



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ  
«ΕΚΟ ΑΒΕΕ»  
(«ΕΚΟ ΑΒΕΕ» STRATEGIC PLANNING ANALYSIS)**

ΤΟΥ

**ΛΑΖΑΡΙΔΗ Κ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**Επιβλέπων Καθηγητής : ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2018

Στην οικογένειά μου, την Εύα και τη μικρή μου Μαρία, για τη στήριξη και την υπομονή τους για τα τόσα απογεύματα Παρασκευής και πρωινά Σαββάτου που τους στερήθηκα για να καταφέρνω να παρακολουθώ τα μαθήματα .

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο για την πολύπλευρη υποστήριξη για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης ευχαριστώ ιδιαίτερος όλους του συναδέλφους μου στο τμήμα που με βοήθησαν να προσαρμοστώ άμεσα στις ανάγκες του προγράμματος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος πετρελαιοειδών και καυσίμων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, δεδομένων των αυξανόμενων ενεργειακών αναγκών και του υψηλού βαθμού εξάρτησης της βιομηχανίας και των μεταφορών από το πετρέλαιο. Οι μεταβλητές που διαμορφώνουν το διεθνές περιβάλλον του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων της αύξησης του παγκόσμιου πληθυσμού, της ευμεταβλητότητας των τιμών του αργού πετρελαίου, της μείωσης των διαθέσιμων αποθεμάτων, των ολιγοπωλιακών τάσεων και της τεχνολογικής προόδου, αποτελούν προκλήσεις ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας. Σε αυτό το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές για την επίτευξη της μακροχρόνιας βιωσιμότητάς τους, καθώς και την ενίσχυση της κερδοφορικής τους ικανότητας. Παράλληλα, η αγορά πετρελαιοειδών και καυσίμων στην Ελλάδα αντιμετωπίζει επιπλέον στρατηγικές προκλήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις επιδράσεις της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης, την αύξηση των φόρων και τη μείωση της σχετικής κατανάλωσης. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση της εταιρίας ΕΚΟ ΑΒΕΕ, η οποία εφαρμόζει μια υβριδική στρατηγική κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, διαφοροποίησης και διεθνοποίησης, επιχειρώντας να εδραιώσει την ηγετική θέση που διατηρεί στην ελληνική αγορά εμπορίας πετρελαιοειδών και καυσίμων.

**Λέξεις κλειδιά:** πετρελαιοειδή και καύσιμα, στρατηγική, καθετοποίηση, διαφοροποίηση, διεθνοποίηση.

## **ABSTRACT**

The oil and gas sector plays a crucial role in the global economy, given the growing energy needs and the high level of dependence of the industry and transportations on oil. The variables that shape the international environment of the industry, including the increase in the world population, the volatility of crude oil prices, the reduction of available stocks, the oligopolistic trends and the technological progress, are challenges of particular strategic importance. In this environment, companies operating in the industry apply different strategies to achieve their long-term sustainability, as well as to enhance their profitability. At the same time, the oil and gas market in Greece faces additional strategic challenges, taking into account the effects of the ongoing economic crisis, the increased taxes and the reduced consumption. The aim of this thesis is the strategic analysis of EKO, which implements a hybrid strategy of vertical and horizontal integration, diversification and internationalization, attempting to consolidate its leading position in the Greek market for oil and gas trade.

**Key words:** oil and gas, strategy, vertical integration, diversification, internationalization.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	12
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....	12
1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .....	12
1.1.1 Στρατηγική: εννοιολογική προσέγγιση .....	12
1.1.2 Στρατηγική διοίκηση .....	13
1.1.3 Μοντέλα και θεωρίες στρατηγικής διοίκησης .....	15
1.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	16
1.2.1 Επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής .....	16
1.2.2 Εταιρικές στρατηγικές .....	17
1.2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	22
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΚΑΥΣΙΜΩΝ .....	22
2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΗΜΕΡΑ .....	22
2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ .....	24
2.3 ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ .....	26
2.4 UPSTREAM ΚΑΙ DOWNSTREAM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	33
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	33
3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	33
3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	39
3.2.1 Γενικά στοιχεία κλάδου .....	39
3.2.2 Ζήτηση .....	41
3.3.3 Προσφορά .....	42

3.3.4 Χρηματοοικονομική κατάσταση.....	44
3.3.5 Η αγορά καυσίμων.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	48
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΟ ΑΒΕΕ .....	48
4.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ .....	48
4.2 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ .....	49
4.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	50
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	51
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	53
4.5.1 Εισαγωγικά .....	53
4.5.2 Εταιρικές στρατηγικές .....	54
4.5.2.α Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης .....	54
4.5.2.β Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης .....	56
4.5.2.γ Στρατηγική διαφοροποίησης.....	59
4.5.2.δ Στρατηγική διεθνοποίησης.....	62
4.5.3 Λειτουργικές στρατηγικές .....	63
4.5.4 Στρατηγικές προτεραιότητες επόμενης πενταετίας .....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	71

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 Παγκόσμια ζήτηση και προσφορά πετρελαίου.....	22
Διάγραμμα 2 Όγκος νέων ανακαλύψεων πετρελαίου και φυσικού αερίου.....	23
Διάγραμμα 3 Τρέχουσα και αναμενόμενη ζήτηση πετρελαιοειδών προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή .....	34
Διάγραμμα 4 Κατανάλωση ενέργειας ανά τύπο προϊόντος το 2017 .....	34
Διάγραμμα 5 Κατανομή κατανάλωσης πετρελαίου ανά γεωγραφική περιοχή το 2016 .....	35
Διάγραμμα 6 Τρέχουσα και αναμενόμενη κατανομή κατανάλωσης ενέργειας ανά κλάδο.....	36
Διάγραμμα 7 Εξέλιξη ζήτησης υγρών καυσίμων κίνησης στην ΕΕ 2010-2017.....	38
Διάγραμμα 8 Συνεισφορά φόρων και δασμών υγρών καυσίμων στο εθνικό εισόδημα .....	39
Διάγραμμα 9 Τελική κατανάλωση ενέργειας στην Ελλάδα ανά κατηγορία.....	41
Διάγραμμα 10 Κατανάλωση πετρελαιοειδών ανά τομέα .....	42
Διάγραμμα 11 Διάρθρωση εξαγωγών πετρελαιοειδών ανά προϊόν.....	45
Διάγραμμα 12 Κατανάλωση πετρελαιοειδών ανά προϊόν .....	46
Διάγραμμα 13 Πορεία βασικών αριθμοδεικτών 2013-2015.....	51
Διάγραμμα 14 Εξέλιξη δικτύου ΚΑΛΥΨΩ.....	51
Διάγραμμα 15 NFR contribution 2017 .....	51
Διάγραμμα 16 Αποτελέσματα απόδοσης diesel avio.....	5161



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Παγκόσμια παραγωγή και κατανάλωση πετρελαιοειδών 2015-2018 .....	37
Πίνακας 2 Βασικοί αριθμοδείκτες 2017 .....	50
Πίνακας 3 SWOT ανάλυση .....	52
Πίνακας 4 Στρατηγική ΕΚΟ .....	65

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος πετρελαιοειδών και καυσίμων είναι μείζονος σημασίας για τη διεθνή οικονομία και ανάπτυξη, δεδομένων των ολοένα αυξανόμενων ενεργειακών αναγκών και του υψηλού βαθμού εξάρτησης της βιομηχανίας και των μεταφορών από τα πετρελαιοειδή προϊόντα. Σήμερα, για πρώτη φορά εδώ και δεκαετίες, η ζήτηση υπερβαίνει της προσφοράς, με αποτέλεσμα ο κλάδος να αντιμετωπίζει κρίσιμες στρατηγικές προκλήσεις σε διεθνές επίπεδο, σε συνάρτηση με τις δημογραφικές εξελίξεις παγκοσμίως, την ταχύτατη αστικοποίηση του πληθυσμού, την τεχνολογική πρόοδο που έχει επιτευχθεί και της ανάγκης αναζήτησης μη συμβατικών και αποδοτικότερων τρόπων εξόρυξης, διύλισης και επεξεργασίας του πετρελαίου. Σε αυτό το περιβάλλον, οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αναζητούν πλέον νέους τρόπους στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης, στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν αυτών των προκλήσεων και, παράλληλα, να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που αναδεικνύονται.

Στην Ελλάδα, ο κλάδος πετρελαιοειδών και καυσίμων έχει υποστεί καθίζηση κατά τα τελευταία χρόνια, δεδομένης της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης, της μείωσης της κατανάλωσης καυσίμων, της δραματικής αύξησης των σχετικών φόρων αλλά και της μεταβλητότητας των διεθνών τιμών πετρελαίου. Στο πλαίσιο αυτό, οι ελληνικές εταιρίες επιχειρούν να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τους σχετικούς κινδύνους και την ίδια στιγμή να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά, δεδομένου του έντονου ανταγωνισμού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των προσπαθειών είναι οι στρατηγικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται σε επίπεδο οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης, διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών, και διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους. Σε κάθε περίπτωση, ο στρατηγικός σχεδιασμός αναδεικνύεται σε ένα εργαλείο ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση της εταιρίας Ελληνικά Καύσιμα και Ορυκτέλαια (ΕΚΟ ΑΒΕΕ), η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών και καυσίμων στην Ελλάδα, διατηρώντας μια ηγετική θέση στην αγορά. Οι επιμέρους στόχοι της μελέτης είναι η ανάλυση της στρατηγικής διοίκησης στο διεθνή κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων, λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες στρατηγικές προκλήσεις του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, η

καταγραφή των σημαντικότερων τάσεων που διαμορφώνουν την παγκόσμια αγορά πετρελαιοειδών προϊόντων, καθώς και η διερεύνηση του ρόλου της στρατηγικής αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση αυτών των τάσεων. Η εξέταση της ελληνικής εταιρίας ΕΚΟ ΑΒΕΕ αξιοποιείται στην παρούσα ανάλυση ως μελέτη περίπτωσης μιας ηγέτιδας εταιρίας, η οποία παρά το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, εφαρμόζει ολοκληρωμένες αναπτυξιακές στρατηγικές.

Η δομή της παρούσας εργασίας έχει ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει το ζήτημα της στρατηγικής των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα μελετώνται η έννοια της στρατηγικής και της στρατηγικής διοίκησης, καθώς και οι επιμέρους στρατηγικές που αναπτύσσονται σε εταιρικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η στρατηγική του κλάδου πετρελαιοειδών και καυσίμων, δίνοντας έμφαση στις τρέχουσες στρατηγικές προκλήσεις και στις αναδύμενες στρατηγικές επιλογές κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται στοιχεία για το διεθνή και εγχώριο κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων, ενώ όσον αφορά την ελληνική αγορά εξετάζονται δεδομένα σχετικά με την οργάνωση του κλάδου, τη ζήτηση, την προσφορά, τη χρηματοοικονομική κατάσταση και την ειδικότερη αγορά καυσίμων. Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται η στρατηγική ανάλυση της εταιρίας ΕΚΟ ΑΒΕΕ και, αφού προηγηθούν ορισμένα βασικά στοιχεία για την επιχείρηση, τις δραστηριότητες και τη χρηματοοικονομική της κατάσταση, εξετάζονται κατά σειρά οι στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθεί (οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, διαφοροποίηση, διεθνοποίηση). Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

### 1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

#### 1.1.1 Στρατηγική: εννοιολογική προσέγγιση

Η στρατηγική αποτελεί μια έννοια που άρχισε να αναπτύσσεται σε σχέση με τον επιχειρησιακό κόσμο στη δεκαετία του 1980, όταν η τεχνολογική πρόοδος που σημειώθηκε εκείνη την περίοδο στα πεδία της επικοινωνίας και των μεταφορών κατέστησε αναγκαίο το στρατηγικό σχεδιασμό στις επιχειρήσεις, ώστε αυτές να καταστούν βιώσιμες σε ένα πλαίσιο συνεχώς οξυνόμενου ανταγωνισμού (Mintzberg, 1987). Τις τελευταίες δεκαετίες, η στρατηγική αναδείχθηκε ως ένας αυτόνομος τομέας της επιχειρησιακής λογικής, καθώς συνδέθηκε άμεσα με την οργανωσιακή ανάπτυξη, την εταιρική κερδοφορία και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον (Moore, 2000). Ουσιαστικά, η στρατηγική νοείται σήμερα ως ο κυρίαρχος σύνδεσμος μεταξύ των επιχειρησιακών τακτικών και πρακτικών και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Porth, 2002). Ωστόσο, παρά το ιδιαίτερα έντονο ενδιαφέρον που εντοπίζεται σχετικά με αυτήν την έννοια, μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός.

Εξετάζοντας τους δημοφιλέστερους εξ αυτών, το 1996, στο άρθρο του «Τι είναι η στρατηγική ;», ο Porter ανέφερε ότι η στρατηγική συνδυάζει ένα σύνολο διαφορετικών δραστηριοτήτων με σκοπό τη διαμόρφωση ενός μοναδικού μίγματος αξίας, με απώτερο στόχο την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αργότερα, ο Markides (1999) υποστήριξε ότι η ουσία της στρατηγικής για έναν οργανισμό αναφέρεται στην επιλογή της στρατηγικής του τοποθέτησης, η οποία αντανάκλα την πελατειακή στοχοθέτηση, το προϊόντικό μίγμα και τους τρόπους επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων όσο το δυνατόν αποδοτικότερα. Ο Kay (1993) περιγράφει την οργανωσιακή στρατηγική ως την

ευθυγράμμιση μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων μιας επιχείρησης με τις σχέσεις που αναπτύσσει στο εξωτερικό της περιβάλλον, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος (εργαζόμενοι, πελάτες, μέτοχοι, προμηθευτές, ευρύτερο κοινό). Επίσης, οι Wright et al (1997) αναφέρουν ότι η στρατηγική είναι ένα σύνολο δράσεων που καθορίζεται από την ανώτερη διοίκηση των επιχειρήσεων ώστε να επιτυγχάνονται αποτελέσματα που συνάδουν με την οργανωσιακή αποστολή και το αντίστοιχο εταιρικό όραμα.

Οι Mintzberg et al (1998) επισημαίνουν ότι η στρατηγική είναι η δύναμη που διαμεσολαβεί μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, εστιάζοντας σε αποφάσεις και δράσεις που συνδέουν τις δύο αυτές μεταβλητές, ενώ ο Barney (2001) υποστηρίζει ότι η στρατηγική αντανάκλα τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί τις άλλες με επιτυχημένο τρόπο, δίνοντας έμφαση στην απόδοση. Συνολικά, η στρατηγική είναι η διαδικασία καθορισμού των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς δράσεων και ο προσδιορισμός των απαραίτητων μέσων για την επίτευξή τους. Για τη διαδικασία αυτή λαμβάνονται υπόψη οι δυνάμεις που διαμορφώνουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να καθορίζονται με σαφήνεια η αποστολή, οι αντικειμενικοί στόχοι, οι επιμέρους στρατηγικές και τακτικές. Σύμφωνα με τον Ghemawat (2002), η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ορίζει την ανταγωνιστική τοποθέτηση, μειώνει την αβεβαιότητα και στοχεύει στην επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **1.1.2 Στρατηγική διοίκηση**

Δεδομένου ότι η στρατηγική επιτρέπει σε έναν οργανισμό να συνδυάζει τους πόρους και τις ικανότητές του στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η διαδικασία της εφαρμογής της αναφέρεται στη στρατηγική διοίκηση. Σύμφωνα με τους Bhalla et al (2009), η στρατηγική διοίκηση αναδείχθηκε ως ένας υβριδικός τομέας που επηρεάστηκε από τις επιστήμες της κοινωνιολογίας και των οικονομικών, και άρχισε να αναπτύσσεται ταχύτατα μετά τη δεκαετία του 1980. Ο Porth (2002) αναφέρει ότι βασικό στοιχείο της εξελικτικής πορείας της στρατηγικής διοίκησης είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος περιλαμβάνει τα στοιχεία της ανάλυσης, της διαμόρφωσης και της

εφαρμογής της στρατηγικής. Αντίστοιχα, οι Stead & Stead (2009) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική διοίκηση αντιμετωπίζει τον οργανισμό ως ένα ανοιχτό σύστημα, στο οποίο οι διαθέσιμοι οικονομικοί και άλλοι πόροι αξιοποιούνται κατάλληλα και σε αντιστοιχία με τις λειτουργικές του δραστηριότητες, με απώτερο στόχο την κερδοφορία.

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, διάφορα θεωρητικά και πρακτικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για την ερμηνεία και εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης, όπως είναι η μήτρα MCG, το μοντέλο SWOT και η θεωρία της ανάλυσης χαρτοφυλακίου. Στις μέρες μας, αυτή συνιστά έναν από τους σημαντικότερους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων και ασχολείται με το σύνολο των διοικητικών ενεργειών και πρακτικών, οι οποίες επιτρέπουν σε μια εταιρία να ευθυγραμμίζεται με το περιβάλλον της σε μια πορεία συνεχιζόμενης ανάπτυξης (Dess et al, 2007). Σύμφωνα με τους Ansoff & McDonnell (1990), η στρατηγική διοίκηση είναι μια συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης αλλαγών που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό, εμπιρεύοντας τα βασικά στοιχεία του σχεδιασμού, της στρατηγικής απόκρισης στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και της ορθολογικής λήψης αποφάσεων. Ομοίως, ο Porth (2002) αναφέρει ότι η στρατηγική διοίκηση είναι ουσιαστικά μια συνεχιζόμενη διαδικασία λήψης αποφάσεων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να καθορίζουν και να επιτυγχάνουν την αποστολή τους, με απώτερο στόχο τη δημιουργία αξίας.

Κατά τους Bowman et al (2002), αυτή εστιάζει σε όλα τα ζητήματα που αφορούν είτε στη δημιουργία είτε στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ ο Grant (2002) επισημαίνει ότι κυρίαρχο στοιχείο της είναι η διαχείριση των περίπλοκων σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμη, οι Dess et al (2007) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική διοίκηση αποτελεί μια συστηματική και ολοκληρωμένη διαδικασία που καθοδηγεί τις ενέργειες και δραστηριότητες ενός οργανισμού, και παράλληλα στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές, την κατεύθυνση προς τους συνολικούς οργανωσιακούς στόχους, την εμπλοκή όλων των ομάδων ενδιαφέροντος στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την αλληλεπίδραση μεταξύ βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας στοχοθέτησης, και την εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι η στρατηγική διοίκηση αποτελείται ουσιαστικά από τρία βήματα, τη στρατηγική ανάλυση, η οποία εστιάζει

στην ανάλυση του εξωτερικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, τη στρατηγική διαμόρφωση, η οποία δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, και τη στρατηγική εφαρμογή, η οποία ουσιαστικά αναφέρεται στις δράσεις που αναλαμβάνονται για τη στρατηγική επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Fairholm & Card, 2009).

### **1.1.3 Μοντέλα και θεωρίες στρατηγικής διοίκησης**

Όπως προαναφέρθηκε, η στρατηγική διοίκηση ασχολείται με το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, οι τρόποι που μπορεί να γίνει αυτό αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα ζήτημα έντονων διχογνωμιών. Στη βάση αυτής της πολυφωνίας έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα και θεωρητικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη στρατηγική διοίκηση των οργανισμών, τα οποία μάλιστα προτάθηκαν και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, αντανακλώντας τις εκάστοτε συνθήκες που διαμόρφωναν κάθε φορά τον επιχειρησιακό κόσμο. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1950 και του 1960, οι επιχειρήσεις δρούσαν σε μια σχετικά σταθερή και αναπτυσσόμενη αγορά, με αποτέλεσμα να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην τιμολογιακή τους στρατηγική και να εστιάζουν σε πρακτικές χρηματοοικονομικού σχεδιασμού. Στις δύο επόμενες δεκαετίες η έμφαση μεταβιβάστηκε στη στρατηγική διαφοροποίησης ως μέσο επίτευξης βιωσιμότητας, με τις επιχειρήσεις να στοχεύουν στην αύξηση των μεριδίων αγοράς τους μέσω της στόχευσης νέων αγορών. Στην περίοδο αυτή, το δημοφιλέστερο μοντέλο ήταν αυτό του Ansoff (1965), ο οποίος εξήγησε πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές σχετιζόμενης και ασυσχέτιστης διαφοροποίησης για να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

Στην έρευνα περί στρατηγικής διοίκησης στις δεκαετίες του 1980 και 1990 κυριάρχησε το έργο του Porter (1985) σχετικά με την ανάλυση της βιομηχανίας, μετατοπίζοντας τη σχετική έμφαση στις ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν την εκάστοτε αγορά, ως μηχανισμό επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Βάσει αυτού του μοντέλου, οι τρεις γενικές στρατηγικές που κάθε επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει για να ανταγωνιστεί με επιτυχία στην αγορά είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική εστίασης στην αγορά και η στρατηγική διαφοροποίησης. Σε αντίθεση με το έργο του Porter, η θεωρία των εσωτερικών πόρων (Resource-Based View- RBV) που προτάθηκε από τους Hamel & Prahalad (1994)

έδωσε έμφαση στις δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, οι οποίες όταν αξιοποιούνται και αναπτύσσονται κατάλληλα οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 προτάθηκε και το μοντέλο του Mintzberg (1990), σύμφωνα με το οποίο η στρατηγική μπορεί να είναι επιδιωκόμενη, πραγματοποιούμενη και αναδυόμενη, καθώς η πρώτη ενδέχεται να μην ανταποκρίνεται κάθε φορά στις συνθήκες της αγοράς και, άρα, αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες για την αναδιαμόρφωσή της βάσει των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στις επόμενες δύο δεκαετίες άρχισαν να αναπτύσσονται διάφορα άλλα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη τις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, τις κρίσιμες επιδράσεις της τεχνολογικής προόδου και την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των εξελίξεων είναι το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, προτείνοντας ότι η στρατηγική θα πρέπει να εστιάζει στην επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας, η οποία είναι ευθύνη όλων των ομάδων ενδιαφέροντος και του συνόλου των λειτουργιών σε έναν οργανισμό (Ross, 2017). Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια διάφορα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης έχουν προταθεί με κεντρικό στοιχείο την καινοτομία, η οποία αποτελεί σήμερα βασική κινητήρια δύναμη της στρατηγικής των οργανισμών (Keupp et al, 2012). Τέλος, δεδομένων των επιδράσεων της παγκοσμιοποίησης, η σύγχρονη σκέψη περί στρατηγικής διοίκησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διεθνοποίηση, προτείνοντας διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, η θεωρία των σταδίων των Zhou et al (2010) αποτελεί ένα γνωστό υπόδειγμα των στρατηγικών διεθνοποίησης των σύγχρονων οργανισμών, με το οποίο περιγράφονται οι στρατηγικές επιλογές ανταγωνισμού στη διεθνή αρένα.

## **1.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

### **1.2.1 Επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής**

Η στρατηγική, αρχικά, μπορεί να διακριθεί ανάλογα με τα επίπεδα που εφαρμόζεται σε εταιρική (corporate), επιχειρησιακή (business) και λειτουργική (functional) (Banerjee, 2002). Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με γενικότερα ζητήματα που αφορούν τον κλάδο/βιομηχανία στον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, όπως



είναι η κατανομή των διαθέσιμων πόρων μεταξύ των διαφορετικών επιχειρησιακών μονάδων, η ανάπτυξη σε νέες αγορές μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (E & Σ) και η αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης προς τη διεθνοποίηση. Αυτός ο τύπος στρατηγικός αποτελεί μέλημα της ανώτατης διοίκησης και αφορά στον προσδιορισμό του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης, στον καθορισμό νέων αντικειμένων εργασιών, στην ανάπτυξη διασυνδέσεων και στρατηγικών συνεργασιών και στο συντονισμό των επιχειρησιακών μονάδων.

Η επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία συχνά καλείται και ανταγωνιστική, ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός ανταγωνίζεται στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου κλάδου ή μιας συγκεκριμένης αγοράς. Αυτό το είδος στρατηγικής αποτελεί ευθύνη της ανώτερης και μεσαίας διοίκησης, αποσκοπώντας στην αντιμετώπιση και αποτελεσματική διαχείριση του ανταγωνισμού, καθώς και στην επίτευξη ή διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η λειτουργική στρατηγική αφορά στην ανάληψη στρατηγικών δράσεων για την επίτευξη των επιμέρους στόχων διάφορων λειτουργιών, όπως είναι η Έρευνα και Ανάπτυξη (E & A), το μάρκετινγκ, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, η χρηματοοικονομική διαχείριση και η διοίκηση παραγωγής. Είναι σαφές ότι τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη αρμονία μεταξύ τους, ώστε να κατανέμονται ορθολογικά οι διαθέσιμοι πόροι και να βελτιστοποιείται η επιχειρησιακή απόδοση στο σύνολό της.

### **1.2.2 Εταιρικές στρατηγικές**

Οι εταιρικές στρατηγικές μπορούν να διακριθούν σε στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης και διάσωσης. Συγκεκριμένα, οι στρατηγικές σταθερότητας περιλαμβάνουν τις εξής:

- i. Στρατηγική καμίας αλλαγής
- ii. Στρατηγικής συγκομιδής κερδών
- iii. Στρατηγικό διάλειμμα
- iv. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Επίσης, οι στρατηγικές ανάπτυξης περιλαμβάνουν τις εξής:

- i. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

- ii. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης
- iii. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων
- iv. Στρατηγική συγκέντρωσης-διείσδυσης αγοράς
- v. Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς
- vi. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων

Τέλος, οι στρατηγικές διάσωσης περιλαμβάνουν τις εξής:

- i. Στρατηγική ανόρθωσης
- ii. Στρατηγική αποεπένδυσης
- iii. Στρατηγική αιχμαλωσίας
- iv. Στρατηγική ρευστοποίησης

Αναφορικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες είναι και οι δημοφιλέστερες, η στρατηγική *κάθετης ολοκλήρωσης* αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης είτε «προς τα κάτω» (downstream) είτε «προς τα πάνω» (upstream), δηλαδή σε λειτουργίες που τοποθετούνται είτε πριν είτε μετά της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας του κλάδου δραστηριοποίησής της (Rothaermel et al, 2006). Παραδείγματα «προς τα πάνω» καθετοποίησης είναι η εξαγορά ενός βασικού προμηθευτή και «προς τα κάτω» η ανάπτυξη ενός νέου δικτύου διανομής. Η επέκταση μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης δύναται να γίνει με διάφορους τρόπους, εκ των οποίων οι δημοφιλέστεροι είναι οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες. Αντίστοιχα, η στρατηγική *οριζόντιας ολοκλήρωσης* αναφέρεται στην επέκταση των δραστηριοτήτων εντός οργανισμού στον ίδιο ή σε συγγενείς κλάδους, δηλαδή σε δραστηριότητες που λειτουργούν στο ίδιο περίπου στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η εν λόγω στρατηγική αποσκοπεί συχνά στην απόκτηση μονοπωλιακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε μια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται αύξηση των μεριδίων αγοράς και εξάλειψη του ανταγωνισμού, όπως και σε πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή ή διανομή (Tarzijan, 2004).

Η στρατηγική *διαφοροποίησης δραστηριοτήτων* διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη, όπου η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων/υπηρεσιών που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα, ενώ η δεύτερη αφορά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών που ικανοποιούν διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες. Βασικός στόχος της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η δημιουργία αξίας μέσω της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας λόγω της

επιτυχημένης μεταβίβασης ικανοτήτων και πόρων σε σχετικές δραστηριότητες, της επίτευξης οικονομιών εύρους και της αύξησης της ανταγωνιστικής ισχύος μιας επιχείρησης στην αγορά. Αντίστοιχα, τα βασικά κίνητρα της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης είναι ο εντοπισμός επενδυτικών ευκαιριών, η ανάγκη επένδυσης πλεονασματικών κεφαλαίων, το γεγονός ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν ώριμο ή φθίνουσας ανάπτυξης κλάδο και η ανάγκη διασποράς κινδύνων (Ebben & Johnson, 2005). Η στρατηγική *συγκέντρωσης αγοράς* αφορά στη διάθεση πόρων σε μια αγορά ή ένα προϊόν μέσω της αύξησης της χρήσης του από τους υπάρχοντες πελάτες (π.χ. μείωση χρόνου ζωής), της προσέλκυσης νέων πελατών από ανταγωνιστές (π.χ. διαφοροποίηση προϊόντος) ή της προσέλκυσης μη χρηστών (π.χ. προώθηση νέων χρήσεων). Η εν λόγω στρατηγική θεωρείται κατάλληλη όταν ο βαθμός κορεσμού στην αγορά είναι περιορισμένος, όταν υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος, όταν υπάρχει δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας και όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων τεχνολογιών (Hanson, 2005).

Η στρατηγική *ανάπτυξης αγοράς* εφαρμόζεται μέσω της προώθησης των υπαρχόντων προϊόντων μιας επιχείρησης σε νέες αγορές, μέσω της ανάπτυξης πρόσθετων γεωγραφικών περιοχών, της προσέλκυσης πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς και της εισόδου σε νέα κανάλια διανομής. Τα βασικά κίνητρα της εν λόγω στρατηγικής περιλαμβάνουν την ύπαρξη φθηνών και αξιόπιστων καναλιών διανομής, το χαμηλό βαθμό κορεσμού των αγορών και την υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης που μπορεί να διοχετευθεί σε άλλες δραστηριότητες με επιτυχία (Dobni & Luffman, 2003). Τέλος, η στρατηγική *ανάπτυξης προϊόντων* εφαρμόζεται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές ή με την τροποποίηση των υπαρχόντων, μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντικών χαρακτηριστικών, νέων ποιοτικών παραλλαγών και επιπλέον μεγεθών ή μοντέλων. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται σε περιπτώσεις στις οποίες μια επιχείρηση διαθέτει ένα επιτυχημένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο που βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης, ή μπορεί να ευνοηθεί από τις τεχνολογικές εξελίξεις σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Από τις στρατηγικές διάσωσης, η στρατηγική *ανόρθωσης* εφαρμόζεται σε τρία στάδια, το στάδιο της συρρίκνωσης κατά το οποίο επιχειρείται συγκράτηση χρηματικών ροών, μείωση εξόδων και παύση μη αποδοτικών συνεργασιών, το στάδιο της σταθεροποίησης κατά το οποίο υλοποιείται βελτίωση των περιθωρίων κέρδους και εστίαση σε αποδοτικές αγορές ή πελάτες, και το στάδιο της αναδόμησης. Η

στρατηγική *αποεπένδυσης* περιλαμβάνει την πώληση ενός ή περισσότερων τμημάτων μιας επιχείρησης και λαμβάνει χώρα όταν τα τμήματα αυτά απαιτούν περισσότερους πόρους από ότι αυτή θέλει να διαθέσει ή να επενδύσει, καθώς και όταν μια δραστηριότητα δεν συνάδει με τους μακροχρόνιους στόχους της. Η στρατηγική *αιχμαλωσίας* αποτελεί μια στρατηγική μείωσης του εύρους ορισμένων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης κυρίως μέσω της σύναψης κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας με μια μεγαλύτερη ανταγωνιστική επιχείρηση, της οποίας καθίσταται «αιχμάλωτη». Τέλος, η στρατηγική *ρευστοποίησης* αποτελεί το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης και εφαρμόζεται μέσω της πώλησης των περιουσιακών της στοιχείων που έχουν αξία (Παπαδάκης, 2007).

Από τις στρατηγικές σταθερότητας, η στρατηγική *καμίας αλλαγής* υποθέτει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής κατεύθυνσης, δεδομένου ότι αυτή θεωρείται αποτελεσματική και συνεχίζει να ευθυγραμμίζεται με τις εσωτερικές ικανότητες του οργανισμού και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική *συγκομιδής κερδών* εστιάζει στην άμεση επίτευξη κερδοφορίας είτε μέσω της ελαχιστοποίησης του κόστους και των εξόδων της είτε μέσω της εστίασης στα πιο κερδοφόρα προϊόντα. Το *στρατηγικό διάλειμμα* υλοποιείται μετά από μια περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης και ειδικότερα αν έχουν προηγηθεί εξαγορές ή συγχωνεύσεις και απαιτείται εσωτερικός έλεγχος και περισυλλογή για την αναζήτηση τρόπων μελλοντικής ανάπτυξης. Τέλος, η στρατηγική *προσεκτικών βημάτων* έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με την προηγούμενη και εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όταν μια επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον, την επιρροή των οποίων πρέπει να εξετάσει προσεκτικά (Παπαδάκης, 2007).

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν και στο πλαίσιο της διεθνοποίησης, για την οποία μάλιστα έχουν προταθεί και άλλες στρατηγικές κατευθύνσεις. Για παράδειγμα, μια κατηγοριοποίηση των διεθνών στρατηγικών περιλαμβάνει τις εξής: (1) πολυτοπική, η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των τοπικών αγορών με έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα, (2) παγκόσμια, η οποία στοχεύει στην απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους παραγωγής χωρίς προϊόντική διαφοροποίηση, και (3) διεθνική, η οποία συνδυάζει χαμηλό κόστος και έντονη διαφοροποίηση με σκοπό την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες της διεθνούς αγοράς (Bartlett & Ghoshal, 2002).

### 1.2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Όπως προαναφέρθηκε, οι επιχειρησιακές στρατηγικές αφορούν κατά κύριο λόγο στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο δημιουργεί ατελείς συνθήκες ανταγωνισμού, είναι διατηρήσιμο, ταιριάζει σε εξωστρεφή περιβάλλοντα και οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Οι δημοφιλέστερες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (Porter, 1996). Συγκεκριμένα, η στρατηγική *ηγεσίας κόστους* εστιάζει στην επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης όταν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα χαμηλού κόστους παραγωγής συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της για ένα δεδομένα επίπεδο ποιότητας. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται συνήθως από μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις που παράγουν στη βάση οικονομιών κλίμακας, με αποτέλεσμα το χαμηλό κόστος να αποτελεί την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αύξησης των μεριδίων αγοράς. Κατά την εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής, η επιχείρηση συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς, επιτυγχάνει μεγάλους όγκους παραγωγής, έχει αυξημένη πρόσβαση σε πρώτες ύλες και επενδύσει σε λειτουργίες περαιτέρω μείωσης του κόστους (Baack & Boggs, 2008).

Επίσης, η στρατηγική *διαφοροποίησης* αφορά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά και εκτιμούνται από τους καταναλωτές ως διαφορετικά ή ανώτερα έναντι του ανταγωνισμού. Δεδομένου ότι τα προϊόντα αυτά θεωρούνται μοναδικά, υπάρχει δυνατότητα προσέλκυσης ολοένα και περισσότερων πελατών, καθώς και σχετικής αύξησης των τιμών τους, τα οποία συνδυαστικά οδηγούν σε αυξημένη κερδοφορία. Οι χρηματικές ροές που επιτυγχάνονται με τον τρόπο αυτό αξιοποιούνται στη συνέχεια για τις δαπάνες που απαιτούνται για την περαιτέρω προϊόντική διαφοροποίηση (Banker et al, 2014). Τέλος, η στρατηγική *εστίασης* είναι μια στρατηγική κατάτμησης των αφορών βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, με απώτερο στόχο τη βελτιωμένη ικανοποίηση των αναγκών τους μέσω αντίστοιχων προσαρμογών στο μίγμα μάρκετινγκ ή σε άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες.

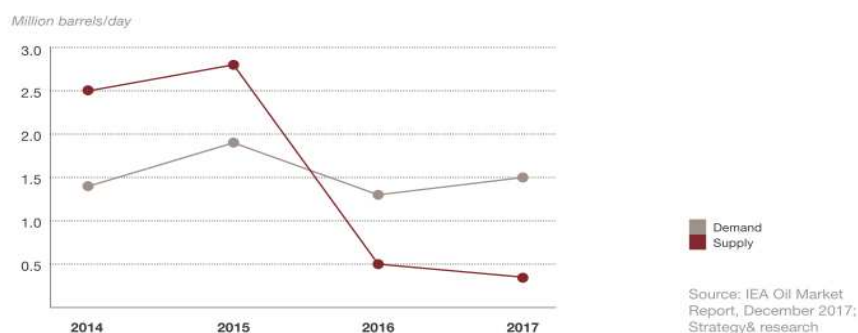
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΚΑΥΣΙΜΩΝ

#### 2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΗΜΕΡΑ

Ο κλάδος πετρελαιοειδών και καυσίμων είναι μείζονος σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία, καθώς παρόλες τις εξελίξεις στο πεδίο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η σύγχρονη βιομηχανία καθώς και οι μεταφορές συνεχίζουν να είναι πετρελαιοεξαρτώμενες. Λίγοι τομείς της οικονομίας είναι τόσο ευμετάβλητοι όσο ο κλάδος πετρελαίου και φυσικού αερίου, καθώς μια πληθώρα παραγόντων τον επηρεάζουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις και σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθιστώντας την προετοιμασία στρατηγικών σχεδίων δράσης ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η ευμετάβλητη προσφορά και ζήτηση, οι τιμές του αργού πετρελαίου, τα επιχειρηματικά μοντέλα, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, οι δημογραφικές αλλαγές, οι ένοπλες συγκρούσεις σε διάφορα μέρη του κόσμου και οι γεωπολιτικές διαφορές αποτελούν μόνο μερικές από τις μεταβλητές που ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (Shah et al, 2010). Σήμερα, ζούμε πλέον σε μια εποχή κατά την οποία η ζήτηση για πετρελαιοειδή προϊόντα είναι μεγαλύτερη της προσφοράς, όπως φαίνεται και στο παρακάτω Διάγραμμα 1.

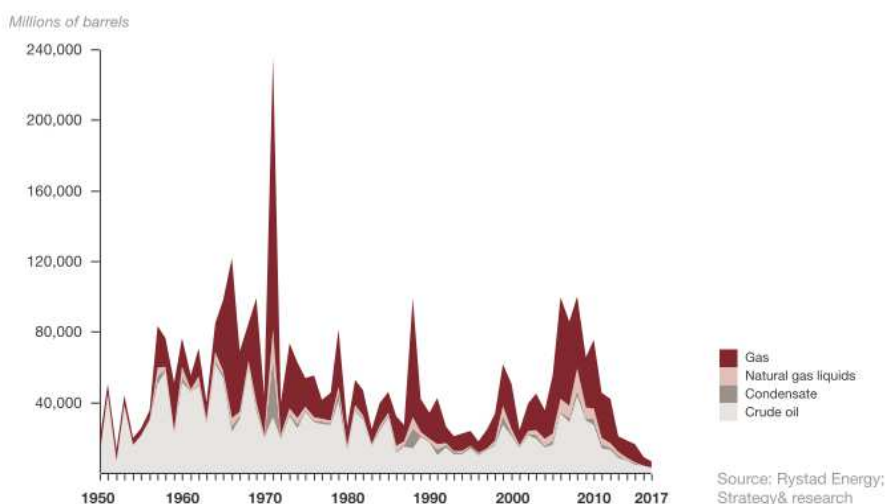
**Διάγραμμα 1 Παγκόσμια ζήτηση και προσφορά πετρελαίου**



Πηγή: Biscardini et al (2018)

Σύμφωνα με σχετικά πρόσφατη έκθεση της Deloitte (2014), τέσσερις είναι οι κυρίαρχες τάσεις του κλάδου σήμερα, η αυξημένη ενεργειακή ζήτηση λόγω κοινωνικοδημογραφικών παραγόντων, η βελτιωμένη ενεργειακή αποδοτικότητα, το αυξημένο κόστος εξόρυξης πετρελαίου και η ανάπτυξη μη συμβατικών μέσων παραγωγής. Πράγματι, ο παγκόσμιος πληθυσμός αυξάνεται με ετήσιο ρυθμό της τάξης του 0,8 %, με μεγαλύτερες αυξήσεις να καταγράφονται για της χώρες της Ασίας και της Αφρικής, γεγονός που σε συνδυασμό με την ταχύτατη αστικοποίηση υποδηλώνει σαφής αύξηση των ενεργειακών αναγκών μελλοντικά. Την ίδια στιγμή, η τεχνολογική πρόοδος που έχει επιτευχθεί μέχρι και σήμερα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτιστοποίηση της χρήσης όλων των πηγών ενέργειας, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τα αυτοκίνητα νέας γενιάς. Επίσης, εκτός των αποθεμάτων της Μέσης Ανατολικής, το αργό πετρέλαιο που παραμένει αναξιοποίητο απαιτεί ολοένα και πιο περίπλοκες και κοστοβόρες διαδικασίες. Τα αποθέματα της Βενεζουέλας, του Καναδά και της Ρωσίας περιέχουν αργό πετρέλαιο υψηλής βαρύτητας που βρίσκεται σε αμμώδεις ή πισσώδεις περιοχές, συνδυασμός που αυξάνει ραγδαία το κόστος εξόρυξης. Παράλληλα, μη συμβατικές πηγές φυσικού αερίου αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη στρατηγική σημασία, αλλάζοντας το σύγχρονο ενεργειακό τοπίο. Στο παρακάτω Διάγραμμα 2 παρουσιάζεται η εξέλιξη των νέων κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού αερίου παγκοσμίως από το 1950 μέχρι και σήμερα.

**Διάγραμμα 2 Όγκος νέων ανακαλύψεων πετρελαίου και φυσικού αερίου**



Πηγή: Biscardini et al (2018)

Σε αναφορά της PriceWaterCoopers επίσης καταγράφονται οι τρέχουσες εξελίξεις που διαμορφώνουν τον κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων, με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται στην ανεπαρκή προσφορά (Biscardini et al, 2018). Μετά από χρόνια υπερπροσφοράς, ο κλάδος οδεύει σε μια μελλοντική κρίση, ενώ την ίδια στιγμή οι επενδύσεις σε μεγάλα projects περιστέλλονται, δεδομένων και των επιρροών της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν πλέον σε αυτές τις συνθήκες να ενισχύσουν την παραγωγική τους ικανότητα, αναπτύσσοντας στρατηγικές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων. Μείζονος σημασίας είναι και οι επιρροές της τεχνολογίας για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, καθώς και η προσήλωση σε μια «σφιχτή» χρηματοοικονομική διαχείριση που εστιάζει στη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων κεφαλαιακών πόρων. Στο περιβάλλον αυτό, αναπτύσσονται διάφορες προκλήσεις στρατηγικής σημασίας για τον κλάδο, όπως περιγράφεται αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα.

## **2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ**

Ο κλάδος πετρελαιοειδών και καυσίμων αντιμετωπίζει σήμερα πλήθος προκλήσεων που αναδύονται στο εξωτερικό περιβάλλον και, παράλληλα, καθιστούν το στρατηγικό σχεδιασμό μια αδιαμφισβήτητη αναγκαιότητα. Αρχικά, οι αυξανόμενες ενεργειακές ανάγκες καθιστούν αναγκαία την αύξηση της παραγωγής πετρελαιοειδών προϊόντων, καθώς υπολογίζεται ότι η σχετική ζήτηση και προσφορά θα ισορροπήσουν περίπου το 2040, όταν τα επίπεδα παραγωγής άλλων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας θα είναι ικανά να καλύψουν ένα μέρος αυτών των αναγκών (Donadio, 2013). Όπως αναφέρουν οι Shuen et al (2014), ένα σημαντικό μέρος αυτής της αυξανόμενης ζήτησης προέρχεται από τις υπό ανάπτυξη χώρες και τις αναδυόμενες οικονομίες, ενώ παράλληλα παρατηρούνται ταχύτατοι ρυθμοί αστικοποίησης, καθώς εκτιμάται ότι γρήγορα πάνω από το 50% του παγκόσμιου πληθυσμού θα διαμένει στα αστικά κέντρα, αυξάνοντας περαιτέρω τις ενεργειακές ανάγκες. Για τη διαχείριση αυτών των προκλήσεων, οι επιχειρήσεις του κλάδου υιοθετούν κατά βάση δύο στρατηγικές για την αύξηση των αποθεμάτων τους, είτε εξαγοράζουν άλλες εταιρίες είτε προχωρούν σε επιχειρησιακά σχήματα (joint ventures) και την ανακάλυψη νέων κοιτασμάτων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το 2012 ήταν χρονικά ρεκόρ για τη δραστηριότητα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (Ε&Σ) στις ΗΠΑ, τη Ρωσία και τον Καναδά, με πάνω από \$254 δις να δαπανούνται σε 679 εξαγορές (Lidsky et al, 2012).



Επιπλέον, δεδομένης της αυξανόμενης έλλειψης σχετικά φθηνών συμβατικών υδρογονανθράκων, οι εταιρίες παραγωγής και διύλισης επενδύουν πλέον σε μη συμβατικά πετρελαιοειδή προϊόντα και καύσιμα για να αυξήσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα. Η εξέλιξη αυτή απαιτεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, προσαρμογές στον τρόπο ηγεσίας και διοίκησης και άλλες λειτουργικές προσαρμογές που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας (Shuen et al, 2014). Για παράδειγμα, την τελευταία 15ετία, οι οριζόντιες γεωτρήσεις και η υδραυλική διαστρωμάτωση έχουν καταστήσει δυνατή την εξόρυξη μεγάλων ποσοτήτων αποθεμάτων σχιστολιθικού φυσικού αερίου και πετρελαίου (Montgomery & Smith, 2010). Την ίδια στιγμή, η δραστηριοποίηση εταιριών που παράγουν υγροποιημένο φυσικό αέριο οδηγεί σε νέες στρατηγικές προκλήσεις για τον κλάδο. Σε γενικές γραμμές, είναι σαφές ότι το περιβάλλον δράσης των εταιριών της βιομηχανίας πετρελαίου αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις upstream λειτουργίες εξόρυξης και διύλισης. Όπως αναφέρει ο Weijermars (2014), οι εν λόγω επιχειρήσεις θα πρέπει πλέον να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τόσο τις τεχνικές δυσκολίες που σχετίζονται με τη διύλιση σε νέους γεωλογικούς σχηματισμούς, όσο και τους μη τεχνικούς κινδύνους που αφορούν τη γενικότερη διαχείριση των λειτουργιών και την εικόνα τους στο ευρύτερο κοινό.

Επίσης, μία ακόμη στρατηγική πρόκληση αφορά στην αύξηση των εθνικών επιχειρήσεων πετρελαίου (National Oil Companies – NOCs) και φυσικού αερίου, καθώς και των μεγάλων ανεξάρτητων εταιριών παροχής υπηρεσιών, μια εξέλιξη που παρέχει τόσο ανταγωνιστικές προκλήσεις όσο και συνεργατικές δυνατότητες (Shuen et al, 2014). Η μεγάλη ποικιλία σε όρους μεγέθους, γεωλογίας διύλισης, προσβασιμότητας σε κοιτάσματα, στρατηγικής εστίασης και επιχειρησιακής ικανότητας μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων δημιουργεί έναν υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας όσον αφορά στη διαχείριση αυτών των ανταγωνιστικών και συνεργατικών επιδράσεων. Όπως υποστηρίζει ο Weijermars (2011), μερικές NOCs αποτελούν ουσιαστικά πολιτικές οντότητες που δεν διαθέτουν τεχνική κατάρτιση και παρουσιάζουν χαμηλή παραγωγικότητα και κεφαλαιακή αναποτελεσματικότητα, ενώ άλλες είναι ιδιαίτερα εξελιγμένες και παράγουν προϊόντα εκτός των συνόρων τους. Στην τελευταία περίπτωση, η ευθύνη για την ανάπτυξη και εκτέλεση της στρατηγικής οφείλει να είναι αποκεντρωμένη, γεγονός που έχει σαφείς επιδράσεις σε στρατηγικό επίπεδο.

Ακόμη, σημαντικές είναι και οι προκλήσεις σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι εργαζόμενοι του κλάδου θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από μεγάλη εμπειρία, εξειδίκευση και ικανότητα αξιοποίησης της παραγόμενης οργανωσιακής γνώσης (Shuen et al, 2014). Οι σχετικές ανεπάρκειες στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διακυβεύουν τη δημιουργία αξίας σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας του κλάδου. Παράλληλα, παρατηρείται μια σχετική έλλειψη σε εξειδικευμένους επιστήμονες (Gonzales & Keane, 2011), ενώ την ίδια στιγμή φαίνεται ότι ορισμένες συμβατικές οργανωσιακές δομές και πρακτικές που σχετίζονται με την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαζομένων δεν συμβαδίζουν με τις στρατηγικές ανάγκες των επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι κρίσιμης σημασίας είναι και οι προκλήσεις που αφορούν το κανονιστικό περιβάλλον και ρυθμιστικό πλαίσιο του κλάδου πετρελαιοειδών και καυσίμων, το οποίο αυστηροποιείται συνεχώς και αφορά το σύνολο των ζητημάτων που σχετίζονται με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς και την περιβαλλοντική προστασία ( Skogdalen et al, 2011 ). Είναι πλέον σαφές ότι η διαχείριση αυτών των κινδύνων δεν αφορά αποκλειστικά τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τους νόμους και σχετικούς κανονισμούς, αλλά αντίθετα απαιτεί την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής κουλτούρας ασφάλειας.

### **2.3 ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ**

Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων εφαρμόζουν εδώ και δεκαετίες διάφορα επιχειρησιακά μοντέλα, τα οποία αναπτύσσονται στη βάση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού που στοχεύει στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας ( Inkpen & Moffett, 2011 ). Η διαδικασία, λοιπόν, της διαμόρφωσης ενός επιχειρησιακού μοντέλου αποτελεί εγγενές στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής και, παράλληλα, βασίζεται σε πλήθος συνδυασμών σχετικά με τις οργανωσιακές δομές, τις εμπορικές πρακτικές, τις υποδομές, τις επενδύσεις, τις πολιτικές και τις στρατηγικές συνεργασίες (Kumar et al, 2006). Ως εκ τούτου, η ουσία της γενικής στρατηγικής που εφαρμόζεται είναι η παραγωγή αξίας για τους τελικούς πελάτες, η οποία μεταφράζεται σε ενισχυμένη κερδοφορική ικανότητα. Θα πρέπει, βέβαια, να σημειωθεί ότι ο κλάδος των πετρελαιοειδών και καυσίμων είναι ιδιαίτερα έκθετος στις δυνάμεις που

διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι η τεχνολογική πρόοδος που επηρεάζει όλη την αλυσίδα αξίας τους, οι γεωπολιτικές σχέσεις, η διαθεσιμότητα έμπειρου και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και οι πολιτικές που υιοθετούνται για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (Kolk & Levy, 2001).

Ως εκ τούτου, καθίσταται σαφές ότι όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες αποτελούν κρίσιμης σημασίας προκλήσεις για τις αντίστοιχες εταιρίες, οι οποίες παράλληλα θα πρέπει να εφαρμόζουν τις κατάλληλες στρατηγικές για να επιτυγχάνουν μακροχρόνια επιβίωση, δεδομένης μάλιστα της ανάγκης διασφάλισης υψηλών επιπέδων αποδοτικότητας κόστους στο πλαίσιο της όξυνσης του παγκόσμιου ανταγωνισμού (Weijermars, 2009). Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Managi et al (2004), η τεχνολογία διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τις εν λόγω επιχειρήσεις, καθώς εδώ και δεκαετίες η προσφορά πετρελαιοειδών προϊόντων εντοπίζεται αρκετά μακριά σε γεωγραφικούς όρους από τις αγορές υψηλής κατανάλωσης. Την ίδια στιγμή, ο κλάδος συχνά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και ολιγοπωλιακών τάσεων, και ως εκ τούτου, οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται εξαρτώνται με κρίσιμο τρόπο από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστικών εταιριών που κυριαρχούν στην παγκόσμια αγορά (Growitsch et al, 2014). Εν κατακλείδι, ο στρατηγικός σχεδιασμός για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητά τους, δεδομένων των σημαντικών προκλήσεων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι Robinson & Scott (2016) διέκριναν δύο μεγάλες κατηγορίες στρατηγικών επιλογών που υιοθετούν οι εταιρίες του κλάδου πετρελαιοειδών και καυσίμων, εκ των οποίων η πρώτη αναφέρεται στις κοινές μη διαφοροποιούμενες στρατηγικές και η πρώτη στις στρατηγικές διαφοροποίησης. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τέσσερις επιμέρους στρατηγικές: (1) η διαχείριση του χαρτοφυλακίου προϊόντων (Portfolio Management), (2) η χρηματοοικονομική διαχείριση (Financial Management), (3) η στρατηγική λειτουργικής αποδοτικότητας (Operational Efficiency), και (4) η στρατηγική βιωσιμότητας (Sustainability). Συγκεκριμένα, η πρώτη στρατηγική αναφέρεται στην επίτευξη ενός ισορροπημένου χαρτοφυλακίου που λαμβάνει υπόψη τους γεωγραφικούς και άλλους κινδύνους. Επίσης, η εν λόγω στρατηγική στοχεύει στη διαμόρφωση ενός προϊόντικού χαρτοφυλακίου πετρελαιοειδών προϊόντων, το οποίο παρέχει ένα «δίχτυ» προστασίας σε συνθήκες

πτώσης των τιμών για ένα συγκεκριμένο προϊόν, ενώ παράλληλα δημιουργεί ευκαιρίες μακροπρόθεσμης ανάπτυξης μέσω στρατηγικών εξαγορών.

Οι στρατηγικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης των εταιριών που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία πετρελαίου και καυσίμων περιλαμβάνουν την εφαρμογή πρακτικών χρηματοοικονομικής ευελιξίας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της μεγιστοποίησης των κερδών και των ταμειακών ροών, ενώ ταυτόχρονα ελέγχεται το κόστος παραγωγής και κεφαλαίου. Απώτερος στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η επίτευξη μιας μακροχρόνιας χρηματοοικονομικής «υγείας», η οποία διασφαλίζει υψηλές αποδόσεις για τους μετόχους και αντανακλάται στις οικονομικές καταστάσεις με ένα χαμηλό δείκτη χρέους προς ίδια κεφάλαια. Αντίστοιχα, η στρατηγική λειτουργικής αποδοτικότητας βασίζεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους και επιτυγχάνεται με διάφορες πρακτικές, όπως είναι η ενίσχυση της παραγωγικής ικανότητας με παράλληλη μείωση του αντίστοιχου κόστους (Robinson & Scott, 2016). Τέλος, οι στρατηγικές βιωσιμότητας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην περιβαλλοντική προστασία, με απώτερο στόχο την επίτευξη βελτιωμένης ενεργειακής αποδοτικότητας κατά την παραγωγή και διανομή, τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και την ενίσχυση της φήμης και πελατείας. Μερικές από αυτές τις στρατηγικές επιλογές, οι οποίες μπορούν να ενταχθούν και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), περιλαμβάνουν την ασφάλεια, τη διασφάλιση της ποιότητας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη μείωση των εκπομπών επιβλαβών αερίων και την ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Σύμφωνα με τους Robinson & Scott (2016), οι τρεις πρώτες στρατηγικές, δηλαδή η διαχείριση του χαρτοφυλακίου, η λειτουργική αποδοτικότητα και η χρηματοοικονομική διαχείριση αποτελούν τις βασικότερες μη διαφοροποιούμενες στρατηγικές, καθώς υιοθετούνται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό από την πλειονότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον υπό εξέταση κλάδο, με στόχο την επίτευξη βελτιωμένης κερδοφορίας και ανάπτυξης. Παράλληλα, οι στρατηγικές βιωσιμότητας αναδεικνύονται ομοίως ως στρατηγικές μη διαφοροποίησης, δεδομένης της αυστηροποίησης του κανονιστικού πλαισίου που διέπει τη βιομηχανία πετρελαίου όσον αφορά την περιβαλλοντική προστασία. Στο πλαίσιο αυτό, οι γενικές στρατηγικές διαφοροποίησης περιλαμβάνουν δύο βασικές στρατηγικές επιλογές, τη Διαχείριση του Συνολικού Κύκλου Ζωής (Total Life Cycle Management) και τη Διαχείριση της Τεχνολογίας (Management of Technology). Η

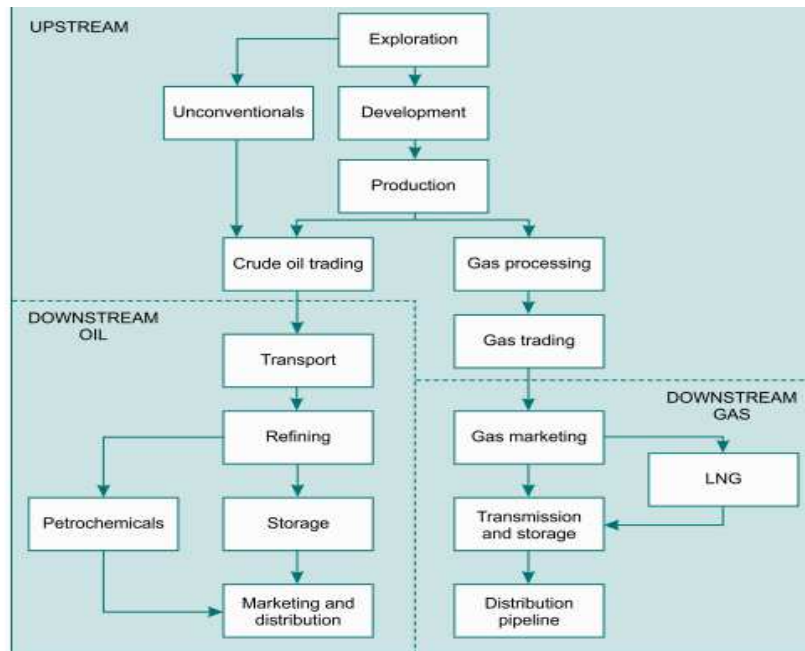
πρώτη αναφέρεται στη δημιουργία αξίας μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης όλου του κύκλου ζωής των προϊόντων (π.χ. διαχείριση αποθεμάτων, βελτιστοποίηση καναλιών διανομής), ενώ η δεύτερη εστιάζει σε επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) και στην εισαγωγή καινοτομιών.

## **2.4 UPSTREAM ΚΑΙ DOWNSTREAM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Η βιομηχανία των πετρελαιοειδών και καυσίμων αποτελείται από «προς τα πάνω» (upstream) και «προς τα κάτω» (downstream) δραστηριότητες, οι οποίες διαμορφώνουν τη συνολική αλυσίδα αξίας, από την εξαγωγή του αργού πετρελαίου μέχρι τη διανομή του στον τελικό καταναλωτή. Σε γενικές γραμμές, οι upstream στρατηγικές ασχολούνται με την εύρεση, εξόρυξη, τη διύλιση και την αρχική επεξεργασία και εμπορία των πετρελαιοειδών προϊόντων, ενώ οι downstream στρατηγικές αναφέρονται στην τελική επεξεργασία μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων με βάση το πετρέλαιο, στην εμπορία, τη διανομή και άλλες δραστηριότητες του μάρκετινγκ, στοχεύοντας στον τελικό καταναλωτή (Mitchell & Mitchell, 2014).

Ο εν λόγω διαχωρισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τις στρατηγικές που εφαρμόζονται στον κλάδο, δεδομένου ότι πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την εφαρμογή μιας στρατηγικής κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης, στο πλαίσιο της διαχείρισης όλων των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας (Mitchell et al, 2012). Στην παρακάτω Εικόνα 1 παρουσιάζεται η εν λόγω αλυσίδα του κλάδου πετρελαιοειδών και καυσίμων, η οποία περιλαμβάνει τις σημαντικότερες upstream και downstream διαδικασίες, στη βάση των οποίων αναπτύσσεται ο στρατηγικός σχεδιασμός τους.

**Εικόνα 1 Εφοδιαστική αλυσίδα κλάδου πετρελαιοειδών και καυσίμων**



Πηγή: Robinson & Scott (2016)

Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων αναπτύσσουν διάφορες στρατηγικές που εστιάζουν σε μία ή παραπάνω από τις προαναφερθείσες λειτουργίες. Για παράδειγμα, μια στρατηγική downstream καθετοποίησης είναι η ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου που περιλαμβάνει τα σημεία πώλησης λιανικής των πετρελαιοειδών προϊόντων (π.χ. βενζίνη) χωρίς τη συνδρομή ενός ενδιάμεσου εμπόρου. Από την άλλη πλευρά, μια στρατηγική upstream καθετοποίησης είναι η αγορά και χρήση ιδιόκτητων βυτιοφόρων που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά των αντίστοιχων προϊόντων. Σε κάθε περίπτωση, οι στρατηγικές που υιοθετούνται και εφαρμόζονται από τις εταιρίες του κλάδου διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους ανάλογα με τη στρατηγική του τοποθέτησης στα διάφορα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας του κλάδου (Ysuf et al, 2014). Είναι σαφές ότι μια εταιρία που δραστηριοποιείται στην εξόρυξη ή χονδρική εμπορία αργού πετρελαίου μπορεί να διαφοροποιηθεί μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου (π.χ. ανάπτυξη νέων προϊόντων) ή να καθετοποιηθεί «προς τα κάτω» μέσω της ανάπτυξης ενός ιδιόκτητου δικτύου διανομής προς τους μεγάλους χονδρικούς πελάτες. Αντίθετα, μια εταιρία που δραστηριοποιείται στη λιανική εμπορία μπορεί να διαφοροποιηθεί μέσω διάφορων στρατηγικών μάρκετινγκ ( π.χ. ενσωμάτωση υπηρεσιών εστίασης στο δίκτυο διανομής) ή να καθετοποιηθεί «προς τα πάνω» μέσω της σύναψης αποκλειστικών συνεργασιών με εταιρίες διύλισης.

Βέβαια, θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι γενικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις εταιρίες του κλάδου ενδέχεται να καλύπτουν διάφορα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας ταυτόχρονα, είτε «προς τα πάνω» είτε «προς τα κάτω» (Salazar-Aramayo et al, 2013). Σύμφωνα με τον Taylor (2017), οι πιο αποτελεσματικές στρατηγικές περιλαμβάνουν τις εξής: (1) βελτίωση παραγωγικότητας στις upstream διαδικασίες, (2) αναβάθμιση περιβαλλοντικών διαδικασιών, (3) ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας, και (4) διαφοροποίηση προστιθέμενης αξίας. Στην πρώτη περίπτωση, οι αντίστοιχες στρατηγικές αναφέρονται στις «προς τα πάνω» λειτουργίες και στοχεύουν στη μείωση του κόστους μέσω της εφαρμογής τεχνολογικών λύσεων που βελτιώνουν την παραγωγική δυναμικότητα και αναβαθμίζουν τις διαδικασίες διύλισης και αρχικής επεξεργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των εν λόγω στρατηγικών είναι η χρήση τεχνολογικών εργαλείων, όπως το cloud computing και η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence) για τον εντοπισμό των κοιτασμάτων πετρελαίου.

Η δεύτερη στρατηγική αναφέρεται στην ανάπτυξη τεχνολογιών και διαδικασιών που ελαχιστοποιούν το περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα των upstream λειτουργιών διύλισης, παραγωγής και επεξεργασίας, παρέχοντας παράλληλα δυνατότητες βελτίωσης της χρηματοοικονομικής θέσης της αντίστοιχης επιχείρησης (Taylor, 2017). Η αναζήτηση και εφαρμογή στρατηγικών εξάλειψης των αποβλήτων, αποτελεσματικής αντιμετώπισης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και εξεύρεσης βιώσιμων χρήσεων για τα παραγόμενα ύδατα, μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή θετικών εξωτερικοτήτων, όπως είναι η βελτιωμένη φήμη στην παγκόσμια αγορά. Οι στρατηγικές αυτές, μάλιστα, αποτελούν και έναν παράγοντα στρατηγικές διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, δημιουργώντας νέες ροές εσόδων λόγω της βελτιωμένης φήμης. Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι οι εν λόγω στρατηγικές επιλογές δεν αφορούν αποκλειστικά τις upstream λειτουργίες, αλλά βρίσκουν εφαρμογή και «προς τα κάτω». Για παράδειγμα, μια εταιρία που δραστηριοποιείται στη λιανική εμπορία μπορεί να εφαρμόσει πολιτικές δέσμευσης περιβαλλοντικής προστασίας, ενισχύοντας τη φήμη της.

Η τρίτη στρατηγική αφορά στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση όλων των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είναι η ρομποτική και η αυτοματοποίηση για τη διαχείριση των λειτουργιών διύλισης

και η βελτιστοποίηση της διανομής μέσω πληροφοριακών συστημάτων. Όπως αναφέρει ο Taylor (2017), διανύουμε την περίοδο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, η οποία δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει με κρίσιμο τρόπο τον κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων. Η ναυοτεχνολογία, η τεχνητή νοημοσύνη, το cloud computing, τα big data και άλλα τεχνολογικά εργαλεία διατίθενται πλέον για την αναβάθμιση της λειτουργικής αποδοτικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου τόσο στις upstream όσο και στις downstream διαδικασίες. Για παράδειγμα, η ρομποτική αξιοποιείται για τη μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στη διύλιση, η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει νέες ευκαιρίες αποδοτικότερης διαχείρισης των κοιτασμάτων αργού πετρελαίου, και τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα συνιστούν δοκιμασμένες λύσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τέλος, η τέταρτη στρατηγική αναφέρεται στη διαφοροποίηση υψηλής προστιθέμενης αξίας, υπό την έννοια της συνεχούς προσαρμογής των επιχειρησιακών μοντέλων που εφαρμόζονται, μέσω της ενσωμάτωσης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Taylor, 2017). Για παράδειγμα, τα προϊόντα πετρελαίου προστιθέμενης αξίας, όπως τα ενδιάμεσα χημικά και τα επεξεργασμένα υγρά καύσιμα, αποτελούν μια σημαντική ευκαιρία διαφοροποίησης, ενώ αντί των παραδοσιακών πετροχημικών διεργασιών διύλισης, οι επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν την επόμενη γενιά προϊόντων GTL (gas-to-liquid) και GTX (gas-to-product) για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Συνολικά, η συσχετισμένη διαφοροποίηση σε προϊόντα νέας γενιάς αποτελεί μια αναδυόμενη στρατηγική του κλάδου πετρελαιοειδών και υγρών καυσίμων, ενώ πρακτικές ασυσχέτιστης διαφοροποίησης εντοπίζονται και στον τομέα λιανικής εμπορίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

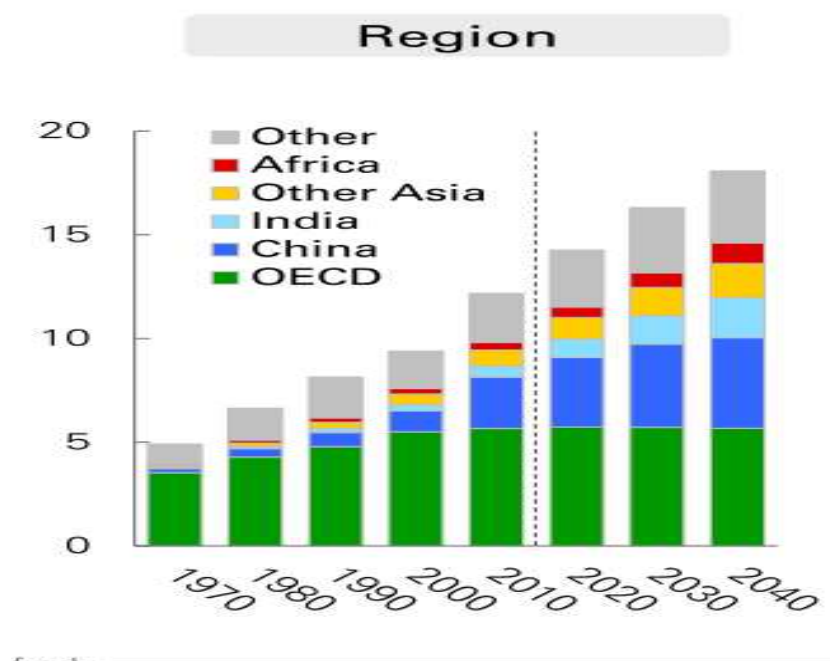
### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της BP (2018) αναφορικά με την εξέλιξη της αγοράς πετρελαιοειδών παγκοσμίως, αυτή αναμένεται να μεγεθυνθεί, δεδομένου ότι το παγκόσμιο ΑΕΠ πρόκειται να υπερδιπλασιαστεί μέχρι και το 2040, σε συνάρτηση με την οικονομική ανάπτυξη που παρατηρείται στις αναδυόμενες οικονομίες. Η εν λόγω ανάπτυξη πρόκειται να οδηγήσει σε αντίστοιχη αύξηση της παγκόσμιας ενεργειακής ζήτησης, αν και η αυξητική αυτή τάση αντισταθμίζεται σε ένα βαθμό από τα οφέλη της ενίσχυσης της ενεργειακής αποδοτικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, υπολογίζεται ότι η ζήτηση για ενέργεια θα αυξηθεί μόνο κατά το 1/3 της υπάρχουσας στην επόμενη 25ετία. Σήμερα, η ζήτηση αυτή κυριαρχείται από τη βιομηχανική παραγωγή, η οποία αντιστοιχεί στο ήμισυ περίπου της αύξησης της ενεργειακής κατανάλωσης, ενώ παράλληλα η αντίστοιχη αύξηση για πετρελαιοειδή προϊόντα για τον κλάδο των μεταφορών κινείται σε χαμηλότερα επίπεδα του παρελθόντος.

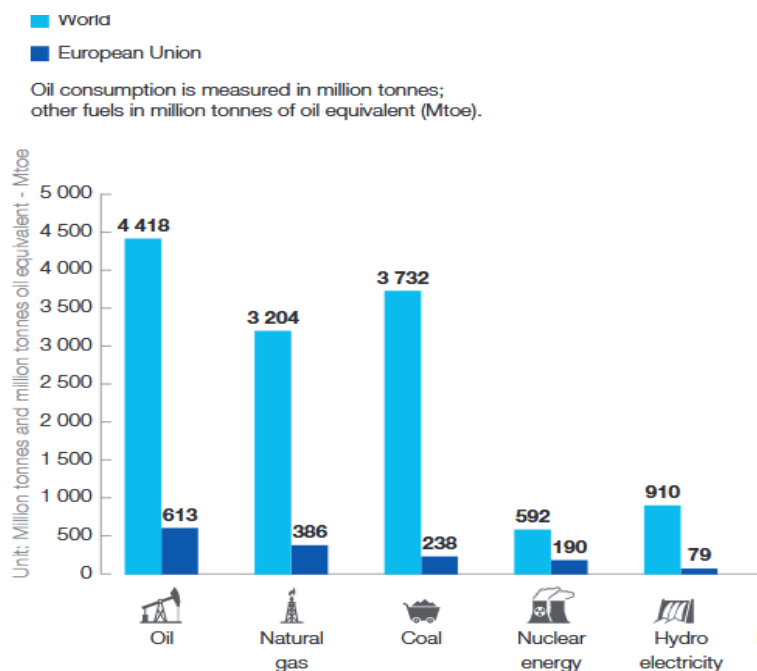
Από την άλλη πλευρά, η παγκόσμια παραγωγή θα συνεχίσει να είναι ηλεκτροεξαρτώμενη και απορροφώντας το 70% της ζήτησης για αυτά τα προϊόντα, θα αποτελεί έναν βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της παγκόσμιας αγοράς. Άξιο αναφοράς είναι, επίσης, το γεγονός ότι η αύξηση στην ενεργειακή κατανάλωση παγκοσμίως αποδίδεται κυρίως στην ανάπτυξη που παρατηρείται σε Κίνα και Ινδία, ενώ υπολογίζεται ότι η ζήτηση για πετρελαιοειδή προϊόντα θα συνεχίσει να αυξάνεται, αλλά με την πάροδο των ετών θα μειωθεί αισθητά. Στο παρακάτω Διάγραμμα 3 παρουσιάζεται η τρέχουσα και αναμενόμενη ζήτηση για πετρελαιοειδή προϊόντα ανά γεωγραφική περιοχή, όπου παρατηρείται η ανοδική πορεία των ασιατικών χωρών και ειδικότερα της Ινδίας. Αντίστοιχα, στο επόμενο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η κατανάλωση ενέργειας (εκατ. τόνοι) το 2017 ανά τύπο παγκοσμίως και στην Ευρώπη, όπου καθίσταται εμφανές ότι τα πετρελαιοειδή προϊόντα συνεχίζουν να κυριαρχούν την ενεργειακή αγορά.

**Διάγραμμα 3 Τρέχουσα και αναμενόμενη ζήτηση πετρελαιοειδών προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή**



Πηγή: BP (2018)

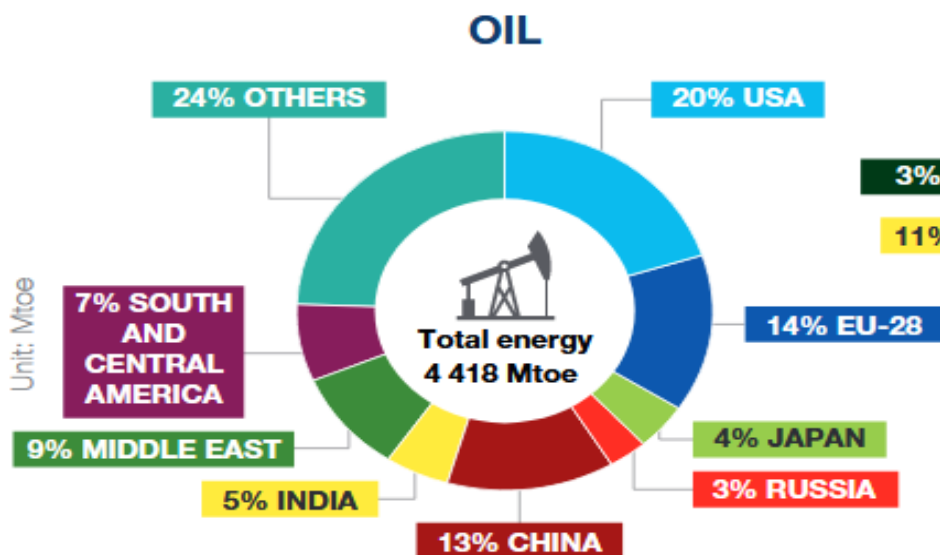
**Διάγραμμα 4 Κατανάλωση ενέργειας ανά τύπο προϊόντος το 2017**



Πηγή: Fuels Europe (2018)

Στην περίοδο 2012-2016, η μέση ημερήσια παγκόσμια παραγωγή αργού πετρελαίου αυξήθηκε με ετήσιο ρυθμό της τάξης του 1,7%, με σημαντικότερες πετρελαιοπαραγωγές χώρες τη Σαουδική Αραβία και τις ΗΠΑ, ενώ η παγκόσμια παραγωγή φυσικού αερίου παρουσίασε μικρή άνοδο, με τους μεγαλύτερους παραγωγούς να συνεχίζουν να είναι η Ρωσία και οι ΗΠΑ. Η κυριότερη επιχείρηση σε διεθνές επίπεδο που δραστηριοποιείται στον κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων είναι η ExxonMobil, και στη διεθνή κατάταξη επικρατούν με ποσοστό 24% οι αμερικάνικες εταιρίες, ακολουθούμενες από τις ρώσικες (20%) και τις κινέζικες (12%). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η πλειονότητα των εταιριών που κυριαρχούν στον κλάδο είναι κρατικά ελεγχόμενες. Όσον αφορά την παγκόσμια κατανάλωση πετρελαίου, αυτή ανήλθε σε 96,67 εκατ. βαρέλια ημερησίως το 2016, σημειώνοντας αύξηση συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Πρώτες χώρες σε κατανάλωση είναι οι ΗΠΑ και η Κίνα, με την Ελλάδα να καταλαμβάνει την 42<sup>η</sup> θέση. Αντίστοιχη αύξηση της κατανάλωσης εντοπίζεται και στην αγορά φυσικού αερίου (ICAP, 2017). Στο παρακάτω Διάγραμμα 5 παρουσιάζεται η κατανομή της κατανάλωσης πετρελαίου ανά γεωγραφική περιοχή για το 2016.

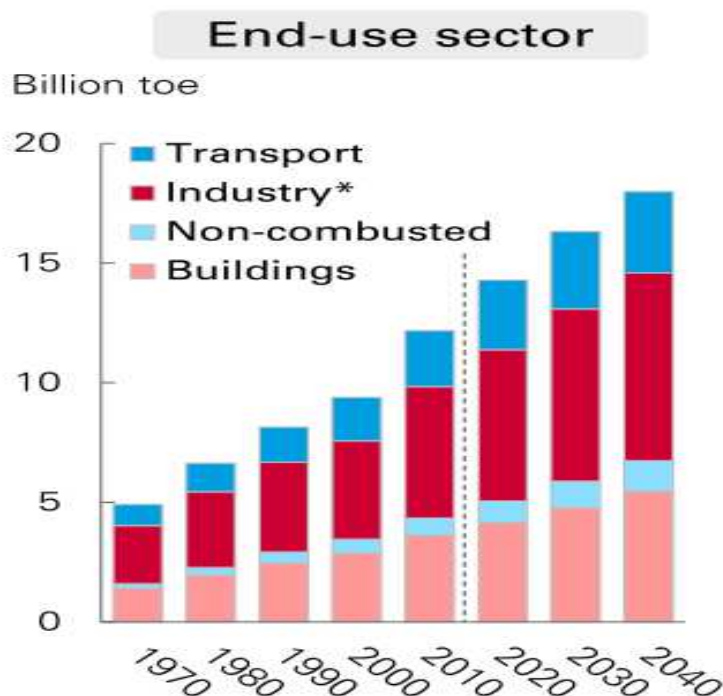
**Διάγραμμα 5 Κατανομή κατανάλωσης πετρελαίου ανά γεωγραφική περιοχή το 2016**



Πηγή: BP (2018)

Σύμφωνα με την έκθεση της BP (2018), η αύξηση της ζήτησης αποδίδεται σε όλους τους σχετικούς τομείς οικονομικής και ανθρώπινης δραστηριότητας, αν και ο βιομηχανικός τομέας αντιστοιχεί στο ήμισυ αυτής, όπως φαίνεται στο παρακάτω Διάγραμμα 6. Η ζήτηση από τον κλάδο των μεταφορών σημειώνει, αντίθετα, μικρότερη αύξηση, δεδομένης της ολοένα αυξανόμενης αποδοτικότητας των οχημάτων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι μέχρι και ο 2040 αναμένεται ότι περίπου το 30% των διαδρομών θα γίνεται με ηλεκτροκινούμενα οχήματα. Σήμερα, ο βιομηχανικός τομέας καταναλώνει περίπου το 50% της παγκόσμιας ενέργειας, με τις κατασκευές και τις μεταφορές να αντιστοιχούν σε ποσοστά της τάξης του 29% και 20%. Παράλληλα, η παγκόσμια αγορά πετρελαιοειδών επηρεάζεται και από την επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης της ζήτησης από την κινέζικη βιομηχανία, η οποία πλέον επενδύει σε τομείς εκτός αυτών της έντασης ενέργειας. Βέβαια, ένας μέρος αυτής της τάσης αντισταθμίζεται από την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής σε χώρες χαμηλότερου εισοδήματος της Ασίας και της Αφρικής.

**Διάγραμμα 6 Τρέχουσα και αναμενόμενη κατανομή κατανάλωσης ενέργειας ανά κλάδο**



Πηγή: BP (2018)

Όσον αφορά το εξωτερικό εμπόριο, ο μεγαλύτερος εξαγωγές αργού πετρελαίου είναι η Σαουδική Αραβία, με τη Ρωσία να ακολουθεί, ενώ στους μεγαλύτερους εισαγωγείς στην πρώτη θέση κατατάσσονται οι ΗΠΑ και ακολουθεί η Κίνα. Στην αγορά φυσικού αερίου, ο κυριότερος εξαγωγές είναι η Ρωσία, η οποία ακολουθείται από το Κατάρ και τη Νορβηγία, και στις εισαγωγές στις πρώτες θέσεις είναι η Ιαπωνία και η Γερμανία. Το 2018, η παγκόσμια παραγωγή πετρελαιοειδών προϊόντων προβλέπεται να διαμορφωθεί σε 100,2 εκατ. βαρέλια ημερησίως, έναντι τα 98,3 εκατ. το 2017. Η παγκόσμια κατανάλωση εκτιμάται ότι θα ανέλθει στα 99,8 εκατ. βαρέλια ημερησίως, σημειώνοντας αύξηση κατά 1,6% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Στον παρακάτω Πίνακα 1 παρουσιάζεται η εξέλιξη της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης πετρελαιοειδών για το χρονικό διάστημα 2015-2018 σε εκατ. βαρέλια ημερησίως.

**Πίνακας 1 Παγκόσμια παραγωγή και κατανάλωση πετρελαιοειδών 2015-2018**

<b>Παραγωγή</b>				
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Εκτός ΟΠΕΚ</b>	58,77	58,18	58,8	59,96
<b>ΟΠΕΚ</b>	38,03	38,99	39,51	40,21
<b>Συνολική παγκόσμια παραγωγή</b>	96,80	97,17	98,31	100,18
<b>Κατανάλωση</b>				
<b>Υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα ΟΠΕΚ</b>	1,46	1,22	1,75	1,21
<b>ΟΟΣΑ Κατανάλωση</b>	46,37	46,81	47,05	47,34
<b>Εκτός ΟΟΣΑ Κατανάλωση</b>	48,73	49,86	51,11	52,45
<b>Συνολική παγκόσμια κατανάλωση</b>	95,10	96,67	98,16	99,79

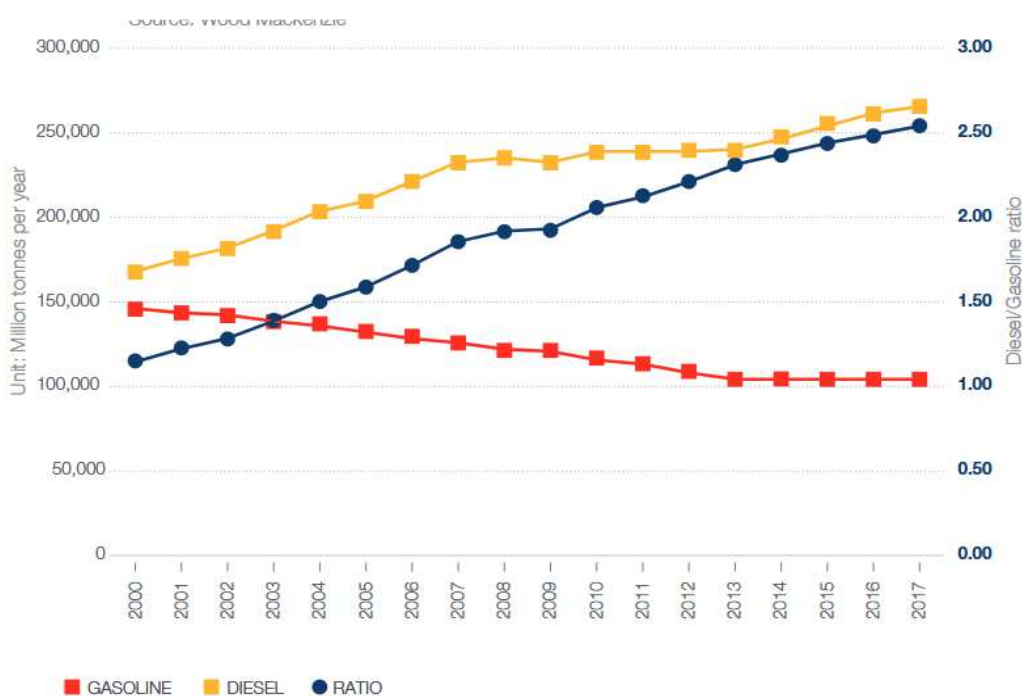
Πηγή: ICAP (2017)

Όσον αφορά τη λιανική αγορά και την κατανάλωση υγρών καυσίμων, στην ΕΕ το μεγαλύτερο αριθμό πρατηρίων καυσίμων έχει η Ιταλία, η οποία ακολουθείται από τη Γερμανία και τη Γαλλία, με την Ιταλία να διαθέτει και την υψηλότερη πυκνότητα πρατηρίων ανά κάτοικο, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο βρίσκεται στην τελευταία θέση αυτής της κατάταξης. Όσον αφορά την κατανάλωση καυσίμων, την υψηλότερη κατανάλωση εμφανίζει το Λουξεμβούργο και τη χαμηλότερη η Ιταλία. Τέλος, αξίζει

να σημειωθεί ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες διαμόρφωσης των τιμών βενζίνης και πετρελαίου κίνησης σε όλες τις χώρες της Ευρώπης είναι οι φόροι και οι δασμοί.

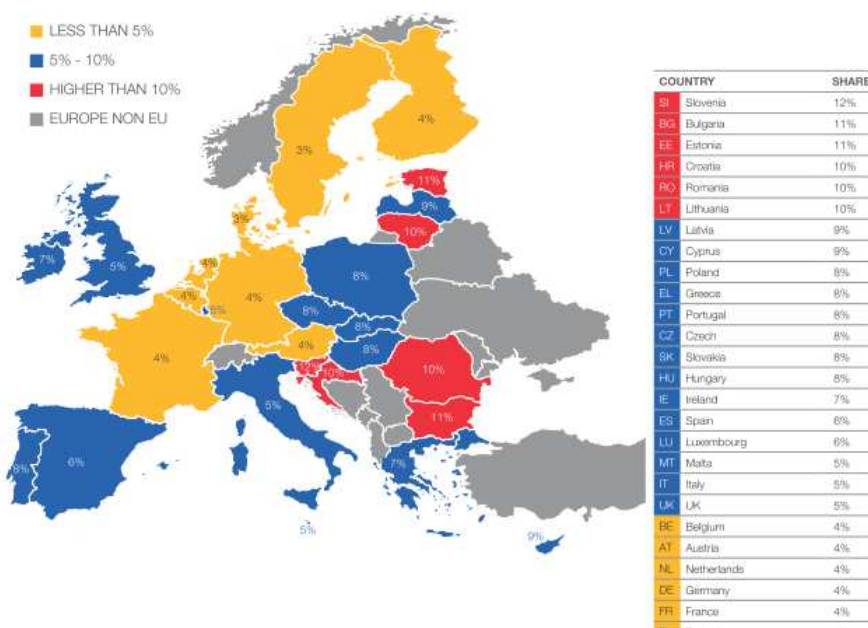
Για παράδειγμα, η Ελλάδα έχει κατά μέσο όρο την 3<sup>η</sup> υψηλότερη τελική τιμή βενζίνης στο σύνολο των 28 χωρών της ΕΕ και πέφτει στη 10<sup>η</sup> θέση χωρίς τους δασμούς και φόρους (ICAP, 2017). Η συνεισφορά των φόρων καυσίμων στα εθνικά έσοδα είναι εξόχως σημαντική για όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, με την υψηλότερη ποσοστιαία συνεισφορά να παρατηρείται για τη Σλοβενία (12%) και τη χαμηλότερη για τη Δανία (3%). Το αντίστοιχο ποσοστό για την Ελλάδα είναι το 8%. Στα παρακάτω δύο Διαγράμματα παρουσιάζονται η ζήτηση για υγρά καύσιμα κίνησης στην Ευρώπη μεταξύ 2010 και 2017, και η συνεισφορά των αντίστοιχων φόρων στο εθνικό εισόδημα των χωρών, αντίστοιχα.

**Διάγραμμα 7 Εξέλιξη ζήτησης υγρών καυσίμων κίνησης στην ΕΕ 2010-2017**



Πηγή: Fuels Europe (2018)

## Διάγραμμα 8 Συνεισφορά φόρων και δασμών υγρών καυσίμων στο εθνικό εισόδημα



Πηγή:Fuels Europe (2018)

## 3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

### 3.2.1 Γενικά στοιχεία κλάδου

Στην αγορά υγρών και αέριων καυσίμων στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνονται τα πετρελαιοειδή προϊόντα, τα βιοκαύσιμα και το φυσικό αέριο. Συγκεκριμένα, βάσει της σχετικής νομοθεσίας, ως πετρελαιοειδή προϊόντα ορίζονται τα πάσης φύσης προϊόντα διύλισης αργού πετρελαίου, στα οποία περιλαμβάνονται και τα ημικατεργασμένα. Τα εν λόγω προϊόντα κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: (1) κατηγορία I (ελαφρά κλάσματα), τα οποία περιλαμβάνουν βενζίνες αυτοκινήτων, καύσιμα αεροπλάνων και καύσιμα αεριοπροωθούμενων τύπου βενζίνης, (2) κατηγορία II (μεσαία κλάσματα), τα οποία περιλαμβάνουν το πετρέλαιο εσωτερικής καύσης ντίζελ που χρησιμοποιείται ως καύσιμο κινητήρων ή θέρμανσης ή προορίζεται για άλλες χρήσεις, το φωτιστικό πετρέλαιο και το καύσιμο αεριοπροωθούμενων τύπου κηροζίνης, (3) κατηγορία III (βαρέα κλάσματα), στην οποία περιλαμβάνεται το πετρέλαιο εξωτερικής καύσης μαζούτ και το απασφαλτωμένο μαζούτ, και (4) κατηγορία IV που περιλαμβάνει την άσφαλτο. Με την εφαρμογή του

νόμου 3423/2005 ως πετρελαιοειδή προϊόντα θεωρούνται και τα υγρά και αέρια βιοκαύσιμα και τα άλλα ανανεώσιμα καύσιμα που υποκαθιστούν προϊόντα διύλισης του αργού πετρελαίου στις αντίστοιχες κατηγορίες. Επίσης, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, φυσικό αέριο θεωρείται το καύσιμο αέριο που εξάγεται από γεωλογικούς σχηματισμούς και αποτελείται μεθάνιο και υδρογονάνθρακες υψηλότερου μοριακού βάρους.

Όσον αφορά τη σχετική νομοθεσία, η αγορά πετρελαιοειδών ρυθμίζεται από το νόμο 3054/2002, όπως αυτός τροποποιήθηκε από το νόμο 3335/2005, ενώ ο πρόσφατος νόμος 4123/2013 εναρμόνισε την ελληνική νομοθεσία με την Οδηγία 2009/119/ΕΚ σχετικά με την υποχρέωση διατήρησης ενός ελάχιστου επιπέδου αποθεμάτων πετρελαιοειδών. Ο νόμος 3428/2005 ρύθμιζε μέχρι και το 2011 την αγορά φυσικού αερίου στην Ελλάδα, η οποία ακολούθως βασίζεται σε σειρά νέων νομοθετικών διατάξεων σχετικά με την απελευθέρωσή της, με σημαντικότερο εξ αυτών το νόμο 4001/2011. Αντίστοιχα, η αγορά βιοκαυσίμων ρυθμίζεται από το νόμο 3423/2005, με τον οποίο ενσωματώθηκε η Οδηγία 30/2003/ΕΕ, καθιστώντας υποχρεωτική την παραλαβή από τα διυλιστήρια των ποσοτήτων αυτούσιων βιοκαυσίμων που προορίζονται για ανάμειξη με προϊόντα διύλισης αργού πετρελαίου. Σχετικά με τη φορολογία, από τον Οκτώβριο του 2016, ο Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης στο πετρέλαιο εσωτερικής καύσης και στο φωτιστικό πετρέλαιο αυξήθηκε σημαντικά, ενώ από τον Ιανουάριο του 2017 ισχύει ειδικός φόρος στη βενζίνη, καθώς και στο πετρέλαιο και στο υγραέριο που χρησιμοποιούνται ως καύσιμα.

Αναφορικά με τη συμμετοχή των καυσίμων στο ενεργειακό ισοζύγιο της χώρας, η ηλεκτρική ενέργεια καταλαμβάνει την πρώτη θέση με ποσοστό της τάξης του 29,3%, και ακολουθεί το πετρέλαιο και η βενζίνη με ποσοστά 27,0% και 17,4%, αντίστοιχα. Η συμμετοχή του φυσικού αερίου ανέρχεται στο 6,5% (ICAP, 2017). Επιπλέον, τα πετρελαιοειδή προϊόντα κυμαίνονται σε ποσοστό 62,7% επί της συνολικής ενεργειακής κατανάλωσης στην Ελλάδα, αν και το ποσοστό αυτό παρουσιάζει μειωτικές τάσεις κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Ο σημαντικότερος τομέας που διαμορφώνει τη ζήτηση πετρελαιοειδών καυσίμων είναι οι μεταφορές και ακολουθούν ο οικιακός τομέας και η βιομηχανία. Αντίστοιχα, η ζήτηση φυσικού αερίου επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τον τομέα της ηλεκτροπαραγωγής. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι οι σημαντικότερες μεταβλητές που επιδρούν στην κερδοφορία του κλάδου περιλαμβάνουν την εξέλιξη των διεθνών τιμών πετρελαίου, τα περιθώρια διύλισης και



τη συναλλαγματική ισοτιμία ευρώ/δολαρίου. Στο παρακάτω Διάγραμμα 9 παρουσιάζεται η τελική κατανάλωση ενέργειας στην Ελλάδα ανά κατηγορία.

**Διάγραμμα 9 Τελική κατανάλωση ενέργειας στην Ελλάδα ανά κατηγορία**

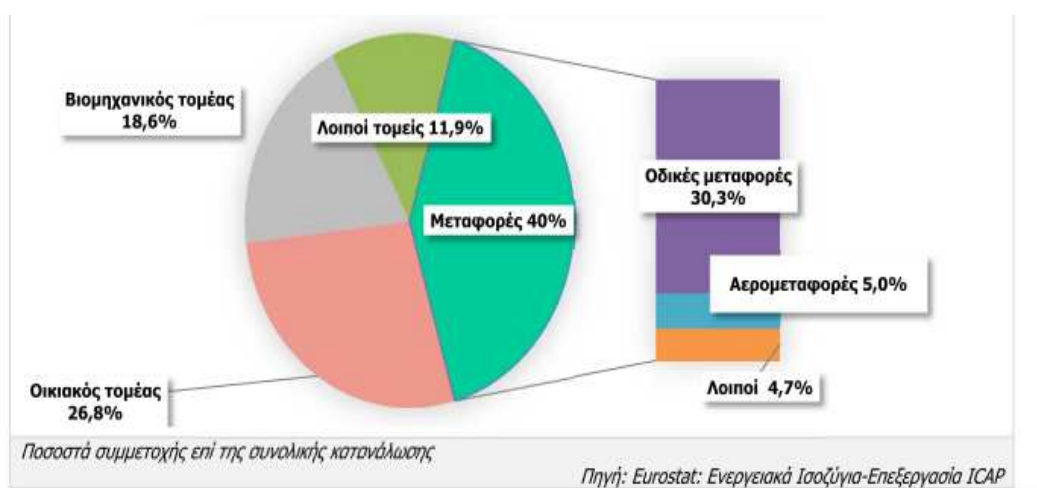


Πηγή: ICAP (2017)

### 3.2.2 Ζήτηση

Ο κλάδος των καυσίμων καλύπτει τις ενεργειακές ανάγκες σε όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας και κατανάλωσης. Όπως προαναφέρθηκε, ο σημαντικότερος προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης πετρελαιοειδών καυσίμων αναφέρεται στο γενικό τομέα των μεταφορών, ο οποίος καλύπτει περίπου το 40% της σχετικής ζήτησης. Ακολούθως, αυτή επηρεάζεται από τον οικιακό τομέα και τη βιομηχανία. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της ICAP (2017), ο τομέας των οδικών μεταφορών απορροφά περίπου το 30% της συνολικής ζήτησης πετρελαιοειδών, το 27% απορροφάται από τον οικιακό τομέα και το 18% από τον βιομηχανικό. Στο παρακάτω Διάγραμμα 10 παρουσιάζεται η κατανάλωση πετρελαιοειδών προϊόντων στην Ελλάδα ανά τομέα.

## Διάγραμμα 10 Κατανάλωση πετρελαιοειδών ανά τομέα



Πηγή: ICAP (2017)

Όσον αφορά τα επιμέρους πετρελαιοειδή προϊόντα, το μεγαλύτερο μερίδιο στην κατανάλωση κατέχουν οι οδικές μεταφορές (34%) και ο οικιακός τομέας (30%), με το βιομηχανικό τομέα να απορροφά το 21% της συνολικής ζήτησης. Επίσης, το 88% των καυσίμων κηροζίνης και αεριωθούμενων απορροφά ο τομέας των αερομεταφορών και κυρίως οι διεθνείς αερομεταφορές, ενώ η κατανάλωση βενζίνης πραγματοποιείται σχεδόν εξ ολοκλήρου στις οδικές μεταφορές, οι οποίες αποσπών και το μεγαλύτερο μερίδιο στην κατανάλωση πετρελαίου ντίζελ, με ποσοστό 50%. Η ζήτηση για πετρέλαιο ντίζελ αντιστοιχεί στο 34% για τον οικιακό τομέα και στο 5,5% για την εγχώρια ναυσιπλοΐα. Όσον αφορά τα βιοκαύσιμα, και πάλι ο τομέας των οδικών μεταφορών καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό (88%), με τον αντίστοιχο βιομηχανικό τομέα να φτάνει σε ποσοστά της τάξης μόλις του 8%. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό στην κατανάλωση μαζούτ αντιστοιχεί στην εγχώρια ναυσιπλοΐα (62%) και ο βιομηχανικός τομέας ακολουθεί με 37%. Τέλος, βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης φυσικού αερίου είναι ο τομέας της ηλεκτροπαραγωγής και συγκεκριμένα οι θερμοηλεκτρικές μονάδες που χρησιμοποιούν καύσιμο φυσικό αέριο. Βάσει των στοιχείων της ICAP (2017), το μεγαλύτερο μερίδιο στην κατανάλωσή του αποσπά η βιομηχανία (45%), με τον οικιακό τομέα να ακολουθεί (37%).

### 3.3.3 Προσφορά

Η ελληνική αγορά πετρελαιοειδών λειτουργεί σε τρία επίπεδα, δεδομένου ότι η παραγωγή αργού πετρελαίου είναι αμελητέα και η σχετική ζήτηση καλύπτεται μέσω

εισαγωγών. Στην αγορά συμμετέχουν οι επιχειρήσεις διύλισης, οι εταιρίες χονδρικής εμπορίας και οι εταιρίες παραγωγής ή εισαγωγής βιοκαυσίμων και φυσικού αερίου. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις διύλισης, αυτές διαθέτουν πετρελαιοειδή προϊόντα στην αγορά τόσο σε εταιρίες που κατέχουν άδειες εμπορίας, όσο και σε ανεξάρτητα πρατήρια και μεγάλους τελικούς καταναλωτές, συμπεριλαμβανομένων των ένοπλων δυνάμεων. Στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται δύο εταιρίες διύλισης, οι οποίες λειτουργούν τα τέσσερα διυλιστήρια της χώρας.

Επιπλέον, στο δεύτερο στάδιο της αγοράς περιλαμβάνονται οι εταιρίες χονδρικής εμπορίας, οι οποίες παραλαμβάνουν τα προϊόντα διύλισης από τα εγχώρια διυλιστήρια ή εισάγουν έτοιμα καύσιμα από το εξωτερικό. Για την παραλαβή τους χρησιμοποιούνται τρία είδη δικτύων, οι αγωγοί, τα δεξαμενόπλοια και τα βυτιοφόρα οχήματα αποκλειστικής χρήσης. Ακολούθως, οι εν λόγω εταιρίες μπορούν είτε να πραγματοποιήσουν εξαγωγές είτε να εφοδιάσουν με καύσιμα άλλες εταιρίες εμπορίας, τους κατόχους άδειας λιανικής εμπορίας, τους μεγάλους τελικούς καταναλωτές και τελικούς καταναλωτές με ίδιους αποθηκευτικούς χώρους. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP (2017), στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 54 εταιρίες χονδρικής εμπορίας, οι οποίες κατανέμονται ως εξής ανάλογα με την άδεια εμπορίας: (1) άδεια εμπορίας κατηγορίας Α (βενζίνη, πετρέλαιο κίνησης και θέρμανσης, μαζούτ): 17 εταιρίες, (2) άδεια εμπορίας κατηγορίας Β1 (αφορολόγητα ναυτιλιακά καύσιμα): 19 εταιρίες, (3) άδεια εμπορίας κατηγορίας Β2 (αφορολόγητα αεροπορικά καύσιμα): 6 εταιρίες, (4) άδεια εμπορίας κατηγορίας Γ (χύμα και εμφιαλωμένο υγραέριο): 18 εταιρίες, (5) άδεια εμπορίας κατηγορίας Δ (άσφαλτος): 11 εταιρίες, (6) άδεια εμπορίας κατηγορίας ΣΤ (νησιά Αιγαίου, Ρόδου και Αργοσαρωνικού): 4 εταιρίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 2012 μέχρι και το 2015, ο συνολικός κύκλος εργασιών των εταιριών εμπορίας σημείωσε σημαντική πτώση με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 8,4%, ενώ για τα επόμενα χρόνια παρατηρείται στασιμότητα (ICAP, 2017).

Αναφορικά με τη λιανική εμπορία υγρών καυσίμων, αυτή περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες: (1) άδεια λειτουργία πρατηρίου υγρών καυσίμων, (2) άδεια λειτουργία πρατηρίου πώλησης υγραερίων αποκλειστικά για κίνηση οχημάτων μέσω αντλιών, (3) άδεια πωλητή πετρελαίου θέρμανσης για καταναλωτές που διαθέτουν ίδιους αποθηκευτικούς χώρους, και (4) άδεια διανομής εμφιαλωμένου υγραερίου. Τα πρατήρια υγρών καυσίμων μπορούν να διαχωριστούν σε πρατήρια που φέρουν το σήμα μιας εκ των εταιριών εμπορίας και προμηθεύονται αποκλειστικά από αυτήν,

καθώς και σε ανεξάρτητα πρατήρια. Σημειώνεται ότι στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται πρατήρια που ανάλογα με το καθεστώς λειτουργίας τους διακρίνονται σε COCOs ή COMOs (Company Owned / Company Operated-Managed) και CODOs ή DODOs (Company Owned Dealer Operated-Managed / Dealer Owned Dealer Operated-Managed). Στην Ελλάδα υπολογίζεται ότι ο αριθμός πρατηρίων κυμαίνεται γύρω στα 5000, έχοντας σημειώσει σημαντική πτώση κατά τα τελευταία χρόνια, με τη συντριπτική πλειοψηφία να είναι της κατηγορίας CODO ή DODO. Τέλος, στην Ελλάδα 24 εταιρίες είναι κάτοχοι άδειας βιοκαυσίμων, 29 κατέχουν άδεια προμήθειας φυσικού αερίου, ενώ στον τομέα της έρευνας και παραγωγής υδρογονανθράκων δραστηριοποιούνται δύο εταιρίες (ICAP, 2017).

### **3.3.4 Χρηματοοικονομική κατάσταση**

Στην έρευνα που διενήργησε η ICAP το 2017 διαπιστώθηκε ότι για τις επιχειρήσεις διύλισης πετρελαίου παρατηρήθηκε σημαντική βελτίωση της χρηματοοικονομικής τους κατάστασης. Συγκεκριμένα, ανοδική πορεία σημείωσαν οι δείκτες κερδοφορίας, με μεγαλύτερη άνοδο να εντοπίζεται στο δείκτη περιθωρίου μικτού κέρδους. Εντυπωσιακή ήταν και η βελτίωση που κατέγραψε ο ετήσιος δείκτης αποδοτικότητας ίδιων κεφαλαίων, ο οποίος επανήλθε σε θετικές τιμές, και ομοίως η μέση γενική ρευστότητα ακολούθησε ανοδική τάση κατά την τετραετία 2012-2016. Όσον αφορά τις εταιρίες χονδρικής εμπορίας, από αυτές οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χονδρικό εμπόριο υγραερίου λειτουργούν με πολύ υψηλότερα περιθώρια κερδοφορίας από τις υπόλοιπες, με το 2015 να αποτελεί το έτος έντονης ανάκαμψης των δεικτών κερδοφορίας για το σύνολο αυτών των επιχειρήσεων. Βάσει των ευρημάτων της έρευνας της ICAP (2017) που έγινε σε δείγματα των αντίστοιχων εταιριών που διαμορφώνουν την αγορά στη βάση ομαδοποιημένων ισολογισμών για τη διετία 2015-2016, οι 29 εταιρίες χονδρικής εμπορίας σημείωσαν αναστροφή του καθαρού αποτελέσματος από ζημίες σε καθαρά κέρδη, ενώ οι 9 εταιρίες εταιριών παραγωγής και εισαγωγής βιοκαυσίμων σημείωσαν υποχώρηση στα καθαρά τους κέρδη.

### **3.3.5 Η αγορά καυσίμων**

Η συνολική εγχώρια παραγωγή των ελληνικών διυλιστηρίων σε πετρελαιοειδή προϊόντα σημείωσε αύξηση κατά 7% το 2016 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, με

το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής καυσίμων να καταλαμβάνει το πετρέλαιο κίνησης και θέρμανσης, ακολουθούμενο από το μαζούτ και τη βενζίνη (ICAP, 2017). Παράλληλα, οι εγχώριες επιχειρήσεις διύλισης αυξάνουν συνεχώς την εξαγωγική τους δραστηριότητα, δεδομένης της διεύρυνσης της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Ωστόσο, σύμφωνα με στοιχεία του Κέντρου Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (KEEM), η αξία των εισαγωγών και των εξαγωγών καυσίμων περιορίστηκε το 2016 λόγω της μείωσης των διεθνών τιμών του αργού πετρελαίου. Το 2016, η αξία των εισαγωγών μειώθηκε σε €9.724,8εκατ. από τα €11.359,1 το 2015, και οι εξαγωγές σε €6.908,9 εκατ. από €7.597,8 το προηγούμενο έτος. Οι εισαγωγές καυσίμων σε αξία απέσπασαν το 22,7% επί των συνολικών εισαγωγών, ενώ η συνεισφορά των εξαγωγών στη συνολική εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας διαμορφώθηκε σε ποσοστό 27,8%. Στο παρακάτω Διάγραμμα 11 παρουσιάζεται η διάρθρωση των εξαγωγών ανά προϊόν.

**Διάγραμμα 11 Διάρθρωση εξαγωγών πετρελαιοειδών ανά προϊόν**



Πηγή: ICAP (2017)

Αναφορικά με τη συνολική κατανάλωση πετρελαιοειδών προϊόντων στην ελληνική αγορά, αυτή σημείωσε πτώση κατά την περίοδο 2010-2016 με ετήσιο ρυθμό μείωσης της τάξης του 5%, με εξαίρεση το 2015. Η κατανάλωση καυσίμων ανήλθε στους 7,17 εκατ. τόνους το 2016, καλύπτοντας το 67% της συνολικής κατανάλωσης πετρελαιοειδών, καταγράφοντας μικρή πτώση τη διετία 2015-2016, γεγονός που οφείλεται κυρίως στην πτώση του πετρελαίου θέρμανσης. Για το 2016, τα

μεγαλύτερα μερίδια κατανάλωσης απέσπασαν κατά σειρά το πετρέλαιο κίνησης, η βενζίνη, τα ναυτιλιακά καύσιμα, το πετρέλαιο θέρμανσης και το αεροπορικά καύσιμα, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω Διάγραμμα 12.

**Διάγραμμα 12 Κατανάλωση πετρελαιοειδών ανά προϊόν**



Πηγή: ICAP (2017)

Για το ίδιο έτος, η κατανάλωση βενζίνης παρουσιάστηκε μειωμένη, δεδομένης της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος λόγω της οικονομικής κρίσης και της στροφής των καταναλωτών προς το πετρέλαιο κίνησης και το υγραέριο. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι η βενζίνη αποτελεί τη μοναδική κατηγορία που σημείωσε συνεχιζόμενη πτωτική πορεία την περίοδο 2010-2016, αν και ο ρυθμός μείωσης επιβραδύνεται με την πάροδο των ετών. Επίσης, η συνολική κατανάλωση πετρελαίου διαμορφώθηκε στα 1,2 εκατ. τόνους, σημειώνοντας μείωση κατά 13,6% το 2016 μετά από την εντυπωσιακή αύξηση κατά 43% που εμφάνισε το 2015. Αντίστοιχη, η κατανάλωση πετρελαίου διαμορφώθηκε στους 2,62 εκατ. τόνους, σημειώνοντας αύξηση συγκριτικά με το 2015, η οποία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αντίστοιχη αύξηση του μεριδίου καινούριων οχημάτων που κινούνται με πετρέλαιο στην ελληνική αγορά. Έτσι, τη διετία 2015-2016, η αύξηση της κατανάλωσης πετρελαίου κίνησης ξεπέρασε σε όγκο τη μείωση στην κατανάλωση βενζίνης. Σημειώνεται, επίσης, ότι η αγορά φυσικού αερίου εμφάνισε σημαντική αύξηση, δεδομένης της αυξημένης ζήτησης για ηλεκτροπαραγωγή.

Αναφορικά με τις εταιρίες που κυριαρχούν στον κλάδο, στην αγορά βενζινών η εταιρία Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια ABEE (EKO και BP) καταλαμβάνει την πρώτη θέση, απορροφώντας μερίδιο της τάξης του 30% για το 2016, ενώ στην αγορά του

πετρελαίου κίνησης, η ίδια εταιρία καταλαμβάνει το υψηλότερο μερίδιο, ακολουθούμενη από τις Avinoil ABENEΠ και Coral AE. Στην κατηγορία του πετρελαίου θέρμανσης στις κορυφαίες θέσης της αγοράς βρίσκονται οι εταιρίες Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια ABEE και οι θυγατρικές της MOTOP ΟΙΛ Coral και Avinoil, με συνολικό ποσοστό το 26%. Στην αγορά υγραερίου την υψηλότερη θέση καταλαμβάνει η Coral Gas (28%) και ακολουθεί η Πετρογκάζ ΑΕ με μερίδιο της τάξης του 25%. Επίσης, η Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια ABEE κατέχει την πρώτη θέση τόσο στην αγορά αεροπορικών καυσίμων, όσο και στις αγορές μαζούτ και καυσίμων ναυτιλίας (ICAP, 2017). Σε γενικούς όρους, στην ελληνική αγορά καυσίμων παρατηρείται κατά τα τελευταία χρόνια μια διεύρυνση των μεριδίων των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου χονδρικής εμπορίας πετρελαιοειδών σε βάρος των μικρότερων εταιριών, μια τάση που διαμορφώνεται και λόγω της αποχώρησης επιχειρήσεων με σημαντική παρουσία από τον κλάδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΟ ΑΒΕΕ

#### 4.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η εταιρία Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια (ΕΚΟ ΑΒΕΕ) ιδρύθηκε το 1961 στην Αθήνα με την επωνυμία BP Σούπεργκαζ ΑΕ, η οποία άλλαξε σε BP Hellas ΑΕ το 1997, όταν και απορρόφησε τον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών των εταιριών BP Greece ΑΕ και Μόμπιλ Όιλ Ελλάς ΑΕ. Το ίδιο έτος απορρόφησε επίσης τις εταιρίες Ελλάς Εταιρία Αποθηκεύσεων Υγραερίων ΑΕ και Απόλλων Μονοπρόσωπη ΕΠΕ. Το 2001 απορρόφησε την εταιρεία BP Greece ΑΕ, την εταιρεία Μόμπιλ Ελλάς ΑΕ Λιπαντικών, καθώς και την Castrol Ελλάς ΑΕ. Το ίδιο έτος εισέφερε τον κλάδο υγραερίων στην εταιρεία Shell Gas ΑΕ. Το 2003 απορρόφησε την εταιρεία ΑΚΤΙΣ ΑΕ και 2009 εισέφερε τον κλάδο αεροπορικών καυσίμων, ναυτιλιακών καυσίμων και λιπαντικών στην εταιρεία BP Ελληνική ΑΕ Πετρελαιοειδών. Τον Ιανουάριο του 2010 άλλαξε την επωνυμία της στη σημερινή. Στις 31 Αυγούστου 2016 συγχωνεύονται οι ανώνυμες εταιρείες ΕΚΟ ΑΒΕΕ και η Ελληνικά Καύσιμα Ε που εκπροσωπεί το δίκτυο πρατηρίων καυσίμων εδάφους της BP όπου απορροφάται η πρώτη από τη δεύτερη και η εταιρεία μετονομάζεται σε Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια Ανώνυμος Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρία, με το διακριτικό τίτλο ΕΚΟ ΑΒΕΕ.

Το όραμα της εταιρίας είναι να είναι «η πρώτη επιλογή του πελάτη στην αγορά πετρελαιοειδών, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στο περιβάλλον και την κοινωνική ευαισθησία». Η αποστολή της συνοψίζεται στα εξής: (1) να αποτελεί εταιρία πρότυπο για όσους έρχονται σε επαφή μαζί της, (2) να προσφέρει προηγμένα προϊόντα και υπηρεσίες με ευθύνη και συνέπεια από το διυλιστήριο και τις εγκαταστάσεις μέχρι τον τελικό καταναλωτή, (3) να ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες των πελατών της μέσω της ανάπτυξης και παροχής διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών, (4) να επενδύσει στους ανθρώπους της προσφέροντάς τους ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον με ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης, (5) να εργάζεται αποτελεσματικά με τους συνεργάτες της σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας,



και (6) να εξασφαλίζει την αποδοτική της λειτουργία μέσα από σύγχρονες, ασφαλείς και φιλικές προς το περιβάλλον υποδομές.

## 4.2 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ο σκοπός της εταιρίας είναι:

α) Η ίδρυση και λειτουργία, σε ολόκληρη την Ελληνική Επικράτεια, πρατηρίων υγρών καυσίμων και υγραερίων,

β) Η εμπορία υγρών καυσίμων, ορυκτελαίων και υγραερίων, ειδών αυτοκινήτου, τυποποιημένων τροφίμων, ποτών, αναψυκτικών, ειδών καπνού, εφημερίδων, περιοδικών, ψιλικών και συναφών και λοιπών ειδών.

γ) Η ίδρυση και λειτουργία, στα συγκροτήματα των πρατηρίων υγρών καυσίμων και υγραερίων, σε ολόκληρη την Ελληνική Επικράτεια, καταστημάτων γρήγορης εστίασης, εστιατορίων, καφέ, πρακτορείων ΟΠΑΠ, λαχείων, στοιχημάτων κ.λπ. και καταστημάτων παροχής υπηρεσιών πλυντηρίου, λιπαντηρίου, επισκευής αυτοκινήτων, ελαστικών και παροχής συναφών και λοιπών υπηρεσιών.

δ) Η άσκηση δραστηριότητας εμπορικού αντιπροσώπου, πράκτορα ή γενικού παραγγελιοδόχου οποιωνδήποτε οίκων του εξωτερικού ή του εσωτερικού για οποιαδήποτε συναφή προϊόντα, αγαθά και υπηρεσίες.

Η εταιρεία διαθέτει :

- Εγκαταστάσεις παραλαβής, αποθήκευσης και διακίνησης υγρών καυσίμων.
- Δίκτυο Πρατηρίων καυσίμων Ιδιοκτητών και ενοικιασμένων, τα οποία έχουν παραχωρηθεί σε τρίτους ή στην θυγατρική της εταιρείας ΕΚΟ ΚΑΛΥΨΩ ΕΠΕ, με συμβάσεις παραχώρησης ακινήτων και παράλληλα με συμβάσεις εμπορικής συνεργασίας για την εκμετάλλευσή τους, καθώς και τρίτων με τους οποίους συνδέεται με συμβάσεις εμπορικής συνεργασίας.
- 23 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών. (συμπεριλαμβανομένου του αεροδρομίου Αθηνών)
- Συνεργασίες με μεταπωλητές διανομής πετρελαίου θέρμανσης και άλλες επιχειρήσεις.
- Συνεργασίες με πράκτορες για πώληση καυσίμων σε ελεύθερα πρατήρια.

- Βυτιοφόρα μεταφοράς και διανομής καυσίμων.
- Γραφεία πωλήσεων.
- Μονάδες εμφιάλωσης καθώς και δίκτυο διανομής υγραερίου.
- Μονάδα παραγωγής και συσκευασίας λιπαντικών με το εμπορικό σήμα ΕΚΟ, δυναμικότητας 20 Χ.Τ.

### 4.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η ΕΚΟ ΑΒΕΕ αποτελεί μια από τις υγιέστερες χρηματοοικονομικά εταιρίες του κλάδου πετρελαιοειδών και καυσίμων στην Ελλάδα. Το 2017, οι πωλήσεις της στην εσωτερική αγορά διαμορφώθηκαν στους 2.580 χιλ. τόνους, σημειώνοντας αύξηση κατά 19,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αντίστοιχα, οι πωλήσεις της διεθνούς αγοράς διαμορφώθηκαν στους 1.478 χιλ. τόνους, σημειώνοντας αύξηση κατά 6,8% συγκριτικά με το 2016. Το σύνολο των πωλήσεων της εταιρίας κατά το προηγούμενο έτος (2017) ανήλθε στους 4.058 χιλ. τόνους, με συνολική αύξηση της τάξης του 14,7%. Κατά το ίδιο έτος, οι συνολικές εκταμιεύσεις για επενδύσεις ενσώματων παγίων στην ΕΚΟ ανήλθαν σε 25.180 χιλ. ευρώ και οι συνολικές κεφαλαιοποιήσεις της χρήσης του 2016 σε 16.645 χιλ. Στον παρακάτω Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι βασικοί αριθμοδείκτες για τη διετία 2016-2017.

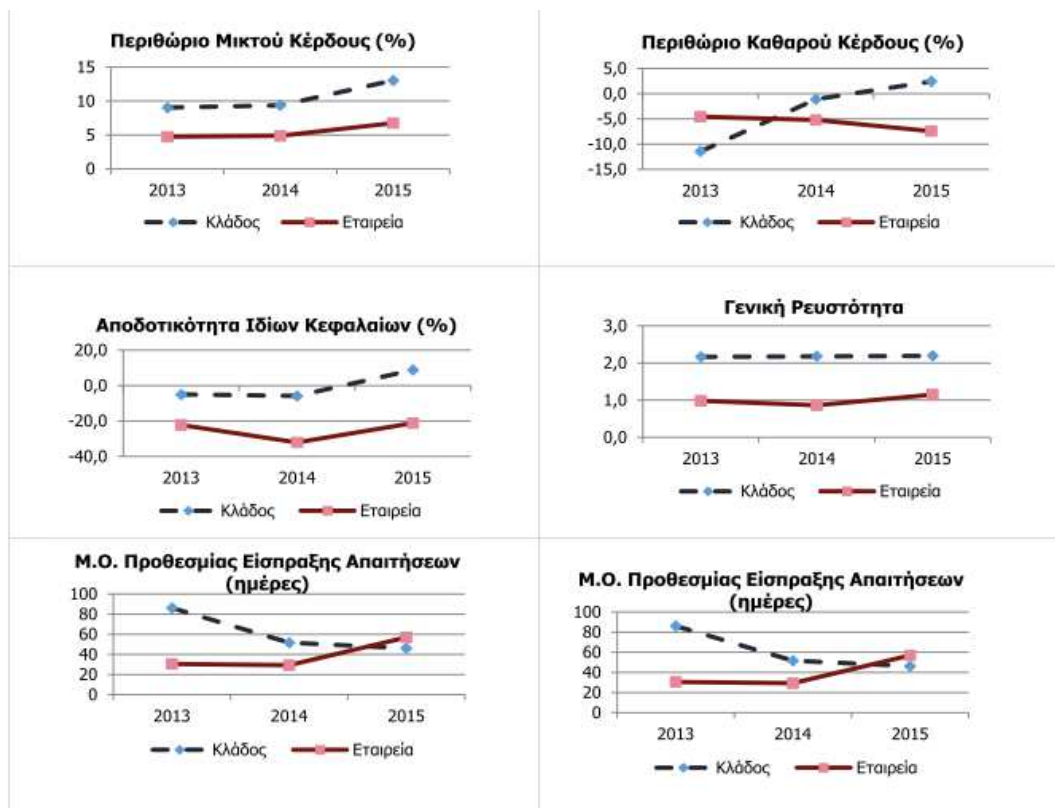
**Πίνακας 2 Βασικοί αριθμοδείκτες 2017**

<b>Αριθμοδείκτης</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων ROE (Καθαρές Κέρδη (Ζημιές) / Ίδια κεφάλαια)</b>	0,9%	3,0%
<b>Απόδοση Απασχολούμενων Κεφαλαίων ROCE (Λειτουργικά κέρδη / Απασχολούμενα κεφάλαια)</b>	2,9%	1,4%
<b>Απόδοση Μέσων Απασχολούμενων Κεφαλαίων ROACE (Λειτουργικά κέρδη / (Ζημιές) / Μέσα Απασχολούμενα κεφάλαια)</b>	2,9%	1,9%

Στη δειγματοληπτική έρευνα της ICAP (2017) που διενεργήθηκε σε δείγμα 29 εταιριών του κλάδου εμπορίας πετρελαιοειδών στην Ελλάδα, η εταιρία ήρθε 6<sup>η</sup> βάσει των μικτών κερδών, 29<sup>η</sup> βάσει των καθαρών αποτελεσμάτων, 29<sup>η</sup> βάσει των κερδών EBITDA, 2<sup>η</sup> βάσει του συνόλου ενεργητικού και 2<sup>η</sup> βάσει των ιδίων κεφαλαίων. Στα

παρακάτω Διαγράμματα παρουσιάζεται η πορεία ορισμένων βασικών αριθμοδεικτών της εταιρίας για το χρονικό διάστημα 2013-2015.

**Διάγραμμα 13 Πορεία βασικών αριθμοδεικτών 2013-2015**



Πηγή: ICAP (2017)

#### 4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για την ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας, αρχικά, θα πρέπει να παρατεθούν οι παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, βασικές δυνάμεις της ΕΚΟ ΑΒΕΕ είναι το ευρύ δίκτυο εμπορίας πετρελαιοειδών προϊόντων που διαθέτει, το οποίο μάλιστα είναι κατά κύριο λόγο ιδιολειτουργούμενο, η ηγετική θέση που έχει στην ελληνική αγορά, η σχετικά υγιής χρηματοοικονομική της κατάσταση, συμπεριλαμβανομένης της κερδοφορικής της ικανότητας, το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό της, οι αποτελεσματικές στρατηγικές logistics που εφαρμόζει, η υψηλή αναγνωρισιμότητα του brand και η ικανότητά της να δραστηριοποιείται σε διαφοροποιούμενες δραστηριότητες. Αντίστοιχα, ως αδυναμίες της εταιρίας λογίζονται

η μεγάλη εξάρτησή της από τα Ελληνικά Πετρέλαια, δεδομένης της καθετοποιημένης διαδικασίας παραγωγής, ο μεγάλος όγκος του διοικητικού έργου που πρέπει να υλοποιείται καθημερινά, οι αδυναμίες όσον αφορά την αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας, καθώς και η περιορισμένη δυνατότητά της σχετικά με τη διαφοροποίηση της τιμολογιακής της πολιτικής.

Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, οι κυριότεροι παράγοντες που το διαμορφώνουν είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί. Συγκεκριμένα, οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την εφαρμοζόμενη ενεργειακή πολιτική, ειδικότερα σχετικά με την απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, τη νομοθεσία σχετικά τη νοθεία και λαθρεμπορία καυσίμων, την απελευθέρωση του κλάδου των βυτιοφόρων, την ευρωπαϊκή νομοθεσία περί εξαγωγών καυσίμων, και την αύξηση του κόστους χρήσης αυτοκινήτων λόγω της φορολογίας. Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται κυρίως με το γενικότερο υφεσιακό κλίμα της χώρας, την αύξηση της φορολογίας στα καύσιμα (Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης), τους σημαντικούς κινδύνους που σχετίζονται με τις επενδύσεις στον κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων και την ολιγοπωλιακή φύση της αντίστοιχης αγοράς. Από τους κοινωνικούς παράγοντες σημαντικότεροι είναι η συνεχιζόμενη αστικοποίηση του ελληνικού πληθυσμού, με αποτέλεσμα την αύξηση της κατανάλωσης ενέργειας, καθώς και οι δημογραφικές εξελίξεις στις χώρες των Βαλκανίων, στις οποίες δραστηριοποιείται η ΕΚΟ. Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την τεχνολογία ελέγχου της ποιότητας και ασφάλειας των καυσίμων, τις σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις όσον αφορά τη διανομή πετρελαιοειδών καυσίμων στη ναυτιλία και την αεροπορία, τα τεχνολογικά εργαλεία που διατίθενται για τη διαφοροποίηση των προϊόντων καυσίμων και τους νέους τρόπους πληρωμής. Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζεται η SWOT ανάλυση της εταιρίας ΕΚΟ ΑΒΕΕ.

### **Πίνακας 3 SWOT ανάλυση**

<b>Εσωτερικό περιβάλλον</b>	<b>Δυνάμεις</b>	<b>Αδυναμίες</b>
	<p>Ηγετική θέση στην αγορά  Ισχυρό brand name  Ευρύ ιδιολειτουργούμενο δίκτυο  Ευρύ δίκτυο διανομής σε αεροπορία και ναυτιλία  Υγιής χρηματοοικονομική κατάσταση  Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό  Υψηλή κερδοφορική ικανότητα  Επέκταση στα Βαλκάνια  Διαφοροποιημένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο  Αποτελεσματικές διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού  Υψηλά επίπεδα λειτουργικής απόδοσης</p>	<p>Υψηλά επίπεδα όγκου διοικητικού έργου  Περιορισμένη δυνατότητα διαφοροποίησης τιμολογιακής πολιτικής  Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τα Ελληνικά Πετρέλαια  Περιορισμένες ικανότητες αξιοποίησης άλλων πηγών επεξεργασμένου πετρελαίου  Αριθμός περιστατικών μη συμμόρφωσης με την κείμενη νομοθεσία  Ανάγκη αυστηροποίησης πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας</p>
<b>Εξωτερικό περιβάλλον</b>	<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
	<p>Πληθυσμιακή αύξηση στις αγορές των Βαλκανίων  Αύξηση στη ζήτηση και κατανάλωση ενέργειας  Αύξηση ζήτησης υγραερίου και εναλλακτικών πηγών ενέργειας  Απελευθέρωση αγοράς ενέργειας λόγω ευρωπαϊκής νομοθεσίας  Απελευθέρωση κλάδου βυτιοφόρων  Αυξημένες δυνατότητες εξαγωγών  Αύξηση πωλήσεων ναυτιλιακών και αεροπορικών καυσίμων  Φυσική προστασία της ελληνικής αγοράς λόγω της γεωγραφικής της θέσης</p>	<p>Αύξηση φορολογίας καυσίμων  Όξυνση του ανταγωνισμού που οδηγεί σε μικρότερα περιθώρια κέρδους  Αύξηση ζήτησης για ηλεκτρικά αυτοκίνητα  Οικονομική κρίση  Αύξηση κόστους χρήσης αυτοκινήτου  Μείωση της παραγωγής αργού πετρελαίου λόγω της εξάντλησης των παγκόσμιων αποθεμάτων  Λήψη απαγορευτικών μέτρων στα αστικά κέντρα για την κυκλοφορία αυτοκινήτων  Μεγάλος αριθμός πρατηρίων συγκριτικά με τον πληθυσμό</p>

## 4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 4.5.1 Εισαγωγικά

Η ΕΚΟ, ως εταιρία ηγέτιδα στον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών προϊόντων στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια, εφαρμόζει μια ολοκληρωμένη στρατηγική ανάπτυξης, η οποία σε ανώτερο επίπεδο αναπτύσσεται βάσει επιμέρους στρατηγικών κάθετης

ολοκλήρωσης (downstream και upstream), οριζόντιας ολοκλήρωσης, διαφοροποίησης και διεθνοποίησης, οι οποίες αναλύονται διεξοδικότερα παρακάτω. Παράλληλα, σε επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο, έχει υιοθετήσει πλήθος στρατηγικών πρακτικών και τακτικών, με στόχο την υποστήριξη των βασικών στρατηγικών της στόχων.

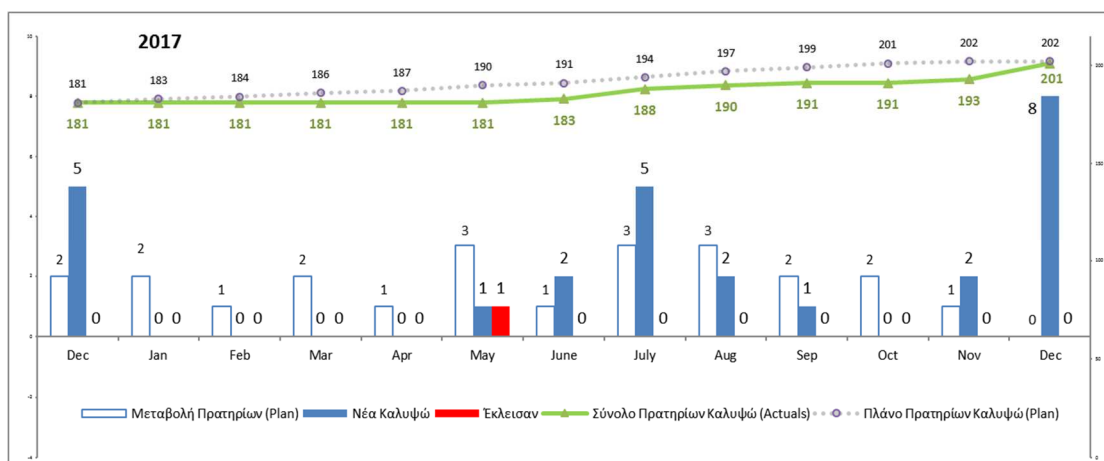
#### **4.5.2 Εταιρικές στρατηγικές**

##### **4.5.2.α Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης**

Η εταιρία ΕΚΟ ΑΒΕΕ, με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή της, εφαρμόζει μια ολοκληρωμένη στρατηγική καθετοποίησης, τόσο «προς τα πάνω», δηλαδή στις upstream δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο και «προς τα κάτω», στοχεύοντας σε κρίσιμης σημασίας downstream λειτουργίες. Όσον αφορά την «προς τα κάτω» καθετοποίηση, η εταιρία έχει αναπτύξει ένα ιδιολειτουργούμενο δίκτυο που αποτελείται από σημεία πώλησης λιανικής με το σήμα της ΕΚΟ και της ΒΡ (πρατήρια καυσίμων), χωρίς τον ενδιάμεσο dealer, ιδιοκτήτη ή έμπορο. Σήμερα οι τρόποι με τους οποίους λειτουργούν τα πρατήρια είναι κυρίως 3: α) Εμπορική συνεργασία με τον ιδιοκτήτη του πρατηρίου (DODO - dealer own dealer operate), β) μισθωμένο πρατήριο από την εταιρία το οποίο λειτουργεί κάποιος ιδιώτης με τον οποίο συνάπτει εμπορική συνεργασία (CODO - company own dealer operate), και γ) μισθωμένο πρατήριο από την εταιρία το οποίο λειτουργεί η ίδια η εταιρία μέσω συνεργατών – διαχειριστών (COMO - company own manager operate).

Το ιδιολειτουργούμενο δίκτυο δημιουργήθηκε το 2005 με τη σύσταση της εταιρίας ΕΚΟ – ΚΑΛΥΨΩ ΕΠΕ, που πρόσφατε μετατράπηκε σε ΚΑΛΥΨΩ ΑΕ, με μοναδικό εταίρο την Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια. Το δίκτυο Καλυψώ με επαρκή διασπορά σε όλη την επικράτεια, τόσο εντός των αστικών κέντρων όσο και εκτός αυτών, προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ σε αυτό έχουν ενταχθεί όλοι οι Σταθμοί Εξυπηρέτησης Αυτοκινητιστών (ΣΕΑ). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η συμπαγής εικόνα που επιθυμεί να προβάλλει η εταιρία με πυλώνες την υψηλή εξυπηρέτηση και την ασφάλεια τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική. Σήμερα απαριθμεί πάνω από 200 πρατήρια με σημαντική γεωγραφική διασπορά, πετυχαίνοντας να γίνει η πρώτη προτίμηση στις επιλογές του καταναλωτή, όπως και είναι το όραμά της.

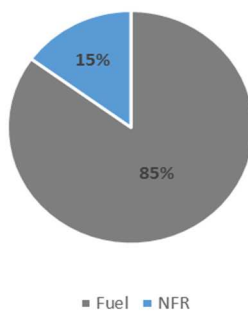
### Διάγραμμα 14 Εξέλιξη δικτύου ΚΑΛΥΨΩ ( 2017)



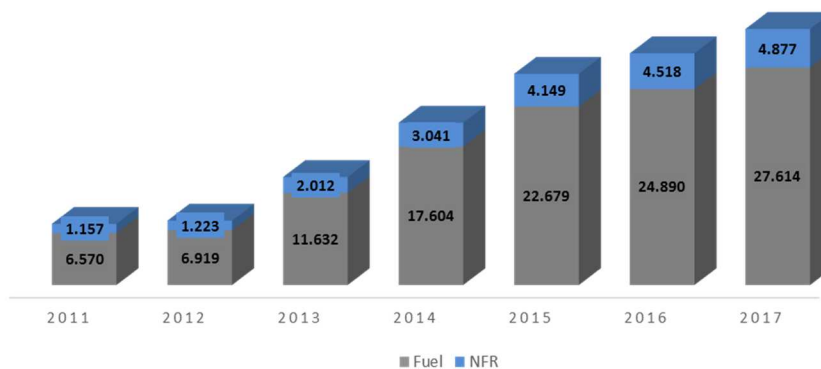
Από την άλλη πλευρά προσέφεραν στην εταιρία υψηλότερα μοναδιαία κέρδη ανά κατηγορία καυσίμου καθώς και σημαντικά έσοδα από NFR (Non Fuel Retail).

### Διάγραμμα 15 NFR CONTRIBUTION 2017

NFR contribution to Kalypso Gross Margin



KALYPSO GROSS MARGIN FUEL AND NON FUEL ( 2011-2017)



Επίσης, στο πλαίσιο της στρατηγικής καθετοποίησης, η εταιρία έχει αναπτύξει ένα δίκτυο ΣΕΑ σε όλα τα εθνικά δίκτυα (Ιόνια Οδός, Εγνατία Οδός), ενώ παράλληλα

λειτουργεί δικές της εγκαταστάσεις εμπορίας πετρελαίου θέρμανσης. Ακόμη, επιχειρεί τον εξορθολογισμό του δικτύου πρατηρίων σε σημεία με σημαντικό ενδιαφέρον, ενώ έχει αναπτύξει σημεία διάθεσης φιαλών υγραερίου σύμφωνα πάντα με την κείμενη νομοθεσία.

Αναφορικά με τη στρατηγική «προς τα πάνω» καθετοποίησης, η εταιρία ήδη αποτελεί κομμάτι μιας καθετοποιημένης διαδικασίας παραγωγής (διυλιστήριο – εμπορία), καθώς τα ΕΛΠΕ παράγουν τα πετρελαιοειδή προϊόντα και η ΕΚΟ δραστηριοποιείται στην εμπορία τους. Στα πλαίσια μικρότερης «εξάρτησης» από εργολάβους μεταφορείς που ασκούν το μεταφορικό έργο της εταιρίας, η ΕΚΟ προέβη στην αύξηση των ΙΧ βυτιοφόρων μεταφοράς καυσίμων με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του μοναδιαίου μεταφορικού κόστους. Ακόμη, στα πλαίσια μείωσης του κόστους και βελτιστοποίησης του επιπέδου εξυπηρέτησης, η ΕΚΟ προέβη στην αγορά RO-RO πλοίων (πλοία με δυνατότητα να μεταφέρουν ως και 4 βυτιοφόρα λειτουργώντας ως κινητές εγκαταστάσεις), τα οποία και έχουν τη δυνατότητα να εφοδιάζουν τη νησιωτική Ελλάδα. Κατάφερε έτσι να παραμείνει προσανατολισμένη στον αξιόπιστο και ασφαλή εφοδιασμό του συνόλου των πρατηρίων της τόσο στα αστικά κέντρα όσο και σε δυσπρόσιτες περιοχές και νησιά. Η εταιρεία εφοδιάζει τα περισσότερα από τα 160 πρατήριά της στα περισσότερα νησιά του Αιγαίου. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου και με γνώμονα την αναπτυξιακή της στρατηγική, απέκτησε και δρομολόγησε από το 2009 δύο νεότευκτα υπερσύγχρονα Οχηματαγωγά / Δεξαμενόπλοια (RO RO Tankers). Τα πλοία, χωρητικότητας 2.700m<sup>3</sup> το καθένα (2.454 MT DWT), είναι διπλού κελύφους και διπλού πυθμένα και διαθέτουν συστήματα, τα οποία πληρούν τις πλέον σύγχρονες και αυστηρές προδιαγραφές ασφαλείας και προστασίας του περιβάλλοντος. Για τον εφοδιασμό των πρατηρίων μεταφέρουν βυτιοφόρα, τα οποία σταθμεύουν σε κλειστού τύπου γκαράζ και φορτώνονται επί των πλοίων σε κλειστούς σταθμούς φόρτωσης. Φέρουν Ελληνική σημαία και απασχολούν στην πλειοψηφία τους Έλληνες ναυτικούς. Η δομή των πλοίων και τα σύγχρονα συστήματα φόρτωσης των βυτιοφόρων διασφαλίζουν πλήρως την ποιότητα και την ποσότητα των καυσίμων με τα οποία εφοδιάζεται η νησιωτική Ελλάδα.

#### **4.5.2.β Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης**

Στο πλαίσιο της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης, η εταιρία αναπτύσσεται τόσο σε γεωγραφικούς όρους, με την είσοδό της σε νέες γεωγραφικές αγορές, όσο και σε



όρους δραστηριοτήτων, καθώς επενδύει συνεχώς σε εγκαταστάσεις ΣΕΑ, μαρίνες, υπηρεσίες και προϊόντα ηλεκτρισμού, ηλεκτροκίνησης και φυσικού αερίου. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την παροχή και διακίνηση πετρελαιοειδών προϊόντων για: (1) τους τελικούς καταναλωτές (πρατήρια), (2) τη βιομηχανία, (3) τη ναυτιλία, (4) την αεροπορία, και (5) το υγραέριο. Συγκεκριμένα, η εταιρία καλύπτει τις ανάγκες σε πετρελαιοειδή προϊόντα όλων των εμπορικών πελατών (B2B) της εσωτερικής αγοράς, εκτός του Δικτύου Λιανικής ΕΚΟ, συμπεριλαμβανομένων βιομηχανιών, τεχνικών εταιριών, στόλων οχημάτων, μεταπωλητών θέρμανσης, ξενοδοχείων και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Τα προϊόντα που διατίθεται περιλαμβάνουν: βενζίνες, πετρέλαιο κίνησης και θέρμανσης, μαζούτ, κηροζίνη θέρμανσης, άσφαλτος, λιπαντικά.

Επίσης, η εταιρία δραστηριοποιείται στον τομέα των ναυτιλιακών καυσίμων από το 1984, συνεχίζοντας την αντίστοιχη δραστηριότητα της EXXON και κατέχοντας σήμερα ηγετική θέση στην αγορά. Καλύπτει όλα τα λιμάνια της χώρας, εφοδιάζοντας πλοία με ξένη σημαία (διερχόμενα), κρουαζιερόπλοια και πλοία της ακτοπλοΐας, ενώ συνεργάζεται τόσο με traders, όσο και με πλοιοκτήτριες εταιρίες. Η ΕΚΟ διαθέτει όλα τα είδη ναυτιλιακών καυσίμων σε BFO και MGO. Τα τέσσερα βασικά προϊόντα ναυτιλιακών καυσίμων περιλαμβάνουν: (1) Marine Gas Oil (MGO), πετρέλαιο ναυτιλίας με περιεκτικότητα σε θείο μέχρι 0,1%, (2) Πετρέλαιο ναυτιλίας κατηγορίας DMA, που προορίζεται για χρήση σε μικρά σκάφη, ταχύπλοα και ηλεκτρομηχανές μεγαλύτερων πλοίων, (3) Bunker Fuel Oil (BFO), βαρύ μαζούτ ναυτιλίας υψηλού θείου που προορίζεται για χρήση σε μεγαλύτερα πλοία, εξοπλισμένα με τις αντίστοιχες δίχρονες ή τετράχρονες μηχανές, και (4) Bunker Fuel Oil (BFO), βαρύ μαζούτ ναυτιλίας χαμηλού θείου που προορίζεται για χρήση σε μεγαλύτερα πλοία, εξοπλισμένα με τις αντίστοιχες δίχρονες ή τετράχρονες μηχανές. Οι παραδόσεις των πελατών εξυπηρετούνται από δεξαμενόπλοια και βυτιοφόρα στον Πειραιά, την Πάτρα και στα υπόλοιπα λιμάνια της χώρας.

Ακόμη, στο πλαίσιο της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης, η ΕΚΟ δραστηριοποιείται στον τομέα των αεροπορικών καυσίμων και, ακολουθώντας ένα μεγάλο πλάνο επενδύσεων, έχει αναπτύξει το μεγαλύτερο δίκτυο ανεφοδιασμού στη χώρα. Μέσω αυτού του δικτύου ιδιόκτητων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού στα 23 περιφερειακά αεροδρόμια της Ελλάδας, καθώς και μέσω της συμμετοχής της ως μέτοχος στην εταιρεία Safco A.E. στο Αεροδρόμιο Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος», η ΕΚΟ είναι σταθερά τα τελευταία χρόνια ο μεγαλύτερος προμηθευτής αεροπορικών

καυσίμων στην Ελλάδα. Το ευρύ πελατολόγιο της περιλαμβάνει μεγάλες αεροπορικές εταιρείες με σημαντικό επιχειρησιακό έργο στην Ελλάδα, όπως οι LUFTHANSA Group, TUI Group, KLM, SAS, AEGEAN. Η παρουσία της εκτείνεται και στην Κύπρο, όπου σε συνεργασία με την θυγατρική της RAMOIL, εξυπηρετεί τις αεροπορικές εταιρείες και στα 2 αεροδρόμια της χώρας. Επίσης, έχει υιοθετήσει τα υψηλότερα διεθνή standards λειτουργίας, διαθέτοντας ένα έμπειρο και άρτια εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό κι ένα σύγχρονο δίκτυο εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, αξιοποιώντας Συμβάσεις Διεθνούς Τεχνικής Υποστήριξης και μέσω ενός εντατικού προγράμματος επιθεωρήσεων από διεθνώς αναγνωρισμένους φορείς (IATA, ISO), διασφαλίζει σταθερά τις αρχές της. Η εταιρεία είναι ενεργό μέλος του J.I.G. (Joint Inspection Group) από το 2011 και το δίκτυο εγκαταστάσεων Ανεφοδιασμού Αεροσκαφών είναι πιστοποιημένο κατά EN ISO 9001 / 14001 και OHSAS 18001. Στις περισσότερες των περιπτώσεων το κύριο προϊόν είναι το JET-A1.

Επιπλέον, η ΕΚΟ δραστηριοποιείται στον κλάδο των υγραερίων και διατηρεί σήμερα 2 ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στον Ασπρόπυργο και τη Θεσσαλονίκη και μια «συνεργαζόμενη» στο Ρέθυμνο, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών της σε όλη την επικράτεια. Από αυτές τις εγκαταστάσεις διακινεί χύμα υγραέριο για βιομηχανική, εμπορική και οικιακή χρήση, εμφιαλωμένο υγραέριο για επαγγελματική και οικιακή χρήση, καθώς και υγραέριο κίνησης οχημάτων (Autogas). Η συνολική αποθηκευτική δυνατότητα των εγκαταστάσεών της ξεπερνάει τα 3.600m<sup>3</sup>, ενώ η συνολική ημερήσια δυνατότητα εμφιάλωσης αγγίζει τις 15.000 φιάλες. Η ΕΚΟ εξυπηρετεί μεγάλους βιομηχανικούς και εμπορικούς πελάτες με ιδιόκτητο και εργολαβικό μεταφορικό στόλο ενώ πλήθος συνεργατών και εμπόρων προμηθεύονται εμφιαλωμένο υγραέριο σε φιάλες των 3, 10, 15, 25 κιλών. Επίσης, λειτουργούν περίπου 140 μεικτά πρατήρια υγραερίου κίνησης (Autogas) σε όλη την επικράτεια, με το δίκτυο αυτό να επεκτείνεται δυναμικά. Τέλος, σημειώνεται ότι η εταιρία δραστηριοποιείται και στον κλάδο των λιπαντικών για ιδιώτες, επαγγελματίες, τη βιομηχανία και τη ναυτιλία. Ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις της εποχής η ΕΚΟ έχει αναπτύξει σε συνεργασία με τη ΔΕΠΑ, ένα σημαντικό πλάνο που προβλέπει τη κατασκευή και λειτουργία σταθμών πώλησης φυσικού αερίου (CNG). Σήμερα λειτουργούν 9 πρατήρια της εταιρίας (ΕΚΟ ή BP brand), τα περισσότερα σε Θεσσαλονίκη και Αττική και τα υπόλοιπα Φθιώτιδα και Λάρισα, ενώ προγραμματίζεται και η κατασκευή τουλάχιστον ακόμη 4. Με τον

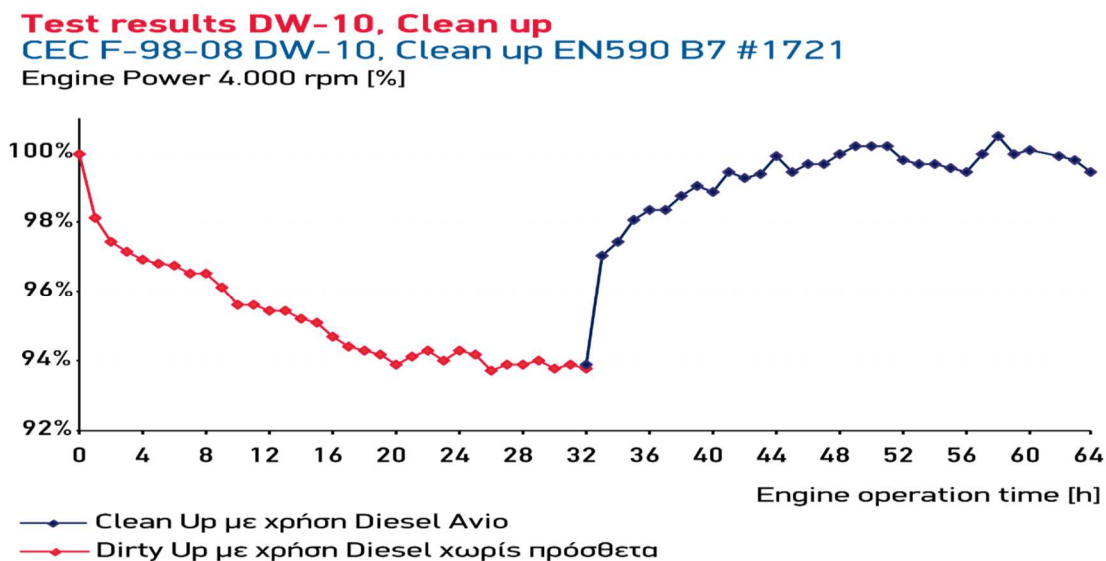
τρόπο αυτό θα επιτευχθεί ο ομαλός εφοδιασμός των καταναλωτών (κυρίως επαγγελματιών) στο σύνολο σχεδόν των οδικών αξόνων (Εγνατία Οδό – ΠΑΘΕ).

#### **4.5.2.γ Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η ΕΚΟ εφαρμόζει, επίσης, μια ολοκληρωμένη στρατηγική συσχετιζόμενης και μη συσχετιζόμενης διαφοροποίησης. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τη συσχετιζόμενη διαφοροποίηση, η εταιρία αναπτύσσει συνεχώς προϊόντα καυσίμων με νέα χαρακτηριστικά, με σκοπό τη διεύρυνση της πελατειακής της βάσης. Ο υψηλότερος βαθμός προϊόντικής διαφοροποίησης εντοπίζεται στον τομέα των υγρών καυσίμων, στον οποίο η εταιρία έχει εισάγει στην αγορά τα προϊόντα ΕΚΟ Racing 100, Diesel Avio Double Filtered, 95 Economy και Diesel Economy. Παρόμοια προσπάθεια καταβάλλεται και για το brand της BP, λανσάροντας διαφοροποιημένα προϊόντα με τεχνολογία active και active ultimate. Για παράδειγμα, η βενζίνη 95 Economy βασίζεται σε μια νέα βελτιωμένη σύνθεση με πρόσθετα και ρυθμιστές τριβής τελευταίας τεχνολογίας, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κατανάλωσης έως και 1 λίτρο σε κάθε γέμισμα του ρεζερβουάρ, χαρίζοντας έως και 300 επιπλέον χιλιόμετρα το χρόνο με την ίδια ποσότητα καυσίμου. Αναλυτικότερα η τεχνολογία φίλτρων καυσίμων των αεροσκαφών για το diesel του αυτοκινήτου «DIESEL Avio Double Filtered» εφαρμόζει την τεχνολογία φίλτρων καυσίμων των αεροσκαφών στο Diesel του αυτοκινήτου και εξασφαλίζει:

- Μεγαλύτερη επιτάχυνση, μείωση θορύβων και κραδασμών, χάρη στον αυξημένο αριθμό κετανίων.
- Μηδενική απώλεια ισχύος του κινητήρα σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας του και σε όλο το εύρος των στροφών του (σύμφωνα με το τεστ κινητήρα CEC F-98-08 που έχει καθιερωθεί για τους σύγχρονους common rail κινητήρες Diesel).
- Εξαιρετικά αποτελέσματα καθαρισμού του κινητήρα, άρα και μείωση της κατανάλωσης καυσίμου για ακόμα μεγαλύτερη οικονομία.
- Πλήρη επαναφορά της ομαλής λειτουργίας του κινητήρα με 2 γεμίσματα. Με 5 γεμίσματα, πλήρη εξαφάνιση των εσωτερικών εναποθέσεων στα μπεκ.
- Αποτελεσματική αντιαφριστική, αντιδιαβρωτική και αντιοξειδωτική προστασία χάρη στα ειδικά τεχνολογικά προηγμένα βελτιωτικά πρόσθετα.

## Διάγραμμα 16 Αποτελέσματα απόδοσης diesel avio



Πηγή: eko.gr

Με την εφαρμογή εφάμιλλης τεχνολογίας αλλά χωρίς την σύνδεση εξωτερικού φίλτρου καταφέρνουν τα διαφοροποιημένα καύσιμα της BP να προστατέψουν τους καταναλωτές που χρησιμοποιούν κοινά καύσιμα που μπορεί να προκαλέσουν τη συγκέντρωση κατάλοιπων σε κρίσιμα μέρη του κινητήρα και τα οποία αυξάνονται με το πέρασμα του χρόνου προκαλώντας απώλεια στην απόδοση, αυξημένη κατανάλωση καυσίμου, λιγότερο ομαλή λειτουργία του κινητήρα, φθορές στον κινητήρα. Οι βενζίνες BP με τεχνολογία ACTIVE είναι τα καλύτερα καύσιμα ενάντια στη βρωμιά για τους βενζινοκινητήρες. Οι βενζίνες BP με τεχνολογία ACTIVE περιέχουν εκατομμύρια ενεργά μόρια που έχουν σχεδιαστεί για να προστατεύουν τον κινητήρα από τη βρωμιά. Με συνεχή χρήση, όλα τα καύσιμα BP με τεχνολογία ACTIVE σχηματίζουν ένα φράγμα ενάντια στη βρωμιά στα κρίσιμα μέρη του κινητήρα, προστατεύουν από την επανεμφάνισή της, και βοηθούν τον κινητήρα να αποδίδει βάσει των προδιαγραφών του κατασκευαστή.

Επίσης, πέραν των καυσίμων, η ΕΚΟ έχει αναπτύξει μια σειρά ειδικών προϊόντων για τον καταναλωτή και για επαγγελματίες για τη φροντίδα των οχημάτων (EKO Coolant, EKO Brake, EKO Antifreeze, EKO Screenwash, EKO penetrating spray). Εκτός των προϊόντων, συσχετιζόμενη διαφοροποίηση εφαρμόζεται και στις υπηρεσίες που

παρέχονται από την ΕΚΟ. Για παράδειγμα, η εταιρία έχει αναπτύξει το σύστημα Euromat AFMS, το οποίο είναι ένα πλήρως αυτοματοποιημένο σύστημα διαχείρισης καυσίμων για τη διαχείριση ενός στόλου με ελάχιστη ανθρώπινη παρέμβαση, παρέχοντας υπηρεσίες συλλογής δεδομένων τιμολόγησης, ανάγνωσης χιλιομετρική και συντήρησης.

Όσον αφορά τη στρατηγική μη συσχετιζόμενης διαφοροποίησης, η εταιρία μέσω των ιδιολειτουργούμενων πρατηρίων της προσφέρει υπηρεσίες εστίασης, courier, σούπερ μάρκετ και καθαριστηρίου. Στο δίκτυο Καλυψώ κάθε πελάτης έχει τη δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε μια μεγάλη ποικιλία ειδών πρώτης ανάγκης, όπως τρόφιμα, αναψυκτικά και λοιπά προϊόντα αυτοκινήτου. Σήμερα λειτουργούν 6 σημεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα» σε Αττική, Πάτρα και Θεσσαλονίκη εντός των αντίστοιχων πρατηρίων Καλυψώ, δύο σούπερ μάρκετ «Ok! Market» της εταιρίας Μαρινόπουλος με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας και ένα «Express Market» της εταιρίας Μασούτης στη Θεσσαλονίκη. Εκτός αυτών των υπηρεσιών, η ΕΚΟ έχει αναπτύξει και άλλες υπηρεσίες για τη βελτίωση της πελατειακής της εξυπηρέτησης, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- ΕΚΟ Κάρτα: Η ΕΚΟcard εκδίδεται για εμπορικούς πελάτες, δίνοντας τη δυνατότητα στον οδηγό να ανεφοδιάσει το όχημά του χωρίς χρήση μετρητών, με τις συναλλαγές να αποπληρώνονται κεντρικά σε μηνιαία βάση. Η κάρτα είναι αποδεκτή σε περισσότερα από 500 πρατήρια ΕΚΟ σε όλη την Ελλάδα, καλύπτοντας ένα ευρύ γεωγραφικό φάσμα. Εκτός από τον εφοδιασμό καυσίμων, η ΕΚΟcard παρέχει τη δυνατότητα αγοράς λιπαντικών και παροχής διαφόρων υπηρεσιών (π.χ. πλύσιμο οχήματος) χωρίς τη χρήση μετρητών. Όλες οι συναλλαγές πραγματοποιούνται με ασφάλεια μέσω των «έξυπνων καρτών» με τη χρήση ενός Προσωπικού Κωδικού Ασφαλείας (PIN), ο οποίος επιλέγεται από τον κάτοχο της κάρτας και αποθηκεύεται στο chip της.
- ΕΚΟ Eurobank: Με τη χρήση της κάρτας κάθε πελάτης που αγοράζει βενζίνη στα πρατήρια της ΕΚΟ κερδίζει επιστροφή 1%, έχοντας τη δυνατότητα να την εξαργυρώσει σε επόμενη συναλλαγή.
- ΕΚΟ Εθνική: Κάρτα που εκδίδεται στο πλαίσιο συνεργασίας της ΕΚΟ με την Εθνική Τράπεζα, η οποία αναπτύσσει το πρόγραμμα επιβράβευσης go4more.
- ΕΚΟ Taxi Club: Κάρτα που εκδίδεται για επαγγελματίες οδηγούς προσφέροντας εκπτώσεις και άλλες υπηρεσίες.

- Eurotrack: υπηρεσία εντοπισμού θέσης και τηλεμετρίας οχημάτων για τη διαχείριση του στόλου
- Mobileye: σειρά προηγμένων συστημάτων υποβοήθησης του οδηγού που μπορούν να εγκατασταθούν σε οποιοδήποτε όχημα.

#### **4.5.2.δ Στρατηγική διεθνοποίησης**

Η εταιρία επιχειρεί να αναπτύσσει συνεχώς τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό και κυρίως στην αγορά των Βαλκανίων, όπου έχει καταφέρει κατά τα τελευταία χρόνια να έχει μια ιδιαίτερα ισχυρή παρουσία μέσω στοχευμένων εξαγορών. Το 2002 εξαγόρασε την εταιρία BP Cyprus Ltd, η οποία μετονομάστηκε σε ΕΚΟ Κύπρου, διαθέτοντας σήμερα 94 πρατήρια, ιδιόκτητα γραφεία στη Λάρνακα, 19 δεξαμενές αποθήκευσης καυσίμων, σταθμό φόρτωσης βυτιοφόρων οχημάτων, εμφιαλωτήρια υγραερίου, εργοστάσιο λιπαντικών, μονάδα πυρόσβεσης, μονάδα διαχείρισης υγρών αποβλήτων και 5 βυτιοφόρα για τη μεταφορά υγραερίου. Επίσης, η ΕΚΟ Serbia με έδρα το Βελιγράδι ιδρύθηκε το 2002 και δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο μέσω ενός δικτύου 55 πρατηρίων με το σήμα ΕΚΟ, τα οποία διαθέτουν υπηρεσίες μικρής αγοράς (καφέ, πλυντήρια αυτοκινήτων, εστιατόρια). Η ΕΚΟ Bulgaria με έδρα τη Σόφια ιδρύθηκε το ίδιο έτος και δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο μέσω ενός δικτύου 82 πρατηρίων και 4 δεξαμενών πετρελαίου, ενώ είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος της σειράς καυσίμων Ekonomy. Ακόμη, το 2002 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά της Kotor στο Μαυροβούνιο, της οποίας σκοπός είναι η λιανική εμπορία, διανομή και αποθήκευση πετρελαιοειδών προϊόντων, καθώς και η έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων σε δύο υποθαλάσσιες παραχωρήσεις στην Αδριατική. Η Kotor διαθέτει δίκτυο 40 πρατηρίων στο Μαυροβούνιο, εγκαταστάσεις τροφοδοσίας σε 3 λιμάνια και 2 αεροδρόμια, 3 αποθήκες προϊόντων και υλικών, ιδιόκτητο στόλο βυτιοφόρων και φορτηγών οχημάτων και 3 εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διακίνησης καυσίμων.

Επιπλέον, η εταιρία έχει εξαγοράσει το ρωσικής τεχνολογίας διυλιστήριο της ΟΚΤΑ στα Σκόπια, σκοπός του οποίου είναι η διύλιση αργού πετρελαίου, καθώς και η εισαγωγή και εμπορία πετρελαιοειδών. Η εταιρεία διαθέτει διυλιστήριο δυναμικότητας 2,5 εκατ. μετρικών τόνων ανά έτος και τα κύρια προϊόντα που παράγει είναι υγραέριο, μολυβδωμένη και αμόλυβδη βενζίνη, καύσιμα αεροσκαφών, πετρέλαιο κίνησης και θέρμανσης καθώς και βαρύ καύσιμο (μαζούτ). Τα προϊόντα της καλύπτουν το

μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης στην εσωτερική αγορά και εξάγονται σημαντικές ποσότητες προϊόντων στο Κοσσυφοπέδιο, ενώ λειτουργεί δίκτυο 26 ιδιόκτητα πρατήρια. Τέλος, η ΕΚΟ από τον Ιούλιο του 2014 μέσα από μια 3ετή σύμβαση αποτελεί αποκλειστικό συνεργάτη της Wissol στη Γεωργία, προμηθεύοντάς την με τα βασικά καύσιμα ΕΚΟ (βενζίνες –πετρέλαια) και όχι με τη διαφοροποιημένη σειρά καυσίμων Ekonomy Fuels, ΕΚΟ Racing 100, Diesel Avio κτλ. Η Wissol έχει το δικαίωμα να φέρει στα προϊόντα που διακινεί, πλάι στο δικό της και το σήμα της ΕΚΟ.

#### **4.5.3 Λειτουργικές στρατηγικές**

Όπως προαναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, οι λειτουργικές στρατηγικές των επιχειρήσεων αφορούν τις πρακτικές που εφαρμόζονται σε κατώτερο επίπεδο, με σκοπό την εναρμόνιση του συνόλου της επιχειρησιακής λειτουργίας με την εταιρική στρατηγική. Η ΕΚΟ εφαρμόζει πλήθος τέτοιων στρατηγικών, εκ των οποίων παρακάτω αναφέρονται οι σημαντικότερες. Αρχικά, η εταιρία εφαρμόζει ένα πλήρες πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι κατά τα τελευταία έτη ενίσχυσε με το ποσό των 25.000 ευρώ τις δράσεις του Συλλόγου Γονέων Παιδιών με Νεοπλασματική Ασθένεια «Φλόγα» και την Ελληνική Εθνική Επιτροπή UNICEF, αντί εταιρικών δώρων και εκδηλώσεων την περίοδο των Χριστουγέννων. Συμμετείχε στη δράση συγκέντρωσης τροφίμων του «ΔΕΣΜΟΥ» για άπορες οικογένειες την περίοδο των Χριστουγέννων και στο Χριστουγεννιάτικο & Πασχαλινό Bazaar που διοργανώθηκε από τις ΜΚΟ «Εργαστήρι», «ΠΕΚ-ΑΜΕΑ» και «Δίκτυο για τα Δικαιώματα του παιδιού». Επίσης, ενίσχυσε με το ποσό των 5.000 ευρώ την ΜΚΟ «Make a Wish Ελλάδος», αγοράζοντας Χριστουγεννιάτικα στολίδια (Αστέρια Ευχής) για τον στολισμό των ιδιολειτουργούμενων πρατηρίων. Τέλος, τα ιδιολειτουργούμενα πρατήρια διέθεσαν Χριστουγεννιάτικες κάρτες προς πώληση (0,50 ευρώ η καθεμία) με σκοπό τη συγκέντρωση χρημάτων για την ενίσχυση του Ειδικού Εργαστηρίου «Μαργαρίτα».

Ακόμη, η εταιρία υλοποιεί κάθε χρόνο πρόγραμμα για τη βελτίωση της ασφάλειας, βάσει του οποίου διενεργούνται επιθεωρήσεις και παρακολουθούνται οι διορθωτικές ενέργειες που προκύπτουν σχετικά με τους δείκτες ασφαλείας. Στη διαχείριση της ποιότητας προϊόντων εφαρμόζεται εκτεταμένο πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας και ποσότητας καυσίμων σε συνεργασία με το Εργαστήριο Τεχνολογίας Καυσίμων και

Λιπαντικών του ΕΜΠ. Η ΕΚΟ αποτιμά τις επιδόσεις στην ασφάλεια μέσω μέτρησης διεθνώς καθιερωμένων δεικτών. Ο δείκτης ατυχημάτων απουσίας από την εργασία έστω και μιας ημέρας (LWIF1) για το συνολικό προσωπικό της εταιρείας (μόνιμοι και εργαζόμενοι εξωτερικών συνεργατών) ήταν 2,959 για το 2017. Στην ποιότητα καυσίμων, η ΕΚΟ ΑΒΕΕ αποτιμά τις επιδόσεις της μέσω τριών (3) δεικτών ποιότητας: (1) «Ποσοστό Παραπόνων Πελατών σχετικών με την ποιότητα των καυσίμων»: για το 2017, καταγράφηκαν 51 δικαιολογημένα παράπονα σε σύνολο 157 (ποσοστό 32,5%), (2) «Ποσοστό Ποιοτικών Προβλημάτων»: για το 2017, εντοπίστηκαν 11 ποιοτικά προβλήματα σε σύνολο 5844 ελέγχων (ποσοστό 0,19%), και (3) «Ποσοστό αναμίξεων»: για το 2017 καταγράφηκαν 42 αναμίξεις σε σύνολο 213315 παραδόσεων καυσίμων σε πρατήρια της ΕΚΟ ΑΒΕΕ (ποσοστό 0,019%). Το 2017 διερευνήθηκαν συνολικά 250 περιστατικά ποιότητας και απαντήθηκαν 86 ερωτήματα πελατών σχετικά με την ποιότητα των καυσίμων ΕΚΟ/ΒΡ.

Σε εφαρμογή της Πολιτικής για την Υγεία, την Ασφάλεια, το Περιβάλλον και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και της Πολιτικής για την Ποιότητα, κατά το 2017 όπως κάθε χρόνο, υλοποιήθηκε μια σειρά δράσεων με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων της εταιρείας ΕΚΟ ΑΒΕΕ σε θέματα Ποιότητας – Υγείας – Ασφάλειας – Περιβάλλοντος (ΠΥΑΠ). Δίνοντας έμφαση στη διαμόρφωση κουλτούρας ασφάλειας σε όλες τις δραστηριότητες της Εμπορίας, το 2017 πραγματοποιήθηκαν εκπαιδεύσεις σε θέματα Υγείας-Ασφάλειας-Περιβάλλοντος για υπαλλήλους, εργολάβους και συνεργάτες της ΕΚΟ. Το 2017 εφαρμόστηκε για πρώτη φορά η αναφορά και παρακολούθηση όλων των εκπαιδεύσεων των δραστηριοτήτων της ΕΚΟ ΑΒΕΕ σε τριμηνιαία βάση. Τα στοιχεία εκπαίδευσης συλλέγονται ακολουθώντας τη μεθοδολογία του GRI (Global Reporting Initiative). Κατά το 2017, πραγματοποιήθηκαν στις εγκαταστάσεις της ΕΚΟ ΑΒΕΕ 53 Συναντήσεις Ασφαλείας με τη συμμετοχή εργαζομένων και εργολάβων για τη συζήτηση θεμάτων σχετικά με την Υγεία, την Ασφάλεια και την Προστασία του Περιβάλλοντος. Συνολικά οι ανθρωποώρες εκπαίδευσης σε θέματα ΥΑΠ, στις εγκαταστάσεις της ΕΚΟ, ξεπέρασαν τις 6400.

Στον τομέα της οδικής ασφάλειας η ΕΚΟ ΑΒΕΕ συνεχίζει την εφαρμογή πρακτικών και διαδικασιών που προάγουν την ασφάλεια στη μεταφορά υγρών καυσίμων, όπως τον έλεγχο ασφάλειας των βυτιοφόρων καθώς και την κατάλληλη εκπαίδευση των οδηγών και του λοιπού εμπλεκόμενου προσωπικού, σε συνεργασία με τον Σύμβουλο Ασφαλούς Μεταφοράς Επικίνδυνων Εμπορευμάτων (ΣΑΜΕΕ). Συνολικά, το 2017,



εκπαιδεύτηκαν 247 οδηγοί από τους οποίους 94 στην Αμυντική Οδήγηση, και 76 στη Διαδικασία Φόρτωσης-Παράδοσης. Στα πλαίσια του πλάνου εκπαίδευσης της Εμπορίας για τα Στελέχη Πωλήσεων διοργανώθηκε από τη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού Εμπορίας σε συνεργασία με τη Δ/ση ΠΥΑΠ Εμπορίας εκπαίδευση με θέμα «Ασφαλής Οδήγηση». Την εκπαίδευση παρακολούθησαν συνολικά 80 Στελέχη Πωλήσεων. Στο πλαίσιο της εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, η ΕΚΟ παρακολουθεί και αξιολογεί την επίδοσή της στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και θέτει στόχους για συνεχή βελτίωση. Το 2017, συντάχθηκαν από τη Δ/ση ΠΥΑΠ Εμπορίας δύο νέες Διαδικασίες διαχείρισης ποιοτικών προβλημάτων –παράπονων, οι οποίες θα αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (λειτουργών πρατηρίων, εμπορικών πελατών, τελικών καταναλωτών). Κατά το 2017, συνεχίστηκε με συνέπεια το πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας και ποσότητας καυσίμων σε συνεργασία με το Εργαστήριο Τεχνολογίας Καυσίμων και Λιπαντικών του ΕΜΠ. Οι έλεγχοι αυτοί εντάσσονται στο ευρύτερο πρόγραμμα «ΕΓΓΥΗΣΗ ΕΚΟ» το οποίο εφαρμόζεται στα πρατήρια ΕΚΟ. Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί άξονες της στρατηγικής διοίκησης της εταιρίας ΕΚΟ.

#### Πίνακας 4 Στρατηγική ΕΚΟ

Στρατηγικός Πυλώνας	Στρατηγικοί άξονες
<b>Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (downstream)</b>	Ανάπτυξη ιδιολειτουργούμενου δικτύου πρατηρίων Δίκτυο ΣΕΑ Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις διακίνησης πετρελαίου θέρμανσης Δίκτυο αεροπορικών καυσίμων Δίκτυο εφοδιασμού πλοίων
<b>Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (upstream)</b>	Καθετοποιημένη διαδικασία παραγωγής (ΕΛΠΕ – ΕΚΟ)

		Δίκτυο IX βυτιοφόρων μεταφοράς καυσίμων Δίκτυο RO-RO πλοίων
<b>Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης</b>		Πρατήρια Βιομηχανία Ναυτιλία Αεροπορία Υγραέριο / λιπαντικά
<b>Στρατηγική διαφοροποίησης</b>	<b>συσχετιζόμενης</b>	Διαφοροποίηση προϊόντων (95 Ekonomy, 100 EKO Racing, Diesel Avio, καύσιμα τεχνολογίας active , active ultimate) Διαφοροποίηση υπηρεσιών (Euromat AFMS)
<b>Στρατηγική διαφοροποίησης</b>	<b>μη συσχετιζόμενης</b>	Υπηρεσίες εστίασης, courier, σούπερ μάρκετ, καθαρισμού στο δίκτυο Καλυψώ Κάρτες πληρωμής Συστήματα πλοήγησης και τηλεματικής
<b>Στρατηγική διεθνοποίησης</b>		Εξαγορές με επίκεντρο τις χώρες των Βαλκανίων (Κύπρος, Σερβία, Βουλγαρία, Γεωργία, Μαυροβούνιο, Σκόπια)
<b>Λειτουργικές στρατηγικές</b>		EKE, επιμόρφωση προσωπικού, υγιεινή και ασφάλεια, διασφάλιση και πιστοποίηση ποιότητας

#### 4.5.4 Στρατηγικές προτεραιότητες επόμενης πενταετίας

Βασικοί στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας για την επόμενη πενταετία είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η βελτίωση της λειτουργικής κερδοφορίας και ρευστότητας. Κύριοι άξονες της στοχευόμενης βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας είναι η βελτιστοποίηση των λειτουργιών και η περαιτέρω αύξηση της προσφερόμενης αξίας στον καταναλωτή με καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Ανά κλάδο εμπορίας, οι στρατηγικοί στόχοι της διαμορφώνονται ως εξής:

- i. Πρατήρια: αύξηση του μεριδίου αγοράς και συνεισφοράς του κλάδου πρατηρίων στην συνολική κερδοφορία με κύριο άξονα τα πρατήρια Καλυψώ, συγκράτηση του Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους σε στρατηγικά σημεία του δικτύου, επιλεκτική ένταξη νέων σημείων, αύξηση της κερδοφορίας του κλάδου πρατηρίων, στοχευμένες επενδύσεις σε περιοχές με υψηλή προστιθέμενη αξία ή σε περιοχές με μικρό μερίδιο αγοράς, περαιτέρω μείωση DSOs, αριστοποίηση του μοντέλου λειτουργίας των ιδιολειτουργούμενων

- πρατηρίων (ΚΑΛΥΨΩ), αύξηση της κερδοφορίας από προϊόντα και υπηρεσίες εκτός καυσίμων (NFR) και περαιτέρω ανάπτυξη τους στα 2 brands.
- ii. Βιομηχανία: διατήρηση των μεριδίων αγοράς καυσίμων και των περιθωρίων, ελαχιστοποίηση των πιστωτικών κινδύνων, περαιτέρω ανάπτυξη συνεργασιών σε συγκεκριμένους τομείς (Στόλοι οχημάτων & μεταφορικές εταιρείες), ενδυνάμωση των συνεργασιών με ΑΠ πρατήρια, καθώς και περαιτέρω ενίσχυση της Κάρτας Στόλου.
  - iii. Υγραέριο: αύξηση των όγκων πωλήσεων και των μεριδίων αγοράς και στους τρεις τομείς (εμφιαλωμένο, χύμα & autogas), διαφύλαξη των περιθωρίων καθώς και περαιτέρω ανάπτυξη σε περιοχές με μικρή παρουσία και σε περιοχές με υψηλά περιθώρια.
  - iv. Ναυτιλία: διατήρηση των μεριδίων αγοράς σε MGO και BFO σε συνδυασμό με τη διατήρηση των περιθωρίων τόσο στην ακτοπλοΐα όσο και στο bunkering, μείωση των ληξιπροθέσμων καθώς και ανάπτυξη των πωλήσεων λιπαντικών.
  - v. Αεροπορία: διατήρηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο, προάσπιση της υψηλής κερδοφορίας καθώς και περαιτέρω ανάπτυξη πελατολογίου με low cost εταιρείες.
  - vi. Λιπαντικά: αύξηση των μεριδίων αγοράς, διατήρηση των περιθωρίων, εισαγωγή νέων προϊόντων στα Βιομηχανικά Λιπαντικά, υποστήριξη Marketing για τη βελτίωση του brand awareness του EKO brand λιπαντικών καθώς και εκμετάλλευση των συνεργιών με τα καύσιμα (Πρατήρια, Βιομηχανία & Ναυτιλία).
  - vii. Logistics: διατήρηση υψηλού επιπέδου λειτουργίας των εγκαταστάσεων με υψηλές προδιαγραφές ασφάλειας για το προσωπικό και το περιβάλλον, εκσυγχρονισμός τους και προσαρμογή τους στις νεώτερες απαιτήσεις της νομοθεσίας, σε συνδυασμό με συγκράτηση του κόστους λειτουργίας των, βελτίωση συνεργιών κλίμακας καθώς και εκσυγχρονισμός και λειτουργική βελτιστοποίηση των εγκαταστάσεων υγραερίου, κατά το δυνατό διατήρηση του κόστους χερσαίου μεταφορικού στα πλαίσια των υφισταμένων συμβάσεων μεταφορικού έργου και βελτιστοποίηση της δρομολόγησης των βυτίων μέσω του αυτόματου προγράμματος δρομολόγησης, βελτίωση αποδοτικότητας και περαιτέρω ενίσχυση της ασφάλειας των ιδιόκτητων ROROς μέσω επενδύσεων και τεχνικών βελτιώσεων, περαιτέρω συνεισφορά στην θετική εταιρική εικόνα με διασφάλιση της ποιότητας και της ποσότητας παραδιδόμενων καυσίμων,

καταγραφή/παρακολούθηση των διαφορών (ελλειμμάτων/πλεονασμάτων), μελέτη και απόφαση διατήρησης/αξιοποίησης των ιδιόκτητων δεξαμενοπλοίων.

- viii. Οργανωτική δομή: μεγιστοποίηση ικανοποίησης και απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου, αύξηση της αποτελεσματικότητας των εταιρικών διαδικασιών.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Ο κλάδος πετρελαιοειδών και καυσίμων αποτελεί έναν τομέα μείζονος σημασίας για τη διεθνή οικονομία, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό μεταβλητότητας, δεδομένης της πληθώρας των μεταβλητών που τον επηρεάζουν. Σήμερα, για πρώτη φορά εδώ και πολλές δεκαετίες, η ζήτηση πετρελαίου παγκοσμίως υπερβαίνει της προσφοράς, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την αύξηση των ενεργειακών αναγκών όσο και το ότι, παρά τις αισιόδοξες προβλέψεις σχετικά με το ρόλο που θα διαδραμάτιζαν οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η βιομηχανία και οι μεταφορές συνεχίζουν να είναι πετρελαιοεξαρτώμενες. Την τρέχουσα περίοδο, οι σημαντικότερες τάσεις που ασκούν επιρροή στον κλάδο περιλαμβάνουν την αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού σε συνδυασμό με την αθρόα αστικοποίηση που λαμβάνει χώρα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, η βελτιωμένη ενεργειακή αποδοτικότητα, το αυξημένο

κόστος εξόρυξης αργού πετρελαίου δεδομένης της αντίστοιχης μείωσης των παγκόσμιων κοιτασμάτων, καθώς και η τεχνολογική πρόοδος που ευνοεί την αξιοποίηση μη συμβατικών μέσων παραγωγής. Έτσι, μετά από χρόνια υπερπροσφοράς, ο κλάδος ενδέχεται να διέλθει μιας κρισιακής περιόδου στο μέλλον.

Σε αυτό το διεθνές περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται και οξύμενο ανταγωνισμό λόγω της έντονης πλέον δραστηριοποίησης εταιριών εθνικών συμφερόντων αλλά και ολιγοπωλιακές τάσεις, οι επιχειρήσεις πετρελαιοειδών και καυσίμων επιχειρούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος με την υιοθέτηση διάφορων στρατηγικών ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών είναι η διεύρυνση και διαφοροποίηση του προϊόντικού τους χαρτοφυλακίου, η εξαγορά άλλων εταιριών που διαθέτουν επαρκή αποθέματα, η δημιουργία επιχειρησιακών σχημάτων με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, η ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων για την εξόρυξη, διύλιση και επεξεργασία του πετρελαίου και η υιοθέτηση περιβαλλοντικών διαδικασιών που ενισχύουν την ενεργειακή αποδοτικότητα. Παράλληλα, οι στρατηγικές που υιοθετούν εξαρτώνται άμεσα από την τοποθέτησή τους κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, με αποτέλεσμα αυτές να εντοπίζονται είτε «προς τα πάνω» είτε «προς τα κάτω» αυτής. Έτσι, πολλές από τις εταιρίες του κλάδου επιχειρούν πλέον να καθετοποιηθούν τόσο στις upstream όσο και στις downstream λειτουργικές δραστηριότητες.

Δεδομένων των παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η στρατηγική ανάλυση της εταιρίας ΕΚΟ ΑΒΕΕ, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο εμπορίας πετρελαιοειδών και καυσίμων στην Ελλάδα. Ο εγχώριος κλάδος πετρελαιοειδών και ειδικότερα αυτός της εμπορίας έχει υποστεί καθίζηση κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, με τα επίπεδα της κατανάλωσης υγρών καυσίμων να σημειώνουν σημαντικές πτωτικές τάσεις, τόσο λόγω των οικονομικών συνθηκών, συμπεριλαμβανομένης της δραματικής αύξησης του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης, όσο και εξαιτίας των αυξήσεων των διεθνών τιμών πετρελαίου κατά τα προηγούμενα χρόνια. Στο περιβάλλον αυτό, η υπό εξέταση εταιρία επιχειρεί να επιτύχει τη βιωσιμότητά της και, παράλληλα, να αναπτυχθεί περαιτέρω, αξιοποιώντας το ευρύ δίκτυο διανομής της, το παραγωγικό δυναμικό της και την ισχυρή θέση της στην ελληνική αγορά. Όπως προέκυψε από την ανάλυση που προηγήθηκε, πράγματι, η ΕΚΟ ΑΒΕΕ, και παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, εφαρμόζει κατά κύριο λόγο

αναπτυξιακές στρατηγικές, οι οποίες στοχεύουν στην ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής της τοποθέτησης.

Οι εν λόγω αναπτυξιακές στρατηγικές περιλαμβάνουν την κάθετη (upstream και downstream) καθετοποίηση, την οριζόντια ολοκλήρωση, τη συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, καθώς και τη διεθνοποίηση. Συγκεκριμένα, η εταιρία έχει αναλάβει σημαντικές στρατηγικές πρωτοβουλίες για την «προς τα κάτω» καθετοποίησή της, κυρίως μέσω της ανάπτυξης ενός ιδιολειτουργούμενου δικτύου λιανικής πώλησης και εμπορίας, ενώ παράλληλα αποτελεί μέρος μιας «προς τα πάνω» καθετοποιημένης διαδικασίας παραγωγής, προβαίνοντας την ίδια στιγμή σε αύξηση της μεταφορικής της ικανότητας μέσω της αγοράς βυτιοφόρων και πλοίων που λειτουργούν ως κινητές εγκαταστάσεις. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται σε στρατηγικές οριζόντιας ολοκλήρωσης, καθώς η εταιρία δραστηριοποιείται σε ένα σημαντικό εύρος συσχετιζόμενων κλάδων, συμπεριλαμβανομένων της βιομηχανίας, της αεροπορίας, της ναυτιλίας και του υγραερίου. Επιπρόσθετα, βασική στρατηγική της επιχείρησης είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών της, η οποία λαμβάνει χώρα τόσο σε σχετικές δραστηριότητες (π.χ. πετρελαιοειδή προϊόντα με καινοτόμα χαρακτηριστικά) όσο και σε ασυσχέτιστες (π.χ. εισαγωγή υπηρεσιών εστίασης στα πρατήρια).

Σημαντικός, επίσης, πυλώνας της στρατηγικής της ΕΚΟ ΑΒΕΕ είναι η διεθνοποίησή της, καθώς η εταιρία δραστηριοποιείται εδώ και χρόνια στην ευρύτερη αγορά των Βαλκανίων, προχωρώντας σε εξαγορές άλλων επιχειρήσεων και, με τον τρόπο αυτό, επεκτείνοντας το δίκτυό της. Για τα επόμενα χρόνια, η εταιρία στοχεύει στη διεύρυνση του ιδιολειτουργούμενου δικτύου της στην Ελλάδα, στη βελτιστοποίηση του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου, στην περαιτέρω διαφοροποίηση των προϊόντων της, καθώς και στην αύξηση της οριζόντιας ολοκλήρωσής της σε σχετικές δραστηριότητες και αγορές, όπως είναι αυτές της ναυτιλίας, στις οποίες έχει ήδη μια ισχυρή θέση. Στο πλαίσιο της μελλοντικής αναπτυξιακής της δυναμικής, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών logistics, καθώς και στην αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών της πρακτικών. Μάλιστα, για την επίτευξη των καιρίων στρατηγικών της στόχων, η εταιρία αναπτύσσει και υιοθετεί σύγχρονες στρατηγικές πρακτικές σε επίπεδο λειτουργιών, με χαρακτηριστικά παραδείγματα το πρόγραμμα ΕΚΕ και τις πολιτικές ασφάλειας, περιβαλλοντικής προστασίας και διασφάλισης ποιότητας.

Εν κατακλείδι, στην παρούσα ανάλυση διαπιστώθηκε ότι η εταιρία ΕΚΟ ΑΒΕΕ αποτελεί μια ηγέτιδα επιχείρηση στον κλάδο πετρελαιοειδών και καυσίμων στην Ελλάδα, δεδομένων των ολοκληρωμένων στρατηγικών ανάπτυξης που εφαρμόζει εδώ και χρόνια, εστιάζοντας στη διεύρυνση του πωλησιακού της δικτύου, στην κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της, στη διαφοροποίηση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και στη διεθνοποίηση της επιχειρηματικής της δράσης. Ωστόσο, η ευμεταβλητότητα του κλάδου πετρελαιοειδών και καυσίμων διεθνώς συνεπάγεται νέες προκλήσεις για την εταιρία, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τη συνεχιζόμενη οικονομική κρίση στη χώρα, τις δημογραφικές εξελίξεις στον ευρωπαϊκό χώρο, την αυστηροποίηση του ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας του κλάδου αλλά και την αύξηση των ενεργειακών αναγκών παγκοσμίως. Στο πλαίσιο αυτό, νέοι κίνδυνοι σε συνδυασμό με νέες ευκαιρίες αναδύονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, η διαχείριση και αξιοποίηση των οποίων αντίστοιχα απαιτούν μια ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη όλες τις επιδρούμενες μεταβλητές.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ansoff, H., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Baack, D. W., & Boggs, D. J. (2008). The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 3(2), 125-139.

Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.

Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), 872-896.

- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27(1), 643-650.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business Press.
- Bhalla, A., Lampel, J., Henderson, S., & Watkins, D. (2009). Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*, 32(1), 77-94.
- Biscardini, G., Morrison, R., Branson, D., & Del Maestro, A. (2018). *Oil and gas trends 2018-2019: Strategy shaped by volatility*. Rome: PriceWaterCoopers.
- Bowman, E., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: History and evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (eds), *Handbook of strategy and management* (pp. 31-51). London: Sage.
- BP (2018). *BP Energy Outlook 2018 edition*. Available at: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/energy-outlook.html> (τελευταία πρόσβαση στις 03/09/2018).
- Deloitte (2014). *Vision 2040: Global scenarios for the oil and gas industry*. Deloitte.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2007). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585.
- Donadio, M. (2013). *US Oil and Gas Reserves Study 2013*. New York: Ernst and Young.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249-1259.
- Fairholm, M., & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17-30.



- Ghemawat, P. (2005). *Strategy and the business landscape: Core concepts*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall.
- Gonzales, I., & Keane, C. (2011). *The Status of the Geoscience Workforce*. Chicago: The American Geological Institute.
- Grant, R. (2002). Corporate strategy: Managing scope and strategy content. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (eds), *Handbook of strategy and management* (pp. 72-97). London: Sage.
- Growitsch, C., Hecking, H., & Panke, T. (2014). Supply disruptions and regional price effects in a spatial oligopoly-an application to the Global Gas Market. *Review of International Economics*, 22(5), 944-975.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hanson, G. H. (2005). Market potential, increasing returns and geographic concentration. *Journal of International Economics*, 67(1), 1-24.
- ICAP (2017). *Κλαδική μελέτη: υγρά και αέρια καύσιμα*. Αθήνα: ICAP.
- Inkpen, A. C., & Moffett, M. H. (2011). *The global oil & gas industry: management, strategy & finance*. New York: Penn Well Books.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- Kolk, A., & Levy, D. (2001). Winds of Change: Corporate Strategy, Climate change and Oil Multinationals. *European Management Journal*, 19(5), 501-509.
- Kumar, R., Markeset, T., & Kumar, U. (2006). Implementation and execution of industrial service strategy: A case study from the oil and gas industry. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 12(2), 105-117.
- Lidsky, B., & Hirve, M. (2013). *A Record \$254 Billion in Oil and Gas M&A Deals in 2012*. Houston: PLC Inc. and Derrick Petroleum Services.

- Managi, S., Opaluch, J. J., Jin, D., & Grigalunas, T. A. (2004). Technological change and depletion in offshore oil and gas. *Journal of Environmental Economics and Management*, 47(2), 388-409.
- Markides, C. C. (1999). In search of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 6-7.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-95.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mitchell, J. V., & Mitchell, B. (2014). Structural crisis in the oil and gas industry. *Energy Policy*, 64, 36-42.
- Mitchell, J., Marcel, V., & Mitchell, B. (2012). *What next for the oil and gas industry?*. London: Chatham House.
- Montgomery, C. T., & Smith, M. B. (2010). Hydraulic fracturing: history of an enduring technology. *Journal of Petroleum Technology*, 3, 26-41.
- Moore, M. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porth, S. (2002). *Strategic management: A cross-functional approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, C., & Scott, A. (2016). *Strategic Planning for the Oil and Gas Industry*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. London: Routledge.

- Rothaermel, F. T., Hitt, M. A., & Jobe, L. A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1033-1056.
- Salazar-Aramayo, J. L., Rodrigues-da-Silveira, R., Rodrigues-de-Almeida, M., & de Castro-Dantas, T. N. (2013). A conceptual model for project management of exploration and production in the oil and gas industry: The case of a Brazilian company. *International Journal of Project Management*, 31(4), 589-601.
- Shah, N. K., Li, Z., & Ierapetritou, M. G. (2010). Petroleum refining operations: key issues, advances, and opportunities. *Industrial & Engineering Chemistry Research*, 50(3), 1161-1170.
- Shuen, A., Feiler, P. F., & Teece, D. J. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5-13.
- Skogdalen, J. E., Utne, I. B., & Vinnem, J. E. (2011). Developing safety indicators for preventing offshore oil and gas deepwater drilling blowouts. *Safety Science*, 49(8-9), 1187-1199.
- Stead, J., & Stead, W. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62-81.
- Tarzijan, J. (2004). Strategic effects of private labels and horizontal integration. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(3), 321-335.
- Taylor, M. (2017). *Oil and Gas: A Roadmap for unlocking future growth opportunities for Australia*. Sydney: CSIRO Futures.
- Weijermars, R. (2009). Accelerating the three dimensions of E&P clockspeed—a novel strategy for optimizing utility in the oil & gas industry. *Applied Energy*, 86(10), 2222-2243.
- Weijermars, R. (2011). Critical drivers of exploration and production clockspeed. *Exploring Production of Oil and Gas Review*, 3, 12-17.
- Weijermars, R. (2014). US shale gas production outlook based on well roll-out rate scenarios. *Applied Energy*, 124, 283-297.

Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (1997). *Strategic management: Concepts*. New Jersey: Prentice-Hall.

Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147, 531-543.

Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.

Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένος.