

2016

Το επιχειρηματικό σχέδιο ως
επιχειρησιακό εργαλείο. Μελέτη
περίπτωσης ΕΛΠΕ.

The business plan as business tool. Case
study of HELPE.

ΕΠΙΘΕΤΟ: ΜΠΛΟΥΣΙ

ΟΝΟΜΑ: ΜΑΪΛΙΝΤΑ

ΑΜ: 7956

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ ΠΑΠΑΓΡΗΓΟΡΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα ο σχεδιασμός ενός πλάνου ή αλλιώς ενός πλαισίου αποτελούσε καταλυτικό παράγοντα για την σωστή διάρθρωση και οργάνωση είτε μιας μικρής ομάδας ανθρώπων (π.χ οικογένεια) είτε ενός ευρύτερου κοινωνικού συνόλου (π.χ δήμος). Χαρακτηριστικό παράδειγμα σωστής οργάνωσης αποτελούσαν οι αρχαίοι Έλληνες οι οποίοι διακρίθηκαν για την επιχειρηματικότητα τους σε όλους τους κλάδους της οικονομίας εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονταν για να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους, κυρίως έξω από τα όρια της περιοχής τους, μέσω των αποικιών. Αναζητούσαν συνεπώς, νέες μορφές καινοτομιών που θα έκαναν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ανταγωνιστικά.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πρόσκληση και πρόκληση. Πρόσκληση προς υποψήφιους επενδυτές να επενδύσουν στη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα και πρόκληση για τα στελέχη να πετύχουν τους στόχους αξιοποιώντας τους πόρους της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας την επικέντρωση τους μόνο σε συγκεκριμένους τομείς δράσης και ιεραρχώντας τα βήματα στρατηγικής σκέψης και υλοποίησης. Είναι παράλληλα μια ευκαιρία και όχι απλά μια ιδέα που μπορεί να αξιοποιηθεί από την ομαδική εργασία και να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι συνάρτηση ενός αριθμού κριτηρίων που αναλύονται στην παρούσα εργασία, όπως η εφεκτικότητα των στόχων, η άριστη γνώση του περιβάλλοντος δράσης, η θέση της εταιρείας στην αγορά κ.α.

Σκοπός της εν λόγω πτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα συστατικά στοιχεία ενός προτύπου Επιχειρηματικού πλάνου που οδήγησαν στην ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία ενός ομίλου με την επωνυμία Ελληνικά Πετρέλαια. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού το κύριο μέρος χωρίζεται σε τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος αποκωδικοποιείται και ορίζεται η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, παρουσιάζεται η χρησιμότητα και τα πλεονεκτήματα του και περιγράφεται η δομή του. Επίσης θα δοθούν οι κύριες κατευθύνσεις για την ορθή και αποτελεσματική σύνταξη του.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το Business Plan ενός Ομίλου Πετρελαιοειδών στην περιοχή της Αθήνας με την μορφή ανώνυμης εταιρίας στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Αττικής. Τέλος η πτυχιακή εργασία θα ολοκληρωθεί με την παρουσίαση των γενικών συμπερασμάτων.

SUMMARY

From ancient times until today the design of a plan or else a framework constituted a catalyst for the proper structure and organization of a small group of people (e.g. family) or a broader community (e.g. municipality). A typical example of proper organization were the ancient Greeks who distinguished themselves for entrepreneurship in all sectors of the economy by taking advantage of the opportunities presented them to expand their activities, mainly outside the boundaries of their region through colonies. They sought therefore new types of innovations that would make the products and services competitively.

A business plan is an invitation and a challenge. Invitation to potential investors to invest in this business unit and a challenge for executives to achieve their objectives by exploiting the resources of the business, ensuring their only focus on specific areas of action and prioritizing the steps thinking and strategy implementation. It parallels an opportunity and not just a concept that can be used by teamwork and give the company a competitive advantage. The success of the business plan are linked to a number of criteria analyzed in this work, such as hesitation objectives, mastering environmental action, the position of the company in the market etc.

The purpose of this thesis is to present the elements of a standard business plan that led to the establishment, organization and operation of a group called Hellenic Petroleum. To achieve that objective, the main part is divided into three parts.

The first part is decoded and the concept of the business plan specified shows the usefulness and advantages and describes the structure. They will also provide the main directions for the proper and efficient syntax.

The second part includes the Business Plan of a Petroleum Group in Athens with a form of S.A company in the region of Attica. Finally, the thesis is completed with the presentation of the general conclusions.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
SUMMARY	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΛΑΝΑ	8
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	9
1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΟΥ	10
1.3 ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	35
2.1 ΤΑ ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	37
ΜΕΡΟΣ Β : ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	39
ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	40
ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΛΠΕ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	42
2.1 ΜΕΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	44
2.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΠΕ	46
3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΧΩΡΟΥ	46
3.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	50
3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	59
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	59
4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	60
4.3 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	61
4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΕΩΣ.....	62
4.5 ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	64
5.1 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	64
5.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	65
5.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	65
5.4 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	68
6.1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	68
6.2 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ.....	68
6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ	70
6.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	71
6.5 ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	72
6.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	77

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση ενδιαφερόμενων μελών	13
Πίνακας 2 : Μεταβολές Κεφαλαίου κίνησης (Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις ΕΛΠΕ).	68
Πίνακας 3: Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία (ποσά σε χιλιάδες ευρώ εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά).....	69
Πίνακας 4: Ασώματες Ακινήτοποιήσεις (ποσά σε χιλιάδες ευρώ εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)	70
Πίνακας 5: Λοιπά έσοδα /έξοδα και λοιπά κέρδη/ζημιές.....	70
Πίνακας 6: Χρηματοοικονομικά (έξοδα)/ έσοδα – καθαρά.....	71
Πίνακας 7: Παροχές σε εργαζομένους	71
Πίνακας 8: Κύρια Αποτελέσματα Χρήσης Ομίλου.....	72
Πίνακας 9: Κύρια Στοιχεία Ισολογισμού.....	72

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε ψυχολογικά, καθώς και τον αρραβωνιαστικό μου, που μου έδωσε δύναμη να συνεχίσω ακάθεκτη την έρευνα που διεκπεραίωσα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Παπαγρηγορίου για την ορθή καθοδήγηση του και τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, για το υλικό που μου προσέφερε για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριες μου Ανδριάννα Αρμύρα και Ελένη Αρμύρα για την πολύτιμη βοήθεια τους στον δομικό χαρακτήρα της έρευνας.

ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΛΑΝΑ

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις πρέπει να γίνονται πάντα από την ισχύ της υποκείμενης επιχειρηματικής ιδέας, αλλά είναι πολύ πιο εύκολο να καταλήξουμε σε μια απόφαση, όταν η ιδέα είναι απλή και σαφής σε ένα καλογραμμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Η πειθαρχία απαιτείται για να εκφράσουν την επιχειρηματική στρατηγική, την τακτική και τις λειτουργίες σε ένα έγγραφο που εξασφαλίζει την αυστηρή ανάλυση και μεγαλύτερη σαφήνεια της σκέψης. Αν η στρατηγική της επιχείρησης δεν μπορεί να περιγραφεί με σαφήνεια και πειστικότητα σε χαρτί, οι πιθανότητες της πρακτικής εφαρμογής του είναι ελάχιστες. Όπως δύο επιχειρήσεις δεν είναι ποτέ ίδιες έτσι και δεν υπάρχουν δύο όμοια επιχειρηματικά σχέδια, αλλά μπορούν να υπάρξουν καλά επιχειρηματικά σχέδια που να περιλαμβάνουν πάντα μια σειρά από κοινά θέματα. Λέγεται μια «ιστορία» και εξηγείται πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της με έναν συνεπή και συνεκτικό τρόπο. Στην «ιστορία» θα πρέπει να εστιάζονται οι ανάγκες του πελάτη. Το σχέδιο θα προσδιορίσει την αγορά, τις προοπτικές ανάπτυξης της, τους πελάτες-στόχους και τους βασικούς ανταγωνιστές. Θα πρέπει να βασίζεται σε ένα αξιόπιστο σύνολο των παραδοχών και θα πρέπει να εντοπίσουν τις υποθέσεις στις οποίες η επιτυχία της επιχείρησης είναι πιο ευαίσθητη. Θα πρέπει επίσης να προσδιορίζει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, τα πιθανά μειονεκτήματα και τις δράσεις που θα πρέπει να ληφθούν για τον περιορισμό των κινδύνων. Δεδομένου ότι το σχέδιο για την επιχείρηση, θα πρέπει να περιγράψει αυτό που κάνει την επιχείρηση να διαφέρει από τους ανταγωνιστές του: πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πώς θα διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Θα πρέπει να περιγράψει την εμπειρία και το ιστορικό της ομάδας διαχείρισης, και, μέσα σε μεγαλύτερους οργανισμούς, το σχέδιο θα πρέπει να έχει την υποστήριξη των ατόμων στις διάφορες λειτουργίες που θα συμμετάσχουν στην εφαρμογή της. Τέλος, θα πρέπει να προσδιορίσει τη χρηματοδότηση που ζήτησε από τους πιθανούς επενδυτές.

Graham, F., & Zehle, S. (2004) *Guide to Business Planning*.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

“ Εάν ψάχνεις για αστέρια, μπορεί να μην πιάσεις ούτε ένα αλλά ούτε θα καταλήξεις με μια χούφτα λάσπη. ” Leo Burnett, founder of Leo Burnett Agency.

«Ένα λεπτομερές σχέδιο καθορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη περίοδο, συνήθως στα τρία, στα πέντε, ή στα δέκα χρόνια. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από πολλές επιχειρήσεις, ιδίως εάν η επιχείρηση έχει περάσει μέσα από μια κακή περίοδο ή αν είχε μια σημαντική αλλαγή πολιτικής. Για τις νέες επιχειρήσεις είναι ένα απαραίτητο έγγραφο για την άντληση κεφαλαίων ή δανείων. Το σχέδιο θα πρέπει να ποσοτικοποιεί , όσο το δυνατόν περισσότερους τεθειμένους στόχους , παρέχοντας τις μηνιαίες ταμειακές ροές και την παραγωγή, αριθμητικά στοιχεία για τουλάχιστον τα δύο πρώτα χρόνια, μειώνοντας τις λεπτομέρειες για τα επόμενα χρόνια: πρέπει επίσης να περιγράψει τη στρατηγική της και την τακτική που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων της. Αναμενόμενοι λογαριασμοί κερδών και ζημιών θα πρέπει να αποτελούν μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου σε τριμηνιαία βάση για τουλάχιστον δύο χρόνια, και σε ετήσια βάση στη συνέχεια. Για έναν όμιλο εταιρειών το επιχειρηματικό σχέδιο συχνά αποκαλείται ένα εταιρικό σχέδιο» *Oxford Dictionary of Business.*

1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΟΥ

Κάθε επιχείρηση θα επωφεληθεί από την προετοιμασία ενός προσεχτικά έγγραφου επιχειρηματικού σχεδίου. Υπάρχουν δύο κύρια πλεονεκτήματα που απορρέουν από την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και ένα επιπλέον πλεονέκτημα όταν γίνεται λόγος για διεθνή επέκταση.

1. Χρησιμεύει σαν οδηγός για την επιχείρηση

Ο πιο σημαντικός λόγος για να καταρτίσεις ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι για να αναπτύξεις έναν οδηγό τον οποίον η επιχείρηση θα ακολουθεί καθόλη την διάρκεια του κύκλου ζωής της. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί προσχέδιο της επιχείρησης και εκτελεί τις αλλαγές που θα την κάνουν πιο κερδοφόρα. Θα παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με όλες τις πτυχές του παρελθόντος και τις τρέχουσες ενέργειες της εταιρίας καθώς και προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια . Φυσικά, οι νέοι επιχειρηματικοί ιδιοκτήτες δεν έχουν κάποιο ιστορικό και έτσι θα στηρίζουν τις πληροφορίες τους στα σχέδια τους με βάση τις προβλέψεις που αναπτύχθηκαν κατά την τρέχουσα έρευνα του κλάδου . Για να είναι αξιόλογο το πλάνο θα πρέπει να είναι ενημερωμένο.

2. Ως τεκμηρίωση για την χρηματοδότηση

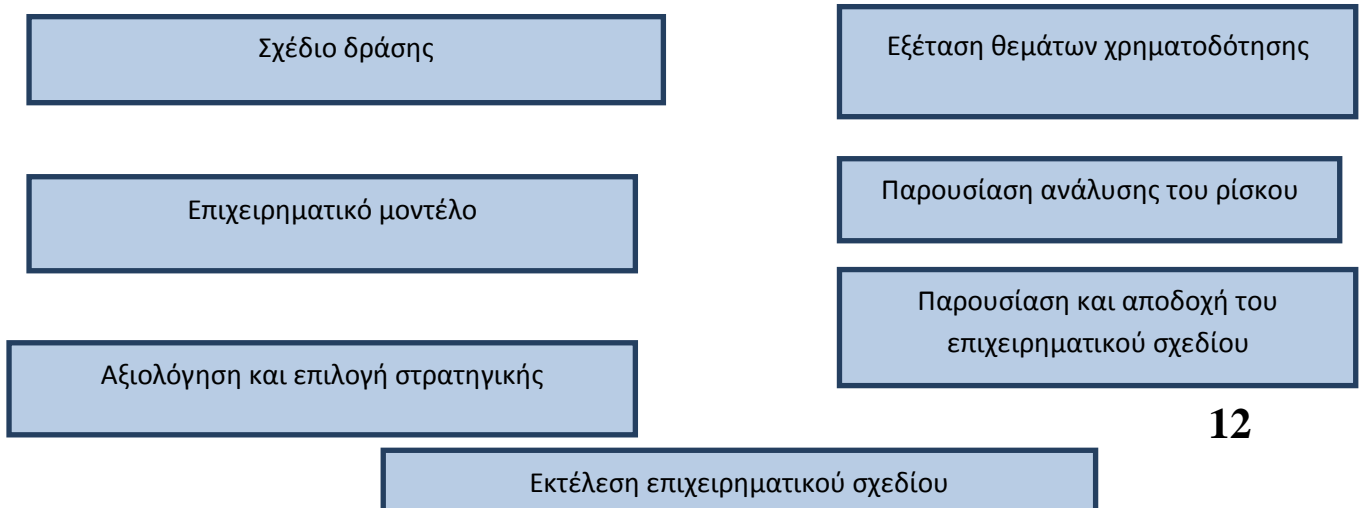
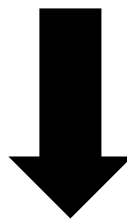
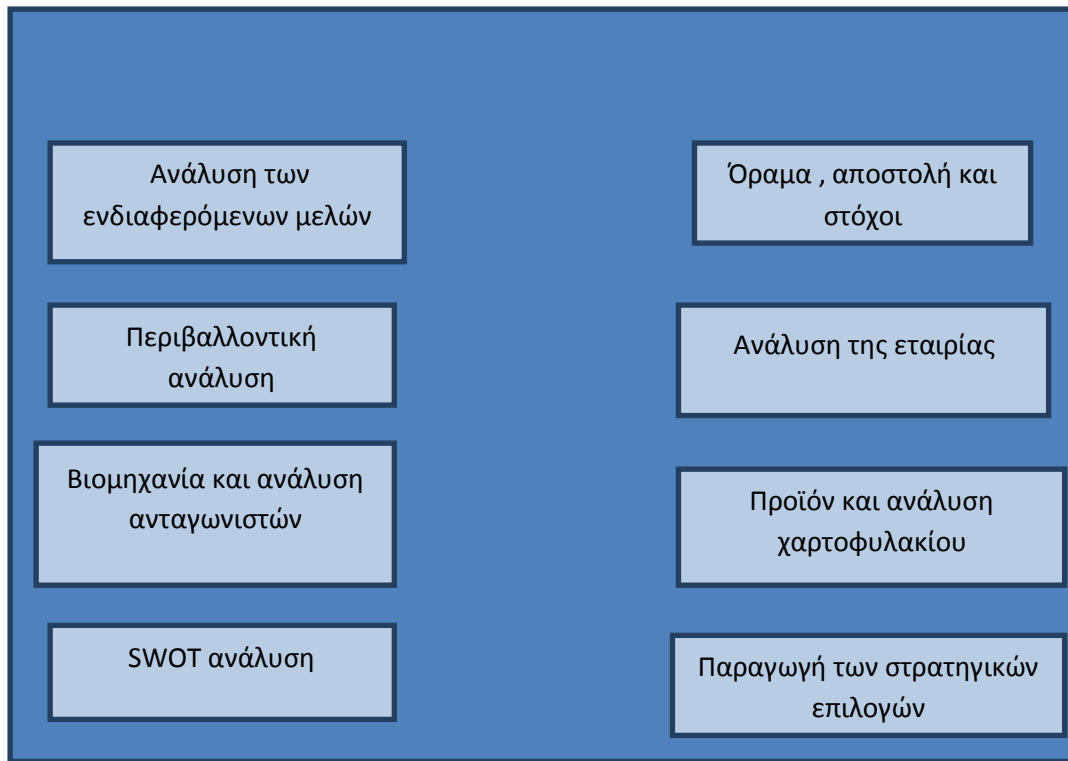
Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια απαίτηση αν γίνεται λόγος για χρηματοδότηση. Αν αναζητούνται κεφάλαια, το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει λεπτομερή στοιχεία πως η επιθυμητή επένδυση ή το δάνειο θα περατώσει τους στόχους της εταιρίας και θα αυξήσει τα κέρδη της. Κάθε δανειστής θέλει να ξέρει πως θα διατηρηθούν οι ταμειακές ροές και πως θα αποπληρωθεί το δάνειο (με τους τόκους) σε μια έγκαιρη βάση. Κάθε επενδυτής, επίσης, θέλει να ξέρει πως η επένδυση του θα βελτιώσει την συνολική καθαρή θέση της εταιρίας και να τον βοηθήσει να φτάσει στην επιθυμητή επιστροφή κέρδους από την επένδυση. Πρέπει να περιγράφεται λεπτομερώς πως θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα και θα πρέπει να δημιουργηθούν και αντίγραφα ασφαλείας με στοιχεία που προσφέρουν πληροφορίες όπως εκτιμήσεις, πρότυπα βιομηχανίας, δελτία τιμών κλπ. Οι δανειστές και οι επενδυτές έχουν πρόσβαση σε

στατιστικά στοιχεία που θεωρούνται φυσιολογικά για διάφορες βιομηχανίες , έτσι ώστε να είναι σίγουροι ότι οι προβλέψεις που έχουν γίνει είναι λογικές.

3. Δράση σε ξένες αγορές

Αν υπάρχουν συναλλαγές σε διεθνές επίπεδο, ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει ένα πρότυπο μέσο αξιολόγησης των δυνητικών στην επιχείρησή σας σε μια ξένη αγορά. Καμία επιχείρηση στην σημερινή εποχή δεν έχει την πολυτέλεια να παραβλέψει την δυναμικότητα του διεθνούς εμπορίου που έχει επιφέρει αλλαγές στην τεχνολογία, την επικοινωνία και την μεταφορά. Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου θα δείξει τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί σε αυτή την παγκόσμια οικονομία. Pinson, L. (2008) *Anatomy of a Business Plan, The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future-Out Of Your Mind . . . And Into The Mark.*

1.3 ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



Ανάλυση των ενδιαφερόμενων μελών

Τα ενδιαφερόμενα μέλη είναι αυτά τα οποία μπορούν να επηρεάσουν (ή εκείνοι που μπορούν να επηρεαστούν από) την επιχείρηση. Στα μέλη αυτά περιλαμβάνονται οι μέτοχοι, οι δανειστές, οι πελάτες , οι προμηθευτές ακόμη και η κοινωνία γενικότερα.

Μια ανάλυση των ενδιαφερόμενων μελών δεν πρέπει να είναι μια μακρά διαδικασία αλλά θα πρέπει να ταυτοποιήσει τις αρχικές και πιθανές αντιφατικές προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μελών καθώς επίσης και τις δυνάμεις τους και την επιρροή τους.

Με λίγα λόγια λοιπόν ,τα ενδιαφερόμενα μέλη πιθανότατα θα έχουν συγκρουόμενα συμφέροντα , συνεπώς απαιτείται να τεθεί σειρά προτεραιότητας στα συμφέροντα που έχουν βαρύνουσα σημασία και οι αντιφάσεις να λυθούν μέσα από μια σειρά διαπραγματεύσεων. Παρακάτω τίθεται ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα :

Πίνακας 1: Ανάλυση ενδιαφερόμενων μελών

Ενδιαφερόμενα μέλη	Προσδοκία & Στόχοι	Δύναμη & Επιρροή	Κοινά σημεία & Αντιθέσεις
Μέτοχοι	Αύξηση της τιμής των μετοχών	Διορισμό Επιτροπής	Αντίθεση : Διαπραγμάτευση με το προσωπικό
Managers	Επιτυχία στο βιογραφικό, μισθός , Εργασιακή Ικανοποίηση	Παίρνουν τις περισσότερες αποφάσεις ,έχουν λεπτομερείς πληροφορίες	Ευθυγραμμίζονται με τους μετόχους όταν η ανταμοιβή συνδέεται με το κέρδος ή την τιμή της μετοχής.
Προμηθευτές	Μακροπρόθεσμες παραγγελίες, πληρωμή	Τιμή, ποιότητα	Ψάχνουν την υψηλότερη τιμή εν αντιθέσει των πελατών
Κοινωνία	Περιβάλλον, Τοπικό αντίκτυπο, τοπικές εργασίες	Εμμεσότητα, τοπικός σχεδιασμός, άποψη αρχηγών	Διαπραγμάτευση με μετόχους

Όραμα, Αποστολή και Στόχοι

Οι νέες επιχειρήσεις ξεκινάνε με μια επιχειρηματική ιδέα, ή όραμα και τότε πρέπει να εξηγήσουν πώς το όραμα θα γίνει πράξη. Οι επιχειρήσεις επίσης, πρέπει να παρέχουν σαφείς στόχους βάσει των οποίων η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν θέσει οράματα, αποστολές και στόχους είτε ρητά είτε σιωπηρά. Μια στρατηγική επανεξέταση μπορεί να οδηγήσει στην επαναξιολόγηση τους, πράγματι ο κύριος σκοπός της επανεξέτασης μπορεί να είναι η βελτίωση των επιδόσεων της εταιρίας.

Όραμα : Το όραμα δίνει την ευρεία κατεύθυνση προς την οποία ο οργανισμός οδεύει (όπως για παράδειγμα, ένας προμηθευτής catering μπορεί να αναφέρει το όραμα του ως για να γίνει «ο κορυφαίος πάροχος οργανικών γευμάτων σε εργαζομένους σε γραφεία στην Αθήνα»).

Αποστολή: Η αποστολή εξηγεί πως το όραμα μπορεί να επιτευχθεί. Αναφέρει στους επενδυτές, στους managers, στο προσωπικό και στους πελάτες τι πρόκειται να κάνει (όπως για παράδειγμα, ένας προμηθευτής catering μπορεί να αποφασίσει να επιτύχει τον στόχο του, δημιουργώντας ένα σύστημα διανομής που να διασφαλίζει την ταχεία εκπλήρωση παραγγελιών χρησιμοποιώντας μόνο φρέσκα προϊόντα και συστατικά υψηλής ποιότητας καθώς επίσης προωθώντας την εταιρία του από στενό σε στενό).

Στόχοι: Η επιχείρηση πρέπει να θέσει μια σειρά από στόχους βάσει των οποίων η επιτυχία της στρατηγικής να μπορεί να μετρηθεί. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι
- Μετρήσιμοι
- Εφικτοί μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα
- Σχετικό με το περιεχόμενο του οράματος
- Δέσμευση χρόνου. Graham, F. (2004) Guide to Business Planning.

Περιβαλλοντική ανάλυση

Οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε πολλές δυνάμεις επί των οποίων έχουν περιορισμένο έλεγχο: κυβερνητική οικονομική πολιτική, αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών και η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, είναι παραδείγματα μερικών από αυτών. Η περιβαλλοντική ανάλυση εξετάζει τις δυνάμεις τους για να προβλέψει το περιβάλλον στο οποίο μια επιχείρηση μπορεί να έχει για να λειτουργήσει. Περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορεί να είναι «**μακρο***», όπως το επίπεδο του πληθωρισμού, τα επιτόκια και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, ή «**μικρο****», όπως τους τοπικούς φόρους των επιχειρήσεων, οι πλημμύρες ή η δημιουργία ενός νέου δρόμου ή σιδηροδρομική σύνδεση. Για το επιχειρηματικό σχέδιο, η ικανότητα έγκειται στον καθορισμό των παραγόντων που σήμερα έχουν επίπτωση στην επιχείρηση ή μπορούν να το πράξουν στο μέλλον, και να κατανοήσει τι είναι πιθανό να είναι ο αντίκτυπος. Απαιτεί την ικανότητα να σκέφτεσαι πέρα από το σημερινό πλαίσιο αναφοράς σου, προκειμένου να εντοπίσει όλες τις μελλοντικές επιρροές από την επιχείρηση.

***μακρο** : μακροοικονομικοί παράγοντες όπως το σύνολο των επιχειρήσεων, δημόσιος τομέας, σύνολο εργαζομένων και συνολικά οικονομικά μεγέθη

****μικρο** : μικροοικονομικοί παράγοντες ασχολούνται με επιμέρους οικονομικές μονάδες όπως ένας παραγωγός, καταναλωτής, επενδυτής και εξετάζεται η συμπεριφορά τους. Graham, F. (2004) Guide to Business Planning.

Η ταχύτητα περιβαλλοντικής αλλαγής

Η ταχύτητα της περιβαλλοντικής αλλαγής πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στο επιχειρηματικό σχέδιο. Υπάρχουν 3 επίπεδα περιβαλλοντικών αλλαγών : σταθερό επίπεδο, δυναμικό επίπεδο και ταραχώδες επίπεδο, τα οποία αναφέρονται παρακάτω. Στις σταθερές αγορές, ένα σαφές καθορισμένο στρατηγικό πλάνο μπορεί να αναπτυχθεί από την αρχή , αλλά σε έντονες ταραχώδεις αγορές , οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πιο πιθανό να αναπτυχθούν και να μειωθεί η αβεβαιότητα στη πορεία.

● Σταθερό επίπεδο

Υπάρχει λίγη ή και καθόλου αλλαγή στο περιβάλλον. Οποιαδήποτε αλλαγή και αν γίνει είναι αργή , εξακριβώνεται εύκολα και είναι αναμενόμενη . Οι σχέσεις μεταξύ των προμηθευτών , πελατών, διανομέων και κατασκευαστών είναι καλά καθιερωμένες και είναι απίθανο να αλλάξουν. Τέτοια μορφή σταθερότητας συναντάμε σε ώριμες αγορές, όπως είναι η επεξεργασία τροφίμων και οι οδικές μεταφορές.

● Δυναμικό επίπεδο

Σε αυτό το επίπεδο υπάρχει αλλαγή αλλά ο ρυθμός του είναι μέτριος. Κάποιες από τις αλλαγές είναι προβλέψιμες άλλες δεν είναι. Μπορεί να υπάρχουν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αλλά ταυτόχρονα μπορεί να υπάρχουν και αποχώρηση επιχειρήσεων. Τα επίπεδα δραστηριότητας συγχωνεύσεων και εξαγορών θα είναι σε χαμηλό επίπεδο αλλά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές . Οι δυναμικές αγορές συχνά προκύπτουν όταν μια εξαιρετικά οργανωμένη αγορά έχει απελευθερωθεί.

● Χαώδες επίπεδο

Οι χαώδεις αγορές χαρακτηρίζονται από τεράστιες απρόβλεπτες και ραγδαίες αλλαγές. Υπάρχουν πολλοί νεοεισερχόμενοι στην αγορά και πειραματισμοί σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα . Οι σχέσεις μεταξύ προμηθευτών, πελατών, διανομέων και κατασκευαστών συνεχώς αλλάζουν. Οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται συνήθως από υψηλά επίπεδα τεχνολογικής ανάπτυξης. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Ανάλυση της εταιρίας

Ο σκοπός ανάλυσης μιας εταιρίας είναι να ταυτοποιήσει τους πόρους της και να ανακαλύψει πώς αυτοί οι πόροι χρησιμοποιούνται ώστε να συμβάλλουν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν και αναπτύσσουν τους πόρους τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο είναι πιθανό να επιτευχθεί μεγαλύτερη απόδοση εργασιακού κεφαλαίου από τους υπόλοιπους. Υπάρχουν τρεις πτυχές στην ανάλυση της επιχείρησης:

- Οι **πόροι** από μόνοι τους. Αυτοί από μόνοι τους μπορεί να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι ανταγωνιστές μπορεί να μην έχουν πρόσβαση στους ίδιους πόρους και μπορεί να μην είναι ικανοί να αντιγράψουν ή να υποκαταστήσουν τους πόρους που απασχολεί μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτό είναι το κεντρικό δόγμα του πόρου που βασίζεται ενόψει του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αναλύεται χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως η **vrío** ανάλυση *. Η ανάλυση της επιχείρησης λοιπόν πρέπει να απαντήσει στο ερώτημα «Τι είναι αυτό που έχουμε εμείς και οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν»;
- Η **διαμόρφωση** των πόρων . Η διαμόρφωση των πόρων μπορεί επίσης να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη επιχείρηση που διαμορφώνει όσο το δυνατόν καλύτερα τους πόρους της . Αυτή η άποψη είναι κεντρική για την αλυσίδα αξίας και για το σύστημα αξιών στην προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ο **έλεγχος** των πόρων. Συμπεριλαμβάνοντας επιχειρησιακούς (υλικούς και άυλους), ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Ο σκοπός του ελέγχου των πόρων είναι να προσδιορίσει αυτούς του πόρους και να ελέγξει το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται και το πόσο σημαντικά έχουν αναπτυχθεί.

* **vrío** ανάλυση: Είναι η ανάλυση σύμφωνα με την οποία ο Jay Barney κατηγοριοποιεί τους πόρους σε μιμήσιμους, πολύτιμους και σπάνιους και επίσης αναλύεται αν η Επιχείρηση εκμεταλλεύεται σωστά αυτούς τους πόρους. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Βιομηχανία και Ανάλυση ανταγωνιστών

Για να αναπτύξεις μια ηχηρή στρατηγική για μια υπάρχουσα ή μια καινούρια εταιρία είναι αναγκαίο να κατανοηθεί η βιομηχανία στην οποία υπόκειται η επιχείρηση και τις ανταγωνιστικές δυνάμεις εντός της βιομηχανίας. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι οι εξής:

- Ποιό είναι το παρόν μέγεθος και ποιά είναι η κεντρική τάση της βιομηχανίας;
- Ποιές είναι οι κύριες ανταγωνιστικές δυνάμεις;
- Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές και ποιές οι σχετικές τους δυνάμεις;
- Πως πρέπει να υιοθετηθεί η στρατηγική για να ανταποκριθεί στις αλλαγές της βιομηχανίας;

Ο πρώτος στόχος είναι να μαζέψεις κάποιες βασικές πληροφορίες για τον τομέα που πρόκειται να ενεργήσεις , συμπεριλαμβάνοντας και σχετικές μετρήσεις όπως:

- η αξία των ετήσιων πωλήσεων των τελευταίων τριών χρόνων.
- Ετήσια μονάδα ή όγκος πωλήσεων των τελευταίων τριών ετών.
- Τάση τιμών τα τελευταία τρία χρόνια
- ένα μέτρο ικανότητας και μια πιθανή ικανή χρήση.

Οι ανταγωνιστές πρέπει να ταυτοποιούνται από το όνομα και τον δικτυακό τόπο και οι αγορές που μοιράζονται πρέπει να απαριθμηθούν. Αυτό πρέπει να συνδυαστεί με το μέτρο της συγκέντρωσης ως αν «η κορυφή του 20% των ανταγωνιστών υπηρετούν το 80% της αγοράς».

Όσον αφορά την Ανάλυση των ανταγωνιστών, αποτελεί κεντρική δύναμη στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Συνεπώς, είναι αναγκαίο να αναλυθεί η ανταγωνιστική επιχείρηση με τον ίδιο τρόπο που αναλύεται και η δικιά σας. Τα στοιχεία της ανάλυσης του ανταγωνιστή είναι:

- Τορινή στρατηγική ή θέση
- δυνάμεις

- αδυναμίες
- ευκαιρίες
- απειλές
- πιθανές αλλαγές στην στρατηγική
- αντίδραση στις αλλαγές της δικής σας επιχειρησιακής στρατηγικής
- οικονομική δύναμη
- επιχειρησιακή δύναμη.

Σαφώς η ανάλυση των ανταγωνιστών είναι λιγότερο λεπτομερής από την ίδια την επιχείρηση, αλλά οποιαδήποτε επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να επιδείξει προσοχή και κατανόηση στον ανταγωνισμό. Ακόμα , και αν δεν είσαι σε επιχείρηση αυτή η ανάλυση βοηθά εσένα και τους επενδυτές σου του μελλοντικούς σου αντίπαλους.

Η ανάλυση των άμεσων ανταγωνιστών πρέπει να αρχίσει με μια λίστα των ανταγωνιστικών εταιριών και το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά. Αυτό επίσης, προμηθεύει ένα μέτρο βιομηχανικής συγκέντρωσης: τι ποσοστό εταιριών υπηρετεί τι ποσοστό αγοράς. Αυτή η στρατηγική διαφέρει ανάλογα αν η αγορά είναι πλήρως κατακερματισμένη ή αν υπάρχουν δύο με τρεις κύριοι "παίκτες".

Συνοπτικά λοιπόν, πρέπει να παραταθούν τα προφίλ των σημαντικότερων ανταγωνιστών. Η τρέχουσα στρατηγική ή θέση του ανταγωνιστή πρέπει να αναλυθεί εξετάζοντας την δήλωση που φτιάχνει η εταιρία για τον εαυτό της και το πώς επικοινωνεί με τους πελάτες. Η ανταγωνιστική θέση μπορεί να εξετασθεί από το περιεχόμενο των γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter το οποίο βασίζεται στο ερώτημα αν ο ανταγωνιστής ψάχνει το κόστος ηγεσίας. Αυτή η ανάλυση θα οδηγήσει σε κάποια στοιχεία σχετικά με τις εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις, ανοιχτή προς τους ανταγωνιστές και τις πιθανές αντιδράσεις τους σε κινήσεις της επιχείρησής σας. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

SWOT Ανάλυση

Η ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών εξάγουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης της επιχείρησης, της περιβαλλοντικής ανάλυσης και της ανάλυσης του χαρτοφυλακίου. Η swot ανάλυση σου επιτρέπει να κοιτάξεις τις δυνάμεις και τις αδυναμίες στο πλαίσιο των ευκαιριών και των απειλών.

Ο σκοπός της swot ανάλυσης είναι να φθάσει τον βέλτιστο συνδυασμό των πόρων της εταιρίας με το περιβάλλον έτσι ώστε να κερδίσει ένα επαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από:

- Χτίζοντας τις δυνάμεις της επιχείρησης
- Μειώνοντας τις αδυναμίες ή υιοθετώντας μια στρατηγική που αποφεύγει τις αδυναμίες
- Εκμετάλλευση ευκαιριών , συγκεκριμένα χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της εταιρίας
- Μείωση της έκθεσης σε απειλές ή αντιμετώπιση των απειλών.

Ωστόσο η swot ανάλυση από μόνη της αποτελεί αργό και μάλλον υποκειμενικό εργαλείο. Παράλληλα όμως αποτελεί και πλεονέκτημα διότι μπορεί να διεξαχθεί γρήγορα. Σε κάθε περίπτωση, η SWOT ανάλυση πρέπει να είναι σύντομη και απλή, η πολυπλοκότητα και η υπέρ ανάλυση πρέπει να αποφεύγονται. Αυτό σημαίνει ότι η SWOT ανάλυση είναι εύκολα κατανοητή και μπορεί να κοινοποιηθεί και να χωρέσει σε μια σελίδα. Τέλος , χρησιμεύει και ως εργαλείο σύντομης στρατηγικής επισκόπησης.

Η διαδικασία δημιουργίας της SWOT ανάλυσης είναι πολύτιμη διότι περιλαμβάνει συζήτηση μεταξύ των μάνατζερς και των ανθρώπων “κλειδιά” της επιχείρησης. Αυτό διεγείρει την σκέψη κατά τέτοιο τρόπο που δεν είναι πολύ δομημένη η πολύ περιοριστική. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Παραγωγή των στρατηγικών επιλογών

Το θέμα για την παραγωγή των στρατηγικών επιλογών προσεγγίζεται σε τρία βήματα:

- Στην βάση για να φθάσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Michael Porter's generic strategies).
- Εξερευνώντας εναλλακτικές στρατηγικές οδηγίες
- Εναλλακτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιδίωξη μιας στρατηγικής κατεύθυνσης.

Η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνει α) το κόστος ηγεσίας, β) διάκριση, γ) κόστος στρατηγικής εστίασης και δ) διάκριση στρατηγικής εστίασης.

α) Κόστος ηγεσίας

Το κόστος έχει βαρύνουσα στρατηγική σημασία. Αυτό είναι αυτονόητο σε πολλά μοντέλα του **Matrix***. Η στρατηγική ηγεσία του κόστους έχει ως στόχο να μειώσει το κόστος της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της αλυσίδας. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να κερδίσουν την όσο δυνατόν καλύτερη απόδοση της επένδυσης.

Στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος, η καμπύλη εμπειρίας με γνώμονα την μείωση κόστους είναι σημαντική για την απόκτηση της ηγεμονίας κόστους. Στην στρατηγική ηγεσία κόστους όταν εργάζεσαι μακροπρόθεσμα, ο όγκος εργασίας είναι συνήθως σημαντικός. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα πρέπει να απευθύνονται σε μια ευρεία αγορά. Τα προϊόντα συνήθως τυποποιούνται για να ρίχνουν τις τιμές και να απευθύνονται σε ένα ευρύ κοινό. Σε κλάδους όπου οι κλίμακες οικονομίας έχουν σημασία, το μερίδιο αγοράς θα αποτελέσει βασικό στόχο. Από την άποψη αύξησης μεριδίου matrix η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μια επιλογή που επιφέρει μεγάλη επιστροφή κέρδους από ότι είναι οι δαπάνες (cash cow).

Matrix: Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στην προσπάθεια να δημιουργήσει στρατηγικές επιλογές και να κατανοήσουν τις επιπτώσεις των ταμειακών ροών των στρατηγικών αποφάσεων για ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων.

Η πραγματική ηγεσία κόστους μπορεί να επιτευχθεί μόνο από μια επιχείρηση του κλάδου, Ωστόσο δεδομένου του νόμου της μείωσης της επιστροφής, αφού οι όγκοι προϊόντων υπερβαίνουν ορισμένα επίπεδα ,οι διαφορές κόστους μεταξύ των ηγετικών επιχειρήσεων θα είναι μικρές. Με λίγα λόγια , όταν επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο δεν θα υπάρξουν περαιτέρω πλεονεκτήματα από πλευράς κόστους. Η επεκτασιμότητα μιας επιχείρησης επομένως αποτελεί σημαντικό ζήτημα.

β) Διάκριση

Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται σε έναν εξοπλισμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με κάποιο αντιληπτό ή από χαρακτηριστικό που δεν μπορεί να αναπαραχθεί από τον ανταγωνιστή. Αντιληπτή διαφοροποίηση λοιπόν μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα μέσω του branding. Η υψηλή ποιότητα επίσης είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος που διαφοροποιεί έναν μικρότερο προμηθευτή από έναν μεγαλύτερο. Και πάλι η στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Ένα ποιοτικό προϊόν μπορεί να χάσει την φήμη του εάν η παράδοση και η εγκατάσταση είναι κακής ποιότητας, ή αν η διανομή γίνεται μόνο από καταστήματα που βρίσκονται σε ευτελείς περιοχές. Για να υπάρξει αξία , το κόστος διαφοροποίησης πρέπει από αυτό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το διαφοροποιημένο προϊόν.

γ) Εστίαση

Ο στόχος μια στρατηγικής εστίασης είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα του τμήματος ειδικής εξειδίκευσης, όπως μια καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των αγοραστών σε αυτό το τμήμα και την ικανότητα να ανταποκριθούν στις ιδιαιτερότητες των ανταγωνιστών. Είναι επίσης γνωστή και ως μια στρατηγική θέση. Η επιδίωξη μιας εξειδικευμένης στρατηγικής ανέρχεται στην επιλογή ενός ανταγωνιστικού πεδίου όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί. Στην επιδίωξη αυτής της εξειδικευμένης στρατηγικής για αυτήν την ειδική ομάδα αγοραστών η επιχείρηση στοχεύει να γίνει ο καλύτερος προμηθευτής. Εντός του επιλεγμένου τμήματος η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε επειδή είναι ο ηγέτης

κόστους είτε επειδή προσφέρει διαφοροποιημένο προϊόν. Εξού και οι δύο παραλλαγές της στρατηγικής εστίασης. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές

Οι εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις για μια επιχείρηση είναι να αναπτύξει δραστηριότητα(στρατηγική ανάπτυξης), να μείνει στάσιμη ή να αποσυρθεί. Σε γενικές γραμμές όμως το επιχειρηματικό σχέδιο γίνεται με σκοπό την ανάπτυξη.

Η επιχείρηση λοιπόν μπορεί να αναπτυχθεί με τέσσερις κατευθύνσεις:

- Διείσδυση αγοράς – πώληση των ίδιων προϊόντων στη ίδια αγορά
- Ανάπτυξη προϊόντος – πώληση νέων προϊόντων σε ήδη υπάρχοντες πελάτες
- Ανάπτυξη αγοράς – αναζήτηση νέων αγορών για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα
- Διαποικίλιση – πώληση νέων προϊόντων σε νέες ομάδες πελατών.

Με όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης , το θέμα της μόχλευσης των βασικών ικανοτήτων ή των πόρων είναι ζωτικής σημασίας. Το πεδίο μόχλευσης είναι υψηλότερο για μια στρατηγική διείσδυσης στην αγορά και χαμηλότερο για μια άσχετη στρατηγική διαφοροποίησης.

Εναλλακτικές μέθοδοι στρατηγικής για την εφαρμογή

Ο Johnson και ο Scholes εντοπίζουν τρεις εναλλακτικές μεθόδους με τις οποίες εφαρμόζεται μια στρατηγική την στιγμή που έχει επιλεγθεί όπως η εσωτερική ανάπτυξη, η εξαγορά , και η από κοινού ανάπτυξη. Περιγράφουν δηλαδή την επιλογή των μεθόδων ως συμβιβασμό μεταξύ κόστους, ταχύτητας και κινδύνου ή ρίσκου.

- Η εσωτερική ανάπτυξη των προϊόντων ή των αγορών απαιτεί περισσότερο χρόνο αλλά παράλληλα σημαίνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε πλήρη έλεγχο και αναπτύσσει μια λεπτομερή κατανόηση. Σε όρους προϊόντος ανάπτυξης,

εταιρίες όπως η SONY έχουν χτίσει μια φήμη για την για την εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη(r&d), μετατρέποντας έτσι την επιχείρηση σε ηγέτη τεχνολογίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αύξησαν την δραστηριότητα τους στο εξωτερικό , έτσι παραδείγματος χάριν ένα μικρό γραφείο πωλήσεων έγινε μια αυτόνομη επιχειρηματική μονάδα.

- Οι εξαγορές μπορεί να είναι μια σύντομη διαδρομή για το προϊόν και για την ανάπτυξη αγοράς. Καθιερωμένες εταιρίες συχνά εξαγοράζουν μικρότερες εταιρίες για να κερδίσουν τον έλεγχο της νέας τεχνολογίας και ως εκ τούτου τα νέα προϊόντα. Επίσης, όταν η επιβράδυνση της ανάπτυξης του κύκλου ζωής του προϊόντος επιτευχθεί, οι βιομηχανίες συχνά φτάνουν σε παγίωση. Αυτή είναι μια ευκαιρία για την αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω της εξαγοράς των ανταγωνιστών. Οι εξωτερικές εξαγορές αποτελούν μια καλά οργανωμένη επιλογή για την θεμελίωση μιας ξένης παρουσίας.
- Η κοινή ανάπτυξη είναι μια συνεταιριστική μορφή ανάπτυξης με την οποία οι κίνδυνοι και τα οφέλη είναι κοινά μεταξύ των εταιριών. Οι μορφές αυτές περιλαμβάνουν κοινοπραξίες, χορήγηση αδειών , franchising, και χρήση παραγόντων. Σε πολλές περιπτώσεις , η από κοινού ανάπτυξη είναι η καταλληλότερη μορφή ανάπτυξης της εξαγωγικής αγοράς επειδή η τοπικοί νόμοι απαγορεύουν ή αποθαρρύνουν τις ξένες επενδύσεις. Σε περίπτωση που μια μικρή επιχείρηση έχει ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, αλλά δεν μπορεί να την εκμεταλλευτεί πλήρως , η αδειοδότηση αποτελεί την καλύτερη μέθοδο για το προϊόν και ανάπτυξη αγοράς. Η αδειοδότηση επίσης αποτελεί και έναν άριστο τρόπο αποτροπής του ανταγωνισμού από τα υποκατάστατα , επειδή οι πιθανοί ανταγωνιστές θα βρίσκουν φθηνότερη την χορήγηση άδειας εκμετάλλευσης από το να αναπτύξουν υποκατάστατο τεχνολογίας. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Ανάλυση αγοράς και στρατηγικής

Μια κεντρική πτυχή κάθε επιχειρηματικού σχεδίου είναι η στρατηγική marketing. Για να αναπτύξεις μια στρατηγική marketing, η αγορά και η οι πιθανοί πελάτες πρέπει να αναλυθούν.

Το marketing διαφέρει από την πώληση λόγω της εστίασης, καθώς το μάρκετινγκ έχει περισσότερο ως στόχο τον πελάτη από ότι το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι οι ανάγκες των πελατών πρέπει να αναλυθούν με σκοπό την κατάτμηση της αγοράς σε αυτή την βάση. Από εκεί απορρέει και η στόχευση συγκεκριμένων τμημάτων με τμήμα των ειδικών του marketing mix . Αυτό τοποθετεί τα προϊόντα στην αγορά με βάση την κατανόηση των αναγκών του αγοραστή, τις στάσεις του και την συμπεριφορά του.

Η ανάλυση της αγοράς και η στρατηγική είναι ένα σημαντικό μέρος του σχεδίου marketing στο πλαίσιο του επιχειρηματικού σχεδίου. Το σχέδιο marketing περιλαμβάνει τις ποιοτικές πτυχές, την ποσοτικοποίηση , την πρόβλεψη της ζήτησης και των πωλήσεων. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Πρόβλεψη αγοράς

Για τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις , οι προβλέψεις σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι κατά κύριο λόγο με την μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση. Μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συνήθως μικρότερο χρόνο. Στην περίπτωση μιας υφιστάμενης επιχείρησης , συχνά η βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη ή προϋπολογισμός είναι επίσης μέρος της τακτικής άσκησης του επιχειρηματικού σχεδίου. Μια πρόβλεψη της ζήτησης της αγοράς που συνήθως καλύπτει μια περίοδο όχι μικρότερη των τριών και όχι περισσότερη των δέκα ετών. Ο χρονικός ορίζοντας θα πρέπει να είναι κατάλληλος στο πλαίσιο της σχεδιαζόμενης επένδυσης: για παράδειγμα, μέχρι το σημείο όπου η επιχείρηση δεν απαιτεί καμία χρηματοδότηση ή να επιστρέψει τα χρήματα . Επιχειρήσεις υψηλής έντασης κεφαλαίου μπορεί να έχουν επιχειρηματικά σχέδια άνω των 25 ετών.

Την στιγμή της πρόβλεψης αγοράς δεν μπορείς να γνωρίζεις πόσο ακριβής θα είναι, αλλά οι απαιτήσεις της διεξαγωγής της πρόβλεψης πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Όλες οι παραδοχές και ο τρόπος με τον οποίον επηρεάζουν τα αποτελέσματα πρέπει να είναι πλήρως τεκμηριωμένος.
- Υπάρχει υποστηρικτική έρευνα αγοράς.
- Η πρόβλεψη είναι αξιόπιστη και ελέγχεται ευλόγως
- Δεν υπάρχουν αντιφάσεις με τα γενικώς αποδεκτά μοντέλα της αγοραστικής συμπεριφοράς.
- Η πρόβλεψη υποστηρίζει τον στόχο ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Σχέδιο δράσης

Για να εξηγήσεις πως θα ασκήσει η επιχείρηση την δραστηριότητα της απαιτείται το επιχειρηματικό σχέδιο . Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι κεντρικής σημασίας για την κατανομή των πόρων . Χρησιμοποιεί στοιχεία από το σχέδιο marketing, για την κλιμάκωση των ενεργειών ώστε να προσφέρουν ότι ορίζεται στο σχέδιο marketing και περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με όλα τα στάδια των δραστηριοτήτων αλυσίδας πρωταρχικής αξίας, καθώς και δραστηριότητες υποστήριξης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει μια περιγραφή της οργανωτικής δομής συμπεριλαμβανομένου και ενός οργανογράμματος. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους της επιχείρησης, και μισθοδοσίας και συναφών εξόδων και επίσης, αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος των λειτουργικών δαπανών.

Στο πλαίσιο των επιχειρηματικών μοντέλων , το σχέδιο δράσης είναι ένα μοντέλο υπολογιστικού φύλλου το οποίο περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία λειτουργικών και κεφαλαιουχικών δαπανών και την ποσοτικοποίηση των φυσικών στοιχείων, όπως χώρους γραφείων, εγκαταστάσεις και μηχανήματα. Το σχέδιο δράσης είναι ο κύριος παράγοντας κόστους, ενώ το σχέδιο marketing είναι ο οδηγός των εσόδων. Περιλαμβάνει το κόστος των πωλήσεων και ορισμένες δαπάνες marketing. Συμπερασματικά, το σχέδιο δράσης εξηγεί πως η επιχείρηση είναι δομημένη, ποιοί

πόροι απαιτούνται και πως οι πόροι αυτοί χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων . Εξηγεί πως δαπανούνται τα χρήματα των επενδυτών. Σε οικονομικούς όρους , παρέχει περισσότερα στοιχεία λειτουργικών δαπανών και όλα τα στοιχεία κεφαλαιουχικών δαπανών ως εισροές στο επιχειρησιακό μοντέλο. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Επιχειρηματικό μοντέλο

Ο κύριος λόγος για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι να δημιουργήσει τις οικονομικές προβλέψεις που αποτελούν θεμελιώδες στοιχείο κάθε επιχειρηματικού σχεδίου. Παράλληλα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο σου επιτρέπει να κατανοήσεις καλύτερα τα οικονομικά και τους οδηγούς της επιχείρησης και βοηθά στην αξιολόγηση του κινδύνου. Επίσης, δίνει την δυνατότητα να αξιολογηθούν ποσοτικά, εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές, καθώς και η κεφαλαιακή υποχρέωση. Αν είναι αρκετά λεπτομερές μπορεί να αποτελέσει και εργαλείο διαχείρισης επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά ενός αξιόλογου επιχειρηματικού μοντέλου είναι :

- Να μην έχει υπολογιστικά και τεχνικά λάθη.
- Να είναι συνεπές με τις παραδοχές που γίνονται για την αγορά , την στρατηγική και την τακτική που πρέπει να εκτελεστεί.
- Ικανό να παράγει τα απαραίτητα αποτελέσματα για την αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών.
- Πλήρες , από άποψη καταγραφής όλων των σχετικών εσόδων, του κόστους λειτουργίας και του κεφαλαίου δαπανών καθώς και τυχόν χρηματοδοτικών ταμειακών ροών, συμπεριλαμβανομένων και των τόκων και των κύριων πληρωμών για το χρέος ή για τα μερίσματα από μετοχές.
- Να καλύπτει το κατάλληλο χρονικό επιχειρηματικό σχεδιασμό , αλλά και το χρονικό διάστημα κάθε έτους να είναι κατανοητό , είτε πρόκειται εβδομαδιαίως, μηνιαίως , τριμηνιαίως, είτε σε ετήσια βάση.
- Να μπορεί να λειτουργεί εύκολα σε ευαίσθησιες και να υπάρχουν σενάρια για να ελέγχεται πόσο ισχυρό είναι το σχέδιο σε περίπτωση απροσδόκητων αλλαγών στο περιβάλλον.
- Να είναι διαμορφωμένο στο κατάλληλο επίπεδο λεπτομέρειας. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών

Ο στρατηγικός σχεδιασμός λοιπόν είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη . Κανένα ποσό ανάλυσης προσδιορίζει κατηγορηματικά ποια στρατηγική επιλογή θα επιλεγεί , συνεπώς η επιλογή θα πρέπει να βασίζεται στην εμπειρία και το ένστικτο.

Τα ποιοτικά κριτήρια λοιπόν για την εξέταση των στρατηγικών επιλογών είναι η συνοχή , η εγκυρότητα, η σκοπιμότητα, ο επιχειρηματικός κίνδυνος και η ευελιξία.

- **Συνοχή :** Οι στρατηγικές επιλογές πρέπει να είναι συνεπείς με την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης, την αποστολή και τους στόχους. Οποιαδήποτε επιλογή που δεν είναι συνεπής, μπορεί να εξαλειφθεί. Ωστόσο, αν όλες οι επιλογές δεν είναι συνεπείς , είτε εξετάζονται οι λάθος επιλογές , είτε το όραμα η αποστολή και οι στόχοι δεν είναι εφικτοί.
- **Εγκυρότητα :** Οι υποθέσεις πίσω από τις στρατηγικές επιλογές πρέπει να είναι έγκυρες. Αυτές οι υποθέσεις μπορεί να περιλαμβάνουν το μελλοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον, τον ανταγωνισμό , τους πελάτες και τους προμηθευτές και το πώς θα αντιδράσουν σε εναλλακτικές στρατηγικές. Μια στρατηγική επιλογή που αφορά την μείωση των τιμών, αλλά δεν αναγνωρίζει την πιθανότητα ότι οι ανταγωνιστές μπορεί να μειώσουν τις τιμές τους ενδέχεται να μην είναι έγκυρη.
- **Σκοπιμότητα :** Μια στρατηγική, μπορεί θεωρητικά να είναι ικανή να παρέχει το όραμα της επιχείρησης, την αποστολή και τους στόχους της , αλλά και στην πράξη πρέπει να είναι εφικτή. Με άλλα λόγια η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει την χρηματοδότηση, τους πόρους, τα περιουσιακά στοιχεία , την εμπειρία , τον πολιτισμό και τις δεξιότητες για να το πραγματοποιήσει.
- **Επιχειρηματικός κίνδυνος :** Η απόδοση των επενδύσεων σχετίζονται με τον κίνδυνο, και όλες οι στρατηγικές επιλογές επιφέρουν κάποια μορφή ρίσκου. Πρέπει επίσης , να περιλαμβάνουν τρόπους για την ελαχιστοποίηση του ενδεχομένου κινδύνου. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποσκοπεί στο να προσδιορίσει αν ο υπολειπόμενος κίνδυνος μιας στρατηγικής επιλογής είναι σε ανάλογο επίπεδο με την προσδοκώμενη απόδοση.

Ευελιξία : Σε μια εποχή όπου υπάρχουν ραγδαίες αλλαγές , οι στρατηγικές πρέπει να είναι ευέλικτες για να λειτουργήσουν σωστά ασχέτως των αλλαγμένων συνθηκών. Αν

υπάρχει πολυτέλεια επιλογής στρατηγικής αναλόγως των περιστάσεων αυτό αποτελεί βασικό πλεονέκτημα. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Εξέταση θεμάτων χρηματοδότησης

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να προσδιορίσει την μέγιστη χρηματοδότηση και πόσο χρονικό διάστημα θα χρειαστεί αυτή η χρηματοδότηση πριν να εξεταστεί το γεγονός ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος χρηματοδότησης .

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι χρηματοδότησης, αλλά είναι σημαντικό να κάνουμε μια σημαντική διάκριση μεταξύ ιδίων κεφαλαίων και της χρηματοδότησης του χρέους.

- **Χρηματοδότηση χρέους :** Η χρηματοδότηση του χρέους μπορεί να ληφθεί από διάφορες πηγές, αλλά συχνά παρέχονται από μία τράπεζα. Η χρηματοδότηση του χρέους απαιτεί μια επιχείρηση να πληρώσει με βάση μια συμφωνημένη, με κανονική χρέωση τόκων, αναλόγως του ποσού που δανείστηκε και την διάρκεια του δανείου. Η επιχείρηση ίσως επίσης να πρέπει να πληρώσει το αρχικό ποσό που δανείστηκε , το οποίο μερικές φορές αναφέρεται ως κύριο αποπληρωμή. Οι δαπάνες των τόκων πρέπει να πληρώνονται ανεξάρτητα από τις επιδόσεις της επιχείρησης. Εάν δεν πληρωθούν , ο δανειστής μπορεί να θέσει την επιχείρηση υπό εκκαθάριση . Οι πληρωμές των τόκων μπορούν να χρεωθούν στον λογαριασμό κερδών και ζημιών και έτσι μπορούν να μειώσουν την φορολογική υποχρέωση μια επιχείρησης. Δεδομένου ότι οι δανειστές μπορούν να ανακτήσουν τα χρήματα τους μέσω της πώλησης περιουσιακών στοιχείων σε περίπτωση εκκαθάρισης, το χρέος θεωρείται λιγότερο επικίνδυνο από την χρηματοδότηση των ιδίων κεφαλαίων, οπότε υπάρχει ένα χαμηλότερο κόστος που συνδέεται με αυτό.

Χρηματοδότηση ιδίων κεφαλαίων : Οι μέτοχοι μιας επιχείρησης (που μπορεί να κυμαίνονται από ιδιώτες μέχρι και ιδρύματα) παρέχουν την χρηματοδότηση των ιδίων κεφαλαίων. Τα ίδια κεφάλαια περιλαμβάνουν τυχόν διατηρημένα κέρδη της επιχείρησης. Οι μετοχές εν αντιθέσει του χρέους, αποτελούν ιδιοκτησία μιας επιχείρησης, και παρέχουν το δικαίωμα του μερίσματος του κέρδους, το οποίο καταβάλλεται κανονικά μέσω των μερισμάτων . Σε αντίθεση με τους τόκους, τα

μερίσματα καταβάλλονται μετά από φόρους και είναι λιγότερη αποτελεσματική μορφή χρηματοδότησης από ότι αυτή του χρέους. Οι μέτοχοι μπορεί να συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης μόνο όταν όλες οι άλλες απαιτήσεις για την επιχείρηση, όπως η πληρωμή των τόκων έχει εκπληρωθεί. Σε περίπτωση εκκαθάρισης, οι μέτοχοι έχουν μόνο μια απαίτηση σε ότι έχει απομείνει αφού έχουν ικανοποιηθεί όλοι οι πιστωτές. Έτσι οι πάροχοι λαμβάνουν τον μεγαλύτερο κίνδυνο από ότι οι υπόλοιποι πάροχοι χρηματοδότησης. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Παρουσίαση ανάλυσης του ρίσκου

Η καινοτομία και η ανάπτυξη επιχείρησης είναι εγγενώς επικίνδυνες. Ο κίνδυνος λοιπόν μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά οι διαστάσεις του κινδύνου είναι ίδιες σε όλες τις επιχειρήσεις. Το επίπεδο του κινδύνου που συνδέεται με μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή έργου θα εξαρτηθεί από τα εξής :

- Η αξία των πόρων που διατίθενται για το έργο.
- Το ποσοστό των συνολικών επιχειρηματικών πόρων αντιπροσωπεύονται από τους εν λόγω πόρους.
- Το χρονικό διάστημα για το οποίο οι πόροι θα είναι αφιερωμένοι στο έργο.
- Ο εγγενής κίνδυνος του έργου.
- Το κόστος της εξόδου από το έργο.

Πολλοί πιθανοί κίνδυνοι μπορεί να προσδιορισθούν κατά την διάρκεια της διαδικασίας του επιχειρηματικού σχεδίου και μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές για τον μετριασμό τους. Θα υπάρχουν επίσης απρόβλεπτοι κίνδυνοι τους οποίους μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει, οποτεδήποτε και αν προκύψουν. Η ικανότητα μιας επιχείρησης για την διαχείριση των απρόβλεπτων κινδύνων θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και την εμπειρία της διαχείρισης και την φύση της εκδήλωσης κινδύνου. Μια σημαντική πτυχή του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι , ότι ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου , όταν συμβαίνουν απρόβλεπτα γεγονότα , οι διαχειριστές έχουν τον χρόνο και τους πόρους που διατίθενται για την αντιμετώπιση τους .

Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής :

- Λειτουργικοί
- Βιομηχανικοί
- Οικονομικοί
- Πολιτικοί

Λειτουργικοί: Οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι εσωτερικοί στην επιχείρηση και αφορούν την ικανότητα της να επιτύχει στην επιλογή της στρατηγικής της. Αυτοί περιλαμβάνουν τα εξής :

- Το βασικό προσωπικό παραιτείται ή προσλαμβάνεται από ανταγωνιστή.
- Απρόβλεπτα προβλήματα προκύπτουν κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.
- Τα μηχανήματα υπολειτουργούν ή είναι ασυμβίβαστα με τις πρώτες ύλες.
- Καταστροφή αποθεμάτων.
- Πυρκαγιά, κλοπή, πλημμύρες.
- Προβλήματα στην εξαγωγή πληροφοριών τεχνολογίας.
- Αυξημένη ζήτηση προϊόντος, τόσο ώστε η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί
- Οι ενέργειες μη αξιόπιστων εργαζομένων μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μεγάλα προβλήματα.

Βιομηχανικοί: Πρόκειται για κινδύνους που προκαλούνται από εξωτερικές εξελίξεις στον κλάδο και μπορεί να αναπτυχθεί ως αποτέλεσμα των ενεργειών από την ίδια την επιχείρηση. Οι κίνδυνοι αυτοί περιλαμβάνουν τα ακόλουθα :

- Την εισαγωγή νέας εταιρίας στην αγορά.
- Ο βασικός προμηθευτής κλείνει και εμποδίζει την παροχή των ζωτικής σημασίας πρώτων υλών.
- Η ζήτηση του προϊόντος δεν υλοποιείται.
- Ένας ανταγωνιστής κόβει επιθετικά τις τιμές.

- Μια νέα ανάπτυξη της τεχνολογίας κάνει τα υφιστάμενα προϊόντα παρωχημένα.
- Δύο ανταγωνιστές συγχωνεύονται παρέχοντας τους ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους. Graham, F. (2004) *Guide to Business Planning*.

Οικονομικοί : Πιθανοί οικονομικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν τα εξής:

- Μια κατάρρευση του χρηματιστηρίου εμποδίζει ένα κρίσιμο ζήτημα που έχει να κάνει με τα ίδια κεφάλαια ή κάποια συγχώνευση με ανταγωνιστή.
- Τα επιτόκια αυξάνονται δραματικά , αυξάνοντας το κόστος εξυπηρέτησης των χρεών της επιχείρησης.
- Υπάρχει μια σημαντική υποτίμηση, η οποία αυξάνει το κόστος των πρώτων υλών που αγοράζονται από το εξωτερικό.

Πολιτικοί : Οι κίνδυνοι αυτοί δεν περιλαμβάνουν μόνο κυβερνητικούς κινδύνους , αλλά προκύπτουν και από τις δράσεις των συνδικάτων, λομπιστών και ακτιβιστών.

Οι κίνδυνοι αυτοί περιλαμβάνουν τα εξής :

- Οι κυρώσεις που επιβάλλονται σε μια χώρα εμποδίζουν την πρόσβαση των πελατών ή των πρώτων υλών .
- Μεταβολή των φορολογικών συντελεστών ή η φορολογική πολιτική που μεταβάλλεται.
- Μεταβολή των επιχορηγήσεων , των δανείων και των επιδοτήσεων .
- Τα συνδικάτα οργανώνουν συλλογική δράση, εμποδίζοντας την παραγωγή από την συνέχιση.
- Η πίεση από ομάδες ειδικών συμφερόντων απαιτεί αλλαγή στις επιχειρηματικές δράσεις της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση υποφέρει από μαζικό βανδαλισμό από απεργάτες.

Παρουσίαση και αποδοχή επιχειρηματικού σχεδίου

Πριν από την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να έχει εντοπιστεί το δυνητικό ακροατήριο. Εφόσον εντοπιστεί , ο στόχος είναι να παρθεί η υποστήριξη όλων των ενδιαφερόμενων μελών οι οποίοι μπορεί να είναι συνάδελφοι, ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επενδυτές , δανειστές.

Καθ' όλη την προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου, σχετικά μέλη της ομάδας και διευθύνοντες πρέπει να συμμετέχουν . Αυτό επεκτείνει την αίσθηση ιδιοκτησίας του επιχειρηματικού σχεδίου για τους ανθρώπους που θα λάβουν μέρος στην απόφαση για την έγκριση του σχεδίου. Η έγκαιρη ανταλλαγή των βασικών παραδοχών και συμπερασμάτων δημιουργεί τα σχόλια και τις αντιρρήσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν πριν την παρουσίαση του τελικού σχεδίου. Ο κάθε άνθρωπος μέσα στην εταιρία βέβαια έχει κάποιο προσωπικό συμφέρον πράγμα που σημαίνει ότι έχουν την αίσθηση ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο λόγω της χρηματοδότηση τους, θα εμποδίσει τα προσωπικά τους έργα. Η συνεργατική προσέγγιση όμως, η εμπειρία και η γνώση κάποιων ατόμων πολύ πιθανόν να ξεπεράσουν τέτοιου μορφής αντιρρήσεις.

Η αίσθηση ιδιοκτησίας μεταξύ των συναδέλφων, θα βοηθήσει με επιτυχία επίσης στη υλοποίηση του σχεδίου. Οι άνθρωποι θα είναι πιο πρόθυμοι και έτοιμοι να κάνουν ένα βήμα παραπέρα για να διασφαλίσουν ότι το σχέδιο έχει μετατραπεί σε μια επιτυχία, αν αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος του από την ίδρυση της.

Σε περίπτωση που ο κύριος στόχος είναι να χρηματοδοτηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο από τράπεζες ή από κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετεχόντων, δεν θα είναι δυνατή η συμμετοχή τους στην προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου. Ωστόσο, βοηθά να δημιουργήσει μια σχέση με εκείνους από τους οποίους θα επιδιωχθεί η χρηματοδότηση και να τους δώσει μια γενική περιγραφή στο πόσο ρεαλιστικός θα είναι ο στόχος του σχεδίου όταν θα είναι έτοιμο.

Μια γρήγορη επαφή με τους επενδυτές θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες. Για παράδειγμα μια πιθανή αποστροφή προς τον συγκεκριμένο κλάδο ή αντίρρηση σχετικά με το ποσό χρηματοδότησης. Επίσης, δίνει την δυνατότητα στους επενδυτές να ρυθμίσουν τον χρόνο τους έτσι ώστε να συνεδριάσουν μια φορά όταν το επιχειρηματικό σχέδιο ολοκληρωθεί. Σε μια αρχική γρήγορη συνάντηση επίσης είναι δυνατό να μετρηθούν οι προσδοκίες των επενδυτών όσον αφορά την μορφή και το επίπεδο λεπτομέρειας, έτσι ώστε όταν το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιαστεί , θα έχουν εξασφαλίσει ότι οι προσδοκίες τους εκπληρώνονται. Οι επενδυτές τότε θα είναι πιο δεκτικοί.

Τέλος, κατά την διάρκεια της παρουσίασης επειδή το κοινό θα είναι απαιτητικό και το κάθε μέλος θα θέλει διαφορετικό τρόπο παρουσίασης συνοψίστηκαν κάποια

βασικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να περιλαμβάνονται κατά την παρουσίαση τα οποία είναι τα εξής :

- Σύντομη εισαγωγή, συνήθως παρμένη από το όραμα και την αποστολή.
- Στόχοι επιχείρησης
- Γιατί πρέπει να γίνει; Το σκεπτικό για το υπόλοιπο της επιχείρησης.
- Η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης
- Στρατηγική και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Πτυχές του μείγμα marketing
- Κατάτμηση και στόχευση αγοράς
- Ζήτηση και πρόγνωση μεριδίου αγοράς
- Περίγραμμα των εργασιών και των απαιτούμενων πόρων
- Συνοπτικός ισολογισμός και αποτελέσματα χρήσης
- Βασικοί δείκτες
- Απαιτούμενη χρηματοδότηση
- Η αξία
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Εκτέλεση επιχειρηματικού σχεδίου

Για την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου λοιπόν, πρέπει να περιλαμβάνεται ένα οργανόγραμμα και ο αριθμός των απασχολούμενων. Αυτό είναι απαραίτητο για την κατανομή των πόρων και για να υπολογιστεί η απασχόληση και οι σχετικές δαπάνες , οι οποίες συχνά ευθύνονται για ένα μεγάλο ποσοστό των λειτουργικών δαπανών.

Το λεπτομερές οργανόγραμμα στο σχέδιο υλοποίησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τις περιγραφές εργασίας και να εντοπίσει τους κατόχους του προϋπολογισμού. Οι ιεραρχικές σχέσεις , καθώς και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την παράδοση εναντίον των δημοσιονομικών στόχων και των στρατηγικών στόχων εντοπίζονται. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας διευκρινίζει στους ανθρώπους πως πρέπει να γίνονται τα πράγματα . Graham, Z. (2004) *Guide to Business Planning*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

Με βάση τον Tom Peters και τον Robert Waterman, η επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν μιας εξαιρετικής επιχείρησης είναι τα εξής :

- προκατάληψη των επιχειρήσεων.
- από το πόσο κοντά είναι μια επιχείρηση στους πελάτες της.
- αυτονομία και την επιχειρηματικότητα της επιχείρησης.
- την παραγωγικότητα των ανθρώπων της.
- γνώμονας η αξία
- απλή μορφή.

Τώρα , όσον αφορά τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθήσει κάποιος για ένα πετυχημένο επιχειρησιακό πλάνο είναι τα εξής :

- **Να διατίθεται ο απαιτούμενος χρόνος :** Ο χρόνος που πρέπει δηλαδή να αφιερωθεί στον ηγετικό χρόνο και στην διαδικασία του σχεδίου. Η διαδικασία του σχεδιασμού πρέπει να ξεκινήσει πολύ πιο πριν από το οικονομικό έτος της επιχείρησης και παράλληλα η διαδικασία του σχεδίου και οι πληροφορίες που θα αντληθούν θα πρέπει και αυτές να γίνουν την ίδια χρονική περίοδο.
- **Επισημοποίηση της διαδικασίας :** Ένα πετυχημένο επιχειρηματικό πλάνο χρειάζεται συστηματική προσέγγιση. Πρέπει να αναφέρεται η ημερήσια διάταξη , τα θέματα που θα αντιμετωπίσει ο προγραμματισμός, να είναι ολοκληρωμένος εντός του ζητηθέντος χρόνου , να αναφέρεται πώς θα συνταχθούν τα θέματα και από ποιους ,ποιος θα κάνει την τελική επεξεργασία κ.λπ.
- **Δημιουργία και διατήρηση της απαραίτητης βάσης δεδομένων :** Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν πρέπει να βρεθούν σε εύλογο χρονικό

διάστημα, πρέπει να είναι απαραίτητα για την λήψη των αποφάσεων , να είναι επιθυμητά από άποψη κόστους και ποιότητας και να είναι χρήσιμα.

- **Ανάλυση πληροφοριών**

- **Να συζητούνται οι πιθανότητες :** Σε αυτό το στάδιο λοιπόν το κλειδί είναι η συζήτηση. Ως γνωστόν ο συνδυασμός γνώσεων δύο ατόμων είναι πολύ καλύτερος και εύστοχος σε σχέση με το να δρα μόνο ο ένας. Η συζήτηση συνεπώς πρέπει να είναι εποικοδομητική , να επανεξετάζονται όλα αυτά που μπορούν να βοηθήσουν, να εξερευνώνται ιδέες και πρακτικότητα με γνώμονα την ρεαλιστικότητα και την καινοτομία. Απαιτείται επίσης δημιουργικότητα , τα άτομα να είναι ανοιχτόμυαλα και τέλος αποφασιστικότητα , να μην υπάρχουν δηλαδή επιφυλάξεις που στο τέλος μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα.

- **Τελειοποίηση και συμφωνία για το σχέδιο :** Μετά από τα στάδια που αναφέρθηκαν και κυρίως μετά της εποικοδομητικής συζήτησης πρέπει να εξαχθεί ένα αποτέλεσμα. Το να πάρεις κάποια απόφαση μερικές φορές συνεπάγεται από μια συμβιβαστική λύση η οποία θα δεσμεύει τα άτομα για την περαιτέρω πορεία.

- **Επικοινωνία :** Το σχέδιο πρέπει να κοινοποιείται σε όλα τα άτομα που επηρεάζουν το επίτευγμα . Σε ορισμένες περιπτώσει το επιχειρηματικό πλάνο εκδίδεται σε δύο διαφορετικές εκδόσεις όπου στην μια έκδοση αναφέρονται λειτουργικές λεπτομέρειες και στην άλλη αναφέρονται βασικά ζητήματα και συνοψίζεται η πορεία. Βασικό χαρακτηριστικό και στις δύο περιπτώσεις είναι ο ρεαλισμός και η πρακτικότητα.

- Εκτέλεση. Forsyth, P. (2002) *Business Planning* .Capstone Publishing.

2.1 ΤΑ ΣΥΝΗΘΕΣΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης , υπάρχουν λάθη που είναι κοινά σε πολλούς μάνατζερς. Τα βασικότερα λάθη είναι τα εξής :

- **Έλλειψη συμμετοχής** : Απαιτείται επιφυλακτικότητα για τα άτομα που δεν συμμετέχουν πλήρως στην διαδικασία σχεδιασμού . Στοιχεία όπως ακυρωμένα meetings , μη ολοκλήρωση σχεδίων και χαμένες προθεσμίες αποτελούν σήματα έγκαιρης προειδοποίησης.
- **Έλλειψη δέσμευσης** : Δέσμευση είναι τι θα συμβεί εφόσον ολοκληρωθούν τα σχέδια. Απαιτείται προσοχή για άτομα που γίνονται αρνητικά ή επικριτικά για καταστάσεις που απαιτούν προσαρμογές από την πλευρά τους και από την πλευρά της εταιρίας.
- **Έλλειψη λεπτομέρειας ή παρωχημένες λεπτομέρειες** : Τα σχέδια τα οποία είναι πάρα πολύ πρόχειρα μπορεί να στερούνται βασικά συστατικά για την διαδικασία σχεδιασμού της υποομάδας. Οι στρατηγικές πρέπει να περιλαμβάνουν μετρήσεις και νούμερα υψηλού επιπέδου , ακόμα και αν τα σχέδια της υποομάδας αναμένεται να προσθέσουν εξειδίκευση στο επιχειρηματικό σχέδιο. Σχέδια που βυθίζονται σε γραφήματα και βαριές τεχνικές πληροφορίες μπορούν να χάσουν τα βασικά μηνύματα που θέλουν να περάσουν.
- **Έλλειψη επικοινωνίας ή βλάβες επικοινωνίας** : Αφού ολοκληρωθούν τα πλάνα , ο ρυθμός και η συχνότητα των επικοινωνιών πέφτει.
- **Μη ρεαλιστικές προβλέψεις και χρονοδιαγράμματα** : Προβλέψεις και προθεσμίες που είναι ανέφικτες ή απίθανες . Οι σωστά τεθιμένοι στόχοι είναι σημαντικοί για την οδήγηση μια επιχείρησης στην επιτυχία.
- **Έλλειψη από υποστηρικτικά λειτουργικά σχέδια** : Λειτουργικά σχέδια που δεν φτάνουν στην τελική τους κατάσταση , με μετρήσεις και πληροφορίες παρακολούθησης ,αφήνουν μεγάλα κενά στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας.

- **Έλλειψη επιχειρησιακών σχολίων** : Απαιτείται διεξαγωγή σχολίων τουλάχιστον σε τριμηνιαία βάση καθώς και ατομικά λειτουργικά μηνιαία σχόλια.
- **Αργή ανταπόκριση στα προβλήματα** : Δεν έχει να κάνει με την σύγκριση μια μικρής με μιας μεγάλης επιχείρησης αλλά για την αργή ανταπόκριση συγκριτικά με την ευελιξία στην αντιμετώπιση της εξωτερικής αγοράς και των εσωτερικών ζητημάτων.
- **Αγνόηση προειδοποιητικών σημάτων** : Όταν αγνοούνται αυτά τα σημάδια τότε προβλήματα που μπορούν να λυθούν γρήγορα και με λιγότερη δυσκολία ξαφνικά γίνονται αδιαπέραστα. Capozio, P. (2009) *Manager's Guide to Business Planning*.

ΜΕΡΟΣ Β : ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Με βάση λοιπόν το θεωρητικό κομμάτι που αναπτύχθηκε πιο πάνω , θα παρατηρήσουμε συγκριτικά ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά σε θεωρητικό υπόβαθρο, που έχει χρησιμοποιήσει ο Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ και που τον έχουν οδηγήσει σε μια επικείμενη και σταθερή πορεία επιτυχίας.

Αρχικά λοιπόν πρέπει να υπογραμμιστεί ότι το επενδυτικό κοινό του ομίλου είναι ποικίλο, δηλαδή περιλαμβάνει τόσο τράπεζες όσο και ιδιώτες (νομικά ή φυσικά πρόσωπα), πράγμα το οποίο δίνει σταθερό οικονομικό υπόβαθρο στην επιχείρηση, ώστε να μπορεί να προχωρά ακάθεκτη.

Παράλληλα δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της και στους πελάτες της, βάζοντας τον παράγοντα άνθρωπο σε πρώτη μοίρα. Οι αξίες αυτές με λίγα λόγια που θέτει αποτελούν κλειδί της επιτυχίας της επιχείρησης, διότι δίνοντας βάση και προσοχή στο δυναμικό της αυτόματα η παραγωγικότητα της βαίνει σε υψηλά ποσοστά και παράλληλα όταν βρίσκεται και κοντά στον καταναλωτή , κατανοεί απόλυτα τις ανάγκες του και δρα ανάλογα. Και τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου που αναφέρθηκε και πιο πάνω.

Τέλος, η επιχείρηση λειτουργεί δυναμικά ,σταθερά και προνοητικά, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους εξωτερικούς πολιτικοοικονομικούς παράγοντες , που τυχάνει να είναι ασταθείς (οικονομική κρίση και ευρωπαϊκή διαταραχή), έχοντας σαν αποτέλεσμα σε καιρούς ύφεσης να αναπτύσσεται.

1.1 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ έχει ως όραμα την πρωτοπορία , ενσωματώνοντας στην στρατηγική του την βιώσιμη ανάπτυξη.

Έχουν ως αποστολή την παραγωγή και την προσφορά κορυφαίων προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα της ενέργειας , εξυπηρετώντας τους πελάτες τους τόσο στην ελληνική όσο και στην διεθνή αγορά με αποτελεσματικότητα και καινοτομία.

Η κάθε επιχείρηση έχει τις δικές τις αξίες και ιδανικά , ο Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ πετρέλαια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι συνδυάζει όλα τα χαρακτηριστικά στοιχεία εκείνα που την έχουν οδηγήσει στην σταθερότητα της επιτυχίας, επιτυχία η οποία δεσμεύεται από τις αρχές της οι οποίες είναι οι εξής :

- Θέτουν σαν προτεραιότητα την ασφάλεια.
- Προσφέρουν αξία στον πελάτη, βρίσκονται κοντά τους.
- Λειτουργούν με υπευθυνότητα προς την κοινωνία και το περιβάλλον.
- Καλλιεργούν το αίσθημα της συναδελφικής ομόνοιας μέσω του σεβασμού και προάγοντας την αξιοκρατία, την ομαδική εργασία, την καινοτομία, την συνεχή βελτίωση, και τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα.
- Επενδύουν για βιώσιμη ανάπτυξη.
- Ενισχύουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητα τους.
- Εφαρμόζουν υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης.
- Δημιουργούν αξία για τους μετόχους τους και εστιάζουν στην συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων και των χρηματοροών τους.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ δίνουν βαρύνουσα σημασία σε θέματα συμπεριφοράς. Με λίγα λόγια, δίνουν βάση στην ακεραιότητα, τον επαγγελματισμό, στην δέσμευση στην ευθυκρισία , πρωτοβουλία και στην εξωστρέφεια.(www.helpe.gr)

1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΛΠΕ

Οι στόχοι του ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ έχουν σαν βάση την βιώσιμη ανάπτυξη . Η μακροπρόθεσμη στρατηγική προσέγγισης της βιώσιμης ανάπτυξης στηρίζεται στους έξι παρακάτω βασικούς άξονες , έχοντας ως κύριο στόχο την περαιτέρω ισχυροποίηση του ομίλου στην εγχώρια αγορά και στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.

- Αναβάθμιση & ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εγχώριας διύλισης και εμπορίας.
- Επέκταση της Διεθνούς Εμπορίας και προώθηση της καθετοποίησης.
- Διαχείριση του επιχειρηματικού Χαρτοφυλακίου Πετροχημικών και Έρευνας & Παραγωγής, για αξία και ανάπτυξη .
- Ανάπτυξη σε Ηλεκτρισμό, Φυσικό Αέριο, ΑΠΕ και διερεύνηση νέων τεχνολογιών.
- Βελτιστοποίηση οργανωτικών δομών.
- Συνεχής ανάπτυξη του Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Με αυτή την στρατηγική ο Όμιλος θα επιτύχει τους στόχους του , θα εκπληρώσει τον κοινωνικό του ρόλο και θα συνεισφέρει στην εθνική οικονομία και κοινωνική ανάπτυξη.

Από τους βασικούς άξονες προκύπτουν και οι βασικοί στόχοι που αφορούν τα εξής πεδία :

- **Οικονομία** : Περαιτέρω ενδυνάμωση στην εγχώρια αγορά καθώς και στην ΝΑ Ευρώπη.
- **Κοινωνία** : Κοινωνικά υπεύθυνη εταιρία στηριζόμενη στην συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους.
- **Εργαζόμενοι** : Διατήρηση υψηλής θέσης προτίμησης στην αγορά εργασίας και ανάπτυξη εξειδικευμένων στελεχών.
- **Περιβάλλον** : Βελτίωση της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς μέσω μετρήσεων, δεικτών και διαχείρισης κινδύνων. Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης ΕΛΠΕ (2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ιδρύθηκαν το 1998 και αποτελούν έναν από τους κορυφαίους Ομίλους στον τομέα της ενέργειας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με δραστηριότητες σε 7 χώρες.

Οι μετοχές τους διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου (LSE: HLPD). Το 2014, ο Κύκλος Εργασιών του Ομίλου ανήλθε σε €9,5 δισ. και τα Συγκρίσιμα Κέρδη EBITDA σε €417 εκ. Μέτοχοι είναι η Paneuropean Oil and Industrial Holdings S.A. (42,6%) και το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (35,5%), ενώ το υπόλοιπο ελεύθερα διαπραγματεύσιμο ποσοστό ανήκει σε θεσμικούς (13,9%) και ιδιώτες (8,1%) επενδυτές. Ο τομέας δύλισης αποτελεί την κύρια δραστηριότητα, αντιπροσωπεύοντας περίπου 75% του συνολικού ενεργητικού του Ομίλου.

Ο Όμιλος διαθέτει τα τρία από τα τέσσερα διωλιστήρια που λειτουργούν στην Ελλάδα (Ασπρόπυργος, Ελευσίνα, Θεσσαλονίκη), με συνολική δυναμικότητα 340 kbrd, κατέχοντας μερίδιο περίπου 65% της ελληνικής αγοράς στον τομέα του χονδρικού εμπορίου πετρελαιοειδών. Την πενταετία 2007-2012 υλοποίησε ένα επενδυτικό πρόγραμμα ύψους €3 δισ περίπου, στο πλαίσιο του οποίου εντάσσεται και η ολοκλήρωση της μεγαλύτερης ιδιωτικής βιομηχανικής επένδυσης στην Ελλάδα, που αφορά τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του διωλιστηρίου Ελευσίνας. Το 2013 ήταν η πρώτη πλήρης χρονιά εμπορικής λειτουργίας του αναβαθμισμένου διωλιστηρίου της Ελευσίνας, το οποίο αφού ολοκλήρωσε επιτυχώς τη διαδικασία αριστοποίησης, είχε σημαντική συνεισφορά στην κερδοφορία του Ομίλου και την αύξηση των εξαγωγών του. Κατέχει ηγετική θέση στην εγχώρια εμπορία, μέσω των θυγατρικών του ΕΚΟ και Ελληνικά Καύσιμα (πρώην BP Hellas). Οι δυο εταιρείες δραστηριοποιούνται στην εγχώρια λιανική εμπορία μέσω δικτύου περίπου 1.800 πρατηρίων, καθώς και στις πωλήσεις υγραερίου, βιομηχανικών, αεροπορικών, ναυτιλιακών καυσίμων και λιπαντικών.

Επιπλέον, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Διαθέτει το μοναδικό διωλιστήριο της π.Γ.Δ.Μ. στα Σκόπια και μέσω ενός δικτύου 287 πρατηρίων συνολικά, κατέχει σημαντική θέση στην εμπορία καυσίμων σε Κύπρο, Βουλγαρία, Σερβία και Μαυροβούνιο. Κατέχει επίσης δικαιώματα έρευνας υδρογονανθράκων στην Ελλάδα, το Μαυροβούνιο και την Αίγυπτο. Στην Ελλάδα,

συμμετέχει ως διαχειριστής (operator) σε διεθνή κοινοπραξία πετρελαϊκών εταιριών (συμμετοχή 33%), που διαθέτει δικαιώματα έρευνας και παραγωγής στην περιοχή του Δυτικού Πατραϊκού κόλπου και έχει ξεκινήσει τη διεξαγωγή ερευνητικών εργασιών, σύμφωνα με τη Σύμβαση Μίσθωσης με το Ελληνικό Δημόσιο.

Διαθέτει παράλληλα, το μοναδικό καθετοποιημένο συγκρότημα παραγωγής πετροχημικών στην Ελλάδα, με κύρια προϊόντα το πολυπροπυλένιο και παράγωγά του, η παραγωγή του οποίου γίνεται σύμφωνα με τα πρότυπα Basel. Το μερίδιο της εγχώριας αγοράς υπερβαίνει το 50% ενώ οι εξαγωγές, κυρίως στην Τουρκία, την Ιταλία και την Ιβηρική χερσόνησο, αντιπροσωπεύουν ποσοστό περίπου 50%-60% των πωλήσεων. Δραστηριοποιείται επίσης, στους τομείς ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου. Μέσω της ELPEDISON, κοινοπραξία με την ιταλική EDISON, ήδη λειτουργεί δύο μονάδες συνδυασμένου κύκλου στη Θεσσαλονίκη και τη Θίβρη Βοιωτίας, συνολικής ισχύος 810 MW. Επιπλέον, τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, με χαρτοφυλάκιο άνω των 200 MW σε διάφορα στάδια ανάπτυξης.

Ο Όμιλος συμμετέχει κατά 35% στη Δημόσια Επιχείρηση Αερίου Α.Ε. (ΔΕΠΑ), που αποτελεί τον κύριο εισαγωγέα και πάροχο φυσικού αερίου στην Ελλάδα. Η ΔΕΠΑ κατέχει το 100% του ΔΕΣΦΑ, ιδιοκτήτη και διαχειριστή του ελληνικού δικτύου φυσικού αερίου, καθώς και το 51% των τοπικών εταιριών διανομής και παροχής αερίου (ΕΠΑ). Ο ΔΕΣΦΑ βρίσκεται σε διαδικασία πώλησης στην εταιρεία SOCAR του Αζερμπαϊτζάν, καθώς στις 21 Δεκεμβρίου 2013 υπεγράφη συμφωνία πώλησης των μετοχών (Share Purchase Agreement) ύψους €400εκ. για το 66% των μετοχών, ενώ η ολοκλήρωση της συναλλαγής υπόκειται στην έγκριση των αρμόδιων ρυθμιστικών αρχών ενέργειας και ανταγωνισμού σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση.(www.helpe.gr)

2.1 ΜΕΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οι μέτοχοι που (φυσικά ή νομικά πρόσωπα) που κατέχουν άμεσα ή έμμεσα , ποσοστό μεγαλύτερο από 5% του συνολικού αριθμού των μετοχών της εταιρίας είναι:

- Ελληνικό Δημόσιο **35,5 %**
- Paneuropean Oil & Industrial Holdings S.A **42,6 %**
- Θεσμικοί Επενδυτές **15,3 %**
- Ευρύ επενδυτικό κοινό **6,6 %**

Οι μετοχές του Ομίλου διαπραγματεύονται στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου , με την μορφή Διεθνών Αποθετηρίων Εγγράφων (GDRs). Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας ανέρχεται σε 666.284.703,30 διαιρούμενο σε 305.635.185 μετοχές ονομαστικής αξίας € 2,18 η καθεμία . Τα δικαιώματα των μετόχων της εταιρίας που πηγάζουν από την μετοχή τους, είναι ανάλογα με το ποσοστό του κεφαλαίου, στο οποίο αντιστοιχεί η καταβεβλημένη αξία της μετοχής. Όλες οι μετοχές έχουν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις και κάθε μετοχή ενσωματώνει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που προβλέπει ο Νόμος και το Καταστατικό της Εταιρίας.

Η ευθύνη των μετοχών της εταιρίας περιορίζεται στην ονομαστική αξία των μετοχών που κατέχουν.

Οι μετοχές της Εταιρίας διαπραγματεύονται στην Γενική Κατηγορία (Κύρια Αγορά), του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης ΕΛΠΕ (2010).

2.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

- **Ελληνικό Δημόσιο :** ” Όλοι οι κρατικοί φορείς που ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει.” (www.prevedourou.gr)

- **Pan-European Oil & Industrial Holdings S.A :** Ιδρύθηκε το 1990 και εδρεύει στο Λουξεμβούργο. Λειτουργεί ως θυγατρική του Ομίλου Γιάννη Λάτση. (www.wikipedia.gr)
- **Θεσμικοί Επενδυτές :** είναι οργανισμοί που έχουν διαθέσιμα τεράστια ποσά χρημάτων και επενδύουν σε επιχειρήσεις. Θεσμικοί επενδυτές μπορεί να είναι τράπεζες, εταιρίες ασφαλειών, ταμεία συντάξεων, ταμεία εξασφάλισης, και εταιρίες αμοιβαίων κεφαλαίων. (www.wikipedia.gr)
- **Ευρύ επενδυτικό κοινό.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΠΕ

3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΧΩΡΟΥ

Ο όμιλος διαθέτει τρία διυλιστήρια που λειτουργούν στην Ελλάδα , στον Ασπρόπυργο στην Ελευσίνα και στην Θεσσαλονίκη ,στο εξωτερικό στα Σκόπια και τα Κεντρικά Γραφεία στο Μαρούσι Αττικής. Το διυλιστήριο Ασπροπύργου κατασκευάστηκε το 1958, είναι τύπου FCC και χαρακτηρίζεται από υψηλή συνθετότητα. Είναι ένα από τα πιο σύγχρονα διυλιστήρια στην Ευρώπη καθώς έχει υποστεί μία σειρά αναβαθμίσεων, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι:

- 1986: έργο μετατροπής υπολειμμάτων με την εγκατάσταση μονάδων FCC, mild hydrocracker, visbreaker και CCR,
- 1999: αύξηση της διυλιστικής δυναμικότητας στα 148 kbrpd και
- 2004: σημαντική αναβάθμιση με εκτεταμένες βελτιώσεις των μονάδων μετατροπής.

Το διυλιστήριο διαθέτει σημαντικό αριθμό κυρίων μονάδων απόσταξης και μεταγενέστερων μονάδων μετατροπής, οι οποίες περιλαμβάνουν: μονάδα καταλυτικής πυρόλυσης (FCC), μονάδα απόσταξης υπό κενό (vacuum distillation unit), μονάδα υδρογονοπυρόλυσης (mild hydrocracker) και μονάδα ιξωδόλυσης (visbreaker) για την αναβάθμιση των υπολειμμάτων ατμοσφαιρικής απόσταξης. Έχει σημαντική δυναμικότητα παραγωγής βενζίνης μέσω των μονάδων ισομερισμού και αναμόρφωσης (CCR).

Είναι πλήρως εναρμονισμένο με τις τελευταίες περιβαλλοντικές ρυθμίσεις και τις απαιτήσεις ασφαλείας και παράγει προϊόντα πετρελαίου σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Διαθέτει σημαντική ευελιξία ως προς την παραγωγή, την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων, κατά συνέπεια η παραγωγή βενζίνης ή ντίζελ μπορεί να μεγιστοποιηθεί ανάλογα με τις τάσεις της αγοράς. Το διυλιστήριο περιλαμβάνει μεγάλο ιδιωτικό λιμάνι και δίκτυο αγωγών αργού που το συνδέει με την εγκατάσταση εκφόρτωσης και αποθήκευσης αργού στην Πάχη Μεγάρων, καθώς και αγωγό για

τελικά και ημιτελή προϊόντα που συνδέεται με το διυλιστήριο της Ελευσίνας. Επιπλέον, έχει την κύρια ευθύνη παροχής αεροπορικού καυσίμου στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Κατά το 2013, το διυλιστήριο Ασπροπύργου πέτυχε εξαιρετική επίδοση μηχανικής διαθεσιμότητας (99,3%), με ιδιαίτερα χαμηλό αριθμό ωρών διακοπής λειτουργίας μονάδων. Κατά το 2014 ολοκληρώθηκε η σύνδεση του διυλιστηρίου με το δίκτυο φυσικού αερίου. Το έργο αυτό αναμένεται να αποδώσει σημαντικά κέρδη, καθώς θα δίνεται η δυνατότητα υποκατάστασης του μαζούτ ιδιοκατανάλωσης με φυσικό αέριο, όταν η τιμή του βρίσκεται σε πιο ανταγωνιστικά επίπεδα. Επίσης, περιβαλλοντικά οφέλη προκύπτουν και από τη μείωση εκπομπών CO₂, λόγω της χρήσης φυσικού αερίου, ως καθαρότερο καύσιμο.

Το διυλιστήριο Ελευσίνας έχει ημερήσια δυναμικότητα διύλισης 100 χιλ. βαρέλια και πρόσφατα πραγματοποιήθηκε η αναβάθμισή του, ένα έργο ύψους €1,4 δισ. Η αναβάθμιση περιλαμβάνει την εγκατάσταση τριών κύριων μονάδων, της μονάδας υδρογονοπυρόλυσης υψηλής πίεσης (hydrocracker) δυναμικότητας 39.000 βαρελιών/ημέρα, της μονάδας θερμικής πυρόλυσης (flexicoker) δυναμικότητας 20.000 βαρελιών/ημέρα και της μονάδας απόσταξης υπό κενό.

Στρατηγικής σημασίας για τον Όμιλο αποτελούν, τόσο η μεγάλη αποθηκευτική δυναμικότητα του διυλιστηρίου, ύψους 3,3 εκατ. m³ σε αργό και προϊόντα πετρελαίου όσο και η εφοδιαστική υποδομή του για τη διαχείριση των εισαγωγών και των εξαγωγών. Η τελευταία περιλαμβάνει μεγάλες ιδιωτικές λιμενικές εγκαταστάσεις και σταθμό φόρτωσης βυτιοφόρων. Το διυλιστήριο συνδέεται μέσω αγωγών με το τερματικό στην Πάχη και με το διυλιστήριο του Ασπροπύργου.

Η αναβάθμιση έχει ενισχύσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα του Ομίλου καθώς έχει αυξηθεί η παραγωγή μεσαίων κλασμάτων σε αντικατάσταση μαζούτ υψηλής περιεκτικότητας σε θείο, μεγιστοποιώντας τη χρήση αργών υψηλού θείου για την παραγωγή ντίζελ (ULSD).

Η παραπάνω επένδυση έχει σημαντικές θετικές περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις, καθώς μειώθηκαν όλες οι εκπομπές ρύπων. Συγκεκριμένα, οι εκπομπές διοξειδίου του θείου (SO₂) μειώθηκαν κατά 70,2%, οι εκπομπές οξειδίων του αζώτου (“NO_x”) κατά 11,6% και οι εκπομπές σωματιδίων (PMS) κατά 84,2%.

Τέλος, μετά την αναβάθμιση, το διυλιστήριο έχει αυξήσει την ευελιξία του σε σχέση με την προμήθεια αργού πετρελαίου, καθώς είναι σε θέση να επεξεργάζεται 100% αργό υψηλής περιεκτικότητας σε θείο, βαρέα προϊόντα αργού, καθώς και ημικατεργασμένα προϊόντα στις μονάδες μετατροπής (hydrocracker complex).

Το αναβαθμισμένο διυλιστήριο Ελευσίνας ξεκίνησε την εμπορική του δραστηριότητα το δεύτερο εξάμηνο του 2012 και εντός του 2013 ολοκλήρωσε τη διαδικασία αριστοποίησης όλων των μονάδων. Κατά το Β' εξάμηνο το διυλιστήριο λειτούργησε σχεδόν στο 100% της δυναμικότητάς του, ενώ πολλές μονάδες ξεπέρασαν τις αρχικές προδιαγραφές σχεδιασμού.

Η απόδοση μεσαίων κλασμάτων (ντίζελ, τζετ) ξεπέρασε τις προδιαγραφές και προσέγγισε το 75%, διαμορφώνοντας το αντίστοιχο ποσοστό για το σύνολο του Ομίλου περίπου στο 52%. Το γεγονός αυτό συνέβαλλε θετικά στις επιδόσεις των διυλιστηρίων του Ομίλου, με το ποσοστό παραγωγής προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας να διαμορφώνεται σε επίπεδα από τα πλέον υψηλά στον Ευρωπαϊκό κλάδο διύλισης, αναδεικνύοντας την ανταγωνιστικότητα της παραγωγικής μας βάσης, μετά τις σημαντικές επενδύσεις της πενταετίας 2007-2012.

Επιπλέον, οι εξαγωγές των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ συνέχισαν να αυξάνονται, ενισχύοντας έτσι την εξωστρέφεια του Ομίλου. Κατά το 2014 το διυλιστήριο βελτίωσε σημαντικά τις επιδόσεις του μετά από τις σχετικές εργασίες συντήρησης και βελτίωσης των μονάδων, πετυχαίνοντας τον μέγιστο βαθμό απασχόλησης, με σημαντική συνεισφορά στα αποτελέσματα του Ομίλου, ενώ παράλληλα βελτίωση σημείωσε και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα του διυλιστηρίου.

Το διυλιστήριο Θεσσαλονίκης είναι τεχνολογίας hydroskimming. Έχει αποθηκευτική δυναμικότητα 1,4 εκατ. m³. Είναι το μοναδικό διυλιστήριο στη Βόρεια Ελλάδα και προμηθεύει τόσο την εγχώρια αγορά όσο και τις γειτονικές χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Το 2011 ολοκληρώθηκε με επιτυχία το πρόγραμμα αναβάθμισής του, το οποίο αφορούσε τρεις βασικούς τομείς: (α) την ανανέωση των μονάδων απόσταξης, (β) την αύξηση της αποθηκευτικής δυναμικότητας για την ενίσχυση της ευελιξίας στην τροφοδοσία αργού και (γ) την προσθήκη μιας μονάδας καταλυτικής αναμόρφωσης

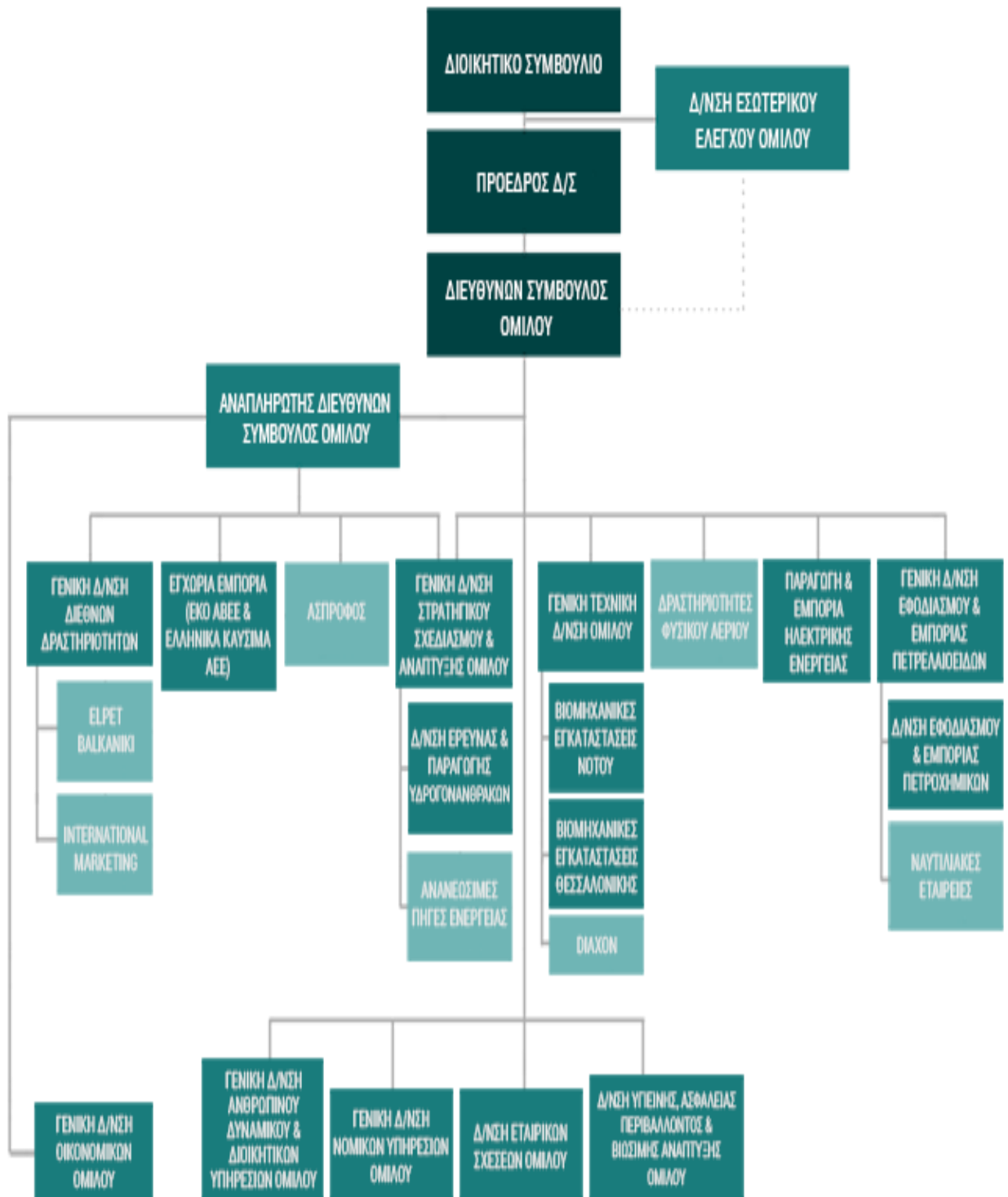
(CCR, 15 χιλ. βαρέλια ανά ημέρα) καθώς και μιας μονάδας αποθείωσης για την αύξηση της παραγωγής βενζίνης και ντίζελ.

Το διυλιστήριο Θεσσαλονίκης συνδέεται μέσω αγωγού με το διυλιστήριο του Ομίλου στα Σκόπια, το μοναδικό διυλιστήριο στην π.Γ.Δ.Μ.

Το 2013 στο αναβαθμισμένο διυλιστήριο Θεσσαλονίκης συνεχίστηκε η λειτουργία με δύλιση αργών υψηλού περιθωρίου δύλισης, ελαχιστοποίηση του πρόσθετου (MTBE) για την παραγωγή βενζινών και ελαχιστοποίηση κατανάλωσης φυσικού αερίου. Το διυλιστήριο, με τη νέα μονάδα Καταλυτικής Αναμόρφωσης (CCR), κατεργάστηκε επιπλέον της ίδιας παραγωγής νάφθας, τη διαθέσιμη νάφθα από το διυλιστήριο Ελευσίνας, αυξάνοντας το συνολικό περιθώριο των διυλιστηρίων του Ομίλου. Επιπλέον, μετά από εφαρμογή προγράμματος προληπτικής συντήρησης σε αγωγούς και ατμοπαγίδες πέτυχε βελτίωση της ενεργειακής του απόδοσης.

Τα εγχώρια διυλιστήρια του Ομίλου λειτουργούν ως ενιαίο σύστημα (hub). Κατά συνέπεια, οι μηνιαίες αγορές αργού, ο σχεδιασμός για τη μηνιαία παραγωγή και οι προβλέψεις πωλήσεων γίνονται για όλο το σύστημα, επιτυγχάνοντας τη μεγιστοποίηση της αξίας της δύλισης και της κερδοφορίας του Ομίλου, λαμβάνοντας υπόψη τις επικρατούσες τιμές στις περιοχές της Ανατολικής Μεσογείου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης καθώς και την εγχώρια ζήτηση. Σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η δυνατότητα κατεργασίας ενδιάμεσων προϊόντων (SRAR, VGO) και η προσαρμογή του μίγματος και των επιπέδων κατεργασίας αργού, ανάλογα με τα αντίστοιχα οικονομικά δεδομένα. (www.helpe.gr)

3.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ: Το ΔΣ είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας και κατά κύριο λόγο διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξης της και εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας της. Η σύνθεση και οι ιδιότητες των μελών του ΔΣ καθορίζονται από το Νόμο και το Καταστατικό της εταιρείας. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του ΔΣ είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και την απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρείας, το ΔΣ μπορεί να εκχωρεί μέρος των αρμοδιοτήτων του, εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια, καθώς και τη διαχείριση, διοίκηση ή διεύθυνση των υποθέσεων ή την εκπροσώπηση της εταιρείας στον Πρόεδρο του ΔΣ, στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, σε ένα ή περισσότερα μέλη (εκτελεστικά και μη), στους Διευθυντές ή σε υπαλλήλους της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ και κάθε τρίτο πρόσωπο, στο οποίο έχουν ανατεθεί από το ΔΣ αρμοδιότητές του, απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ και κάθε τρίτος, στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητές του, οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του ΔΣ τα ίδια συμφέροντα τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας, τα οποία εμπíπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων, κατά την έννοια του άρ. 42 (ε), παρ. 5 του Κ.Ν.2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Το ΔΣ ενδεικτικά, εγκρίνει μετά από εισήγηση του Διευθύνοντος Συμβούλου:

- Το Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ) της εταιρείας και του Ομίλου.
- Το Ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο και Προϋπολογισμό (ΕΠΠ) της εταιρείας και του Ομίλου.
- Κάθε αναγκαία αλλαγή στα ΕΣ και ΕΠΠ.
- Την ετήσια έκθεση των συναλλαγών της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρ. 42(ε), παρ. 5 του Κ.Ν.2190/20.

- Τον ετήσιο απολογισμό της εταιρείας και του Ομίλου.
 - Την ίδρυση ή συμμετοχή σε εταιρεία ή κοινοπραξία, την εξαγορά εταιρείας και την ίδρυση ή κατάργηση εγκαταστάσεων, ύψους για κάθε περίπτωση άνω του € 1 εκ.
 - Τις συμφωνίες συμμετοχής σε κοινοπραξίες έρευνας και παραγωγής υδρογονανθράκων.
 - Την οριστική διακοπή λειτουργίας εργοστασίου.
 - Τους κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας και τις τροποποιήσεις τους.
 - Τη βασική οργανωτική δομή της εταιρείας και τις τροποποιήσεις της.
 - Τις αρμοδιότητες των στελεχών μέχρι και το επίπεδο του Διευθυντή Ι και τις τροποποιήσεις τους.
 - Το διορισμό/ ανάκληση και τις αποδοχές των Γενικών Διευθυντών, των Διευθυντών Ι και του επικεφαλής της Διεύθυνσης Ι Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου.
 - Την Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΕΣΣΕ).
 - Τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας.
 - Τον καθορισμό των όρων της μισθολογικής πολιτικής της εταιρείας.
 - Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας και της αξιολόγησης της απόδοσής τους.
 - Ό,τι άλλο προβλέπεται από τους ισχύοντες κανονισμούς της εταιρείας.
- ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ.: Ο Πρόεδρος του ΔΣ προΐσταται και διευθύνει τις συνεδριάσεις του ΔΣ και ενεργεί κάθε πράξη αρμοδιότητάς του, που προβλέπεται από το Νόμο, το Καταστατικό και τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας.
- ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΟΜΙΛΟΥ: Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι το ανώτερο εκτελεστικό όργανο της εταιρείας. Προΐσταται όλων των υπηρεσιών της εταιρείας και διευθύνει το έργο τους. Στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και των Κανονισμών και Αποφάσεων του ΔΣ, που διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας, λαμβάνει όλες τις αναγκαίες αποφάσεις και υποβάλλει στο ΔΣ τις προτάσεις και εισηγήσεις, που απαιτούνται για την υλοποίηση των σκοπών της εταιρείας. (www.helpe.gr)

- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΟΜΙΛΟΥ: Βασική αποστολή της είναι να προγραμματίζει, να συντονίζει και να εφαρμόζει βέλτιστη και αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στα συστήματα και στις διαδικασίες της εταιρείας και των θυγατρικών της, μέσω διεξαγωγής τακτικών, έκτακτων και ειδικών ελέγχων, τα πορίσματα των οποίων αξιοποιούνται από τη Διοίκηση, ώστε να εξασφαλίζεται η σύννομη, ομαλή και αποδοτική λειτουργία του Ομίλου. (www.helpe.gr)
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ: Ασχολείται με τις δραστηριότητες στο εξωτερικό (Π.Γ.Δ.Μ, Αλβανία, Βουλγαρία, Κύπρο, Σερβία) για τα πρατήρια της και τα διυλιστήρια της.
- ELPET BALKANIKI: Η Εταιρεία με την επωνυμία ΕΛ.Π.ΕΤ. - ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ Α.Ε., ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ, ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ και διακριτικό τίτλο ΕΛ.Π.ΕΤ. - ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ Α.Ε. συστάθηκε το 1999. Η έδρα της εταιρείας είναι στο Δήμο Αμαρουσίου. Οι σκοποί της εταιρίας είναι:
 - Η σύσταση κοινοπραξίας, στην οποία θα συμμετέχει και εταιρεία ή άλλος φορέας, που θα υποδειχθεί από την κυβέρνηση των Σκοπίων και η οποία θα έχει ως αντικείμενο την κατασκευή και λειτουργία αγωγού αργού πετρελαίου από τη Θεσσαλονίκη μέχρι τα Σκόπια.
 - Η συμμετοχή στην εταιρεία του διυλιστηρίου ΟΚΤΑ των Σκοπίων στο πλαίσιο της ιδιωτικοποίησής της, η δημιουργία νέων πρατηρίων καυσίμων και γενικότερα κέντρων διανομής προϊόντων πετρελαίου, καθώς και ο εκσυγχρονισμός των ήδη υπαρχόντων στην πΓΔΜ.
 - Η άσκηση πάσης φύσεως εμπορικής, βιομηχανικής και εν γένει επενδυτικής δραστηριότητας που σχετίζεται με την αγορά, πώληση, εισαγωγή, εξαγωγή, διάθεση προϊόντων πετρελαίου είτε στην Ελλάδα είτε στην πΓΔΜ, καθώς και παροχή πάσης φύσεως υπηρεσιών που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τα ανωτέρω.
 - Η άσκηση πάσης φύσεως δραστηριότητας που σχετίζεται με την παραγωγή και διάθεση ηλεκτρικής ενέργειας στην πΓΔΜ αλλά και στον ευρύτερο χώρο των Βαλκανίων.
 - Η μελέτη, επίβλεψη και εκτέλεση τεχνικών έργων και η παροχή υπηρεσιών όπως η έρευνα, ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και η παροχή

τεχνογνωσίας, που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τα ανωτέρω είτε στην Ελλάδα είτε γενικότερα στο χώρο των Βαλκανίων.

- Η παροχή υπηρεσιών σε διοικητικο-οικονομικά και τεχνικά θέματα, σε θέματα εμπορίας στην Ελλάδα ή γενικότερα στο χώρο των Βαλκανίων.
- Η εν γένει επενδυτική της δραστηριότητα στον ευρύτερο χώρο των Βαλκανίων, σε τομείς συναφείς με τους παραπάνω.(www.helpe.gr).

● INTERNATIONAL MARKETING: Ασχολείται με το μάρκετινγκ στο εξωτερικό και την εικόνα της εταιρίας στο εξωτερικό.

● ΕΓΧΩΡΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑ (ΕΚΟ ΑΒΕΕ & ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ): η ΕΚΟ ΑΒΕΕ είναι εμπορική εταιρία του ομίλου. Ο βασικός της άξονας της αναπτυξιακής πολιτικής, της εταιρικής διοίκησης που ασκεί , αλλά και της κοινωνικής της υπευθυνότητας είναι η προσήλωση στην ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην μείωση κινδύνων κατά την εργασία , στην πρόληψη των ατυχημάτων, στην προστασία της υγείας του προσωπικού, στην ασφαλή εργασία και στην προστασία του περιβάλλοντος. Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ είναι και αυτή εμπορική εταιρία του ομίλου. Η εξαγορά του δικτύου της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ βελτίωσε σημαντικά την θέση του Ομίλου στην αγορά λιανικής εμπορίας στην Ελλάδα. Στόχος είναι η υλοποίηση όλων των συνεργιών μεταξύ των δύο εταιριών λιανικής και των διυλιστηρίων και η ανάπτυξη των δικτύων πρατηρίων με περαιτέρω ενδυνάμωση στην Ελληνική αγορά.

● ΑΣΠΡΟΦΟΣ: Η ΑΣΠΡΟΦΟΣ είναι θυγατρική του Ομίλου και αποτελεί τη μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία παροχής τεχνικών υπηρεσιών (engineering) καθώς και συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα της ενέργειας στη Ν.Α. Ευρώπη. Λειτουργεί σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτά πρότυπα και πρακτικές και είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2008, ΕΛΟΤ1429:2008, ISO 14001 και OHSAS 18001. Κατά το 2014 απασχολούσε προσωπικό 195 ατόμων υψηλής εξειδίκευσης. Η ΑΣΠΡΟΦΟΣ υποστηρίζει επενδύσεις κατεχοχίν στον τομέα της Δύλισης και του Φυσικού Αερίου, παρέχοντας ευρύ φάσμα τεχνικών υπηρεσιών, υπηρεσιών διαχείρισης έργου και σχετικών συμβουλευτικών υπηρεσιών ενώ επεκτείνει συνεχώς το φάσμα των δραστηριοτήτων της, στοχεύοντας νέους πελάτες εκτός του Ομίλου και εκτός

Ελλάδος. Κατά το 2014 παρείχε τις υπηρεσίες της σε 120 έργα, τα σημαντικότερα των οποίων περιγράφονται παρακάτω:

- Μελέτες Εξοικονόμησης Ενέργειας σε μονάδες παραγωγής του διυλιστηρίου Ασπροπύργου.
- Λεπτομερής Σχεδιασμός για βελτιώσεις στη λειτουργία της Μονάδας Flexicoker και την εισαγωγή φυσικού αερίου στο διυλιστήριο Ελευσίνας
- Επίβλεψη Κατασκευής Αγωγού Φυσικού Αερίου Αγ. Θεοδώρων – Δ.Ε.Η. Μεγαλόπολης για λογαριασμό του ΔΕΣΦΑ
- Έλεγχος Λεπτομερούς Μελέτης και Επίβλεψη Κατασκευής για την 3η δεξαμενή Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου (LNG) στη νήσο Ρεβυθούσα για λογαριασμό του ΔΕΣΦΑ
- Μελέτες Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Επιπτώσεων και Υπηρεσίες τεχνικού συμβούλου για τη Β' φάση της μελέτης του αγωγού TAP
- Μελέτες αναβάθμισης διυλιστηρίου Rijeka (INA) στην Κροατία
- Μελέτη Σκοπιμότητας για τη διασύνδεση της Μάλτας με το Ευρωπαϊκό δίκτυο φυσικού αερίου
- Παροχή υπηρεσιών Τεχνικού Συμβούλου και Επίβλεψης Κατασκευής τερματικού σταθμού για την εταιρεία VTTV στην Κύπρο (www.helpe.gr).

● ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΙΛΟΥ: Από τις βασικότερες διευθύνσεις του ομίλου ,ασχολείται με τα επιχειρηματικά σχέδια και την γενικότερη στρατηγική του ομίλου.

● Δ/ΝΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΔΡΟΓΟΝΑΝΘΡΑΚΩΝ: Κατά το 2014, οι δραστηριότητες του κλάδου επικεντρώθηκαν στην Ελλάδα, με την συμμετοχή της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ ως διαχειριστή με ποσοστό 33,3% (Operator) σε διεθνές επιχειρηματικό σχήμα στη Σύμβαση Μίσθωσης για τη θαλάσσια περιοχή του Πατραϊκού κόλπου, αλλά και στην Αίγυπτο, μέσω συμμετοχής σε διεθνείς κοινοπραξίες στις περιοχές West Obayed (Δ. Έρημος) και Mesaha (Ανω Αίγυπτος) με ποσοστό 30% ανά περιοχή. Στην περιοχή του Πατραϊκού Κόλπου, το πρόγραμμα ελάχιστων εργασιών για την πρώτη τριετή ερευνητική φάση συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την καταγραφή σεισμικών 3D έκτασης 800 τ.χλμ. και 2D περιφερειακών γραμμών, μήκους 300 χλμ. Το τέταρτο τρίμηνο 2014 ξεκίνησαν οι αρχικές

γεωλογικές μελέτες στην περιοχή. Παράλληλα, η ΕΛΠΕ ΑΕ συνέχισε την μελέτη των ερευνητικών δεδομένων σε θαλάσσιες και χερσαίες περιοχές της Δ. Ελλάδας, προετοιμαζόμενη για την πιθανή υποβολή προσφορών σε διεθνείς διαγωνισμούς που έχει προκηρύξει το ΥΠΕΚΑ. Σε αυτό το πλαίσιο, η Εταιρεία κατέθεσε προσφορές για τις υπό παραχώρηση περιοχές της Άρτας – Πρέβεζας και της ΒΔ Πελοποννήσου, κατόπιν σχετικού διαγωνισμού του Υπουργείου Παραγωγικής Ανασυγκρότησης, Περιβάλλοντος & Ενέργειας. Στο West Obayed, τον Οκτώβριο 2014 η κοινοπραξία (ΕΛΠΕ 30%, VEGAS 70%) εκτέλεσε την τελευταία υποχρεωτική ερευνητική γεώτρηση, που δεν απέδωσε θετικά αποτελέσματα. Μετά από την άρνηση της κρατικής εταιρίας EGPC για επαναδιαπραγμάτευση της διάρκειας της Σύμβασης και εκτέλεσης επιπλέον γεωτρήσεων, η κοινοπραξία αποφάσισε ομόφωνα την επιστροφή της περιοχής (5 Δεκεμβρίου 2014). Στην περιοχή Mesaha, η κοινοπραξία (Petroceltic, HELPE, KEC και Beach Petroleum) ομόφωνα αποφάσισε την επιστροφή της περιοχής στην κρατική εταιρία GANOPE μετά από τα αποτελέσματα της ερευνητικής γεώτρησης Mesaha 1x χωρίς υπολειπόμενες οικονομικές υποχρεώσεις.

- ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε. (ΕΛ.ΠΕ. Ανανεώσιμες) ιδρύθηκε το 2006 και είναι 100% θυγατρική εταιρεία της ΕΛ.ΠΕ. Σκοπός της εταιρείας είναι η παραγωγή και εμπορία ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές. Η ΕΛΠΕ Ανανεώσιμες έχει θέσει ως στόχο την ανάπτυξη σημαντικής εγκατεστημένης ισχύος από αιολικά, φωτοβολταϊκά και βιομάζα στα επόμενα χρόνια, διαφοροποιώντας το ενεργειακό χαρτοφυλάκιο και συμβάλλοντας στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου του Ομίλου. Η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα θα ανέρχεται σε τουλάχιστον 250.000 τόνους ετησίως, αντισταθμίζοντας σημαντικό ποσοστό των εκπομπών CO₂ που αντιστοιχεί στις δραστηριότητες διύλισης και ηλεκτροπαραγωγής από φυσικό αέριο (www.helpe.gr).
- ΓΕΝΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΟΜΙΛΟΥ
- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΝΟΤΟΥ: Πρόκειται για τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις του Ασπροπύργου και της Ελευσίνας.
- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ : Η εγκατάσταση Θεσσαλονίκης βρίσκεται στον Δενδροπόταμο, σε ιδιόκτητη έκταση 70

στρεμμάτων και διασυνδέεται μέσω αγωγών με τις Βιομηχανικές Εγκαταστάσεις των ΕΛΠΕ Καλοχωρίου Θεσσαλονίκης. Ο συνολικός, αποθηκευτικός χώρος ανέρχεται στα 144.000m³ περίπου και η ημερήσια δυναμικότητα διακίνησης μέσω βυτιοφόρων, μπορεί να ξεπεράσει τα 5.000m³ καυσίμων με οκτάωρη λειτουργία..

- **DIAXON:** Η εταιρία DIAXON ABEE, με έδρα την Κομοτηνή, ιδρύθηκε το 1999 ως θυγατρική της ΕΛΠΕ με αντικείμενο παραγωγής τα φιλμ πολυπροπυλενίου, το οποίο χρησιμοποιείται κυρίως στην βιομηχανία συσκευασίας.
- **ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ :** Η ΕΛ.ΠΕ. κατέχει το 35% των μετοχών του Ομίλου ΔΕΠΑ, που αποτελεί τον κύριο εισαγωγέα και πάροχο φυσικού αερίου στην Ελλάδα. Το υπόλοιπο 65% της ΔΕΠΑ ανήκει στο Ταμείο Αξιοποίησης της Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ).
- **ΠΑΡΑΓΩΓΗ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:** Ο Όμιλος ήταν ο πρώτος ανεξάρτητος παραγωγός ενέργειας στην Ελλάδα μετά την απελευθέρωση της εγχώριας αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας- ιδρύοντας το 2003 την 100% θυγατρική ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΕ (T-POWER), μέσω της οποίας λειτούργησε το 2005 εργοστάσιο δυναμικότητας 390 MW συνδυασμένου κύκλου φυσικού αερίου (CCGT), στις Βιομηχανικές Εγκαταστάσεις Θεσσαλονίκης. Το 2008, η ΕΛ.ΠΕ. και η Edison, ο δεύτερος μεγαλύτερος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας της Ιταλίας, υπέγραψαν συμφωνία στρατηγικής συμμαχίας για την παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας. Η συμμαχία έχει λάβει τη μορφή της κοινοπραξίας ELPEDISON, στην οποία ανήκουν η ELPEDISON POWER και η ELPEDISON ENERGY. Η ELPEDISON POWER είναι σήμερα ο δεύτερος σε μέγεθος ανεξάρτητος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα με συνολική εγκατεστημένη ισχύ 810 MW τεχνολογίας συνδυασμένου κύκλου με καύσιμο Φυσικό Αέριο (μονάδα 390 MW στη Θεσσαλονίκη και μονάδα 420 MW στη Θίεβη Βοιωτίας). Η ELPEDISON ENERGY είναι ένας από τους μεγαλύτερους εναλλακτικούς ανεξάρτητους προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας με πωλήσεις 400 GWh (2014) σε πελάτες μέσης και χαμηλής τάσης, σημειώνοντας ιδιαίτερα ταχεία ανάπτυξη(www.helpe.gr).
- **ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ:** Η διεύθυνση αυτή ασχολείται με τις εταιρίες ΕΚΟ ΑΒΕΕ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΑ

ΚΑΥΣΙΜΑ και ελέγχει πάνω από 1700 πρατήρια καθώς και τα διυλιστήρια του Ασπροπύργου, Ελευσίνας και Θεσσαλονίκης.

- Δ/ΝΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΕΤΡΟΧΗΜΙΚΩΝ: τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ είναι ο μοναδικός παραγωγός πετροχημικών προϊόντων στην Ελλάδα, με μερίδιο αγοράς που υπερβαίνει το 50%. Η δραστηριότητα παραγωγής πετροχημικών είναι καθετοποιημένη με τον κλάδο διύλισης. Ο Όμιλος έχει σημαντικές εξαγωγικές δραστηριότητες, αφού οι διεθνείς πωλήσεις σε επιλεγμένες αγορές της Μεσογείου καλύπτουν περίπου το 60-65% των συνολικών πωλήσεων. Τα βασικά προϊόντα είναι πολυπροπυλένιο, φιλμ πολυπροπυλενίου (BOPP), διαλύτες και ανόργανα χημικά. Η παραγωγή πολυπροπυλενίου στηρίζεται στην τεχνολογία της Basel. Το καθετοποιημένο συγκρότημα παραγωγής προπυλενίου, πολυπροπυλενίου και BOPP είναι πολύ σημαντικό για την παραγωγή των πετροχημικών προϊόντων, καθώς επιτρέπει την κοινή χρήση των υποδομών, των υποστηρικτικών και τεχνικών υπηρεσιών, αλλά και των κοινών παροχών των εγκαταστάσεων του Ομίλου.
- ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ: Ο Όμιλος συμμετέχει στην ανάπτυξη διασυνοριακών αγωγών φυσικού αερίου στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Οι θαλάσσιες μεταφορές επιτυγχάνονται με δύο ιδιόκτητα δεξαμενόπλοια: Το υγραεριοφόρο «ΜΕΛΙΝΑ», το οποίο μεταφέρει προπυλένιο και LPG και Το «ΕΙΡΗΝΗ», διπλού τοιχώματος και πυθμένα, για τη μεταφορά λευκών προϊόντων και VGO(www.helpe.gr).
- ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΟΜΙΛΟΥ: Ασχολείται με τις οικονομικές καταστάσεις του ομίλου για την εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων.
- ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΜΙΛΟΥ: Ασχολείται με την εξυπηρέτηση των εργαζομένων ,με την μισθοδοσία, ασφάλιση, εκπαίδευση.
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΜΙΛΟΥ : Ασχολείται με όλες τις νομικές υποθέσεις του ομίλου (Συμβάσεις, νομική προστασία).
- Δ/ΝΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΟΜΙΛΟΥ.
- Δ/ΝΣΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ & ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΙΛΟΥ . (www.helpe.gr)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια οικονομική κρίση γενικότερα και η ελληνική οικονομική κρίση ειδικότερα έχουν επηρεάσει καταλυτικά στον κλάδο της διύλισης στην Ελλάδα, οδηγώντας σε σημαντική αλλαγή του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται τα ελληνικά διυλιστήρια. Ιδιαίτερα, οι συνθήκες στην εγχώρια και διεθνής αγορά είναι τέτοιες που ο κλάδος αντιμετωπίζει υψηλό κόστος εφοδιασμού αργού πετρελαίου, χαμηλά περιθώρια διύλισης, κατακόρυφη πτώση της εγχώριας ζήτησης και αυξημένο κόστος χρηματοδότησης και ενέργειας.

Η στροφή στην εξαγωγική δραστηριότητα έδωσε ανάσα στην παραγωγική διαδικασία η οποία λόγω των δυσμενών συνθηκών κινδύνευε. Ύστερα λοιπόν από μια περίοδο επενδύσεων εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης δυναμικότητας κατάφεραν να επεκταθούν στις ήδη υπάρχουσες αγορές του εξωτερικού, κυρίως σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής ζώνης.

Η αναγνώριση της οικονομικής συνεισφοράς αλλά και της στρατηγικής σημασίας του κλάδου της διύλισης για την ενεργειακή ασφάλεια στην ΕΕ, καθώς και οι σημαντικές προκλήσεις με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος και στις οποίες εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να εκτίθεται ο κλάδος τα επόμενα χρόνια, έδωσαν το έναυσμα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή να προχωρήσει στον έλεγχο καταλληλότητας (fitness check) του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τον κλάδο και ειδικότερα στις επιπτώσεις του στην ανταγωνιστικότητα των διυλιστηρίων της ΕΕ. Ο έλεγχος αυτός ολοκληρώθηκε το Σεπτέμβριο του 2014, συνοδευόμενος από προτάσεις πολιτικής και δράσεις στην κατεύθυνση εξασφάλισης της ανταγωνιστικότητας και της συνεισφοράς του κλάδου στην ευρωπαϊκή οικονομία. Danchev, S., & Μανιάτης Γ. (2014) *Ο κλάδος διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα*.

4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όπως αναλύθηκε και στο θεωρητικό τμήμα, η στρατηγική μάρκετινγκ έχει ως στόχο τον πελάτη και την ικανοποίησή του έτσι ώστε να επιτευχθεί το κέρδος της επιχείρησης.

Η επιτυχία λοιπόν της στρατηγικής του μάρκετινγκ θα εξαρτηθεί από :

- Την πλήρη κατανόηση των αναγκών του πελάτη
- Αποτελεσματική οργάνωση της στρατηγικής μάρκετινγκ κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε ο πελάτης να βρεθεί κοντά με το προϊόν.
- Καθορισμός στρατηγικών και αρμοδιοτήτων μέσω ενός πλάνου μάρκετινγκ για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Και οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί και καθοριστικοί για την επιτυχία και μία αδυναμία του αυτόματα σημαίνει η μικρότερη επιτυχία ή πιθανή αποτυχία. Το εξαιρετικά ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία είναι δύσκολο να έχει ως βάση μια αδύναμη οργάνωση και αντίστοιχα η εξαιρετική οργάνωση δεν μπορεί να εξυψώσει ένα φτωχό προϊόν ή υπηρεσία.

Η επιτυχία λοιπόν συνοπτικά καθορίζεται από το μείγμα μάρκετινγκ , δηλαδή επικεντρώνεται σε τέσσερα στρατηγικά σημεία:

- Την τιμή
- Την προώθηση
- Την διανομή
- Το προϊόν.

Αυτά τα τέσσερα σημεία πρέπει να συνδυαστούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι Μάρκετινγκ. Harrison, J. & Thompson, D. & Flanagan, H. & Tonks, P., (1994) *Beyond the Business Plan. Journal of Management in Medicine.*

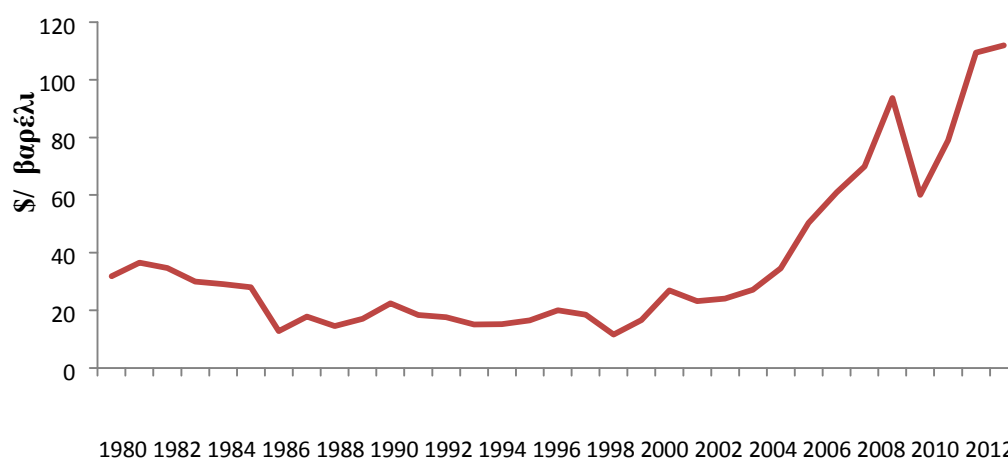
4.3 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμή του προϊόντος αποτελεί σημαντικό κριτήριο επιλογής του από ένα καταναλωτή. Σύμφωνα λοιπόν με την επιστήμη του μάρκετινγκ η τιμή αποτελεί από τους βασικότερους παράγοντες επιλογής και πόσο μάλλον τα τελευταία χρόνια λόγω οικονομικής ύφεσης. Εξάλλου, ως γνωστόν, σύμφωνα και με τον νόμο της ζήτησης ο καταναλωτής ψάχνει την καλύτερη ποιότητα στην χαμηλότερη τιμή.

Η σωστή τιμολόγηση αποτελεί καταλυτικό παράγοντα όχι μόνο για τα κέρδη της επιχείρησης, αλλά επηρεάζει επίσης άμεσα, την μελλοντική ζήτηση, το μελλοντικό κόστος καθώς και τον βαθμό ανταγωνισμού στην αγορά.

Οι τιμές του αργού πετρελαίου επηρεάζονται από μια μεγάλη ποικιλία οικονομικών και γεωπολιτικών γεγονότων. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 το κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα αυξήθηκε κατακόρυφα, λόγω της εξίσου σημαντικής ανόδου των διεθνών τιμών (Βλέπε παρακάτω διάγραμμα). Ωστόσο, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση οδήγησε σε δραματική πτώση των διεθνών τιμών το 2008 λόγω της αναμενόμενης εξασθένησης της παγκόσμιας ζήτησης. Ο περιορισμός της παραγωγής από τα μέλη του OPEC το 2010 συγκράτησε την πτώση και σε συνδυασμό με τη σταδιακή ανάκαμψη της παγκόσμιας οικονομίας οι τιμές ξεκίνησαν μια νέα ανοδική πορεία. Svetoslav, D. & Μανιάτης, Γ. (2014) *Ο κλάδος διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα*.

Διάγραμμα 1 : Κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα 1980-2012



Πηγή: Svetoslav, D. & Μανιάτης, Γ. (2014) *Ο κλάδος διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα*.

4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΕΩΣ

Η στρατηγική προώθησεως αποτελεί από τα πιο σημαντικά κομμάτια που απασχολούν μια επιχείρηση καθώς συνδέονται άρρηκτα με την επιτυχία της στην πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Αυτό γίνεται γιατί μακροχρόνια, όταν πρόκειται για καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες που είναι και το μείζον θέμα, πρέπει να είναι διατυπωμένα και όχι να λειτουργούν μόνο με την αντίδραση της αγοράς. Για αυτό τον λόγο η στρατηγική προώθησης πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερές πλάνο ενεργειών σχεδίου που να συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης και να περιέχει και οδηγίες για ποιες αγορές πρέπει να απευθυνθούν και τι τεχνολογικά μέσα να χρησιμοποιήσουν .

Οι βασικοί τρόποι προώθησεως είναι μέσω :

- Τηλεόρασης
- Ραδιοφώνου
- Τηλεφωνικής προώθησης
- Ενημερωτικά φυλλάδια
- Προσωπικής σελίδα στο διαδίκτυο
- Social media

Τα τελευταία χρόνια οι δύο τελευταίοι τρόποι είναι παγκοσμίως διαδεδομένοι και χρησιμοποιούνται πολύ από τις επιχειρήσεις γενικότερα καθώς έχει μεγάλη επιτυχία λόγω της πρωτοποριακής τους τεχνολογίας. Επίσης, με αυτόν τον τρόπο, έχουν πιο άμεση επαφή με τον πελάτη και τις ανάγκες του αλλά και αντίστροφα να μπορεί ο πελάτης να γνωρίζει εξολοκλήρου την εταιρία που εμπιστεύεται.

Ο όμιλος λοιπόν χρησιμοποιεί όλους τους προαναφερόμενους τρόπους δίνοντας ιδιαίτερη βάση στους τελευταίους. Martensen, A. & Dahlagard, J. (1999) *Strategy and Planning for innovation management, a business excellence approach* . *International Journal of Quality & Reliability Management*.

4.5 ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η διανομή των προϊόντων του ομίλου γίνεται μέσα από τα πρατήρια του. Μετρά πάνω από 1700 πρατήρια εκ των οποίων τα 900 είναι πρατήρια είναι ΕΚΟ και 816 με το σήμα της BP (νύν ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ). Στο σύνολο αγοράς διαθέτει περίπου 5500 πρατήρια, 15 εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διανομής καυσίμων, 23 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας, 2 εμφιαλωτήρια υγραερίου σε Βορρά και Νότο και μία μονάδα παραγωγής και συσκευασίας λιπαντικών. Αυτή η εκτεταμένη υποδομή εφοδιασμού είναι το αποτέλεσμα της εξαγοράς και της ενοποίησης μιας σειράς εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη λιανική αγορά κατά τη διάρκεια των 10 τελευταίων ετών. Η υπάρχουσα υποδομή δίνει τη δυνατότητα στον Όμιλο να έχει μία σημαντική παρουσία, τόσο στην ηπειρωτική χώρα όσο και στη λιανική αγορά των ελληνικών νησιών καθώς και στις γεωγραφικά διάσπαρτες εγκαταστάσεις αεροδρομίων.

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

Με κύριους στρατηγικούς άξονες την εξωστρέφεια και την καινοτομία, διατηρήθηκε η ηγετική θέση του Ομίλου στην εγχώρια λιανική αγορά πετρελαιοειδών και αυξήθηκαν τα μερίδια αγοράς, μέσω της προσφοράς ανταγωνιστικών και ποιοτικών καυσίμων και λιπαντικών. Στο πλαίσιο αυτό, ολοκληρώθηκαν δυο επιτυχείς εισαγωγές νέων καινοτόμων διαφοροποιημένων προϊόντων, του ΕΚΟ Diesel Avio και του BP Ultimate Diesel.

Ένας επίσης πολύ σημαντικός τρόπος διανομής των προϊόντων είναι μέσω της θαλάσσιας μεταφοράς. Ο όμιλος κατέχει δύο ιδιόκτητα δεξαμενόπλοια ,το «ΕΙΡΗΝΗ» και το «ΜΕΛΙΝΑ» . Το ΜΕΛΙΝΑ μεταφέρει προπυλένιο και LPG και το ΕΙΡΗΝΗ λευκά προϊόντα και VGO. (www.helpe.gr)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

5.1 ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Στόχος είναι η βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη, δίνοντας έμφαση σε αυτόν και δημιουργώντας αξία για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Σε αυτό το πλαίσιο ο Όμιλος, παρέχει ένα σύνολο υποστηρικτικών προγραμμάτων και δράσεων σε πελάτες και συνεργάτες, για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας, διασφαλίζοντας παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για την ενημέρωση και ικανοποίηση των πελατών (πρατήρια, οδηγοί, κα.) σχεδιάζονται και υλοποιούνται ποικίλες δράσεις, διαφοροποιημένες κατά περίπτωση, οργανώνονται τακτικές συναντήσεις, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγραμματίζονται εκπαιδεύσεις.

Ο όμιλος λοιπόν προσφέρει υπηρεσίες σε :

- Βιομηχανία: Η ελληνική βιομηχανία και βιοτεχνία τροφοδοτούνται και αναπτύσσονται με πετρελαϊκά καύσιμα. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε εγκατάστασης χρησιμοποιείται ντήζελ κίνησης, βιομηχανικό μαζούτ και βιομηχανικά υγραέρια (προπάνιο, βουτάνιο και μίγμα) ενώ και, οι γεωργικές εγκαταστάσεις κάνουν χρήση όλο το χρόνο αγροτικού πετρελαίου. Η ΔΕΗ βασίζεται σε αξιοσημείωτο ποσοστό στο πετρέλαιο, τόσο στις δύο μεγάλες μονάδες του Λαυρίου και του Αλιβερίου , που καταναλώνουν μαζούτ, όσο και στις μικρότερες μονάδες των νησιών (Κρήτη, Δωδεκάνησα, Αιγαιοπελαγίτικα νησιά) που χρησιμοποιούν μαζούτ ειδικών προδιαγραφών και ντήζελ.
- Στο δρόμο: Όλα τα είδη καυσίμων που απαιτούνται από την ελληνική αγορά παράγονται από την ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, σύμφωνα με τις ελληνικές προδιαγραφές και σύμφωνα με όλες τις ευρωπαϊκές Οδηγίες. Παράγονται και κυκλοφορούν: Αμόλυβδη βενζίνη 95 Οκτανίων (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-228), Αμόλυβδη βενζίνη 96 Οκτανίων με υποκατάστατο μολύβδου για τα παλαιάς τεχνολογίας οχήματα, Αμόλυβδη βενζίνη 100 Οκτανίων με μηδενικό θείο, Ντήζελ κίνησης (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-590), Υγραέριο κίνησης (σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο EN-589).

- Στον αέρα: Τα αεροπορικά καύσιμα, JA-1 και JP-8, παράγονται στα τρία διυλιστήρια, σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές AFQRJOS και DEFENCE STANDARD 91-91 και τροφοδοτούν όλα τα αεροδρόμια της χώρας. Ειδικότερα το Αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» τροφοδοτείται απευθείας με αγωγό από το Διυλιστήριο Ασπροπύργου.
- Στην θάλασσα: Και από τα τρία διυλιστήρια της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ διατίθεται μια πλήρης σειρά ειδικών ναυτιλιακών καυσίμων, με στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση όλων των ειδών των σκαφών που ελλιμενίζονται στη χώρα.
- Στο σπίτι: Κάθε χειμώνα καταναλώνονται μεγάλες ποσότητες πετρελαίου θέρμανσης σε όλη τη χώρα. Επιπλέον η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ τροφοδοτεί τα νοικοκυριά με υγραέριο (προπάνιο, βουτάνιο & μείγμα).
- Μεταφορές(www.helpe.gr).

5.2 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Ο βασικότερος προμηθευτής του Ομίλου έχει υπάρξει το Ιράν αλλά έγινε παύση των συναλλαγών λόγω του εμπάργκο που έθεσε η Ευρωπαϊκή. Πλέον, η Ρωσία αποτελεί τον βασικότερο προμηθευτή των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ και καλύπτουν το 70% της εγχώριας αγοράς πετρελαιοειδών .

Το 2012 ήταν που σημειώθηκε αύξηση στις εισαγωγές των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ενώ περιορίστηκαν δραστικά αυτές από το Ιράν από 32,4 % σε 9,2% και οι ποσότητες αυτές είχαν παραδοθεί πριν τεθεί σε ισχύ το εμπάργκο της Ε.Ε.

Οι αμέσως επόμενοι προμηθευτές των ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ είναι η Λιβύη, το Καζακστάν, και η Σαουδική Αραβία με τις εισαγωγές από τις δύο πρώτες χώρες να σημειώνουν σημαντική αύξηση.(www.helpe.gr)

5.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κλειδί τις επιτυχίας του ομίλου διότι συνδέεται άρρηκτα με την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτών των στόχο προσπαθούν :

- Να είναι εργοδότης πρώτης επιλογής, με ανθρώπους που αποτελούν το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Ομίλου.
- Να αναπτύσσουν διαρκώς τους εργαζομένους . Να βρίσκονται δίπλα τους και να υποστηρίζουν έμπρακτα την επαγγελματική τους ανέλιξη.
- Να αντλούν οι άνθρωποί τους ικανοποίηση από την εργασία τους και να αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται στον Όμιλο ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ.

Οι δράσεις τους αναπτύσσονται στρατηγικά γύρω από τους εξής άξονες:

- Ενθάρρυνση της αριστείας σε όλους τους τομείς, μέσα από τη διασφάλιση συνθηκών αξιοκρατίας, αναγνώρισης και ανάπτυξης.
- Προσέλκυση, αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αρχές και αξίες μας,
- Διαμόρφωση ενός σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, που θα εμπνέει ασφάλεια και θα παρέχει κίνητρα για διάκριση.
- Ευθυγράμμιση των προσπαθειών όλων των εργαζομένων, στην επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων του Ομίλου.
- Καλλιέργεια μιας ενιαίας ομιλικής κουλτούρας, στηριγμένης σε κοινές αρχές και αξίες.
- Μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, με πολιτικές που προάγουν την υπευθυνότητα, την πρωτοβουλία, την εξωστρέφεια.
- Ενίσχυση του αισθήματος αφοσίωσης και της διάθεσης για συμμετοχή στις εταιρικές δράσεις.
- Αναγνώριση της ατομικής και ομαδικής συμβολής όλων των εργαζομένων στα αποτελέσματα του Ομίλου.
- Ουσιαστική συνεισφορά της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του Ομίλου(www.helpe.gr).

5.4 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η ασφάλεια βρίσκεται στην κορυφή των αξιών του ομίλου για αυτό και θέτει κανονισμούς λειτουργίας οι οποίοι έχουν ως βάση την μέγιστη δυνατή ασφάλεια.

Με στόχο τη διασφάλιση της Υγείας και της Ασφάλειας στο χώρο εργασίας, εφαρμόζονται τεχνικές και μέτρα πάνω και πέραν των επιβαλλόμενων από τους κανονισμούς .

Η λειτουργία και η συντήρηση των εγκαταστάσεων βασίζεται σε καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό και στην τήρηση διαδικασιών ασφαλούς λειτουργίας. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η διαδικασία έκδοσης αδειών εργασίας για την προστασία του προσωπικού, των εργολάβων και του εξοπλισμού, κατά την εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών. Οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους γραπτές οδηγίες για την αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης (διακοπή ρεύματος, απώλεια βοηθητικών παροχών ατμού, αέρα, κα) και εκπαιδεύονται περιοδικά στην εφαρμογή τους.

Τέλος, γίνονται διάφοροι έλεγχοι από εξωτερικές επιθεωρήσεις όπως:

- Τα τμήματα των Διευθύνσεων Υγείας και Ασφάλειας κάθε εγκατάστασης.
- Τη Διεύθυνση Υγιεινής και Ασφάλειας του Ομίλου. Το αρμόδιο τμήμα της Διεύθυνσης αυτής οργανώνει και συμμετέχει σε αλληλοεπιθεωρήσεις (peer audits) μεταξύ των διυλιστηρίων της εταιρείας και γενικά επιθεωρεί περιοδικά όλες τις εγκαταστάσεις του ευρύτερου Ομίλου, ώστε να διασφαλιστεί η μετάδοση της εμπειρίας, της γνώσης και της εφαρμογής καλών πρακτικών.
- Ειδικές επιτροπές των εγκαταστάσεων.
- Διευθυντές και προϊσταμένους των υπολοίπων μονάδων μιας εγκατάστασης (ανταλλαγή επισκέψεων).
- Ανεξάρτητους διεθνώς αναγνωρισμένους και έμπειρους επιθεωρητές (third party), μετά από πρόσκληση της εταιρείας ή από πραγματογνώμονες των εταιρειών που παρέχουν ασφαλιστική κάλυψη στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις.
- Από τις αρμόδιες Αρχές για την προστασία από Μεγάλα Ατυχήματα, Επιθεωρήσεις Seveso Έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης,(2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ

Κεφάλαιο κίνησης είναι το σύνολο των στοιχείων του κυκλοφορούντος Ενεργητικού. Με βάση την ενοποιημένη οικονομική κατάσταση, για την διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης ο Όμιλος χρησιμοποιεί υπηρεσίες πρακτόρευσης απαιτήσεων (factoring) για την πιο έγκαιρη είσπραξη απαιτήσεων από τους πελάτες του στην Ελλάδα.

Μεταβολές κεφαλαίου κίνησης	31/12/2015	31/12/2014
Μείωση/(Αύξηση) Αποθεμάτων	(50.492)	369.439
(Αύξηση)/Μείωση Απαιτήσεων	(73.892)	17.416
Αύξηση/Μείωση Υποχρεώσεων	106.249	541.979
	(18.135)	928.834

Πίνακας 2 : Μεταβολές Κεφαλαίου κίνησης (Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις ΕΛΠΕ).

6.2 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ

«Απόσβεση ονομάζεται η μείωση της αξίας ενός πάγιου περιουσιακού στοιχείου από τη φθορά που υπέστη αυτό, είτε λόγω της παρόδου του χρόνου (χρονική φθορά), είτε λόγω της χρήσεως (λειτουργική φθορά), είτε και όταν οφείλεται σε επιστημονικές και τεχνικές ανακαλύψεις και εφευρέσεις (τεχνολογική απαξίωση). Η απόσβεση θεωρείται μη ταμειακό έξοδο γιατί το ποσό των εισπράξεων που αντιστοιχεί στην απόσβεση παραμένει στην επιχείρηση και δεν εκταμιεύεται υπέρ κάποιου τρίτου, όπως συμβαίνει με τους μισθούς, τα εργατικά, τα ενοίκια κτλ» (www.euretirio.com).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, γίνεται λόγος για αποσβέσεις σε ενσώματα πάγια (οικόπεδα, κτίρια, πλοία, εξοπλισμός) αλλά και σε ασώματα πάγια (άυλης μορφής). Τα ενσώματα και ασώματα πάγια στοιχεία πετρελαίου και αερίου αποσβένονται με τη μέθοδο των συντελεστών ανά μονάδα παραγωγής. Οι συντελεστές ανά μονάδα

παραγωγής βασίζονται σε αποδεδειγμένα αποθέματα, τα οποία είναι πετρέλαιο, αέριο και άλλα ορυκτά αποθέματα τα οποία εκτιμάται ότι θα ανακτηθούν από τις υπάρχουσες υποδομές με τη χρήση των τρεχουσών μεθόδων εκμετάλλευσης. Οι ποσότητες πετρελαίου και αερίου θεωρούνται παραχθείσες από τη στιγμή που μετρηθούν με όργανα μέτρησης στο συμβατικό σημείο μεταβίβασης στον αγοραστή ή στα σημεία διεξαγωγής της πώλησης και συγκεκριμένα στη βαλβίδα εξόδου της δεξαμενής αποθήκευσης της περιοχής του κοιτάσματος.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με τις συσσωρευμένες αποσβέσεις παγίων για τα έτη 2014-2015:

Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία

Συσσωρευμένες αποσβέσεις	Οικόπεδα	Κτίρια	Μηχ/κός Εξοπλισμός	Μεταφορικά Μέσα	Έπιπλα και Εξαρτήματα	Ακινήτοποιήσεις υπό εξέλιξη	Σύνολο
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2014	-	350.911	1.753.644	49.470	124.087	-	2.278.112
Αποσβέσεις έτους	-	30.646	139.250	4.443	7.901	-	182.240
Πωλήσεις/ Διαγραφές	-	(1965)	(1.150)	(223)	(208)	-	(3.546)
Συναλλαγματικές διαφορές	-	(454)	(180)	-	4	-	(630)
Μεταφορές και λοιπές κινήσεις	-	(9)	934	2	-	-	927
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2014	-	379.129	1.892.498	53.692	131.784	-	2.457.103
Συσσωρευμένες αποσβέσεις							
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2015	-	379.129	1.892.498	53.692	131.784	-	2.457.103
Αποσβέσεις έτους	-	30.381	138.174	4.058	7.256	-	179.869
Πωλήσεις/ Διαγραφές	-	(499)	(2.510)	(706)	(391)	-	(4.106)
Συναλλαγματικές διαφορές	-	(79)	(79)	(2)	(5)	-	(165)
Μεταφορές και λοιπές κινήσεις	-	(17)	(701)	-	(103)	-	(821)
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2015	-	408.915	2.027.382	57.042	138.541	-	2.631.880

Πίνακας 3: Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία (ποσά σε χιλιάδες ευρώ εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

Ασώματες Ακινήτοποιήσεις

Συσσωρευμένες αποσβέσεις	Υπεραξία	Δικαιώματα μισθώσεων χωρών	Λογισμικό	Δικαιώματα και άδειες	Λοιπά	Σύνολο
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2014	71.829	22.258	77.863	24.670	44.342	240.962
Αποσβέσεις έτους	-	3.839	8.584	2.590	7.677	22.690
Πωλήσεις/Διαγραφές	-	(94)	-	-	(38)	(132)
Συναλλαγματικές διαφορές και λοιπές κινήσεις	-	135	(730)	-	(13)	(608)
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2014	71.829	26.138	85.717	27.260	51.968	262.912
Συσσωρευμένες αποσβέσεις						
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2015	71.829	26.138	85.717	27.260	51.968	262.912
Αποσβέσεις έτους	-	3.722	5.486	2.021	7802	19.031
Πωλήσεις/Διαγραφές	-	(62)	-	-	-	(62)
Συναλλαγματικές διαφορές και λοιπές κινήσεις	-	(779)	(100)	779	(120)	(220)
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2015	71.829	29.019	91.103	30.060	59.650	281.661

Πίνακας 4: Ασώματες Ακινήτοποιήσεις (ποσά σε χιλιάδες ευρώ εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ

Τα έσοδα από ενοίκια αφορούν πρατήρια που έχουν ενοικιαστεί σε εμπόρους. Στα λοιπά έσοδα / (έξοδα) συμπεριλαμβάνονται εκτός των άλλων και έσοδα ή έξοδα που δεν σχετίζονται με τις εμπορικές συναλλαγές του Ομίλου. Στα λοιπά κέρδη / (ζημιές) συμπεριλαμβάνονται κέρδη από πράξεις ανοιχτής αγοράς και ακυρώσεις ομολογιών. Η απομείωση επένδυσης σε συνδεδεμένη επιχείρηση αφορά την Elpedison B.V.

Λοιπά έσοδα/(έξοδα) και λοιπά κέρδη / (ζημιές)

	31/12/2015	31/12/2014
Έσοδα από αποσβέσεις επιχορηγήσεων	2.121	3.096
Υπηρεσίες προς τρίτους	2.369	2.901
Έσοδα από ενοίκια	11.044	12.809
Κέρδη / (ζημιές) από πώληση ενσώματων παγίων στοιχείων - καθαρά	(614)	3.936
Έσοδα ασφαλιστικών αποζημιώσεων	1.357	1.243
Κόστος εθελουσίας εξόδου	(1.448)	(14.114)
Λοιπά έσοδα / (έξοδα)	340	574
Σύνολο λοιπών εσόδων / (εξόδων)	15.169	10.445
Απομείωση επένδυσης σε συνδεδεμένη επιχείρηση	(7.000)	-
Λοιπά κέρδη / (ζημιές)	1.258	325
Σύνολο λοιπών εσόδων / (εξόδων) - καθαρά	9.427	10.770

Πίνακας 5: Λοιπά έσοδα / έξοδα και λοιπά κέρδη/ζημιές

6.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

«Λειτουργικά είναι τα έξοδα που οφείλονται σε συνήθεις δραστηριότητες της επιχείρησης. (π.χ. κόστος πωληθέντων, έξοδα μεταφοράς εμπορευμάτων, ενοίκια, αποσβέσεις, χρεωστικοί τόκοι, μισθοί, ημερομίσθια, μεσιτείες, ανάλωση υλικών κτλ)». (www. euretirio.com)

Χρηματοοικονομικά (έξοδα) /έσοδα - καθαρά

	31/12/2015	31/12/2014
Έσοδα από τόκους	8.797	8.841
Έξοδα τόκων και λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα	(209.842)	(223.871)
Χρηματοοικονομικά έσοδα / (έξοδα) - καθαρά	(201.045)	(215.030)

Πίνακας 6: Χρηματοοικονομικά (έξοδα)/ έσοδα – καθαρά

Στα λειτουργικά έξοδα συγκαταλέγονται και τα εξής:

- Έξοδα πωλήσεων και λειτουργίας διάθεσης €55,7 εκ. (2014: €56,7 εκ.),
- Έξοδα διοικητικής λειτουργίας €9,7 εκ. (2014: €14,3 εκ.)

Παροχές σε εργαζομένους

	31/12/2015	31/12/2014
Μισθοδοσία	156.323	156.519
Έξοδα κοινωνικής ασφάλισης	38.100	42.653
Συνταξιοδοτικό κόστος προγραμμάτων	9.801	9.692
Λοιπές παροχές σε εργαζομένους	16.282	27.531
Σύνολο	220.506	236.395

Πίνακας 7: Παροχές σε εργαζομένους

Οι λοιπές παροχές περιλαμβάνουν παροχές ιατροφαρμακευτικής και ασφαλιστικής μορφής, έξοδα μεταφοράς και διατροφής. Περιλαμβάνουν επίσης, παροχές προς εργαζόμενους στο πλαίσιο προγράμματος εθελουσίας εξόδου (VRS) περίπου €1 εκ. (2014: €14 εκ.), που περιλαμβάνονται στα «Λοιπά έσοδα/ (έξοδα).

6.5 ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Κύρια Αποτελέσματα Χρήσης Ομίλου

	2011	2012	2013	2014
Πωλήσεις	9.308	10.469	9.674	9.478
Συγκρίσιμα κέρδη EBITDA	363	444	178	417
Καθαρά κέρδη	114	86	-269	-365
Συγκρίσιμα Καθαρά κέρδη	137	232	-117	5

Πίνακας 8: Κύρια Αποτελέσματα Χρήσης Ομίλου

Κύρια Στοιχεία Ισολογισμού

	2011	2012	2013	2014
Απασχολούμενα Κεφάλαια	4.217	4.350	3.905	2.870
Καθαρός Δανεισμός	1.687	1.855	1.689	1.140
Δανειακή Μόχλευση	41%	43%	43%	40%

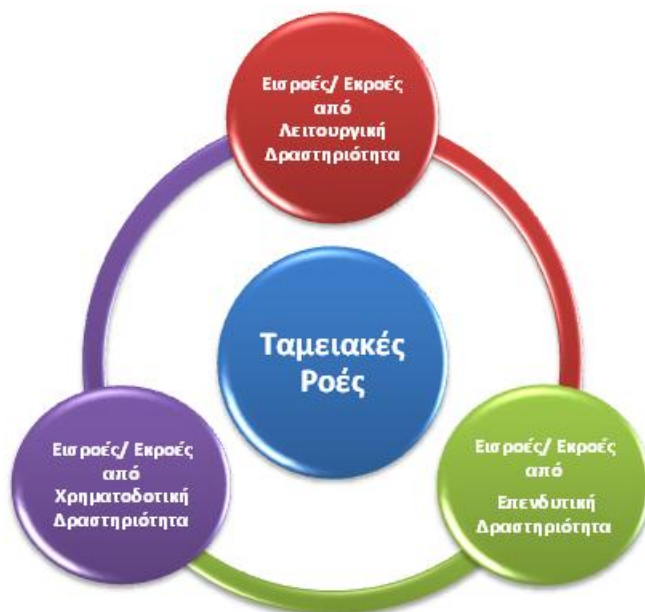
Πίνακας 9: Κύρια Στοιχεία Ισολογισμού

Παρατηρείται λοιπόν μείωση στα Καθαρά κέρδη και στα Συγκρίσιμα καθαρά κέρδη την περίοδο 2013- 2014 , λόγω παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης αλλά και λόγω κρίσης σχέσεων με τον βασικό προμηθευτή του ομίλου , το Ιράν.

Όσον αφορά την δανειακή μόχλευση είναι ουσιαστικά η χρηματοοικονομική μόχλευση. Η Χρηματοοικονομική Μόχλευση ορίζεται ως η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων με σκοπό την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Έτσι λοιπόν ο όρος συσχετίζει το ενεργητικό με το παθητικό τμήμα στον ισολογισμό. Γενικά η ύπαρξη ξένου κεφαλαίου φέρνει μεγαλύτερες αποδόσεις, παρ' όλα αυτά φέρνει αντίθετα αποτελέσματα όταν η απόδοση του ενεργητικού είναι μικρότερη από το κόστος των δανειακών κεφαλαίων. (www.wikipedia.gr).

6.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Η κατάσταση των ταμειακών ροών παρουσιάζει και αναλύει την δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει ταμειακά διαθέσιμα από την δραστηριότητά της, τις πηγές χρηματοδότησης που χρησιμοποίησε, καθώς και την χρήση των χρηματικών πόρων που έκανε, σε μία ορισμένη χρονική περίοδο.



Όσον αφορά την μέθοδο κατάρτισης των ταμειακών ροών, είναι δύο:

- Η άμεση μέθοδος
- Η έμμεση μέθοδος

Στην προκειμένη περίπτωση χρησιμοποιείται η έμμεση μέθοδος, όπως και στις περισσότερες επιχειρήσεις και στην ενοποιημένη κατάσταση ταμειακών ροών (Βλέπε Παράρτημα) παρακάτω αναλύονται και οι τρεις ροές. Πηλιούνη, Α. (2014) *Ταμειακές Ροές*.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κύριος στόχος της εν λόγω πτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα συστατικά στοιχεία ενός πρότυπου επιχειρηματικού σχεδίου παίρνοντας ως παράδειγμα την περίπτωση του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ . Παρατηρήθηκε ότι το επιχειρηματικό πλάνο του Ομίλου ακολουθεί βασισμένες θεωρητικές βάσεις αλλά και πρακτικές. Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναλύθηκαν τα σημαντικότερα τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου ενώ στο δεύτερο μέρος έγινε μια βαθυστόχαστη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το μίγμα μάρκετινγκ, οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις και ο έλεγχος.

Πριν αναφερθούν τα γενικά συμπεράσματα του πρακτικού μέρους της πτυχιακής , εργασίας , αξίζει να υπογραμμιστεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σημαντικό εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού. Στις εποχές που ζούμε , για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να είναι ανταγωνιστική, με εναλλακτικές στρατηγικές και καινοτόμες ιδέες καθώς το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον βρίσκεται σε ασταθής κατάσταση. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να χαράξει την στρατηγική της και να ενθαρρύνει νέους επενδυτές χρειάζεται ένα έγγραφο που να περιγράφει τον τρόπο λειτουργία και διαχείρισης της επιχείρησης. Αυτό λοιπόν το έγγραφο είναι το επιχειρηματικό πλάνο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να συντάσσεται από ειδικούς της επιχείρησης και να είναι κατανοητό και να μην κουράζει τους αναγνώστες. Σκοπός του είναι να περιγράψει την επιχειρηματική ιδέα όσο και τον τρόπο εφαρμογής της με όσο πιο εφικτό τρόπο γίνεται. Στα πλαίσια της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου , κάθε επιχείρηση πρέπει να συντάσσει και ένα σχέδιο μάρκετινγκ για να εξετάζεται και να κατανοείται η αγορά , και πιθανότατα αποτελεί και τον σημαντικότερο παράγοντα βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσίασα στόχος μου ήταν να συμπεριληφθούν όλα αυτά τα στοιχεία . Στόχος της επιχείρησης είναι να είναι υγιής, καινοτόμα, και κερδοφόρα εφαρμόζοντας μια στρατηγική επέκτασης του προϊόντος. Κύρια δραστηριότητα της είναι τα προϊόντα πετρελαίου και υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με αυτό.

Ο κλάδος του πετρελαίου είναι ένας κλάδος που άσχετα από την κρίση που βιώνει αποτελεί το πιο σταθερό έδαφος της οικονομίας, πόσο μάλλον στην Ελλάδα που είναι πλούσια σε ορυκτό πλούτο. Αν και οι περισσότεροι επενδυτές είναι σκεπτικοί σχετικά με το μέλλον της χώρας, ο κλάδος αυτός έχει την προδιάθεση σταθερότητας και από ανέκαθεν αποτελούσε ελκυστικό πεδίο επενδύσεων. Με βάση την κλαδική έρευνα και διάφορες οικονομικές και έγκυρες προβλέψεις φαίνεται ότι ο κλάδος αυτός θα παραμείνει ανθηρός και θα έχει και ανοδική πορεία μελλοντικά αρκεί βέβαια να υπάρχει εγρήγορση καθώς και τα κατάλληλα εφόδια και συνθήκες σταθερότητας για την όσο την δυνατή καλύτερη λειτουργία του ομίλου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία λοιπόν, διαχρονικά οι στόχοι του ομίλου έχουν επιτευχθεί και συνεχίζουν να είναι εφικτοί . Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι τα περιθώρια δύλισης δεν έχουν περιοριστεί αλλά συνεχίζοντας αυτή την σταθερή πορεία αποφεύγονται δυσάρεστες οικονομικές καταστάσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

- Graham, F. & Zehle, S. (2004) *Guide to Business Planning*. The economist in association with Profile Books .
- Oxford Dictionary of Business.
- Pinson, L. (2008) *Anatomy of a Business Plan, The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. Out Of Your Mind . . . And Into The Mark .*
- Forsyth, P. (2002) *Business Planning*. Capstone Publishing.
- Capezio, P. (2009) *Manager's Guide to Business Planning*. MC Hill
- Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης ΕΛΠΕ, 2010
- Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης ΕΛΠΕ, 2009

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ

- Danchev, S. & Μανιάτης, Γ. (2014) *Ο κλάδος διύλισης Πετρελαίου στην Ελλάδα*.
- Harrison, J. & Thompson, D. & Flanagan, H. & Tonks, P. (1994) *Beyond the Business Plan. Journal of Management in Medicine*.
- Martensen, A. & Dahlgaard, J. (1999) *Strategy and Planning for innovation management, a business excellence approach. International Journal of Quality & Reliability Management. Foresight, Vol 2 Iss 4 pp.379-390*.
- Πηλιούνη, Α. (2014) *Ταμειακές Ροές*.
- Bracho, F. (2000) *The future of oil and energy: consequences for oil producing countries*.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

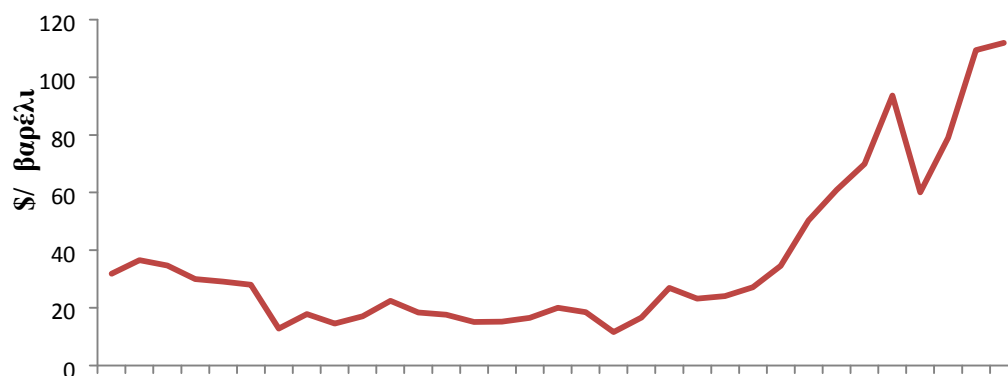
- www.wikipedia.gr
- www.euretitirio.com
- www.prevedourou.gr
- www.helpe.gr
- www.emerald.com
- www.libgen.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ενδιαφερόμενα μέλη	Προσδοκία & Στόχοι	Δύναμη & Επιρροή	Κοινά σημεία & Αντιθέσεις
Μέτοχοι	Αύξηση της τιμής των μετοχών	Διορισμό Επιτροπής	Αντίθεση : Διαπραγμάτευση με το προσωπικό
Managers	Επιτυχία στο βιογραφικό, μισθός, Εργασιακή Ικανοποίηση	Παίρνουν τις περισσότερες αποφάσεις, έχουν λεπτομερείς πληροφορίες	Ευθυγραμμίζονται με τους μετόχους όταν η ανταμοιβή συνδέεται με το κέρδος ή την τιμή της μετοχής.
Προμηθευτές	Μακροπρόθεσμες παραγγελίες, πληρωμή	Τιμή, ποιότητα	Ψάχνουν την υψηλότερη τιμή εν αντιθέσει των πελατών
Κοινωνία	Περιβάλλον, Τοπικό αντίκτυπο, τοπικές εργασίες	Εμμεσότητα, τοπικός σχεδιασμός, άποψη αρχηγών	Διαπραγμάτευση με μετόχους

Πίνακας 10: Ανάλυση ενδιαφερόμενων μελών

Διάγραμμα 1 1: Κόστος εισαγωγής αργού πετρελαίου στην Ελλάδα 1980-2012



30 Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες

Σημ.	Έτος που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2015	31 Δεκεμβρίου 2014
	38.964	(484.895)
Κέρδη / (Ζημιές) προ φόρων		
Προσαρμογές για:		
Αποσβέσεις ενσώματων παγίων και άυλων περιουσιακών στοιχείων	6,7	198.900
Αποσβέσεις επιχορηγήσεων πάγιου ενεργητικού	20	(2.121)
Χρηματοοικονομικά (έσοδα) / έξοδα	25	201.045
Κέρδη από συνδεδεμένες επιχειρήσεις	8	(21.518)
(Κέρδη) / Ζημιές από πώληση χρηματοοικονομικών στοιχείων διαθεσίμων προς πώληση		6
Προβλέψεις & διαφορές αποτιμήσεων		69.851
Συναλλαγματικά (κέρδη) / ζημιές	26	26.753
Ζημιές / (Κέρδη) από εκποίηση παγίων		614
	512.494	(53.302)
Μεταβολές Κεφαλαίου κίνησης		
Μείωση / (Αύξηση) αποθεμάτων		(50.492)
(Αύξηση) / Μείωση απαιτήσεων		(73.892)
Αύξηση / (Μείωση) υποχρεώσεων		106.249
	(18.135)	928.834
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	494.359	875.532

(Ποσά σε χιλιάδες Ευρώ εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

6 Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία

Κόστος	Ουπάγεια	Κτίρια	Μηγ/κός εξοπλισμός	Μεταφορικά μέσα	Επιπλά και εξαρτήματα	Ανανηροποίηση	
						σεξ υπό εκτέλεση	Σύνολο
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2014	287.246	867.134	4.227.744	87.158	143.341	128.608	5.741.231
Προσθήκες	395	2.740	12.285	2.632	7.899	108.153	134.113
Κεφαλαιοπονημένα έργα	-	9.583	109.957	27	623	(120.190)	-
Πωλήσεις / διαγραφές	(438)	(2.096)	(1.239)	(230)	(199)	(316)	(4.518)
Συναλλαγματικές διαφορές	(1.134)	(1.734)	(382)	-	2	(82)	(3.330)
Μεταφορές και λοιπές κινήσεις	211	162	929	-	276	(13.801)	(12.223)
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2014	286.280	875.798	4.349.294	89.587	151.942	102.372	5.855.273
Συμπεραρυμένες αποσβέσεις							
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2014	-	350.911	1.753.644	49.470	124.087	-	2.278.112
Αποσβέσεις έτους	-	30.646	139.250	4.443	7.901	-	182.240
Πωλήσεις / διαγραφές	-	(1.965)	(1.150)	(223)	(208)	-	(3.546)
Συναλλαγματικές διαφορές	-	(454)	(180)	-	4	-	(630)
Μεταφορές και λοιπές κινήσεις	-	(9)	934	2	-	-	927
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2014	-	379.129	1.892.498	53.692	131.784	-	2.457.103
Αναπόσβεστη αξία στις 31 Δεκεμβρίου 2014	286.280	496.669	2.456.796	35.895	20.158	102.372	3.398.170
Κόστος							
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2015	286.280	875.798	4.349.294	89.587	151.942	102.372	5.855.273
Προσθήκες	16	3.167	10.810	1.777	7.926	139.398	163.594
Κεφαλαιοπονημένα έργα	-	11.392	159.568	64	725	(171.749)	-
Πωλήσεις / διαγραφές	(1)	(927)	(3.329)	(706)	(448)	(70)	(5.481)
Συναλλαγματικές διαφορές	(114)	(207)	(140)	(2)	18	(5)	(450)
Μεταφορές και λοιπές κινήσεις	386	3	10.534	-	(1)	(6.708)	4.214
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2015	286.567	889.226	4.526.737	90.720	160.162	63.738	6.017.150
Συμπεραρυμένες αποσβέσεις							
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2015	-	379.129	1.892.498	53.692	131.784	-	2.457.103
Αποσβέσεις έτους	-	30.381	138.174	4.058	7.256	-	179.869
Πωλήσεις / διαγραφές	-	(499)	(2.510)	(706)	(391)	-	(4.106)
Συναλλαγματικές διαφορές	-	(79)	(79)	(2)	(5)	-	(165)
Μεταφορές και λοιπές κινήσεις	-	(17)	(701)	-	(103)	-	(821)
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2015	-	408.915	2.027.382	57.042	138.541	-	2.631.880
Αναπόσβεστη αξία στις 31 Δεκεμβρίου 2015	286.567	480.311	2.499.355	33.678	21.621	63.738	3.385.270

(1) Ο Όμιλος δεν έχει δεσμεύσει ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία για εξασφάλιση των δανειακών του

- Έξοδα πωλήσεων και λειτουργίας διάθεσης €55,7 εκ. (2014: €56,7 εκ.),
- Έξοδα διοικητικής λειτουργίας €9,7 εκ. (2014: €14,3 εκ.) και
- Έξοδα ερευνών και ανάπτυξης €0,3 εκ. (2014: €1,3 εκ.).

7 Ασώματες ακινητοποιήσεις

Κόστος	Δικαιώματα μισθώσεων χρόνων		Λογισμικό	Δικαιώματα και άδειες		Λοιπά	Σύνολο
	Υπεραξία						
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2014	133.914	51.339	87.072	37.962	74.516	384.803	
Προσθήκες	-	266	1.051	397	53	1.767	
Πωλήσεις/ διαγραφές	-	(166)	-	-	(39)	(205)	
Συνλλαγματικές διαφορές και λοιπές κινήσεις	-	(74)	8.459	410	(270)	8.525	
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2014	133.914	51.365	96.582	38.769	74.260	394.890	
Ενσωματωμένες αποσβέσεις							
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2014	71.829	22.258	77.863	24.670	44.342	240.962	
Αποσβέσεις έτους	-	3.839	8.584	2.590	7.677	22.690	
Πωλήσεις/ διαγραφές	-	(94)	-	-	(38)	(132)	
Συνλλαγματικές διαφορές και λοιπές κινήσεις	-	135	(730)	-	(13)	(608)	
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2014	71.829	26.138	85.717	27.260	51.968	262.912	
Αναπόσβεστη αξία στις 31 Δεκεμβρίου 2014	62.085	25.227	10.865	11.509	22.292	131.978	
Κόστος							
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2015	133.914	51.365	96.582	38.769	74.260	394.890	
Προσθήκες	-	421	1.089	16	133	1.659	
Πωλήσεις/ διαγραφές	-	(128)	-	(1)	-	(129)	
Συνλλαγματικές διαφορές και λοιπές κινήσεις	-	(1.382)	3.034	1.232	(581)	2.303	
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2015	133.914	50.276	100.705	40.016	73.812	398.732	
Ενσωματωμένες αποσβέσεις							
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2015	71.829	26.138	85.717	27.260	51.968	262.912	
Αποσβέσεις έτους	-	3.722	5.486	2.021	7.802	19.031	
Πωλήσεις/ διαγραφές	-	(62)	-	-	-	(62)	
Συνλλαγματικές διαφορές και λοιπές κινήσεις	-	(779)	(100)	779	(120)	(220)	
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2015	71.829	29.019	91.103	30.060	59.650	281.661	
Αναπόσβεστη αξία στις 31 Δεκεμβρίου 2015	62.085	21.257	9.602	9.956	14.162	117.062	

(1) Η εναπομείνουσα υπεραξία την 31 Δεκεμβρίου 2015 αφορά στην εξαγορά της Ελληνικά Πετρέλαια Κύπρου ΑΤΔ το 2003 και της Jucopetrol AD το 2002 και περιλαμβάνεται στις ενοποιημένες οικονομικές

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα ΔΠΧΑ για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2015 (Ποσά σε χιλιάδες Ευρώ εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

24 Λοιπά έσοδα / (έξοδα) και λοιπά κέρδη/(ζημιές)

	Έτος που έληξε	
	31 Δεκέμβριος 2015	31 Δεκέμβριος 2014
Έσοδα από αποσβέσεις επιχορηγήσεων	2.121	3.096
Υπηρεσίες προς τρίτους	2.369	2.901
Έσοδα από ενοίκια	11.044	12.809
Κέρδη / (ζημιές) από πώληση ενσώματων παγίων στοιχείων - καθαρά	(614)	3.936
Έσοδα ασφαλιστικών αποζημιώσεων	1.357	1.243
Κόστος εθελουσίας εξόδου	(1.448)	(14.114)
Λοιπά έσοδα / (έξοδα)	340	574
Σύνολο λοιπών εσόδων / (εξόδων)	15.169	10.445
Απομείωση επένδυσης σε συνδεδεμένη επιχείρηση	(7.000)	-
Λοιπά κέρδη / (ζημιές)	1.258	325
Σύνολο λοιπών εσόδων / (εξόδων) - καθαρά	9.427	10.770

Τα έσοδα από ενοίκια αφορούν πρατήρια που έχουν ενοικιαστεί σε εμπόρους. Στα λοιπά έσοδα / (έξοδα) συμπεριλαμβάνονται εκτός των άλλων και έσοδα ή έξοδα που δεν σχετίζονται με τις εμπορικές συναλλαγές του Ομίλου. Στα λοιπά κέρδη / (ζημιές) συμπεριλαμβάνονται κέρδη από πράξεις ανοιχτής αγοράς και ακυρώσεις ομολογίων (Σημ. 16). Η απομείωση επένδυσης σε συνδεδεμένη επιχείρηση αφορά την Elpedison B.V. (Σημ. 8).

25 Χρηματοοικονομικά (έξοδα)/έσοδα - καθαρά

Έτος που έληξε
31 Δεκεμβρίου 2015 31 Δεκεμβρίου 2014

Λοιπά κέρδη / (ζημιές)	1.258	525
Σύνολο λοιπών εσόδων / (εξόδων) - καθαρά	9.427	10.770

Τα έσοδα από ενοίκια αφορούν πρατήρια που έχουν ενοικιαστεί σε εμπόρους. Στα λοιπά έσοδα / (εξόδα) συμπεριλαμβάνονται εκτός των άλλων και έσοδα ή έξοδα που δεν σχετίζονται με τις εμπορικές συναλλαγές του Ομίλου. Στα λοιπά κέρδη / (ζημιές) συμπεριλαμβάνονται κέρδη από πράξεις ανοιχτής αγοράς και ακυρώσεις ομολογιών (Σημ. 16). Η απομείωση επένδυσης σε συνδεδεμένη επιχείρηση αφορά την Elpedison B.V. (Σημ. 8).

25 Χρηματοοικονομικά (έξοδα)/έσοδα - καθαρά

	Έτος που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2015	31 Δεκεμβρίου 2014
Έσοδα από τόκους	8.797	8.841
Έξοδα τόκων και λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα	(209.842)	(223.871)
Χρηματοοικονομικά έσοδα / (έξοδα) - καθαρά	(201.045)	(215.030)

Επιπρόσθετα του χρηματοοικονομικού κόστους που αναφέρεται πιο πάνω, κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2015, τόκοι ύψους €2,3 εκ. (2014 : €2,1 εκ.) έχουν κεφαλαιοποιηθεί, όπως αναλύεται στην Σημείωση 6.

26 Ζημιές / κέρδη από συναλλαγματικές διαφορές

Οι ζημιές από συναλλαγματικές διαφορές αξίας €27 εκ. προέρχονται κυρίως από την αποτίμηση των υποχρεώσεων σε ξένο νόμισμα (US\$) εξαιτίας της ισχυροποίησης του δολαρίου έναντι του Ευρώ, στις 31 Δεκεμβρίου 2015, σε σύγκριση με την αρχή του έτους (31 Δεκεμβρίου 2014: €9 εκ.).

Σημειώσεις επί των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων

οι στοιχεία ενεργητικού ή παθητικού όταν η ημερομηνία λήξης του είναι μεταγενέστερα των 12 μηνών, ενώ στην αντίθετη περίπτωση κατηγοριοποιείται ως κυκλοφορούν στοιχείο.

Παράγωγα για αντιστάθμιση ταμειακών ροών

Κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2015 μεταφέρθηκε στην κατάσταση αποτελεσμάτων ζημία σχετικά με συμβόλαια τα οποία ρυθμίστηκαν εντός του έτους 2015, ύψους €24.548 μετά φόρων (31 Δεκεμβρίου 2014: ζημία €3.586, μετά φόρων).

Οι υπόλοιπες πράξεις αντιστάθμισης ταμειακών ροών εκτιμάται ότι θα είναι αποτελεσματικές, ενώ η συνολική μεταβολή στην εύλογη αξία τους ανέρχεται σε ζημία μετά φόρων €4.802 (31 Δεκεμβρίου 2014: €44.773 ζημία μετά φόρων) και συμπεριλαμβάνεται στα «Αποθεματικά αντιστάθμισης κινδύνου». (Σημ. 14).

Η μέγιστη έκθεση σε πιστωτικό κίνδυνο κατά την ημερομηνία του Ισολογισμού, ανέρχεται στην εύλογη αξία των στοιχείων ενεργητικού των παραγώγων αυτών, όπως απεικονίζεται στην Ενοποιημένη Κατάσταση Οικονομικής Θέσης.

22 Παροχές σε εργαζομένους

	Έτος που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2015	31 Δεκεμβρίου 2014
Μισθοδοσία	156.323	156.519
Έξοδα κοινωνικής ασφάλισης	38.100	42.653
Συνταξιοδοτικό κόστος προγραμμάτων	9.801	9.692
Λοιπές παροχές σε εργαζομένους	16.282	27.531
Σύνολο	220.506	236.395

Οι λοιπές παροχές περιλαμβάνουν παροχές ιατροφαρμακευτικής και ασφαλιστικής μορφής, έξοδα μεταφοράς και διατροφής. Περιλαμβάνουν επίσης παροχές προς εργαζομένους στο πλαίσιο προγράμματος εθελουσίας εξόδου (VRS) περίπου €1 εκ. (2014: €14 εκ.), που περιλαμβάνονται στα «Λοιπά έσοδα/ (έξοδα)» (Σημ. 24).

23 Έξοδα ερευνών και ανάπτυξης

Οι δαπάνες για τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης του Ομίλου εξοδοποιούνται κατά την πραγματοποίηση (2015: €0,5 εκ. και το 2014: €4,3 εκ.) και αφορούν κυρίως σε εργασίες έρευνας στη θαλάσσια περιοχή του Πατραϊκού Κόλπου, στα πλαίσια της κοινοπραξίας ανάμεσα στην Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. (50%, διαχειριστής), την Edison International SpA (50%) και την Petroceltic Resources Plc (συμμετείχε στην κοινοπραξία το έτος 2015 αλλά μετέφερε τα δικαιώματά της στις ΕΛΠΕ Πατραϊκός και Edison International

Ενοποιημένη Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Σημ.	Έτος που έληξε		
	31 Δεκεμβρίου 2015	31 Δεκεμβρίου 2014	
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες			
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	30	494.359	875.532
Καταβληθείς φόρος εισοδήματος		(34.648)	(22.750)
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες		459.711	852.782
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες			
Αγορές ενσώματων παγίων και άλλων περιουσιακών στοιχείων		(165.253)	(135.880)
Εισπραξη από πώληση ενσώματων παγίων και άλλων περιουσιακών στοιχείων		828	4.981
Εξόδα αύξησης μετοχικού κεφαλαίου θυγατρικής κληροθέντα		(772)	-
Εισπραχθείσες επιδόσεις		1.182	-
Εισπραχθέντες τόκοι		8.797	8.841
Μερίσματα εισπραχθέντα	8	18.289	39.221
Επενδύσεις σε συνυδμεμένες επιχειρήσεις - καθαρές	8	18	(76)
Εισπράξεις από πώληση χρηματοοικονομικών στοιχείων διαθέσιμων προς πώληση		771	-
Καθαρές ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες		(136.140)	(82.913)
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες			
Τόκοι καταβληθέντες		(200.793)	(196.886)
Μερίσματα κληροθέντα σε μετόχους της εταιρείας		(64.004)	(363)
Μερίσματα κληροθέντα σε μετόχους της μειονηρίας		(2.770)	(1.827)
Εισπράξεις από εκδόθοντα / αναληθέντα δάνεια		420.924	1.111.611
Εξοφλήσεις δανείων		(226.690)	(827.781)
Καθαρές ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες		(73.333)	84.754
Καθαρή (μείωση) / αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα, ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις		250.238	854.623
Ταμειακά διαθέσιμα, ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις στην αρχή του έτους	12	1.847.842	959.602
Συναλλαγματικές διαφορές στα ταμειακά διαθέσιμα, ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις		10.284	33.617
Καθαρή (μείωση) / αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα, ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις		250.238	854.623
Ταμειακά διαθέσιμα, ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις στο τέλος του έτους	12	2.108.364	1.847.842

Οι σημειώσεις στις σελίδες 11 έως 75 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών των ενοποιημένων οικονομικών