτός Ε.Ε.) χώρες, έχει σημαντική επίπτωση στην ανταγωνιστικότητα και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις προοπτικές βιωσιμότητας του κλάδου. Το ενεργειακό κόστος για τη βιομηχανία έχει αυξηθεί σημαντικά στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Η αύξηση του δείκτη τιμών ηλεκτρικής ενέργειας ήταν ταχεία, συγκρίσιμη με το μέσο όρο του δείκτη τιμών στις ευρωπαϊκές χώρες μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), αλλά πολύ υψηλότερη από το σύνολο των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α. Οι τιμές του φυσικού αερίου αυξήθηκαν στην Ελλάδα κατά 37% την περίοδο 2010-2012, όταν στις ευρωπαϊκές χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. αυξήθηκαν κατά μέσο όρο 12%, ενώ στο σύνολο του Ο.Ο.Σ.Α. μειώθηκαν κατά 12%⁴⁸. Οι αυξήσεις στις τελικές τιμές ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια οφείλονται κυρίως στην αύξηση των φόρων και των τελών με τα οποία επιβαρύνονται οι οικιακοί και βιομηχανικοί καταναλωτές. Οι ειδικοί φόροι

⁴⁷ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, Επεξεργασία Στοιχείων Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, σελ. 23

⁴⁸ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, Επεξεργασία Στοιχείων IEA, σελ. 24

κατανάλωσης στην ηλεκτρική ενέργεια και το φυσικό αέριο στην Ελλάδα είναι σημαντικά μεγαλύτεροι από το ελάχιστο όριο που καθορίζει η σχετική Οδηγία. Συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα βρίσκεται στην ομάδα χωρών με σχετικά υψηλούς συντελεστές ειδικών φόρων κατανάλωσης σε φυσικό αέριο και ηλεκτρική ενέργεια. Επισημαίνεται επίσης ότι μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη Νότια και Ανατολική Ευρώπη, οι συντελεστές στην Ελλάδα είναι από τους υψηλότερους. Συνεπώς χρειάζεται εξαρχής πολύ μεγάλο κεφάλαιο κίνησης προκειμένου να είναι δυνατόν να καλύπτονται τα λειτουργικά έξοδα.

Η δυσκολία εισόδου στον κλάδο έγκειται επίσης στο γεγονός ότι στον κλάδο έχουν ήδη κυριαρχήσει για πολλά χρόνια, δύο πολύ μεγάλοι όμιλοι, ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια και ο Όμιλος Μότορ Όιλ. Το αποτέλεσμα είναι να έχουν τον απόλυτο έλεγχο στον κλάδο αφού στην ουσία υπάρχει ολιγοπώλιο, με άρτια τεχνογνωσία και απόλυτη πρόσβαση σε πρώτες ύλες η οποία ενδεχομένως να είναι κλειστή για νεοεισερχόμενους, δικά τους κλειστά δίκτυα διανομής, εμπειρία για τον κλάδο και το τι ζητάει ο έλληνας καταναλωτής (know how), και τέλος η υποστήριξη η οποία υπάρχει μεταξύ των δύο μεγάλων ομίλων, προκειμένου και οι δύο να συνεχίζουν κερδοφόροι, αποτέλεσμα της έλλειψης ανταγωνισμού λόγω ολιγοπωλίου, μπορεί να οδηγήσει σε συσπείρωση των δύο αυτών ομίλων ενάντια σε οποιαδήποτε προσπάθεια εισόδου νέου ανταγωνιστή στον κλάδο.

Σχετικά με τη διαφοροποίηση του προϊόντος, είναι επίσης ένας αποτρεπτικός παράγοντας, διότι το προϊόν του κλάδου διύλισης δεν αποδέχεται διαφοροποιήσεις, καθώς κατά κύριο λόγο είναι ένα «φυσικό» προϊόν.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι η νομοθεσία είναι πλέον πάρα πολύ αυστηρή, καθώς πρέπει η εκπομπή ρύπων να είναι μέσα στα πλαίσια που ορίζει η ευρωπαϊκή περιβαλλοντική επιτροπή, όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 7.2.1., γεγονός που οδηγεί σε ακριβό τεχνολογικό εξοπλισμό, άρα και στον αποτρεπτικό οικονομικό παράγοντα. Επίσης οποιαδήποτε παράβαση τιμωρείται με αυστηρά πρόστιμα έως και διακοπή λειτουργίας.

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι τα εμπόδια εισόδου για έναν νεοεισερχόμενο στον ελληνικό κλάδο διύλισης πετρελαίου είναι αποτρεπτικά.

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ορίζεται από τον αριθμό τους. Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός τότε αυξάνεται η διαπραγματευτική τους

δύναμη, ενώ όταν ο αριθμός τους είναι μεγάλος τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται δραματικά.

Στην προκειμένη περίπτωση οι προμηθευτές αργού πετρελαίου είναι λίγοι και κατά κύριο είναι οι χώρες οι οποίες είναι πλούσιες σε κοιτάσματα πετρελαίου, γνωστές ως χώρες παραγωγής πετρελαίου. Σύμφωνα με τις τρέχουσες εκτιμήσεις, το 81,5% των παγκοσμίως αποδεδειγμένων αποθεμάτων αργού πετρελαίου βρίσκονται στις χώρες μέλη του O.P.E.C., με το μεγαλύτερο μέρος των αποθεμάτων πετρελαίου του OPEC στη Μέση Ανατολή να ανέρχεται στο 65,5% του συνόλου του OPEC⁴⁹. Γεγονός το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό αυτό, να επηρεάσει σημαντικά τις παγκόσμιες τιμές του πετρελαίου, μειώνοντας σημαντικά ή προσθέτοντας περισσότερη παραγωγή έχοντας έτσι μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Φυσικά υπάρχουν και μεγάλες διεθνείς πετρελαϊκές εταιρείες όπως η Chevron, η Shell και η Exxon Mobil, οι οποίες ξεφεύγουν από τα κρατικά όρια αλλά και πάλι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι τεράστια αφού καταρχάς είναι λίγες και κατά δεύτερον είναι πλήρως καθετοποιημένες, έχοντας πλήρη έλεγχο σε όλα τα στάδια παραγωγής των προϊόντων πετρελαίου.

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι ο ελληνικός κλάδος διύλισης πετρελαίου στηρίζεται στην εισαγωγή αργού πετρελαίου από το εξωτερικό, χωρίς να έχει καθόλου διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές, με αποτέλεσμα αλλεπάλληλες αλυσιδωτές επιδράσεις στις τιμές των προϊόντων του κλάδου, οποτεδήποτε οι λιγοστοί προμηθευτές εμπλέκονται σε γεωπολιτικά παιχνίδια.

4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές του κλάδου διύλισης πετρελαίου είναι οι εταιρείες εμπορίας πετρελαιοειδών, τα ανεξάρτητα πρατήρια καθώς οι χώρες στις οποίες τα ελληνικά διυλιστήρια κάνουν εξαγωγές. Η διαπραγματευτική ισχύς αυτών των αγοραστών στη βιομηχανία πετρελαίου είναι σχετικά μικρή λόγω της φύσης αυτής της βιομηχανίας. Οι αγοραστές ενδιαφέρονται για την τιμή και την ποιότητα ενός προϊόντος. Στην προκειμένη περίπτωση όμως, διεθνείς δείκτες πετρελαίου καθορίζουν την τιμή του πετρελαίου κατά κύριο λόγο και όχι οι αγοραστές.

Στην περίπτωση του ελληνικού κλάδου διύλισης αργού πετρελαίου οι αγοραστές είναι ομαδοποιημένοι και στενά συνδεδεμένοι με τους δύο ομίλους διύλισης οι οποίοι αποτελούν τους προμηθευτές τους και πολλές φορές προέκταση - ολοκλήρωση τους.

⁴⁹ http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm

Κατά συνέπεια η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν είναι μεγάλη αντιθέτως πολλές φορές εξυπηρετεί τα συμφέροντα των προμηθευτών. Στον πίνακα 7.1 φαίνεται καλύτερα η σχέση αγοραστών προμηθευτών που επικρατεί στον ελληνικό κλάδο διύλισης πετρελαίου.

Πίνακας 7.1: Σχέση προμηθευτών και αγοραστών στον κλάδο διύλισης πετρελαίου.

ΟΜΙΛΟΙ ΔΙΥΛΙΣΗΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	ΕΚΟ
	BP
	CORAL
	AVIN OIL
	AEGEAN OIL
ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ	SHELL
	JETOIL
	ΕΛΙΝ
	REVOIL
	ΕΤΕΚΑ

ΠΗΓΗ: Επεξεργασία στοιχείων ,Συγκεντρωτικά Στοιχεία και Αριθμοδείκτες του Κλάδου Εταιρειών Εμπορίας Πετρελαιοειδών για το έτος 2016, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.

Τέλος όσον αφορά τις χώρες στις οποίες γίνονται εξαγωγές και κατά συνέπεια αποτελούν αγοραστές για τα ελληνικά διυλιστήρια, όπως αναφέρθηκε οι διεθνείς δείκτες πετρελαίου, ανάλογα με την ποιότητα του είναι αυτοί οι οποίοι καθορίζουν κατά κύριο λόγο την τιμή του και όχι οι αγοραστές.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι το προϊόν του κλάδου διύλισης πετρελαίου, είναι εκ' φύσεως ένα προϊόν, το οποίο λόγω της αναγκαιότητας για την ύπαρξη και τη χρήση του, δεν επιδέχεται σε κανένα σημείο της πορείας του μέσα στην αγορά, υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Με τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας, μεγάλες εταιρείες πετρελαίου και φυσικού αερίου αναζητούν εναλλακτικές πηγές ενέργειας ως πιθανά υποκατάστατα. Ο Μ. Porter αναφέρει ότι η απειλή ενός υποκατάστατου είναι υψηλή όταν προσφέρει ένα ελκυστικό αντίτιμο τιμών στα προϊόντα του κλάδου ή όταν το κόστος αλλαγής του για τον αγοραστή είναι χαμηλό.

Ένα υποκατάστατο το οποίο τα τελευταία χρόνια βρίσκεται υπό εξέταση είναι τα βιοκαύσιμα. Συγκεκριμένα, στην Ευρώπη έχει δρομολογηθεί η υποχρεωτική χρήση βιοκαυσίμων στα καύσιμα κίνησης ξεκινώντας με ένα ποσοστό τουλάχιστον 2% το 1/1/2006 μέχρι 5,75% στις 31/12/2010, με βάση την οδηγία 2003/30/EC της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με στόχο τη συμμετοχή των βιοκαυσίμων στην αγορά καυσίμων σε ποσοστό μέχρι 20% έως το 2020. Στα ποσοστά αυτά το βιοντίζελ υποκαθιστά το συμβατικό ντίζελ, ενώ η βιοαιθανόλη τη βενζίνη. Σήμερα στη χώρα μας, η περιεκτικότητα του βιοντίζελ στο ντίζελ κίνησης ανέρχεται στο 6-7%⁵⁰. Ωστόσο στην προκειμένη περίπτωση το κόστος για την παραγωγή βιοκαυσίμων είναι τεράστιο ειδικά για την οικονομία της Ελλάδας. Επιπλέον το κόστος αλλαγής για τον έλληνα καταναλωτή, είναι εξίσου μεγάλο καθώς οποιαδήποτε Μηχανή Εσωτερικής Καύσης (Μ.Ε.Κ.) χρησιμοποιείται στην καθημερινότητα του είναι προσαρμοσμένη για την κατανάλωση του πετρελαίου ή των παραγώγων του.

Ένα άλλο υποκατάστατο είναι οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει γίνει προσπάθεια στροφής προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (αιολικές και ηλιακές) αλλά και πάλι είτε λόγω της φορολογίας από το ελληνικό κράτος είτε λόγω του κόστους των συγκεκριμένων εγκαταστάσεων δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα. Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια προσπάθησε να προσαρμοστεί σε αυτή την τάση για στροφή προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και ίδρυσε το 2006 την εξολοκλήρου θυγατρική εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας Α.Ε. (ΕΛ.ΠΕ. Ανανεώσιμες). Σκοπός της εταιρείας είναι η παραγωγή, διάθεση και εμπορία ενεργειακών προϊόντων, που θα προέρχονται από την εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, καθώς και η μελέτη, εμπορία εξοπλισμού, κατασκευή και εγκατάσταση συστημάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (αιολικών, φωτοβολταϊκών, βιομάζας).

Συνεπώς γίνεται κατανοητό ότι εφόσον τόσο το κόστος παραγωγής υποκατάστατων όσο και το κόστος μετακίνησης για τον έλληνα καταναλωτή είναι ακόμη σε υψηλά επίπεδα, τα υποκατάστατα αυτά δεν αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για τον κλάδο του πετρελαίου.

6. Λοιποί ενδιαφερόμενοι (Other stakeholders)

Στο εξελεγμένο υπόδειγμα του M. Porter ενυπάρχει και μία έκτη δύναμη που είναι η δύναμη των λοιπών ενδιαφερόμενων που βρίσκονται στο περιβάλλον του κλάδου. Οι ενδιαφερόμενοι αυτοί είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι Ρυθμιστικές Αρχές

⁵⁰<http://www.agroenergy.gr/categories/βιοκαύσιμα>

Ενέργειας, οι πιστωτές, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και οι μέτοχοι. Η σημαντικότητα αυτών των ομάδων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Στον κλάδο της διύλισης πετρελαίου η κυβέρνηση έχει άμεση επιρροή με την επιβολή φόρων κατανάλωσης και νομοθεσιών, οι οποίες έχουν να κάνουν κυρίως με το περιβαλλοντικό αντίκτυπο του κλάδου του πετρελαίου. Μάλιστα αρκετές από τις νομοθεσίες επιβάλλονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρώπης. Επίσης τα διυλιστήρια πρέπει να λειτουργούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποδεκτά από την τοπική κοινωνία και να μην δημιουργούν προβλήματα, κυρίως περιβαλλοντικής φύσεως όπως η ρύπανση του τοπικού οικοσυστήματος, τα οποία τα καθιστούν ανεπιθύμητα από την τοπική κοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012
3. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016
4. Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Μάιος 2014), «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές»
5. Ευαγγελία Βαλαβανιώτη (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Οκτώμβριος 2017), «Συγκεντρωτικά Στοιχεία και Αριθμοδείκτες του Κλάδου Εταιρειών Εμπορίας Πετρελαιοειδών για το έτος 2016»
6. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, ΕΛΛΑΣ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ, Ιανουάριος - Μάρτιος 2018
7. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ, ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ 2016, Πειραιάς, 13 Ιουνίου 2017

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_οικονομική_κρίση_2009-σήμερα
2. <https://www.popek.gr/index.php/el/news/5218-greek-energy-2017-gia-ekti-xronia-i-aktinografia-tou-energeiakoy-tomea>
3. <https://www.help.e.gr/investor-relations/key-data/our-businesses/refining-supply-and-trading/>
4. http://www.moh.gr/newsItem.aspx?a_id=10834&nc_id=129&ni_id=1527
5. http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm
6. <http://www.agroenergy.gr/categories/βιοκαύσιμα>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου μία επιχείρηση να έχει πιθανότητες να επιτύχει, θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση να έχει την ικανότητα να εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον, και στη συνέχεια εκτιμώντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον, να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη αξιοποίηση των ικανοτήτων της επιχείρησης. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαία μια λεπτομερής και ακριβής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να καθοριστούν οι δραστηριότητες που θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί δίνοντας έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες, ώστε να εξεταστούν τόσο οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι, όσο και οι ικανότητες των ατόμων να διαμορφώνουν και να υλοποιούν λειτουργικούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.

Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που διερευνώνται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος σχετίζονται με την οργανωτική δομή, την κουλτούρα της επιχείρησης, τη στρατηγική μάρκετινγκ, τους ανθρώπινους πόρους της, τους προμηθευτές της, τον κανονισμό λειτουργίας της και τον κώδικα δεοντολογίας της, τα πληροφοριακά της συστήματα, την έρευνα και την ανάπτυξη καθώς και τη χρηματοοικονομική ανάλυση του ομίλου.

8.2. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ⁵¹

Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια χαρακτηρίζεται από λειτουργική οργανωτική δομή. Ταυτόχρονα έχει υιοθετήσει και προσαρμόσει στο οργανωτικό του σχήμα τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύνολο αρχών, με βάση το οποίο επιδιώκεται η επαρκής οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας επιχείρησης, με μακροπρόθεσμο στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της και τη

⁵¹ <https://www.helpe.gr/investor-relations/corporate-governance/>

διαφύλαξη των έννομων συμφερόντων όλων όσων συνδέονται με αυτήν. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης εφαρμόζονται πλέον από όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες αναφέρονται σε ανεπτυγμένες οικονομίες και είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Εκτελεστικός Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου είναι ο Ευστάθιος Τσοτσόρος, ο οποίος πλαισιώνεται από τον Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο Ανδρέα Σιαμισή, τον Διευθυντή Εφοδιασμού Διύλισης και Πωλήσεων του Ομίλου, το Διευθυντή Έρευνας και Παραγωγής Υδρογονανθράκων, τον Διευθυντή Γενικής Εμπορίας, τον Διευθυντή Διεθνούς εμπορίας, τον Διευθυντή της εταιρείας Ασπροφός, τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικών Υπηρεσιών, τον Διευθυντή Νομικών Υπηρεσιών, τον Διευθυντή Εταιρικών Σχέσεων και τέλος τον Διευθυντή Υγιεινής, Ασφάλειας, Περιβάλλοντος και Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου.

Στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας μετέχουν και μη εκτελεστικά μέλη. Από τα συνολικά δεκατρία μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα τέσσερα είναι εκτελεστικά μέλη ενώ τα υπόλοιπα εννιά είναι μη εκτελεστικά.

Για την επίβλεψη του Ομίλου το Διοικητικό Συμβούλιο έχει ορίσει την Επιτροπή Ελέγχου, η οποία μέσω του Γενικού Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου επικοινωνεί με τον Εκτελεστικό Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνοντα Σύμβουλο. Η συγκεκριμένη Επιτροπή ορίζεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων και αποτελείται από τρία μη εκτελεστικά μέλη. Έργο της Επιτροπής Ελέγχου είναι:

- Να επιβλέπει τη διαδικασία χρηματοοικονομικής παρακολούθησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και να εξετάζει τα βασικά σημεία των οικονομικών καταστάσεων που εμπεριέχουν σημαντικές κρίσεις και εκτιμήσεις από πλευράς Διοίκησης.
- Να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας.
- Να διασφαλίζει την ορθή λειτουργία της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας.
- Να επιβλέπει την πορεία του τακτικού ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας.
- Να παρακολουθεί τα θέματα που έχουν να κάνουν με την ύπαρξη και τη διατήρηση της αντικειμενικότητας και της ανεξαρτησίας του τακτικού ελεγκτή και

ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις πιθανές επιπρόσθετες μη ελεγκτικές παρεχόμενες υπηρεσίες από αυτόν.

Επιπλέον η εταιρεία έχει συστήσει Επιτροπή Αμοιβών και Σχεδιασμού Διαδοχής, η οποία αποτελείται από δύο μη εκτελεστικά μέλη και ένα εκτελεστικό μέλος. Η Επιτροπή Αμοιβών και Σχεδιασμού Διαδοχής έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Προτείνει τις αρχές της πολιτικής αμοιβών και παροχών της εταιρείας σε διευθυντικά στελέχη, στις οποίες θα βασίζονται οι αποφάσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου.
- Προτείνει την ακολουθητέα εκάστοτε πολιτική αμοιβών και παροχών των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών, στην οποία θα βασίζονται οι αποφάσεις του Δ.Σ.
- Προτείνει στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, το σύνολο των αμοιβών (σταθερών και μεταβλητών – περιλαμβανομένων και των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών) των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ., ως και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
- Εισηγείται στο Δ.Σ. και δι' αυτού στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, το σύνολο των αμοιβών του Προέδρου του ΔΣ και του Διευθύνοντα Συμβούλου.
- Φροντίζει για την ανά πάσα στιγμή ύπαρξη κατάλληλης διαδοχής των Γενικών Διευθυντών και των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας και υποβάλλει σχετικές εισηγήσεις προς το Δ.Σ.

Το έργο του Δ.Σ., στο παραπάνω πλαίσιο ενίσχυσης των δομών εταιρικής διακυβέρνησης, συνεπικουρείται και από άλλες Επιτροπές, που ορίζονται με απόφασή του. Συγκεκριμένα, οι ισχύουσες επιτροπές είναι οι εξής:

- Επιτροπή Προμηθειών Πετρελαιοειδών
- Επιτροπή Χρηματοοικονομικών & Οικονομικού Σχεδιασμού
- Επιτροπή Εργασιακών Θεμάτων

8.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια όπως αναφέρθηκε έχει υιοθετήσει τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τις οποίες και προσπαθεί να εφαρμόσει σε όλους τους τομείς της δράσης της, αποτελώντας έτσι αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας της. Για τον λόγο αυτό προσπαθεί να λαμβάνει μέρος στα κοινωνικά της περιβάλλον μέσω

ενεργειών και δράσεων που αναπτύσσει. Επιπλέον δίνεται μεγάλη σημασία στο έμφυχο δυναμικό με σκοπό την ενδυνάμωση της ομαδικής κουλτούρας καθώς και στην προστασία του περιβάλλοντος, διότι η λειτουργία του συγκεκριμένου τύπου επιχείρησης πολλές φορές είναι συνυφασμένη με επιβλαβή αποτελέσματα για το περιβάλλον .

- Πιο συγκεκριμένα για το κοινωνικό κομμάτι η προσφορά και η υπεύθυνη στάση απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας και της στρατηγικής του Ομίλου. Λαμβάνοντας υπόψη την συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα, τα προγράμματα κατευθύνθηκαν σε δύο βασικούς άξονες: ευπαθείς κοινωνικά ομάδες και νέα γενιά, με έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των νέων, στην ανακούφιση των ανθρώπων που έχουν ανάγκη και στην κοινωνική αλληλεγγύη. Το πολυδιάστατο πρόγραμμα δράσεων του Ομίλου σε Ελλάδα και εξωτερικό, πέραν των δύο παραπάνω βασικών αξόνων, στηρίζει δράσεις που σχετίζονται με έργα υποδομής και βελτίωση ποιότητας ζωής, καθώς και προγράμματα που αφορούν το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό. Γίνεται προσπάθεια για έναν μεγάλο αριθμό δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις οποίες επενδύει ο Όμιλος, συμβάλλοντας στη βιώσιμη ανάπτυξη⁵².
- Για το ανθρώπινο δυναμικό ο Όμιλος ασχολείται τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό ανθρώπινο δυναμικό. Για το λόγο αυτό έχει θεσπίσει την εσωτερική και την εξωτερική επικοινωνία⁵³.
 - Η εσωτερική επικοινωνία Ομίλου, ως λειτουργία της Διεύθυνσης Επικοινωνίας του Ομίλου, περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών, που αφορούν την επικοινωνία του οργανισμού με τους εργαζόμενους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Οι δράσεις αυτές πηγάζουν από το όραμα, την αποστολή και τις αρχές που πρεσβεύει ο Όμιλος, στηρίζοντας και συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της ομαδικής κουλτούρας. Χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι και μέσα για τη συστηματική και αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζομένους της επιχείρησης. Τα σημαντικότερα είναι:
 - Μέθοδοι & Μέσα Εσωτερικής Επικοινωνίας Ομίλου
 - Εσωτερικό δίκτυο (intranet) MyHELPe

⁵² <https://www.helpe.gr/corporate-responsibility/contribution-to-the-broader-society/>

⁵³ <https://www.helpe.gr/media-center/GroupCommunication/>

- Θυρίδα προτάσεων εργαζομένων
 - Πρόγραμμα «Οικολογικό Γραφείο»
 - Οπτικοακουστικό υλικό
 - Ηλεκτρονική ενημέρωση μέσω emails
 - Διοργάνωση συναντήσεων / εκδηλώσεων
 - Έρευνες
- Η εξωτερική επικοινωνία του Ομίλου, είναι υπεύθυνη για τη διαρκή και αποτελεσματική προάσπιση και προώθηση της δημόσιας εικόνας του Ομίλου, με βάση το εγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο και τις κατευθύνσεις της Διοίκησης και λαμβάνοντας υπ' όψη το εκάστοτε διαμορφούμενο πλαίσιο στο περιβάλλον των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.) και της αγοράς. Βασικές εργασίες της εξωτερικής επικοινωνίας του Ομίλου είναι:
- Καθημερινή παρακολούθηση δημοσιότητας και ενημέρωση της Διοίκησης
 - Μηνιαία, εξαμηνιαία και ετήσια ανάλυση και αξιολόγηση δημοσιότητας
 - Δημιουργία θεματικού ηλεκτρονικού αρχείου δημοσιευμάτων
 - Σύνταξη εβδομαδιαίου συνοπτικού δελτίου δημοσιευμάτων της Νοτιοανατολικής Ευρώπης
 - Διαχείριση προβολής Ομίλου σε ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα
 - Σύνταξη και διανομή Δελτίων Τύπου, ανακοινώσεων, προσκλήσεων, προκηρύξεων
 - Απαντήσεις, δημοσιεύσεις, επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε.
 - Διαχείριση διαφημιστικών εντύπων και λοιπών δράσεων Ομίλου
 - Υποστήριξη θυγατρικών εταιρειών εσωτερικού και εξωτερικού του Ομίλου σε θέματα εξωτερικής επικοινωνίας
- Όσον αφορά στην κουλτούρα του Ομίλου για το περιβάλλον, η στρατηγική των Ελληνικών Πετρελαίων στον τομέα του περιβάλλοντος εστιάζει στην πρόληψη και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον, εφαρμόζοντας τα κατάλληλα μέτρα, πρακτικές και τεχνολογίες σε ολόκληρο τον κύκλο προϊόντος, από το σχεδιασμό του παραγωγικού σχήματος και την πιθανή εφαρμογή αντιρρυπαντικής τεχνολογίας μέχρι την τελική κατανάλωση. Βελτιώνοντας συνεχώς την παραγωγική διαδικασία και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα, ο Όμιλος προσπαθεί να επιτύχει αύξηση της

αποδοτικότητας στη χρήση φυσικών πόρων ενέργειας καθώς και μείωση των αέριων εκπομπών και υγρών - στερεών αποβλήτων. Η συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων στον τεχνολογικό τομέα, στην περιβαλλοντική νομοθεσία, καθώς και η ενεργός συμμετοχή στις σχετικές διαδικασίες ενημέρωσης και διαβούλευσης, συνεισφέρουν σημαντικά στην υλοποίηση της στρατηγικής του Ομίλου για βιώσιμη ανάπτυξη, παράλληλα με στοχευμένες περιβαλλοντικές επενδύσεις και εκτεταμένα προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη αξιοσημείωτων επιδόσεων, σε τομείς όπως η μείωση των αέριων εκπομπών, η διαχείριση νερού και αποβλήτων, η ενεργειακή αποδοτικότητα και ο περιορισμός του ανθρακικού αποτυπώματος. Η ολοκλήρωση, τα προηγούμενα έτη, των δυο μεγάλων έργων εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης των διυλιστηρίων Ελευσίνας και Θεσσαλονίκης, ύψους €1.7 δισ. με σημαντική περιβαλλοντική βελτίωση του αποτυπώματος του διυλιστηρίων και της ποιότητας ατμόσφαιρας των περιοχών, αποτελεί την ευνοϊκότερη συνθήκη και αφετηρία για την εναρμόνιση με τα νέα επίπεδα εκπομπών, που έχουν αποφασισθεί πρόσφατα σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τα διυλιστήρια.⁵⁴

8.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση η οποία θέλει να είναι επιτυχημένη, έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Το έργο οποιασδήποτε επιχείρησης είναι να παραδίδει αξία στον πελάτη με επικερδή για αυτήν τρόπο. Σε μία πάρα πολύ ανταγωνιστική οικονομία, με ολοένα και πιο ορθολογικούς αγοραστές που έχουν πληθώρα επιλογών, μία εταιρεία μπορεί να προοδεύει μόνο με τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής αξίας και με την επιλογή, την παροχή, και την επικοινωνία ανώτερης αξίας⁵⁵. Η επιτυχία λοιπόν της στρατηγικής του μάρκετινγκ που ακολουθεί μία επιχείρηση εξαρτάται από:

1. Την κατανόηση του των αναγκών του πελάτη.
2. Την αποτελεσματική οργάνωση της στρατηγικής μάρκετινγκ κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο πελάτης να βρεθεί κοντά με το προϊόν.
3. Τον καθορισμό των στρατηγικών και των αρμοδιοτήτων μέσω ενός πλάνου μάρκετινγκ για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

⁵⁴ <https://www.helpe.gr/health-and-safety/environmental-protection/>

⁵⁵ Marketing Management, 12th Edition, by Philip Kotler, Kevin Lane Keller, σελ. 40

Και οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί προκειμένου να επέλθει η επιτυχία ή η αδυναμία η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε μικρότερη επιτυχία ή ακόμα και αποτυχία. Ένα εξαιρετικά ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία είναι αδύνατο να έχει ως βάση μία ελλιπή οργάνωση και το αντίστροφο. Στο σημείο αυτό έρχεται το μίγμα του μάρκετινγκ για να τονίσει τα τέσσερα στρατηγικά σημεία στα οποία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή:

1. Τιμή
2. Προώθηση
3. Διανομή
4. Προϊόν

Τα τέσσερα αυτά σημεία πρέπει να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στρατηγικής του μάρκετινγκ⁵⁶.

Το πλαίσιο της στρατηγικής πάνω στην οποία προσαρμόζεται το μίγμα μάρκετινγκ για τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια, είναι η προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς με μια σειρά διαφορετικών και ταυτόχρονα εξελισσόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να βρῖσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνιστή της, ο οποίος είναι η εταιρεία Μότορ Όιλ.

8.4.1. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια, στοχεύει στην κάλυψη οποιωνδήποτε ενεργειακών αναγκών έχει ο Έλληνας καταναλωτής. Για τον λόγο αυτό καλύπτει ανάγκες οι οποίες έχουν να κάνουν με :

- ❖ Τη βιομηχανία
- ❖ Το σπίτι
- ❖ Τη μετακίνηση :
 - Στον δρόμο
 - Στον αέρα
 - Στη θάλασσα
- ❖ Τις μεταφορές καυσίμων⁵⁷

Κατά συνέπεια πελάτες για την εταιρεία είναι σχεδόν όλοι οι Έλληνες καταναλωτές, στο μεγαλύτερο ηλικιακό τους φάσμα, καθώς και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές της

⁵⁶ Harrison, J. & Thompson, D. & Flanagan, H. & Tonks, P., (1994)

⁵⁷ <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/>

Ελλάδος. Ο λόγος είναι ότι ο σύγχρονος άνθρωπος έχει πλέον πολλές ενεργειακές ανάγκες, προκειμένου το επίπεδο της ζωής του, να συμβαδίζει με το σύγχρονο βιοτικό επίπεδο.

8.4.2. ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμή ενός προϊόντος αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής του ιδιαίτερος στην εποχή της οικονομικής ύφεσης που διανύει η Ελλάδα. Ταυτόχρονα ο καταναλωτής επιζητεί και την καλύτερη ποιότητα σε αυτή την τιμή, όπως ορίζει και ο νόμος της ζήτησης.

Στην προκειμένη περίπτωση, η τιμολόγηση στον ελληνικό κλάδο καυσίμων φαίνεται να μην εξαρτάται τόσο από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο. Ο λόγος είναι ότι η πρώτη ύλη για τα παράγωγα προϊόντα είναι ένα αμιγώς εισαγόμενο προϊόν με τον έλεγχο της τιμής να γίνεται αποκλειστικά από τις χώρες προμηθευτές. Έτσι όπως αναλύεται στην υποενότητα 5.2.1., ο έλεγχος της τιμής γίνεται κυρίως από τις χώρες παραγωγούς- προμηθευτές της πρώτης ύλης.

8.4.3. ΣΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Η προώθηση ενός προϊόντος είναι καίριας σημασίας για την επιχείρηση καθώς είναι αυτή η οποία γνωστοποιεί το προϊόν στο καταναλωτικό κοινό και κατά συνέπεια επιφέρει πωλήσεις εν τέλει. Για το λόγο αυτό πρέπει να υπάρχει καταγεγραμμένο σχέδιο προώθησης, με ένα λεπτομερές πλάνο των ενεργειών του σχεδίου που να συνδέεται φυσικά με τους στόχους της επιχείρησης. Σε αυτό το πλάνο πρέπει να περιέχονται οι αγορές στόχοι καθώς και τα μέσα προώθησης που θα χρησιμοποιηθούν.

Τα διαθέσιμα μέσα προώθησης είναι :

1. Η τηλεόραση
2. Το ραδιόφωνο
3. Η τηλεφωνική προώθηση
4. Τα ενημερωτικά φυλλάδια
5. Το Διαδίκτυο

6. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media)⁵⁸

Το Διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα τελευταία χρόνια γνωρίζουν μεγάλη άνθηση και κατά συνέπεια πλέον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά, καθώς ο μέσος Έλληνας καταναλωτής είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένος μαζί τους. Φυσικά μέσω αυτών η επιχείρηση έχει την ικανότητα να γνωρίζει καλύτερα και πιο ολοκληρωμένα τον καταναλωτή μέσω της συλλογής στοιχείων από αυτά τα μέσα.

Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια χρησιμοποιεί όλα τα ανωτέρω μέσα στην προσπάθεια για προώθηση των προϊόντων του, δίνοντας ιδιαίτερη βάση σε ότι έχει να κάνει με το Διαδίκτυο.

8.4.4. ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ⁵⁹

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά επίγειων καυσίμων, μέσω της θυγατρικής του Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία, με τα σήματα ΕΚΟ και ΒΡ. Στις 31 Αυγούστου 2016 ολοκληρώθηκε επιτυχώς η συγχώνευση μεταξύ των ανωνύμων εταιρειών Ελληνικά Καύσιμα Ανώνυμη Εμπορική Εταιρεία και ΕΚΟ Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία Πετρελαιοειδών με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη. Παράλληλα, τροποποιήθηκε η επωνυμία της Ελληνικά Καύσιμα Ανώνυμη Εμπορική Εταιρεία σε Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία.

Διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο με πάνω από 1681 πρατήρια (εκ των οποίων 907 είναι πρατήρια ΕΚΟ και 774 λειτουργούν με το σήμα της ΒΡ), σε σύνολο αγοράς περίπου 5.500 πρατηρίων, 15 εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διανομής καυσίμων, 23 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας, 2 εμφιαλωτήρια υγραερίου σε Βορρά και Νότο και μία μονάδα παραγωγής και συσκευασίας λιπαντικών. Αυτή η εκτεταμένη υποδομή εφοδιασμού είναι το αποτέλεσμα της εξαγοράς και της ενοποίησης μιας σειράς εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη λιανική αγορά κατά τη διάρκεια των 10 τελευταίων ετών. Η υπάρχουσα υποδομή δίνει τη δυνατότητα στον Όμιλο να έχει μία σημαντική παρουσία, τόσο στην ηπειρωτική χώρα όσο και στη λιανική αγορά των ελληνικών νησιών καθώς και στις γεωγραφικά διάσπαρτες εγκαταστάσεις αεροδρομίων.

⁵⁸ Martensen, A. & Dahlgaard, J., (1999)

⁵⁹ <http://m.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>

Η εξαγορά των δραστηριοτήτων της BP στην Ελλάδα επέτρεψε στον Όμιλο να ενδυναμώσει τη θέση του στην εγχώρια λιανική αγορά, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του, αλλά και να επωφεληθεί από τις συνέργιες που δημιουργούνται μεταξύ των δύο εταιρειών εμπορίας και του τομέα της διύλισης.

8.4.5. ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ

Προϊόντα του ομίλου αποτελούν τα καύσιμα, καθώς και μερικά παράγωγα του πετρελαίου (π.χ. προϊόντα ασφαλτόστρωσης κλπ.), αναλυτική περιγραφή των οποίων γίνεται στην ενότητα 6.4.

Κατά συνέπεια γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι σε επίπεδο προϊόντων, ο Όμιλος δεν μπορεί να επέμβει και να διαφοροποιηθεί αρκετά από τον ανταγωνιστή του, καθώς πρόκειται για ένα κατεξοχήν φυσικό προϊόν, το οποίο υπόκειται σε συγκεκριμένες φυσικές διεργασίες προκειμένου να καταστεί εμπορεύσιμο.

Για τον λόγο αυτό ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια προσπαθεί να δημιουργήσει επιπρόσθετες υπηρεσίες. Στόχος είναι η βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη, δίνοντας έμφαση σε αυτόν και δημιουργώντας αξία για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Σε αυτό το πλαίσιο ο Όμιλος, παρέχει ένα σύνολο υποστηρικτικών προγραμμάτων και δράσεων σε πελάτες και συνεργάτες, για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας, διασφαλίζοντας παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την ενημέρωση και ικανοποίηση των πελατών (πρατήρια, οδηγοί, κα.) σχεδιάζονται και υλοποιούνται ποικίλες δράσεις, διαφοροποιημένες κατά περίπτωση, οργανώνονται τακτικές συναντήσεις, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγραμματίζονται εκπαιδεύσεις.⁶⁰

Φυσικά με κύριους στρατηγικούς άξονες την εξωστρέφεια και την καινοτομία, ο Όμιλος προσπαθεί διαρκώς, μέσω της προσφοράς ανταγωνιστικών και ποιοτικών καυσίμων και λιπαντικών να διατηρείται σε ηγετική θέση. Στο πλαίσιο αυτό, ολοκληρώθηκαν δύο επιτυχείς εισαγωγές νέων καινοτόμων διαφοροποιημένων προϊόντων, του EKO Diesel Avio και του BP Ultimate Diesel, τα οποία αύξησαν περαιτέρω τα μερίδια αγοράς του Ομίλου στην αγορά.

⁶⁰ <https://www.help.e.gr/the-group/products-and-services/>

8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικό παράγοντα επιτυχίας του Ομίλου. Ο κάθε εργαζόμενος γίνεται προσπάθεια να είναι απόλυτα προσανατολισμένος με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης και για το λόγο αυτό τα κριτήρια εισαγωγής στον Όμιλο είναι αρκετά υψηλά. Χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τον Όμιλο, όλο το σύνολο των 3.500 άμεσα εργαζόμενων έχουν ένα κοινό όραμα: την ανάδειξη του Ομίλου σε πρωτοπόρο ενεργειακό Όμιλο, με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη ενσωματωμένη στη στρατηγική του⁶¹. Επιπλέον η συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους βρίσκονται μεταξύ των κεντρικών στόχων του Ομίλου. Παράλληλα, ο Όμιλος προσπαθεί να αποτελεί έναν ιδανικό εργοδότη, ο οποίος εμπνέει ασφάλεια στους εργαζόμενους του καθώς και υπερηφάνεια σε όσους εργάζονται σε αυτόν.

Οι στρατηγικές κινήσεις και δράσεις τις οποίες υλοποιεί ο Όμιλος προκειμένου να διατηρεί στο επιθυμητό επίπεδο το ανθρώπινο δυναμικό του έχουν να κάνουν με :

- ✓ Την ενθάρρυνση της αριστείας σε όλους τους τομείς, μέσα από τη διασφάλιση συνθηκών αξιοκρατίας, αναγνώρισης και ανάπτυξης.
- ✓ Την προσέλκυση, αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες του Ομίλου.
- ✓ Τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, που θα εμπνέει ασφάλεια και θα παρέχει κίνητρα για διάκριση.
- ✓ Την ευθυγράμμιση των προσπαθειών όλων των εργαζομένων, στην επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων του Ομίλου.
- ✓ Την καλλιέργεια μιας ενιαίας κουλτούρας μέσα στον Όμιλο, στηριγμένης σε κοινές αρχές και αξίες.
- ✓ Τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, με πολιτικές που προάγουν την υπευθυνότητα, την πρωτοβουλία, την εξωστρέφεια.
- ✓ Την ενίσχυση του αισθήματος αφοσίωσης και της διάθεσης για συμμετοχή στις εταιρικές δράσεις.
- ✓ Την αναγνώριση της ατομικής και ομαδικής συμβολής όλων των εργαζομένων στα αποτελέσματα του Ομίλου.

⁶¹ <https://www.help.e.gr/Human-Resources/our-people/>

- ✓ Την Ουσιαστική συνεισφορά της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του Ομίλου.⁶²

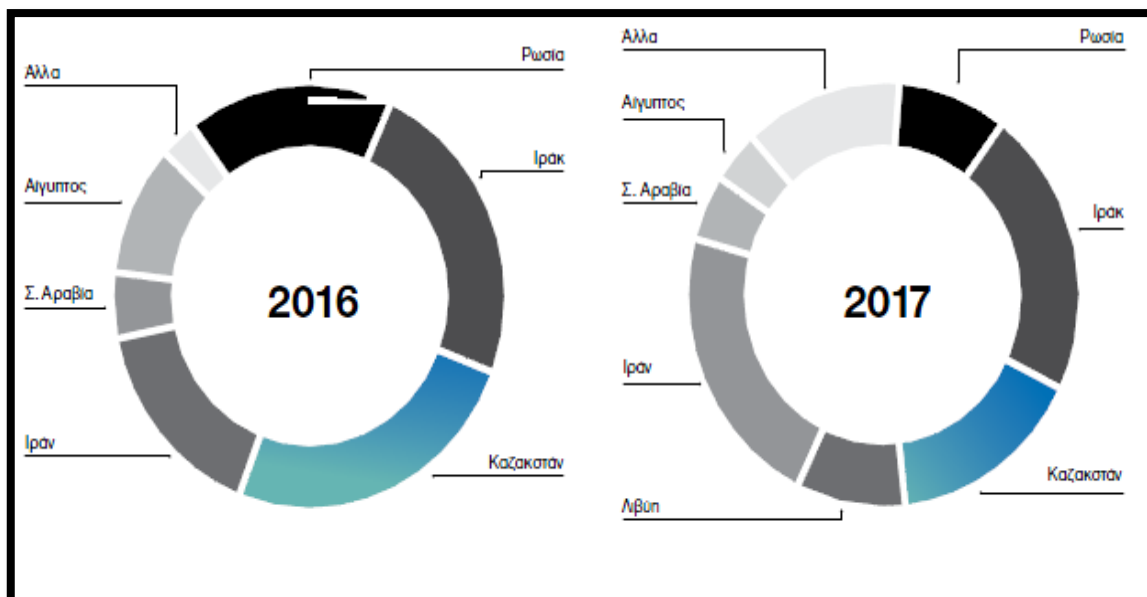
8.6. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι προμήθειες αργού πετρελαίου συντονίζονται κεντρικά και καλύπτονται μέσω συμβάσεων διάρκειας (term-contracts) καθώς και με μεμονωμένες αγορές (spot). Η υπερπροσφορά αργού πετρελαίου όλων των τύπων συνεχίστηκε και το πρώτο εξάμηνο του 2017, ως κύριο χαρακτηριστικό της αγοράς πετρελαιοειδών παγκοσμίως αλλά και της Μεσογείου, με ευνοϊκό αποτέλεσμα στις τιμές για τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια, ιδιαίτερα των βαρύτερων τύπων αργού στην περιοχή μας. Προς την κατεύθυνση αυτή συνέβαλε και η ομαλοποίηση της παραγωγής και διακίνησης αργού από τη Λιβύη. Από το καλοκαίρι του 2017 οι προσπάθειες του O.P.E.C. για μείωση της παραγωγής οδήγησαν σταδιακά σε περιορισμό της προσφοράς και αύξηση των διεθνών τιμών.

Η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια αξιοποίησε τη βελτιωμένη χρηματοοικονομική ρευστότητα καθώς και σημαντικές ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στη δομή τιμολόγησης διαφόρων τύπων αργού στη Μεσόγειο. Κατά αυτό τον τρόπο, το μίγμα εφοδιασμού πρώτων υλών προσαρμόστηκε, αντανακλώντας την ελκυστικότητα συγκεκριμένων τύπων αργού σε σχέση με άλλα, με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο εφοδιασμός βαρύτερων τύπων αργού από Ιράν και Ιράκ (22%), με μείωση του ποσοστού αγορών από Ρωσία στο 10% και το Καζακστάν στο 10%, ενώ σταθερή παρέμεινε η συνεισφορά από Σαουδική Αραβία (5%). Αναφορικά με το αργό της Μεσογείου, σημαντική αύξηση σημείωσε η προμήθεια από Λιβύη (9%), με αντίστοιχη μείωση από Αίγυπτο (4%), ενώ μικρή αύξηση σημείωσε η συνεισφορά από άλλες πηγές (13%)⁶³ όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 8.1:

⁶² <https://www.helpe.gr/Human-Resources/our-people/empolyeesinfo/>

⁶³ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017,σελ.33.



Διάγραμμα 8.1: Διαφοροποιημένο μίγμα προμήθειας πρώτων υλών του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.

ΠΗΓΗ: Ετήσιος απολογισμός ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια 2017.

Η δυνατότητα πρόσβασης, αλλά και η ευελιξία των διυλιστηρίων του Ομίλου να επεξεργαστούν μια μεγάλη ποικιλία αργού πετρελαίου, αποτελούν ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Ομίλου, που αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικό, τόσο για την κερδοφορία, όσο και για τη δυνατότητα ανταπόκρισης του σε απότομες μειώσεις προσφοράς συγκεκριμένων τύπων αργού, διασφαλίζοντας έτσι την ομαλή τροφοδοσία των αγορών, όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος.

8.7. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Η εταιρεία έχει συντάξει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, που είναι εγκεκριμένος από το Διοικητικό Συμβούλιο και είναι απόλυτα σύμφωνος με τη στρατηγική της επιχείρησης. Μέσα στο πλαίσιο του κανονισμού ορίζονται και διευκρινίζονται όλες οι αρμοδιότητες καθώς και οι ευθύνες των βασικών θέσεων εργασίας, προάγοντας έτσι τον επαρκή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων εντός της εταιρείας, προκειμένου η αποστολή του κάθε εργαζόμενου να είναι ξεκάθαρη και να μην υπάρχουν επ' ουδενί επικαλύψεις αρμοδιοτήτων.

Επιπλέον, η εταιρεία στο πλαίσιο της θεμελιώδους υποχρέωσης ορθής εταιρικής διακυβέρνησης, έχει καταρτίσει και υιοθετήσει από το 2011, κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος είναι επίσης εγκεκριμένος από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Ο

κώδικας δεοντολογίας συνοψίζει τις αρχές σύμφωνα με τις οποίες κάθε άτομο, εργαζόμενος ή τρίτος, που συμμετέχει στη λειτουργία του Ομίλου και κάθε συλλογικό του όργανο, πρέπει να ενεργεί και να πράττει εντός του πλαισίου των καθηκόντων του. Για το λόγο αυτό ο κώδικας αποτελεί πρακτικό οδηγό στην καθημερινή εργασία όλων των εργαζομένων τού Ομίλου, αλλά και των τρίτων που συνεργάζονται με αυτόν.

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ο Όμιλος προσπαθεί μέσω των κανονισμών του, να διασφαλίσει όσο μπορεί περισσότερο τη συμμόρφωση όλων των εργαζομένων με την στρατηγική και την αποστολή του.

8.8. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Ο Όμιλος διαθέτει δικό του Τμήμα Πληροφορικής, το οποίο φέρει την ευθύνη του καθορισμού της στρατηγικής σε θέματα τεχνολογίας και πληροφορικής, καθώς και της εκπαίδευσης του προσωπικού για την κάλυψη των όποιων αναγκών μπορεί να υπάρξουν. Επιπρόσθετα, το συγκεκριμένο Τμήμα είναι υπεύθυνο για την υποστήριξη των εφαρμογών μέσω της τήρησης και ενημέρωσης των εγχειριδίων χρήσης του λογισμικού, σε συνεργασία με εξωτερικούς αναδόχους, όπου απαιτείται. Με τη βοήθεια του δικού της Τμήματος Πληροφορικής, η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα επαρκές πλαίσιο παρακολούθησης και ελέγχου των Πληροφοριακών Συστημάτων της, το οποίο ορίζεται από επιμέρους ελεγκτικούς μηχανισμούς, πολιτικές και διαδικασίες.

8.9. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ⁶⁴

Η έρευνα που γίνεται στα Ελληνικά Πετρέλαια έχει ως κύριο άξονα την έρευνα και την παραγωγή υδρογονανθράκων. Κατά το 2014, οι δραστηριότητες του κλάδου επικεντρώθηκαν στην Ελλάδα, με την συμμετοχή της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. ως διαχειριστή με ποσοστό 33,3% (Operator) σε διεθνές επιχειρηματικό σχήμα στη Σύμβαση Μίσθωσης για τη θαλάσσια περιοχή του Πατραϊκού κόλπου, αλλά και στην Αίγυπτο, μέσω συμμετοχής σε διεθνείς κοινοπραξίες στις περιοχές West Obayed (Δ. Έρημος) και Mesaha (Άνω Αίγυπτος) με ποσοστό 30% ανά περιοχή.

Στην περιοχή του Πατραϊκού Κόλπου, το πρόγραμμα ελάχιστων εργασιών για την πρώτη τριετή ερευνητική φάση συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την καταγραφή σεισμικών τρισδιάστατων περιφερειακών γραμμών έκτασης 800 τετραγωνικών χιλιομέτρων και δυσδιάστατων περιφερειακών γραμμών, μήκους 300 χιλιομέτρων. Το

⁶⁴ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>

τέταρτο τρίμηνο 2014 ξεκίνησαν οι αρχικές γεωλογικές μελέτες στην περιοχή. Παράλληλα, η ΕΛ.ΠΕ. Α.Ε. συνέχισε την μελέτη των ερευνητικών δεδομένων σε θαλάσσιες και χερσαίες περιοχές της Δ. Ελλάδας, προετοιμαζόμενη για την πιθανή υποβολή προσφορών σε διεθνείς διαγωνισμούς που έχει προκηρύξει το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής (Υ.Π.Ε.Κ.Α.). Σε αυτό το πλαίσιο, η Εταιρεία κατέθεσε προσφορές για τις υπό παραχώρηση περιοχές της Άρτας - Πρέβεζας και της Βορειοδυτικής Πελοποννήσου, κατόπιν σχετικού διαγωνισμού του Υπουργείου Παραγωγικής Ανασυγκρότησης, Περιβάλλοντος & Ενέργειας (Υ.Π.Π.Α.Π.Ε.).

Ταυτόχρονα στο West Obayed, τον Οκτώβριο 2014 η κοινοπραξία (ΕΛ.ΠΕ. 30%, VEGAS 70%) εκτέλεσε την τελευταία υποχρεωτική ερευνητική γεώτρηση, που δεν απέδωσε θετικά αποτελέσματα. Μετά από την άρνηση της κρατικής εταιρίας EGPC για επαναδιαπραγμάτευση της διάρκειας της Σύμβασης και εκτέλεσης επιπλέον γεωτρήσεων, η κοινοπραξία αποφάσισε ομόφωνα την επιστροφή της περιοχής (5 Δεκεμβρίου 2014).

Τέλος στην περιοχή Mesaha, η κοινοπραξία (Petroceltic, HELPE, KEC και Beach Petroleum) ομόφωνα αποφάσισε την επιστροφή της περιοχής στην κρατική εταιρεία GANOPE μετά από τα αποτελέσματα της ερευνητικής γεώτρησης «Mesaha 1x» χωρίς υπολειπόμενες οικονομικές υποχρεώσεις.

8.10. ΚΥΡΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η οικονομική κατάσταση του Ομίλου και κατ' επέκταση της μητρικής εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια, παρόλη την δύσκολη οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, συνεχίζει να βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα με αυξημένα κέρδη τις τελευταίες χρονιές. Τα Συγκρίσιμα Κέρδη Ε.Β.Ι.Τ.Δ.Α. του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ανήλθαν στα €834 εκατ. (+14%), το υψηλότερο επίπεδο ιστορικά, κυρίως λόγω της βελτίωσης των επιδόσεων όλων των διυλιστηρίων του Ομίλου καθώς και της διατήρησης της λειτουργικής διαθεσιμότητας των εγκαταστάσεων διύλισης σε υψηλά επίπεδα, ενώ παράλληλα, τα Συγκρίσιμα Καθαρά Κέρδη ανήλθαν στα €372 εκατ. σημειώνοντας αύξηση 40%⁶⁵.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται κατά σειρά, τα Στοιχεία Αποτελεσμάτων Χρήσης του Ομίλου (Πίνακας 8.1), τα Στοιχεία Ταμειακών Ροών του

⁶⁵ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017, σελ.27.

Ομίλου (Πίνακας 8.2) και τέλος ο Ετήσιος Απολογισμός του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια (Πίνακας 8.3) για τα οικονομικά έτη 2013 έως και 2017.

Πίνακας 8.1: Στοιχεία Αποτελεσμάτων Χρήσης του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για τα οικονομικά έτη 2013-2017.

Στοιχεία	2017	2016	2015	2014	2013
Αποτελεσμάτων Χρήσης					
Κύκλος Εργασιών	7.995	6.613	7.303	9.478	9.674
Συγκρίσιμα Κέρδη EBITDA	834	731	758	417	178
Λειτουργικά Κέρδη	662	632	245	(289)	(195)
Κέρδη πρό φόρων	520	466	39	(485)	(338)
Δικαιώματα μειοψηφίας	(3)	1	2	(3)	(3)
Καθαρά Κέρδη μετόχων μητρικής	381	330	47	(365)	(269)
Συγκρίσιμα Καθαρά Κέρδη	372	265	(268)	2	(117)
Κέρδη ανά μετοχή (EPS)	1,25	1,08	0,15	(1,20)	(0,88)

ΠΗΓΗ: Ετήσιος Απολογισμός Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια 2017.

Πίνακας 8.2: Στοιχεία Ταμειακών Ροών του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για τα οικονομικά έτη 2013-2017.

Στοιχεία Ταμειακών Ροών	2017	2016	2015	2014	2013
Εισροές / (εκροές) από λειτουργική δραστηριότητα	443	(334)	460	853	493
Εκροές για επενδυτικές δραστηριότητες	(185)	(116)	(136)	(83)	(89)
Εισροές / (εκροές) χρηματοοικον.δραστηριότητες	(300)	(589)	(74)	85	(339)
Αύξηση / (μείωση) διαθεσίμων	(42)	(1,039)	250	855	64

ΠΗΓΗ: Ετήσιος Απολογισμός Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια 2017.

Πίνακας 8.3: Στοιχεία Ισολογισμού του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για τα οικονομικά έτη 2013-2017.

Στοιχεία Ισολογισμού	2017	2016	2015	2014	2013
Σύνολο Ενεργητικού	7.160	7.189	8.029	7.719	7.177
Πάγιο Ενεργητικό	4.282	4.282	4.506	4.526	4.470
Διαθέσιμα και χρεόγραφα	1.019	1.082	2.108	1.848	960
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.220	1.879	1.768	1.974	1.475
Μακροπρόθεσμος δανεισμός	920	1.456	1.598	1.812	1.312
Μακροπρόθεσμος δανεισμός	1.900	1.386	1.633	1.178	1.338
Δικαιώματα μειοψηφίας	63	102	106	110	116
Ιδία Κεφάλαια	2.372	2.142	1.790	1.729	2.214

ΠΗΓΗ: Ετήσιος Απολογισμός Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια 2017.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012
3. Marketing Management, 12th Edition, by Philip Kotler, Kevin Lane Keller
4. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2012
5. James Harrison, David Thompson, Hugh Flanagan, Peter Tonks, (1994) "Beyond the Business Plan", Journal of Management in Medicine, Vol. 8 Issue: 1, pp.38-45
6. Anne Martensen, Jens J. Dahlgaard, (1999) "Strategy and planning for innovation management – a business excellence approach", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 Issue: 8, pp.734-755
7. Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Μάιος 2014), «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές»
8. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 8^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. www.helpe.gr
2. <https://www.helpe.gr/corporate-responsibility/contribution-to-the-broader-society/>
3. <https://www.helpe.gr/media-center/GroupCommunication/ExternalComms/>
4. <https://www.helpe.gr/health-and-safety/environmental-protection/>
5. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/>
6. <http://m.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>
7. <https://www.helpe.gr/Human-Resources/our-people/>
8. <https://www.helpe.gr/Human-Resources/our-people/employeesinfo/>
9. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

9.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης προϋποθέτει τον εντοπισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και την επιλογή των καταλληλότερων από αυτές προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εκτίμηση των στρατηγικών αυτών πραγματοποιείται μέσω της ανάλυσης των στρατηγικών παραγόντων, οι οποίοι οδηγούν στην κατανόηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές μέσα στον κλάδο. Η ανάλυση αυτή γνωστή ως S.W.O.T. Analysis, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εσωτερικών Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) καθώς και των εξωτερικών Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) και στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα διενεργηθεί για την εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια.

9.2. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Στη συνέχεια, με βάση τα στοιχεία τα οποία έχουν παρουσιαστεί στα προηγούμενα κεφάλαια για την εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια καθώς και για τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (κεφάλαιο 5 και κεφάλαιο 6), παρουσιάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές οι οποίες προέρχονται από τον κλάδο της επιχείρησης, και εν γένει από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αύξηση της χρησιμοποίησης οχημάτων εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης: Χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από τη Λιβύη, τη Τυνησία, το Μαρόκο, την Αλγερία, την Αίγυπτο, μέχρι το Λίβανο, τη Συρία, το Ισραήλ, και την Τουρκία, παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη και για το λόγο αυτό διαρκώς βγαίνουν στο δρόμο νέοι στόλοι από φορτηγά και γενικά οχήματα τα οποία χρησιμοποιούν για την κίνηση τους το καύσιμο ντίζελ. Κατά συνέπεια έχουν μεγάλη ανάγκη για ντίζελ, το οποίο είναι ένα αυξανόμενο ελλειμματικό προϊόν.
- Αύξηση της ζήτησης του πετρελαίου κίνησης: Τα τελευταία χρόνια εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρατηρήθηκε επίσης αύξηση στη ζήτηση του ντίζελ

καυσίμου, γεγονός που οφείλεται στην ενίσχυση της κατανάλωσης στις εμπορευματικές μεταφορές και την αυξανόμενη τάση προς την πετρελαιοκίνηση στις ιδιωτικές οδικές μεταφορές. Οι λόγοι είναι η χαμηλότερη τιμή του πετρελαίου κίνησης σε σχέση με τη βενζίνη, λόγω καλύτερης φορολογικής μεταχείρισης, αλλά και η ικανότητα του πετρελαιοκινητήρα να είναι οικονομικότερος και φιλικότερος προς το περιβάλλον, βοηθώντας την αυτοκινητοβιομηχανία στην επίτευξη των αυστηρών στόχων αποδοτικότητας που έχουν τεθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

- Ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας: Οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Α.Π.Ε.) αποτελούν μία τεράστια ευκαιρία για τις δύο επιχειρήσεις τους κλάδου των καυσίμων στην Ελλάδα. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατεξοχήν στη γεωγραφική θέση της Ελλάδας, η οποία είναι ιδανική για εκμετάλλευση των στοιχείων της φύσης, όπως είναι ο αέρας, το νερό και ο ήλιος και επομένως γίνεται εφικτή η χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας οι οποίες αφθονούν στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια με την Ευρωπαϊκή Ένωση να προσπαθεί διαρκώς να μειώσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα του κλάδου διύλισης και την έως τώρα μη επιτυχημένη εκμετάλλευση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας στην Ελλάδα, αποτελεί ευκαιρία η παροχή «πράσινης» ενέργειας σε μεγάλη κλίμακα μέσω της ορθής εκμετάλλευσης των πηγών αυτών.
- Αυξανόμενη χρήση του φυσικού αερίου: Το φυσικό αέριο επίσης αποτελεί ευκαιρία για τις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς έχει εισβάλλει τόσο στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, όσο και στην οικιακή χρήση λόγω της οικονομικότερης τιμής του και της φιλικότητας του προς το περιβάλλον.
- Αυξανόμενη παραγωγή βιοκαυσίμων: Τέλος η σημαντικότερη ευκαιρία ταυτόχρονα όμως και η μακρινότερη στον ορίζοντα για τα ελληνικά διυλιστήρια, φαίνεται να είναι η παραγωγή βιοκαυσίμων. Είναι ένας τομέας στον οποίο γίνεται μεγάλη έρευνα και προσπάθεια προκειμένου να καταστεί βιώσιμη η παραγωγή και η χρήση του βιοντίζελ και της βιοαιθανόλης. Αν ο τομέας αυτός είναι προσοδοφόρος τότε τα οφέλη για τον πρωτοπόρο στον κλάδο αυτόν θα είναι μεγάλα καθώς θα γίνει μετάβαση πλέον στην χρήση καυσίμων με μηδαμινό περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Οικονομική κρίση: Η οικονομική κρίση στην Ευρωπαϊκή αγορά έχει οδηγήσει σε πτώση της ζήτησης της βενζίνης και του μαζούτ. Η ζήτηση μαζούτ στην ηλεκτροπαραγωγή έχει μειωθεί σημαντικά, ενώ και η ευρωπαϊκή βιομηχανία, έχοντας να αντιμετωπίσει αυστηρούς περιβαλλοντικούς περιορισμούς, έχει στραφεί σε πιο καθαρά εναλλακτικά καύσιμα. Οι αλλαγές αυτές βρήκαν απροετοίμαστα τα

ευρωπαϊκά διυλιστήρια τα οποία ήταν τεχνικά εξοπλισμένα για την παραγωγή κυρίως βενζίνης και μαζούτ και όχι τόσο για τα ενδιάμεσα κλάσματα πετρελαίου, των οποίων η ζήτηση αυξήθηκε. Έτσι στην Ευρώπη υπάρχει πλεόνασμα βενζίνης και έλλειψη των ζητούμενων παραγώγων τα οποία κατά κύριο λόγο εισάγονται.⁶⁶

- Αυστηρή ελληνική φορολογία: Στην Ελλάδα εκτός από την μεγάλη οικονομική ύφεση, υπήρξαν δραστικές αυξήσεις της φορολογίας στα καύσιμα, γεγονός που οδήγησε στην αναζήτηση καυσίμων διαφορετικών από τα συνηθισμένα παράγωγα των ελληνικών διυλιστηρίων καθώς και σε άλλες πηγές ενέργειας όπως η βιομάζα.
- Ήπιες καιρικές συνθήκες: Οι ήπιες κλιματικές συνθήκες μαζί με τη μεγάλη προσπάθεια εξοικονόμησης ενέργειας έχουν οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης πετρελαίου θέρμανσης.
- Τιμή εισαγωγής αργού πετρελαίου: Οι τιμές εισαγωγής του αργού πετρελαίου είναι απόλυτα ελεγχόμενες από τις χώρες μέλη του O.P.E.C., κάτι που σημαίνει πως ο έλεγχος των τιμών είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί από τα ελληνικά διυλιστήρια. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.2, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη αύξηση στην τιμή εισαγωγής του αργού πετρελαίου και κατά συνέπεια η τιμή των παραγόμενων προϊόντων είναι αρκετά υψηλή με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να είναι δυσαρεστημένος. Αυτό οδηγεί στην αναζήτηση τρόπων για τη μείωση της χρήσης των προϊόντων του κλάδου από τους καταναλωτές.
- Υψηλό κόστος της απαιτούμενης ενέργειας για τη λειτουργία των διυλιστηρίων: Το ενεργειακό κόστος έχει αυξηθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Αυτό το γεγονός οδηγεί σε μεγάλη αύξηση των λειτουργικών εξόδων για τα ελληνικά διυλιστήρια, καθώς οι απαιτήσεις σε ενέργεια τέτοιου είδους εγκαταστάσεων είναι εξαιρετικά αυξημένες. Συγκεκριμένα υπολογίζεται ότι πάνω από το 50% των λειτουργικών εξόδων προέρχεται από τη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας και του φυσικού αερίου.⁶⁷
- Προστασία του περιβάλλοντος: Το γενικότερο κλίμα που επικρατεί γύρω από την προστασία του περιβάλλοντος είναι εκ' φύσεως αντίθετο με τη λειτουργία των διυλιστηρίων. Στο πλαίσιο αυτό έχουν επιβληθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση αυστηρές κυρώσεις, σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία, καθώς και τα χρονικά πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να συμμορφωθούν τα ευρωπαϊκά και κατ' επέκταση τα ελληνικά διυλιστήρια όπως αναλύεται στην ενότητα 7.1.1.

⁶⁶ Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης, «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές», 2014, σελ. 17

⁶⁷ Optimize Energy Costs in Petroleum Refineries, Part I. Improve refining margins with more energy efficient measures, by Ven V. Venkatesan, Energy Columnist, 2012

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Κυριαρχία στον ελληνικό κλάδο διύλισης αργού πετρελαίου: Η σημαντικότερη δύναμη της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια είναι η ικανότητα της να είναι ο κυρίαρχος στον ελληνικό κλάδο διύλισης πετρελαίου, κατέχοντας περίπου το 65% της ελληνικής αγοράς στον τομέα του χονδρικού εμπορίου πετρελαιοειδών⁶⁸. Το γεγονός οφείλεται κατεξοχήν στην κατοχή των τριών από τα συνολικά τέσσερα διυλιστήρια τα οποία υπάρχουν στον ελληνικό χώρο τα οποία μάλιστα είναι σε στρατηγικά σημεία θέσης, προκειμένου να διευκολύνουν τον εφοδιασμό από τη θάλασσα, καθώς και τον εφοδιασμό όλων των γεωγραφικών περιοχών της Ελλάδας.
- Αυξανόμενα κέρδη: Αποκλειστική συνέπεια της κυριαρχίας του Ομίλου στον κλάδο είναι η κερδοφορία του εν μέσω μεγάλης οικονομικής κρίσης και ύφεσης στην Ελλάδα. Είναι από τις λίγες επιχειρήσεις που έχουν διατηρήσει τα κέρδη τους μέσα σε αυτά τα δύσκολα χρόνια για την ελληνική οικονομία. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.1 και στο κεφάλαιο 8.10, ο Όμιλος συντηρεί την διαρκή αυξητική πορεία της παραγωγής και των πωλήσεων του, με το οικονομικό έτος 2017 να αποτελεί την τρίτη συνεχόμενη χρονιά, η οποία επιφέρει ρεκόρ κερδοφόρων αποτελεσμάτων, με ταυτόχρονη διανομή μερίσματος προς τους μετόχους 0,40 ευρώ ανά μετοχή.
- Αποκλειστικός προμηθευτής του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος»: Έχει την κύρια ευθύνη παροχής αεροπορικού καυσίμου στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Ο υπάρχων αγωγός με μήκος 53 χιλιόμετρα, συνδέει το διυλιστήριο των Ελληνικών Πετρελαίων στον Ασπρόπυργο, με τις εγκαταστάσεις της Ολυμπιακής Εταιρείας Καυσίμων, στο νέο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών στα Σπάτα και οδεύει κατά μήκος της Αττικής Οδού.
- Εκσυγχρονισμένες εγκαταστάσεις: Μεγάλη δύναμη για τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια αποτελούν οι σημαντικές αναβαθμίσεις των διυλιστηρίων της, με σκοπό την απόκτηση της δυνατότητας επεξεργασίας όλων των τύπων αργού πετρελαίου που είναι διαθέσιμοι στην περιοχή, καθώς και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της λειτουργίας των διυλιστηρίων υπό τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα το διυλιστήριο του Ασπρόπυργου ήταν το πρώτο που αναβαθμίστηκε το 2004 με εκτεταμένες βελτιώσεις των μονάδων μετατροπής. Στη συνέχεια και εν μέσω μεγάλης οικονομικής ύφεσης στην Ελληνική οικονομία, προχωράει την πενταετία 2007-2012 στην αναβάθμιση του διυλιστηρίου της Ελευσίνας, ένα έργο ύψους €1,4 δισ. Η αναβάθμιση περιλαμβάνει την εγκατάσταση

⁶⁸ <https://www.help.e.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>

τριών κύριων μονάδων, της μονάδας υδρογονοπυρόλυσης υψηλής πίεσης (hydrocracker) δυναμικότητας 39.000 βαρελιών/ημέρα, της μονάδας θερμικής πυρόλυσης (flexicoker) δυναμικότητας 20.000 βαρελιών/ημέρα και της μονάδας απόσταξης υπό κενό⁶⁸. Το έτος 2014 ξαναέγιναν επιπρόσθετες εργασίες βελτίωσης των εγκαταστάσεων του διυλιστηρίου με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας του και της επιπλέον μείωσης των εκπνεόμενων ρύπων του. Τέλος το 2011 ολοκληρώθηκαν και οι εργασίες αναβάθμισης του διυλιστηρίου της Θεσσαλονίκης. Κατά συνέπεια ο Όμιλος διαθέτει ένα στόλο υπερσύγχρονων διυλιστηρίων τα οποία του προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στον ελληνικό αλλά και ευρωπαϊκό κλάδο διύλισης αργού πετρελαίου.

- Καλή φήμη στην αγορά εργασίας: Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια, με τις εργασίες αναβάθμισης σε συνδυασμό με τις μόνιμες προσλήψεις για εργασία στον Όμιλο, έχει προσφέρει αρκετές θέσεις εργασίας, κάτι που την κάνει να έχει καλή φήμη στην κοινωνία. Επιπλέον οι καλές συνθήκες εργασίας και το ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο της δίνει την φήμη του καλού εργοδότη.
- Εταιρική κουλτούρα: Η κουλτούρα που επικρατεί μέσα στον Όμιλο οδηγεί στους εργαζόμενους να αποδίδουν τα μέγιστα σε συνδυασμό με την «ομπρέλα» της αξιοκρατίας που διακατέχει τον Όμιλο.
- Κοινωνική δράση: Η κοινωνική της δράση τη διακρίνει ανάμεσα στις υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις και τη διαχωρίζει από έναν αμιγώς κερδοσκοπικό χαρακτήρα.
- Θέληση για ανάπτυξη στο εξωτερικό: Η εταιρεία έχει την τάση για ανάπτυξη εκτός Ελλάδος και κυρίως στα Βαλκάνια. Συγκεκριμένα ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια δραστηριοποιείται στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, κατέχοντας σημαντική θέση στην εμπορία καυσίμων σε Κύπρο, Βουλγαρία, Σερβία, Μαυροβούνιο και Σκόπια, με συνολικό δίκτυο 295 πρατηρίων, καθώς και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ΟΚΤΑ (Σκόπια)⁶⁹.
- Πρωτοπόρος στον κλάδο της διύλισης στα Σκόπια: Επίσης ο Όμιλος έχει το πλεονέκτημα κατοχής του μοναδικού διυλιστηρίου αργού πετρελαίου στα Σκόπια, το οποίο είναι συνδεδεμένο με αγωγό 210 χιλιομέτρων με το διυλιστήριο των Ελληνικών Πετρελαίων στη Θεσσαλονίκη.
- Σύνδεση με το ελληνικό δημόσιο: Τέλος, μεγαλομέτοχος του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια είναι το ελληνικό δημόσιο με ποσοστό 35,5% κάτι που σημαίνει πως ο Όμιλος είναι άμεσα συνδεδεμένος με το ελληνικό κράτος.

⁶⁹ <https://www.help.e.gr/the-group/where-we-are-active-abroad/>

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Εξάρτηση από τους προμηθευτές της πρώτης ύλης: Η σημαντικότερη αδυναμία της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια έγκειται στο γεγονός ότι δεν έχει τη δυνατότητα αυτονομίας για την παροχή της πρώτης ύλης, η οποία είναι το εισαγόμενο αργό πετρέλαιο.
- Αδυναμία ελέγχου της τιμής των παραγόμενων προϊόντων της: Η εταιρεία παρουσιάζει αδυναμία ελέγχου της τιμής των περισσότερων παραγόμενων προϊόντων λόγω της έλλειψης δικής της πρώτης ύλης.
- Μη παραγωγή φυσικού αερίου: Δεν υπάρχει η δυνατότητα παραγωγής φυσικού αερίου, κάτι που αποτελεί βασική αδυναμία στην περίοδο της οικονομικής ύφεσης, καθώς υπάρχει στροφή σε οικονομικότερα και πιο οικολογικά καύσιμα όπως είναι το φυσικό αέριο.

Κάνοντας μία σύνοψη στην ανάλυση S.W.O.T. που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, μπορούν να βγουν τα ακόλουθα συμπεράσματα για τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια:

- ❖ Οι περισσότερες απειλές προέρχονται από την οικονομική ύφεση τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και σε παγκόσμια κλίμακα.
- ❖ Οι ευκαιρίες του Ομίλου έχουν να κάνουν κυρίως με την εύρεση οικονομικότερων και φιλικότερων προς το περιβάλλον καυσίμων αλλά και με τις λιγιστές χώρες που ευημερούν ακόμη οικονομικά.
- ❖ Οι δυνάμεις πηγάζουν από την υγιή και δυνατή οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο Όμιλος.
- ❖ Οι αδυναμίες προέρχονται κυρίως από την μη ολοκλήρωση του Ομίλου σε επίπεδο πρώτων υλών.

9.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Με τις επιχειρησιακές στρατηγικές προσδιορίζεται η γενική στάση του Ομίλου απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης όπως αναλύεται στην ενότητα 3.3.1. Στην περίπτωση του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια θα γίνει ανάλυση των στρατηγικών κατεύθυνσης οι οποίες χωρίζονται στις στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές σταθεροποίησης και τέλος στις στρατηγικές περισυλλογής.

Όπως αναλύθηκε έως τώρα, ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια είναι ο κυρίαρχος στον ελληνικό κλάδο διύλισης πετρελαίου, από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και με μεγάλα κέρδη τα τελευταία χρόνια. Κατά συνέπεια η στρατηγική

περισυλλογής και η στρατηγική σταθερότητας απορρίπτονται. Στην επιλογή αυτή καταλήγουμε και έπειτα από την ανάλυση του M. Porter η οποία πραγματοποιήθηκε στο κεφάλαιο 7.2 με σκοπό της εύρεση της ελκυστικότητας του ελληνικού κλάδου διύλισης αργού πετρελαίου. Εκτός από το ότι η ελκυστικότητα μιας αγοράς ποικίλει ανάλογα με το ύψος των εμποδίων εισόδου - εξόδου τα οποία είναι αρκετά μεγάλα στον κλάδο διύλισης πετρελαίου, η ελκυστικότητα έγκειται κυρίως στη δυνατότητα κερδοφορίας μία επιχείρησης μέσα στον κλάδο. Κατά συνέπεια με μικρά περιθώρια κέρδους για νέες επιχειρήσεις αφού ο κλάδος έχει κυριαρχηθεί και ταυτόχρονα κατοχυρωθεί ήδη από τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια και τον Όμιλο Μότορ Όιλ, ο κλάδος είναι μη ελκυστικός. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα περιθώρια κέρδους μειώνονται και για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις που κυριαρχούν στον κλάδο εάν δεν αναπτύσσονται και εξελίσσονται διαρκώς. Στον πίνακα 9.1 παρουσιάζονται οι διαθέσιμες στρατηγικές κατεύθυνσης με βάση τις μεταβλητές ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο.

Πίνακας 9.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.

ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ			
		ΔΥΝΑΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
		ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ		
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ	

ΠΗΓΗ: *Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012.*

Η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης επιλέγεται από επιχειρήσεις οι οποίες είναι ικανές να αναπτυχθούν και έχουν την οικονομική δυνατότητα να το καταφέρουν. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων ανήκει και ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια. Τα τελευταία χρόνια σε μία προσπάθεια ανάπτυξης έχει εκσυγχρονίσει τα διυλιστήρια του, με ταυτόχρονη αύξηση της δυναμικότητας τους και αύξηση των ικανοτήτων διύλισης πετρελαίου, τόσο σε παράγωγα προϊόντα, όσο και σε επεξεργασία του τύπου πρώτης ύλης αργού πετρελαίου.

Επιπλέον ο Όμιλος έχει κάνει προσπάθειες για συσχετισμένη διαποίκιση μπαίνοντας στον χώρο εισαγωγής φυσικού αερίου, παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, στην

ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, στην έρευνα για παραγωγή βιοκαυσίμων, στη διενέργεια τεχνικών μελετών μέσω της θυγατρικής εταιρείας ΑΣΠΡΟΦΟΣ, στην παραγωγή πετροχημικών προϊόντων και τέλος στα δίκτυα αγωγών και τις θαλάσσιες μεταφορές.

Στην προσπάθεια για ανάπτυξη έχει μπει και στον τομέα της κάθετης ολοκλήρωσης με προσπάθειες για έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων. Το 2014, οι δραστηριότητες του κλάδου επικεντρώθηκαν στην Ελλάδα, με τη συμμετοχή της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια ως διαχειριστή με ποσοστό 33,3% σε διεθνές επιχειρηματικό σχήμα στη σύμβαση μίσθωσης για τη θαλάσσια περιοχή του Πατραϊκού κόλπου, αλλά και στην Αίγυπτο, μέσω συμμετοχής σε διεθνείς κοινοπραξίες στις περιοχές West Obayed (Δ. Έρημος) και Mesaha (Ανω Αίγυπτος) με ποσοστό 30% ανά περιοχή⁷⁰. Επιπλέον Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά επίγειων καυσίμων, μέσω της θυγατρικής του, Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία, με τα σήματα ΕΚΟ και ΒΡ, υπό τα οποία λειτουργούν τα πρατήρια, όπου προμηθεύουν με καύσιμα τους καταναλωτές και πελάτες της επιχείρησης. Η εξαγορά των δραστηριοτήτων της ΒΡ στην Ελλάδα επέτρεψε στον Όμιλο να ενδυναμώσει τη θέση του στην εγχώρια λιανική αγορά, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του, αλλά και να επωφεληθεί από τις συνέργιες που δημιουργούνται μεταξύ των δύο εταιρειών εμπορίας και του τομέα της διύλισης.

Τέλος στα πλαίσια τη ανάπτυξης του, ο Όμιλος έχει δραστηριοποιηθεί εκτός Ελλάδος σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχοντας 1 διυλιστήριο στα Σκόπια και περίπου 300 πρατήρια συνολικά εκτός Ελλάδος.

Συμπερασματικά είναι ξεκάθαρο ότι ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια έχει προσπαθήσει να ακολουθήσει την επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης με οποιοδήποτε εφικτό τρόπο, εκτός της οριζόντιας ολοκλήρωσης στον κλάδο της διύλισης αργού πετρελαίου, προκειμένου να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη, και όπως φαίνεται με βάση τα οικονομικά στοιχεία της ενότητας 8.10., τα τελευταία τρία χρόνια το έχει επιτύχει.

9.4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές: η ηγεσία κόστους (cost leadership) και η διαφοροποίηση (differentiation) ενώ βάσει αυτών των δύο στρατηγικών οι οποίες στοχεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού

⁷⁰ <https://www.helpo.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>

πλεονεκτήματος, προκύπτει και η τρίτη στρατηγική η οποία είναι η εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με βάση είτε τη διαφοροποίηση είτε το κόστος όπως φαίνεται και στον πίνακα 9.2:

Πίνακας 9.2: Επιχειρηματικές Στρατηγικές .

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
		ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ
	ΟΛΟΣ Ο ΚΛΑΔΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΟ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	

ΠΗΓΗ: Wheelen T., D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition, 2012.

Στην περίπτωση της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια είναι εύκολα αντιληπτό ότι λόγω της φύσης του ελληνικού κλάδου διύλισης αργού πετρελαίου δεν μπορεί να ακολουθήσει την ηγεσία κόστους ούτε και να εστιάσει σε τμήμα της αγοράς με βάση το κόστος. Αυτό συμβαίνει γιατί ο έλεγχος της τιμής του αργού πετρελαίου πραγματοποιείται από τους προμηθευτές. Κατά συνέπεια καμία από τις δύο ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο δεν είναι σε θέση να έχει απόλυτο έλεγχο στο κόστος των πωλούμενων προϊόντων της και επιπλέον οι τιμές των δύο ανταγωνιστών είναι σχεδόν ίδιες.

Όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική της εστίασης, υιοθετείται από επιχειρήσεις οι οποίες εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Στην περίπτωση της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια έχουμε παραγόμενα προϊόντα τα οποία αναφέρονται σε όλο το φάσμα του Έλληνα καταναλωτή και γενικά στον άνθρωπο που ζει στον 21^ο αιώνα. Κατά συνέπεια και πάλι δεν μπορεί να ακολουθηθεί η στρατηγική της εστίασης είτε με βάση τη διαφοροποίηση είτε με βάση το κόστος.

Η μοναδική επιχειρηματική στρατηγική που απομένει είναι η στρατηγική διαφοροποίησης. Ακόμα και αυτή η στρατηγική είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στον κλάδο διύλισης πετρελαίου, καθώς μιλάμε για έναν κλάδο του οποίου τα προϊόντα προκύπτουν, έπειτα από προκαθορισμένες για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου,

χημικές διεργασίες. Επιπλέον στον ελληνικό κλάδο διύλισης πετρελαίου ο μοναδικός ανταγωνιστής της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια είναι η εταιρεία Μότορ Όιλ, η οποία μάλιστα φαίνεται να συμπληρώνει τα Ελληνικά Πετρέλαια μέσα στον κλάδο χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερος ανταγωνισμός και κατά συνέπεια ανάγκη για μεγάλη διαφοροποίηση των προϊόντων τους.

Εξαιτίας των δυσκολιών που αναφέρθηκαν για την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης στον κλάδο των καυσίμων η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια αναπτύσσει συνεχώς το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης όσον αφορά την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες για αυτό και έχει προβεί σε εκσυγχρονισμό των διυλιστηρίων της. Παράλληλα δίνει μεγάλη έμφαση στο Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων με προσανατολισμό τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή. Ταυτόχρονα πρέπει να διατηρεί καλή φήμη για την ποιότητα των προϊόντων πετρελαίου, αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής και φυσικά τη βοηθά και η μακρά παράδοση που έχει στον ελληνικό βιομηχανικό χώρο.

Με δεδομένη τη φύση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία έχει προσπαθήσει να ακολουθήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης από τον ανταγωνιστή της, παρέχοντας ένα σύνολο υποστηρικτικών προγραμμάτων και δράσεων σε πελάτες και συνεργάτες, για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας, διασφαλίζοντας παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την ενημέρωση και ικανοποίηση των πελατών (πρατήρια, οδηγοί, κα.) σχεδιάζονται και υλοποιούνται ποικίλες δράσεις, διαφοροποιημένες κατά περίπτωση, οργανώνονται τακτικές συναντήσεις, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγραμματίζονται εκπαιδεύσεις.⁷¹ Σε επίπεδο προϊόντων διαφοροποιήθηκε από τον ανταγωνιστή της, με κύριους στρατηγικούς άξονες την εξωστρέφεια και την καινοτομία, με αποτέλεσμα να διατηρηθεί η ηγετική θέση του Ομίλου στην εγχώρια λιανική αγορά πετρελαιοειδών και να αυξηθούν τα μερίδια αγοράς, μέσω της προσφοράς ανταγωνιστικών και ποιοτικών καυσίμων και λιπαντικών. Στο πλαίσιο αυτό, ολοκληρώθηκαν δυο επιτυχείς εισαγωγές νέων καινοτόμων διαφοροποιημένων προϊόντων, του ΕΚΟ Diesel Avio και του BP Ultimate Diesel⁷².

⁷¹ <https://www.help.e.gr/the-group/products-and-services/>

⁷² <https://www.help.e.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>

9.5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο είναι ορθότερο να λειτουργήσει το κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης ώστε να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των πόρων, κάτω από τις γραμμές της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής που ακολουθούνται από την επιχείρηση με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁷³. Προκειμένου φυσικά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει καλά τα σημεία υπεροχής της απέναντι στον ανταγωνιστή, αλλά και να τα εκμεταλλευτεί μέσω των σωστών λειτουργικών στρατηγικών.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διαθέσιμες λειτουργικές στρατηγικές για τα επιμέρους Τμήματα της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια καθώς και η επιλογή της λειτουργικής στρατηγικής στην οποία έχει προβεί η εταιρεία για το κάθε τμήμα της.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση αφορούν την τιμή, την προώθηση και τη διανομή των προϊόντων ενώ περιστρέφονται γύρω από δύο κύριους στρατηγικούς άξονες:

1. την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς
2. την ανάπτυξη του προϊόντος⁷³

Κατά συνέπεια για κάθε επιχείρηση διαμορφώνονται οι στρατηγικές επιλογές μάρκετινγκ οι οποίες φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα 9.3:

Πίνακας 9.3: Λειτουργικές Στρατηγικές Μάρκετινγκ.

		ΠΡΟΙΟΝΤΑ	
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΑ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΗΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
		ΑΓΟΡΑ	ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ
	ΝΕΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ
			ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

ΠΗΓΗ: *Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012.*

⁷³ Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012, σελ. 238

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, εφόσον η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια απευθύνεται ήδη στο σύνολο της ελληνικής αγοράς που αφορά τον κλάδο της, μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ ανάμεσα στη διείσδυση στην αγορά και στην ανάπτυξη προϊόντος.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος, η οποία ακολουθείται από τα Ελληνικά Πετρέλαια, μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα ντίζελ της εταιρείας, στα οποία προσπαθεί να προσδώσει νέα καινοτόμα χαρακτηριστικά, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για οικονομικότερα, οικολογικότερα και αποδοτικότερα καύσιμα.

Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή. Το μόνο επιτρεπτό στον συγκεκριμένο κλάδο και στο οποίο έχει προχωρήσει κατά καιρούς η εταιρεία Ελληνικά πετρέλαια, είναι η παροχή κάποιων δώρων από τα πρατήρια της όταν οι πελάτες συμπληρώσουν τον ανάλογο αριθμό κουπονιών. Στο κομμάτι αυτό φαίνεται πως η εταιρεία υστερεί καθώς τα πρατήρια με την επωνυμία της Shell, διαθέτουν εξατομικευμένες κάρτες επιβράβευσης των πελατών τους με πόντους, καθώς και ημέρες μέσα στην εβδομάδα στις οποίες κάποια από τα προϊόντα τους διατίθενται σε προνομιακές τιμές.

Όσον αφορά την προώθηση των προϊόντων της η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια έχει να επιλέξει ανάμεσα στη στρατηγική «push» και τη στρατηγική «pull». Με τη στρατηγική «push», η επιχείρηση προσπαθεί η ίδια να «σπρώξει» τα προϊόντα της μέσω του δικτύου διανομής της, ενώ με τη στρατηγική «pull» επενδύει στην προβολή εκτός καταστήματος και κυρίως μέσω διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει τους πελάτες της. Τα Ελληνικά Πετρέλαια είναι μία επιχείρηση η οποία κυριαρχεί στον κλάδο της με ισχυρό όνομα, καλή φήμη, 'brand loyalty' και κατά συνέπεια δεν χρειάζεται να ακολουθήσει την στρατηγική «push». Εξάλλου η φύση του ελληνικού κλάδου διύλισης πετρελαίου κάνει τα πράγματα πιο εύκολα για του δύο μεγάλους ανταγωνιστές καθώς οι καταναλωτές έχουν ανάγκη τα προϊόντα τους και κατά συνέπεια τα ζητάνε από μόνοι τους. Συνεπώς τα Ελληνικά Πετρέλαια αρκούνται στην στρατηγική «pull» και την απλή διαφήμιση των προϊόντων τους.

Στον τομέα της διανομής των προϊόντων μίας επιχείρησης υπάρχουν δύο διαθέσιμες επιλογές :

1. Διανομή μέσω χονδρεμπόρων
2. Λιανική διανομή

Η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια έχει ακολουθήσει και τις δύο οδούς. Κατέχει περίπου το 65% της ελληνικής αγοράς στον τομέα του χονδρικού εμπορίου πετρελαιοειδών⁷⁴ και επιπλέον διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο με πάνω από 1681 πρατήρια (εκ των οποίων 907 είναι πρατήρια ΕΚΟ και 774 λειτουργούν με το σήμα της BP), σε σύνολο αγοράς περίπου 5.500 πρατηρίων, 15 εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διανομής καυσίμων, 23 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας, 2 εμφιαλωτήρια υγραερίου σε Βορρά και Νότο και μία μονάδα παραγωγής και συσκευασίας λιπαντικών. Αυτή η εκτεταμένη υποδομή εφοδιασμού είναι το αποτέλεσμα της εξαγοράς και της ενοποίησης μιας σειράς εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη λιανική αγορά κατά τη διάρκεια των 10 τελευταίων ετών. Η υπάρχουσα υποδομή δίνει τη δυνατότητα στον Όμιλο να έχει μία σημαντική παρουσία, τόσο στην ηπειρωτική χώρα όσο και στη λιανική αγορά των ελληνικών νησιών καθώς και στις γεωγραφικά διάσπαρτες εγκαταστάσεις αεροδρομίων.⁷⁵

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η χρηματοοικονομική στρατηγική έχει ως στόχο να συμβάλει στην αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο επιλογές χρηματοδότησης:

1. Η εσωτερική χρηματοδότηση (με ίδια κεφάλαια)
2. Η εξωτερική χρηματοδότηση (με ξένα κεφάλαια).

Η εσωτερική χρηματοδότηση αποτελεί ασφαλέστερη στρατηγική αλλά δεν βοηθά μία επιχείρηση να αναπτυχθεί, όπως συμβαίνει με την εξωτερική χρηματοδότηση. Για τον λόγο αυτό επιλέγεται κυρίως από μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να παραμείνουν ασφαλείς, χωρίς τον κίνδυνο του δανεισμού. Σε μεγάλες επιχειρήσεις όμως οι οποίες επιζητούν μεγάλη ανάπτυξη είναι σχεδόν αναγκαίος ο δανεισμός.

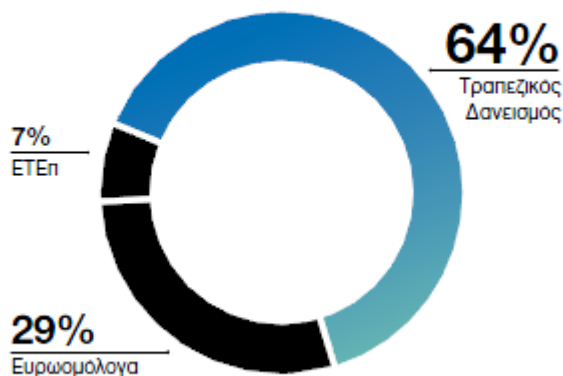
Για τον λόγο αυτό η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια διαθέτει και ίδια κεφάλαια αλλά και κεφάλαια τα οποία προέρχονται από δανεισμό. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τη χρηματοοικονομική στρατηγική της, η οποία περιγράφεται στον Ετήσιο Απολογισμό για το έτος 2017, τον Ιούλιο του 2017, ο Όμιλος προχώρησε σε άντληση νέων κεφαλαίων ύψους €79 εκατ. με απόδοση 3,33% μέσω επιπλέον ομολογιακής έκδοσης (retap) του πενταετούς ομολόγου €375 εκατ., το οποίο λήγει τον Οκτωβρίου 2021, με τοκομερίδιο

⁷⁴ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>

⁷⁵ <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>

4,875%. Τα χρηματοοικονομικά έξοδα το 2017 ανήλθαν στα €165 εκατ., τα χαμηλότερα επίπεδα των τελευταίων 5 ετών, μετά τις αναχρηματοδοτήσεις ομολόγων και τραπεζικών δανείων, καθώς και τη μείωση του Συνολικού Δανεισμού κατά €600 εκατ. τα τελευταία δυο χρόνια. Επιπλέον, η διαδικασία αναχρηματοδότησης τραπεζικών δανειακών συμβάσεων που λήγουν εντός του 2018 αναμένεται να ολοκληρωθεί, με σημαντικό θετικό αντίκτυπο στο μέσο κόστος και τη διάρκεια δανεισμού του Ομίλου, αλλά και την καλύτερη διαχείριση κινδύνου. Οι λειτουργικές ταμειακές ροές (Συγκρίσιμα Κέρδη Ε.Β.Ι.Τ.Δ.Α. – επενδυτικές δαπάνες) του 2017 ανήλθαν στα €625 εκατ., σημειώνοντας μικρή αύξηση σε σχέση με πέρυσι, παρά τις αυξημένες επενδυτικές δαπάνες, που ανήλθαν στα €209 εκατ., λόγω του αυξημένου προγράμματος συντήρησης των διυλιστηρίων και έργων βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας. Ο καθαρός δανεισμός ανήλθε στα €1,8 δισ., με το δείκτη μόχλευσης να ανέρχεται στο 43%.⁷⁶ Οι πηγές δανεισμού για τα ξένα κεφάλαια φαίνονται στο διάγραμμα 9.1.

Πηγές Δανεισμού 2017



Διάγραμμα 9.1: Πηγές δανεισμού του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια.

ΠΗΓΗ: Ετήσιος απολογισμός ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια 2017.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Και σε αυτό το τμήμα της επιχείρησης υπάρχουν δύο διαθέσιμες λειτουργικές επιλογές:

1. μεγάλος αριθμός ανειδίκευτου και φτηνού προσωπικό ή

⁷⁶ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017, σελ. 27

2. προσεκτική επιλογή έμπειρου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού της και για αυτό συγκαταλέγεται στη δεύτερη κατηγορία επιλογής των εργαζομένων της. Μάλιστα προκειμένου οι νέοι εργαζόμενοι να ταιριάζουν απόλυτα με τη συνολική στρατηγική της και να πληρούν τα απαιτούμενα προσόντα, περνάνε από αρκετές διαδικασίες επιλογής. Η στρατηγική αυτή κρίνεται ορθή καθώς μόνο με επιλογή ανθρώπων με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία προσαρμοσμένα στη στρατηγική της επιχείρησης, μπορεί αυτή να οδηγηθεί στην ευημερία και την ανάπτυξη.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο τομέας των Πληροφοριακών Συστημάτων αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες για μία επιτυχημένη επιχείρηση και είναι ικανός να προσδώσει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κάτοχο της. Και αυτό γιατί τα σωστά οργανωμένα και σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω σωστής επικοινωνίας τόσο από το εσωτερικό της επιχείρησης όσο και από το εξωτερικό αυτής.

Για τη στρατηγική των Πληροφορικών Συστημάτων των Ελληνικών Πετρελαίων δεν υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά στοιχεία, προφανώς λόγω της σημαντικότητας που έχουν αυτά τα συστήματα για τον Όμιλο και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που του προσδίδουν. Οι μόνες διαθέσιμες πληροφορίες προέρχονται από τους ετήσιους απολογισμούς σύμφωνα με τους οποίους κάθε χρόνο επενδύονται αρκετά μεγάλα ποσά στον τομέα της ασφάλειας των Πληροφοριακών Συστημάτων του Ομίλου, γεγονός που επιβεβαιώνει την σημαντικότητα των συστημάτων αυτών για τον Όμιλο.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (R&D)

Μία εταιρεία η οποία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ένα οργανωμένο δημιουργικό και ταυτόχρονα καινοτόμο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης για να μπορεί να υπερέχει του ανταγωνισμού. Για αυτό και τα Ελληνικά Πετρέλαια προσπαθούν να έχουν ένα ανεπτυγμένο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης που εστιάζει στη δημιουργία, όσο γίνεται μέσα στον κλάδο διύλισης πετρελαίου, νέων καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων και που τα βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της εταιρείας Μότορ Όιλ. Επιπλέον στα πλαίσια της έρευνας, η εταιρεία διενεργεί ερευνητικό πρόγραμμα με το Εργαστήριο Καυσίμων και Λιπαντικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, στο οποίο εξετάζεται η δοκιμαστική εισαγωγή της

βιοαιθανόλης ως πρώτης ύλης για την παραγωγή αιθυλό-τριτοταγή-βουτυλαιθέρα (βιο-ETBE), το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως συστατικό των βενζινών και χαρακτηρίζεται ως το καύσιμο του μέλλοντος.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης που στοχεύει να είναι ηγέτης στην ελληνική αγορά αλλά και πολύ ανταγωνιστική στις διεθνείς αγορές θα πρέπει να εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών και πλέον όσο γίνεται περισσότερο οικολογικών προϊόντων για τον κλάδο των καυσίμων. Έτσι, τα Ελληνικά Πετρέλαια έχουν σαφώς ως επίκεντρο της παραγωγικής του λειτουργίας την ποιότητα των προϊόντων, αλλά εστιάζουν πολύ και στη φιλικότητα τόσο των προϊόντων τους όσο και των παραγωγικών διαδικασιών που ακολουθούν, προς το περιβάλλον, στο επίπεδο που αυτό είναι δυνατό διότι στον κλάδο διύλισης αργού πετρελαίου οι παραγωγικές διαδικασίες αποτελούνται κατεξοχήν από χημικές διεργασίες.

9.6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η εταιρεία Ελληνικά πετρέλαια, ως μητρική εταιρεία του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια, θεωρητικά έχει στην διάθεση της τις ακόλουθες εναλλακτικές στρατηγικές:

1. Ανάπτυξη
2. Σταθεροποίηση
3. Περισυλλογή

Η επιχείρηση έως τώρα ακολουθεί την επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης όπως αναλύθηκε και στην ενότητα 9.3. Με τα δεδομένα που επικρατούν στον ελληνικό κλάδο διύλισης πετρελαίου και την τρέχουσα θέση του Ομίλου μέσα στον κλάδο, ο Όμιλος δεν μπορεί να ακολουθήσει καμία από τις υπόλοιπες δύο εναλλακτικές στρατηγικές. Κατά συνέπεια δεν υπάρχουν διαθέσιμες εναλλακτικές στρατηγικές για τον όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια.

9.7. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2018-2022⁷⁷

Ο Όμιλος έχει ήδη, σχεδιάσει και αρχίσει να υλοποιεί το Πενταετές Αναπτυξιακό Πρόγραμμα 2018-2022, βασισμένο στην εξωστρέφεια, την ενίσχυση της διεθνούς

⁷⁷ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017, σελ. 9

ανταγωνιστικότητας, τη διαρκή βελτίωση της τεχνογνωσίας και την υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων και νέων τεχνολογιών. Στον κεντρικό πυρήνα του νέου Πενταετούς Πλάνου βρίσκονται, η διατήρηση της κερδοφορίας σε υψηλά επίπεδα ανεξάρτητα από την ευμεταβλητότητα των περιθωρίων διύλισης, με παράλληλη μείωση του δανεισμού και των υποχρεώσεων κατά €1 δισ., περιορισμό κατά 50% του χρηματοοικονομικού κόστους και συνεχή καταβολή και σταδιακή αύξηση του ποσού των μερισμάτων.

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις της περιόδου αφορά στην στρατηγική επιλογή του Ομίλου για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση πιθανών εγχώριων κοιτασμάτων υδρογονανθράκων, μια δραστηριότητα με έντονο επιχειρηματικό και γεωπολιτικό ενδιαφέρον και αναπτυξιακές προοπτικές. Με το κύρος που διαθέτει διεθνώς ο Όμιλος, έχει συνάψει συνεργασίες με κορυφαίες εταιρείες του κλάδου, αποκτώντας δικαιώματα έρευνας και παραγωγής υδρογονανθράκων σε χαρτοφυλάκιο περιοχών στη Δυτική Ελλάδα, τόσο σε χερσαίες όσο και σε θαλάσσιες, σε διάφορα στάδια ανάπτυξης.

Η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια υλοποιεί απαραίτητα τον βασικό στρατηγικό της στόχο για ενεργειακή μετεξέλιξη με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου, προκειμένου να συνεχίσει να διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στις ενεργειακές εξελίξεις που συντελούνται στην Ελλάδα, στα Βαλκάνια και στη Ν.Α. Μεσόγειο. Δρομολογεί επενδύσεις άνω των €500 εκατ. κατά την τριετία 2018-2020, για το τριετές πρόγραμμα Διύλισης, τη βελτίωση της Ενεργειακής Απόδοσης και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Ομίλου.

Παράλληλα, η προετοιμασία του Ομίλου για τα καύσιμα ναυτιλίας χαμηλού θείου το 2020 και η ανάπτυξη στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, ολοκληρώνουν τις βασικές κατευθύνσεις του σχεδιασμού.

9.8. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Κατόπιν την ανάλυσης ολόκληρου του κεφαλαίου, το οποίο περιλαμβάνει την ανάλυση S.W.O.T. και τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές της επιχείρησης, είναι δυνατόν να γίνει αναφορά σε ορισμένες προτεινόμενες στρατηγικές για τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια.

- ❖ Σε επίπεδο επιχειρησιακών στρατηγικών, η μόνη διαθέσιμη επιλογή είναι η ανάπτυξη. Προτείνεται η μεγαλύτερη προσπάθεια για προς τα πίσω κάθετη ολοκλήρωση, καθώς η τελευταία μεγάλη προσπάθεια φαίνεται πως έγινε το

2014⁷⁸, προκειμένου η εταιρεία να γίνει περισσότερο ανεξάρτητη στην πρώτη ύλη της, η οποία είναι το αργό πετρέλαιο. Με τον τρόπο αυτό θα αποκτήσει έλεγχο στην τιμή των παραγόμενων προϊόντων της, με στόχο να κάνει τη χρήση των καυσίμων στην Ελλάδα, οικονομικότερη και συνεπώς να αλλάξει για πάντα τον κλάδο διύλισης αργού πετρελαίου, κατοχυρώνοντας εφ' όρου ζωής τη θέση του ηγέτη σε αυτήν. Στην προσπάθεια για ανάπτυξη μπορεί να βοηθήσει σημαντικά και η υγιής οικονομική κατάσταση του Ομίλου.

- ❖ Στον τομέα των επιχειρηματικών στρατηγικών και πάλι η μοναδική επιλογή της επιχείρησης είναι η διαφοροποίηση. Προτείνεται όμως να υπάρξει μεγαλύτερη προσπάθεια για διαφοροποίηση των προϊόντων της, στα πλαίσια στα οποία είναι εφικτά στον κλάδο. Η γκάμα των προϊόντων φαίνεται να είναι στάσιμη και τα δύο νέα διαφοροποιημένα προϊόντα που εισήλθαν στην αγορά ,το ΕΚΟ Diesel Avio και το BP Ultimate Diesel, αφορούν το πετρέλαιο κίνησης ενώ η αγορά της βενζίνης στην Ελλάδα φαίνεται να έχει σταθερούς υποστηρικτές. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να στηρίζει κάθε προσπάθεια ανάπτυξης και διαφοροποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων της καθώς και να δίνει έμφαση σε αυτά, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό, ενώ θα διατηρεί τον ηγετικό της ρόλο στην αγορά, αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα κέρδη της.
- ❖ Όσον αφορά τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης, φαίνεται πως είναι πλήρως εναρμονισμένες με τη στρατηγική, το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, και για τον λόγο αυτό ο Όμιλος καταφέρνει και λειτουργεί υπό απόλυτη κερδοφορία. Οι μόνες προτάσεις βελτίωσης αφορούν τη λειτουργική στρατηγική του Τμήματος Μάρκετινγκ και τη στρατηγική διείσδυσης στην αγορά καθώς και τη στρατηγική του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό, για τη στρατηγική του Τμήματος Μάρκετινγκ προτείνεται η δημιουργία μίας εξατομικευμένης κάρτας πελατών, στην οποία να πιστώνονται οι πόντοι ύστερα από την αγορά των καυσίμων, με ταυτόχρονη δημιουργία μίας ηλεκτρονικής εφαρμογής για τα σύγχρονα κινητά, ώστε ο πελάτης να έχει άμεση πρόσβαση στους πόντους και τα διαθέσιμα δώρα ή τις προσφορές που δικαιούται ανάλογα με αυτούς. Επιπλέον καλό θα ήταν να προχωρήσει σε κάποιες προωθητικές ενέργειες για τα προϊόντα της, διαθέτοντας τα, κάποιες μέρες της εβδομάδας, σε χαμηλότερες τιμές μέσω του δικτύου λιανικής εμπορίας που διαθέτει ο Όμιλος. Για τη στρατηγική του Τμήματος Έρευνας και

⁷⁸ <https://www.helppe.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>

Ανάπτυξης προτείνεται να δοθεί περισσότερη έμφαση στην έρευνα για τα βιοκαύσιμα καθώς επρόκειτο να αποτελέσουν τα καύσιμα του μέλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012
3. Marketing Management, 12th Edition, by Philip Kotler, Kevin Lane Keller
4. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016
5. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017
6. Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Μάιος 2014), «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές»

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 9^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. www.helpe.gr
2. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>
3. <https://www.helpe.gr/the-group/where-we-are-active-abroad/>
4. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>
5. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/>
6. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>
7. <https://www.chemicalprocessing.com/articles/2012/optimize-energy-petroleum-refineries-part1/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου η επιχείρηση να συνεχίζει να είναι επιτυχημένη μέσα στον κλάδο της, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα υπόλοιπα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, εκτός από το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, στάδια κατά τα οποία πραγματοποιείται η υλοποίηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος των στρατηγικών, οι οποίες έχουν επιλεγεί από τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια, και αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 9. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των συγκεκριμένων τακτικών που ακολουθεί ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια.

10.2. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο, καθώς μία στρατηγική όσο καλά διαμορφωμένη και αν είναι, δεν θα είναι επιτυχημένη αν δεν υλοποιηθεί αποδοτικά. Ωστόσο, η υλοποίηση είναι επίσης μία αρκετά δύσκολη διαδικασία διότι απαιτεί την συνεργασία σχεδόν όλων των μελών της εταιρείας προκειμένου να έρθει εις πέρας. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που τα κριτήρια εισαγωγής στον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια είναι τόσο υψηλά και απαιτητικά.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι η επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής, απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια. Ο κάθε εργαζόμενος μέσα στον Όμιλο θα πρέπει να εκτελεί τα καθήκοντα τα οποία του έχουν ανατεθεί σύμφωνα πάντα με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Το πρόβλημα όμως που έχει να αντιμετωπίσει η κάθε επιχείρηση, έχει να κάνει με το γεγονός ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη, με τη σύμφωνη γνώμη των ανώτερων στελεχών. Κατά συνέπεια δεν είναι δυνατόν να έχουν συμμετάσχει τα χαμηλόβαθμα στελέχη στο σχεδιασμό αυτό με αποτέλεσμα να μην κατανοούν τον λόγο ύπαρξης της στρατηγικής και ακόμη χειρότερα μερικές φορές να διαφωνούν.

Οι λύσεις για το παραπάνω πρόβλημα είναι δύο:

1. Καταρχήν, η επιχείρηση θα πρέπει να συμπεριλάβει στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής όσο τον δυνατόν περισσότερα στελέχη, τα οποία

θα μπορούσαν να συμβάλουν θετικά σε αυτή τη διαδικασία, ώστε στη συνέχεια να έχουν την απαιτούμενη θέληση να την υλοποιήσουν σωστά και να τη μεταδώσουν.

2. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει πολύ καλή ενημέρωση και παρουσίαση της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης, καθώς επίσης και να τονιστούν οι αναγκαιότητες για την επιτυχημένη εφαρμογή τους, σε κάθε εργαζόμενο εντός της επιχείρησης.

Και τις δύο ανωτέρω αναφερόμενες λύσεις προσπαθεί να τις εφαρμόζει ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια.

10.2.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Κύριος στόχος της εταιρείας είναι να αυξήσει ακόμα περισσότερο το μερίδιο της στην αγορά, διατηρώντας τα κέρδη της και ταυτόχρονα τον τίτλο του ηγέτη στον ελληνικό κλάδο διύλισης πετρελαίου . Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει η επιχείρηση να προσελκύει νέους πελάτες, διασφαλίζοντας συγχρόνως του υπάρχοντες πελάτες με σεβασμό στις προτιμήσεις τους.

Η προσέλκυση νέων πελατών και η διεξόδυση στην αγορά μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της δημιουργίας νέων χαρακτηριστικών για ορισμένα προϊόντα, καθώς και με νέες υπηρεσίες όπως αναλύθηκε στην ενότητα 9.7, και με την κατάλληλη προβολή και επικοινωνία με τους καταναλωτές για τις αλλαγές αυτές. Ωστόσο, η εταιρεία δεν θα πρέπει να ξεχνά τα χαρακτηριστικά εκείνα που την έχουν κάνει ήδη επιτυχημένη στο καταναλωτικό κοινό.

Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά η κάθε προτεινόμενη στρατηγική απαιτείται ένα πρόγραμμα για την προβολή, την τιμολόγηση, τη διανομή, την ανάπτυξη των προϊόντων και τέλος τη διοίκηση των εμπλεκομένων.

ΠΡΟΒΟΛΗ

Για την προβολή των προϊόντων η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια χρησιμοποιεί τη διαφήμιση σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αλλά κυρίως στο Διαδίκτυο. Η στρατηγική αυτή κρίνεται ικανοποιητική, αλλά θα πρέπει να δοθεί έμφαση στον τονισμό των νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων και κυρίως σε ποια υπερέχουν έναντι της εταιρείας Μότορ Όιλ. Τέλος, εφόσον τα Ελληνικά Πετρέλαια έχουν έντονο κοινωνικό

χαρακτήρα καλό είναι η επιχείρηση να προβάλλει τα προϊόντα της στις εκδηλώσεις που διοργανώνει, με διακριτικό αλλά ταυτόχρονα αποτελεσματικό τρόπο.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Στον τομέα της τιμολόγησης όπως έχει αναλυθεί αρκετές φορές στην παρούσα μελέτη, δεν είναι δυνατόν να παρέμβει αρκετά η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια. Παρόλα αυτά κρίνεται ορθό να αναπτυχθεί το πρόγραμμα ανταμοιβής των πελατών με πόντους και τις ανάλογες εκπτώσεις ανάλογα με την κατανάλωση των καυσίμων που κάνει ο κάθε πελάτης, καθώς και κάποιες ημέρες στις οποίες θα υπάρχει προνομιακή τιμή για αυτούς που επιλέγουν τα νέα καύσιμα της εταιρείας, μέσω των πρατηρίων, τα οποία ανήκουν στο δίκτυο λιανικής διανομής των προϊόντων της.

ΔΙΑΝΟΜΗ

Όσον αφορά τον τομέα της διανομής, δεν χρειάζεται κάποιο επιπρόσθετο πρόγραμμα καθώς το δίκτυο των Ελληνικών πετρελαίων για τη διανομή των προϊόντων τους, κρίνεται ικανοποιητικό και ορθώς ανεπτυγμένο για την ελληνική αγορά. Επίσης κρίνονται ικανοποιητικά τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τομέα της διανομής καθώς σύμφωνα με την εταιρεία, για την ενημέρωση και ικανοποίηση των πελατών (πρατήρια, οδηγοί, κ.α.) σχεδιάζονται και υλοποιούνται ποικίλες δράσεις, διαφοροποιημένες κατά περίπτωση, οργανώνονται τακτικές συναντήσεις, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγραμματίζονται εκπαιδεύσεις.⁷⁹

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Πρέπει να υπάρξουν νέα προγράμματα για την έρευνα και την παραγωγή υδρογονανθράκων, καθώς όπως έχει αναφερθεί στην ενότητα 9.7 το τελευταίο πρόγραμμα έλαβε χώρα το 2014. Επιπλέον το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης πρέπει να δημιουργήσει δικό του πρόγραμμα για την έρευνα στον τομέα των βιοκαυσίμων, προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή τους από τα Ελληνικά Πετρέλαια.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η διοίκηση του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια είναι η μοναδική υπεύθυνη για την επιλογή και την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής. Για το λόγο αυτό, γίνεται προσπάθεια, η επιλεγμένη στρατηγική καθώς και οι επιμέρους πολιτικές και προγράμματα της εταιρείας να συμβαδίζουν με την υπάρχουσα κουλτούρα και

⁷⁹ <https://www.help.e.gr/the-group/products-and-services/>

αποστολή της, με ταυτόχρονο σεβασμό στον ανθρώπινο παράγοντα. Όλα τα ανωτέρω φαίνεται πως η τωρινή διοίκηση του Ομίλου τα έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια, κάτι που επιβεβαιώνεται από τη βελτίωση της γενικευμένης εικόνας του Ομίλου και τα αυξημένα κέρδη. Κατά συνέπεια δεν χρειάζεται καμία αλλαγή στον τρόπο που ενεργεί το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου.

10.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής εξετάζουν κατά πόσο η επιχείρηση έχει υλοποιήσει του στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού. Βάσει της αξιολόγησης αυτής η διοίκηση είναι σε θέση να ενεργεί όχι μόνο αναδραστικά αλλά και προληπτικά, λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Η διαδικασία στο στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει αναλυθεί λεπτομερώς στην ενότητα 4.2.

Για την αξιολόγηση της στρατηγικής μίας επιχείρησης έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα. Στη συγκεκριμένη μελέτη, θα γίνει ανάλυση με βάση το ακόλουθο μοντέλο⁸⁰:

- Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια;
- Είναι προϊόν του Ομίλου και όχι αντιγραφή κάποιας άλλης στρατηγικής;
- Είναι προσαρμοσμένη στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
- Είναι προσαρμοσμένη στις επιχειρησιακές δυνάμεις του Ομίλου, τους στόχους, τις πολιτικές, τους πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό;
- Καλύπτει κάποια στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από την Μότορ Όιλ;
- Συγκρούεται με άλλες εφαρμοζόμενες στρατηγικές της επιχείρησης;
- Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;
- Έχουν αναπτυχθεί τα κατάλληλα και ταυτόχρονα εφικτά προγράμματα εφαρμογής της στρατηγικής;
- Είναι η σωστή χρονική στιγμή για τη συγκεκριμένη στρατηγική;
- Έχει γίνει ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού;

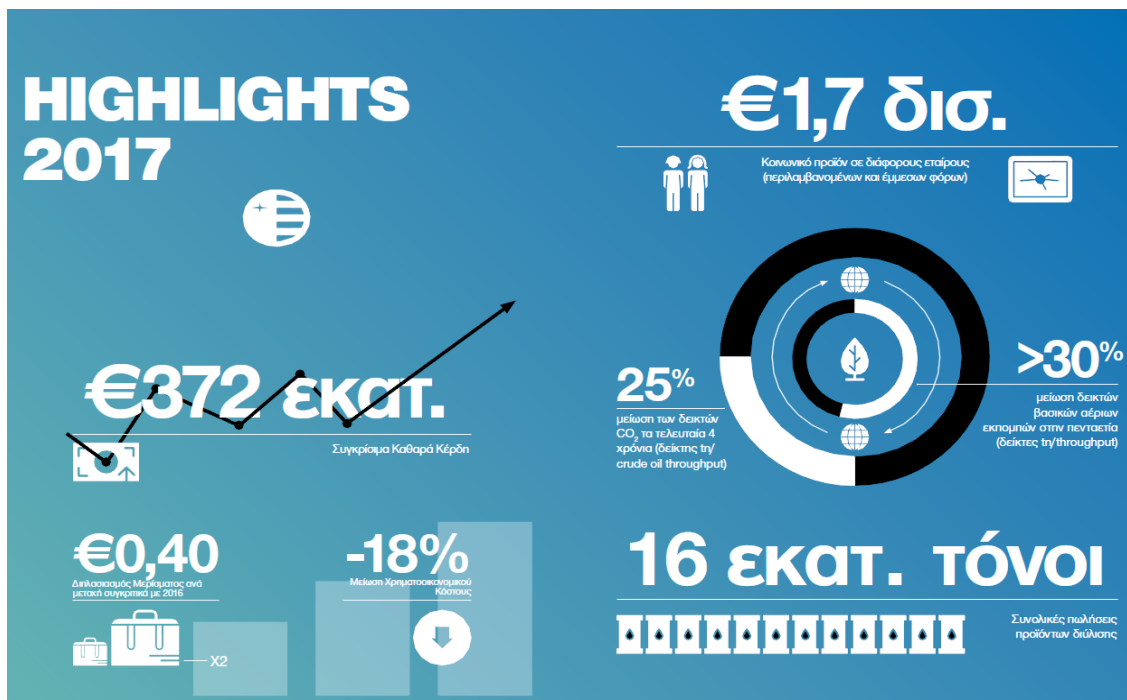
⁸⁰ Στρατηγική των Επιχειρήσεων - Β. Παπαδάκης - 2016, διαφάνειες μαθήματος, σελ.236.

Παρατηρώντας το κάθε σημείο του συγκεκριμένου μοντέλου, είναι εύκολα αντιληπτό ότι η στρατηγική της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια και κατ' επέκταση και του Ομίλου, δεν παραβιάζει κάποιο κριτήριο. Κατά συνέπεια δεν χρειάζεται καμία διορθωτική επέμβαση ύστερα από την αξιολόγηση, κάτι το οποίο ήταν αναμενόμενο λόγω της επιτυχημένης πορείας της εταιρείας τα τελευταία χρόνια.

ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο έλεγχος της στρατηγικής για τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια έρχεται με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, τα οποία έχει ορίσει η ίδια εξ αρχής ότι θα μετρηθούν μετά την υλοποίηση της στρατηγικής, με βάση τα πρότυπα τα οποία έχει επίσης θέσει το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου.

Σύμφωνα με το διάγραμμα 10.1, το οποίο παρουσιάζει ο Όμιλος στον Ετήσιο απολογισμό του για το έτος 2017, έτος το οποίο τυγχάνει να είναι και το τελευταίο του παρόντος Διοικητικού Συμβουλίου, φαίνεται ότι ο Όμιλος εφαρμόζει το σύστημα ελέγχου των αποτελεσμάτων κατά το οποίο μετρούνται, οι πωλήσεις, τα κέρδη, η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, το μέρισμα των μετοχών, το μερίδιο αγοράς, κ.ά.



Διάγραμμα 10.1: Απολογισμός της Στρατηγικής του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια για το έτος 2017.

ΠΗΓΗ: Ετήσιος απολογισμός ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια 2017.

Το γεγονός ότι ο Όμιλος δίνει έμφαση στα συνολικά αποτελέσματα του Ομίλου και όχι στο κατά πόσο συνεισφέρει η κάθε δραστηριότητα σε αυτά, οφείλεται κατά κύριο λόγο στον αριθμό των επιμέρους διεργασιών που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν όσο και στην πολυπλοκότητα τους, λόγω του μεγέθους του Ομίλου.

Η συχνότητα του ελέγχου στον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια, είναι ένα έτος με τα αποτελέσματα να ανακοινώνονται επισήμως από την επιχείρηση, στον εκάστοτε ετήσιο απολογισμό. Προφανώς όμως γίνονται έλεγχοι από το Διοικητικό Συμβούλιο και σε συντομότερα χρονικά διαστήματα, κάθε μήνα ή τρίμηνο, ώστε να έχει κατά τη διάρκεια του έτους πλήρη εικόνα της πορείας της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ελληνική βιομηχανία, οι επιχειρήσεις που δημοσιοποιούν και δημοσιοποιούσαν κάθε χρόνο, ειδικά στα χρόνια της ελληνικής οικονομικής κρίσης, ετήσιους απολογισμούς, έχει μειωθεί αισθητά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012
3. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016
4. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 10^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. www.helpe.gr
2. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΥΣΙΜΩΝ

11.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται η εξαγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη διεξαγωγή της μελέτης που έγινε στα πλαίσια της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, καθώς και αναφορά στα πλεονεκτήματα που εμφανίζει ο κλάδος των καυσίμων στην Ελλάδα, κλάδος στον οποίο υπάγεται ο κλάδος διύλισης αργού πετρελαίου, και στον οποίο δραστηριοποιείται ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια. Οι δύο ενότητες του κεφαλαίου προκύπτουν από την ανάλυση των κεφαλαίων 5 έως 10.

11.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Ο ελληνικός κλάδος διύλισης αργού πετρελαίου, επηρεάστηκε αρκετά από την οικονομική κρίση η οποία έπληξε την Ελλάδα. Αποτέλεσμα ήταν μείωση της ζήτησης όλων των ειδών καυσίμων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.7 και στο διάγραμμα 5.8.
- Έγινε ανακατανομή της ζήτησης των προϊόντων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με το πετρέλαιο κίνησης να αποκτά πλέον το μεγαλύτερο μερίδιο ζήτησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.6, λόγω της οικονομικότερης τιμής του.
- Η τιμή της εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα έχει αυξηθεί σημαντικά όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.2.
- Από την ανάλυση του κεφαλαίου 6 ,γίνεται κατανοητό, ότι ο Όμιλος υπό την παρούσα Διοίκηση βρίσκεται σε μία από τις καλύτερες στιγμές του, με ρεκόρ παραγωγής και ρεκόρ κερδοφορίας τα οποία σημειώθηκαν και τα δύο το έτος 2017 όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.1. Το γεγονός αυτό είναι αποτέλεσμα της σωστής στρατηγικής που ακολουθείται από τον Όμιλο, η οποία είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με το όραμα του Ομίλου μέσα στον κλάδο και πλήρως διαδεδομένη σε όλους τους εργαζόμενους .
- Από την Εταιρική Δομή του Ομίλου, η οποία παρουσιάζεται στην ενότητα 6.3.1., γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι ο Όμιλος έχει προσπαθήσει να ξεφύγει από τα όρια του κλάδου διύλισης αργού πετρελαίου, με στόχο να διεισδύσει βαθύτερα στον κλάδο των καυσίμων και της ενέργειας.

- Από την ανάλυση του κεφαλαίου 7 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:
 - Το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου αποτελείται από: (α) νέες αυστηρότερες νομοθεσίες σχετικές με την φιλικότητα των διυλιστηρίων προς το περιβάλλον γεγονός που επηρέασε τους τεχνολογικούς παράγοντες και τους έστρεψε προς τον εκσυγχρονισμό τους, και (β) ισχυρή οικονομική ύφεση η οποία συνεπάγεται αλλαγή των κοινωνικών παραγόντων και στροφή τους προς πιο οικονομικά καύσιμα.
 - Ο κλάδος είναι μη ελκυστικός. Το γεγονός έγκειται στα υψηλά οικονομικά κεφάλαια που απαιτούνται προκειμένου κάποιος να εισέλθει στον κλάδο και κυρίως στην έλλειψη κερδοφορίας λόγω της «κατοχυρωμένης» πλέον αγοράς από τα Ελληνικά Πετρέλαια και την Μότορ Όιλ, επιχειρήσεις οι οποίες φαίνεται να ανταγωνίζονται τόσο μεταξύ τους, όσο είναι αρκετό για να επιφέρει κέρδη και στις δύο.
- Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από το κεφάλαιο 8, αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια. Το περιβάλλον αυτό σύμφωνα με τα όσα στοιχεία επιτρέπει ο Όμιλος να δημοσιοποιηθούν και τα οποία έχουν καταγραφεί στο 8^ο κεφάλαιο, φαντάζει να είναι από τα ορθότερα διαμορφωμένα στην ελληνική βιομηχανία.
- Ο Όμιλος παρουσιάζει εξισορροπημένες δυνάμεις και αδυναμίες ενώ ταυτόχρονα κάνει έντονη προσπάθεια για εκμετάλλευση των ευκαιριών με ταυτόχρονη προσπάθεια για απομείωση των απειλών. Άμεση συνέπεια είναι η πολύ καλή επίδοση του Ομίλου, η οποία επιφέρει σημαντικά κέρδη και μάλιστα ρεκόρ κερδών για το έτος 2017.
- Η επιχειρησιακή στρατηγική του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια είναι η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω των μεθόδων που ακολουθεί ο Όμιλος και αναλύονται στην ενότητα 9.3.
- Η μοναδική διαθέσιμη επιχειρηματική στρατηγική για την εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια είναι η διαφοροποίηση, την οποία και ακολουθεί μέσα από τους τρόπους που αναλύονται στην ενότητα 9.4.
- Όσον αφορά τις λειτουργικές στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση, και συγκεκριμένα στη λειτουργική στρατηγική του μάρκετινγκ για διείσδυση στην αγορά, υπάρχει ένα εμφανές έλλειμμα το οποίο αφορά στην αύξηση της αξίας (added value) για τον καταναλωτή, κατά τη διάρκεια της πώλησης των προϊόντων της εταιρείας μέσω του δικτύου λιανικής εμπορίας. Για το λόγο αυτό προτείνεται η δημιουργία εξατομικευμένης κάρτας πελατών, και άλλων

προϊόντων όπως αναλύθηκε στην ενότητα 9.8. που αφορά τις προτεινόμενες στρατηγικές της επιχείρησης.

- Ως προς την ύπαρξη εναλλακτικών στρατηγικών, ο Όμιλος θα συνεχίσει να ακολουθεί την επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης.
- Από τις προτεινόμενες στρατηγικές προκύπτει το συμπέρασμα ότι πρέπει να δοθεί κυρίως έμφαση στην ανεξαρτητοποίηση στον τομέα εφοδιασμού πρώτων υλών μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής ανάπτυξης, στην προσπάθεια για εντονότερη διαφοροποίηση σε όλο το φάσμα των καυσίμων (όχι μόνο στο πετρέλαιο κίνησης) όσον αφορά τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τέλος απαιτείται δημιουργία αυξημένης αξίας για τον καταναλωτή μέσω της λειτουργικής στρατηγικής του μάρκετινγκ για διείσδυση στην αγορά.
- Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι ορθή και κατ' επέκταση στο στάδιο της υλοποίησης, της αξιολόγησης και του ελέγχου η διοίκηση δεν έχει να κάνει πολλά πράγματα πέρα από τη δημιουργία κάποιων προγραμμάτων που αφορούν τη λειτουργική στρατηγική του Τμήματος Μάρκετινγκ και το Τμήμα της Έρευνας και Ανάπτυξης το οποίο πρέπει να δώσει έμφαση, πέρα από την παραγωγή υδρογονανθράκων, στα «πράσινα καύσιμα», όπως είναι τα βιοκαύσιμα και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- Προκειμένου να συνεχιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη του ομίλου, θα πρέπει το επερχόμενο Διοικητικό Συμβούλιο να παραδειγματιστεί από τον τρόπο με τον οποίο, το παρόν Διοικητικό Συμβούλιο εφάρμοσε τη στρατηγική του, διότι αυτό έχει προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο διακρίνει τον Όμιλο Ελληνικά Πετρέλαια αυτή τη στιγμή μέσα στον Ελληνικό κλάδο της διύλισης του αργού πετρελαίου.

11.3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΥΣΙΜΩΝ

Οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου των καυσίμων είναι αρκετές ώστε να κάνουν τον κλάδο κερδοφόρο για όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ήδη μέσα σε αυτόν τον κλάδο.

- «Μαύρος χρυσός»: Καταρχάς την τρέχουσα χρονική περίοδο, όλα τα προϊόντα του κλάδου έχουν ως πρώτη ύλη, τον λεγόμενο «μαύρο χρυσό». Αυτό το γεγονός δημιουργεί από μόνο του, μία στέρεα βάση κερδοφορίας, για όλο τον κλάδο, από τους παραγωγούς της πρώτης ύλης μέχρι τους λιανέμπορους.
- Εξάρτηση από τα καύσιμα: Επιπλέον ο άνθρωπος έχει δημιουργήσει τη σύγχρονη εποχή, στηριζόμενος κατά κύριο λόγο στα καύσιμα. Από την πρώτη

ατμομηχανή η οποία έπαιξε σπουδαίο ρόλο στη βιομηχανική επανάσταση, μέχρι τις πιο σύγχρονες μηχανές εσωτερικής καύσης, παντού υπάρχει η χρήση κάποιου είδους καυσίμου. Στη σύγχρονη εποχή, αυτά τα καύσιμα, είναι πλέον τα παράγωγα του πετρελαίου και χωρίς αυτά η σύγχρονη κοινωνία και κατ' επέκταση το αυξημένο βιοτικό επίπεδο που έχει καταφέρει ο άνθρωπος θα καταρρεύσει. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ενώ η τιμή του πετρελαίου έχει αυξηθεί σημαντικά η εισαγωγή του αργού πετρελαίου στην Ελλάδα, δεν έχει μειωθεί ποτέ, με εξαίρεση το 2011 χρονιά η οποία αποτέλεσε κομβικό σημείο της οικονομικής κρίσης, αντιθέτως παρουσιάζει μία μικρή αυξητική τάση όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.3.

- Παράγωγα προϊόντα πετρελαίου: Σημαντικό πλεονέκτημα είναι επίσης το γεγονός, ότι ο κλάδος εφοδιάζει με πρώτη ύλη, άλλους κλάδους οι οποίοι είναι εξίσου μεγάλοι, κλάδοι όπως είναι ο κλάδος των πλαστικών, των ελαστικών κλπ. και πάνω στους οποίους επίσης στηρίζεται το σύγχρονο βιοτικό επίπεδο.
- Βιοκαύσιμα: Αν και τα φυσικά κοιτάσματα πετρελαίου έχουν ημερομηνία λήξης, υπάρχει η διέξοδος στον κλάδο για τη συνέχιση της σύγχρονης ζωής του ανθρώπου, μέσω ενός καυσίμου το οποίο παράγεται από ζωντανούς οργανισμούς. Το γεγονός αυτό αποτελεί το εναρκτήριο λάκτισμα για τη δημιουργία ενός ανεξάντλητου αποθεματικά καυσίμου, το οποίο θα συνεχίσει να αποφέρει κέρδη στον κλάδο, εφόσον ο όρος καύσιμο είναι ταυτόσημος πλέον με την ύπαρξη του ανθρώπου.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι ο κλάδος μπορεί να έχει πληγεί από την οικονομική κρίση, αλλά παρόλα αυτά αποτελώντας βασικό συστατικό στοιχείο της παγκόσμιας οικονομίας, έχει μεγάλη επιρροή πάνω στο σύγχρονο άνθρωπο καθώς και ένα ευοίωνο μέλλον, με την προϋπόθεση ότι θα προσαρμόζεται διαρκώς στις σύγχρονες, οικονομικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 11^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012
3. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017
4. Danchev Svetoslav και Γιώργος Μανιάτης (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Μάιος 2014), «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές»

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 11^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. <https://www.newsbeast.gr/mavri-eidisi/arthro/550365/o-mauros-hrusos-pou-allaxe-ton-rou-tis-istorias>

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Danchev Svetoslan και Γιώργος Μανιάτης (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Μάιος 2014), «Ο Κλάδος Διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα: Συμβολή στην Οικονομία και Προοπτικές»
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπορία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016
3. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
4. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Ετήσιος Απολογισμός 2017
5. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ, ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ 2016, Πειραιάς, 13 Ιουνίου 2017
6. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, ΕΛΛΑΣ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ, Ιανουάριος - Μάρτιος 2018
7. Ευαγγελία Βαλαβανιώτη (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Οκτώμβριος 2017), «Συγκεντρωτικά Στοιχεία και Αριθμοδείκτες του Κλάδου Εταιρειών Εμπορίας Πετρελαιοειδών για το έτος 2016»
8. Καλαντζής Φώτης, «Η Αγορά Πετρελαίου», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Μονάδα Κλαδικών Μελετών, Αθήνα 2004.
9. Μπίκος Πυθαγόρας, «Ο Κλάδος Εμπορίας Πετρελαιοειδών στην Ελλάδα», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Μονάδα Κλαδικών Μελετών, Αθήνα 2009.
10. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2012

ΞΕΝΗ

1. Anne Martensen, Jens J. Dahlgaard, (1999) "Strategy and planning for innovation management – a business excellence approach", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 Issue: 8, pp.734-755
2. Bradfield, Ron; Wright, George; Burt, George; Cairns, George; Heijden, Kees Van Der. "The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning". Futures. 37 (8): pp. 795–812
3. European Commission, EU Energy, Transport and GHG Emissions Trends to 2050, EU Reference Scenario 2016
4. James Harrison, David Thompson, Hugh Flanagan, Peter Tonks, (1994) "Beyond the Business Plan", Journal of Management in Medicine, Vol. 8 Issue: 1, pp.38-45
5. Mendonça, Sandro; Cunha, Miguel Pina e; Ruff, Frank; Kaivo-oja, Jari. "Venturing into the Wilderness". *Long Range Planning*. 42 (1): pp. 23–41
6. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12th Edition
7. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil and petroleum products - a statistical overview](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil_and_petroleum_products_-_a_statistical_overview)
2. <http://m.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>
3. <http://www.agroenergy.gr/categories/βιοκαύσιμα>
4. http://www.moh.gr/newsItem.aspx?a_id=10834&nc_id=129&ni_id=1527
5. http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm
6. <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/eu-crude-oil-imports>
7. https://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_PEST
8. https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνικά_Πετρέλαια
9. https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_οικονομική_κρίση_2009-σήμερα
10. https://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning#cite_note-4
11. <https://www.chemicalprocessing.com/articles/2012/optimize-energy-petroleum-refineries-part1/>
12. <https://www.helpe.gr/corporate-responsibility/contribution-to-the-broader-society/>
13. <https://www.helpe.gr/health-and-safety/environmental-protection/>
14. <https://www.helpe.gr/Human-Resources/our-people/>
15. <https://www.helpe.gr/Human-Resources/our-people/empolyeesinfo/>
16. <https://www.helpe.gr/investor-relations/key-data/our-businesses/refining-supply-and-trading/>
17. <https://www.helpe.gr/investor-relations/key-data/short-description/>
18. <https://www.helpe.gr/media-center/GroupCommunication/ExternalComms/>
19. <https://www.helpe.gr/the-group/at-a-glance/>
20. <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/>
21. <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/group-corporate-structure/>
22. <https://www.helpe.gr/the-group/group-management/management-structure/>
23. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/>
24. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/at-home/>
25. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/at-sea/>
26. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/in-industry/>
27. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/in-the-air/>
28. <https://www.helpe.gr/the-group/products-and-services/on-the-road/>
29. <https://www.helpe.gr/the-group/the-vision/>
30. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/electricity-and-gas/>
31. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/pipeline-network-shipping/>
32. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/production-and-sale-petrochemical/>
33. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>
34. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/renewable-energy-sources/>
35. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/research-and-production-of-hydrocarbons/>
36. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>
37. <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/technical-studies/>
38. <https://www.helpe.gr/the-group/where-we-are-active-abroad/>
39. <https://www.iea.org/>
40. <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1339867/me-ptosi-stin-katanalosi-kausimon-arxise-to-2018>
41. <https://www.newsbeast.gr/mavri-eidisi/arthro/550365/o-mauros-hrusos-pou-allaxe-ton-rou-tis-istorias>
42. <https://www.popek.gr/index.php/el/news/5218-greek-energy-2017-gia-ekti-xronia-i-aktinografia-tou-energeiakoy-tomea>

43. www.helpe.gr
44. www.wikipedia.org