

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην ΕΝΕΡΓΕΙΑ: Στρατηγική,
Δίκαιο και Οικονομία
Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών

Ενεργειακές επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας
Ελληνικά Πετρέλαια με τη μέθοδο της Pest analysis

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Δεμένεγα Αικατερίνη

Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντα Καθηγητή: Γεωργόπουλος Νικόλαος

ΑΘΗΝΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Η κάτωθι υπογράφουσα, Δεμένεγα Αικατερίνη, βεβαιώνω ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.

Ευχαριστίες

Η παρούσα μελέτη αποτελεί διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Ενέργεια: Στρατηγική, Δίκαιο και Οικονομία» του τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του εν λόγω προγράμματος για την υποστήριξη και την πολύτιμη καθοδήγησή τους και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου, καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, για την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε και τη βοήθειά του στη συνεργασία μας.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Κεφάλαιο 1.....	7
Εισαγωγικές πληροφορίες.....	7
1.1. Εισαγωγή.....	7
1.2. Καταγραφή προβλήματος.....	8
1.3. Ακολουθούμενη μεθοδολογία.....	9
1.4. Περιγραφή ενοτήτων.....	10
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	12
Κεφάλαιο 2.....	14
Ενέργεια, Δίκαιο και Οικονομία.....	14
2.1. Ορισμός της ενέργειας.....	14
2.2. Το δίκαιο της ενέργειας, επιχειρήσεις παροχής ενεργειακών υπηρεσιών και ελληνική νομοθεσία.....	20
2.3. Οι οικονομικές διαστάσεις της ενέργειας.....	22
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	27
Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ενεργειακών Επιχειρήσεων.....	29
3.1. Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής.....	29
3.2. Στρατηγικό μάνατζμεντ.....	30
3.3. Η σημασία της εφαρμογής στρατηγικού μάνατζμεντ.....	34
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	37
Κεφάλαιο 4.....	38
Μεθοδολογία Ανάλυσης.....	38
4.1. Ακολουθούμενη μεθοδολογία.....	38
4.2. Ο όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια.....	39
4.3. Ανάλυση PEST.....	41
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	49
Κεφάλαιο 5.....	51
Αποτελέσματα Ανάλυσης Περιβάλλοντος.....	51
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	56
Κεφάλαιο 6.....	57
Ανάλυση Κλάδου με το Υπόδειγμα Porter.....	57
6.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	57
6.2. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	58
6.3. Απειλή υποκατάστατων αγαθών.....	59
6.4. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	59

6.5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	60
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	61
Συμπεράσματα	62
Βιβλιογραφία.....	Error! Bookmark not defined.

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1. Παραγωγή ενέργειας στην ΕΕ	17
Διάγραμμα 2.2. Η κατανάλωση ενέργειας στην ΕΕ	18
Διάγραμμα 2.3. Ποσοστό ενεργειακής εξάρτησης ΕΕ	19
Διάγραμμα 2.4. Η παγκόσμια κατανάλωση ενέργειας ανά κατηγορία χωρών.....	23
Διάγραμμα 2.5. Η πορεία της ενεργειακής κατανάλωσης ανά ενεργειακό πόρο	25
Διάγραμμα 3.1. Οι 5 δυνάμεις του Porter.....	34
Διάγραμμα 4.1. Το όραμα του Ομίλου ΕΛΠΕ	40
Διάγραμμα 5.1. Συγκρίσιμα κέρδη EBITDA.....	52
Διάγραμμα 5.2. Συνολικές πωλήσεις ΕΛΠΕ και βαθμός απασχόλησης των δωλιστηρίων	53
Διάγραμμα 5.3. Η πορεία των εξαγωγών του ΕΛΠΕ (σε τόνους).....	54

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγικές πληροφορίες

1.1. Εισαγωγή

Η ενέργεια αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα αγαθά για την πραγμάτωση των βασικότερων δραστηριοτήτων της ανθρώπινης καθημερινότητας. Οι διαστάσεις που αναγκαία εξετάζονται σε συνάρτηση με την ενέργεια είναι πολυάριθμες και σχετίζονται με το νομικό, οικονομικό και στρατηγικό πλαίσιο που ακολουθούν οι χώρες και οι επιχειρήσεις που παράγουν, εμπορεύονται ή αποκλειστικά εισάγουν ενεργειακούς πόρους. Είναι σημαντικό επίσης να εξετάζεται, σε συνάρτηση με την ενέργεια, το επίπεδο της ενεργειακής ασφάλειας της χώρας διότι, μέσα από αυτό το ποσοστό απορρέουν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις και πολιτικές, όχι μόνο σε επιχειρηματικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο χωρών (Τσαλέμης & Παπαδοπούλου, 2014).

Οι ενεργειακές επιχειρήσεις, αποτελούσαν για αρκετά χρόνια μονοπώλια, είτε κρατικά είτε ιδιωτικά, ενώ σταδιακά ξεκίνησε η δημιουργία ολιγοπωλίων. Δεδομένης της περιορισμένης πρόσβασης αρκετών χωρών σε ενεργειακούς πόρους, οι ανάλογες επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να διαχειριστούν τα αποθέματα ενέργειας και να τα μεταπωλήσουν στους καταναλωτές ήταν -και είναι- αριθμητικά περιορισμένες (Μαρίνος, 2003). Κι αυτό διότι το αυξημένο κόστος παραγωγής και επεξεργασίας προϊόντων χρήσιμων για τους καταναλωτές, καθώς και η αυξημένη δύναμη των προμηθευτών, σε συνδυασμό με τη δύσκολη απαιτούμενη τεχνογνωσία, συντελούν στη δημιουργία ενός κλάδου που αποτελείται κατά κύριο λόγο από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις με αυξημένη δύναμη σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο ηλεκτρισμός, το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο αποτελούν τις κλασικές μορφές ενεργειακών αγαθών που εμπορεύονται οι επιχειρήσεις παροχής ενεργειακών υπηρεσιών. Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις αυτές είναι περιορισμένες σε αριθμό και κυρίως επεξεργάζονται την πρώτη ύλη που εισάγουν και τη μεταφέρουν προκειμένου να καταναλωθεί τελικώς η ενέργεια από τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις. Βέβαια το παραπάνω δεν ισχύει για τις επιχειρήσεις παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, οι οποίες εμπορεύονται το ρεύμα από κεντρική εταιρεία και το αναδιανέμουν με αυτόνομο τρόπο σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά (Συνοδινός, 2014). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι πρότινος η ΔΕΗ ήταν η μοναδική εταιρεία που εμπορευόταν ηλεκτρικό ρεύμα γεγονός που μεταβλήθηκε ύστερα από τους στόχους που τέθηκαν από την ΕΕ για το «άνοιγμα» των ενεργειακών επιχειρήσεων, με σκοπό την επίτευξη ενεργειακής αυτονομίας και ασφάλειας στην Ένωση.

Οι ενεργειακές επιχειρήσεις, επειδή ακριβώς διαρκώς αυξάνονται και μεταβάλλονται οι όροι της αγοράς που συμμετέχουν, είναι αναγκαίο να διαθέτουν τις κατάλληλες διοικητικές δομές και να εφαρμόζουν τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να μπορέσουν να επιβιώσουν μέσα στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της περίπτωσης του Ομίλου των Ελληνικών Πετρελαίων ως προς την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ μέσα από την ανάλυση του μοντέλου που ανέπτυξε ο Porter.

1.2. Καταγραφή προβλήματος

Όπως διαπιστώνεται από τα κείμενα «μαλακού» δικαίου (soft law) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον για την παροχή ενεργειακών υπηρεσιών για την επίτευξη ενεργειακών και περιβαλλοντικών στόχων. Συγκεκριμένα, οι

επιχειρήσεις που παρέχουν ενεργειακές υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες ενέργειας, συμπεριλαμβανομένης της προμήθειας και εγκατάστασης ενεργειακά αποδοτικού εξοπλισμού ή/και της ανακαίνισης του κτιρίου, άρχισαν να λειτουργούν στην ευρωπαϊκή αγορά τα τελευταία χρόνια (European Commission, Energy Service Companies, 2016). Οι επιχειρήσεις συνεπώς που ήδη δραστηριοποιούνταν στην αγορά ξεκίνησαν να αντιμετωπίζουν έναν νέο ανταγωνισμό ο οποίος προερχόταν από το παραπάνω αυξημένο ενδιαφέρον.

Η εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μανάτζμεντ αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο επιβίωσης για τις ενεργειακές επιχειρήσεις, είτε αυτές προϋπήρχαν στον κλάδο είτε συστάθηκαν πρόσφατα. Επομένως, βασικός στόχος της παρούσας ανάλυσης για τον Όμιλο των Ελληνικών Πετρελαίων είναι να εξακριβώσει τα κατάλληλα εργαλεία στρατηγικού μανάτζμεντ που πρέπει να εφαρμόσει, προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον διατηρώντας την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητά του.

1.3. Ακολουθούμενη μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη, προκειμένου να διεξαχθεί, ακολούθησε συγκεκριμένη μεθοδολογία η οποία οδήγησε στην περάτωση του σκοπού που αρχικά τέθηκε. Για τη διερεύνηση του στρατηγικού μανάτζμεντ του Ομίλου των Ελληνικών Πετρελαίων θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση ενός στρατηγικού εργαλείου που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος και του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Ειδικότερα θα αναλυθεί το πολιτικό (Political), το οικονομικό (economical), το κοινωνικό (social) και το τεχνολογικό (technological) περιβάλλον της οικονομικής μονάδας. Η συγκεκριμένη ανάλυση ονομάζεται PEST, δεδομένου ότι προέρχεται από τα ακρωνύμια των περιβαλλόντων που θα αναλυθούν, με στόχο τελικά να

παρουσιαστεί η συγκεκριμένη διάσταση της οικονομικής μονάδας. Γενικός σκοπός είναι να παρουσιαστούν τα εργαλεία διοίκησης που εφαρμόζονται για τη διαχείριση των προκλήσεων και των ευκαιριών που προέρχονται από τα διαφορετικά περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

1.4. Περιγραφή ενοτήτων

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από πέντε κεφάλαια τα οποία έχουν σχεδιαστεί κατάλληλα για να αποτυπώσουν όλα τα βασικά πεδία που εμπίπτουν στο εξεταζόμενο ζήτημα. Το πρώτο και αρχικό κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή του αναγνώστη στην παρούσα ανάλυση και ουσιαστικά αποτελείται από ένα σύντομο πρόλογο, την ανάδειξη της αναγκαιότητας της μελέτης του θιγόμενου ζητήματος, αλλά και την ακολουθούμενη μεθοδολογία. Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί έναν σημαντικό «οδηγό» για τον αναγνώστη προκειμένου να εισαχθεί σε όλα τα σημαντικά ζητήματα που θα θιγούν στη συνέχεια της παρούσας μελέτης.

Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από τις σημαντικότερες διαστάσεις της ενεργειακής επιχείρησης, δεδομένου ότι πρόκειται να αναλυθεί στο εμπειρικό μέρος μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της ενέργειας. Ειδικότερα θα παρουσιαστεί η εννοιολογική οριοθέτηση της ενέργειας, το γενικότερο δίκαιο που διέπει την ενέργεια και τις ενεργειακές επιχειρήσεις με συνοπτικό τρόπο αλλά και με τρόπο που θα άπτεται στην ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε επόμενο κεφάλαιο, ενώ ακολουθεί η παρουσίαση των οικονομικών διαστάσεων της ενέργειας. Στο τέλος του κεφαλαίου αναλύονται οι ενεργειακές επιχειρήσεις και ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν στο ευρύτερο περιβάλλον της δραστηριοποίησής τους.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από την ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ των ενεργειακών επιχειρήσεων και ειδικά στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζεται αποκλειστικά το στρατηγικό μάνατζμεντ μέσα από τις βασικές επιστημονικές θεωρήσεις. Στην συνέχεια παρουσιάζεται η σημασία της εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο ανταγωνισμός μεταξύ των ενεργειακών επιχειρήσεων καθώς και ο έλεγχος της επιχειρηματικής συμπεριφοράς από ρυθμιστικούς και θεσμικούς φορείς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ακολουθούμενη μεθοδολογία έρευνας δηλαδή η ακολουθούμενη μεθοδολογία, το ερευνητικό δείγμα και η ανάλυση PESTE. Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί αρκετά βασικό μέρος διότι παρουσιάζεται ολόκληρο το περιβάλλον της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να αντιμετωπίσει όλα τα κρίσιμα ζητήματα που απορρέουν από αυτό.

Το τελευταίο κεφάλαιο αποτελείται από την συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας όπως προκύπτουν από τον συνδυασμό της θεωρητικής ανασκόπησης με την εμπειρική διερεύνηση. Η μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση των γενικότερων συμπερασμάτων και της χρησιμοποιούμενης επιστημονικής βιβλιογραφίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Energy Information Administration, .. (2017). *International energy outlook 2017*. New York: US Energy Information Administration. Ανάκτηση December 02, 2017, από <https://www.eia.gov/outlooks/ieo/>: [https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484\(2017\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484(2017).pdf)
2. European Commission, (2015). *Energy dependency rate — all products, 2005 and 2015 (% of net imports in gross inland consumption and bunkers, based on tonnes of oil equivalent)*. Ανάκτηση December 02, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate_%E2%80%94_all_products,_2005_and_2015_\(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate_%E2%80%94_all_products,_2005_and_2015_(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
3. European Commission, (2015). *Energy dependency rate, EU-28, 2005-2015* . Ανάκτηση December 02, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate,_EU-28,_2005-2015_\(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate,_EU-28,_2005-2015_(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
4. European Commission, (2015). *Production of primary energy, EU-28, 2015* . Ανάκτηση December 22, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Production_of_primary_energy,_EU-28,_2015_\(%25_of_total,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Production_of_primary_energy,_EU-28,_2015_(%25_of_total,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
5. European Commission, (2016). *Energy Service Companies*. Ανάκτηση December 02, 2017, από <https://ec.europa.eu/jrc/en/energy-efficiency/eed-support/energy-service-companies>
6. Αλιγιζάκη, Α. (2015). *Η Εσωτερική Αγορά Ενέργειας «αντίδοτο» στην ενεργειακή ανασφάλεια της Ευρώπης*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς / Τμ. Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών & Ευρωπαϊκή Έδρα Jean Monnet στο Δίκαιο & Πολιτικές ΕΕ.
7. Αργαλιάς, Π. (2017). *Θέμα Παρουσίασης: Ενεργειακή απόδοση-εξοικονόμηση ενέργειας και περιβάλλον*. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.

8. Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, (2015). *Βελτίωση της ασφάλειας του ενεργειακού εφοδιασμού μέσω ανάπτυξης της εσωτερικής αγοράς ενέργειας: απαιτούνται περισσότερες προσπάθειες*. Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο.
9. Μαρίνος, Θ. (2003). *Η πρόσβαση σε ενεργειακό δίκτυο-Η απευλευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
10. Συνοδινός, Χ. (2014). Ενεργειακά δίκτυα και υποδομές. Πρόσφατες νομικές εξελίξεις. Στο Ν. Φαραντουρή, *Ενέργεια. Δίκτυα και Υποδομές*. (σσ. 203-229). Αθήνα : Νομική βιβλιοθήκη.

Κεφάλαιο 2

Ενέργεια, Δίκαιο και Οικονομία.

2.1. Ορισμός της ενέργειας.

Σε όλα τα φυσικά συστήματα εμπεριέχεται η έννοια της ενέργειας, που πρόκειται για ένα φυσικό μέγεθος, το οποίο αντιπροσωπεύει την ικανότητα ενός σώματος ή ενός συστήματος να παράγει έργο. Οι μορφές ενέργειας είναι ποικίλες και εμπλέκονται σε ένα ευρύτατο φάσμα των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, ενώ παράλληλα προέρχονται κι από την ίδια τη φύση. Δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης της κίνησης ενός σώματος ή ενός συστήματος και ορίζεται ως ο λόγος του ποσού που χρειάζεται ένα σώμα ή ένα σύστημα προκειμένου να μεταφερθεί από μια αρχική κατάσταση σε μια τελική (Κουνέτας, 2015).

Βασικός διαχωρισμός της ενέργειας γίνεται ανάλογα με την πηγή από την οποία προέρχεται κι έτσι προκύπτουν οι ποικίλες μορφές ενέργειας οι οποίες είναι (Shove & Walker, 2014):

- Κινητική ενέργεια
- Φωτεινή ενέργεια
- Ηχητική ενέργεια
- Πυρηνική ενέργεια
- Θερμική ενέργεια
- Χημική ενέργεια
- Δυναμική ενέργεια

Οι παραπάνω μορφές ενέργειας είναι γνωστές τόσο από την καθημερινότητα των ανθρώπων, δεδομένου ότι απαντώνται σε καθημερινό επίπεδο και σε πιο απλές

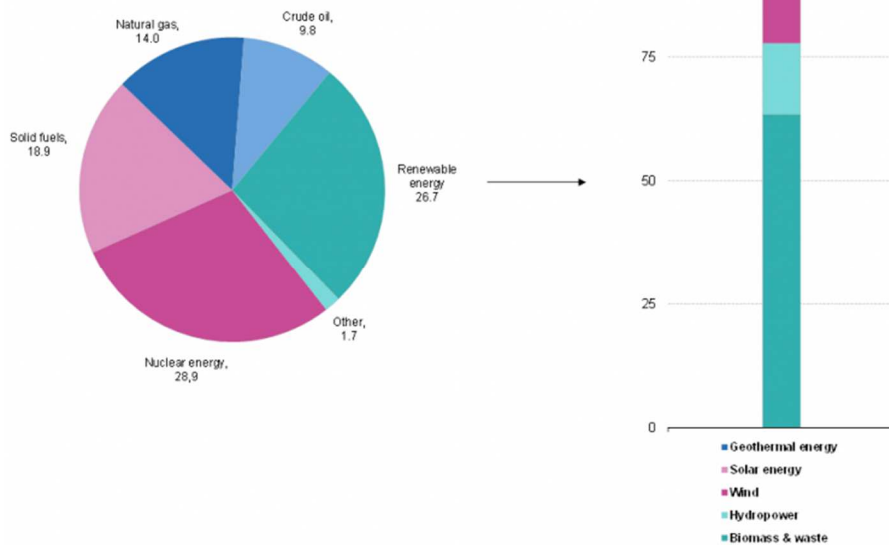
διαδικασίες, όσο και από σύνθετες φυσικές και χημικές αντιδράσεις. Οι βασικές ιδιότητες της ενέργειας είναι η μετατροπή και η διατήρηση, οι οποίες επιτρέπουν τελικά την απρόσκοπτη παροχή ενέργειας στους καταναλωτές. Η μετατροπή αποτελεί την ιδιότητα που επιτρέπει στην ενέργεια να αλλάζει μορφές και να εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς. Για παράδειγμα η χημική ενέργεια που χρησιμοποιείται στη μπαταρία μέσα από το κατάλληλο κύκλωμα μετατρέπεται σε φωτεινή ενέργεια ή ακόμα και σε θερμική. Η φωτεινή ενέργεια μπορεί να παράξει θερμική ενέργεια μέσα από τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και ειδικότερα τα φωτοβολταϊκά, η οποία στην συνέχεια μετατρέπεται στον γνωστό ηλεκτρισμό (Shove & Walker, 2014).

Η διατήρηση που αποτελεί ακόμα μια σημαντική ιδιότητα της ενέργειας δίνει τη δυνατότητα μετά από την μετατροπή της ενέργειας να γίνεται και αποθήκευση προκειμένου να μην πρέπει να χρησιμοποιηθεί άμεσα. Αυτό επιτρέπει τελικά την εξυπηρέτηση των αναγκών των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων σε διαρκές επίπεδο προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες σε ενέργεια. Άλλωστε είναι γνωστό ότι οι περισσότερες ανθρώπινες δραστηριότητες απαιτούν τη χρήση ενέργειας και ειδικά της ηλεκτρικής (Shove & Walker, 2014).

Πάντως θα πρέπει στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η ενέργεια ορίζεται και με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τη σκοπιά ανάλυσης του ορισμού. Έτσι, κατά τον Έλληνα νομοθέτη, η ενέργεια ορίζεται ως εξής: *«η κάθε μορφή εμπορικώς διαθέσιμης ενέργειας, όπως η ηλεκτρική ενέργεια, το φυσικό αέριο (συμπεριλαμβανομένου του υγροποιημένου φυσικού αερίου), το υγραέριο, κάθε καύσιμο που χρησιμοποιείται για θέρμανση και ψύξη (συμπεριλαμβανομένης της τηλεθέρμανσης και της τηλεψύξης), ο άνθρακας, ο λιγνίτης, η τύρφη, τα καύσιμα κίνησης (εξαιρουμένων των καυσίμων των αεροσκαφών και των πλοίων) και η βιομάζα»* (άρθρο 3, ν. 3855/2010).

Οι πολυάριθμες διαστάσεις που απορρέουν από την ενέργεια και τη χρησιμότητά της είναι σημαντικές εάν αναλογιστεί κανείς την τυπική ανθρώπινη καθημερινότητα. Η θέρμανση, η χρήση των ηλεκτρικών συσκευών, η κίνηση των αυτοκινήτων και η γενικότερη μετακίνηση είναι ορισμένες μόνο από τις δραστηριότητες που απαιτούν την κατανάλωση ενεργειακών πόρων. Όμως βασικό μειονέκτημα της παραγωγής και της κατανάλωσης των ενεργειακών πόρων είναι η ζημιά που προκαλείται στο περιβάλλον από την υπερθέρμανση του πλανήτη δεδομένης της καύσης ρυπογόνων αερίων. Στο παραπάνω πλαίσιο αποτελεί διεθνή προσπάθεια η προαγωγή των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ως βασικό μέσο για την προφύλαξη του πλανήτη από βλαβερές εκπομπές αερίων.

Από την άλλη, η ενέργεια αποτελεί κι ένα σημαντικό ζήτημα ασφάλειας, τόσο για την Ελλάδα, όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση, δεδομένων των διαθέσιμων στοιχείων για την ενεργειακή εξάρτηση της Ένωσης και των κρατών μελών από τρίτες χώρες που παράγουν και διανέμουν ενεργειακούς πόρους, όπως το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο (European Commission, Production of primary energy, EU-28, 2015 , 2015). Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η ποσότητα της ενέργειας που παράγεται στην Ευρώπη, προκειμένου να καταστεί αντιληπτή η ζωτική σημασία της ενεργειακής ασφάλειας και του απρόσκοπτου εφοδιασμού για τη λειτουργία των ανθρώπινων δραστηριοτήτων.

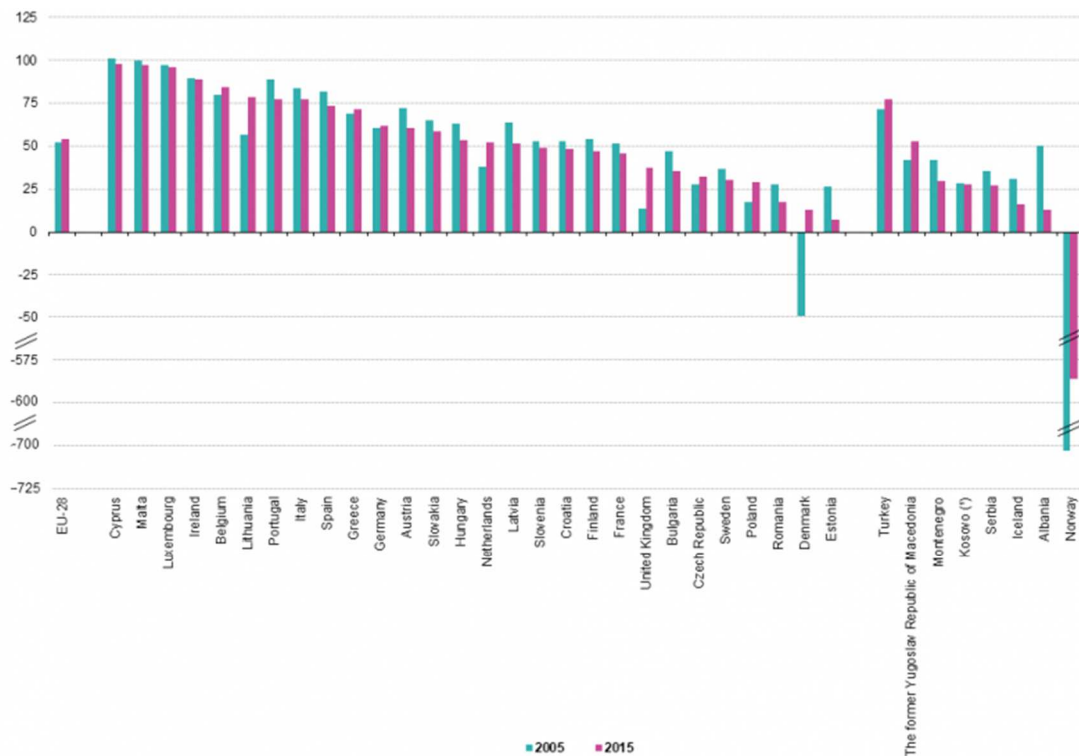


Source: Eurostat (online data codes: nrg_100a and nrg_107a)

Διάγραμμα 2.1: Παραγωγή ενέργειας στην ΕΕ

Πηγή: (European Commission, Production of primary energy, EU-28, 2015 , 2015)

Στο διάγραμμα 2.1 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειας που παράγεται στην ΕΕ προέρχεται από τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κι αυτό διότι δεν υπάρχουν ανάλογες συμβατικές πηγές από τις οποίες να μπορούν να αντλούνται ενεργειακά καύσιμα. Επιπροσθέτως, παρατηρούμε ότι παράγει σε μεγάλο ποσοστό πυρηνική ενέργεια, ενώ παράλληλα η παραγωγή του φυσικού αερίου και του πετρελαίου είναι χαμηλή. Στο διάγραμμα 2.2 παρουσιάζονται οι ανάγκες της ΕΕ σε ενέργεια, προκειμένου να καταστεί σαφής η σημασία της ενεργειακής αυτονομίας.



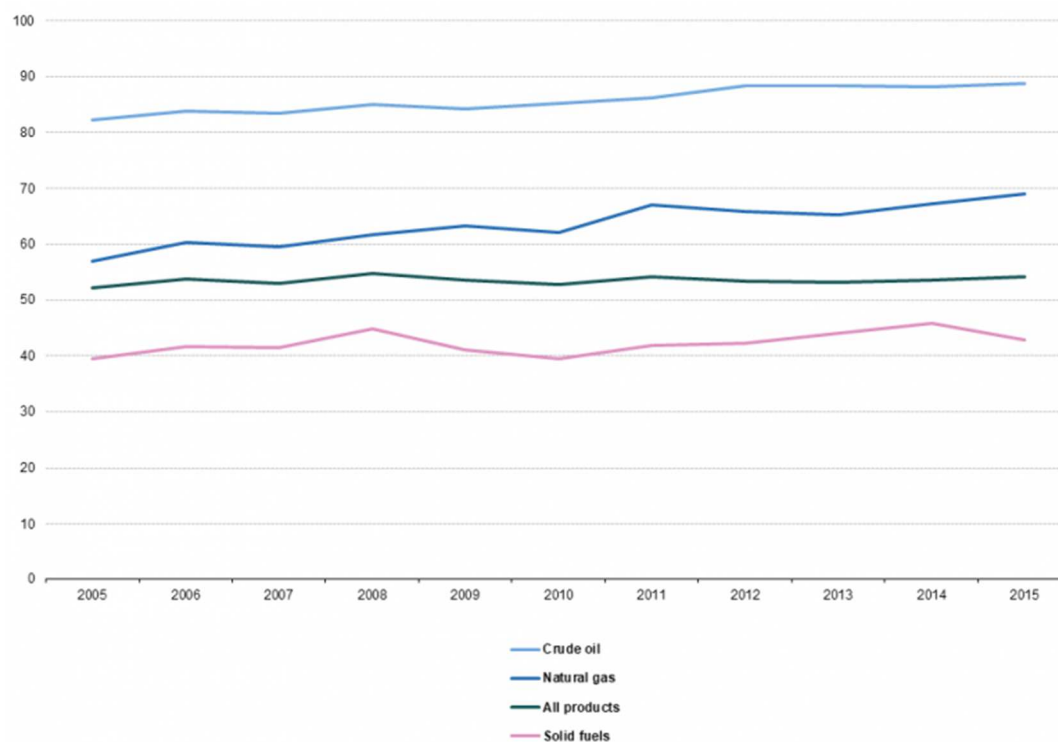
(*) This designation is without prejudice to positions on status, and is in line with UNSCR 1244/1999 and the ICJ Opinion on the Kosovo declaration of independence.
Source: Eurostat (online data code: tsdcc310)

Διάγραμμα 2.2: Η κατανάλωση ενέργειας στην ΕΕ

Πηγή: (European Commission, Energy dependency rate — all products, 2005 and 2015 (% of net imports in gross inland consumption and bunkers, based on tonnes of oil equivalent), 2015)

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες χώρες της ΕΕ έχουν μεγάλη ενεργειακή κατανάλωση, η οποία φαίνεται να έχει μειωθεί σε ορισμένες χώρες από το 2005 έως το 2015, γεγονός θετικό για την ενίσχυση της ενεργειακής ασφάλειας της χώρας. Επίσης παρατηρούμε ότι χώρες όπως η Γερμανία και η Νορβηγία είχαν αρνητικές καταναλώσεις ενέργειας το 2005 δηλαδή μπορούσαν μέσα από τους δικούς τους πόρους να τροφοδοτήσουν τις δραστηριότητές τους με ενέργεια. Ωστόσο, το 2015 και για αυτές τις δυο χώρες το ποσοστό φαίνεται αυξημένο, με τη Γερμανία να καταναλώνει περισσότερη ενέργεια προερχόμενη από εισαγωγές, ενώ η Νορβηγία παραμένει ενεργειακά αυτόνομη.

Τέλος σε ό,τι αφορά το ποσοστό της ενεργειακής εξάρτησης από συγκεκριμένες ενεργειακές πηγές, παρατίθεται το διάγραμμα 2.3, το οποίο αναδεικνύει την αυξημένη εξάρτηση της ΕΕ και των κρατών μελών της κυρίως στο πετρέλαιο και το φυσικό αέριο.



Source: Eurostat (online data codes: nrg_100a, nrg_102a and nrg_103a)

Διάγραμμα 2.3: Ποσοστό ενεργειακής εξάρτησης ΕΕ

Πηγή: (European Commission, Energy dependency rate, EU-28, 2005-2015 , 2015)

Παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη εξάρτηση της Ένωσης είναι σε πετρέλαιο (περίπου 84%) και έπειτα σε φυσικό αέριο κοντά στο 70%. Η ενεργειακή εξάρτηση σαφώς και δεν μπορεί να αποτελεί ένα θετικό γεγονός για την Ένωση αλλά και τις ενεργειακές επιχειρήσεις, διότι σε πιθανές αναταράξεις απειλείται η ενεργειακή ασφάλεια της ένωσης που θα επηρεάσει τελικά και την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία των ενεργειακών επιχειρήσεων.

Επί του συνόλου, καθίσταται σαφές ότι η ενέργεια, ως ένα απολύτως αναγκαίο αγαθό για τον σύγχρονο άνθρωπο, αποτελεί ένα ζήτημα, το οποίο έχει πολλές διαστάσεις σημαντικές τόσο για την κοινωνία, όσο και για τις ίδιες τις ενεργειακές επιχειρήσεις που είναι αρκετά εξαρτημένες από τις χώρες παραγωγούς.

2.2. Το δίκαιο της ενέργειας, επιχειρήσεις παροχής ενεργειακών υπηρεσιών και ελληνική νομοθεσία.

Το δίκαιο της ενέργειας αποτελεί μια αρκετά σημαντική διάσταση για τη μελέτη των ενεργειακών επιχειρήσεων. Τόσο οι αναγκαστικού δικαίου κανονισμοί, όσο και οι οδηγίες και οι αποφάσεις των οργάνων της ΕΕ επηρεάζουν σημαντικά την πορεία των ενεργειακών επιχειρήσεων, διότι θέτουν κανόνες και πλαίσια, τα οποία θα πρέπει να τηρούνται από όλα τα κράτη μέλη. Στο πλαίσιο αυτό, η πλέον σημαντική νομοθετική ρύθμιση της ΕΕ για την ενέργεια είναι η υπ' αριθ. 2012/27 Οδηγία. Η Οδηγία «για την ενεργειακή απόδοση, την τροποποίηση των οδηγιών 2009/125/EK και 2010/30/EE και την κατάργηση των οδηγιών 2004/8/EK και 2006/32/EK» έθεσε νέους νομικά δεσμευτικούς κανόνες τόσο για τους προμηθευτές ενέργειας, όσο και για τους τελικούς χρήστες. Η υπ' αριθ. 2012/27 ουσιαστικά προωθεί την ενεργειακή απόδοση, θέτει συγκεκριμένους κανόνες ελάχιστης εναρμόνισης, ενώ επιβάλλει αυστηρότερα μέτρα σε ότι αφορά την τήρηση των τιθέμενων ορίων. Επιπρόσθετα, στην Οδηγία περιλαμβάνονται μέτρα τα οποία βελτιώνουν την απόδοση στη χρήση αλλά και στον εφοδιασμό ενέργειας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή .. , 2014).

Οι ενεργειακές επιχειρήσεις συνεπώς επηρεάζονται από ανάλογο ύφους νομικά πλαίσια δεδομένου ότι μεταβάλλεται σημαντικά το εξωτερικό περιβάλλον τους, καθώς επίσης και ότι τίθενται μέτρα και όροι για την μετατροπή των ενεργειακών πόρων και

τη διανομή τους στον τελικό καταναλωτή. Όλα τα μέτρα αυτά ενέχουν κόστος για τις ενεργειακές επιχειρήσεις, το οποίο και είναι αποκλειστικά αρμόδιες να επωμιστούν, δεδομένου του υποχρεωτικού χαρακτήρα των κανονισμών και οδηγιών που εκδίδονται από την ΕΕ και αφορούν στην παραγωγή και στη διανομή ενέργειας (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2015). Στο παραπάνω πλαίσιο εμπίπτει και η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, γεγονός που μεταβάλλει σημαντικά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων παροχής ενεργειακών υπηρεσιών καθώς επίσης και τις τιμές διάθεσης του τελικού ενεργειακού αγαθού.

Η Ελληνική Κυβέρνηση έχει προχωρήσει τα τελευταία χρόνια στη σταδιακή απελευθέρωση της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας έχοντας παραχωρήσει ένα πακέτο μετοχών σε ιδιώτες μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, ενώ παράλληλα σταμάτησε η μονοπωλιακή λειτουργία της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού. Ύστερα από δυο αρκετά σημαντικά σκάνδαλα στον τομέα των ενεργειακών επιχειρήσεων, όπου ιδρύθηκαν επιχειρήσεις «εξπρές» που εισέπραξαν μεγάλα χρηματικά ποσά από καταναλωτές και έκλεισαν λίγους μήνες μετά από την ίδρυσή τους, η αγορά των επιχειρήσεων παροχής ενέργειας έχει εξομαλυνθεί και συλλειτουργούν πλέον μέσα στο ίδιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ουσιαστικά, η ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 2012/12 «Για την ενεργειακή απόδοση, την τροποποίηση των Οδηγιών 2009/125/EK και 2010/30/EE και την κατάργηση των Οδηγιών 2004/8/EK και 2006/32/EK» έγινε μέσω του νόμου 4342/2015. Ωστόσο, οι ενεργειακές επιχειρήσεις ορίστηκαν σαφώς στον νόμο 3855/2010 «Μέτρα για τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης κατά την τελική χρήση, ενεργειακές υπηρεσίες και άλλες διατάξεις», όπου και τέθηκε ένα συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο στο οποίο ρητά ρυθμίζονται οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων παροχής

ενεργειακών υπηρεσιών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Ο συγκεκριμένος νόμος εφαρμόζεται στους παρόχους ενεργειακών υπηρεσιών καθώς κι άλλων μέσων βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης, στους διαχειριστικές και τους διανομείς ενέργειας αλλά και στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης ενέργειας.

2.3. Οι οικονομικές διαστάσεις της ενέργειας.

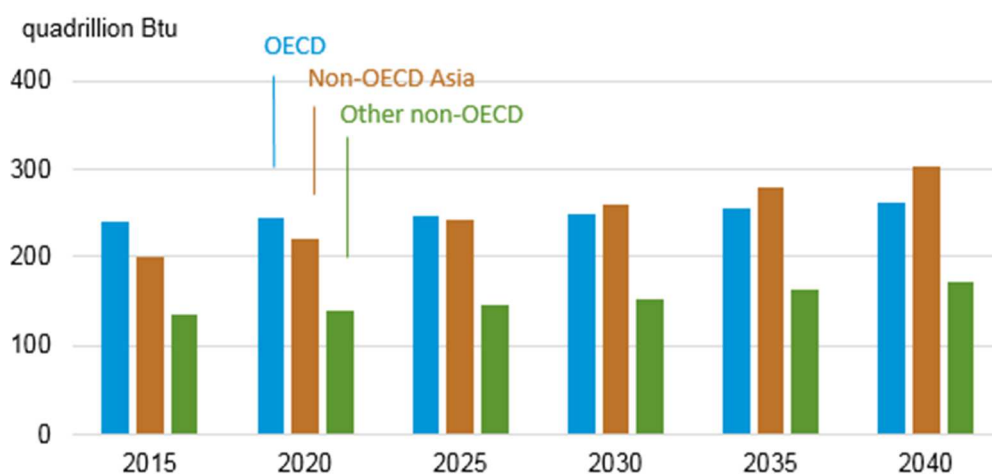
Η ενέργεια αποτελεί ένα αγαθό το οποίο επιφέρει ισχυρά οικονομικά οφέλη για τους παραγωγούς και τους διαχειριστές των δικτύων, κυρίως επειδή αποτελεί ένα δυσεύρετο αγαθό, ή καλύτερα ένα αγαθό που είναι περιορισμένοι οι τρόποι και τα γεωγραφικά μέρη άντλησής του. Επίσης η παραγωγή ενέργειας μπορεί να ενέχει σημαντικό οικονομικό και περιβαλλοντικό κόστος ή ακόμα και να εγκυμονεί κινδύνους, με την εγκατάσταση ενεργειακών παραγωγικών μονάδων, όπως παραδείγματος χάρη συμβαίνει με τις εγκαταστάσεις των πυρηνικών εργοστασίων.

Οι κανόνες ζήτησης και προσφοράς της ενέργειας είναι ιδιαίτεροι και επηρεάζουν σημαντικά την οικονομική πορεία των επιχειρήσεων του κλάδου αλλά και των επιχειρήσεων που συνδέονται άρρηκτα με τις τιμές διάθεσης της ενέργειας. Εννοείται ότι αντίστοιχη είναι η επιρροή που ασκείται και στα νοικοκυριά, τα οποία επωμίζονται το ενεργειακό κόστος σύμφωνα με τις μεταβολές που διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της διεθνούς αγοράς ενέργειας και οι σύγχρονες ενεργειακές προκλήσεις επηρεάζουν σημαντικά τις κεντρικές οικονομικές διαστάσεις της ενέργειας (Αργαλιάς, 2017).

Ειδικότερα η κυριαρχία στη χρήση των υδρογονανθράκων, οι πόροι άντλησης των οποίων είναι περιορισμένοι, διότι προσφέρονται από λίγες χώρες με αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη, αποτελεί μια σημαντική διάσταση του οικονομικού

περιβάλλοντος της ενέργειας. Κι αυτό διότι η μονοπωλιακή δύναμη των προμηθευτών ασκεί πιέσεις στις τιμές διάθεσης του πετρελαίου, με αποτέλεσμα οι χώρες που διαθέτουν διυλιστήρια να εξαρτώνται άμεσα από τους σχετικούς καθορισμούς στα επίπεδα τιμών.

Γενικότερα όμως θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαρκής αύξηση των δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο έχει οδηγήσει στην συνεπακόλουθη αύξηση της ζήτησης για ενέργεια, με αποτέλεσμα ο αντίκτυπος στις τιμές των ενεργειακών αγαθών να είναι άμεσος. Η παγκόσμια κατανάλωση ενέργειας στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης¹ (στο εξής ΟΟΣΑ), στην Ασία και στις άλλες χώρες εκτός ΟΟΣΑ παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.4, όπου διαφαίνεται η κατάσταση που ίσχυε το 2015 καθώς και οι μελλοντικές προβλέψεις.



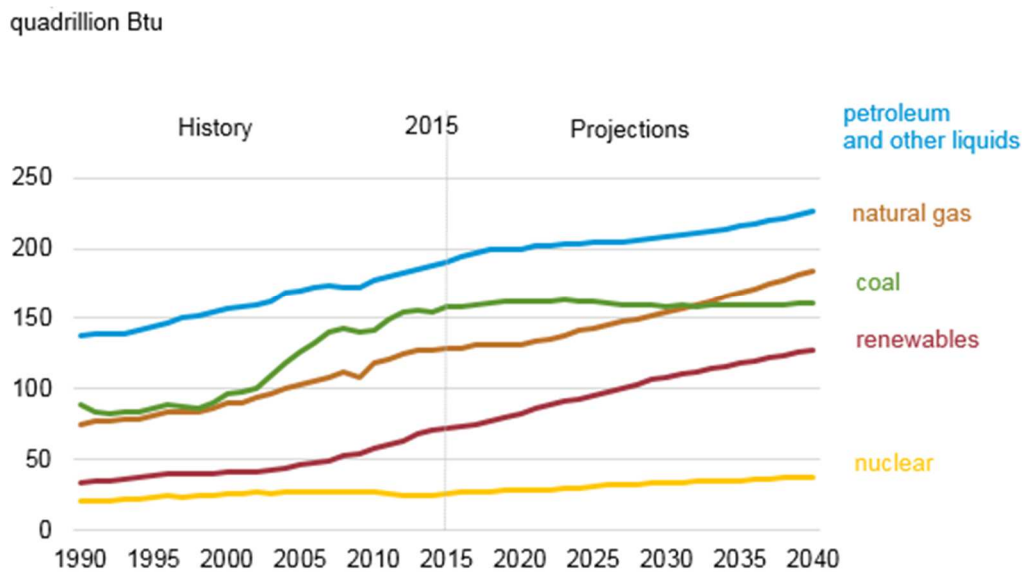
Διάγραμμα 2.4: Η παγκόσμια κατανάλωση ενέργειας ανά κατηγορία χωρών (σε τετρακισεκατομμύριον Βρετανικές θερμικές μονάδες).

Πηγή: (*Energy Information Administration, 2017*)

¹ Χώρες που είναι μέλη του ΟΟΣΑ: Αυστρία, Βέλγιο, Καναδάς, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελλάδα, Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ, Ιρλανδία, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Λουξεμβούργο, Νορβηγία, Ολλανδία, Πορτογαλία, Σουηδία, Τουρκία Ιαπωνία, Φινλανδία, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Μεξικό, Τσεχία, Ουγγαρία, Νότια Κορέα, Πολωνία, Σλοβακία, Χιλή Σλοβενία, Ισραήλ, Εσθονία, Λετονία (The World Bank, 2017).

Η αύξηση του ΑΕΠ αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αύξηση της ζήτησης ενέργειας σε μελλοντικό επίπεδο, όπως επισημαίνεται στην σχετική ετήσια αναφορά του διεθνούς οργανισμού ενέργειας. Το ΑΕγχΠ σε παγκόσμιο επίπεδο (εκφρασμένο σε όρους ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης) έχει υπολογιστεί ότι αυξάνεται κατά 3,0% σε ετήσια βάση από το 2015 έως το 2040. Οι ταχύτεροι ρυθμοί ανάπτυξης προβλέπονται για τις αναδυόμενες χώρες εκτός του ΟΟΣΑ, όπου το συνδυασμένο ΑΕΠ αυξάνεται κατά 3,8% και με τον τρόπο αυτό μπορεί να επεξηγηθεί η διαφορά της μελλοντικής κατανάλωσης ενέργειας μεταξύ των χωρών αυτών που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.4. Στις περιφέρειες του ΟΟΣΑ, το ΑΕγχΠ αυξάνεται με πολύ βραδύτερο ρυθμό δηλαδή περίπου με 1,7% σε ετήσια βάση μεταξύ 2015 και 2040, τουλάχιστον εν μέρει, λόγω της αργής ή μειούμενης αύξησης του πληθυσμού στις περιοχές αυτές.

Η παραπάνω αύξηση της ζήτησης σε ενεργειακούς πόρους αναμένεται να αυξήσει σε σημαντικό βαθμό και τις τιμές διάθεσης των ενεργειακών προϊόντων. Ωστόσο, είναι αναγκαίο πρώτα να παρουσιαστεί η πορεία της ενεργειακής κατανάλωσης ανά ενεργειακό πόρο, προκειμένου να καταστούν σαφείς οι οικονομικές διαστάσεις της ενέργειας και ειδικότερα η πορεία της τιμής των ενεργειακών πόρων.



Διάγραμμα 2.5: Η πορεία της ενεργειακής κατανάλωσης ανά ενεργειακό πόρο. (σε τετρακισεκατομμύριον Βρετανικές θερμικές μονάδες).
Πηγή: (Energy Information Administration, 2017)

Παρατηρούμε από το διάγραμμα 2.5 ότι στο πετρέλαιο αναμένεται να σημειωθεί η μεγαλύτερη αύξηση σε όρους κατανάλωσης. Ακολουθεί το φυσικό αέριο το οποίο σταδιακά αυξάνει τη ζήτηση του, ενώ μειωμένη φαίνεται να υπάρχει η ζήτηση για κάρβουνο. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας σημειώνουν επίσης αυξητική τάση, ενώ στα χαμηλότερα επίπεδα βρίσκεται η πυρηνική ενέργεια η οποία ακολουθεί μια σταθερή πορεία.

Γενικά, όπως σημειώνεται στην έκθεση του διεθνούς οργανισμού ενέργειας, η κατανάλωση μη ορυκτών καυσίμων αναμένεται να αυξηθεί ταχύτερα από τα ορυκτά καύσιμα. Παρ' όλα αυτά, τα ορυκτά καύσιμα προβλέπεται ότι θα εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν το 77% περίπου της χρήσης ενέργειας το 2040. Το φυσικό αέριο είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο ορυκτό καύσιμο και η παγκόσμια κατανάλωση φυσικού αερίου αυξάνεται κατά 1,4% σε ετήσια βάση. Οι άφθονες πηγές φυσικού αερίου και η αυξανόμενη παραγωγή συμβάλλουν στην ισχυρή ανταγωνιστική θέση του φυσικού αερίου. Τα υγρά καύσιμα, κυρίως πετρελαίου, παραμένουν η μεγαλύτερη

πηγή παγκόσμιας κατανάλωσης ενέργειας. Ωστόσο, το μερίδιο των υγρών καυσίμων σε παγκόσμιο επίπεδο μειώνεται από 33% το 2015 σε 31% το 2040, ενώ οι τιμές του πετρελαίου αυξάνονται σταθερά, οδηγώντας πολλούς χρήστες ενέργειας να υιοθετήσουν πιο ενεργειακά αποδοτικές τεχνολογίες και να απομακρυνθούν από τα υγρά καύσιμα, όταν βέβαια κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τα υφιστάμενα ενεργειακά συστήματα (Energy Information Administration, 2017).

Τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως αποτελούν σημαντικές πηγές των οικονομικών διαστάσεων της ενέργειας δεδομένου ότι επηρεάζουν το βασικό μέτρο, δηλαδή τις τιμές των ενεργειακών πόρων. Γενικά θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα οικονομικά στοιχεία που συνθέτουν την ενέργεια είναι αρκετά, αλλά η ζήτηση είναι ένα από τα βασικότερα, διότι από αυτή απορρέουν οι σημαντικότερες διαστάσεις της προσφοράς και των τιμών διάθεσης των ενεργειακών αγαθών. Εν κατακλείδι, η ενεργειακή αγορά είναι μια οικονομικώς ανοδική αγορά δεδομένου ότι η συνολική ζήτηση των περισσότερων ενεργειακών προϊόντων, πέραν του άνθρακα, αναμένεται να είναι ανοδική, όπως διαφαίνεται από τις διαθέσιμες προβλέψεις μέχρι και το 2040. Κάτι τέτοιο σαφώς σημαίνει υπό όρους κέρδη για τις ενεργειακές επιχειρήσεις που σε μεγάλο βαθμό διαθέτουν σημαντική ολιγοπωλιακή δύναμη.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Energy Information Administration, .. (2017). *International energy outlook 2017*. New York: US Energy Information Administration. Ανάκτηση December 02, 2017, από <https://www.eia.gov/outlooks/ieo/>: [https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484\(2017\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484(2017).pdf)
2. European Commission, (2015). *Energy dependency rate — all products, 2005 and 2015 (% of net imports in gross inland consumption and bunkers, based on tonnes of oil equivalent)*. Ανάκτηση December 02, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate_%E2%80%94_all_products,_2005_and_2015_\(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate_%E2%80%94_all_products,_2005_and_2015_(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
3. European Commission, (2015). *Energy dependency rate, EU-28, 2005-2015* . Ανάκτηση December 02, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate,_EU-28,_2005-2015_\(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate,_EU-28,_2005-2015_(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
4. European Commission, (2015). *Production of primary energy, EU-28, 2015* . Ανάκτηση December 22, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Production_of_primary_energy,_EU-28,_2015_\(%25_of_total,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Production_of_primary_energy,_EU-28,_2015_(%25_of_total,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
5. European Commission, (2016). *Energy Service Companies*. Ανάκτηση December 02, 2017, από <https://ec.europa.eu/jrc/en/energy-efficiency/eed-support/energy-service-companies>
6. Shove, E., & Walker, G. (2014). What Is Energy For? Social Practice and Energy Demand. *Theory, Culture & Society*, 31(5), 41-58.
7. The World Bank, .. (2017, December 20). *World Bank Country and Lending Groups*. Ανάκτηση από <https://datahelpdesk.worldbank.org/>: https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519#OECD_members

8. Αλιγιζάκη, Α. (2015). *Η Εσωτερική Αγορά Ενέργειας «αντίδοτο» στην ενεργειακή ανασφάλεια της Ευρώπης*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς / Τμ. Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών & Ευρωπαϊκή Έδρα Jean Monnet στο Δίκαιο & Πολιτικές ΕΕ.
9. Αργαλιάς, Π. (2017). *Θέμα Παρουσίασης: Ενεργειακή απόδοση-εξοικονόμηση ενέργειας και περιβάλλον*. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
10. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014). *Ευρωπαϊκή στρατηγική για την ενεργειακή ασφάλεια COM(2014)330*. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
11. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014). *Η ενεργειακή απόδοση και η συμβολή της στην ενεργειακή ασφάλεια και το πλαίσιο του 2030 για τις πολιτικές που αφορούν το κλίμα και την ενέργεια*. Βρυξέλλες : Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση COM(2014) 520 final .
12. Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, (2015). *Βελτίωση της ασφάλειας του ενεργειακού εφοδιασμού μέσω ανάπτυξης της εσωτερικής αγοράς ενέργειας: απαιτούνται περισσότερες προσπάθειες* . Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο.
13. Κουνέτας, Κ. (2015). *Οικονομικά της Ενέργειας. 8η Διάλεξη Ενεργειακή Αποδοτικότητα*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα. Ανάκτηση 12 Ιουνίου, 2017, από <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/ECON1321/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%>
14. Μαρίνος, Θ. (2003). *Η πρόσβαση σε ενεργειακό δίκτυο-Η απευλευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
15. Συνοδινός, Χ. (2014). Ενεργειακά δίκτυα και υποδομές. Πρόσφατες νομικές εξελίξεις. Στο Ν. Φαραντουρής, *Ενέργεια. Δίκτυα και Υποδομές*. (σσ. 203-229). Αθήνα : Νομική βιβλιοθήκη.
16. Τσικόγιας, Α. (2014). Περιβάλλον και Ενέργεια: Η πορεία προς εναλλακτικές πηγές ενέργειας εν μέσω κρίσης στην ΕΕ και ο ρόλος των Smart Grids(έξυπνων δικτύων). Στο Ν. Φαραντουρής, *Ενέργεια. Δίκτυα και Υποδομές*. (σσ. 369-385). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ενεργειακών Επιχειρήσεων.

3.1. Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι αναγκαίο να αναπτύσσουν κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις βασισμένες στα εργαλεία που διαθέτουν (Γεωργόπουλος, 2010). Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που βοηθά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων. Η στρατηγική βοηθά στη βιωσιμότητα της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο που να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων-εμπλεκόμενων μερών (Daft, 2015).

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την ελληνική λέξη στρατηγός, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων στρατός και ηγούμαι. Βέβαια όμως, πέραν της τυπικής εννοιολογικής προσέγγισης της λέξης, είναι δύσκολο να παρέχει κάποιος ένα απλό ορισμό της λέξης στρατηγική. Είναι κάποια στοιχεία της στρατηγικής όπου έχουν παγκόσμια ισχύ και έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν σε κάθε οργανισμό, όμως υπάρχουν κι άλλα στοιχεία που μπορεί να συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης, τη δομή και την κουλτούρα της. Στην έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ των επιχειρήσεων εμπεριέχεται το όραμα και η αποστολή της, ο γενικός σκοπός της επιχείρησης οι στρατηγικές και οι πολιτικές της και συνεπώς ο ορισμός της προϋποθέτει την εξέταση πολλών και διαφορετικών στοιχείων που τελικά οδηγούν στη διαμόρφωση αυτής της συγκεκριμένης στρατηγικής (Sadler, 2003).

Ως στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί η χρησιμοποίηση ενεργειών και τακτικών που αποσκοπούν στην διασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων και συνδυασμού δυνάμεων, οι οποίες θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για μια επιχείρηση. Ειδικά στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων, στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που διενεργεί ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που παρουσιάζονται στο εξωτερικό του περιβάλλον (Παπαδάκης Β. , *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, 2009).

Ενδεικτικά, ο Michael Porter (1996) θεωρεί ότι η στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, ενώ διαφορετική άποψη έχει ο Gary Hamel (1996), ο οποίος θεωρεί ότι η στρατηγική είναι επανάσταση και στο σχετικό του άρθρο αναπτύσσει μια καινοτόμα θεωρία σχετικά με τις στρατηγικές επαναστατικές κινήσεις που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για τη χάραξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου (Porter, Argyres, & McGahan, 2002).

3.2. Στρατηγικό μάνατζμεντ

Η στρατηγική αποτελεί επιπλέον τη γενική πορεία που χαράσσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και στο τέλος να ολοκληρώσει την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν αρχικά. Η στρατηγική περιλαμβάνει τον καθορισμό των κύριων μακροπρόθεσμων σκοπών της οργάνωσης, την υιοθέτηση πορείας δράσης και την κατανομή των πόρων που χρειάζονται για την ολοκλήρωση των συγκεκριμένων στόχων (Doyle, 1990, σ. 12).

Για την εταιρεία συμβουλών Boston Consulting Group, στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής, χρήσης και οργάνωσης των πόρων, που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και παράγει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Παπαδάκης Β. , *Στρατηγική των*

επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 2007, σ. 55). Από την άλλη, σύμφωνα με τον Kesmedi Andrews, η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο που περιέχει στόχους και σκοπούς, όπως και σημαντικές πολιτικές, που θα κάνουν πιο εύκολη τη πραγματοποίηση των συγκεκριμένων σκοπών και διαμορφώνεται με τρόπο που να ορίζει τον κλάδο και το είδος της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010, σ. 12).

Από το συνδυασμό των παραπάνω ορισμών, συνάγουμε ότι το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια σημεία (Ammons, 2002):

- τους μακροπρόθεσμους στόχους
- το εύρος δραστηριοτήτων (scope)
- τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τη λογική

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι τελικά αποτελέσματα που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει σε μελλοντικό χρονικό επίπεδο (π.χ. θέση στην αγορά, μέγεθος). Το εύρος δραστηριοτήτων (scope) είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με:

- τη γεωγραφική περιοχή (περιοχές, χώρες) στις οποίες η επιχείρηση θα αναπτύξει δραστηριότητα και θα ανταγωνιστεί
- τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
- το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται
- το βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης με την έννοια των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση υλοποιεί στο εσωτερικό της ή εξωτερικεύει σε προμηθευτές

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι τα στοιχεία εκείνα που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές της και οι πελάτες την επιλέγουν για τα στοιχεία

αυτά. Τέλος είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι η στρατηγική αποτελεί και εξακρίβωση των μακροπρόθεσμων στόχων ενός οργανισμού μέσα από την υιοθέτηση της πορείας και την επιλογή των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων στόχων. Για κάποιους άλλους, η στρατηγική είναι μια επίσημη διαδικασία που περιέχει έναν αριθμό λογικών βημάτων, τα οποία ακολουθούνται από τα στελέχη του οργανισμού με σκοπό να σχεδιάσουν το μέλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ συνδέεται επίσης με τις αποφάσεις και τις πολιτικές που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό και διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην αποτελεσματική επίδοση η οποία διαρκώς δυσκολεύει μέσα σε ένα μόνιμα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η Οργανωσιακή Στρατηγική είναι μια διαδικασία ανάλυσης της ανταγωνιστικής κατάστασης του οργανισμού, εξακρίβωσης των στρατηγικών στόχων, υλοποίησης τιθέμενου προγράμματος και κατανομής πόρων με στόχο την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων στόχων (Boddy, 2002).

Επιπροσθέτως, ο Porter παρουσιάζει τρεις βασικές στρατηγικές-επίπεδα ανταγωνισμού με κριτήριο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπου με τη βοήθειά του ο οργανισμός διαφοροποιείται σε συνάρτηση με την αγορά στην οποία βρίσκεται. Το αρχικό επίπεδο είναι εκείνο της Εταιρικής ή Επιχειρησιακής Στρατηγικής (Corporate Strategy), η οποία καθορίζεται σε ανώτατο επιχειρησιακό επίπεδο, όπου αποφασίζεται η γενική στρατηγική του οργανισμού, από την στιγμή που ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε παραπάνω από μία ανεξάρτητες επιχειρησιακές μονάδες, στον ίδιο ή σε άλλους κλάδους (Brussalis & Pallitto, 2017).

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικών αποφάσεων είναι εκείνο της Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Business Strategy), η οποία καθορίζεται σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και έχει να κάνει με την καλύτερευση της ανταγωνιστικής

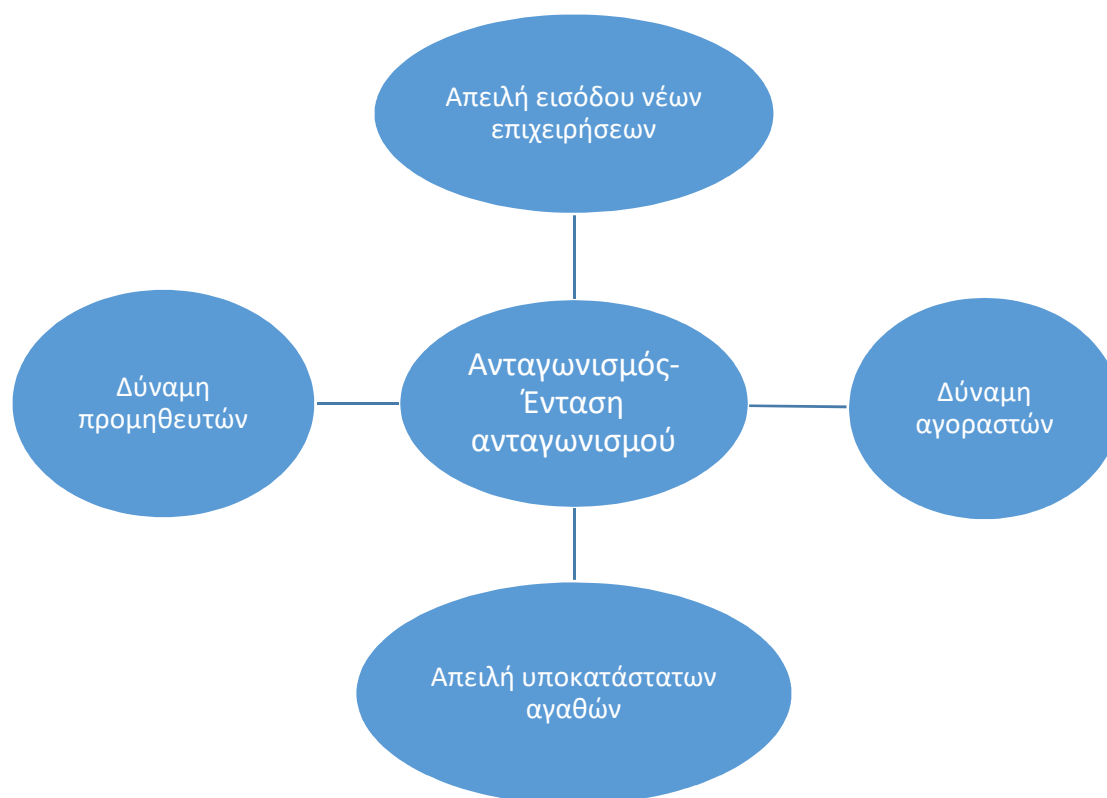
θέσης του οργανισμού σχετικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία. Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικών αποφάσεων είναι εκείνο της Λειτουργικής Στρατηγικής (Functional Strategy) η οποία αναπτύσσεται σε επίπεδο λειτουργικών τμημάτων, συμπεριλαμβανομένης και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οποιαδήποτε από τις λειτουργίες καθορίζει τη στρατηγική ενός οργανισμού σε συνεργασία με τις άλλες, δεδομένου ότι όλες αλληλεξαρτώνται ενώ οι διαφοροποιήσεις ή οι στόχοι ενός τμήματος επηρεάζουν όλα τα άλλα τμήματα. Τα τρία επίπεδα στρατηγικών αποφάσεων χρειάζεται να συνδέονται μεταξύ τους και να αλληλοϋποστηρίζονται. Οι αποφάσεις ανώτερου επιπέδου, όπως εκείνες που παίρνονται σε εταιρικό ή επιχειρησιακό επίπεδο κατευθύνουν μεταγενέστερες αποφάσεις λειτουργικού επιπέδου (Boddy, 2002).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ τελικά μπορεί να συντελέσει στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, απαντώντας σε βασικά ερωτήματα. Που θέλει να βρεθεί η επιχείρηση μέσα από τους στόχους που θέτει, τι στόχους πρέπει να θέσει για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και σε ποια χρονική στιγμή. Οι κεντρικότερες διαστάσεις ενός πρότυπου μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνουν (Γεωργόπουλος, 2010):

- Ανάλυση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση διαμορφούμενης στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος εφαρμοζόμενης στρατηγικής

Οι παραπάνω διαστάσεις αποτελούν παράλληλα και διακριτά στάδια της διαμόρφωσης και υλοποίησης του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για την επιχείρηση προϋποθέτει την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter οι οποίες ουσιαστικά

επιτρέπουν την αναγνώριση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στον κλάδο που ανήκει. Συνοπτικά παρουσιάζονται αυτές οι πέντε δυνάμεις στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 3.1: Οι 5 δυνάμεις του Porter.

Πηγή: (Porter, Argyres, & McGahan, 2002)

Οι παραπάνω δυνάμεις είναι αρκετά σημαντικό να αναγνωριστούν σε μια επιχείρηση η οποία αναπτύσσει τις στρατηγικές της, διότι μπορεί να αναγνωρίσει τους κεντρικότερους παράγοντες που την καθιστούν ανταγωνιστική.

3.3. Η σημασία της εφαρμογής στρατηγικού μάνατζμεντ

Οι βασικότεροι λόγοι της χρησιμοποίησης του στρατηγικού μάνατζμεντ από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι οι παρακάτω (Κόγκας, 2007).:

- Οι συνθήκες του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αλλάζουν ιδιαίτερα ραγδαία στις μέρες μας, με αποτέλεσμα ο στρατηγικός προγραμματισμός να είναι αναγκαίος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών.
- Μια υγιής διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού είναι η βάση και το πλαίσιο μέσα στο οποίο όλα τα μέρη μιας επιχείρησης εργάζονται για την ολοκλήρωση των ίδιων σκοπών και στόχων. Δίχως τις οδηγίες και το συντονισμό που προσφέρεται από το στρατηγικό σχεδιασμό, τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης έχουν πολλές φορές την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις, γεγονός που ενδέχεται να προκαλέσει αντιξοότητες στη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ο στρατηγικός προγραμματισμός προσφέρει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις με κατάληξη όλοι να αποδίδουν περισσότερο από την στιγμή όπου ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς και που κατευθύνεται η επιχείρηση.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει ένα μεγάλο κίνητρο στους εργαζόμενους και στα διευθυντικά στελέχη για να ολοκληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης διότι δίνει τη βάση για την εκτίμηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων.
- Ακόμα, ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν μια ενιαία γνώμη για τα στρατηγικά θέματα και τις ενέργειες. Επιπλέον και με λιγότερο συγκεκριμένους στόχους, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει την δυνατότητα τουλάχιστον να διασφαλίσει ότι αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση.

- Επίσης, ένα ακόμα θετικό της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι το αποτέλεσμα αυτής της ίδιας διαδικασίας, άσχετα με τα αποτελέσματα που παράγονται κατά τη διαδικασία αυτή. Με τη συγκεκριμένη διαδικασία πιέζονται τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, να συνειδητοποιούν περισσότερο το περιβάλλον που εργάζονται και να σκέπτονται με μακροπρόθεσμες προοπτικές. Ουσιαστικά ο στρατηγικός προγραμματισμός βοηθά την εκπαίδευση των στελεχών πάνω σε διάφορα θέματα που τους απασχολούν και έτσι είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις σε σοβαρά ζητήματα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Ammons, D. N. (2002). Performance Measurement and Managerial Thinking. *Public Performance Management Review*, 25(4), 344-347.
2. Boddy, D. (2002). *Management* (2nd edition εκδ.). Essex UK: Pearson Education Ltd.
3. Brussalis, C., & Pallitto, J. (2017). *Management Consulting* . Carnegie Mellon: Heinz College, Carnegie Mellon University.
4. Daft, R. (2015). *Management*. Boston,MA: Cengage Learning, Inc.
5. Doyle, D. (1990). *Strategic Management*. Paris: Esitions Communications Actives.
6. Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Strategic Decision-Making Process*. (13th Edition εκδ.). London: Prentice Hall.
7. Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Strategic Decision-Making Process*. (13th Edition εκδ.). London: Prentice Hall.
8. Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. (2002). An Interview with Michael Porter. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.
9. Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. USA: Kogan Page Limited.
10. Γεωργόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου .
11. Κόγκας, Δ. (2007). *Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον – Στρατηγική Διοίκηση*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου
12. Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
13. Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
14. Παπαδάκης, Σ., Αθανασόπουλος, Δ., & Χριστακούδης, Χ. (2010). Διαδικτυακή κοινότητα μάθησης και αυτο-επιμόρφωσης εκπαιδευτικών πληροφορικής. *3ο συνέδριο στη Σύρο-ΤΠΕ στην Εκπαίδευση*, (σσ. 405-415). Σύρος.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Ανάλυσης

4.1. Ακολουθούμενη μεθοδολογία.

Για την ανάλυση της επιχείρησης Ελληνικά Πετρέλαια ως προς την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ, θα διενεργηθεί ανάλυση PESTE, που, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης της επιχείρησης. Ειδικότερα, μέσα από την μελέτη του πολιτικού, του οικονομικού, του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος, αναγνωρίζονται όλοι οι σημαντικοί παράγοντες επιρροής της υπό μελέτη επιχείρησης. Από την συγκεκριμένη ανάλυση επιχειρείται η απάντηση στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- ✓ Πως επηρεάζει το πολιτικό περιβάλλον την επιχείρηση και πως γίνεται η ανάλογη διαχείριση από τη σκοπιά του στρατηγικού μάνατζμεντ;
- ✓ Πως επηρεάζει το οικονομικό περιβάλλον την επιχείρηση και πως γίνεται η ανάλογη διαχείριση από την σκοπιά του στρατηγικού μάνατζμεντ;
- ✓ Πως επηρεάζει το κοινωνικό περιβάλλον την επιχείρηση και πως γίνεται η ανάλογη διαχείριση από την σκοπιά του στρατηγικού μάνατζμεντ;
- ✓ Πως επηρεάζει το τεχνολογικό περιβάλλον την επιχείρηση και πως γίνεται η ανάλογη διαχείριση από την σκοπιά του στρατηγικού μάνατζμεντ;

Γενικότερα τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα είναι θεωρητικά, από την άποψη ότι δε θα αποδειχθεί εμπειρικά η σχέση αυτή, αλλά ουσιαστικά, μέσα από την ανάλυση της στρατηγικής, θα συγκριθούν τα παραγόμενα αποτελέσματα. Όλα τα στοιχεία για την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης θα ληφθούν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και από τον τελευταίο οικονομικό απολογισμό του Ομίλου για το 2016. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον ετήσιο απολογισμό αφορούν σε όλες τις βασικές

διαστάσεις του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση, ενώ παράλληλα αναλύονται οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προέρχονται από τα περιβάλλοντα με τα οποία αλληλοεπιδρά ο όμιλος επιχειρήσεων Ελληνικά Πετρέλαια.

4.2. Ο όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια.

Ο όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια (στο εξής και ΕΛΠΕ) αποτελείται από ένα σύνολο επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Το 1955 αποφασίστηκε η κατασκευή διυλιστηρίου στον Ασπρόπυργο που ουσιαστικά επρόκειτο για το πρώτο διυλιστήριο πετρελαίου στην Ελλάδα και η κατασκευή του ολοκληρώθηκε το 1958. Σήμερα ο όμιλος δραστηριοποιείται σε μια πληθώρα επιχειρηματικών πεδίων που αφορούν στον τομέα της ενέργειας, διαθέτει αυξημένες εξαγωγές δεδομένου ότι το 50% των προϊόντων που παράγει το πουλάει στο εξωτερικό και διαθέτει παρουσία σε διεθνείς κεφαλαιαγορές. Οι δραστηριότητες του ομίλου είναι (Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, Δραστηριότητες ομίλου, 2014):

- ✓ Δύλιση, ο εφοδιασμός και η εμπορία πετρελαιοειδών
- ✓ Λιανική εμπορία πετρελαιοειδών
- ✓ Παραγωγή και εμπορία χημικών κατασκευασμάτων
- ✓ Έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων που ουσιαστικά συμβάλλουν στην παραγωγή πετρελαιοειδών
- ✓ Παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας
- ✓ Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- ✓ Πραγματοποίηση τεχνικών μελετών
- ✓ Κατασκευή και εκμετάλλευση δικτύων αγωγών και θαλασσίων μεταφορών.

Τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση προορίζονται για τη βιομηχανία, για τις θαλάσσιες, τις εναέριες και τις οδικές μεταφορές, καθώς και για τα νοικοκυριά. Στόχος της επιχείρησης σε ότι αφορά την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της είναι να διασφαλίζει τη διαρκή ικανοποίηση του πελάτη μέσα από τη θέσπιση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας, τη διαρκή ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και την ευρύτερη εναρμόνιση των προϊόντων με τη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας.

Τέλος είναι αναγκαίο να παρουσιαστεί το όραμα της επιχείρησης, βάσει του οποίου σχεδιάζονται οι απαιτούμενες στρατηγικές για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της βιώσιμης ανάπτυξης και της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Το όραμα παρουσιάζεται συνοπτικά στο διάγραμμα 4.1.



Διάγραμμα 4.1: Το όραμα του Ομίλου ΕΛΠΕ

Πηγή: (Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, Ετήσιος Απολογισμός 2016, 2017)

Ο επαγγελματισμός, η ευθυκρισία, η ακεραιότητα, η δέσμευση, η εξωστρέφεια και η ανάληψη πρωτοβουλιών αποτελούν τους κεντρικούς μοχλούς επίτευξης του οράματος

του Ομίλου. Στόχος είναι η βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από την στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος.

4.3. Ανάλυση PEST

4.3.1. Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αναλυθεί μέσα από τη διερεύνηση της πολιτικής σταθερότητας, των νομοθετικών ρυθμίσεων, του πολιτικού καθεστώτος και της ευρύτερης μορφής της κυβερνήσεως. Επειδή η επιχείρηση αναπτύσσει τις βασικές τις δραστηριότητες στην Ελλάδα, η ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος θα αφορά στη συγκεκριμένη χώρα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να τονιστεί ότι μεγάλη επιρροή ασκείται κι από την Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσα από τις νομοθετικές προτάσεις, αλλά και τις υποχρεωτικές ρυθμίσεις (οδηγίες, κανονισμούς) προς τα κράτη μέλη της. Η Ελλάδα είναι γεγονός ότι χαρακτηρίζεται από ένα πολιτικό περιβάλλον με έντονες μεταβολές, οι οποίες διαχρονικά αλλάζουν κατεύθυνση και πεδία επιβολής δεδομένου ότι ανάλογα με τις πολιτικές πεποιθήσεις των κυβερνόντων κομμάτων διαφοροποιούνται σημαντικά οι ακολουθούμενες πολιτικές για τις επιχειρήσεις αλλά και για την ενέργεια, η οποία αποτελεί ένα αγαθό που μέχρι πρότινος δεν ήταν δεδομένο ότι θα απελευθερωθεί.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στον ετήσιο απολογισμό του Ομίλου, ο κλάδος της διύλισης και γενικότερα τα ευρωπαϊκά διυλιστήρια αντιμετωπίζουν σημαντικά ζητήματα ανταγωνιστικότητας, διότι το νομοθετικό κόστος των πολιτικών της ΕΕ, που αφορούν στην κλιματική αλλαγή και τη βιώσιμη ανάπτυξη, έχει μεταβληθεί σημαντικά με αποτέλεσμα το κόστος προσαρμογής των επιχειρήσεων να είναι αυξημένο.

Τα ελληνικά διυλιστήρια επίσης δέχονται αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις, οι οποίες αναμένεται να αυξηθούν μελλοντικά, κυρίως επειδή έχει ήδη σημειωθεί ανάπτυξη και

εκσυγχρονισμός της παραγωγικής δυναμικότητας διύλισης σε γειτονικές χώρες που ανταγωνίζονται την Ελλάδα, και μάλιστα χωρίς να υφίστανται το υψηλό κόστος της νομοθετικής συμμόρφωσης με την ΕΕ. Τέτοιες χώρες για παράδειγμα είναι η Μέση Ανατολή και η νοτιοανατολική Ασία που ασκούν σημαντικές ανταγωνιστικές πιέσεις, τόσο στα ελληνικά όσο και στα ευρωπαϊκά διυλιστήρια, τα οποία έχουν αυξημένο κόστος προσαρμογής στην Ευρωπαϊκή νομοθεσία (Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, Ετήσιος Απολογισμός 2016, 2017, σ. 7).

Σε διεθνές επίπεδο, το 2016 αποτέλεσε μια χρονιά με αυξημένη πολιτική αβεβαιότητα σε μεγάλες οικονομίες αλλά και σε αναδυόμενες οικονομίες. Η νομισματική πολιτική, το κόστος δανεισμού και ο πληθωρισμός είναι τα βασικά μακροοικονομικά στοιχεία που επηρεάστηκαν από τις διεθνείς και ευρωπαϊκές πολιτικές, με αποτέλεσμα ο αντίκτυπος να είναι άμεσος τόσο για την πετρελαϊκή βιομηχανία, όσο και για τον υπό μελέτη Όμιλο συγκεκριμένα. Ο πληθωρισμός για παράδειγμα, παρά την χαλαρή νομισματική πολιτική που ακολούθησε η ΕΕ, παραμένει κοντά στο μηδέν, ενώ οι μακροχρόνιες προβλέψεις αναμένεται να κυμανθούν αρκετά χαμηλότερα από τους στόχους που έχει θέσει η Ένωση. Επίσης και οι δείκτες επενδύσεων φαίνεται να κινούνται σε χαμηλά επίπεδα γεγονός που αποτελεί σημαντικό αντίκτυπο της παγκόσμια αβεβαιότητας που συναντάται στο πολιτικό σκηνικό.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε επίπεδο νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής της ΕΕ, τα επιτόκια δανεισμού διατηρήθηκαν σε χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα ο δανεισμός να είναι πιο αποδοτικός σε σχέση με το παρελθόν. Ωστόσο, η αβεβαιότητα για την κερδοφορία του τραπεζικού κλάδου σε επίπεδο Ένωσης ήταν αρκετά μεγάλη και η έλλειψη πολιτικών για την προώθηση των επενδύσεων οδήγησε τελικά στη μείωση των δεικτών των επενδύσεων κυρίως για τις χώρες που έχουν πληγεί από την κρίση χρέους της Ευρωζώνης. Η Ελλάδα σαφώς εντάσσεται στις χώρες αυτές και παρά

τη διεθνή παρουσία του ομίλου, οι πολιτικές που δεν ευνόησαν την προαγωγή των επενδύσεων άσκησε επιρροή στις δραστηριότητες του υπό μελέτη Ομίλου.

Για την αντιμετώπιση των μεταβολών στο πολιτικό περιβάλλον του Ομίλου έχουν σχεδιαστεί στρατηγικές επίτευξης των οικονομικών κλίμακας, στις οποίες ενσωματώνεται και επιμερίζεται σε αποτελεσματικό βαθμό το κόστος εναρμόνισης με τις ισχύουσες πολιτικές, ενώ παράλληλα συντελούνται σημαντικές μακροχρόνιες συμφωνίες για την ανάπτυξη των εξαγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης με χώρες της Μεσογείου και των Βαλκανίων. Η σύναψη μακροχρόνιων συμφωνιών ουσιαστικά επιτρέπει στον Όμιλο τη διαφύλαξη από τις μεταβολές στο πολιτικό περιβάλλον, δεδομένου ότι μπορεί να διασφαλίσει σε κάποιο βαθμό τις πωλήσεις της.

Επιπλέον, επειδή σημαντική θέση στο πολιτικό περιβάλλον κατέχει η επίτευξη της ενεργειακής απόδοσης, καθώς οι ενεργειακές πολιτικές της ΕΕ είναι στραμμένες προς την κατεύθυνση αυτή, ο Όμιλος επενδύει σε έργα βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης των διυλιστηρίων και των υπόλοιπων μονάδων, μειώνοντας έτσι το κόστος προμηθειών. Από την εφαρμογή των συγκεκριμένων επενδύσεων ο Όμιλος έχει εξοικονομήσει 32 εκατομμύρια ευρώ ενώ παράλληλα επιτυγχάνει τη μέγιστη δυνατή εναρμόνιση με τις νομικές επιταγές της χώρας αλλά και της Κοινότητας.

4.3.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον είναι επίσης ασταθές τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, δεδομένου ότι από το 2008 το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον βιώνει διαρκείς αναταράξεις, οι οποίες επηρεάζουν την βιωσιμότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Το 2016 αποτέλεσε μια πιο σταθεροποιημένη οικονομική χρονιά για τον όμιλο των Ελληνικών Πετρελαίων δεδομένου ότι σημείωσε ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 0,4% σε σχέση με το 2015. Ωστόσο το οικονομικό περιβάλλον παραμένει

σημαντικά αβέβαιο κυρίως σε ότι αφορά την εξέλιξη των προγραμμάτων χρηματοδότησης, καθώς και τις μεταρρυθμίσεις που οφείλει να κάνει η ελληνική οικονομία ώστε τελικά να επιστρέψει στην σταδιακή ανάκαμψη (Ομίλος Ελληνικά Πετρέλαια, Ετήσιος Απολογισμός 2016, 2017).

Σε διεθνές επίπεδο, από τον ετήσιο οικονομικό απολογισμό του Ομίλου διαφαίνεται ότι έχουν ανακάμψει οι διεθνείς τιμές σε αργό πετρέλαιο προς το τέλος του 2016 ύστερα από την αλλαγή της πολιτικής του ΟΠΕΚ για τον έλεγχο της παραγωγής και των εξαγωγών. Σημαντικός εξελικτικός παράγοντας για το 2016 κρίνεται το γεγονός ότι κατά μέσο όρο οι τιμές κυμάνθηκαν σε χαμηλότερα επίπεδα, χαμηλότερα από αυτά που ίσχυαν το 2004. Είναι δεδομένο ότι η επιχείρηση, όταν αντιμετωπίζει χαμηλές τιμές διάθεσης της πρώτης ύλης που χρησιμοποιεί, μπορεί να διαθέσει κι αυτή με τη σειρά της τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές, ωστόσο, όπως φαίνεται από την ετήσια έκθεση του Ομίλου κάτι τέτοιο δε φαίνεται να συνέβη για τις επιχειρήσεις του Ομίλου το 2016. Παρά το γεγονός ότι έχει αυξηθεί η τιμή της πρώτης ύλης, δηλαδή του αργού πετρελαίου, φαίνεται ότι το τελικό προϊόν δεν πωλείται σε πιο αυξημένη τιμή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη μπορεί η επιχείρηση να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της κυρίως επειδή γνωρίζει ότι μπορεί να μειωθούν οι πωλήσεις της με μια αύξηση της τιμής του τελικού προϊόντος.

Σημαντική διάσταση του οικονομικού περιβάλλοντος του Ομίλου αποτελεί και η εξέλιξη της ισοτιμίας μεταξύ ευρώ και δολαρίου, διότι οι πρώτες ύλες καθώς και σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πληρώνονται σε δολάρια και το εισόδημά της είναι κυρίως σε ευρώ, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει αυξημένη εξάρτηση της κερδοφορίας από την ισοτιμία ευρώ-δολάριο. Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για την διατήρηση του ευρώ σε αυξημένη τιμή έναντι του δολαρίου ευνόησε τις ευρωπαϊκές εταιρίες διύλισης και συνεπώς και την υπό

μελέτη εταιρεία. Κι αυτό διότι όταν με ένα ευρώ μπορεί η επιχείρηση να αγοράσει περίπου 1,22 δολάρια τότε αυτό σημαίνει ότι με τα έσοδα της η επιχείρηση μπορεί να αγοράσει αναλογικά περισσότερες πρώτες ύλες, σε νομισματική βάση. Συνεπώς το στοιχείο αυτό είναι αρκετά θετικό όχι μόνο για την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών διυλιστηρίων έναντι των Αμερικανικών.

Το μακροοικονομικό περιβάλλον και η ευρύτερη πετρελαϊκή βιομηχανία αποτελούν σημαντικές συνιστώσες του οικονομικού περιβάλλοντος του Ομίλου ΕΛΠΕ. Το 2016 αποτέλεσε μια χρονιά με αδύναμη διεθνή εμπορική δραστηριότητα, περιορισμένη αύξηση των επενδύσεων, δεδομένης της παγκόσμιας πολιτικής αβεβαιότητας που συντέλεσαν τελικά σε μια δύσκολη οικονομική χρονιά. Έτσι η παγκόσμια ανάπτυξη σημείωσε αύξηση κατά 2,3% το 2016 σε αντίθεση με το 2015 που ανάπτυξη ανήλθε στο 3,1%. Αυτή η περιορισμένη ανάπτυξη επηρέασε σημαντικά τις επενδύσεις και τις εξαγωγές.

Όλες οι παραπάνω δυνάμεις που ασκήθηκαν από το εγχώριο και διεθνές οικονομικό περιβάλλον οδήγησαν στην επίτευξη των οικονομικών στόχων της επιχείρησης σε ότι αφορά τις επιδόσεις των διυλιστηρίων αλλά και των υπόλοιπων δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ο όμιλος. Ειδικότερα, βελτιώθηκε ο ισολογισμός του Ομίλου, ενώ παράλληλα διευρύνθηκε το μίγμα προμηθευτών των πρώτων υλών, γεγονός που αποτελούσε κεντρική στρατηγική της επιχείρησης προκειμένου να μπορέσει να ενισχύσει την ενεργειακή ανεξαρτησία της έναντι των προμηθευτών της.

Βασική στρατηγική για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προέρχονται από το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η μόχλευση των επενδύσεων για την ενίσχυση των οικονομικών αποτελεσμάτων, η εστίαση σε προγράμματα

μετασχηματισμού, η μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί ο Όμιλος, καθώς και ο στρατηγικός μετασχηματισμός της λιανικής εμπορίας.

4.3.3. Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι δημογραφικοί όπως για παράδειγμα το εισόδημα, η μόρφωση, οι αλλαγές στην σύνθεση του πληθυσμού και η ηλικία. Η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη κυρίως των χωρών που δεν έχουν τα απαραίτητα μέσα να την υποστηρίξουν (για παράδειγμα οι υπό ανάπτυξη χώρες) σημαίνει αύξηση των αναγκών των καταναλωτών, ωστόσο, κάτι τέτοιο συντελείται όταν υπάρχει και επαρκής αγοραστική δύναμη. Η πληθυσμιακή αύξηση στις υπό ανάπτυξη χώρες επηρεάζει κυρίως την παραγωγική τους ικανότητα με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός, αλλά παράλληλα μπορεί να συντελέσει και στην αύξηση των εξαγωγών δεδομένης της αγοραστικής δύναμης των χωρών της Μεσογείου αλλά και των Βαλκανίων.

Βέβαια θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ευρύτερη ανάπτυξη των βιομηχανιών και των γενικών δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο αναμένεται να αυξήσει τη ζήτηση και την κατανάλωση ενέργειας και ειδικά του πετρελαίου, όπως παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Η ανάπτυξη των κοινωνιών δηλαδή μέσα από το ευρύ οπτικό πεδίο που μελετάται, θα συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων της υπό μελέτη επιχείρησης, διότι μέσα από τις αυξημένες ανάγκες της κοινωνίας ενισχύονται οι καταναλωτικές ανάγκες για ενέργεια.

Στην περίπτωση του κλάδου των πετρελαιοειδών είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι οι διαστάσεις του κοινωνικού προϊόντος σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τους

κοινωνικούς εταίρους όπως αυτοί εντοπίζονται από τον Όμιλο. Το κοινωνικό περιβάλλον συνδέεται στενά με τις αρχές, τις αξίες και γενικά τον τρόπο αντιμετώπισης της κοινωνίας από την επιχείρηση. Οι βασικοί κοινωνικοί εταίροι είναι:

- Οι μέτοχοι-επενδυτές
- Οι πελάτες
- Οι εργαζόμενοι
- Οι προμηθευτές
- Η κοινωνία
- Το Δημόσιο

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους κοινωνικούς της εταίρους επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και τη βιωσιμότητά της, διότι η ενασχόλησή της με το λιανικό εμπόριο και τη βιομηχανία απαιτεί τη διατήρηση καλών σχέσεων με την κοινωνία.

4.3.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τέλος, η τεχνολογία αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του Ομίλου ΕΛΠΕ. Γενικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραγωγικές βιομηχανίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις τεχνολογικές εξελίξεις, διότι μέσα από αυτές μπορούν να εξοικονομούν σημαντικό κόστος κυρίως σε ότι αφορά την παραγωγή των τελικών προϊόντων αλλά και στη γενικότερη λειτουργία του Ομίλου. Η αυτοματοποίηση που επιφέρει η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί έναν αρκετά θετικό παράγοντα για τις βιομηχανίες και συνεπώς και για τον υπό μελέτη Όμιλο.

Στο σημείο αυτό βέβαια θα πρέπει να επισημανθεί ότι η επίτευξη της ενεργειακής αποδοτικότητας, που σε μεγάλο βαθμό συντελείται μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας, όπως για παράδειγμα μέσω των έξυπνων μετρητών ενέργειας, ενδέχεται να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα στην υπό μελέτη επιχείρηση (Τσικόγιας,

2014). Σαφώς μπορεί η ενεργειακή απόδοση να αποτελεί έναν κεντρικό στόχο πολιτικής ωστόσο, η μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης είναι κάτι που δε συμφέρει την υπό μελέτη επιχείρηση διότι θα μειωθούν οι πωλήσεις και συνεπώς τα κέρδη της. Έτσι η τεχνολογία, εάν σημειώσει αλματώδεις προόδους σε ό,τι αφορά τη διαχείριση πολυάριθμων μέσων που συντελούν στην μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης, ενδέχεται να πλήξει την πορεία του Ομίλου ΕΛΠΕ.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. (2002). An Interview with Michael Porter. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.
2. Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. USA: Kogan Page Limited.
3. The World Bank, .. (2017, December 20). *World Bank Country and Lending Groups*. Ανάκτηση από https://datahelpdesk.worldbank.org:https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519#OECD_members
4. Γεωργόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου .
5. Κόγκας, Δ. (2007). *Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον – Στρατηγική Διοίκηση*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου
6. Κουνέτας, Κ. (2015). Οικονομικά της Ενέργειας. *8η Διάλεξη Ενεργειακή Αποδοτικότητα*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα. Ανάκτηση 12 Ιουνίου, 2017, από <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/ECON1321/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%>
7. Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, (2014). *Δραστηριότητες ομίλου*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 05, 2017, από <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/>
8. Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, (2017, Φεβρουάριος 12). *Ετήσιος Απολογισμός 2016*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 02, 2017, από https://www.helpe.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/Annual_Report-gr-web-160517.pdf
9. Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
10. Συνοδινός, Χ. (2014). Ενεργειακά δίκτυα και υποδομές. Πρόσφατες νομικές εξελίξεις. Στο Ν. Φαραντουρής, *Ενέργεια. Δίκτυα και Υποδομές*. (σσ. 203-229). Αθήνα : Νομική βιβλιοθήκη.
11. Τσαλέμης, Δ., & Παπαδοπούλου, Δ. (2014). *Ενεργειακή συμπεριφορά καταναλωτών. Ενεργειακά αποδοτικές συσκευές*. Αθήνα: Επιχειρησιακό πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" του Γ' ΚΠΣ 2000-2006.

12. Τσικόγιας, Α. (2014). Περιβάλλον και Ενέργεια: Η πορεία προς εναλλακτικές πηγές ενέργειας εν μέσω κρίσης στην ΕΕ και ο ρόλος των Smart Grids(έξυπνων δικτύων). Στο Ν. Φαραντουρή, Ενέργεια. Δίκτυα και Υποδομές. (σσ. 369-385). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Κεφάλαιο 5

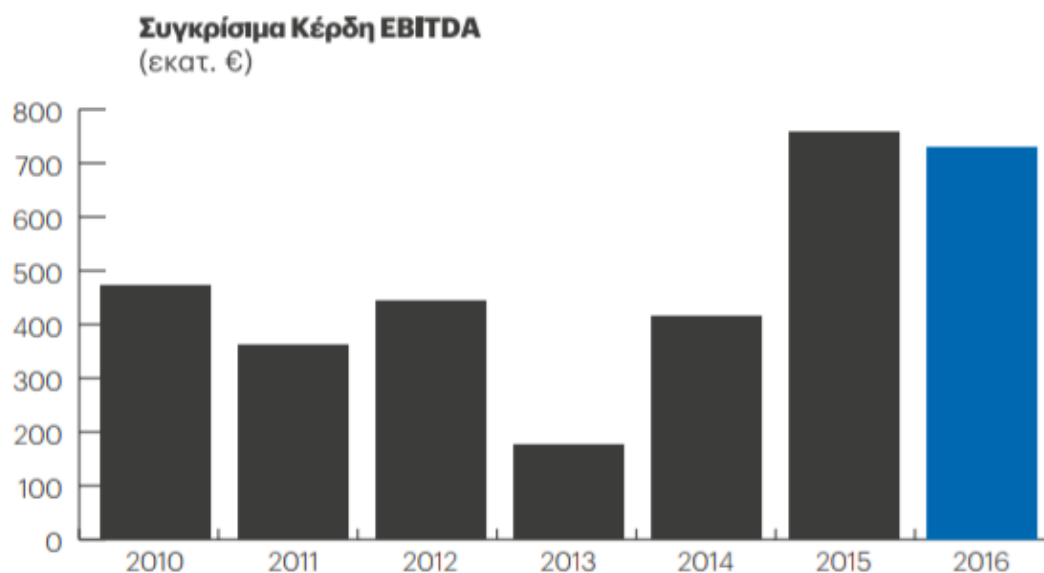
Αποτελέσματα Ανάλυσης Περιβάλλοντος.

Βασικοί άξονες της στρατηγικής του Ομίλου ΕΛΠΕ, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο σημείο της παρούσας μελέτης είναι η βιώσιμη ανάπτυξη, η εξωστρέφεια και η ανταγωνιστικότητα. Κάθε άξονας σαφώς εμπερικλείει μια σειρά από επιμέρους στρατηγικές που σχεδιάζονται κατάλληλα προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις από το περιβάλλον της οικονομικής μονάδας.

Παρατηρούμε ότι το πολιτικό περιβάλλον έχει σημαντικές επιπτώσεις στον Όμιλο των Ελληνικών Πετρελαίων, δεδομένου ότι τόσο οι εγχώριες μεταβολές του πολιτικού περιβάλλοντος, όσο και οι διεθνείς -δηλαδή σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης- πολύ συχνά αυξάνουν το κόστος προσαρμογής των επιχειρήσεων του ομίλου με την κείμενη νομοθεσία. Ο Όμιλος, προκειμένου να καταφέρει να αντιμετωπίσει τις συγκεκριμένες προκλήσεις διαρκώς επενδύει στην επίτευξη των ενεργειακά αποδοτικών εγκαταστάσεων, ενώ παράλληλα προσπαθεί να προσαρμόζεται μέσα από επενδύσεις και ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα, προκειμένου να διασφαλίζει την κερδοφορία του. Επιπλέον κεντρικό ρόλο στη στρατηγική του διαδραματίζει η συνεργασία με χώρες-προμηθευτές και πελάτες εκτός Ένωσης, με στόχο η σχετική εξάρτηση να είναι όσο το δυνατόν πιο μειωμένη, σε περίπτωση έλευσης κάποιου διατακτικού νομικού γεγονότος, που μπορεί να αυξήσει το κόστος προμήθειας πρώτων υλών του Ομίλου.

Σε ότι αφορά το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δυνάμεις που ασκούνται στον Όμιλο, δεδομένου ότι δραστηριοποιείται στην εγχώρια και την διεθνή αγορά, ενώ παράλληλα επηρεάζεται σημαντικά από τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις. Κεντρικά σημεία των αποτελεσμάτων που απέδωσαν οι στρατηγικές που εφάρμοσε ο Όμιλος ήταν η

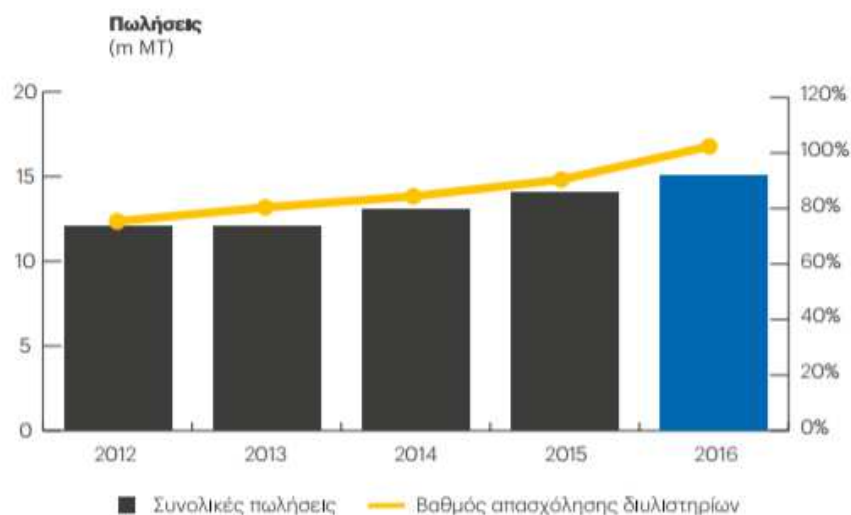
διατήρηση υψηλής κερδοφορίας για το 2015 και το 2016 όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.1.



Διάγραμμα 5.1: Συγκρίσιμα κέρδη EBITDA

Πηγή: (Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, Ετήσιος Απολογισμός 2016, 2017, σ. 12)

Παρατηρούμε λοιπόν από το διάγραμμα 5.1 ότι ο Όμιλος κατάφερε μέσα από την εφαρμοζόμενη στρατηγική να μπορέσει να διατηρήσει σε ικανοποιητικά επίπεδα τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων. Στην συνέχεια (διάγραμμα 5.2) παρατίθεται και η πορεία των πωλήσεων από το 2012 μέχρι και το 2016 από όπου εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα για τα αποτελέσματα των εφαρμοζόμενων στρατηγικών μάνατζμεντ της επιχείρησης, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που προέρχονται από τα σημαντικά περιβάλλοντα που την επηρεάζουν.

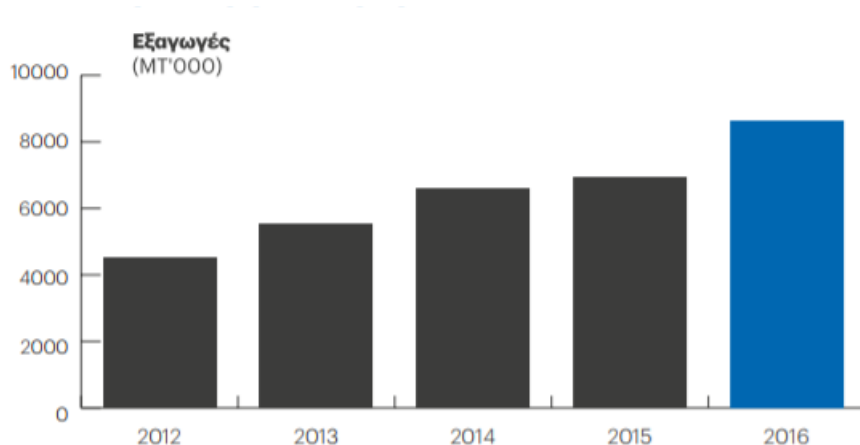


Διάγραμμα 5.2: Συνολικές πωλήσεις ΕΛΠΕ και βαθμός απασχόλησης των διυλιστηρίων

Πηγή: (Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, Ετήσιος Απολογισμός 2016, 2017, σ. 13)

Από το διάγραμμα 5.2 προκύπτει ότι οι πωλήσεις του Ομίλου ΕΛΠΕ έχουν αυξηθεί κατά 10% το 2016, ενώ η αύξηση από το 2012 μέχρι και το 2016 είναι ακόμα μεγαλύτερη. Επίσης διαφαίνεται ο ανοδικός βαθμός απασχόλησης των διυλιστηρίων, που το 2016 ξεπερνά το 100%. Τα δυο αποτελέσματα που αφορούν στις πωλήσεις και τον βαθμό απασχόλησης των διυλιστηρίων καθρεφτίζουν μια επιτυχημένη ακολουθούμενη στρατηγική δεδομένων των προκλήσεων που συναντά ο Όμιλος σε καθημερινή βάση και σε σημαντικά περιβάλλοντα.

Επίσης αυξημένες είναι και οι εξαγωγές του Ομίλου γεγονός που απορρέει από τη στρατηγική του κατεύθυνση προς επίτευξη συνεργασιών και διαφοροποίησης των προμηθευτών του προκειμένου να επιτύχει καλύτερες τιμές στα τελικά προϊόντα. Στο διάγραμμα 5.3 παρουσιάζεται η πορεία των εξαγωγών του Ομίλου που όπως φαίνεται έχει αυξηθεί στους 8,6 εκατομμύρια τόνους, αποτελώντας ένα νέο ιστορικό υψηλό για τις εξαγωγές που έχει πραγματοποιήσει.



Διάγραμμα 5.3: Η πορεία των εξαγωγών του ΕΛΠΕ (σε τόνους)

Πηγή: (Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, Ετήσιος Απολογισμός 2016, 2017, σ. 13)

Η πορεία από το 2012 μέχρι και το 2016 είναι διαρκώς ανοδική και αντικατοπτρίζεται έτσι η αυξημένη επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής από την οικονομική μονάδα. Τέλος, η διατήρηση της λιανικής εμπορίας των προϊόντων του Ομίλου σε χώρες του εξωτερικού μέσω ενός δικτύου 300 περίπου πρατηρίων έχει συντελέσει στην ενίσχυση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης, η οποία βελτιώνεται επιπλέον μέσα από την διαφοροποίηση των πελατών και την απουσία αποκλειστικής εξάρτησης από συγκεκριμένες χώρες.

Όλες οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές που αφορούν την κοινωνία και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι συντονισμένες προς την κατεύθυνση της προαγωγής καλών σχέσεων μεταξύ αυτών και του Ομίλου. Ο Όμιλος δεσμεύεται παράλληλα να συμμορφώνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, να μειώνει τους κινδύνους που συνδέονται με τη φήμη του και τις δραστηριότητες που διενεργεί, ενώ παράλληλα να αξιοποιεί όλα τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τις συγκεκριμένες σχέσεις με την κοινωνία.

Η σύμπραξη με τις τοπικές κοινωνίες, η παιδεία, η έρευνα και αυτονομία, η στήριξη των ευπαθών κοινωνικών ομάδων, η ανάπτυξη βιώσιμων πόλεων, η προαγωγή του αθλητισμού και του πολιτισμού και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν κεντρικούς άξονες της κοινωνικής πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που δημοσιεύει. Θα πρέπει γενικά να σημειωθεί ότι η κοινωνία ως σύνολο, καθώς και τα γενικά χαρακτηριστικά της επηρεάζουν σημαντικά την πορεία του Ομίλου, δεδομένου ότι δραστηριοποιείται και στο λιανικό εμπόριο. Γενικά όμως η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη της υλοποιείται με βασικό άξονα την άποψη ότι θα πρέπει οι προκύπτουσες σχέσεις να έχουν αυξημένο θετικό αντίκτυπο για τους συμμετόχους.

Κλείνοντας, το τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό και με θετικό τρόπο την πορεία της επιχείρησης. Μια υπερβολική επιτάχυνση της τεχνολογικής ανάπτυξης μπορεί να επιδράσει στη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και τελικά στη μείωση των πωλήσεων του Ομίλου. Για παράδειγμα, εάν η τεχνολογία που αφορά στην ανάπτυξη των ηλεκτρικών αυτοκινήτων βελτιωθεί και τελικά μειωθεί σημαντικά η κυκλοφορία αυτοκινήτων με βενζινοκινητήρες και πετρελαιοκινητήρες, τότε ο Όμιλος θα μειώσει τις πωλήσεις του στον τομέα της λιανικής πώλησης καυσίμων. Ωστόσο, μια βελτίωση στις τεχνολογίες αυτοματοποίησης των παραγωγικών βιομηχανιών μπορεί να βελτιώσει το κόστος παραγωγής και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους του Ομίλου. Σαφώς ο Όμιλος, στη βάση της ωφέλειας από τις τεχνολογικές εξελίξεις, διενεργεί διαρκώς έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να μπορέσει να επωφεληθεί από τις πιθανές τεχνολογικές εξελίξεις που θα επιδράσουν με ευνοϊκό τρόπο στην κερδοφορία του Ομίλου.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Κουνέτας, Κ. (2015). Οικονομικά της Ενέργειας. *8η Διάλεξη Ενεργειακή Αποδοτικότητα*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα. Ανάκτηση 12 Ιούνιος, 2017, από <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/ECON1321/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%>
2. Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, (2014). *Δραστηριότητες ομίλου*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 05, 2017, από <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/>
3. Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, (2017, Φεβρουάριος 12). *Ετήσιος Απολογισμός 2016*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 02, 2017, από https://www.helpe.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/Annual_Report-gr-web-160517.pdf

Κεφάλαιο 6

Ανάλυση Κλάδου με το Υπόδειγμα Porter.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας, η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για μία επιχείρηση προϋποθέτει την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, οι οποίες επιτρέπουν την αναγνώριση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αυτής στον κλάδο που ανήκει. Ουσιαστικά, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, εστιάζοντας σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι:

- ✓ Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (threat of new entrants)
- ✓ Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)
- ✓ Απειλή υποκατάστατων αγαθών (threat of substitutes)
- ✓ Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
- ✓ Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων (existing rivalry)

Η στρατηγική του Ομίλου ΕΛΠΕ διαμορφώνεται βάσει της προσπάθειάς του να αποδυναμώσει την απειλή των πέντε αυτών ανταγωνιστικών δυνάμεων, αναλύοντάς τις στο πλαίσιο του κλάδου της ενέργειας.

6.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο της ενέργειας επιχειρήσεις, είτε οι νεοσύστατες εταιρείες, είτε όσες επιχειρήσεις διευρύνουν τις δραστηριότητές τους για να

δραστηριοποιηθούν στο χώρο, αποτελούν δυνητική απειλή για τον Όμιλο, καθώς ενδέχεται να προκαλέσουν απώλεια μεριδίου αγοράς.

Υπάρχουν φυσικά και ορισμένα εμπόδια που δυσχεραίνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της ενέργειας. Το μεγάλο κεφάλαιο που απαιτείται, ειδικά στο κομμάτι της δύλισης, οι αυστηρές νομοθετικές προβλέψεις για τον κλάδο της ενέργειας, αλλά και οι πιθανές αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων, αποτελούν μερικά από τα ενδεχόμενα αυτά εμπόδια.

Η διαφοροποίηση του τελικού προϊόντος, μέσω νέων τεχνολογιών και εξελιγμένου εξοπλισμού, η μείωση των τιμών και η ενίσχυση των εμπορικών σημάτων μέσω της διαφήμισης είναι μερικές στρατηγικές που βοηθούν τον Όμιλο να υπερασπιστεί τη θέση του στην αγορά έναντι των νεοεισερχόμενων «κινδύνων», κυρίως στο κομμάτι των πρατηρίων, όπου και είναι εμφανώς πιο εύκολη η εισροή αυτή.

6.2. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στον κλάδο της ενέργειας, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι αρκετά περιορισμένη. Αυτό συμβαίνει αφενός διότι είναι πολλοί αριθμητικά, ενώ η ζήτηση είναι υψηλή και αφετέρου επειδή τα τελικά προϊόντα είναι απαραίτητα για την εύρυθμη και ομαλή εκτέλεση των περισσότερων καθημερινών δραστηριοτήτων των τελικών καταναλωτών. Επιπροσθέτως, η συνήθης διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έγκειται στην πίεση που μπορούν να ασκήσουν ως προς τις τιμές των αγαθών. Και σε αυτή την περίπτωση, ωστόσο, στο συγκεκριμένο κλάδο, οι αγοραστές δε έχουν τη δυνατότητα να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την τιμή, καθώς αυτή επηρεάζεται από τη διεθνή οικονομία και τη διεθνή πολιτική και κοινωνική κατάσταση.

6.3. Απειλή υποκατάστατων αγαθών

Στην υπό μελέτη περίπτωση, ως υποκατάστατο αγαθό μπορούμε να θεωρήσουμε τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, καθώς η αύξηση της τιμής των προϊόντων που προέρχονται από συμβατικές πηγές ενέργειας οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης των αντίστοιχων, προερχόμενων από τις εναλλακτικές πηγές, όπως από ανανεώσιμες πηγές. Ωστόσο, ο Όμιλος αναγνωρίζοντας την απειλή αυτή, έχει προβεί τα τελευταία έτη σε επενδύσεις και στρέφεται ολοένα και περισσότερο στον τομέα των εναλλακτικών πηγών ενέργειας. Η διαφοροποίηση του ενεργειακού χαρτοφυλακίου, με άνοιγμα στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, άλλωστε, αποτελεί βασικό στόχο του Ομίλου ΕΛΠΕ, ο οποίος, εκτός των άλλων, οφείλει να συμμορφωθεί προς τους κανονισμούς και τις οδηγίες της ΕΕ για την προστασία του περιβάλλοντος.

6.4. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών βασίζεται κυρίως στη δυνατότητά τους να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους, ειδικά αν για ένα συγκεκριμένο αγαθό είναι περιορισμένοι αριθμητικά. Στον κλάδο της ενέργειας στην Ελλάδα η δύναμη των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα μεγάλη και για έναν επιπλέον λόγο. Δεν πραγματοποιούνται εξορύξεις πετρελαίου από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, δηλαδή η παραγωγή δεν έχει καθετοποιηθεί ακόμα. Τα ΕΛΠΕ, για να περιορίσουν την «απειλή» αυτή, έχουν επενδύσει τεράστια κεφάλαια στην έρευνα για την παραγωγή και εξόρυξη υδρογονανθράκων, ενώ στο πλαίσιο κοινοπραξιών με γιγαντιαίες εταιρείες του εξωτερικού (Total, Edison, ExxonMobil, Repsol) κατέχουν δικαιώματα έρευνας και εκμετάλλευσης υδρογονανθράκων σε χερσαίες και θαλάσσιες περιοχές της Ελλάδας.

6.5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων αποτελεί την κυριότερη δύναμη στον υπό εξέταση κλάδο. Αυτό συμβαίνει διότι, όταν η «πίτα» είναι σταθερή, όλοι οι ανταγωνιστές προσπαθούν με κάθε μέσο να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, χρησιμοποιώντας στρατηγικές κινήσεις, όπως η μείωση των τιμών, η διαφοροποίηση του προϊόντος, όσο αυτό είναι δυνατό ειδικά σε αγορές με ελάχιστα διαφοροποιημένο τελικό προϊόν, η προσέλκυση πελατών με παροχές και η αποτελεσματική διανομή.

Ο Όμιλος είναι από τις πλέον ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου, στηριζόμενος κυρίως στη βελτίωση των τελικών προϊόντων του, στην ενίσχυση των εμπορικών σημάτων του, με τις θυγατρικές του να κατέχουν ιδιαίτερα σημαντική θέση σε Σκόπια, Κύπρο, Βουλγαρία, Σερβία και Μαυροβούνιο, μέσω της ΕΚΟ, καθώς και στην άρτια εξυπηρέτηση των πελατών.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Strategic Decision-Making Process*. (13th Edition εκδ.). London: Prentice Hall.
2. Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. (13th Edition εκδ.). London: Prentice Hall.
3. Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. (2002). An Interview with Michael Porter. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.
4. Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. USA: Kogan Page Limited.
5. Γεωργόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Συμπεράσματα

Η ενέργεια αποτελεί ένα από τα βασικότερα αγαθά που συντελούν στην πραγμάτωση πολυάριθμων δραστηριοτήτων της ανθρώπινης ζωής. Οι άνθρωποι, οι βιομηχανίες και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καθημερινά ενέργεια προκειμένου να μπορέσουν να ολοκληρώσουν μια πληθώρα δραστηριοτήτων, οι οποίες συνδέονται όχι μόνο με την διαβίωσή τους, αλλά και με την ανάπτυξη τους. Στο παραπάνω πλαίσιο είναι αναγκαίο όλες οι διενεργούμενες διαδικασίες που αφορούν στην παροχή ενέργειας να είναι πλήρως καθορισμένες και να μπορούν να καθιστούν αποτελεσματικές όχι μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και τις γενικές απαιτήσεις της κοινωνίας.

Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια, όπως φάνηκε από την ανάλυση του περιβάλλοντος, ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές μάνατζμεντ προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις διαρκώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις που προέρχονται από τα περιβάλλοντα με τα οποία αλληλοεπιδρά. Το οικονομικό περιβάλλον φαίνεται να ασκεί την μεγαλύτερη επίδραση στον Όμιλο ΕΛΠΕ και αυτό διότι εξαρτάται τόσο από το διεθνές όσο και από το εγχώριο οικονομικό περιβάλλον. Η διεθνής τιμή διάθεσης του αργού πετρελαίου, η συναλλαγματική ισοτιμία, η ικανότητα των τραπεζών να δανείσουν τις επιχειρήσεις, καθώς και η ευρύτερη πορεία των επενδύσεων αποτελούν τους σημαντικότερους οικονομικούς παράγοντες, τους οποίους καλείται να αντιμετωπίσει μέσα από αποτελεσματικές στρατηγικές ο Όμιλος.

Για την αντιμετώπιση του οικονομικού περιβάλλοντος το οποίο έχει σημαντικά αβέβαιες επιπτώσεις στον Όμιλο επιλέχθηκαν κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν σε μεγάλο βαθμό τις προκλήσεις που προέρχονται από την οικονομία. Ειδικότερα ο Όμιλος κατάφερε εν μέσω πολυάριθμων προκλήσεων

να αυξήσει τις πωλήσεις του, την κερδοφορία προ φόρων και τις εξαγωγές της, γεγονότα που αντανακλούν επιτυχημένες επιχειρησιακές στρατηγικές.

Επίσης, σε ότι αφορά το πολιτικό περιβάλλον, το οποίο κυρίως στη νομική του διάσταση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον Όμιλο, παρατηρείται ότι διενεργούνται διαρκείς στρατηγικές κινήσεις εναρμόνισης με τις απαιτήσεις που τίθενται από την Ένωση κι από την Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό ο Όμιλος επιχειρεί μέσα από προγράμματα χρηματοδότησης και επενδύσεις να καλύψει το κόστος εναρμόνισης και να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο τις δυνατότητες που δίνονται από την βελτίωση των υφιστάμενων πλαισίων. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τελευταίες πολιτικές για την ενέργεια που συντέλεσαν στη βάση της απελευθέρωσης της αγοράς ενέργειας, αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό, επηρέασαν σε κάποιο βαθμό τον Όμιλο, ωστόσο, η αυξημένη παρουσία του τόσο στην λιανική όσο και στην χονδρική πώληση συντελεί στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο απορρέει κυρίως από την διαπραγματευτική δύναμη του Ομίλου και το αυξημένο μέγεθος του.

Τέλος, η τεχνολογία είναι ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την πορεία του Ομίλου, διότι έχει σημαντική επίδραση στη μείωση του κόστους παραγωγής, με αποτέλεσμα να επηρεάζει σημαντικά και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η τεχνολογική εξέλιξη μπορεί επί του συνόλου να επηρεάσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά την πορεία της κερδοφορίας της οικονομικής μονάδας διότι μια τεχνολογική ανάπτυξη μπορεί να βελτιώσει το κόστος του Ομίλου ή και να οδηγήσει στη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης που με τη σειρά της μπορεί να μειώσει τα έσοδα του Ομίλου. Ο όμιλος πάντως επενδύει σημαντικά ποσά στην έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να μπορέσει να επωφεληθεί μέσω της μείωσης του κόστους που σχετίζεται με τεχνολογικά μέσα.

Γενικότερα από την παρούσα μελέτη προέκυψε ότι η επιχείρηση ακολουθεί μια αρκετά επιτυχημένη στρατηγική η οποία αντανακλάται στα οικονομικά της αποτελέσματα. Η αναγνώριση του περιβάλλοντος και των προκλήσεων που απορρέουν από αυτό είναι αύξουσας σημασίας για την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Έτσι, ως γενικό συμπέρασμα εξάγεται ότι η αναγνώριση του περιβάλλοντος και η χάραξη της απαιτούμενης στρατηγικής είναι αναγκαία για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των οικονομικών μονάδων.

Βιβλιογραφία

- Ammons, D. N. (2002). Performance Measurement and Managerial Thinking. *Public Performance Management Review*, 25(4), 344-347.
- Boddy, D. (2002). *Management* (2nd edition εκδ.). Essex UK: Pearson Education Ltd.
- Brussalis, C., & Pallitto, J. (2017). *Management Consulting* . Carnegie Mellon: Heinz College, Carnegie Mellon University.
- Daft, R. (2015). *Management*. Boston,MA: Cengage Learning, Inc.
- Doyle, D. (1990). *Strategic Management*. Paris: Esitions Communications Actives.
- Energy Information Administration, .. (2017). *International energy outlook 2017*. New York: US Energy Information Administration. Ανάκτηση December 02, 2017, από <https://www.eia.gov/outlooks/ieo/>: [https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484\(2017\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484(2017).pdf)
- European Commission, (2015). *Energy dependency rate — all products, 2005 and 2015 (% of net imports in gross inland consumption and bunkers, based on tonnes of oil equivalent)*. Ανάκτηση December 02, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate_%E2%80%94_all_products,_2005_and_2015_\(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate_%E2%80%94_all_products,_2005_and_2015_(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
- European Commission, (2015). *Energy dependency rate, EU-28, 2005-2015* . Ανάκτηση December 02, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate,_EU-28,_2005-2015_\(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_rate,_EU-28,_2005-2015_(%25_of_net_imports_in_gross_inland_consumption_and_bunkers,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)
- European Commission, (2015). *Production of primary energy, EU-28, 2015* . Ανάκτηση December 22, 2017, από [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Production_of_primary_energy,_EU-28,_2015_\(%25_of_total,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Production_of_primary_energy,_EU-28,_2015_(%25_of_total,_based_on_tonnes_of_oil_equivalent)_YB17.png)

- European Commission, (2016). *Energy Service Companies*. Ανάκτηση December 02, 2017, από <https://ec.europa.eu/jrc/en/energy-efficiency/eed-support/energy-service-companies>
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Strategic Decision-Making Process*. (13th Edition εκδ.). London: Prentice Hall.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Strategic Decision-Making Process*. (13th Edition εκδ.). London: Prentice Hall.
- Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. (2002). An Interview with Michael Porter. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. USA: Kogan Page Limited.
- Shove, E., & Walker, G. (2014). What Is Energy For? Social Practice and Energy Demand. *Theory, Culture & Society*, 31(5), 41-58.
- The World Bank, .. (2017, December 20). *World Bank Country and Lending Groups*. Ανάκτηση από https://datahelpdesk.worldbank.org:https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519#OECD_members
- Αλιγιζάκη, Α. (2015). *Η Εσωτερική Αγορά Ενέργειας «αντίδοτο» στην ενεργειακή ανασφάλεια της Ευρώπης*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς / Τμ. Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών & Ευρωπαϊκή Έδρα Jean Monnet στο Δίκαιο & Πολιτικές ΕΕ.
- Αργαλιάς, Π. (2017). *Θέμα Παρουσίασης: Ενεργειακή απόδοση-εξοικονόμηση ενέργειας και περιβάλλον*. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου .
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014). *Ευρωπαϊκή στρατηγική για την ενεργειακή ασφάλεια COM(2014)330*. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014). *Η ενεργειακή απόδοση και η συμβολή της στην ενεργειακή ασφάλεια και το πλαίσιο του 2030 για τις πολιτικές που αφορούν το κλίμα και την ενέργεια*. Βρυξέλλες : Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση COM(2014) 520 final .

- Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, (2015). *Βελτίωση της ασφάλειας του ενεργειακού εφοδιασμού μέσω ανάπτυξης της εσωτερικής αγοράς ενέργειας: απαιτούνται περισσότερες προσπάθειες*. Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο.
- Κόγκας, Δ. (2007). *Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον – Στρατηγική Διοίκηση*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου
- Κουνέτας, Κ. (2015). Οικονομικά της Ενέργειας. *8η Διάλεξη Ενεργειακή Αποδοτικότητα*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα. Ανάκτηση 12 Ιούνιος, 2017, από <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/ECON1321/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%>
- Μαρίνος, Θ. (2003). *Η πρόσβαση σε ενεργειακό δίκτυο-Η απευλευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Ομίλος Ελληνικά Πετρέλαια, (2014). *Δραστηριότητες ομίλου*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 05, 2017, από <https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/>
- Ομίλος Ελληνικά Πετρέλαια, (2017, Φεβρουάριος 12). *Ετήσιος Απολογισμός 2016*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 02, 2017, από https://www.helpe.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/Annual_Report-gr-web-160517.pdf
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Σ., Αθανασόπουλος, Δ., & Χριστακούδης, Χ. (2010). Διαδικτυακή κοινότητα μάθησης και αυτο-επιμόρφωσης εκπαιδευτικών πληροφορικής. *3ο συνέδριο στη Σύρο-ΤΠΕ στην Εκπαίδευση*, (σσ. 405-415). Σύρος.
- Συνοδινός, Χ. (2014). Ενεργειακά δίκτυα και υποδομές. Πρόσφατες νομικές εξελίξεις. Στο Ν. Φαραντουρής, *Ενέργεια. Δίκτυα και Υποδομές*. (σσ. 203-229). Αθήνα : Νομική βιβλιοθήκη.
- Τσαλέμης, Δ., & Παπαδοπούλου, Δ. (2014). *Ενεργειακή συμπεριφορά καταναλωτών. Ενεργειακά αποδοτικές συσκευές*. Αθήνα: Επιχειρησιακό πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" του Γ' ΚΠΣ 2000-2006.

Τσικόγιας, Α. (2014). Περιβάλλον και Ενέργεια: Η πορεία προς εναλλακτικές πηγές ενέργειας εν μέσω κρίσης στην ΕΕ και ο ρόλος των Smart Grids(έξυπνων δικτύων). Στο Ν. Φαραντουρή, *Ενέργεια. Δίκτυα και Υποδομές*. (σσ. 369-385). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.