



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΔΙΥΛΙΣΗΣ.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.»

Μαγδαληνή Παπανώτα

ΜΔΕ 1840

Επιβλέπων καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2020



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:

.....**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ**
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΔΙΥΛΙΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΙΑ Α.Ε......

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: **Μαγδαλινή Παπανιώτα**

Ημερομηνία: ηη/μμ/ετος
24/06/2020

*Αφιερώνεται σε όλους τους νέους που αγωνίζονται καθημερινά
στον επαγγελματικό στίβο και στον ακαδημαϊκό χώρο,*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος διύλισης πετρελαιοειδών αποτελεί εδώ και χρόνια έναν από τους σημαντικότερους τομείς της Ελληνικής οικονομίας. Ο κλάδος κατέχει στρατηγικό ρόλο τόσο για την Ελλάδα, όσο και την Ευρώπη καθώς η πρώτη αποτελεί σταυροδρόμι ενεργειακών ροών μεταξύ Ανατολής και Δύσης. Παρόλα αυτά, έχει αρκετές ιδιαιτερότητες οι οποίες θα μελετηθούν στη συνέχεια της εργασίας, ενώ τα χαρακτηριστικά του τον καθιστούν μοναδικό, καθώς η φύση του δεν μοιάζει με κανέναν άλλο. Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος έχει επιδείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις οικονομικές εξελίξεις και στα διεθνή γεγονότα.

Μεγάλη επιρροή στον κλάδο έχουν ασκήσει τα Ευρωπαϊκά Όργανα καθώς η ενεργειακή μετάβαση στις οικονομίες χαμηλού αποτυπώματος άνθρακα είναι προ των πυλών. Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. πρωτοπορώντας πάντα στον κλάδο διύλισης και κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο, έχει καταγράψει επιτυχή πορεία στην οποία κλειδί αποτέλεσαν οι καινοτόμες επενδύσεις και αναβαθμίσεις στον μηχανολογικό εξοπλισμό του που επέτρεψαν στα διυλιστήρια του να είναι μερικά από τα πιο σύνθετα της Μεσογείου. Τον κρισιμότερο ρόλο στον κλάδο διαδραματίζουν οι προμηθευτές και οι ομάδες ειδικών συμφερόντων. Λόγω του ισχυρού ολιγοπωλίου που έχει σχηματιστεί τα τελευταία χρόνια δεν υπάρχει καμία ένδειξη για είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι πολύπλοκο με βασικές θεμελιώδεις αρχές που διέπουν κάθε δραστηριότητα και λειτουργία που συμβαίνει μέσα σε αυτό. Η ισχυρή κουλτούρα του συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματική υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Ο Όμιλος έχει πραγματοποιήσει σχεδόν κάθε είδους εφικτή εταιρική στρατηγική. Το αποτέλεσμα αυτών των αποφάσεων στηρίζει σε σημαντικό βαθμό την ανταγωνιστικότητά του, καθώς όσο πιο καθετοποιημένο είναι το μοντέλο διύλισης τόσο μεγαλύτερο πλεονέκτημα αντλεί η εταιρεία.

Λόγω του δύσκολου επιχειρηματικού καθεστώτος που έχει διαμορφώσει η πανδημία του κορωνοϊού δεν είναι εύκολο να προταθούν και να υιοθετηθούν με επιτυχία νέες εταιρικές στρατηγικές, ειδικά σε ότι αφορά το κομμάτι της εξωτερικής ανάπτυξης. Συνεπώς, θεωρείται ωφέλιμο για το μέλλον η εταιρεία να επενδύσει στο εσωτερικό της με νέες τεχνολογίες και αυτοματισμούς, ώστε να ισχυροποιηθεί ακόμα περισσότερο και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά του επιβλέποντα καθηγητή και τέως Πρότανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο ο οποίος δέχτηκε και ανέλαβε την επίβλεψη και τη καθοδήγηση της διπλωματικής μου εργασίας. Έπειτα, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συγγενείς και φίλους μου που ήταν δίπλα μου όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1	Χρήσιμοι πόροι που είναι πιθανό να κατέχει μια εταιρεία και η ταξινόμηση τους σε κατηγορίες.	15
Πίνακας 2.1	Οι εισαγωγές αργού πετρελαίου ανάλογα με τη χώρα παραγωγής από το 2000 έως το 2017.	30
Πίνακας 2.2	Οι μεγαλύτεροι παραγωγοί αργού πετρελαίου	35
Πίνακας 2.3	Οι προμηθευτές αργού πετρελαίου	36
Πίνακας 2.4	Βασικές μεταφορές που επέφερε με τα χρόνια ο κλάδος διύλισης	47
Πίνακας 4.1	Τα τεχνικά χαρακτηριστικά των διυλιστηρίων των ΕΛ.ΠΕ.	89
Πίνακας 4.2	Τα κύρια στοιχεία των ισολογισμών της τελευταίας πενταετίας	95
Πίνακας 4.3	Τα βασικά στοιχεία των καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσεως για τη τελευταία πενταετία.	96
Πίνακας 5.1	Ο Πίνακας της SWOT ανάλυσης	100
Πίνακας 5.2	Ο Πίνακας στάθμισης εξωτερικών παραγόντων EFAS για την εταιρεία ΕΛ.ΠΕ.	105
Πίνακας 5.3	Ο Πίνακας στάθμισης εσωτερικών παραγόντων IFAS για την εταιρεία ΕΛΠΕ	108

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1.1	Το μοντέλο του στρατηγικού μάντζμεντ	4
Διάγραμμα 1.2	Το μοντέλο των (5+1) δυνάμεων του Porter	9
Διάγραμμα 1.3	Πόροι, Ικανότητες και διακεκριμένες ικανότητες	17
Διάγραμμα 1.4	Η αλυσίδα αξίας του M. Porter	20
Διάγραμμα 1.5	Τα είδη των εταιρικών στρατηγικών	23
Διάγραμμα 1.7	Η ιεραρχία των στρατηγικών σε έναν οργανισμό	25
Διάγραμμα 2.1	Η κατανάλωση διυλισμένων προϊόντων ανά τομέα στην Ευρώπη το 2017	31
Διάγραμμα 2.2	Η ζήτηση για τα παράγωγα πετρελαίου στην Ευρώπη από το 2007-2018	32
Διάγραμμα 2.3	Η παγκόσμια προσφορά διυλισμένων προϊόντων και η ζήτηση από το 2018	33
Διάγραμμα 2.4	Οι δύο αγορές που διαπραγματεύονται τα διυλιστήρια	34
Διάγραμμα 2.5	Τύποι αργού πετρελαίου	38
Διάγραμμα 2.6	Η ενεργειακή εξάρτηση των Ευρωπαϊκών χωρών	39
Διάγραμμα 2.7	Πραγματικές εξαγωγές διυλισμένου πετρελαίου στην Ελλάδα (α' τριμ. 2004-β' τριμ. 2018)	43
Διάγραμμα 2.8	Η εξέλιξη των εξαγωγών, εισαγωγών και του ισοζυγίου καυσίμων από το 2002 μέχρι το 2018.	44
Διάγραμμα 2.9	Προορισμοί ελληνικών εξαγωγών διυλισμένου πετρελαίου	45
Διάγραμμα 2.10	Η συμμετοχή του κάθε κλάδου στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών	48
Διάγραμμα 3.1	Η πορεία των τιμών Brent του Λονδίνου από τις 9 Μαρτίου έως τις 16 Μαρτίου.	58
Διάγραμμα 4.1	Η διοικητική δομή των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ	94

ΔΙΕΘΝΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

CCR	Continuous Catalytic Reforming
CPC	Caspian Pipeline Consortium
D&A	Depreciation&Amortization
EBITDA	Earnings before interest, tax, depreciation, amortization
EFAS	External Factors Analysis Summary
EU	European Union
FCC	Fluid Catalytic Cracking
HC	HydroCracking
HSFO	High Sulphur Fuel Oil
IFAS	Internal Factors Analysis Summary
IMO 2020	International Maritime Organisation
kbpd	kilobarrels per day
LSFO	Low Sulphur Fuel Oil
M/T	metric tones
m ³	metric tones
Nox	Οξειδία του αζώτου (Nitric Oxid)
OPEC	Organisation of Petroleum Exporting Countries
PEPP	Pandemic Emergency Purchase Program
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PVC	Polyvinyl Chloride
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
SO ₂	Sulphur dioxide
SRAR	Straight Run Residue
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UCO	Unconverted Oil
USLD	Ultra Low Sulphur Diesel
VGO	Vacuum Gas Oil

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

Α.Ε.	Ανωνυμη Εταιρεία
Α.Ε.Β.Ε.Ε.	Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρική Εμπορία
ΑΠΕ	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
ΔΕΠ	Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου
ΔΕΣΦΑ	Διαχειριστής Εθνικού Συστήματος Φυσικού Αερίου
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΔΣ	Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΕΛΠΕ	Ελληνικά Πετρέλαια
ΕΣΕΚ	Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	1
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ, ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Ο όρος στρατηγική	1
1.2 Ορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ.	2
1.3 Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.	3
1.4 Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της PEST ανάλυσης.....	6
1.5 Ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος μέσω του υποδείγματος Porter.....	8
1.6 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	13
1.6.1 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.	14
1.6.2 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	18
1.6.3 Η αλυσίδα αξίας	19
1.7 Διαμόρφωση Στρατηγικής	21
1.7.1 Αποστολή της επιχείρησης.....	21
1.7.2 Όραμα του οργανισμού	21
1.7.3 Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης	22
1.7.4 Στρατηγική	22
1.7.5 Πολιτικές μιας επιχείρησης.....	25
1.8 Η υλοποίηση της στρατηγικής.	25
1.8.1 Προγράμματα και τακτικές.....	26
1.8.2 Χρηματοοικονομικοί πόροι (budgets)	26
1.8.3 Διαδικασίες.....	26
1.9 Τέταρτο στάδιο.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	29
ΚΛΑΔΟΣ ΔΙΥΛΙΣΗΣ	29
2.1 Βασικά στοιχεία του κλάδου διύλισης Πανερωπαϊκά.....	29
2.2 Οι μεγαλύτεροι παραγωγοί αργού πετρελαίου.....	35
2.3 Οι διαφορετικοί τύποι αργού πετρελαίου	37
2.4 Η ενεργειακή εξάρτηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	38
2.5 Ο κλάδος διύλισης στην Ελλάδα	40
2.5.1 Ομίλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.	40
2.5.2 ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.....	41
2.6 Η προσφορά του κλάδου διύλισης στην ελληνική οικονομία	42

2.7	Το ποσοστό των επιμέρους κλάδων στις εξαγωγές	47
2.8	Οι βασικοί τομείς ζήτησης των καυσίμων στην ελληνική οικονομία	48
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	50
	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	50
3.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ (PEST ΑΝΑΛΥΣΗ)	50
3.1.1	Πολιτικοί παράγοντες	50
3.1.2	Οικονομικοί παράγοντες.....	55
3.1.3	Κοινωνικοί παράγοντες	59
3.1.4	Τεχνολογικοί παράγοντες.....	60
3.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ...	63
3.2.1	Ο κλάδος διύλισης πετρελαιοειδών στην Ελλάδα	63
3.2.2	Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.	64
3.3	Η προοπτική του κλάδου	71
3.4	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	73
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	77
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	77
4.1	Βασικά στοιχεία για τον Όμιλο	77
4.2	Κουλτούρα	78
4.3	Αρχές	79
4.4	Όραμα/Αποστολή.....	80
4.5	Προγράμματα.....	81
4.6	Επιχειρησιακοί στόχοι	82
4.7	Στρατηγικές	82
4.8	Επιχειρηματικοί Στόχοι στην επιχειρηματική μονάδα των διυλιστηρίων.	86
4.9	Πολιτικές	87
4.10	Τα χαρακτηριστικά των διυλιστηρίων.....	88
4.11	Εταιρική Διακυβέρνηση	92
4.11.1	Διοικητικό Συμβούλιο.....	92
4.11.2	Δομή της εταιρείας	93
4.12	Χρηματοοικονομική θέση του ομίλου.....	95
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	99
	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	99

5.1	SWOT Ανάλυση	99
5.1.1	Strengths	101
5.1.2	Weaknesses	102
5.1.3	Opportunities.....	103
5.1.4	Threats.....	104
5.2	Πίνακας EFAS.....	105
5.3	Πίνακας IFAS	108
5.4	Προτεινόμενες στρατηγικές	111
5.4.1	Επιχειρησιακές Στρατηγικές	111
5.4.2	Επιχειρηματικές Στρατηγικές	112
5.4.3	Λειτουργικές Στρατηγικές	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ, ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT

Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται οι απαραίτητοι ορισμοί και πραγματοποιείται ανάλυση των βασικών υποδειγμάτων του στρατηγικού μάντζμεντ με τα οποία θα γίνει η ανάλυση στα επόμενα κεφάλαια. Αναλύεται λεπτομερώς όλη η διαδικασία που θα ακολουθηθεί στα επόμενα κεφάλαια και η θεωρητική επεξήγηση των μεθόδων με τις οποίες θα εξαχθούν τα συμπεράσματα της εργασίας και θα οδηγήσουν στις προτεινόμενες στρατηγικές.

1.1 Ο όρος στρατηγική

Στρατηγική ονομάζεται το μακροπρόθεσμο πλάνο της επιχείρησης ή το σχέδιο δράσης το οποίο έχουν θεσπίσει τα ανώτατα στελέχη σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο και οδηγεί στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης. Μια επιτυχημένη στρατηγική υλοποιεί το όραμα της εταιρείας, ανταποκρίνεται στην αποστολή της και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η στρατηγική εξυπηρετεί και συμβάλλει στην επιτυχή εξέλιξη της εταιρείας σε ένα ευμετάβλητο-πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον και στη γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή στις σύγχρονες οικονομικές προκλήσεις. (Wheelen T, Hunger D., 2018)

Σύμφωνα με τον Igor Ansoff (1965) η στρατηγική ορίζεται ως οι θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν στην άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια που εξασφαλίζεται η επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της. Με βάση τον Chandler (1962), στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Για την Boston Consulting Group (1970), στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Ν. Γεωργόπουλος, 2013)

Η στρατηγική θα πρέπει να παρέχει κατεύθυνση σε τρεις βασικές ερωτήσεις :

- 1) Πού βρίσκεται αυτή τη στιγμή η εταιρεία, πως διαμορφώνεται το «γίνεσθαι» του εξωτερικού περιβάλλοντος και τι δυνατότητες κατέχει και έχει αξιοποιήσει μέχρι στιγμής.
- 2) Πού επιθυμούν τα στελέχη να δουν την επιχείρηση , δηλαδή τη θέση στην οποία στοχεύει να βρεθεί.
- 3) Πώς, με ποιες ενέργειες θα επιτύχει τη πορεία που θα της εξασφαλίσει τους στόχους που έχουν τεθεί.

Με άλλα λόγια η στρατηγική περιλαμβάνει τον τρόπο που θα αναπτυχθεί μια εταιρεία, το πώς θα ικανοποιήσει τους πελάτες της, τον τρόπο που θα ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και τον τρόπο που θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι. Ουσιαστικά η επιτυχημένη στρατηγική έγκειται στη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος που είναι πιθανό να κατέχει μια επιχείρηση. (Σημειώσεις μαθήματος στρατηγικού μάνατζμεντ, 2020)

1.2 Ορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία στην οποία διαμορφώνεται και υλοποιείται η στρατηγική μιας εταιρείας. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εμπεριέχει όλες εκείνες τις αποφάσεις που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη διαδικασία συμμετέχουν όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι μια επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η διαμόρφωση συντελείται από τα ανώτατα στελέχη και το Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ η υλοποίηση πραγματοποιείται από τα κατώτερα στελέχη με την εποπτεία των μεσαίων στελεχών.

Στο κομμάτι της διαμόρφωσης κρίσιμο ρόλο διαδραματίζουν οι οργανωσιακοί σκοποί και οι στόχοι που θα τεθούν, καθώς και η ανάπτυξη των σχεδίων και των κατευθυντήριων γραμμών που θα οδηγήσουν στην επίτευξή αυτών. Σε ότι αφορά την υλοποίηση πρέπει να γίνει η βέλτιστη κατανομή των πόρων και των ικανοτήτων που έχει στη διάθεσή της η εκάστοτε επιχείρηση, ώστε να εφαρμοστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα σχέδια που αποφασίστηκαν στο στάδιο της διαμόρφωσης. (Σημειώσεις μαθήματος στρατηγικού μάνατζμεντ, 2020)

Στο στρατηγικό μάνατζμεντ εμπεριέχονται τρεις βασικές διαδικασίες η επιχειρηματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αναζωογόνηση της επιχείρησης

(sustainability). Ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να παρατηρεί το εξωτερικό περιβάλλον και να ανιχνεύει επιχειρηματικές ευκαιρίες όταν άλλοι δεν μπορούν. Ο «entrepreneur» είναι το πρόσωπο που οργανώνει, διευθύνει και αναλαμβάνει τον κίνδυνο μιας επιχείρησης, έχοντας μια νέα ιδέα ή ένα νέο προϊόν και να τα μετατρέπει σε επιτυχημένη επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζονται ως διακριτές υπεροχές και αποτελούν τις δυνάμεις της επιχείρησης έναντι στον ανταγωνισμό, ενώ η αναζωογόνηση της επιχείρησης έρχεται μέσα από τη συνεχή διαδικασία της επίτευξης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

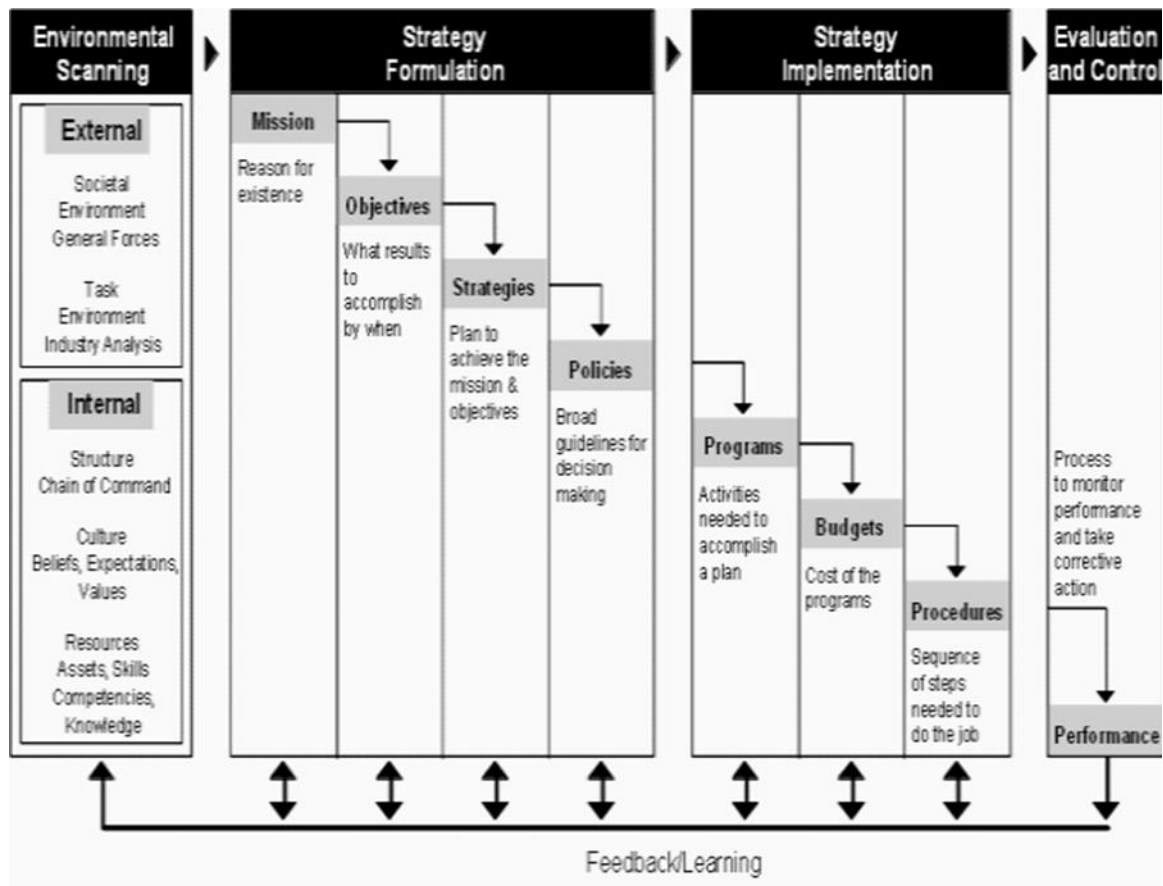
1.3 Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρει από το απλό μάνατζμεντ ως προς την ύπαρξη της έννοιας του εξωτερικού περιβάλλοντος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον σκοπό της επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο απλό μάνατζμεντ πραγματοποιούνται οι ενέργειες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του ελέγχου και του συντονισμού των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό περιβάλλον. Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις βασικές διαδικασίες:

- 1) Την ανίχνευση του περιβάλλοντος.
- 2) Τη διαμόρφωση στρατηγικής.
- 3) Την υλοποίηση της στρατηγικής.
- 4) Τον έλεγχο και την αξιολόγηση της στρατηγικής.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης, καθώς τα αποτελέσματα από τις υλοποιημένες στρατηγικές οδηγούν στη θέσπιση νέων στόχων, στρατηγικών κλπ. Ο έλεγχος δεν συμβαίνει απαραίτητα στο τέλος αλλά είναι πιθανό να πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε στιγμή η διοίκηση κρίνει αναγκαίο. (Wheelen T., Hunger D., 2018)

Στο Διάγραμμα 1.1 απεικονίζεται το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο δείχνει τι θα ήταν καλό να κάνει μια επιχείρηση, αλλά δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.1: Το μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ.

Πηγή: Wheelen T., Hunger D. Strategic Management and Business Policy, Pearson, 15th Edition, 2018

Όπως διαφαίνεται και στο Διάγραμμα 1.1 πρωταρχική ενέργεια είναι η ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στην ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος αναλύονται με λεπτομέρεια όλες οι πτυχές του έμμεσου περιβάλλοντος που θα επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά τις επιχειρηματικές αποφάσεις και τη κατάσταση που επικρατεί στο άμεσο περιβάλλον ή διαφορετικά στον κλάδο που ανήκει η εταιρεία και οι ανταγωνιστές της που πραγματοποιούν ίδιες ή παρόμοιες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρησης εμπεριέχονται η δομή, το οργανωσιακό μοντέλο της επιχείρησης, η κουλτούρα της, η αρχές της, οι αξίες της, οι πόροι (υλικοί και άυλοι), οι ικανότητες της, τα σημεία υπεροχής της, οι αδυναμίες της και ο πυρήνας ανταγωνισμού της. Όλα τα προαναφερθέντα συμβαίνουν με απώτερο σκοπό να

ανευρεθούν οι κύριοι στρατηγικοί παράγοντες (εσωτερικοί ή εξωτερικοί) οι οποίοι θα καθορίσουν το έργο της λήψης αποφάσεων από τα διοίκηση.

Αφού πραγματοποιηθεί το κομμάτι της ανίχνευσης καταγράφονται τα δυνατά, τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και δημιουργείται η ανάλυση S.W.O.T. που συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το πώς θα αξιοποιήσει η εταιρεία τις ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία και πώς θα διαχειρισθεί τα αδύνατα σημεία και τις απειλές προκειμένου να αντλήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κυριαρχήσει στο κλάδο.

Εν συνεχεία, στο κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής θεσπίζεται η αποστολή της επιχείρησης. Αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης και εκφράζει το αγοραστικό κοινό που απευθύνεται η επιχείρηση, τη συνεισφορά της επιχείρησης και τη διάκρισή της από τις υπόλοιπες του κλάδου. (N. Γεωργόπουλος, 2013)

Σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν και οι σκοποί που θα τεθούν. Οι σκοποί είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας προγραμματισμένης διαδικασίας, είναι σαφείς μετρίσιμοι στόχοι που έχουν συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Με άλλα λόγια είναι αυτό που λαμβάνει η επιχείρηση από την κοινωνία όταν εκτελεί την αποστολή της. Τα πεδία που τίθενται συνήθως αφορούν τη κερδοφορία, την αποδοτικότητα, τη μεγέθυνση, την αύξηση της αξίας των μετοχών, τη φήμη, τη βιωσιμότητα, τη κυριαρχία σε έναν κλάδο κ.α. (Wheelen T., Hunger D., 2018)

Προχωρώντας τα στάδια της διαδικασίας υπάρχουν οι στρατηγικές οι οποίες επιδεικνύουν τον τρόπο να επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί της εταιρείας. Διακρίνονται σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Παράλληλα οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες λειτουργούν ως συνδεδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης στρατηγικής.

Το τρίτο στάδιο της υλοποίησης είναι αυτό που τίθενται σε εφαρμογή οι στρατηγικές και οι πολιτικές που θεσπίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Η υλοποίηση συμβαίνει μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών. Προγράμματα είναι οι επιμέρους ενέργειες και τα βήματα που οδηγούν στην επίτευξη στρατηγικών. Οι προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν την αριθμητική παρουσίαση των προγραμμάτων και τέλος, οι διαδικασίες εμπεριέχουν κάθε λεπτομερές βήμα που συμβαίνει για τη πραγματοποίηση των προγραμμάτων. (N. Γεωργόπουλος, 2013)

Στο τέταρτο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ βρίσκεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος όπου παρατηρούνται, μετρώνται τα πραγματικά αποτελέσματα όλων των προηγούμενων ενεργειών και αποφάσεων των προηγούμενων σταδίων και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Η συγκεκριμένη σύγκριση γίνεται προκειμένου να ληφθούν διορθωτικά μέτρα και να θεσπιστούν νέες στρατηγικές και πολιτικές αν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

1.4 Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της PEST ανάλυσης

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το φυσικό περιβάλλον της χώρας στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το κοινωνικό-οικονομικό-τεχνολογικό-πολιτικό-νομικό περιβάλλον το οποίο ονομάζεται και γενικευμένο-έμμεσο-μάκρο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει και τον κλάδο στον οποίο συμμετέχει η εταιρεία και ονομάζεται και άμεσο-μικρο-ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον δεν επηρεάζεται βραχυπρόθεσμα από τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτό, όμως οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις και στρατηγικές τους με βάση τα δεδομένα του περιβάλλοντος. (M. Porter, 1985)

Το γενικευμένο περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον (societal environment) της επιχείρησης αποτελείται από όλους εκείνους τους κοινωνικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση. Ειδικά στη σύγχρονη εποχή παρατηρείται ένα πολυτάραχο, ευμετάβλητο και ασταθές γενικευμένο περιβάλλον που όμως θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει μια επιτυχή στρατηγική. Μάλιστα δεν είναι λίγες οι φορές που οι εταιρείες καταλήγουν σε αναδυόμενες στρατηγικές (στρατηγικές διαφοροποιημένες από αυτές που είχαν προαποφασιστεί), επειδή προκύπτουν νέα δεδομένα και νέες καθοριστικές αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον. Μια ανάλυση PEST (political, economic, social, technological) κρίνεται ζωτικής σημασίας προκειμένου να ανιχνευθούν οι παράγοντες που θα διαμορφώσουν την επιτυχία, την πορεία και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. (Wheelen T., Hunger D., 2018)

Οι πολιτικοί παράγοντες (Political) αφορά το ισχύον πολιτικό καθεστώς τόσο της χώρας που βρίσκεται η επιχείρηση όσο και οι διεθνείς εξελίξεις στο παγκόσμιο πολιτικό σκηνικό που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οποιοσδήποτε αλλαγές των πολιτικών που εφαρμόζουν οι κυβερνόντες είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους. Παραδείγματα αποτελούν η φορολογία, οι τροποποιήσεις της υπάρχουσας νομοθεσίας κ.τ.λ. Για τους ανωτέρω λόγους, είναι

απαραίτητο οι επιχειρήσεις να μελετούν τις πολιτικές πρακτικές όλων των ενδεχόμενων πολιτικών κομμάτων και τις συνέπειες από τις συμφωνίες που πηγάζουν από αυτές στο εγχώριο αλλά και στο διεθνές περιβάλλον.

Επίσης, το οικονομικό περιβάλλον (Economic) θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό είτε αφορά την εγχώρια οικονομική κατάσταση είτε τη διεθνή. Ορισμένοι παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος που η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της είναι η μονεταριστική πολιτική, τα επίπεδα ανεργίας, το ΑΕΠ, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, ο βαθμός οικονομικής μεγέθυνσης των χωρών, το μισθολογικό και πληθωριστικό καθεστώς, οι χρηματοπιστωτικοί κίνδυνοι, το κόστος και οι πηγές δανεισμού και οι μεταβολές στην αξία των νομισμάτων θα μπορούσαν να είναι κάποιοι από τους οικονομικούς παράγοντες που ανήκουν στο εξεταζόμενο μακρο-περιβάλλον και επηρεάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε σημαντικό βαθμό.

Στην ανάλυση κοινωνικού/πολιτιστικού περιβάλλοντος (Social environment) εντάσσονται παράμετροι όπως είναι οι αλλαγές του σύγχρονου τρόπου ζωής, ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, τα καταναλωτικά πρότυπα, το επίπεδο εκπαίδευσης κ.α. Αυτή η συγκεκριμένη ανάλυση θα μπορούσε να ορίσει το 'target group' μιας επιχείρησης, προσδιορίζοντας το αγοραστικό κοινό που θα επιλέξει να εξυπηρετήσει. Για παράδειγμα θα μπορούσε να διαθέσει διαφορετικά προϊόντα σε διαφορετικές ομάδες πληθυσμού ή ακόμη και να ειδικευτεί στη κάλυψη των αναγκών μόνο μιας ηλικιακής ομάδας. Επηρεάζονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της (π.χ. η τεχνολογία που θα έχει ένα προϊόν, η πολυπλοκότητά του κ.α.). Στο παγκόσμιο κοινωνικό περιβάλλον ρόλο παίζουν οι αξίες, τα κοινωνικά πρότυπα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, η στάση ενός κράτους απέναντι σε οτιδήποτε προέρχεται από διαφορετική χώρα και αρκετές ακόμα μεταβλητές που θα μπορούσαν να καθορίσουν την ύπαρξη ή όχι στρατηγικής επέκτασης προϊόντων/υπηρεσιών σε κάποια άλλη χώρα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και την ποσότητα που επιτρέπεται.

Στο τεχνολογικούς παράγοντες (Technological) είναι πιθανό να εντάσσονται η πολιτική περί προστασίας μοναδικής ευρεσιτεχνίας, η τεχνολογική μετάβαση διαφόρων κλάδων, το κομμάτι της ψηφιοποίησης και των νέων τεχνολογιών που αλλάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο. Σε διεθνές επίπεδο, θα μπορούσε να εννοείται το κόστος διαθέσιμης ενέργειας, οι τηλεπικοινωνίες και διάφορα άλλα τεχνολογικά φαινόμενα και τάσεις που μπορεί να παρουσιάσουν μεγάλες ευκαιρίες αξιοποίησης αλλά και μεγάλες απειλές όταν δεν υπάρχει

η αρμονική προσαρμογή της εταιρείας. Το τεχνολογικό περιβάλλον στη σύγχρονη εποχή είναι εκείνο που εξελίσσεται ταχύτερα από όλα τα υπόλοιπα και μάλιστα είναι και αυτό που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση να πρωτοπορήσει και να κυριαρχήσει ή ακόμα να θέσει σε τέλος τη λειτουργία αν δεν αφομοιώσει γρήγορα τα νέα τεχνολογικά δεδομένα. (Ν. Γεωργόπουλος, 2013)

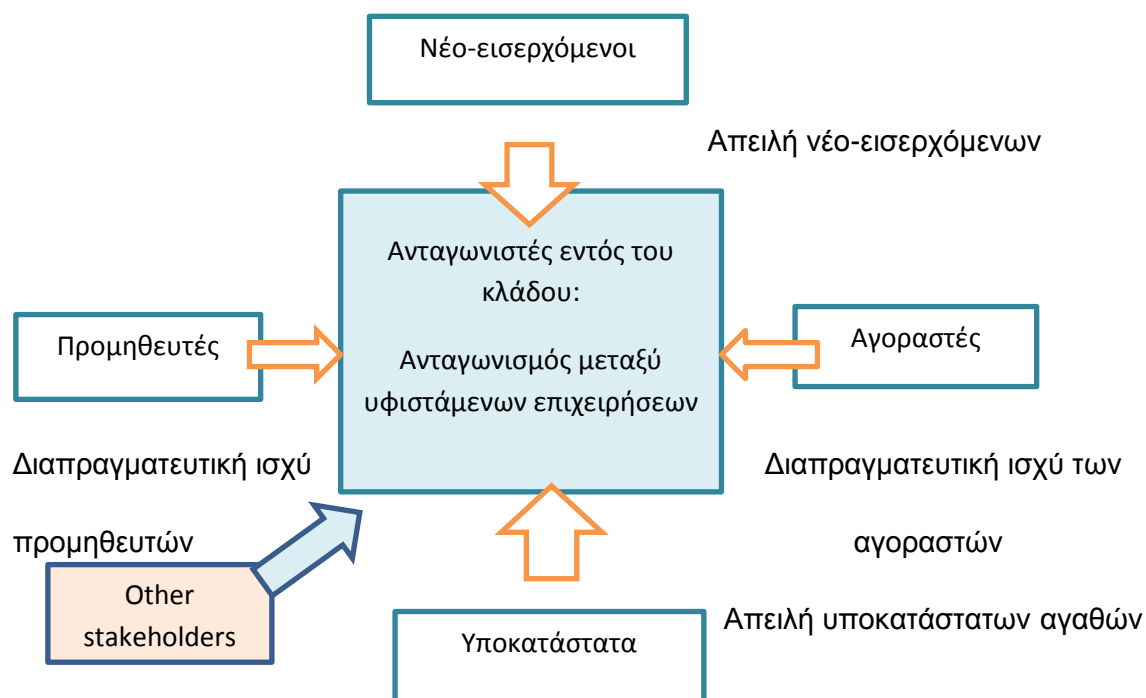
1.5 Ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος μέσω του υποδείγματος Porter.

Κλάδος, άμεσο, μικρο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον ονομάζεται το σύνολο των επιχειρήσεων οι οποίες παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή προϊόντα που καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες. (M. Porter, 1985) Ακόμη, το άμεσο περιβάλλον (task environment) εμπεριέχει και εκείνες τις ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν άμεσα από τη λειτουργία της επιχείρησης (λ.χ. η κυβέρνηση, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι τοπικές οργανώσεις, τα δίκτυα διανομής κ.α.).

Εν συνεχεία, η ανάλυση του κλάδου που συμμετέχει η επιχείρηση είναι υψίστης σημασίας και αφορά τη λεπτομερή εξέταση και εύρεση στρατηγικών παραγόντων που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον και θα καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια ο τρόπος που είναι δομημένος ένας κλάδος ορίζει τις δυνάμεις ανταγωνισμού, το επίπεδο κερδοφορίας της εταιρείας, την ελκυστικότητα του κλάδου για τους νέο-εισερχόμενους. (M. Porter, 1985)

Με βάση το υπόδειγμα των πέντε (και μία) δυνάμεων του Porter καθοριστικοί παράγοντες για την πορεία και τη στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν η απειλή των νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου (Porter M., 1985).

Βέβαια κάποιοι ειδικοί συμπεριλαμβάνουν και μια έκτη δύναμη, αυτή των ομάδων ειδικών συμφερόντων που αφορά ομάδες οι οποίες με τη λειτουργία τους και τις αποφάσεις τους αναδιαμορφώνουν τον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι πέντε και μια (5+1) δυνάμεις του Porter που ανασυντάσσουν τα δεδομένα του κλάδου και είναι αναγκαίο να λάβει υπόψη της η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει το μερίδιό της και να λάβει σωστές αποφάσεις σχετικά με τη μελλοντική της πορεία.



Διάγραμμα 1.2: Το υπόδειγμα των (5+1) Δυνάμεων του Porter.

Πηγή: Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1985.

Το Διάγραμμα 1.2 δεν απευθύνεται σε μια μεμονωμένη επιχείρηση, αλλά στο κέντρο (όπου αναγράφεται ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων) μελετώνται όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου απεικονίζοντας παράγοντες όπως η φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, το μερίδιο της κάθε επιχείρησης, η δυναμικότητά της, ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού.

Οι έξι δυνάμεις διαμορφώνουν την κερδοφορία του κλάδου, συνεπώς μια κατάσταση που είναι πιθανό να αποτελέσει ισχυρή ευκαιρία για μια επιχείρηση, για μια άλλη να αποδειχθεί απειλή καθώς δεν είναι ικανή αυτή να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της. Στις επόμενες παραγράφους αναλύεται συνοπτικά το υπόδειγμα του Porter.

Απειλή νέο-εισερχόμενων: Όταν νέες επιχειρήσεις εισέρχονται σε μια αγορά, αυτή με τη σειρά της αναδιαμορφώνεται ο ανταγωνισμός και η ελκυστικότητα του κλάδου, αναδιανέμονται τα μερίδια των υφιστάμενων επιχειρήσεων, επανακαθορίζονται οι τιμές, το κόστος και οι επενδύσεις των επιχειρήσεων που συμμετέχουν. Σε περίπτωση που μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει μεγάλη απειλή για τις ήδη υπάρχουσες, οι τελευταίες είναι πιθανό να μειώσουν σε μεγάλο βαθμό τις τιμές τους με στόχο να αποτρέψουν αυτή την είσοδο ή να κάνουν νέες πολυδάπανες και εκσυγχρονιστικές επενδύσεις (όπου το κόστος για τη νέα επιχείρηση να είναι τόσο υψηλό που να μην μπορεί να τις ακολουθήσει).

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιήσουν κάθε πιθανό εμπόδιο, έτσι ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να μειωθεί η «ελκυστικότητα» του κλάδου, μπλοκάροντας ή δυσκολεύοντας ουσιαστικά την είσοδο νέων εταιρειών. Κάποια από τα πιθανά εμπόδια είναι οι οικονομίες κλίμακας (αν αυξήσουν τη παραγόμενη ποσότητα με αποτέλεσμα να μειώσουν κατά πολύ το μοναδιαίο κόστος και άρα τη τιμή), οι απαιτήσεις σε κεφάλαια (δηλαδή να πραγματοποιήσουν νέες εκσυγχρονιστικές επενδύσεις), ο αποκλεισμός από τα δίκτυα διανομής, η διαφοροποίηση των προϊόντων (χαμηλή διαφοροποίηση προϊόντων μειώνει την ελκυστικότητα του κλάδου διότι δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια για στρατηγικές διαφοροποίησης) κλπ.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Σκοπός των προμηθευτών είναι να παρέχουν τις πρώτες ύλες στη μέγιστη δυνατή τιμή και στη ποσότητα που εκείνοι επιθυμούν. Οι προμηθευτές οι οποίοι είναι κύριοι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να χρεώνουν μεγαλύτερες τιμές, να περιορίζουν την ποιότητα που παρέχουν και την εξυπηρέτησή τους με αποτέλεσμα αν η επιχείρησης του επόμενου σταδίου δεν μπορέσουν να μετακυλήσουν το κόστος αυτό στους αγοραστές, θα μειωθεί αρκετά η κερδοφορία τους. Όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος που θα πρέπει να πληρώνει μια επιχείρηση που συμμετέχει στον κλάδο στους προμηθευτές της, δηλαδή όσο πιο έντονα επηρεάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα η δύναμη των προμηθευτών, τόσο περισσότερο μειώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου για τους νέο-εισερχόμενους και τους υφιστάμενους.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενισχύεται όταν ο αριθμός τους είναι περιορισμένος επειδή δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ τους, όταν οι προμήθειες δεν είναι η μόνη κερδοφόρα δραστηριότητα τους, όταν υπάρχει υψηλό κόστος μεταφοράς των πελατών τους σε άλλους προμηθευτές (switching cost), όταν υπάρχει η

δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός, όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα των επιχειρήσεων να καθετοποιηθούν προς τα πίσω και να εκτελέσουν τις δραστηριότητες των προμηθευτών τους κ.α.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Σε ένα καθεστώς όπου οι αγοραστές έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη υπάρχει πίεση στις επιχειρήσεις για καλύτερη ποιότητα, μειωμένες τιμές και βελτιωμένη-ταχύτερη εξυπηρέτηση. Συνεπώς η συμπεριφορά και οι προτιμήσεις των αγοραστών καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η δύναμη των αγοραστών μεγεθύνεται όταν υπάρχει μικρή ποσότητα αγοραστών η οποία όμως αγοράζει μεγάλη ποσότητα προϊόντος, είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, όταν διαθέτουν ισχυρή πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα και τις τιμές άλλων εταιρειών, όταν με τη σύγχρονη τεχνολογία και των παγκόσμιων ιστοτόπων μπορούν να προμηθεύονται από άλλες χώρες ή αγορές του εξωτερικού και όταν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω.

Απειλή υποκατάστατων: Η απειλή υποκατάστατων αναφέρεται στα προϊόντα του κλάδου που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των καταναλωτών με απόρροια να θέτουν μια ανώτατη τιμή στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες, να περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις του κλάδου σε σημείο να κινδυνεύει με ολική υποκατάσταση του ενός προϊόντος από το άλλο και διατήρηση ενός χαμηλού επιπέδου κερδών των επιχειρήσεων άρα μείωση της ελκυστικότητας του κλάδου. Αν υπάρχει έντονα η πιθανή υποκατάσταση από άλλα προϊόντα, τότε μειώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου καθώς περιορίζεται και η κερδοφορία των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε αυτών.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός: Αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών του κλάδου και εμπεριέχει εκπτώσεις-πακέτα προσφορών, εισαγωγές νέων προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες, ταχύτερη εξυπηρέτηση και οποιαδήποτε μέσα μπορεί μια εταιρεία να χρησιμοποιήσει προκειμένου να αυξήσει το αγοραστικό της κοινό σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Όσο αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού τόσο πιο δύσκολο είναι να κερδίσει μερίδιο μια επιχείρηση και εντείνεται το φαινόμενο του red ocean, όπου για να αποσπάσει η μία επιχείρηση μερίδιο από τις υπόλοιπες πρέπει να ανταγωνιστεί πάρα πολύ σκληρά.

Επιπρόσθετα, ο κλάδος γίνεται πιο ανταγωνιστικός αν μειωθεί η δυσκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων, όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και έχουν περίπου ίδιο

μέγεθος, ή υπάρχει ιδιαίτερα αυξημένο κόστος (π.χ. σταθερό κόστος, το κόστος αποθήκευσης, προμήθειας πρώτων υλών κλπ). Τα υψηλά εμπόδια εξόδου, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αποτελούν ισχυρούς παράγοντες, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Σε αυτό το κομμάτι είναι πολύ σημαντικό να εξετάζονται οι πιθανές συμμαχίες που μπορεί να γίνουν μεταξύ επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός ή να παρθεί μεγαλύτερο μέρος της πελατειακής βάσης.

Ομάδες ειδικών συμφερόντων: Η συγκεκριμένη κατηγορία μελετάται διαφορετικά από τις παραπάνω αλλά επηρεάζουν τις διοικητικές αποφάσεις των εταιρειών του κλάδου και συνεπώς και την ελκυστικότητα του. Κάποιοι σημαντικοί παράγοντες είναι τα σωματεία (π.χ. τα σωματεία εργαζομένων και η δράση τους), οι πιστωτές (π.χ. χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τράπεζες) ειδικά όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες βιομηχανίες με γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης που απαιτούνται συνεχείς και δαπανηρές επενδύσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι που στηρίζουν ή όχι με τη συμβολή κεφαλαίου την εταιρεία. Πολλές φορές όμως μπορεί να είναι και διεθνείς φορείς, για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση που αρκετές φορές δεσμεύει τα σχέδια των επιχειρήσεων που ανήκουν στα κράτη-μέλη της και θέτει συγκεκριμένα πλαίσια λειτουργίας αυτών.

Επίσης, στις ομάδες ειδικών συμφερόντων θα μπορούσαν να ανήκουν και οι προαναφερθείσες δυνάμεις όπως οι προμηθευτές, οι αγοραστές κλπ. Οι ομάδες ειδικών συμφερόντων έχουν μία αλληλένδετη σχέση με την επιχείρηση όπου της διαθέτουν πόρους γιατί η επιχείρηση τους βοηθά να καλύψουν δικά τους συμφέροντα. Φυσικά όμως η επιχείρηση δεν μπορεί να ικανοποιήσει στον ίδιο βαθμό όλες τις ομάδες συμφερόντων γι αυτό είναι πολύ σημαντικό τα στελέχη να αναγνωρίζουν ορθά ποιοι αποτελούν τους κυριότερους stakeholders ώστε να μπου σε προτεραιότητα και να μεταχειρίζονται με ειδικά μέριμνα προκειμένου να παραμείνουν ικανοποιημένοι και έτσι να διασφαλιστεί και η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται με σκοπό να διαμορφωθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που περιλαμβάνονται και επηρεάζουν τη στρατηγική και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κάποιες από αυτές μπορεί να αποτελέσουν ένα δυνατό όπλο για τη κερδοφορία μιας εταιρείας, μπορεί όμως να αποτελέσει και απειλή αν δεν καταφέρει η επιχείρηση να προσαρμοστεί σωστά. Επιπρόσθετα, τα δύο προαναφερθέντα

υποδείγματα συμβάλλουν και στις προβλέψεις για τη προοπτική ενός κλάδου και τη μελλοντική τοποθέτηση της επιχείρησης σε αυτόν.

1.6 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Σκοπός της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών που πηγάζουν από τα υλικά ή άυλα πράγματα που έχει στη κατοχή της. Αφού ανιχνευθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες επόμενο βήμα αποτελεί ο συνδυασμός τους και ο τρόπος που θα δομηθούν και να διαμορφωθούν έτσι ώστε να αντλεί η εταιρεία το μέγιστο όφελος από τη κατοχή τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που απαιτήθηκε η αναδιοργάνωση του επιχειρηματικού μοντέλου και ο επανασχεδιασμός του εσωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να ακολουθηθούν νέες τακτικές και να καταφέρουν να αφομοιωθούν νέες στρατηγικές. Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη η επιχείρηση (ποιοι λαμβάνουν τι είδους αποφάσεις, ποιοι τη διοικούν και τι έργο-ευθύνη αναλογεί στον κάθε εργαζόμενο), την εταιρική κουλτούρα της (τις αξίες, τις πεποιθήσεις που υπάρχουν στην επιχείρηση και διέπουν τη λειτουργία των εργαζομένων και τις αποφάσεις των στελεχών) και τους διαθέσιμους πόρους (τις δυνατότητες των εργαζομένων, τις ικανότητες της, τη γνώση που έχει να διαχειριστεί). (B. Παπαδάκης, 2016)

Το **οργανωσιακό μοντέλο** είναι η μέθοδος ή το σύστημα με το οποίο η επιχείρηση έχει διαμορφώσει τις διαδικασίες της και ο τρόπος που παράγει κέρδος στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται. Δηλαδή περιλαμβάνει οτιδήποτε αφορά τη δομή των λειτουργιών, των δραστηριοτήτων, των διαδικασιών και του έργου των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο ο συνδυασμός τους παράγει όφελος και προωθεί την επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Το οργανωσιακό μοντέλο είναι αυτό που καθιστά το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας μοναδικό και δίνει την ώθηση για την κατοχή μοναδικών σημείων υπεροχής και εν δυνάμει ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. (B. Παπαδάκης, 2016)

Η **δομή** ενός οργανισμού ορίζεται ως το σύστημα των ιεραρχικών σχέσεων που διέπουν τα καθήκοντα, την ευθύνη, τον ρόλο των εργαζομένων και τον τρόπο διαχείρισης των πόρων για κάθε εργαζόμενο. Επίσης, μέσω της δομής καθορίζεται και η ροή εντολών μεταξύ της εταιρικής ιεραρχίας. Γραφικά η δομή απεικονίζεται μέσω του οργανογράμματος και η μορφή της μπορεί να είναι να είναι η απλή, η λειτουργική, η δομή κατά τμήματα (σπανιότερα συναντώνται η μητρειδής και αυτή της δικτυακής οργάνωσης). Η στρατηγική

μιας εταιρείας συνδέεται με έναν αμφίδρομο τρόπο με τη δομή ενός οργανισμού με την έννοια ότι η δομή καθορίζει τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν αλλά και οι στρατηγικές μπορούν να καθορίσουν ή να αλλάξουν τη δομή ενός οργανισμού. (B. Παπαδάκης, 2016)

Ο όρος **κουλτούρα** της επιχείρησης αφορά τις αρχές, τις αξίες, τα πιστεύω και τους άτυπους κανόνες που πλαισιώνουν τον τρόπο δράση των εργαζομένων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για έναν οργανισμό για ποικίλους λόγους. Πρώτον, από τη στιγμή που η κουλτούρα καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τη δράση και το έργο των εργαζομένων, πρέπει οι ίδιοι να μπορούν να την ασπαστούν και να την υιοθετήσουν ώστε να προσφέρουν τις δεξιότητες τους με το σωστό τρόπο και στη σωστή κατεύθυνση έτσι ώστε να διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου. Αν η κουλτούρα ενός οργανισμού έρχεται σε αντίθεση με τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων υπάρχει πιθανότητα να χαθούν πολύτιμα στελέχη, συχνά να διασαλεύεται η τάξη και υπάρχουν συγκρούσεις που παρακωλύουν τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής.

Ένας άλλος λόγος που η κουλτούρα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτή είναι γιατί επηρεάζει έντονα τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε στελεχιακό επίπεδο και καθορίζουν τη στρατηγική και το μέλλον της εταιρείας. Τρίτον, η κρισιμότητα του ρόλου της κουλτούρας στη σύγχρονη εποχή αποτυπώνεται στη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι εταιρείες έχουν ανάγκη από μια κουλτούρα που προωθεί τις αλλαγές και την ταχύτατη προσαρμοστικότητα και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Μάλιστα, πολλοί αναλυτές πιστεύουν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση των επιχειρήσεων του μέλλοντος είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις νέες τεχνολογίες και μπορούν όχι απλά να ενταχθούν αλλά και να αφομοιωθούν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο στο εργασιακό περιβάλλον.

1.6.1 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων θεμελιώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού χωρίς να παραγκωνίζει εντελώς το εξωτερικό περιβάλλον. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα αναφέρεται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον πολυτάραχο, που αλλάζει με ταχείς ρυθμούς ενώ τα μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία έχει στη διάθεση της μια επιχείρηση

διαμορφώνουν μια πιο σταθερή βάση για την διαμόρφωση και την υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής.

Πόροι είναι οτιδήποτε υλικό ή άυλο υπάρχει διαθέσιμο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορεί να αξιοποιηθεί από τους εργαζόμενους στις δραστηριότητες, στις λειτουργίες, να ενισχύσει τα αποτελέσματά της και να επηρεάσει τη πορεία της. Οι πόροι μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί όπως το διαθέσιμο κεφάλαιο, η πιστοληπτική ικανότητα, φυσικοί όπως τα κτήρια, τα οικόπεδα, οι πηγές κοιτασμάτων, τεχνολογικοί όπως οι επενδύσεις που αφορούν τον τεχνολογικό-μηχανολογικό εξοπλισμό, οι πατέντες, το εμπορικό σήμα, τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας κ.α., ανθρώπινοι δηλαδή το προσωπικό και τα στελέχη όλων των βαθμίδων. Επίσης, ως πόροι μπορεί να θεωρηθούν και οι οργανωτικοί πόροι δηλαδή η δομή της εταιρείας, τα συστήματα προγραμματισμού, συντονισμού, ελέγχου, οι πόροι καινοτομίας όπως οι εργαζόμενοι με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, ερευνητικές εγκαταστάσεις και η φήμη.

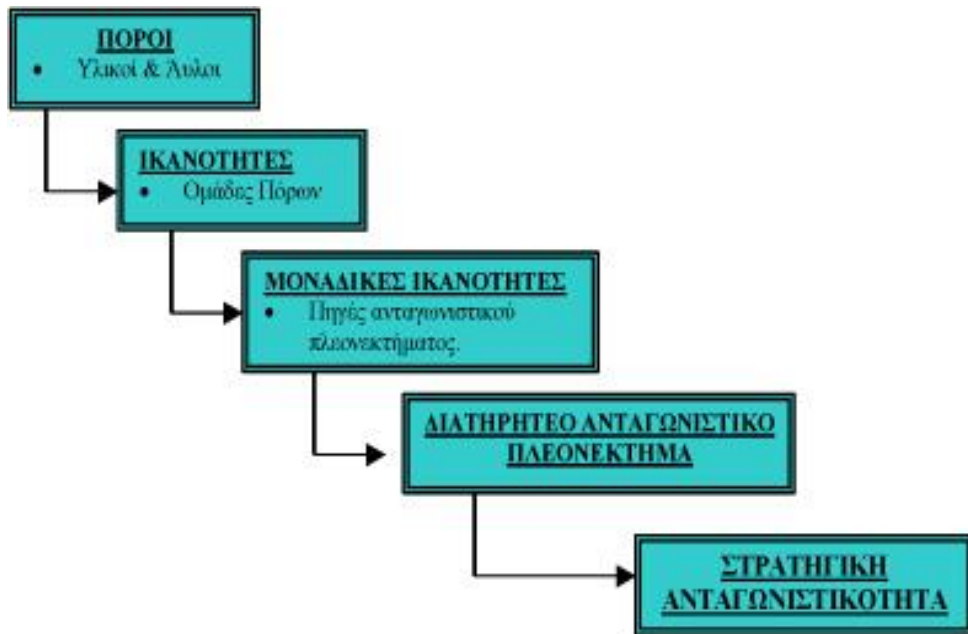
Πίνακας 1.1: Χρήσιμοι πόροι που είναι πιθανό να κατέχει μια εταιρεία και η ταξινόμηση τους σε κατηγορίες.

ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> • Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης • Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια.
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> • Η τοποθεσία του εργοστασίου • Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης • Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.
ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> • Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> • Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου και συντονισμού.
ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά

	<p>μυστικά)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω.
ΠΟΡΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες • Ερευνητικές εγκαταστάσεις
ΦΗΜΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) • Φήμη μεταξύ των προμηθευτών και των συνεργατών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις

Πηγή: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, 2016, 7^η έκδοση

Οι **ικανότητες** μιας επιχείρησης προέρχονται από τους διαθέσιμους πόρους και η επιχείρηση αντλεί μέγιστο όφελος όταν συνδυάζονται αποτελεσματικά. Οι πόροι από μόνοι τους δεν μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο σωστός όμως συγκερασμός αυτών και η μεθοδευμένη αξιοποίησή τους αποτελούν πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι ικανότητες διακρίνονται σε **οριακές ή βασικές** δηλαδή κάποιοι από τους ανταγωνιστές μας μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν ή να τις αντιγράψουν και σε **θεμελιώδεις-διακεκριμένες** τις οποίες είναι μοναδικές για την εταιρεία που τις έχει, οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να τις αντιγράψουν ή να τις αποκτήσουν και μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξία στην επιχείρηση που τις έχει. (B. Παπαδάκης, 2016)



Διάγραμμα 1.3: Πόροι, Ικανότητες και θεμελιώδεις ικανότητες.

Πηγή: Σημειώσεις μαθήματος στρατηγικού μάνατζμεντ 2020.

Όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 1.3 κάθε επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένους υλικούς, άυλους πόρους και ικανότητες. Οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες που διαθέτει μια εταιρεία και τις αξιοποιεί. Αν δεν υπάρχουν ίδιοι ή αντίστοιχοι στους ανταγωνιστές τότε χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα και αποτελούν τον πυρήνα ανταγωνισμού της εταιρείας. Η έννοια της μοναδικότητας είναι πολύ σημαντική γιατί αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κάνει την εταιρεία να υπερέχει από τις υπόλοιπες του κλάδου, δεδομένου ότι προσδίδουν αξία στον πελάτη με έναν τρόπο που δεν ικανή κάποια άλλη επιχείρηση να το κάνει.

Συνοψίζοντας, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων βοηθάει την επιχείρηση να καταλάβει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει στρατηγικά ανταγωνιστική με έναν μοναδικό τρόπο μέσω της εύρεσης των θεμελιωδών ικανοτήτων που ανιχνεύοντας στο εσωτερικό της περιβάλλον και έτσι να διαμορφώσει τη σωστή στρατηγική που της επιτρέπει να κυριαρχήσει στον κλάδο. Η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων αναδεικνύει τις συνηθισμένες του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα βασίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως στα στοιχεία του κλάδου.

1.6.2 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Καμία στρατηγική δεν θα είχε νόημα να ακολουθηθεί από καμία επιχείρηση αν δεν αποτελούσε το δρόμο για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που εξασφαλίζει την ύπαρξη της επιχείρησης και της επικράτησης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που είναι ο εκάστοτε κλάδος.

Ως **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** ορίζεται η αξία που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της, τουλάχιστον ίση με το αντίτιμο που καταβάλλεται για την απόκτησή της και είναι αυτό που την κάνει να ξεχωρίζει στον κλάδο από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που παράγουν ίδια η παρόμοια προϊόντα που εξυπηρετούν την ίδια ανάγκη. (Wheelen & Hunger, 2015) Με άλλα λόγια όταν προστίθεται αξία στο συγκριτικό πλεονέκτημα (ή στο σημείο υπεροχής ή στο εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) και μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δυνατό να έχει η επιχείρηση είναι είτε χαμηλή θέση κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (ανταγωνισμός ως προς τη τιμή), είτε τη μοναδικότητα των προϊόντων της η οποία σαφώς πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη. Μέγιστο όφελος αντλεί μια επιχείρηση όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργεί είναι διατηρήσιμο και να καθιστά μελλοντικά βιώσιμη. (M. Porter, 1980)

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας πόρος ή μια διακεκριμένη ικανότητα για να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να είναι Valuable δηλαδή να έχει αξία για τον πελάτη ή αυτόν που το αγοράζει, Rare δηλαδή να μην το προσφέρουν πολλές επιχειρήσεις ή να μην έχει τη δυνατότητα το αγοραστικό κοινό να το κατασκευάσει μόνο του, Imitable δηλαδή να μην μπορεί εύκολα ο ανταγωνιστής να το μιμηθεί (σε αυτό το κομμάτι το ρόλο της προστασίας αντιγραφής το κατέχουν οι συμφωνίες πατεντών) και το χαρακτηριστικό του Organization δηλαδή τον τρόπο που είναι δομημένη μια επιχείρηση ώστε να το παράγει. (Wheelen T, Hunger D., 2018)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δημιούργημα του εσωτερικού περιβάλλοντος. Για να είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο πρέπει να διαθέτει τα δύο μεσαία χαρακτηριστικά δηλαδή τη σπανιότητα και την αδυναμία αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Οι νέες τεχνολογίες είναι ικανές να κάνουν μια επιχείρηση ανταγωνιστική και να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά δεν θα είναι διατηρήσιμο διότι μπορούν

εύκολα να αντιγραφούν ή να υιοθετηθούν από τους ανταγωνιστές. (N. Γεωργόπουλος, 2013)

1.6.3 Η αλυσίδα αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ο διαμοιρασμός των επιμέρους δραστηριοτήτων του επιχειρηματικού μοντέλου σε τμήματα της αλυσίδας αξίας προκειμένου να βρεθεί σε ποιο σημείο η επιχείρηση παράγει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας μπορεί να εφαρμοστεί είτε για βιομηχανικές επιχειρήσεις, είτε για εμπορικές είτε ακόμα για επιχειρήσεις που προσφέρουν κάποιου είδους υπηρεσία. Όσο πιο καθετοποιημένο είναι το επιχειρηματικό μοντέλο τόσο πιο ολοκληρωμένα μπορεί να μελετηθούν οι διαδικασίες.

Οι διαδικασίες χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Κύριες θεωρούνται εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες συμβάλλουν στην κύρια λειτουργία της επιχείρησης που είναι να παράγει ένα προϊόν ή να παρέχει μια υπηρεσία όπως η διαχείριση εισροών, οι παραγωγικές λειτουργίες, η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις κλπ. Σαν υποστηρικτικές η ανάπτυξη τεχνολογίας, η διαχείριση των χρηματοοικονομικών, η διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα και άλλες διαδικασίες που δεν αφορούν άμεσα την παραγωγική διαδικασία.

Στο Διάγραμμα 1.4 απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας του M. Porter με τις κύριες, υποστηρικτικές λειτουργίες και το περιθώριο.



Διάγραμμα 1.4: Η αλυσίδα αξίας του M. Porter.

Πηγή: Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1998

Ο Porter υποστηρίζει πως δεν μπορεί πάντα η επιχείρηση να αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο σύνολο αλλά είναι καλό κάποιες φορές να μελετάται σε κομμάτια. Στο ανωτέρω διάγραμμα παρατηρούμε τις κύριες και τις υποστηρικτικές λειτουργίες και θα πρέπει να επισημανθεί πως εξαρτάται καθαρά από τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης ως προς σε ποια κύρια λειτουργία θα δοθεί το περισσότερο βάρος χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι δεν θα αναλυθεί διεξοδικά κάθε μία από αυτές. (Porter, 1998)

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες συνυπάρχουν σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας αφού λειτουργούν υποστηρικτικά στις κύριες λειτουργίες. Επίσης οι υποστηρικτικές λειτουργίες επηρεάζουν την αξία που λαμβάνει ο καταναλωτής στο βαθμό που συμμετέχουν στη ποιότητα των κύριων λειτουργιών. Το περιθώριο είναι η διαφορά αξίας του προϊόντος και

του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι τη τελική διάθεση τους στους πελάτες.

1.7 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Το δεύτερο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ αφορά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στο συγκεκριμένο βήμα κατασκευάζεται η επιχειρηματική αποστολή, καθορίζονται οι αντικειμενικοί της σκοποί και οι καθοδηγητικές γραμμές που θα ακολουθηθούν.

1.7.1 Αποστολή της επιχείρησης

Αποστολή ενός οργανισμού όπως προαναφέρθηκε είναι ο λόγος ύπαρξης του, αυτό που προσφέρει στην κοινωνία, είτε κάποιο προϊόν, είτε μια υπηρεσία είτε ένα συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης, η αποστολή παρουσιάζει πως διαφοροποιείται η επιχείρηση που μελετάμε από τις υπόλοιπες του κλάδου. Έρευνες έχουν αποδείξει πως όταν μια επιχείρηση κάνει πλήρως ξεκάθαρη την αποστολή στα μέλη και στους εργαζόμενους της τότε έχει μεγαλύτερες πιθανότητες για ανάπτυξη και αυτός είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που η αποστολή είναι τόσο σημαντική για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Με λίγα λόγια η αποστολή αναφέρεται στο ποια είναι η επιχείρηση και στο τι σκοπεύει να κάνει. (Wheelen T., Hunger D. , 2018)

Η πρόταση αποστολής είναι η αποσαφήνιση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης και του χαρακτήρα του οργανισμού στα διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής. Επίσης, παρέχει οδηγίες για την ανίχνευση και την αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων και τελικά οριοθετεί τους επιχειρηματικούς σκοπούς και στρατηγικές ενός οργανισμού.

Επιπρόσθετα, στην αποστολή περιλαμβάνονται πληροφορίες που αφορούν το που είναι η επιχείρηση και το που επιδιώκει να φτάσει – δηλαδή το όραμα της ανώτατης διοίκησης. Ακόμη, εκπροσωπεί τη δημόσια εικόνα του οργανισμού στους εξωτερικούς επενδυτές του κλάδου.

1.7.2 Όραμα του οργανισμού

Υπάρχουν όμως εταιρείες που διαχωρίζουν την έννοια της αποστολής από αυτή του οράματος με τη διαφορά ότι στο όραμα παρουσιάζεται το τελικό αποτέλεσμα της αποστολής, εκεί που επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει. Το όραμα αποτελεί βασική θεμέλιο

λίθο για τη λειτουργία, τους στόχους, τη μελλοντική στρατηγική και τη βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο δεν είναι λίγες οι φορές που το όραμα και η αποστολή παρουσιάζονται στο ίδιο έγγραφο. (Ν. Γεωργόπουλος, 2013)

1.7.3 Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης

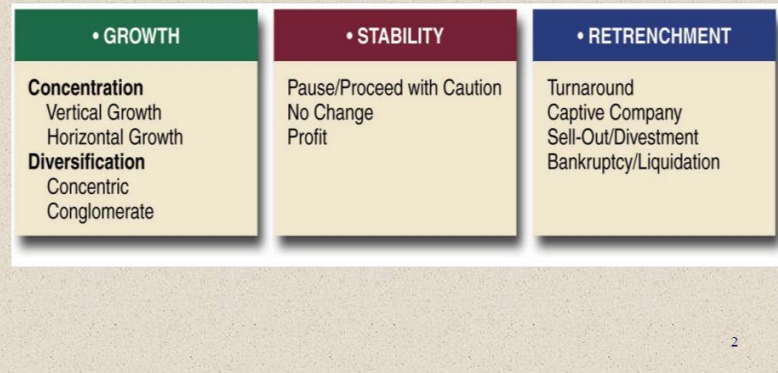
Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι το τελικό αποτέλεσμα του επιτυχημένου στρατηγικού μάνατζμεντ. Οι αντικειμενικοί σκοποί αφορούν μεγέθη όπως η κερδοφορία, η μεγέθυνση, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, οι δείκτες αποδοτικότητας (ROE, ROI), διάκρισης-φήμης, τεχνολογικής καινοτομίας κ.α. Θέτονται σε σύγκριση με τα πρότυπα μεγέθη και οι ημερομηνίες υλοποίησης των σκοπών είναι αυτό που τις διαφοροποιεί από την έννοια του στόχου (goal) που αποτελεί κάτι πιο γενικευμένο και αόριστο. Ουσιαστικά, η συμβολή των σκοπών είναι η εξαγωγή των αποτελεσμάτων μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.

1.7.4 Στρατηγική

Η στρατηγική μιας επιχείρησης ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς, την αποστολή και τελικά το όραμά της. Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και συμβάλλουν στην επιτυχία της αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί. Με άλλα λόγια είναι το πλάνο μεγιστοποίησης το ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ελαχιστοποίησης του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Τα στελέχη που θα ορίσουν τη στρατηγική της εταιρείας θα πρέπει να έχουν σοβαρά υπόψη τους ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της ώστε να αποσπάσει αξιόλογο μερίδιο καταναλωτών και να κυριαρχήσει εντός του κλάδου δραστηριοποίησης. (Β. Παπαδάκης, 2016) Ωστόσο η στρατηγική δεν είναι ενός είδους αλλά διακρίνονται 3 διαφορετικά/ ξεχωριστά είδη στρατηγικής :

Αρχικά υπάρχει η **εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)** που υποδεικνύει τη γενική στάση της επιχείρησης και της επιλογές κατεύθυνσης ως προς τις επιλογές ανάπτυξής της, τη διοίκηση των γραμμών παραγωγής, τη ροή των χρηματικών πόρων, τις σχέσεις της με άλλες ομάδες συμφερόντων, το περιβάλλον και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων. (Ν. Γεωργόπουλος, 2013) Η εταιρική στρατηγική χωρίζεται σε τρεις πιθανές στρατηγικές τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής.

Corporate Directional Strategies



Διάγραμμα 1.5: Τα είδη των εταιρικών στρατηγικών.

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, 15th edition 2018, Pearson

Πιο αναλυτικά, με τον όρο directional strategy επισημαίνεται η κατεύθυνση της επιχείρησης, δηλαδή αν θα προστεθούν ή θα αφαιρεθούν δραστηριότητες, αν θα παραμείνει η εταιρεία στην τωρινή αγορά ή θα αποφασίσει να επεκταθεί σε άλλες αγορές με διαποίκιση (diversification) και αν θα διατηρηθεί σε τοπικό επίπεδο ή θα επεκταθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι κατηγορίες των στρατηγικών που μας κατευθύνουν στα ανωτέρω είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategy), οι στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategy) και οι στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategy).

Στη συνέχεια ακολουθεί η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και συσχετίζεται με τη τοποθέτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή κατηγορία. Οι δυο βασικές κατηγορίες της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η συνεργατική και η ανταγωνιστική δηλαδή στη πρώτη δύο οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται μεταξύ τους για την απόκτηση μεριδίου και τη κερδοφορία, ενώ στην ανταγωνιστική η επιχείρηση δεν συνεργάζεται με κάποια άλλη και όλες οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

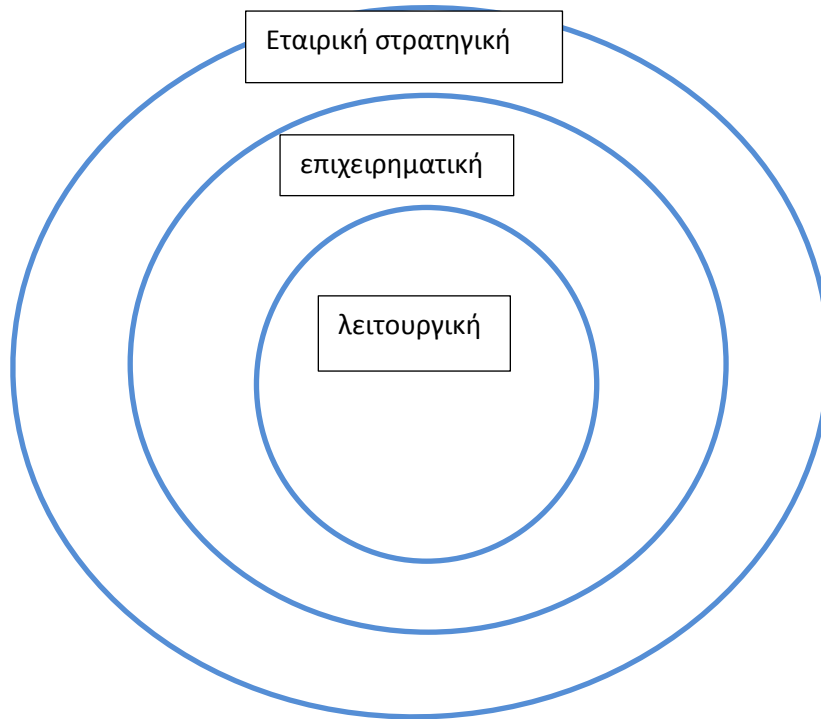
Στο βιβλίο του M. Porter, „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors αναφέρονται οι τύποι ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η πρώτη είναι η ηγεσία

κόστους (cost leadership) στην οποία η επιχείρηση αποσκοπεί στο να κερδίσει μερίδιο στον κλάδο προσφέροντας ένα προϊόν με χαμηλότερη τιμή από τα αντίστοιχα προϊόντα ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η δεύτερη είναι η διαφοροποίηση (differentiation) όπου η επιχείρηση ανταγωνίζεται τις υπόλοιπες του κλάδου διαθέτοντας στους καταναλωτές ένα προϊόν «διαφορετικό» (με την έννοια της καλύτερης ποιότητας ή της μεγαλύτερης αξίας) από τα ανταγωνιζόμενα. Μια τέτοια στρατηγική θα ήταν ιδανική σε προϊόντα πολυτελείας (luxury goods), όπου το κοινό που τα καταναλώνει είναι διατεθειμένο να πληρώσει μια μεγαλύτερη τιμή προκειμένου να λάβει ένα ανώτερης ποιότητας αγαθό. Αρκετοί θεωρούν και την εστίαση σε ένα τμήμα της αγοράς ως επιχειρηματική στρατηγική, ενώ τη διακρίνουν σε εστίαση με βάση το κόστος και με βάση τη διαφοροποίηση.

Τέλος, η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) είναι εκείνη η οποία απευθύνεται σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή της μονάδας. Έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας του τμήματος στο οποίο αναφέρεται και την τελική ικανοποίηση των αντικειμενικών σκοπών. Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο αυτού του είδους οι στρατηγικές να είναι λειτουργικές στρατηγικές μάρκετινγκ, προώθησης προϊόντων, έρευνας και ανάπτυξης, χρηματοοικονομικών κ.α.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί πως οι ανωτέρω στρατηγικές συνυπάρχουν σε μία επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε στηρίζουν και να συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Στο Διάγραμμα 1.7 απεικονίζονται με έναν απλό τρόπο τα προαναφερθέντα επισημαίνοντας πως είναι αναγκαίο να υπάρχουν και οι τρεις σε κάθε οργανισμό και τονίζεται πως η κάθε μια δεν είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες αλλά λειτουργούν όλες ταυτόχρονα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.7: Η ιεραρχία των στρατηγικών σε έναν οργανισμό.

Πηγή: Strategic Management and Business policy. 15th edition Wheelen , Hunger (2018)

1.7.5 Πολιτικές μιας επιχείρησης

Πολιτική ενός οργανισμού ορίζεται ως η κατευθυντήρια γραμμή που χρησιμοποιείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και «ευθυγραμμίζει» τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής. Συνεπώς, οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις πολιτικές ως ένα μέτρο για τη διασφάλιση σωστών αποφάσεων και ενεργειών από τα μέλη της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται η αποστολή, οι αντικειμενικοί σκοποί και η εταιρική στρατηγική. (Wheelen t., Hunger D., 2018)

1.8 Η υλοποίηση της στρατηγικής.

Στο τρίτο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ εμφανίζεται η υλοποίηση της στρατηγικής στην οποία πραγματοποιείται η εφαρμογή των πολιτικών και των στρατηγικών που θεσπίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Πλαισιώνοντας τις στρατηγικές και τις πολιτικές με βάση τα προγράμματα, τους οικονομικούς πόρους και τις διαδικασίες που διέπουν την επιχείρηση και έχουν οριστεί από το πρώτο κίολας στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η

υλοποίηση είναι πιθανό να εμπεριέχει τυχόν αλλαγές στην επιχειρησιακή κουλτούρα, στην οργανωσιακή δομή και στην ολική διοίκηση του οργανισμού. Επίσης, το κομμάτι της υλοποίησης πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από τα μεσαία και κατώτερα ιεραρχικά στελέχη με την επίβλεψη και τη καθοδήγηση των ανωτέρων τους. Συχνά η υλοποίηση της στρατηγικής συμπίπτει με τον όρο λειτουργικός σχεδιασμός (operational planning) με την έννοια ότι εμπεριέχει καθημερινές αποφάσεις της επιχείρησης σε ότι αφορά την κατανομή των πόρων και των δραστηριοτήτων. (N. Γεωργόπουλος, 2013)

1.8.1 Προγράμματα και τακτικές

Τα προγράμματα και οι τακτικές είναι μέρη της υλοποίησης της στρατηγικής και ορίζονται ως μια ακολουθία βημάτων που οδηγούν την εφαρμογή των εκάστοτε στρατηγικών. Μπορεί να εναλλάσσονται και είναι απαραίτητα να πραγματοποιηθούν για να υλοποιηθεί η αντίστοιχη στρατηγική.

1.8.2 Χρηματοοικονομικοί πόροι (budgets)

Ως χρηματοοικονομικούς πόρους εννοείται το οικονομικό κόστος των προγραμμάτων της στρατηγικής σε χρηματικούς όρους. Κάθε σχετικό έγγραφο περιλαμβάνει την ανάλυση κόστους του κάθε προγράμματος που θα ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Συχνά η διοίκηση πριν εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα απαιτεί όχι μόνο το κόστος του αλλά και διάφορους προϋπολογισμένους δείκτες (λ.χ. ROI, ROE) για να ελέγξει αν θα την αποδεχτεί ή όχι. Τέλος, η ανάλυση του χρηματικού κόστους δεν συνεισφέρει μόνο στο να γνωρίζει η διοίκηση τους πόρους που απαιτούνται για να διεξαχθεί ένα πρόγραμμα αλλά και στο να προβλέπεται η μελλοντική διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων του οργανισμού. (Wheelen T. , Hunger D., 2018)

1.8.3 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες βρίσκονται στο τέλος της υλοποίησης και αναφέρονται σε μια ακολουθία βημάτων-τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς οτιδήποτε πρέπει να συμβεί από τους εργαζόμενους του οργανισμού. Συνεπώς, παρέχουν λεπτομερή περιγραφή από τις διάφορες εργασίες που πρέπει να λάβουν χώρα για να ολοκληρωθεί το εταιρικό πρόγραμμα.

1.9 Τέταρτο στάδιο

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, αυτό του ελέγχου και της αξιολόγησης τα αποτελέσματα των εργασιών και των προγραμμάτων που τέθηκαν σε εφαρμογή στα προηγούμενα στάδια μετρώνται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά, ώστε να ελεγχθούν τα αποτελέσματα των πεπραγμένων και παραχθούν αν χρειάζεται διορθωτικές προτάσεις. Επίσης, το συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιείται αφού έχουν τεθεί σε εφαρμογή όλα τα προαναφερθέντα ή μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή η διοίκηση επιθυμεί ακόμα και πριν ολοκληρωθούν τα προηγούμενα στάδια. Ωστόσο, μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές αποφάσεις, ακόμα και να επανακαθορίσει νέα στρατηγικές. Συνεπώς τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν πόσο καλά έχουν εκμεταλλευτεί τους οργανωσιακούς πόρους για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας και να ανιχνεύουν νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας στο μέλλον. (N. Γεωργόπουλος, 2013)

Με τον όρο **επίδοση** προωθείται ο συνδυασμός ταυτόχρονα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ειδικότερα στα στάδια της διαμόρφωσης στρατηγικής και της υλοποίησης. Ιδανικά, η επιχείρηση καλείται να είναι αποτελεσματική στο κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής δηλαδή, να επιλέγει τη σωστή στρατηγική, να θέτει τους σωστούς σκοπούς και τις σωστές κατευθυντήριες γραμμές (effectiveness=doing the right things), ενώ στην υλοποίηση είναι απαραίτητο στοιχείο η αποδοτικότητα με την έννοια ότι αφού έχουν παρθεί οι σωστές αποφάσεις και έχει διαμορφωθεί το κατάλληλο πλάνο στρατηγικής το μόνο που απομένει είναι να τεθούν σε εφαρμογή με το σωστό τρόπο, αυτόν που έχει προαποφασισθεί (efficiency=doing things right). (σημειώσεις μαθήματος στρατηγικού μάνατζμεντ, 2020)

Στο συγκεκριμένο στάδιο αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο η σωστή πληροφόρηση που παρέχουν τα κατώτερα διοικητικά τμήματα ώστε να απορρέουν προς τα ανώτατα στελέχη πληροφορίες ξεκάθαρες, λεπτομερής και να αντιπροσωπεύουν τη πραγματικότητα. Συνεπώς, οι μάνατζερ του κάθε οργανισμού συλλέγουν τις απαιτούμενες πληροφορίες και τις συγκρίνουν με τα αναμενόμενα αποτελέσματα του αρχικού σταδίου, έτσι ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν την επίδοση της εταιρείας και αν χρειαστεί να επανακαθορίσουν στρατηγικές. (Wheelen T., Hunger D., 2018)

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Όσο περνούν τα χρόνια το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και πιο αβέβαιο και ευμετάβλητο, ενώ παράλληλα από τις σύγχρονες επιχειρήσεις απαιτείται να είναι έντονα προσαρμοστικές σε ότι νέο επηρεάζει τον κλάδο. Από τα χρόνια της κρίσης μέχρι και σήμερα υπήρξαν διαρκείς ανακατατάξεις σε κάθε κλάδο της οικονομίας, διότι δεν άντεξαν όλες οι εταιρείες να λειτουργούν υπό το νέο καθεστώς. Η θέσπιση στρατηγικής κρίνεται τόσο απαραίτητη στους σύγχρονους οργανισμούς όσο απαραίτητη είναι και η λήψη έγκαιρων αποφάσεων που μπορεί να φέρει ένα πολυτάραχο περιβάλλον.

Τα παλαιότερα το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων υιοθετούσε για χρόνια μια αποτελεσματική δομή και κουλτούρα. Ωστόσο ειδικότερα τη τελευταία δεκαετία αυτό που θα ήταν καλό να κάνουν αρκετές επιχειρήσεις είναι να θεσπίζουν κάποιες βασικές αρχές αλλά να προσαρμόζουν διαρκώς το εσωτερικό τους περιβάλλον ανάλογα με τον τρόπο που κρίνεται ότι πρέπει να τοποθετηθούν στους σύγχρονους κλάδους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία ανατροφοδότησης που συμβάλλει στην επιτυχία των επιχειρήσεων, την αύξηση της κερδοφορίας τους και της διατήρησης ενός βιώσιμου και αποδοτικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Thomas Wheelen, David Hunger, Alan N.Hoffman, Charles E. Bamford ,Strategic Management and Business Policy, 15th edition, (2018), Pearson
2. Porter, M. E. [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors](#) , New York: The Free Press (1980).
3. Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, 2013, Εκδόσεις Μπένου
4. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7^η έκδοση, 2016, εκδόσεις Μπένου
5. M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, (1985) NY Free Press.
6. Mintzberg Henry, The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, Strategic Management Journal, 1990
7. Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2019-2020

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΚΛΑΔΟΣ ΔΙΥΛΙΣΗΣ

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας αναλύονται κάποια βασικά στοιχεία τόσο του διεθνούς όσο και του Ελληνικού κλάδου διύλισης. Πριν πραγματοποιηθεί στα επόμενα κεφάλαια η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι αναγκαίο ο οποιοσδήποτε επιθυμεί να διαμορφώσει στρατηγικές γνώσεις ή να προτείνει μια ορθή στρατηγική να γνωρίζει τα ακόλουθα στοιχεία.

Στρατηγικές πληροφορίες όπως για παράδειγμα οι μεγαλύτεροι προμηθευτές αργού πετρελαίου στην Ευρωζώνη, η δυναμικότητα-πυκνότητα των Ευρωπαϊκών διυλιστηρίων, η εξέλιξη της ζήτησης και της προσφοράς στον ελληνικό χώρο είναι κάποια γεγονότα τα οποία καθορίζουν στρατηγικές κινήσεις των διυλιστηρίων όπως για παράδειγμα η επισύναψη συμφωνιών με τους προμηθευτές, η γνώση του ανταγωνισμού ιδιαίτερα τη στιγμή που υπάρχουν μεγάλα ποσοστά εξαγωγών και η επίγνωση της κίνησης της αγοράς μπορεί να καθορίσει την τοποθέτηση των εταιρειών στον κλάδο.

2.1 Βασικά στοιχεία του κλάδου διύλισης Πανευρωπαϊκά.

Η Ευρώπη επισήμως κατέχει την 3^η θέση παγκοσμίως σε ότι αφορά τη δυναμικότητα διύλισης. Πρωτοπορούν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και η Κίνα. Η ΕΕ έχει αθροιστικά δυναμικότητα διύλισης 14,5 εκατομμύρια βαρέλια ημερησίως, το οποίο καλύπτει σαν ποσοστό το 14% από τη παγκόσμια δυναμικότητα διύλισης (https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/oil-refining_en).

Στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται 85 διυλιστήρια από 22 χώρες μέλη, με τη ζήτηση για διυλισμένα προϊόντα να αγγίζει τα 13,3 εκατομμύρια βαρέλια ανά ημέρα διαφέροντας ανά περιοχή, ανά προϊόν, ενώ το εμπόριο λαμβάνει χώρα μεταξύ των Ευρωπαϊκών και μη Ευρωπαϊκών χωρών. Ο δείκτης συνθετότητας Nelson ξεκινάει από 1 και φτάνει ως το 15,8 με τα μεγαλύτερα διυλιστήρια, αυτά που έχουν δυναμικότητα διύλισης > 250 kb/d, να ανήκουν στη Γερμανία, τη Πολωνία, το Βέλγιο, την Ιταλία, την Ολλανδία. (https://www.clingendaelenergy.com/inc/upload/files/CIEP_paper_2017-02_web.pdf)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εισαγωγές αργού πετρελαίου και διάφορων ενδιάμεσων, σε ποσοστό 86,7%. Το 2017 οι χώρες που είχαν τη περισσότερη παραγωγή ήταν το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δανία, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν η Ιταλία και η Ρουμανία. Σε εξάρτηση πρώτη βρίσκεται η Εσθονία με ποσοστό 115,2%, ακολουθεί η Μάλτα με 104% τη στιγμή που η Ελλάδα εισάγει το 98% των αναγκών της σε αργό και βρίσκεται στην 12^η θέση. Τελευταία είναι η Δανία η οποία με αρνητικό ποσοστό -3,9% θεωρείται πως όχι μόνο δεν εξαρτάται από εισαγωγές αργού αλλά εξάγει και ένα ποσοστό της.

(https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil_and_petroleum_products_-_a_statistical_overview)

Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζονται οι χώρες από τις οποίες εισάγεται αργό πετρέλαιο προκειμένου να διυλιστεί εντός της ΕΕ από τη χρονιά 2000 έως το 2017. Πρώτη σε κατάταξη βρίσκεται η Ρωσία της οποίας η παροχή σε αργό πετρέλαιο αυξήθηκε από 119,5 εκατ. τόνους το 2000 σε 163,1 εκατ. τόνους το 2017. Ακολουθούν χώρες όπως η Νορβηγία, το Ιράκ, το Καζακστάν, η Σαουδική Αραβία κ.α.. Παρατηρείται ότι χώρες όπως η Ρωσία, το Ιράκ, το Καζακστάν, η Νιγηρία και το Αζερμπαϊτζάν αύξησαν τη προσφορά τους σε αργό πετρέλαιο, ενώ μειώθηκε ιδιαίτερα σε χώρες όπως η Σαουδική Αραβία, η Λιβύη, το Ιράν.

Πίνακας 2.1: Οι εισαγωγές αργού πετρελαίου ανάλογα με τη χώρα παραγωγής από το 2000 μέχρι το 2017.

Crude oil imports by country of origin, EU-28, 2000-2017

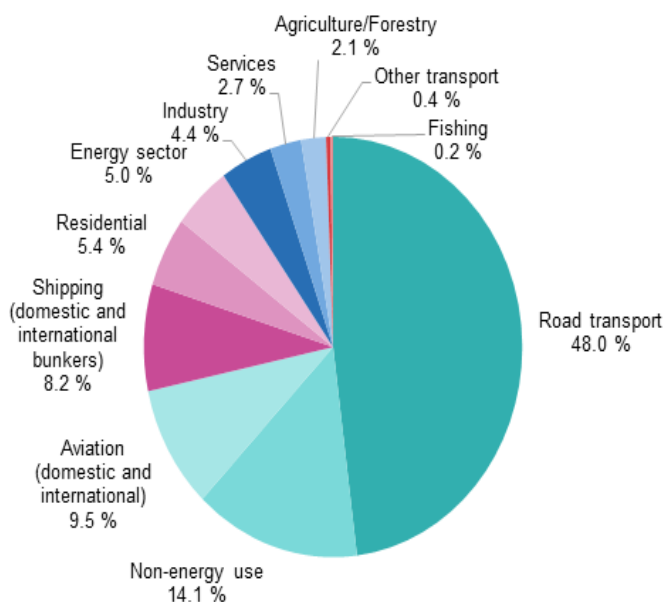
(million tonnes)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Russia	119.5	137.5	156.0	171.0	186.0	189.8	192.1	189.0	181.9	176.6	181.7	177.9	176.7	168.0	150.3	153.2	166.0	163.1
Norway	114.9	107.1	101.8	104.6	106.9	97.0	87.5	83.8	85.6	79.3	71.6	64.3	59.6	58.9	65.0	64.1	64.8	61.4
Iraq	31.3	20.4	16.0	8.5	12.6	12.3	16.6	19.1	18.9	19.9	16.9	18.2	21.5	18.2	22.6	40.4	43.0	44.0
Kazakhstan	9.7	8.6	12.8	14.5	19.1	25.6	26.0	25.9	27.3	28.0	28.7	29.2	26.9	28.6	31.7	34.6	35.3	39.7
Saudi Arabia	65.1	57.5	53.1	61.6	64.5	60.7	51.2	40.2	38.9	29.9	30.8	41.1	46.2	43.3	44.2	41.7	40.5	35.6
Nigeria	22.5	25.7	18.4	23.2	14.9	18.6	20.3	15.2	22.7	23.6	21.7	31.1	42.8	40.5	45.2	44.2	29.6	34.5
Iran	35.5	31.4	25.9	34.7	35.9	34.7	35.1	34.6	30.5	24.6	29.7	29.5	6.6	0.0	0.4	0.0	15.0	28.3
Libya	45.9	44.1	39.1	46.2	50.1	50.5	51.7	54.5	56.4	47.0	53.0	14.2	42.8	28.0	16.3	12.8	12.0	27.9
Azerbaijan	3.7	4.6	5.3	5.7	5.2	7.3	12.7	16.6	18.1	21.2	22.9	25.0	20.2	23.7	21.9	27.3	23.6	24.1
Other countries	150.3	161.5	157.8	132.2	128.7	125.8	121.8	126.5	130.4	110.1	103.3	112.7	112.4	117.1	123.7	136.2	116.7	107.2
Total	598.4	598.5	586.3	602.2	623.7	622.2	614.9	605.2	610.6	560.0	560.3	543.3	555.7	526.3	521.4	554.4	546.5	565.7

Πηγή: Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil_and_petroleum_products_-_a_statistical_overview

Τα παράγωγα πετρελαίου έχουν ευρεία χρήση σε διάφορους τομείς της οικονομίας όπως είναι ο αγροτικός τομέας, η βιομηχανία, η ιδιωτική χρήση, οι μεταφορές κ.α.. Στο Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η κατανάλωση διυλισμένων προϊόντων ανάλογα με τον τομέα που ανήκει. Σημαντικό ποσοστό διεκδικούν οι οδικές μεταφορές με 48%, που αντιστοιχεί σχεδόν στο ήμισυ της Ευρωπαϊκής κατανάλωσης. Το δεύτερο ποσοστό αρκετά μικρότερο από το πρώτο ανήκει σε τομείς που δεν αφορούν την ενέργεια (14,1%), ενώ ακολουθούν οι αερομεταφορές (9,5%), η ναυτιλία (8,2%), η ιδιωτική κατανάλωση (5,4%), ο τομέας ενέργειας (5%), η βιομηχανία (4,4%) κ.α..

Consumption of oil in selected sectors, EU-28, 2017
(%)



Διάγραμμα 2.1: Η κατανάλωση διυλισμένων προϊόντων ανά τομέα στην Ευρώπη το 2017.

Πηγή: Eurostat

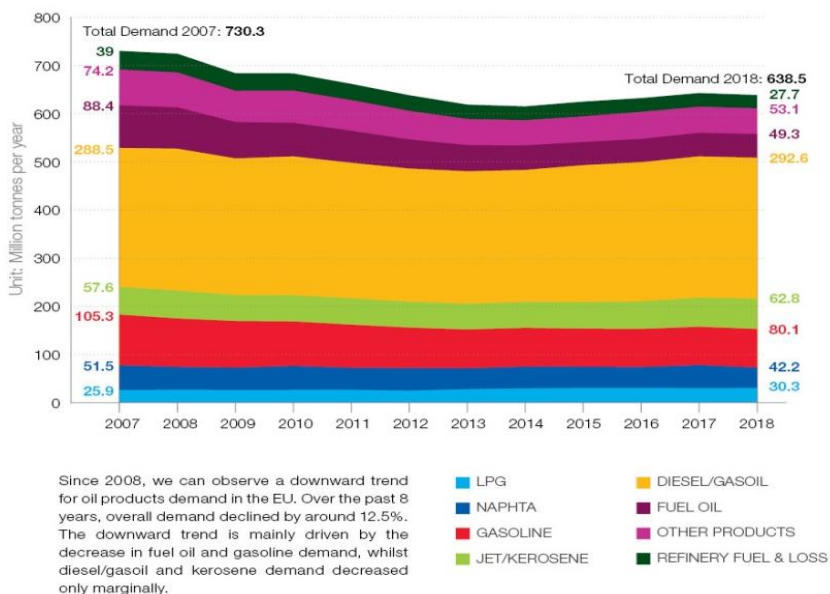
Συμπερασματικά, οι μεγαλύτεροι πελάτες των Ευρωπαϊκών διυλιστηρίων είναι οι οδικές μεταφορές αφού είναι και αυτές με το μεγαλύτερο ποσοστό κατανάλωσης, αθροιστικά σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι αερομεταφορές μαζί με τη ναυτιλία. Η χρήση για τομείς που δεν σχετίζονται με την ενέργεια αφορούν τη χρήση λιπαντικών όπως λειαντικά, το γράσσο κ.α. και προϊόντα όπως για παράδειγμα η άσφαλτος.

Στο Διάγραμμα 2.2 παρουσιάζεται η ζήτηση ιστορικά για τα παράγωγα πετρελαίου από το 2007 έως το 2018. Η συνολική ζήτηση για διυλισμένα προϊόντα το 2007 έφτανε τους

730,3 εκατομμύρια τόνους, ενώ το 2018 μειώθηκε κατά 100 εκατ. τόνους σχεδόν (αντιστοιχεί σε ποσοστό 12,5%), αγγίζοντας τους 638,5 εκατ. τόνους. Η σταδιακή μείωση ξεκίνησε το 2008 με την οικονομική κρίση που ξέσπασε το διεθνές σκηνικό και έπειτα ποτέ δεν έφτασε στα ίδια ή μεγαλύτερα επίπεδα. Συνεπώς, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος που μελετάμε συνδέεται άμεσα με τα οικονομικά γεγονότα τόσο στη κάθε χώρα μεμονομένα όσο και διεθνώς και υποδεικνύει ιδιαίτερη ευαισθησία στην οποιαδήποτε μεταβολή τους.

**FIG.7 HISTORICAL DEMAND FOR OIL PRODUCTS
IN THE EU IN 2018**

Source: Wood Mackenzie



Διάγραμμα 2.2: Η ζήτηση για τα παράγωγα πετρελαίου στην Ευρώπη από το 2007-2018.

Πηγή: <https://www.fuelseurope.eu/dataroom/static-graphs/>.

Τα προϊόντα με τη μεγαλύτερη ζήτηση διαχρονικά είναι το ντίζελ και το πετρέλαιο που αυξήθηκαν τα επίπεδα τους κατά 4 εκατ. τόνους σε 11 χρόνια. Εν συνεχεία, ακολουθεί η βενζίνη η οποία μειώθηκε κατά 20 εκατ. τόνους από το 2007 έως το 2018. Διαχρονικά τα προϊόντα που αυξήθηκε η ζήτησή τους ήταν το ντίζελ και το πετρέλαιο, η κηροζίνη και το υγραέριο.

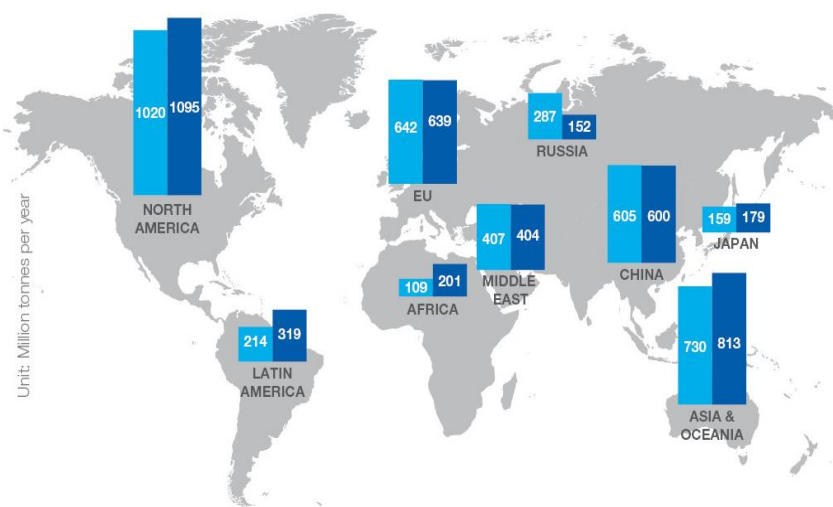
Στο Διάγραμμα 2.3 διαφαίνεται πως στην Ευρώπη η προσφορά ξεπερνά τη ζήτηση για διυλισμένα προϊόντα χωρίς ωστόσο να υπάρχουν μεγάλες διαφορές (3 εκατ. τόνοι). Η

απόκλιση είναι εντονότερη σε περιοχές όπως η Ρωσία, η Αφρική, η Λατινική Αμερική και η Ασία. Συγκεκριμένα, η Αφρική έχει 201 εκατ. τόνους ζήτηση για διυλισμένα προϊόντα ενώ καλύπτονται μόλις οι 109, αφήνοντας το 45% περίπου της ζήτησης να καλυφθεί μόνο από πιθανές εισαγωγές. Παρόμοια κατάσταση διαδραματίζεται και στην Λατινική Αμερική και στην Ασία. Αντίθετα όμως, στην Ρωσία όπου υπάρχει υψηλότερη προσφορά από τα διυλιστήρια της μπορούμε να θεωρήσουμε πως αφού καλυφθούν οι εγχώριες ανάγκες εκτελούνται εξαγωγές.

FIG.5 WORLDWIDE REFINING SUPPLY/MARKET DEMAND

BALANCES IN 2018

Source: Wood Mackenzie



Διάγραμμα 2.3: Η παγκόσμια προσφορά διυλισμένων προϊόντων και η ζήτηση το 2018.

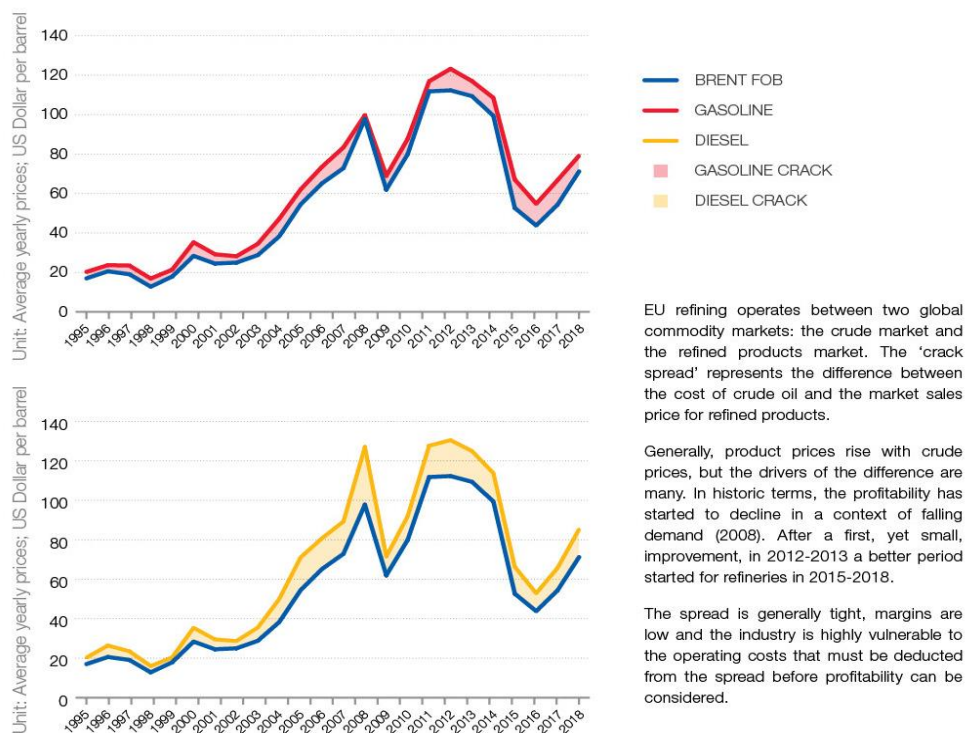
Πηγή: <https://www.fuelseurope.eu/dataroom/static-graphs/>

Είναι πολύ σημαντικό να διευκρινιστεί πως τα διυλιστήρια δεν μπορούν να ασκήσουν ιδιαίτερη πίεση στους προμηθευτές τους αλλά ούτε και να επηρεάσουν την τιμή των παραγόμενων προϊόντων, διότι και το αργό πετρέλαιο που χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη αλλά και τα καύσιμα διαπραγματεύονται στις διεθνείς χρηματιστηριακές αγορές μέσω term contracts και spot (iCap, 2019). Οι αγορές που διαπραγματεύονται τα διυλιστήρια παγκοσμίως όχι μόνο τα Ελληνικά είναι η αγορά αργού πετρελαίου και η αγορά διυλισμένων προϊόντων. Η απόκλιση που έχουν αυτές οι δύο αγορές δείχνει τα περιθώρια κερδών που μπορεί να αναπτύξει ένα διυλιστήριο.

Στο Διάγραμμα 2.4 παρουσιάζεται τόσο η αγορά που διαπραγματεύεται η πρώτη τους ύλη το αργό πετρέλαιο, όσο και η αγορά η οποία καθορίζει τους δείκτες και τις τιμές των παραγώγων. Οι δύο αγορές αλληλεπιδρούν με την έννοια ότι όταν ανεβαίνει η τιμή του αργού σαν αντίκτυπο αυξάνονται και οι τιμές των τελικών προϊόντων. Κάτι τέτοιο είναι απόλυτα φυσιολογικό αφού για να λειτουργούν κερδοφόρα και σωστά οι επιχειρήσεις του κλάδου και να εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους και να αγοράζονται τα προϊόντα τους σε τιμές υψηλότερες του κόστους τους. Επιπρόσθετα, στο Διάγραμμα 2.4 αποτυπώνεται και η βελτίωση των συνθηκών στη τριετία 2015-2018 καθώς τα προηγούμενα χρόνια είχαν περιοριστεί τα κέρδη τους λόγω της γενικότερης ύφεσης που είχε ξεσπάσει και της μειωμένης ζήτησης από τους καταναλωτές. Τέλος, η φύση του κλάδου είναι ιδιαίτερα ευάλωτη σε ότι αφορά το υψηλό λειτουργικό κόστος. Εκ πρώτης όψεως φαίνεται ως ένας κλάδος με υψηλή κερδοφορία όμως θα πρέπει να καταλογίζονται το κόστος λειτουργίας του ώστε να διακρίνεται με ακρίβεια η καθαρή κερδοφορία του.

FIG.19 REFINERS OPERATE BETWEEN TWO GLOBAL COMMODITY MARKETS: CRUDE MARKET AND REFINED PRODUCTS MARKET

Source: Wood Mackenzie and Argus Media



Διάγραμμα 2.4: Οι δύο αγορές που διαπραγματεύονται τα διυλιστήρια.

Πηγή: <https://www.fuelseurope.eu/dataroom/static-graphs/>

2.2 Οι μεγαλύτεροι παραγωγοί αργού πετρελαίου

Η Ελλάδα δεν αποτελεί χώρα εξόρυξης λόγω πολιτικών ισορροπιών παρόλο που φέρεται να είναι χώρα πλούσια σε κοιτάσματα πετρελαίου. Συνεπώς, τα διυλιστήρια της χώρας προμηθεύονται κυρίως την πρώτη τους ύλη από άλλες χώρες, όπως είναι η Ρωσία, η το Ιράκ, η Λιβύη, το Καζακστάν κ.α.

Όπως διαφαίνεται και στον Πίνακα 2.2 η χώρα με τη μεγαλύτερη ποσότητα αργού πετρελαίου είναι η Ρωσία που η ημερήσια παραγωγή της αγγίζει τα 10,5 εκατομμύρια βαρέλια. Εν συνεχεία, ακολουθεί η Σαουδική Αραβία με 10,46 εκατομμύρια τόνους γεγονός που εξηγεί την αντιπαλότητα των δύο χωρών. Τρίτη σε παραγωγή χώρα αποτελεί η Αμερική και κατώτερα στην κατάταξη είναι το Ιράν, το Ιράκ, η Κίνα και ο Καναδάς.

Πίνακας 2.2: Οι μεγαλύτεροι παραγωγοί αργού πετρελαίου.

Rank	Country	Oil Production (barrels a day)
#1	Russia	10,500,000
#2	Saudi Arabia	10,460,000
#3	USA	8,875,000
#4	Iraq	4,450,000
#5	Iran	3,990,000
#6	China	3,980,000
#7	Canada	3,660,000
#8	UAE	3,100,000
#9	Kuwait	2,900,000
#10	Brazil	2,500,000

Πηγή: <https://capital.com/4-major-types-of-crude-oil>

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι κυρίως εισαγωγέας αργού πετρελαίου, με τη Ρωσία το 2017 να είναι ο μεγαλύτερος της προμηθευτής σε βασικά ενεργειακά προϊόντα όπως λιθάνθρακα, αργό πετρέλαιο κ.α.. Η μόνη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση που θεωρείται καθαρός εξαγωγέας είναι η Δανία. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php?title=Energy production and imports/el#CE.97 .CE.95.CE.95 .CE. BA.CE.B1.CE.B9 .CF.84.CE.B1 .CE.BA.CF.81.CE.AC.CF.84.CE.B7 .CE.BC.CE.AD.CE. BB.CE.B7 .CF.84.CE.B7.CF.82 .CE.B5.CE.AF.CE.BD.CE.B1.CE.B9 .CE.BA.CE.B1.CE. B8.CE.B1.CF.81.CE.BF.CE.AF .CE.B5.CE.B9.CF.83.CE.B1.CE.B3.CF.89.CE.B3.CE.B5. CE.AF.CF.82 .CE.B5.CE.BD.CE.AD.CF.81.CE.B3.CE.B5.CE.B9.CE.B1.CF.82](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy_production_and_imports/el#CE.97_.CE.95.CE.95_.CE.BA.CE.B1.CE.B9_.CF.84.CE.B1_.CE.BA.CF.81.CE.AC.CF.84.CE.B7_.CE.BC.CE.AD.CE.BB.CE.B7_.CF.84.CE.B7.CF.82_.CE.B5.CE.AF.CE.BD.CE.B1.CE.B9_.CE.BA.CE.B1.CE.B8.CE.B1.CF.81.CE.BF.CE.AF_.CE.B5.CE.B9.CF.83.CE.B1.CE.B3.CF.89.CE.B3.CE.B5.CE.AF.CF.82_.CE.B5.CE.BD.CE.AD.CF.81.CE.B3.CE.B5.CE.B9.CE.B1.CF.82)

Εμφανέστατα στον Πίνακα 2.3 η Ρωσία προμηθεύει την ΕΕ με αργό πρώτη στη κατάταξη από το 2007 έως το 2017 ακολουθούν η Νορβηγία, το Ιράκ, το Καζακστάν, η Σαουδική Αραβία κ.α. Το μερίδιο της Ρωσίας στην προμήθεια αργού πετρελαίου προς την ΕΕ άγγιξε το 33,7% το 2007 ενώ μέχρι το 2017 είχε μειωθεί στο 30,3%. Παρόμοια μείωση ακολούθησε και το Νορβηγικό αργό από 15% σε 11,4%, ενώ αντίθετα χώρες όπως το Ιράκ και το Καζακστάν αύξησαν αρκετά τις εξαγωγές τους προς την ΕΕ ξεπερνώντας ακόμα και τη Σαουδική Αραβία.

Πίνακας 2.3: Οι προμηθευτές αργού πετρελαίου στην ΕΕ.

	Crude oil (based on tonnes)										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Russia	33.7	31.8	33.6	34.7	34.7	33.6	33.7	30.4	29.0	31.9	30.3
Norway	15.0	15.0	15.1	13.7	12.6	11.3	11.8	13.1	12.1	12.5	11.4
Iraq	3.4	3.3	3.8	3.2	3.6	4.1	3.6	4.6	7.6	8.3	8.2
Kazakhstan	4.6	4.8	5.3	5.5	5.7	5.1	5.7	6.4	6.6	6.8	7.4
Saudi Arabia	7.2	6.8	5.7	5.9	8.0	8.8	8.7	8.9	7.9	7.8	6.6
Nigeria	2.7	4.0	4.5	4.1	6.1	8.2	8.1	9.1	8.4	5.7	6.4
Iran	6.2	5.3	4.7	5.7	5.8	1.3	0.0	0.1	0.0	2.9	5.2
Libya	9.7	9.9	8.9	10.1	2.8	8.1	5.6	3.3	2.4	2.3	5.2
Azerbaijan	3.0	3.2	4.0	4.4	4.9	3.9	4.8	4.4	5.2	4.5	4.5
Others	14.6	16.0	14.4	12.7	15.9	15.6	17.9	19.6	20.7	17.4	14.8

Πηγή: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Main origin of primary energy imports, EU-28, 2007-2017 \(%25 of extra EU-28 imports\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Main_origin_of_primary_energy_imports,_EU-28,_2007-2017_(%25_of_extra_EU-28_imports).png)

2.3 Οι διαφορετικοί τύποι αργού πετρελαίου

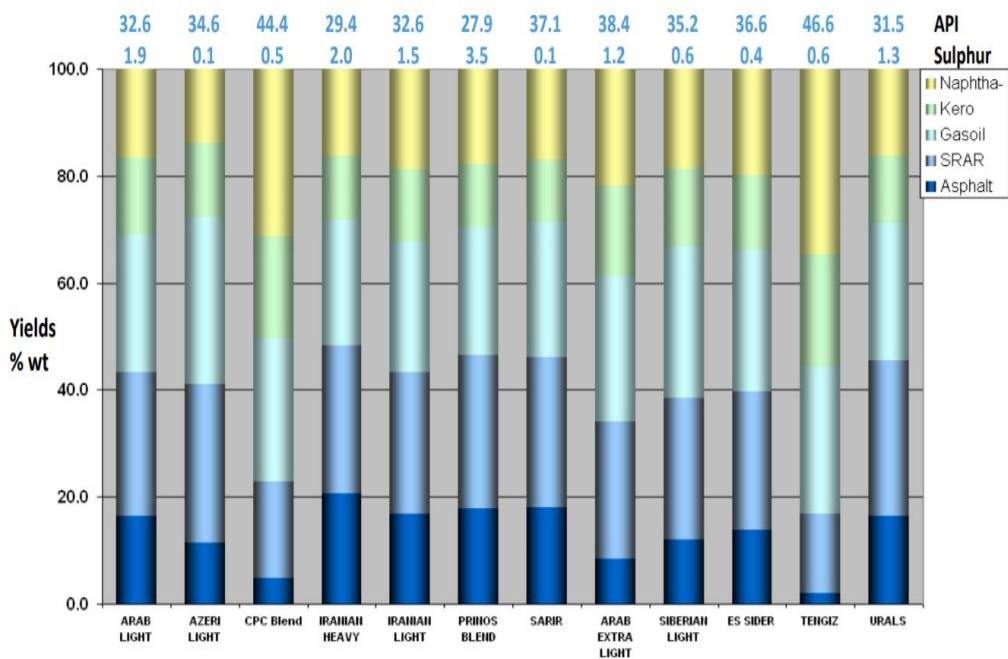
Το αργό πετρέλαιο ανάλογα με την χώρα εξόρυξης του διαφέρει και επηρεάζει τη διαδικασία διύλισης αλλά και τα προϊόντα τα οποία παράγονται μέσω αυτής. Πιο συγκεκριμένα, όταν εφαρμόστηκε ο νόμος περί ναυτιλιακών καυσίμων χαμηλού θείου αρκετά διυλιστήρια αναγκάστηκαν να αναπροσαρμόσουν τη πρώτη τους ύλη (π.χ. εισάγοντας μεγαλύτερες ποσότητες αργού πετρελαίου χαμηλού θείου από χώρες όπως το Καζακστάν και να μειώσουν τα «βαριά» είδη αργού πετρελαίου). Ποικίλλει ανάλογα με τη συνεκτικότητα, τη πυκνότητα και το χρώμα.

Οι 4 βασικοί-γενικοί τύποι αργού πετρελαίου είναι:

1. Τα πολύ ελαφριά κλάσματα αργού πετρελαίου (very light oil) τα οποία είναι και τα περισσότερο φιλικά στο περιβάλλον αφού είναι τα λιγότερο τοξικά, έντονα ευμετάβλητα και εξάγουν προϊόντα όπως η νάφθα, η βενζίνη, η κηροζίνη, ο πετρελαϊκός αιθέρας (petroleum ether) κ.α.
2. Τα ελαφριά κλάσματα αργού πετρελαίου που είναι λίγο περισσότερο τοξικά από τα προαναφερθέντα, λιγότερο ευμετάβλητα και εξάγουν προϊόντα όπως το ντίζελ και το πετρέλαιο για ιδιωτική χρήση.
3. Τα μεσαία κλάσματα τα οποία είναι και τα πιο συνήθη. Δεν είναι ιδιαίτερα μεταβλητά και είναι αρκετά επιβλαβή για το περιβάλλον.
4. Τα βαρέα κλάσματα τα οποία χρησιμοποιούνται κυρίως για τη παραγωγή ασφάλτου και βαρύ ναυτιλιακό καύσιμο. (<https://capital.com/4-major-types-of-crude-oil>)

Οι διάφοροι τύποι αργού πετρελαίου δεν έχουν τις ίδιες αποδόσεις στα κλάσματα καθώς διαφέρει η ποσότητα υδρογονανθράκων και επηρεάζεται τόσο η απόδοση των παραγώγων όσο και η τιμή του. (https://www.mba.aueb.gr/files/VimaEpih/2015-2016/ELPE_Parousiasi.pdf.pdf)

Στην Διάγραμμα 2.5 που ακολουθεί παρουσιάζονται διάφοροι τύποι αργού και διαφαίνονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους. Για παράδειγμα, ο τύπος arab light διαφέρει με τον τύπο CPC Blend ως προς τα παράγωγα που μπορούμε να εξάγουμε. Στο δεύτερο εξάγεται αρκετά λιγότερη ασφάλτος, αρκετά μεγαλύτερη ποσότητα νάφθας και κηροζίνης και λιγότερο ενδιάμεσα προϊόντα όπως το SRAR.



Διάγραμμα 2.5: Τύποι αργού πετρελαίου.

Πηγή: https://www.mba.aueb.gr/files/VimaEpih/2015-2016/ELPE_Parousiasi.pdf.pdf

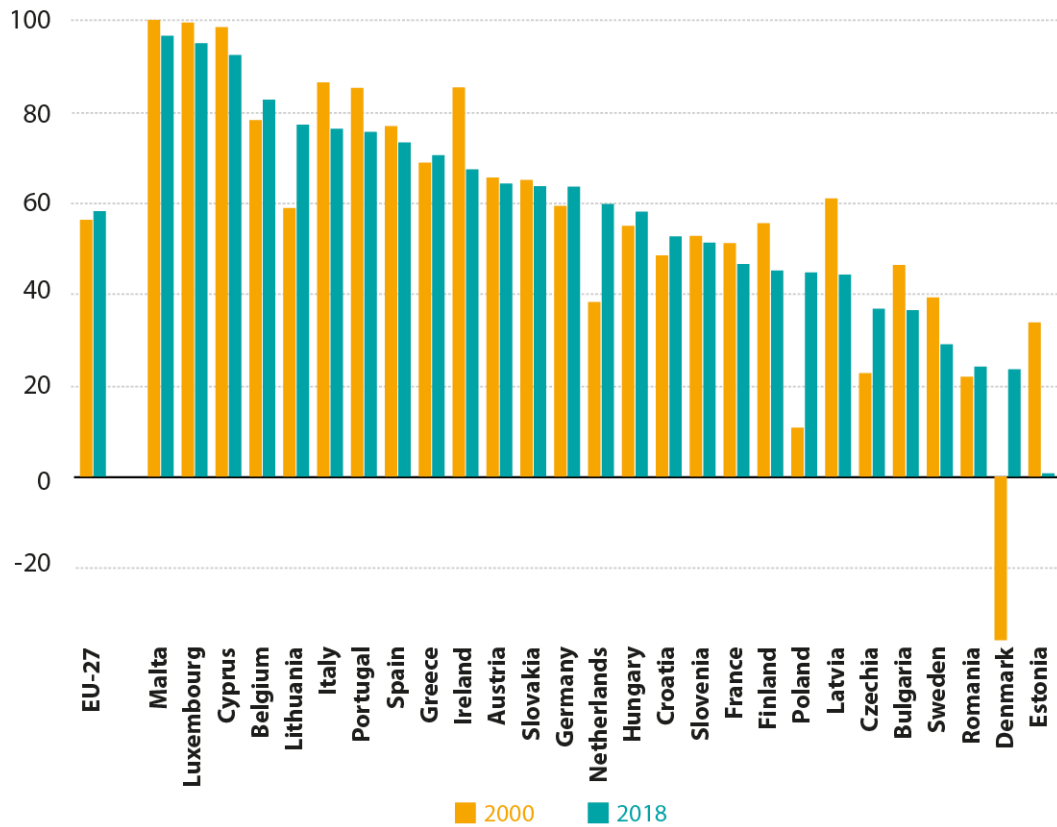
Τα διυλιστήρια ανάλογα με τους εκάστοτε κανονισμούς-νόμους για το περιβάλλον και τη διαμορφωμένη ζήτηση που υπάρχει ανά περιοχή εισάγουν τη κατάλληλη πρώτη ύλη ώστε να έχουν ευκολότερα την επιθυμητή ποσότητα και είδος παραγώγων- καυσίμων.

2.4 Η ενεργειακή εξάρτηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Όπως συμπεραίνεται και από το Διάγραμμα 2.6 η Ελλάδα έχει αυξήσει την ενεργειακή εξάρτηση της από το 2000 έως το 2018. Ακόμα και η Δανία η οποία το 2000 είχε καταγράψει αρνητικό ρυθμό εξάρτησης, το 2018 εμφανίζεται και εκείνη ενεργειακά εξαρτημένη. Αντιθέτως, η Εσθονία έχει μειώσει σημαντικά την ενεργειακή εξάρτησή της το ίδιο και η Λετονία και η Ιρλανδία οι οποίες μείωσαν έντονα την ενεργειακή εξάρτησή τους. Χώρες που αύξησαν την ενεργειακή εξάρτηση ήταν η Ελλάδα, το Βέλγιο, η Γερμανία, η Ουγγαρία κ.α.

Στο Διάγραμμα 2.6 αποτυπώνονται με λεπτομέρεια η ενεργειακή εξάρτηση ανά κράτος και η πορεία του από τα έτη 2000-2018.

Energy dependency rate (%)



Source: Eurostat

Διάγραμμα 2.6: Η ενεργειακή εξάρτηση των Ευρωπαϊκών χωρών.

Πηγή: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/energy/bloc-2c.html>

2.5 Ο κλάδος διύλισης στην Ελλάδα

Η Ελληνική αγορά πετρελαιοειδών λειτουργεί σε τρία επίπεδα δεδομένου το ότι δεν πραγματοποιούνται ακόμα δραστηριότητες εξόρυξης αργού πετρελαίου και η πρώτη ύλη των Ελληνικών διυλιστηρίων είναι καθαρά εισαγόμενη. (iCar, 2019)

Με βάση την ελληνική νομοθεσία ως διύλιση πετρελαίου ορίζεται η κατεργασία αργού πετρελαίου ή ημικατεργασμένων προϊόντων που λαμβάνει χώρα σε ειδικές εγκαταστάσεις (τα διυλιστήρια) με σκοπό τη παραγωγή πετρελαιοειδών προϊόντων. Τα παράγωγα μπορεί είτε να διατίθεται στην Ελληνική αγορά είτε να χρησιμοποιούνται για εξαγωγές. Η αγορά πετρελαιοειδών δεν είναι μια ελεύθερη αγορά αλλά πρέπει να χορηγηθεί συγκεκριμένη άδεια διύλισης από το ελληνικό κράτος και έχουν το δικαίωμα να διαθέτουν τα παράγωγα στις δικές τους κατετοποιημένες εταιρείες πετρελαιοειδών, σε ανεξάρτητα πρατήρια, σε μεγάλους τελικούς καταναλωτές και στις ένοπλες δυνάμεις. (iCar, 2019)

Στην Ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται δύο εταιρείες διύλισης η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. και η MotorOil Hellas Α.Ε. με μερίδιο περίπου 60%-40% αντιστοίχως.

2.5.1 Ομιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1975 με το όνομα Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου (ΔΕΠ) Α.Ε. η οποία μετατράπηκε Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. το 1998. Στο συγκεκριμένο έτος απορροφήθηκαν από αυτή τρεις εταιρείες. Η πρώτη είναι η ΕΚΟ Ελληνικά Διυλιστήρια & Χημικά Μακεδονίας Α.Β.Ε.Ε. , η δεύτερη αποτελεί την Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου-Έρευνα και Εκμετάλλευση Υδρογονανθράκων (ΔΕΠ-ΕΚΥ) Α.Ε. και τα Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου. Εν συνεχεία, το 2003 απέκτησε την εταιρεία Πετρόλα Ελλάς Α.Ε. και το 2011 την Πετρόλα Ελληνική Εταιρεία Πετρελαίων Α.Ε.. (<https://www.helpe.gr/the-group/from-past-to-present/>)

Η μητρική εταιρεία αποτελούν τα τρία διυλιστήρια και είναι μια πλήρως κατετοποιημένη πετρελαϊκή επιχείρηση και αποτελεί το μεγαλύτερο εμπορικό και βιομηχανικό Όμιλο Πανελλαδικά. (iCar, 2019) Έχει παρουσία σε επτά χώρες και οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τον εφοδιασμό, τη διύλιση και την εμπορία πετρελαιοειδών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, τη παραγωγή και την εμπορία πετροχημικών, την έρευνα υδρογονανθράκων, τη παραγωγή-εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας και της εμπορίας φυσικού αερίου. (<https://www.helpe.gr/the-group/at-a-glance/>)

Η μετοχική σύνθεση είναι η εξής:

- Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου Α.Ε.: 35,5%
- Paneuropean Oil and Industrial Holdings S.A.: 45,5%
- Ευρύ Επενδυτικό Κοινό (θεσμικοί και ιδιώτες επενδυτές): 19%

Ο κύκλος εργασιών για το 2019 έφτασε τα 8.967.702.000 ευρώ και απασχολούνται 2.053 άτομα. Το 54% των συνολικών πωλήσεων πετρελαιοειδών είναι σε εξαγωγές.

2.5.2 ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.

Ιδρύθηκε το 1970 και οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 2001. Το 2010 εξαγόρασε την εταιρεία Coral A.E. (πρώην Shell Ελλάς Α.Ε.) και Coral Gas A.E.B.E.Y. Κάτω από την ομπρέλα του ομίλου ανήκει και η εταιρεία Avinoil A.E που αφορά και αυτή την εμπορία πετρελαιοειδών. Τον Ιούνιο του 2015 διασπάστηκε η θυγατρική CYCLON ΕΛΛΑΣ Α.Ε. σε δύο κλάδους, ο ένας (καύσιμα) εισήχθη στην θυγατρική AVINOIL ABENEΠ και ο άλλος με τα λιπαντικά εισήχθη στην LPC A.E. (iCap, 2019)

Τον Ιούνιο του 2018 συμφωνήθηκε επισήμως η εξαγορά του 90% της NRG TRADING HOUSE A.E. από τον όμιλο Motor Oil. Η εξαγορά εγκρίθηκε στις 05/09/2018 από την Επιτροπή Ανταγωνισμού. Στις 16 Ιανουαρίου 2019 ανακοινώθηκε η ολοκλήρωση της συναλλαγής πώλησης του ποσοστού 50% που κατείχε η εταιρεία στην M και M A.E. ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ στον ΟΜΙΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. . (iCap,2019)

Οι κύριες δραστηριότητες αφορούν τη διύλιση πετρελαίου, τη παραγωγή και το εμπόριο πετρελαιοειδών. Για το 2018 οι εξαγωγές αποτέλεσαν το 82,51% επί των συνολικών πωλήσεων. Ο κύκλος εργασιών είναι 7.205.541.000 ευρώ και απασχολεί 1.289 άτομα. (iCap, 2019)

Η μετοχική σύνθεση της MotorOil είναι η εξής:

- Petroventure Holdings Limited: 40.0%
- Motor Oil Holdings Ltd: 0.1%
- Doson Investments Company: 5.6%
- Επενδυτικό Κοινό: 54.3%

Η Motor Oil Holdings Ltd είναι ελέγχων μέτοχος της Petroventure Holdings Limited. (https://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10458)

2.6 Η προσφορά του κλάδου διύλισης στην ελληνική οικονομία

Ο κλάδος διύλισης θεωρείται από τους πιο σημαντικούς και κερδοφόρους στην ελληνική οικονομία, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζεται τόσο από τις εγχώριες όσο και από τις διεθνείς πολιτικό-οικονομικές εξελίξεις. Η ελληνική οικονομία είχε χαρακτηριστεί παλαιότερα ως «οικονομία πετρελαίου» αφού ο κλάδος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της χώρας και στις τάσεις- εξελίξεις των οικονομικών μεγεθών. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018)

Στο εμπορικό και ενεργειακό ισοζύγιο της Ελλάδας κυριαρχούν οι πετρελαϊκές δραστηριότητες τόσο σε όρους ποσοτήτων όσο και σε όρους αξίας. Ο κλάδος ασκεί έντονη και άμεση επιρροή σε αρκετούς ακόμα κλάδους της ελληνικής οικονομίας όπως είναι η βιομηχανία, οι μεταφορές, ο αγροτικός τομέας, οι υπηρεσίες, τα νοικοκυριά κ.α. Η επιρροή του κλάδου πηγάζει αρχικά από τη συμμετοχή της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του, παρά το μικρό αριθμό των εταιρειών που συμμετέχουν σε αυτόν σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους του εμπορίου, στο ΑΕΠ (ακαθάριστο εθνικό προϊόν) και δεύτερον από το μερίδιο των δαπανών των νοικοκυριών για την αγορά των προϊόντων του κλάδου (παρόλο που τα τελευταία χρόνια αρκετά νοικοκυριά χρησιμοποιούν εναλλακτικές πηγές ενέργειας λ.χ. φυσικό αέριο).

Οι εταιρείες των ΕΛΠΕ και Motor Oil κατέστησαν την Ελλάδα μεταξύ των 20 καλύτερων χωρών όσον αφορά τις εξαγωγές καυσίμων. Σε ένα περιβάλλον πολυτάραχο στα χρόνια της κρίσης μια σημαντική κατάκτηση έλαβε θέση στην ελληνική οικονομία και στον εγχώριο κλάδο πετρελαίου καθώς τα δύο διυλιστήρια της χώρας, ΕΛΠΕ και Motor Oil, πέτυχαν μεγάλη και σταθερή αύξηση εξαγωγών, χάρη στις πολυδάπανες επενδύσεις τους, συνεπώς η Ελλάδα έφτασε να συγκαταλέγεται πλέον στις είκοσι χώρες με τις μεγαλύτερες εξαγωγές καυσίμων, σε σύνολο 232 χωρών. (<https://www.sofokleousin.gr/to-petrelaiko-thayma-tis-elladas>)

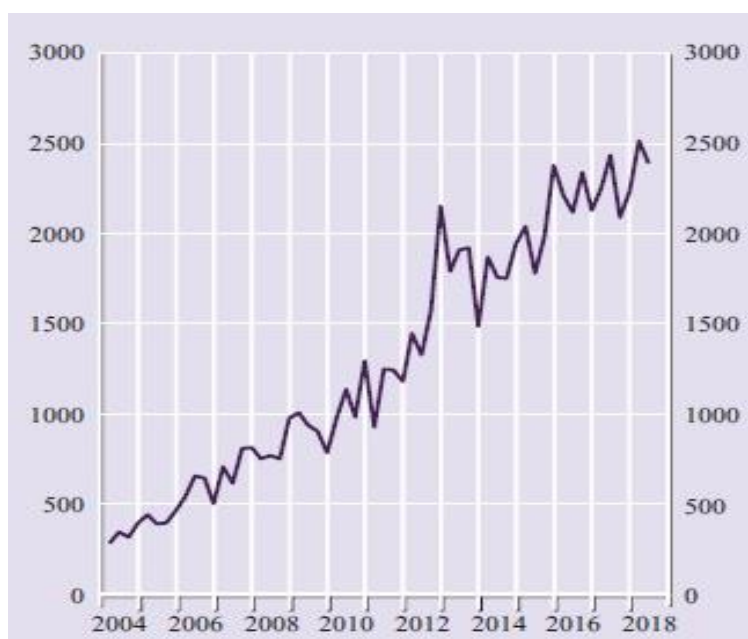
Πιο συγκεκριμένα, στην έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος 2018 υπογραμμίζεται ότι από το 2001 ως το τέλος του 2018 η Ελλάδα ανέβηκε από την 37η στην 19η θέση και βρέθηκε ανάμεσα στις χώρες με το μεγαλύτερο όγκο εξαγωγών, καθώς τα διυλιστήρια υλοποίησαν τεράστια επενδυτικά προγράμματα, επενδύοντας για αρκετά χρόνια ποσά περισσότερα

από 1 δισ. ευρώ το χρόνο στην αναβάθμιση και στον εκσυγχρονισμό των υποδομών τους.(<https://www.sofokleousin.gr/to-petrelaiko-thayma-tis-elladas>)

Ειδικότερα, στην έκθεση του διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος 2018, αν και η χώρα δεν επιτελεί εξόρυξη και παραγωγή πετρελαίου, τα τελευταία 15 περίπου χρόνια έχει κερδίσει σημαντικά αποτελέσματα στα παράγωγα διυλισμένου πετρελαίου, τα οποία τα διαθέτει τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά.

Σε ό, τι αφορά την εξαγωγική της συμπεριφορά, η Ελλάδα έχει αυξήσει το μερίδιό της στις παγκόσμιες εξαγωγές διυλισμένου πετρελαίου από 0,67% το 2001 (το οποίο σε αξία αντιστοιχούσε σε 1 δισεκατομμύριο ευρώ) σε 1,5% το 2018 (το οποίο αντιστοιχεί σε 11 δισεκατομμύρια ευρώ) και έχει βελτιώσει την παγκόσμια κατάταξή της σαν εξαγωγέας προϊόντων διυλισμένου πετρελαίου κατά 18 θέσεις: από την 37η που κατείχε το 2001 στη 19η το 2018, επί συνόλου 232 χωρών. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018)

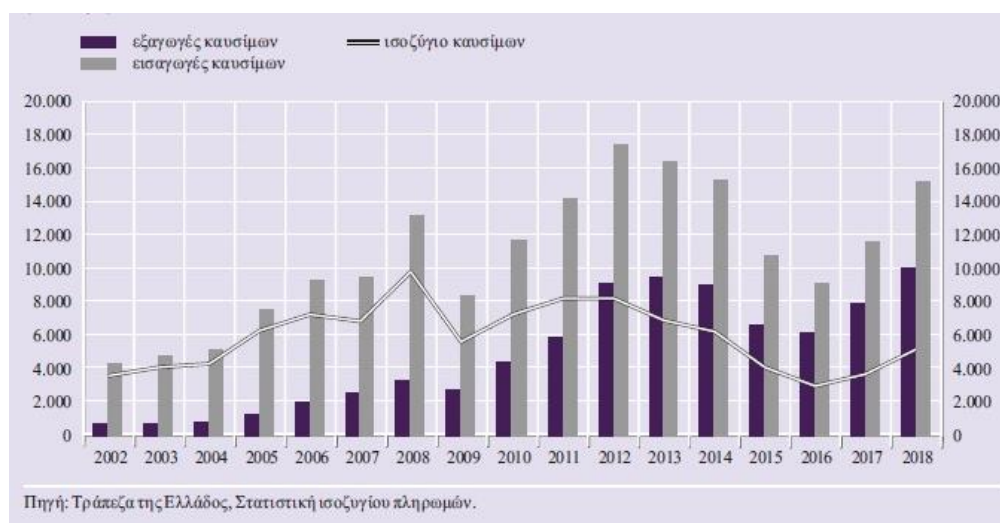
Στο Διάγραμμα 2.7 διακρίνεται η εμφανής ανοδική πορεία των ελληνικών εξαγωγών πετρελαίου από την αρχή της προηγούμενης δεκαετίας. Η αύξηση είναι εμφανής και στην περίπτωση που οι εξαγωγές εκφράζονται ως ποσοστό των αντίστοιχων εισαγωγών πετρελαίου, καθώς από 17% το 2002 έφθασαν στο 66% το 2018.



Διάγραμμα 2.7: Πραγματικές εξαγωγές διυλισμένου πετρελαίου στην Ελλάδα (α'τριμ. 2004-β'τριμ. 2018).

Πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/Publications/NomPol20182019.pdf> (ετήσια έκθεση του διοικητή της ΤτΕ 2018-2019).

Με άλλα λόγια τα ελληνικά διυλιστήρια λόγω της αυξημένης ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης τους μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν στις δυσμενείς εγχώριες εξελίξεις πραγματοποιώντας πολυδάπανες αλλά κερδοφόρες επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό τους και στρέφοντας το ενδιαφέρον τους στο αγοραστικό κοινό του εξωτερικού κάτι το οποίο συνέβαλε στο να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους.



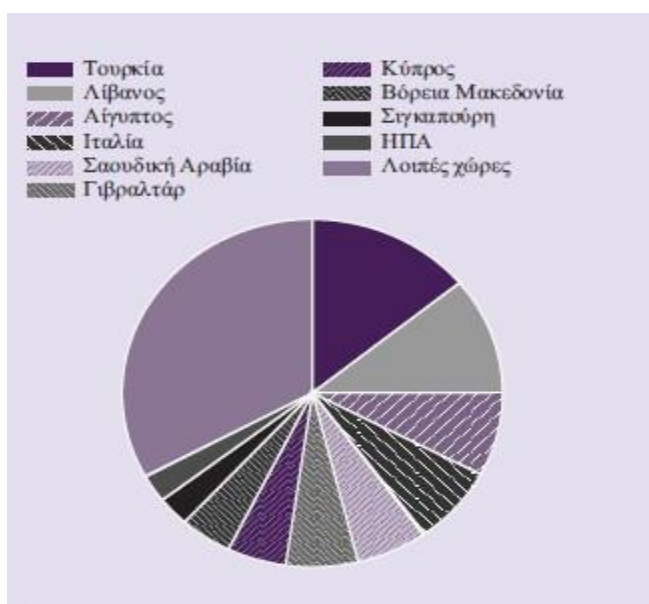
Διάγραμμα 2.8: Η εξέλιξη των εξαγωγών, εισαγωγών και του ισοζυγίου καυσίμων από το 2002 μέχρι το 2018.

Πηγή: Ετήσια έκθεση διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος 2018-2019.

Η βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου πετρελαίου αποτυπώνεται στην πτωτική πορεία του ελλείμματος λόγω του ότι αυξήθηκαν οι εξαγωγές. Το διυλισμένο πετρέλαιο εξάγεται κυρίως σε χώρες εκτός ΕΕ. Οι σημαντικότερες χώρες προορισμού το διάστημα 2014-2018 ήταν η Τουρκία, ο Λίβανος και η Αίγυπτος, και εντός ΕΕ η Ιταλία και η Κύπρος. Η στροφή του συγκεκριμένου κλάδου προς την εξωτερική αγορά, αφού κατέστη αναγκαία λόγω της εγχώριας οικονομικής κρίσης, αποτέλεσε σε σημαντικό βαθμό προϊόν συνειδητής στρατηγικής επιλογής. Αυτό πρόκυψε κατά κύριο λόγο χάρις της αύξησης των

επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο με αποτέλεσμα τη σημαντική βελτίωση των υποδομών και την τεχνολογική αναβάθμιση της παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τριμηνιαία στοιχεία ταμειακών ροών που δημοσιεύονται από το Reuters, η επενδυτική δραστηριότητα, που προσεγγίζεται από τις κεφαλαιακές δαπάνες στον κλάδο διύλισης, έφθασε στο 1 δισεκατομμυρίων €. (<https://www.sofokleousin.gr/to-petrelaiko-thayma-tis-elladas>)

Το Διάγραμμα 2.9 αποτυπώνει το συμπέρασμα ότι το διυλισμένο πετρέλαιο εξάγεται κυρίως σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι σημαντικότερες χώρες προορισμού το διάστημα 2014-2018 ήταν η Τουρκία, ο Λίβανος και η Αίγυπτος, η Ιταλία και η Κύπρος.



Διάγραμμα 2.9: Προορισμοί ελληνικών εξαγωγών διυλισμένου πετρελαίου.

Πηγή: Ετήσια έκθεση διοικητή της ΤτΕ 2018-2019.

Είναι γνωστό ότι ο κλάδος διύλισης πετρελαίου έχει καταγράψει εντυπωσιακή εξαγωγική πορεία τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης αναδεικνύεται η σημασία των επενδύσεων ως κινητήριου μοχλού της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, γεγονός που εξηγεί σε σημαντικό βαθμό τα υψηλότερα επίπεδα εξαγωγών. Επιπρόσθετα, η διαμόρφωση της προσφοράς διυλισμένου πετρελαίου στη διεθνή αγορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το ύψος της εγχώριας ζήτησης και το περιθώριο διύλισης. Με άλλα λόγια, η αρνητική επίδραση της εγχώριας ζήτησης αποτελεί πρωτίστως συνέπεια της οικονομικής κρίσης και οδήγησε στη διάθεση της πλεονάζουσας προσφοράς στις αγορές εκτός Ελλάδας. (<https://www.sofokleousin.gr/to-petrelaiko>)

[thayma-tis-elladas](#)) Μια τέτοια ενέργεια βελτίωσε το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας και συνέβαλε στο μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων από την μείωση της εγχώριας ζήτησης.

Σε ό, τι αφορά το περιθώριο διύλισης, οι ελληνικές πετρελαϊκές εταιρίες λειτουργούν ως αποδέκτες τιμών στη διεθνή αγορά πετρελαίου και αντιδρούν θετικά στις όποιες μεταβολές του. Ωστόσο, η επίδραση του περιθωρίου διύλισης, όπως προκύπτει από τη μη γραμμική εξίσωση, είναι περιορισμένη. Μάλιστα, η σχετικά πρόσφατη μείωσή του, κυρίως την περίοδο 2008-2013 λόγω της αύξησης της τιμής του αργού πετρελαίου, δεν ανέκοψε την ανοδική πορεία των εξαγωγών πετρελαίου. Η βελτίωση της παραγωγικότητας που προέκυψε από την επενδυτική δραστηριότητα αντιστάθμισε πλήρως τη δυσμενή επίπτωση από τη μείωση του περιθωρίου.

Τέλος, από πλευράς προτάσεων πολιτικής, η εμπειρία του κλάδου διύλισης πετρελαίου δείχνει το δρόμο για τη βελτίωση της εξαγωγικής επίδοσης της χώρας και την ουσιαστική ανάκαμψη της οικονομίας. Η επέκταση στις ξένες αγορές έγινε δυνατή χάρη στην εντυπωσιακή άνοδο των επενδύσεων, οι οποίες συνέβαλαν στη βελτίωση της υφιστάμενης υποδομής των επιχειρήσεων και στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας, η οποία με τη σειρά της αναβάθμισε την ποιότητα του προϊόντος. Η μείωση της εγχώριας ζήτησης πιθανόν να κατέστησε αναγκαία τη στροφή προς τις διεθνείς αγορές, αλλά η αύξηση των επενδύσεων και η προσαρμοστικότητα στη συνεχή εξέλιξη του κλάδου ήταν αυτά που την κατέστησαν εφικτή.

Οι καθαρές εισαγωγές καυσίμων έχουν ελαττωθεί σημαντικά από το 2010 από τα 8,6 δισ. ευρώ στα 3,78 δισ. Μια τέτοια κατάσταση δείχνει πως η Ελλάδα έχει γίνει περισσότερο ανεξάρτητη ενεργειακά με τη πάροδο των χρόνων αλλά είναι και αποτέλεσμα της μειωμένης εγχώριας ζήτησης για καύσιμα όπως φαίνεται και στη μείωση της ακαθάριστης εγχώριας κατανάλωσης πετρελαίου από 188.684 βαρέλια την ημέρα σε 144.321 βαρέλια την ημέρα το οποίο διαχρονικά αντιστοιχεί σε 2 εκατ. τόνους.

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, η εξαγωγική επίδοση έχει αυξηθεί στην επταετία που παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.4 από τα 4,9 δισ. ευρώ στα 7,83 δισ. ευρώ κάτι που υποδεικνύει την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών διυλιστηρίων και την αύξηση της διυλιστικής δυναμικότητας τους μέσω των αναβαθμίσεων που πραγματοποιήσαν

Πίνακας 2.4 : Βασικές μεταβολές που επέφερε με τα χρόνια ο κλάδος διύλισης.

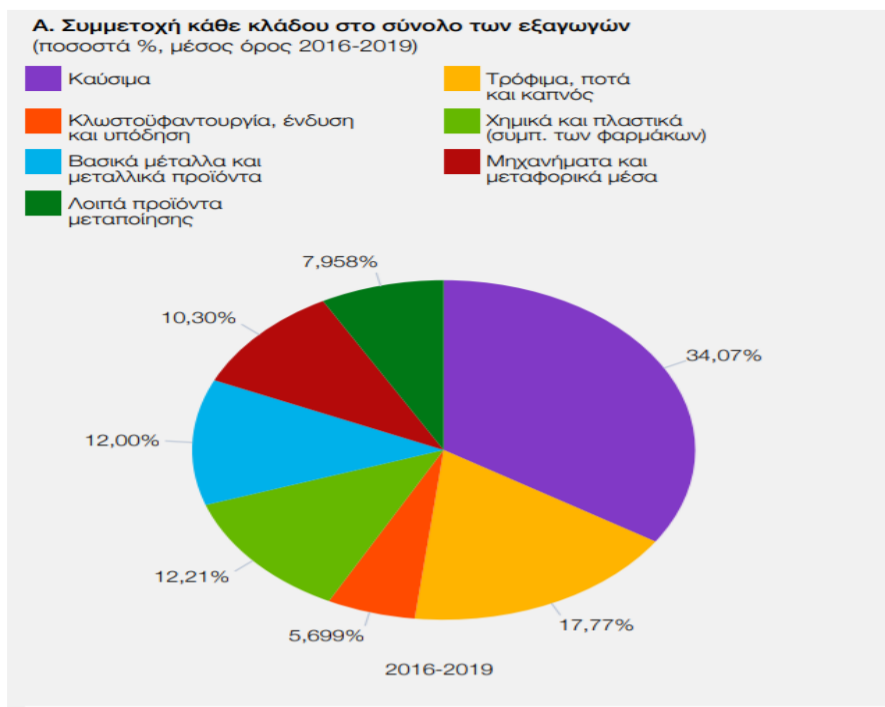
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΕΠ (εκ. €, τρέχουσες τιμές)	222.151	208.532	195.018	180.654	178.656	177.258	176.488	180.218
Καθαρές Εισαγωγές Καυσίμων (Net) (σε δις €)*	8,60	11,13	10,22	6,91	6,27	4,21	2,83	3,78
Εξαγωγές Καυσίμων (σε δις €)	4,90	6,19	7,43	9,49	9,05	6,71	6,16	7,83
Εισαγωγές Καυσίμων (σε δις €)**	13,50	17,31	17,65	16,4	15,32	10,92	8,99	11,61
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (σε εκατ. €)	-22.506,0	-20.633,5	-4.615,0	1.088,5	-2.912,6	-404,5	-1.872,0	-1.454,2
Ακαθάριστη Εγχώρια Κατανάλωση Πετρελαίου (σε μετρικούς τόνους)	9.395.572	8.550.958	7.787.887	6.557.485	6.654.744	7.045.817	7.272.582	7.186.497
Ακαθάριστη Εγχώρια Κατανάλωση Πετρελαίου (σε βαρέλια την ημέρα)	188.684	171.722	156.398	131.689	133.642	141.495	146.049	144.321

Πηγή: <https://www.iene.gr/articlefiles/file/meletes/iene-meleti-2019.pdf>

2.7 Το ποσοστό των επιμέρους κλάδων στις εξαγωγές.

Μετά την οικονομική ύφεση στην Ελλάδα και τη πτώση της ζήτησης για διυλισμένα προϊόντα και τη μείωση των κερδών των διυλιστηρίων, εκείνα στράφηκαν σε μεγάλα ποσοστά εξαγωγών προκειμένου να βελτιώσουν τη κερδοφορία τους. Συγκεκριμένα, στη μελέτη υγρών και αέριων καυσίμων της Icar (2019) αναφέρεται πως ακόμα και στο 2019, που ήταν μια χρονιά με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από τις χρονιές της βαριάς ύφεσης, το 54% των διυλισμένων προϊόντων αφορούσαν τις εξαγωγές.

Στο Διάγραμμα 2.10 διαπιστώνεται πως το 34,07% των ελληνικών εξαγωγών στο σύνολό τους, αφορά τις εξαγωγές καυσίμων που παράγονται στα ελληνικά διυλιστήρια για τη τριετία 2016-2019. Εν συνεχεία, ακολουθούν τα τρόφιμα, ποτά, καπνός, σε τρίτη κατάταξη είναι χημικά και πλαστικά και λιγότερο τα μέταλλα και άλλα.



Διάγραμμα 2.10 : Η συμμετοχή του κάθε κλάδου στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών.

Πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2019.pdf>

Συνεπώς από τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι η Ελλάδα και η οικονομία της βρίσκονται σε άμεση επιρροή με το κλάδο διύλισης και τα αποτελέσματα του κάτι το οποίο καθιστά την επιχείρηση στρατηγικής σημασίας για τη χώρα, το ενεργειακό και το εμπορικό ισοζύγιο.

2.8 Οι βασικοί τομείς ζήτησης των καυσίμων στην ελληνική οικονομία.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη χάραξη στρατηγικής και τη σωστή αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος να επισημαίνονται και να αναλύονται οι βασικοί τομείς της ζήτησης προκειμένου η εταιρεία να γνωρίζει σε ποιους απευθύνει τα προϊόντα της, ποιοι είναι οι βασικοί αγοραστές της και τι επιθυμούν να λαμβάνουν από εκείνη.

Στην Ελλάδα ο τομέας που έχει τη μεγαλύτερη ζήτηση πετρελαιοειδών προϊόντων είναι οι οδικές μεταφορές με ποσοστό 31,1% από στοιχεία του 2017. Σημαντικό ποσοστό κατέχει και ο οικιακός τομέας με 27,5%, ενώ ο βιομηχανικός τομέας αγγίζει μόλις το 19,3% της ζήτησης. (iCap, 2019)

Στα καύσιμα κηροζίνης και αεριωθούμενων το 60% αφορά τις αερομεταφορές από τα ελληνικά διυλιστήρια εφοδιάζουν με καύσιμα τα αεροδρόμια της χώρας και το 40% σε

άλλους τομείς που δεν αναφέρει συγκεκριμένα η μελέτη. Η βενζίνη διαχρονικά χρησιμοποιείται κατά κόρον στις οδικές μεταφορές, ενώ ταυτόχρονα το 53,8% των πετρελαιοειδών καταναλώνεται από τις οδικές μεταφορές. Ακολουθούν ο οικιακός τομέας με 30% και η ναυσιπλοία με ποσοστό 6,5%. Από τη παραγωγή μαζούτ των ελληνικών διυλιστηρίων το 62% αφορά τη ναυτιλιακή κατανάλωση και μόλις το 37% αποσπά η ελληνική βιομηχανία. (iCap, 2019)

Αρθρογραφία/Ιστοσελίδες/Μελέτες

1. Μελέτη υγρών και αέριων καυσίμων 2019, icap.
2. https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/oil-refining_en
3. <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2019.pdf>
4. <https://www.iene.gr/articlefiles/file/meletes/iene-meleti-2019.pdf>
5. <https://www.sofokleousin.gr/to-petrelaiko-thayma-tis-elladas>
6. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/energy/bloc-2c.html>
7. https://www.mba.aueb.gr/files/VimaEpih/2015-2016/ELPE_Parousiasi.pdf.pdf
8. <https://capital.com/4-major-types-of-crude-oil>
9. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Main_origin_of_primary_energy_imports,_EU-28,_2007-2017_\(%25_of_extra_EU-28_imports\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Main_origin_of_primary_energy_imports,_EU-28,_2007-2017_(%25_of_extra_EU-28_imports).png)
10. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy_production_and_imports/el#CE.97_.CE.95.CE.95_.CE.BA.CE.B1.CE.B9_.CF.84.CE.B1_.CE.BA.CF.81.CE.AC.CF.84.CE.B7_.CE.BC.CE.AD.CE.BB.CE.B7_.CF.84.CE.B7.CF.82_.CE.B5.CE.AF.CE.BD.CE.B1.CE.B9_.CE.BA.CE.B1.CE.B8.CE.B1.CF.81.CE.BF.CE.AF_.CE.B5.CE.B9.CF.83.CE.B1.CE.B3.CF.89.CE.B3.CE.B5.CE.AF.CF.82_.CE.B5.CE.BD.CE.AD.CF.81.CE.B3.CE.B5.CE.B9.CE.B1.CF.82
11. <https://www.fuelseurope.eu/dataroom/static-graphs/>
12. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil_and_petroleum_products_-_a_statistical_overview
13. https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/oil-refining_en
14. https://www.clingendaelenergy.com/inc/upload/files/CIEP_paper_2017-02_web.pdf
15. Eurostat
16. <https://www.helpe.gr/>
17. https://www.moh.gr/Home.aspx?a_id=256

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ (PEST ΑΝΑΛΥΣΗ).

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο σκοπός είναι η ανίχνευση καθοριστικών στρατηγικών παραγόντων του γενικευμένου ή μάκρο-περιβάλλοντος που είναι πιθανό να αποτελέσουν ευκαιρίες ή απειλές για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς τη βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης. Το γενικευμένο περιβάλλον των ΕΛ.ΠΕ. χαρακτηρίζεται ευμετάβλητο-πολυτάραχο και δυναμικό, καθώς ο βαθμός πολυπλοκότητας κρίνεται «σύνθετος» και ο βαθμός αλλαγής περιβάλλοντος είναι κάθε άλλο παρά σταθερός.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα αναλυθούν οι κυριότερες εξελίξεις του πολιτικού, του οικονομικού, του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και ο τρόπος που επιδρούν σε αυτή. Μέσω του υποδείγματος Porter που ακολουθεί αναλύεται ο κλάδος και οι δυνάμεις που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της φύσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η τελική ελκυστικότητα του και η προοπτική αυτού και των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

3.1.1 Πολιτικοί παράγοντες

Σε ότι αφορά τον τομέα ενέργειας η πολιτική τόσο του εγχώριου όσο και του διεθνούς περιβάλλοντος αποτελούσε πάντα κυρίαρχο σημείο επίδρασης για τις επιχειρηματικές αποφάσεις των εταιρειών που λειτουργούν στο συγκεκριμένο τομέα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στη σύγχρονη εποχή αποτελεί η εναρμόνιση της ελληνικής κυβέρνησης με την ΕΕ και τα πρότυπα που αφορούν προστασία του περιβάλλοντος, την κλιματική ουδετερότητα, τη μείωση εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου και τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

3.1.1.1 Ο ρόλος του οργανισμού OPEC

Στον κλάδο διύλισης δεν ασκεί επιρροή μόνο το πολιτικό περιβάλλον της χώρας όπου εδρεύει η επιχείρηση, αλλά και οι αποφάσεις που ακολουθούν τα κράτη των προμηθευτών και των αγοραστών. Σημαντικό ρόλο στο κλάδο κατέχει ο OPEC (Organisation of

Petroleum Exporting Countries) στο οποίο συμμετέχουν 13 χώρες που διαπράττουν εξόρυξη αργού πετρελαίου. (https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/25.htm). Ουσιαστικά, ο οργανισμός εξυπηρετεί στη συνεργασία και στη συνεννόηση των χωρών αυτών σε θέματα που αφορούν τις τιμές του αργού, το ρυθμό και την ποσότητα εξόρυξης, γενικά ορίζει ένα πλαίσιο και κάποιες κατευθυντήριες γραμμές ώστε να επικρατεί σταθερότητα στις αγορές και να λειτουργούν αποτελεσματικά. (https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/23.htm)

Τελευταία, το πολιτικό σκηνικό έχει απασχολήσει η σύγκρουση Ρωσίας και Σαουδικής Αραβίας σχετικά με την προσφερόμενη ποσότητα αργού πετρελαίου η οποία είχε ως συνέπεια να προσφερθεί τόσο μεγάλη ποσότητα αργού από τη Σαουδική Αραβία και να υπάρξουν ραγδαίες μειώσεις στην τιμή του πετρελαίου. Για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης Ριάντ και Μόσχας σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις της πανδημίας ο παγκόσμιος οργανισμός OPEC αποφάσισε τη μείωση της παραγωγής αργού πετρελαίου κατά 9,3 εκατομμύρια βαρέλια την ημέρα, το οποίο ισοδυναμεί με το 10% της παγκόσμιας προσφοράς αργού.

3.1.1.2 Κλιματική ουδετερότητα-Συμφωνία του Παρισιού-στόχοι για το 2030

Στη σύγχρονη εποχή η κλιματική ουδετερότητα και το διεθνές green movement θα απασχολήσει για χρόνια τις επιχειρήσεις και τη διαμόρφωση της στρατηγικής και επιχειρηματικής τους κατεύθυνσης. Κλιματική ουδετερότητα συνεπάγεται μια οικονομία με μηδενική αύξηση του ισοζυγίου των αερίων του θερμοκηπίου (κυρίως διοξειδίου του άνθρακα) και την ελάχιστη δυνατή εκμετάλλευση και μόλυνση του περιβάλλοντος. Η συγκεκριμένη μετάβαση βασίζεται στους ακόλουθους κύριους πυλώνες όπως είναι η περαιτέρω μείωση εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου, η διείσδυση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας στην ακαθάριστη κατανάλωση ενέργειας, η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και ειδικότερα στην Ελλάδα η απολιγνιτοποιημένη ηλεκτροπαραγωγή, ώστε να επιτευχθεί η κλιματική ουδετερότητα έως το έτος 2030 (ο απώτερος και πιο μακροπρόθεσμος σκοπός). (Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα, 2019)

Ο κανονισμός, καθορίζει υποχρεωτικούς στόχους στις ετήσιες μειώσεις των εκπομπών για τις χώρες της ΕΕ, μέχρι το 2030, έτσι ώστε να εξασφαλίσει ότι όλα τα κράτη μέλη θα συμβάλουν έμπρακτα στις προσπάθειες για προστασία του περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό μέχρι το 2030 δεσμευτικός στόχος για τη χώρα μας αποτελεί η μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου περισσότερο από 40% σε σχέση με το 1990, με τη

μείωση σε τομείς όπως οι μεταφορές, η γεωργία, οι υποδομές και η διαχείριση αποβλήτων να ανέρχεται στο 30% σε σύγκριση με το 2005 καθώς η πλειοψηφία των συνολικών εκπομπών (60%) προέρχεται από αυτούς τους παραπάνω τομείς. Επίσης, η συμμετοχή των ΑΠΕ στην ακαθάριστη τελική κατανάλωση ενέργειας πρέπει να ανέλθει στο 35% (σήμερα αγγίζει το επίπεδο του 18%). Οι παραπάνω δεσμευτικοί στόχοι που αναφέρονται και επικυρώνονται από το πλαίσιο της Συμφωνίας του Παρισιού και θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις επενδύσεις και στη μελλοντική στρατηγική των διυλιστηρίων. (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2018).

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο θα προωθείται η χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και του φυσικού αερίου σε αντικατάσταση παραδοσιακότερων μορφών ενέργειας, όπως για παράδειγμα στην ηλεκτροπαραγωγή μέχρι το 2028 παύει οριστικά η χρήση ορυκτών καυσίμων και θα χρησιμοποιείται κυρίως αιολική ενέργεια όπως και τα φωτοβολταϊκά. Τα ίδια πρότυπα έχουν καθολική ισχύ και για τομείς όπως η βιομηχανία, οι μεταφορές, ο αγροτικός τομέας, η ιδιωτική κατανάλωση.

Οι επενδύσεις που αναμένονται να γίνουν στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας θα στηριχθούν από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Μηχανισμού Δίκαιης Μετάβασης τόνισε και η πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Κομισιόν Ούρσουλα Φον Ντερ Λάιεν. Επίσης, η Ευρωπαϊκή τράπεζα επενδύσεων αναμένεται να διαθέσει 100δισ ευρώ προκειμένου να στηριχθούν οι Ευρωπαϊκές εταιρίες και να πραγματοποιήσουν αυτή τη μετάβαση ενώ το συνολικό ποσό που θα επενδυθεί θα αγγίζει το 1 τρις ευρώ και είναι μεγαλύτερο από ποτέ. (Ευρωπαϊκή Κομισιόν, 2019)

3.1.1.3 Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας

Απώτερος στόχος σε ότι αφορά τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας είναι η συμμετοχή τους κατά 35% μέχρι το 2030 στην ακαθάριστη τελική κατανάλωση ενέργειας έναντι 17%. Βασικό έργο θα διαδραματίσουν στη θέρμανση και στην ψύξη. Προωθείται η βιοενέργεια, τα ηλιακά και η γεωθερμία ενώ για τις μεταφορές έχει ξεκινήσει η χρήση του ηλεκτρισμού στα επιβατικά ΙΧ. (Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα, 2019).

3.1.1.4 Νέες προδιαγραφές για τα ναυτιλιακά καύσιμα (IMO 2020)

Από τις αρχές του 2020 τέθηκαν σε ισχύ οι νέες προδιαγραφές για τα ναυτιλιακά καύσιμα σε ότι αφορά την ποσότητα θείου που περιέχονται σε αυτά. Σύμφωνα με το Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό και τον νέο κανονισμό IMO 2020 πρέπει να περιοριστεί το θείο το

οποίο βρίσκεται στα ναυτιλιακά καύσιμα στο ποσοστό του 0,5% (LSFO) από 3,5%, με σκοπό να περιοριστούν οι αέριοι ρύποι. Εξαιρέση αποτελούν τα πλοία τα οποία κατέχουν συστήματα καθαρισμού (scrubbers) και μπορούν να συνεχίσουν να εφοδιάζονται με καύσιμα υψηλής περιεκτικότητας σε θείο (HSFO). <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/what-shipowners-refiners-and-traders-should-know-about-imo-2020>. Ωστόσο, ελλοχεύουν κίνδυνοι για μόλυνση του περιβάλλοντος και τη περαιτέρω ρύπανση των υδάτινων πόρων με τον μηχανισμό των scrubbers αφού οι ουσίες αντί να καταλήγουν στην ατμόσφαιρα καταλήγουν στο νερό .

Ένα διυλιστήριο μπορεί να ακολουθήσει 4 πιθανές ενέργειες προκειμένου να προσαρμοστεί στον συγκεκριμένο νόμο. Πρώτον, να αναμείξει πετρέλαιο με ντίζελ χαμηλού θείου (USLD). Δεύτερον, να αλλάξει τη πρώτη ύλη και να μεταβεί σε προμήθεια αργού χαμηλού θείου. Τρίτον, να επενδύσει σε επιπρόσθετες διαδικασίες αποθείωσης και τέταρτον να ενισχύσει τα χαμηλά στρώματα των μονάδων που γίνεται η διύλιση με επιπλέον μονάδες σε HC, FCC, coking units. Η μεγαλύτερη πρόκληση για τον κλάδο διύλισης παγκοσμίως έγκειται στο να μπορέσει να ανταπεξέλθει ταυτόχρονα στη ζήτηση καυσίμων χαμηλού θείου χωρίς να μειώσει τη προσφερόμενη ποσότητα στα υπόλοιπα καύσιμα. (https://www.clingendaelenergy.com/inc/upload/files/CIEP_paper_2017-02_web.pdf, σελ.16)

Ο κανονισμός είναι πιθανό να αποτελέσει ευκαιρία για τα διυλιστήρια των ΕΛΠΕ επειδή κάποια διυλιστήρια διεθνώς δεν θα έχουν την υποδομή να παράγουν το οικολογικό καύσιμο ή να παράγουν ικανοποιητικές ποσότητες αυτού και συνεπώς αν τα διυλιστήρια των ΕΛΠΕ κινηθούν γρήγορα και καλύψουν αυτό το κομμάτι της ζήτησης (έχοντας ήδη την υπάρχουσα υποδομή) να αυξήσουν τη κερδοφορία τους και να διευρύνουν το αγοραστικό κοινό τους.

3.1.1.5 Ασφάλεια Ενεργειακού Εφοδιασμού

Η γεωπολιτική θέση της Ελλάδας, λειτουργεί ως σταυροδρόμι και συνδεδετικός κρίκος για νέες πηγές τροφοδοσίας από τις περιοχές της Ανατολικής Μεσογείου και της Κεντρικής Ασίας και αναμένεται να συμβάλει σημαντικά στην προσπάθεια για Ενεργειακή μετάβαση προς την κλιματική ουδετερότητα. Σύμφωνα με τη γενική στρατηγική του ΕΣΕΚ θα εφαρμοστεί η διαφοροποίηση των πηγών και των ρών ενέργειας ώστε η χώρα να κατοχυρώσει την ασφάλεια εφοδιασμού και της ίδιας αλλά και της ευρύτερης περιοχής της

νοτιοανατολικής Ευρώπης σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης ή διαταραχής. (Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα,2019)

Η διεύρυνση των πηγών προμήθειας για τα Ευρωπαϊκά διυλιστήρια όχι μόνο μειώνει την εξάρτηση από μια μεμονωμένη χώρα αλλά μειώνει και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς ενισχύεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους.

3.1.1.6 Φορολογία των καυσίμων

Η φορολογία των καυσίμων στη χώρα παραμένει υψηλή καθώς και σε όλη την Ευρωζώνη. Πιο συγκεκριμένα, το 63% είναι φόροι και δασμοί, στα διυλιστήρια αντιστοιχεί το 30% περίπου ενώ στις εταιρείες εμπορίας, των μεταφορέων υγρών καυσίμων και των πρατηρίων μόνο το 7%. Στο πετρέλαιο κίνησης (βιοντίζελ) οι φόροι αποτελούν το 49,5%, ενώ το ποσοστό που αντιστοιχεί στο διυλιστήριο μόλις το 39,13%. Στο πετρέλαιο θέρμανσης το 46,35% αντιστοιχεί σε φόρους, το 44,19% στα διυλιστήρια και το 9,46% στις εταιρείες εμπορίας και πρατηριούχων. (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2020)

Με την υψηλή φορολογία στα προαναφερθέντα καύσιμα περιορίζεται η ποσότητα πώλησης επηρεάζοντας αρνητικά τα έσοδα των διυλιστηρίων. Προς το παρόν, στα αεροπορικά καύσιμα διατηρείται το υφιστάμενο φορολογικό καθεστώς με μηδενικούς φόρους.

3.1.1.7 Σχέση δολαρίου και αργού πετρελαίου/ Συναλλαγματικός κίνδυνος.

Το πετρέλαιο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την αξία του δολαρίου και μάλιστα έχουν ανάλογη σχέση, δηλαδή όταν ανεβαίνει η αξία του δολαρίου, το βαρέλι γίνεται πιο ακριβό και το αντίστροφο. Οι περισσότερες εξαγωγικές χώρες είναι υποχρεωμένες να δέχονται δολάρια προκειμένου να πουλήσουν. Αυτή η κατάσταση έχει ως συνέπεια η αξία του πετρελαίου να επηρεάζεται από τη προσφορά του δολαρίου που καθορίζεται από την Αμερικάνικη κεντρική τράπεζα. Ο κίνδυνος προκύπτει από τη σχέση ευρώ και δολαρίου με την έννοια όταν αυξάνεται η ισοτιμία (ευρώ/ δολάριο) τότε τα ΕΛΠΕ και η MotorOil μπορούν να αγοράσουν με τα ίδια χρήματα περισσότερη πρώτη ύλη. Ενώ σε περίπτωση που μειωθεί κατά πολύ η ισοτιμία και το δολάριο ισχυροποιηθεί πάρα πολύ, η πρώτη ύλη θα καταστεί ιδιαίτερα ακριβή πράγμα που θα έχει επίπτωση στα κέρδη τους.

3.1.2 Οικονομικοί παράγοντες

Όπως είναι καθολικά γνωστό η Ελλάδα έχει μόλις εξέλθει από μια βαθιά πολιτική-οικονομική-κοινωνική κρίση η οποία έφερε μεγάλες και σημαντικές αλλαγές στο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό: η νεοφυής επιχειρηματικότητα κατέστη σχεδόν ανύπαρκτη, το κράτος δεν ήταν ικανό να στηρίξει σε κανέναν βαθμό τον ανταγωνισμό και τις επιχειρήσεις, εν αντιθέσει τις επιβάρυνε με πολυδάπανους φόρους, πολλές επιχειρηματικές μονάδες έπαψαν τη λειτουργία τους οριστικά και πολλοί κλάδοι μετέβησαν σε ένα σφοδρό “red ocean” φαινόμενο μεταξύ των εναπομεινάντων επιχειρήσεων. Οι τράπεζες περιόρισαν τον δανεισμό σε επιλεκτικές χορηγήσεις και επιχειρήσεις με το επιτόκιο να ποικίλει ανάλογα.

Στο έτος 2020 ενώ ήδη από τις προηγούμενες χρονιές 2018 και 2019 είχε ξεκινήσει η πορεία για ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας το ξέσπασμα του κορωνοϊού έχει επιβραδύνει τόσο την εγχώρια όσο και την παγκόσμια οικονομία και ειδικότερα στον κλάδο διύλισης έχει εμφανείς συνέπειες που αναλύονται στη συνέχεια ενώ είναι αμφίβολη η πολιτική που θα ακολουθηθεί στο μέλλον και η κατάσταση που θα επικρατήσει στη χώρα την επόμενη μέρα.

3.1.2.1 Βασικά οικονομικά στοιχεία για την Ελληνική Οικονομία και πρόσφατες εξελίξεις.

Λίγα χρόνια αφότου η χώρα εξήλθε από μια ύφεση εξισορροπούνται τα μακροοικονομικά και δημοσιονομικά αποτελέσματα κάτι το οποίο δίνει μια αρχική ώθηση για αναπτυξιακή τροχιά τον τομέα των κρατικών οικονομικών χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν προκλήσεις που καλείται να ανταπεξέλθει όπως το προσφυγικό-μεταναστευτικό και η κρίση που θα επιφέρει ο ιός COVID-19.

Στον τομέα των τραπεζών οι τραπεζικές καταθέσεις έχουν αυξηθεί, πολλά από τα κεφάλαια που μεταφέρθηκαν σε ξένες χώρες επέστρεψαν, οι συνθήκες χρηματοδότησης από εξωτερικούς μηχανισμούς έγιναν ευνοϊκότερες και κατά συνέπεια αυξήθηκε η δανειοδοτική ικανότητα των τραπεζών κυρίως προς τις επιχειρήσεις. Η δημιουργία εταιρειών ειδικού σκοπού προκειμένου να μεταφερθούν τα αρνητικά στοιχεία του ενεργητικού που αφορά τα δυσλειτουργικά δάνεια και τους στρατηγικούς κακοπληρωτές (επιχειρήσεις και νοικοκυριά) ελαφρύνει τον ισολογισμό των ελληνικών τραπεζών, οδηγεί στην εξυγίανση τους, αυξάνει τη δανειοδοτική τους ικανότητα και προσελκύει επενδύσεις. Κατ' επέκταση οι επιχειρήσεις μπορούν να δανειστούν ευκολότερα και με ευνοϊκότερους

όρους. Η ύπαρξη ξένων τραπεζών στην Ελληνική οικονομία δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών για τους πελάτες και ωθεί τη προσφορά χαμηλότερων επιτοκίων δανεισμού από τις επιχειρήσεις κάτι το οποίο αποτελεί ευκαιρία για επιχειρήσεις και οργανισμούς που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις μέσω δανεισμού.

Το ΑΕΠ του 2019 άγγιξε το 1,9% όμοια επίπεδα με το 2018, παράλληλα στην Ευρωζώνη το ΑΕΠ κυμάνθηκε από 1,2 % έως 1,9% ενώ για το 2020 αναμένεται το ΑΕΠ της χώρας να κυμανθεί σε μηδενικά επίπεδα κάτι στο οποίο υπάρχει η προοπτική να αντισταθμιστεί το 2021. (Εκθεση του διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος, 2020)

Τον Φεβρουάριο του 2019 υπήρξε αύξηση του κατώτατου μισθού και του ημερομισθίου και παύση των κατώτατων μισθών για τις ηλικίες έως 25. Η αύξηση της μισθωτής απασχόλησης οδήγησε και σε αυξημένο σύνολο δαπανών για αμοιβές, ενώ το 2019 υπογράφηκαν 192 νέες επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας, που αφορούσαν 103.850 μισθωτούς. Λόγω του κορωνοϊού πιθανόν να υπάρξει επιβράδυνση της απασχόλησης και των επιπέδων των αμοιβών. (Εκθεση του διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος, 2020)

Τα οικονομικά αποτελέσματα της πανδημίας του covid-19 έχουν ήδη αρχίσει να γίνονται αντιληπτά αφού η εγχώρια και η διεθνής ζήτηση έχει μειωθεί σε μεγάλο βαθμό, το εμπόριο έχει εξασθενήσει, αρκετές επιχειρήσεις βρίσκονται σε κατάσταση παύσης, οι αγορές ομολόγων και κεφαλαίων γνωρίζουν αρκετές απώλειες και τα spreads έχουν αυξηθεί, παρόλο που είχε ενισχυθεί η αποδοτικότητα τους μέσω της δημοσιονομικής πολιτικής. Επίσης, έχει αυξηθεί και αναμένεται να αυξηθεί ακόμα περισσότερο το κόστος δανεισμού λόγω αύξησης του κινδύνου και της αβεβαιότητας και πλήττονται σε μεγάλο βαθμό κλάδοι όπως οι μεταφορές, το εμπόριο, η εστίαση και η ψυχαγωγία.

Η δημοσιονομική πολιτική τα τελευταία χρόνια αποτελείται από ελάφρυνση του φορολογικού καθεστώτος κάτι το οποίο αύξησε τις αποδόσεις των ελληνικών ομολόγων και έτσι η χώρα κατέγραψε πλεόνασμα 4,6% του ΑΕΠ. Οι δημόσιες επενδύσεις όμως μειώθηκαν το 2018 κάτι το οποίο κόστισε και σε ιδιωτικές επενδύσεις και σε δυνητικό προϊόν, ενώ το 2019 που κατεγράφησαν δημοσιονομικές παρεμβάσεις επεκτατικού χαρακτήρα λόγω των θετικών αποτελεσμάτων του δεύτερου τριμήνου στα έσοδα του κράτους. Στο 2020 η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική, λόγω της πανδημίας θα υπάρξουν υψηλές κρατικές δαπάνες με την ελληνική κυβέρνηση να έχει άμεσο στόχο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση των συνεπειών και να αντισταθμίσει τα

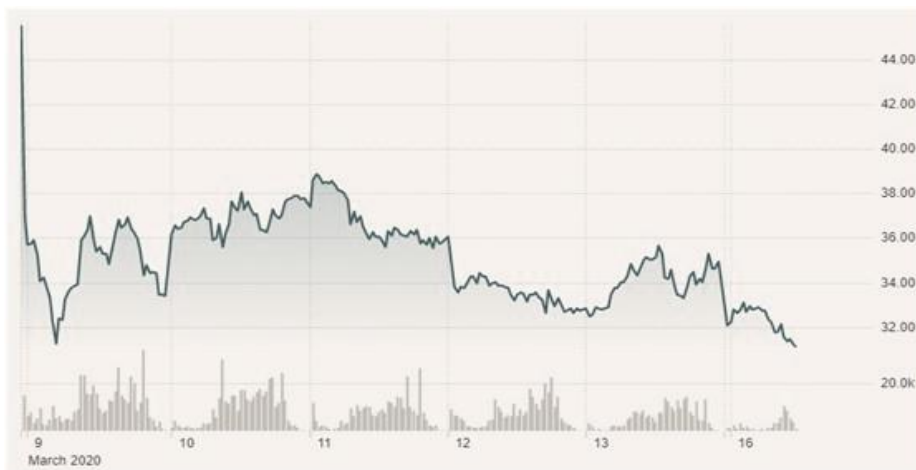
αρνητικά αποτελέσματα των ελάχιστων κρατικών εσόδων και της μηδαμινής οικονομικής ανάπτυξης. (Έκθεση του διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος, 2020)

3.1.2.2 Τιμή του αργού πετρελαίου/διαθεσιμότητα/ κόστος ενέργειας

Το 2019 η ελληνική κυβέρνηση αποφάσισε μείωση της φορολογίας στον ηλεκτρισμό και το φυσικό αέριο από 13% στο 6%. Τα ενεργειακά αγαθά κατέγραψαν ετήσιο πληθωρισμό -0,3%. Οι διεθνείς τιμές πετρελαίου μειώθηκαν το 2019 κατά 5% εν συγκρίσει με τα επίπεδα του 2018 όπου και αρνητικό αντίκτυπο είχε και η μείωση της έμμεσης φορολογίας στον ηλεκτρισμό και το φυσικό αέριο.

Η τιμή του αργού πετρελαίου μετά τη «μαύρη» Δευτέρα στις 9 Μαρτίου έχει μειωθεί (λιγότερο από 1000 ευρώ ανά κυβικό τόνο), ενώ το αργό τύπου Arab light παραδόθηκε με 8 \$/βαρέλι σε Ευρωπαϊκά διυλιστήρια, ενώ το Brent στις 24 Μαρτίου 2020 αγγίζει τα 27,15 \$/βαρέλι (Χ. Στεφάνου, 2020). Στη μείωση της τιμής του πετρελαίου οδήγησε και η αντίθεση Ρωσίας με τη Σαουδική Αραβία και η μείωση της παγκόσμιας ζήτησης για αργό λόγω κορωνοιού. (Κ. Φιλίππου, 2020) Η επικείμενη κόντρα Ρωσίας και Σαουδικής Αραβίας και η διάλυση της στρατηγικής τους συμμαχίας και ο πόλεμος τιμών οδηγεί στη μείωση της τιμής του πετρελαίου κάτι το οποίο για τα διυλιστήρια που προμηθεύονται σαν πρώτη ύλη το αργό έχει θετικές συνέπειες διότι με το ίδιο κεφάλαιο αγοράζουν μεγαλύτερη ποσότητα και επίσης όταν οι προμηθευτές βρίσκονται σε κόντρα, ή όταν υπάρχει υπερπροσφορά πρώτων υλών ή πόλεμος τιμών η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται. Επίσης, αποτελεί ευκαιρία για τα διυλιστήρια διότι ναι μεν θα υπάρχει ανταγωνισμός με το φυσικό αέριο και την ηλεκτροκίνηση αλλά με τη μείωση των τιμών στα καύσιμα και στα παραγόμενα διυλισμένα προϊόντα η θέση των διυλιστηρίων ισχυροποιείται.

Στο Διάγραμμα 3.1 της Financial Times απεικονίζεται η πτώση της τιμής του πετρελαίου από τις 09/03/2020 που ξεκίνησε η Σαουδική Αραβία να μειώνει τις τιμές και να προσφέρει όλο και μεγαλύτερη ποσότητα αργού στη παγκόσμια αγορά ενώ μπορούμε να παρατηρήσουμε προς πριν τη μεγάλη αντιπαλότητα των δύο χωρών το brent είχε τιμή μεγαλύτερη από 44\$/βαρέλι. <https://www.energia.gr/article/164905/koronoios-kai-petrelaio-sprohnoyn-tis-agores-sta-akra-promhnyontas-mia-nea-pagkosmia-yfesh>



Διάγραμμα 3.1: Η πορεία των τιμών Brent του Λονδίνου από τις 9 Μαρτίου έως τις 16 Μαρτίου.

Πηγή:The ICE, Financial Times

3.1.2.3 Οι επιπτώσεις του κορωνοϊού στη παγκόσμια οικονομία και στην ελληνική.

Οι επιπτώσεις του κορωνοϊού είναι ιδιαίτερα αισθητές όχι μόνο στη κοινωνία και στο σύστημα υγείας αλλά και σε κάθε οικονομία ξεχωριστά και στην παγκόσμια ως σύνολο. Αξιοσημείωτο παράδειγμα της Κίνας η οποία μείωσε κατά πολύ τη ζήτηση για πετρέλαιο και άλλων πρώτων υλών καθώς για μήνες έπαψε σχεδόν όλες τις βιομηχανικές της δραστηριότητες. Η συγκεκριμένη κατάσταση οδηγεί σε μείωση των διεθνών τιμών πετρελαίου, μείωση του πληθωρισμού και των ναύλων (Έκθεση του διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος, 2020).

Επόμενο είναι να υπάρχει γενικό spillover σε όλη τη παγκόσμια οικονομία ειδικότερα μετά από ένα 'αναιμικό' έτος. Οι προβλέψεις του ΟΟΣΑ στην Έκθεση του διοικητή της τράπεζας της Ελλάδος 2019-2020 αναφέρονται σε μείωση του παγκόσμιου ΑΕΠ σε 2,4%, παρόμοια κατάσταση επικρατεί και στην Ευρωζώνη, ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας θα φτάσει περίπου το 1,5% ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης στη Ευρωζώνη χαμηλότερα από 1% ενώ ο ρυθμός μεγέθυνσης αναμένεται να μειωθεί στο δυσμενέστερο σενάριο έως και 1,4 μονάδες. (Έκθεση του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, 2020)

Η δυσμενής οικονομική κατάσταση έχει ως επίπτωση στην ελληνική οικονομία να περιοριστούν οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών λόγω της παύσης του παγκόσμιου εμπορίου, κάτι το οποίο συμπαρασύρει σαφώς και τα προϊόντα των ελληνικών

διυλιστηρίων. Στην ελληνική οικονομία άμεσες και σοβαρές επιπτώσεις έχει σε τομείς όπως η ναυτιλία και ο τουρισμός. Η εγχώρια ζήτηση έχει εξασθενήσει και κάθε είδους επενδυτικό και επιχειρηματικό σχέδιο θα επανεξετασθεί (Λιάνα Γούτα, 2020).

Σε ότι αφορά τα διυλιστήρια όπως είναι κατανοητό η ζήτηση για διυλισμένα προϊόντα έχει ελαττωθεί σημαντικά, οι αερομεταφορές σχεδόν σταμάτησαν λόγω του κορωνοϊού και μετά από κρατικές παρεμβάσεις, οι πολίτες έχουν ελαττώσει κατά πολύ τις μεταφορές διότι απαγορεύεται να μετακινηθούν και πολλά δρομολόγια πλοίων ακυρώθηκαν. Η κατάσταση χαρακτηρίζεται προς το παρόν στάσιμη, ωστόσο αναμένεται να προκύψει ύφεση στην οποία αν δεν προχωρήσει η κυβέρνηση κάθε χώρας σε παρεμβάσεις (όπως πχ. η έκτακτη ενίσχυση από την ΕΚΤ και το πρόγραμμα ποσοτικής χαλάρωσης) οι επιχειρήσεις θα απορρυθμιστούν και θα χάσουν μεγάλο μερίδιο των κερδών.

Συμπερασματικά, η δημοσιονομική και νομισματική πολιτική έχει αλλάξει με νέα μέτρα και νέες πολιτικές για τις χώρες της ΕΕ όπως είναι η ενεργοποίηση των 37 δισεκατομμυρίων ευρώ για δημόσιες επενδύσεις ώστε να εξισορροπηθούν οι επιπτώσεις του ιού. Δημοσιονομικά θα στηριχθεί κατά το 1% του ΑΕΠ και σε ότι αφορά θέματα ρευστότητας τα ποσοστά αντιστοιχούν σε 10% του ΑΕΠ όπως σχεδιάστηκε στη Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η ΕΚΤ αποφάσισε να παράσχει ποσό ίσο με 750 δισεκ. ευρώ, στο πλαίσιο έκτακτου προγράμματος αγοράς τίτλων που αφορά τη παγκόσμια πανδημία (Pandemic Emergency Purchase Programme – PEPP), στο οποίο θα γίνονται δεκτά και ελληνικά κρατικά ομόλογα, μέσω της επαναφοράς της εξαίρεσης (waiver) από τους γενικούς κανόνες επιλεξιμότητας ομολόγων. Το ΔΝΤ και η Παγκόσμια Τράπεζα θα στηρίξουν με 62 δισεκ. ευρώ για την αντιμετώπιση των συνεπειών του κορωνοϊού. Η ελληνική κυβέρνηση επέλεξε να στηρίξει τις επιχειρήσεις που επλήγησαν λόγω της πανδημίας μέσω ενός συστήματος χρηματοδότησης και με προσωρινή αναστολή των φόρων. (<https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=e53df2e5-529d-4a6a-9d78-d4bffaed0129>)

3.1.3 Κοινωνικοί παράγοντες

3.1.3.1 Στροφή στις ΑΠΕ και στου χαμηλού κόστους ενέργειας και περιβαλλοντικά φιλική νοοτροπία των πολιτών.

Στη σημερινή εποχή οι καταναλωτές και ιδιαίτερα η νέα γενιά μέσω των τεχνολογιών και του αυξημένου επιπέδου μόρφωσης ενημερώνονται ταχύτατα σε θέματα τα οποία

αφορούν τη μόλυνση του περιβάλλοντος, την προστασία του αλλά και πιο οικονομικά γι' αυτούς λύσεις σε ότι αφορά τη χρήση ενέργειας. Μεγάλο μέρος των καταναλωτών τα τελευταία χρόνια έχουν παραγκωνίσει παλιότερες μορφές ενέργειας όπως είναι το πετρέλαιο και στρέφονται ολοένα και περισσότερο στο φυσικό αέριο όπως και σε άλλες ανανεώσιμες πηγές ενέργειας π.χ. τα φωτοβολταϊκά οι οποίες είναι πιο συμφέρουσες οικονομικά γι αυτούς αλλά δεν επιβαρύνουν τόσο το περιβάλλον. Ωστόσο, η συγκεκριμένη κατάσταση όμως μειώνει τα έσοδα των διυλιστηρίων στα παραδοσιακά τους προϊόντα περιορίζοντας τη κερδοφορία.

3.1.4 Τεχνολογικοί παράγοντες

Στο σύγχρονο ελληνικό και διεθνές περιβάλλον οι τεχνολογικοί παράγοντες μεταβάλλονται με ταχείς ρυθμούς και επηρεάζουν άμεσα τη κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αν αυτές με τη σειρά τους δεν καταφέρουν να τις αξιοποιήσουν και να τις εντάξουν αποτελεσματικά στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Περνώντας από τη 3^η στη 4^η βιομηχανική επανάσταση δεν παρατηρούμε μόνο τους υπολογιστές να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον επιχειρηματικό κόσμο αλλά και σε ολοένα και περισσότερες επιχειρηματικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται τα ρομπότ, τα ανδροειδή τα οποία συλλειτουργούν μαζί με επιτεύγματα όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η εκμάθηση των μηχανών και οι επιστήμες διαχείρισης δεδομένων προκειμένου οι επιχειρήσεις να παράγουν μέγιστο αποτέλεσμα, να αναβαθμιστούν, να κάνουν τα προϊόντα τους καινοτόμα και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους.

Έπειτα από έρευνα που πραγματοποίησε η Accenture σε 145 διυλιστήρια ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται περισσότερο με τη παραγωγική διαδικασία και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της, ενώ η βελτιστοποίηση και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και των στοιχείων ενεργητικού αποτελεί πρόκληση για μελλοντικές επενδύσεις. Ωστόσο, το μεγαλύτερο εμπόδιο αφομοίωσης αυτών των τεχνολογιών στο εσωτερικό περιβάλλον των βιομηχανιών δεν είναι το κόστος αλλά η προσαρμογή στη νέα εταιρική κουλτούρα που πρέπει να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη. (<https://www.accenture.com/us-en/insights/energy/digital-re-definery>)

Το διυλιστήριο του μέλλοντος ή αλλιώς “Intelligent Refinery” διαμορφώνεται από τη σύμπραξη των εργαζομένων και των τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη. Για παράδειγμα μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών και τον έλεγχο των δεδομένων σε

πραγματικό χρόνο μπορεί να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, παράλληλα να αποφευχθούν ζημίες στη παραγωγή και ατυχήματα.

3.1.4.1 Η ψηφιοποίηση ως απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των διυλιστηρίων.

Η ψηφιοποίηση επιτρέπει το συνδυασμό της πληροφοριακής τεχνολογίας (IT) και της τεχνολογίας των λειτουργιών (OT) κατά τη διάρκεια της διύλισης επαναπροσδιορίζοντας το οργανωσιακό μοντέλο, προωθώντας την αδιάλειπτη ροή των δραστηριοτήτων και συνεπώς επιτυγχάνοντας ευκολότερα τους επιχειρηματικούς στόχους. Επίσης, η ψηφιοποίηση σε συνδυασμό με την τεχνητή νοημοσύνη, την εκμάθηση μηχανών και της μοντελοποίησης των επιστημονικών δεδομένων επιτρέπει στα διυλιστήρια να έχουν καλύτερο έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας.

Μάλιστα, η ψηφιοποίηση αποδίδει μέγιστα αποτελέσματα όταν αφομοιωθεί στη διαδικασία διύλισης ώστε να αξιοποιηθεί η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η προστιθέμενη αξία την οποία προσφέρει. Ακόμα, η ψηφιοποίηση μπορεί να συμβάλει στο να προβλεφθούν αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. αλλαγές στη ζήτηση) και να υπάρξει γρήγορη αντίδραση εκ μέρους των διυλιστηρίων ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα σε όρους κόστους. Τέλος, η ψηφιοποίηση περιορίζει πιο παραδοσιακά επαγγέλματα και προσελκύει νέο προσωπικό με μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση που γνωρίζει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τέτοιου είδους τεχνολογίες, κάτι το οποίο μειώνει αρκετά το λειτουργικό κόστος και αυξάνει την ανταγωνιστικότητά τους.
<https://www.accenture.com/us-en/insights/industry-x-0/2018-digital-refining-survey>

3.1.4.2 Blockchain στη πραγματοποίηση συναλλαγών κατά μήκος της αλυσίδας και με τους εταιρικούς συνεργάτες.

Η τεχνολογία του blockchain μπορεί να εισέλθει αποτελεσματικά στη δραστηριότητα διύλισης σε διαδικασίες όπως η απλούστευση του ενεργειακού εμπορίου, οι χρεώσεις-πληρωμές, η διοίκηση σύνθετων αλυσίδων εφοδιασμού και σε ρυθμίσεις που απαιτούν τη διαχείριση πολλών εγγράφων και πληροφοριών. Το blockchain είναι μια τεχνολογία που αρχικά εφαρμόστηκε σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες όμως μπορεί να εκτελέσει γρηγορότερα και πιο φθηνά τις συναλλαγές και την τιμολόγηση που αφορά τα καύσιμα προσθέτοντας διαφάνεια, ακρίβεια και ασφάλεια. Ουσιαστικά, επιτρέπει τη σωστή διεξαγωγή των συναλλαγών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας ειδικότερα μεταξύ

προμηθευτών και πελατών χωρίς να υπάρχει ανάγκη παρεμβολής ενός επίσημου οργανισμού. <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-77/Accenture-13584-ACN-RES-Blockchain-FBAP-Brochure-2018-final.pdf#zoom=50>

3.1.4.3 Artificial Intelligence (Τεχνητή Νοημοσύνη).

Σε ότι αφορά τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στα εγκατεστημένα μηχανήματα των διυλιστηρίων προβάλλονται ποικίλα οφέλη που προέρχονται από την ικανότητα των μηχανημάτων να «μαθαίνουν από παλαιότερα συμβάντα». Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιούν παλαιότερα δεδομένα προκειμένου να προβλέψουν μελλοντικά γεγονότα. Κάποια από αυτά θα μπορούσε να είναι η πρόβλεψη για συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού με βάση την έκταση που χρησιμοποιείται, η ασφαλής διαχείριση των αποθεμάτων πριν ξεμείνει το διυλιστήριο, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών βασισμένο στις ιστορικές τάσεις. <https://www.hydrocarbonprocessing.com/magazine/2019/january-2019/columns/ai-how-ai-and-machine-learning-benefit-refineries-and-petrochemical-plants>

Στρατηγικά μπορεί η AI μπορεί να αξιοποιηθεί όταν οι μηχανικοί χειρισμού των μηχανημάτων λαμβάνουν συνδεσιμότητα, επικυρωτοποίηση και προβλέψεις μέσω των εργαλείων AI ακόμα και στατιστικά που αφορούν τη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ενώ μπορούν να αποφασίζουν για ζητήματα που προκύπτουν κατά τη διυλιστική διαδικασία και συνεπώς η παραγωγή να διοικείται αποτελεσματικότερα. <https://www.modcon-systems.com/products/scada-2/artificial-intelligence/>

3.1.4.4 Πράσινη τεχνολογία

Ολοένα και περισσότερες εταιρείες επενδύουν στη πράσινη τεχνολογία όχι μόνο γιατί συμβάλλει στο να συμβαδίζουν με τα περιβαλλοντικά νομοθετικά-κοινωνικά πρότυπα αλλά γιατί μειώνουν το κόστος χρησιμοποιώντας περισσότερους αυτοματισμούς και σύγχρονες τεχνολογίες.

Σε ότι αφορά τα διυλιστήρια λόγω των συμφωνιών με την ΕΕ κρίνεται απαραίτητη η επένδυση στην πράσινη τεχνολογία και γενικότερα σε τεχνολογίες που συλλαμβάνουν το CO₂ (διοξείδιο του άνθρακα). Πιο συγκεκριμένα, τα διυλιστήρια του μέλλοντος πρέπει να βασιστούν σε πράσινες τεχνολογίες που τους επιτρέπουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας με βάση την ενέργεια που χρησιμοποιούν, τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα στα διυλισμένα προϊόντα με τη χρήση ορυκτών με μικρότερη περιεκτικότητα σε άνθρακα ή ανανεώσιμων καυσίμων όπως είναι η βιομάζα και τη σύλληψη του διοξειδίου για

μεταγενέστερη χρήση ή μακροχρόνια αποθήκευση. (CO₂ reduction technologies, Opportunities within the EU refining system (2030/2050). Qualitative & Quantitative assessment for the production of conventional fossil fuels, 2019)

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.2.1 Ο κλάδος διύλισης πετρελαιοειδών στην Ελλάδα.

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται τα διυλιστήρια στη χώρα μας ονομάζεται: κλάδος διύλισης πετρελαιοειδών και εμπεριέχει δραστηριότητες όπως είναι ο εφοδιασμός, η διύλιση αργού πετρελαίου και η εμπορία διυλισμένων προϊόντων. Αποτελείται από δυο επιχειρήσεις, τα Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. και την MotorOil HELLAS Α.Ε. και λειτουργεί ουσιαστικά ως μια ολιγοπωλιακή αγορά όπου τα ΕΛ.ΠΕ κατέχουν μερίδιο 65% και η MotorOil 35%. (<https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>) Στη χώρα δραστηριοποιούνται τέσσερα διυλιστήρια εκ των οποίων τα τρία ανήκουν στα ΕΛ.ΠΕ. (Ασπρόπυργος, Θεσσαλονίκη, Ελευσίνα) και το ένα στη MotorOil το οποίο έχει έδρα στην Κόρινθο, με ονομαστική ικανότητα διύλισης 150.675, 93.000, 100.450, 180.000 βαρέλια/ημέρα αντιστοίχως. Ωστόσο, τα ΕΛΠΕ κατέχουν και τις εγκαταστάσεις του παλιού διυλιστηρίου ΟΚΤΑ το οποίο βρίσκεται στα Σκόπια, συνδέεται με το διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης μέσω ενός αγωγού και συμβάλλει μέσω της τοποθεσίας του στη διείσδυση των ΕΛ.ΠΕ. στη Βαλκανική αγορά. (<https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>)

Οι προμηθευτές των διυλιστηρίων οι οποίοι εφοδιάζουν με αργό πετρέλαιο είναι η Σαουδική Αραβία, η Αίγυπτος, η Ρωσία, το Ιράκ, το Ιράν, η Λιβύη, το Καζακστάν και άλλες χώρες (<http://sustainabilityreport2015.helpe.gr/our-approach/corporateidentity/>). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί πως το αργό ακατέργαστο πετρέλαιο που χρησιμοποιείται σαν πρώτη ύλη στα διυλιστήρια είναι ένα μείγμα υδρογονανθράκων μαζί με άλλα στοιχεία (οξυγόνο, θείο, μεθάνιο) το οποίο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς να έχει διυλιστεί, δηλαδή να συμβεί μία τέτοιου είδους επεξεργασία ώστε να μετασχηματιστούν χημικές ενώσεις και να αφαιρεθούν κάποια στοιχεία προκειμένου να είναι έτοιμο για χρήση. (<https://www.helpe.gr/media-center/media-gallery/media-o-dromos-toy-petrelaiou/>)

Κατά τη διαδικασία της διύλισης του αργού πετρελαίου παράγονται προϊόντα όπως η νάφθα, η κηροζίνη, το μαζούτ, το υγραέριο και το ντίζελ τα οποία σε περαιτέρω επεξεργασία παράγουν άλλα προϊόντα τα οποία διανέμονται σε διάφορους τομείς της οικονομίας. (<https://www.helpe.gr/media-center/media-gallery/media-how-is-crude-oil-refined>) Πιο συγκεκριμένα, στη βιομηχανία και στις βιοτεχνίες διανέμονται πετρελαϊκά καύσιμα, ντίζελ κίνησης, βιομηχανικό μαζούτ, βιομηχανικό υγραέριο, προπάνιο, βουτάνιο, αγροτικό πετρέλαιο, προπυλένιο, PVC διαλύτες και εξάνιο. Τις αερομεταφορές (όλα τα αεροδρόμια της χώρας) τις εφοδιάζουν με αεροπορικά καύσιμα (JA-1, JP-8). Σε ότι αφορά τα καύσιμα οδικών μεταφορών παρέχονται αμόλυβδη βενζίνη, ντίζελ κίνησης, υγραέριο κίνησης και επίσης παράγονται και δύο διαφορετικά είδη ασφάλτου. Στη ναυτιλία προσφέρονται το marine diesel, ναυτιλιακό πετρέλαιο, μαζούτ για ναυτιλία (No1, No3). Από το μαζούτ παράγονται και λιπαντικά. Τέλος, στα νοικοκυριά παρέχονται πετρέλαιο θέρμανσης, υγραέριο και κηροζίνη θέρμανσης. (<https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/>)

Οι χώρες που διανέμει η εταιρεία ΕΛΠΕ τα διυλισμένα προϊόντα της είναι η Ελλάδα μέσω ενός δικτύου μεγαλύτερου των 1.700 πρατηρίων με τα σήματα της ΕΚΟ και της BP, η Βουλγαρία, η Σερβία, το Μαυροβούνιο, η Γεωργία, η Κύπρος και τα Σκόπια μέσω θυγατρικών στις συγκεκριμένες περιοχές και άλλων πρατηρίων που φέρουν το σήμα της ΕΚΟ. (<https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>)

3.2.2 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι η ανάλυση του μικρο-ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων που εμπεριέχονται σε αυτό, οι οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Στόχος της επιχείρησης είναι αν δεν μπορεί να επηρεάσει αυτές τις δυνάμεις, να τις συντονίσει κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αντλεί πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. (Γεωργόπουλος,2013) Η τελική συνιστώσα αυτών των δυνάμεων διαμορφώνει και την ελκυστικότητα που έχει αυτός ο κλάδος. Η συγκεκριμένη ανάλυση θα γίνει με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Οι πέντε δυνάμεις που θα αναλυθούν και στη συνέχεια είναι:

1. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
4. Η απειλή από υποκατάστατα.
5. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Η έκτη δύναμη στην οποία αναφέρεται ξεχωριστά ο Porter είναι αυτή των ειδικών ομάδων συμφερόντων (stakeholders) που βρίσκονται στο άμεσο περιβάλλον και είναι οι τοπικές οργανώσεις, οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι διάφοροι σύλλογοι (π.χ. ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων και Βιοτεχνών) κ.α. που θα αναλυθούν στη συνέχεια. (M. Porter, 1980)

3.2.2.1 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Ο ελληνικός κλάδος διύλισης αποτελείται από δύο ισχυρές επιχειρήσεις-ΕΛ.ΠΕ. Α.Ε. και MotorOil ΕΛΛΑΣ Α.Ε.- που κατέχουν και οι δύο μεγάλο μερίδιο στην εγχώρια αγορά (η αναλογία κυμαίνεται περίπου στο 65% και 35%), ενώ σημαντικό μέρος των πωλήσεων τους είναι εξαγωγές. Τόσο τα ΕΛ.ΠΕ. όσο και η MotorOil είναι χρηματοοικονομικά ισχυρές παρόλο που έχουν αρκετό δανεισμό, με σταθερή κερδοφορία, εδραιωμένα κανάλια διανομής και προϊόντα αυστηρών ποιοτικών προδιαγραφών.

Η δυναμικότητα του ενός διυλιστηρίου της MotorOil είναι μεγαλύτερη από τη δυναμικότητα των διυλιστηρίων των ΕΛΠΕ μεμονωμένα, όμως τα τρία διυλιστήρια έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα διύλισης αθροιστικά, κάτι το οποίο έχει ενισχυθεί ιδιαίτερα από την αναβάθμιση τους διυλιστηρίου της Ελευσίνας. Ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ. διαθέτει το μοναδικό καθετοποιημένο σύστημα παραγωγής πετροχημικών στη χώρα το οποίο παρέχει προϊόντα (όπως το πολυπροπυλένιο) σε ξένες αγορές αποκλειστικά. (<https://www.help.e.gr/the-group/what-we-do/production-and-sale-petrochemical/>) Η διύλιση κατέχει το 75% του συνόλου του ενεργητικού της εταιρείας. (<http://sustainabilityreport2015.help.e.gr/our-approach/corporateidentity/>)

Τα προϊόντα που παράγονται είναι υψηλών διεθνών προδιαγραφών και σχετικά αδιαφοροποίητα ως προς τα χημικά χαρακτηριστικά και ο διαχωρισμός των εταιρειών από τους αγοραστές γίνεται με βάση σχέσεων που έχουν διαμορφωθεί σε βάθος χρόνου μέσω της καλύτερης εξυπηρέτησης, της αξιοπιστίας, της εμπιστοσύνης και της σταθερότητας. Στη χώρα μας ο τομέας που καταναλώνει τη περισσότερη ενέργεια είναι οι μεταφορές, με ποσοστό 35% στην τελική συνολική ενεργειακή κατανάλωση, στη συνέχεια ακολουθεί η οικιακή κατανάλωση (με ποσοστό 26%), η βιομηχανία (19%) -χωρίς την ενεργειακή χρήση-, οι εμπορικές και δημόσιες υπηρεσίες (12%) και η γεωργία, αλιεία, δασοκομία (8%).

<https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2020073/alpha-pos-ephreazetai-apo-thn-pandhmia-o-ellhnikos.html>

Σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού αποτελούν τα υψηλά εμπόδια εξόδου στον κλάδο. Πέρα από το μεγάλο αρχικό κόστος κατασκευής των διυλιστηρίων, με τα χρόνια για να παραμείνουν ανταγωνιστικά επιδόθηκαν σε υψηλού κόστους επενδύσεις που αφορούσαν τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση των κύριων μονάδων παραγωγής και επεξεργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αναβάθμιση του διυλιστηρίου της Ελευσίνας (που ολοκληρώθηκε το 2011) η οποία κόστισε περίπου 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ, ωστόσο αύξησε τη παραγωγική δυναμικότητα και συνέβαλλε στο να παράγονται πιο ανταγωνιστικά προϊόντα.

Ταυτόχρονα, τα διυλιστήρια δεδομένου ότι αποτελούν κύρια δραστηριότητα των ομίλων παρέχοντας υψηλά έσοδα έχουν δημιουργηθεί στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων του ίδιου ομίλου. Πιο συγκεκριμένα, επειδή τα διυλιστήρια προσφέρουν ισχυρή χρηματοοικονομική αξία στο χαρτοφυλάκιο μέσω των εσόδων τους στηρίζουν και προωθούν τις επενδύσεις σε άλλες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες όπως το φυσικό αέριο, η έρευνα υδρογονανθράκων κ.α. Άρα η στρατηγική των Ομίλων των δύο εταιρειών βασίζεται και στηρίζεται από τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Συμπερασματικά, το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς το κατέχει ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ. και ακολουθεί η MotorOil. Η κερδοφορία των διυλιστηρίων επηρεάζεται από τρεις παραμέτρους: η εξέλιξη των διεθνών τιμών αργού πετρελαίου, τα περιθώρια διύλισης και τη συναλλαγματική ισοτιμία ευρώ-δολαρίου. (iCar, 2019) Οι δύο επιχειρήσεις μετά από χρόνια έχουν εδραιωθεί και ο κλάδος έχει εξελιχτεί σε ένα ολιγοπώλιο που δεν μπορεί να εισέλθει εύκολα κάποιος ανταγωνιστής αλλά ούτε και η μία εταιρεία να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο από την άλλη. Οι δύο επιχειρήσεις πραγματοποιούν επενδύσεις που θα τις βοηθήσουν στο να εκσυγχρονιστούν αλλά δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

3.2.2.2 Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

Η Ελλάδα δεν αποτελεί χώρα εξόρυξης αργού πετρελαίου λόγω πολιτικών και στρατιωτικών ισορροπιών άρα τα διυλιστήρια εισάγουν τη πρώτη τους ύλη από άλλες χώρες όπως είναι η Σαουδική Αραβία, η Ρωσία, η Αίγυπτος, το Ιράν, το Ιράν κ.α. Οι τιμές του αργού πετρελαίου διαμορφώνονται στις διεθνείς αγορές και προς το παρόν τα

διυλιστήρια δεν μπορούν να εξασκήσουν πίεση για μείωση της τιμής. Οι συμφωνίες με τους προμηθευτές γίνονται μέσω συμβολαίων τιμών short term και spot (iCap,2019). Χωρίς τη παροχή των προμηθευτών είναι αδύνατο να επιτευχθεί η παραγωγική διαδικασία κάτι το οποίο ισχυροποιεί σημαντικά τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Επιπλέον, δεν υπάρχει η δυνατότητα καθετοποίησης των διυλιστηρίων ακόμα προς τα πίσω που σημαίνει ότι είναι δύσκολο να παράγουν τη πρώτη τους ύλη αφενός γιατί έχει πολύ υψηλό κόστος (αφορώντας παράγοντες όχι μόνο υποδομής αλλά και πολιτικών συμφωνιών) αφετέρου είναι και χρονοβόρο. Θα πρέπει να αναφερθεί πως υπάρχουν διάφοροι τύποι πρώτων υλών- σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά του αργού (όπως το αργό χαμηλού θείου)- κάτι το οποίο πριμοδοτεί κάποιους προμηθευτές από κάποιους άλλους αυξάνοντας τη διαπραγματευτική δύναμη κάποιων προμηθευτών και μειώνοντας άλλων.

Ωστόσο, στον κλάδο των προμηθευτών υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις από διάφορες χώρες που ανταγωνίζονται σκληρά μεταξύ τους , συγκεκριμένα μπορεί τα ελληνικά διυλιστήρια να μην μπορούν να 'πιέσουν' τις τιμές των αγοραστών αλλά η ανισοροπία στον κλάδο τους μπορεί να φέρει αναστάτωση και ανακατατάξεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο πόλεμος τιμών που ξέσπασε μεταξύ Σαουδικής Αραβίας και Ρωσίας που είχε ως αποτέλεσμα τον πόλεμο τιμών και ποσοτήτων αργού. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι **ισχυρή**.

3.2.2.3 Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θεωρείται σχετικά **ασθενής**. Οι αγοραστές είναι οι αερομεταφορές, η ναυτιλία, η ιδιωτική χρήση, οι βιομηχανίες, οι βιοτεχνίες. Ο όμιλος επίσης βασίζεται σε ένα μεγάλο μέρος στις εξαγωγές σε Λίβανο, Κύπρο, Ιταλία, Γιβλαρτάρ, Τουρκία κ.α. .

Σκοπός των αγοραστών είναι να αποσπάσουν τη καλύτερη δυνατή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών στη χαμηλότερη δυνατή τιμή της αγοράς. Οι τιμές δεν διαμορφώνονται από τους αγοραστές αλλά από τη διεθνή οικονομία, τους διεθνείς δείκτες (π.χ. δείκτης Plats) και συνεπώς δεν μπορούν να επηρεάσουν τη τιμή πώλησης.

Επίσης, δεν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω για τους αγοραστές. Τέλος, τα ελληνικά διυλιστήρια έχουν αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο διανομής των προϊόντων σε πολλούς τομείς όπως για παράδειγμα οι βιομηχανίες, οι βιοτεχνίες, η ναυτιλία, τα αεροπορικά καύσιμα, έχουν διασπείρει το αγοραστικό τους κοινό και το έχουν

διευρύνει τόσο πολύ ώστε έχει επιτευχθεί αρκετά η διαίρεση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών.

3.2.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα αφορούν μια ομάδα προϊόντων στην οποία μπορεί να στραφεί το αγοραστικό κοινό, αν δεν είναι πλέον ικανοποιημένο από τα προσφερόμενα αγαθά μιας επιχείρησης. Συνήθως αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες από διαφορετικούς κλάδους που καλύπτουν ίδιες ή παρόμοιες ανάγκες. Λόγω των ανωτέρω τα υποκατάστατα μπορούν να προτιμηθούν από το αγοραστικό κοινό λόγω μεγαλύτερης ευελιξίας, χαμηλότερου κόστους και φιλικότητας στον περιβάλλον.

Στην **ιδιωτική κατανάλωση** υποκατάστατα του πετρελαίου θέρμανσης θεωρούνται το φυσικό αέριο που εξαπλώνεται όλο και περισσότερο και ο ηλεκτρισμός. Είναι αλήθεια πως μετά από μια οικονομική ύφεση στη χώρα και την αύξηση της τιμής του πετρελαίου όλο και περισσότερα νοικοκυριά υιοθέτησαν το φυσικό αέριο ή στράφηκαν στον ηλεκτρισμό λόγω χαμηλότερου κόστους. Η υποκατάσταση είχε αυξηθεί αρκετά και ο κλάδος διύλισης στράφηκε σε εξαγωγές.

Στον **τομέα των μεταφορών** υπάρχει μερική υποκατάσταση στα επιβατικά Ι.Χ. και στα ελαφρά φορτηγά από φυσικό αέριο και ηλεκτροκίνηση- η οποία έχει αρκετό κόστος και είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο- ενώ τα υγρά καύσιμα συνεχίζουν να παραμένουν ασυναγώνιστα στα βαρέα οχήματα. Η πτώση των τιμών της βενζίνης λόγω των έκτακτων συνθηκών πανδημίας επιβράδυνε την υποκατάσταση από τις άλλες δύο μορφές ενέργειας.

Στη **βιομηχανία** και στη βιοτεχνία ένα μικρό μέρος μπορεί να υποκατασταθεί από το φυσικό αέριο όμως για τη παραγωγική διαδικασία πολλών εταιρειών, τα προϊόντα του διυλιστηρίου (όπως το PVC) είναι αναγκαία πρώτη ύλη που δεν υποκαθίστανται.

Στις **αερομεταφορές** δεν υπάρχει υποκατάσταση στη κηροζίνη ενώ στα ναυτιλιακά καύσιμα η εισαγωγή του compressed natural gas-συμπιεσμένο φυσικό αέριο- ή του υδρογόνου είναι σε αρχικό στάδιο και το μαζούτ χαμηλού θείου κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος.

Από τα ανωτέρω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σε κάποιους τομείς όπως η ιδιωτική κατανάλωση κατέχει ισχυρά υποκατάστατα, ενώ σε άλλους όπως για παράδειγμα η ναυτιλία, οι αερομεταφορές κλπ. τα υγρά καύσιμα δεν υποκαθίστανται σε μεγάλο βαθμό

μεσοπρόθεσμα. Άρα η απειλή από υποκατάστατα προς το παρόν θεωρείται **μέτρια** όμως μακροχρόνια τείνει να αυξηθεί.

3.2.2.5 Απειλή από νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές

Στον κλάδο διύλισης πετρελαίου υπάρχουν υψηλοί φραγμοί εισόδου για νεοσύστατες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου και απαιτούνται μεγάλου ύψους επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, τεχνολογία και εξειδικευμένο προσωπικό που κατέχει τεχνογνωσία σχετικά με τη διαδικασία της διύλισης. Για να εδραιώσει την ανταγωνιστικότητα της μία νέα επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να επενδύσει ένα ισχυρό πρώτο κεφάλαιο, αλλά πρέπει αρκετά συχνά να πραγματοποιεί επιπλέον επενδύσεις (πχ. νέες τεχνολογίες, συντήρηση), επειδή το περιβάλλον του κλάδου είναι ευμετάβλητο και ευαίσθητο σε νέες νομοθεσίες και πολιτικές για την ποιότητα των προϊόντων και την ασφάλεια.

Επίσης, θα πρέπει να διατεθεί ένα μεγάλο ποσό προκειμένου να δημιουργηθούν εγκαταστάσεις αποθήκευσης μεγάλης χωρητικότητας, αγωγών και λιμανιών προκειμένου να εισάγεται η πρώτη ύλη-το αργό πετρέλαιο-και να αποθηκεύεται. Η συγκεκριμένη παράμετρος είναι πολύ σημαντική για τη κερδοφορία των διυλιστηρίων διότι καθώς το αργό πετρέλαιο αποτελεί ένα χρηματιστηριακό αγαθό που οι τιμές μεταβάλλονται διαρκώς, πρέπει τα διυλιστήρια να διαθέτουν υποδομή μεγάλης αποθήκευσης όταν οι τιμές σε χαμηλά επίπεδα ώστε να ελέγχουν καλύτερα το κόστος. Οι εγκαταστάσεις αποθήκευσης είναι απαραίτητο να διαθέτουν το κατάλληλο μέγεθος που να εξυπηρετεί και την αποθήκευση των παραγόμενων προϊόντων.

Τα διυλιστήρια ως ένας βιομηχανικό κλάδος κατέχουν υψηλό σταθερό κόστος και οι οικονομίες κλίμακας παίζουν σημαντικό ρόλο στην τελική κερδοφορία. Για να υπάρξει μια βιώσιμη κερδοφορία, οι εταιρείες του κλάδου διυλίζουν μεγάλη ποσότητα αργού (λειτουργούν κατά τη μεγαλύτερη δυνατή δυναμικότητα) προκειμένου να διαιρεθεί το μοναδιαίο κόστος ανά παραγόμενο βαρέλι. Είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος που λειτουργεί σαν φραγμός εισόδου για τους νεοεισερχόμενους επιχειρηματίες διότι πρέπει εξ αρχής να επιδοθούν σε διύλιση μεγάλων ποσοτήτων αργού, κάτι το οποίο χωρίς αυξημένη ζήτηση και κατοχυρωμένα κανάλια διανομής μπορεί να αποβεί ολέθριο λάθος.

Επιπρόσθετα, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής είναι ένα δύσκολο κομμάτι καθώς οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν εδραιώσει σχέσεις με το αγοραστικό κοινό μέσω μιας

μακρόχρονης πορείας με εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Για παράδειγμα, σε ότι αφορά τα πρατήρια υγρών καυσίμων (πρέπει να δημιουργήσει μια μορφή καθετοποίησης προς τα εμπρός) υπάρχει μια χρυσή ισορροπία σχετικά με τη πυκνότητα, τη τοποθεσία και τη μίξη προϊόντων προκειμένου να αποσπάσει αγοραστικό κοινό από τις υπάρχουσες. Ένα άλλο σημαντικό παράδειγμα είναι ο αγωγός που συνδέει τα ΕΛΠΕ, τη MotorOil και το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος στο οποίο είναι πολύ δύσκολο να αποσπάσει μερίδιο κάποιος νεοεισερχόμενος και να εισέλθει και αυτός στον αγωγό παροχής αεροπορικών καυσίμων.

Τέλος, στο κλάδο διύλισης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και οι υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders) ιδιαίτερα οι τράπεζες, που αναπόφευκτα θα χρειαστούν να τους χρηματοδοτήσουν για τις επενδύσεις, και οι τοπικές κοινωνίες. Πολλές φορές οι τοπικοί παράγοντες επέδειξαν ιδιαίτερη δυσaráεσκεια στη κατασκευή και τη λειτουργία διυλιστηρίου και πολύ συχνά οι υφιστάμενες επιχειρήσεις επιτελούν μεγάλο κοινωνικό έργο προκειμένου να εξασφαλίσουν την ισορροπία και την εύνοια της τοπικής κοινωνίας.

Συμπερασματικά, λόγω των ανωτέρων καταστάσεων η απειλή από νεοεισερχόμενους κρίνεται **ασθενής** με σημαντικότερο λόγο τα κεφάλαια που απαιτούνται για επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, χώρους αποθήκευσης, δίκτυα διανομής και την απόκτηση ισχυρών δεσμών με τους stakeholders.

3.2.2.6 Οι ειδικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders)

Οι ειδικές ομάδες συμφερόντων έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση της εταιρείας. Αυτές που έχουν την πιο άμεση επίδραση στον κλάδο είναι οι Ευρωπαϊκοί φορείς καθώς σαν Ευρωπαϊκή χώρα οι εταιρείες της διύλισης έχουν δεσμευτεί να τηρούν τους Ευρωπαϊκούς κανόνες, ειδικά σε ότι αφορά το περιβάλλον. Λόγω των επενδύσεων που μπορεί να χρειαστεί να πραγματοποιήσει και που έχει ήδη πραγματοποιήσει ο κλάδος με μεγάλο κόστος εξαρτάται αρκετά από τα πιστωτικά ιδρύματα, τα οποία μπορούν να του παράσχουν δανεισμό με ευνοϊκότερους ή δυσμενέστερους όρους.

Οι μέτοχοι είναι έχουν άμεση επίδραση για κάθε εταιρεία που απαιτείται να έχει ισχυρή κεφαλαιακή επάρκεια για επενδύσεις ή οτιδήποτε άλλο εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα της. Οι τοπικές κοινωνίες κοντά στα εργοστάσια των διυλιστηρίων είναι επίσης σημαντικές και συνεπώς η εταιρεία οδηγείται σε ουσιαστικό κοινωνικό έργο προκειμένου να είναι ικανοποιημένες. Τέλος, τα σωματεία των εργαζομένων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο

ειδικότερα σε επαγγέλματα με υψηλό κίνδυνο όπως οι εργαζόμενοι στα διυλιστήρια γι αυτό και οι εταιρείες του κλάδου μεριμνούν ώστε να πληρούνται όλες οι προδιαγραφές ασφαλείας και να ανανεώνονται συνεχώς. Η διαπραγματευτική δύναμη των stakeholders θεωρείται **ισχυρή**.

Συμπερασματικά, με τη συνιστώσα όλων των παραπάνω δυνάμεων ο κλάδος είναι **ελκυστικός** τη δεδομένη στιγμή αφού δίνει ιδιαίτερη κερδοφορία και ισχύ στους δύο ομίλους. Ωστόσο, μακροχρόνια η ενδεχόμενη έλλειψη των πρώτων υλών, η διείδυση των Α.Π.Ε., του φυσικού αερίου και της ηλεκτροκίνησης είναι βέβαιο ότι θα μειώσει την ελκυστικότητα του όπως φυσικά και τα κέρδη του. Για παράδειγμα, λόγω των αλλαγών του περιβάλλοντος που αναφέρθηκαν προηγουμένως, ίσως στα επόμενα 10 χρόνια τα διυλιστήρια δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην κατοχύρωση μεριδίου σε άλλες αγορές όπως τα αεροπορικά και τα ναυτιλιακά, ενώ σε 40 χρόνια η παραγωγή τους αναμένεται να έχει μειωθεί λόγω της έλλειψης πόρων (εξαντλούνται τα αποθέματα αργού) και της μεγάλης υποκατάστασης από τις Α.Π.Ε. .

3.3 Η προοπτική του κλάδου

Πρόσφατα παρουσιάστηκε στους Ευρωπαϊκούς θεσμούς το μακροπρόθεσμο σχέδιο «Vision 2050» των Ευρωπαϊκών διυλιστηρίων για καύσιμα με χαμηλό αποτύπωμα άνθρακα μέσω του επίσημου Ευρωπαϊκού οργάνου τους ονομαζόμενο, Fuels Europe. Στη παρουσίαση τονίστηκε:

A) Τη παρούσα χρονική στιγμή η χρήση της ηλεκτροκίνησης και η μετακίνηση μέσω υβριδικών οχημάτων εξυπηρετεί μόνο τον τομέα των επιβατικών Ι.Χ. και των φορτηγών μικρού μεγέθους, ενώ τα υγρά καύσιμα δεν δύναται να υποκατασταθούν στους υπόλοιπους τομείς των μεταφορών όπως βαρέα φορτηγά, αερομεταφορές, ναυτιλία.

B) Μελλοντικά, τα υγρά καύσιμα θα προέρχονται τόσο από ορυκτούς όσο και συνθετικούς υδρογονάνθρακες. Προβλέπεται να χρησιμοποιηθούν νέες πρώτες ύλες και τεχνολογίες όπως τα βιοκαύσιμα και η βιομάζα, υδρογονοκατεργασμένα φυτικά έλαια, αστικά ή πλαστικά απόβλητα, άλγη, ανανεώσιμο ηλεκτρισμό και πράσινο υδρογόνο, απορριπτόμενη θερμότητα και ανακυκλούμενο CO₂.

Γ) Για τον μετασχηματισμό του κλάδου θα απαιτηθούν σημαντικές επενδύσεις και ευελιξία ως προς τη νέα κατάσταση. Στα πλαίσια αυτά θεωρείται απαραίτητο ένα ολοκληρωμένο και σταθερό Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο καθώς και μέτρα στήριξης της διεθνούς

ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών διυλιστηρίων, ώστε η Ε.Ε. όχι μόνο να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα των Ευρωπαϊκών διυλιστηρίων αλλά και να παραμείνει στη πρωτοπορία του βιομηχανικού μετασχηματισμού, ηγούμενη στις τεχνολογίες χαμηλού άνθρακα. (<https://www.fuelseurope.eu/wp-content/uploads/2018/04/19-April-2018-FuelsEurope-Press-Release-Vision-2050-Final.pdf>)

Τεχνολογικά, υποστηρίζεται πως η μετάβαση στη νέα εποχή διυλιστηρίων θα γίνεται με τη βοήθεια ενός συνδυασμού νέων τεχνολογιών και όχι μεμονωμένα από διάσπαρτες τεχνολογίες. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται πως το «πράσινο» υδρογόνο ενσωματώνει ανανεώσιμο υδρογόνο με τα συμβατικά καύσιμα μεταφορών και συμβάλλει στην απεξάρτηση από τα παραδοσιακά «βαρέα» καύσιμα, ενώ μειώνει αρκετά τη μόλυνση από διοξείδιο του θείου. Επίσης, η διαδικασία διύλισης θα τροφοδοτείται σχεδόν μόνο από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (πχ. ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια) αυξάνοντας την ενεργειακή αποδοτικότητα των εγκαταστάσεων και των διαδικασιών.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, αναφορές γίνονται και για τις διαδικασίες που αφορούν τα πετροχημικά στα οποία εντάσσονται τεχνολογίες όπως αυτής της ανακύκλωσης πλαστικών, της χρήσης ανανεώσιμων σαν πρώτες ύλες και μία ευρύτερη αφομοίωση της κυκλικής οικονομίας. Η ψηφιοποίηση θα αποδίδει σημαντικά οφέλη σε ότι αφορά τη βελτίωση στην προβλεπόμενη συντήρηση, στη μείωση του κόστους λειτουργίας των διυλιστηρίων, στη σταθεροποίηση των διαδικασιών και των προδιαγραφών των προϊόντων και τέλος, στη μεγιστοποίηση της οικονομικής αξίας που αποδίδουν τα επενδυμένα κεφάλαια. (<https://www.hydrocarbonprocessing.com/magazine/2019/february-2019/columns/viewpoint-european-refining-2050-turning-the-vision-into-reality>)

Ωστόσο, όπως κάθε τεχνολογική ή λειτουργική μετάβαση θα πρέπει να υποστηρίζεται από τη σχετική αναδιάρθρωση της εταιρικής κουλτούρας και να αφομοιώνεται σύμφωνα με τη δομή και τις οργανωσιακές ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Σε επίπεδο στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις που στόχο έχουν την επίτευξη της λειτουργικής αριστείας (operational excellence) με την ανάμιξη, ως ένα ενιαίου συστήματος, των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, του ανθρώπινου δυναμικού και των νέων τεχνολογιών προκειμένου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρουν να καταστεί διατηρήσιμο.

3.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Το εξωτερικό περιβάλλον των ελληνικών διυλιστηρίων είναι ιδιαίτερο ρευστό, αμφίβολο και ευμετάβλητο. Ο κλάδος είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε χώρα που ασχολείται με τις πετρελαϊκές δραστηριότητες, αλλά διακρίνεται και μεγάλη ευαισθησία του κλάδου ως προς τις οικονομικές αλλαγές και τα διεθνή γεγονότα. Έχουν διαμορφωθεί συγκεκριμένα πλαίσια και συμφωνίες, μέσα στα οποία θα κινηθούν οι επιχειρήσεις και η γενικότερη στήριξη της οικονομίας σε ότι αφορά το επόμενο διάστημα το οποίο καθίσταται κρίσιμο. Η Ε.Ε. προωθεί τη πράσινη συμφωνία και τις ενέργειες των χωρών για οικολογική μέριμνα και σταδιακή μετάβαση στη νέα πραγματικότητα. Είναι πολύ νωρίς για οποιαδήποτε πρόβλεψη που αφορά το άμεσο μέλλον του κλάδου και τις άμεσες επιπτώσεις, ενώ μακροχρόνια το Vision 2050 θα αποτελέσει το πρώτο στόχο τόσο για τα Ελληνικά, όσο και για τα Ευρωπαϊκά διυλιστήρια.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πολιτικό Περιβάλλον

1. Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα, Νοέμβριος 2019, σελ.11-106
2. Μείωση των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου της ΕΕ: εθνικοί στόχοι για το 2030, 13/02/2018
<https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20180208STO97442/mei-osi-ton-ekpompon-aerion-thermokiapiou-tis-ee-ethnikoi-stochoi-gia-to-2030>
3. Χρήστος Στεφάνου, Ανακούφιση για τα διυλιστήρια οι χαμηλές τιμές του αργού - "Στοκάρουν" φθηνή πρώτη ύλη - Επιπλέον οφέλη αναμένουν τον Απρίλιο, 19/03/2020 <https://energyexpress.gr/news/anakoyfisi-gia-ta-diylistiria-oi-hamiles-times-toy-argoy-stokaroy-n-fthini-proti-yli-epipleon>
4. Κομισιόν: Με συντονισμένες δράσεις σε επτά τομείς η Ευρώπη επιτυγχάνει κλιματική ουδετερότητα μέχρι το 2050, 28/11/2018.
<https://energyexpress.gr/news/komision-me-syntonismenes-drasesis-se-epita-tomeis-i-eyropi-epityghanei-klimatiki-oydeterotita>
5. https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_el
6. <https://www.euractiv.gr/section/epichirisis-ergasia/news/paroyasiastike-stoys-eyropaikoys-thesmoys-to-vision-2050-tis-eyropaikis-diylysis/>
7. ΠΩΣ ΘΑ ΣΤΗΡΙΞΕΙ Η ΕΕ ΤΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΚΛΙΜΑ.ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΝΟΜΟΘΕΣΙΕΣ (20/12/2019).
<https://greenagenda.gr/%cf%80%cf%8e%cf%82-%ce%b8%ce%b1-%cf%83%cf%84%ce%b7%cf%81%ce%af%ce%be%ce%b5%ce%b9-%ce%b7-%ce%b5%ce%b5-%cf%84%ce%b9%cf%82-%ce%b5%cf%80%ce%b5%ce%bd%ce%b4%cf%8d%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82-%ce%b3%ce%b9%ce%b1/>
8. <https://www.dealnews.gr/roi/item/277407-%CE%88%CF%81%CF%87%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%86%CE%BF%CF%85%CF%81%CF%84%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1->

- [%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%8D%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B1#.XnJJXHlzap](#)
[%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%8D%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B1#.XnJJXHlzap](#)
9. Χρήστος Κολώννας, ΕΛΠΕ: Ρότα κερδοφορίας από τα νέα ναυτιλιακά καύσιμα, 06/11/2019 <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1705378/elpe-rotakerdoforias-apo-ta-nea-naytiliaka-kaysim.html>
 10. Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Εβδομαδιαίο Δελτίο Επισκόπησης τιμών καυσίμων, 17/01/2020.
 11. https://docs.wbcsd.org/2019/10/WBCSD-Reporting_Matters-2019-Strategy_and_targets.pdf
 12. <https://www.fuelseurope.eu/wp-content/uploads/2018/04/19-April-2018-FuelsEurope-Press-Release-Vision-2050-Final.pdf>
 13. <https://www.thebalance.com/how-the-dollar-impacts-commodity-prices-809294>
 14. <https://en.wikipedia.org/wiki/OPEC>
 15. <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/203344/sepe-h-ypsili-forologia-ofeiletai-gia-tis-ayximenes-times-kaysimon-stin-ellada>
 16. <https://www.dealnews.gr/roi/item/277407-%CE%88%CF%81%CF%87%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%86%CE%BF%CF%85%CF%81%CF%84%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%8D%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B1#.XnJJXHlzap>
 17. <https://www.dealnews.gr/roi/item/284387-%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1-T%CE%B9-%C2%AB%CE%AD%CF%86%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%82%BB-%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BF-%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%C2%ABIMO-2020%CF%82%BB#.XnJJHlzap>
 18. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/what-shipowners-refiners-and-traders-should-know-about-imo-2020>
 19. https://www.clingendaelenergy.com/inc/upload/files/CIEP_paper_2017-02_web.pdf

Οικονομικό περιβάλλον

1. Έκθεση διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2019, <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2019.pdf>
2. <http://pseep.gr/wp-content/uploads/2020/03/%CE%9A%CE%AC%CF%84%CF%89-%CE%B1%CF%80%CF%8C-1.000-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%8E-%CE%B1%CE%BD%CE%AC-m3-%CE%B7-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%AE-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B4%CE%B9%CF%85%CE%BB%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7-%CE%B2%CE%B5%CE%BD%CE%B6%CE%AF%CE%BD%CE%B7-%E2%80%93-%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%BA%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CE%B9->

- [%CE%B5%CF%85%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%CF%82-%CF%80%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%BF%CF%8D%CF%82-%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%BB%CE%BF%CF%85%CF%82-1.pdf](#)
3. <http://pseep.gr/wp-content/uploads/2020/03/%CE%95%CE%9B%CE%A0%CE%95-%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7-%CE%B7-%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B1%CF%82-%CE%BC%CE%B5-%CF%85%CE%B3%CF%81%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%8D%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B1.pdf>
 4. <https://www.stockwatch.com.cy/el/article/elliniki-oikonomia/morgan-stanley-ufesi-sok-53-fetos-gia-tin-ellada>
 5. <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=e53df2e5-529d-4a6a-9d78-d4bffaed0129>
 6. <https://www.energia.gr/article/164905/koronoios-kai-petrelaio-sprohnoyn-tis-agores-sta-akra-promhnyontas-mia-nea-pagkosmia-yfesh>
 7. <https://gr.euronews.com/2020/04/13/opek-simfonia-gia-meiosi-tis-paragogis-petrelaiou>
 8. <https://www.portraits.gr/power/sinentefxis/liana-gouta-ti-ferni-i-protognori-kristo-petrelaio-sta-diilistiria-ke-stin-ikonomia>

Τεχνολογικό περιβάλλον

1. <https://www.accenture.com/us-en/insights/energy/digital-re-definery>
2. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-77/Accenture-13584-ACN-RES-Blockchain-FBAP-Brochure-2018-final.pdf#zoom=50
3. <https://www.accenture.com/us-en/insights/industry-x-0/2018-digital-refining-survey>
4. <https://www.liberal.gr/apopsi/4i-biomichaniki-epanastasi/245382>

Porter

1. <https://www.helpe.gr/>
2. https://www.moh.gr/Home.aspx?a_id=256
3. <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2020073/alpha-pos-ephreazetai-apo-thn-pandhmi-a-o-ellhnikos.html>
4. Μελέτη υγρών και αέριων καυσίμων , iCap, Ιούνιος 2019.
5. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μανατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
6. Michael E. Porter, Competitive strategy: A tool for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980

Προοπτική του κλάδου

1. <https://www.fuelseurope.eu/wp-content/uploads/2018/04/19-April-2018-FuelsEurope-Press-Release-Vision-2050-Final.pdf>
2. <https://www.hydrocarbonprocessing.com/magazine/2019/february-2019/columns/viewpoint-european-refining-2050-turning-the-vision-into-reality>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Εισαγωγή

Έπειτα από την ανίχνευση στρατηγικών παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, σκοπός του κεφαλαίου είναι να ερευνηθούν και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που μελετάμε. Η σημαντικότητα αυτής της ανάλυσης έγκειται στην ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση και με βάση αυτά κρίνεται ο τρόπος που θα αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και θα τοποθετηθεί στον κλάδο. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα ή εν δυνάμει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον αποτελούν τους πιθανούς δρόμους προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, που την κάνει να κυριαρχεί στον κλάδο.

Η ανάλυση των στρατηγικών, των πολιτικών, των στόχων, της κουλτούρας, της οργανωτικής δομής και της χρηματοοικονομικής θέσης αποτελεί το πλαίσιο στο οποίο θα στηριχθεί κάθε προτεινόμενη μελλοντική στρατηγική στο επόμενο κεφάλαιο.

4.1 Βασικά στοιχεία για τον Όμιλο

Σχετικά με τον οργανισμό ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε., έχει υπό την ιδιοκτησία του 3 διυλιστήρια στον Ασπρόπυργο, την Ελευσίνα και τη Θεσσαλονίκη, τα οποία με τη σειρά τους εφοδιάζουν διυλισμένα προϊόντα σε πάνω από 1700 πρατήρια πανελλαδικά, με εμπορικά σήματα της ΕΚΟ και ΒΡ και πάνω από 300 πρατήρια στο εξωτερικό (Κύπρο, Σερβία, Μαυροβούνιο, Σκόπια, Βουλγαρία) με το εμπορικό σήμα της ΕΚΟ. Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της 23 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών, 2 εμφιαλωτήρια υγραερίου, 1 μονάδα παραγωγής και συσκευασίας λιπαντικών, 15 εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διανομής καυσίμων και 6,65 εκατομμύρια μετρικούς τόνους συνολικής χωρητικότητας δεξαμενές αποθήκευσης αργού πετρελαίου ενώ παράλληλα καλύπτει το 65% της διυλιστικής δυναμικότητας της χώρας. (www.help.gr)

Κάτω από την ομπρέλα του ομίλου ανήκουν 42 εταιρείες, μέσα σε αυτές τοποθετείται και η εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών και Λονδίνου. Η νομική μορφή του Ομίλου

διαμορφώνεται από την αρχική συγχώνευση στο πλαίσιο της εισαγωγής της μητρικής εταιρείας στο χρηματιστήριο το 1998 και των εξαγορών που συνέβησαν τα επόμενα χρόνια. Ο Όμιλος κατέχει ηγετική θέση στην εγχώρια εμπορία, μέσω της θυγατρικής του ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΑ ΑΒΕΕ (ΕΚΟ ΑΒΕΕ), η οποία δραστηριοποιείται στην εγχώρια λιανική εμπορία καθώς και στις πωλήσεις υγραερίου, βιομηχανικών, αεροπορικών, ναυτιλιακών καυσίμων και λιπαντικών.

Η μετοχική σύνθεση το 2018 ορίστηκε ως εξής: Paneuropean Oils & Industrial Holdings S.A. με ποσοστό 45,5%, Ελληνικό Δημόσιο (ΤΑΙΠΕΔ) με ποσοστό 35.5% και Ευρύ Επενδυτικό Κοινό, δηλαδή οι έλληνες και ξένοι θεσμικοί επενδυτές και οι ιδιώτες επενδυτές με ποσοστό 19,1%. (<https://www.help.e.gr/investor-relations/key-data/shareholders-structure/>) Ο Όμιλος κατέχει το μοναδικό καθετοποιημένο συγκρότημα παραγωγής πετροχημικών (χημικά προϊόντα που παράγονται από το πετρέλαιο) στη χώρα, το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα Basel και έχει σαν κύρια προϊόντα το πολυπροπυλένιο και παράγωγά του. Το μερίδιο της εγχώριας αγοράς υπερβαίνει το 50% ενώ οι εξαγωγές, κυρίως στην Τουρκία, την Ιταλία και την Ιβηρική χερσόνησο, αντιπροσωπεύουν ποσοστό περίπου 50%-60% των πωλήσεων. (<https://www.help.e.gr/the-group/what-we-do/production-and-sale-petrochemical/>)

4.2 Κουλτούρα

Η συνολική κουλτούρα του ομίλου είναι έντονα ανθρωποκεντρική με κοινωνικές ενέργειες και δράσεις και ανεπτυγμένη κοινωνική υπευθυνότητα. Ο όμιλος δρα με σεβασμό στις τοπικές κοινωνίες, ενώ φροντίζει να συμμετέχει σε μεγάλα έργα που ευνοούν τον τοπικό πληθυσμό. Οι δαπάνες στο πρόγραμμα κοινωνικής υπευθυνότητας το 2018 έφτασαν τα 7 εκατ. ευρώ, ενώ έχει στόχο να στηρίξει τις ευπαθείς ομάδες, να συνεχίσει τις επενδύσεις στην εκπαίδευση, στην έρευνα και καινοτομία και να μεριμνά για τις τοπικές κοινωνίες μειώνοντας τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. (<https://www.help.e.gr/corporate-responsibility/CSR-and-the-Group/>)

Αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας αποτελεί και η μέριμνα για το περιβάλλον αφού ελέγχουν και έχουν περιορίσει σε μεγάλο βαθμό τις εκπομπές σε θείο, άζωτο, άνθρακα και τα υγρά απόβλητα που προκύπτουν από τη λειτουργία των μονάδων παραγωγής. Ακόμη, έχει ενισχυθεί η ενεργειακή αποδοτικότητα των διυλιστηρίων ώστε να είναι περισσότερο φιλικά στο περιβάλλον και να μην μολύνουν σημαντικά την ατμόσφαιρα με τη λειτουργία τους. (<https://www.help.e.gr/health-and-safety/environmental-protection/>) Ο

περιβαλλοντικός χαρακτήρας του ομίλου διαφαίνεται και στις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά των παραγόμενων καυσίμων, τα οποία συμμορφώνονται με τους αυστηρότερους περιβαλλοντικούς διεθνείς κανονισμούς.

Στην εκτέλεση των εσωτερικών λειτουργιών ο όμιλος φροντίζει σε μεγάλο βαθμό την διαρκή ανανέωση των προτύπων ασφαλείας για όλους τους εργαζόμενους ενώ παρέχει άμεση πρόσβαση σε ιατρικό προσωπικό προκειμένου να επιβάλλονται σε τακτικές ιατρικές εξετάσεις. Επιπρόσθετα, ο όμιλος έχει αναπτύξει την έννοια της εξέλιξης και της διατήρησης της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εργαζομένων γι αυτό και μεριμνά στη διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού και ταυτόχρονα προσφέρει συχνές προοπτικές ανάπτυξης και ανέλιξης στη καριέρα τους. (<https://www.helpe.gr/Human-Resources/businessenvironment/healthandsafety/>)

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους και ενισχύεται τόσο η bottom up είδους επικοινωνία όσο και η top down. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι πολύ σημαντική προκειμένου τα ανώτερα στελέχη να γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων και εκείνοι να προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες στη διοίκηση σε λειτουργικά και οργανωτικά ζητήματα. Σε αντίθεση, η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία έχει στόχο ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη τους σκοπούς και τις στρατηγικές του ομίλου που τους αφορούν καθώς και τις κατευθυντήριες γραμμές που συμβάλλουν στην υλοποίηση αυτών. (<https://www.helpe.gr/Human-Resources/our-people/employeesinfo/>)

Τέλος, ο όρος «αξία» διαδραματίζει μεγάλο ρόλο σε όλες τις εκφάνσεις μιας βιομηχανικής μονάδας. Η αξία αφορά τη δημιουργία και τη προσφορά αξίας στους πελάτες, στους μετόχους, τις τοπικές κοινωνίες. Σε μια άλλη εκδοχή, η έννοια αξία αφορά τα παράγωγα προϊόντα, τους εργαζόμενους και τις διαδικασίες και κατά μήκος την ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα. Όπως συμπεραίνεται από τα προαναφερθέντα, η κουλτούρα επηρεάζει έντονα τις αποφάσεις και τη στρατηγική του ομίλου και ως ένα βαθμό συμβάλλει στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης.

4.3 Αρχές

Σύμφωνα με τις αρχές που παραθέτονται στην επίσημη ιστοσελίδα και υπακούει κάθε μέλος, τμήμα και επιχειρηματική λειτουργία του Ομίλου είναι οι ακόλουθες:

1. Πρώτη προτεραιότητα αποτελεί η ασφάλεια.

2. Η δημιουργία αξίας στους αγοραστές.
3. Υπευθυνότητα προς την κοινωνία και το περιβάλλον.
4. Προώθηση της αξιοκρατίας, της ομαδικής εργασίας, της καινοτομίας, της συνεχούς βελτίωσης και του προσανατολισμού στο τελικό αποτέλεσμα.
5. Επένδυση στη Βιώσιμη Ανάπτυξη.
6. Διαρκής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
7. Υψηλά πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης.
8. Παροχή αξίας στους μετόχους και στόχος η συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων και των χρηματικών ροών της εταιρείας.

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

4.4 Όραμα/Αποστολή

Όραμα: Να είναι ένας καινοτόμος, εξωστρεφής και ανταγωνιστικός περιφερειακός Όμιλος, που θα πρωτοπορεί στον ενεργειακό μετασχηματισμό, όπως αυτός διαμορφώνεται από το διεθνές περιβάλλον, πάντα υπό το πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης.

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

Αποστολή: Να είναι ανεξάρτητος, εξωστρεφής και ανταγωνιστικός περιφερειακά ενεργειακός όμιλος, που συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα υψηλών επιδόσεων με την έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή στον συντελούμενο ενεργειακό μετασχηματισμό της ΕΕ, στο πλαίσιο της βιώσιμης οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης με επίκεντρο τον άνθρωπο και την προστασία του περιβάλλοντος. (https://sustainabilityreport2018.helpe.gr/wp-content/uploads/2019/07/ELPE_ABA_EKE_2018_GR.pdf, σελ.18)

Ανάλυση αποστολής:

Βασική αγορά: Σαν βασική αγορά περιλαμβάνονται όλοι οι καταναλωτές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ενεργειακά προϊόντα όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, εννοώντας τις αγορές που έχει αποκτήσει πρόσβαση όπως η Σερβία, η Βουλγαρία, τα Σκόπια κλπ. Δεν εστιάζει σε ένα κομμάτι ή μια ομάδα καταναλωτών αλλά προσπαθεί να καλύπτει τις ανάγκες ενός ευρύτερου φάσματος. Η συγκεκριμένη δήλωση αιτιολογεί και τον επεκτατικό χαρακτήρα του ομίλου και τη φύση των επιχειρησιακών στρατηγικών που έχουν δημιουργηθεί και θα λαμβάνονται υπόψη τα επόμενα χρόνια.

Συνεισφορά: Η συνεισφορά στους αγοραστές έγκειται σε καινοτόμα και υψηλής ποιότητας ενεργειακά προϊόντα και υπηρεσίες. Μέσω αυτό μας αποκαλύπτεται η επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης προϊόντων και του δρόμου προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Διάκριση: Αυτό που η επιχείρηση επιθυμεί να τη διακρίνει από τις υπόλοιπες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας και της συνέπειας που αφορά κυρίως στο είδος της σχέσης που τη 'δένει' με τους πελάτες της και αυτό είναι που τη διαχωρίζει από τις υπόλοιπες. Σε έναν κλάδο όπου τα προϊόντα είναι σχετικά αδιαφοροποίητα ή η μοναδικότητα τους δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή από τον πελάτη, οι εταιρείες εδραιώνονται μέσω των μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης που διαμορφώνονται με τους πελάτες μέσω της αποτελεσματικότητας και της συνέπειας της επιχείρησης.

4.5 Προγράμματα

Στον Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 2018 που αναγράφεται στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας, αναφέρονται ποικίλα προγράμματα που έχει θέσει σε εφαρμογή ο όμιλος τα τελευταία χρόνια. Ακολουθούν το:

Πρόγραμμα Ολιστικής Ασφάλειας

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αφορά την ασφάλεια που παρέχεται από τη πλευρά των διαδικασιών και των εργαζομένων. Η ακολουθία αυτού του προγράμματος και η τήρηση των επιπέδων των δεικτών κατά τη διάρκεια των διαδικασιών οι οποίοι ελαττώθηκαν πάνω από 50% (56% και 59% αντιστοίχως) σε σχέση με το 2017 διασφαλίζει την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής και υποστηρίζει ενεργά την κουλτούρα του ομίλου περί ασφάλειας.

Πρόγραμμα δράσεων κοινωνικής ευθύνης

Το αποτέλεσμα του προγράμματος είναι να παραχωρήσουν 6,68 εκατομμύρια ευρώ για την στήριξη της νέας γενιάς, της εκπαιδευτικής κοινότητας, των ευπαθών ομάδων με έμφαση στις περιοχές που επλήγησαν από πυρκαγιές και πλημμύρες, αλλά και σε δράσεις Πολιτισμού, διάδοσης της πολιτιστικής μας κληρονομιάς, Αθλητισμού, ενίσχυσης για την Υγεία, αλλά και σε έργα Υποδομών. Σημαντικό κομμάτι αποτελεί και η προσφορά του προγράμματος απασχόλησης αποφοίτων, φοιτητών μέσω πρακτικής άσκησης στις

επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου και η χορήγηση υποτροφιών σε σπουδαστές στα πανεπιστήμια.

Ερευνητικά Προγράμματα

Αυτού του είδους τα προγράμματα αφορούν τη χρηματοδότηση από πλευράς του ομίλου προς την Ακαδημαϊκή και Ερευνητική Κοινότητα με απώτερο σκοπό να ανευρεθούν καινοτόμες λύσεις που αφορούν τα ενεργειακά προϊόντα χαμηλού αποτυπώματος άνθρακα, ενώ στηρίζει προγράμματα μείωσης της παραγωγής αποβλήτων, ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης στα διυλιστήρια, στην εμπορία και σε όλες τις θυγατρικές εταιρείες.

4.6 Επιχειρησιακοί στόχοι

Οι επιχειρησιακοί στόχοι που ο όμιλος σκοπεύει να επιτύχει μεσομακροπρόθεσμα είναι οι παρακάτω:

1. Να παραμείνει ένας πρωτοπόρα ενεργειακά όμιλος.
2. Να παραμείνει ο οργανισμός καινοτόμος και ανταγωνιστικός στην περίοδο μετάβασης.
3. Να αναπτυχθούν περαιτέρω οι διεθνείς συνεργασίες και να συμβάλλουν στην εθνική προσπάθεια για ενεργειακή αυτοδυναμία και ενεργειακή ασφάλεια.
4. Να προωθηθεί ο εξωστρεφής προσανατολισμός σε μια ολοκληρωμένη διεθνή δομή παροχής υπηρεσιών.
5. Να παραμείνει ο οργανισμός στη πρωτοπορία και να βελτιωθούν οι επιδόσεις του για την επιπλέον ενίσχυση της ενεργειακής μετάβασης και του παραγωγικού μετασχηματισμού με την αποδοτική υλοποίηση των στόχων των Επιχειρηματικών Μονάδων του Ομίλου.
6. Στόχος αποτελεί το μοίρασμα ποσοστού 35-50% των προσαρμοσμένων καθαρών κερδών σαν μέρισμα.

(https://sustainabilityreport2018.helpe.gr/wp-content/uploads/2019/07/ELPE_ABA_EKE_2018_GR.pdf)

4.7 Στρατηγικές

Επιχειρησιακές στρατηγικές: Η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου βασίζεται σε 3 κύριους πυλώνες. Πρώτος πυλώνας είναι η βελτίωση των δραστηριοτήτων κορμού (core

business) μέσω της αριστοποίησης των ήδη υπάρχουσών λειτουργιών, της ένταξης της ψηφιακής μετάβασης και της ενίσχυσης της ενεργειακής αποδοτικότητας. Σαν δεύτερο πυλώνα έχει στόχο την ανάπτυξη των ήδη εδραιωμένων δραστηριοτήτων κορμού μέσω στρατηγικών επενδύσεων, ανάπτυξης των εμπορικών συνδέσεων και νέων διόδων στον κλάδο. Τέλος, αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω της εδραίωσης του ομίλου στον τομέα των Α.Π.Ε., την επέκταση του στην ηλεκτρική ενέργεια και στο φυσικό αέριο και γενικότερα να «ευθυγραμμιστεί» με το μοντέλο της ενεργειακής μετάβασης. (<https://www.help.e.gr/investor-relations/key-data/shareholders-structure/>)

Σε προέκταση του πρώτου πυλώνα ο όμιλος τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει μεγάλου ύψους κεφάλαια προκειμένου να **εκσυγχρονίσει τις μηχανολογικές εγκαταστάσεις** του με σκοπό να αυξήσει τη δυναμικότητα διύλισης, τη ποσότητα των παραγώγων και να βελτιώσει τη ποιότητά τους σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές προδιαγραφές. Αποτέλεσμα αυτών των επενδύσεων είναι η κατακόρυφη αύξηση του δείκτη συνθετότητας Nelson των διυλιστηρίων, ειδικότερα του Ασπροπύργου έχει καταστεί ένα από τα πιο σύνθετα (και συνεπώς ανταγωνιστικότερα της Μεσογείου).

Επιπλέον, ο όμιλος έχει επεκταθεί και σε στρατηγικές **συσχετισμένης διαποίκισης** μέσω επενδύσεων σε διαφορετικούς κλάδους από την αρχική του δραστηριότητα όπως το φυσικό αέριο, οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, οι θαλάσσιες μεταφορές κ.α.. Ανιχνεύεται ως συσχετισμένη διότι μιλάμε για συγγενείς κλάδους κάτω από το ευρύ φάσμα των μορφών ενέργειας.

Ο όμιλος επιθυμώντας να μεγαλώσει την αλυσίδα του και κατ' επέκταση να ισχυροποιήσει την υπόσταση του έχει προχωρήσει σε μία σειρά επενδύσεων **καθετοποίησης τόσο προς τα μπροστά όσο και προς τα πίσω**. Αναλυτικότερα, τα παλαιότερα χρόνια ο όμιλος επένδυσε στη δημιουργία πρατηρίων υγρών καυσίμων σε Ελλάδα και το εξωτερικό που ανήκουν σε αυτόν, ενώ προχώρησε σε εξαγορά της λειτουργίας των πρατηρίων BP προκειμένου να διευρύνει τα σημεία διανομής των προϊόντων του (καθετοποίηση προς τα μπροστά).

Όμως τα τελευταία χρόνια έχει πάρει μέρος σε έρευνες που γίνονται με σκοπό την έρευνα και την παραγωγή υδρογονανθράκων στη περιοχή της Δυτικής Ελλάδας. Ωστόσο, εξαιτίας των αναταραχών στις τιμές πετρελαίου, λόγω ασυμφωνιών και πανδημίας ίσως

υπάρχει επιβράδυνση ακόμα και επανεξέταση των επενδυτικών σχεδίων για υδρογονάνθρακες. (Λιάνα Γούτα, 2020)

Επιχειρηματικές στρατηγικές: Σαν στρατηγική επιχειρηματική μονάδα τα διυλιστήρια ανταγωνίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική **διαφοροποίησης**. Ουσιαστικά, τα διυλισμένα καύσιμα που παράγονται από τα διυλιστήρια βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα τους μέσω της επικέντρωσης στην ποιότητα τους σε ότι αφορά τα καινοτομικά χαρακτηριστικά αυστηρών προδιαγραφών, υψηλής αξίας, μέγιστης αποδοτικότητας και μέσα από διαδικασίες με συνεχείς ελέγχους. Η συγκεκριμένη στρατηγική δεν εφαρμόζεται μόνο στο επίπεδο παραγωγής των καυσίμων αλλά και κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη δημιουργία στρατηγικών συνεργειών με τους προμηθευτές και συνεργάτες, ώστε να επιτυγχάνονται τα μέγιστα αποτελέσματα.

Λόγω των χαρακτηριστικών του κλάδου και του δεδομένου ότι οι τιμές των ενεργειακών προϊόντων καθορίζονται από στη διεθνή αγορά, η επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι πρακτικά ανέφικτη, ενώ η στρατηγική της εστίασης θα περιόριζε σε μεγάλο βαθμό τα έσοδα και θα ευνοούσε τους ανταγωνιστές. Ωστόσο, και η στρατηγική της διαφοροποίησης δεν μπορεί να υλοποιηθεί σε μέγιστο βαθμό, αφού τα προϊόντα έχουν συγκεκριμένα χημικά χαρακτηριστικά και στο μόνο που μπορεί να δοθεί έμφαση είναι ο οικολογικός χαρακτήρας των προϊόντων, η ενίσχυση της απόδοσης τους (όπως η αύξηση των οκτανίων στις βενζίνες) και η δημιουργία προϊόντων όπως είναι το EKO DieselAVio και το BP Ultimate diesel (<https://m.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>). Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί πως η εταιρεία μεριμνά να συνεργάζεται και να ευθυγραμμίζεται με άλλες εταιρείες που έχουν ίδιες στρατηγικές και πολιτικές προκειμένου να μη διαταράσσεται η υλοποίηση της δικής της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Ουσιαστικά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η ΕΛ.ΠΕ. αντλεί μέσα από το είδος των επενδύσεων που έχει δημιουργήσει σε καινοτόμες τεχνολογίες όπως για παράδειγμα η τεχνολογία που της δίνει τη δυνατότητα να επεξεργάζεται ενδιάμεσα προϊόντα όπως το SRAR, VGO κ.α. και να προσαρμόζει τη παραγωγή της με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα. (<https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/refining-supply-trading/>) Τέτοιου είδους επενδύσεις δεν είναι πολύ εύκολο να υιοθετηθούν από τους ανταγωνιστές καθώς απαιτούν μεγάλη διάθεση κεφαλαίου. Ωστόσο, επειδή ο κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου και η ανταγωνιστικότητα ενισχύεται κυρίως με αυτό τον τρόπο, είναι οι πρώτες που θα πραγματοποιήσει όταν του δοθεί η ευκαιρία.

Λειτουργικές στρατηγικές

Μάρκετινγκ: Μια στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζεται είναι η **συχνή έρευνα αγοράς και η έμφαση τόσο στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών**, όσο και σε ότι αφορά νέες προδιαγραφές, αυστηρότερα κριτήρια ποιότητας. Επίσης, τίθενται σε εφαρμογή και έρευνες ικανοποίησης, αφοσίωσης, γραμμή αναφοράς παραπόνων, focus groups κ.α. τα οποία συμβάλλουν στη συχνή αλληλεπίδραση με τον πελάτη και τις ανάγκες του. (https://sustainabilityreport2018.helpe.gr/wp-content/uploads/2019/07/ELPE_ABA_EKE_2018_GR.pdf)

Η εταιρεία απ' ό τι φαίνεται εφαρμόζει και τη **διείσδυση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων** στην αγορά (μέσω εκπλώσεων και προσφορών) και την **ανάπτυξη νέων προϊόντων** (έχει δημιουργήσει και ανάλογο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στον όμιλο που εξυπηρετεί τέτοιες στρατηγικές). Η συγκεκριμένη λειτουργική στρατηγική βρίσκεται σε άμεση σύνδεση με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης υποστηρίζοντας τη και συμβάλλοντας στο να υλοποιηθεί ολοκληρωμένα και επιτυχώς.

Σε ότι αφορά τη **προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών** της η εταιρεία επιλέγει να διαφημίζεται μέσω παραδοσιακών τρόπων όπως αυτός της τηλεόρασης, του ραδιοφώνου, της τηλεφωνικής αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές, τα ενημερωτικά φυλλάδια αλλά και με περισσότερο σύγχρονα μέσα όπως είναι το διαδίκτυο όπου έχει διαμορφώσει την επίσημη ιστοσελίδα της και των social media. (https://sustainabilityreport2018.helpe.gr/wp-content/uploads/2019/07/ELPE_ABA_EKE_2018_GR.pdf)

Στη **διανομή των προϊόντων** όπως έχει προαναφερθεί η εταιρεία διαθέτει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο πρατηρίων σε Ελλάδα, Κύπρο και Βαλκανικές χώρες- κάνοντας χρήση κυρίως των σημάτων ΕΚΟ και ΒΡ, μέσα του οποίου διαθέτει τα παραγόμενα καύσιμα στους καταναλωτές. (<https://m.helpe.gr/the-group/what-we-do/retail-marketing-petroleum/>)

Ανθρώπινο δυναμικό: Η λειτουργική στρατηγική στο κομμάτι του ανθρωπίνου δυναμικού συνδέεται άρρηκτα με την αποστολή και τους στόχους της αντίστοιχης επιχειρηματικής

μονάδας και ευθυγραμμίζεται με τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της κουλτούρας του Ομίλου. Μια τέτοια στρατηγική είναι η **αδιάλειπτη εκπαίδευση** τους προκειμένου να εφαρμόζουν νέες τεχνικές που προσδίδουν στις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας αποδοτικότητα, υψηλή αξία, ασφάλεια και συνεπώς ανταγωνιστικότητα. Επίσης, σε παρόμοια θέματα η εταιρεία φροντίζει να θεωρείται **εργοδότης πρώτης επιλογής**, να στηρίζει τους εργαζόμενους της και υποστηρίζει την **επαγγελματική τους ανέλιξη** μέσα από έναν αξιοκρατικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, ώστε να ικανοποιούνται στο μέγιστο δυνατό τρόπο. Η συμμετοχή και η έκφραση της άποψης των εργαζομένων ενθαρρύνεται μέσω διαλόγων, συνεδρίων, intranet, θυρίδα προτάσεων, έρευνες ικανοποίησης. (<https://www.helpe.gr/Human-Resources/our-people/empolyeesinfo/>)

Χρηματοοικονομικά: Η χρηματοοικονομική στρατηγική που ακολουθεί είναι άμεσα συνυφασμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης μέσω μεγάλων επενδύσεων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί **υψηλό μερίδιο δανεισμού** προκειμένου να **επενδύσει** τόσο στη μονάδα των διυλιστηρίων όσο και να το χρησιμοποιήσει **για κεφάλαιο κίνησης**. Οι πιστωτικές γραμμές του ομίλου βασίζονται σε **κοινοπρακτικά δάνεια μεταξύ τραπεζών, σε ομολογιακά δάνεια, σε ευρώ-ομόλογα, σε συμβάσεις διμερών πιστωτικών γραμμών και σε δάνεια από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων**. Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών, του Λονδίνου και **κατέχει ομολογίες** στο χρηματιστήριο του Λουξεμβούργου ενώ έχει ιδρύσει την Hellenic Petroleum Finance Plc (2005) θυγατρική της ΕΛ.ΠΕ. με έδρα το Λονδίνο προκειμένου να διαχειρίζεται τον χρηματοοικονομικό τομέα του ομίλου (έχει αναλάβει κυρίως τη δημιουργία και τη διάθεση ομολογιών στο Λονδίνο και στο Λουξεμβούργο). (<https://www.helpe.gr/investor-relations/credit/credit-profile>)

Έρευνα και Ανάπτυξη: Ο όμιλος έχει αναπτύξει ένα **εκσυγχρονισμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης** προκειμένου να δημιουργεί νέα προϊόντα και να ενισχύει τη θέση απέναντι στον ανταγωνισμό. Το συγκεκριμένο τμήμα έχει ως σκοπό να συνδυάζει τις χημικές ενώσεις και να εφευρίσκει νέα, ποιοτικά ανώτερα και καινοτόμα προϊόντα ώστε τα διυλιστήρια να παραμένουν ανταγωνιστικά.

4.8 Επιχειρηματικοί Στόχοι στην επιχειρηματική μονάδα των διυλιστηρίων.

Σύμφωνα με τον Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης, Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης του 2018 οι επιχειρηματικοί στόχοι που προτάσσονται είναι οι εξής:

1. Έμφαση στην Ασφάλεια, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες στην εκπαίδευση, την εφαρμογή προτύπων και την βελτίωση των διαδικασιών.
2. Πενταετές πρόγραμμα εκσυγχρονισμού 2019-2023 με κύριους άξονες τον ενεργειακό μετασχηματισμό, τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης, τη μείωση των εκπομπών ρύπων, την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη βελτιστοποίηση του προγράμματος Προμηθειών και τον εξορθολογισμό των λειτουργικών εξόδων.
3. Αριστοποίηση της λειτουργικής απόδοσης με την εκμετάλλευση συνεργειών μεταξύ των διυλιστηρίων του Ομίλου και τη βελτίωση της απόδοσης των μονάδων μετατροπής και των ενεργειακών επιδόσεων των διυλιστηρίων.
4. Διατήρηση υψηλής εξαγωγικής δραστηριότητας.
5. Προετοιμασία του Ομίλου για τα καύσιμα ναυτιλίας χαμηλού θείου (IMO 2020).

4.9 Πολιτικές

Οι πολιτικές που αναφέρονται εν συνεχεία είναι οι κατευθυντήριες γραμμές του Ομίλου και παρουσιάζονται στον Απολογισμό Βιώσιμης, Εταιρικής & Κοινωνικής Ανάπτυξης του 2018 και στην Πολιτική ποιότητας προϊόντων, στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού. Οι πολιτικές σύμφωνα με τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός είναι οι εξής:

1. Η δέσμευση με οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο.
2. Να παράγονται προϊόντα με τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια, ποιότητα, προσιτότητα.
3. Η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών λειτουργίας για την ασφαλή διαχείριση των προϊόντων και η προσφορά καινοτόμων προϊόντων υψηλής ποιότητας, με ανταγωνιστική σχέση ποιότητας-τιμής, που προσφέρονται σε ένα ευρύ δίκτυο πρατηρίων με πλήρη γεωγραφική κάλυψη.
4. Συνεχείς έλεγχοι ποιότητας από τη διυλιστική διαδικασία μέχρι το σημείο παράδοσης.
5. Να συμμορφώνονται απόλυτα με κάθε Ευρωπαϊκή ή Ελληνική νομοθεσία και να υλοποιούν τις απαραίτητες αλλαγές και επενδύσεις που αυτές απαιτούν.
6. Να πληροφορούν και να συμβουλεύουν τους πελάτες τους σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.
7. Στόχος να αποτελεί η διαρκής βελτίωση μέσω της παρακολούθησης και αξιολόγησης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

8. Να ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα η αξιοπιστία των μηχανημάτων που συμμετέχουν στις διαδικασίες, τη ποιότητα των πρώτων υλών και των παραγόμενων αγαθών σε κάθε στάδιο και να εκτελείται ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες.
9. Να πραγματοποιούνται εκσυγχρονισμένες τεχνικές σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας και της παραγωγικής διαδικασίας.
10. Να ανανεώνουν τα κριτήρια που αφορούν τη παρακολούθηση και την αξιολόγηση της επίδοσης και των εξωτερικών παροχών.
11. Να ανακλύπτουν μέσω της διαβούλευσης, επικοινωνίας, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης για θέματα ποιότητας, οι δράσεις και τα προγράμματα που στηρίζουν τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών.
12. Η εταιρεία φροντίζει να επιλέγει να συνεργάζεται με υπόλοιπες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν παρόμοιες πολιτικές σε θέματα διαχείρισης προϊόντος.
13. Να διασφαλίζεται η ποιότητα των καυσίμων με συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.
14. Να ασπάζονται όλοι οι εργαζόμενοι το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης και να διενεργούν με βάση αυτά.
15. Οι εργαζόμενοι να ενεργούν με κύριους άξονες τη πρωτοβουλία, την υπευθυνότητα και την εξωστρέφεια.
16. Η πολιτική των ίσων ευκαιριών προς όλους τους εργαζόμενους.
17. Η πολιτική της διαμοίρασης μερίσματος 2 φορές ετησίως είτε σε λόγω αυξημένης κερδοφορίας είτε λόγω συγκεκριμένων περιπτώσεων.

4.10 Τα χαρακτηριστικά των διυλιστηρίων

Η διύλιση αργού πετρελαίου είναι μια περίπλοκη διαδικασία κατά την οποία διαχωρίζονται, μέσω του βρασμού σε διαφορετικές θερμοκρασίες, ποικίλα κλάσματα πετρελαίου δίνοντας ενδιάμεσα προϊόντα τα οποία με τις σωστές αναμίξεις προκύπτουν υγρά καύσιμα έτοιμα για χρήση. Ανάλογα με τον τεχνολογικό τύπου του διυλιστηρίου διαφέρει ο τρόπος που γίνεται η διύλιση και το είδος των προϊόντων που παράγονται. Τα διυλιστήρια χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τα απλά και τα σύνθετα. Τα απλά κατέχουν υποκατηγορίες όπως είναι το topping, hydroskimming, hydrocracking ενώ τα σύνθετα χωρίζονται σε cracking και coking. Όσο μεγαλύτερο δείκτη συνθετότητας (Nelson) επιτυγχάνει να έχει ένα διυλιστήριο τόσο αυξάνεται η αποδοτικότητά του αφού σχετίζεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά, τη ποιότητα και την αποδοτικότητα των παραγώγων.

Σε ότι αφορά τον ελληνικό κλάδο διύλισης, τα ΕΛΠΕ κατέχουν 3 από τα 4 διυλιστήρια στην Ελλάδα (Θεσσαλονίκη, Ασπρόπυργου και Ελευσίνας) και καλύπτει το 65% της δυναμικότητας διύλισης της χώρας, ενώ διαθέτουν δεξαμενές αποθήκευσης αργού πετρελαίου και προϊόντων χωρητικότητας 65 εκατομμυρίων m³. Τα διυλιστήρια αποτελούν ένα ενιαίο σύστημα δικτύων, παραλαβής πρώτης ύλης και διανομής παραγόμενων προϊόντων (είτε αφορά αγωγούς, ιδιωτικά λιμάνια κλπ.), εγκαταστάσεων διύλισης και χώρων αποθήκευσης. Τα διυλιστήρια του ομίλου ΕΛ.ΠΕ. έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν το μίγμα και τα επίπεδα κατεργασίας αργού σύμφωνα με τα αντίστοιχα οικονομικά δεδομένα και να κατεργάζονται ενδιάμεσα προϊόντα όπως SRAR (Straight Run Atmospheric Residue), VGO (Vacuum Gas Oil) και UCO (Unconverted Oil). Τα ειδικά χαρακτηριστικά των 3 διυλιστηρίων αναγράφονται στον πίνακα 4.1:

Πίνακας 4.1: Τα τεχνικά χαρακτηριστικά των διυλιστηρίων των ΕΛΠΕ.

<u>Διυλιστήριο</u> <u>(στην Ελλάδα)</u>	<u>Ημερήσια</u> <u>δυναμικότητα</u> <u>διύλισης</u> <u>(Kbpd)</u>	<u>Ετήσια</u> <u>δυναμικότητα</u> <u>διύλισης</u> <u>(M/T εκ.)</u>	<u>Τύπος</u> <u>διυλιστηρίου</u>	<u>Δείκτης</u> <u>Συνθετότητας</u> <u>Nelson</u>
Ασπρόπυργος	148	7,5	Cracking (FCC)	9,7
Ελευσίνα	100	5,0	Hydrocracking	12
Θεσσαλονίκη	93	4,5	Hydroskimming	5,8

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

Το διυλιστήριο του Ασπρόπυργου

Το διυλιστήριο που έχει έδρα στον Ασπρόπυργο, από το 1958, ανήκει στην κατηγορία Cracking FCC και χαρακτηρίζεται από υψηλή συνθετότητα (complex) ενώ έχει ημερήσια δυναμικότητα διύλισης 148 kbpd. Μέσα από τα κεφάλαια που έχει επενδύσει ο όμιλος για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του έχει αυξήσει την ανταγωνιστικότητα του σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Το διυλιστήριο του Ασπρόπυργου κατέχει μεγάλο αριθμό μονάδων ατμοσφαιρικής απόσταξης και μονάδων μετατροπής, πιο συγκεκριμένα: μονάδα **καταλυτικής**

πυρόλυσης (FCC) όπου είναι και η βασική μονάδα μετατροπής των εγκαταστάσεων, μονάδα **απόσταξης υπό κενό (vacuum distillation unit)**, μονάδα **υδρογονοπυρόλυσης (mild hydrocracker)** και μονάδα **ιξωδόλυσης (visbreaker)** για την αναβάθμιση των υπολειμμάτων ατμοσφαιρικής απόσταξης. Έχει σημαντική δυναμικότητα παραγωγής βενζίνης μέσω των μονάδων **ισομερισμού και αναμόρφωσης (CCR)**. Η διυλιστική διαδικασία ικανοποιεί τις αυστηρότερες περιβαλλοντικές ρυθμίσεις και απαιτήσεις ασφαλείας διεθνώς ενώ παράγει προϊόντα πετρελαίου που υπάγονται με τις αυστηρότερες προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στρατηγικής σημασίας για το διυλιστήριο αποτελούν το δίκτυο αγωγών με σκοπό τον **εφοδιασμό** του διυλιστηρίου με αργό πετρέλαιο σαν πρώτη ύλη και την ενίσχυση καναλιών παροχής διυλισμένων προϊόντων , ένα μεγάλο ιδιωτικό λιμάνι, συστήματα μεγάλης χωρητικότητας προκειμένου να **αποθηκεύεται** τόσο η πρώτη ύλη όσο και τα ημικατεργασμένα προϊόντα. Αναλυτικότερα το διυλιστήριο συνδέεται μέσω του λιμανιού και των αγωγών με το σταθμό εκφόρτωσης και αποθήκευσης στην Πάχη Μεγάρων καθώς συνδέεται μέσω αγωγών και με το διυλιστήριο της Ελευσίνας ώστε να **μεταφέρονται** έτοιμα ή ημιτελή προϊόντα. Σημαντικό πλεονέκτημα της γεωγραφικής θέσης του αποδίδεται μέσω της σύνδεσης με το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών Ελ. Βενιζέλος μέσω ενός αγωγού, το οποίο εφοδιάζεται με κηροζίνη (αεροπορικό καύσιμο).

Το διυλιστήριο της Ελευσίνας

Το διυλιστήριο στη περιοχή της Ελευσίνας, ένα από τα αρχικά διυλιστήρια που δημιουργήθηκαν στη χώρα αποτελεί ένα από τα πλέον ανταγωνιστικά στη περιοχή της Μεσογείου. Το διυλιστήριο διαθέτει μια μονάδα **υδρογονοπυρόλυσης υψηλής πίεσης (hydrocracker)** με δυναμικότητα 39.000 βαρελιών/ημέρα προκειμένου να παράγει ντίζελ χαμηλού θείου, μια μονάδα **θερμικής πυρόλυσης (flexicoker)** δυναμικότητας 20.000 βαρελιών/ημέρα η οποία είναι η μοναδική στη χώρα τεχνολογίας Exxon για τη μετατροπή της ασφάλτου σε ελαφρά προϊόντα και τη μονάδα **απόσταξης υπό κενό**.

Επιπρόσθετη αξία στο σύνολο του συστήματος παρέχουν τόσο οι **αποθηκευτικοί χώροι** (με δυναμικότητα αποθήκευσης 3,3 εκατ. μετρικούς τόνους) όσο η **εφοδιαστική υποδομή** του σε ιδιωτικά λιμάνια, σταθμούς φόρτωσης βυτιοφόρων και αγωγούς με την Πάχη και το διυλιστήριο του Ασπροπύργου.

Το διυλιστήριο της Ελευσίνας έπειτα από το κεφάλαιο του 1,5 δισεκ. ευρώ που επενδύθηκε με σκοπό την αναβάθμιση του, από το 2012 αυξήθηκε η παραγωγή μεσαίων κλασμάτων αντικαθιστώντας τη παραγωγή μαζούτ υψηλής περιεκτικότητας σε θείο και μεγιστοποιώντας τη χρήση αργών υψηλού θείου για την παραγωγή ντίζελ (ULSD). Η αναβάθμιση οδήγησε επιπλέον και στη μείωση των ρύπων κατά τη διυλιστική διαδικασία καθώς οι εκπομπές διοξειδίου του θείου (SO₂) υπέστησαν μείωση σε ποσοστό του 70,2%, οι εκπομπές οξειδίων του αζώτου (“NOx”) στο ποσοστό του 11,6% και οι εκπομπές σωματιδίων μειώθηκαν κατά 84,2%. Οι επενδύσεις που έχουν «πράσινο» χαρακτήρα είναι πολύ σημαντικές στη σύγχρονη εποχή της Ευρωπαϊκής διύλισης καθώς οι ΕΕ επιβάλλει πλέον με νόμους τη συμμόρφωση με τα περιβαλλοντικά πρότυπα που έχει η ίδια θεσπίσει.

Το διυλιστήριο μπορεί να επεξεργάζεται ακόμα και μαζούτ υψηλού θείου, βαρέα και ημικατεργασμένα προϊόντα πετρελαίου ενώ μετά από την αναβάθμιση που ολοκληρώθηκε το 2017 ενίσχυσε και τη λειτουργία flexicoker.

Το διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης

Το διυλιστήριο που κατέχει ο Όμιλος στη Βόρεια Ελλάδα είναι στρατηγικής σημασίας διότι κατοχυρώνει και ενισχύει τη θέση του Ομίλου στη Βόρεια Ελλάδα και συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση καναλιών διανομής με τη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Είναι ίσως το μόνο διυλιστήριο που παρέχει με κάθε τύπο καυσίμου στη Βόρεια Ελλάδα και στα Βαλκάνια. Ο τύπος της τεχνολογίας που διαθέτει είναι **hydroskimming**, ενώ η **αποθηκευτική του δυναμικότητα** φτάνει το 1,4 εκατ. μετρικούς τόνους.

Έπειτα από αναβάθμιση το 2011 επετεύχθη :

1. Η βελτίωση των μονάδων απόσταξης
2. Η αύξηση της αποθηκευτικής δυναμικότητας
3. Η εγκατάσταση μονάδων καταλυτικής αναμόρφωσης και αποθείωσης που αποσκοπεί στη παραγωγή καυσίμων ντίζελ και βενζίνης

Η διαθέσιμη νάφθα από το διυλιστήριο της Ελευσίνας προχωράει σε περαιτέρω επεξεργασία στο διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης, ενώ μέσα από συντηρήσεις και άλλα έργα έχει αυξήσει επίσης την ενεργειακή απόδοσή του.

Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα δύο διυλιστήρια αυτό που προσθέτει σημαντική αξία στην επιχείρηση είναι η τοποθεσία του αφού εφοδιάζει πιο αποτελεσματικά και γρήγορα το αγοραστικό κοινό της Βορείου Ελλάδος ελαττώνοντας το κόστος μετακίνησης καυσίμων.

Επίσης, συνδέεται μέσω αγωγού με το διυλιστήριο του ΟΚΤΑ στα Σκόπια το οποίο βρίσκεται και αυτό υπό τη κατοχή του ομίλου. Η **τοποθεσία** και αυτού του διυλιστηρίου είναι στρατηγικής σημασίας καθώς χρησιμοποιούνται οι χώροι του, μεταφέρονται προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας-όπως το καύσιμο ντίζελ- στη Βαλκανική αγορά μέσω ξένων εμπορικών εταιρειών.

Συμπερασματικά, τα διυλιστήρια του Ασπροπύργου και της Ελευσίνας είναι πλήρως καταρτισμένα με τις πιο σύγχρονες τεχνολογίες διύλισης, κατέχουν ποικίλα και στρατηγικής σημασίας αγωγούς και κανάλια διανομής, ενώ διαθέτουν όλα αποθηκευτικούς χώρους με ισχυρή δυναμικότητα. Το διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης είναι πολύ σημαντικό για τη στρατηγική και τη κερδοφορία του Ομίλου αφού βοηθά τα ΕΛ.ΠΕ. να εισχωρήσουν ευκολότερα σε αγορές του εξωτερικού και των Βαλκανίων ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους.

4.11 Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο όμιλος ονομάζεται ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. και έχει στη κατοχή του δέκα συνδεδεμένες εταιρείες με τη μορφή θυγατρικών. Ο όμιλος έχει σαν πολιτική την ανεξαρτησία κάθε επιχειρηματικής μονάδας μέσω του δικού της ξεχωριστού συμβουλίου διοίκησης. Ωστόσο, όλες οι στρατηγικές που εφαρμόζονται ανά επιχειρηματική μονάδα υπόκεινται και ενισχύουν την επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου ειδικά σε ζητήματα που αφορούν τις επενδυτικές επιλογές, τον τρόπο της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και την επίτευξη των ετήσιων προϋπολογισμών που ελέγχονται κεντρικά από τμήματα της μητρικής εταιρείας . Ο ρόλος του ΔΣ κρίνεται καθοριστικός αφού είναι το όργανο που διαμορφώνει την εταιρική στρατηγική και πολιτική, ενώ παράλληλα λειτουργεί και σαν εποπτικό όργανο για τη διατήρηση και διαχείριση της περιουσίας.

4.11.1 Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 13 μέλη και έχει πενταετή θητεία. Ο διευθύνων σύμβουλος είναι ο κος Ανδρέας Σιάμισιης και πρόεδρος του συμβουλίου είναι ο κος Ιωάννης Παπαθανασίου. Το ΔΣ απαρτίζεται επιπλέον από 1 εκτελεστικό μέλος και 10 μη εκτελεστικά εκ των οποίων τα 2 είναι ανεξάρτητα και άλλα 2 που είναι εκπρόσωποι των εργαζομένων ο κος Παπαγιαννόπουλος και ο κος Παπακωνσταντίνου). (<https://www.help.gr/the-group/group-management/>)

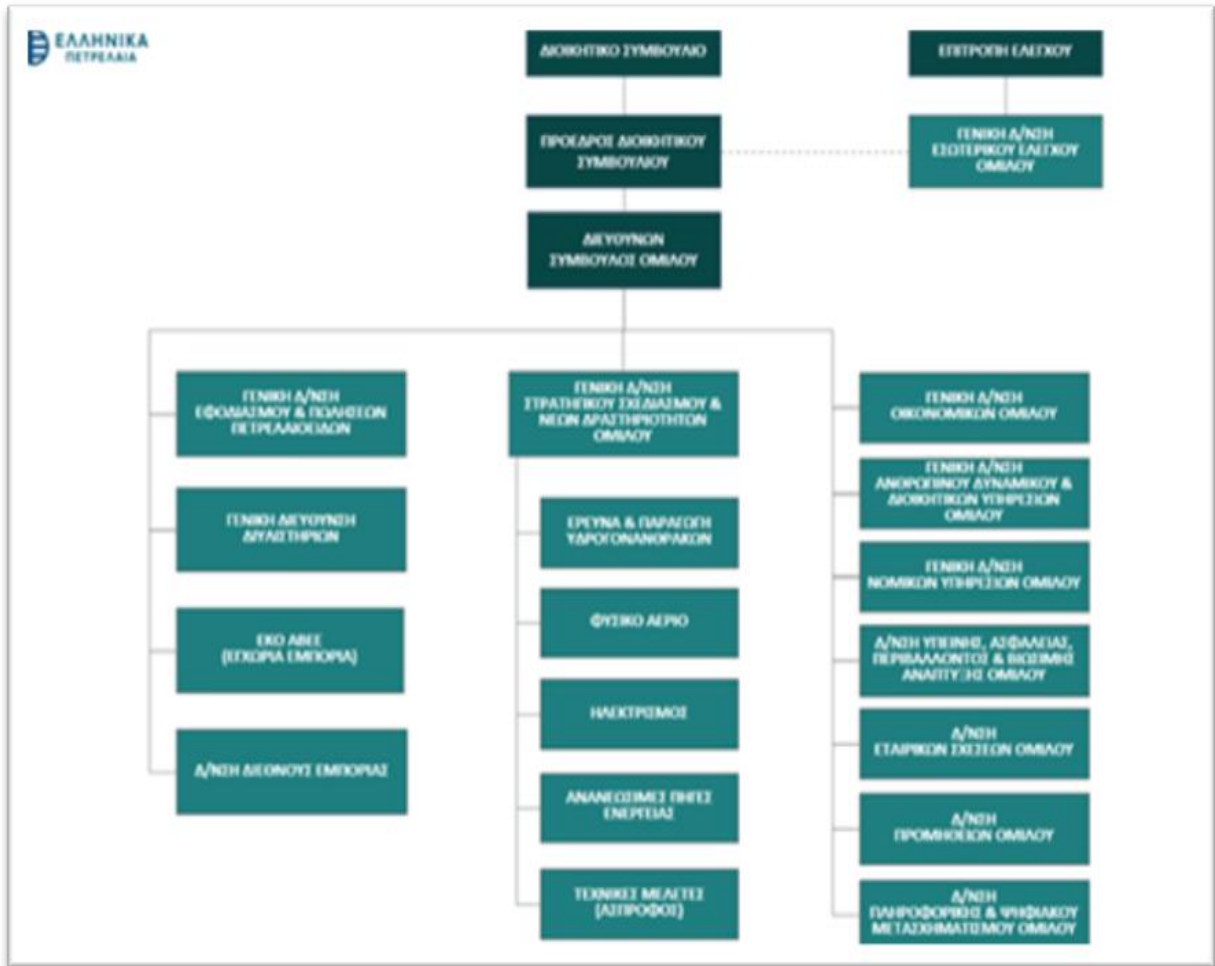
Το ΔΣ σε συνεργασία με τον διευθύνοντα σύμβουλο διαμορφώνουν τη στρατηγική και τις πολιτικές της εταιρείας, ενώ διατηρεί εποπτικά και ελεγκτικά καθήκοντα σε ότι αφορά τις αποφάσεις διαχείρισης της περιουσίας. Όλες οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και στηρίζουν το όραμα του ομίλου και τη στρατηγική. Πρωταρχική επιδίωξη των μελών αποτελεί η εξασφάλιση της εταιρικής οικονομικής αξίας μακροχρόνια και των εταιρικών συμφερόντων. (<https://www.helpe.gr/investor-relations/corporate-governance/helpe-board-of-directors/>)

Ο ρόλος του ΔΣ επεκτείνεται σε θέματα όπως το επιχειρησιακό σχέδιο, οι ετήσιοι προϋπολογισμοί και η διασφάλιση της τήρησής τους, οι συναλλαγές κατά μήκος της αλυσίδας, οι συμφωνίες με άλλες εταιρείες και επιχειρηματικές μονάδες, ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, η αξιολόγηση της απόδοσης των στρατηγικών στελεχών κ.α. .

4.11.2 Δομή της εταιρείας

Η δομή της εταιρείας επηρεάζει τη στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων της κάθε εταιρείας αφού υποδεικνύει μια συγκεκριμένη διάταξη ρόλων και συμβάλλει στην εκπλήρωση των σκοπών και της αποστολής. Υπάρχουν διάφοροι τύποι δομής που διαφέρουν ανάλογα με τη πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του μεγέθους μιας επιχειρηματικής μονάδας. Μερικά από αυτά η απλή δομή, η λειτουργική , η κατά τμήματα δομή.

Στο Διάγραμμα 4.1 ανώτερο όργανο αποτελεί το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο λειτουργεί παράλληλα με την Επιτροπή Ελέγχου και τη γενική διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν οι γενικές διευθύνσεις των επιχειρηματικών μονάδων και τμημάτων. Οι γενικές διευθύνσεις του εφοδιασμού, διύλισης και εμπορίας πετρελαιοειδών συλλειτουργούν και αλληλοεπηρεάζονται γι αυτό και υπάρχει αλληλουχία στη διοικητική δομή. Σε ότι αφορά τις νέες δραστηριότητες του ομίλου όπως έρευνα υδρογονανθράκων, φυσικό αέριο, Α.Π.Ε. κλπ. βρίσκονται κάτω από την ίδια γενική διεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού άρα συνεπάγεται μια ενιαία πολιτική σχετικά με τις νέες δραστηριότητες που εμπλέκεται ο όμιλος. Τέλος, υπάρχουν οι γενικές διευθύνσεις διαφόρων τμημάτων που εξυπηρετούν τον όμιλο σαν σύνολο όπως η διεύθυνση οικονομικών, η διεύθυνση νομικών υπηρεσιών κ.α.



Διάγραμμα 4.1: Η διοικητική δομή των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ.

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

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί πως η εταιρεία έχει συντάξει και ασπαστεί τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, εγκεκριμένος από το Διοικητικό Συμβούλιο όπου εμπεριέχονται και διευκρινίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες και η ευθύνη των κύριων θέσεων εργασίας στο εσωτερικό περιβάλλον προκειμένου να αναθέτονται συγκεκριμένοι στόχοι και κομμάτια υλοποίησης της στρατηγικής ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο ιεραρχίας, τη φύση της εργασιακής θέσης και το έργο του ανθρωπίνου δυναμικού. (<https://www.help.e.gr/userfiles/8a53b155-76e9-4d45-9773-a27000e44a36/%ce%9a%ce%91%ce%9d%ce%9f%ce%9d%ce%99%ce%a3%ce%9c%ce%9f%ce%a3%20%ce%9b%ce%95%ce%99%ce%a4%ce%9f%ce%a5%ce%a1%ce%93%>)

[ce%99%ce%91%ce%a3%20%ce%95%ce%a0%ce%99%ce%a4%ce%a1%ce%9f%ce%a0%ce%97%ce%a3%20%ce%95%ce%9b%ce%95%ce%93%ce%a7%ce%9f%ce%a5.pdf](http://www.helpe.gr/uploads/coc/2012_05_03_10_06_13/document.pdf)

Συμπληρωματικά, με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας υπάρχει και ο κώδικας δεοντολογίας που συντάχθηκε το 2011 εν συμφωνία του διοικητικού συμβουλίου και ορίζει τα λειτουργικά καθήκοντα κάθε οργανωτικής μονάδας και αφορά και τις σχέσεις-δικαιώματα με τις εταιρείες συνεργάτες. (http://www.helpe.gr/uploads/coc/2012_05_03_10_06_13/document.pdf)

Σκοπός των κανονισμών του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ο σωστός διαχωρισμός-ανάθεση των δραστηριοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζόμενων προκειμένου να έχουν ξεκάθαρο έργο, να υλοποιείται αποδοτικά η στρατηγική και να διενεργείται σωστά κάθε είδους έλεγχος και αξιολόγηση.

4.12 Χρηματοοικονομική θέση του ομίλου.

Θα πρέπει να αναφερθεί πως η συμμετοχή στο EBITDA ανάλογα με την δραστηριότητα είναι : 62% να προέρχεται από τη δραστηριότητα της διύλισης, εφοδιασμού και διανομής πετρελαιοειδών, 15% από τα πετροχημικά, 19% από δραστηριότητες marketing εγχωρίως και διεθνώς και 3% από νέες δραστηριότητες όπως η ηλεκτρική ενέργεια, το φυσικό αέριο, η έρευνα υδρογονανθράκων. Στους παρακάτω πίνακες (5.2 και 5.3) παρουσιάζεται η εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών τη τελευταία πενταετία και ακολουθεί και ο ανάλογος σχολιασμός.

Πίνακας 4.2: Τα κύρια στοιχεία των ισολογισμών της τελευταίας πενταετίας.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2019	2018	2017	2016	2015
Διαθέσιμα	888.564	1.070.377	813.251	888.783	1.839.156
Πάγιο ενεργητικό	3.802.774	3.730.613	3.418.774	3.443.401	3.633.066
Κυκλοφορούν ενεργητικό	2.670.671	2.645.791	2.778.412	2.791.818	3.421.721
Πελάτες	791.257	643.261	989.901	1.036.420	1.001.818
Αποθέματα	899.760	893.859	963.746	861.423	580.747
Συνολο Ενεργητικού	6.473.445	6.376.404	6.197.186	6.235.219	7.054.787
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Ίδια Κεφάλαια	2.238.835	2.176.677	1.809.223	1.590.150	1.224.891
Συνολικές Υποχρεώσεις	4.234.610	4.229.727	4.387.963	4.645.069	4.200.582
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.994.658	1.994.678	1.125.496	1.802.036	1.629.314
Μακροπρ. Δάνεια	1.607.838	1.657.598	909.579	1.460.281	1.536.414

Βραχυπρ. Υποχρεώσεις	2.239.952	2.235.049	3.262.467	2.843.033	4.200.582
Προμηθευτές	1.271.809	1.226.107	1.554.027	1.691.973	2.744.965
Δάνεια βραχυπρ.	875.576	915.350	1.704.951	1.150.418	1.419.687
Κατάσταση Αποτελεσμ. Χρήσης					
Πωλήσεις	8.023.563	8.967.702	7.223.600	5.925.776	6.584.471
Μεικτό κέρδος	460.366	680.006	758.145	701.165	382.041
Λειτουργικά αποτελέσματα (EBIT)	261.844	475.732	597.421	581.888	215.198
Χρηματοοικονομικά έξοδα	-115.800	-136.636	-140.271	-175.474	-166.572
Έσοδα συμμετοχών (από μερίσματα)	195.416	318.795	33.724	38.348	20.663
Κέρδη προ φόρων	350.093	669.577	482.391	466.224	22.725

EBITDA	417.008	616.485	736.697	732.068	351.273
D&A	155.164	140.753	139.276	150.180	136.075

Πηγή: <https://www.helpe.gr/investor-relations/quarterly-results/financial-statements/parent-company-financial-results/>

Αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικής ανάλυσης

Πίνακας 4.3: Τα βασικά στοιχεία των καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσεως για τη τελευταία πενταετία.

Αριθμοδείκτες	2019	2018	2017	2016	2015
Πωλήσεις/Συνολικό Ενεργητικό	1,24	1,41	1,17	0,95	0,93
ΚΠΦ/ΙΚ	16%	31%	27%	29%	2%
ΚΠΦ/ΣΥΝ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5%	11%	8%	7%	0,3%
ΚΠΦ/ΠΩΛΗΣΕΙΣ	4%	7%	7%	8%	0,3%
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ					
ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,19	1,18	0,85	0,98	0,81
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,79	0,78	0,56	0,68	0,68
ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ					
ΞΕΝΑ/ΙΚ	1,89	1,94	2,43	2,92	3,43
ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΝΕΙΩΝ/ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0,31	0,29	0,36	0,44	0,45
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ (φορές)	3,60	4,51	5,25	4,17	2,11
ΚΑΘΑΡΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ/EBITDA (φορές)	3,80	0,95	2,45	2,35	3,18

Πηγή:<https://www.helpe.gr/investor-relations/quarterly-results/financial-statements/parent-company-financial-results/>

Μεταβολή πωλήσεων:

2019-2018: -11%

2018-2017: 24%

2017-2016: 22%

2016-2015: -10%

- Οι πωλήσεις των ΕΛ.ΠΕ. παρά τις διακυμάνσεις τους διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα, καθώς η εταιρεία έχει κυρίαρχο ρόλο στο κλάδο, απολαμβάνοντας ένα μερίδιο αγοράς περίπου στο 60%. Οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις τόσο στα μεικτά όσο και στα λειτουργικά κέρδη είναι χαρακτηριστικό του κλάδου και οφείλονται στη διακύμανση των διεθνών τιμών των πετρελαιοειδών.
- Η εταιρεία επιτυγχάνει μια σημαντική μείωση των χρηματοοικονομικών εξόδων από το 2018 και έπειτα.
- Ιδιαίτερη στήριξη στα κέρδη προ φόρων της χρήσης 2018 και της 2019 προσφέρουν τα έσοδα συμμετοχών. Το 2018 η αύξηση αφορά κυρίως πώληση μεριδίου του Ομίλου στον ΔΕΣΦΑ με ποσό 284 εκατομμυρίων.
- Από τα στοιχεία των ισολογισμών σημειώνεται:
 1. Η βελτίωση των ιδίων κεφαλαίων καθώς και της ρευστότητας της εταιρείας όπως απεικονίζεται και στο δείκτη ενδιάμεσης ρευστότητας.
 2. Οι δείκτες δανειακής επιβάρυνσης κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. κατέχει ηγετική θέση τον κλάδο διύλισης, με ιδιαίτερα ισχυρό και οργανωμένο εσωτερικό περιβάλλον που του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται συνεχώς στις εξελίξεις και στις απαιτήσεις του εγχώριου αλλά και του διεθνούς περιβάλλοντος. Επίσης, ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. μέσα από τις επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση των μηχανολογικών εγκαταστάσεων του κατάφερε να γίνει μια από τις πιο ανταγωνιστικές και κερδοφόρες επιχειρήσεις στη περιοχή των Βαλκανίων με αποδοτικά διυλιστήρια και υψηλή δυναμικότητα παραγωγής καυσίμων. Το κλειδί των σωστών και έγκαιρων επενδύσεων είναι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία επιλέγει να

εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της, αφού η ίδια αποτελεί μια από τις πιο στρατηγικές στη χώρα αλλά και στην οικονομία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. <https://www.helpe.gr/the-group/>
2. https://sustainabilityreport2018.helpe.gr/wp-content/uploads/2019/07/ELPE_ABA_EKE_2018_GR.pdf
3. <https://www.helpe.gr/userfiles/8a53b155-76e9-4d45-9773-a27000e44a36/Hellenic%20Petroleum%20Investor%20Presentation%20vF.pdf>
4. <https://www.portraits.gr/power/sinentefxis/liana-gouta-ti-ferni-i-protognori-krisi-sto-petroleo-sta-diilistiria-ke-stin-ikonomia>
5. [https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2019%2012m%20Parent%20\(GR\).pdf](https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2019%2012m%20Parent%20(GR).pdf)
6. [https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2018%2012m%20Parent%20\(GR\).pdf](https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2018%2012m%20Parent%20(GR).pdf)
7. <https://www.helpe.gr/investor-relations/quarterly-results/financial-statements/parent-company-financial-results/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Εισαγωγή

Το πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας έχει προκύψει από την ανίχνευση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που πραγματοποιήθηκε στα δύο προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας. Στην ανάλυση SWOT που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές από θεωρούνται καθοριστικές για τη χάραξη μελλοντικών στρατηγικών και τη βιωσιμότητα της εταιρείας. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και κάποια από αυτά μπορεί να αποτελέσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα της εταιρείας. Οι ευκαιρίες και οι απειλές χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον στις οποίες οφείλει η επιχείρηση να προσαρμόζεται, ώστε να παραμένει ανταγωνιστική. (Hunger D. & Wheelen T., 2018)

Εν συνεχεία, καταγράφονται οι πίνακες EFAS (external factor analysis summary) και IFAS (internal factors analysis summary) που σταθμίζουν τους στρατηγικούς παράγοντες, τους βαθμολογούν ανάλογα με τη σημαντικότητα τους και προβάλλουν το πόσο ορθά ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ. αξιοποιεί τις ευκαιρίες και τις δυνάμεις, ενώ πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει τις αδυναμίες και τις απειλές. Σκοπός των αναλύσεων είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων, ώστε να προταθούν οι σωστές στρατηγικές σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται επίσης και κάποιες λειτουργικές στρατηγικές για τα τμήματα της εταιρείας οι οποίες στηρίζουν και προωθούν την υλοποίηση των προηγούμενων ώστε να αποτελούν μια ολοκληρωμένη λύση για τον όμιλο.

5.1 SWOT Ανάλυση

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι ο συνδυασμός τους και τελικά η συμπερασματική κατάληξη στις προτεινόμενες στρατηγικές, είτε επιχειρησιακές είτε επιχειρηματικές. Στον Πίνακα 5.1 καταγράφονται οι στρατηγικοί παράγοντες της εταιρείας ΕΛ.ΠΕ. Α.Ε..

Πίνακας 5.1: Ο πίνακας της SWOT ανάλυσης.

<p style="text-align: center;"><u>Strengths</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ηγετική θέση στο κλάδο διύλισης. 2. Κατοχή τριών από τα 4 διυλιστήρια της χώρας και δημιουργία συνεργειών. 3. Καλή φήμη και ισχυρό όνομα στην αγορά. 4. Στρατηγική γεωγραφική θέση της χώρας και των διυλιστηρίων ξεχωριστά. 5. Ανεπτυγμένη και ισχυρή κουλτούρα. 6. Υψηλή ποιότητα και οικολογικός χαρακτήρας των παραγώγων. 7. Ισχυρό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. 	<p style="text-align: center;"><u>Weaknesses</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Υψηλό κόστος συντήρησης και αναβαθμίσεων. 2. Πλήρη εξάρτηση από τους προμηθευτές αργού πετρελαίου. 3. Δεν μπορεί να καθορίσει ή να επηρεάσει τις τιμές των παραγώγων. 4. Το 35,5% ανήκει στο ελληνικό δημόσιο, πράγμα το οποίο μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρηματικές αποφάσεις.
<p style="text-align: center;"><u>Opportunities</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IMO 2020, ναυτιλιακά καύσιμα. 2. Πτώση τιμών αργού πετρελαίου. 3. Προσπάθεια για καθετοποίηση. 4. Νέες Ευρωπαϊκές προδιαγραφές στα καύσιμα. 5. Δεν υπάρχει υποκατάσταση σε κάποιους τομείς όπως η αεροπορία, η ναυτιλία κ.α. 6. Εισχώρηση νέων τεχνολογιών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. 	<p style="text-align: center;"><u>Threats</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Επικείμενη οικονομική κρίση. 2. Αυξημένη φορολογία στα καύσιμα. 3. Συναλλαγματικός κίνδυνος. 4. Μη ύπαρξη εμπειρίας από την πλευρά της Ελλάδος στην εξόρυξη αργού πετρελαίου.

Πηγή: Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. , Wheelen T., Hunger D., 15th edition, 2018 Pearson.

Αναλύοντας το περιεχόμενο του πίνακα SWOT :

5.1.1 Strengths

1. Ηγετική θέση στον ελληνικό κλάδο διύλισης και στον κλάδο καυσίμων γενικότερα με τη κατοχή των τριών διυλιστηρίων που λειτουργούν ως συνεργαζόμενα συστήματα. Το μερίδιο των ΕΛ.ΠΕ. στη εγχώρια αγορά καλύπτει το 60% και της MotorOil το 40% και δεν είναι εύκολο να μεταβληθεί σε μεγάλο βαθμό, γι αυτό και συμπεραίνεται ότι είναι και θα είναι κυρίαρχος στο κλάδο. (Fitch Solutions, Company Profile, Q1 2020)
2. Τα διυλιστήρια έπειτα από μία σειρά επενδύσεων και αναβαθμίσεων των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού τους είναι από τα πλέον αναγνωρισμένα διεθνώς, σύγχρονα και αποδοτικά στη περιοχή της Μεσογείου (αυτό φαίνεται και από τον υψηλό δείκτη συνθετότητας Nelson). Επίσης, λόγω των επενδύσεων τα διυλιστήρια λειτουργούν ως ολοκληρωμένα συστήματα και πολλές φορές συνεργάζονται (δημιουργία συνεργειών μεταξύ τους) για τη μεταφορά καυσίμων ανάλογα με την τοπική αγορά (π.χ. το διυλιστήριο των Σκοπίων και της Θεσσαλονίκης). (www.helpe.gr)
3. Ο όμιλος έχει καλή φήμη και πολύ ισχυρό όνομα στον κλάδο και στην αγορά, ενώ τον διακρίνει αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα στις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες, κάτι το οποίο ενισχύει την αποδοχή από το αγοραστικό κοινό και κατοχυρώνει βραχυπρόθεσμα τα κέρδη του.
4. Η στρατηγική γεωγραφική θέση τόσο της χώρας όσο και των διυλιστηρίων είναι μια δύναμη που αυξάνει την ανταγωνιστικότητά τους. Η Ελλάδα από τα παλιά χρόνια θεωρείται ως πύλη μετάβασης ενεργειακών ροών μεταξύ της Ευρώπης και της Ανατολής, γι αυτό μπορεί να εισάγει με χαμηλότερο κόστος και να προμηθεύει πρώτη τα καύσιμα στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές και Βαλκανικές χώρες. Σε ότι αφορά τα διυλιστήρια, του Ασπρόπυργου και της Ελευσίνας έχουν σωστά διαμορφωμένες τοποθεσίες στη Νότια Ελλάδα, κοντά σε ειδικά διαμορφωμένα λιμάνια και πλησίον του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών Ελ. Βενιζέλος, κάτι που τα έχει βοηθήσει να έχουν ανεπτυγμένα και ποικίλα κανάλια διανομής των καυσίμων τους. Επιπλέον, τα διυλιστήρια στα Σκόπια και στη Θεσσαλονίκη βοηθούν τον Όμιλο στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διείσδυση των προϊόντων του στη αγορά της Βορείου Ελλάδος αλλά και των Βαλκανίων.
5. Ως δύναμη θεωρείται και η κουλτούρα του ομίλου, η οποία είναι έντονα ανθρωποκεντρική, με μέριμνα τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους εργαζόμενους της εταιρείας. Υπάρχει σε ολοκληρωμένα προγράμματα Εταιρικής

Κοινωνικής Ευθύνης για την αποδοχή από τις τοπικές κοινωνίες και την ενίσχυση της θέσης της εταιρείας απέναντι στις ομάδες συμφερόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (stakeholders). Επίσης, ο όμιλος έχει διαμορφώσει την κουλτούρα του με τέτοιο τρόπο (πχ. η συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων), ώστε η εταιρεία και οι εργαζόμενοι να μπορούν να υποστηρίξουν και να αφομοιώσουν κάθε αλλαγή του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως νέες τεχνολογίες στις διαδικασίες, αυτοματισμοί κ.α.

6. Τα παράγωγα καύσιμα των διυλιστηρίων υπάγονται σε αυστηρές Ευρωπαϊκές προδιαγραφές ποιότητας αλλά και φιλικότητας απέναντι στο περιβάλλον. Τα προϊόντα που διαθέτει ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ. στην αγορά είναι υψηλής ποιότητας και ιδιαίτερα αποδοτικά (πχ. οι βενζίνες κίνησης πολλών οκτανίων, το ναυτιλιακό καύσιμο χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο κ.α.) και αναγνωρίζονται από Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς Οργανισμούς. (<https://www.help.gr/health-and-safety/quality-assurance/>)
7. Η εταιρεία διαθέτει ένα αρκετά ισχυρό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης , εφοδιασμένο με σύγχρονες τεχνολογίες και καταρτισμένο από εξειδικευμένο προσωπικό. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που δημιουργήθηκαν προϊόντα όπως το BP Ultimate Diesel και το ΕΚΟ Diesel Avio που ανέδειξαν την εταιρεία και προσέλκυσαν περισσότερους πελάτες.

5.1.2 Weaknesses

1. Τα διυλιστήρια έχουν υψηλό κόστος λειτουργίας και συντήρησης των μονάδων εγκαταστάσεων. Ένα διυλιστήριο δεν απαιτεί μόνο την τακτική συντήρηση των μηχανημάτων του, το οποίο από μόνο του είναι απαιτεί διάθεση κεφαλαίου, αλλά απαιτεί και διαρκείς επενδύσεις και αναβαθμίσεις προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικό και να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά του.
2. Προς το παρόν τα διυλιστήρια του ομίλου είναι πλήρως εξαρτημένα από τους προμηθευτές αργού πετρελαίου και δεν μπορούν να παράγουν εξ ολοκλήρου την πρώτη ύλη τους κάτι το οποίο δεσμεύει ως ένα βαθμό τη στρατηγική τους και τις επιχειρησιακές τους αποφάσεις. Βέβαια ο όμιλος έχει ξεκινήσει κάποιες συμφωνίες και έρευνες για την εξόρυξη πετρελαίου στη Δυτική Ελλάδα, ωστόσο είναι κάτι χρονοβόρο και με υψηλό κόστος.
3. Μια άλλη αδυναμία που έχει κάθε εταιρεία με διυλιστήρια είναι ότι δεν μπορεί να καθορίσει , ούτε καν να επηρεάσει τις τιμές των παραγόμενων προϊόντων.

Δεδομένου ότι οι τιμές των καυσίμων καθορίζονται από τις διεθνείς αγορές , μια τόσο ρευστή και ευμετάβλητη κατάσταση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εταιρεία και τα κέρδη της.

4. Τέλος, το γεγονός ότι το 35,5% των ΕΛ.ΠΕ. ανήκει στο ελληνικό δημόσιο μπορεί μελλοντικά να παρεμποδίσει τις στρατηγικές και τις αποφάσεις του ΔΣ και των μετόχων. (Fitch Solutions, Company Profile, Q1 2020)

5.1.3 Opportunities

1. Ευκαιρία για την εταιρεία ΕΛ.ΠΕ. αποτελεί ο νέος νόμος για τα ναυτιλιακά καύσιμα (IMO 2020) χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο. Αρκετά διυλιστήρια που ανταγωνίζονται τα ΕΛ.ΠΕ. διεθνώς δεν έχουν την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή για καλύψουν τη ζήτηση που θα δημιουργηθεί. Ακόμα και η εφαρμογή των scrubber στα πλοία είναι μια προσωρινή και δαπανηρή λύση για τους πλοιοκτήτες. Συνεπώς είναι ευκαιρία για τα ΕΛ.ΠΕ. να καλύψει το «κενό» που θα υπάρχει στην αγορά και να χτίσει νέες πελατειακές σχέσεις.
2. Η διαμάχη Ρωσίας και Σαουδικής Αραβίας σε συνδυασμό με τη πανδημία που έχει ξεσπάσει παγκοσμίως οι τιμές του πετρελαίου έχουν κατακρημνιστεί, ενώ συγκεκριμένα το αμερικάνικο αργό είχε φτάσει ακόμα και σε αρνητικές τιμές. Η κατάσταση των χαμηλών τιμών αργού πετρελαίου συμφέρει κάθε εταιρεία διύλισης διότι θα αποθηκεύσουν πρώτη ύλη σε χαμηλότερη τιμή.
3. Η προσπάθεια που λαμβάνει χώρα για καθετοποίηση προς τα πίσω ώστε τα ΕΛ.ΠΕ. να παράγουν την πρώτη τους ύλη, είναι μεν μια μακροχρόνια ευκαιρία αλλά και πολύ σημαντική αν επιτευχθεί διότι θα αποδεσμευτεί από την πλήρη εξάρτηση των προμηθευτών και θα οδηγηθεί σε ένα πιο ενοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο.
4. Η Ευρωπαϊκή Ένωση σταδιακά αυστηροποιεί τις προδιαγραφές και τον οικολογικό χαρακτήρα των καυσίμων (π.χ. Συμφωνία του Παρισιού), ενώ μακροπρόθεσμος στόχος αποτελούν τα «πράσινα» καύσιμα, τα οποία θα παράγονται κυρίως από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και τα διυλιστήρια θα λειτουργούν επίσης κυρίως με Α.Π.Ε.. Μια τέτοια κατάσταση αποτελεί ευκαιρία για τα διυλιστήρια των ΕΛ.ΠΕ. καθώς είναι από τα πιο σύγχρονα και αναβαθμισμένα διεθνώς, έχοντας αυξήσει σημαντικά την ενεργειακή αποδοτικότητά τους, πράγμα που συνεπάγεται ότι είναι ικανά να ανταποκριθούν σε αυτή τη μετάβαση.

5. Δεν υπάρχει άμεσο υποκατάστατο στα ναυτιλιακά καύσιμα, στην αεροπορική κηροζίνη και στα βαρέα οχήματα, ενώ τα βιοκαύσιμα και το φυσικό αέριο βρίσκονται ακόμα σε ένα μικρό μέρος της αγοράς. Αυτό εν μέρει εξασφαλίζει μελλοντικά τη ζήτηση ειδικά από κερδοφόρους τομείς πελατών όπως είναι η ναυτιλία, η αεροπορία, οι μεταφορές.
6. Ευκαιρία, τέλος, για την εταιρεία ΕΛ.ΠΕ. αποτελούν και οι νέες τεχνολογίες οι οποίες εισέρχονται με ταχείς ρυθμούς στη διυλιστική διαδικασία. Τεχνολογίες όπως οι αυτοματισμοί, η ρομποτική, η τεχνητή νοημοσύνη και το blockchain στις συναλλαγές με τους προμηθευτές μπορούν αυξήσουν την αποδοτικότητα και την ασφάλεια των διυλιστηρίων και να ελαχιστοποιήσουν την ανάγκη για ανθρώπινο δυναμικό ως ένα βαθμό.

5.1.4 Threats

1. Η οικονομική κρίση που έχει ξεσπάσει εξαιτίας της πανδημίας έχει επιφέρει πολλές αλλαγές στη στρατηγική των επιχειρήσεων, ενώ έχει μειώσει ιδιαίτερα τη ζήτηση για καύσιμα είτε μεταφορών, είτε ναυτιλιακά, είτε αεροπορικά. Για το χρονικό διάστημα των δύο μηνών, οι περισσότερες επιχειρήσεις είχαν σχεδόν πάψει τη λειτουργία τους, το εμπόριο είχε ελαττωθεί σημαντικά και οι άνθρωποι έχουν σταματήσει τις μεταφορές με αποτέλεσμα η τιμή των καυσίμων να ελαττωθεί σημαντικά, μη επιτρέποντας αυξημένα κέρδη και αντισταθμίζοντας τα οφέλη της φθηνής πρώτης ύλης.
2. Η φορολογία των καυσίμων παραμένει υψηλή στη χώρα επηρεάζοντας τη κερδοφορία των διυλιστηρίων.
3. Επειδή το αργό πετρέλαιο διαπραγματεύεται στις διεθνείς αγορές σε δολάρια , η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να συγκεντρώνει αρκετή ποσότητα ρευστού προκειμένου να αντισταθμίσει τυχόν συναλλαγματικούς κινδύνους σε περίπτωση μιας έντονης μεταβολής της ισοτιμίας. Κάτι τέτοιο εμπεριέχει τον κίνδυνο αν μεταβληθεί κατά πολύ η ισοτιμία η εταιρεία να αναγκαστεί η εταιρεία να προμηθευτεί αργό σε υψηλή τιμή.
4. Η εταιρεία και η χώρα δεν έχει ιδιαίτερη εμπειρία στην εξόρυξη υδρογονανθράκων και υπάρχει περίπτωση να αποτελέσει απειλή συνδυαστικά με την επικείμενη κρίση της πανδημίας.

5.2 Πίνακας EFAS

Ο πίνακας εξωτερικών παραγόντων (EFAS) προβάλλει πόσο καλά η επιχείρηση που μελετάμε, αξιοποιεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει τις απειλές. Στην αριστερή στήλη απεικονίζονται οι σοβαρότεροι εξωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες, είτε ευκαιρίες είτε απειλές, που καλείται να διαχειριστεί η επιχείρηση.

Εν συνεχεία, στη στήλη της στάθμισης οι εξωτερικοί παράγοντες μπαίνουν σε προτεραιότητα με βάση τη σημαντικότητά τους για την εξεταζόμενη επιχείρηση. Επειδή η σημαντικότητά τους εξετάζεται συγκριτικά ανά παράγοντα, το άθροισμα της στάθμισης ισούται με τη μονάδα. Η στήλη της βαθμολόγησης εκφράζει το πόσο ορθά αντιμετωπίζει η επιχείρηση τον αντίστοιχο παράγοντα με 5 το άριστο και 1 το κατώτερο, ενώ η σταθμισμένη βαθμολογία συνολικά μας δείχνει την επίδοση της επιχείρησης στην αλληλεπίδρασή της με το εξωτερικό περιβάλλον.

Αναλυτικότερα στον Πίνακα 5.2 παρουσιάζονται όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες και αναλύονται με βάση τις κινήσεις της επιχείρησης.

Πίνακας 5.2: Ο Πίνακας στάθμισης εξωτερικών παραγόντων EFAS για την εταιρεία ΕΛ.ΠΕ.

Εξωτερικοί παράγοντες	Στάθμιση	Βαθμολόγηση	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Σχόλια
Ευκαιρίες				
Νέος νόμος IMO 2020 για τα ναυτιλιακά καύσιμα με χαμηλό θείο.	0,15	4	0,60	Η εταιρεία διαθέτει την υποδομή και τη δυναμικότητα για να καλύψει την νέα ζήτηση της αγοράς
Πτώση των τιμών του αργού πετρελαίου .	0,10	4	0,40	Οι εγκαταστάσεις υψηλής χωρητικότητας αποθηκευτικού χώρου, ώστε να αποθηκεύσουν φθηνότερη πρώτη ύλη.
Νέες οικολογικές				Ο όμιλος έχει

προδιαγραφές για τα καύσιμα από την ΕΕ. (Συμφ.Παρισιού)	0,10	5	0,50	πραγματοποιήσει τις κατάλληλες αναβαθμίσεις ώστε να συμβαδίσει με τα πρότυπα της ΕΕ
Έρευνες για εξόρυξη υδρογονανθράκων	0,10	3	0,30	Ο όμιλος έχει πρόθεση για καθετοποίηση προς τα πίσω.
Δεν υπάρχει άμεση υποκατάσταση σε κάποιου είδους καύσιμα.	0,15	5	0,75	Από τα αεροπορικά, τα ναυτιλιακά και τις μεταφορές βαρέων οχημάτων ο όμιλος θα έχει και για τα επόμενα χρόνια ζήτηση.
Νέες τεχνολογίες και αυτοματισμοί	0,10	4,5	0,45	Το οργανωσιακό μοντέλο και οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι σωστά διαμορφωμένα ώστε να αφομοιώσει τις νέες τεχνολογίες.

ΑΠΕΙΛΕΣ				
Επικείμενη οικονομική κρίση	0,10	4	0,40	Η πανδημία θα επηρεάσει επενδυτικά σχέδια και στρατηγικές.
Υψηλή φορολογία στα καύσιμα	0,05	4	0,20	Δημιουργεί στρεβλώσεις στα επιχειρηματικά κέρδη και μειώνει τη ζήτηση.
Συναλλαγματικός				Κίνδυνος για αγορά 1 ^{ωv} υλών

κίνδυνος	0,05	5	0,25	ακριβότερα λόγω της ισοτιμίας ευρώ-δολαρίου.
Η Ελλάδα δεν αποτελεί χώρα εξόρυξης	0,10	3,5	0,35	Λόγω της έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας μπορεί να οδηγηθεί σε πιθανά λάθη.
Σύνολο	1		4,2	

Πηγή: Strategic Management and Business Policy, T. Wheelen, D. Hunger, 15th edition pg. 157

Οι σημαντικότερες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εταιρεία είναι ο νέος νόμος για τα ναυτιλιακά καύσιμα που τέθηκε σε ισχύ από 01/01/2020 όπου η εταιρεία μέσω των επενδύσεων και των αναβαθμίσεων που έκανε στο παρελθόν βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση και μπορεί να προσελκύσει πελάτες που ίσως να μην μπορούν να ικανοποιήσουν πλέον άλλα διυλιστήρια που δεν έχουν την απαιτούμενη υποδομή. Παρόμοια ισχύει και η συμφωνία του Παρισιού για μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος στα παραγόμενα καύσιμα.

Το γεγονός ότι σε τομείς όπως η ναυτιλία, η αεροπορία και οι μεταφορές βαρέων οχημάτων δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάσταση αποτελεί τη μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για τα διυλιστήρια, αφού πρέπει να παραμείνουν πρωτοπόροι σε αυτούς τους τομείς και να προσπαθήσουν να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις, οι αυτοματισμοί και η ψηφιοποίηση ίσως αποτελούν τη μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις του μέλλοντος και ειδικά για τα διυλιστήρια που λόγω των ιδιοτήτων του κλάδου πρέπει να προσαρμόζονται διαρκώς στα νέα δεδομένα και να πραγματοποιούν επενδύσεις που βασίζονται στη τεχνολογική μετάβαση για να παραμείνουν ανταγωνιστικά και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Μία τέτοια πολιτική ακολουθείται πλήρως από τον Όμιλο ΕΛ.ΠΕ. με αποτέλεσμα τα διυλιστήρια του να είναι από τα πιο σύνθετα και εκσυγχρονισμένα στη περιοχή της Μεσογείου.

Σημαντικό θέμα για τα ΕΛ.ΠΕ. αποτελούν και τα έργα που πραγματοποιούνται στη Δυτική Ελλάδα για έρευνα και εξόρυξη υδρογονανθράκων το οποίο αναγνωρίζεται ως μια πολύ καλή ευκαιρία αν υπάρχει η δυνατότητα εκμετάλλευσης (κυρίως αναφορικά με το

κόστος και τη ποσότητα εξόρυξης), ώστε τα ΕΛ.ΠΕ. να κατέχουν ελληνική πρώτη ύλη και να επωμίζονται το κόστος της παρά τη τιμή της στη διεθνή αγορά.

5.3 Πίνακας IFAS

Αντίστοιχα με τον πίνακα EFAS εκτελείται και ο πίνακας IFAS που αποκαλύπτει τους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό της επιχείρησης, τους αξιολογεί μέσω της αντίστοιχης βαθμολόγησης και προβάλλει πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση εκμεταλλεύεται ή αντιμετωπίζει αυτούς τους παράγοντες.

Στον πίνακα 5.3 παρουσιάζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη χάραξη στρατηγικής και αξιολογούνται ανάλογα με τη σημαντικότητα τους και την αντίδραση της εταιρείας.

Πίνακας 5.3: Ο πίνακας στάθμισης εσωτερικών παραγόντων IFAS για την εταιρεία ΕΛΠΕ.

Εσωτερικοί παράγοντες	Στάθμιση	Βαθμολόγηση	Σταθμισμένη βαθμολογία	Σχόλια
Δυνατά σημεία				
Κυριαρχία στον ελληνικό κλάδο διύλισης και στρατηγικής σημασίας.	0,20	5	1	Η εταιρεία είναι στρατηγικής σημασίας για τη χώρα καθώς και την ελληνική οικονομία.
Κατοχή 3 από τα 4 διυλιστήρια της χώρας και δημιουργία μεταξύ τους συνεργειών.	0,15	4,5	0,675	Ολοκληρωμένα συστήματα διυλιστηρίων, διεθνώς αναγνωρισμένα. Υπάρχουν μεταξύ τους συνεργείες.
Καλή φήμη και ισχυρό όνομα στην αγορά.	0,10	4,5	0,45	Επακόλουθο οι μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις.
				Η γεωγραφική θέση της χώρας

Στρατηγική γεωγραφική θέση της χώρας και των διυλιστηρίων.	0,15	5	0,75	και των εγκαταστάσεων μέσα στη χώρα είναι αυτή που προωθεί την ανταγωνιστικότητα των διυλιστηρίων.
Η κουλτούρα και το οργανωσιακό μοντέλο.	0,05	5	0,25	Είναι διαμορφωμένα έτσι ώστε να προωθούνται η εισαγωγή τεχνολογιών και η διαρκής ανταγωνιστικότητα.
Υψηλή ποιότητα και οικολογικές προδιαγραφές στα παραγόμενα καύσιμα.	0,05	5	0,25	τα καύσιμα της εταιρείας ικανοποιούν και συμβαδίζουν με τα αυστηρότερα πρότυπα ποιότητας και οικολογίας.
Ισχυρό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.	0,05	4,5	0,225	Ισχυρή αποδοτικότητα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και στρατηγικές συνεργασίες με ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα .
Αδύνατα σημεία				
Υψηλό κόστος συντήρησης και	0,10	3,5	0,35	Η φύση του κλάδου και το ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον αναγκάζουν

αναβαθμίσεων.				βιομηχανίες όπως τα ΕΛΠΕ να επενδύουν διαρκώς.
Πλήρη εξάρτηση από τους προμηθευτές αργού πετρελαίου.	0,05	3,5	0,175	Η εταιρεία μέχρι τώρα δεν έχει καθετοποιηθεί προς τα πίσω..
Δεν μπορεί να καθορίσει ή να επηρεάσει τις τιμές παραγωγών.	0,10	4	0,4	Αποτελεί επίσης χαρακτηριστικό των εταιρειών του κλάδου που δεν αλλάζει.
Το 35,5% ανήκει στο Ελληνικό Δημόσιο.	0,05	4	0,2	Επιρροή η πολιτική του εκάστοτε κυβερνόντος.
Σύνολο	1		4,7	

Πηγή: Strategic Management and Business Policy, T. Wheelen, D. Hunger, 15th edition, pg. 193

Όπως παρουσιάζεται και στον πίνακα IFAS τα σημαντικότερα δυνατά σημεία της εταιρείας είναι η κυριαρχία στον ελληνικό κλάδο διύλισης και η στρατηγική σημασία για τη χώρα, οι συνέργειες μεταξύ των 3 διυλιστηρίων και του διυλιστηρίου στα Σκόπια και η στρατηγική τους θέση τα οποία εκμεταλλεύεται ο οργανισμός με το σωστό τρόπο και διαρκώς τα αντλεί πλεονέκτημα ώστε να προωθηθεί η εταιρεία. Σε ότι αφορά τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος σημαντικότερες είναι το υψηλό κόστος συντήρησης και αναβαθμίσεων και η αδυναμία για διαμόρφωση της τελικής τιμής των διυλισμένων καυσίμων. Το υψηλό κόστος έχει αντιμετωπιστεί με τη πρόσληψη δανείων προκειμένου ο όμιλος να παραμείνει ανταγωνιστικός και να μη δεσμεύσει όλα τα ίδια Κεφάλαια. Καθώς η τεχνολογία και οι περιβαλλοντικές ρυθμίσεις είναι σε εξέλιξη το συγκεκριμένο κόστος δεν προβλέπεται να μειωθεί ή να περιοριστεί. Παρόμοια κατάσταση ισχύει και για την αδυναμία καθορισμού συγκεκριμένης τιμής στα παραγόμενα καύσιμα.

5.4 Προτεινόμενες στρατηγικές

5.4.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ. είναι μια ισχυρή εταιρεία στρατηγικού χαρακτήρα τόσο για τη χώρα όσο και για την ελληνική οικονομία, συνεπώς ακόμα και σε περίπτωση έντονων αδυναμιών και κρίσης θα στηριχθεί από το κράτος και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και θα αποτραπεί κάθε είδους επιχειρησιακή στρατηγική περισυλλογής. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές που ωφελούν την εταιρεία σχεδόν πάντα θα κινούνται στα πλαίσια της ανάπτυξης.

Αναλυτικότερα, η εταιρεία πρέπει να εκμεταλλευτεί τις υπάρχουσες επενδύσεις που έχει κάνει και τα δυνατά της σημεία στο εσωτερικό περιβάλλον εισάγοντας επιπλέον νέες τεχνολογίες, αυτοματισμούς και τη ψηφιοποίηση. Αποτέλεσμα της ένταξης των νέων τεχνολογιών σε θέματα συναλλαγών (πχ. Blockchain), στις λειτουργίες και στις διαδικασίες της (πχ. artificial intelligence, machine learning, Internet of Things, digitization) θα οδηγηθεί σε μείωση του λειτουργικού κόστους, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και θα ενισχύσει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων και των εργαζομένων που είναι σημαντικό κομμάτι της κουλτούρας της. Σε αυτό το σημείο προτείνεται η **εσωτερική ανάπτυξη** που τη θεωρούμε αναγκαία συνθήκη και προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα των διυλιστηρίων.

Εν συνεχεία, η εταιρεία πρέπει να εκμεταλλευτεί τη προσπάθεια που γίνεται για έρευνες και εξόρυξη υδρογονανθράκων στη χώρα ώστε να προσπαθήσει να **καθετοποιηθεί προς τα πίσω** ως ένα σημείο ή αν γίνεται και ολοκληρωτικά. Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη στρατηγική θα διαδραματίσουν οι ισχυρές **στρατηγικές συμμαχίες** με μεγάλες εταιρείες εξόρυξης από το εξωτερικό, οι οποίες είναι και το μέσο για την επίτευξη της καθετοποίησης.

Συνοψίζοντας, η εταιρεία όπως έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 4 έχει ήδη πραγματοποιήσει με επιτυχία σχεδόν κάθε εφικτή επιχειρησιακή στρατηγική, είτε αφορά την καθετοποίηση προς τα μπροστά μέσω των πρατηρίων ΕΚΟ και ΒΡ, είτε τη συσχετισμένη διαποίκιση μέσω της εισχώρησης σε συγγενείς κλάδους όπως στις ΑΠΕ, στην ηλεκτρική ενέργεια κ.α., είτε της οριζόντιας ολοκλήρωσης, συνεπώς δεν έχουμε ιδιαίτερα πολλές προτάσεις ειδικότερα στη κατάσταση που βρίσκεται η χώρα αυτή τη στιγμή. Θεωρούμε λοιπόν ότι οι στρατηγικές που πρέπει να δώσει βάση πέρα από αυτά που ήδη έχει πραγματοποιήσει

είναι η προσπάθεια για καθετοποίηση προς τα πίσω και η εσωτερική ανάπτυξη μέσω των αυτοματισμών και της ψηφιοποίησης.

5.4.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Οι επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές που θεωρητικά μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική της διαφοροποίησης και η εστίαση (M. Porter, 1985). Όπως έχει προαναφερθεί στο τέταρτο κεφάλαιο η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι ανέφικτη για τις πετρελαϊκές εταιρείες και τον κλάδο διύλισης, αφού οι τιμές των παραγόμενων καυσίμων διαπραγματεύονται στις διεθνείς αγορές και η εταιρεία διύλισης δεν μπορεί να τις επηρεάσει.

Επιπρόσθετα, η εστίαση σε συγκεκριμένα κομμάτια της αγοράς δεν έχει κανένα απολύτως όφελος και μόνη απόρροια θα είναι η απελευθέρωση πελατών για τους ανταγωνιστές και ο περιορισμός των κερδών της. Συνεπώς, καταλήγουμε ότι η συνέχιση της **στρατηγικής διαφοροποίησης** είναι η καλύτερη λύση και έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τις επιχειρησιακές στρατηγικές που προτείναμε, ειδικότερα σχετικά τις αρχές του ομίλου περί αξίας προς τους πελάτες, ανταγωνιστικότητας, τη κουλτούρα του και τη πολιτική ποιότητας που διέπει τα κάθε προϊόν ή υπηρεσία του ομίλου.

5.4.3 Λειτουργικές Στρατηγικές

Μάρκετινγκ: Σε άμεση συσχέτιση με τις προαναφερθείσες στρατηγικές ανάπτυξης και διαφοροποίησης, στο τμήμα μάρκετινγκ προτείνεται η ανάπτυξη αγοράς. Σε ότι αφορά την ανάπτυξη αγοράς μέσω του νόμου IMO 2020 περί ναυτιλιακών καυσίμων χαμηλού θείου, αρκετά διυλιστήρια διεθνώς δεν μπορούν να ανταποκριθούν και δημιουργείται μία επιπλέον ζήτηση (η οποία δεν θα καλυφτεί από κάποια διυλιστήρια λόγω έλλειψης τεχνολογιών), που αποτελεί ευκαιρία για τα ΕΛΠΕ να προσελκύσουν νέους πελάτες στα ναυτιλιακά που είναι μια ισχυρή αγορά και δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα καύσιμα. Οι αναβαθμίσεις στις οποίες έχει επενδύσει ο όμιλος και το ευρύ φάσμα ποιοτικών και οικολογικών προϊόντων που έχει διαμορφώσει του επιτρέπει να ακολουθήσει μια τέτοιου είδους στρατηγική.

Έρευνα και Ανάπτυξη: Η εταιρεία διαθέτει ισχυρό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και έχει λανσάρει αρκετά εξειδικευμένα προϊόντα όπως το EKO Diesel Avio και το BP Ultimate Diesel. Συνεπώς προτείνεται η συνέχιση της έρευνας προκειμένου να αναπτύξει περισσότερα προϊόντα όπως τα ανωτέρω ώστε να ενισχυθεί και η επιχειρηματική

στρατηγική της διαφοροποίησης, να ενδυναμώσει το όνομα της στην αγορά και να κατοχυρώσει επιπλέον πελάτες.

Χρηματοοικονομικά: Για να στηρίξει τις προαναφερθείσες επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές η εταιρεία οφείλει να «χτίσει» πολύ ισχυρά Ίδια Κεφάλαια προκειμένου να χρηματοδοτεί τις επερχόμενες επενδύσεις της και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις. Η χρήση κερδών εντός των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, οι προσπάθειες για βελτίωση της κερδοφορίας και η μείωση του χρηματοοικονομικού κόστους είναι στη σωστή κατεύθυνση. Επιπλέον, λόγω του συναλλαγματικού κινδύνου ευρώ και δολαρίου η εταιρεία πρέπει να διακρατεί ένα αρκετά μεγάλο ποσό ρευστότητας.

Ανθρωπίνου δυναμικού: Σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, με αναμενόμενες μελλοντικές εισαγωγές νέων τεχνολογιών και αυτοματισμών είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να έχει προσωπικό το οποίο έχει την ικανότητα να χειριστεί και να αφομοιώσει κάθε είδους αλλαγή προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση. Κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να αναπτύσσουν τα προσόντα τους εντός της εταιρείας, να προσδίδουν αξία σε αυτή και συμβαδίζουν τις νέες εξελίξεις και τεχνολογίες.

Συμπερασματικά, οι επιχειρησιακές στρατηγικές που προτείνονται είναι αυτή της εσωτερικής ανάπτυξης και της καθετοποίησης προς τα πίσω, εφόσον αυτό καταστεί εφικτό. Η συγκεκριμένη πρόταση είναι απόλυτα λογική αφού ο όμιλος έχει εδραιωθεί και επιτύχει προς τις υπόλοιπες επιχειρησιακές στρατηγικές. Η επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η μόνη βιώσιμη ανταγωνιστική στρατηγική στην οποία πρέπει να κινηθεί ο όμιλος. Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι εξίσου κρίσιμες αφού επηρεάζουν και στηρίζουν τις υπόλοιπες προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός του.

Βιβλιογραφία

1. Wheelen T., David Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, (2018) Strategic Management and Business Policy. 15th edition, Pearson
2. Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου.
3. Fitch Solutions, Q1 2020, Greece Oil and Gas Report.
4. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1985.

Αλφαβητική Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
2. Γεωργόπουλος Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ, 2019-2020, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
3. Υπουργείο περιβάλλοντος και ενέργειας, Εθνικό Σχέδιο για την ενέργεια και το κλίμα, 2020
4. Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7^η έκδοση, 2016, εκδόσεις Μπένου

Αλφαβητική Ξένη Βιβλιογραφία

1. Fitch Solutions, Q1 2020, Greece Oil and Gas Report.
2. Mintzberg Henry, The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, Strategic Management Journal, 1990
3. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1985.
4. M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, (1985) NY Free Press
5. Wheelen T., David Hunger, A. Hoffman, C. Bamford, (2018) Strategic Management and Business Policy. 15th edition, Pearson

Ιστοσελίδες

1. <https://www.helpe.gr/the-group/>
2. https://sustainabilityreport2018.helpe.gr/wp-content/uploads/2019/07/ELPE_ABA_EKE_2018_GR.pdf
3. <https://www.helpe.gr/userfiles/8a53b155-76e9-4d45-9773-a27000e44a36/Hellenic%20Petroleum%20Investor%20Presentation%20vF.pdf>
4. <https://www.portraits.gr/power/sinentefxis/liana-gouta-ti-ferni-i-protognori-krisi-sto-petreleo-sta-diilistiria-ke-stin-ikonomia>
5. [https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2019%2012m%20Parent%20\(GR\).pdf](https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2019%2012m%20Parent%20(GR).pdf)
6. [https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2018%2012m%20Parent%20\(GR\).pdf](https://www.helpe.gr/userfiles/09deccd3-a8a9-4ae2-b7da-a27a010c9bf8/2018%2012m%20Parent%20(GR).pdf)
7. <https://www.helpe.gr/investor-relations/quarterly-results/financial-statements/parent-company-financial-results/>
8. <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20180208STO97442/meiosi-ton-ekpompon-aerion-thermokipiou-tis-ee-ethnikoi-stochoi-gia-to-2030>
9. <https://energypress.gr/news/anakoyfisi-gia-ta-diylistiria-oi-hamiles-times-toy-argoy-stokaroyn-fthini-proti-yli-epibleon>
10. <https://energypress.gr/news/komision-me-syntonismenes-draseis-se-epta-tomeis-i-eyropi-epityghanei-klimatiki-oydeterotita>

11. https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_el
12. <https://www.euractiv.gr/section/epichirisis-ergasia/news/paroyasiastike-stoys-eyropaikoy-s-thesmoys-2050-tis-eyropaikis-diylisis/>
13. <https://greenagenda.gr/%cf%80%cf%8e%cf%82-%ce%b8%ce%b1-%cf%83%cf%84%ce%b7%cf%81%ce%af%ce%be%ce%b5%ce%b9-%ce%b7-%ce%b5%ce%b5-%cf%84%ce%b9%cf%82-%ce%b5%cf%80%ce%b5%ce%bd%ce%b4%cf%8d%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82-%ce%b3%ce%b9%ce%b1/>
14. <https://www.dealnews.gr/roi/item/277407-%CE%88%CF%81%CF%87%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%86%CE%BF%CF%85%CF%81%CF%84%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%8D%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B1#.XnJJXHzapo>
15. <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1705378/elpe-rota-kerdoforias-apo-ta-nea-naytiliaka-kaysim.html>
16. Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Εβδομαδιαίο Δελτίο Επισκόπησης τιμών καυσίμων, 17/01/2020.
17. https://docs.wbcsd.org/2019/10/WBCSD-Reporting_Matters-2019-Strategy_and_targets.pdf
18. <https://www.fuelseurope.eu/wp-content/uploads/2018/04/19-April-2018-FuelsEurope-Press-Release-Vision-2050-Final.pdf>
19. <https://www.thebalance.com/how-the-dollar-impacts-commodity-prices-809294>
20. <https://en.wikipedia.org/wiki/OPEC>
21. <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/203344/sepe-h-ypsili-forologia-ofeiletai-gia-tis-ayximenes-times-kaysimon-stin-ellada>
22. <https://www.dealnews.gr/roi/item/277407-%CE%88%CF%81%CF%87%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%86%CE%BF%CF%85%CF%81%CF%84%CE%BF%CF%8D%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%8D%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B1#.XnJJXHzapo>
23. <https://www.dealnews.gr/roi/item/284387-%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1-T%CE%B9-%C2%AB%CE%AD%CF%86%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BF-%CE%BD%CE%AD%CE%BF%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%C2%ABIMO-2020%CF%82%BB#.XnJJHHzapo>

24. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/what-shipowners-refiners-and-traders-should-know-about-imo-2020>
25. https://www.clingendaelenergy.com/inc/upload/files/CIEP_paper_2017-02_web.pdf
26. Έκθεση διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2019, <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2019.pdf>
27. <http://pseep.gr/wp-content/uploads/2020/03/%CE%9A%CE%AC%CF%84%CF%89-%CE%B1%CF%80%CF%8C-1.000-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%8E-%CE%B1%CE%BD%CE%AC-m3-%CE%B7-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%AE-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B4%CE%B9%CF%85%CE%BB%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7-%CE%B2%CE%B5%CE%BD%CE%B6%CE%AF%CE%BD%CE%B7-%E2%80%93-%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%BA%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CE%B9-%CE%B5%CF%85%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%CF%82-%CF%80%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%BF%CF%8D%CF%82-%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%BB%CE%BF%CF%85%CF%82-1.pdf>
28. <http://pseep.gr/wp-content/uploads/2020/03/%CE%95%CE%9B%CE%A0%CE%95-%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%BB%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7-%CE%B7-%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B1%CF%82-%CE%BC%CE%B5-%CF%85%CE%B3%CF%81%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CF%8D%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B1.pdf>
29. <https://www.stockwatch.com.cy/el/article/elliniki-oikonomia/morgan-stanley-ufesi-sok-53-fetos-gia-tin-ellada>
30. https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/oil-refining_en
31. <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2019.pdf>
32. <https://www.iene.gr/articlefiles/file/meletes/iene-meleti-2019.pdf>
33. <https://www.sofokleousin.gr/to-petrelaiko-thayma-tis-elladas>
34. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/energy/bloc-2c.html>
35. https://www.mba.aueb.gr/files/VimaEpih/2015-2016/ELPE_Parousiasi.pdf.pdf
36. <https://capital.com/4-major-types-of-crude-oil>

37. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Main origin of primary energy imports, EU-28, 2007-2017 \(%25 of extra EU-28 imports\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Main_origin_of_primary_energy_imports,_EU-28,_2007-2017_(%25_of_extra_EU-28_imports).png)
38. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy production and imports/el#CE.97 .CE.95.CE.95 .CE.BA.CE.B1.CE.B9 .CF.84.CE.B1 .CE.BA.CF.81.CE.AC.CF.84.CE.B7 .CE.BC.CE.AD.CE.BB.CE.B7 .CF.84.CE.B7.CF.82 .CE.B5.CE.AF.CE.BD.CE.B1.CE.B9 .CE.BA.CE.B1.CE.B8.CE.B1.CF.81.CE.BF.CE.AF .CE.B5.CE.B9.CF.83.CE.B1.CE.B3.CF.89.CE.B3.CE.B5.CE.AF.CF.82 .CE.B5.CE.BD.CE.AD.CF.81.CE.B3.CE.B5.CE.B9.CE.B1.CF.82](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy_production_and_imports/el#CE.97_.CE.95.CE.95_.CE.BA.CE.B1.CE.B9_.CF.84.CE.B1_.CE.BA.CF.81.CE.AC.CF.84.CE.B7_.CE.BC.CE.AD.CE.BB.CE.B7_.CF.84.CE.B7.CF.82_.CE.B5.CE.AF.CE.BD.CE.B1.CE.B9_.CE.BA.CE.B1.CE.B8.CE.B1.CF.81.CE.BF.CE.AF_.CE.B5.CE.B9.CF.83.CE.B1.CE.B3.CF.89.CE.B3.CE.B5.CE.AF.CF.82_.CE.B5.CE.BD.CE.AD.CF.81.CE.B3.CE.B5.CE.B9.CE.B1.CF.82)
39. <https://www.fuelseurope.eu/dataroom/static-graphs/>
40. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil and petroleum products - a statistical overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Oil_and_petroleum_products_-_a_statistical_overview)
41. https://ec.europa.eu/energy/topics/oil-gas-and-coal/oil-refining_en
42. https://www.clingendaelenergy.com/inc/upload/files/CIEP_paper_2017-02_web.pdf
43. Eurostat<https://ec.europa.eu/eurostat>
44. <https://www.helpe.gr/>
45. https://www.moh.gr/Home.aspx?a_id=256