

# **PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL STUDIES**

## **MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION IN APPLIED ECONOMICS AND REGIONAL DEVELOPMENT**

**SECTOR: APPLIED ECONOMICS AND MANAGEMENT**

**PROJECT'S PROFESSOR: STOFOROS CHRYSOSTOMOS**

**POSTGRADUATE STUDENT: NTONAVOU ANASTASIA**

**STUDENT'S REGISTRATION NUMBER: 01520816M011**

### **PROJECT'S HEADLINE :**

**“STRATEGIC OPTIONS, GAME OF THEORY AND COMPETITIVE  
ADVANTAGES OF THE GREEK OIL REFINERIES”.**

**JULY 2018**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ :** ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :** ΣΤΟΦΟΡΟΣ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ :** ΝΤΟΝΑΒΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

**A.M. :** 01520816M011

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :**

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ, ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΚΑΙ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ  
ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΩΝ».**

**ΙΟΥΛΙΟΣ 2018**

## Summary

In this project, we referred to strategic choices and selections that a Company is able to make with a great specialization in Companies which are occupied with oil and gas.

The strategic choices were always very significant issue of studying and an important source of information for people who belong to each kind of Companies, such as Management of corporations, competent executives, shareholders and Management investors, as well as speculators or observers of these specific commercial-markets.

In this research, we tried to clarify the proper definitions for remarkable meanings at this domain that are necessary for the comprehension of the Management of these Companies. We analyzed the Porter's five forces, SWOT method and the internal and external environment of Oil-Companies that are considered to be on the top of corresponding sector all over the world. What is more, we attended the same directions for the Greek Oil Companies which are: HELLENIC PETROLEUM and MOTOR OIL HELLAS REFINERIES.

Last but not least, we complete our study with the best potentially way of strategy and we assume that this choice is the most efficient and favorable for the related Companies and their profits in Greece. One of the most considerable factors to this achievement is the great respect and veneration to the environment and its elements that demand our care and protection, in order to be in the right position of talking about a sustainable and impressive development.



## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε στις στρατηγικές επιλογές που μπορεί να κάνει μία εταιρία και συγκεκριμένα μία εταιρία που να ανήκει στον κλάδο της πετρελαϊκής αγοράς. Οι στρατηγικές επιλογές ανέκαθεν ήταν σημείο μελέτης και πηγή άντλησης πολλών πληροφοριών για τους άμεσα εμπλεκόμενους, όπως τις διοικήσεις εταιριών, αρμόδιους φορείς, μετόχους και στρατηγικούς επενδυτές, αλλά και απλούς μελετητές-παρατηρητές των συγκεκριμένων αγορών.

Στην εργασία μας, αφού δίνουμε τους ορισμούς που χρειάζονται, αναπτύσσουμε στην συνέχεια τις πέντε δυνάμεις του Porter και την SWOT ANALYSIS για τις τρεις εταιρίες – κορυφή στην παγκόσμια κατάταξη των πετρελαϊκών εταιριών. Η έρευνά μας συνεχίζεται με την ανάλυση των παραπάνω (Porter και SWOT) στις δύο εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο: Motor Oil και Ελληνικά Πετρέλαια. Τέλος, καταλήγουμε με την επιλογή της καλύτερης στρατηγικής που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσει, όχι μόνο στην ανάπτυξη της εκάστοτε εταιρίας, αλλά και ολόκληρης της ελληνικής αγοράς, πάντα με γνώμονα τον απαραίτητο σεβασμό και την εκτίμηση στο περιβάλλον και τον πλανήτη μας, για να μπορούμε όλοι να αναφερόμαστε σε μία ουσιαστικά πράσινη και βιώσιμη ανάπτυξη.



## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1: Ορισμοί και εισαγωγικές έννοιες.....	10
Ορισμός: Στρατηγική επιλογή.....	10
Τι είναι η στρατηγική επιλογή και η προσέγγιση της στρατηγικής επιλογής.....	11
Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός.....	12
Τι είδους στρατηγική επιλογή αντιμετωπίζουμε στη διαδικασία σχεδιασμού;.....	14
Στρατηγική επιλογή και εταιρική απόδοση.....	15
Η καλή εταιρική συμπεριφορά είναι μία επιλογή.....	15
Πώς ο οργανωτικός σκοπός του οργανισμού συνεπάγεται και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής τακτικής.....	16
Συμπεράσματα από τα παραπάνω.....	17
Θεωρία παιγνίων: ορισμοί και γενικές έννοιες.....	19
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	21
SWOT analysis: ορισμός, βήματα και γενικές θέσεις.....	29
Ποια είναι τα βήματα στην ανάλυση SWOT.....	30
Κεφάλαιο 3:Μεθοδολογία έρευνας.....	37
Μέρος Α΄:Παγκόσμια αγορά.....	43
<u>1.Exxon Mobil Corporation</u> .....	43
<u>Η SWOT Analysis και η EXXON Mobil Corporation</u> .....	44
Οι δυνάμεις του Porter και η Exxon Mobil Corporation.....	47
Ανάλυση της Exxon Mobil Corporation με τις δυνάμεις του Porter.....	49
1.Απειλές των νεοεισερχομένων εταιριών.....	49

2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	49
3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	50
4. Απειλές υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.....	51
5. Παιχνίδι γοήτρου μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών.....	52
Συμπεράσματα από τα παραπάνω για την Exxon Mobil Corporation.....	52
<u>2. Dutch Shell Plc</u> .....	53
Η SWOT ANALYSIS και Dutch Shell Plc.....	53
Ανάλυση της Dutch Shell Plc με τις δυνάμεις του Porter .....	56
Συμπεράσματα από τα παραπάνω για την Dutch Shell Plc .....	58
<u>3. Petro China Company Limited</u> .....	58
Η SWOT ANALYSIS και η Petro China Company Limited.....	59
Οι δυνάμεις του Porter και η Petro China Company Limited.....	63
1. Απειλές των νεοεισερχομένων εταιριών-πελατών.....	64
2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	65
3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	66
4. Απειλές υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.....	67
5. Υφιστάμενοι ανταγωνιστές.....	67
Συμπεράσματα από τα παραπάνω για την Petro China Company Limited.....	68
Γενικά συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση και για τις τρεις εταιρίες.....	68
Μέρος Β': Ελληνική αγορά.....	70
<u>1. Ελληνικά Πετρέλαια</u> .....	71
Τα Ελληνικά Πετρέλαια και η SWOT Ανάλυση .....	72
Οι δυνάμεις του Porter και τα Ελληνικά Πετρέλαια.....	74
1. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	75

2. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	75
3. Απειλή νέων εισροών-εκροών.....	76
4. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων .....	76
5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων .....	77
<u>2. Motor Oil Hellas</u> .....	78
Η MOTOR OIL και η SWOT Ανάλυση .....	79
Οι πέντε δυνάμεις του Porter και η MOTOR OIL.....	81
Συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση.....	83
Κεφάλαιο 4: Εφαρμογή παιγνίων στις ελληνικές πετρελαϊκές εταιρίες.....	85
Συμπεράσματα – Επίλογος.....	89
Βιβλιογραφία.....	92

## Εισαγωγή

Η ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης στρατηγικής από μία εταιρία, είναι ένα θέμα που απασχολεί σε μεγάλο βαθμό την εκάστοτε διοίκησή της. Έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς πολλές μελέτες και έχουν ακολουθηθεί πολλές προτάσεις, προκειμένου να καταλάβουν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι την σπουδαιότητά της, ώστε να μπορέσουν να την εφαρμόσουν στις εταιρίες που διοικούν.

Οι στρατηγικές επιλογές είναι θέμα κυρίως της διοίκησης μίας εταιρίας. Οι αποφάσεις που παίρνονται από τις διοικήσεις δεν εξαρτώνται μόνο από οικονομικά στοιχεία ή διάφορες αναλύσεις ισολογισμών, αλλά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, από το εξωτερικό περιβάλλον που η εταιρία δρα και αναπτύσσεται. Για αυτό και στην επιλογή μιας στρατηγικής, η διοίκηση της εταιρίας πρέπει να λάβει υπόψη της πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, όχι μόνο από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας αλλά και από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Παράγοντες όπως η οικονομική ρευστότητα που διαθέτει μια εταιρία, η κοινωνία που αναπτύσσεται, οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε αυτήν, αλλά και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες όπως η οικονομική κρίση που διανύουμε και οι πολιτικές και τεχνολογικές συνθήκες, είναι μερικοί που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Στην παρούσα εργασία αναπτύξαμε τις μεγαλύτερες στρατηγικές επιλογές που πιστεύαμε ότι επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης: την SWOT Ανάλυση και τις πέντε δυνάμεις του PORTER.

Έτσι λοιπόν στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας δίνουμε ορισμούς και εισαγωγικές έννοιες για το τι είναι η στρατηγική επιλογή και πως μπορεί να γίνει η καλύτερη προσέγγιση μιας τέτοιας επιλογής. Συνεχίζουμε με τον στρατηγικό σχεδιασμό και περιγράφουμε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει την διοίκηση της εταιρίας. Στο σημείο αυτό ορίζουμε και την θεωρία παιγνίων και δίνουμε τις απαραίτητες ερμηνείες.

Προχωράμε την εργασία μας με την βιβλιογραφική ανασκόπηση στην οποία αναφέρουμε μελέτες άλλων συγγραφέων σχετικά με το θέμα της εργασίας μας. Έγινε εκτενής αναφορά σε αυτό το κομμάτι γιατί θέλαμε να τονίσουμε την σπουδαιότητά της.



Οι βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήσαμε μας βοήθησαν να καταλάβουμε καλύτερα τις έννοιες που θα αναπτύξουμε στην μεθοδολογία.

Συνεχίζουμε την έρευνά μας πηγαίνοντας στο κομμάτι της μεθοδολογίας, που είναι χωρισμένο σε δύο ενότητες: στην πρώτη ενότητα αναφερόμαστε στις τρεις μεγάλες πετρελαϊκές εταιρίες παγκοσμίως και αναπτύσσουμε την SWOT ανάλυση και τις δυνάμεις του Porter. Οι τρεις εταιρίες είναι οι Exxon Mobil Corporation, η Dutch Shell Plc και η Petro China Corporation. Εδώ έγινε εκτενής αναφορά στις επιλεγμένες στρατηγικές και αναπτύχθηκαν πλήρως όλες οι δυνατότητες αλλά και οι αδυναμίες που έχουν οι παραπάνω εταιρίες.

Το δεύτερο κομμάτι της μεθοδολογίας, αναφέρεται στις δύο ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο: τα Ελληνικά Πετρέλαια και την Motor Oil Ελλάς. Στο σημείο αυτό αναπτύχθηκαν οι δυνάμεις του Porter και η SWOT ανάλυση και έγινε ειδική μελέτη και στις δύο επιχειρήσεις.

Το τελευταίο κομμάτι της εργασίας αναφέρεται στα συμπεράσματα που βγήκαν με βάση την παραπάνω έρευνα και καταλήξαμε στο γεγονός ότι η καλύτερη στρατηγική επιλογή είναι απόρροια πολλών παραμέτρων και μεθόδων που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες.

## Κεφάλαιο 1: Ορισμοί και εισαγωγικές έννοιες

Ορισμός: Στρατηγική επιλογή

Η στρατηγική επιλογή περιλαμβάνει μια ολόκληρη διαδικασία μέσω της οποίας λαμβάνεται απόφαση για να επιλέξει η επιχείρηση μια συγκεκριμένη επιλογή από διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Μπορούν να υπάρχουν διάφορες μέθοδοι μέσω των οποίων μπορεί να οριστικοποιηθεί η τελική επιλογή. Οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων διατηρούν στο μυαλό τους το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, προτού το μειώσουν σε ένα.<sup>1</sup>

Η αρχική διαδικασία περιλαμβάνει την πλήρη αναγνώριση του προβλήματος. Μόλις έχουμε τη σαφή εικόνα του προβλήματος, στη συνέχεια γίνεται η διαδικασία σύνταξης διαφόρων λύσεων. Εμφανίζεται η διαδικασία στρατηγικής επιλογής, όπου λαμβάνεται η απόφαση για την τελική επιλογή, ενώ οι υπεύθυνοι της επιχείρησης έχοντας υπόψη τις διάφορες παραμέτρους οριοθετούν τις νέες αποφάσεις. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη είναι πολλές. Ορισμένες από αυτές τις παραμέτρους θα μπορούσαν να είναι η ευελιξία, η σύνεση, η συναίνεση, η αποδοχή κ.λπ.

Οι στρατηγικές επιλογές αποτελούν μέρος των μεγαλύτερων στρατηγικών πολιτικών της εταιρίας. Ως εκ τούτου, δίδεται σημαντική έμφαση σε αυτές και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ακολουθούν τη δέουσα επιμέλεια, προτού καταλήξουν σε μια τελική στρατηγική επιλογή. Μερικές φορές, ο μέτοχος της πλειοψηφίας χρησιμοποιεί την επιρροή του για την τελική στρατηγική επιλογή που ωφελεί τους στόχους του.

Στην οργανωτική θεωρία, ένα θέμα στην κοινωνιολογία και την κοινωνική ψυχολογία, είναι η Θεωρία της Στρατηγικής Επιλογής που περιγράφει το ρόλο που παίζουν οι ηγέτες ή οι ηγετικές ομάδες επηρεάζοντας μια οργάνωση ή μια ομάδα ανθρώπων κάνοντας επιλογές σε μια δυναμική πολιτική διαδικασία. Πριν από αυτή τη θεωρία, μια κοινή άποψη ήταν ότι, οι επιλογές που κάθε φορά ακολουθούνται, σχεδιάστηκαν σύμφωνα με επιχειρησιακές απαιτήσεις που βασίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.<sup>2</sup>

Η θεωρία της στρατηγικής επιλογής παρείχε μια εναλλακτική λύση που τόνισε την πρακτική των ατόμων και των ομάδων εντός των επιχειρήσεων να κάνουν επιλογές,

---

<sup>1</sup> <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html> ημερομηνία πρόσβασης 12/2017

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_Choice\\_Theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_Choice_Theory) ) πρόσβαση 12/2017

μερικές φορές υπηρετώντας τους δικούς τους στόχους, αλλά τελικά με τις αποφάσεις τους επηρέασαν δυναμικά την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αυτές οι στρατηγικές επιλογές αποτελούσαν μέρος μιας οργανωτικής διαδικασίας εκμάθησης, προσαρμοσμένης τόσο στις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και των συνθηκών που υπάρχουν στην εσωτερική πολιτική κατάσταση της εταιρίας.

Εκτός από τα οργανωτικά πλαίσια, μελετήθηκε η θεωρία της Στρατηγικής Επιλογής σε σχέση με τις προσδοκίες των ατόμων σε συνηθισμένες καθημερινές διαφορές μεταξύ τους. Τα ευρήματα περιλαμβάνουν ότι, τόσο οι καταγγέλλοντες όσο και οι ερωτηθέντες που επιλέχθηκαν για τις συγκεκριμένες έρευνες, χρησιμοποίησαν ποικίλες στρατηγικές, που άλλαξαν με την πάροδο του χρόνου σε μια προσπάθεια επίλυσης της διαφοράς που ενδεχομένως να υπήρχε μεταξύ τους.

Τι είναι η στρατηγική επιλογή<sup>3</sup>

Η προσέγγιση στρατηγικής επιλογής χρησιμοποιείται σε συνεργασία μιας ομάδας ανθρώπων για την λήψη αποφάσεων και θεωρείται μια συνεχής διαδικασία στην οποία η προγραμματισμένη διαχείριση της αβεβαιότητας διαδραματίζει καίριο ρόλο.

Η προσέγγιση στρατηγικής επιλογής

Εστιάζεται στις αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση σχεδιασμού, ανεξάρτητα από το χρονοδιάγραμμά τους και όποια και αν είναι η ουσία τους. Είναι σημαντικό να πούμε ότι η προσέγγιση της στρατηγικής επιλογής υπογραμμίζει τους λεπτούς χειρισμούς που επιβάλλεται να υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων που εμπλέκονται στο να συμφωνήσουν πως να χειριστούν τις αβεβαιότητες που περιβάλλουν την απόφαση που πρέπει να ληφθεί από αυτούς. Οι αβεβαιότητες αυτές ποικίλουν και μπορεί να είναι είτε τεχνικές, είτε πολιτικές ή ακόμα και διαδικαστικές.

Η προσέγγιση της στρατηγικής επιλογής είναι μια διαδικασία που εξετάζει ένα τελικό προϊόν μιας συνολικής στρατηγικής σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή. Η αρχή αυτή εκφράζεται μέσα από ένα πλαίσιο γνωστό ως «πακέτο δέσμευσης». Στο πλαίσιο αυτό, συμφωνείται ρητή ισορροπία μεταξύ των αποφάσεων που πρόκειται να ληφθούν

---

<sup>3</sup> <http://www.simply-strategic-planning.com/strategic-choice.html> ημερομηνία πρόσβασης 05/01/2018

τώρα και εκείνων που πρέπει να παραμείνουν ανοιχτές έως ότου καθοριστούν χρονικοί ορίζοντες στο μέλλον.

Η προσέγγιση της στρατηγικής είναι διαδραστική, με την έννοια ότι είναι σχεδιασμένη όχι για χρήση από εμπειρογνώμονες σε κάποιο περιβάλλον παρασκηνίου, αλλά ως πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο και δεξιότητες. (Alonso, 2013) Καταλαβαίνουμε ότι μια αποτελεσματική διαδικασία στρατηγικής επιλογής, τοποθετεί μια επιχείρηση για τη λήψη βιώσιμων στρατηγικών αποφάσεων σε υψηλό επίπεδο.

Στο επίκεντρο του αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού, βρίσκεται η ικανότητα να επιλύσουμε τα πραγματικά σημαντικά ζητήματα και να κάνουμε καλές επιλογές κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών των θεμάτων.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν ένα σημαντικό βαθμό επιλογής της συγκεκριμένης στρατηγικής που θα ακολουθηθεί από τον οργανισμό, έρχονται σε αντίθεση με κάποιες διαφορετικές εκδοχές άλλων ανθρώπων μέσα στον οργανισμό όπως π.χ. ένα διευθυντικό στέλεχος με έναν συνάδελφό του. Υποδεικνύεται μερικές φορές ότι η διαχειριστική συμπεριφορά εντός των οργανωτικών δομών μιας επιχείρησης είναι «εξαρτώμενη» από αυτούς τους διάφορους παράγοντες όπως το μέγεθος, η τεχνολογία, οι περιβαλλοντικές τάσεις αλλά και οι επιθυμίες της διεύθυνσης.

Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός

Ο ορισμός του στρατηγικού προγραμματισμού είναι μια συστηματική, επίσημα τεκμηριωμένη διαδικασία για να δούμε τα βασικά προβλήματα που έχει ένας οργανισμός, ποιες εναλλακτικές λύσεις προτείνονται και ποιες αποφάσεις πρέπει να πάρει ο οργανισμός, αφού είναι μία μονάδα που δρα και αναπτύσσεται μέσα σε μία συγκεκριμένη κοινωνία, για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στα επόμενα χρόνια. Η παραπάνω διαδικασία περιλαμβάνει την γνώση των στρατηγικών επιλογών και έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ενός εταιρικού στρατηγικού σχεδίου. Η

στρατηγική λήψη αποφάσεων είναι ευθύνη του διαχειριστή της κάθε εταιρίας ή οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός<sup>4</sup> είναι μια οργανωτική δραστηριότητα διαχείρισης που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό προτεραιοτήτων, εστιάζει στην ενέργεια και τους πόρους, ενισχύει τις λειτουργίες της επιχείρησης, διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων και ενεργεί για την δημιουργία συμφωνίας για τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αξιολογεί και προσαρμόζει την κατεύθυνση του οργανισμού σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον.

Είναι μια πειθαρχημένη προσπάθεια που παράγει θεμελιώδεις αποφάσεις και ενέργειες, που διαμορφώνουν και καθοδηγούν στο τι είναι ένας οργανισμός, ποιους σκοπούς υπηρετεί, τι κάνει και γιατί το κάνει εστιάζοντας στο μέλλον. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός προγραμματισμός εκφράζει όχι μόνο το που πηγαίνει ένας οργανισμός και τις ενέργειες που απαιτούνται για την πρόοδο του, αλλά και πως θα εξασφαλίσει ότι οι ενέργειες αυτές είναι επιτυχείς.

Σε γενικές γραμμές, ο στρατηγικός σχεδιασμός της διαχείρισης αναφέρεται στην άποψη ότι λόγω των σχέσεων εξουσίας σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια, οι άνθρωποι σε ρόλους με διαχειριστική ευθύνη δεν περιορίζονται απλώς από προφανείς παράγοντες όπως η διαθέσιμη τεχνολογία ή διάφορους παράγοντες όπως η πρόβλεψη της ζήτησης της αγοράς, αλλά μερικές φορές οι διαχειριστές πρέπει να αντιληφθούν στην πραγματικότητα τις επιλογές που μπορούν να ασκήσουν, ακόμη και αν υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που φαίνεται να τους περιορίζει σε μεγάλο βαθμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια βασική διαδικασία ή ένα εργαλείο που θα τους επιτρέψει να το κάνουν αυτό.

Η εμπεριστατωμένη εξερεύνηση οποιωνδήποτε πιθανών στρατηγικών επιλογών, μπορεί επίσης να προετοιμάσει τους διαχειριστές για τις αναπόφευκτες αλλαγές από το ένα προτεινόμενο σχέδιο της επιλογής τους σε κάποιο άλλο. Οι στρατηγικές αποφάσεις στο σημείο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνουν και τον σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης για αυτές τις περιπτώσεις που ενδεχομένως θα προκύψουν.

---

<sup>4</sup> <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basic> ημερομηνία πρόσβασης 20/12/2017

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί μια εταιρική στρατηγική για την επιχείρηση. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διερεύνηση μιας ποικιλίας στρατηγικών επιλογών, που είναι γεμάτες από σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις και καταλήγουν να γίνονται η ουσία της εταιρικής στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτές οι επιλογές μπορεί να αφορούν πράγματα όπως: την απόφαση μιας επιχείρησης για το πότε και που θα διεισδύσει σε κάποια αγορά ή την επιλογή μιας στρατηγικής για το πως θα κερδίσει ενάντια στους ανταγωνιστές της.

Τι είδους στρατηγική επιλογή αντιμετωπίζουμε στη διαδικασία σχεδιασμού;

Οι υπεύθυνοι για τη διαδικασία σχεδιασμού ασχολούνται με μια σειρά επίλυσης των πραγματικά σημαντικών στρατηγικών θεμάτων. Στη συνέχεια, μπροστά σε μια σειρά από αβεβαιότητες, πρέπει να διερευνήσουν τη μορφή των ζητημάτων και τις σχέσεις μεταξύ τους, συγκρίνοντας τις σχετικές πιθανές επιπτώσεις τους στις οργανωτικές επιδόσεις της επιχείρησης. Με τα στρατηγικά θέματα που ασχολείται κάθε φορά η ομάδα σχεδιασμού, μπορεί να διερευνήσει στρατηγικές στον «χώρο επιλογής», όπως επίσης και τις εκάστοτε παραμέτρους που κάθε φορά προκύπτουν, ώστε στο τέλος να είναι σε θέση να έχουν εξερευνήσει όλους αυτούς τους παράγοντες.

Η πλήρης διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού θα εξεταστεί αλλού. Ωστόσο, προτού αναδείξουμε τι είναι ιδιαίτερο για μια στρατηγική επιλογή, θα δώσουμε μερικά παραδείγματα.

Στην αρχή της διαδικασίας υπάρχει η ανάγκη να συμφωνηθεί και να δηλωθεί ή να επιβεβαιωθεί εκ νέου ο θεμελιώδης σκοπός της επιχείρησης. Αυτό συχνά περιλαμβάνεται σε κάποιο σημείο στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Θα πρέπει να περιλαμβάνει σαφή ορισμό των δικαιούχων της επιχείρησης και να εξηγεί αναμφισβήτητα το είδος του οφέλους που δικαιούνται να αναμένουν από την επιχείρηση, τόσο οι άμεσα δικαιούχοι, όσο και οι έμμεσοι.

Για να καθοδηγήσουν τη διοίκηση του οργανισμού για την επίτευξη αυτού του σκοπού, οι διαχειριστές της επιχείρησης θα χρειαστούν κάποιο μέτρο απόδοσης. Υπάρχουν διάφορες επιλογές που κάνουν οι διαχειριστές. Αυτές οι διαθέσιμες επιλογές των διαχειριστών, όπως επίσης και το όφελος που θα αντλήσουν για τις εκάστοτε επιλογές,

είναι τα κύρια ζητήματα που αντιπροσωπεύουν τη σημαντικότερη επιλογή που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί κάθε φορά. Το διοικητικό όργανο και η ανώτατη διοίκηση του εν λόγω οργανισμού πρέπει να συμφωνούν πλήρως και με σαφήνεια για όλα τα βήματα και τις πολιτικές που θα ακολουθήσει ο οργανισμός στο μέλλον.

#### Στρατηγική επιλογή και εταιρική απόδοση

Με αυτά τα στοιχεία είναι σαφές ότι είναι επιτακτική ανάγκη να καθοριστούν τα επιδιωκόμενα επίπεδα της συνολικής απόδοσης, όσον αφορά στα οφέλη για τους δικαιούχους του οργανισμού. Ο καθορισμός αυτών των επιπέδων, που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων για το τι θα ήταν αποτυχία και ποια θα ήταν η ικανοποιητική απόδοση, θα αποτελέσει μια σημαντική επιλογή.

#### Η καλή εταιρική συμπεριφορά είναι μια επιλογή

Ο καθορισμός του κώδικα εταιρικής συμπεριφοράς που πρέπει να τηρεί ο οργανισμός καθώς προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί, μπορεί να συνεπάγεται κάποιες άλλες σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι έχουμε γενικές έννοιες, σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη του οργανισμού αλλά σαφείς οδηγίες για την σωστή τήρησή της.

Είναι ξεκάθαρο ότι οι ομάδες που αποτελούν τον οργανισμό γνωρίζουν τι έννομο ενδιαφέρον έχουν για τον τρόπο που ο οργανισμός εκτελεί μία εντολή για να επιτύχει μία απόφαση, όπως επίσης είναι γνωστά και ο καθορισμός της απόδοσής του αλλά και η συμπεριφορά του οργανισμού για να το επιτύχει αυτό. Πιο συγκεκριμένα, ένας οργανισμός θα μπορούσε να κάνει την επιλογή να συμμετάσχει εποικοδομητικά και θετικά με αυτές τις ομάδες συμφερόντων που τον αποτελούν και να υποστηρίξει ενεργά την οργάνωση για την επίδιωξη του σκοπού των συμφερόντων που επιθυμούν οι ομάδες αυτές.

Πώς ο οργανωτικός σκοπός του οργανισμού συνεπάγεται και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής τακτικής

Για να αποφασίσει ένας οργανισμός μια εταιρική στρατηγική για σημαντικές δράσεις και σχέδια για την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων εταιρικής απόδοσης, η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας πρέπει να αναλύσει διεξοδικά ορισμένους βασικούς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες θα περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των σημαντικότερων δυνατοτήτων της επιχείρησης και την εντιμότητα της αξιολόγησης των ελλείψεων του οργανισμού.

Επιπρόσθετα απαιτείται έκκληση για επανεξέταση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται την αναζήτηση τάσεων που ενδέχεται να επηρεάσουν τον οργανισμό, είτε θετικά είτε αρνητικά. Η ανάλυση αυτή θα συνοψιστεί σε μια σύντομη λίστα με τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές για τον οργανισμό ή την γνωστή ανάλυση SWOT.

Η επιλογή των πτυχών του οργανισμού και του περιβάλλοντος που θα επικεντρωθούν οι πτυχές αυτές, θα μπορούσε να περιλαμβάνει σημαντικές επιλογές. Κατανοητό είναι ότι στην αρχή της διαδικασίας, οι αποφάσεις σχετικά με το ποιος θα συμπεριληφθεί ή θα αποκλειστεί από τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελούν έναν άλλο σημαντικό τομέα επιλογής.

Πηγαίνοντας προς το τέλος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, οι αποφάσεις για τα τελικά στρατηγικά σχέδια θα περιλαμβάνουν τη δημιουργία στρατηγικών επιλογών για την αντιμετώπιση των στρατηγικών ζητημάτων που προέκυψαν από την προηγούμενη ανάλυση. Το έργο της διερεύνησης αυτών των επιλογών για να βρεθεί το καλύτερο πακέτο αποφάσεων, είναι δημιουργικό και προκλητικό. Το πακέτο μερικών μεγάλων στρατηγικών αποφάσεων που επιλέγονται από τις πολλές πιθανές επιλογές που υπάρχουν, είναι εκείνο στο οποίο η οργάνωση δεσμεύεται για να το κρατήσει χρησιμοποιώντας το στην μελλοντική της πορεία για τα επόμενα χρόνια.



Έχοντας επισημάνει ορισμένα βασικά σημεία της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού που θα μπορούσαν να απαιτήσουν στρατηγική απόφαση, θα συνεχίσουμε την ανάλυσή μας περισσότερο για τη φύση αυτών των επιλογών και θα ασχοληθούμε με τη θεωρία παιγνίων.

Συμπεράσματα από τα παραπάνω:

Αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν θεωρία παιγνίων, αποκαλείται η θεωρία των κοινωνικών καταστάσεων που εμπλέκονται στις αποφάσεις μιας επιχείρησης, η οποία είναι μια ακριβής περιγραφή της θεωρίας αυτής. Παρόλο που η θεωρία των παιγνίων είναι συναφής και παρμένη από πραγματικά παιχνίδια όπως το πόκερ ή η πόκα, οι περισσότερες έρευνες στη θεωρία των παιγνίων επικεντρώνονται στο πως αλληλοεπιδρούν οι ομάδες των ανθρώπων που αποτελούν το δυναμικό κομμάτι ενός οργανισμού. Υπάρχουν δύο κύριοι κλάδοι της θεωρίας των παιχνιδιών: συνεργάσιμη και μη συνεργάσιμη θεωρία παιχνιδιών. Η μη συνεργάσιμη θεωρία παιγνίων ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με το πόσο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους σε μια προσπάθεια να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους. Αυτός είναι ο κλάδος της θεωρίας των παιγνίων που χρειάζεται περισσότερη ανάλυση.

Εκτός από τη θεωρία των παιγνίων, η οικονομική θεωρία έχει τρεις άλλους κύριους κλάδους: θεωρία αποφάσεων, θεωρία γενικής ισορροπίας και θεωρία σχεδιασμού του μηχανισμού. Όλα είναι στενά συνδεδεμένα με τη θεωρία των παιγνίων.<sup>5</sup>

Η θεωρία των αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως θεωρία ενός παιγνίου ενός ατόμου ξεχωριστά ή του παιχνιδιού ενός παίκτη ενάντια στη φύση. Το επίκεντρο είναι οι προτιμήσεις και ο σχηματισμός των πεποιθήσεων. Η πιο διαδεδομένη μορφή θεωρίας αποφάσεων υποστηρίζει ότι οι προτιμήσεις ανάμεσα σε επικίνδυνες εναλλακτικές λύσεις μπορούν να περιγραφούν σύμφωνα με τη μεγιστοποίηση της αναμενόμενης αξίας μιας αριθμητικής συνάρτησης χρησιμότητας, όπου η χρησιμότητα μπορεί να εξαρτάται από πολλά πράγματα, αλλά σε καταστάσεις που ενδιαφέρουν τους οικονομολόγους εξαρτάται συχνά από τα εισοδηματικά κριτήρια.

---

<sup>5</sup> <http://levine.sscnet.ucla.edu/general/whatis.htm> ημερομηνία πρόσβασης 12/2017

Η θεωρία των πιθανοτήτων χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπεύοντας την αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων και ο νόμος Bayes χρησιμοποιείται συχνά για να μοντελοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι νέες πληροφορίες για την αναθεώρηση των πεποιθήσεων. Η θεωρία αποφάσεων χρησιμοποιείται με τη μορφή της ανάλυσης αποφάσεων, η οποία δείχνει τον καλύτερο τρόπο απόκτησης πληροφοριών πριν από τη λήψη μιας συγκεκριμένης απόφασης.

Η θεωρία της γενικής ισορροπίας μπορεί να θεωρηθεί ως εξειδικευμένος κλάδος της θεωρίας των παιχνιδιών που ασχολείται με το εμπόριο και την παραγωγή και συνήθως με σχετικά μεγάλο αριθμό μεμονωμένων καταναλωτών και παραγωγών. Χρησιμοποιείται εκτενώς στη μακροοικονομική ανάλυση οικονομικών πολιτικών ευρείας βάσης, όπως η νομισματική ή φορολογική πολιτική, στη χρηματοδότηση για την ανάλυση των χρηματιστηριακών αγορών, όπως και για τη μελέτη των επιτοκίων και των συναλλαγματικών ισοτιμιών και άλλων τιμών.

Τα τελευταία χρόνια, η πολιτική οικονομία έχει προκύψει ως συνδυασμός θεωρίας γενικής ισορροπίας και θεωρίας παιγνίων στην οποία ο ιδιωτικός τομέας της οικονομίας, διαμορφώνεται από τη θεωρία γενικής ισορροπίας, ενώ σε άλλες καταστάσεις όπως η συμπεριφορά των ψηφοφόρων μίας χώρας αλλά και τα κίνητρα των κυβερνήσεων, αναλύονται χρησιμοποιώντας τη θεωρία των παιχνιδιών. Τα ζητήματα που εξετάζονται περιλαμβάνουν τη φορολογική πολιτική, την εμπορική πολιτική και τον ρόλο διεθνών εμπορικών συμφωνιών όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η θεωρία του σχεδιασμού του μηχανισμού των αποφάσεων διαφέρει από τη θεωρία των παιγνίων στο ότι η θεωρία των παιγνίων παίρνει τους κανόνες των παιγνίων όπως έχουν δοθεί, ενώ η θεωρία του σχεδιασμού του μηχανισμού αποφάσεων ρωτά για τις συνέπειες που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση των κανόνων αυτών. Οι ερωτήσεις που εξετάζονται από τη θεωρία σχεδιασμού του μηχανισμού λήψης των αποφάσεων, περιλαμβάνουν το σχεδιασμό συμφωνιών, διατηρώντας ταυτόχρονα τα κίνητρα που έχουν οριοθετηθεί από τον οργανισμό, για τη μεγιστοποίηση των εσόδων ή την επίτευξη άλλων στόχων.

## Θεωρία παιγνίων: ορισμοί και γενικές έννοιες

Οι πρόσφατες θεωρητικές εξελίξεις έχουν αυξήσει δραματικά τη συνάφεια της θεωρίας των παιχνιδιών για την πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε αλληλεπιδραστικές καταστάσεις. Με τη χαλάρωση των κλασικών υποθέσεων της τέλει προνοητικότητας και υπολογισμού των αποφάσεων, επιτυγχάνεται πολύ βελτιωμένη ερμηνεία των αρχικών αποφάσεων, των δυναμικών προτύπων μάθησης και προσαρμογής και των κατανομών σταθερής κατάστασης ισορροπίας μέσα σε μία επιχείρηση.

Περίπου 50 χρόνια πριν, ο John Nash μπήκε στο γραφείο του Προέδρου του Τμήματος Μαθηματικών Princeton με απόδειξη ύπαρξης για παιχνίδια N-προσώπων που δημοσιεύθηκε σύντομα. Αλλά το έργο του Nash εξαπλώθηκε γρήγορα, και με την ισορροπία Nash ως το κεντρικό του κομμάτι, η θεωρία των παιγνίων, έχει πλέον αποκτήσει τον κύριο ρόλο να γίνεται γρήγορα μια γενική θεωρία της κοινωνικής επιστήμης, με εκτεταμένες εφαρμογές στην οικονομία, την ψυχολογία, την πολιτική επιστήμη, το δίκαιο και τη βιολογία.

Υπάρχει, ωστόσο, μία ευρεία κριτική στις θεωρίες που βασίζονται στις υποθέσεις "ορθολογικής επιλογής" για την τέλεια λήψη αποφάσεων (χωρίς λάθη) και την τέλεια προοπτική (χωρίς εκπλήξεις). Αυτός ο σκεπτικισμός ενισχύεται με στοιχεία από εργαστηριακά πειράματα με οικονομικά κίνητρα. Ο Nash συμμετείχε σε τέτοιου είδους πειράματα ως υποκείμενο και αργότερα σχεδίασε παρόμοια πειράματα δικά του, αλλά έχασε οποιαδήποτε εμπιστοσύνη είχε στη θεωρία των παιχνιδιών, όταν είδε πόσο κακή πρόβλεψη είχε η θεωρία του για την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Και ο Reinhard Selten, ο οποίος μοιράστηκε το βραβείο Νόμπελ Οικονομικών του 1995 με τους Nash και Harsanyi, παρατήρησε ότι "η θεωρία των παιχνιδιών είναι για την απόδειξη θεμάτων, όχι για παιχνίδια" (προσωπική επικοινωνία). Το συγκεκριμένο άρθρο του Selten περιγράφει τις νέες εξελίξεις στη θεωρία των παιχνιδιών που χαλαρώνουν τις κλασικές υποθέσεις της τέλει προνοητικότητας και ορθολογισμού. Αυτές οι προσεγγίσεις που έκανε ο καθηγητής και που αναφέρονται στην ενδοσκόπηση (πριν από το παιχνίδι), στη μάθηση (από τα προηγούμενα παιχνίδια) και στην ισορροπία (μετά από ένα μεγάλο αριθμό παιχνιδιών), παρουσιάζουν συμπληρωματικές



## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Για να καταλάβουμε καλύτερα την θεωρία των παιγνίων, θα αναφερθούμε σε ορισμένα επιστημονικά άρθρα που αναφέρονται παρακάτω και που δίνουν σαφή ορισμό της εν λόγω θεωρίας.

Με βάση την ποικιλία που υπάρχει ο Lemaire το 2014, αναφέρει ότι από την θεωρία παιγνίων προκύπτει ότι η κατανομή του λειτουργικού κόστους μιας ασφαλιστικής εταιρίας, είναι ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα της λογιστικής. Καταδεικνύει αρχικά ότι οι περισσότερες από τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι λογιστές δεν πληρούν ορισμένες φυσικές απαιτήσεις. Στη συνέχεια, αποδεικνύει ότι το πρόβλημα κατανομής κόστους είναι ταυτόσημο με τον προσδιορισμό της αξίας ενός συνεταιριστικού παιχνιδιού με μεταβιβάσιμες επιχειρήσεις κοινής ωφελείας και προτείνει 4 νέες λογιστικές μεθόδους που προέρχονται από τη θεωρία των παιχνιδιών (Lemaire J., 2014)

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των παιχνιδιών μπορεί να είναι μια σύνθετη δραστηριότητα και μπορεί να περιλαμβάνει επαγγελματίες από ποικίλους κλάδους. Σε αυτό το άρθρο ο καθηγητής Taylor εξετάζει τη χρήση της θεωρίας των παιχνιδιών για την υποστήριξη του σχεδιασμού στα διάφορα τμήματα ενός παιχνιδιού υπολογιστών και δείχνει την εφαρμογή του στην πράξη, μέσω προσαρμοσμένων αποφάσεων υψηλού επιπέδου για τη μοντελοποίηση της ροής σε πίνακες παιχνιδιού. (Taylor. 2017)

Από την άλλη πλευρά, είναι ευρέως γνωστό ότι πολύ σημαντικός παράγοντας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται η διαδικασία μετάβασης της ηγετικής θέσης της επιχείρησης από τη μία γενιά στην άλλη. Αυτό το άρθρο του Tim Blumentritt εισάγει τη θεωρία των παιχνιδιών ως πρότυπο για την εξέταση της διαδοχής μέσα στην οικογένεια, ως ένα σύνολο ορθολογικών αλλά και αλληλοεξαρτώμενων επιλογών που γίνονται από τα άτομα για την ηγεσία της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η πρωταρχική συμβολή του αποδεικνύει την εφαρμογή της θεωρίας των παιγνίων στην κατανόηση των αποφάσεων και των αποτελεσμάτων των γεγονότων της διαδοχής. (Tim Blumentritt 2012)

Επιπλέον, ο Steven N. Durlauf αναλύει την θεωρία των αναλυτικών παιχνιδιών υποθέτοντας ότι οι παίκτες επιλέγουν στρατηγικές που μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα των παιχνιδιών, με βάση τις πεποιθήσεις τους για το τι θα κάνουν οι άλλοι παίκτες, δεδομένης της οικονομικής δομής του παιχνιδιού και της ιστορίας που προϋπάρχει

μεταξύ τους. Εάν υπάρχει ισορροπία, ανάμεσα στον έναν παίκτη με τον άλλον, αυτές οι πεποιθήσεις είναι σωστές. Η θεωρία των αναλυτικών παιχνιδιών είναι εξαιρετικά ισχυρή, αλλά έχει και αδυναμίες ως ένα πλήρες μοντέλο συμπεριφοράς από τους ανθρώπους.

Στο ίδιο άρθρο ο συγγραφέας εξηγεί ότι σε πολύπλοκα φυσικά παιχνίδια, η εξισορρόπηση των πεποιθήσεων είναι απίθανη. Εάν όμως υπάρχουν κάποια μοντέλα επιλογής υπό οριοθετημένη ορθολογικότητα, οι επιλογές των παικτών αλλά και η εξισορρόπηση με την εμπειρία, είναι χρήσιμα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τον κάθε παίκτη. Δεύτερον, στην εμπειρική εργασία, μόνο οι ληφθείσες (ή αναμενόμενες) επιλογές είναι σοβαρό κριτήριο επιλογής του κάθε παίκτη. Για παράδειγμα, σοβαρό κριτήριο επιλογής είναι οι τιμές και οι αποτιμήσεις σε πλειστηριασμούς ή σε ορισμένες αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και που έχουν να κάνουν με την στρατηγική επιλογή.

Δεδομένου ότι τα παιχνίδια παίζονται μέσω των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας για τις ληφθείσες αποδοχές, είναι συνεπώς απαραίτητο να έχουμε μια θεωρία των κοινωνικών προτιμήσεων - δηλαδή πόσο οι μετρημένες αποδόσεις καθορίζουν τις αξιολογήσεις της χρησιμότητας των παικτών - για να κάνουμε προβλέψεις για μελλοντικές κινήσεις.

Η σημασία της κατανόησης της οριοθετημένης λογικής και της ισορροπίας, αλλά και οι προτιμήσεις των παικτών, παρέχονται από εκατοντάδες πειράματα που δείχνουν τις συνθήκες υπό τις οποίες, οι προβλέψεις της θεωρίας των παιχνιδιών είναι μερικές φορές περίπου ικανοποιητικές και άλλες φορές απορρίπτονται κατευθείαν (Camerar, 2003). Αυτό το άρθρο του συγγραφέα περιγράφει μια αναδυόμενη προσέγγιση που αποκαλείται «θεωρία της συμπεριφοράς των παιχνιδιών» και γενικεύει την θεωρία των αναλυτικών παιχνιδιών για να εξηγήσει τις πειραματικά παρατηρούμενες παραβιάσεις που γίνονται από τον κάθε παίκτη.

Η θεωρία της συμπεριφοράς των παιχνιδιών ενσωματώνει τα όρια ορθολογισμού, με τις εξισορροπητικές δυνάμεις και τις θεωρίες της κοινωνικής προτίμησης, ενώ διατηρώντας τους μαθηματικούς υπολογισμούς της και τη γενικότητα σε διάφορα σημεία που έχει, έκανε την θεωρία των αναλυτικών παιχνιδιών τόσο χρήσιμη. Ας μην ξεχνάμε ότι η θεωρία της συμπεριφοράς του παιχνιδιού επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, δίνοντας όμως σημαντικές απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα που αφορούν στην διοίκηση της εταιρίας όπως: τις αντιδράσεις των εργαζομένων στους όρους

απασχόλησης, την εξέλιξη των κανόνων που επικρατούν στην αγορά, την αντίδραση των καταναλωτών σε διάφορες επιλογές της εταιρίας κ.ά.

Ενδιαφέρουσα κρίνεται η άποψη του καθηγητή Osborne το 2017 και απαντώντας σε ερωτήσεις φοιτητών του είπε ότι: Η θεωρία των παιχνιδιών θεωρώ ότι είναι μια τσάντα που περιλαμβάνει εργαλεία σχεδιασμένα να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τα φαινόμενα που παρατηρούμε, όταν οι υπεύθυνοι λήψης των αποφάσεων αλληλεπιδρούν. Οι βασικές παραδοχές που στηρίζουν τη θεωρία είναι ότι οι υπεύθυνοι της λήψης αποφάσεων ακολουθούν σαφώς καθορισμένους εξωγενείς στόχους (είναι λογικοί) και λαμβάνουν υπόψη τις γνώσεις τους ή τις προσδοκίες τους από τη συμπεριφορά των άλλων παραγόντων που υπάρχουν και που επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων για μία εταιρία.<sup>6</sup>

Ο καθηγητής συνεχίζει λέγοντας ότι το παιχνίδι είναι μια περιγραφή της στρατηγικής αλληλεπίδρασης που περιλαμβάνει τους περιορισμούς στις ενέργειες που μπορούν να κάνουν οι παίκτες, αλλά δεν καθορίζει τις ενέργειες που παίρνουν οι παίκτες. Μια λύση που προτείνει ο καθηγητής και που κατά την γνώμη μας είναι σωστή, είναι η συστηματική περιγραφή των αποτελεσμάτων που μπορεί να προκύψουν σε μια οικογένεια παιχνιδιών βάσει ιστορικών γεγονότων.

Υπάρχουν βέβαια και πολλές άλλες απόψεις για διάφορες φιλοσοφίες που έχουν αναπτυχθεί για τις θεωρίες των παιχνιδιών. Μία από αυτές είναι και η θεωρία του συνδυαστικού παιχνιδιού. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, νοείται κυρίως η μελέτη μη-αθροιστικών, ντετερμινιστικών παιχνιδιών δύο παικτών (ενδεχομένως να προστεθούν ακόμη περισσότερα επίθετα), προκειμένου να καθοριστεί ποιος από τους παίκτες έχει τη στρατηγική νίκης και ίσως να καθορίσει τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί από τους άλλους, όπου βέβαια αυτό είναι δυνατόν .

Ένας παρόμοιος ορισμός είναι και αυτός του καθηγητή Bewersdorff το 2005 που αναφέρει ότι τα παιχνίδια στα οποία η δυσκολία εύρεσης βέλτιστης στρατηγικής, πηγάζει από την πολλαπλότητα των πιθανών κινήσεων, ονομάζονται συνδυαστικό παιχνίδι, όπως για παράδειγμα το σκάκι. Τα παιχνίδια που περιλαμβάνουν ατελείς πληροφορίες μπορεί επίσης να έχουν ισχυρό συνδυαστικό χαρακτήρα, για παράδειγμα το τάβλι. Δεν υπάρχει ενιαία θεωρία που να αναφέρεται στα συνδυαστικά στοιχεία στα

---

<sup>6</sup> <https://math.stackexchange.com/questions> ημερομηνία πρόσβασης 10/02/2018

παιχνίδια. Υπάρχουν ωστόσο, μαθηματικά εργαλεία που μπορούν να επιλύσουν συγκεκριμένα προβλήματα και να απαντήσουν σε γενικές ερωτήσεις.<sup>7</sup>

Παιχνίδια τέλειων πληροφοριών έχουν μελετηθεί στη θεωρία των συνδυαστικών παιχνιδιών, η οποία έχει αναπτύξει νέες μεθόδους ανάδειξης όπως συνδυαστικές και αλγεβρικές (και μερικές φορές μη εποικοδομητικές) για την επίλυση παιχνιδιών συγκεκριμένων τύπων, συμπεριλαμβανομένων και των παιχνιδιών "loopy" που μπορούν να οδηγήσουν σε ατελείωτες μακρές ακολουθίες κινήσεων. Αυτές οι μέθοδοι αντιμετωπίζουν τα παιχνίδια με υψηλότερη συνδυαστική πολυπλοκότητα, από αυτά που συνήθως θεωρούνται στην παραδοσιακή (ή "οικονομική") θεωρία των παιχνιδιών.<sup>8</sup> Ένα τυπικό παιχνίδι που έχει λυθεί με αυτόν τον τρόπο θεωρείται σχεδόν τέλειο. Ένα σχετικό πεδίο όπως είναι η πολυπλοκότητα των παιχνιδιών, η οποία αφορά στην εκτίμηση της υπολογιστικής δυσκολίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξεύρεση βέλτιστων στρατηγικών.<sup>9</sup>

Η έρευνα στην τεχνητή νοημοσύνη έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία τα ατελείωτα ενημερωτικά παιχνίδια που έχουν πολύ σύνθετες συνδυαστικές δομές (όπως το σκάκι, ή το τάβλι) για τις οποίες δεν έχουν βρεθεί αποδεδειγμένες βέλτιστες στρατηγικές. Οι πρακτικές λύσεις, περιλαμβάνουν υπολογιστικές θεωρίες, με τη χρήση τεχνητών δικτύων που εκπαιδεύονται με την ενίσχυση της μάθησης, τα οποία καθιστούν τα παιχνίδια περισσότερο λειτουργικά και ευέλικτα στην πρακτική των υπολογιστών.<sup>10</sup>

Η θεωρία των αναλυτικών παιγνίων υποθέτει ότι οι παίκτες επιλέγουν στρατηγικές που μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα των παιχνιδιών, με βάση τις πεποιθήσεις τους για το τι θα κάνουν οι άλλοι παίκτες και δεδομένης της οικονομικής δομής του παιχνιδιού και της ισορροπίας. Η θεωρία των αναλυτικών παιχνιδιών είναι εξαιρετικά ισχυρή, αλλά έχει δύο αδυναμίες ως ένα πλήρες μοντέλο συμπεριφοράς :1<sup>η</sup>) αποτελείται από τους ανθρώπους (και άλλους πιθανούς παίκτες) συμπεριλαμβανομένων και άλλων ανθρώπων που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και 2<sup>η</sup>) τους ίδιους τους οργανισμούς. (Steven N. Durlauf et al, 2010)

---

<sup>7</sup> Jörg Bewersdorff (2005), *Luck, logic, and white lies: the mathematics of games*, A K Peters, Ltd., pp. ix–xii and chapter 31, ISBN 978-1-56881-210-6

<sup>8</sup> Albert, Michael H.; Nowakowski, Richard J.; Wolfe, David (2007), *Lessons in Play: In Introduction to Combinatorial Game Theory*, A K Peters Ltd, pp. 3–4, ISBN 978-1-56881-277-9

<sup>9</sup> Robert A. Hearn; Erik D. Demaine (2009), *Games, Puzzles, and Computation*, A K Peters, Ltd., ISBN 978-1-56881-322-6

<sup>10</sup> M. Tim Jones (2008), *Artificial Intelligence: A Systems Approach*, Jones & Bartlett Learning, pp. 106–118, ISBN 978-0-7637-7337-3



Η θεωρητική έννοια του παιχνιδιού για λογική καλύτερης αντιμετώπισης μερικές φορές επικρίνεται, όταν η εφαρμογή της παράγει πολλαπλές λύσεις παιχνιδιών, κάποιες από τις οποίες φαίνονται λιγότερο επιτακτικές από κάποιες άλλες. Η πρόσφατη εξέλιξη της θεωρίας της συλλογικής αντιμετώπισης του θέματος, το αντιμετωπίζει υποδηλώνοντας ότι οι παίκτες που ασχολούνται με τα παίγνια μπορεί μερικές φορές να θεωρούνται ως μέλη μιας ομάδας - μια ομάδα ατόμων που δρουν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. (Karpus et al, 2017)

Ο Zhong Wan σε ένα άρθρο που δημοσίευσε, παρουσίασε μια επέκταση των προβλημάτων που σχετίζονται με την επιλογή του προμηθευτή εξετάζοντας τις πολιτικές διαφήμισης και τιμολόγησης. Η επιλογή προμηθευτή έχει άμεση σχέση με την θεωρία παιγνίων αφού πολλές φορές είναι κατευθυντήρια γραμμή για μελλοντικές αποφάσεις. Θεώρησε ότι η ζήτηση εξαρτάται από την πολιτική λιανικών τιμών και τις διαφημιστικές πολιτικές του κατασκευαστή όπως και των εμπόρων λιανικής πώλησης και είναι μια τυχαία μεταβλητή. Έτσι, κατασκεύασε ένα μοντέλο βελτιστοποίησης για τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και έθεσε ένα στοχαστικό πρόβλημα προγραμματισμού δύο επιπέδων, όπου ο κατασκευαστής είναι ο ανώτερος υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων και οι λιανοπωλητές είναι οι κατώτεροι. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η επιλογή προμηθευτή έχει άμεση σχέση με την θεωρία παιγνίων. (Zhong Wan et al, 2017)

Η αναζήτηση της αλήθειας βέβαια, είναι πρωταρχικής σημασίας για την θεωρία παιγνίων και τελικά η επιβολή της είναι κρίσιμη. Στο άρθρο των Yan Chen et al, οι ερευνητές αναλύουν και επιδεικνύουν με προσομοιώσεις ότι το προτεινόμενο παιχνίδι που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν είναι ένα θεωρητικό σχήμα συμβατό με κίνητρα, δηλαδή όλοι οι πελάτες- επιχειρήσεις έχουν κίνητρο να αναφέρουν και να καταναλώσουν τις πραγματικές βέλτιστες απαιτήσεις τους, ενώ η οποιαδήποτε απόκλιση από τα παραπάνω θα οδηγήσει σε απώλεια χρησιμότητας.

Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το προτεινόμενο σύστημα προσδοκίας της ζήτησης οδηγεί σε μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και είναι αναλογικά δίκαιο από πλευράς χρησιμότητας. Επιπλέον, προτείνουν έναν απλό αλγόριθμο δυναμικής τιμολόγησης, για να ελέγξουν τη συνολική ζήτηση όλων των πελατών και να ικανοποιήσουν την καμπύλη ζήτησης του στόχου. Τέλος, καταλήγουν ότι η αποτελεσματικότητα της επιλογής του συγκεκριμένου παιχνιδιού, οδηγεί στην βελτιστοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου. (Yan Chen et al, 2017)

Ενδιαφέρουσα είναι και η μελέτη των Cui et al το 2013 που εξετάζει την κατανομή εργασιών σε έναν οργανισμό, εφαρμόζοντας την προσέγγιση διαπραγμάτευσης, βασισμένη στη θεωρία παιχνιδιών. Με βάση την αρχική κατανομή εργασιών και χρησιμοποιώντας μια νέα μέθοδο για την επιλογή των όρων διαπραγμάτευσης, αλλά και την κατασκευή του συνόλου των διαπραγματευτικών κανόνων που κάθε φορά προτείνεται από τον οργανισμό, «επιστρατεύει» τους όρους του παιχνιδιού για τις λειτουργίες της χρησιμότητας. Παρέχεται επίσης ένας μηχανισμός διαπραγμάτευσης κατάλληλος για την αποκεντρωμένη κατανομή των καθηκόντων. Στη συνέχεια, προτείνεται μια στρατηγική διαπραγμάτευσης, βασισμένη σε θεωρία παιχνιδιών για την επίτευξη της βέλτιστης λύσης κατά Pareto όσον αφορά στην ανακατανομή της εργασίας. (Cui Rongxin et al, 2013)

Για την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής που ακολουθείται από τους εκάστοτε οργανισμούς παίζουν σημασία πολλοί παράγοντες. Πολλές εμπειρικές ενδείξεις σημείωσαν ότι, οι εταιρίες πολλαπλών εμπορικών συναλλαγών μπορεί να μην συμπεριφέρονται πάντα με τρόπους που είναι συνεπείς με τις θέσεις τους σε πολλές αγορές. Αν υποθέσουμε ότι υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εταιριών που είναι αρκετές για να επιτρέψουν σιωπηρή συμφωνία μεταξύ τους, ώστε να αποφύγουν τον επιθετικό ανταγωνισμό, περιγράφουμε τον τρόπο με τον οποίο οι πρόσθετοι παράγοντες είναι πιθανόν να επηρεάσουν την απόφαση των διαχειριστών υποστηρίζει στο άρθρο του ο Stephan J., το 2013.

Πολύ σημαντική εξέλιξη των παραπάνω πιστεύουμε ότι έχει η θεωρία του Porter M., στην επιλογή αλλά και στην ανάπτυξη της στρατηγικής ενός οργανισμού. Η στρατηγική διαχείρισης εξελίσσεται συνεχώς, τόσο ως επιστημονική πειθαρχία όσο και ως αντανakλαστική πρακτική διαχείρισης, υποστηρίζουν οι καθηγητές Stonehouse και Snowdon το 2007. Το άρθρο αυτό, αξιολογεί τη συμβολή του Porter, στην ανάπτυξη του επιστημονικού κλάδου στο πλαίσιο των προόδων που σημειώθηκαν από τη δημοσίευση του τεκμηριωμένου έργου του : Ανταγωνιστική Στρατηγική το 1980. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο Porter έχει δώσει σημαντικές συμβουλές στη στρατηγική, αυξάνοντας τόσο την ακαδημαϊκή αυστηρότητα όσο και την προσβασιμότητά της σε στελέχη. Η τοποθέτηση του έργου του Porter είναι στο επίκεντρο της ανάπτυξης της στρατηγικής διαχείρισης, όσον αφορά στην παροχή πρακτικών αναλυτικών πλαισίων. Αυτό το κατόρθωμα του Porter, καταλήγουν οι καθηγητές, δεν έχει εξομοιωθεί πριν ή μετά, έτσι ώστε 25 χρόνια μετά την πρώτη

σημαντική συμβολή του, το έργο του συνεχίζει να παρέχει αξιόλογες γνώσεις για τη φύση του ανταγωνισμού και της στρατηγικής. (Stonehouse G., Snowdon B., 2007)

Σε άλλη εργασία οι ίδιοι συγγραφείς, μαζί με τον καθηγητή Porter, συζητούν την έρευνα και τις ιδέες του σχετικά με τα μικροοικονομικά θεμέλια της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας. Η συζήτηση παρέχει μια μικροοικονομική προοπτική σε ορισμένα από τα βασικά ζητήματα που σχετίζονται με τις έρευνες για την ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα, τις ομάδες, την οικονομική ηγετική θέση των ΗΠΑ, την οικονομική μεγέθυνση και την ανάπτυξη, ενώ καταλήγουν στο συμπέρασμα της σπουδαιότητας της χρησιμοποίησης των 5 δυνάμεων από τον εκάστοτε οργανισμό. (Brian Snowdon, 2006)

Η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρείται από πολλούς συγγραφείς σαν μία έννοια που είναι αρκετά παρεξηγημένη. Πάνω σε αυτό ο Tim O' Shannassy με το άρθρο του προσπαθεί να αποσαφηνίσει την έννοια αυτή, αλλά και όλα όσα το περιλαμβάνουν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα σημαντικό κατασκευάσμα που χρησιμοποιείται στη στρατηγική πειθαρχία.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας του καθηγητή είναι να διερευνήσει έναν κατάλληλο ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να επιδιώξει να εντοπίσει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις και να βελτιώσει την κατανόησή του, γιατί σε πολλές βιομηχανίες και πολλές επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μόνο ένα προσωρινό αποτέλεσμα λόγω της επιρροής της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας.

Για αυτό και με την εισαγωγή της αντιληπτικής δομής της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των εταιρικών πόρων, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των επιδόσεων του οργανισμού, ενισχύεται η διαφοροποίηση μεταξύ του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του προσωρινού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Tim O' Shannassy, 2006)

Δεν θα πρέπει βέβαια να ξεχνάμε ότι οι περιφέρειες που βρίσκονται οι οργανισμοί, παίζουν ρόλο στον καθορισμό της εθνικής οικονομική ανάπτυξης και ότι τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τους οργανισμούς και την λειτουργία τους, αποτέλεσαν το επίκεντρο των οικονομικών γεωγραφικών και αναπτυξιακών μελετών τα τελευταία 10 χρόνια. Τα τελευταία χρόνια, η κοινωνική οικονομία αρχίζει να

λαμβάνει μεγαλύτερη προσοχή στη δημιουργία περιφερειακών πλεονεκτημάτων καθώς και στη βελτίωση του περιφερειακού μειονεκτήματος.

Συναφές με τα παραπάνω είναι και το άρθρο των Ling et al, που παρουσιάζεται η άποψη ότι η κατανόηση του ρόλου και της λειτουργίας της κοινωνικής επιχείρησης θα επιτρέψει μια πιο λεπτή κατανόηση των κοινωνικοοικονομικών πτυχών της περιφερειακής ανάπτυξης. Με βάση το πλαίσιο του Oliver (1997) για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υποστηρίζεται ότι αυτό το καθιερωμένο πλαίσιο διαχείρισης, παρέχει ένα πολύτιμο θεμέλιο για την εξέταση των οργανωτικών πόρων που χρειάζεται να λειτουργούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελεσματικά, καθώς και των κοινωνικοοικονομικών πόρων που παράγουν για τις περιφερειακές κοινότητες.(Ling et al, 2012)

Είναι κατανοητό από όλους ότι οι επιχειρηματίες και οι διευθυντές υπογραμμίζουν τη σημασία της επίτευξης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως κρίσιμου στρατηγικού βήματος για την επίτευξη μίας ανώτερης απόδοσης της επιχείρησης. Ωστόσο, ποια είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να αποφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης - και ποιοι παράγοντες έκτακτης ανάγκης μπορεί να επηρεάσουν αυτό - παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητο.

Με βάση την παραπάνω αρχή οι Morgan et al το 2017 εξετάζουν τη συμβολή των πλεονεκτημάτων τιμής, προϊόντος και υπηρεσιών στις επιδόσεις της αγοράς σε διεθνείς επιχειρήσεις. Εφαρμόζοντας τη λογική της εύλογης αξίας των πελατών, σχετικά με τη δημιουργία αξίας αλλά και τη δέσμευση αξίας, οι συγγραφείς υποθέτουν ότι η συμμετρική επίτευξη όλων των ζευγών πλεονεκτημάτων, οδηγεί σε αυξημένη απόδοση στην αγορά.

Χρησιμοποιώντας πρωτογενή στοιχεία από δείγμα βρετανικών κατασκευαστών εξαγωγών, οι συγγραφείς θεωρούν ότι το πλεονέκτημα των τιμών έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της αγοράς, ενώ το ισχυρό θετικό αποτέλεσμα του πλεονεκτήματος της υπηρεσίας, ενισχύεται περαιτέρω (και το μη σημαντικό αποτέλεσμα του πλεονεκτήματος του προϊόντος γίνεται αρνητικό) καθώς οι υπηρεσίες διανομής των προϊόντων, έχουν σχέσεις υψηλής ποιότητας με τους πελάτες του εξωτερικού και υπάρχει διαθέσιμη παραγωγική ικανότητα ακόμη και σε τεχνολογικά ταραχώδη περιβάλλοντα.(Morgan et al. 2017)

Πέρα από τις παραπάνω θεωρίες για τα παίγνια, ενδιαφέρουσες κρίνονται και οι ερμηνείες της SWOT Ανάλυσης. Οι οργανισμοί, αναφέρει μεταξύ άλλων και ο καθηγητής Harrison το 2010, πρέπει να κάνουν συνεχώς ρυθμίσεις για να διατηρούν τη βέλτιστη λειτουργία τους (Harrison, 2010 και Christiansen 2002). Για τον προσδιορισμό της βέλτιστης λειτουργίας των οργανισμών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές και όπου χρειάζεται πρέπει να γίνουν προσαρμογές. Μια βασική τεχνική που περιλαμβάνει τα δυνατά σημεία του οργανισμού, τις αδυναμίες του, τις ευκαιρίες και τις απειλές του, συνήθως ονομάζονται SWOT ανάλυση. Η ανάλυση SWOT έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε πολλές βιομηχανίες ανά τον κόσμο. (Kahveci and Meads 2008)

Η ανάλυση SWOT αποτελεί πρόδρομο του στρατηγικού σχεδιασμού και εκτελείται από μια ομάδα εμπειρογνώμωνων. Οι ειδικοί αυτοί εμπειρογνώμονες μπορούν να αξιολογήσουν την οργάνωση από μια κρίσιμη προοπτική (Gibis et al., 2001). Αυτή η ανάλυση μπορεί να περιλαμβάνει ανώτερους ηγέτες, μέλη του διοικητικού συμβουλίου, υπαλλήλους, ανθρώπους που ασχολούνται με την Διοίκηση και τεχνικούς εμπειρογνώμονες. Οι αναλυτές βασίζουν τις εκτιμήσεις τους με τη χρήση της SWOT ανάλυσης σε ποσοστά των αποτελεσμάτων, σε στατιστικά στοιχεία για την ικανοποίηση της διοίκησης, τις οργανωτικές επιδόσεις των υπαλλήλων, ενώ περιλαμβάνει μέτρα για την οικονομική κατάσταση. Τέλος, ενώ βασίζονται σε δεδομένα και γεγονότα, τα συμπεράσματα που συνάγονται από την παραπάνω ανάλυση δεν είναι τίποτα άλλο από μια εμπειριστατωμένη άποψη των ανθρώπων που διεξάγουν την έρευνα.

## **Swot analysis: ορισμός, βήματα και γενικές θέσεις**

### **Ορισμός<sup>11</sup>**

Η ανάλυση SWOT είναι μια εξέταση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών ενός οργανισμού, των ευκαιριών που έχει για ανάπτυξη και βελτίωση και των απειλών που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον που συχνά αναφέρονται στην επιβίωσή του. (Harrison, 2010)

---

<sup>11</sup> <https://www.ache.org/pdf/secure/gifts> ημερομηνία πρόσβασης Φεβρουάριος 2018

## Ποια είναι τα βήματα στην ανάλυση SWOT<sup>12</sup>

Ο πρωταρχικός στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να φέρει μια οργάνωση σε ισορροπία με το εξωτερικό περιβάλλον και να διατηρήσει την ισορροπία αυτή με την πάροδο του χρόνου (Sackett, Jones, και Erdley 2005). Οι οργανισμοί επιτυγχάνουν αυτή την ισορροπία, αξιολογώντας νέα προγράμματα και υπηρεσίες με σκοπό τη μεγιστοποίηση της οργανωτικής απόδοσης. Η ανάλυση SWOT είναι πρωταρχικό εργαλείο λήψης αποφάσεων που θέτει το υπόβαθρο αυτής της παραπάνω εργασίας. Όσο αφορά στην δημιουργία της SWOT ανάλυσης υπάρχουν τα εξής δεδομένα: Το πρώτο βήμα της ανάλυσης SWOT αφορά στη συλλογή και αξιολόγηση βασικών δεδομένων. Σε συνάρτηση με την οργάνωση, αυτά τα δεδομένα ενδέχεται να περιλαμβάνουν δημογραφικά στοιχεία πληθυσμού, στοιχεία που σχετίζονται με την κοινότητα που δρα και αναπτύσσεται η επιχείρηση, τις πηγές χρηματοδότησής της ή και την τρέχουσα κατάσταση της δεδομένης τεχνολογίας. Μόλις συλλεχθούν και αναλυθούν τα δεδομένα, ελέγχονται οι δυνατότητες του οργανισμού σε αυτούς τους τομείς.

Στο 2<sup>ο</sup> Βήμα της ανάλυσης SWOT, συλλέγονται και ταξινομούνται δεδομένα σχετικά με τον οργανισμό που περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες: πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες γενικά προέρχονται από παράγοντες εντός της οργάνωσης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές συνήθως προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες. Οι οργανωτικές έρευνες αποτελούν τελεσφόρο μέσο, συγκεντρώνοντας για κάποιες από αυτές τις πληροφορίες, όπως δεδομένα σχετικά με τα οικονομικά της επιχείρησης, τις λειτουργίες της και διάφορες διεργασίες που γίνονται στο εσωτερικό της. (Carpenter 2006)

Το 3<sup>ο</sup> Βήμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός πίνακα SWOT για κάθε επιχειρηματική εναλλακτική λύση, η οποία θα είναι υπό εξέταση. Για παράδειγμα, ας πούμε ότι ένα νοσοκομείο αξιολογεί την ανάπτυξη ενός περιπατητικού κέντρου χειρουργικής επέμβασης (ASC). Εξετάζονται δύο επιλογές: η πρώτη είναι πλήρως ελεγχόμενη ASC από τους γιατρούς του νοσοκομείου και η δεύτερη επιλογή είναι κοινοπραξία με τοπικούς γιατρούς. Οι εμπειρογνώμονες του νοσοκομείου θα συμπληρώσουν έναν ξεχωριστό πίνακα SWOT για κάθε εναλλακτική λύση.

---

<sup>12</sup> Strategic Planning and SWOT Analysis διαθέσιμο στο <https://www.ache.org/pdf>

Το Βήμα 4 περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της ανάλυσης SWOT στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για να καθορίσει ποια επιχειρηματική εναλλακτική λύση ανταποκρίνεται καλύτερα στο συνολικό στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού.

Ένα πρακτικό παράδειγμα του Βήματος 2 της ανάλυσης SWOT απεικονίζεται στο Παράρτημα 1.

Παράρτημα 1:

<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Αδυναμίες</b>
• Εξαιρετικό προσωπικό (εργαζόμενοι, διοίκηση)	• Έλλειψη επαρκών πόρων
• Ισχυρή δέσμευση στην κοινοτική αποστολή	• Έλλειψη δικτύου εργαζομένων που να δουλεύουν στην παραγωγική διαδικασία
• Άριστες εγκαταστάσεις επιχείρησης	• Ελλείψεις κρίσιμου- εξειδικευμένου προσωπικού
• Εξαιρετική ποιότητα υγειονομικής περίθαλψης	
• Υψηλό επίπεδο οργανωτικής απόδοσης	
<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
• Μεγαλύτερη Μητροπολιτική Κοινότητα (μεγαλύτερο πεδίο δράσης της εταιρίας)	• Μειωμένη επιστροφή χρημάτων της κυβέρνησης
• Αυξημένη επιχειρηματική διαχείριση	• Διαγωνισμός για εξειδικευμένο προσωπικό
• Ανάπτυξη προγραμμάτων κοινοτικής μέριμνας και συναφή προγράμματα	• Αυξημένος ανταγωνισμός από παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου

Πηγή: Strategic Planning and SWOT Analysis διαθέσιμο στο <https://www.ache.org/pdf>

## Πλεονεκτήματα

Η παραδοσιακή ανάλυση SWOT βλέπει τα πλεονεκτήματα ως τρέχοντες παράγοντες που έχουν προκαλέσει εξαιρετική απόδοση της οργάνωσης. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν τη χρήση υπερσύγχρονων μηχανημάτων στον τομέα του εξοπλισμού, τις επενδύσεις στον τομέα της πληροφορικής, της υγειονομικής περίθαλψης και την εστίαση στη βελτίωση των γενικότερων συνθηκών ζωής των κατοίκων της κοινότητας με παρόμοια έργα. Άλλες δυνάμεις μπορεί να περιλαμβάνουν εξαιρετικά ικανό προσωπικό, σαφή κατανόηση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, στόχευση στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού και εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## Αδυναμίες

Οι αδυναμίες είναι οργανωτικοί παράγοντες που θα αυξήσουν το κόστος παραγωγής ή θα μειώσουν την παρεχόμενη ποιότητα των υπηρεσιών. Τέτοια παραδείγματα είναι οι παλαιωμένες εγκαταστάσεις της συγκεκριμένης βιομηχανίας που εξετάζουμε, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η έλλειψη συνέχειας στην παραγωγική διαδικασία, η οποία πολλές φορές για να καλυφθεί γρήγορα, μπορεί να οδηγήσει σε διπλές προσπάθειες. Οι αδυναμίες μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω για τον προσδιορισμό των υποκείμενων αιτιών. Για παράδειγμα, συχνά προκύπτουν διαταραχές στην παραγωγική διαδικασία από την κακή επικοινωνία. Οι αδυναμίες δημιουργούν επίσης και άλλες αδυναμίες. Μια επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που χαρακτηρίζεται ως φτωχή επικοινωνία, διαταράσσει τη ροή της παραγωγής και στη συνέχεια, ο κατακερματισμός αυτός, οδηγεί σε ανεπάρκειες σε ολόκληρο το σύστημα. Οι ανεπάρκειες, με τη σειρά τους, καταστρέφουν οικονομικούς και άλλους πόρους.

Άλλες κοινές αδυναμίες είναι η ανεπαρκής αξιοποίηση της χρησιμοποίησης της πληροφορικής από την πλευρά των εργαζομένων, η σωστή και ολοκληρωμένη κατάρτιση της διοίκησης, η έλλειψη οικονομικών πόρων και μια οργανωτική δομή που να περιορίζει τη συνεργασία με άλλους παρόμοιους οργανισμούς. Ένα μείγμα της εταιρίας όταν περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εργαζομένων ή εργαζόμενους με ελλιπή γνώση του αντικειμένου, μπορεί επίσης να επηρεάσει αρνητικά τον οργανισμό όσον αφορά στις οικονομικές επιδόσεις, αλλά και η έλλειψη σχετικών και έγκαιρων δεδομένων, μπορεί να αυξηθεί με αποτέλεσμα να μειώσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.



## Ευκαιρίες

Η παραδοσιακή ανάλυση SWOT βλέπει ευκαιρίες ως σημαντικές νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες σε έναν οποιονδήποτε οργανισμό. Τέτοια παραδείγματα περιλαμβάνουν τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών με συναφές αντικείμενο μέσω της ανάπτυξης δικτύων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, την αύξηση της χρηματοδότησης στον τομέα της πληροφορικής, την κοινοτική συνεργασία για την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων καλύτερης εξυπηρέτησης και τέλος την εισαγωγή διάφορων πρωτοκόλλων για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Ο ολοκληρωμένος προγραμματισμός περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες που παρέχονται από τα δίκτυα διανομής τα οποία έχουν την ευκαιρία να επηρεάσουν την πολιτική σε τοπικό, κρατικό και εθνικό επίπεδο. Έχουν επίσης την ευκαιρία, να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών, αυξάνοντας την συμμετοχή του κοινού και την εξασφάλιση της εκπροσώπησης των πελατών σε συμβούλια και επιτροπές.

Οργανισμοί που έχουν επιτυχία στη χρήση δεδομένων για τη βελτίωση των συγκεκριμένων διαδικασιών, έχουν χαμηλότερο κόστος και προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα στην φροντίδα πελατών τους.

## Απειλές

Οι απειλές είναι παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την οργανωτική απόδοση. Παραδείγματα τέτοιων απειλών για έναν οργανισμό, θεωρούνται η πολιτική ή η οικονομική αστάθεια αλλά και η αυξανόμενη ζήτηση από τους πελάτες. Πολλές φορές η διοίκηση δουλεύει με μία συγκεκριμένη τεχνολογία, που θεωρείται απαρχαιωμένη και δεν είναι οικονομικά αποδοτική, ενώ πολλοί οργανισμοί επηρεάζονται από την αύξηση των κρατικών και ομοσπονδιακών δημοσιονομικών ελλειμμάτων. Τέλος σημαντικός παράγοντας θεωρείται και το ολοένα αυξανόμενο επίπεδο ανεργίας, όπως επίσης και η αυξανόμενη πίεση για τη μείωση του κόστους της παραγωγής και την κάλυψη των θέσεων εργασίας με φθηνό εργατικό δυναμικό.

Αφού αναπτύξαμε κάποιες εισαγωγικές έννοιες για τους τομείς που χωρίζεται η SWOT ανάλυση, καταλαβαίνουμε ότι είναι ένα εργαλείο που μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις. Η εκμάθηση της τρέχουσας κατάστασης της δύναμης, της αδυναμίας, των ευκαιριών και των απειλών της ανάλυσης SWOT, μπορεί να βοηθήσει κατά πολύ την διοίκηση μίας εταιρίας για την επιλογή μίας απόφασης όπως αναφέρει ο καθηγητής Thamrin, H, το 2017.

Για μεσοπρόθεσμη βάση, μπορεί επίσης να βοηθήσει στην οικοδόμηση στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο, η διεξαγωγή της ανάλυσης SWOT είναι συνήθως μια δαπανηρή και χρονοβόρα δραστηριότητα, συνεχίζει ο καθηγητής. Έχοντας κάνει μια έρευνα που παρέχει μια εφαρμογή κάποιου λογισμικού, μπορεί να διευκολύνει τους ενδιαφερόμενους του προγράμματος να διεξάγουν την ανάλυση SWOT πιο γρήγορα και εύκολα. Για αυτό και όποιος κάνει την συγκεκριμένη ανάλυση θα πρέπει να είναι άμεσα καταρτισμένος και γνώστης της κατάστασης. Μόνο έτσι, η έρευνα μπορεί να δείξει ότι η εφαρμογή έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους του προγράμματος να διεξάγουν ανάλυση SWOT. Η έξοδος της εφαρμογής θεωρείται αξιόπιστη με περίπου 80% της χαρτογράφησης SWOT να γίνεται δεκτή από έναν ειδικό. (Thamrin, H, 2017)

Συναφής με την παραπάνω έρευνα είναι και αυτή που διεξήχθη από τον καθηγητή Helms M., το 2013 και τίτλο «Το επιχειρηματικό δυναμικό της Αργεντινής», που έδειξε ότι ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τις εξωτερικές μακρο-περιβαλλοντικές δυνάμεις μαζί με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά των χωρών της Αργεντινής, καθώς επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα. Οι εμπειρίες με την οικονομική κρίση της Αργεντινής το 2001-2002 έχουν επισημάνει ανησυχίες σχετικά με το αν η προηγούμενη ευημερία μπορεί ποτέ να ανακτηθεί. Η επιχειρηματική ικανότητα έχει λάβει μεγάλη προσοχή στις δημόσιες συζητήσεις, ως μέσο για την αναζωογόνηση της υπάρχουσας οικονομίας.

Χρησιμοποιώντας την SWOT ανάλυση που θεωρείται δημοφιλές εργαλείο στρατηγικής και ενώ γίνεται μία διαχείριση των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών (SWOT) μπόρεσε να συγκεντρώσει μια σειρά από τρέχοντα και αναδυόμενα θέματα για τη χώρα. Στη συνέχεια αξιολογείται ο αντίκτυπος τους στην επιχειρηματικότητα. Τα αποτελέσματα της έρευνας, μας έδειξαν ότι η Αργεντινή διαθέτει πολυάριθμους φυσικούς πόρους που μπορούν να αναπτυχθούν σε νέες επιχειρήσεις.

Η αργή ανάπτυξη της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων στην Αργεντινή, μπορεί να αποδοθεί στις δυσκολίες απόκτησης κεφαλαιακής χρηματοδότησης καθώς και των αδειών και διαδικασιών για την εκκίνηση νέων επιχειρήσεων. Περαιτέρω περιορισμός της επιχειρηματικότητας είναι η διαφθορά, η έλλειψη προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων και η δυσκολία πρόσληψης εργαζομένων. Ωστόσο, η κυβέρνηση της

Αργεντινής έχει εφαρμόσει νομισματικές αλλαγές για την παροχή κεφαλαίων και άλλων υπηρεσιών και την υποστήριξη νεοσύστατων επιχειρήσεων αφού η βασική δύναμη της Αργεντινής για επιχειρηματικότητα είναι οι πόροι και τα προϊόντα της χώρας. Υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες στον τουρισμό και στις επενδύσεις στην αναπτυσσόμενη βιομηχανία παραγωγής οίνου. Η σημαντικότερη απειλή για τη δημιουργία νέας επιχείρησης, ωστόσο, είναι η σημερινή παγκόσμια ύφεση. (Helms, M.M. 2012)

Εντύπωση πάντως κάνει το άρθρο των Agarwal, R. et al to 2011 που αναλύοντας την ανάλυση SWOT θεωρεί ότι είναι ελαττωματική ως εργαλείο καθοδήγησης του στρατηγικού σχεδιασμού, λόγω του υποκειμενικού, μη συστηματικού και μη ποσοτικού χαρακτήρα του που στερείται προγνωστικής ισχύος. Η εργασία του καθηγητή, παρουσιάζει ένα εναλλακτικό εργαλείο που να μπορεί να υπερνικά αυτά τα ελαττώματα, βασιζόμενο στην άντληση κεφαλαίων της επιχείρησης αναφορικά με τους πόρους. Το Meta-SWOT δεν λαμβάνει αγορές και άλλους παράγοντες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως δόθηκε, αλλά καλεί τους σχεδιαστές του προγράμματος να ξεκινήσουν από τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης, για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με βάση μια κριτική της ανάλυσης SWOT, παρουσιάζεται μια εναλλακτική μέθοδος υποστήριξης αποφάσεων. Το Meta-SWOT (όπως ο ίδιος την ονομάζει) βασίζεται στην εσωτερική προσέγγιση που είναι τυπική της άποψης της επιχείρησης σχετικά με τους πόρους. Η μέθοδος καθοδηγεί τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων σε μια συστηματική βήμα-προς-βήμα διαδικασία ερωτήσεων και απαντήσεων, από μια αρχική πηγή ιδεών σε μια λίστα προτεραιοτήτων των ενεργειών που πρέπει να ακολουθήσουν. Οι αποφάσεις, δημιουργούν έναν ανταγωνιστικό χάρτη και έναν χάρτη στρατηγικής που βοηθούν τον αποτελεσματικό προγραμματισμό. Η ιδέα της στρατηγικής προσαρμογής είναι κεντρική στη διαδικασία. Η συστηματική ανάλυση μιας επιχείρησης και η λήψη διαδοχικών αποφάσεων, μπορεί να υπερνικήσει πολλές από τις αδυναμίες του SWOT. Η εργασία δείχνει την εφαρμογή μιας θεωρίας των επιχειρήσεων και την εξαγωγή πιο αντικειμενικών, συστηματικών και ποσοτικών συστάσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την λήψη των αποφάσεων. (Agarwal, R. et al 2011)

Κλείνοντας το συγκεκριμένο θέμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα αναφέρουμε και μία μελέτη των Karadakis K. et al το 2010 στην οποία σκοπός της είναι να εντοπίσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές (SWOT) που μπορεί να αντιμετωπίσει μια πόλη υποδοχής για να τις χρησιμοποιήσει για μελλοντικό σχεδιασμό στρατηγικής και αξιοποίηση συμβάντων. Η μεθοδολογία της έρευνας έχει ως εξής: Πραγματοποιήθηκαν πέντε τηλεφωνικές συνεντεύξεις με τους διαχειριστές των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας. Οι ερωτηθέντες έλαβαν τέσσερα ερωτήματα ,σχετικά με την SWOT, εκεί που φιλοξενήθηκαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν μεταγράφηκαν και αναλύθηκαν από τους ερευνητές.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι τα δυνατά σημεία είναι η ύπαρξη ορισμένων υποδομών, οι εθελοντές, η ισχυρή οικονομία και η καλή πολιτική θέση. Οι αδυναμίες οφείλονται στην έλλειψη υποδομών, στο μέγεθος της χώρας, στην αβέβαιη πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Οι ευκαιρίες περιλάμβαναν την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, τις επιχειρηματικές εξελίξεις, την αύξηση της ποιότητας ζωής, τη χρήση των κληροδοτημάτων μετά τους αγώνες και τη βελτίωση και ανάπτυξη των υποδομών. Οι απειλές περιλάμβαναν το κόστος των αγώνων, τον εκτοπισμό των κατοίκων και τη ρύπανση.

Η ανάλυση SWOT που διεξάγεται σε αυτή την μελέτη, έθεσε τις βάσεις για στρατηγικό σχεδιασμό για τους διοργανωτές των μελλοντικών Ολυμπιακών Αγώνων των πόλεων, λαμβάνοντας υπόψη τις αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετώπισε η οργάνωση των προηγούμενων πόλεων που διοργάνωσαν Ολυμπιακούς Αγώνες. Επιπλέον, η ανάλυση SWOT που διεξάγεται, προχωράει ένα ακόμη βήμα με την ενσωμάτωση του μοχλού του Chalip, προκειμένου να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν, ώστε μια πόλη υποδοχής να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές για τη διοργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος τέτοιου βεληνεκούς.(Karadakis, K. et al 2010)

### **Κεφάλαιο 3:Μεθοδολογία έρευνας:**

Αφού έγινε η παραπάνω εξέταση για την SWOT ανάλυση, έγινε αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε εταιρία και με οποιοδήποτε περιεχόμενο, ανεξάρτητα αν είναι εταιρία παροχής υπηρεσιών ή εμπορική εταιρία ή Πανεπιστήμιο κ.ά. Θα συνεχίσουμε την μεθοδολογία της εργασίας παραθέτοντας τις μεγαλύτερες πετρελαϊκές εταιρίες παγκοσμίως και θα δείξουμε πως οι διοικήσεις των συγκεκριμένων εταιριών εφάρμοσαν τις αρχές της συγκεκριμένης ανάλυσης και τι έχουν πετύχει με αυτό.

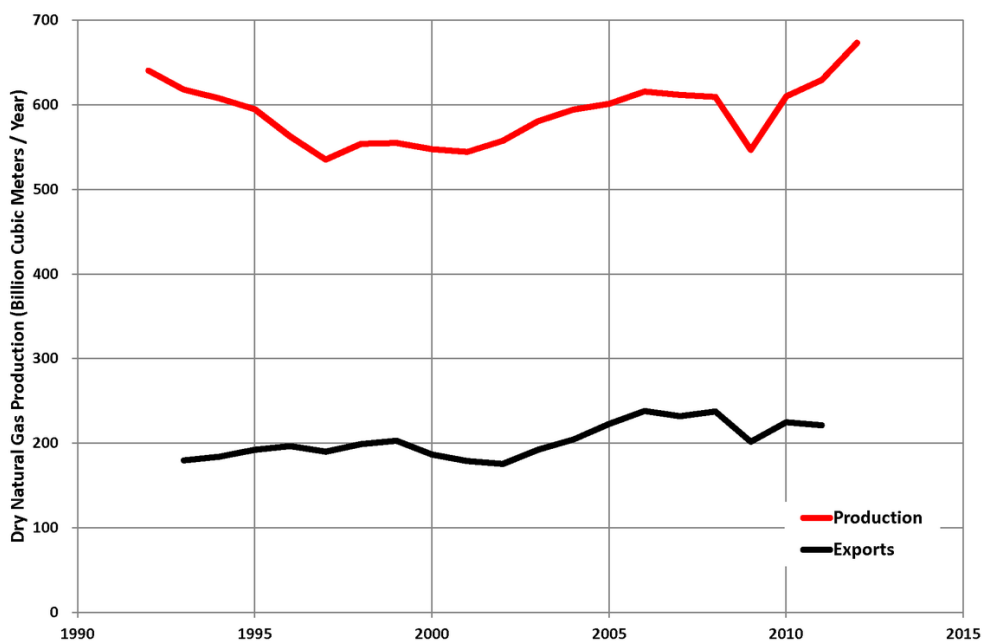
Θα γίνει αναφορά στα τέσσερα σημαντικά στοιχεία της SWOT και μέσω αυτής θα καταλάβουμε τους στόχους και τις επιδιώξεις των συγκεκριμένων εταιριών. Το επόμενο βήμα είναι να μελετήσουμε τις αρχές των πέντε δυνάμεων του Porter για τις διεθνείς πετρελαϊκές επιχειρήσεις και την εφαρμογή που αυτές έχουν στις στρατηγικές επιλογές και τέλος να δούμε τα βήματα της SWOT αλλά και των δυνάμεων του Porter στις δύο μεγάλες πετρελαϊκές εταιρίες της χώρας μας και να διεξάγουμε τα συμπεράσματά μας.

Η ιστορία του πετρελαίου δεν είναι μόνο του τελευταίου αιώνα που διανύουμε. Ξεκινώντας από τον προηγούμενο αιώνα αναφέρουμε κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προηγούμενων δεκαετιών ώστε να γίνουν πιο σαφείς οι στόχοι και τα οράματα των εταιριών που κυριαρχούν στο παγκόσμιο στερέωμα και γίνεσθαι.

Η αυτοκρατορική Ρωσία παρήγαγε 3.500 τόνους πετρελαίου το 1825 και διπλασίασε την παραγωγή της μέχρι τα μέσα του αιώνα<sup>13</sup>. Μετά την έναρξη της γεώτρησης πετρελαίου στο Μπακού το 1846 στο Αζερμπαϊτζάν, κατασκευάστηκαν δύο μεγάλες σωληνώσεις στη Ρωσική Αυτοκρατορία: ο αγωγός μήκους 833 χιλιομέτρων για τη μεταφορά πετρελαίου από την Κασπία προς το λιμάνι Batum της Μαύρης Θάλασσας (αγωγός Μπακού-Μπαντού ) το 1906, και τον αγωγό μήκους 162 χιλιομέτρων για τη μεταφορά πετρελαίου από την Γσετσενία στην Κασπία. Το Batum μετονομάστηκε σε Batumi το 1936.

---

<sup>13</sup> N.Y. Krylov, A.A. Bokserman, E.R.Stavrovsky. *The Oil Industry of the Former Soviet Union*. CRC Press, 1998. P. 187.



Πηγή: [https://en.wikipedia.org/wiki/Petroleum\\_industry\\_in\\_Russia](https://en.wikipedia.org/wiki/Petroleum_industry_in_Russia) ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018

Στις αρχές του 20ου αιώνα, η παραγωγή πετρελαίου της αυτοκρατορικής Ρωσίας, που σχεδόν εξ ολοκλήρου παραγόταν από τη χερσόνησο Apsheron, αντιπροσώπευε το ήμισυ της παγκόσμιας παραγωγής και κυριαρχούσε στις διεθνείς αγορές<sup>14</sup>. Σχεδόν 200 μικρά διυλιστήρια λειτουργούσαν στα προάστια του Μπακού μέχρι το 1884.<sup>15</sup> Ως ανεπιθύμητο αποτέλεσμα αυτών των αρχικών εξελίξεων, η χερσόνησος Apsheron εμφανίστηκε ως «η παλαιότερη κληρονομιά της πετρελαϊκής ρύπανσης και της περιβαλλοντικής αμέλειας». <sup>16</sup> Το 1846, ο Μπακού ήταν ο πρώτος που διέσχιζε καλά με κρουστικά εργαλεία σε βάθος 21 μέτρων για πετρέλαιο-εξερεύνηση. Το 1878, ο Ludvig Nobel και η εταιρεία του Branobel "επανάφεραν τις μεταφορές πετρελαίου", εκχωρώντας το πρώτο πετρελαιοφόρο και εκτοξεύοντάς το στην Κασπία Θάλασσα. <sup>17</sup>

<sup>14</sup> Shirin Akiner, Anne Aldis. *The Caspian: Politics, Energy and Security*. Routledge, 2004. P. 5.

<sup>15</sup> United States Congress, Joint Economic Committee. *The Former Soviet Union in Transition*. M.E. Sharpe, 1993. P. 463.

<sup>16</sup> Quoted from: Tatyana Saiko. *Environmental Crises*. Pearson Education, 2000. P. 223.

<sup>17</sup> Shirin Akiner, Anne Aldis. *The Caspian: Politics, Energy and Security*. Routledge, 2004. P. 5.ό.π.

Ο Samuel Kier ίδρυσε το πρώτο διυλιστήριο πετρελαίου της Αμερικής στο Πίτσμπουργκ, στην έβδομη λεωφόρο κοντά στην οδό Grant, το 1853. Ένα από τα πρώτα σύγχρονα διυλιστήρια κατασκευάστηκε από τον Ignacy Lukasiwicz κοντά στο Jaslo (τότε στο εξαρτώμενο Βασίλειο της Γαλικίας στην Κεντρική Ευρώπη της Γαλικίας) το 1854-56.<sup>18</sup> Αυτά ήταν αρχικά μικρά, καθώς η ζήτηση για ραφιναρισμένα καύσιμα ήταν περιορισμένη. Τα εξευγενισμένα προϊόντα χρησιμοποιήθηκαν στην τεχνητή άσφαλτο, όπως επίσης το λάδι μηχανής και τα λιπαντικά, εκτός από τη λάμπα κηροζίνης του Lukasiwicz. Καθώς οι λαμπτήρες κηροζίνης κέρδισαν δημοτικότητα, η βιομηχανία ραφινάριατος μεγάλωσε στην περιοχή.

Οι πρώτες εμπορικές πετρελαιοπηγές στον Καναδά άρχισαν να λειτουργούν το 1858 στο Oil Springs του Οντάριο (τότε ο Καναδάς Δυτικά).<sup>19</sup> Ο επιχειρηματίας Τζέιμς Μίλερ Ουίλιαμς έσκαψε αρκετά πηγάδια μεταξύ 1855 και 1858 πριν ανακαλύψει ένα πλούσιο απόθεμα πετρελαίου, τέσσερα μέτρα κάτω από το έδαφος. Ο Ουίλιαμς εξήγαγε 1,5 εκατομμύρια λίτρα αργού πετρελαίου μέχρι το 1860, εξευγενίζοντας το μέρος του με λάδι κηροζίνης. Ορισμένοι ιστορικοί αμφισβητούν τον ισχυρισμό του Καναδά για το πρώτο πετρελαϊκό πεδίο της Βόρειας Αμερικής, υποστηρίζοντας ότι το Drake Well της Πενσυλβάνιας ήταν το πρώτο της ηπείρου. Αλλά υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν ότι ο Ουίλιαμς ήταν ο πρώτος που παρήγαγε πετρέλαιο στην αμερικανική ήπειρο.

Το αμφιλεγόμενο σημείο μπορεί να είναι ότι ο Ουίλιαμς βρήκε πετρέλαιο πάνω από το υπόβαθρο, ενώ το καλά τοποθετημένο μηχάνημα πετρελαίου του Edwin Drake ήταν μέσα σε ένα δεξαμενόπλοιο. Η ανακάλυψη στο Oil Springs έφερε μια έκρηξη πετρελαίου, στην οποία κινήθηκαν εκατοντάδες κερδοσκόποι και εργάτες στην περιοχή. Ο πρώτος καυστήρας του Καναδά (που ρέει καλά) ξέσπασε στις 16 Ιανουαρίου 1862, όταν ο ντόπιος πετρελαιοφόρος John Shaw έπληξε το πετρέλαιο στα 48 μέτρα.<sup>20</sup> Για μια εβδομάδα το πετρέλαιο έσπασε ανεξέλεγκτα σε επίπεδα που φτάνουν τα 3.000 βαρέλια ανά ημέρα.

---

<sup>18</sup> Frank, Alison Fleig (2005). *Oil Empire: Visions of Prosperity in Austrian Galicia* (Harvard Historical Studies). Harvard University Press. ISBN 0-674-01887-7.

<sup>19</sup> "[Black Gold: Canada's Oil Heritage](#)". *The Corporation of the County of Lambton*. Archived from [the original](#) on 29 July 2013. Retrieved 30 July 2013.

<sup>20</sup> "[Extraordinary Flowing Oil Well](#)". *Hamilton Times*. 20 January 1862. p. 2. Archived from [the original](#) on 3 April 2015. Retrieved 30 July 2013.

Η πρώτη σύγχρονη πετρελαϊκή γεώτρηση στις Ηνωμένες Πολιτείες άρχισε στη Δυτική Βιρτζίνια και την Πενσυλβάνια στη δεκαετία του 1850. Το 1859 κοντά στο Titusville, της Πενσυλβάνιας, θεωρείται ότι είναι η πρώτη αληθινή γεώτρηση και άγγιξε μια μεγάλη έκρηξη.<sup>21</sup> Κατά το πρώτο τρίμηνο του 20ου αιώνα, οι Ηνωμένες Πολιτείες ξεπέρασαν τη Ρωσία ως τον μεγαλύτερο παραγωγό πετρελαίου παγκοσμίως. Μέχρι τη δεκαετία του 1920, πετρελαϊκά πεδία είχαν καθιερωθεί σε πολλές χώρες όπως ο Καναδάς, η Πολωνία, η Σουηδία, η Ουκρανία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Περού και η Βενεζουέλα<sup>22</sup>.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1930 η Texas Company ανέπτυξε τα πρώτα κινητά φορτηγά από χάλυβα για γεώτρηση στις παράκτιες παραθαλάσσιες περιοχές του Κόλπου του Μεξικού. Το 1937 η εταιρεία Pure Oil Company (τόρα τμήμα της Chevron Corporation) και η συνεργάτης της Superior Oil Company (που αποτελεί σήμερα τμήμα της Exxon Mobil Corporation) χρησιμοποίησαν μια σταθερή πλατφόρμα για την ανάπτυξη ενός πεδίου σε ύδατα μήκους 1,4 μ. στην περιοχή της Λουϊζιάνα.

Στις αρχές του 1947, η Superior Oil Company δημιούργησε μια πλατφόρμα γεώτρησης / παραγωγής πετρελαίου σε υψόμετρο 20 ft (6.1 m) περίπου 18 χιλιομέτρων από την Λουϊζιάνα. Τελικά αυτό που έκανε στον Κόλπο του Μεξικού η Kerr-McGee του Κέρκς, ήταν ότι ανακάλυψε διάτρητο το πετρέλαιο από τη θέα της γης.<sup>23</sup> Σαράντα τέσσερα ερευνητικά πηγάδια του Κόλπου του Μεξικού ανακάλυψαν 11 πεδία πετρελαίου και φυσικού αερίου μέχρι τα τέλη του 1949.

Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (1939-1945), ο έλεγχος της προμήθειας πετρελαίου από το Μπακού και τη Μέση Ανατολή διαδραμάτισε τεράστιο ρόλο στα γεγονότα του πολέμου και στην τελική νίκη των συμμάχων. Η διακοπή της προσφοράς πετρελαίου εξασθένησε σημαντικά την Ιαπωνία στο δεύτερο μέρος του πολέμου. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι χώρες της Μέσης Ανατολής ανέλαβαν την παραγωγή πετρελαίου από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Σημαντικές εξελίξεις από τον

---

<sup>21</sup> [John Steele Gordon Archived](#) 2008-04-20 at the [Wayback Machine](#). "10 Moments That Made American Business," *American Heritage*, February/March 2007.

<sup>22</sup> Vassiliou, Marius (2009). *Historical Dictionary of the Petroleum Industry*. Lanham, MD: Scarecrow Press (Rowman and Littlefield), 700 pp.

<sup>23</sup> Ref accessed 02-12-89 by technical aspects and coast mapping. [Kerr-McGee](#) και

["Project Redsand"](#). [www.project-redsand.com](http://www.project-redsand.com). Και Wells, Bruce. ["Offshore Petroleum History"](#)



Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο περιλαμβάνουν τη γεώτρηση με βαθιά ύδατα, την εισαγωγή του Drillship και την ανάπτυξη ενός παγκόσμιου ναυτιλιακού δικτύου πετρελαίου που βασίζεται στα πετρελαιοφόρα και τους αγωγούς.

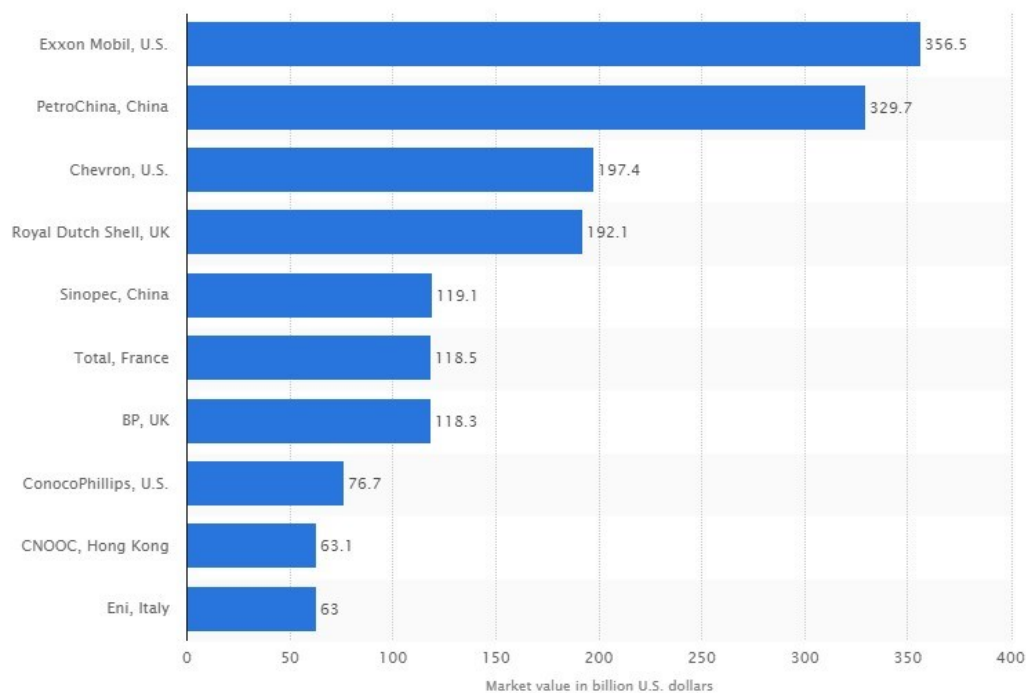
Το 1949 η πρώτη εξόρυξη πετρελαίου από πετρελαιοπηγές (Nefi Dashlari) στην Κασπία Θάλασσα από το Αζερμπαϊτζάν, τελικά κατέληξε σε μια πόλη που χτίστηκε σε πυλώνες. Στη δεκαετία του 1960 και του 1970, οι πολυκρατικές οργανώσεις παραγωγών πετρελαίου OPEC και OAPEC διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των τιμών πετρελαίου και της πολιτικής. Οι πετρελαιοκηλίδες και ο καθαρισμός τους έχουν καταστεί ζήτημα αυξανόμενης πολιτικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής σημασίας.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις top 10 μεγαλύτερες παγκόσμιες εταιρίες πετρελαίου από τα αποθέματα αλλά και την παραγωγή:

Rank	Company (Reserves)	World wide Liquid Reserves (10 <sup>9</sup> bbl)	World wide Natural Gas Reserves (10 <sup>12</sup> ft <sup>3</sup> )	Total Reserves in Oil Equivalent Barrels (10 <sup>9</sup> bbl)	Company (Production)	Output (Millions bbl/day) <sup>[1]</sup>
1	 Saudi Aramco	260	254	303	 Saudi Aramco	12.5
2	 NIOC	138	948	300	 NIOC	6.4
3	 Qatar Petroleum	15	905	170	 Exxon Mobil	5.3
4	 INOC	116	120	134	 Petro China	4.4
5	 PDV SA	99	171	129	 BP	4.1

Rank	Company (Reserves)	World wide Liquids Reserves (10 <sup>9</sup> bbl)	World wide Natural Gas Reserves (10 <sup>12</sup> ft <sup>3</sup> )	Total Reserves in Oil Equivalent Barrels (10 <sup>9</sup> bbl)	Company (Production)	Output (Millions bbl/day) <sup>[1]</sup>
6	 ADNOC	92	199	126	 Royal Dutch Shell	3.9
7	 Pexco	102	56	111	 Pexco	3.6
8	 NNPC	36	184	68	 Chevron	3.5
9	 NOC	41	50	50	 Kuwait Petroleum Corporation	3.2
10	 Sonatrach	12	159	39	 ADNOC	2.9

Το 2016 δημοσιεύτηκε ο παρακάτω πίνακας που δείχνει τις μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως από πλευράς δύναμης και αποθεμάτων πετρελαίου. Να σημειωθεί ότι χρόνο με το χρόνο αλλάζει η κατάσταση του πίνακα ανάλογα με τις συμφωνίες και τις πολιτικές που ασκεί η εκάστοτε διοίκηση.



Πηγή: <http://www.oilvoice.com/n/Porters-Five-Forces-Model-for-the-Oil-Gas-Industry/c56bd619b3de.aspx> ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε την κατάταξη των πετρελαϊκών εταιριών παγκοσμίως για το έτος 2016.

## Μέρος Α': Παγκόσμια αγορά

### 1. Exxon Mobil Corporation

Ξεκινώντας από την Exxon Mobil<sup>24</sup> μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες πετρελαίου και ενέργειας παγκοσμίως, η οποία δραστηριοποιείται σε χώρες σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων οικονομιών. Η Exxon Mobil Corporation προσφέρει πετρέλαιο & φυσικό αέριο. Με την πάροδο των ετών η Exxon Mobil Corporation επαναπροσδιόρισε τους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητάς της στα βασικά υλικά. Η Exxon Mobil Corporation είναι εισηγμένη

<sup>24</sup> <https://businessteacher.org.uk/swot/exxonmobil.php> ημερομηνία πρόσβασης 20/02/2018

στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) και έχει ανώτατο όριο στην αγορά 345,51B USD.

Όπως και ο ανταγωνισμός, η Exxon Mobil έχει πολλούς παράγοντες που πρέπει να εξετάσει καθώς διαμορφώνει ή αλλάζει τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική της, συμπεριλαμβανομένης της ισχυρής έμφασης στις περιβαλλοντικές ανησυχίες. Η αλλαγή των ενεργειακών αναγκών και η μεγαλύτερη εταιρική κοινωνική ευθύνη πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν αν η παρούσα εταιρία θέλει να δημιουργήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο και να διατηρήσει την ισορροπία της μεταξύ του αυξανόμενου ανταγωνισμού στον κλάδο της.

### **Η SWOT Analysis και η EXXON Mobil Corporation**

#### Πλεονεκτήματα

- Η Exxon Mobil έχει ισχυρή φήμη ως πρωτοπόρος στη βιομηχανία της για πάνω από εκατό χρόνια, δημιουργώντας αξιοπιστία, αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνη μεταξύ της πελατειακής της βάσης.
- Η εταιρία έχει διαφοροποιήσει το χαρτοφυλάκιό της, εισάγοντας νέα τμήματα της ενεργειακής βιομηχανίας ενώ παράλληλα αναπτύσσει άλλα ισχυρά εμπορικά σήματα μεταξύ του χαρτοφυλακίου της. Αυτή η στρατηγική διαφοροποίησης εξυπηρέτησε καλά την εταιρία.
- Η Exxon Mobil δημιούργησε και διαχειρίζεται ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και διαχείρισης κρίσεων, το οποίο συνέβαλε στη μείωση της προηγούμενης φήμης της για πετρελαιοκηλίδες και άλλους κινδύνους για την ασφάλεια των πολιτών, καθώς επίσης και στη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας της σχετικά με τις ενέργειές της, τις αποφάσεις της και τυχόντα σφάλματα που προέκυψαν τα τελευταία χρόνια. Πρόκειται για σημαντική βελτίωση από τις ημέρες που δημιουργήθηκε η πετρελαιοκηλίδα γνωστή και ως Exxon Valdez, όπου η εταιρία βρισκόταν σε δεινή κατάσταση και δεν λειτουργούσε αποτελεσματικά.
- Η εταιρία είναι πλέον γνωστή για τις καινοτόμες στρατηγικές της και την ανάπτυξη ειδικού τμήματος, καθώς διαθέτει ισχυρό οργανισμό έρευνας και ανάπτυξης που επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση των αναγκών της βιομηχανίας και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων.

- Είναι ένας παγκόσμιος ηγέτης στον κλάδο της με ισχυρή παρουσία σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων πολλών αναδύομενων αγορών όπως η Μέση Ανατολή, η Ινδία και η Κίνα, όπου συνεργάζεται με τις χώρες αυτές για την περαιτέρω ανάπτυξη των υποδομών τους, την κάλυψη των ενεργειακών τους αναγκών και την ανάπτυξη των τοπικών τους οικονομιών μέσω της εκπαίδευσης, της δημιουργίας θέσεων εργασίας και των τοπικών φιλανθρωπικών προσπαθειών.

### Αδυναμίες

- Η Exxon Mobil εξακολουθεί να θεωρείται ότι δεν κάνει αρκετά για το περιβάλλον. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς εξακολουθούν να κατηγορούν την εταιρία για τη ρύπανση και την υπερβολική χρήση φυσικών πόρων, καθώς και τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα που εξακολουθούν να είναι υπερβολικά υψηλές για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας.
- Η συνεχιζόμενη κερδοφορία της εταιρίας λόγω των αυξανόμενων τιμών της βενζίνης, την έχει τοποθετήσει στο μυαλό κάποιων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των πελατών πετρελαίου, ως «άπληστος εταιρικός γίγαντας». Η ιδέα ότι η εταιρία συνεχίζει να πλουτίζει και να καρπώνεται ένα τόσο σημαντικό κέρδος δεν πείθει αρκετά την πελατειακή της βάση.
- Οι ομάδες περιβαλλοντικών συμφερόντων εξακολουθούν να μην πιστεύουν ότι η Exxon Mobil επικοινωνεί μαζί τους και είναι αρκετά διαφανής όσον αφορά στην πολιτική της, ώστε να είναι μία πιο «πράσινη εταιρία».
- Η εταιρία δεν έχει αναπτύξει εναλλακτικά ενεργειακά προϊόντα στο βαθμό που θα μπορούσε και εξακολουθεί να βασίζεται στο πετρέλαιο ως το κύριο επιχειρηματικό της τμήμα, το οποίο δεν αποτελεί βιώσιμη στρατηγική.

### Ευκαιρίες

- Υπάρχει μια σημαντική ευκαιρία να ικανοποιηθούν οι αυξανόμενες απαιτήσεις για ενέργεια σε πολλές αναπτυσσόμενες οικονομίες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων της Μέσης Ανατολής, της Ασίας, της Νότιας Ασίας και της Νοτιοανατολικής Ασίας.
- Η εταιρία έχει την ευκαιρία να κερδίσει μία ηγετική θέση στις αγορές εναλλακτικών πηγών ενέργειας εάν θα μπορέσει να αναπτύξει τις υπάρχουσες

λύσεις γρηγορότερα από ότι μπορεί ο ανταγωνισμός, με αποτέλεσμα να σταθεροποιήσει κατά πολύ την θέση της στην κορυφή .

- Η Exxon Mobil έχει μια πραγματική ευκαιρία να βελτιώσει την εικόνα της μέσω περισσότερων προσπαθειών, σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται, με αυξανόμενη κοινοτική συμμετοχή και άλλες πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης.
- Τέλος έχει και άλλες ευκαιρίες, δημιουργώντας περισσότερες στρατηγικές, όσον αφορά στα προϊόντα επεκτάσεως της επωνυμίας της για την περαιτέρω διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου της, μειώνοντας έτσι την εξάρτησή της από το πετρέλαιο και τα ορυκτά καύσιμα.

#### Απειλές

- Οι οικονομικές υποχωρήσεις ακόμη και στις αναπτυσσόμενες χώρες της Κίνας και της Ινδίας επιβράδυναν την ενεργειακή ζήτηση, ενώ οι χώρες αυτές πρέπει τώρα να εξετάσουν εναλλακτικές πηγές ενέργειας, λόγω της πίεσης των περιβαλλοντικών ομάδων και των παγκόσμιων οργανισμών, που απαιτούν χαμηλότερες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Αυτό ασκεί πίεση στην κερδοφορία της εταιρίας και ενδεχομένως αυξάνει τη διάρθρωση του κόστους, δεδομένου ότι πρέπει να δαπανήσει περισσότερα χρήματα για την ανάπτυξη εναλλακτικών πηγών ενέργειας με ταχύτερο ρυθμό.
- Οι ανταγωνιστές της ενεργειακής βιομηχανίας αναπτύσσουν εναλλακτικές πηγές ενέργειας και προσφέρουν περισσότερα, για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων από την Exxon Mobil, κατά την οποία στρατηγική των ανταγωνιστών, ασκείται πίεση στην εταιρία να αλλάξει τη στρατηγική της ή να μην είναι σε θέση να διατηρήσει την τρέχουσα κερδοφορία της.
- Πολλές ομάδες ενδιαφερομένων, απαιτούν την υποχρέωση λογοδοσίας εκ μέρους ενεργειακών εταιριών όπως η Exxon Mobil, για αυτό πρέπει να γίνουν πιο διαφανείς χειρισμοί που να αφορούν στις λειτουργίες της και στο επίπεδο της κοινωνικής της ευθύνης, δείχνοντας πως το έθεσαν πριν από την κερδοφορία της εταιρίας.

## Οι δυνάμεις του Porter και η Exxon Mobil Corporation

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι :Οι Porter Five Forces-οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης για την ανάλυση της βιομηχανίας και την κατανόηση των επικείμενων μοχλών κερδοφορίας σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Οι διαχειριστές της Exxon Mobil Corporation μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις δυνάμεις του Porter<sup>25</sup> για να κατανοήσουν πως επηρεάζουν οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις την κερδοφορία και να αναπτύξουν μια στρατηγική για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας της εταιρίας στην κύρια βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου ανά τον κόσμο.

Τι είναι οι Porter Five (5) Forces <sup>26</sup>

Στο επαναστατικό άρθρο του - "Πέντε δυνάμεις που διαμορφώνουν τη στρατηγική", ο Michael Porter, παρατήρησε πέντε δυνάμεις που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης στον κλάδο της. Αυτή η ανάλυση των πέντε δυνάμεων σήμερα στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι επίσης γνωστή ως «Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter». Οι Πέντε (5) Δυνάμεις είναι οι εξής:

- 1.Απειλή των νεοεισερχόμενων.
- 2.Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- 3.Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- 4.Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- 5.Τρόπος δράσης μεταξύ των υπαρχόντων παικτών.

Το παρακάτω σχήμα το αποτυπώνει πλήρως και με σαφή τρόπο:

---

<sup>25</sup> <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/541-exxon-mobil-corporation.php>  
ημερομηνία πρόσβασης 06/03/2018

<sup>26</sup> <https://economictimes.indiatimes.com/definition/5-forces-analysis-of-the-environment>  
ημερομηνία πρόσβασης 07/03/2018



Πηγή: <https://www.mindtools.com/media/Diagrams/porters-five-forces-1-new.jpg>

ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018

Το Porter Five Forces είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται από πολλές και μεγάλες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο<sup>27</sup>. Η Porter Five Forces επικεντρώνεται στο πως η Exxon Mobil Corporation, μπορεί να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην κύρια Ολοκληρωμένη Βιομηχανία Πετρελαίου & Αερίου. Η διοίκηση της Exxon Mobil Corporation δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει μόνο τις δυνάμεις του Porter για να αναπτύξει μία στρατηγική θέση στην κύρια βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου, αλλά μπορεί να διευρύνει ευκαιρίες κερδοφορίας σε ολόκληρο τον τομέα των βασικών υλικών.

<sup>27</sup> <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/541-exxon-mobil-corporation.php>  
ημερομηνία πρόσβασης 16/03/2018



## **Ανάλυση της Exxon Mobil Corporation με τις δυνάμεις του Porter**

### **1.Απειλές των νεοεισερχομένων εταιριών**

Οι νέες εταιρίες που διεισδύουν στον χώρο και ασχολούνται με το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο φέρνουν καινοτομίες, νέους τρόπους να κάνουν πράγματα και να ασκήσουν πίεση στην Exxon Mobil Corporation μέσω χαμηλότερης στρατηγικής τιμολόγησης, μειώνοντας το κόστος και παρέχοντας νέες προτάσεις αξίας στους πελάτες. Η Exxon Mobil Corporation πρέπει να διαχειριστεί όλες αυτές τις προκλήσεις και να δημιουργήσει αποτελεσματικά εμπόδια για να διαφυλάξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Το εύλογο ερώτημα που τίθεται είναι :Πως μπορεί η συγκεκριμένη εταιρία να αντιμετωπίσει τις απειλές των νεοεισερχομένων. Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα κατά την γνώμη μας είναι η εξής:

- Με την καινοτομία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα νέα προϊόντα όχι μόνο φέρνουν νέους πελάτες αλλά και δίνουν έναν καλό λόγο στον παλιό πελάτη να αγοράσει τα προϊόντα της εταιρίας και να μείνει σταθερός σε αυτήν.
- Με οικοδόμηση οικονομιών κλίμακας έτσι ώστε να μπορεί να μειώσει το σταθερό κόστος ανά μονάδα.
- Δημιουργία δυνατοτήτων και δαπάνη χρημάτων για έρευνα και ανάπτυξη. Οι νεοεισερχόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να εισέλθουν σε μια δυναμική βιομηχανία όπου οι εγκατεστημένοι παίκτες, όπως η Exxon Mobil Corporation, εξακολουθούν να ορίζουν τα πρότυπα τακτικά. Μειώνει σημαντικά το φαινόμενο των έκτακτων κερδών για τις νέες επιχειρήσεις, αποθαρρύνοντας έτσι τους νέους παίκτες της βιομηχανίας.

### **2.Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι περισσότερες εταιρίες της κυριότερης βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου αγοράζουν την πρώτη ύλη τους από πολλούς προμηθευτές. Οι προμηθευτές σε δεσπόζουσα θέση, μπορούν να μειώσουν τα περιθώρια κέρδους της Exxon Mobil Corporation στην αγορά. Οι ισχυροί προμηθευτές στον τομέα των βασικών υλικών χρησιμοποιούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη για να εξαγάγουν υψηλότερες τιμές από τις επιχειρήσεις, στο κύριο τομέα των πετρελαίων και του αερίου. Ο συνολικός

αντίκτυπος της υψηλότερης διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών είναι ότι μειώνει τη συνολική κερδοφορία τόσο του πετρελαίου, όσο και του φυσικού αερίου.

Δημιουργείται τώρα το ερώτημα με βάση αυτά τα δεδομένα, πως μπορεί μία εταιρία όπως είναι η Exxon Mobil Corporation να μπορέσει να αντιμετωπίσει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι δυνάμεις του Porter που αναπτύξαμε παραπάνω μπορούν να βοηθήσουν έναν τέτοιο κολοσσό ή δεν μπορούν σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες;

Αφού αναπτύξαμε και είδαμε τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την εφαρμογή των δυνάμεων του Porter, θα αναπτύξουμε παρακάτω πως μπορεί η Exxon Mobil να υπερπηδήσει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις του Porter πιστεύουμε ότι η Exxon Mobil μπορεί να πετύχει τα εξής:

- Δημιουργία καλύτερης αλυσίδας εφοδιασμού με πολλούς προμηθευτές. Και αυτό μεταφράζεται ως εξής: Με τον πειραματισμό με τα σχέδια προϊόντων που χρησιμοποιούν διαφορετικά υλικά, έτσι ώστε αν οι τιμές ανεβαίνουν σε μία πρώτη ύλη τότε η εταιρία μπορεί να μετατοπιστεί σε άλλη.
- Ανάπτυξη ειδικών προμηθευτών από τους οποίους να μην εξαρτάται η επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα που μπορεί να λάβει υπόψη της η Exxon Mobil ώστε να μην εξαρτάται από πολλούς προμηθευτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό Wal-Mart και Nike στο οποίο οι εταιρίες ανέπτυξαν κατασκευές ακολουθώντας άλλους κατασκευαστές, με αποτέλεσμα οι πρωτεύοντες προμηθευτές των Nike και Wal – Mart να μην έχουν τόσο ισχυρή δύναμη και να μην μπορούν να επηρεάσουν αποφάσεις.

### **3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές είναι συχνά πολύ απαιτητικοί. Θέλουν να αγοράσουν τις καλύτερες διαθέσιμες προσφορές, καταβάλλοντας την ελάχιστη δυνατή τιμή. Αυτό άσκησε πίεση στην κερδοφορία της Exxon Mobil μακροπρόθεσμα. Η μικρότερη και πιο ισχυρή βάση πελατών είναι της Exxon Mobil, όσο υψηλότερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των

πελατών τόσο μεγαλύτερη η δυνατότητα να επιδιώκουν αυξανόμενες εκπτώσεις και προσφορές.

Και σε αυτό το σημείο θα χρησιμοποιήσουμε τις δυνάμεις του Porter για να απαντήσουμε στο ερώτημα κατά πόσο η Exxon Mobil μπορεί να αντιμετωπίσει τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών. Πιστεύουμε ότι η Exxon Mobil μπορεί να καταφέρει να μειώσει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών – πελατών ως εξής:

- Με την οικοδόμηση μιας μεγάλης βάσης πελατών. Αυτό θα είναι χρήσιμο με δύο τρόπους. Θα μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και θα προσφέρει στην εταιρία τη δυνατότητα να εξορθολογήσει τις πωλήσεις και τη διαδικασία παραγωγής της.
- Με την ταχεία καινοτομία νέων προϊόντων. Οι πελάτες συχνά αναζητούν εκπτώσεις και προσφορές σε καθιερωμένα προϊόντα, έτσι ώστε εάν η Exxon Mobil συνεχίσει να εισάγει νέα προϊόντα, τότε μπορεί να περιορίσει τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών. Αποτέλεσμα της παραπάνω στρατηγικής είναι ότι τα νέα προϊόντα θα μειώσουν επίσης την απομάκρυνση των υφιστάμενων πελατών της Exxon Mobil Corporation στους ανταγωνιστές της.

#### **4.Απειλές υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών**

Όταν ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί παρόμοιες ανάγκες πελατών με διάφορους τρόπους, η κερδοφορία της βιομηχανίας υποφέρει. Για παράδειγμα, υπηρεσίες όπως το Dropbox και το Google Drive είναι υποκατάστατα των μονάδων δίσκου αποθήκευσης. Η απειλή ενός υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι υψηλή αν προσφέρει μια πρόταση αξίας που είναι μοναδικά διαφορετική από τις σημερινές προσφορές του κλάδου.

Και εδώ γεννιέται το ερώτημα: Πώς μπορεί η Exxon Mobil να πετύχει την αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών;

- Με τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες και όχι απλώς με το προϊόν.
- Με την κατανόηση της βασικής ανάγκης του πελάτη αντί του τι αγοράζει ο πελάτης.
- Με την αύξηση του κόστους αλλαγής για τους πελάτες.

## **5. Παιχνίδι γοήτρου μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών**

Εάν ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους υπάρχοντες παίκτες σε μια βιομηχανία είναι έντονος, τότε θα μειώσει τις τιμές και θα μειώσει τη συνολική κερδοφορία του κλάδου. Η Exxon Mobil Corporation λειτουργεί σε μια πολύ ανταγωνιστική, κύρια και ολοκληρωμένη Βιομηχανία Πετρελαίου & Αερίου. Αυτός ο ανταγωνισμός επηρεάζει τη συνολική μακροπρόθεσμη κερδοφορία του οργανισμού.

Και εδώ μπορούμε να απαντήσουμε στο ερώτημα: Πώς η Exxon Mobil Corporation μπορεί να αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών σε σημαντικές ολοκληρωμένες βιομηχανίες πετρελαίου και φυσικού αερίου; Οι απαντήσεις είναι οι εξής:

- Δημιουργώντας μια βιώσιμη διαφοροποίηση.
- Με την οικοδόμηση κλίμακας ώστε να μπορεί η εταιρία να ανταγωνιστεί καλύτερα.
- Να υπάρχει συνεργασία με τους ανταγωνιστές ώστε να μπορεί να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και όχι μόνο για να ανταγωνιστεί σε μικρές αγορές.

## **Συμπεράσματα από τα παραπάνω για την Exxon Mobil Corporation**

Επιπτώσεις των πέντε δυνάμεων Porter στην Exxon Mobil Corporation

Με την ανάλυση όλων των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, οι στρατηγικοί της Exxon Mobil Corporation μπορούν να αποκτήσουν μια πλήρη εικόνα των επιπτώσεων της κερδοφορίας του οργανισμού στην Κύρια Ολοκληρωμένη Βιομηχανία Πετρελαίου & Αερίου. Μπορούν να εντοπίσουν τις τάσεις που αλλάζουν νωρίς και μπορούν γρήγορα να ανταποκριθούν για να εκμεταλλευτούν την αναδυόμενη ευκαιρία. Με την πλήρη κατανόηση των 5 δυνάμεων του Porter με μεγάλη λεπτομέρεια, οι διευθυντές της Exxon Mobil Corporation μπορούν να διαμορφώσουν αυτές τις δυνάμεις υπέρ τους.

## **2.Dutch Shell Plc**

Αφού αναλύσαμε μία από τις κορυφαίες πετρελαϊκές εταιρίες του κόσμου, θα συνεχίσουμε με την Dutch Shell plc, γνωστή στην Ελλάδα ως Shell<sup>28</sup> και θα δούμε την στρατηγική που ακολουθεί στην SWOT ανάλυση και τα αποτελέσματά της. Η Shell είναι μια ενεργειακή εταιρία, που ασχολείται με την εξερεύνηση, παραγωγή και εμπορία αργού πετρελαίου, φυσικού αερίου και υγρών φυσικού αερίου. Η εταιρία έχει υποκαταστήματα σε πολλές αγορές του κόσμου και έχει την έδρα της στη Χάγη των Κάτω Χωρών. Η εταιρία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 70 χώρες τόσο στην Ευρώπη, στην Ασία, στην Αφρική όσο και στην Αμερική.

### **Η SWOT ANALYSIS και Dutch Shell Plc**

Πλεονεκτήματα στην ανάλυση SWOT της Shell:

- **Ισχυρή θέση στην αγορά:** Η Shell δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 70 χώρες σε όλο τον κόσμο. Είναι μια από τις μεγαλύτερες πετρελαϊκές εταιρίες παγκοσμίως και έχει διάφορα προϊόντα καυσίμων υπό την ομπρέλα της Shell, για παράδειγμα Shell V-Power, Shell LPG κλπ. Η ισχυρή θέση στην παγκόσμια αγορά δίνει στη Shell σημαντική διαπραγματευτική δύναμη στον κλάδο.
- **Κάθετη ολοκλήρωση:** Η Shell ολοκλήρωσε επιτυχώς τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της κάθετα ασχολούμενη με την εξερεύνηση και την παραγωγή φυσικού αερίου, αργού πετρελαίου κλπ. Σε διάφορες αγορές, η Shell ασχολείται με την εξερεύνηση και την παραγωγή, ενώ στην αγορά επόμενου σταδίου ασχολείται με τα προϊόντα. Η κάθετη ολοκλήρωση παρέχει στη Shell ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ελέγχου ποιότητας και των οφελών κόστους.
- **Ισχυρή ικανότητα εξερεύνησης:** Η Shell έχει επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογίας για εξερεύνηση. Με τη χρήση αερομεταφερόμενων και γεωφυσικών δεδομένων, η Shell έχει αναπτύξει τις

---

<sup>28</sup> <https://www.marketing91.com/swot-analysis-shell/> ημερομηνία πρόσβασης 09/02/2018. Το άρθρο έχει δημοσιευτεί από τον Hitesh Bhasin

μεθόδους εξερεύνησης πετρελαίου και φυσικού αερίου και έτσι κατάφερε να διερευνήσει αποτελεσματικά, περισσότερο πετρέλαιο και φυσικό αέριο στο πρόσφατο παρελθόν. Αυτό έχει επίσης μειώσει την εξάρτηση των ΗΠΑ από τις χώρες του Κόλπου για καύσιμα.

- Ισχυρή έρευνα και ανάπτυξη: Η Shell προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τις τεχνολογίες της, προκειμένου να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα και να αναπτύξει μεθόδους για να διερευνήσει περισσότερα καύσιμα σε λιγότερες προσπάθειες. Η Shell έχει πραγματοποιήσει τη συνεχή επένδυση στην Εκπαίδευση & Ανάπτυξή της και έχει επίσης μια ευρεία σειρά διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κάτω από την σκέπη της. Η ισχυρή E & A παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συμβάλλει στη μείωση των δαπανών.

Αδυναμίες στην ανάλυση SWOT της Shell:

- Παραβίαση των νόμων περί διαφθοράς: Τον Ιούλιο του 2007, η Shell Oil συμμετείχε στην παραβίαση των νόμων περί διαφθοράς στις ΗΠΑ στην περίπτωση της χρήσης της αποστολής Panalpina και της παραβίασης των κανόνων περί διαφθοράς από τον νόμο περί αλλοδαπών πρακτικών και περί διεφθαρμένων πρακτικών (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)<sup>29</sup>. Στην εταιρία επιβλήθηκε πρόστιμο ύψους 30 εκατομμυρίων. Τέτοιες παραβιάσεις επηρεάζουν σημαντικά την εικόνα της εταιρίας και την υπεραξία της.
- Growing Debt: Η Shell έχει εμπειρία στην αύξηση του χρέους τα τελευταία χρόνια. Το χρέος της εταιρίας αυξήθηκε από 37774 εκατομμύρια δολάρια το 2012 σε 58379 εκατομμύρια δολάρια το 2015. Η αύξηση του χρέους αυξάνει τους επιχειρηματικούς κινδύνους και ένα μετέπειτα τμήμα της ταμειακής ροής καταβάλλεται σε τόκους. Η αύξηση των οικονομικών υποχρεώσεων ενδέχεται να επηρεάσει την επιχείρηση στο μέλλον.

Ευκαιρίες στην ανάλυση SWOT της Shell:

- Η προηγούμενη τεχνολογία υγροποιημένου φυσικού αερίου του Prelude δημιούργησε μία συνεργασία τεχνολογίας πλωτών υγροποιημένου φυσικού

---

<sup>29</sup> Διαθέσιμο στο <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act> ημερομηνία πρόσβασης 09/02/2018

αερίου (FLNG) της Prelude, που θα επιτρέψει στην Shell να αποκτήσει πρόσβαση σε παράκτιες περιοχές φυσικού αερίου που είναι δύσκολο να αναπτυχθούν. Το πρόγραμμα Prelude FLNG θα παράγει 5,3 εκατομμύρια τόνους υγρών καυσίμων ετησίως μόλις λειτουργήσει πλήρως.

- Αύξηση της παγκόσμιας ενεργειακής ζήτησης: Σύμφωνα με την Αμερικανική Υπηρεσία Ενεργειακής Πληροφορίας (EIA), η συνολική κατανάλωση ενέργειας παγκοσμίως θα αυξηθεί κατά 40% μέχρι το έτος 2040. Η ζήτηση για καθαρότερους ενεργειακούς πόρους επίσης αυξάνεται. Η Shell είναι σε καλή θέση για να πάρει τον έλεγχο των πιθανών αιτημάτων στο μέλλον.
- Στρατηγική Συγχώνευση του Ομίλου BG: Η Shell συγχωνεύθηκε με την BG Group plc από το έτος 2016, γεγονός που της προσδίδει ισχυρή θέση στην ανοικτή θάλασσα της Βραζιλίας και της Αυστραλίας. Η Βραζιλία και η Αυστραλία διαθέτουν πλούσιους πόρους πετρελαίου και φυσικού αερίου και έτσι η Shell βρίσκεται σε καλύτερη θέση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.
- Προγραμματισμένες Επεκτάσεις: Η Shell έχει επικεντρωθεί στην επέκταση των δραστηριοτήτων της στρατηγικά σε ολόκληρο τον κόσμο, προκειμένου να καλύψει τις ενεργειακές απαιτήσεις των αναπτυσσόμενων και αναδυόμενων εθνών στο μέλλον. Η εταιρία έχει επίσης συμμετάσχει σε συγχώνευση και ασχολείται με εταιρίες σε ορισμένες χώρες όπως η Κίνα για να δημιουργήσει την δική της πολιτική σε αυτές τις αγορές.

Απειλές στην ανάλυση SWOT της Shell:

- Ζητήματα σχετικά με την αλλαγή του κλίματος: Με την αύξηση των ενεργειακών απαιτήσεων, οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα στην παραγωγή, αναμένεται να αυξηθούν, οι οποίες πρέπει να ελέγχονται για τη Shell. Η Shell πρέπει να βρει λύση για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, διαφορετικά, μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει το αυξανόμενο κόστος ή και αυστηρότερους κανονισμούς.
- Ευαίσθητη στην πολιτική αστάθεια: Το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο είναι το πιο σημαντικό θέμα των συζητήσεων μεταξύ των χωρών τα τελευταία 100 χρόνια. Η πολιτική περιστρέφεται γύρω από τις ενεργειακές απαιτήσεις και την

παραγωγή. Έτσι, η παρουσία της εταιρίας, σε πολλές χώρες, θέτει τη Shell σε μειονεκτική θέση και μπορεί να γίνει θύμα οποιασδήποτε πολιτικής εξέλιξης στο μέλλον.

### Ανάλυση της Dutch Shell Plc με τις δυνάμεις του Porter



Είναι γνωστές οι δυνάμεις του Porter και η χρησιμοποίησή τους στην βιομηχανία. Αναφέρθηκε παραπάνω ο τρόπος με τον οποίο οι πέντε δυνάμεις του Porter επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης και με βάση αυτές, οι εκάστοτε διοικήσεις προγραμματίζουν τα μελλοντικά τους σχέδια. Είναι γνωστό ότι ο Porter (2008, σελ. 80) προσδιορίζει πέντε δυνάμεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις περιλαμβάνουν την απειλή των νεοεισερχόμενων, την απειλή υποκατάστατων, τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών και των αγοραστών και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Η Royal Dutch Shell Plc έχει δημιουργήσει επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας σε περισσότερες από 80 χώρες που απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας, με εδραιωμένες ισχυρές μάρκες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την πρόσβαση για τους νεοεισερχομένους. Ως εκ τούτου, η απειλή



των νεοεισερχομένων είναι χαμηλή λόγω των υψηλών κεφαλαιακών απαιτήσεων που χρειάζονται για τη δημιουργία επιχειρήσεων.

Οι απειλές των υποκατάστατων είναι υψηλές για την εταιρία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα πετρελαιοειδή, τα χημικά προϊόντα και το φυσικό αέριο που παράγονται από διαφορετικές εταιρίες είναι εξαιρετικά υποκατάστατα. Σημαντικά ανταγωνιστικά προϊόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υποκατάστατα των προϊόντων της εταιρίας. Ως εκ τούτου, η απειλή υποκατάστατων της επιχείρησης είναι υψηλή.

Η Royal Dutch Shell Plc έχει υιοθετήσει μια στρατηγική κάθετης ανάπτυξης της ολοκλήρωσης, η οποία περιλαμβάνει την απόκτηση και τη συγχώνευση με εταιρίες σε διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας και ως εκ τούτου έχει σημαντική επίδραση στην αλυσίδα εφοδιασμού της. Επιπλέον, ο οργανισμός έχει ενισχύσει την τεχνολογική του ικανότητα μέσω του τμήματος έργων και τεχνολογίας της επιχείρησης (Reuters, 2012). Ως εκ τούτου, καταλαβαίνει κανείς ότι η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή.

Το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο είναι βασικά προϊόντα σε οποιαδήποτε οικονομία. Οι οικονομικές διαδικασίες παραγωγής σε μια οικονομία κάνουν χρήση του πετρελαίου. Αυτό εξηγεί γιατί σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες ο εφοδιασμός με πετρέλαιο βρίσκεται υπό κρατικές υπηρεσίες. Επιπλέον, η πετρελαϊκή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από εταιρίες που συναντώνται για να σχηματίσουν καρτέλ που θα τους επιτρέψουν να ελέγξουν την παγκόσμια αγορά (Bloomberg, 2012). Είναι γνωστό ότι οι περισσότεροι αγοραστές προϊόντων πετρελαίου αγοράζουν το πετρέλαιο χύμα και συνεπώς η απώλεια ενός αγοραστή θα επηρεάσει σημαντικά τα έσοδα της εταιρίας. Κατά συνέπεια, η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι μέτρια.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρίας είναι η Exxon Mobil Corporation, η Total S.A. και η BP Plc που έχουν καθιερώσει παγκόσμια παρουσία στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου (Hoovers, 2012). Ο ανταγωνισμός με τις εταιρίες αυτές είναι υψηλός λόγω στρατηγικών επιλογών και διαφοροποίησης που εφαρμόζονται από τις εταιρίες στις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν παγκοσμίως. Οι εταιρίες έχουν καθιερώσει μάρκες αναγνωρισμένες σε διεθνές επίπεδο και συγκεκριμένη πελατεία, γεγονός που κάνει την αντιπαλότητα μεταξύ των επιχειρήσεων αρκετά υψηλή.

Συμπεράσματα από τα παραπάνω για την Dutch Shell Plc

Μελετώντας την Shell Plc καταλαβαίνουμε ότι έχει δημιουργήσει ισχυρές μάρκες που αναγνωρίζονται παγκοσμίως, ενισχύοντας την εικόνα της στην παγκόσμια αγορά. Παρά τις πολυπλοκότητες και τους κινδύνους που σχετίζονται με τις παγκόσμιες δραστηριότητες της εταιρίας, υπάρχουν ευκαιρίες, κατά την γνώμη μας, για την επέκταση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της στις αναδυόμενες αγορές. Πιστεύουμε ότι η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης για να τοποθετήσει τα προϊόντα της παγκοσμίως σε ανώτερη θέση χρησιμοποιώντας τα εμπορικά σήματά της.

Για να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι από τις συγκεκριμένες πράξεις, πιστεύουμε ότι είναι σκόπιμο η εταιρία να χρησιμοποιεί στρατηγικές συνεργασίες με τους τοπικούς φορείς στις νέες αγορές, για να ενισχύσει τη διείσδυσή της στις αγορές. Επιπλέον, η εταιρία μπορεί να εδραιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αυξάνοντας τον έλεγχο της στην αλυσίδα εφοδιασμού μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών κάθετης ολοκλήρωσης. Τέλος, για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργασιών της, θεωρούμε ότι υπάρχει ανάγκη για ανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αποδοτικότητας.

### **3. Petro China Company Limited**

Εκτός από την Exxon Mobil και την Shell που θεωρούνται εταιρίες που εκφράζουν τις πολιτικές του δυτικού κόσμου, θεωρήσαμε σωστό να αναφέρουμε και μία εξίσου σημαντική πετρελαϊκή εταιρία, που έχει την έδρα της στη Κίνα και είναι η μεγαλύτερη πετρελαϊκή εταιρία στην Ασία. Είναι η Petro China Company Limited που δραστηριοποιείται και αυτή σε πολλές χώρες του κόσμου καθώς επίσης έχοντας πολλά πλεονεκτήματα την βοηθούν να ευδοκιμήσει στην αγορά.

Αυτά τα πλεονεκτήματα όχι μόνο βοηθούν στην προστασία του μεριδίου αγοράς στις υπάρχουσες αγορές αλλά και βοηθούν στη διεύθυνση νέων αγορών. PetroChina Company Limited: Η εταιρία PetroChina Company Limited ιδρύθηκε στις 5 Νοεμβρίου 1999 ως εταιρία περιορισμένης ευθύνης, βάσει του περί Εταιριών Νόμου της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης η Κίνα National Petroleum Corporation («CNPC»).

Οι μετοχές της αμερικανικής τράπεζας ("ADS") και οι μετοχές της εταιρίας : Η Petro China εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών της Νέας Υόρκης και στο Χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ ("HKSE") στις 6 Απριλίου 2000 και στις 7 Απριλίου 2000 αντίστοιχα. Κατά την αναδιάρθρωση, η CNPC έφερε στην εταιρία τα περισσότερα από τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις της CNPC, που σχετίζονται με την εξερεύνηση και την παραγωγή, τη διύλιση και την εμπορία, τις χημικές ουσίες και τις επιχειρήσεις φυσικού αερίου.

Η Εταιρία και οι θυγατρικές της ασχολούνται κατά κύριο λόγο με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων πετρελαίου και φυσικού αερίου, όπως: η εξερεύνηση, η ανάπτυξη, η παραγωγή και η πώληση αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου, η διύλιση, η μεταφορά, η αποθήκευση και η εμπορία αργού πετρελαίου και προϊόντων πετρελαίου, η παραγωγή και πώληση βασικών πετροχημικών προϊόντων, παράγωγων χημικών προϊόντων και άλλων χημικών προϊόντων, όπως επίσης και με τη μεταφορά φυσικού αερίου και αργού πετρελαίου και την πώληση φυσικού αερίου.

### **H SWOT ANALYSIS και η Petro China Company Limited**

Με βάση το Πανεπιστήμιο Fern Fort και την εκτεταμένη έρευνα που έχει κάνει, μερικά από τα πλεονεκτήματα της PetroChina Company Limited είναι τα εξής:

- Καλές Επιστροφές Κεφαλαιουχικών Δαπανών - Η PetroChina Company Limited είναι σχετικά επιτυχημένη στην εκτέλεση νέων έργων και προκάλεσε

καλές αποδόσεις των κεφαλαιουχικών δαπανών δημιουργώντας νέες ροές εσόδων.

- Εξαιρετική απόδοση στις νέες αγορές - η PetroChina Company Limited έχει καταρτίσει τεχνογνωσία στην είσοδο νέων αγορών και στην επιτυχία τους. Η επέκταση βοήθησε την οργάνωση να δημιουργήσει νέα ροή εσόδων και να διαφοροποιήσει τον κίνδυνο του οικονομικού κύκλου στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται.
- Μεγάλη επιτυχία στις στρατηγικές Go to Market για τα προϊόντα της. Υπάρχει ισχυρή Ελεύθερη Ταμειακή Ροή : η Petro China Company Limited έχει ισχυρές ελεύθερες ταμειακές ροές που παρέχουν πόρους στα ταμεία της εταιρίας και την βοηθούν να επεκταθεί σε νέα έργα.
- Αξιόπιστοι προμηθευτές - Έχει μια ισχυρή βάση αξιόπιστου προμηθευτή πρώτων υλών, επιτρέποντας έτσι στην εταιρία να ξεπεράσει κάθε συμφόρηση της αλυσίδας εφοδιασμού.
- Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών - η εταιρία με το εξειδικευμένο τμήμα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες έχει τη δυνατότητα να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών (σημερινοί πελάτες) και να δημιουργήσει καλές προοπτικές μεταξύ της εταιρίας και των δυνητικά μελλοντικών πελατών.
- Η αυτοματοποίηση των δραστηριοτήτων έφερε τη συνέπεια της ποιότητας στα προϊόντα της PetroChina Company Limited και επέτρεψε στην εταιρία να κλιμακωθεί και να μειώσει τα κόστη της με βάση τις συνθήκες ζήτησης στην αγορά.

#### Αδυναμίες της PetroChina Company Limited

Αδυναμίες της εταιρίας θεωρούνται οι περιοχές όπου η PetroChina Company Limited μπορεί να βελτιώσει. Η στρατηγική αφορά στην επιλογή και στην αδυναμία που είναι οι τομείς όπου μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τη χρήση της ανάλυσης SWOT και να αξιοποιήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τη στρατηγική της θέση.

- Υψηλό ποσοστό φθοράς στο εργατικό δυναμικό - σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς της βιομηχανίας, Η PetroChina Company Limited έχει υψηλότερο ποσοστό φθοράς και πρέπει να δαπανήσει πολύ περισσότερο χρόνο και χρήμα από τους ανταγωνιστές της στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων της.
- Δεν έχει πολύ καλό αποτέλεσμα στην πρόβλεψη της ζήτησης των προϊόντων, πράγμα που σημαίνει ότι οδηγεί σε υψηλότερο ποσοστό χαμένων ευκαιριών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Ένας από τους λόγους για τους οποίους το απόθεμα ημερών είναι υψηλό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της είναι ότι η PetroChina Company Limited δεν είναι πολύ καλή στην πρόβλεψη της ζήτησης, καταλήγοντας έτσι στην διατήρηση υψηλότερου αποθέματος που μοιράζεται τόσο στο εσωτερικό της εταιρίας όσο και στα επιμέρους καταστήματα που διαθέτει.
- Ο δείκτης αποδοτικότητας και η Καθαρή Εισφορά της PetroChina Company Limited είναι κάτω από τον μέσο όρο της βιομηχανίας. Ο οικονομικός προγραμματισμός δεν γίνεται σωστά και αποτελεσματικά. Ο τρέχων δείκτης περιουσιακών στοιχείων και οι δείκτες ρευστότητας δείχνουν ότι η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα μετρητά της και γενικά τα ταμειακά διαθέσιμα, πιο αποτελεσματικά από όσο κάνει αυτή τη στιγμή.
- Δεν έχει μεγάλη επιτυχία στην ενσωμάτωση επιχειρήσεων με διαφορετικό εύρος εργασίας. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, παρόλο που η PetroChina Company Limited είναι επιτυχημένη στην ενσωμάτωση μικρών εταιριών, έχει το μερίδιό της στην αποτυχία συγχώνευσης επιχειρήσεων που έχουν διαφορετικό εύρος εργασίας από ότι το δικό της.
- Περιορισμένη επιτυχία εκτός των βασικών δραστηριοτήτων - Παρόλο που η PetroChina Company Limited είναι ένας από τους κορυφαίους οργανισμούς στον κλάδο της, έχει αντιμετωπίσει προκλήσεις όσον αφορά στη μετάβαση σε άλλα παρόμοια τμήματα προϊόντων με την τρέχουσα κουλτούρα που διαθέτει.
- Η ημερήσια απογραφή είναι υψηλή σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές - καθιστώντας την εταιρία ικανή να συγκεντρώσει περισσότερα κεφάλαια για να επενδύσει για το μέλλον. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της PetroChina Company Limited.

## Ευκαιρίες για την PetroChina Company Limited

Το άνοιγμα νέων αγορών λόγω συμφωνίας της κυβέρνησης - η υιοθέτηση νέας τεχνολογικής πολιτικής και κυβερνητικής συμφωνίας ελεύθερου εμπορίου, έδωσε στην PetroChina Company Limited την ευκαιρία να εισέλθει σε μια νέα αναδυόμενη αγορά.

- Η νέα φορολογική πολιτική μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας και μπορεί να ανοίξει νέες ευκαιρίες για τους καθιερωμένους παίκτες, όπως η PetroChina Company Limited για αύξηση της κερδοφορίας της. Αυτό σημαίνει ότι η εξέλιξη της αγοράς θα οδηγήσει στην αποδυνάμωση του πλεονεκτήματος του ανταγωνιστή και θα επιτρέψει στην PetroChina Company Limited να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της σε σύγκριση με τους άλλους ανταγωνιστές.
- Χαμηλότερος ρυθμός πληθωρισμού - Ο χαμηλός πληθωρισμός επιφέρει μεγαλύτερη σταθερότητα στην αγορά και καθιστά δυνατή την πίστωση με χαμηλότερο επιτόκιο στους πελάτες της PetroChina Company Limited.
- Οι βασικές ικανότητες του οργανισμού μπορούν να είναι επιτυχείς σε παρόμοια πεδία άλλων προϊόντων. Ένα συγκριτικό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι - η έρευνα της GE για την υγειονομική περίθαλψη την βοήθησε στην ανάπτυξη καλύτερων μηχανημάτων γεώτρησης πετρελαίου.
- Η οικονομική άνοδος και η αύξηση των δαπανών των πελατών, μετά από χρόνια ύφεσης και αργού ρυθμού ανάπτυξης στη βιομηχανία, αποτελεί ευκαιρία για την PetroChina Company Limited να συλλάβει νέους πελάτες και να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά.
- Η σταθερή ελεύθερη ταμειακή ροή παρέχει ευκαιρίες για επενδύσεις σε παρακείμενα τμήματα προϊόντων. Με περισσότερα μετρητά στην τράπεζα, η εταιρία μπορεί να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες καθώς και σε νέα τμήματα προϊόντων. Αυτό θα πρέπει να ανοίξει ένα παράθυρο ευκαιρίας για την PetroChina Company Limited σε άλλες κατηγορίες προϊόντων.
- Το λεγόμενο πράσινο αυτοκίνητο, μία καινούργια πολιτική της κυβέρνησης, ανοίγει επίσης μία ευκαιρία για την προμήθεια προϊόντων της PetroChina Company Limited από το κράτος και τους εργολάβους της ομοσπονδιακής κυβέρνησης.

## Απειλές PetroChina Company Limited Facing

Η απομίμηση του παραποιημένου και χαμηλής ποιότητας προϊόντος αποτελεί επίσης απειλή για το προϊόν της PetroChina Company Limited, ειδικά στις αναδυόμενες αγορές και στις αγορές χαμηλού εισοδήματος.

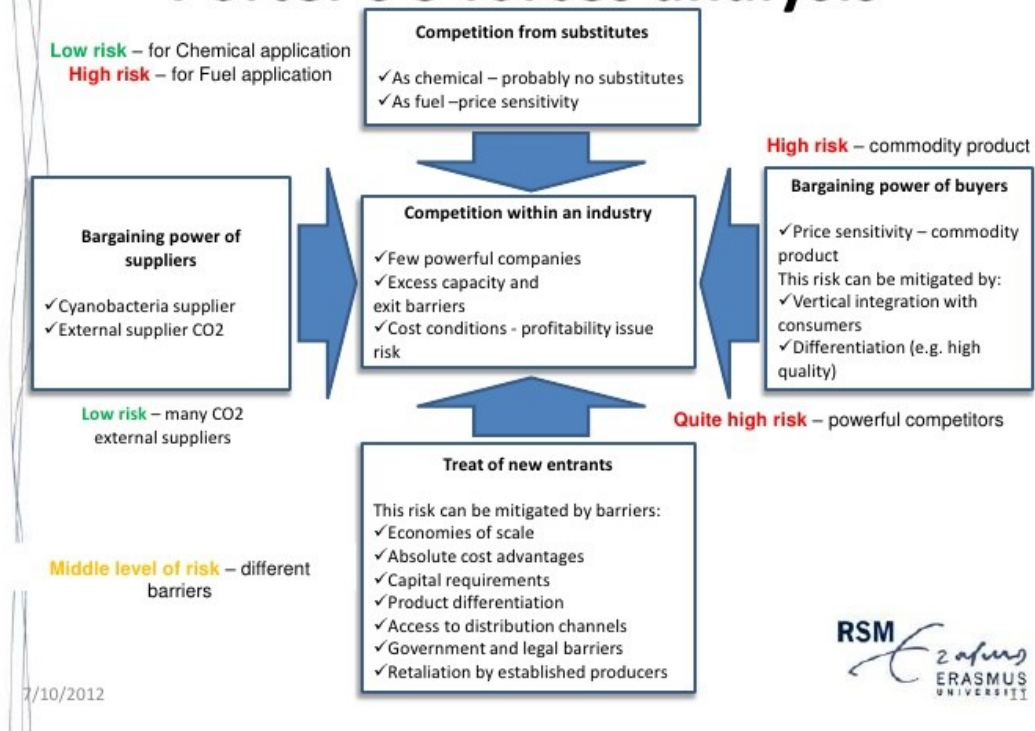
- Η έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού σε μια συγκεκριμένη παγκόσμια αγορά αποτελεί απειλή για τη σταθερή αύξηση των κερδών της PetroChina Company Limited σε αυτές τις αγορές. Αυτό εκφράζεται πρακτικά με την αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών από το διαδικτυακό κανάλι που θα μπορούσε να αποτελέσει απειλή, για το υπάρχον μοντέλο εφοδιαστικής αλυσίδας που βασίζεται στην υλική υποδομή.
- Έντονος ανταγωνισμός - Η σταθερή κερδοφορία έχει αυξήσει τον αριθμό των παραγόντων του κλάδου τα τελευταία δύο χρόνια που έχει ασκήσει πίεση προς τα κάτω, όχι μόνο στην κερδοφορία αλλά και στις συνολικές πωλήσεις. Η ζήτηση των άκρως κερδοφόρων προϊόντων είναι εποχιακής φύσης και κάθε απίθανο γεγονός κατά τη διάρκεια της περιόδου αιχμής μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της εταιρίας βραχυπρόθεσμα έως και μακροπρόθεσμα.
- Οι νόμοι περί ευθύνης σε διαφορετικές χώρες είναι διαφορετικοί και η PetroChina Company Limited μπορεί να εκτεθεί σε διάφορες αξιώσεις ευθύνης, δεδομένης της αλλαγής των πολιτικών στις αγορές αυτές.
- Οι νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται από τον ανταγωνιστή αλλά και τις δυνάμεις της αγοράς, ενδέχεται να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για τη βιομηχανία σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον.
- Τέλος η αυξανόμενη τάση προς τον απομονωτισμό στην αμερικανική οικονομία, μπορεί να οδηγήσει σε ανάλογη αντίδραση και από άλλη κυβέρνηση, επηρεάζοντας αρνητικά τις διεθνείς πωλήσεις.

Η Petro China και οι πέντε<sup>30</sup> (5) δυνάμεις του Porter

---

<sup>30</sup> <https://writepass.com/journal>

# Porter's 5 forces analysis



Πηγή: <https://www.slideshare.net/havaldivia/lmcp-final-presentation-linked-in-edit>  
ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018

## 1. Απειλές των νεοεισερχομένων εταιριών-πελατών<sup>31</sup>

Οι νεοεισερχόμενες εταιρίες στην παραγωγή πετρελαίου και φυσικού αερίου φέρνουν καινοτομίες, νέους τρόπους να κάνουν πράγματα και να ασκήσουν πίεση στην Petro China μέσω χαμηλότερης στρατηγικής τιμολόγησης, μειώνοντας το κόστος και παρέχοντας νέες προτάσεις αξίας στους πελάτες. Η Petro China πρέπει να διαχειριστεί όλες αυτές τις προκλήσεις και να δημιουργήσει αποτελεσματικά εμπόδια για την προστασία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, το οποίο κατέχει χρόνια στην αγορά της Ασίας.

Γεννιέται εύλογα το ερώτημα: Πώς μπορεί η Petro China Company Limited να αντιμετωπίσει τις απειλές των νεοεισερχομένων εταιριών στηριζόμενη στις δυνάμεις του Porter.

<sup>31</sup> <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/375-petrochina-company-limited.php>



Η απάντηση κατά την γνώμη μας είναι:

- να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα νέα προϊόντα που δημιουργεί μία εταιρία έχουν την δυνατότητα να φέρουν νέους πελάτες σε αυτήν αλλά και να δώσουν την δυνατότητα στους παλιούς πελάτες να μείνουν στην εταιρία, συνεχίζοντας την αγορά των προϊόντων της.
- Με οικοδόμηση οικονομιών κλίμακας, έτσι ώστε να μπορεί να μειώσει το σταθερό κόστος ανά μονάδα.
- Δημιουργία δυνατοτήτων και δαπάνη χρημάτων για έρευνα και ανάπτυξη. Οι νεοεισερχόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να εισέλθουν σε μια δυναμική βιομηχανία όπου οι καθιερωμένοι παίκτες όπως η PetroChina Company Limited εξακολουθούν να ορίζουν τα πρότυπα τακτικά. Μειώνει σημαντικά το παράθυρο των έκτακτων κερδών για τις νέες επιχειρήσεις, αποθαρρύνοντας έτσι τους νέους παίκτες της βιομηχανίας.

## **2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Όλες οι εταιρίες της βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου αγοράζουν την πρώτη ύλη τους από πολλούς προμηθευτές. Οι προμηθευτές που έχουν δεσπόζουσα θέση μπορούν να μειώσουν τα περιθώρια κέρδους της Petro China στην αγορά. Οι ισχυροί προμηθευτές στον τομέα των βασικών υλικών χρησιμοποιούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη για να εξαγάγουν υψηλότερες τιμές από τις επιχειρήσεις στο κύριο τομέα υπηρεσιών των ολοκληρωμένων πετρελαίων και αερίου. Ο συνολικός αντίκτυπος της υψηλότερης διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, είναι ότι μειώνει τη συνολική κερδοφορία του συνολικού πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Πώς η Petro China μπορεί να αντιμετωπίσει τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών

Με βάση την μελέτη που έχουμε κάνει παραπάνω θεωρούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να μειωθεί ως εξής:

- Με την οικοδόμηση αποτελεσματικής αλυσίδας εφοδιασμού με πολλούς προμηθευτές.
- Με τον πειραματισμό στα προϊόντα που χρησιμοποιούν διαφορετικά υλικά, έτσι ώστε αν οι τιμές ανεβαίνουν σε μία πρώτη ύλη, τότε η εταιρία να μπορεί να μετατοπιστεί σε άλλη.
- Με την ανάπτυξη ειδικών προμηθευτών από τους οποίους η επιχείρηση να μην εξαρτάται και να μπορεί να κάνει τους απαραίτητους ελιγμούς. Μία επιχείρηση σαν την Petro China δεν μπορεί να εξαρτάται από λίγους προμηθευτές και με βάση αυτούς να πορεύεται. Πρέπει να είναι σε θέση να ελίσσεται, βρίσκοντας κατάλληλους προμηθευτές την κατάλληλη στιγμή. Ένα καίριο ερώτημα στο οποίο θα πρέπει να απαντήσει είναι η αναζήτηση καινούργιων προμηθευτών, που θα μπορούν να δώσουν τα προϊόντα τους ανά πάσα ώρα χωρίς να επιβαρύνεται η εταιρία με επιπλέον κόστη.

### **3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές είναι συχνά πολύ απαιτητικοί. Θέλουν να αγοράσουν τις καλύτερες διαθέσιμες προσφορές, καταβάλλοντας την ελάχιστη δυνατή τιμή. Αυτό άσκησε πίεση μακροπρόθεσμα στην κερδοφορία της Petro China. Η μικρότερη και πιο ισχυρή βάση των πελατών της διαμορφώνεται ως εξής: όσο υψηλότερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της, τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα έχουν να επιδιώκουν αυξανόμενες εκπτώσεις και προσφορές.

Πώς η Petro China μπορεί να αντιμετωπίσει τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών της; Κατά την γνώμη μας πρέπει να ακολουθήσει τα εξής:

- Οικοδόμηση μιας μεγάλης βάσης πελατών. Αυτό θα είναι χρήσιμο με δύο τρόπους. Πρώτον θα μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και δεύτερον θα προσφέρει στην εταιρία τη δυνατότητα να εξορθολογήσει τις πωλήσεις και τη διαδικασία παραγωγής της.
- Με την ταχεία καινοτομία νέων προϊόντων. Οι πελάτες συχνά αναζητούν εκπτώσεις και προσφορές σε καθιερωμένα προϊόντα, έτσι ώστε εάν η Petro

China συνεχίσει να εισάγει νέα προϊόντα τότε να μπορεί να περιορίσει τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών.

- Τα νέα προϊόντα θα μειώσουν επίσης την απόσβεση των υφιστάμενων πελατών της Petro China στους ανταγωνιστές της.

#### **4.Απειλές υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών**

Όταν ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί παρόμοιες ανάγκες πελατών με διάφορους τρόπους, η κερδοφορία της βιομηχανίας κλονίζεται. Η απειλή ενός υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι υψηλή αν προσφέρει μια πρόταση αξίας που είναι μοναδικά διαφορετική από τις σημερινές προσφορές του κλάδου.

Πώς μπορεί η Petro China να διαχειριστεί την αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

- Με την προσανατολισμένη εφαρμογή στις υπηρεσίες και όχι απλώς με την αγορά των προϊόντων της.
- Με την κατανόηση της βασικής ανάγκης του πελάτη αντί του τι αγοράζει ο πελάτης. Πρέπει να απαντήσει στο ερώτημα του γιατί αγοράζει κάτι ο πελάτης και όχι τι αγοράζει.

#### **5.Υφιστάμενοι ανταγωνιστές**

Εάν ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους υπάρχοντες παίκτες σε μια βιομηχανία είναι έντονος, τότε θα μειώσει τις τιμές και θα μειώσει τη συνολική κερδοφορία του κλάδου. Η Petro China λειτουργεί σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά που περιλαμβάνει ολοκληρωμένη Βιομηχανία Πετρελαίου & Αερίου. Αυτή η διαδικασία επηρεάζει τη συνολική μακροπρόθεσμη κερδοφορία του οργανισμού.

Πώς η εταιρία μπορεί να αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων «αντιπάλων» σε σημαντικές ολοκληρωμένες βιομηχανίες πετρελαίου και φυσικού αερίου :

- Δημιουργώντας μία βιώσιμη διαφοροποίηση.
- Με την οικοδόμηση κλίμακας ώστε να μπορεί να ανταγωνιστεί καλύτερα.
- Να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της για να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και όχι μόνο να τους ανταγωνίζεται σε μικρές αγορές, ελάχιστης σημασίας.

#### Συμπεράσματα από τα παραπάνω για την Petro China Company Limited

Με την ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων της Petro China, οι ειδήμονες μπορούν να αποκτήσουν μια πλήρη εικόνα των επιπτώσεων της κερδοφορίας του οργανισμού στην κύρια και ολοκληρωμένη Βιομηχανία Πετρελαίου & Αερίου. Μπορούν επίσης να εντοπίσουν τις τάσεις που αλλάζουν νωρίς και γρήγορα να ανταποκριθούν για να εκμεταλλευτούν την αναδυόμενη ευκαιρία. Με την κατανόηση των πέντε δυνάμεων του Porter με μεγάλη λεπτομέρεια και ιδιαίτερη προσοχή, οι διαχειριστές της εταιρίας μπορούν να διαμορφώσουν αυτές τις δυνάμεις υπέρ τους.

#### **Γενικά συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση και για τις τρεις εταιρίες**

Αν και η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται ευρέως ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη ανάλυση έχει το μερίδιο των περιορισμών.

Ορισμένες δυνατότητες ή παράγοντες μιας οργάνωσης, μπορεί να είναι ταυτόχρονα μια δύναμη και μια αδυναμία για την ίδια την εταιρία. Αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς της ανάλυσης SWOT. Για παράδειγμα, η αλλαγή των περιβαλλοντικών κανονισμών μπορεί να αποτελεί απειλή για την εταιρία, αλλά μπορεί επίσης να αποτελέσει ευκαιρία, υπό την έννοια ότι θα επιτρέψει στην εταιρία να βρίσκεται σε ίσες συνθήκες ανταγωνισμού ή σε πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αν είναι σε θέση να αναπτύξει τα προϊόντα γρηγορότερα από αυτούς.

Η ανάλυση SWOT δεν δείχνει πώς να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οπότε δεν πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό.

Οι πίνακες της SWOT ανάλυσης που έχουμε αναπτύξει παραπάνω, αποτελούν μόνο το σημείο εκκίνησης για μια συζήτηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν οι προτεινόμενες στρατηγικές. Παρέχουν ένα πρότυπο αξιολόγησης αλλά όχι ένα σχέδιο υλοποίησης, βασισμένο στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα της κάθε εταιρίας χωριστά.

Η παρούσα ανάλυση, είναι μια στατική αξιολόγηση - ανάλυση του status quo με λίγες μελλοντικές αλλαγές. Καθώς οι συνθήκες, οι δυνατότητες, οι απειλές και οι στρατηγικές αλλάζουν, η δυναμική ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μπορεί να μην αποκαλυφθεί σε έναν ενιαίο πίνακα όπως αναλυτικά παρουσιάσαμε, αλλά να χρειάζεται επιμέρους αναλύσεις και στατιστικές μελέτες.

Η ανάλυση SWOT μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση να υπογραμμίσει υπερβολικά έναν εσωτερικό ή εξωτερικό παράγοντα στη διαμόρφωση στρατηγικών. Υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που δεν αποκαλύπτει η διαδικασία SWOT, αλλά όμως μπορεί να είναι σημαντικοί για τη χάραξη στρατηγικών.

## **Μέρος Β΄:Ελληνική αγορά**

Γενικές πληροφορίες για τα πετρελαιοειδή παράγωγα στην χώρα μας και ανάλυση των δύο μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα : Ελληνικά Πετρέλαια και Motor Oil Hellas

Η εγχώρια αγορά πετρελαιοειδών ουσιαστικά λειτουργεί σε τρία επίπεδα (Διύλιση, Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο), καθώς η παραγωγή πετρελαίου στην Ελλάδα είναι ελάχιστη και η ζήτηση αργού καλύπτεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου μέσω εισαγωγών. Στο πρώτο επίπεδο υφίστανται μόνο 2 εγχώριες εταιρίες διύλισης, οι οποίες προμηθεύουν με έτοιμα καύσιμα την αγορά. Στο δεύτερο επίπεδο της αγοράς πετρελαιοειδών δραστηριοποιούνται οι εταιρίες χονδρικής εμπορίας που είναι περίπου 45 στον αριθμό, ενώ στο τρίτο επίπεδο δραστηριοποιούνται κυρίως τα πρατήρια υγρών καυσίμων που περιλαμβάνουν αφ' ενός πρατήρια που φέρουν το σήμα κάποιας εταιρίας εμπορίας και προμηθεύονται αποκλειστικά από αυτήν και αφ' ετέρου τα ανεξάρτητα πρατήρια τα οποία δεν δεσμεύονται με αποκλειστικό προμηθευτή.

Τα υγρά καύσιμα αποτελούν τυποποιημένα προϊόντα και δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση. Ως αποτέλεσμα, ο ανταγωνισμός στην αγορά εστιάζεται στην ανάπτυξη του δικτύου διανομής, στην εξυπηρέτηση και στην τιμολογιακή πολιτική της κάθε επιχείρησης.

Μαζί με τα τρόφιμα, ο κλάδος των διυλιστηρίων έχει ξεχωρίσει τα τελευταία χρόνια για τον δυναμισμό και τη συμβολή του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Στις αρχές του 1980 η διύλιση αντιπροσώπευε το 2,5% της μεταποίησης (προστιθέμενη αξία), ποσοστό που σήμερα βρίσκεται στο 8%. Οι συνεχείς επενδύσεις έχουν καταστήσει τα διυλιστήρια της χώρας άκρως ανταγωνιστικά στην ευρύτερη ζώνη της Μεσογείου με ισχυρούς πελάτες και «καθαρά» προϊόντα.

Ο κλάδος των πετρελαιοειδών στην Ελλάδα όπως αναφέρθηκε, ελέγχεται από 2 ιδιωτικές εταιρίες διύλισης, στις οποίες ανήκουν τα 4 διυλιστήρια της χώρας. Πρόκειται για τα «Ελληνικά Πετρέλαια» (ΕΛΠΕ) που ελέγχονται από τον Όμιλο εταιριών της οικογένειας Λάτση και την «MOTOR OIL HELLAS» (ΜΟΗ) που ελέγχεται από την οικογένεια Βαρδινογιάννη.

## 1.Ελληνικά Πετρέλαια <sup>32</sup>

Ο όμιλος «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ» είναι από τις μεγαλύτερες εταιρίες της ΝΑ Ευρώπης. Η εξέλιξή του σε ενεργειακή δύναμη συνοδεύεται από διάφορες δραστηριότητες, επεκτάσεις και συμμαχίες που του δίνουν όλο και περισσότερο δύναμη και κύρος.

Οι δραστηριότητες του ομίλου συνοψίζονται ως εξής:

- Εφοδιασμός, διύλιση και εμπορία πετρελαιοειδών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- Λιανική εμπορία πετρελαιοειδών.
- Παραγωγή και εμπορία χημικών ειδών.
- Έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων.
- Παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας.
- Παραγωγή και εμπορία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Συμμετοχή στη μεταφορά αργού πετρελαίου και προϊόντων αυτών.
- Παροχή μελετών και τεχνικών υπηρεσιών για τεχνικά έργα συναφή με θέματα υδρογονανθράκων.

Κύρια χαρακτηριστικά χρηματοοικονομικά στοιχεία για το 2016<sup>33</sup> (τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ).

<b>Κύρια χρηματοοικονομικά στοιχεία για το 2016</b>	
Κύκλος εργασιών	6680
Συγκρίσιμα κέρδη	731
Συγκρίσιμα καθαρά κέρδη	265
Απασχολούμενα κεφάλαια	3903
Καθαρός δανεισμός	1759

<sup>32</sup> <https://www.helpe.gr/the-group/at-a-glance/> ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2017

<sup>33</sup> Τα στοιχεία για το 2017 δεν είναι ακόμα δημοσιευμένα σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας

## Τα Ελληνικά Πετρέλαια και η SWOT Ανάλυση

Και στον όμιλο ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ μελετάμε την SWOT ANALYSIS, όπως και στις προηγούμενες εταιρίες και βλέπουμε τα εξής:

### Πλεονεκτήματα

1. Οι ολοκληρωμένες λειτουργίες της Διύλισης, Εξερεύνησης και Παραγωγής, Αερίου και Ισχύος, Πετροχημικών και Μάρκετινγκ της δίνουν μια ισχυρή θέση στην αγορά.
2. Η ισχυρή οικονομική της επίδοση, μέσω της επίτευξης στρατηγικών στόχων, παρά την ελληνική κρίση, της έχει δώσει ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα.
3. Η αυξημένη αποδοτικότητα ως αποτέλεσμα διαφόρων στρατηγικών βημάτων (δημιουργία διεθνούς τμήματος Διύλισης και Μάρκετινγκ, συστηματική παρακολούθηση των λειτουργικών εξόδων κλπ.) έχει οδηγήσει σε ισχυρές οικονομικές επιτυχίες συναλλαγές στο πρόσφατο παρελθόν.
4. Έχει παρουσία σε 6 νοτιοανατολικά ευρωπαϊκά έθνη με δυναμικό εργαζομένων περίπου 3000 ατόμων.
5. Κοινοπραξία της θυγατρικής της T-Power με την ιταλική εταιρία Edison για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας που έδωσε στην Hellenic Petroleum ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα αυτό.

### Αδυναμίες

1. Ο επιδεινούμενος δείκτης κερδοφορίας της ήταν μια σημαντική πηγή προβλημάτων για τα οικονομικά της.
2. Η οικονομική αναταραχή της Ελλάδας και η κρίση της Ευρωζώνης είχαν ως αποτέλεσμα το Hellenic Petroleum να έχει πολύ μικρότερη ρευστότητα.



## Ευκαιρίες

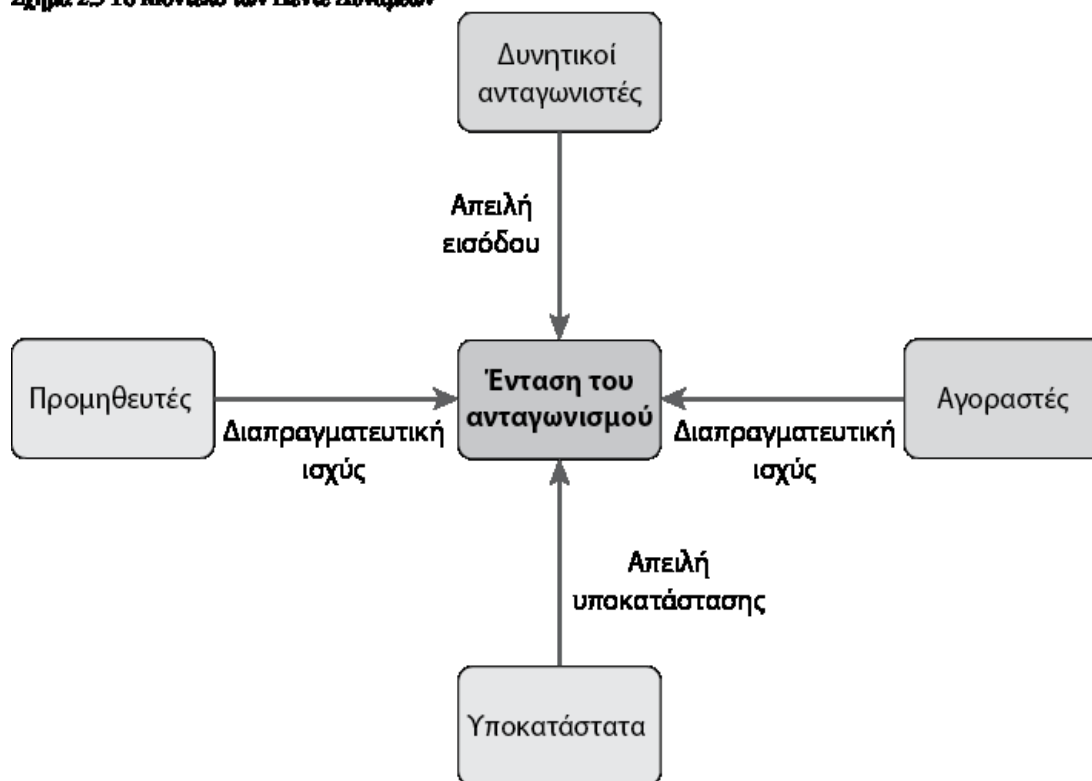
1. Η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της στην ενίσχυση του χαρτοφυλακίου πετρελαϊκών εξερευνήσεων στην Αίγυπτο, τη Λιβύη και το Μαυροβούνιο μπορεί να βοηθήσει στη συγκέντρωση πλούσιων μερισμάτων.
2. Η αύξηση των δυνατοτήτων διύλισης του διυλιστηρίου του Ασπροπύργου (για την κάλυψη των αυξανόμενων απαιτήσεων του πετρελαϊκού προϊόντος) λόγω της σταδιακής διαβάθμισης, έχει ανοίξει το δρόμο για τα υψηλότερα περιθώρια διύλισης και την αυξημένη κερδοφορία για τα Ελληνικά Πετρέλαια.
3. Η εκκίνηση νέας μονάδας παραγωγής πετρελαιοειδών στην Ελευσίνα, δυτικά της Αθήνας, και η ανάθεση της έρευνας στην περιοχή του Πατραϊκού από την ξηρά (πετρέλαιο και υδρογονάνθρακες), αναμένεται να αυξήσει σημαντικά τα έσοδά τους στη Δυτική Ελλάδα.

## Απειλές

1. Το αυξανόμενο κόστος κεφαλαίου στον τομέα των διυλιστηρίων μπορεί να μειώσει την παραγωγικότητά τους και να εμποδίσει έτσι την αύξηση των εσόδων τους.
2. Το παγκόσμιο οικονομικό σενάριο και η πολιτική και οικονομική αστάθεια, μπορεί να οδηγήσουν σε ξαφνικές ραγδαίες διακυμάνσεις της ζήτησης / τιμής του πετρελαίου, προκαλώντας έτσι ζημιά στα συμφέροντα της εταιρίας.
3. Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης στην αγορά, μεγαλύτεροι σε μέγεθος και διαθέτοντας περισσότερους οικονομικούς και άλλους πόρους, μπορούν να προκαλέσουν διάβρωση του μεριδίου και της κερδοφορίας της.

## Οι δυνάμεις του Porter και τα Ελληνικά Πετρέλαια

Σχήμα 2.3 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων



Πηγή: Προσαρμογή από: M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1998 (με την άδεια του Simon & Schuster Publishing Group).

### Ανάλυση των 5 Δυνάμεων του PORTER

Μια τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση του ανταγωνισμού στην αγορά είναι οι «πέντε δυνάμεις», μοντέλο ανταγωνισμού του Porter M.E. (1980). Ο Porter δείχνει ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι συνάρτηση των πέντε μεγάλων ομάδων μεταβλητών ή "Δυνάμεις". Αυτές είναι (Morden, 2007):

- Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η απειλή των νεοεισερχόμενων.
- Η απειλή των υποκατάστατων.

## **1. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Ο βαθμός στον οποίο οι προμηθευτές είναι πράγματι σε θέση να διαφοροποιήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτό θα αυξήσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη σε σχέση με τους πελάτες. Η διαφοροποίηση μπορεί, για παράδειγμα, να βασίζεται σε προϊόν ή υπηρεσία με προδιαγραφές, την κατοχή των μοναδικών προτάσεων πώλησης, την ισχυρή ταυτότητα της μάρκας, ή την εταιρική φήμη για την ποιότητα, την αξιοπιστία και την εξυπηρέτηση των πελατών. Η δύναμη αυτών των εμπόρων λιανικής πώλησης, είναι σε αντιστάθμιση μέρους από τη φήμη της εταιρίας, ως προτιμώμενος προμηθευτής. (Κεφής & Παπαζαχαρίου, 2009)

Η αυξανόμενη ζήτηση για εξοπλισμό Α.Π.Ε (γεωθερμικού εξοπλισμού) διεθνώς, έχει ήδη δημιουργήσει συνθήκες ελλειμματικής προσφοράς. Αναφέρουμε ενδεικτικά ότι ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της παραγγελίας και της παράδοσης του γεωθερμικού εξοπλισμού μπορεί να φτάσει και τα δύο έτη.

## **2. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Ο δεύτερος και ισχυρότερος παράγοντας της επιχειρηματικής αλυσίδας αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της οικονομικής μονάδας, αφού οι σημερινές συνθήκες προστάζουν τις επιχειρήσεις να ακολουθούν τις επιταγές των καταναλωτών-πελατών, σε αντίθεση με τα ισχύοντα στο πρόσφατο παρελθόν, όπου οι καταναλωτές έτρεχαν πίσω από οτιδήποτε τους πρόσφεραν οι εταιρίες (Κεφής & Παπαζαχαρίου, 2009). Εγγυημένη αγορά της παραγόμενης ενέργειας από τον ΔΕΣΜΗΕ σε προνομιακή τιμή, τιμή η οποία καθορίζεται με νομοθετικό πλαίσιο. Οι τιμές για την αγορά ηλεκτρικής ενέργειας από αιολικά ( 80€ ανά M · ^ ), φωτοβολταϊκά (450€ ανά M · ^ ) και γεωθερμικά (99,45€ ανά M · ^ ) είναι αρκετά υψηλότερες από το τιμολόγιο της ΔΕΗ.

### **3.Απειλή νέων εισροών-εκροών**

Σε μια ανοικτή οικονομία όλοι είναι ελεύθεροι να δραστηριοποιηθούν σε όποιον τομέα αποφασίσουν ή θεωρήσουν ότι έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όλοι είναι ελεύθεροι να αποχωρήσουν εάν θεωρήσουν ότι οι συνθήκες δεν τους ευνοούν. Συνήθως οι μάνατζερ δεν δίνουν σημασία στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις και τις απαξιούν χωρίς να βλέπουν σ' αυτές κάποιον εν δυνάμει ή εν αναμονεί ανταγωνισμό. (Κεφής & Παπαζαχαρίου, 2009)

Η είσοδος επιχειρήσεων και ιδιωτών στον τομέα των ΑΠΕ είναι δύσκολη, καθώς βάσει νόμου πρέπει να διαθέτει ο κάθε επενδυτής ή η επιχείρηση τουλάχιστον το 25% των κεφαλαίων και να είναι ίδια κεφάλαια. Πράγμα δύσκολο, καθώς λόγω κρίσης η ανεύρεση ίδιων κεφαλαίων είναι δύσκολη εφόσον η κρίση ρευστότητας που υπάρχει στις επιχειρήσεις και στους ιδιώτες επενδυτές δυσκολεύει την κάλυψη αυτού του ποσοστού σε ίδια κεφάλαια.

### **4.Απειλή υποκατάστατων προϊόντων**

Η σημασία της απειλής που θέτει η υποκατάσταση προϊόντων ή υπηρεσιών εξαρτάται από την ευκολία με την οποία οι πελάτες, οι υφιστάμενοι προμηθευτές, και το δυναμικό νεοφερμένων επιχειρήσεων, μπορεί (i) να εντοπίζει υποκατάστατα και (ii) να προσδιορίσουν τη φύση της ανταγωνιστικής απειλής που συνεπάγονται. Είναι προφανές ότι υπάρχουν διαθέσιμα υποκατάστατα. Αυτό με τη σειρά του θέτει το ζήτημα του καθορισμού με σαφήνεια της αγοράς. Η ανταγωνιστική απειλή που θέτει η διαθεσιμότητα των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών θα καθοριστεί από παράγοντες όπως (Morden , 2007):

- Την προθυμία του αγοραστή να αντικαταστήσει μεταξύ των προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών .
- Η σχετική τιμή των υφιστάμενων και των υποκατάστατων προϊόντων, η οποία γίνεται αντιληπτό ότι έχει αξιοσημείωτη διαφορά.
- Η σχετική αντίληψη της τιμής-απόδοσης που πραγματοποιήθηκε από τους πελάτες. Τα υποκατάστατα προϊόντα ταιριάζουν με την υπάρχουσα προσφορά.

- Το σχετικό κόστος και εκτίμηση του κινδύνου που εμπλέκονται στη μετάβαση μεταξύ του υπάρχοντος και υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Εξετάζοντας τα επιχειρήματα της ΔΕΗ και των ιδιωτών παραγωγών ηλεκτρικής ενέργειας, εκτιμάται ότι μέχρι το 2020 η εγκατεστημένη ισχύς από συμβατικές μορφές ενέργειας θα προσεγγίζει τις 15.700 MW, εκ των οποίων τα 10.500 MW θα είναι η παραγόμενη ενέργεια από την ΔΕΗ, αλλά και 1.000 MW θα προέρχονται από την οικιακή παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από φωτοβολταϊκά.

### **5.Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η έκταση της αντιπαλότητας καθορίζεται από παράγοντες όπως: Ο αριθμός και η ποικιλομορφία των ανταγωνιστών, καθώς και ο βαθμός του υπολοίπου (ή ισότητα) συσχετισμού των δυνάμεων μεταξύ τους στην αγορά. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει το βαθμό συγκέντρωσης στον κλάδο. Ο βαθμός στον οποίο η βιομηχανία μπορεί να οριστεί ως «νέα» ή «ώριμη». Οι προοπτικές ανάπτυξης περιορίζονται σε μια ώριμη και 'slow growing' βιομηχανία. Αυτό μπορεί να παρακινήσει τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των συμμετεχόντων.

Μπορεί επίσης να σκληρύνει την αποφασιστικότητά τους να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς. Σημαντικός είναι ο βαθμός στον οποίο η διαφοροποίηση των προϊόντων είναι αποτελεσματική. Το πιο δύσκολο είναι μία εταιρία να διαφοροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της και ακόμα πιο δύσκολο είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού προϊόντος ή υπηρεσίας με αποδοχή στην μάρκα και να είναι ακραία ανταγωνιστικό στην αγορά.. Η επίπτωση των υψηλών επιβαρύνσεων του σταθερού κόστους που συνδέεται με την λειτουργία της αγοράς και ο ανταγωνισμός των τιμών μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο, διότι τα πάγια έξοδα δεν μπορεί να ανακτηθούν, ιδίως όταν το περιθώριο ασφαλείας είναι σχετικά σε χαμηλό επίπεδο. (Morden, 2007)

## 2. Motor Oil Hellas <sup>34</sup>

Παρόμοια ανάλυση με τα Ελληνικά Πετρέλαια θα κάνουμε και στην Motor Oil Hellas.

Το όραμα και ο σκοπός του Ομίλου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Εταιρικό όραμα: Να είναι η ηγέτιδα εταιρία στον τομέα της διύλισης πετρελαίου και της εμπορίας των προϊόντων στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου.

Εταιρικός σκοπός: Να αυξηθεί η μετοχική αξία της εταιρίας μέσω της αξιοποίησης αποτελεσματικής τεχνολογίας διύλισης και πρακτικών πωλήσεων αλλά και προώθησης των προϊόντων, να αξιοποιηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η εξυπηρέτηση των πελατών και ταυτόχρονα να διευρυνθεί το πελατολόγιο της εταιρίας στις αγορές του εξωτερικού. Η λειτουργία της εταιρίας με αξιοπιστία, ευελιξία και ταχύτητα σε σχέση με τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες αλλά και την κοινωνία ολόκληρη, καθιστά την εταιρία ικανή να προβεί στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς συμβιβασμούς και με υψηλά πρότυπα κοινωνικής ευαισθησίας και ασφάλειας.

Για την Εταιρία τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της χρήσης 2017<sup>35</sup> αφορούσαν σε δαπάνες ύψους 50.457 χιλ.Ευρώ έναντι 54.980 χιλ.Ευρώ της χρήσης 2016, μειωμένες κατά 4.523 χιλΕυρώ. ή 8,23%. Η μεταβολή αναλύεται κατωτέρω ως εξής:

			Μεταβολή	
Ποσά σε χιλιάδες ευρώ	2017	2016	Ποσό	%
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	767	876	109	12,44%
Πιστωτικοί τόκοι	2439	1129	1310	116,03%
Χρεωστικοί τόκοι και έξοδα τραπεζών	53663	56985	3322	5,82%
<b>Σύνολο χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων</b>				
	<b>50457</b>	<b>54980</b>	<b>4523</b>	<b>8,23%</b>

<sup>34</sup> [http://www.moh.gr/Default.aspx?a\\_id=10393](http://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10393) ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018.

<sup>35</sup> [http://www.moh.gr/media/PDF\\_inside\\_texts/Ethsies\\_Oikonomikes\\_Ektheseis](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis) ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018

## Η MOTOR OIL και η SWOT Analysis

### Strengths-Δυνάμεις:

- Η Motor Oil ανακοίνωσε τον υπέρ-διπλασιασμό των καθαρών κερδών τρίτου τριμήνου σε ετήσια βάση, χάρη στη νέα μονάδα διύλισης και στις αυξημένες εξαγωγές. Τα κέρδη ήταν πολύ υψηλότερα από τις προβλέψεις των αναλυτών σε δημοσκόπηση του Reuters. Κατά τη διάρκεια της χρήσης του 2016, η εταιρία επέδειξε ιδιαίτερη δραστηριότητα στους τομείς υλοποίησης επενδύσεων και εξαγορών, θέτοντας τις βάσεις για την περαιτέρω δυναμική ανάπτυξη του Ομίλου MOTOR OIL.
- Το διυλιστήριο της Motor Oil είναι το μοναδικό στην Ελλάδα με καθετοποίηση που περιλαμβάνει συγκρότημα παραγωγής λιπαντικών. Πέραν των σύγχρονων βασικών μονάδων (ατμοσφαιρικής απόσταξης, καταλυτικής αναμόρφωσης και υδρογονικής κατεργασίας), περιλαμβάνει και συγκροτήματα ειδικής μετατροπής (θερμικής, καταλυτικής και υδρογονοδιάσπασης). Μπορεί να κατεργάζεται αργό πετρέλαιο όλων των τύπων, παράγοντας ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, που καλύπτουν τις πιο αυστηρές διεθνείς προδιαγραφές, εξυπηρετώντας έτσι μεγάλες εταιρίες εμπορίας πετρελαίου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό καθώς και ξένους κρατικούς φορείς.
- Επίσης είναι ένα ενεργειακά αυτόνομο διυλιστήριο και πολλές πληροφορίες αναφέρουν ότι η Motor Oil στην αγορά αναμένεται να εκτοξεύσει τα οικονομικά αποτελέσματα στα ύψη μέσα στις επόμενες εταιρικές περιόδους, καθώς θα εξάγει στην Κίνα το 5 με 6% της παραγωγής της.

### Weaknesses- Αδυναμίες:

- Έκθεση σε συναλλαγματικό κίνδυνο. Της δόθηκε πρόστιμο 12.489 εκ.ευρώ διότι προέβη στην κατασκευή του μεγαλύτερου μέρους του έργου της μονάδας ανάκτησης θείου M-6750 στις εγκαταστάσεις της, πριν από την χορήγηση της απαιτούμενης οικοδομικής άδειας, η οποία χορηγείται αφού έχει εκδοθεί η άδεια εγκατάστασης. Παράταση αποπληρωμής του ομολογιακού δανείου (250 εκατ.) και η εξόφληση των 70 εκατομμυρίων θα γίνει σε τέσσερις ισόποσες μηνιαίες δόσεις.

#### Opportunities- Ευκαιρίες:

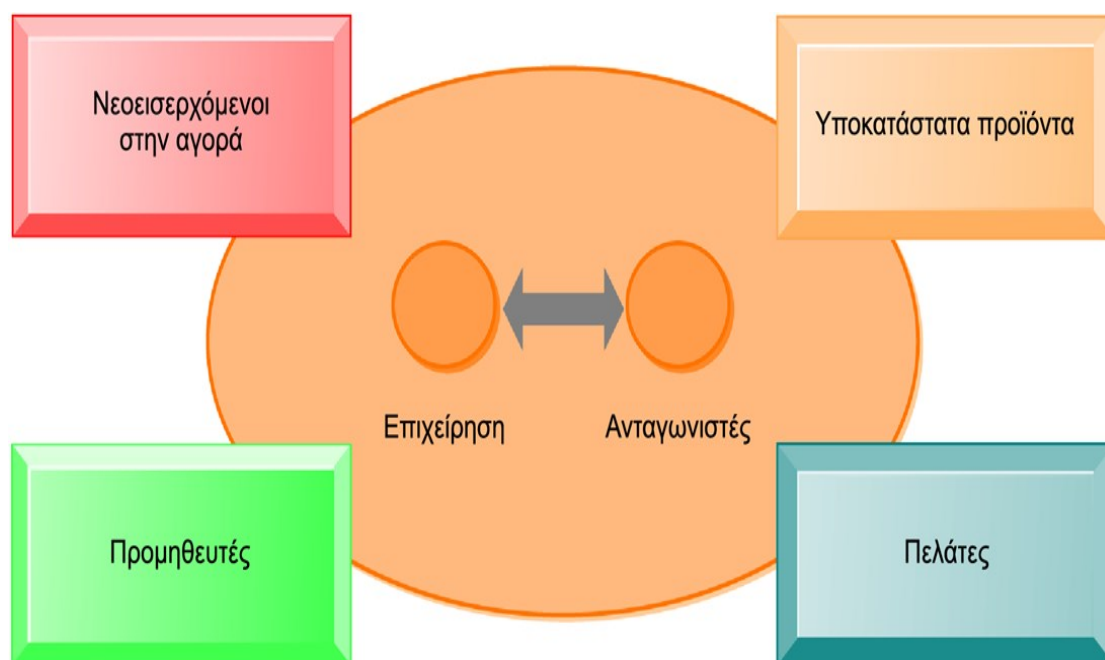
- Η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ανακοινώνει την από κοινού με τη ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. - ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ σύσταση και έναρξη λειτουργίας της εταιρίας με την επωνυμία "Μ και Μ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ" και τον διακριτικό τίτλο "Μ & Μ GAS Co Λ.". Στόχος και των δύο είναι τόσο η διασφάλιση της κάλυψης των αναγκών τους σε φυσικό αέριο με ανταγωνιστικούς όρους όσο και η εμπορία φυσικού αερίου σε τρίτους. Νέα μονάδα διύλισης αργού πετρελαίου είχε ανακοινώσει στις αρχές του 2008 και η κατασκευή της συγκεκριμένης μονάδας ολοκληρώθηκε σε χρόνο ρεκόρ (Μάιος 2010) για έργα αντίστοιχου μεγέθους και πολυπλοκότητας. Τα προϊόντα της νέας μονάδας θα κατευθύνονται για κάλυψη των αναγκών της εσωτερικής αγοράς, για τους κλάδους ναυτιλίας και αεροπορίας, καθώς και για εξαγωγές.
- Όπως επισημαίνεται, η νέα υπερσύγχρονη μονάδα αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις στον τομέα της ενέργειας στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, δημιουργώντας πολλαπλά οφέλη τόσο για την εταιρία, όσο και για το ενεργειακό ισοζύγιο της χώρας, θα βοηθήσει στη μείωση του κόστους παραγωγής καθώς επίσης θα μειώσει την ανάγκη για εισαγωγές μαζούτ (fuel oil), που ήταν μέχρι πρότινος απαραίτητες για την λειτουργία του διυλιστηρίου.
- Τον Ιούνιο του 2010, ολοκληρώθηκε η εξαγορά του 100% των μετοχών των SHELL HELLAS ΑΕ.(μετονομάστηκε σε Coral A.E.) και SHELL GAS Α.Ε.Β.Ε. ΥΓΡΑΕΡΙΩΝ (μετονομάστηκε σε Coral Gas Α.Ε.Β.Ε.Υ). Το δίκτυο πρατηρίων της SHELL είναι το πλέον αποδοτικό στην εγχώρια αγορά και με την εξαγορά του αναμένεται σημαντική ενίσχυση του μεριδίου αγοράς του Ομίλου \_\_ ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ.
- Δημιουργία ηλιοθερμικής μονάδας στην Κρήτη από Motor Oil και Nur Energy.

#### Threats- Απειλές:

Ενδεχόμενη πίεση στην τιμή του πετρελαίου σύμφωνα με τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες καθώς και το ομολογιακό δάνειο το οποίο ετοιμάζεται να ζητήσει η Motor Oil ύψους 450 εκ. Ευρώ, έχοντας ως στόχο την υποκατάσταση ισόποσων υφιστάμενων βραχυπρόθεσμων τραπεζικών υποχρεώσεων της εταιρίας.



## Οι πέντε δυνάμεις του PORTER και η MOTOR OIL



Η φύση των μελών ενός κλάδου και η διαπραγματευτική ισχύς τους καθορίζουν τη δομή του κλάδου και τη συνολική κερδοφορία της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο συγκεκριμένο περιβάλλον του κλάδου. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρίας. Επίσης, πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο ο συνολικός ανταγωνισμός είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος, ή αδύνατος. Στην περίπτωση μας η ανάλυση γίνεται ως εξής:

**Υποκατάστατες υπηρεσίες :** Οι υποκατάστατες υπηρεσίες αφορούν κυρίως στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι καταναλωτές. Στην περίπτωση μας, η εταιρία φαίνεται πως αντιλαμβάνεται την κατάσταση και κάνει άνοιγμα και προς τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας.

**Απειλή στους νεοεισερχόμενους :** Όσον αφορά στα διυλιστήρια, η είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι ιδιαίτερα δύσκολη καθώς πέρα των νομικών δυσκολιών χρειάζεται και ιδιαίτερα μεγάλο κεφάλαιο. Όσον αφορά στις εταιρίες διανομής και εμπορίας πετρελαίου, τα πράγματα είναι πιο εύκολα αλλά παρόλα αυτά λόγω του ήδη έντονου ανταγωνισμού και της μη διαφοροποίησης του προϊόντος καθιστάται δύσκολη η είσοδος νέων ανταγωνιστών. Τέλος, στο κομμάτι των πρατηρίων είναι αρκετά εύκολο να υπάρξουν νεοεισερχόμενοι, αφού βέβαια τηρούν κάποιες προϋποθέσεις.

**Διαπραγματευτική ισχύς πελατών :** Οι πελάτες είναι συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν τις θέσεις τους. Οι αγοραστές- πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

**Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών :** Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι αρκετά σημαντική, καθώς οι όμιλοι δεν έχουν ακόμα καθετοποιήσει την παραγωγή τους, δηλαδή δεν πραγματοποιούν δικές τους εξορύξεις πετρελαίου. Αντ' αυτού το αργό πετρέλαιο εισάγεται, κυρίως από χώρες της Μέσης Ανατολής. Οι εταιρίες εν ολίγοις δεν έχουν καμμία ελαστικότητα και δεν ασκούν πιέσεις στους προμηθευτές τους, αντιθέτως είναι υποχρεωμένες να συμμορφώνονται με τους όρους που τους επιβάλλουν οι εταιρίες που τους προμηθεύουν με αργό πετρέλαιο.

**Αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών :** Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία, η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος. Όταν η πίτα, δηλαδή το μερίδιο αγοράς είναι σταθερό, τότε είναι λογικό οι επίδοξοι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους με κάθε τρόπο. Στην περίπτωση μας σίγουρα θα υπάρξουν στρατηγικές κινήσεις για να αυξήσουν όλες οι πλευρές το μερίδιο αγοράς τους, αφού όπως έχουμε πει οι ανταγωνιστές είναι η Motor

Oil Hellas και τα ΕΛΠΕ. Και οι 2 εταιρίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και δυνατές, προωθούν τα προϊόντα τους, έχουν αποτελεσματική διανομή, ενισχύουν την επωνυμία τους και προσπαθούν να καλυτερεύουν τις παροχές προς τους πελάτες τους. Η διαφοροποίηση έρχεται κυρίως στο οικονομικό κομμάτι, που όπως είδαμε η Motor oil έχει μια πιο δυνατή μετοχή.

Συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση

Κλείνοντας θα θέλαμε να αναφέρουμε ένα γενικό συμπέρασμα κατά την γνώμη μας για την SWOT ANALYSIS και για τις δυο εταιρίες, σαν επιστέγασμα της παραπάνω έρευνας.

Έτσι περιγράφουμε την SWOT ανάλυση που «φωτογραφίζει» την σημερινή κατάσταση των επιχειρήσεων και της αγοράς αναφορικά με τον κλάδο διύλισης του πετρελαίου ως εξής:

Δυνατά σημεία

1. Διάρθρωση του κλάδου που περιλαμβάνει αφ' ενός ισχυρούς ομίλους εταιριών με καθιερωμένη δραστηριότητα, αφ' ετέρου ευέλικτες μεσαίες εταιρίες χονδρικής εμπορίας.
2. Περιορισμένες δυνατότητες υποκατάστασης της χρήσης του αυτοκινήτου από μέσα σταθερής τροχιάς και αυτό είναι γεγονός που ενισχύει την ζήτηση.

Αδύνατα σημεία

1. Το υψηλό και ανελαστικό κόστος του κλάδου διύλισης – αύξηση του κόστους εκπομπών CO<sub>2</sub> λόγω περιβαλλοντικών κανονισμών.
2. Προβλήματα νοθείας και λαθρεμπορίας γενικότερα στον κλάδο υγρών καυσίμων.

Ευκαιρίες του κλάδου

1. Η δημιουργία νέων σημείων για ανεφοδιασμό σε μεγάλους οδικούς άξονες της χώρας και η επέκταση των ελεγχόμενων πρατηρίων.
2. Η απελευθέρωση του κλάδου των βυτιοφόρων.
3. Η αξιοποίηση πιθανών κοιτασμάτων πετρελαίου στην Ελλάδα για μελλοντική χρήση.

### Απειλές του κλάδου

1. Η ύφεση της ελληνική οικονομίας και τα προβλήματα ρευστότητας που παρουσιάζονται σε ορισμένους κλάδους της όπως η βιομηχανία.
2. Οι συνεχείς αυξήσεις των φόρων στα καύσιμα.
3. Η τεχνολογική βελτίωση των κινητήρων των αυτοκινήτων και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στα αυτοκίνητα, όπως τα υβριδικά ή αυτά με ηλεκτρονικούς κινητήρες ,που σαν αποτέλεσμα έχουν την μείωση της ζήτησης.



#### Κεφάλαιο 4: Εφαρμογή παιγνίων στις ελληνικές πετρελαϊκές εταιρίες

Θεωρούμε την ελληνική αγορά πετρελαίου στην οποία δραστηριοποιούνται οι δύο επιχειρήσεις (ΕΛΠΕ και MOTOR OIL), οι οποίες αλληλεπιδρούν σε ένα παίγνιο τιμολόγησης του προϊόντος που παράγουν.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν τα αποτελέσματα (παραγωγική ικανότητα) προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη. Κάθε επιχείρηση γνωρίζει το δικό της συνολικό κόστος παραγωγής, το συνολικό κόστος παραγωγής του ανταγωνιστή και τη ζήτηση της βιομηχανίας.

Τα ακόλουθα στοιχεία είναι γνωστά και από τις δύο εταιρίες και περιγράφουν την κατάσταση της βιομηχανίας:

- 1)  $p = 1000 - (Q_1 + Q_2)$  (απαίτηση βιομηχανίας)
- 2)  $TC_1 = 20Q_1$  (συνολικά κόστη της επιχείρησης 1),
- 3)  $TC_2 = 20Q_2$  (συνολικά κόστη της επιχείρησης 2).

Παρατηρούμε ότι η τιμή της βιομηχανίας, εξίσωση 1, εξαρτάται από την παραγωγή και των δύο επιχειρήσεων. Αυτό το χαρακτηριστικό έχει δύο συνέπειες: α) δεδομένου ότι τα κέρδη κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από την τιμή, εξαρτώνται από την επιλογή του ανταγωνιστή (στρατηγική αλληλεπίδραση), β) για να καθορίσει αποφάσεις μεγιστοποίησης του κέρδους, κάθε επιχείρηση πρέπει να μαντέψει τι ο ανταγωνιστής θα κάνει.

Αναλύουμε ένα μονό-σενάριο, δηλαδή η ζωή της βιομηχανίας διαρκεί μία περίοδο. Σύμφωνα με αυτό το σενάριο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στρατηγικά. Για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, υποθέτουν και λαμβάνουν υπόψη το τι κάνει ο ανταγωνιστής (Cournot - Nash).

Γνωρίζουμε ότι οι επιχειρήσεις με δύναμη στην αγορά, μεγιστοποιούν τα κέρδη επιλέγοντας ένα επίπεδο παραγωγής στο οποίο τα οριακά έσοδα τους είναι ίσα με το οριακό τους κόστος. Ωστόσο, σε αντίθεση με όσα έχουμε δει μέχρι τώρα, σε μια κατάσταση στρατηγικής αλληλεπίδρασης, τα οριακά έσοδα μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τις επιλογές των ανταγωνιστών.

$$Q_1 + Q_2 = 1000 - P \Rightarrow$$

$$P = 1000 - (Q_1 + Q_2) \quad (1)$$

Για κόστος παραγωγής 20\$ ανά βαρέλι έχουμε

$$TC_1 = 20Q_1 \quad (2)$$

$$TC_2 = 20Q_2 \quad (3)$$

Διαχωρίζουμε την ανάλυση σε δύο βήματα. Στην πρώτη, υπολογίζουμε τις οριακές καμπύλες εσόδων. Στη δεύτερη, τις αποδόσεις μεγιστοποίησης του κέρδους, την τιμή ισορροπίας και τα κέρδη.

**Βήμα 1:** Υπολογισμός οριακών εσόδων και για τις δύο επιχειρήσεις.

Ξεκινάμε με την επιχείρηση 1 (ΕΛΠΕ). Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης 1,  $R_1$ , είναι:

$$R_1 = pQ_1 = (1000 - (Q_1 + Q_2))Q_1 = 1000 Q_1 - Q_1^2 - Q_2 Q_1. \quad (4)$$

Τα οριακά έσοδα της εταιρίας 1,  $MR_1$ , είναι μόνο το παράγωγο των συνολικών εσόδων σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο. Ως εκ τούτου:

$$MR_1 = 1000 - 2Q_1 - Q_2 \quad (\text{Οριακά έσοδα της επιχείρησης 1}). \quad (5)$$

Ομοίως, τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης 2 (Motor Oil),  $R_2$  είναι:

$$R_2 = pQ_2 = (1000 - (Q_1 + Q_2))Q_2 = 1000 Q_2 - Q_2^2 - Q_1 Q_2.$$

Ως εκ τούτου, το οριακό έσοδο για την επιχείρηση 2,  $MR_2$ , είναι:

$$MR_2 = 1000 - 2Q_2 - Q_1, \quad (\text{Οριακά έσοδα της επιχείρησης 2}) \quad (6)$$

**Βήμα 2:** Υπολογισμός μεγιστοποιήσεων κέρδους και για τις δύο επιχειρήσεις.

Αρχικά παρατηρούμε ότι οι εξισώσεις 2) και 3) υποδηλώνουν ότι  $MC1 = MC2 = 20$ .

Ξεκινάμε με την επιχείρηση 1. Η μεγιστοποίηση του κέρδους και για τις δύο επιχειρήσεις απαιτεί την επιλογή μιας παραγωγής στην οποία τα οριακά έσοδα ισοδυναμούν με το οριακό κόστος. Επομένως για την επιχείρηση 1,  $MR1 = MC1$  υποδηλώνει με την εξίσωση 4):

$$1000 - 2Q1 - Q2 = 20 \text{ (Οριακά έσοδα της επιχείρησης 1)}$$

Ή ισοδύναμα

$$Q1 = (980 - Q2) / 2 \text{ (Συνάρτηση αντίδρασης της επιχείρησης 1, RF1) (6)}$$

Η εξίσωση 6) ονομάζεται συνάρτηση αντίδρασης: ορίζει την τιμή μεγιστοποίησης κέρδους της εξόδου της εταιρίας 1,  $Q1$ , για οποιαδήποτε τιμή της εξόδου του ανταγωνιστή,  $Q2$ .

Χρησιμοποιώντας το ίδιο επιχειρήμα, για την επιχείρηση 2, το  $MR2 = MC2$  προκύπτει από την εξίσωση 4)

$$1000 - 2Q2 - Q1 = 20 \text{ (Οριακά έσοδα της επιχείρησης 2)}$$

Ή ισοδύναμα

$$Q2 = (980 - Q1) / 2 \text{ (Συνάρτηση αντίδρασης της επιχείρησης 2) (7)}$$

Ως εκ τούτου, για δεδομένες επιλογές των ανταγωνιστών, και οι δύο εταιρίες χρησιμοποιούν τις συναρτήσεις αντίδρασής τους για να ορίσουν κέρδος μεγιστοποιώντας τις ποσότητες των αποτελεσμάτων τους. Ωστόσο, το παιχνίδι είναι ταυτόχρονο και οι επιχειρήσεις δεν τηρούν τις ενέργειες που επιλέγει ο αγωνιζόμενος. Ως εκ τούτου, πώς θα μαντέψουν την παραγωγή του ανταγωνιστή; Κάθε επιχείρηση γνωρίζει ότι όλοι στην αγορά θα προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη ή, ισοδύναμα, ότι κάθε επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τη δική της συνάρτηση αντίδρασης. Και οι δύο εταιρίες μπορούν να υπολογίσουν τη λύση ( $Q1^*$ ,  $Q2^*$ ) στις εξισώσεις 6 και 7.

Με δεδομένο το  $Q_2^*$ , η επιχείρηση 1 θα μεγιστοποιήσει το κέρδος της επιλέγοντας  $Q_1^*$  και δεδομένου του  $Q_1^*$ , η επιχείρηση 2 θα μεγιστοποιήσει το κέρδος της επιλέγοντας  $Q_2^*$ . Με άλλα λόγια, το ζεύγος  $(Q_1^*, Q_2^*)$  αποτελεί ισορροπία Nash: καμμία επιχείρηση δεν έχει κίνητρο να λάβει μονομερείς αποκλίσεις. Για να υπολογίσουμε το ζεύγος  $(Q_1^*, Q_1^*)$ , πρέπει να λύσουμε τις εξισώσεις 6 και 7.

Ωστόσο, μια απλή παρατήρηση θα απλοποιήσει τους υπολογισμούς. Οι δύο εταιρίες είναι ταυτόσημες και, ως εκ τούτου, πρέπει να είναι ότι  $Q_1^* = Q_2^*$  (πιο συγκεκριμένα, οι 6 και 7 είναι γραμμικές εξισώσεις συμμετρικές στους δείκτες 1 και 2). Αντικαθιστώντας την εξίσωση  $Q_1^* = Q_2^*$  στην εξίσωση 6 (ή 7) παίρνουμε:

$$Q_1^* = (980 - Q_1^*)/2, \text{ γνωρίζοντας ότι } Q_1^* = Q_2^*, \text{ έχουμε το εξής } Q_1^* = Q_2^* = 326,7$$

Ως εκ τούτου, αντικαθιστώντας  $Q_1^* = Q_2^* = 326,7$  στην έκφραση της ζήτησης (εξίσωση 1)), παίρνουμε

$$p^* = 1000 - (Q_1^* + Q_2^*) = 346,6$$

Τα κέρδη (ανά χίλια βαρέλια) είναι:

$$A_1^* = p^* Q_1^* - 20 Q_1^* = 346,6 \cdot 326,7 - 20 \cdot 326,7 = 106700,22$$

$$A_2^* = p^* Q_2^* - 20 Q_2^* = 346,6 \cdot 326,7 - 20 \cdot 326,7 = 106700,22$$



## Συμπεράσματα – Επίλογος

Από την παραπάνω έρευνα που κάναμε, καταλάβαμε ότι όλες οι εταιρίες που μελετήσαμε, θεωρούνται κορυφή στο είδος τους. Είναι εταιρίες με διεθνές κύρος και δύναμη που μπορούν να ανταπεξέλθουν στις εκάστοτε συνθήκες που παρουσιάζονται. Αυτή η ευλυγισία στις κινήσεις τους, μας δίνει να καταλάβουμε ότι δεν είναι τυχαία στην κορυφή, όπως επίσης δεν είναι τυχαία μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου τους παγκοσμίως.

Ακριβώς επειδή είναι κορυφαίες στο είδος τους, μπορούν και δημιουργούν την δική τους στρατηγική, που άμεσα ή έμμεσα, επηρεάζει και τον προγραμματισμό των εταιριών που είναι κοντά σε αυτές. Αυτό βέβαια όσο και να δίνει κύρος σε μία εταιρία από την μία πλευρά, δεν παύει να δημιουργεί και ευθύνες από την άλλη, από την στιγμή που οι εταιρίες προκαλούν θετικές και αρνητικές εξελίξεις στους τομείς που δραστηριοποιούνται.

Για αυτό και είναι τόσο ευέλικτες, όσο αφορά στην εκάστοτε στρατηγική που χρησιμοποιούν. Η SWOT ανάλυση δίνει κάποιες κατευθύνσεις στις διοικήσεις των εταιριών, τονίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, τις ευκαιρίες και τις απειλές που έχουν. Η δουλειά που κάνουν οι διοικήσεις είναι να βρουν τα σημεία στα οποία έχουν θετικά πρόσημα και να μπορούν να χρησιμοποιήσουν την δύναμή τους, για να αυξήσουν τα κέρδη τους, όπως άλλωστε ορίζουν και οι στόχοι τους.

Παρόμοια κατεύθυνση μας δίνει και το σχεδιάγραμμα των δυνάμεων του Porter που τονίζει τα εξής:

- τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.
- την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- την απειλή των νεοεισερχόμενων και τέλος
- την απειλή των υποκατάστατων.

Καταλαβαίνουμε από τα παραπάνω ότι οι στρατηγικές επιλογές που θα επιλεχθούν κάθε φορά, έχουν να κάνουν τόσο με τα δυνατά σημεία που παρουσιάζουν οι εταιρίες

όσο και με τα αδύναμα. Είναι λογικό να σκεφτεί κανείς ότι δυνατά σημεία που έχουν τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ όπως: ότι έχουν ισχυρή οικονομική επίδοση μέσω της επίτευξης στρατηγικών στόχων παρά την ελληνική κρίση, τους έχει δώσει ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα αλλά και αυξημένη αποτελεσματικότητα, ως συνέπεια διαφόρων στρατηγικών βημάτων (δημιουργία διεθνούς τμήματος Διύλισης και Μάρκετινγκ, συστηματική παρακολούθηση των λειτουργικών εξόδων κλπ.), ενώ έχει οδηγήσει σε ισχυρές οικονομικές αποδόσεις στο πρόσφατο παρελθόν και είναι πολύ σημαντικά στοιχεία και είναι αυτά τα στοιχεία που τονίζονται περισσότερο στην επιλογή στρατηγικής.

Αντίθετα, δεδομένα όπως ο επιδεινούμενος δείκτης κερδοφορίας τους που ήταν μια σημαντική πηγή προβλημάτων για τα οικονομικά τους αλλά και η οικονομική αναταραχή της Ελλάδας και η κρίση της Ευρωζώνης είχαν ως αποτέλεσμα τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ να έχουν πολύ μικρότερη ρευστότητα. Τα παραπάνω αναφερόμενα παραδείγματα πρέπει να αποφεύγονται, αφού μόνο αρνητικές συνέπειες έχουν φέρει.

Η πολιτική που ακολούθησε η MOTOR OIL, η οποία ανακοίνωσε τον υπέρ-διπλασιασμό των καθαρών κερδών τρίτου τριμήνου σε ετήσια βάση, χάρη στη νέα μονάδα διύλισης και στις αυξημένες εξαγωγές για το 2016, ενώ τα κέρδη της ήταν πολύ υψηλότερα από τις προβλέψεις των αναλυτών σε δημοσκόπηση του Reuters που δημοσιεύτηκε, δείχνει την ενδελεχή επιτυχία της στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Επίσης το γεγονός ότι το διυλιστήριο της MOTOR OIL είναι το μοναδικό στην Ελλάδα με καθετοποίηση, που περιλαμβάνει συγκρότημα παραγωγής λιπαντικών, της δίνει ιδιαίτερη ισχύ στην συγκεκριμένη αγορά και κάνει ευρέως γνωστό το γεγονός ότι ξέρει να δημιουργεί και να ακολουθεί συμφέρουσες στρατηγικές σαν επιχείρηση.

Αδυναμίες όπως η έκθεση σε συναλλαγματικό κίνδυνο πρέπει να αποφεύγονται με κάθε τρόπο.

Παρατηρούμε τελικά ότι οι δύο εταιρίες παρόλο που απευθύνονται στην ελληνική αγορά και θα περίμενε κανείς να ακολουθεί η μία την άλλη, εντούτοις αυτό δεν ισχύει σε μεγάλο βαθμό, τουλάχιστον με την πρώτη ματιά. Αντίθετα η κάθε εταιρία διαμορφώνει την στρατηγική της, βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της σημείων και ακολουθεί τις στρατηγικές που καταστρώνει η εκάστοτε διοίκησή της, χωρίς να επηρεάζεται δραματικά από τις κινήσεις της άλλης.

Αυτό το συμπεραίνουμε από το γεγονός ότι η κάθε εταιρία αναδεικνύει τα δικά της προτερήματα και βάσει αυτών των προτερημάτων που έχει, πορεύεται την κάθε κίνησή της. Στην αρχή της έρευνας θεωρούσαμε ότι θα υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, αλλά όσο προχωρούσαμε την έρευνά μας κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώθηκε.

Τέλος θεωρούμε ότι όσο καλές στρατηγικές και να έχουν αναπτυχθεί από τις συγκεκριμένες εταιρίες, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αντιπροσωπεύουν ένα μικρό μέρος της παγκόσμιας παραγωγής πετρελαίου. Και αυτό είναι λογικό να συμβαίνει, αν σκεφτεί κανείς ότι η Ελλάδα είναι μία μικρή χώρα της Ευρώπης, χωρίς ιδιαίτερα μεγάλη βιομηχανία, όπως συμβαίνει σε γειτονικά μας κράτη π.χ. Ιταλία. Αυτό όμως δεν σημαίνει ούτε συνεπάγεται ότι θα μείνουν οι εταιρίες εγκλωβισμένες σε αυτή την κατάσταση.

Εάν θέλουν οι διοικήσεις των εταιριών να δημιουργήσουν ένα καλύτερο μέλλον για τις ίδιες, θα πρέπει να ακολουθήσουν παραδείγματα εταιριών που θεωρούνται κολοσσοί και έχουν βαριά ιστορία στο παγκόσμιο γίγνεσθαι. Με παραδείγματα όπως η Exxon Mobil και η Petro China που κυριαρχούν στις αγορές πετρελαίου ανά τον κόσμο, πιστεύουμε ότι είναι ο καλύτερος σύμβουλος προκειμένου να ξεπεράσουν τα εθνικά μας όρια.

Βέβαια κρίνουμε απαραίτητη προϋπόθεση, στην προσπάθεια αναζήτησης καινούργιων πολιτικών ή στρατηγικών επιλογών, το γεγονός της προστασίας του περιβάλλοντος. Είναι ο μόνος ανασταλτικός παράγοντας στην προσπάθειά τους να ξεπεράσουν τα εθνικά όρια. Πρέπει να υπάρχει άψογη συνεργασία κατά κοινή ομολογία, τόσο των εταιριών όσο και των εθνικών φορέων που είναι αρμόδιοι για το συγκεκριμένο θέμα. Μόνο έτσι θα μπορέσουν να δημιουργήσουν ένα κερδοφόρο μέλλον για τις ίδιες, που είναι άλλωστε ο πρωταρχικός και κύριος στόχος, αλλά και να προσφέρουν ένα καλύτερο αύριο στηριγμένο στην πράσινη και βιώσιμη αειφόρο ανάπτυξη. Έχουμε όλοι το χρέος και την συνείδηση, είτε ως καταναλωτές, είτε ως εργαζόμενα μέλη των επιχειρήσεων, να φροντίζουμε και να σεβόμαστε το περιβάλλον στο οποίο ζούμε και δραστηριοποιούμαστε, προκειμένου να προσφέρουμε μια ποιοτική συνέχεια στις ήδη υπάρχουσες αλλά και στις επόμενες γενιές.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Γεωργόπουλος Αντώνιος (2015) Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Γεωργόπουλος Νίκος (2005) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Σιώκος Γεώργιος (2004) Στρατηγικό Μάρκετινγκ Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη

Τζωρτζάκης Κώστας-Τζωρτζάκη Αλεξία (2007) Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων εκδόσεις Rosili

### Ξενόγλωσση

1)Albert Humphrey The "Father" of TAM". TAM UK. Retrieved 2012-06-03.

2)Amin, S.H and Zhang, J.R. (2010) Supplier selection and order allocation based on fuzzy SWOT analysis and fuzzy linear programming <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.06.071>

3)Anna Kaleka and Neil A. Morgan (2017) Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets

4)"Black Gold: Canada's Oil Heritage". The Corporation of the County of Lambton. Archived from the original on 29 July 2013. Retrieved 30 July 2013

5) Blake, Martin; Wijetilaka, Shehan (26 February 2015). "5 tips to grow your start-up using SWOT analysis". Sydney. Retrieved 10 August 2015.

6)Bloomberg, (2012) Royal Dutch Shell Plc Financial Statements, available at <http://investing.businessweek.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=RDSA:LN> accessed on 14<sup>th</sup> December, 2012.

- 7) Brian Healy et al, (2017) "An exploration of product advantage and its antecedents in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2017-0206>
- 8) Brian R. Chabowski and Jeannette A. Mena (2017) A Review of Global Competitiveness Research: Past Advances and Future Directions. *Journal of International Marketing*: December 2017, Vol. 25, No. 4, pp. 1-24.
- 9) Campopiano G., et al (2012) The relationship between motivations and actions in corporate social responsibility: An exploratory study
- 10) Cui Rongxin et al, (2013) Game theory –based negotiation for multiple robots task allocation
- 11) De Ruyter, Ko, and Josee Bloemer (1999), "Customer Loyalty in Extended Service Settings," *International Journal of Service Industry Management* 10 (3), 320-336.
- 12) Edem, C. and Ackermann, F. (2003) Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector
- 13) "Extraordinary Flowing Oil Well". *Hamilton Times*. 20 January 1862. p. 2. Archived from the original on 3 April 2015. Retrieved 30 July 2013.
- 14) Frank, Alison Fleig (2005). *Oil Empire: Visions of Prosperity in Austrian Galicia* (Harvard Historical Studies). Harvard University Press. ISBN 0-674-01887-7
- 15) Harry Bouwman, et al (2017) "From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- 16) Hoovers, (2012) Top Competitors for Royal Dutch Shell Plc, available at [http://www.hoovers.com/company-information/cs/competition.Royal\\_Dutch\\_Shell\\_plc.01e84f5552dabef3.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/competition.Royal_Dutch_Shell_plc.01e84f5552dabef3.html) accessed on 14th December, 2012.

- 17) Humphrey, Albert (December 2005). "SWOT Analysis for Management Consulting" (PDF). SRI Alumni Newsletter. SRI International
- 18) Jiju Antony, (2012) "A SWOT analysis on Six Sigma: some perspectives from leading academics and practitioners", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Issue: 6, pp.691-698, <https://doi.org/10.1108/17410401211249229>
- 19) John C. Groth, Steven S. Byers, James D. Bogert, (1996) "Capital, economic returns and the creation of value", *Management Decision*, Vol. 34 Issue: 6, pp.21-30, <https://doi.org/10.1108/00251749610121452>
- 20) Karpus J., et al, (2017) Team reasoning and a measure of mutual advantage in games
- 21) Kostas Karadakis, Kiki Kaplanidou, George Karlis, (2010) "Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach", *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 1 Issue: 3, pp.170-185, <https://doi.org/10.1108/17852951011077998>
- 22) Ling, Sharine, Barraket, Jo, & Luke, Belinda G. (2012) Competitive advantages as a foundation for social advantage: The role of social enterprise in regional development
- 23) Marilyn M. Helms, Judy Nixon, (2010) "Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 Issue: 3, pp.215-251, <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- 24) Marilyn M. Helms, Martín A. Rodríguez, Lisandro de los Ríos, William (Bill) Hargrave, (2012) "Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 21 Issue: 3, pp.269-287, <https://doi.org/10.1108/10595421111134859>

- 25) Nicholas J. O'Shaughnessy, (1996) "Michael Porter's Competitive Advantage revisited", *Management Decision*, Vol. 34 Issue: 6, pp.12-20, <https://doi.org/10.1108/00251749610145889>
- 26) Paolo Maccarrone, (1996) "Organizing the capital budgeting process in large firms", *Management Decision*, Vol. 34 Issue: 6, pp.43-56, <https://doi.org/10.1108/00251749610121489>
- 27) Porter, M.E. (2003). Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index. In *global competitiveness report 2002-2003* Oxford
- 28) Porter M. E. (2008) *The Five Forces that Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, pp.79-94
- 28) Quoted from: Tatyana Saiko. *Environmental Crises*. Pearson Education, 2000. P. 223
- 30) Ravi Agarwal, Wolfgang Grassl, Joy Pahl, (2012) "Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool", *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 Issue: 2, pp.12-21, <https://doi.org/10.1108/02756661211206708>
- 31) Reuters, (2012) Royal Dutch Shell PLC: Company Overview, available at <http://www.reuters.com/finance/stocks/overview?symbol=RDSa.L> accessed on 14<sup>th</sup> December, 2012.
- 32) Reuters, (2012b) Royal Dutch Shell PLC: Latest Key Developments, available at <http://www.reuters.com/finance/stocks/RDSa.L/key-developments> accessed on 14<sup>th</sup> December, 2012
- 33) Shirin Akiner, Anne Aldis. *The Caspian: Politics, Energy and Security*. Routledge, 2004. P. 5.

- 34) Shirin Akiner, Anne Aldis. *The Caspian: Politics, Energy and Security*. Routledge, 2004. P. 5.ό.π.
- 35) Smits J., (2017) *Advanced Introduction to Private Law*
- 36) Smits J., (2014) *Contract Law: A Comparative Introduction* (2014),
- 37) Smits J., (2012) *The Mind and Method of the Legal Academic* (2012),
- 38) Snowdon, B. , & Stonehouse, G. (2006). Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms . *Journal of International Business Studies*, 37(2), 163-175
- 39) Stephan J., Peters R., (2017) Mutual forbearance among multimarket firms: A behavioral approach to tacit cooperation
- 40) Stock Challenge, (2012) FTSE All-Share Index Ranking as at Close on Tuesday, 11<sup>th</sup> December 2012, available at <http://www.stockchallenge.co.uk/ftse.php> accessed on 12<sup>th</sup> December, 2012.
- 41) Stonehouse G., Snowdon B., (2007) *Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness*
- 42) "SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats". [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com). 1006. Retrieved 24 February 2018.
- 43) Shell Plc, (2012) *Our Business: Shell is Organised into: Upstream, Downstream and Projects and Technology*, available at [http://www.shell.com/home/content/aboutshell/our\\_business/](http://www.shell.com/home/content/aboutshell/our_business/) accessed on 14<sup>th</sup> December, 2012.
- 43) Tim O'Shannassy, (2008) "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 Issue: 2, pp.168-180, <https://doi.org/10.1108/17554250810926357>



- 44) Thamrin, H. (2017) A Rule Based SWOT Analysis Application: A Case Study for Indonesian Higher Education Institution <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.10.056>
- 45) United States Congress, Joint Economic Committee. *The Former Soviet Union in Transition*. M.E. Sharpe, 1993. P. 463.
- 46) Yan Chen et al, (2014) Incentive compatible demand response games for distributed load prediction in smart grids
- 47) Yinxue Li et al, (2017) Bi-level programming approach to optimal strategy for vendor-managed inventory problems under random demand
- 48) Waddock S., (2004) *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*
- 49) Wang G., et al (2004) *Cost Analysis of the Built Environment: The Case of Bike and Pedestrian Trials in Lincoln, Neb*

#### Διαδικτυακή

<https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html> ημερομηνία πρόσβασης 12/2017

[https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_Choice\\_Theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_Choice_Theory) ) πρόσβαση 12/2017

<http://www.simply-strategic-planning.com/strategic-choice.html> ημερομηνία πρόσβασης 05/01/2018

<http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics> ημερομηνία πρόσβασης 20/12/2017

<http://levine.sscnet.ucla.edu/general/whatis.htm> ημερομηνία πρόσβασης 12/2017

<https://math.stackexchange.com/questions> ημερομηνία πρόσβασης 10/02/2018

Jörg Bewersdorff (2005), *Luck, logic, and white lies: the mathematics of games*, A K Peters, Ltd., pp. ix–xii and chapter 31, ISBN 978-1-56881-210-6

Albert, Michael H.; Nowakowski, Richard J.; Wolfe, David (2007), *Lessons in Play: In Introduction to Combinatorial Game Theory*, A K Peters Ltd, pp. 3–4, ISBN 978-1-56881-277-9

Robert A. Hearn; Erik D. Demaine (2009), Games, Puzzles, and Computation, A K Peters, Ltd., ISBN 978-1-56881-322-6

M. Tim Jones (2008), Artificial Intelligence: A Systems Approach, Jones & Bartlett Learning, pp. 106–118, ISBN 978-0-7637-7337-3

<https://www.ache.org/pdf/secure/gifts> ημερομηνία πρόσβασης Φεβρουάριος 2018

Strategic Planning and SWOT Analysis διαθέσιμο στο <https://www.ache.org/pdf>

N.Y. Krylov, A.A. Bokserman, E.R. Stavrovsky. The Oil Industry of the Former Soviet Union. CRC Press, 1998. P. 187.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Petroleum\\_industry\\_in\\_Russia](https://en.wikipedia.org/wiki/Petroleum_industry_in_Russia)

<http://www.oilvoice.com/n/Porters-Five-Forces-Model-for-the-Oil-Gas-Industry/c56bd619b3de.aspx>

<https://businessteacher.org.uk/swot/exxonmobil.php> ημερομηνία πρόσβασης 20/02/2018

<http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/541-exxon-mobil-corporation.php> ημερομηνία πρόσβασης 06/03/2018

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/5-forces-analysis-of-the-environment> ημερομηνία πρόσβασης 07/03/2018

<https://www.mindtools.com/media/Diagrams/porters-five-forces-1-new.jpg>

ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018

<https://writepass.com/journal>

<http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/375-petrochina-company-limited.php>

<https://www.helpo.gr/the-group/at-a-glance/> ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2017

[http://www.moh.gr/Default.aspx?a\\_id=10393](http://www.moh.gr/Default.aspx?a_id=10393) ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018.

[http://www.moh.gr/media/PDF\\_inside\\_texts/Ethsies\\_Oikonomikes\\_Ektheseis](http://www.moh.gr/media/PDF_inside_texts/Ethsies_Oikonomikes_Ektheseis) ημερομηνία πρόσβασης Μάρτιος 2018

<https://www.marketing91.com/swot-analysis-shell/> ημερομηνία πρόσβασης 09/02/2018. Το άρθρο έχει δημοσιευτεί από τον Hitesh Bhasin

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act> ημερομηνία πρόσβασης 09/02/2018