



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



---

«Η Επιχειρησιακή Στρατηγική των Εισηγμένων Εταιρειών ΔΕΗ ΑΕ  
και Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ: Παρουσίαση των Εταιρικών  
Πολιτικών και των Στρατηγικών Προσεγγίσεων»

ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ ΚΩΔΩΝΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &  
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023





Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



«Η Επιχειρησιακή Στρατηγική των Εισηγμένων Εταιρειών ΔΕΗ ΑΕ  
και Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ: Παρουσίαση των Εταιρικών  
Πολιτικών και των Στρατηγικών Προσεγγίσεων για την Περίοδο  
2017-2021»

Χαρίκλεια Κωδωνά, Α.Μ.:21019

Επιβλέπων: Βασίλειος Πανάγου, Καθηγητής,  
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &  
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023





Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



---

" The Operational Strategy of the Listed Companies PPC SA and Mytilineos Group: Presentation of the Corporate Policies and Strategic Approaches"

Charikleia Kodona, R.N.:21019

Supervisor: Vasileios Panagou, Professor,  
University of Western Attica, Department of Accounting and Finance.

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Egaleo, Greece, 2023





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



**Τίτλος εργασίας**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 04/07/2023**

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	Β ΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤ Α	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Βασίλειος Πανάγου	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Νικόλαος Στρόμπλος	Διευθυντής ΕΛΣΤΑΤ	
3	Δημήτριος Χαραμής	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ ΚΩΔΩΝΑ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ, με αριθμό μητρώου περ21019 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ του Τμήματος ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



**ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ ΚΩΔΩΝΑ**

«Η Επιχειρησιακή Στρατηγική των Εισηγμένων Εταιρειών ΔΕΗ ΑΕ  
και Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ: Παρουσίαση των Εταιρικών  
Πολιτικών και των Στρατηγικών Προσεγγίσεων»

## Περίληψη

Η καθοριστική σημασία των εταιρικών πολιτικών και στρατηγικών προσεγγίσεων στις εισηγμένες εταιρείες είναι αδιαμφισβήτητη. Η καθοριστική στιγμή για την επιτυχία της εταιρείας είναι η αρχική καθοριστική ανάλυση της πολιτικής και της στρατηγικής. Η επιλογή των στρατηγικών προσεγγίσεων και η καθοριστική ανάλυση της επιχειρηματικής πολιτικής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι αναπτυξιακές πολιτικές και στρατηγικές προσεγγίσεις είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, που απαιτεί την οργάνωση δεξιοτήτων και ειδικών γνώσεων .

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή των εταιρικών πολιτικών και στρατηγικών προσεγγίσεων. Η επικοινωνία πρέπει να είναι σαφής και διαφανής, προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των επενδυτών και των ενδιαφερομένων μερών. Η ανάπτυξη μιας καλά δομημένης επικοινωνιακής στρατηγικής μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να παρουσιάζει τις εταιρικές πολιτικές και στρατηγικές προσεγγίσεις με αποτελεσματικό τρόπο.

Λέξεις Κλειδιά: εταιρική πολιτική, επιχειρηματική πολιτική, επικοινωνιακή στρατηγική, ενδιαφερόμενα μέρη, εισηγμένη εταιρεία



# " The Operational Strategy of the Listed Companies PPC SA and Mytilineos Group: Presentation of the Corporate Policies and Strategic Approaches"

## Abstract

The decisive importance of corporate policies and strategic approaches in listed companies is indisputable. The defining moment for the company's success is the initial defining analysis of policy and strategy. The choice of strategic approaches and the decisive analysis of business policy are important factors for the success of the business. Development policies and strategic approaches are a complex process, requiring the organization of skills and specialist knowledge.

Effective communication with investors and stakeholders is another important factor in the successful implementation of corporate policies and strategic approaches. Communication must be clear and transparent in order to maintain the confidence of investors and stakeholders. Developing a well-structured communication strategy can help the company present its corporate policies and strategic approaches in an effective way.

Keywords: corporate policy, business policy, communication strategy, stakeholders, listed company

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	x
Abstract.....	xii
Εισαγωγή .....	1
1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ 3	
1.1 Η Έννοια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής .....	3
1.2 Εισαγωγή στην Ανάλυση SWOT και PESTLE .....	4
1.2.1 Η ανάλυση SWOT .....	6
1.2.2 Η ανάλυση PESTLE .....	8
2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ .....	10
2.1 Παρουσίαση της Εταιρείας ΔΕΗ ΑΕ .....	10
1.1.1. Ο κλάδος δραστηριότητας της ΔΕΗ ΑΕ.....	12
1.1.2. Η στρατηγική της ΔΕΗ ΑΕ.....	13
1.1.3. Οι επενδυτικές κινήσεις της ΔΕΗ ΑΕ.....	17
2.2 Παρουσίαση της Εταιρείας Μυτιληναίος ΑΕ.....	20
2.2.1 Ο κλάδος δραστηριότητας της Μυτιληναίος ΑΕ.....	20
2.2.2 Η στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος .....	25
2.2.3 Οι επενδυτικές κινήσεις του Ομίλου Μυτιληναίος .....	30
3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΔΕΗ ΑΕ.....	33
3.1 Εισαγωγή.....	33
3.2 Επιχειρησιακή και Επικοινωνιακή Στρατηγική.....	35
3.3 Η Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης .....	37
3.4 SWOT Analysis για την εταιρεία ΔΕΗ ΑΕ .....	40
3.5 PESTLE Analysis για την εταιρεία ΔΕΗ ΑΕ .....	44

4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ.....	50
4.1	Εισαγωγή.....	50
4.2	Η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	53
4.3	Επιχειρησιακή και Επικοινωνιακή Πολιτική.....	55
4.3.1	Η επικοινωνιακή στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος.....	56
4.3.2	Ενσωμάτωση επιχειρησιακών και επικοινωνιακών στρατηγικών στον Όμιλο Μυτιληναίος.....	57
4.4	SWOT Analysis για τον Όμιλο Μυτιληναίος.....	58
4.5	PESTLE Analysis για τον Όμιλο Μυτιληναίος.....	63
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	69
	Βιβλιογραφία.....	73

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία παρέχει μια επισκόπηση των επιχειρηματικών στρατηγικών και των εταιρικών πολιτικών δύο εισηγμένων εταιρειών στην Ελλάδα, της ΔΕΗ Α.Ε. και του Ομίλου Μυτιληναίος. Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι μια κορυφαία εταιρεία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, ενώ ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι μια διαφοροποιημένη βιομηχανική εταιρεία με δραστηριότητες στους τομείς της ενέργειας, της μεταλλουργίας και της μηχανικής. Και οι δύο εταιρείες δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής ρύθμισης και αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας.

Μια ανάλυση των επιχειρηματικών στρατηγικών και των εταιρικών πολιτικών αυτών των εταιρειών αποκαλύπτει αρκετές ομοιότητες και διαφορές. Και οι δύο εταιρείες έχουν επικεντρωθεί στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους μέσω επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και αγορές, καθώς και μέσω στρατηγικών συνεργασιών και εξαγορών. Η ΔΕΗ Α.Ε. έχει επίσης εφαρμόσει μέτρα μείωσης του κόστους και βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων μιας άκρως ρυθμιζόμενης αγοράς. Ο Όμιλος Μυτιληναίος, από την άλλη πλευρά, έχει διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές του σε διαφορετικούς κλάδους και αγορές για να μετριάσει τους κινδύνους και να κεφαλαιοποιήσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Ενώ και οι δύο εταιρείες έχουν υιοθετήσει διαφορετικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων των αντίστοιχων βιομηχανιών τους, μοιράζονται έναν κοινό στόχο για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και κερδοφορίας. Επενδύοντας στην καινοτομία, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους και υιοθετώντας αποτελεσματικές επιχειρηματικές πρακτικές, η ΔΕΗ Α.Ε. και ο Όμιλος Μυτιληναίος τοποθετούνται ως ηγέτες στους κλάδους τους και συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας.

Η εργασία αναπτύσσεται σε τέσσερα κεφάλαια, στο οποίο πρώτο κεφάλαιο γίνεται θεωρητική προσέγγιση του θέματος της επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά και των εργαλείων διαμόρφωσής της, ειδικότερα γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο της ανάλυσης SWOT αλλά και της ανάλυσης PESTLE.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των εισηγμένων εταιρειών τόσο της ΔΕΗ ΑΕ όσο και του ομίλου Μυτιληναίος, ενώ γίνεται λόγος για τον κλάδο

δραστηριότητάς τους, την στρατηγική τους, καθώς επίσης και τις επενδυτικές κινήσεις τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής της ΔΕΗ ΑΕ με αναφορές στην επιχειρησιακή και επικοινωνιακή στρατηγική της, στην πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης και στο πλαίσιο της έρευνας πραγματοποιείται τόσο SWOT Analysis για την εταιρεία όσο και PESTLE Analysis, οι οποίες εξετάζουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής του ομίλου Μυτιληναίος με αναφορές στην επιχειρησιακή και επικοινωνιακή στρατηγική του, στην πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης και στο πλαίσιο της έρευνας πραγματοποιείται τόσο SWOT Analysis για την εταιρεία όσο και PESTLE Analysis, οι οποίες εξετάζουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα της εργασίας στα οποία συνοψίζονται τα κύρια σημεία των στρατηγικών που ακολουθούν οι δύο εισηγμένες εταιρείες καθώς και η βιβλιογραφία η οποία χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας.



# 1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ

## 1.1 Η Έννοια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η επιχειρησιακή στρατηγική των εταιρειών αναφέρεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή στρατηγική επικεντρώνεται στις λεπτομερείς δράσεις και πρωτοβουλίες που απαιτούνται για να εκτελεστούν οι στρατηγικές και οικονομικοί στόχοι που έχουν θέσει οι διοικητικοί φορείς.

Η επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζει στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση σχεδίων δράσης, την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, την παραγωγή και την ποιότητα, την προώθηση και τις πωλήσεις, καθώς και τη διαχείριση των οικονομικών πόρων και των κερδών.

Επιπλέον, η επιχειρησιακή στρατηγική προσαρμόζεται συνήθως στον κάθε κλάδο και τον κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εταιρείες αναπτύσσουν επιχειρησιακές στρατηγικές που ταιριάζουν στον τρόπο λειτουργίας τους, τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται και τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν. (Ανδρέου & Αγγελής, 2015) (Αναστασίου, 2019)

Εντούτοις, οι επιχειρησιακές στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- ✓ Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ✓ Βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.
- ✓ Διείσδυση σε νέες αγορές ή επέκταση σε υφιστάμενες αγορές.
- ✓ Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και πωλήσεων.
- ✓ Ενίσχυση των συνεργασιών και των σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές.
- ✓ Αναδιοργάνωση της εταιρικής δομής και των διαδικασιών.
- ✓ Κατακτήσεις των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- ✓ Ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της κατάρτισης των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, οι εταιρείες επιλέγουν και προσαρμόζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές τους ανάλογα με το περιβάλλον, τους ανταγωνιστές, τις αγορές και τους στόχους τους, με στόχο να επιτύχουν την ανταγωνιστική τους θέση και να παράγουν

επιτυχημένα αποτελέσματα. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορεί να έχουν βαθιά επίδραση στην απόδοση μιας εταιρείας. Η σωστή εφαρμογή επιχειρηματικών αναλυτικών στοιχείων μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ενσωμάτωση της αναλυτικής εργαλειοθήκης στο πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης μπορεί να βοηθήσει πολύ.

Οι εταιρείες που μπορούν να τροποποιήσουν κατάλληλα τις στρατηγικές τους μπορούν να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την απόδοσή τους, ακόμη και σε περιόδους κρίσης. Οι στρατηγικές αλλαγές μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία μιας εταιρείας. Είναι γνωστό ότι η σύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και απόδοσης της εταιρείας αποτελεί βασικό εργαλείο των επιχειρήσεων. Οι εταιρείες με καλύτερες επιδόσεις έχουν μια πιο περίπλοκη διαδικασία αναλυτικού σχεδιασμού σε σύγκριση με τις εταιρείες με χαμηλότερες επιδόσεις. (Αναστασίου, 2019)

Επιπλέον, οι εταιρείες γνωρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εξελιγμένης αναλυτικής διαδικασίας σχεδιασμού. Οι εταιρείες με ισχυρές επιδόσεις εφαρμόζουν διαφορετικά τις επιχειρηματικές αναλύσεις σε σύγκριση με τις εταιρείες με χαμηλή απόδοση. Σημειώνεται ότι, η οργανωτική μάθηση έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας, ενώ ο συμμετοχικός στρατηγικός σχεδιασμός δεν επηρεάζει την οργανωτική μάθηση, ενώ ο συμμετοχικός στρατηγικός σχεδιασμός επηρεάζει θετικά τη δέσμευση του προσωπικού στην εφαρμογή της στρατηγικής, γεγονός που αυξάνει την απόδοση της εταιρείας. Επίσης, ο συμμετοχικός στρατηγικός σχεδιασμός βελτιώνει τη δέσμευση του προσωπικού στην εφαρμογή στρατηγικής και η βελτιωμένη δέσμευση του προσωπικού για την εφαρμογή στρατηγικής ενισχύει την απόδοση της εταιρείας.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ενώ οι αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να έχουν καθολική εφαρμογή, μπορεί να υπάρχουν εθνικές διαφορές στον στρατηγικό σχεδιασμό, επιρροές που εξαρτώνται από τη χώρα, από την επιχειρηματική κουλτούρα και τις επιρροές από διαφορετικές εθνικές συνθήκες εμπορίου.

## 1.2 Εισαγωγή στην Ανάλυση SWOT και PESTLE

Η SWOT είναι μια τεχνική ανάλυση που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας επιχείρησης, καθώς και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Η ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να

κατανοήσουν τη θέση τους στην αγορά και να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους με βάση αυτήν την αξιολόγηση.

Η ανάλυση PESTLE είναι μια άλλη τεχνική ανάλυσης που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση εξετάζει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Η ανάλυση PESTLE μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον και να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους ανάλογα. (Kotler, 2018)

Επομένως, η ανάλυση SWOT και PESTLE είναι δύο χρήσιμα εργαλεία για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναλύσουν τη στρατηγική σχεδίαση της επιχείρησής τους. Η ανάλυση SWOT παρέχει πιο άμεσα και πιθανώς εφαρμόσιμους στόχους, ενώ η ανάλυση PESTLE μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν πρόκειται για τη σχεδιαστική στρατηγική. Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η δημοφιλία της ανάλυσης SWOT οφείλεται στο γεγονός ότι βοηθά στον προσδιορισμό των πιο κατάλληλων στρατηγικών για την εφαρμογή ή τη βελτίωση μιας επιχείρησης. (Ανδρέου & Αγγελής, 2015)

Οι δύο αυτές αναλύσεις συνδυάζονται συχνά για να παρέχουν μια πλήρη εικόνα για το περιβάλλον της εταιρείας, ώστε να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές επιτυχίας. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ανάλυση PESTLE για να εντοπίσουν πιθανές ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν το νομικό και οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες ή να διαταράξουν τις υπάρχουσες βιομηχανίες.

Επίσης, η ανάλυση PESTLE μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τους κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές τους. Με αυτές οι πληροφορίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ανάλογα, να προβλέψουν πιθανούς κινδύνους και να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες.

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται συχνά για την αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση μιας επιχείρησης. Αναλύοντας

τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας εταιρείας, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τομείς που χρειάζονται βελτίωση ή να αξιοποιήσουν τα υπάρχοντα δυνατά σημεία. Εντοπίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για να ξεπεράσουν πιθανές προκλήσεις και αξιοποιούν ευκαιρίες σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Ωστόσο, τόσο οι αναλύσεις PESTLE όσο και SWOT έχουν τους περιορισμούς τους. Η ανάλυση PESTLE μπορεί να είναι χρονοβόρα και πολύπλοκη, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα από διάφορες πηγές. Επιπλέον, οι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι δύσκολο να προβλεφθούν, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών.

Η ανάλυση SWOT, από την άλλη πλευρά, μπορεί να υπεραπλουστεύσει την πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και το μπορεί να μην παρέχει ολοκληρωμένη κατανόηση των λειτουργιών μιας εταιρείας. Επομένως, είναι σημαντικό να χρησιμοποιείτε αυτά τα εργαλεία σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους διαμόρφωσης επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τέλος, εκτός από τις αναλύσεις PESTLE και SWOT, οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν έρευνα αγοράς, ανάλυση ανταγωνιστών και τμηματοποίηση πελατών για να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές.

### 1.2.1 Η ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για την αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών τους, καθώς και εξωτερικών ευκαιριών και απειλών. (Αναστασίου, 2019)

**Δυνατά σημεία:** Αυτοί είναι οι εσωτερικοί παράγοντες που δίνουν σε έναν οργανισμό ένα πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Τα δυνατά σημεία μπορεί να περιλαμβάνουν πολύτιμους πόρους, μοναδικές δυνατότητες, ισχυρή φήμη επωνυμίας, εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ή αποτελεσματικές διαδικασίες. Ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των δυνατών σημείων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Αδυναμίες:** Αυτοί είναι εσωτερικοί παράγοντες που θέτουν έναν οργανισμό σε μειονεκτική θέση σε σύγκριση με άλλους. Οι αδυναμίες μπορεί να περιλαμβάνουν έλλειψη πόρων, ξεπερασμένη τεχνολογία, κακή διαχείριση ή περιορισμένη προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών. Η αναγνώριση των αδυναμιών είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς να τις αντιμετωπίσουν και να τις βελτιώσουν, ελαχιστοποιώντας τους πιθανούς κινδύνους.

**Ευκαιρίες:** Πρόκειται για εξωτερικούς παράγοντες στο επιχειρηματικό περιβάλλον που θα μπορούσαν να είναι επωφελείς εάν αξιοποιηθούν αποτελεσματικά. Ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν από τις τάσεις της αγοράς, τις νέες τεχνολογίες, τις αλλαγές στους κανονισμούς, τις αναδυόμενες ανάγκες των πελατών ή τα κενά στον ανταγωνισμό. Ο εντοπισμός ευκαιριών επιτρέπει στους οργανισμούς να επωφεληθούν από αυτές και να τροφοδοτήσουν την ανάπτυξη.

**Απειλές:** Πρόκειται για εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν δυνητικά να βλάψουν ή να εμποδίσουν την απόδοση του οργανισμού. Οι απειλές μπορεί να προέρχονται από ανταγωνιστές, οικονομική ύφεση, αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, τεχνολογικές διαταραχές ή νομικές και ρυθμιστικές προκλήσεις. Η αναγνώριση των απειλών είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αναπτύξουν στρατηγικές για τον μετριασμό των κινδύνων και να παραμείνουν ανθεκτικοί.

Κατά τη διάρκεια μιας ανάλυσης SWOT, ένας οργανισμός διεξάγει συνήθως μια εσωτερική αξιολόγηση για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εξέταση διαφόρων πτυχών όπως οι λειτουργίες, τα οικονομικά, το μάρκετινγκ, οι ανθρώπινοι πόροι και η συνολική οργανωτική δομή. Ο οργανισμός αξιολογεί επίσης εξωτερικούς παράγοντες και αξιολογεί τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στην αγορά ή τον κλάδο.

Τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης SWOT παρέχουν πολύτιμες γνώσεις που βοηθούν τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές. Κατανοώντας τα δυνατά τους σημεία, οι οργανισμοί μπορούν να τα αξιοποιήσουν για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αδυναμίες μπορούν να αντιμετωπιστούν και να βελτιωθούν για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης. Οι ευκαιρίες μπορούν να

ιεραρχηθούν και να επιδιωχθούν, ενώ οι απειλές μπορούν να μετριαστούν με προληπτικά μέτρα. (Ανδρέου & Αγγελής, 2015)

### 1.2.2 Η ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Εξετάζει έξι βασικούς παράγοντες: Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς, Νομικούς και Περιβαλλοντικούς. Κάθε παράγοντας αντιπροσωπεύει μια διαφορετική πτυχή του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες, τις στρατηγικές και τη συνολική επιτυχία μιας εταιρείας. (Kotler, 2018)

Ακολουθεί μια ανάλυση του τι αντιπροσωπεύει κάθε παράγοντας:

- Πολιτικά: Αυτός ο παράγοντας λαμβάνει υπόψη το πολιτικό τοπίο και τις κυβερνητικές πολιτικές, συμπεριλαμβανομένης της σταθερότητας, των κανονισμών, των εμπορικών πολιτικών, της φορολογίας και των πολιτικών τάσεων. Βοηθά στην αξιολόγηση του πιθανού αντίκτυπου των πολιτικών αποφάσεων στον οργανισμό.
- Οικονομικός: Ο οικονομικός παράγοντας εξετάζει τις συνολικές οικονομικές συνθήκες, όπως η αύξηση του ΑΕΠ, οι ρυθμοί πληθωρισμού, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια, τα επίπεδα απασχόλησης και οι καταναλωτικές δαπάνες. Βοηθά στην αξιολόγηση των οικονομικών ευκαιριών και προκλήσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός.
- Κοινωνικά: Αυτός ο παράγοντας εξετάζει τις κοινωνικές και πολιτιστικές πτυχές που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό, όπως δημογραφικά στοιχεία, στάσεις καταναλωτών, τάσεις στον τρόπο ζωής, κοινωνικές αξίες και ηθικές εκτιμήσεις. Βοηθά στην κατανόηση της κοινωνικής δυναμικής και της συμπεριφοράς των καταναλωτών που σχετίζονται με τον οργανισμό.
- Τεχνολογικά: Ο τεχνολογικός παράγοντας αναλύει το τεχνολογικό τοπίο, τις τάσεις καινοτομίας, τις ψηφιακές εξελίξεις, τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης και τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στη βιομηχανία και τις λειτουργίες

του οργανισμού. Βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων που προκύπτουν από τις τεχνολογικές αλλαγές.

- Νομικά: Αυτός ο παράγοντας εστιάζει στο νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των εργατικών νόμων, των ειδικών για τον κλάδο κανονισμών, των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, των κανονισμών για την υγεία και την ασφάλεια και τους νόμους περί προστασίας δεδομένων. Βοηθά στον προσδιορισμό των νομικών περιορισμών και των απαιτήσεων συμμόρφωσης για τον οργανισμό.
- Περιβαλλοντικό: Ο περιβαλλοντικός παράγοντας λαμβάνει υπόψη τις οικολογικές και περιβαλλοντικές πτυχές, όπως η κλιματική αλλαγή, η βιωσιμότητα, η διαθεσιμότητα φυσικών πόρων, οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Βοηθά στην αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των πρακτικών βιωσιμότητας του οργανισμού.

Καταλήγοντας, τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης PESTLE παρέχουν πληροφορίες για τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να διαμορφώσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Αυτά τα ευρήματα βοηθούν τον οργανισμό να εντοπίσει ευκαιρίες για κεφαλαιοποίηση και απειλές για μετριασμό. Κατανοώντας τις εξωτερικές δυνάμεις, ο οργανισμός μπορεί να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις, να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές, να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον.

## 2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

### 2.1 Παρουσίαση της Εταιρείας ΔΕΗ ΑΕ

Η ΔΕΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1950 και είναι η κορυφαία εταιρεία παραγωγής και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Την 1η Ιανουαρίου 2001, η εταιρεία μετατράπηκε σε Δημόσια Επιχείρηση με το Ελληνικό Κράτος ως μέτοχο και κύριο σκοπό την παραγωγή και την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Η εταιρεία έχει ως αποστολή της την παροχή αξιόπιστης και αειφόρου ενέργειας στους τομείς της, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί υψηλή κοινωνική ευθύνη και δραστηριοποίηση στην κοινότητα. (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

Η εταιρεία βασίζεται σε αρχές όπως η διαφάνεια, η ακεραιότητα, η συνέπεια και η καινοτομία και προσφέρει μια σειρά από προϊόντα και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής και της διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και των υπηρεσιών σχετικά με την εξοικονόμηση ενέργειας και την ανανεώσιμη ενέργεια.

Η εταιρεία έχει επιτύχει εντυπωσιακές οικονομικές επιδόσεις και ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Το 2020, η εταιρεία πέτυχε 100% αύξηση στα έσοδα, αποδεικνύοντας την ισχυρή οικονομική της θέση και την ικανότητά της να παράγει κέρδη. Η ΔΕΗ Α.Ε., ο κορυφαίος κατασκευαστής και προμηθευτής ηλεκτρικών προϊόντων, έχει σταθερά θετικές οικονομικές εκθέσεις, παρουσιάσεις και δελτία τύπου, υπογραμμίζοντας την επιτυχία της στον κλάδο. Η στρατηγική φιλοσοφία της εταιρείας «Δημιουργία Κοινής Αξίας» τονίζει τη σημασία της δημιουργίας και της μέτρησης κοινών οφελών μεταξύ των εταιρειών και της κοινότητας, συμβάλλοντας περαιτέρω στην οικονομική της επιτυχία. Συνολικά, οι ισχυρές οικονομικές επιδόσεις και η ανάπτυξη της εταιρείας καταδεικνύουν την ικανότητά της να επιτύχει στον κλάδο και να παράγει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

Η εταιρεία έχει επίσης αναγνωριστεί για τα επιτεύγματά της, λαμβάνοντας βραβεία και αναγνώριση για την προσφορά της στον κλάδο και την κοινωνία. Η δέσμευσή της για περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη έχει αναγνωριστεί μέσω διαφόρων βραβείων. Αυτά τα βραβεία και οι αναγνωρίσεις υπογραμμίζουν την



αφοσίωση της εταιρείας στην αριστεία και τη συνεισφορά της στον κλάδο και την κοινωνία.

Η δέσμευση της εταιρείας για ικανοποίηση πελατών αντανακλάται στα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης πελατών και στις θετικές μαρτυρίες πελατών. Επιπλέον, η παροχή επιτόπιων βαθμονομήσεων από την εταιρεία έχει επαινεθεί από τους πελάτες, όπως αποδεικνύεται από θετικές μαρτυρίες. Αυτές οι μαρτυρίες και τα ποσοστά ικανοποίησης πελατών καταδεικνύουν τη δέσμευση της εταιρείας να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της.

Η εταιρεία έχει πολλά επερχόμενα λανσαρίσματα προϊόντων και υπηρεσιών που αναμένεται να συμβάλουν στην ανάπτυξη και την επιτυχία της στο μέλλον. Για παράδειγμα, η εταιρεία σχεδιάζει να λανσάρει το my Home Gas Benefit, μια νέα υπηρεσία που θα προσφέρει στους πελάτες σημαντική εξοικονόμηση στους λογαριασμούς φυσικού αερίου .

Επιπλέον, η διοίκηση παρουσίασε ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την περίοδο 2021-2023 που περιγράφει τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας για ανάπτυξη. Αυτά τα επερχόμενα λανσαρίσματα και σχέδια καταδεικνύουν τη δέσμευση της εταιρείας στην καινοτομία και την επέκταση στην αγορά.

Η εταιρεία έχει επίσης σχέδια για επέκταση και πιθανές εξαγορές στο μέλλον. Εξαγόρασε την Enel Romania, η οποία θα ενισχύσει τη θέση της στην ευρύτερη περιοχή και θα της επιτρέψει να γίνει σημαντικός παίκτης στον ενεργειακό τομέα της Ρουμανίας. Επιπλέον, εξετάζει άλλες πιθανές εξαγορές και αγορές για ανάπτυξη και επέκταση. Αυτά τα σχέδια για επέκταση και πιθανές εξαγορές καταδεικνύουν τη φιλοδοξία και την επιθυμία της εταιρείας να καθιερωθεί ως σημαντικός παίκτης στον κλάδο.

Επιπλέον, η εταιρεία έχει ένα μακροπρόθεσμο όραμα και ένα σύνολο στόχων για το μέλλον που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και τις στρατηγικές της. Δημοσιεύει μια ετήσια Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης που περιγράφει τη δέσμευσή της για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και την επίτευξη στόχων βιωσιμότητας . Η εταιρεία δεσμεύεται επίσης να διαμορφώσει την ενεργειακή λύση του μέλλοντος, όπως αποδεικνύεται από τη συνεργασία της με τη Motor Oil για την ανάπτυξη καινοτόμων ενεργειακών λύσεων. Αυτοί οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και δεσμεύσεις καταδεικνύουν

την αφοσίωση της εταιρείας στη βιωσιμότητα και την καινοτομία στον κλάδο. (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

### 1.1.1. Ο κλάδος δραστηριότητας της ΔΕΗ ΑΕ

Ο τομέας που λειτουργεί η δημόσια εταιρεία ενέργειας είναι ίσως ένας από τους σημαντικότερους στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων, καθώς κανείς σήμερα δεν μπορεί να ζήσει χωρίς ηλεκτρικό ρεύμα.

Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι στο παρελθόν, με πρωτοπόρο τη ΔΕΗ ΑΕ, μπορεί να υπήρχαν ελάχιστες εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στον τομέα αυτό, αλλά τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα ο αριθμός τους έχει αυξηθεί σημαντικά, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα προσφέροντας την ίδια υπηρεσία αλλά σε διαφορετικές τιμές, ανά kWh που προκαλεί μια αίσθηση απειλής στη ΔΕΗ. (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν συνολικά 20 εταιρείες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα συμπεριλαμβανομένης της ΔΕΗ, μεταξύ των οποίων εταιρείες όπως η Protergia, ο ΗΡΩΝ και η Eipedison παρέχουν επιχειρηματικές υπηρεσίες με την ενημέρωση οικονομικών πακέτων και την παροχή φθηνού ρεύματος και σε εξίσου ανταγωνιστικές τιμές.

Ωστόσο, το μόνο σίγουρο είναι ότι παρά τον σκληρό ανταγωνισμό, η ΔΕΗ εξακολουθεί να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο, όπως φαίνεται και από τα νούμερα, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία του Μαρτίου 2021, το 65,8% των καταναλωτών ηλεκτρικής ενέργειας ανήκει σε αυτήν, οι υπόλοιποι 34,2% μοιράζονται από άλλες εταιρείες. (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

Η ΔΕΗ διαθέτει δυναμικότητα παραγωγής 10,4 GW στην Ελλάδα, με θερμοηλεκτρικούς και υδροηλεκτρικούς σταθμούς και εγκαταστάσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Διαθέτει δίκτυο διανομής ηλεκτρικής ενέργειας περίπου 244.000 χιλιόμετρα με Ρυθμιζόμενη Περιουσιακή Βάση 3 δισ. ευρώ περίπου, που διαχειρίζεται η θυγατρική ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.

Συγκεκριμένα στον κλάδο των ΑΠΕ, η ΔΕΗ, η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που εγκατέστησε ΑΠΕ (το 1982), σήμερα δραστηριοποιείται μέσω της θυγατρικής της ΔΕΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ Α.Ε., η οποία διαθέτει στο χαρτοφυλάκιό της αιολικά πάρκα, μικρούς υδροηλεκτρικούς και φωτοβολταϊκούς σταθμούς.

Τα Ιόνια Νησιά καθώς και ορισμένα νησιά του Αιγαίου συνδέονται με το Σύστημα Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας της ηπειρωτικής Ελλάδας και μαζί με αυτό το Σύστημα αποτελούν το «Συνδυσασμένο Σύστημα».

Τα άλλα νησιά, τα οποία αναφέρονται ως «Μη Διασυνδεδεμένα Νησιά», εξυπηρετούνται από αυτόνομους σταθμούς ηλεκτροπαραγωγής που λειτουργούν με πετρέλαιο. Επιπλέον, στα περισσότερα από αυτά τα νησιά, η ζήτηση καλύπτεται πλέον και από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Οι μεγαλύτεροι σταθμοί παραγωγής στα μη συνδεδεμένα νησιά βρίσκονται στην Κρήτη και τη Ρόδο (με συνολική θερμική ισχύ περίπου 1150 MW).

Το 2021 η ΔΕΗ παράγαγε 26 TWh, οι οποίες μαζί με τη 1 TWh που εισήγαγε η ΔΕΗ κάλυψαν το 43,7% της συνολικής ζήτησης. Η παραγόμενη ηλεκτρική ενέργεια προήλθε από λιγνίτη (20,5%), αργό πετρέλαιο (15,3%), φυσικό αέριο (42,4%), υδάτινες πηγές (20,4%) και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (1,4%).

Η ΔΕΗ είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, εξυπηρετώντας περίπου 5,8 εκατομμύρια πελάτες πανελλαδικά, οι οποίοι το 2021 κατανάλωσαν το 64,3% της συνολικής διαθέσιμης ηλεκτρικής ενέργειας στους τελικούς πελάτες της χώρας.

Τέλος, η ΔΕΗ παραμένει μακράν ο μεγαλύτερος ιδιωτικός επενδυτικός φορέας στη χώρα, με συνολικές επενδύσεις άνω των 2,6 δισ. ευρώ την τελευταία πενταετία να συμβάλλουν στην ανανέωση της παραγωγικής της ικανότητας και αναμένεται να βελτιώσουν σημαντικά τις οικονομικές επιδόσεις της Εταιρείας τα επόμενα χρόνια.

### 1.1.2. Η στρατηγική της ΔΕΗ ΑΕ

Η ΔΕΗ στρέφεται προς την ενεργειακή μετάβαση που συντελείται παγκοσμίως στον κλάδο, για να γίνει και πάλι πρωταγωνιστής στις αγορές της Ελλάδας και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Εισέρχεται σε μια νέα φάση στην οποία σχεδιάζει να μεταμορφωθεί σε μια σύγχρονη, εξαιρετικά εξωστρεφή και αποδοτική ευρωπαϊκή ενεργειακή εταιρεία.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία βρίσκεται στο επίκεντρο της ενεργειακής μετάβασης, του οποίου η ουσία συμπυκνώνεται σε ένα τρίπτυχο: απανθρακοποίηση, ψηφιοποίηση και αποκεντρωμένη παραγωγή.

Η ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η εφαρμογή μέτρων εξοικονόμησης και η σημαντική πρόοδος στην ηλεκτροδότηση και ψηφιοποίηση της οικονομίας αποτελούν τους βασικούς άξονες προώθησης του ενεργειακού μετασχηματισμού και ενίσχυσης της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.

Οι τρεις πυλώνες μέσω των οποίων θα υλοποιηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο της Εταιρείας για τα επόμενα χρόνια είναι:

#### 1. Εφαρμογή του «Green Deal» στον τομέα της ηλεκτροπαραγωγής

Στο πλαίσιο της εφαρμογής της Πράσινης Συμφωνίας στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, η ΔΕΗ αποφάσισε να επιταχύνει τη σταδιακή κατάργηση των υφιστάμενων λιγνιτικών μονάδων και να προωθήσει τις ΑΠΕ ως τη νέα κυρίαρχη τεχνολογία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Το σχέδιο λιγνιτοποίησης προϋποθέτει την απόσυρση λιγνιτικών μονάδων συνολικής ισχύος 3,4 GW έως το 2023. Η νέα, σύγχρονη μονάδα Πτολεμαΐδα 5 υπό κατασκευή, η οποία πρόκειται να ενταχθεί στο ηλεκτρικό σύστημα το 2022, θα χρησιμοποιεί αρχικά τον λιγνίτη ως καύσιμο, και στη συνέχεια θα λειτουργεί με εναλλακτικό καύσιμο, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της αγοράς. Η κινητήρια δύναμη πίσω από τη θυγατρική της «DPC Renewables» πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας για να αυξήσει την εγκατεστημένη ισχύ της κατά περίπου 5 GW έως το 2026, τόσο μέσω οργανικής ανάπτυξης όσο και μέσω συνεργασιών.

#### 2. Ψηφιοποίηση και λειτουργική αποτελεσματικότητα

Ο δεύτερος πυλώνας αφορά την ψηφιοποίηση και τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και καλύπτει όλα τα μέρη της αλυσίδας αξίας της ηλεκτρικής ενέργειας στην οποία δραστηριοποιείται η ΔΕΗ, έτσι, στην περίπτωση της συμβατικής παραγωγής, προβλέπεται ψηφιοποίηση του έργου των παραγωγικών μονάδων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, καθώς και των λιγνιτωρυχείων που θα συνεχίσει να λειτουργεί για αρκετά χρόνια ακόμα.

Παράλληλα, παρέχονται σύγχρονα ψηφιακά συστήματα που σχετίζονται με την πρόγνωση καιρού και τη διαχείριση ενέργειας για τις ΑΠΕ, ώστε η παραγωγή τους να προβλεφθεί όσο το δυνατόν ακριβέστερα και να σχεδιαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το μερίδιό τους στην απελευθερωμένη χονδρική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. Τέλος, για τη διαπραγμάτευση (λιανική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας), η Εταιρεία σχεδιάζει δράσεις με στόχο την είσπραξη όσο το δυνατόν περισσότερων ληξιπρόθεσμων οφειλών, ενώ παράλληλα εμπλουτίζει και χρησιμοποιεί τα ψηφιακά της συστήματα για την ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (big data και advanced analytics).

Ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις, η ΔΕΗ σχεδιάζει και υλοποιεί μέσω της θυγατρικής της (ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.) σημαντικές επενδύσεις σε δίκτυα διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Η απορρόφηση της κατανεμημένης παραγωγής, η ψηφιοποίηση και ανάλυση μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων (big data & advanced analytics), η συντήρηση μέσω διαγνωστικών, καθώς και πληθώρα άλλων σύγχρονων λειτουργιών απαιτούν την αυτοματοποίηση και την εγκατάσταση νέων έξυπνων δικτύων και συσκευών τηλεμέτρησης.

### 3. Επέκταση σε νέες δραστηριότητες και προϊόντα προστιθέμενης αξίας με πελατοκεντρική προσέγγιση

Η ενίσχυση της πελατοκεντρικής αντίληψης αφορά τον τρίτο πυλώνα του μετασχηματισμού και αφορά δράσεις που σχετίζονται με τη λιανική αγορά ενέργειας. Περιλαμβάνει αναθεώρηση της Στρατηγικής Μάρκετινγκ για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και την ανάπτυξη και διάθεση νέων ενεργειακών προϊόντων και υπηρεσιών με προστιθέμενη αξία για τον τελικό χρήστη.

Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΕΗ εισήλθε στη λιανική αγορά φυσικού αερίου ήδη από το 2019. Προτεραιότητα για τη ΔΕΗ αποτελεί επίσης η αποτελεσματικότερη ανάπτυξη υποδομών και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την ηλεκτροδότηση των μεταφορών. Η ΔΕΗ θα συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της ηλεκτροκίνησης στην Ελλάδα, ενεργώντας ως ολοκληρωμένος προμηθευτής υποδομών (CPO) και υπηρεσιών (eMSP) ηλεκτροκίνησης, επενδύοντας στις απαραίτητες υποδομές, πιο συγκεκριμένα στην εγκατάσταση περισσότερων από 1.000 προσβάσιμων στο κοινό σταθμών φόρτισης τα επόμενα χρόνια, ενώ μεσοπρόθεσμος στόχος είναι η εγκατάσταση περισσότερων από 10.000 σταθμών φόρτισης σε όλη την Ελλάδα.

Παράλληλα, εξετάζονται προσεκτικά οι δυνατότητες της Εταιρείας για ανάπτυξη της πλατφόρμας δικτύου οπτικών ινών σε εθνικό επίπεδο, ώστε η ΔΕΗ να γίνει ο κύριος πάροχος ευρυζωνικών υπηρεσιών πολύ υψηλής χωρητικότητας, επιταχύνοντας την ανταγωνιστικότητα της χώρας και δημιουργώντας μια άλλη πηγή έσοδα για την Εταιρεία.

Με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, ένα μεγάλο μέρος των στόχων έχει ήδη επιτευχθεί χάρη:

- ✓ σημαντική αύξηση της λειτουργικής κερδοφορίας, η οποία είναι σύμφωνη με τις προβλέψεις που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο
- ✓ εξορθολογισμός των τιμολογίων ώστε να αντικατοπτρίζει το κόστος
- ✓ εφαρμογή νέας, ενισχυμένης πολιτικής πιστώσεων και είσπραξης χρεών

Σημαντική παράμετρος για τον επιτυχημένο μετασχηματισμό της εταιρείας είναι η υιοθέτηση των κριτηρίων ESG ως κατευθυντήρια αρχή σε αυτή τη νέα σελίδα της ιστορίας του Ομίλου.

Ταυτόχρονα, η ΔΕΗ επέστρεψε στη διεθνή κεφαλαιαγορά τον Μάρτιο του 2021 μετά από επτά χρόνια, εκδίδοντας το πρώτο ομόλογο υψηλής απόδοσης στην Ευρώπη με ρήτρα βιώσιμης ανάπτυξης που είναι πλήρως εναρμονισμένη με το στρατηγικό σχέδιο, διευρύνοντας έτσι το εύρος των επενδυτικών παρακολουθητών και επενδύει στην εταιρεία και εξέδωσε επίσης ένα άλλο ομόλογο υψηλής απόδοσης τον Ιούλιο του 2021.

Επιπλέον, εκτός από την άντληση κεφαλαίων μέσω ομολόγων, η ΔΕΗ προχώρησε και σε άντληση ιδίων κεφαλαίων το 2021 μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου €1,3 δισ., η οποία ολοκληρώθηκε τον Νοέμβριο του 2021, με πολλαπλή κάλυψη και σημαντική συμμετοχή μακροπρόθεσμων επενδυτών.

Πρόκειται για μια συναλλαγή ορόσημο για τη ΔΕΗ, καθώς επιταχύνει το σχέδιο μετασχηματισμού που ξεκίνησε την τελευταία διετία μέσω επενδύσεων σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, με στόχο τη σημαντική βελτίωση της λειτουργικής κερδοφορίας. Ταυτόχρονα, η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η ΔΕΗ στο πλαίσιο της ενεργειακής μετάβασης, που είναι η μετατροπή της ΔΕΗ σε μια οικονομικά και περιβαλλοντικά βιώσιμη ψηφιακή εταιρεία. Χάρη σε αυτή

τη συναλλαγή, η μετοχική βάση διευρύνθηκε και η ελεύθερη διασπορά αυξήθηκε και οι μετοχές της ΔΕΗ συμπεριλήφθηκαν στον Παγκόσμιο Πρότυπο MSCI Index. αυτοματισμό και εγκατάσταση νέων έξυπνων δικτύων και συσκευών τηλεμετρίας.

Τέλος, στη Ρυθμιστική Διεύθυνση καταργήθηκαν ενέργειες που στο παρελθόν προκάλεσαν διαταραχές στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και εναρμονίστηκε πλήρως η εισαγωγή ενός νέου μοντέλου στόχου (Target Model) της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ενός νέου κανονιστικού πλαισίου για το Δίκτυο Διανομής. Ευρωπαϊκών χωρών και είναι συνεπείς με το στρατηγικό σχέδιο του Ομίλου.

### 1.1.3. Οι επενδυτικές κινήσεις της ΔΕΗ ΑΕ

Η ΔΕΗ προωθεί ενεργά το επενδυτικό της πρόγραμμα στην παραγωγή ενέργειας, προωθώντας τις επενδύσεις σε όλες τις τεχνολογίες παραγωγής ενέργειας. Ολοκλήρωσε μια μεγάλη επένδυση στη θέση σε λειτουργία Πτολεμαΐδα 5 και ολοκλήρωσε συμφωνία με τη ΔΕΠΑ Εμπορίας και την DAMCO (Όμιλος Κοπελούζου) για την απόκτηση του 51% του νέου εργοστασίου φυσικού αερίου στην Αλεξανδρούπολη και επιταχύνει το επενδυτικό πρόγραμμα ΑΠΕ. Η ΔΕΗ Ανανεώσιμες ακολουθεί μια πολύπλευρη στρατηγική για την ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, τόσο οργανικά όσο και μέσω συνεργασιών και εξαγορών, και ο πενταετής στόχος της στα 5 GW είναι εφικτός νωρίτερα. (Καλογήρου, 2022)

Τα αναπτυξιακά της σχέδια θα ενισχυθούν με τη σχεδιαζόμενη εξαγορά της ENEL Ρουμανίας, η οποία βρίσκεται στη φάση δέουσας επιμέλειας. Εάν η ΔΕΗ αποκτήσει το 70% της θυγατρικής της Enel στη Ρουμανία, θα αποκτήσει πρόσβαση σε επιπλέον 3,1 εκατομμύρια πελάτες μέσω του δικτύου προμήθειας και διανομής της και της μονάδας ΑΠΕ που ανήκει στην Enel Green Power.

Η Enel Green Power διαθέτει 12 φωτοβολταϊκά και αιολικά πάρκα ισχύος 498,4 MW ισχύος 35,7 MW, συνολικής ισχύος 534 MW. Εκτός από την εγκατεστημένη και υπό κατασκευή ισχύ ΑΠΕ, η εξαγορά θα προσθέσει τις δυνατότητες του αγωγού 1+4 GW της ΔΕΗ και της ENEL στις ΑΠΕ, εκ των οποίων το 1 GW θα κατασκευαστεί τα επόμενα 3 χρόνια. Πτολεμαΐδα 5: Επενδύστε 1,4 δισ. για την ενίσχυση της ενεργειακής ασφάλειας (Η Καθημερινή, 2022)

Η ΔΕΗ επένδυσε περισσότερα από 1,4 δισ. ευρώ στο κτίριο «Πτολεμαΐδα 5», που είναι η πιο σύγχρονη λιγνιτική μονάδα της ΔΕΗ και έχει το χαμηλότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα σε σύγκριση με άλλα χαρτοφυλάκια λιγνιτών.

Η εγκατάσταση θα ξεκινήσει την πρώτη φάση της θέσης σε λειτουργία -δηλαδή από τον κατασκευαστή- από τις αρχές Δεκεμβρίου και με την ολοκλήρωση θα ξεκινήσει μια δεύτερη φάση θέσης σε λειτουργία από τη ΔΕΗ. Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της φάσης, η μονάδα θα μπορέσει να μπει σε εμπορική λειτουργία, ενισχύοντας το εγχώριο θερμοηλεκτρικό δυναμικό, καθώς και το χαρτοφυλάκιο λιγνιτικών προϊόντων της ΔΕΗ. (New Money, 2021)

Η κυκλοφορία του έρχεται σε μια περίοδο που έχει ενεργοποιηθεί η συμμετοχή των εγχώριων ορυκτών καυσίμων στο μείγμα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας για την ενεργειακή ασφάλεια. Οι εκπομπές από το νέο εργοστάσιο θα μειωθούν κατά 60% και τα αιωρούμενα σωματίδια κατά 90%. Η επιτυχία της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου της ΔΕΗ αυξάνει το ποσό που επενδύεται στο επιχειρηματικό σχέδιο για την περίοδο 2022-2026.

Το επιχειρηματικό σχέδιο που εγκρίθηκε την παραμονή της αύξησης κεφαλαίου προέβλεπε επενδύσεις 8,4 δισ. ευρώ την περίοδο, ενώ το νέο επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσιάστηκε χτες στους επενδυτές αναμένεται να αυξήσει τις επενδύσεις κατά σχεδόν 1 δισ. ευρώ στα 9,3 δισ. ευρώ.

Πρόσθετα κονδύλια είναι για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, δίκτυα, περισσότερες επενδύσεις στα Βαλκάνια και διαχείριση απορριμμάτων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το νέο επιχειρηματικό σχέδιο, περισσότερα από τα μισά επενδυτικά κεφάλαια (55%) θα διατεθούν σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το 20% θα πάει στα δίκτυα διανομής, το 7% στη συμβατική ενέργεια, το 4% στη σπατάλη ενέργειας και το 3% στη λιανική.

Γεωγραφικά, το 85% πήγε σε επενδύσεις εντός της Ελλάδας και το 15% (1,4 δισεκατομμύρια δολάρια) πήγε στα Βαλκάνια, κυρίως στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, που έχουν το πλεονέκτημα της διασύνδεσης με το ελληνικό σύστημα. (Φλουδόπουλος, 2022)



Χρονικά, οι επενδύσεις της ΔΕΗ θα αυξηθούν κατά 600 εκατ. ευρώ από φέτος, σε 1,2 δισ. το 2022, σε 2,3 δισ. το 2023, σε 2,5 δισ. το 2024 και σε 1,7 δισ. το 2025-2026. Η επένδυση της ΔΕΗ θα συμβάλει στην αύξηση της ενεργειακής αυτάρκειας της χώρας, καθώς οι εισαγωγές ηλεκτρικής ενέργειας αναμένεται να μειωθούν από 18% της αγοράς το 2020 σε 10% έως το 2026.

## **2.2 Παρουσίαση της Εταιρείας Μυτιληναίος ΑΕ**

Η ιστορία της ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ ξεκινά στις αρχές του 20ου αιώνα. Το 1908 η τότε μικρή μεταλλουργική βιοτεχνία ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ λειτουργούσε στον Πειραιά ως ταχέως αναπτυσσόμενη οικογενειακή επιχείρηση. Το 1990, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ ιδρύθηκε ως εξέλιξη της παλιάς οικογενειακής μεταλλουργικής επιχείρησης και εξελίχθηκε το 2017 σε μια νέα ενιαία επιχειρηματική οντότητα, τη ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ. Από την ίδρυσή της, η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ γνωρίζει συνεχή ανάπτυξη, ώστε σήμερα να θεωρείται μια από τις κορυφαίες βιομηχανικές και ενεργειακές εταιρείες στη χώρα μας, με σημαντικές διεθνείς δραστηριότητες. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ είναι μια κορυφαία διεθνής βιομηχανική και ενεργειακή εταιρεία με δραστηριότητες σε πέντε ηπείρους. Δραστηριοποιείται στους τομείς της ενέργειας και του φυσικού αερίου, της μεταλλουργίας, των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και της ανάπτυξης αποθήκευσης ενέργειας και των έργων βιώσιμης ανάπτυξης. Η ισχυρή διεθνής παρουσία της ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ σε περισσότερες από 30 χώρες την καθιστά παγκόσμιο ηγέτη, ενώ οι εξαγωγές της σε ξένες αγορές αντιπροσωπεύουν πάνω από το 2% των συνολικών εξαγωγών της Ελλάδας, με σημαντικά οφέλη για την εθνική οικονομία και σαφές αναπτυξιακό μήνυμα.

Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες του είναι η πυξίδα της εταιρείας, συμβάλλοντας στην επίτευξη των εταιρικών στόχων και τη βιώσιμη αριστεία, δημιουργώντας αξία για την ίδια την εταιρεία, τους μετόχους, τους εργαζόμενους και την ελληνική οικονομία συνολικά. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

### **2.2.1 Ο κλάδος δραστηριότητας της Μυτιληναίος ΑΕ**

Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ είναι μια κορυφαία διεθνής βιομηχανική και ενεργειακή εταιρεία με δραστηριότητες σε πέντε ηπείρους και δύο επιχειρηματικούς κλάδους, την Ενέργεια και τη Μεταλλουργία. Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ είναι στρατηγικά τοποθετημένη στην πρώτη γραμμή της ενεργειακής μετάβασης, με διεθνή εμβέλεια ως την κορυφαία ολοκληρωμένη «πράσινη» κοινή χρήση, ενώ καθιερώνεται ως σημείο αναφοράς για την ανταγωνιστική «πράσινη» μεταλλουργία στο ευρωπαϊκό τοπίο. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι ένας ελληνικός όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων που δραστηριοποιείται σε διάφορους τομείς, όπως η ενέργεια, η άμυνα,

οι κατασκευές και τα ορυχεία. Ο όμιλος έχει παρουσία σε 30 χώρες σε όλο τον κόσμο . Η ομάδα διαχείρισης του Ομίλου επανεξετάζει τακτικά την απόδοσή του και παρουσιάζει εκτιμήσεις για μελλοντική ανάπτυξη.

Η εταιρεία έχει υποβληθεί σε διαρθρωτική αναδιάρθρωση που εγκρίθηκε από τη γενική συνέλευση, υπογραμμίζοντας τη δέσμευσή της για ανάπτυξη . Ο όμιλος έχει στόχο να επεκτείνει και να αναπτύξει τις δραστηριότητές του, όπως αποδεικνύεται από την μειωμένη είσοδό του στο επενδυτικό επίπεδο και την επένδυσή του σε έργα έξυπνων πόλεων.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος επενδύει σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, των κατασκευών και του τουρισμού. Ο όμιλος πιέζει για μεγάλες επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, τονίζοντας τη δέσμευσή του για βιωσιμότητα . Ο όμιλος σχεδιάζει και υλοποιεί με συνέπεια επιχειρηματικές επενδύσεις για την επίτευξη των στόχων του, όπως η επένδυσή του στον ξενοδοχειακό όμιλο Sani/Ikos, που είχε αποτίμηση 2,3 δισ. ευρώ . Ο πρόεδρος του ομίλου δήλωσε ότι τα λειτουργικά κέρδη αναμένεται να ξεπεράσουν το 1 δισεκατομμύριο ευρώ το 2023, αποδεικνύοντας την ισχυρή οικονομική απόδοση του ομίλου .

Οι επενδύσεις που πραγματοποιεί ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι σημαντικές για την ελληνική οικονομία, καθώς συμβάλλουν στην ανάπτυξη και ανάπτυξη διαφόρων κλάδων. Το φιλόδοξο επενδυτικό σχέδιο του ομίλου περιλαμβάνει εστίαση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, κάτι που είναι κρίσιμο για τη μετάβαση της χώρας σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον . Οι επενδύσεις του ομίλου έχουν επίσης προσελκύσει το ενδιαφέρον από επενδυτές και μετόχους, οι οποίοι βλέπουν τις δυνατότητες ανάπτυξης και ανάπτυξης . Η δέσμευση του Ομίλου Μυτιληναίος για επενδύσεις σε διάφορους τομείς αποδεικνύει την αφοσίωσή του στη συμβολή στην ανάπτυξη και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας .

Είναι η μεγαλύτερη ιδιωτική εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ολόκληρο τον ενεργειακό τομέα, από την ανάπτυξη, κατασκευή και λειτουργία θερμοηλεκτρικών σταθμών και έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, το σχεδιασμό και την κατασκευή έργων υποδομής ηλεκτρικής ενέργειας, έως τη λιανική προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και φωτοβολταϊκών, την προμήθεια και εμπόριο φωτοβολταϊκών, παροχή Ανταγωνιστικών ενεργειακών προϊόντων και υπηρεσιών κ.λπ.

Μέσω της Protergia δραστηριοποιείται και στην προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου στη λιανική αγορά, με στόχο να παρέχει σε επιχειρήσεις, επαγγελματίες και νοικοκυριά αξιόπιστες λύσεις, ανταγωνιστικά προϊόντα και σύγχρονες υπηρεσίες, επεκτείνοντας πλέον σε υπηρεσίες όπως ενεργειακή απόδοση, έξυπνες πόλεις, εγκαταστάσεις διαχείρισης, IoT/ψηφιακές υπηρεσίες κ.λπ., για την κάλυψη των αναγκών των πελατών της. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Σήμερα, η εταιρεία είναι ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος παραγωγός και προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, έχει επενδύσει ιδιωτικά σε εργοστάσια υψηλής τεχνολογίας και έχει βαθιά κατανόηση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, ενώ παράλληλα συνεχίζει να πραγματοποιεί επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος και να συμβάλλει στην Ελληνική οικονομία και απασχόληση.

Με ενεργειακό χαρτοφυλάκιο ισχύος άνω των 2 GW, πάνω από το 13,5% του εγκατεστημένου δυναμικού ενεργών και αδειοδοτημένων θερμοηλεκτρικών σταθμών της χώρας, διαθέτει ισχυρή ενεργειακή διαχείριση, όχι μόνο στη διαχείριση και λειτουργία θερμοηλεκτρικών σταθμών με συνολική παραγωγική ικανότητα, αλλά και σε διαγωνισμούς αγοράς και σε είδος Στην εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας, στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων δικής μας παραγωγής (θερμικής και ΑΠΕ) και ενέργειας που παράγεται από τρίτους ΟΛΠ, στη διαχείριση FOSE και στη δημιουργία πράσινων προϊόντων VBL.

Επίσης, οι δραστηριότητες της εταιρείας στον ενεργειακό τομέα ενισχύονται με δραστηριότητες προμήθειας και διαχείρισης φυσικού αερίου και άλλων ενεργειακών προϊόντων με ανταγωνιστικούς όρους και πελατοκεντρικούς όρους, καθώς και με καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για μεγάλους εταιρικούς πελάτες B2B στην Ελλάδα και το εξωτερικό. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Επιπλέον, είναι ένας παγκόσμιος κατασκευαστής και ανάδοχος έργων ηλιακής και αποθήκευσης ενέργειας, παρέχοντας αξιόπιστες λύσεις σε όλο το φάσμα ανάπτυξης έργων, από αυτόνομα έργα έως πολύπλοκα υβριδικά συστήματα. Με ισχυρή τεχνογνωσία, διεθνείς δραστηριότητες και απaráμιλλη ανταπόκριση, σχεδιάζει και υλοποιεί έργα υψηλής ποιότητας για τους πελάτες της, ενώ διαθέτει χαρτοφυλάκιο περίπου 8,5 GW έργων ΑΠΕ (όλες τις τεχνολογίες) και αποθήκευσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Επιπλέον, είναι κορυφαίος διεθνής ανάδοχος στην κατασκευή

εξειδικευμένων ενεργειακών έργων μεγάλης κλίμακας και προστιθέμενης αξίας, αναλαμβάνοντας όλο το φάσμα των υπηρεσιών που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση έργων, είτε έργα συμβατικής ηλεκτροπαραγωγής είτε έργα ενεργειακής μετάβασης (π. δίκτυα διανομής, υδρογόνο κ.λπ.), Ή έργα εξοικονόμησης ενέργειας, ψηφιακός μετασχηματισμός, έξυπνες πόλεις και πλατφόρμες IoT.

Η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της μεταλλουργίας. Λειτουργεί τη μοναδική κάθετα ολοκληρωμένη μονάδα παραγωγής βωξίτη, αλουμίνας και πρωτογενούς αλουμινίου σε όλη την Ευρώπη, διαθέτει ιδιωτικές λιμενικές εγκαταστάσεις και το μεγαλύτερο εργοστάσιο συνδυασμένης παραγωγής θερμότητας και παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, ενώ εισέρχεται ενεργά στη δευτερογενή ανακύκλωση αλουμινίου και ψευδαργύρου και μολύβδου. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Αξίζει να αναφερθεί ότι η Ελληνική Αλουμίνιο είναι ο μεγαλύτερος κάθετος παραγωγός αλουμινίου και αλουμίνας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μια από τις πιο υγιείς βιομηχανικές εταιρείες στην Ελλάδα. Οι διεθνείς επιχειρηματικές της δραστηριότητες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της εθνικής οικονομίας και της ανάπτυξης της ελληνικής περιφέρειας. Συμπλήρωσε περισσότερα από 50 χρόνια λειτουργίας και 15 χρόνια ανάπτυξης, επενδύοντας περισσότερα από 600 εκατ. ευρώ στον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων και στην ανάπτυξη της φυτικής παραγωγής και παραγωγικότητας.

Επιπροσθέτως, η Delphi Distomon είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος παραγωγός βωξίτη στην Ελλάδα και την Ευρώπη, με ετήσια παραγωγή άνω των 570.000 τόνων βωξίτη μόνο από υπόγεια εργοτάξια. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Η εταιρεία εστιάζει στη βιωσιμότητα, ενώ ενισχύεται από τη θυγατρική ΕΠ.ΑΛ.ΜΕ, τη μεγαλύτερη ανεξάρτητη παραγωγό δευτερογενούς (ανακατασκευής) αλουμινίου. Η βιομηχανική παραγωγή της ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, στις εγκαταστάσεις του Βόλου, προσανατολίζεται σε ιδιαίτερα απαιτητικές - σε τεχνική χρήση - εφαρμογές. Αυτές είναι συχνά βαριές ή/και πολύπλοκες μεταλλικές κατασκευές με υψηλές απαιτήσεις ποιότητας. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών μέσω της εξαγοράς διαφόρων εταιρειών. Τις πρώτες 90 ημέρες του 2023, ο όμιλος ολοκλήρωσε επτά εξαγορές στους τομείς των τροφίμων

και των σούπερ μάρκετ, κάτι που είχε αντίκτυπο σε αυτούς τους κλάδους . Επιπλέον, ο όμιλος έχει επενδύσει σε εταιρείες στον τομέα των τροφίμων και ποτών μέσω του ταμείου του Diorama I, συμπεριλαμβανομένης της ΕΖΑ . Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών παραμένει ένας ελκυστικός τομέας για επενδύσεις, με μια σειρά από συμφωνίες υψηλού προφίλ που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια . Οι εξαγορές και οι επενδύσεις του Ομίλου Μυτιληναίος αποδεικνύουν τη δέσμευσή του να επεκτείνει την παρουσία του στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών.

Εκτός από εξαγορές, ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές του και στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Η θυγατρική του ομίλου, ΜΕΤΚΑ, έχει εξαγοράσει δύο ακόμη ολοκληρωμένες εταιρείες τροφίμων και ποτών, ενισχύοντας περαιτέρω την παρουσία της στον κλάδο . Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων έχει επίσης λάβει άδεια στον όμιλο να επενδύει στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών, τη φαρμακευτική παραγωγή, την παραγωγή χημικών προϊόντων και την επιμελητεία . Αυτές οι επεκτάσεις καταδεικνύουν την αφοσίωση του ομίλου στην καινοτομία και την ανάπτυξη στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει επίσης επιδείξει δέσμευση στην καινοτομία στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Οι επενδύσεις του ομίλου σε εταιρείες όπως η ΕΖΑ και η Three Cents δείχνουν εστίαση σε νέα και καινοτόμα προϊόντα . Επιπλέον, ο όμιλος έχει επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη για τη δημιουργία νέων προϊόντων και τη βελτίωση των υπαρχόντων . Με τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών να συνεχίζει να είναι ένας ελκυστικός τομέας για επενδύσεις, η εστίαση του Ομίλου Μυτιληναίος στην καινοτομία και την ανάπτυξη τον τοποθετεί καλά για συνεχή επιτυχία στον κλάδο.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος επενδύει ενεργά στον κλάδο των ακινήτων, με επίκεντρο την απόκτηση εταιρειών διαχείρισης ακινήτων και την ανάπτυξη εμπορικών και οικιστικών ακινήτων. Τον Μάιο του 2023, ο Όμιλος ανακοίνωσε τις διαπραγματεύσεις του για την εξαγορά της Unison, μιας εταιρείας διαχείρισης εγκαταστάσεων . Η Unison, που ιδρύθηκε το 1977 και ανήκει σε Έλληνες μετόχους από το 2018, ειδικεύεται στη διαχείριση εμπορικών και οικιστικών ακινήτων . Αυτή η εξαγορά αποτελεί μέρος της στρατηγικής του Ομίλου να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στον κλάδο των ακινήτων, ιδιαίτερα στον τομέα της διαχείρισης εγκαταστάσεων .

Εκτός από τις εξαγορές, ο Όμιλος Μυτιληναίος αναπτύσσει δικά του εμπορικά και οικιστικά ακίνητα. Η οικονομική έκθεση του Ομίλου για το 2022 έδειξε κέρδος 4.116 χιλιάδων ευρώ από την αποτίμηση των επενδυτικών ακινήτων του στην εύλογη αξία . Η Hellenic Properties, αναπτυξιακή εταιρεία και θυγατρική του Ομίλου, έχει συμμετάσχει σε διάφορα έργα ανάπτυξης εμπορικών ακινήτων υψηλής τεχνολογίας με στόχο την ενεργειακή απόδοση και τη βιωσιμότητα . Ο Όμιλος έχει επίσης κατασκευάσει τα δικά του γραφεία στην οδό Αρτεμίσου και σχεδιάζει να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στο εξωτερικό . (Καλογήρου, 2022)

Συνολικά, οι επενδύσεις του Ομίλου Μυτιληναίος στον κλάδο των ακινήτων αποδεικνύουν τη δέσμευσή του για επέκταση των δραστηριοτήτων του στον τομέα αυτό. Μέσω εξαγορών και ανάπτυξης ακινήτων, ο Όμιλος στοχεύει να γίνει σημαντικός παίκτης στον κλάδο της διαχείρισης εγκαταστάσεων και των επενδύσεων σε ακίνητα. Αυτές οι επενδύσεις ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική του Ομίλου για διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου του και επέκταση της παγκόσμιας εμβέλειάς του.

### **2.2.2 Η στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος**

Ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι ένας κορυφαίος βιομηχανικός όμιλος στην Ελλάδα, με ποικίλο χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων, όπως η μεταλλουργία, η ενέργεια, η μηχανική και η άμυνα . Ο Όμιλος είναι γνωστός για την καινοτόμο και βιώσιμη προσέγγισή του στις επιχειρήσεις, με έντονη εστίαση στον στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη. Η ομάδα διαχείρισης του Ομίλου επανεξετάζει τακτικά τις δραστηριότητές του και παρουσιάζει εκτιμήσεις για μελλοντική ανάπτυξη . Αυτή η προσέγγιση έδωσε τη δυνατότητα στον Όμιλο να διατηρήσει τη θέση του ως βασικός παράγοντας στην ελληνική οικονομία και να επεκτείνει την παρουσία του στις διεθνείς αγορές . (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στις επιχειρήσεις δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Μια καλά ανεπτυγμένη στρατηγική μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, να αξιοποιήσουν ευκαιρίες και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία. Ο Όμιλος Μυτιληναίος το αναγνωρίζει αυτό και έχει καταστήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό βασικό στοιχείο των δραστηριοτήτων του. Η προσέγγιση της στρατηγικής του Ομίλου περιλαμβάνει εστίαση στη βιώσιμη ανάπτυξη,

την καινοτομία και τη συνεργασία . Η στρατηγική του Ομίλου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη υλοποιείται μέσω τριών βασικών επιπέδων: Κλιματική Αλλαγή, προσέγγιση ESG και Κυκλική Οικονομία . Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές του Ομίλου ευθυγραμμίζονται με τις αξίες του και συμβάλλουν σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον.

Η προσέγγιση της στρατηγικής του Ομίλου Μυτιληναίος είναι εμφανής στις πρόσφατες πρωτοβουλίες και συνεργασίες του. Ο Όμιλος επιδιώκει να επεκτείνει την παρουσία του σε μεγάλα έργα, όπως η κατασκευή της σιδηροδρομικής γραμμής Κιάτου - Αιγίου και η ανάπτυξη έργων ηλιακής ενέργειας . Ο Όμιλος έχει επίσης δημιουργήσει στρατηγικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες, όπως η Motor Oil, για να επεκτείνει την εμβέλεια και τις δυνατότητές του . Η δέσμευση του Ομίλου για βιωσιμότητα αντανακλάται στα κριτήρια ESG και στην ενσωμάτωση αυτών των κριτηρίων στην επιχειρηματική του στρατηγική . Συνολικά, η στρατηγική προσέγγιση του Ομίλου Μυτιληναίος του έδωσε τη δυνατότητα να παραμείνει ανταγωνιστικός και να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, συμβάλλοντας παράλληλα σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον.

Ο όμιλος Μυτιληναίος έχει επικεντρωθεί στον εντοπισμό και την ιεράρχηση των βασικών επιχειρηματικών του τομέων ως κρίσιμης πτυχής της συνολικής στρατηγικής του. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει συνεχή επιχειρηματική αναζήτηση για πρόοδο, ανάπτυξη και υπεύθυνη ανάπτυξη . Η ομάδα έχει εντοπίσει αυτούς τους βασικούς τομείς και έχει αναπτύξει μια στρατηγική για να αποκαλύψει τις σημαντικές συνέργειες μεταξύ τους, κάτι που αντικατοπτρίζεται στις νέες κτιριακές εγκαταστάσεις της στο Μαρούσι . Εστιάζοντας σε αυτούς τους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς, ο όμιλος Μυτιληναίος μπορεί να ιεραρχήσει τις προσπάθειές του και να κατανείμει τους πόρους πιο αποτελεσματικά, οδηγώντας σε μεγαλύτερη επιτυχία και ανάπτυξη. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Ο όμιλος Μυτιληναίος έχει αναγνωρίσει τη σημασία της εστίασης σε βασικούς επιχειρηματικούς τομείς για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και υπεύθυνης επιχειρηματικότητας. Έχουν θέσει τη βιώσιμη ανάπτυξη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής τους στρατηγικής, υπερβαίνοντας την ευρύτερη έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης . Η ομάδα θεωρεί την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα ως μια συνεχή διαδικασία αυτοβελτίωσης και συνεχούς μάθησης, που λειτουργεί ως βασικός



μηχανισμός . Η νέα στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας υλοποιείται μέσω τριών βασικών επιπέδων: κλιματικής αλλαγής, προσέγγισης ESG και κυκλικής οικονομίας . Εστιάζοντας σε αυτούς τους τομείς, ο όμιλος μπορεί να διασφαλίσει ότι οι επιχειρηματικές του πρακτικές είναι βιώσιμες και υπεύθυνες, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανάπτυξη.

Ο όμιλος Μυτιληναίος έχει αναπτύξει διάφορες στρατηγικές για την υποστήριξη της ανάπτυξης των βασικών επιχειρηματικών του τομέων. Ο όμιλος έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στην κυκλική οικονομία, σε καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των απορριμμάτων και στην εφαρμογή «καθαρών» βιομηχανικών μεθόδων . Επιπρόσθετα, ο όμιλος έχει πραγματοποιήσει στρατηγικές εξαγορές, όπως η εξαγορά της Αλουμίνιο Ελλάδος το 2005, η οποία συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξή τους . Ο όμιλος έχει επίσης αναπτύξει μια μακροπρόθεσμη εταιρική στρατηγική, την NetZeroAction, η οποία επιβεβαιώνει τη δέσμευσή τους για βιώσιμη ανάπτυξη και υπεύθυνη επιχειρηματικότητα . Εφαρμόζοντας αυτές τις στρατηγικές, ο όμιλος Μυτιληναίος μπορεί να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να πετυχαίνει, ενώ παράλληλα προωθεί βιώσιμες και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης σε συναφείς επιχειρηματικούς τομείς, γεγονός που συνέβαλε στην επιτυχία του. Το πρώτο βήμα σε αυτή τη στρατηγική είναι ο εντοπισμός σχετικών επιχειρηματικών τομέων στους οποίους μπορεί να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία. Το EBITDA του Ομίλου χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των τομέων που είναι πιο κερδοφόροι . Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρωθεί σε τομείς όπου μπορεί να επιτύχει τη μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης.

Τα οφέλη της διαφοροποίησης είναι πολλά. Με τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του και τον περιορισμό της έκθεσης στο εγχώριο περιβάλλον, ο Όμιλος Μυτιληναίος κατάφερε να ξεπεράσει τις οικονομικές κρίσεις και να διατηρήσει την κερδοφορία του . Επιπλέον, το χαμηλό χρέος της εταιρείας της επέτρεψε να συγκεντρώσει σημαντικά κεφάλαια για τη χρηματοδότηση των επενδυτικών της προγραμμάτων . Η επιτυχία της στρατηγικής διαφοροποίησης της εταιρείας είναι εμφανής στα ιστορικά υψηλά κέρδη της .

Για να διαφοροποιηθεί επιτυχώς σε συναφείς επιχειρηματικούς τομείς, ο Όμιλος Μυτιληναίος εφαρμόζει διάφορες στρατηγικές. Μια τέτοια στρατηγική είναι η εξωστρέφεια, η οποία περιλαμβάνει την καθιέρωση παρουσίας στις διεθνείς αγορές. Η εταιρεία έχει επίσης συνάψει συνεργασίες με άλλες εταιρείες, όπως το Μνημόνιο Συνεργασίας που υπογράφηκε με την Ajlan & Bros. Holding Group, για να επεκτείνει την εμβέλειά της. Εστιάζοντας στην καθιέρωση της επωνυμίας της Protergia στην εγχώρια αγορά ενέργειας, η εταιρεία είναι σε θέση να διατηρήσει ισχυρή παρουσία σε έναν βασικό τομέα. Ο συνδυασμός αυτών των στρατηγικών επέτρεψε στον Όμιλο Μυτιληναίος να διαφοροποιηθεί με επιτυχία σε συναφείς επιχειρηματικούς τομείς και να διατηρήσει τη θέση του ως ηγέτης στον κλάδο.

Ο όμιλος Μυτιληναίος έχει προσδιορίσει την επέκταση σε νέες αγορές ως κύρια προτεραιότητα για τη στρατηγική του κατεύθυνση. Η επέκταση σε νέες αγορές είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και την επιτυχία μιας εταιρείας, καθώς επιτρέπει τη διαφοροποίηση των ροών εσόδων και την εξερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Ο όμιλος Μυτιληναίος έχει ιστορικό επιτυχημένης επέκτασης, όπως αποδεικνύεται από την εξαγορά της Αλουμίνιο Ελλάδος το 2005, η οποία επέτρεψε την ανάπτυξη και την ενοποίηση του κλάδου παραγωγής αλουμινίου της εταιρείας. Με επίκεντρο τη βιώσιμη ανάπτυξη, ο όμιλος Μυτιληναίος κατάφερε να δημιουργήσει αξία για όλους τους μετόχους του. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Προκειμένου να εισέλθει σε νέες αγορές, ο όμιλος Μυτιληναίος εφαρμόζει διάφορες στρατηγικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, ο όμιλος επιδιώκει να τοποθετηθεί στρατηγικά για να εκμεταλλευτεί τις ιστορικές ανακατατάξεις της αγοράς ενέργειας. Επιπλέον, ο όμιλος έχει συνάψει στρατηγικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες, όπως η Zeologic, για να διεισδύσει σε νέες διεθνείς αγορές. Ο όμιλος Μυτιληναίος επιδιώκει επίσης να επεκταθεί σε νέες βιομηχανίες, όπως ο τομέας της επεξεργασίας υγρών και στερεών αποβλήτων, με ανταγωνιστικές και καινοτόμες λύσεις. Η είσοδος του ομίλου στην αγορά ανανεώσιμων πηγών ενέργειας Ασίας-Ειρηνικού είναι ένα άλλο παράδειγμα της επέκτασής του σε νέες αγορές.

Ο όμιλος Μυτιληναίος εντοπίζει προσεκτικά νέες αγορές προς είσοδο και διασφαλίζει ότι πληροί τα απαραίτητα κριτήρια εισόδου. Για παράδειγμα, ο όμιλος θεωρήθηκε ότι πληρούσε τα κριτήρια που έθεσε η Fairfax για την απόκτηση μεριδίου στην EuroLife ERB Insurance Group . Η είσοδος του ομίλου στην MSCI άνοιξε επίσης νέες προοπτικές μετοχών και προσέλκυσε νέους επενδυτές . Η επένδυση του ομίλου Μυτιληναίος σε εργοστάσιο ηλεκτροπαραγωγής σε γειτονική χώρα καταδεικνύει τη δέσμευσή του να επεκταθεί σε νέες αγορές . Συνολικά, η στρατηγική προσέγγιση του ομίλου Μυτιληναίος για επέκταση σε νέες αγορές επέτρεψε τη συνεχή ανάπτυξη και επιτυχία του.

Η επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη είναι ζωτικής σημασίας για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι εταιρείες στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με γρήγορους ρυθμούς. Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ αναγνωρίζει τη σημασία της έρευνας και ανάπτυξης και την έχει καταστήσει βασικό συστατικό της επιχειρηματικής του στρατηγικής. Η εξαγορά της Aluminium of Greece το 2005 ήταν ένα σημαντικό ορόσημο για τον όμιλο και σηματοδότησε τη δέσμευσή του για ανάπτυξη και καινοτομία . Ενσωματώνοντας την έρευνα και την ανάπτυξη στην επιχειρηματική στρατηγική και τα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διακυβέρνησης κριτήρια , ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ ενισχύει τον θετικό του αντίκτυπο στην οικονομία και την κοινωνία .

Η επένδυση του Ομίλου ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ σε νέες τεχνολογίες αποτελεί επίσης βασικό μέρος της στρατηγικής του. Ο όμιλος έχει συμμετάσχει ενεργά σε έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως η κατασκευή φωτοβολταϊκών πάρκων, και διερευνά νέες ευκαιρίες στον τομέα της πράσινης ενέργειας . Επιπλέον, ο όμιλος έχει πραγματοποιήσει στρατηγικές επενδύσεις σε ιδιωτικά κεφάλαια με έμφαση σε επενδύσεις υψηλής αξίας . Παραμένοντας στην πρώτη γραμμή των νέων τεχνολογιών και επενδύοντας σε πολλά υποσχόμενα εγχειρήματα, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ βρίσκεται σε θέση για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Για να εξασφαλίσει επιτυχημένη έρευνα και ανάπτυξη, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ εφαρμόζει διάφορες στρατηγικές. Αυτά περιλαμβάνουν την αναζήτηση στρατηγικής εισόδου σε νέες αγορές, όπως η αγορά εξισορρόπησης στην Ελλάδα , και την αναζήτηση παρουσίας σε μεγάλα έργα . Η δέσμευση του ομίλου για επιχειρηματική αριστεία και ανάπτυξη διέπεται από την αρχή ότι αυτοί οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσω στρατηγικών επιλογών . Επιπλέον, η έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης

του ομίλου υπογραμμίζει τη σημασία μιας στρατηγικής ESG ως βασικό πυλώνα του νέου μοντέλου επιχειρηματικής ανάπτυξης. Δίνοντας προτεραιότητα στην E&A και εφαρμόζοντας αποτελεσματικές στρατηγικές, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ βρίσκεται σε καλή θέση για συνεχή επιτυχία και ανάπτυξη στο μέλλον.

Επιπλέον, η Βιώσιμη Ανάπτυξη αποτελεί την κινητήρια δύναμη μέσω της οποίας η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ φιλοδοξεί να παραμείνει ανταγωνιστική σε βάθος χρόνου, να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις και, αναπτύσσοντας τις κατάλληλες συνεργασίες, να συμβάλλει σε ένα νέο αποδοτικό μοντέλο ανάπτυξης χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς, όπως έχει αποτυπωθεί μέσω των Παγκόσμιων Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Στην κατεύθυνση αυτή η νέα στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης της Εταιρείας, υλοποιείται μέσω τριών βασικών επιπέδων: Κλιματική Αλλαγή, ESG προσέγγιση και την Εταιρική Υπευθυνότητα.

- ✓ **Επένδυση στην ενέργεια:** Ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι ένας από τους κύριους παραγωγούς και προμηθευτές ενέργειας στην Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή. Η εταιρεία έχει σημαντικές επενδύσεις στην παραγωγή ενέργειας από φυσικό αέριο και ανανεώσιμες πηγές, όπως η ηλιακή και η αιολική ενέργεια.
- ✓ **Ανάπτυξη της μεταλλουργίας και των ορυκτών:** Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει επενδύσει στην εξόρυξη και την επεξεργασία ορυκτών και μετάλλων, με έμφαση στο αλουμίνιο και τον νίκελ.
- ✓ **Επενδύσεις σε διεθνή αγορές:** Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει αποκτήσει σημαντική παρουσία σε διεθνείς αγορές, ειδικά στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η εταιρεία έχει επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη υποδομών ενέργειας και βιομηχανικών εγκαταστάσεων σε αυτές τις αγορές.

### **2.2.3 Οι επενδυτικές κινήσεις του Ομίλου Μυτιληναίος**

Η ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ υπήρξε ένας από τους ισχυρότερους διεθνείς παίκτες στη μεταλλουργία και μια από τις πιο υγιείς αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στην Ελλάδα με ιστορία σχεδόν 60 ετών. Είναι ο μεγαλύτερος καθετοποιημένος παραγωγός βωξίτη, αλουμίνας και αλουμινίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. (Capital, 2022)

Η Μυτιληναίος ΑΕ έχει επεκτείνει την παραγωγική της ικανότητα αλουμίνιας κατά 17.000.000 kg ετησίως μέσω του συγκροτήματος αφαίρεσης οξαλικών στον Άγιο Νικόλαο Διστόμου. (Reporter, 2022)I

Επίσης, η ενανθράκωση είναι η κύρια επιλογή για τη Μυτιληναίος τα επόμενα χρόνια και θα υποστηρίξει όλη τη βιομηχανική παραγωγή προκειμένου να δημιουργηθεί μεγαλύτερη λειτουργική ευελιξία με χαμηλότερο ενεργειακό κόστος. Σε αυτόν τον σχεδιασμό, ο τομέας του φυσικού αερίου και η νέα υπερσύγχρονη μονάδα της εταιρείας 826 MW στον Άγιο Νικόλαο Βοιωτίας, η οποία αναμένεται να λειτουργήσει πλήρως το 2022, σε συνδυασμό με ένα τεράστιο επενδυτικό σχέδιο για ΑΠΕ, είναι το κλειδί για τον όμιλο. επίτευξη αυτού του στόχου. μετατροπή ενέργειας. (Χρυσανθοπούλου, 2022)

Η Fairfax Financial Holdings είναι ένα από τα ισχυρότερα funds με σημαντικές επενδύσεις στην Ελλάδα (Eurobank, Eurolife, Grivalia, Praktiker) και έχει επιτύχει σημαντική θέση στη Μυτιληναίος. Το fund του Ινδοκαναδού επιχειρηματία Prem Watsa, το οποίο επένδυσε για πρώτη φορά στη Μυτιληναίος το 2012, αυξάνει τη θέση του στην εισηγμένη εταιρεία με επένδυση 50 εκατ. ευρώ, με δυνατότητα επιπλέον 50 εκατ. ευρώ αργότερα, καθιστώντας το δεύτερο μεγαλύτερο μέτοχο. στην εισηγμένη εταιρεία. (Λιάγκου, 2022)

Η Fairfax θα αποκτήσει 2.702.703 ίδιες μετοχές της εταιρείας στην τιμή των 18,5 ευρώ η κάθε μία, συνολικής αξίας 50 εκατ. ευρώ. Οι μετοχές θα μεταφερθούν στη Fairfax το αργότερο στις 9 Ιανουαρίου 2023. Μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής, η Fairfax θα γίνει ο δεύτερος μεγαλύτερος μέτοχος της Μυτιληναίος, κατέχοντας 6.688.047 μετοχές της εισηγμένης εταιρείας, με ποσοστό μετοχών 4,68%. Το συνολικό μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Τα μέρη συμφώνησαν επίσης να συνάψουν μετατρέψιμο ομόλογο 50 εκατομμυρίων ευρώ βάσει του οποίου η Fairfax θα δικαιούται να αποκτήσει επιπλέον 2,5 εκατομμύρια ίδιες μετοχές της Μυτιληναίος προς 20 ευρώ έκαστη σε διάστημα δύο ετών. (Τζαννέ, 2021)

Η συμφωνία είχε άμεσο αντίκτυπο στο διοικητικό συμβούλιο του χρηματιστηρίου, με τις μετοχές της Μυτιληναίος να ξεπερνούν το όριο των 19 ευρώ αμέσως μετά την ανακοίνωση, αγγίζοντας το ιστορικό υψηλό των 19,47 ευρώ, μεταβολή τις προηγούμενες 30 ημέρες. Παραγγελίες +11,2%, το οποίο συσχετίζεται με ισχυρές οικονομικές επιδόσεις το τρίτο τρίμηνο και τους πρώτους εννέα μήνες του 2022. Από

την αρχή του έτους, οι μετοχές της εταιρείας αυξήθηκαν κατά 25%, ενώ ο γενικός χρηματιστηριακός δείκτης σημείωσε άνοδο 2,2% την ίδια περίοδο.

Τέλος, η νέα επενδυτική συμφωνία της Fairfax στη Μυτιληναίος έρχεται μια ημέρα μετά την ένταξη της εταιρείας στο Dow Jones Sustainability Index, το διεθνές σημείο αναφοράς για την απόδοση βιωσιμότητας των εταιρειών, και μια ημέρα πριν από μια νέα εταιρική αναδιάρθρωση σε ευέλικτη μορφή Ναι, με βάση δύο πυλώνες που θα προσδιορίζονται μαζί με τις κύριες δραστηριότητες και θα αντικατοπτρίζουν άμεσα και με σαφήνεια τη στρατηγική Με στόχο τη «βιώσιμη ενέργεια και το πράσινο αλουμίνιο».

## 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΔΕΗ ΑΕ

### 3.1 Εισαγωγή

Όραμα της εταιρείας αποτελεί η ανάπτυξη και παροχή προηγμένων ενεργειακών υπηρεσιών και προϊόντων τεχνολογιών και υποδομών. Σκοπός της εταιρείας είναι η εξέλιξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου που επεξεργάζεται μελλοντικά σενάρια, μετράει τις επιδράσεις, αξιοποιεί τις ευκαιρίες, προάγει την καινοτομία και κερδίζει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών με όρους διαφάνειας, αξιοκρατίας και αξιοπιστίας με στόχο τη δημιουργία και το διαμοιρασμό όλο και μεγαλύτερης αξίας για τον πλανήτη, την κοινωνία και την επιχείρηση. (Η Καθημερινή, 2022) (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

Η εταιρεία επιθυμεί την κατάκτηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας με βασικούς άξονες την καινοτομία και τη βιωσιμότητα, καθώς αυτό θα επιτευχθεί με την υλοποίηση του επιχειρηματικού της σχεδίου.

Βασικές αξίες της ΔΕΗ ΑΕ αποτελούν η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και ο σεβασμός προς τους ανθρώπους και το περιβάλλον τα οποία διέπουν και το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών της. Επιπλέον, αποτελεί δέσμευση της εταιρείας να ανταποκρίνεται στους πελάτες στους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη της με διαφάνεια, εντιμότητα, δικαιοσύνη και επαγγελματισμό.

Η εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας αφήνει σημαντικό αποτύπωμα στο περιβάλλον γεγονός το οποίο δημιουργεί την αδήριτη ανάγκη για σημαντικές πρωτοβουλίες μείωσης του αποτυπώματος της. Η εμφάνιση ακραίων καιρικών φαινομένων σε όλον τον πλανήτη, εξαιτίας της κλιματικής αλλαγής, κάθε μέρα αυξάνονται με μεγαλύτερες και εντονότερες επιπτώσεις στους πολίτες και τις υποδομές των κρατών.

Η ενεργειακή μετάβαση πλέον αποτελεί επιτακτική ανάγκη τόσο για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής όσο και για την αύξηση της ενεργειακής αυτονομίας, ειδικά λόγω των γεωπολιτικών συνθηκών που επικρατούν. Αποτελεί λοιπόν βασική συνιστώσα η σταδιακή απεξάρτηση από τις παραδοσιακές πηγές παραγωγής ενέργειας Και την στροφή σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον μορφές ενέργειας.

Ο Όμιλος ΔΕΗ, έχοντας στο επίκεντρο της στρατηγικής του τη στροφή στην καθαρή ενέργεια και μακροπρόθεσμα την απαλλαγή από τις εκπομπές άνθρακα, έχει

ήδη αρχίζει το μετασχηματισμό του από μια επιχείρηση ενέργειας με κέντρο δραστηριοτήτων τα ορυκτά καύσιμα(και πιο συγκεκριμένα τον λιγνίτη)σε μια σύγχρονη ψηφιακή Εταιρεία με ισχυρή παρουσία στις ΑΠΕ, βελτιωμένη λειτουργική απόδοση και πελατοκεντρική προσέγγιση.

Καθώς, ο εξηλεκτρισμός άλλων ενεργειακών τομέων αποτελεί την πιο οικονομική και αποδοτική μέθοδο για την απανθρακοποίησή τους, ο Όμιλος ΔΕΗ αξιολογεί τις διαθέσιμες τεχνολογικές λύσεις για την μείωση των εκπομπών των περιουσιακών του στοιχείων και ταυτόχρονα αναπτύσσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να προσφέρει στους καταναλωτές του εναλλακτικές λύσεις, φιλικές προς το περιβάλλον, αξιοποιώντας τις εμπορικά διαθέσιμες τεχνολογίες ηλεκτρισμού.

Κεντρικός άξονας αυτού του μετασχηματισμού είναι η αναδιαμόρφωση του χαρτοφυλακίου της παραγωγής ηλεκτρισμού, η οποία έχει ξεκινήσει με την απόσυρση λιγνιτικών μονάδων ισχύος 1,1 GW και τη σταδιακή απόσυρση των υπόλοιπων λιγνιτικών μονάδων έως το 2023, εκτός της Πτολεμαΐδας που αναμένεται να λειτουργήσει μέχρι το 2028 (σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα).

Σαν απόρροια των παραπάνω η Επιχείρηση έχει ήδη πετύχει μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> κατά 31% το 2021 (κατηγορία Scope 1), ενώ έχει θέσει ως στόχο τη μείωση των εκπομπών αυτής της κατηγορίας κατά 68% έως το 2024 (σε σχέση με τις τιμές του 2019). Παράλληλα, ο Όμιλος ΔΕΗ εστιάζει στην παραγωγή καθαρής ενέργειας, επενδύοντας στην αύξηση της εγκατεστημένης ισχύος από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και αποθήκευση, αναπτύσσει το δίκτυο δημόσιας φόρτισης ηλεκτροκίνητων οχημάτων με τη χρήση πράσινης ενέργειας από ΑΠΕ ενώ παράλληλα εκσυγχρονίζει το δίκτυο διανομής μέσης και χαμηλής τάσης της χώρας, μέσα από το επενδυτικό σχέδιο που υλοποιεί ο ΔΕΔΔΗΕ.

Ο Όμιλος ΔΕΗ δημιουργεί οικονομική αξία μέσω των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη του και συνεισφέρει με ουσιαστικό τρόπο στην οικονομία, την απασχόληση και στην ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων. Στοχεύει να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στις ενεργειακές αγορές ώστε να βελτιώνει την οικονομική του θέση και να υποστηρίζει την αλυσίδα αξίας μέσω της παραγωγής και διανομής ενέργειας.

Στο πλαίσιο αυτό, μετασχηματίζεται από Εταιρεία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας σε μία Εταιρεία που αναπτύσσει και προσφέρει σύνθετα



ενεργειακά προϊόντα και υπηρεσίες, εστιασμένα στην ικανοποίηση των ενεργειακών (και όχι μόνο) αναγκών των πελατών της. Η δραστηριότητα του Ομίλου συμβάλει άμεσα με τη δημιουργία οικονομικής αξίας στα λειτουργικά κόστη, τους μισθούς και τα επιδόματα εργαζόμενων, τις πληρωμές και τα φορολογικά έσοδα προς το κράτος και τις επενδύσεις στην κοινωνία αλλά και έμμεσα για τους προμηθευτές και συνεργάτες στη δική τους αλυσίδα αξίας.

### **3.2 Επιχειρησιακή και Επικοινωνιακή Στρατηγική**

Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι μια από τις κορυφαίες εταιρείες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Ως εκ τούτου ακολουθεί ένα σύνολο επιχειρησιακών και επικοινωνιακών στρατηγικών (ΔΕΗ ΑΕ, 2022) (Ανδρέου & Αγγελής, 2015)

Συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε. διέπεται στα παρακάτω:

1. **Χαρτοφυλάκιο Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας:** Η επιχειρησιακή στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε. περιλαμβάνει τη διαχείριση ενός ποικίλου χαρτοφυλακίου στοιχείων ενεργητικού παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, συμπεριλαμβανομένων σταθμών θερμικής ενέργειας, υδροηλεκτρικών σταθμών και δυνητικά ανανεώσιμων πηγών ενέργειας όπως η αιολική και η ηλιακή. Η εταιρεία επιδιώκει να βελτιστοποιήσει το μείγμα παραγωγής για να εξασφαλίσει μια ισορροπία μεταξύ της αποδοτικότητας κόστους, της αξιοπιστίας και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.
2. **Διαχείριση Κόστους:** Η ΔΕΗ Α.Ε. επικεντρώνεται στη διαχείριση κόστους για να εξασφαλίσει ανταγωνιστική τιμολόγηση και κερδοφορία. Αυτό οδηγεί στη βελτιστοποίηση του κόστους των καυσίμων, την εφαρμογή αποτελεσματικών λειτουργικών διαδικασιών και τη διερεύνηση ευκαιριών για μέτρα εξοικονόμησης κόστους.
3. **Συντήρηση και Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων:** Η ΔΕΗ Α.Ε. δίνει προτεραιότητα στην τακτική συντήρηση και αποτελεσματική διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Αυτό περιλαμβάνει τη διενέργεια τακτικών επιθεωρήσεων, επισκευών και αναβαθμίσεων εξοπλισμού για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της μακροζωίας των σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας της.

4. Περιβαλλοντική Αειφορία: Καθώς οι περιβαλλοντικές ανησυχίες γίνονται όλο και πιο σημαντικές στον ενεργειακό τομέα, η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί δίνει έμφαση σε στρατηγικές για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα και την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Αυτό περιλαμβάνει επενδύσεις σε καθαρότερες τεχνολογίες και συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

Από την άλλη η επικοινωνιακή στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει στην αποτελεσματική συνεργασία με τους μετόχους της, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων, των επενδυτών, των ρυθμιστικών φορέων και του ευρύτερου κοινού.

Ορισμένες πτυχές που λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση της επικοινωνιακής τους στρατηγικής:

1. Branding και Messaging: Η ΔΕΗ Α.Ε. αναπτύσσει μια συνεπή εικόνα της επωνυμίας και τα μηνύματα που θα αντικατοπτρίζουν τις αξίες, την αποστολή και τη δέσμευσή της για την παροχή αξιόπιστων και βιώσιμων υπηρεσιών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Αυτό περιλαμβάνει την ανάδειξη των επιχειρησιακών πλεονεκτημάτων, των περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών και της δέσμευσης για ικανοποίηση πελατών.
2. Επικοινωνία Πελατών: Η ΔΕΗ Α.Ε. διατηρεί ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας με τους πελάτες της, παρέχοντας ενημερώσεις για διακοπές υπηρεσιών, πληροφορίες τιμολόγησης και συμβουλές εξοικονόμησης ενέργειας. Μπορεί να χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια, όπως ιστότοπους, πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης και κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, για να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες και να αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις ανησυχίες τους.
3. Σχέσεις με τους Επενδυτές: Η ΔΕΗ Α.Ε. επικοινωνεί με τους μετόχους και τους πιθανούς επενδυτές της για να παρέχει ενημερώσεις σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις, τα επενδυτικά σχέδια και την εταιρική στρατηγική. Αυτό περιλαμβάνει τακτικές οικονομικές αναφορές, παρουσιάσεις επενδυτών και συμμετοχή σε συνέδρια και εκδηλώσεις του κλάδου.
4. Δημόσιες Σχέσεις και Συμμετοχή Ενδιαφερομένων: Η ΔΕΗ Α.Ε. συνεργάζεται με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών αρχών, των τοπικών κοινωνιών, των περιβαλλοντικών

οργανώσεων και των ενώσεων του κλάδου. Μπορούν να συμμετέχουν σε δημόσιες διαβουλεύσεις, να χορηγούν κοινοτικές εκδηλώσεις και να επικοινωνούν ενεργά τη δέσμευσή τους για κοινωνική ευθύνη και βιωσιμότητα.

5. Επικοινωνία κατά της κρίσης: Σε περίπτωση κρίσης ή έκτακτης ανάγκης, όπως διακοπές ρεύματος ή ατυχήματα, η ΔΕΗ Α.Ε. έχει σε εφαρμογή ένα σχέδιο επικοινωνίας για την κρίση. Αυτό συνεπάγεται έγκαιρη και διαφανή επικοινωνία για τον μετριασμό πιθανής ζημίας στη φήμη, την παροχή ενημερώσεων για την κατάσταση και τη διαβεβαίωση των ενδιαφερομένων ότι λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την επίλυση του ζητήματος. (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες στρατηγικές και τακτικές επικοινωνίας που εφαρμόζει η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να είναι σε συνεχή ενημέρωση ανάλογα με τους επιχειρηματικούς στόχους, τις συνθήκες της αγοράς και τις κανονιστικές απαιτήσεις.

### **3.3 Η Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης**

Η ΔΕΗ στοχεύει στην ολοκληρωμένη ενσωμάτωση των θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης/CSV στη στρατηγική, τη διακυβέρνηση και το λειτουργικό μοντέλο του Ομίλου (και των επί μέρους εταιριών), καθώς και τη βελτίωση των δημοσιοποιήσεων ESG, λαμβάνοντας υπόψιν τις βασικές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις του Ομίλου ΔΕΗ, μέσα όχι μόνο από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει και θα παρέχει στο μέλλον (sustainability of product) αλλά και το σύνολο των διαδικασιών για τη δημιουργία αυτών (sustainability of process) σε όλη της την αλυσίδα αξίας (value chain), καθώς και λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών (bottom up re-engineering for stakeholder vs shareholder economy).

Η ΔΕΗ λειτουργεί πάντοτε και σε όλο το εύρος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας με υπευθυνότητα και απόλυτη διαφάνεια. Η δράση της και ο τρόπος διεξαγωγής των επιχειρηματικών της πρακτικών περιλαμβάνει ευθύνη για το περιβάλλον, εφαρμογή καλύτερων εργασιακών πρακτικών και φροντίδα για τον τρόπο αλληλεπίδρασης με το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών (πελατών, εργαζομένων, μετόχων, προμηθευτών, τοπικών κοινωνιών, κεντρικής και τοπικής αυτοδιοίκησης,

κοινωνίας των πολιτών, περιβάλλοντος κ.λπ.). Λειτουργεί με τρόπο εξισορροπητικό, προς όφελος της κοινωνίας και της Επιχείρησης.

Η Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΔΕΗ αποτελεί το βασικό πλαίσιο δεσμεύσεων του Ομίλου, στο πλαίσιο της Βιώσιμης Ανάπτυξης, με σκοπό τη συνεχή προσπάθεια δημιουργίας και μέτρησης διαμοιραζόμενης ωφέλειας (CSV) για την Κοινωνία, την Επιχείρηση και τα Ενδιαφερόμενα Μέρη, με τη λιγότερη δυνατή επίδραση στο Περιβάλλον, ώστε η ανάπτυξη αυτή να είναι εφικτή και για τις επόμενες γενεές.

Η Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι σε απόλυτη συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιο και την ανάγκη μετασχηματισμού του επιχειρηματικού μοντέλου του Ομίλου, που προκύπτει από αυτό, ενώ η προσέγγιση στα θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης γίνεται και υπό το πρίσμα της χρηματοοικονομικής επίδρασης που αυτά έχουν στον Όμιλο.

Στο πλαίσιο αυτό, αναζητούνται συνεχώς μηχανισμούς ενσωμάτωσης αρχών βιώσιμης ανάπτυξης (sustainability enablers) σε όλη την αλυσίδα παραγωγής αξίας και υιοθέτησης αρχών της Κυκλικής Οικονομίας κατά την παραγωγή και ανάπτυξη νέων και υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ΔΕΗ, μέσα από το σύνολο των λειτουργιών και ενεργειών της, στοχεύει στη συμβολή στην επίτευξη των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ, δίνοντας έμφαση στους στόχους που συνδέονται με την προτεραιοποίηση που προκύπτει από το materiality και τα Ενδιαφερόμενα Μέρη, αλλά και από τις επιδόσεις και επιδράσεις που έχει η δραστηριότητα της Εταιρείας σε αυτούς τους Στόχους αλλά και αντίστροφα σε σχέση με τη σημασία που αυτοί έχουν για την βιωσιμότητα και το επιχειρηματικό σχέδιο της Εταιρείας. (ΔΕΗ ΑΕ, 2022)

Οι βασικές αρχές της Πολιτικής είναι:

- ✓ Μείωση της επίδρασής στο περιβάλλον και στη βιοποικιλότητα.
- ✓ η εξοικονόμηση ενέργειας.
- ✓ Η μετάβαση στην επίτευξη των εθνικών και διεθνών στόχων για την
- ✓ Η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής μέσω της μείωσης του ανθρακικού αποτυπώματος στην παραγωγή αλλά και στην αλυσίδα παραγωγής αξίας.
- ✓ Η επεξεργασία σεναρίων σχετιζόμενα με την κλιματική αλλαγή, ώστε να θωρακίζεται η επιχείρηση στο μέλλον.
- ✓ η κινητήριος δύναμη μετάβασης στην υιοθέτηση αρχών κυκλικής οικονομίας.

- ✓ Ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα.
- ✓ Ο ανταγωνισμός και η παραγωγή και προμήθειας ενέργειας αλλά και ενεργειακών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που θα καλύπτουν τις ανάγκες και θα είναι προσιτά στους καταναλωτές.
- ✓ Η τοποθέτηση ψηλά του πήχη σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης για τον Όμιλό, ώστε να συνάπτονται συνεργασίες με τρίτους προς αυτόν τον σκοπό.
- ✓ Ο σεβασμός και η αξιοποίηση της διαφορετικότητας, η ενσωμάτωση στην κουλτούρα της των αρχών της συμπερίληψης και των ίδιων ευκαιριών πρόσληψης αλλά και εξέλιξης, προσφέροντας δυνατότητες εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης στους εργαζομένους και να αποτελεί προτεραιότητα για όσους επιθυμούν εργασία.
- ✓ Επιλογή συνεργατών και προμηθευτών λαμβάνοντας υπόψη την απόδοσή τους και σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης και βάσει κριτηρίων ESG.
- ✓ Συμβολή με αποφασιστικά και σε συνεργασία με την Πολιτεία και άλλους θεσμούς στην Δίκαιη Μετάβαση στο πλαίσιο του ενεργειακού μετασχηματισμού της χώρας.
- ✓ Προώθηση της καινοτομίας και της έρευνας, και την συν-δημιουργία λύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- ✓ Ανταπόκριση στα σύννομα συμφέροντα και στις επιδιώξεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών και να διατηρούμε ανοιχτούς διαύλους με την Κοινωνία.
- ✓ Επιδίωξη κοινωνικής ευθύνης και υπευθυνότητα με έμφαση στις τοπικές κοινωνίες, με βάση τις αρχές της αλληλεγγύης και του αλληλοσεβασμού.
- ✓ Μέριμνα για την υγεία την ασφάλεια και την ευζωία των εργαζομένων αλλά και της κοινωνίας ευρύτερα.
- ✓ Συνάρτηση των αποδοχών των στελεχών και με κριτήρια βιώσιμης ανάπτυξης και ESG.
- ✓  Αξιολόγηση παράλληλα με την περιβαλλοντική, και την κοινωνική επίδραση – θετική ή αρνητική- σε σημαντικές δραστηριότητες της επιχείρησης, είτε αυτές έχουν να κάνουν με απόσυρση μονάδων, είτε με νέα προϊόντα, υπηρεσίες και επενδύσεις.
- ✓ Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους επενδυτές, ώστε να προκύπτει αμοιβαίο ανταγωνιστικό όφελος, και να προσελκούμε διεθνή κεφάλαια μακροπρόθεσμης επένδυσης που θα επιτρέπουν την ανάπτυξη του επενδυτικού σχεδίου.

- ✓ Εισαγωγή και υποστήριξη σε πρωτοβουλίες, πολιτικές, ρυθμιστικά και νομοθετικά πλαίσια που θα ενισχύουν τον δρόμο σε μια δίκαιη βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας, αλλά και της Ευρώπης γενικότερα.
- ✓ Παράδειγμα χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης.
- ✓ Τήρηση στους διεθνείς κανόνες επαγγελματικής δεοντολογίας και καταπολέμησης της διαφθοράς, με όρους διαφάνειας και ακεραιότητας και με έμφαση στην Επιχειρηματική Ηθική.
- ✓ Τήρηση του εκάστοτε ισχύοντος ρυθμιστικού και νομοθετικού πλαισίου, εθνικό και διεθνές.

### 3.4 SWOT Analysis για την εταιρεία ΔΕΗ ΑΕ

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, η οποία παρέχει ηλεκτρική ενέργεια τόσο σε οικιακούς όσο και σε επαγγελματικούς πελάτες. Η εταιρεία κατέχει δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά ενέργειας, με μερίδιο αγοράς περίπου 70% . Η ΔΕΗ Α.Ε. δραστηριοποιείται επίσης στην παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας σε άλλες χώρες, όπως η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Σερβία. Παρά την κυρίαρχη θέση της στην αγορά, η ΔΕΗ Α.Ε. αντιμετωπίζει οικονομικές προκλήσεις τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού στην αγορά ενέργειας και της στροφής προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας . (Αναστασίου, 2019) (Ανδρέου & Αγγελής, 2015)

#### 1. Δυνάμεις της ΔΕΗ Α.Ε

Η ΔΕΗ Α.Ε., γνωστή πλέον ως ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε., έχει αρκετά δυνατά σημεία που δίνουν στην εταιρεία μια ισχυρή θέση στην αγορά. Ένα από αυτά τα δυνατά σημεία είναι η δεσπόζουσα θέση της στην ελληνική αγορά ενέργειας. Ως μία από τις λίγες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό, η ΔΕΗ Α.Ε. έχει ισχυρή διαπραγματευτική θέση με τους πελάτες της . Επιπλέον, η εταιρεία έχει ένα καθιερωμένο brand name που είναι αναγνωρισμένο σε όλη τη χώρα. Αυτή η αναγνώριση της επωνυμίας δίνει στη ΔΕΗ ΑΕ ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, καθώς οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να εμπιστεύονται μια εταιρεία με ισχυρή φήμη . Τέλος, η εταιρεία είναι γνωστή για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών της. Αυτή η δέσμευση στην ποιότητα βοήθησε τη ΔΕΗ Α.Ε. να δημιουργήσει μια πιστή πελατειακή βάση όλα αυτά τα χρόνια.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της ΔΕΗ Α.Ε. είναι η δέσμευσή της στην καινοτομία και την τεχνολογία. Η εταιρεία έχει επενδύσει πολλά στην έρευνα και την ανάπτυξη, γεγονός που της επέτρεψε να παραμείνει μπροστά από τους ανταγωνιστές της όσον αφορά τις προσφορές προϊόντων και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η ΔΕΗ Α.Ε. ήταν μια από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που επένδυσε στην ηλιακή ενέργεια και συνεχίζει να κατέχει ηγετική θέση στον τομέα αυτό σήμερα . Αυτή η αφοσίωση στην καινοτομία βοήθησε τη ΔΕΗ Α.Ε. να διατηρήσει τη θέση της ως ηγέτης της αγοράς και να παραμείνει σχετική σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κλάδο.

Τέλος, η ΔΕΗ Α.Ε. έχει ισχυρή δέσμευση για την αειφορία και την περιβαλλοντική ευθύνη. Η εταιρεία έχει υλοποιήσει αρκετές πρωτοβουλίες για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και την προώθηση βιώσιμων πρακτικών, όπως η επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η μείωση των απορριμμάτων. Αυτή η δέσμευση για βιωσιμότητα όχι μόνο ωφελεί το περιβάλλον, αλλά βοηθά επίσης στη βελτίωση της φήμης της εταιρείας και στην απήχηση στους πελάτες που ανησυχούν όλο και περισσότερο για περιβαλλοντικά ζητήματα . Συνολικά, τα πλεονεκτήματα της ΔΕΗ Α.Ε. την καθιστούν ισχυρό ανταγωνιστή στην ελληνική αγορά ενέργειας και την τοποθετούν για συνεχή επιτυχία στο μέλλον.

## 2. Αδυναμίες της ΔΕΗ Α.Ε

Η ΔΕΗ Α.Ε. αντιμετωπίζει αρκετές αδυναμίες που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοσή της στην αγορά. Μία από τις κύριες αδυναμίες είναι η εξάρτησή της από μερικές βασικές αγορές. Αυτή η εξάρτηση από συγκεκριμένες αγορές καθιστά την εταιρεία ευάλωτη σε αλλαγές σε αυτές τις αγορές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα έσοδα και την κερδοφορία της. Σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, η εξάρτηση της αγοράς λογισμικού από έργα του δημόσιου τομέα είναι μια σημαντική αδυναμία που επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας . Ως εκ τούτου, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να διαφοροποιήσει την αγορά της και να επεκτείνει την πελατειακή της βάση για να μειώσει την εξάρτησή της από μερικές βασικές αγορές και να μετριάσει τους πιθανούς κινδύνους που συνδέονται με τις αλλαγές της αγοράς. (Αναστασίου, 2019)

Μια άλλη αδυναμία της ΔΕΗ Α.Ε. είναι η περιορισμένη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Τα προϊόντα της εταιρείας στερούνται μοναδικότητας και δεν διαφέρουν

σημαντικά από αυτά των ανταγωνιστών της. Αυτή η έλλειψη διαφοροποίησης μπορεί να καταστήσει πρόκληση για την εταιρεία να προσελκύσει και να διατηρήσει πελάτες. Ως εκ τούτου, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη καινοτόμων και μοναδικών προϊόντων που τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της .

Η ΔΕΗ Α.Ε. αντιμετωπίζει επίσης υψηλά πάγια έξοδα, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία της. Τα υψηλά πάγια έξοδα της εταιρείας οφείλονται κατά κύριο λόγο στο μεγάλο κόστος υποδομής και λειτουργίας της. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πρέπει να βρει τρόπους να μειώσει το πάγιο κόστος της, διατηρώντας ή βελτιώνοντας τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της βελτιστοποίησης της υποδομής και των διαδικασιών της και της εφαρμογής μέτρων εξοικονόμησης κόστους. Με τη μείωση των πάγιων εξόδων της, η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία και την οικονομική της απόδοση .

### 3. Ευκαιρίες για τη ΔΕΗ Α.Ε

Μια ευκαιρία για τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι η δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές. Με τον εντοπισμό και την είσοδο σε νέες αγορές, η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να αυξήσει την πελατειακή της βάση και τις ροές εσόδων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες αυτών των αγορών. Η διεξαγωγή ανάλυσης SWOT μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό πιθανών αγορών και στον προσδιορισμό των δυνατών και αδυναμιών της ΔΕΗ Α.Ε. σε σχέση με αυτές τις αγορές. Αξιοποιώντας τα δυνατά της σημεία και αντιμετωπίζοντας τις αδυναμίες της, η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να επεκταθεί με επιτυχία σε νέες αγορές και να αξιοποιήσει αυτή την ευκαιρία. (Ανδρέου & Αγγελής, 2015)

Μια άλλη ευκαιρία για τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι η δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων της. Με την ανάπτυξη μοναδικών και καινοτόμων προϊόντων, η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να προσελκύσει νέους πελάτες. Για παράδειγμα, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να κεφαλαιοποιήσει αυτή την τάση αναπτύσσοντας και προωθώντας τέτοια προϊόντα . Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην



αύξηση της αφοσίωσης των πελατών και της αναγνώρισης της επωνυμίας, οδηγώντας τελικά σε αυξημένα έσοδα και κερδοφορία.

Τέλος, η αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα δίνει στη ΔΕΗ Α.Ε. ευκαιρία να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών που συνειδητοποιούν τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις. Με την ανάπτυξη και την προώθηση βιώσιμων προϊόντων, η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να προσελκύσει πελάτες με περιβαλλοντική συνείδηση και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα έσοδα και κερδοφορία, καθώς και σε βελτιωμένη φήμη της επωνυμίας και στην αφοσίωση των πελατών.

#### 4. Απειλές για τη ΔΕΗ Α.Ε.

Η ΔΕΗ Α.Ε., κορυφαία εταιρεία στον κλάδο της ενέργειας, αντιμετωπίζει αρκετές απειλές που θα μπορούσαν ενδεχομένως να εμποδίσουν την επιτυχία της. Μία από τις σημαντικότερες απειλές είναι ο έντονος ανταγωνισμός στη βιομηχανία ενέργειας. Ο κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, με πολλούς παίκτες να διεκδικούν μερίδιο αγοράς. Αυτός ο ανταγωνισμός ασκεί πίεση στις εταιρείες να μειώσουν τις τιμές και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να καινοτομεί και να βελτιώνει διαρκώς τις διαδικασίες της για να βρίσκεται μπροστά από τους ανταγωνιστές της και να διατηρεί τη θέση της στην αγορά.

Μια άλλη απειλή για τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι οι κυμαινόμενες τιμές των πρώτων υλών. Το κόστος των πρώτων υλών, όπως οι τιμές του φυσικού αερίου και του πετρελαίου, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία της εταιρείας. Οι διακυμάνσεις στις τιμές αυτών των υλικών μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένο κόστος και μειωμένα περιθώρια κέρδους. Η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να παρακολουθεί στενά τις τιμές των πρώτων υλών και να αναπτύσσει στρατηγικές για τον μετριασμό των επιπτώσεων των διακυμάνσεων των τιμών στις δραστηριότητές της.

Η οικονομική και πολιτική αστάθεια σε ορισμένες από τις βασικές αγορές της ΔΕΗ Α.Ε. είναι μια άλλη σημαντική απειλή. Αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές, συναλλαγματικές διακυμάνσεις και οικονομικές πτώσεις μπορούν όλα να επηρεάσουν τις λειτουργίες της εταιρείας. Για παράδειγμα, η Κοινή Αγροτική Πολιτική που

θεσπίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση τονίζει τη σημασία του γεωργικού τομέα στην οικονομική ανάπτυξη . Οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτή την πολιτική θα μπορούσε να επηρεάσει τη ζήτηση πετρελαίου στον αγροτικό τομέα, κάτι που θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα της ΔΕΗ Α.Ε. Ως εκ τούτου, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να παρακολουθεί διαρκώς την οικονομική και πολιτική κατάσταση στις βασικές αγορές της και να αναπτύσσει σχέδια έκτακτης ανάγκης για τον μετριασμό των ενδεχόμενων κινδύνων.

### 3.5 PESTLE Analysis για την εταιρεία ΔΕΗ ΑΕ

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την εξέταση διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον της αγοράς για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Το ακρωνύμιο σημαίνει Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί και Περιβαλλοντικοί παράγοντες . Η ανάλυση PESTLE είναι ένα στρατηγικό εργαλείο μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης . Στο πλαίσιο της λειτουργίας της ΔΕΗ Α.Ε., η ανάλυση PESTLE μπορεί να δώσει πολύτιμες πληροφορίες για τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας . (Kotler, 2018)

Η ανάλυση PESTLE είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον ενεργειακό τομέα, όπου εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις λειτουργίες μιας εταιρείας. Για παράδειγμα, πολιτικοί παράγοντες όπως αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές ή κανονισμούς μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία και την ανάπτυξη του ενεργειακού τομέα . Οι οικονομικοί παράγοντες όπως οι διακυμάνσεις των τιμών της ενέργειας και της ζήτησης μπορούν επίσης να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας . Κοινωνικοί παράγοντες όπως η κοινή γνώμη για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και τη βιωσιμότητα μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη φήμη και το μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Τεχνολογικοί παράγοντες όπως οι εξελίξεις στην τεχνολογία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις λειτουργίες της εταιρείας. Νομικοί παράγοντες όπως αλλαγές στους ενεργειακούς κανονισμούς και στους περιβαλλοντικούς νόμους μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις λειτουργίες της εταιρείας .

Συμπερασματικά, η ανάλυση PESTLE μπορεί να βοηθήσει τη ΔΕΗ Α.Ε. να εντοπίσει τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές της και να αναπτύξει στρατηγικές για τον μετριασμό των κινδύνων και

την αξιοποίηση των ευκαιριών. Αναλύοντας τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, η εταιρεία μπορεί να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς της στόχους και διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της . Η ανάλυση PESTLE είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ενεργειακό τομέα, όπου εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις λειτουργίες και τις οικονομικές τους επιδόσεις .

#### 1. Πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΕΗ Α.Ε.

Η ΔΕΗ Α.Ε., ως σημαντικός παράγοντας στον ενεργειακό τομέα στην Ελλάδα, επηρεάζεται από διάφορους πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Ένας από τους πιο σημαντικούς πολιτικούς παράγοντες είναι οι κυβερνητικές πολιτικές και κανονισμοί. Η ελληνική κυβέρνηση έχει την εξουσία να ρυθμίζει τον ενεργειακό τομέα, κάτι που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία και την κερδοφορία της ΔΕΗ Α.Ε. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση μπορεί να επιβάλει κανονισμούς για την τιμολόγηση της ηλεκτρικής ενέργειας, που μπορεί να επηρεάσει τα έσοδα της εταιρείας . Επιπλέον, η κυβέρνηση μπορεί επίσης να εισαγάγει πολιτικές για την προώθηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν το μερίδιο αγοράς της ΔΕΗ Α.Ε. στον ενεργειακό τομέα.

Ένας άλλος σημαντικός πολιτικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι η πολιτική σταθερότητα και αστάθεια. Η πολιτική αστάθεια μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις λειτουργίες και την κερδοφορία της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, η πολιτική σταθερότητα μπορεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οδηγώντας σε αυξημένες επενδύσεις και οικονομική ανάπτυξη . Ως εκ τούτου, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να παρακολουθεί τις πολιτικές εξελίξεις στην Ελλάδα για να προβλέψει τυχόν επιπτώσεις στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

Τέλος, οι φορολογικές πολιτικές και αλλαγές μπορούν επίσης να επηρεάσουν σημαντικά τη λειτουργία της ΔΕΗ Α.Ε. Οι αλλαγές στις φορολογικές πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία της εταιρείας, καθώς οι φόροι μπορούν να επηρεάσουν

το κόστος παραγωγής και τα έσοδα. Για παράδειγμα, μια αύξηση των φόρων μπορεί να αυξήσει το κόστος παραγωγής, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη κερδοφορία για την εταιρεία. Ως εκ τούτου, η ΔΕΗ Α.Ε. οφείλει να παρακολουθεί στενά τυχόν αλλαγές στις φορολογικές πολιτικές και να προσαρμόζει ανάλογα τις δραστηριότητές της ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική στον ενεργειακό τομέα.

## 2. Οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΕΗ Α.Ε

Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ένα ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Οι οικονομικοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος αγοράς για τη ΔΕΗ Α.Ε. Ένας από τους βασικούς οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι οι τάσεις και η δυναμική της αγοράς. Οι αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς, όπως οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή η εισαγωγή νέων ανταγωνιστών, μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις δραστηριότητες της ΔΕΗ Α.Ε. . Ως αποτέλεσμα, είναι σημαντικό για τη ΔΕΗ Α.Ε. να παραμένει ενημερωμένη για τις τελευταίες τάσεις της αγοράς για να παραμείνει ανταγωνιστική.

Ένας άλλος οικονομικός παράγοντας που επηρεάζει τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι ο πληθωρισμός και τα επιτόκια. Ο πληθωρισμός μπορεί να επηρεάσει το κόστος παραγωγής, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει την τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας για τους καταναλωτές. Ομοίως, τα επιτόκια μπορούν να επηρεάσουν το κόστος δανεισμού της ΔΕΗ Α.Ε., γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της εταιρείας. Ως αποτέλεσμα, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να παρακολουθεί προσεκτικά τον πληθωρισμό και τα επιτόκια για να διασφαλίσει ότι μπορεί να διατηρήσει τη χρηματοοικονομική της σταθερότητα.

Τέλος, η συνολική οικονομική ανάπτυξη της χώρας μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της ΔΕΗ Α.Ε. Η οικονομική ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης ηλεκτρικής ενέργειας, ενώ η ύφεση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης. Επιπρόσθετα, οι κυβερνητικές πολιτικές που σχετίζονται με την οικονομική ανάπτυξη, όπως φορολογικές πολιτικές και κανονισμοί, μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της ΔΕΗ Α.Ε. Ως αποτέλεσμα, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να παρακολουθεί στενά το ευρύτερο

οικονομικό περιβάλλον για να διασφαλίσει ότι μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να παραμείνει ανταγωνιστική.

### 3. Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΕΗ Α.Ε

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι οι δημογραφικές αλλαγές και τάσεις στην αγορά. Με τη γήρανση του πληθυσμού και τη μείωση των γεννήσεων στην Ελλάδα, υπάρχει πιθανότητα μειωμένης ζήτησης ηλεκτρικής ενέργειας μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, ο αυξανόμενος αριθμός μεταναστών στην Ελλάδα μπορεί να έχει αντίκτυπο και στην αγορά ενέργειας, καθώς μπορεί να έχουν διαφορετικά πρότυπα και προτιμήσεις κατανάλωσης ενέργειας. Η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να παρακολουθεί στενά αυτές τις δημογραφικές αλλαγές και να προσαρμόσει τις στρατηγικές της ανάλογα για να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά.

Οι πολιτιστικές στάσεις και πεποιθήσεις μπορούν επίσης να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις λειτουργίες της ΔΕΗ Α.Ε. Η Ελλάδα έχει πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και οι πολίτες της είναι περήφανοι για τις παραδόσεις και τις αξίες τους. Η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να λάβει υπόψη αυτές τις πολιτιστικές συμπεριφορές και πεποιθήσεις κατά την ανάπτυξη των στρατηγικών μάρκετινγκ και των επικοινωνιακών της εκστρατειών. Για παράδειγμα, η προώθηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας όπως η ηλιακή και η αιολική ενέργεια μπορεί να είναι πρόκληση σε μια χώρα όπου πολλοί άνθρωποι εξακολουθούν να συνδέουν την ενέργεια με παραδοσιακές πηγές όπως ο άνθρακας και το πετρέλαιο. Η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να βρει τρόπους να εκπαιδεύσει το κοινό σχετικά με τα οφέλη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ξεπεραστούν τυχόν πολιτισμικά εμπόδια που μπορεί να εμποδίσουν την υιοθέτησή τους.

Η συμπεριφορά και οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της ΔΕΗ Α.Ε. στην αγορά. Με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση των περιβαλλοντικών ζητημάτων και την ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη, οι καταναλωτές συνειδητοποιούν περισσότερο τα πρότυπα κατανάλωσης ενέργειας. Είναι πιο πιθανό να προτιμούν παρόχους ενέργειας που προσφέρουν επιλογές καθαρής και ανανεώσιμης ενέργειας και έχουν θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να συμβαδίζει με αυτές τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και να προσφέρει καινοτόμες και βιώσιμες ενεργειακές

λύσεις για να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες. Επιπλέον, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να διασφαλίσει ότι οι στρατηγικές τιμολόγησης της είναι ανταγωνιστικές και διαφανείς, καθώς οι καταναλωτές γίνονται πιο ευαίσθητοι στις τιμές και ενημερωμένοι σχετικά με την αγορά ενέργειας. (Kotler, 2018)

#### 4. Τεχνολογικοί και Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΕΗ Α.Ε

Ένας από τους τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζει τη ΔΕΗ Α.Ε. είναι οι συνεχείς εξελίξεις και καινοτομίες στην τεχνολογία. Η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να συμβαδίζει με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις για να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά. Για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της ενεργειακής απόδοσης και στη μείωση του κόστους. Η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί επίσης να αξιοποιήσει νέες τεχνολογίες για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της παρέχοντας διαδικτυακές πλατφόρμες και εφαρμογές για κινητά για τους πελάτες να έχουν πρόσβαση στους λογαριασμούς τους και να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους. Η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων μπορεί να βοηθήσει τη ΔΕΗ Α.Ε. να βελτιώσει τις δραστηριότητές της και να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες της.

Οι περιβαλλοντικές ρυθμίσεις και ανησυχίες είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΕΗ Α.Ε. Ως εταιρεία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, η ΔΕΗ Α.Ε. πρέπει να συμμορφώνεται με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και πρότυπα προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις της στο περιβάλλον. Επιπλέον, η εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίσει τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων που επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να υιοθετήσει βιώσιμες πρακτικές όπως η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα, η επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η προώθηση της ενεργειακής απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τη φήμη της και να προσελκύσει πελάτες που εκτιμούν τη βιωσιμότητα.

Η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί επίσης να αναλάβει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των πρακτικών βιωσιμότητας της. Για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει προγράμματα ανακύκλωσης, να μειώσει τη χρήση αποβλήτων και νερού και να προωθήσει την εξοικονόμηση ενέργειας. Αυτές οι πρωτοβουλίες όχι μόνο συμβάλλουν

στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της εταιρείας, αλλά συμβάλλουν επίσης στην εξοικονόμηση κόστους και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Υιοθετώντας βιώσιμες πρακτικές και προωθώντας πρωτοβουλίες αειφορίας, η ΔΕΗ Α.Ε. μπορεί να επιδείξει τη δέσμευσή της στην περιβαλλοντική ευθύνη και να γίνει ηγέτης στον κλάδο.

## 4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει μια ξεκάθαρη επιχειρηματική στρατηγική που εστιάζει στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του από τους ανταγωνιστές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς ενίσχυσης των μηχανισμών ελέγχου στο επίπεδο της δεύτερης γραμμής άμυνας, που διασφαλίζει την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών . Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στον Όμιλο να διατηρεί ισχυρή θέση στην αγορά και να προσφέρει βιώσιμη αξία στους εταίρους του. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Ο Όμιλος δίνει επίσης μεγάλη έμφαση στην καινοτομία και την τεχνολογία, κάτι που αντικατοπτρίζεται στην επιχειρηματική του στρατηγική. Επενδύοντας σε τεχνολογίες αιχμής και αναπτύσσοντας καινοτόμες λύσεις, ο Όμιλος είναι σε θέση να βρίσκεται μπροστά στις τάσεις του κλάδου και να παρέχει στους πελάτες του προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση είναι απαραίτητη προκειμένου ο Όμιλος να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και να παραμείνει ηγέτης στον τομέα του.

Η βιωσιμότητα αποτελεί επίσης βασικό συστατικό της επιχειρηματικής στρατηγικής του Ομίλου Μυτιληναίος. Ο Όμιλος δεσμεύεται να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη και βιώσιμη αξία για όλους τους συνεργάτες του, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων. Μέσω των τριών στρατηγικών πυλώνων του, ο Όμιλος διασφαλίζει ότι συμβάλλει σε ένα καλύτερο μέλλον για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη . Αυτή η δέσμευση για τη βιωσιμότητα αποδεικνύεται περαιτέρω από τον διορισμό Διευθυντή Στρατηγικής και Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου, ο οποίος τόνισε τη σημασία της βιωσιμότητας στις λειτουργίες του Ομίλου. Συνολικά, η επιχειρηματική στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση, την καινοτομία και τη βιωσιμότητα, γεγονός που του επιτρέπει να δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει καταρτίσει ένα στρατηγικό σχέδιο για επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η γεωθερμική ενέργεια, η οποία παραμένει μια από τις πιο άγνωστες ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στην Ελλάδα . Ο όμιλος έχει τονίσει τη δέσμευσή του να πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στις ανανεώσιμες πηγές



ενέργειας, με σχέδια να επενδύσει περισσότερα από 700 εκατομμύρια ευρώ τα επόμενα χρόνια . Αυτή η επένδυση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ευθυγραμμίζεται με τη μακροχρόνια δέσμευση του ομίλου για βιωσιμότητα και περιβαλλοντική ευθύνη, η οποία αποτελεί το επίκεντρο των δραστηριοτήτων της εταιρείας για περισσότερα από 50 χρόνια.

Εκτός από τις επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει επικεντρωθεί και στην επέκταση των δραστηριοτήτων του στο εμπόριο ενέργειας. Η επιχειρηματική στρατηγική του ομίλου περιλαμβάνει την επέκταση των εμπορικών του δυνατοτήτων σε νέες αγορές, όπως η Νοτιοανατολική Ευρώπη και τα Βαλκάνια, για να αυξήσει τις ροές εσόδων του και να ενισχύσει τη θέση του ως κορυφαία εταιρεία ενέργειας στην περιοχή . Οι πρόσφατες οικονομικές επιδόσεις του ομίλου ήταν ισχυρές, με αύξηση 1,6% στα έσοδα το 2022 . Ο όμιλος έχει επίσης επικεντρωθεί στη βελτίωση της κερδοφορίας του και στη μείωση του κόστους μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα.

Η δέσμευση του Ομίλου Μυτιληναίος για βιωσιμότητα και περιβαλλοντική ευθύνη αντανακλάται στις ισχυρές επιδόσεις του σύμφωνα με τα κριτήρια ESG . Ο όμιλος έχει επίσης αναπτύξει ένα επενδυτικό σχέδιο μετάβασης στην ενέργεια για να υποστηρίξει τη μετάβασή του σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, το οποίο έτυχε θετικής υποδοχής από τους επενδυτές . Συνολικά, η επιχειρηματική στρατηγική του ομίλου επικεντρώνεται στην επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, στην επέκταση των δραστηριοτήτων εμπορίας ενέργειας και στη βελτίωση της κερδοφορίας, διατηρώντας παράλληλα μια ισχυρή δέσμευση για βιωσιμότητα και περιβαλλοντική ευθύνη. (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Η στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος για τις μεταλλουργικές επιχειρήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής αξίας . Η προσαρμοστικότητα στη νέα τάξη πραγμάτων που δημιουργήθηκε από τη σταλαγματική κατάσταση οδηγεί τη στρατηγική του Ομίλου στην ανάπτυξη και την επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη . Η διατήρηση του επιπέδου ελέγχου στον δεύτερο βαθμό είναι επίσης σημαντική πτυχή της στρατηγικής του Ομίλου .

Η επέκταση των δραστηριοτήτων του Ομίλου Μυτιληναίος σε αναδυόμενες αγορές είναι επίσης μια από τις στρατηγικές των πυλώνων. Με αυτόν τον τρόπο, ο

Ομίλος επιδιώκει να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη και βιώσιμη αξία για όλους τους εταίρους του, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της οικονομίας .

Η συμμετοχή του Ομίλου Μυτιληναίου στο 13ο Ετήσιο Φόρουμ Βιωσιμότητας της Capital Link είναι ακόμα μια ένδειξη της δέσμευσης του για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού του .

Η επιχειρηματική στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος για τις επιχειρήσεις EPC επικεντρώνεται σε έργα και συμβάσεις μεγάλης κλίμακας . Ο Όμιλος στοχεύει να ενισχύσει τους μηχανισμούς ελέγχου στη δεύτερη γραμμή άμυνας για να διασφαλίσει την ορθή εκτέλεση αυτών των έργων και των συμβάσεων . Ωστόσο, υπάρχουν πιθανοί κίνδυνοι που συνδέονται με τη μη συμμόρφωση με υφιστάμενες ή μελλοντικές συμβάσεις και διατάξεις . Παρά τους κινδύνους αυτούς, η οικονομική απόδοση του Ομίλου το 2022 παρουσίασε θετική αναπτυξιακή τάση, με έσοδα 225,4 εκατ. ευρώ . Η έμφαση του Ομίλου σε έργα και συμβάσεις μεγάλης κλίμακας υποδηλώνει εστίαση στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και σταθερότητα στον τομέα EPC.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος επενδύει επίσης στην ανάπτυξη των μηχανολογικών και σχεδιαστικών ικανοτήτων του για να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις EPC . Αυτή η επένδυση στην τεχνολογία και την καινοτομία μπορεί να βοηθήσει τον Όμιλο να παραμείνει ανταγωνιστικός στην αγορά και να προσφέρει έργα υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Επιπλέον, η έμφαση του Ομίλου στη βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί κινητήρια δύναμη πίσω από τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική του . Αυτή η δέσμευση για βιώσιμες πρακτικές μπορεί επίσης να βοηθήσει τον Όμιλο να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στην αγορά, απευθύνοντας έκκληση σε πελάτες που δίνουν προτεραιότητα στην περιβαλλοντική ευθύνη.

Τέλος, η στρατηγική ανασυγκρότηση του Ομίλου Μυτιληναίος περιλαμβάνει την επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέες γεωγραφικές περιοχές και τομείς, όπως οι νέες τεχνολογίες . Αυτή η επέκταση μπορεί να βοηθήσει τον Όμιλο να διαφοροποιήσει το χαρτοφυλάκιό του και να μετριάσει τους κινδύνους που συνδέονται με την υπερβολική εξάρτησή του σε έναν τομέα ή περιοχή. Για παράδειγμα, η πρόσφατη ανακοίνωση του Ομίλου για τις διαθέσιμες χρονοθυρίδες για τη φόρτωση φορτηγών από τον ΔΕΣΦΑ υποδηλώνει επέκταση των δραστηριοτήτων του στον ενεργειακό τομέα .

Επεκτείνοντας τις δραστηριότητές του σε νέους τομείς και περιοχές, ο Όμιλος Μυτιληναίος μπορεί να τοποθετηθεί για μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανάπτυξη.

## 4.2 Η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει αναλάβει ισχυρή δέσμευση για βιώσιμη ανάπτυξη, με έμφαση στη δημιουργία μακροπρόθεσμης και βιώσιμης αξίας για τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερόμενους φορείς . Η στρατηγική του Ομίλου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη βασίζεται σε τρία κύρια επίπεδα: Κλιματική Αλλαγή, προσέγγιση ESG και Κυκλική Οικονομία . Η προσέγγιση του Ομίλου στη βιωσιμότητα επικεντρώνεται στην επιδίωξη της προόδου, της εξέλιξης και της υπεύθυνης ανάπτυξης . Αυτή η δέσμευση για τη βιωσιμότητα αντικατοπτρίζεται στην ετήσια Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης του Ομίλου, η οποία σκιαγραφεί την πρόοδο που σημειώθηκε στην επίτευξη των στόχων αειφορίας . (Μυτιληναίος ΑΕ, 2022)

Ο Όμιλος Μυτιληναίος αναγνωρίζει τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης για τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες και τον αντίκτυπό της στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής στρατηγικής του, οδηγώντας την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά του . Η εστίαση του Ομίλου στη βιωσιμότητα υπερβαίνει τον ευρύτερο ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με δέσμευση να δημιουργεί αξία για όλους τους ενδιαφερόμενους . Ο Όμιλος δεσμεύεται επίσης για διαφάνεια και λογοδοσία στις εκθέσεις βιωσιμότητας, με έμφαση στη συνεχή βελτίωση.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει εφαρμόσει μια σειρά από πρωτοβουλίες για την υποστήριξη της στρατηγικής του για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της εστίασης στην κλιματική αλλαγή, την προσέγγιση ESG και την κυκλική οικονομία . Ο Όμιλος έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και βρίσκεται σε καλό δρόμο για την επίτευξη των κλιματικών στόχων του . Η δέσμευση του Ομίλου για βιωσιμότητα αντανακλάται επίσης στην εξαγορά της Aluminium of Greece, η οποία έδωσε τη δυνατότητα στον Όμιλο να επεκτείνει τις βιώσιμες επιχειρηματικές του δραστηριότητες . Συνολικά, η δέσμευση του Ομίλου Μυτιληναίος για αειφόρο ανάπτυξη αποτελεί βασικό μοχλό της μακροπρόθεσμης επιτυχίας και ανταγωνιστικότητάς του, ενώ παράλληλα συμβάλλει σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον για την κοινωνία και το περιβάλλον .

Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ έχει θέσει τη βιώσιμη ανάπτυξη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής του στρατηγικής, υπερβαίνοντας τις ευρύτερες περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες . Η νέα στρατηγική της εταιρείας για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη υλοποιείται μέσω τριών βασικών επιπέδων: Κλιματική Αλλαγή, προσέγγιση ESG και κυκλική οικονομία . Η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ έχει δεσμευτεί να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα για να πετύχει αποτύπωμα μηδενικού άνθρακα . Η εταιρεία έχει επισημάνει τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών 7 και 13, οι οποίοι επικεντρώνονται σε οικονομικά προσιτή και καθαρή ενέργεια και δράση για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, αντίστοιχα . Η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ έχει αναπτύξει στρατηγικές συνεργασίες για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις παραγωγικές δραστηριότητες, με στόχο τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας μακροπρόθεσμα .

Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ έχει αναλάβει διάφορες πρωτοβουλίες για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και της κατανάλωσης ενέργειας. Η εταιρεία έχει υλοποιήσει έργα για την αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως αιολικά και ηλιακά πάρκα . Η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ έχει επίσης αναπτύξει ενεργειακά αποδοτικές λύσεις για τις βιομηχανικές της διαδικασίες, όπως η χρήση τεχνολογίας συμπαραγωγής . Ο εταιρικός μετασχηματισμός του Ομίλου άνοιξε ένα νέο κεφάλαιο στην ιστορία του και ενίσχυσε τη δέσμευσή του για βιώσιμη ανάπτυξη . Η εταιρεία συμμετείχε στην παγκόσμια πρωτοβουλία βιώσιμης ανάπτυξης CDP Climate Change, επιδεικνύοντας την αφοσίωσή της στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα .

Ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ έχει εφαρμόσει προγράμματα ανακύκλωσης και διαχείρισης απορριμμάτων στο πλαίσιο της στρατηγικής αειφόρου ανάπτυξης . Η εταιρεία έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για τη μείωση της παραγωγής απορριμμάτων και την αύξηση της ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης απορριμμάτων. Η ΜΥΤΙΛΙΝΕΟΣ έχει επίσης εφαρμόσει μέτρα εξοικονόμησης νερού και συστήματα διαχείρισης λυμάτων για τη μείωση της κατανάλωσης νερού και την αποτελεσματική διαχείριση των λυμάτων . Μέσω αυτών των πρωτοβουλιών, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ δεσμεύεται να προάγει τη βιώσιμη ανάπτυξη και να συμβάλλει σε ένα καλύτερο μέλλον για όλους.

Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου Μυτιληναίος δίνει μεγάλη έμφαση στην προαγωγή της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων του. Η εταιρεία

γιορτάζει την Παγκόσμια Ημέρα για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία ετησίως, με έμφαση στη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σημασία της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας . Η Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης 2018 της Μυτιληναίος συντάχθηκε σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, τις ευρωπαϊκές οδηγίες και τα πρότυπα GRI, υπογραμμίζοντας τη δέσμευση της εταιρείας για βιώσιμη ανάπτυξη . Δίνοντας προτεραιότητα στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της, η Μυτιληναίος εργάζεται για τη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου μέλλοντος για όλους .

Εκτός από την προαγωγή της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων, η Μυτιληναίος επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού της δυναμικού. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων της είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος . Παρέχοντας ευκαιρίες στους υπαλλήλους της να μάθουν και να αναπτυχθούν, η Μυτιληναίος εργάζεται για να δημιουργήσει ένα πιο εξειδικευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό που είναι καλύτερα εξοπλισμένο για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος . Αυτή η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό μέρος της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας . (Ανδρέου & Αγγελής, 2015)

Τέλος, η Μυτιληναίος στηρίζει τις τοπικές κοινωνίες και τους φιλανθρωπικούς σκοπούς στο πλαίσιο της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι έχει την ευθύνη να ανταποκρίνεται στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται . Υποστηρίζοντας τοπικές πρωτοβουλίες και φιλανθρωπικούς σκοπούς, η Μυτιληναίος εργάζεται για τη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου μέλλοντος για όλους . Η στρατηγική αειφόρου ανάπτυξης της εταιρείας προσανατολίζεται στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών και οι στρατηγικές της προτεραιότητες εστιάζονται στη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου μέλλοντος για όλους . Ευθυγραμμίζοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, η Μυτιληναίος εργάζεται για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους της.

#### **4.3 Επιχειρησιακή και Επικοινωνιακή Πολιτική**

Η επιχειρησιακή στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος δίνει μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Εστιάζοντας σε αυτούς τους δύο βασικούς τομείς, ο όμιλος μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστικός και να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζεται στην

επένδυση του ομίλου σε τεχνολογία αιχμής και στη δέσμευσή του για συνεχή βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητές του. Δίνοντας προτεραιότητα στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομία, ο Όμιλος Μυτιληναίος μπορεί να διασφαλίσει ότι παραμένει στην πρώτη γραμμή των βιομηχανιών του και μπορεί να συνεχίσει να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες του. (Αναστασίου, 2019)

Μια άλλη σημαντική πτυχή της επιχειρησιακής στρατηγικής του Ομίλου Μυτιληναίος είναι η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών του περιοχών. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, συμπεριλαμβανομένης της μεταλλουργίας, της ενέργειας και της άμυνας, μεταξύ άλλων. Διαφοροποιώντας τους επιχειρηματικούς του τομείς, ο όμιλος μπορεί να μετριάσει τους κινδύνους και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες σε διαφορετικές αγορές. Αυτή η προσέγγιση δίνει επίσης τη δυνατότητα στον όμιλο να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία του σε διαφορετικούς κλάδους και να δημιουργήσει συνέργειες μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών του μονάδων.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος δίνει επίσης μεγάλη έμφαση στη βιωσιμότητα και τις περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένες πρακτικές. Το 2021, ο όμιλος έκανε σημαντικά βήματα σε αυτόν τον τομέα, ιδιαίτερα σε σχέση με θέματα ESG . Ο όμιλος δεσμεύεται να επενδύσει σε βιώσιμες τεχνολογίες και πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, της μείωσης των απορριμμάτων και της εξοικονόμησης νερού. Δίνοντας προτεραιότητα στη βιωσιμότητα, ο Όμιλος Μυτιληναίος μπορεί όχι μόνο να μειώσει τις περιβαλλοντικές του επιπτώσεις, αλλά και να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη του και να συμβάλει σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον. (Αναστασίου, 2019)

#### **4.3.1 Η επικοινωνιακή στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίος**

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει ως στόχο να διατηρήσει μια σαφή και διαφανή επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ως μια υπεύθυνη εταιρεία, εφαρμόζει συνεχώς την αριστεία στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και υιοθετεί τις καλύτερες πρακτικές, με βάση τους πυλώνες της κοινωνικής ευθύνης και της δεοντολογίας . Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία επιδιώκει να διατηρεί μια θετική σχέση με τους πελάτες, τους επενδυτές, τους εργαζομένους και την κοινότητα γενικότερα. (Ανδρέου & Αγγελής, 2015)

Επιπλέον, ο Όμιλος Μυτιληναίος αξιοποιεί διάφορα κανάλια επικοινωνίας για να επικοινωνεί με τους συμμετέχοντες. Αυτές περιλαμβάνουν την ιστοσελίδα της εταιρείας, τα κοινωνικά δίκτυα, την εφαρμογή της εταιρείας και τα ενημερωτικά δελτία. Μέσω αυτών των καναλιών, ο Όμιλος Μυτιληναίος παρέχει στους πελάτες και τους επενδυτές του σχετικά με τις δραστηριότητές του, ενώ επίσης επικοινωνεί τις δεοντολογικές πρακτικές και τις προσπάθειες της εταιρείας για την προστασία του περιβάλλοντος.

Τέλος, ο Όμιλος Μυτιληναίος δίνει έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις δεοντολογικές πρακτικές. Η εταιρεία έχει συστήσει μια επιτροπή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης,

#### **4.3.2 Ενσωμάτωση επιχειρησιακών και επικοινωνιακών στρατηγικών στον Όμιλο Μυτιληναίος**

Η ευθυγράμμιση της Επικοινωνιακής Στρατηγικής με τη Γενική Επιχειρηματική Στρατηγική αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας για την επιτυχή λειτουργία του Ομίλου Μυτιληναίου. Η στρατηγική επικοινωνία πρέπει να είναι συνεκτική με τους στόχους της γενικής επιχειρηματικής στρατηγικής του Ομίλου, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και τα αποτελέσματα. Με την ευθυγράμμιση αυτή, ο Όμιλος Μυτιληναίος μπορεί να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής του στρατηγικής και να επιτύχει τους στόχους του. (Kotler, 2018)

Η εφαρμογή της επικοινωνιακής στρατηγικής μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας του Ομίλου Μυτιληναίου. Με την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του Ομίλου και των εταίρων του, μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η επικοινωνιακή στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των αναγκών των πελατών και των ενδιαφερομένων μερών, καθώς και στην ανάπτυξη αποτελεσματικών λύσεων για την ικανοποίησή τους.

Η στρατηγική επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ισχυρή οικοδόμηση και αξιοπιστία για τον Όμιλο Μυτιληναίος αναδεικνύοντας τις δεοντολογικές πρακτικές και τις προσπάθειές του για την προστασία του περιβάλλοντος. Ο Όμιλος Μυτιληναίος χρησιμοποιεί μια προσέγγιση πολυκαναλικής επικοινωνίας για να προσεγγίσει τους

πελάτες και τους επενδυτές του. Ο ιστότοπος της εταιρείας, τα κοινωνικά δίκτυα, τα ενημερωτικά δελτία και η εφαρμογή της εταιρείας χρησιμοποιούνται όλα ως κανάλια επικοινωνίας. Μέσω αυτών των καναλιών, η εταιρεία παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, καθώς και ενημερώσεις σχετικά με τα δεοντολογικά της και πρακτικές κοινωνικής ευθύνης.

Η σύσταση επιτροπής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τον Όμιλο Μυτιληναίος αποδεικνύει τη δέσμευσή του να λειτουργεί ως μια υπεύθυνη και ηθική εταιρεία. Αυτή η επιτροπή μπορεί να βοηθήσει την Ομάδα να εντοπίσει τομείς όπου μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινότητα και το περιβάλλον. Η επιτροπή μπορεί επίσης να βοηθήσει τον Όμιλο να δημιουργήσει συνεργασίες με άλλους οργανισμούς που μοιράζονται τις αξίες και τους στόχους του.

Σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς, ο Όμιλος μπορεί να εργαστεί για την πρόωση της βιώσιμης ανάπτυξης και την υποστήριξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών αιτιών. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τον Όμιλο Μυτιληναίος να οικοδομήσει μια θετική φήμη στα μάτια των μετόχων του, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των επενδυτών, των εργαζομένων και της ευρύτερης κοινότητας. Εκτός από την επικοινωνία και την κοινωνική ευθύνη, ο Όμιλος Μυτιληναίος δίνει έμφαση και στην επιχειρησιακή στρατηγική ως βασικό συστατικό της επιτυχίας του.

Τέλος, με αποτελεσματική διαχείριση πόρων και αποδοτικές διαδικασίες, ο Όμιλος μπορεί να μειώσει κόστος και αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία τελικά οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη.

#### 4.4 SWOT Analysis για τον Όμιλο Μυτιληναίος

Ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι μια ελληνική πολυεθνική βιομηχανική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1990 ως εξέλιξη μιας παλιάς οικογενειακής μεταλλουργικής επιχείρησης. Σήμερα, ο όμιλος εμπλέκεται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της μεταλλουργίας, της ενέργειας και της άμυνας. Με παρουσία σε περισσότερες από 30 χώρες παγκοσμίως, ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει καθιερωθεί ως σημαντικός παίκτης στην παγκόσμια αγορά.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του Ομίλου Μυτιληναίος περιλαμβάνουν την παραγωγή και εμπορία προϊόντων αλουμινίου, χαλκού και ψευδαργύρου, καθώς και την παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου. Ο αμυντικός



τομέας του ομίλου ασχολείται με την παραγωγή και συντήρηση στρατιωτικού εξοπλισμού και συστημάτων. Τα τελευταία χρόνια, ο όμιλος έχει επίσης πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η αιολική και η ηλιακή ενέργεια. Αυτές οι ποικίλες δραστηριότητες επέτρεψαν στον Όμιλο Μυτιληναίος να αποκτήσει ισχυρή παρουσία σε διάφορους κλάδους και αγορές.

Η θέση του Ομίλου Μυτιληναίος στην αγορά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών του και του γενικότερου οικονομικού κλίματος. Ο όμιλος αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από άλλες πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιες βιομηχανίες, όπως η Rio Tinto και η Alcoa. Ωστόσο, η εστίαση του Ομίλου Μυτιληναίος στη βιωσιμότητα και την καινοτομία τον βοήθησε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του. Η στρατηγική ανάλυση του ομίλου, συμπεριλαμβανομένων των Πέντε Δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT, τον βοήθησε επίσης να εντοπίσει ευκαιρίες για ανάπτυξη και επέκταση. Αξιοποιώντας τους πόρους και τις δυνατότητές του, ο Όμιλος Μυτιληναίος μπορεί να συνεχίσει να ενισχύει τη θέση του στην αγορά και να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στο μέλλον. (Αναστασίου, 2019)

#### 1. Δυνατά σημεία του Ομίλου Μυτιληναίος

Ένα από τα δυνατά σημεία του Ομίλου Μυτιληναίος είναι η ισχυρή οικονομική του θέση. Ο όμιλος έχει στέρεες οικονομικές βάσεις, που του επιτρέπουν να πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις και να επεκτείνει τις δραστηριότητές του. Αυτή η οικονομική ισχύς οφείλεται εν μέρει στο διαφοροποιημένο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο του ομίλου, το οποίο του επιτρέπει να δημιουργεί έσοδα από πολλαπλές πηγές και να μετριάξει τους κινδύνους. Επιπλέον, ο όμιλος έχει μια ιστορία χρηστής οικονομικής διαχείρισης, η οποία τον βοήθησε να αντιμετωπίσει την οικονομική ύφεση και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Το διαφοροποιημένο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο του Ομίλου Μυτιληναίος είναι ένα άλλο δυνατό σημείο. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της μεταλλουργίας, της ενέργειας και της άμυνας, μεταξύ άλλων. Αυτό το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο βοηθά τον όμιλο να μετριάσει τους κινδύνους και να αξιοποιήσει ευκαιρίες σε διαφορετικές αγορές. Επιπλέον, ο όμιλος έχει

αποδεδειγμένο ιστορικό επιτυχούς διαχείρισης και ανάπτυξης των διαφόρων επιχειρηματικών του μονάδων, γεγονός που αποδεικνύει την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς .

Ο Όμιλος Μυτιληναίος επωφελείται από μια έμπειρη και εξειδικευμένη ομάδα διαχείρισης. Η ηγεσία του ομίλου έχει βαθιά κατανόηση των βιομηχανιών στις οποίες δραστηριοποιείται ο όμιλος, καθώς και ένα ισχυρό όραμα για το μέλλον του ομίλου. Αυτή η έμπειρη ομάδα διαχείρισης έχει συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη και την επιτυχία του ομίλου όλα αυτά τα χρόνια. Επιπλέον, ο όμιλος έχει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα που εκτιμά την καινοτομία, τη συνεργασία και την αριστεία, η οποία βοηθά στην προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων .

## 2. Αδυναμίες του Ομίλου Μυτιληναίος

Μια αδυναμία του Ομίλου Μυτιληναίος είναι η εξάρτησή του από ορισμένους επιχειρηματικούς τομείς. Ο όμιλος έχει σημαντική παρουσία στις βιομηχανίες ενέργειας και μεταλλουργίας, γεγονός που μπορεί να τον αφήσει ευάλωτο στις διακυμάνσεις σε αυτές τις αγορές. Οποιαδήποτε ύφεση σε αυτούς τους κλάδους θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική απόδοση και τη χρηματοοικονομική σταθερότητα του ομίλου. Αυτή η έλλειψη διαφοροποίησης στο χαρτοφυλάκιο του μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία στην επιχειρηματική στρατηγική του ομίλου, καθώς αφήνει τον όμιλο εκτεθειμένο σε πιθανούς κινδύνους .

Μια άλλη αδυναμία του Ομίλου Μυτιληναίος είναι η περιορισμένη παγκόσμια παρουσία του. Ενώ ο όμιλος έχει ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα και τις γύρω περιοχές, δεν έχει ακόμη δημιουργήσει σημαντική βάση σε άλλα μέρη του κόσμου. Αυτή η έλλειψη παγκόσμιας εμβέλειας μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητες ανάπτυξης του ομίλου και να δυσκολέψει τον ανταγωνισμό με άλλες πολυεθνικές εταιρείες στους ίδιους κλάδους. Ο όμιλος μπορεί να χρειαστεί να εξετάσει το ενδεχόμενο επέκτασης των δραστηριοτήτων του σε νέες αγορές για να μετριάσει αυτήν την αδυναμία .

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει επίσης υψηλό δείκτη χρέους προς ίδια κεφάλαια, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία στη χρηματοοικονομική του δομή. Ενώ το χρέος μπορεί να είναι χρήσιμο εργαλείο για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης και της

επέκτασης, ένα υψηλό επίπεδο χρέους μπορεί επίσης να αυξήσει τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο και να περιορίσει την ικανότητα του ομίλου να επενδύει σε νέες ευκαιρίες. Ο όμιλος μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθεί στη μείωση των επιπέδων του χρέους του και στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής του σταθερότητας προκειμένου να ενισχύσει τη συνολική του θέση στην αγορά .

### 3. Ευκαιρίες για τον Όμιλο Μυτιληναίος

Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένης της επέκτασης σε νέες αγορές. Με την είσοδό της σε νέες αγορές, η εταιρεία μπορεί να αυξήσει την πελατειακή της βάση και τις ροές εσόδων, αυξάνοντας έτσι τη συνολική της κερδοφορία. Επιπλέον, η εταιρεία μπορεί να διαφοροποιήσει τις προσφορές προϊόντων της για να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις διαφορετικών αγορών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω στρατηγικών συνεργασιών ή εξαγορών σε νέες περιοχές, επιτρέποντας στην εταιρεία να αξιοποιήσει την τοπική τεχνογνωσία και πόρους για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

Μια άλλη ευκαιρία για τον Όμιλο Μυτιληναίος είναι η αυξανόμενη ζήτηση για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Καθώς ο κόσμος κινείται προς ένα πιο βιώσιμο μέλλον, η ζήτηση για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται. Ο Όμιλος Μυτιληναίος βρίσκεται σε καλή θέση για να αξιοποιήσει αυτή την τάση, καθώς έχει ήδη καθιερωθεί ως κορυφαίος πάροχος λύσεων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Επενδύοντας στην έρευνα και ανάπτυξη και επεκτείνοντας το χαρτοφυλάκιό της από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η εταιρεία μπορεί να εδραιώσει περαιτέρω τη θέση της στην αγορά και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος μπορεί επίσης να εκμεταλλευτεί την αυξανόμενη ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα. Καθώς οι οικονομίες σε όλο τον κόσμο συνεχίζουν να αναπτύσσονται, η ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα όπως ο χάλυβας, το αλουμίνιο και ο χαλκός αναμένεται να αυξηθεί. Ο Όμιλος Μυτιληναίος έχει ένα ισχυρό ιστορικό στην παροχή βιομηχανικών προϊόντων υψηλής ποιότητας στους πελάτες του. Επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες και επεκτείνοντας τις παραγωγικές της δυνατότητες, η εταιρεία μπορεί να αυξήσει την ικανότητά της για να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για

αυτά τα προϊόντα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα έσοδα και κερδοφορία για την εταιρεία.

#### 4. Απειλές για τον Όμιλο Μυτιληναίος

Μια σημαντική απειλή που αντιμετωπίζει ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε έναν άκρως ανταγωνιστικό κλάδο και αντιμετωπίζει ανταγωνισμό τόσο από εγχώριους όσο και διεθνείς παίκτες. Αυτός ο ανταγωνισμός μπορεί να ασκήσει πίεση στο μερίδιο αγοράς και στην κερδοφορία της εταιρείας. Επιπλέον, η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις στη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της από εκείνα των ανταγωνιστών της, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανότητά της να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες. Ως εκ τούτου, ο Όμιλος Μυτιληναίος πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς το ανταγωνιστικό τοπίο και να προσαρμόζει ανάλογα τις στρατηγικές του για να παραμείνει ανταγωνιστικός.

Μια άλλη απειλή για τον Όμιλο Μυτιληναίος είναι η διακύμανση των τιμών των εμπορευμάτων, η οποία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία της εταιρείας. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε μια βιομηχανία βασισμένη στα εμπορεύματα, η οποία υπόκειται σε διακυμάνσεις στις τιμές λόγω διαφόρων παραγόντων όπως η προσφορά και η ζήτηση, τα γεωπολιτικά γεγονότα και οι φυσικές καταστροφές. Αυτές οι διακυμάνσεις μπορεί να επηρεάσουν τα έσοδα και τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας και μπορεί να απαιτήσουν από την εταιρεία να προσαρμόσει τις στρατηγικές τιμολόγησης ή να αναζητήσει εναλλακτικές πηγές εσόδων. Ως εκ τούτου, ο Όμιλος Μυτιληναίος πρέπει να έχει μια ισχυρή στρατηγική διαχείρισης κινδύνου για τον μετριασμό των επιπτώσεων των διακυμάνσεων των τιμών.

Οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς και πολιτικές μπορούν επίσης να αποτελέσουν απειλή για τον Όμιλο Μυτιληναίος. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο υψηλής ρύθμισης και οι αλλαγές στους κανονισμούς ή τις πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες και την κερδοφορία της εταιρείας. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στις ενεργειακές πολιτικές ή στους φορολογικούς κανονισμούς μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το επιχειρηματικό μοντέλο και τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας. Ως εκ τούτου, ο Όμιλος Μυτιληναίος πρέπει να παραμένει ενημερωμένος με

τις αλλαγές στους κανονισμούς και τις πολιτικές και να προσαρμόζει τις στρατηγικές του ανάλογα για να ελαχιστοποιήσει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις. Επιπλέον, η εταιρεία πρέπει να διατηρεί ισχυρές σχέσεις με κυβερνητικούς αξιωματούχους και φορείς χάραξης πολιτικής για να διασφαλίσει ότι τα συμφέροντά της εκπροσωπούνται στις συζητήσεις πολιτικής .

#### 4.5 PESTLE Analysis για τον Όμιλο Μυτιληναίος

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εξωτερικών μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Το ακρωνύμιο PESTLE σημαίνει Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοπολιτιστικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί και Περιβαλλοντικοί παράγοντες. Ο σκοπός της διεξαγωγής μιας ανάλυσης PESTLE είναι η καλύτερη κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού . Στην περίπτωση του Ομίλου Μυτιληναίος, μια ανάλυση PESTLE μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες και τη συνολική απόδοση του ομίλου . (Kotler, 2018)

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για τη στρατηγική διαχείριση, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν πιθανές ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Διεξάγοντας μια ανάλυση PESTLE, οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τους διάφορους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές τους και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές για τον μετριασμό των κινδύνων και την αξιοποίηση των ευκαιριών . Για τον Όμιλο Μυτιληναίος, μια ανάλυση PESTLE μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες και προκλήσεις στην αγορά και να αναπτύξει στρατηγικές για να παραμείνει ανταγωνιστικός και να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους .

Ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι μια κορυφαία βιομηχανική εταιρεία στην Ελλάδα με ποικίλο χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της μεταλλουργίας, της ενέργειας και της άμυνας. Ο όμιλος λειτουργεί σε ένα σύνθετο και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη διεξαγωγή ανάλυσης PESTLE για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων και ευκαιριών. Η ανάλυση

μπορεί να βοηθήσει τον Όμιλο Μυτιληναίος να κατανοήσει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές του και να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές για να παραμείνει ανταγωνιστικός και να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους .

#### 1. Πολιτικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Όμιλο Μυτιληναίος

Ο Όμιλος Μυτιληναίος υπόκειται σε διάφορους πολιτικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις δραστηριότητές του. Οι κυβερνητικοί κανονισμοί και οι πολιτικές μπορούν είτε να ωφελήσουν είτε να εμποδίσουν την ανάπτυξη και την επιτυχία της εταιρείας. Για παράδειγμα, οι κρατικές υπηρεσίες μπορούν να συλλέγουν πληροφορίες ή να εφαρμόζουν πολιτικές που θα μπορούσαν να αυξήσουν τα οφέλη του Ομίλου Μυτιληναίος . Από την άλλη πλευρά, η πολιτική αστάθεια μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα και να επηρεάσει αρνητικά τις λειτουργίες της εταιρείας. Ο Διευθύνων Σύμβουλος του ομίλου, Ευάγγελος Μυτιληναίος, απέσυρε την εταιρεία από την ελληνική τραπεζική ως μέρος της στρατηγικής του για τον μετριασμό των πολιτικών κινδύνων . Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο για τον Όμιλο Μυτιληναίος να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις πολιτικές αλλαγές για να διασφαλίσει τη συνεχή επιτυχία του.

Οι φορολογικές πολιτικές και οι εμπορικές πολιτικές διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στις δραστηριότητες του Ομίλου Μυτιληναίος. Οι κυβερνητικές πολιτικές που στοχεύουν στη βελτίωση του μηχανισμού φορολογικού ελέγχου μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική απόδοση της εταιρείας . Επιπλέον, οι εμπορικές πολιτικές, όπως οι δασμοί και οι εμπορικές συμφωνίες, μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να διεξάγει συναλλαγές με άλλες χώρες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τον Όμιλο Μυτιληναίος να ενημερώνεται για τυχόν αλλαγές στις φορολογικές και εμπορικές πολιτικές για να διασφαλίσει ότι μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Η σταθερότητα του τραπεζικού χώρου και της οικονομίας είναι ένας άλλος κρίσιμος πολιτικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τον Όμιλο Μυτιληναίος. Οι δραστηριότητες της εταιρείας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τραπεζικό τομέα

και οποιαδήποτε αστάθεια σε αυτόν τον τομέα μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες για την εταιρεία . Επιπλέον, η συνολική σταθερότητα της οικονομίας μπορεί να επηρεάσει τη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο για τον Όμιλο Μυτιληναίος να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται σε οποιεσδήποτε αλλαγές στον τραπεζικό τομέα και την οικονομία για να διασφαλίσει τη συνεχή επιτυχία του. Μια ανάλυση PESTLE για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μπορεί επίσης να βοηθήσει την εταιρεία να κατανοήσει καλύτερα και να πλοηγηθεί στους πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητές της .

## 2. Οικονομικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Όμιλο Μυτιληναίος

Ο Όμιλος Μυτιληναίος, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, επηρεάζεται από διάφορους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες και την κερδοφορία του. Ένας από τους σημαντικούς οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον όμιλο είναι οι τάσεις και οι συνθήκες της αγοράς. Ο όμιλος πρέπει να παρακολουθεί τις τάσεις και τις συνθήκες της αγοράς για να παραμείνει ανταγωνιστικός και σχετικός στον κλάδο. Αναλύοντας τις τάσεις της αγοράς, ο όμιλος μπορεί να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές και να προσαρμόσει ανάλογα τις δραστηριότητές του . Ως εκ τούτου, ο όμιλος πρέπει να διεξάγει τακτική έρευνα αγοράς για να κατανοήσει τις τάσεις της αγοράς και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις δραστηριότητές του.

Η οικονομική ανάπτυξη και η σταθερότητα διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του Ομίλου Μυτιληναίος. Η οικονομική ανάπτυξη παρέχει ευκαιρίες στον όμιλο να επεκτείνει τις δραστηριότητές του, ενώ η οικονομική αστάθεια μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Ως εκ τούτου, ο όμιλος πρέπει να παρακολουθεί τις οικονομικές συνθήκες των χωρών όπου δραστηριοποιείται για να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις και τις δραστηριότητές του. Επιπλέον, ο όμιλος πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές για τον μετριασμό των επιπτώσεων της οικονομικής αστάθειας στις δραστηριότητές του .

Ο πληθωρισμός και τα επιτόκια είναι επίσης σημαντικοί οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον Όμιλο Μυτιληναίος. Οι υψηλοί ρυθμοί πληθωρισμού μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση του κόστους παραγωγής, γεγονός που μπορεί να μειώσει την κερδοφορία του ομίλου. Από την άλλη πλευρά, τα υψηλά επιτόκια μπορούν να αυξήσουν το κόστος δανεισμού και να μειώσουν την ικανότητα του ομίλου να επενδύει

στις δραστηριότητές του. Ως εκ τούτου, ο όμιλος πρέπει να παρακολουθεί τους ρυθμούς πληθωρισμού και τα επιτόκια των χωρών όπου δραστηριοποιείται και να αναπτύσσει στρατηγικές για να μετριάσει τον αντίκτυπό τους στις δραστηριότητές του. Για παράδειγμα, ο όμιλος μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο αντιστάθμισης κινδύνου έναντι πληθωρισμού και επιτοκίων για να προστατεύσει τις δραστηριότητές του .

### 3. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Όμιλο Μυτιληναίος

Ο Όμιλος Μυτιληναίος επηρεάζεται από διάφορους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των ενδιαφερόμενων μερών του. Οι δημογραφικές αλλαγές και τάσεις είναι ένας τέτοιος παράγοντας που έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ομάδα. Στην Ελλάδα, ο πληθυσμός γερνάει και το ποσοστό γεννήσεων μειώνεται, οδηγώντας σε μικρότερο εργατικό δυναμικό και αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών . Οι αλλαγές αυτές μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Ομίλου Μυτιληναίος, καθώς και τη διαθεσιμότητα ειδικευμένων εργαζομένων. Ως εκ τούτου, ο όμιλος πρέπει να γνωρίζει αυτές τις δημογραφικές αλλαγές και να προσαρμόσει τις στρατηγικές του ανάλογα για να παραμείνει ανταγωνιστικός στην αγορά.

Οι κοινωνικές στάσεις και αξίες παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τον Όμιλο Μυτιληναίος. Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει μια αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για περιβαλλοντικά ζητήματα και μια στροφή προς τις βιώσιμες πρακτικές . Αυτή η στροφή οδήγησε σε αυξημένη πίεση στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές και να μειώσουν το αποτύπωμα άνθρακα. Ο Όμιλος Μυτιληναίος πρέπει να λάβει υπόψη του αυτές τις κοινωνικές συμπεριφορές και αξίες και να ενσωματώσει βιώσιμες πρακτικές στις δραστηριότητές του για να παραμείνει σχετικός και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων του.

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και τη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι επίσης σημαντικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον Όμιλο Μυτιληναίος. Με την άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ηλεκτρονικών αγορών, οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο απαιτητικοί και αναμένουν γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες . Αυτή η αλλαγή συμπεριφοράς έχει οδηγήσει σε



αυξημένο ανταγωνισμό και πιέσεις στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις. Ως εκ τούτου, ο Όμιλος Μυτιληναίος πρέπει να συμβαδίσει με αυτές τις αλλαγές και να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες και ψηφιακές λύσεις για να παραμείνει ανταγωνιστικός και να καλύψει τις ανάγκες των πελατών του.

#### 4. Τεχνολογικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον Όμιλο Μυτιληναίος

Ένας από τους τεχνολογικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει τον Όμιλο Μυτιληναίος είναι ο γρήγορος ρυθμός των τεχνολογικών εξελίξεων και διαταραχών. Η διοίκηση του Ομίλου έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στο εμπορικό δίκτυο, τόσο εντός όσο και εκτός της ελληνικής αγοράς, παρακολουθώντας παράλληλα την εξελισσόμενη κρίση καθώς αλλάζει το τεχνολογικό περιβάλλον. Για να παραμείνει ανταγωνιστικός, ο Όμιλος πρέπει να συνεχίσει να επενδύει σε καινοτόμες τεχνολογίες και να παραμένει ενημερωμένος με τις τελευταίες εξελίξεις στους αντίστοιχους κλάδους του. Σε αντίθετη περίπτωση, ο Όμιλος μπορεί να μείνει πίσω από τους ανταγωνιστές του και να χάσει μερίδιο αγοράς.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος πρέπει επίσης να εξετάσει τις επιπτώσεις των περιβαλλοντικών κανονισμών και ανησυχιών στις δραστηριότητές του. Καθώς οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο επικεντρώνονται περισσότερο στην προστασία του περιβάλλοντος, ο Όμιλος ενδέχεται να αντιμετωπίσει αυξανόμενη πίεση να μειώσει το αποτύπωμά του άνθρακα και να υιοθετήσει βιώσιμες πρακτικές. Η μη συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς μπορεί να οδηγήσει σε πρόστιμα, νομικές ενέργειες και ζημιά στη φήμη. Ως εκ τούτου, ο Όμιλος πρέπει να δώσει προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και να λάβει μέτρα για τη μείωση των περιβαλλοντικών του επιπτώσεων.

Μαζί με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη γίνεται όλο και πιο σημαντική για τις εταιρείες. Ο Όμιλος Μυτιληναίος πρέπει να εξετάσει τις κοινωνικές και ηθικές επιπτώσεις των λειτουργιών του και να λάβει μέτρα για να διασφαλίσει ότι λειτουργεί με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει την υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων, την προώθηση της διαφορετικότητας και της

ένταξης και την ιεράρχηση της ευημερίας των εργαζομένων της . Αγκαλιάζοντας τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ο Όμιλος μπορεί να ενισχύσει τη φήμη του, να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και να συμβάλει σε ένα καλύτερο μέλλον για όλους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, είναι εισηγμένη εταιρεία στην Ελλάδα και μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα. Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας περιστρέφεται γύρω από πολλούς βασικούς πυλώνες, συμπεριλαμβανομένων των εταιρικών πολιτικών και των στρατηγικών προσεγγίσεων. Συμπερασματικά, για την επιχειρηματική στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε. διαφαίνονται τα εξής:

Η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει στη διατήρηση ενός διαφοροποιημένου ενεργειακού χαρτοφυλακίου αξιοποιώντας διάφορες πηγές παραγωγής ενέργειας. Αυτό περιλαμβάνει ένα μείγμα συμβατικών θερμοηλεκτρικών σταθμών, υδροηλεκτρικών εγκαταστάσεων και έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Με τη διαφοροποίηση των πηγών ενέργειας της, η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει στην ενίσχυση της λειτουργικής ευελιξίας, στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας του κόστους και στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Η ΔΕΗ Α.Ε. δεσμεύεται για τη μετάβαση προς καθαρότερες και πιο βιώσιμες πηγές ενέργειας. Η εταιρεία επενδύει σε έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, συμπεριλαμβανομένων αιολικών πάρκων και ηλιακών εγκαταστάσεων, για να επεκτείνει την παραγωγική της ικανότητα πράσινης ενέργειας. Αγκαλιάζοντας τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει στη μείωση των εκπομπών άνθρακα και στην ευθυγράμμιση με τους στόχους της παγκόσμιας ενεργειακής μετάβασης.

Η ΔΕΗ Α.Ε. επικεντρώνεται στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας σε όλη την αλυσίδα αξίας της. Η εταιρεία προσπαθεί να ενισχύσει τις δυνατότητες παραγωγής ενέργειας, την υποδομή μεταφοράς και το δίκτυο διανομής της. Βελτιστοποιώντας τις λειτουργικές διαδικασίες και επενδύοντας σε σύγχρονες τεχνολογίες, η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει να παρέχει αξιόπιστες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ηλεκτρικής ενέργειας στους πελάτες της.

Η ΔΕΗ Α.Ε. δραστηριοποιείται σε μια απορρυθμισμένη και ανταγωνιστική αγορά ενέργειας. Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας περιλαμβάνει την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς και την ενίσχυση του υγιούς ανταγωνισμού. Η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει να αξιοποιήσει τη θέση της στην αγορά, τη φήμη της μάρκας και την

πελατειακή της βάση για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της.

Η ΔΕΗ Α.Ε. δίνει μεγάλη έμφαση στην κατανόηση και την κάλυψη των εξελισσόμενων αναγκών των πελατών της. Στόχος της εταιρείας είναι η παροχή εξατομικευμένων ενεργειακών λύσεων και υπηρεσιών σε οικιακούς, εμπορικούς και βιομηχανικούς πελάτες. Προσφέροντας ευέλικτα σχέδια τιμολόγησης, προγράμματα ενεργειακής απόδοσης και πρωτοβουλίες υποστήριξης πελατών, η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει στην ενίσχυση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών.

Η ΔΕΗ Α.Ε. αναγνωρίζει τη σημασία των ψηφιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, της δέσμευσης των πελατών και της συνολικής επιχειρηματικής απόδοσης. Η εταιρεία επενδύει σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού για να βελτιώσει τις εσωτερικές της διαδικασίες, να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση ενέργειας και να προσφέρει καινοτόμες εμπειρίες στους πελάτες. Η ΔΕΗ Α.Ε. εστιάζει επίσης στην ανάλυση δεδομένων και στις τεχνολογίες έξυπνων δικτύων για να επιτρέψει την καλύτερη λήψη αποφάσεων και τη βελτιστοποίηση των ενεργειακών της υπηρεσιών.

Από την άλλη ο Όμιλος Μυτιληναίος είναι ένας διαφοροποιημένος βιομηχανικός όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων με έδρα την Ελλάδα, με δραστηριότητες σε διάφορους τομείς, όπως η ενέργεια, η μεταλλουργία και η μηχανική. Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας επικεντρώνεται στις εταιρικές πολιτικές και στρατηγικές προσεγγίσεις που οδηγούν την ανάπτυξη και την κερδοφορία της. Η επιχειρηματική στρατηγική του Ομίλου Μυτιληναίου στηρίζεται στα εξής:

Ο Όμιλος Μυτιληναίος δραστηριοποιείται μέσω των τριών βασικών επιχειρηματικών του τομέων: Ενέργεια & Αέριο, Μεταλλουργία και EPC (Μηχανική, Προμήθειες και Κατασκευές). Αυτό το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο επιτρέπει στην εταιρεία να αξιοποιεί συνέργειες, να διαχειρίζεται τους κινδύνους και να συλλαμβάνει ευκαιρίες σε διαφορετικούς κλάδους.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος εστιάζει έντονα στην επέκταση της διεθνούς παρουσίας του. Η εταιρεία αναζητά στρατηγικές συνεργασίες, κοινοπραξίες και εξαγορές για να εισέλθει σε νέες αγορές και να διαφοροποιήσει τις ροές εσόδων της. Επεκτείνοντας

παγκοσμίως, ο Όμιλος Μυτιληναίος στοχεύει να μειώσει την εξάρτηση από τις εγχώριες αγορές και να αξιοποιήσει τις διεθνείς προοπτικές ανάπτυξης.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος δεσμεύεται για την καινοτομία και τη βιωσιμότητα σε όλες τις δραστηριότητές του. Η εταιρεία επενδύει στην έρευνα και ανάπτυξη για να προωθήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις και να προωθήσει την καινοτομία προϊόντων. Επιπλέον, ο Όμιλος Μυτιληναίος ενσωματώνει αρχές βιωσιμότητας στις δραστηριότητές του, με στόχο την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, την προώθηση της ενεργειακής απόδοσης και την τήρηση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος δίνει έμφαση στη λειτουργική αριστεία για να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα. Η εταιρεία εστιάζει στη βελτιστοποίηση διαδικασιών, στη διαχείριση κόστους και σε πρωτοβουλίες συνεχούς βελτίωσης.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος στοχεύει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στην προσφορά αξίας στους μετόχους του και εκτιμά τις στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές, πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εταιρεία στοχεύει να οικοδομήσει μακροπρόθεσμες, αμοιβαία επωφελείς σχέσεις που υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς της στόχους. Οι συνεργασίες επιτρέπουν στον Όμιλο Μυτιληναίος να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες αγορές, τεχνολογίες και τεχνογνωσία, ενώ παράλληλα προωθεί καινοτομία και ανάπτυξη.

Ο Όμιλος Μυτιληναίος αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου του για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Η εταιρεία επενδύει σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων για την καλλιέργεια ταλέντων, την καλλιέργεια μιας κουλτούρας αριστείας και την προώθηση των ηγετικών ικανοτήτων. Προσελκύνοντας και διατηρώντας εξειδικευμένους επαγγελματίες, ο Όμιλος Μυτιληναίος στοχεύει να προωθήσει την καινοτομία και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας, τόσο η ΔΕΗ Α.Ε. όσο και ο Όμιλος Μυτιληναίος έχουν ολοκληρωμένες επιχειρηματικές στρατηγικές που εστιάζουν σε ποικίλες πτυχές όπως η βιώσιμη ενέργεια, η λειτουργική απόδοση, η πελατοκεντρικότητα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η διεθνής επέκταση. Αυτές οι στρατηγικές επιτρέπουν στις εταιρείες να προσαρμοστούν στη δυναμική της αγοράς, να κεφαλαιοποιήσουν τις

αναδυόμενες ευκαιρίες και να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και κερδοφορία.

## Βιβλιογραφία

Capital, 2022. *Capital*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3683764/i-mytilineos-melos-tou-diethnous-institoutou-alouminiou>

Euro2day, 2022. *Euro2day*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2142981/titan-nees-ependyseis-gia-thn-antimetopish-ths-kli.html>

Kotler, P. & A. G., 2018. *Principles of marketing*. s.l.:Pearson.

New Money, 2021. *New Money*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/energeia/stassis-nees-ependisis-se-ape-ke-apothikefsi-apo-ti-dei/>

Reporter, 2022. *Reporter*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/Holdings-and-counseling/530363-%C2%ABPrasino-fws%C2%BB-gia-thn-ependysh-ths-Mytilineos-ton-anaptyxiako-nomo>

Αναστασίου, Ε., 2019. "Ανάλυση SWOT: Στρατηγική Εργαλείο Ανάλυσης και Αξιολόγησης". Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση .

Ανδρέου, Α. & Αγγελής, Κ., 2015. "SWOT Ανάλυση: Στρατηγική Εφαρμογή και Επιχειρηματική Αξιοποίηση". Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικής Βιβλιοθήκης .

ΔΕΗ ΑΕ, 2022. *ΔΕΗ ΑΕ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.dei.gr/el/dei-omilos/ependytikes-sxeseis/enimerosi-ependyton/parousiaseis/etairikes-parousiaseis/>

Η Καθημερινή, 2022. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/561569122/dei-ayxanei-tis-ependyseis-i-epitychia-tis-ayxisis-toy-metochikoy-kefalaioy/>

Καλογήρου, Α., 2022. *Ημερησία*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/energeia/61362\\_dei-proothei-dynamika-ependyseis-se-ola-ta-metopa-apo-ape-mehri](https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/energeia/61362_dei-proothei-dynamika-ependyseis-se-ola-ta-metopa-apo-ape-mehri)

Λιάγκου, Χ., 2022. *Η Καθημερινή*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/562184797/epipleon-100-ekat-sti-mytilineos-ependyei-i-fairfax-toy-p-goyatsa/>

Μυτιληναίος ΑΕ, 2022. *Μυτιληναίος ΑΕ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.mytilineos.gr/el/i-drastiriotita-mas/klados-metallourgias/>

Μυτιληναλιος ΑΕ, 2022. *Μυτιληναλιος ΑΕ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.mytilineos.gr/el/i-etaireia-mas/>

Τζαννέ, Μ., 2021. *New Money*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/energeia/mitilineos-telos-tou-chronou-i-ependitiki-apofasi-gia-tin-nea-monada-alouminas/>

Φλουδόπουλος, Χ., 2022. *Capital.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.capital.gr/oikonomia/3657317/oi-prasines-ependuseis-tis-dei>

Χρυσανθοπούλου, Λ., 2022. *Η Ναυτεμπορική*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.naftemporiki.gr/business/1378135/mytilineos-orimazei-i-ependysi-tou-omilou-sti-voreia-makedonia/>