



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση MANAGEMENT»**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Business plan κατασκευής Φ/Β σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας**

**Συγγραφέας**

**ΠΕΛΕΚΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**

**MBA 21058**

**Επιβλέπων καθηγητής**

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ**

**Αθήνα**  
**Απρίλιος, 2024**





**UNIVERSITY OF WEST ATTICA SCHOOL OF  
ADMINISTRATIVE, ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
Master in Business Administration (MBA)**

**Diploma Thesis**

**Business plan for the construction of PV power plants**

**Author**

**PELEKIS ANTONIOS**

**MBA 21058**

**Supervisor Professor**

**ALEXANDROS SAHINIDIS**

**Athens,**

**April 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ  
ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση MANAGEMENT»**

**Business plan κατασκευής Φ/Β σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/a</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
2	ΓΚΙΚΑΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΚΑΛΛΙΒΩΚΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Πελέκης Αντώνιος του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου MBA 21058 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)" του Τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών , Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών 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».

*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο Δηλών  
Πελέκης Αντώνιος

**\* Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**  
(Υπογραφή)

**\* Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):**

[https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82\\_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81\\_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85\\_final.pdf](https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία απαρτίζει προαπαιτούμενο για την κτήση του μεταπτυχιακού μου Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)" του Τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Θα ήθελα λοιπόν να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους ανθρώπους που με στήριξαν στην σύνταξη και ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας .

Αρχικά ,θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Αλέξανδρο Σαχινίδη , για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Ειδικότερα, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την άμεση ανταπόκριση στις απορίες μου, καθώς και το πολύ καλό κλίμα συνεργασίας που αφιέρωσε χρόνο μετέδωσε γνώση και εμπειρία, στοιχεία καθοριστικά για την ολοκλήρωση της συγγραφής της εργασίας μου.

Τέλος,θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους δικούς μου ανθρώπους, τόσο στο οικογενειακό όσο και στο επαγγελματικό περιβάλλον, που άμεσα ή έμμεσα με στήριξαν και με βοήθησαν με τη στάση τους, στην ολοκλήρωση του εγχειρήματος μου.

*Απρίλιος 2024*

*Πελέκης Αντώνιος*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## 1 Επιχειρηματικό Σχέδιο

### 1.1 Ορισμός και ρόλος ενός επιχειρηματικού σχεδίου

### 1.2 Χρήση ενός επιχειρηματικού σχεδίου

### 1.3 Είδη Επιχειρηματικού Σχεδίου

#### 1.3.1 Επιχειρηματικό Σχέδιο για Εσωτερική Χρήση

#### 1.3.2 Πλάνο Λειτουργιών («Operations plan»)

### 1.4 Πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

### 1.5 Μειονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου

### 1.6 Λάθη ενός επιχειρηματικού σχεδίου

## 2. Market policies

### 2.2 Market policies στην Ευρωπη

### 2.3 Market policies στην Ελλάδα

## 3. Ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα

### 3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων – PEST ANALYSIS

### 3.2 Ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών μιας επιχείρησης (SWOT ANALYSIS)

### 3.3 Ανάλυση ανταγωνιστικότητας - Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ

#### 3.3.1 Απειλή από νεοεισερχόμενους

#### 3.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

#### 3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

#### 3.3.4 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:

#### 3.3.5 Ένταση του ανταγωνιστικού ανταγωνισμού

## 4.ΑΠ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ

### 4.1 Περιγραφή της εταιρίας

### 4.2 Δραστηριότητες της εταιρίας

#### 4.2.1 Ανάπτυξη έργων

#### 4.2.2 Κατασκευή έργων

#### 4.2.3 Συντήρηση έργων

### 4.3 Οργανόγραμμα εταιρίας

### 4.4 Πλάνο λειτουργιών

### 4.5 Εξωτερικό περιβάλλον Εταιρίας

### 4.6 Σχέδιο Μάρκετινγκ

#### 4.6.1 Στόχοι SMART

#### 4.6.2 Μείγμα Μαρκετινγκ

## 5.Οικονομική Ανάλυση

### 5.1 Κόστος αδειοδότησης

### 5.2 Οργάνωση και γενικά έξοδα

### 5.3 Συμπεράσματα



## Επιτελική Σύνοψη

Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας γίνονται όλο και περισσότερο πιο δημοφιλείς και αποκτούν υποχρεωτικές εφαρμογές για πολλές οντότητες. Η ενέργεια από τον ήλιο είναι μια από τις πιο υποσχόμενες ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, για θέρμανση, ψύξη και παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.

Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης έχει μεγάλο δυναμικό της ηλιακής ακτινοβολίας όλο τον χρόνο με αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης της τόσο επενδυτικά και οικονομικά όσο και κοινωνικά. Η ανάπτυξη που έχει υπάρξει τα τελευταία χρόνια στην κατασκευή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και κατά μεγάλο ποσοστό μονάδες φωτοβολταϊκών συστημάτων έχει προσελκύσει πολλούς επενδυτές είτε από την ελληνική αγορά είτε από το εξωτερικό.

Η Συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει τον σκοπό να αναλύσει και να αξιολογήσει το επιχειρηματικό πλάνο (business plan) της κατασκευής Φ/Β σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και αναπτύσσετε σε πέντε ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια θεωρητική αναφορά στο επενδυτικό πλάνο , ώστε να γίνει κατανοητό τι είναι το επενδυτικό πλάνο , ο ρόλος του σε μία εταιρία , τα είδη του καθώς τα πλεονεκτήματά και τα μειονεκτήματά του.

Στη δεύτερη ενότητα δίνεται έμφαση στις πολιτικές της αγοράς ανάπτυξης και κατασκευής στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.

Στην Τρίτη ενότητα γίνεται ανάλυση του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα μέσω αναλύσεων S.W.O.T , P.E.S.T και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στην τέταρτη ενότητα γίνεται ανάλυση της εταιρίας , περιγραφή των δραστηριοτήτων , το πλάνο λειτουργιών , το εξωτερικό περιβάλλον και το πλάνο marketing.

Τέλος, στην Πέμπτη ενότητα έχουμε την οικονομική ανάλυση και την αξιολόγηση της επένδυσης.

# 1. Επιχειρηματικό Σχέδιο

## 1.1 Ορισμός και ρόλος ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα γραπτό έγγραφο που αναλύει τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πιθανές προκλήσεις μιας εταιρείας (Γκίκας, Χυζ, 2017). Συνήθως δημιουργείται από επιχειρηματίες, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ή διοικητικές ομάδες για να καθοδηγήσει τις δραστηριότητες της εταιρείας και να εξασφαλίσει χρηματοδότηση από επενδυτές ή δανειστές. Χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση ενός οργανισμού και βοηθούν επίσης να συνοψιστεί τι είναι και τι θέλει μια επιχείρηση, γιατί υπάρχει και πού πηγαίνει και που θέλει να φτάσει. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει συνήθως διάφορες βασικές ενότητες, όπως μια περίληψη, μια περιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας, ανάλυση της αγοράς, περιγραφή της ομάδας διαχείρισης και των προσόντων της, ένα σχέδιο μάρκετινγκ και πωλήσεων, ένα επιχειρησιακό σχέδιο, οικονομικές προβλέψεις και ένα αίτημα χρηματοδότησης.

Ο σκοπός της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- **Καθοδήγηση και κατεύθυνση:** Ένα επιχειρηματικό πλάνο θέτει τους στόχους, τους σκοπούς και τις στρατηγικές μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιήστε ως διαδρομή για την εταιρεία και καθοδηγεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την κατανομή των πόρων. Δίνει τη δυνατότητα σε όλους στον οργανισμό να εργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
- **Σαφήνεια και εστίαση:** Αναφέροντας λεπτομερώς την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της εταιρείας, το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στην αποσαφήνιση των στόχων που επιδιώκει ο οργανισμός και βοηθά στη διατήρηση της εστίασης. Βοηθά στην αποφυγή περισπασμών και στη διατήρηση της ευθυγράμμισης με τους βασικούς στόχους.
- **Διαχείριση κινδύνων:** Μέσω της ανάλυσης της αγοράς και των οικονομικών προβλέψεων, τα επιχειρηματικά πλάνα μπορούν να βοηθήσουν στην εύρεση πιθανών κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Αυτό δημιουργεί προληπτικές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων για τον αποτελεσματικό μετριασμό αυτών των προκλήσεων.
- **Οργάνωση επικοινωνίας:** Τα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται συχνά ως εργαλεία εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. Εσωτερικά, βοηθούν στην ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας. Εξωτερικά, μπορούν να κοινοποιηθούν σε επενδυτές, εταίρους, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για να μεταφέρουν τις δυνατότητες της επιχείρησης και να προσελκύσουν υποστήριξη.
- **Προσέλκυση επενδύσεων:** Για τα "start up projects" και τις εταιρείες που αναζητούν εξωτερική χρηματοδότηση, ένα καλά εστιασμένο επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί συχνά προϋπόθεση για την προσέλκυση επενδυτών και την εξασφάλιση χρηματοδότησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο καταδεικνύει τη σκοπιμότητα της επιχειρηματικής ιδέας, τις δυνατότητες ανάπτυξης της και τις στρατηγικές που θα εφαρμοστούν για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της.
- **Συνεχής βελτίωση:** Η συνεχής βελτίωση του επιχειρηματικού πλάνου απαιτεί την επαναληπτική διαδικασία, επιτρέποντάς η εταιρία να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες.

Αναλύοντας την μορφολογία του, ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα πλάνο – βήματα για την επιχείρησή, καθώς περιγράφει καθορισμένους στόχους και λεπτομέρειες για το πώς οργανώνεται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο καταγράφει αυτά που πρέπει να συμβούν, το γιατί, το κόστος που θα χρειαστεί η επένδυση και το χρονοδιάγραμμα του.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία διαχείρισης που θα χρειαστεί να συντάξει μία επιχείρηση. Γίνεται ο ορισμός της στρατηγικής που ακολουθεί ο οργανισμός και συγκεκριμένες τακτικές και δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων οροσήμων, προϋπολογισμών και ταμειακών ροών, για την υλοποίηση του κάθε έργου.

Το κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο υποχρεούτο να έχει τις απαραίτητες πληροφορίες με ότι αφορά την διαχείριση και την παρακολούθηση. Ένα επίσημο Επιχειρηματικό Σχέδιο που στοχεύει την εξασφάλιση δανείου ή την έρευνα επενδυτών, θα πρέπει να στοιχειοθετεί ότι η επιχείρησή σας θα δημιουργήσει ικανοποιητικά έσοδα για την κάλυψη των εξόδων και θα πρέπει να περιλαμβάνει βασικές ενότητες Επιχειρηματικού Σχεδίου, προσαρμοσμένες όμως με βάση το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει όλο τον σχεδιασμό και προγραμματισμό που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της έως και τα μακροπρόθεσμα έτη και τις μελλοντικές οικονομικές προβλέψεις της. Ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό πλάνο δίνει προσοχή στα θετικά της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες έχει. Κύριος στόχος είναι να θέσει το πώς θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και τον τρόπο που θα γίνει η επίτευξή του. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο θα πρέπει να παρέχει στοιχειοθετημένες απαντήσεις για το μέγεθος της αγοράς, τις ανάγκες της αγοράς, την μεταβολή της αγοράς, την εξέλιξη της επιχείρησης.

Συνολικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει ως χάρτης της ανάπτυξη και της εξέλιξης μιας εταιρείας και είναι απαραίτητο για την εξασφάλιση χρηματοδότησης, την προσέλκυση επενδυτών και τη λήψη τεκμηριωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει

- Εκκίνηση ενός νέου project/επιχείρησης (Start up)
- Προσθήκη νέων Επενδυτών/ Αύξηση του κεφαλαίου χρηματοδότησης (χρηματοδότησης Ιδίων Κεφαλαίων)
- Καθορισμός επιχειρησιακών στόχων και περιγραφή προγραμμάτων για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Αξιολόγηση νέων προϊόντων, ανάπτυξη ή επέκταση της επιχείρησης.
- Καθιέρωση τακτικής διαδικασίας επανεξέτασης και αναθεώρησης.
- Υπογραφή συμφωνιών μεταξύ εταιρών
- Τιμολόγηση για την πώληση επιχειρήσεων ή για νομικούς σκοπούς.

Συνοπτικά, ο σκοπός της εφαρμογής ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, την καθοδήγηση της λήψης αποφάσεων, την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, τον μετριασμό των κινδύνων και την προώθηση της ανάπτυξης και της επιτυχίας με την πάροδο του χρόνου. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από τα παραπάνω, η κάθε επιχείρηση χρειάζεται Επιχειρηματικό πλάνο ανάπτυξης. Κάθε επιχείρηση διαφέρει ως προς τις ιδιαίτερες ανάγκες

της, τους στόχους της και τα έργα που θέλει να δρομολογήσει, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό του περιεχομένου του σχεδίου.

## **1.2 Χρήση ενός επιχειρηματικού σχεδίου**

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου αρχίζει με την καταγραφή μετρήσιμων στόχων, την κατάρτιση προϋπολογισμού και την ανάπτυξη και καταγραφή στρατηγικών και τακτικών για την πραγματοποίησή του. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει πολλές χρήσεις και σημασίες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ανάλογα με τη φάση και τις ανάγκες της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Για να προκύψουν σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, η πρόοδος και οι επιδόσεις σε σύγκριση με τα σημεία που θα γίνει έλεγχος που προσδιορίζονται στο σχέδιο πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς και να αναθεωρούνται τακτικά.

Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες για να εξασφαλιστεί ότι ο στρατηγικός/επιχειρησιακός σχεδιασμός έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης. Μέσω των μελετών διαπιστώνεται ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αυξάνει τις επιδόσεις τόσο των νεοσύστατων όσο και των ήδη υπαρχών μικρών εταιριών και ότι η σχέση επιχειρηματικού σχεδιασμού-απόδοσης αποτελεί βασικό παράγοντα βελτίωσης των επιδόσεων. και ότι η ισχύς της σχέσης επιχειρηματικού σχεδιασμού-απόδοσης μετριάζεται από διάφορους συντελεστές. Οι μελέτες διαπιστώνουν ότι σε ένα δείγμα πιο καθιερωμένων μικρών επιχειρήσεων, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είχε ισχυρότερη θετική επίδραση στην απόδοση από ό,τι σε ένα δείγμα που περιλάμβανε μόνο νέες επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραμέτρων που περιορίζουν την απόδοση του επιχειρηματικού σχεδιασμού, όπως η αβεβαιότητα, η περιορισμένη προηγούμενη πληροφόρηση / γνώση και η έλλειψη δομών και διαδικασιών επιχειρηματικού σχεδιασμού. Ως αποτέλεσμα, η μελέτη προτείνει ότι, ως πρώτο βήμα, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός και η κατάρτιση/μάθηση θα πρέπει να διεξάγονται παράλληλα, ακολουθούμενα από σταδιακή αύξηση των πόρων που διατίθενται στον τομέα του σχεδιασμού, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον, από τις μελέτες διαπιστώνεται ότι οι διαδικασίες και οι συμπεριφορές επιχειρηματικού σχεδιασμού σε καινούργιες και ήδη υπάρχοντες ΜΜΕ είναι συνήθως άτυπες, επαναληπτικές, σταδιακές, μη δομημένες και ακανόνιστες και δεν καταγράφονται με τη μορφή επιχειρηματικού σχεδίου, γεγονός που δυσχεραίνει την ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων.

## **1.3 Είδη Επιχειρηματικού Σχεδίου**

### **1.3.1 Επιχειρηματικό Σχέδιο για Εσωτερική Χρήση**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για εσωτερική χρήση, καθώς χρησιμοποιείται για εσωτερική κατανόηση και καθοδήγηση εντός της εταιρείας ή οργανισμού. Εντούτοις, ένα επιχειρηματικό σχέδιο για εσωτερική χρήση εξακολουθεί να πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα βασικά στοιχεία για να είναι χρήσιμο και αποτελεσματικό. Δεν απαιτεί την έκταση ανάλυσης και όλες τις τυπικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες που θα

παρουσιαστεί σε εξωτερικό κοινό το επιχειρηματικό πλάνο, όπως για παράδειγμα την εξασφάλιση δανείου ή την εύρεση του επενδυτή. Επικεντρώνεται αποκλειστικά στην στρατηγική της επιχείρησης, τις τακτικές, τα ορόσημα, τους δείκτες, τους προϋπολογισμούς και τις οικονομικές προβλέψεις.

Τα βασικά στοιχεία ενός Υποστηρικτικό/ Συνοπτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι η σύντομη περιγραφή της εταιρίας ή των projects, όμως χρειάζονται να ακολουθηθούν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν με το επιχειρηματικό σχέδιο μέσω της ανάλυσης έτσι ώστε να προκύψουν οι πληροφορίες.

Το επιχειρηματικό πλάνο περιέχει ανάλυση της αγοράς, του περιβάλλοντός και των αναγκών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που απευθύνει στον πελάτη.

Επίσης, δεν παραλείπονται ενότητες όπως η στρατηγική επίτευξης του στόχου, καθώς και τον αναγκών και περιορισμός της επιχείρησης.

Το Υποστηρικτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο μπορεί να αποτελέσει βασικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για υφιστάμενη επιχείρηση είτε για νεοσύστατη επιχείρηση («startup»).

Η έκταση του Επιχειρηματικού Σχεδίου συνήθως δεν υπερβαίνει τις δέκα σελίδες. Όπως κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο, αφού αποτελεί εργαλείο για να παρακολουθείτε την οργανωτική δομή, το σχέδιο εργασίας, τα οικονομικά και να αξιολογεί την επικοινωνία για να βελτιώνει τις επιδόσεις και να προσαρμόζετε ανάλογα τη στρατηγική και τις τακτικές σας, χρειάζεται να γίνεται αξιολόγηση και να προσαρμόζεται σε τακτική βάση, τουλάχιστον μια φορά το μήνα.

Το σχέδιο πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της εταιρείας και είναι πολύ χρήσιμο αν γίνεται προσπάθεια να αναπτύξετε την επιχείρησή, αφού χρειάζεστε ένα εργαλείο για να παρακολουθείτε τα οικονομικά σας και τα ορόσημα σας σε σχέση με τους στόχους σας, έτσι ώστε να μπορείτε να ανταποκριθείτε άμεσα σε ευκαιρίες και να αντιδράσετε γρήγορα σε προκλήσεις.

Ένα Υποστηρικτικό Επιχειρηματικό Σχέδιο:

- Η Στρατηγική σας: Περιλαμβάνει την καταγραφή των στόχων με βάση της στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Πρέπει να γίνει καταγράψει των χαρακτηριστικών της αγοράς που απευθύνεται (όπως δημογραφικά, γεωγραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά), του τι προσφέρει η επιχείρηση (λαμβάνοντας υπόψη τη διαφοροποίηση σας από τον ανταγωνισμό), την επιχειρηματική σας ταυτότητα (περιλαμβάνει σύντομο ιστορικό της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά της διευθυντικής/ διοικητικής ομάδας) και τους μακροπρόθεσμους στόχους σας. Αυτά τα δεδομένα χρησιμεύουν στους ιδιοκτήτες και στους διευθυντές, ως συνεχής υπενθύμιση της Στρατηγικής σας.
- Τακτικές που θα χρησιμοποιήσετε για υλοποίηση της στρατηγική σας: Περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό για τα έσοδα και τα έξοδα και τις αποφάσεις του τρόπου τιμολόγησης και του πλάνου marketing. Πρέπει να γίνει ανάλυση των οικονομικών προοπτικών και των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Στην ίδια ενότητα καταγράφονται και οι τακτικές που αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των τιμών, των ημερομηνιών έναρξης κυκλοφορίας στην αγορά, νέων εκδόσεων, συσκευασίας, διανομής / διάθεσης / παράδοσης και άλλων. Επίσης περιλαμβάνονται άλλες τακτικές όπως προσλήψεις για συγκεκριμένες θέσεις, απαιτούμενη εκπαίδευση και ούτω καθεξής.
- Η αξιολόγηση της επικοινωνίας αποτελεί παράμετρο για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της προόδου. Περιλαμβάνει σχέδια για την επικοινωνία και ανάπτυξη

της απόδοσης με αντικειμενικά μετρήσιμες παραμέτρους , καταμερισμό ευθυνών για συγκεκριμένα καθήκοντα/ εργασίες και ποια αριθμητικά δεδομένα πρέπει να ελέγχονται .

- Απαραίτητα αριθμητικά δεδομένα: Αυτό αποτελεί ένα πλάνο της επιχείρησης για τον έλεγχο των οικονομικών , συμπεριλαμβανομένων των προβλέψεων πωλήσεων, του προϋπολογισμού δαπανών και ταμειακών ροών.

### 1.3.2 Πλάνο Λειτουργιών («Operations plan»)

Ένα πλάνο λειτουργιών ενός επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζει τις λεπτομερείς διαδικασίες και τις λειτουργίες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τις δραστηριότητες, τις χρονικές προθεσμίες, τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών της ομάδας, και τα απαραίτητα πορίσματα.

Το πλάνο λειτουργιών έχει ως στόχο την περιγραφή των διαδικασιών παραγωγής ή των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρία και καθορίζει τους απαιτούμενους πόρους όπως εξοπλισμός και καταρτισμένο προσωπικό. Καθορίζει τον σχεδιασμό για την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων ,όπως καθορίζεται η πολιτική τιμολόγησης και διαχείρισης παραγγελιών και πωλήσεων .

Αυτού του είδους το πλάνο απαιτεί διαχείριση πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού με την σωστή διαχείριση και ανάθεση καθηκόντων με την κατάλληλη χρήση εξοπλισμού και της τεχνολογίας .

Με το να γίνεται σωστά ο προϋπολογισμός και η διαχείριση ταμειακών ροών και η ανάλυση και παρακολούθηση των δεδομένων αυτό καθορίζει και εστιάζει στις προτεριότητες της εταιρίας.Το πλάνο καλύπτει τις λειτουργίες στο εσωτερικό της εταιρίας και γίνεται η σωστή διαχειρισή τους .

Αυτού του είδους τα Επιχειρηματικά Πλάνα χρησιμοποιούνται για να μην παρακλείνει η επιχείρηση από τους στόχους και τα ορόσημα που έχουν οριστεί . Για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση σε σχέση και με τα ορόσημα, έτσι ώστε να μπορούν να υλοποιούνται στον προγραμματισμένο χρόνο, και θα πρέπει να παρακολουθείτε την πρόοδό σας, για να γνωρίζετε πόσα ξοδεύετε.

Το πλάνο λειτουργιών είναι σημαντικό για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς παρέχει μια οδηγία για τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελέσει η επιχείρηση τις στρατηγικές της και θα ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς

- Σχέδιο Ανάπτυξης ή Επέκτασης («Growth or expansion plan»)

Ένα σχέδιο ανάπτυξης ή επέκτασης είναι ένα έγγραφο που περιγράφει το σχέδιο για την αύξηση των δραστηριοτήτων ή την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας εταιρείας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διεύρυνση της αγοράς, την ανάπτυξη σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή την απόκτηση

νέων πελατών.

Το σχέδιο επέκτασης θα πρέπει να αναλύει τη τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των ισχυρών και των αδυναμιών της, καθώς και να θέτει τους στρατηγικούς της στόχους για επέκταση και ανάπτυξη. Ωστόσο, ένα σχέδιο δράσης που να αναλύει τον τρόπο που θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης

Για να επιτύχει ένα πλάνο ανάπτυξης θα πρέπει να γίνει ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης αφού πρέπει πρώτα να κατανοηθούν τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές μέσω της SWOT ανάλυσης, να γίνουν ξεκάθαροι και σαφείς οι στόχοι της επιχείρησης αυξάνοντας το μερίδιο της αγοράς, την επέκταση σε νέες αγορές, την εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών ή τη βελτίωση της κερδοφορίας.

Η δημιουργία ενός οικονομικού πλάνου είναι πολύ σημαντικό, πρέπει να γίνει εκτίμηση των δαπανών που σχετίζονται με την έρευνα αγοράς, την ανάπτυξη προϊόντων, το μάρκετινγκ, τη διανομή, τη στελέχωση και κάθε άλλη σχετική δαπάνη. Καθορίστε πώς θα χρηματοδοτήσετε αυτές τις δραστηριότητες, είτε μέσω εσωτερικών πόρων, είτε μέσω δανείων, είτε μέσω επενδυτών. Αυτό θα ολοκληρωθεί με την μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων για την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών σας και την απόκτηση πελατών στις αγορές-στόχους σας.

Για να υποστηριχθεί ένα σχέδιο ανάπτυξης/επέκτασης θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες είναι ικανές και να γίνεται έλεγχος των συστημάτων και της υποδομής. Πρέπει να προλαμβάνονται πιθανές μελλοντικές προκλήσεις και να γίνεται ανάπτυξη μελλοντικών σχεδίων έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπισή τους.

Η υλοποίηση του πλάνου ανάπτυξης βασίζεται στη σωστή εκτέλεση χρονοδιαγράμματος και οροσήμων, όπου πρέπει συνεχώς να παρακολουθείτε η πρόοδός τους βάση με τους στόχους που έχουν τεθεί και να γίνονται εκ νέου προσαρμογές όποτε χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων. Αυτό θα γίνει με την χρήση βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) για να γίνεται η παρακολούθηση της επιτυχίας και να εντοπίζονται οι τομείς προς βελτίωση.

Τέλος, πρέπει να γίνεται τακτικά η επανεξέταση και η επαναξιολόγηση τακτικά στο σχέδιο ανάπτυξης ή επέκτασής για να διασφαλίζετε η αποτελεσματικότητά του. Προσαρμόστε τις στρατηγικές με βάση τις αλλαγές στην αγορά και τις εξελισσόμενες επιχειρηματικές προτεραιότητες. Επιδιώξτε συνεχώς την καινοτομία και τη βελτίωση για να διατηρήσετε τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

- Στρατηγικό Σχέδιο/ Πλάνο («Strategic plan»)

Ένα στρατηγικό πλάνο είναι ένα εσωτερικό πλάνο που δεν περιλαμβάνει πολλές λεπτομέρειες σχεδιασμού που καθορίζουν τους στόχους, τις δράσεις και τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη μιας συγκεκριμένης αποστολής ή επιχειρηματικού σκοπού. Συνήθως, τα στρατηγικά πλάνα αναπτύσσονται από επιχειρήσεις, οργανισμούς ή κυβερνητικές αρχές για να οδηγήσουν τις δραστηριότητές τους προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Ένα επιτυχημένο στρατηγικό πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος με την βοήθεια της ανάλυσης SWOT, να καθορίζει τους στόχους και πως θα μετρηθεί η επιτυχία τους, να ορίζει τις στρατηγικές και τις τακτικές που θα εφαρμόσει για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, να ορίζονται οι πόροι που θα χρειαστούν και το χρονοδιάγραμμα που θα δράσουν και να παρακολουθούν την δράση και την πρόοδο του στρατηγικού πλάνου.

Συνολικά, το στρατηγικό σχέδιο παρέχει τα θεμέλια για το επιχειρηματικό σχέδιο, χρησιμοποιώντας βασικά εργαλεία όπως η ανάλυση της αγοράς, η ανάλυση των

ανταγωνιστών ,οι σκοποί και οι στόχοι που επιδιόκονται, οι στρατηγικές και οι τακτικές, οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις, το σχέδιο υλοποίησης, η διαχείριση των πιθανών κινδύνων και η παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού πλάνου μέσω διάφορων μηχανισμών .

#### **1.4 Πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου**

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ολοκληρωμένο τεύχος που αναλύει το πλάνο , τις στρατηγικές, τις δραστηριότητες και τις οικονομικές προβλέψεις μιας εταιρείας για να πετύχει τους στόχους της. Ακολουθούν ορισμένα από τα οφέλη ενός καλογραμμένου επιχειρηματικού σχεδίου:

- Σας βοηθά να αποσαφηνίσετε την επιχειρηματική σας ιδέα: Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να βελτιώσετε την ιδέα και να εντοπίσετε πιθανές ατέλειες ή προκλήσεις.
- Παρέχει μια πορεία για την επιτυχία: Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τους επιχειρηματικούς σας στόχους και τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσετε για την επίτευξή τους, δίνοντάς σας μια σαφή πορεία που πρέπει να ακολουθήσετε.
- Σας βοηθά να εξασφαλίσετε χρηματοδότηση: Οι επενδυτές και οι δανειστές συχνά απαιτούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο προτού εξετάσουν το ενδεχόμενο παροχής χρηματοδότησης. Ένα καλογραμμένο σχέδιο μπορεί να σας βοηθήσει να παρουσιάσετε ισχυρά επιχειρήματα για την επιχείρησή σας και να αυξήσετε τις πιθανότητές σας να εξασφαλίσετε χρηματοδότηση.
- Καθοδηγεί στη λήψη αποφάσεων: Με ένα επιχειρηματικό σχέδιο στη θέση του, μπορείτε να λαμβάνετε πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις για τα πάντα, από στρατηγικές μάρκετινγκ έως αποφάσεις πρόσληψης.
- Σας κρατάει συγκεντρωμένους: Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να σας βοηθήσει να παραμείνετε αφοσιωμένοι στο πλάνο σας και να αποφύγετε περισπασμούς, επιτρέποντάς σας να διαχειριστείτε τον χρόνο και τους πόρους σας με καλύτερα αποτελέσματα.
- Βοηθά στη μέτρηση της προόδου: Με τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και την παρακολούθηση της προόδου σας, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να σας βοηθήσει να μετρήσετε την επιτυχία της επιχείρησής σας και να κάνετε προσαρμογές ανάλογα με τις ανάγκες.

Συνολικά, ένα επιχειρηματικό πλάνο είναι πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε εταιρία ή ιδιωτική επιχείρηση που επιθυμεί να ξεκινήσει, να αναπτύξει ή να διατηρήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση

#### **1.5 Μειονεκτήματα ενός επιχειρηματικού πλάνου**



Η κατασκευή ενός επιχειρηματικού πλάνου μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο και υπάρχουν πολλά κοινά λάθη που κάνουν οι επιχειρηματίες κατά τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Παρακάτω μερικά από τα πιο κλασικά λάθη που πρέπει να αποφεύγονται.

- Έλλειψη έρευνας: Η μη διεξαγωγή ενδεδειγμένης έρευνας αγοράς μπορεί να οδηγήσει σε ανακριβείς υποθέσεις σχετικά με το κοινό-στόχο σας, τον ανταγωνισμό και τις γενικές τάσεις του κλάδου.
- Μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις: Η υπερεκτίμηση των εσόδων, η υποεκτίμηση των εξόδων και η μη συνεκτίμηση απρόβλεπτων δαπανών μπορεί να καταστήσουν τις οικονομικές σας προβλέψεις μη ρεαλιστικές.
- Έλλειψη σαφήνειας: Το επιχειρηματικό σας σχέδιο πρέπει να είναι σαφές και εύκολα κατανοητό. Αποφύγετε τη χρήση αργκό, τεχνικών όρων ή ειδικών για τον κλάδο γλωσσών που μπορεί να είναι άγνωστες στους αναγνώστες.
- Έλλειψη εστίασης: Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι εστιασμένο και συνοπτικό. Η συμπερίληψη υπερβολικά πολλών άσχετων λεπτομερειών ή η αποτυχία επισήμανσης βασικών πληροφοριών μπορεί να προκαλέσει απώλεια εστίασης του σχεδίου σας.
- Έλλειψη διαφοροποίησης: Εάν το επιχειρηματικό σας σχέδιο δεν καταφέρνει να διαφοροποιήσει την εταιρεία σας από τους ανταγωνιστές της, μπορεί να είναι δύσκολο να πείσετε τους επενδυτές ή τους πελάτες ότι η επιχείρησή σας είναι μοναδική ή πολύτιμη.
- Κακή μορφοποίηση: Το επιχειρηματικό σας σχέδιο πρέπει να έχει οργανωθεί καλά και να είναι οπτικά ελκυστικό. Η χρήση κακής μορφοποίησης, η συμπερίληψη υπερβολικά μεγάλου όγκου κειμένου ή η μη χρήση επικεφαλίδων και υποκεφαλίδων μπορεί να καταστήσει το σχέδιό σας δυσανάγνωστο και δυσνόητο.

Αποφεύγοντας αυτά τα συνήθισμένα λάθη και αφιερώνοντας χρόνο για τη δημιουργία ενός προσεγμένου και καλά προετοιμασμένου επιχειρηματικού σχεδίου, μπορείτε να βελτιώσετε τις πιθανότητες επιτυχίας σας και να προωθήσετε την εταιρεία σας να αναπτυχθεί και να ευδοκιμήσει.

Ένα επιχειρηματικό πλάνο είναι σαν ένας οδικός χάρτης για μια εταιρεία για να εξελιχθεί. Απαριθμεί όλα τα σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, από την αρχή μέχρι το μέλλον. Ένα καλό επιχειρηματικό πλάνο εστιάζει σε τι είναι επιτυχημένη η επιχείρηση και πού πρέπει να βελτιωθεί και τις πρέπει να προσέξει. Το πιο σημαντικό, εξηγεί πώς η επιχείρηση θα φτάσει τους στόχους της και τα βήματα που θα κάνει για να φτάσει εκεί.

## 1.6 Λάθη ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Υπάρχουν πολλά κινούμενα μέρη κατά την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου και μπορεί να γίνουν λάθη κατά τη διαδικασία. Ακολουθούν μερικά από τα πιο συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι επιχειρηματίες κατά την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

- **Έλλειψη έρευνας αγοράς:** Χωρίς ενδελεχή έρευνα αγοράς, οι εταιρείες μπορεί να περιπλανηθούν σχετικά με τους ανταγωνιστές και τις τάσεις της αγοράς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μη ρεαλιστικές προβλέψεις εσόδων και ανεπαρκή κατανόηση των αναγκών των πελατών.
- **Παράβλεψη των ανταγωνιστών:** Η υποτίμηση των ανταγωνιστών μπορεί να αποβεί μοιραία. Είναι σημαντικό να εντοπίζετε τους ανταγωνιστές σας, να κατανοείτε τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να προσδιορίζετε πώς μπορείτε να διαφοροποιήσετε την επιχείρησή σας από τους δικούς τους.
- **Μη ρεαλιστικές χρηματοοικονομικές προβλέψεις:** Η πραγματοποίηση υπερβολικά αισιόδοξων προβλέψεων εσόδων ή η υποεκτίμηση του κόστους μπορεί να παραπλανήσει τους .
- **Έλλειψη σαφών στόχων και στρατηγικών:** Το επιχειρηματικό σας σχέδιο θα πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τους στόχους σας και τις στρατηγικές για την επίτευξή τους. Εάν αυτά δεν είναι σαφή, θα είναι δύσκολο για τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν το όραμά σας .
- **Ανεπαρκείς στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων:** Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερείς στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων για την προσέλκυση και τη διατήρηση πελατών.
- **Μη επικαιροποίηση του σχεδίου:** Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα δυναμικό έγγραφο που πρέπει να γίνεται επανεκτίμηση τακτικά για να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στην αγορά ή το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μη επικαιροποίηση του σχεδίου σας μπορεί να οδηγήσει σε ξεπερασμένες στρατηγικές και χαμένες ευκαιρίες ανάπτυξης.

## 2. Market policies

Τα τελευταία χρόνια , η ενέργεια είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην ζωή μας καθώς εξαρτόμαστε από αυτήν για την λειτουργία της βιομηχανίας και των αναγκών της καθημερινής διαβίωσης και εξάρτησης από τον ηλεκτρισμό, τις μεταφορές, την ψύξη, την θέρμανσή κ.α. Ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα που απασχολούν όλες τις οικονομίες των ανεπτυγμένων χωρών, αφορά στην κάλυψη των ενεργειακών αναγκών και η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την παραγωγή ενέργειας.

Σήμερα, ο κόσμος βρίσκεται αντιμέτωπος με την μεγαλύτερη πραγματικά παγκόσμια ενεργειακή κρίση και τα αποτελέσματά της θα είναι αισθητά για τα επόμενα χρόνια. Η απρόκλητη εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία τον Φεβρουάριο του 2022, έχει ήδη

φανερώσει τις εκτεταμένες επιπτώσεις στο παγκόσμιο ενεργειακό σύστημα, διαταράσσοντας τα πρότυπα προσφοράς και ζήτησης και διασπώντας μακροχρόνιες εμπορικές σχέσεις.

Όπως έχει αποδειχθεί τα αποθέματα των συμβατικών μορφών ενέργειας όπως το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο, δεν είναι ανεξάντλητα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το φαινόμενο του θερμοκηπίου και τις αρνητικές συνέπειες του στον πλανήτη, καθιστούν επιτακτική ανάγκη για την μείωση κατανάλωσης της ενέργειας, κυρίως από συμβατικά καύσιμα, με άμεσο σκοπό τον περιορισμό των εκπομπών των αέριων ρύπων και κυρίως αυτών που συμβάλλουν στην επιδείνωση του φαινομένου του θερμοκηπίου. Σύμφωνα με την EIA (Energy Information Administration), η συνολική παγκόσμια κατανάλωση ενέργειας αναμένεται να αυξηθεί μέχρι το 2025 κατά 58%.

Οι προσπάθειες για την επίτευξη αυτών των στόχων αφορούν όλους, αφού υπάρχουν σημαντικά οφέλη σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Έτσι, σταδιακά άρχισε η εκμετάλλευση νέων συστημάτων τεχνολογίας και υλικών και κυρίως η χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (Α.Π.Ε.) άρχισε να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος, τόσο σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και στην Ελλάδα ειδικότερα.

Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία καθώς η προσπάθεια απεξάρτησης από την χρήση των ορυκτών καυσίμων και μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου είναι κρίσιμη. Σε πολλά μέρη του κόσμου, οι ΑΠΕ είναι επιπλέον ανταγωνιστικές των παραδοσιακών πηγών ενέργειας και από άποψη κόστους.

Σύμφωνα με την οδηγία 2009/28/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, ως ενέργεια από ανανεώσιμες μη ορυκτές πηγές θεωρείται η αιολική, ηλιακή, αεροθερμική, γεωθερμική, υδροθερμική και η ενέργεια των ωκεανών, υδροηλεκτρική, από βιομάζα, από τα εκλυόμενα στους χώρους υγειονομικής ταφής αέρια, από αέρια μονάδων επεξεργασίας λυμάτων και από βιοαέριο. Πρόκειται για πηγές, οι οποίες όσο κι αν χρησιμοποιούνται, ανανεώνονται από την ίδια τη φύση, σε αντίθεση με τα ορυκτά καύσιμα που όταν καταναλώνονται σε καύση καταστρέφουν το περιβάλλον και συμβάλλουν στην υπερθέρμανση του πλανήτη.

Οι πολιτικές της αγοράς διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και την υιοθέτηση των συστημάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Ακολουθούν ορισμένες βασικές πολιτικές αγοράς που εφαρμόζονται συνήθως για την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

- **Τα πρότυπα ανανεώσιμου χαρτοφυλακίου (Renewable Portfolio Standards):** Τα RPS απαιτούν από τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας να παράγουν ένα ορισμένο ποσοστό της ηλεκτρικής τους ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία. Αυτό επιβάλλει τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και δημιουργεί ζήτηση για τεχνολογίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- **Φορολογικά κίνητρα:** Τα φορολογικά κίνητρα, όπως οι φορολογικές πιστώσεις για επενδύσεις (ITC) ή οι φορολογικές πιστώσεις για την παραγωγή (PTC), παρέχουν οικονομικά οφέλη στους επενδυτές ή στους κατασκευαστές έργων σε έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Τα κίνητρα αυτά μειώνουν το αρχικό κόστος των έργων ανανεώσιμης ενέργειας και τονώνουν τις επενδύσεις.
- **Net metering :** Η καθαρή μέτρηση επιτρέπει στους καταναλωτές με συστήματα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (όπως τα ηλιακά πάνελ) να πωλούν την πλεονάζουσα ηλεκτρική ενέργεια που παράγουν πίσω στο δίκτυο, συνήθως σε τιμές λιανικής. Αυτό ενθαρρύνει την εγκατάσταση καταναλωμένων συστημάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας παρέχοντας οικονομικά κίνητρα και μειώνοντας τις περιόδους απόσβεσης.

- **Επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις:** Οι κυβερνήσεις μπορούν να προσφέρουν επιχορηγήσεις ή επιδοτήσεις για την υποστήριξη της ανάπτυξης, της διάδοσης και της έρευνας των τεχνολογιών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Αυτά τα οικονομικά κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη γεφύρωση των χρηματοδοτικών κενών και να ενθαρρύνουν την καινοτομία στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- **Πράσινες πολιτικές προμηθειών:** Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν πολιτικές πράσινων προμηθειών που δίνουν προτεραιότητα στην αγορά ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ενεργειακά αποδοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό δημιουργεί ζήτηση στην αγορά για τεχνολογίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας, οδηγώντας σε μείωση του κόστους.

## 2.1 Market policies στην Ευρώπη

Η θέσπιση πολιτικών για την χρήση πράσινης ενέργειας από εναλλακτικές μορφές αποτελεί πρωτοβουλία σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για την αντιμετώπιση της κλιματικής κρίσης και την προώθηση ενός βιώσιμου ενεργειακού μέλλοντος καθώς και τη βελτίωση της ενεργειακής ασφάλειας και της εξασφάλισης προσιτών τιμών ενέργειας για τους καταναλωτές. Αν και υπάρχουν ακόμη σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, το πλαίσιο πολιτικής της ΕΕ παρέχει μια ισχυρή βάση για την προώθηση μιας πιο βιώσιμης και ολοκληρωμένης αγοράς ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές στον Ευρωπαϊκό -και όχι μόνον- χώρο. Η ΕΕ έχει θέσει επιτεύξιμους στόχους για την ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, με στόχο το τελικό ποσοστό κατανάλωσης τους να αγγίξει το 32% έως το 2030.

Για την επιτυχία αυτών των στόχων, η Ευρωπαϊκή ένωση έχει υιοθετήσει μια σειρά μέτρων πολιτικής και έχει θεσπίσει πληθώρα κανονιστικών πλαισίων για την προώθηση της ανάπτυξης και της διάδοσης χρήσης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Κάποια από αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν μηχανισμούς οικονομικής στήριξης στις χώρες μέλη της ΕΕ, όπως τα τιμολόγια τροφοδότησης, τα πιστοποιητικά ανανεώσιμης ενέργειας και τις επιδοτήσεις για την έρευνα και την ανάπτυξη.

Επιπλέον, η ΕΕ έχει θεσπίσει κανόνες για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η οποία θέτει δεσμευτικούς εθνικούς στόχους για το μερίδιο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο ενεργειακό μείγμα κάθε κράτους μέλους. Ακόμη, έχει διενεργηθεί μια σειρά πρωτοβουλιών για την προώθηση του διασυνοριακού εμπορίου και της συνεργασίας στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και η Πρωτοβουλία Εξαγωγών Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας.

Ακολουθεί παρακάτω μια ανάλυση κάποιων επιπλέον σημαντικών ενεργειών και οδηγιών που έχουν εφαρμοστεί από την ΕΕ:

- **Οδηγία για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (RED):** Ο κανόνας αυτός θέτει στόχους για κάθε κράτος μέλος της ΕΕ σχετικά με το τελικό ποσοστό κατανάλωσης σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας σε σχέση με την τελική κατανάλωσή τους σε ενέργεια.

- **Στόχοι για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας:** Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για την ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μέσω της οδηγίας για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Η ΕΕ στοχεύει να επιτύχει τουλάχιστον 32% κατανάλωση ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές έως το 2030. Πολλές μεμονωμένες ευρωπαϊκές χώρες έχουν επίσης θέσει τους δικούς τους εθνικούς στόχους, οι οποίοι συχνά υπερβαίνουν τις ελάχιστες απαιτήσεις της ΕΕ.
- **Δασμολόγια τροφοδότησης (Feed-in Tariffs - FiT):** Το FiT είναι ένας μηχανισμός πολιτικής που προωθεί την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές προσφέροντας μακροπρόθεσμες συμβάσεις στους παραγωγούς ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές. Αυτό παρέχει μια σταθερή τιμή για την παραγόμενη ηλεκτρική ενέργεια, εξασφαλίζοντας την απόδοση της επένδυσης.  
 Ιστορικά, πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν χρησιμοποιήσει τα τιμολόγια τροφοδότησης (feed-in tariffs - FITs) ως μηχανισμό παροχής κινήτρων για την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές. Τα FIT εγγυώνται μια σταθερή τιμή για την ενέργεια από ανανεώσιμες πηγές που διοχετεύεται στο δίκτυο, συχνά πάνω από τις τιμές της αγοράς, για να ενθαρρύνουν τις επενδύσεις σε τεχνολογίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Ωστόσο, ορισμένες χώρες έχουν μεταβεί από τα FIT σε άλλους μηχανισμούς στήριξης, όπως πλειστηριασμούς ή συστήματα που βασίζονται σε πριμοδοτήσεις, για την προώθηση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας και της ενσωμάτωσης στην αγορά.
- **Δημοπρασίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας:** Οι πλειστηριασμοί γίνονται περισσότερο δημοφιλείς σε όλη την Ευρώπη ως μέσο κατανομής της στήριξης για έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Οι πλειστηριασμοί επιτρέπουν ανταγωνιστικές προσφορές μεταξύ των φορέων ανάπτυξης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, οδηγώντας σε μείωση του κόστους και βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην κατανομή των έργων. Χώρες όπως η Γερμανία, η Γαλλία, η Ισπανία και οι Κάτω Χώρες έχουν εφαρμόσει με επιτυχία δημοπρασίες ανανεώσιμης ενέργειας.
- **Πράσινα πιστοποιητικά:** Ορισμένα κράτη μέλη της ΕΕ έχουν εφαρμόσει πράσινα πιστοποιητικά ως τρόπο στήριξης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Τα πιστοποιητικά αυτά απονέμονται στους παραγωγούς ανανεώσιμης ενέργειας για κάθε μονάδα παραγόμενης ανανεώσιμης ενέργειας. Στη συνέχεια μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην ελεύθερη αγορά, παρέχοντας πρόσθετες πηγές εσόδων για τους παραγωγούς ανανεώσιμης ενέργειας.
- **Καθαρή μέτρηση:** Η καθαρή μέτρηση επιτρέπει στα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν συστήματα ανανεώσιμης ενέργειας και να πωλούν την πλεονάζουσα ενέργεια αυτών πίσω στο δίκτυο. Αυτό αποτελεί κίνητρο για την παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας και συμβάλλει στη μείωση της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας.
- **Σχεδιασμός της αγοράς και ρυθμιστικές μεταρρυθμίσεις:** Η Ευρώπη εργάζεται για τη μεταρρύθμιση των ενεργειακών αγορών της, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο αυξανόμενο μερίδιο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Αυτό περιλαμβάνει την επικαιροποίηση των κανονισμών της αγοράς και της υποδομής του δικτύου για τη διευκόλυνση της ενσωμάτωσης μεταβλητών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως η αιολική και η ηλιακή ενέργεια. Πρωτοβουλίες όπως η δέσμη μέτρων για την καθαρή ενέργεια και το αποθεματικό σταθερότητας της αγοράς για το σύστημα εμπορίας εκπομπών της ΕΕ (ΣΕΔΕ της ΕΕ) αποσκοπούν στην ενίσχυση της

αποτελεσματικότητας της αγοράς και στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.

- **Τιμολόγηση άνθρακα:** Το καθεστώς εκμετάλλευσης των εκπομπών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΕΔΕ της ΕΕ) είναι η μεγαλύτερη αγορά άνθρακα στον κόσμο και παρέχει έναν μηχανισμό για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Ουσιαστικά, το σύστημα θέτει μια τιμή στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και απαιτεί από τους σταθμούς ηλεκτροπαραγωγής, τα εργοστάσια και άλλους μεγάλους εκπομπείς διοξειδίου του άνθρακα να αγοράζουν δικαιώματα εκπομπών από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας για να παράγουν το ίδιο μέγεθος των εκπομπών τους σε διοξείδιο του άνθρακα. Αυτό δημιουργεί ένα οικονομικό κίνητρο για τις εταιρείες, οι οποίες παρακινούνται κατ' αυτόν τον τρόπο από την αποφυγή καταβολής προστίμων, οδηγούνται στη μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και στην επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που ωφελούν το περιβάλλον.
- **Πολιτικές ενεργειακής απόδοσης:** Εκτός από την διαφήμιση των εναλλακτικών μορφών ενέργειας, η Ευρώπη επικεντρώνεται επίσης στη ανάπτυξη της ενεργειακής απόδοσης σε διάφορους τομείς μέσω μέτρων όπως οι οικοδομικοί κώδικες, τα πρότυπα ενεργειακής απόδοσης για τις συσκευές και τα κίνητρα για πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας.

Αυτές οι πολιτικές έχουν έως τώρα καταφέρει την αύξηση του ποσοστού των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο ενεργειακό μείγμα της Ευρώπης. Η Ευρώπη εργάζεται πολύ σκληρά για να χρησιμοποιεί περισσότερη ενέργεια από εναλλακτικές μορφές και να προστατεύει το περιβάλλον. Φτιάχνουν νέους κανόνες και έρχονται με νέες ιδέες για να τους βοηθήσουν να το κάνουν αυτό. Είναι σημαντικό για τις χώρες στην Ευρώπη να συνεργαστούν και να συνεχίσουν να βρίσκουν νέους τρόπους χρήσης καθαρής ενέργειας.

## 2.2 Market policies στην Ελλάδα

Η Ελλάδα, στο πλαίσιο των μέτρων και πολιτικών που έχει θεσπίσει η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει εφαρμόσει μια σειρά από πολιτικές και κανονισμούς για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη χρήσης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η χώρα έχει δεσμευτεί στον στόχο της παραγωγή του 35% της ηλεκτρικής της ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές μέχρι το 2030 ακολουθώντας τους Ευρωπαϊκούς στόχους.

Μία από τις βασικές πολιτικές στην Ελλάδα είναι ο νόμος για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ), ο οποίος τέθηκε σε ισχύ το 2006 και τροποποιήθηκε το 2011. Ο νόμος αυτός καθιέρωσε ένα σύστημα feed-in-tariff για τους παραγωγούς ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, το οποίο εγγυάται ότι θα λαμβάνουν μια σταθερή τιμή για την ηλεκτρική ενέργεια που παράγουν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτό συνέβαλε στην ενθάρρυνση των επενδύσεων σε έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Πέρα από αυτό η Ελλάδα έχει εφαρμόσει μια σειρά από πολιτικές που προωθεί τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας όπως ορίζει η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σύμφωνα με τους στόχους που έχει ορίσει το Ελληνικό κράτος. Παρακάτω μερικές από τις πολιτικές :

- **Μηχανισμοί στήριξης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας:** Η Ελλάδα έχει θεσπίσει τιμολόγια τροφοδότησης, δημοπρασίες και άλλους μηχανισμούς στήριξης για να δώσει κίνητρα για την ανάπτυξη έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Αυτό εξασφαλίζεται με την εγγυημένη τιμή πώλησης της ηλεκτρικής ενέργειας που παράγουν, με αποτέλεσμα οι επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας να είναι πιο ελκυστικές.
- **Δημοπρασίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας:** Στην Ελλάδα διεξάγονται τακτικά δημοπρασίες για την τιμή πώλησης της ενέργειας από τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και κατά κύριο λόγο από τα αιολικά, και φωτοβολταϊκά έργα. Οι δημοπρασίες αυτές κατανέμουν την ενέργεια σε φορείς εκμετάλλευσης του λεγόμενου Φο.Σ.Ε (Φορέας Σωρευτικής Εκπροσώπησης) βάσει ανταγωνιστικών προσφορών, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους και στην προώθηση της αποτελεσματικής ανάπτυξης έργων ΑΠΕ.
- **Net metering :** Η καθαρή μέτρηση επιτρέπει στους καταναλωτές με συστήματα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας να παράγουν την δικιά τους ενέργεια και να αντισταθμίζουν την πλεονάζουσα ηλεκτρική ενέργεια που παράγουν πίσω στο δίκτυο, ώστε να την χρησιμοποιήσουν μελλοντικά. Αυτό παρέχοντας οικονομικά κίνητρα για την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών μειώνοντας το κόστος της ενέργειας που χρησιμοποιούν και την πιο άμεση απόσβεση της επένδυσης.
- **Ενσωμάτωση στο δίκτυο και ανάπτυξη υποδομών:** Για να υποστηρίξει την ενσωμάτωση των έργων ΑΠΕ στο δίκτυο της η Ελλάδα θα πρέπει να γίνουν άμεσες αναβαθμίσεις στο δίκτυο μεταφοράς της ενέργειας και στην τεχνολογία των έξυπνων δικτύων. Αυτό είναι προαπαιτούμενο για την αξιοπιστία του συστήματος ηλεκτρικής ενέργειας καθώς αυξάνεται το μερίδιο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- **Μέτρα ενεργειακής απόδοσης:** Με την προοπτική της προώθησης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η Ελλάδα εφαρμόζει επίσης μέτρα ενεργειακής απόδοσης για τη μείωση της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας από νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Τα μέτρα αυτά συμπληρώνουν την προσπάθεια για την αύξηση του μεριδίου των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο ενεργειακό μείγμα και συμβάλλουν στην επίτευξη ευρύτερων στόχων βιωσιμότητας.

Η θέσπιση του Εθνικού Σχεδίου για την Ενέργεια και το Κλίμα, βασισμένο στους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2030 και τους στόχους της Συμφωνία του Παρισιού το 2015, σχετικά με την αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στην κατανάλωση ενέργειας, ορίζει τους ακόλουθους στόχους

- χρήση ΑΠΕ στην ακαθάριστη τελική κατανάλωση ενέργειας σε ποσοστό τουλάχιστον 30%,

- χρήση ΑΠΕ στην ακαθάριστη τελική κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας σε ποσοστό τουλάχιστον 55%,
- η χρήση ΑΠΕ για θέρμανση και ψύξη πρέπει να υπερβαίνει το 30%,
- η χρήση ΑΠΕ στον τομέα των μεταφορών να υπερβαίνει το 14%.

Σε σχέση με τα παραπάνω, η Ελληνική Δημοκρατία υιοθέτησε σχετικά πρόσφατα τον πρώτο "Εθνικό Νόμο για το Κλίμα" (Νόμος 4936/2022), ο οποίος θεσπίζει μέτρα και πολιτικές για την προσαρμογή της χώρας στην κλιματική αλλαγή και τη διασφάλιση της πορείας απεξάρτησης από τον άνθρακα μέχρι το 2050 και, μεταξύ άλλων, απαγορεύει την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από στερεά ορυκτά καύσιμα από τις 31 Δεκεμβρίου 2028.

Η Ελλάδα έχει επίσης θεσπίσει μια σειρά άλλων μέτρων για τη στήριξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως φορολογικά κίνητρα για έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και επιχορηγήσεις για έρευνα και ανάπτυξη και ένα σύστημα εμπορίας πράσινων πιστοποιητικών. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το σύστημα πράσινων πιστοποιητικών επιτρέπει στους παραγωγούς ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές να πωλούν πιστοποιητικά που αντιπροσωπεύουν τα περιβαλλοντικά οφέλη της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας που παράγουν σε άλλα μέρη, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Επιπλέον, στην Ελλάδα έχει θεσπιστεί ένα ρυθμιστικό πλαίσιο για την ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) είναι υπεύθυνη για την εποπτεία της ανάπτυξης έργων ανανεώσιμης ενέργειας, συμπεριλαμβανομένης της χορήγησης αδειών και της παρακολούθησης της συμμόρφωσης με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς. Το ελληνικό Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας και η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη χάραξη και υιοθέτηση των εθνικών ενεργειακών πολιτικών και καθορίζουν τα μέτρα και τις στρατηγικές για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών και την επίτευξη των εθνικών στόχων της κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050.

Οι ακόλουθοι φορείς διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαδικασία παροχής αδειών των έργων ΑΠΕ, αν και δεν αποτελούν επίσημα ρυθμιστικές αρχές της αγοράς:

- ✓ ο Διαχειριστής Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας & Εγγυήσεων Προέλευσης (ΔΑΠΕΕΠ Α.Ε.) είναι υπεύθυνος για τις Αγορές Ενέργειας από ΑΠΕ του Εθνικού Διασυνδεδεμένου Συστήματος της Ελλάδας (Σύστημα Μεταφοράς και Δίκτυο Διανομής της ηπειρωτικής χώρας και των διασυνδεδεμένων νησιών) και διαχειρίζεται τις Εγγυήσεις Προέλευσης (Ε.Π.) της ηλεκτρικής ενέργειας από ΑΠΕ και Μονάδες Συμπααραγωγής Ηλεκτρισμού και Θερμότητας (ΣΗΘΥΑ).
- ✓ ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ) και ο Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ), οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διασύνδεση των σταθμών ΑΠΕ. Ο ΑΔΜΗΕ είναι υπεύθυνος για τη διασύνδεση των σταθμών ΑΠΕ ισχύος άνω των 8 MW και ο ΔΕΔΔΗΕ είναι υπεύθυνος για τη διασύνδεση σταθμών ισχύος μικρότερης των 8 MW με το Διασυνδεδεμένο Δίκτυο Διανομής ή για τη διασύνδεση σταθμών ΑΠΕ οποιασδήποτε ισχύος με το δίκτυο των Μη Διασυνδεδεμένων Νησιών. Επιπλέον, ο ΔΕΔΔΗΕ είναι υπεύθυνος για την πληρωμή των παραγωγών ΑΠΕ για το δίκτυο των Μη Διασυνδεδεμένων Νησιών και το δίκτυο χαμηλής τάσης.

Η στρατηγική θέση και τα κλιματικά χαρακτηριστικά της Ελλάδας προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες για όλους τους τύπους τεχνολογιών ΑΠΕ. Οι αιολικοί και οι ηλιακοί σταθμοί αντιπροσωπεύουν την πλειονότητα της εγκατεστημένης ισχύος στην Ελλάδα, αλλά τα μικρά υδροηλεκτρικά, το βιοαέριο και η βιομάζα αντιπροσωπεύουν επίσης σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Καθώς η Ελλάδα εφαρμόζει μια συνεχή εστίαση των σταθμών ηλεκτροπαραγωγής στην απαλλαγή από τον άνθρακα, κατασκευάζεται και αναπτύσσεται ένας σημαντικός αγωγός έργων ΑΠΕ (κυρίως μεγάλης κλίμακας



ηλιακών σταθμών) σε ολόκληρη τη χώρα, ιδίως εντός των εξαντλημένων περιοχών εξόρυξης καφέ άνθρακα (με επικεφαλής τη ΔΕΗ μέσω της θυγατρικής της ΔΕΠΑ).

Πέραν των ανωτέρω, η δυναμική της ελληνικής αγοράς ΑΠΕ έχει οδηγήσει σε αυξημένο ενδιαφέρον εθνικών και διεθνών επενδύσεων για την ανάπτυξη και κατασκευή όλων των τεχνολογιών ΑΠΕ. Σύμφωνα με τα πρόσφατα επίσημα στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα ο ΔΟΠΤΑ, τον Απρίλιο του 2023, το 51,3% της συνολικής παραγωγής ενέργειας στην ελληνική επικράτεια προέρχεται από ΑΠΕ. Τον Μάιο του 2023, το 54% της ενέργειας που καταναλώνεται στην Ελλάδα καλύπτεται από ΑΠΕ. Η Ελλάδα κατέχει την έβδομη θέση παγκοσμίως στη χρήση ΑΠΕ στη συνολική τελική κατανάλωση ενέργειας και αναμένεται περαιτέρω προώθηση των ΑΠΕ στο ενεργειακό μείγμα.

Συνολικά, η Ελλάδα έχει σημειώσει θετική εξέλιξη στην ανάπτυξη του τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας τα τελευταία χρόνια και έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για το μέλλον. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης αναβάθμισης του δικτύου ηλεκτρικής ενέργειας της χώρας για την καλύτερη συνεργασία των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και τη μείωση των διοικητικών εμποδίων για την ανάπτυξη έργων.

### **3. Κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα**

Ο κατασκευαστικός τομέας στην Ελλάδα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομία της χώρας, καθώς τα δημόσια και ιδιωτικά κατασκευαστικά έργα αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της χώρας και απασχολούν την πλειονότητα του ενεργού πληθυσμού της χώρας. Εκτός αυτού, ο κατασκευαστικός τομέας αποτελεί επίσης την κινητήρια δύναμη πολλών άλλων οικονομικών τομέων παρόμοιων με τις κατασκευές, όπως η βιομηχανία δομικών υλικών. Ταυτόχρονα, ο κατασκευαστικός τομέας επηρεάζει έμμεσα τον κλάδο των υποδομών. Ως αποτέλεσμα, η διασύνδεση και η αλληλεξάρτηση μεταξύ της οικονομίας και του κατασκευαστικού τομέα είναι ισχυρή, με τις αλλαγές στον έναν να επηρεάζουν τον άλλο.

Ο κατασκευαστικός τομέας στην Ελλάδα έχει επηρεαστεί σημαντικά από την ανάπτυξη έργων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) τα τελευταία χρόνια. Τα έργα ΑΠΕ, συμπεριλαμβανομένων των αιολικών πάρκων, των ηλιακών πάρκων και άλλων εγκαταστάσεων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, έχουν σημειώσει σημαντική ανάπτυξη σε ολόκληρη τη χώρα.

Ο κατασκευαστικός τομέας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτά τα έργα, αναλαμβάνοντας την κατασκευή και εγκατάσταση των απαραίτητων υποδομών. Επιπλέον, η ανάπτυξη έργων ΑΠΕ έχει δημιουργήσει ευκαιρίες απασχόλησης στον κατασκευαστικό τομέα, καθώς για την υλοποίησή τους απαιτούνται εξειδικευμένοι εργάτες και τεχνικοί.

Η επέκταση των έργων ΑΠΕ είχε επίσης θετικές επιπτώσεις στην τοπική οικονομία σε πολλές περιοχές, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και ενισχύοντας την ανάπτυξη και τις υποδομές των τοπικών κοινοτήτων. Επιπλέον, η έμφαση στα έργα ΑΠΕ ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους εθνικούς και διεθνείς στόχους για τη μετάβαση προς βιώσιμες και χαμηλών εκπομπών άνθρακα πηγές ενέργειας, οδηγώντας περαιτέρω τις επενδύσεις και τη δραστηριότητα στον κατασκευαστικό τομέα στην Ελλάδα.

<sup>[13]</sup>Όσο αφορά τα βασικά μεγέθη του κλάδου στις αμιγώς κατασκευαστικές δραστηριότητες απασχολούνται σύμφωνα με το ΙΟΒΕ( Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών ) στο κλάδο των Κατασκευών στην Ελλάδα δραστηριοποιήθηκαν το 2020 περίπου 61.500 επιχειρήσεις. Σχεδόν το 66,6 % των επιχειρήσεων δραστηριοποιήθηκαν στον τομέα των εξειδικευμένων κατασκευαστικών έργων . Το 27,6% των επιχειρήσεων είχε ως κύριο αντικείμενο τις κατασκευές. Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων του κλάδου των Κατασκευών στην Ελλάδα (96,8% το 2019) είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις (ατομικές επιχειρήσεις, αυτοαπασχολούμενοι – επιχειρήσεις με απασχόληση μικρότερη από 10 άτομα). Οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν ωστόσο το 36,4%

της αξίας παραγωγής των Κατασκευών . Μόλις 15 επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζόμενους, αλλά αντιπροσωπεύουν το ¼ της αξίας παραγωγής των Κατασκευών.”

Στον τομέα της ενέργειας, συμπεριλαμβανομένων κατασκευαστικών έργων που αποσκοπούν στην επέκταση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και στη βελτίωση των ενεργειακών υποδομών. Ακολουθούν ορισμένες βασικές πτυχές:

- ❖ **Έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας:** Η Ελλάδα έχει επενδύσει σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η ηλιακή και η αιολική ενέργεια. Η κυβέρνηση έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για την αύξηση του μεριδίου των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο ενεργειακό μείγμα, με στόχο το 35% της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές μέχρι το 2030.
- ❖ **Αιολικά πάρκα:** Η κατασκευή αιολικών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα γνωρίζει μεγάλη άνθηση, ιδίως στο Αιγαίο Πέλαγος αλλά και στη ηπειρωτική χώρα, εκμεταλλεύομενη τις ευνοϊκές ανεμολογικές συνθήκες των νησιών και των παράκτιων περιοχών. Τα έργα αυτά συμβάλλουν σημαντικά στο δυναμικό ανανεώσιμων πηγών ενέργειας της Ελλάδας. Να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ΑΠΕ στην Ελλάδα αποτελείται από αιολική ενέργεια κατα 37,5% της συνολικής παραγόμενης ενέργειας από ΑΠΕ.
- ❖ **Ηλιακή ενέργεια:** Τα έργα ηλιακής ενέργειας βρίσκονται σε άνοδο, συμπεριλαμβανομένης της κατασκευής σταθμών και εγκαταστάσεων ηλιακής ενέργειας τόσο σε οικιακή όσο και σε εμπορική κλίμακα. Η Ελλάδα έχει άφθονη ηλιοφάνεια καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, γεγονός που την καθιστά ιδανική τοποθεσία για την παραγωγή ηλιακής ενέργειας. Η ηλιακή ενέργεια καταλαμβάνει το 18,2 % της συνολικής παραγόμενης ενέργειας από ΑΠΕ.
- ❖ **Ενεργειακές υποδομές:** Εκτός από τα έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, έχουν ξεκινήσει οι προσπάθειες για τη βελτίωση της συνολικής ενεργειακής υποδομής της χώρας. Αυτό περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση του δικτύου μεταφοράς και την δημιουργία υποσταθμών διαχείρισης της ενέργειας για την ενσωμάτωση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διανομής ηλεκτρικής ενέργειας.
- ❖ **Ενεργειακή απόδοση:** Η Ελλάδα έχει δεσμευτεί να βελτιώσει την ενεργειακή απόδοση των κατασκευαστικών έργων. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση προτύπων ενεργειακά αποδοτικών κτιρίων και την προώθηση της χρήσης τεχνολογιών και υλικών εξοικονόμησης ενέργειας σε νέες κατασκευές και ανακαινίσεις.

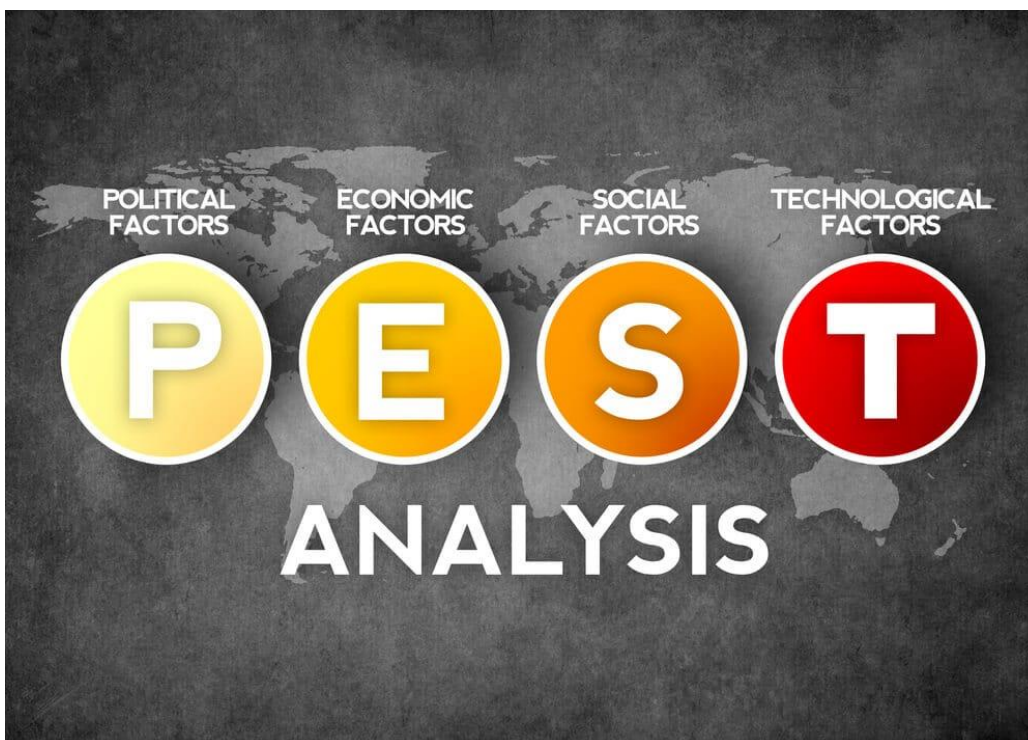
Συνολικά, οι κατασκευαστικές δραστηριότητες στον ελληνικό ενεργειακό τομέα αντικατοπτρίζουν μια προσπάθεια για τη μετάβαση προς ένα πιο βιώσιμο και διαφοροποιημένο ενεργειακό σύστημα, τη μείωση της εξάρτησης από τα ορυκτά καύσιμα και την επίτευξη των ενεργειακών και κλιματικών στόχων της χώρας.

### 3.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων – PEST ANALYSIS

Στην επιχειρηματική ανάλυση, η ανάλυση PEST ("πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικό-πολιτιστικά και τεχνολογία") αναλύει ένα πλαίσιο μάκρο περιβαλλοντικών παραγόντων που χρησιμοποιείται στη συνιστώσα της περιβαλλοντικής σάρωσης της στρατηγικής διαχείρισης. Αποτελεί μέρος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος κατά τη διενέργεια στρατηγικής ανάλυσης ή έρευνας αγοράς και παρέχει μια επισκόπηση των διαφόρων μακρο περιβαλλοντικών παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Είναι ένα στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση της ανάπτυξης ή της μείωσης της αγοράς, της θέσης της επιχείρησης, των δυνατοτήτων και της κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων. Πρόκειται για μια επισκόπηση των παραπάνω παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον και αποτελεί καθαρά εξωτερική ανάλυση, καθώς μπορεί να επηρεάσει οποιαδήποτε επιχείρηση και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση στρατηγικών.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει τη μελέτη των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοση μιας επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την οικονομική κατάσταση, τις τάσεις της αγοράς, τους ανταγωνιστές, τους νομικούς και ρυθμιστικούς παράγοντες, καθώς και παράγοντες κοινωνικού περιβάλλοντος, τεχνολογικής εξέλιξης και περιβαλλοντικής πίεσης.

Οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν διάφορα μοντέλα ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η PESTEL ανάλυση (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), η οποία εξετάζει τους βασικούς παράγοντες σε αυτούς τους τομείς (Γκίκας, Χυζ, 2022). Επίσης, η άλλη δημοφιλής μέθοδος είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Michael Porter, που εστιάζει στις δυνάμεις που διαμορφώνουν τον βαθμό ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει την ανάλυσή της του εξωτερικού περιβάλλοντος στις ιδιαιτερότητές της και στον τομέα της δραστηριότητάς της, προκειμένου να λάβει αποφάσεις που να ενισχύουν την ανταγωνιστική της θέση και να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη.



Εικόνα 1. PEST ANALYSIS

#### Πολιτικοί:

- Πολιτικές και κανονισμοί της ελληνικής κυβέρνησης που σχετίζονται με τα ενεργειακά έργα, συμπεριλαμβανομένων των αδειοδοτήσεων και των αδειών λειτουργίας των κατασκευαστικών εταιρειών
- Πολιτική σταθερότητα και πιθανές αλλαγές στην κυβέρνηση που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον ενεργειακό τομέα και τα κατασκευαστικά έργα
- Διεθνείς σχέσεις και εμπορικές συμφωνίες που ενδέχεται να επηρεάσουν την παραγωγή ενέργειας και τις επενδύσεις στην Ελλάδα

#### Οικονομικά:

- Διαθεσιμότητα και κόστος χρηματοδότησης για τις κατασκευαστικές εταιρείες που αναλαμβάνουν ενεργειακά έργα

- Οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη στην Ελλάδα, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει τη ζήτηση για ενέργεια και κατασκευαστικά έργα
- Μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το κόστος του εισαγόμενου εξοπλισμού και των υλικών που απαιτούνται για την κατασκευή

#### Κοινωνικά:

- Δημόσια αντίληψη και αποδοχή των ενεργειακών έργων και των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και μισθοί για εξειδικευμένους εργαζόμενους σε όλες τις ειδικότητες στον κατασκευαστικό κλάδο
- Δημογραφικές αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη ζήτηση ενέργειας, όπως η γήρανση του πληθυσμού ή η αυξημένη αστικοποίηση

#### Τεχνολογικές:

- Εξελίξεις στην τεχνολογία και την καινοτομία στον τομέα της ενέργειας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη διαδικασία κατασκευής, όπως ο νέος εξοπλισμός και τα νέα υλικά.
- Πρόσβαση και διαθεσιμότητα τεχνολογίας και υποδομών, όπως η συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο και οι μεταφορές
- Πιθανές απειλές στον κυβερνοχώρο και τρωτά σημεία που σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας στις κατασκευές και τα ενεργειακά έργα.

Συνολικά, οι κατασκευαστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ενεργειακό τομέα στην Ελλάδα πρέπει να εξετάσουν αυτούς τους παράγοντες για να πλοηγηθούν στις πιθανές προκλήσεις και να εντοπίσουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και επιτυχία.

### **3.2 Ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών μιας επιχείρησης (SWOT ANALYSIS)**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των δυνατών σημείων (Strengths), των αδυναμιών (Weaknesses), των ευκαιριών (Opportunities και των απειλών (Threats) ενός έργου ή επιχειρηματικού εγχειρήματος (Γκίκας, Χυζ (2022). Χρησιμοποιείται συνήθως από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση της τρέχουσας θέσης τους και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τις μελλοντικές στρατηγικές.:

Ο διαχωρισμός της ανάλυσης είναι σε δύο βασικά τμήματα .Στο εσωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης και την ανάλυση των Δυνατών ( Strengths ) και Αδύναμων ( Weaknesses ) σημείων, και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που είναι η ανάλυση των Ευκαιριών ( Opportunities ) και των απειλών ( Threats ).

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	<b>Strengths (Δυνάμεις)</b> Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	<b>Weaknesses (Αδυναμίες)</b> Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	<b>Opportunities (Ευκαιρίες)</b> Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	<b>Threats (Απειλές)</b> Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Εικόνα 2: Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Ο σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι προσδιορίσει που ο οργανισμός έχει καλές επιδόσεις και που χρειάζεται βελτίωση, να προσδιορίσει πιθανές ευκαιρίες για ανάπτυξη ή βελτίωση και να προβλέψει κα πιθανές απειλές. Μόλις ολοκληρωθεί η ανάλυση SWOT, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για την αξιοποίηση των δυνατών σημείων, την αντιμετώπιση των αδυναμιών, την αξιοποίηση των ευκαιριών και τον μετριασμό των απειλών, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική τους απόδοση και την ανταγωνιστική τους θέση.

Θα πρέπει να κατανοείτε ότι η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής θα βοηθήσει στην εξέλιξη της νέας. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα προσκομίσετε μέσα από την διαδικασία της SWOT Analysis , θα μειώνουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δηλαδή η SWOT ένα γενικευμένο εργαλείο που βοηθάει στις αποφάσεις για την στρατηγική της εταιρίας .

Η ανάλυση SWOT για κατασκευαστικές εταιρείες που ασχολούνται με ενεργειακά έργα στην Ελλάδα:

Δυνατά σημεία:

- Τεχνογνωσία και καταρτισμένο προσωπικό στις κατασκευές και τη διαχείριση έργων
- Πρόσβαση σε εξειδικευμένο εξοπλισμό και υλικά
- Εμπειρία στη συνεργασία με τους κυβερνητικούς κανονισμούς και τις διαδικασίες αδειοδότησης
- Ευνοϊκή η εικόνα της εταιρίας προς το κοινό
- Γνώση της τοπικής αγοράς εργασίας και των υπεργολάβων
- Κατεστημένες σχέσεις με προμηθευτές και υπεργολάβους
- Ισχυρή οικονομική υποστήριξη και πρόσβαση σε χρηματοδότηση
- Ισχυρή δέσμευση για την ασφάλεια και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα
- 

Αδυναμίες:

- Περιορισμένος αριθμός εργαζομένων
- Περιορισμένοι πόροι για έρευνα και ανάπτυξη
- Περιορισμένη ικανότητα διαχείρισης των κινδύνων του έργου, όπως οι κανονιστικές και πολιτικές αλλαγές
- Περιορισμένη ικανότητα ανταπόκρισης σε απροσδόκητες προκλήσεις του έργου
- Μικρό χρηματοδοτικό περιθώριο

#### Ευκαιρίες:

- Αύξηση της ζήτησης για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στην Ελλάδα και την Ευρώπη
- Ευκαιρίες συνεργασίας με τοπικές ενεργειακές εταιρείες/κοινότητες
- Αυξανόμενη κυβερνητική υποστήριξη μέσω επιδοτήσεων για έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Λόγω της κλιματικής αλλαγής ευνοϊκότερες νομοθεσίες για τις ΑΠΕ
- Επέκταση σε νέες αγορές και τομείς
- Συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας των φωτοβολταϊκών

#### Απειλές:

- Ανταγωνισμός από καθιερωμένους παίκτες στην ελληνική αγορά ενέργειας
- Ρυθμιστικές και πολιτικές αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα των έργων
- Διακύμανση των τιμών και της ζήτησης ενέργειας
- Περιορισμένοι εγχώριοι πόροι
- Υψηλή φορολογία
- Γραφειοκρατία των αδειοδοτήσεων
- Διαθεσιμότητα της χρηματοδότησης και της χρηματοδότησης των έργων
- Πιθανές καθυστερήσεις ή υπερβάσεις κόστους λόγω απρόβλεπτων περιστάσεων

Η ανάλυση SWOT εντοπίζει αυτούς τους παράγοντες, αναλύει τον πιθανό αντίκτυπό τους στην οντότητα και χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να διαμορφώσει στρατηγικές για την αξιοποίηση των δυνατών σημείων, τον μετριασμό των αδυναμιών, την εκμετάλλευση των ευκαιριών και τον μετριασμό των απειλών. Η ανάλυση SWOT βοηθά τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους στις αντίστοιχες αγορές, βοηθούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στις αντίστοιχες αγορές τους.

Συνολικά, οι κατασκευαστικές εταιρείες που εμπλέκονται σε ενεργειακά έργα στην Ελλάδα διαθέτουν ισχυρά θεμέλια και τεχνογνωσία που μπορούν να αξιοποιήσουν για την επιτυχία τους, αλλά πρέπει να έχουν υπόψη τους τις πιθανές αδυναμίες και τις εξωτερικές απειλές. Εστιάζοντας στην οικοδόμηση συνεργασιών, μένοντας ενήμερες για τους κανονισμούς και τις τάσεις της αγοράς και διαχειριζόμενες αποτελεσματικά τους κινδύνους των έργων, οι εταιρείες αυτές μπορούν να τοποθετηθούν με επιτυχία σε αυτόν τον αναπτυσσόμενο τομέα.

### 3.3 Ανάλυση ανταγωνιστικότητας - Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ

Στον κατασκευαστικό κλάδο, υπάρχουν πολλές εταιρείες που θέλουν να κάνουν το ίδιο πράγμα. Για

να πετύχει τον στόχο της, μια εταιρεία πρέπει να κατανοεί τόσο τι συμβαίνει έξω από αυτήν όσο και τι συμβαίνει μέσα της. Η εταιρεία πρέπει να είναι καλύτερη από τους ανταγωνιστές της για να βελτιστοποιήσει το κέρδος της. Έτσι, η εταιρεία πρέπει να βρει έναν τρόπο να είναι καλύτερη από όλους τους άλλους.

Η ανάλυση της έντασης του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια η μέτρηση του βαθμού ελκυστικότητας του κλάδου γίνεται με την βοήθεια της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ που είναι ένα πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον Μάικλ Πόρτερ, έναν διάσημο καθηγητή και στρατηγικό αναλυτή επιχειρήσεων. Βοηθά στην ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που διαμορφώνουν έναν κλάδο και καθορίζουν τη συνολική ελκυστικότητα και κερδοφορία του. Οι πέντε δυνάμεις που εξετάζονται στην ανάλυση του Porter είναι οι εξής:

- Απειλή από νεοεισερχόμενους:

Η δύναμη αυτή αξιολογεί το πόσο ευκολά ή πόσο δύσκολά θα μπει ένας ανταγωνιστής στην αγορά. Ο κλάδος των ΑΠΕ και πιο συγκεκριμένα της κατασκευής απαιτεί τεχνογνωσία για να μπει στον κλάδο. Το κόστος για να μπει στην αγορά είναι υψηλό και χρειάζεται αρκετά μεγάλο κεφάλαιο. Η υψηλή φορολογία, η γραφειοκρατία καθώς και η πολύ αυστηρή νομοθεσία επηρεάζουν και περιορίζουν την απειλή εισόδου νέων παικτών στην αγορά.

- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν επιρροή σε έναν κλάδο ελέγχοντας τη διαθεσιμότητα βασικών εισροών, την τιμολόγηση ή την ποιότητα. Η δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται όταν υπάρχουν λίγοι εναλλακτικοί προμηθευτές, μοναδικές ή εξειδικευμένες εισροές και περιορισμένα υποκατάστατα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι προμηθευτές μπορούν να απαιτήσουν υψηλότερες τιμές ή να ασκήσουν πίεση στους συμμετέχοντες στον κλάδο.

- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Η ισχύς των αγοραστών αναφέρεται στην ικανότητά τους να επηρεάζουν τις τιμές, να απαιτούν καλύτερη ποιότητα ή να αναζητούν εναλλακτικά προϊόντα. Η ισχύς των αγοραστών αυξάνεται όταν είναι συγκεντρωμένοι, καλά ενημερωμένοι, ευαίσθητοι στις τιμές ή έχουν τη δυνατότητα οπισθοδρομικής ολοκλήρωσης. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι αγοραστές μπορούν να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές ή καλύτερους όρους, επηρεάζοντας την κερδοφορία του κλάδου. Στον κλάδο των φωτοβολταϊκών, ο καταναλωτής έχει μικρή διαπραγματευτική δύναμη.

- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:

Τα υποκατάστατα είναι υπηρεσίες ή προϊόντα από άλλους κλάδους που μπορούν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες ή να παρέχουν παρόμοια οφέλη. Η διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Εάν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα, περιορίζεται η τιμολογιακή ισχύς του κλάδου και η δυνητική κερδοφορία.

- Ένταση του ανταγωνιστικού ανταγωνισμού:

Η δύναμη αυτή αξιολογεί την ένταση του ανταγωνιστικού ανταγωνισμού αναφέρεται στον βαθμό της ανταγωνιστικής δυναμικής που υπάρχει σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή αγορά. Αυτό μπορεί να εκφραστεί με διάφορους τρόπους, όπως ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η διαφοροποίηση των προϊόντων και τα εμπόδια εξόδου επηρεάζουν τον ανταγωνιστικό ανταγωνισμό. Ο υψηλότερος ανταγωνισμός μειώνει την κερδοφορία, καθώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται επιθετικά στην τιμή, την ποιότητα, το μάρκετινγκ κ.λπ.

Αξιολογώντας αυτές τις πέντε δυνάμεις, μια εταιρεία μπορεί να κατανοήσει καλύτερα την ανταγωνιστική δυναμική του κλάδου της και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τη

στρατηγική, την τοποθέτηση στην αγορά και την κατανομή των πόρων. Βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών και στην ανάπτυξη στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

### **3.3.1 Απειλή από νεοεισερχόμενους**

Η απειλή των νεοεισερχομένων στον κατασκευαστικό κλάδο αναφέρεται στο ενδεχόμενο να εισέλθουν νέες εταιρείες και να ανταγωνιστούν τις υφιστάμενες κατασκευαστικές εταιρείες. Η απειλή αυτή επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες που μπορούν είτε να διευκολύνουν είτε να εμποδίσουν την είσοδο νέων παικτών.

- **Κεφαλαιακές απαιτήσεις :**

Συχνά τα κατασκευαστικά έργα απαιτούν σημαντικούς οικονομικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης του εξοπλισμού, των υλικών, της εργασίας και των γενικών εξόδων. Οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο εισόδου, καθώς οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να δυσκολευτούν να εξασφαλίσουν επαρκή κεφάλαια για να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά.

- **Οικονομίες κλίμακας :**

Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να επιτύχουν πλεονεκτήματα κόστους με το να λειτουργούν σε μεγαλύτερη κλίμακα. Μπορεί να έχουν καλύτερη πρόσβαση σε πόρους, καθιερωμένες σχέσεις με προμηθευτές και την ικανότητα να διαπραγματεύονται καλύτερες συμφωνίες. Οι νεοεισερχόμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αρχικά δυσκολίες στην επίτευξη παρόμοιων οικονομικών κλίμακας, γεγονός που καθιστά δυσκολότερο τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών.

- **Αδειοδότηση και κανονιστικές απαιτήσεις :**

Ο κατασκευαστικός κλάδος υπόκειται σε διάφορες αδειοδοτήσεις, άδειες και κανονιστικές απαιτήσεις, οι οποίες διαφέρουν σχετικά με τη δικαιοδοσία. Οι καθιερωμένες εταιρείες που είναι ήδη εξοικειωμένες με τους κανονισμούς μπορεί να έχουν πλεονέκτημα στην πλοήγηση σε αυτό το τοπίο.

- **Τεχνογνωσία και εμπειρία στον κλάδο:**

Τα κατασκευαστικά έργα απαιτούν συχνά εξειδικευμένες γνώσεις, τεχνική εμπειρογνωμοσύνη και εμπειρία για την επιτυχή εκτέλεσή τους. Οι εδραιωμένες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν αποκτήσει σημαντική τεχνογνωσία στον κλάδο με την πάροδο του χρόνου, συμπεριλαμβανομένων δυνατοτήτων διαχείρισης έργων, εξειδικευμένων εργατικών δυνάμεων και ιστορικού επιτυχούς εκτέλεσης έργων. Οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να δυσκολεύονται να φτάσουν αυτό το επίπεδο τεχνογνωσίας και αξιοπιστίας, καθιστώντας δυσκολότερη την ανάληψη συμβάσεων.

- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:**

Οι δυσκολίες πρόσβασης στα κανάλια διανομής και η ανάπτυξη σχέσεων με τους διανομείς μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να διαθέτουν εδραιωμένα δίκτυα διανομής που είναι δύσκολο να αναπαραχθούν από τους νεοεισερχόμενους.

- **Ρυθμιστικό περιβάλλον:**

Οι κανονιστικές απαιτήσεις και οι κυβερνητικές πολιτικές μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου, ιδίως σε τομείς που είναι ιδιαίτερα ρυθμισμένοι ή όπου το κόστος συμμόρφωσης είναι υψηλό. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ήδη ξεπεράσει αυτά τα ρυθμιστικά εμπόδια, γεγονός που τους δίνει πλεονέκτημα έναντι των δυνητικών εισερχομένων.

- **Αναγνώριση και φήμη :**

Συχνά οι καθιερωμένες κατασκευαστικές εταιρείες διαθέτουν γνωστά εμπορικά σήματα και ισχυρή



φήμη στην αγορά. Οι πελάτες ενδέχεται να προτιμούν να συνεργάζονται με καθιερωμένες και αξιόπιστες εταιρείες, ιδίως για μεγάλα ή πολύπλοκα έργα. Οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να χρειαστεί να επενδύσουν σημαντικό χρόνο και πόρους για να αποκτήσουν αναγνωσιμότητα και θετική φήμη, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο εισόδου.

- **Πιστότητα στη μάρκα και κόστος αλλαγής:**

Οι καθιερωμένες επιχειρήσεις με ισχυρή πίστη στο εμπορικό σήμα και σχέσεις με τους πελάτες μπορεί να αντιμετωπίζουν λιγότερες απειλές από ό,τι οι νεοεισερχόμενοι. Το υψηλό κόστος μεταστροφής των καταναλωτών καθιστά επίσης πιο δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να προσελκύσουν πελάτες από τις κατεστημένες επιχειρήσεις.

### **3.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κατασκευαστικό κλάδο μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με διάφορους παράγοντες.

- Αριθμός προμηθευτών :

Εάν υπάρχουν περιορισμένοι προμηθευτές ή μονοπώλιο στην αγορά, είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό μπορεί να ισχύει για εξειδικευμένα δομικά υλικά ή εξοπλισμό όπου υπάρχουν λίγες εναλλακτικές πηγές.

- Διαθεσιμότητα υποκατάστατων :

Εάν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή υλικά, μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Οι κατασκευαστικές εταιρείες μπορούν να στραφούν σε εναλλακτικούς προμηθευτές ή υλικά εάν είναι πιο αποδοτικοί από άποψη κόστους ή προσφέρουν καλύτερους όρους.

- Μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες:

Οι προμηθευτές που προσφέρουν μοναδικά ή εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς είναι δύσκολο να στραφούν σε εναλλακτικό προμηθευτή χωρίς σημαντικό κόστος ή διαταραχή.

- Κόστος αλλαγής :

Το υψηλό κόστος αλλαγής, όπως η επανεκπαίδευση ή η επανεκπαίδευση των εργαζομένων, μπορεί να αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Εάν είναι δύσκολο ή δαπανηρό για τις κατασκευαστικές εταιρείες να αλλάξουν προμηθευτή, οι υπάρχοντες προμηθευτές μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επιρροή.

- Σημασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας του προμηθευτή :

Εάν ο προμηθευτής προσφέρει μοναδικά ή κρίσιμα προϊόντα/υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για τα κατασκευαστικά έργα, η διαπραγματευτική του δύναμη μπορεί να είναι μεγαλύτερη. Για παράδειγμα, ο εξειδικευμένος εξοπλισμός ή τα πατενταρισμένα υλικά που είναι απαραίτητα για ένα συγκεκριμένο έργο μπορούν να δώσουν στον προμηθευτή μεγαλύτερη μόχλευση.

- Διαθεσιμότητα υποκατάστατων:

Όταν τα υποκατάστατα των προϊόντων ή υπηρεσιών ενός προμηθευτή είναι εύκολα διαθέσιμα, οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να στραφούν σε έναν εναλλακτικό προμηθευτή, γεγονός που μπορεί να αυξήσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

- Σημασία των εισροών του προμηθευτή:

Όταν οι προμηθευτές παρέχουν κρίσιμες εισροές που απαιτούνται για την επιχείρηση ή τα προϊόντα μιας εταιρείας, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, επειδή οι εταιρείες δεν μπορούν εύκολα να αντικαταστήσουν ή να αφαιρέσουν αυτές τις εισροές.

- Μέγεθος και όγκος αγορών :

Εάν οι κατασκευαστικές εταιρείες είναι μεγάλοι αγοραστές και αγοράζουν σημαντικές ποσότητες υλικών ή υπηρεσιών, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Οι μαζικές αγορές μπορεί να τους επιτρέψουν να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές ή όρους.

- Βιομηχανική ζήτηση και οικονομικές συνθήκες:

Κατά τη διάρκεια περιόδων υψηλής ζήτησης και κατασκευαστικής δραστηριότητας, οι προμηθευτές μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς οι κατασκευαστικές εταιρείες είναι πρόθυμες να πληρώσουν μια προμολόγηση για να εξασφαλίσουν υλικά ή υπηρεσίες. Αντίθετα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή όταν η κατασκευαστική δραστηριότητα επιβραδύνεται, οι προμηθευτές μπορεί να έχουν λιγότερη επιρροή.

- Δυναμική του κλάδου:

Η δυναμική του κλάδου, όπως οι ρυθμοί ανάπτυξης, οι ανισορροπίες μεταξύ προσφοράς και ζήτησης και οι ρυθμιστικοί παράγοντες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

- Διαφοροποίηση των προμηθευτών :

Εάν οι προμηθευτές προσφέρουν μοναδικές προτάσεις αξίας, όπως ανώτερη ποιότητα, καινοτόμα προϊόντα ή άριστη εξυπηρέτηση πελατών, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Οι κατασκευαστικές εταιρείες μπορεί να είναι πρόθυμες να πληρώσουν προμολόγηση ή να αποδεχθούν λιγότερο ευνοϊκούς όρους για τέτοιους προμηθευτές.

Είναι σημαντικό για τις κατασκευαστικές εταιρείες να αξιολογούν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές για την καλύτερη διαχείριση της συνεργασίας με τους προμηθευτές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση της βάσης προμηθευτών, την αναζήτηση εναλλακτικών πηγών, τη διαπραγμάτευση ευνοϊκών συμβάσεων ή τη στενή συνεργασία με τους προμηθευτές για την επίτευξη αμοιβαίων οφελών.

### **3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κατασκευαστικό κλάδο αναφέρεται στην δυνατότητα των αγοραστών να επηρεάζουν τους όρους, τις προϋποθέσεις και τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών του κατασκευαστικού κλάδου. Επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες

- Αριθμός αγοραστών:

Εάν υπάρχουν λίγοι αγοραστές στην αγορά, τείνουν να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς οι κατασκευαστικές εταιρείες εξαρτώνται περισσότερο από τις επιχειρήσεις τους. Αντίθετα, αν υπάρχουν πολλοί αγοραστές, μπορεί να έχουν μικρότερη ατομική διαπραγματευτική δύναμη.

- Μέγεθος και συγκέντρωση των αγοραστών:

Οι μεγάλοι αγοραστές κατασκευών ή οι πελάτες που έχουν σημαντικά κατασκευαστικά έργα ή

συνεχή ζήτηση μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Μπορούν να αξιοποιήσουν το μέγεθος και την κλίμακά τους για να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές, όρους ή επίπεδα υπηρεσιών.

- Διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:

Εάν υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί προμηθευτές ή μέθοδοι κατασκευής, οι αγοραστές έχουν περισσότερες επιλογές για να επιλέξουν. Αυτός ο αυξημένος ανταγωνισμός μπορεί να ενισχύσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη, καθώς οι προμηθευτές προσπαθούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες.

- Σημασία της αγοράς :

Εάν το κατασκευαστικό έργο έχει σημαντική σημασία για τον αγοραστή, όπως μια μεγάλη ανάπτυξη υποδομής ή μια κρίσιμη εγκατάσταση, μπορεί να έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Οι προμηθευτές θα έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους για να εξασφαλίσουν τη σύμβαση.

- Οικονομικές συνθήκες :

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή επιβράδυνσης του κλάδου, οι αγοραστές ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Οι κατασκευαστικές εταιρείες μπορεί να είναι πιο πρόθυμες να διαπραγματευτούν τιμές και όρους για να εξασφαλίσουν συμβάσεις και να διατηρήσουν τη δραστηριότητά τους.

- Διαφοροποίηση προϊόντος:

Τα μοναδικά και διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες μπορεί να μειώσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Εάν μια εταιρεία προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με μοναδικά χαρακτηριστικά ή πλεονεκτήματα που δεν είναι εύκολα διαθέσιμα αλλού, οι αγοραστές μπορεί να έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη όσον αφορά τις τιμές και τους όρους.

- Διαθεσιμότητα πληροφοριών:

Η πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, τις τιμές και τις τάσεις της αγοράς μπορεί να ενισχύσει τους αγοραστές στις διαπραγματεύσεις. Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, οι αγοραστές έχουν συχνά πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, το οποίο μπορεί να ενισχύσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

- Συγκέντρωση αγοραστών:

Όταν ένας μικρός αριθμός μεγάλων αγοραστών κυριαρχεί σε μια αγορά, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από ό,τι οι κατακερματισμένοι αγοραστές. Οι μεγάλοι αγοραστές μπορούν να επωφεληθούν από τον όγκο της αγοράς τους για να διαπραγματευτούν καλύτερους όρους.

- Ανάπτυξη του κλάδου:

Σε αναπτυσσόμενους κλάδους όπου η ζήτηση ξεπερνά την προσφορά, η υψηλή ζήτηση μπορεί να αυξήσει την επιρροή των πωλητών και να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

- Κόστος εισροών:

Οι αγοραστές μπορεί να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη εάν οι εισροές και οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί μια εταιρεία είναι εύκολα διαθέσιμες από πολλές πηγές.

- Ρυθμιστικό περιβάλλον:

Οι ρυθμιστικοί παράγοντες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Για παράδειγμα, οι κανονισμοί που προστατεύουν τα δικαιώματα των καταναλωτών ή προωθούν τον ανταγωνισμό μπορεί να αυξήσουν την αγοραστική δύναμη.

### **3.3.4 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:**

Ο κατασκευαστικός κλάδος μπορεί να αντιμετωπίσει απειλές από υποκατάστατα προϊόντα που προσφέρουν παρόμοια λειτουργικότητα ή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των πελατών, αλλά δεν είναι παραδοσιακά δομικά υλικά ή μέθοδοι. Αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να διαταράξουν τον κλάδο προσφέροντας πλεονεκτήματα όπως εξοικονόμηση κόστους, βελτιωμένη απόδοση ή βιωσιμότητα.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, ενώ αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν απειλή για τις παραδοσιακές μεθόδους κατασκευής, μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όσον αφορά την επεκτασιμότητα, τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις, την αποδοχή του κλάδου και τις προτιμήσεις των πελατών. Παρ' όλα αυτά, ο κατασκευαστικός κλάδος θα πρέπει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται σε αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα για να παραμείνει ανταγωνιστικός και να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Οι βασικότερες απειλές από υποκατάστατα είναι από:

- Νέες τεχνολογίες: Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών μπορεί να επιτρέψει την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι αποδοτικότερα, πιο ανθεκτικά ή πιο φιλικά προς το περιβάλλον από τα παραδοσιακά.
- Αλλαγές στις απαιτήσεις των καταναλωτών: Οι καταναλωτές μπορεί να προτιμούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν βελτιωμένη λειτουργικότητα, απόδοση ή αισθητική.
- Νέοι παίκτες στην αγορά: Εισαγωγή νέων εταιρειών που προσφέρουν παραδοσιακά προϊόντα ή υπηρεσίες με νέους τρόπους, χρησιμοποιώντας πιο αποδοτικές διαδικασίες ή νέες τεχνολογίες.
- Αλλαγές στη νομοθεσία ή στα περιβαλλοντικά πρότυπα: Αλλαγές στις νομικές απαιτήσεις ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα μπορούν να δημιουργήσουν ανάγκη για νέες τεχνολογίες ή υλικά που να συμμορφώνονται με τις νέες απαιτήσεις

### **3.3.5 Ένταση του ανταγωνιστικού ανταγωνισμού**

Ο κατασκευαστικός κλάδος χαρακτηρίζεται συχνά από έντονο ανταγωνισμό λόγω διαφόρων παραγόντων.

- Κορεσμός της αγοράς :

Πολλές περιοχές παρουσιάζουν κορεσμό στις κατασκευαστικές αγορές, με πολλές επιχειρήσεις να διεκδικούν περιορισμένες ευκαιρίες. Αυτή η υπερπροσφορά κατασκευαστικών εταιρειών οδηγεί σε εντονότερο ανταγωνισμό, καθώς οι εταιρείες αγωνίζονται να εξασφαλίσουν έργα και να διατηρήσουν την κερδοφορία τους.

- Πιέσεις κόστους :

Τα κατασκευαστικά έργα συχνά ανατίθενται με βάση τον διαγωνισμό, όπου οι εργολάβοι υποβάλλουν τις προτάσεις τους και η χαμηλότερη προσφορά κερδίζει τη σύμβαση. Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον με γνώμονα τις τιμές, αναγκάζοντας τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος και να λειτουργούν με μικρά περιθώρια κέρδους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνεχώς πιέσεις κόστους, αυξάνοντας περαιτέρω τον ανταγωνισμό.

- Κατακερματισμένος κλάδος :

Ο κατασκευαστικός τομέας είναι ιδιαίτερα κατακερματισμένος, αποτελούμενος από πολυάριθμες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται για έργα. Αυτός ο κατακερματισμός εντείνει τον ανταγωνισμό, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφοροποιηθούν και να κερδίσουν συμβάσεις σε μια πολυπληθή αγορά .

- Παγκοσμιοποίηση :

Όσο οι εταιρίες αναπτύσσονται τόσο επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τα σύνορα τους . Αυτή η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει ξένες εταιρείες στις τοπικές αγορές, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό και την ποικιλομορφία μεταξύ των συμμετεχόντων.

- Καθυστερήσεις και ακυρώσεις έργων :

Τα κατασκευαστικά έργα αντιμετωπίζουν συχνά καθυστερήσεις και ακυρώσεις λόγω διαφόρων παραγόντων, όπως η οικονομική ύφεση, τα κανονιστικά εμπόδια ή οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών. Αυτές οι αβεβαιότητες δημιουργούν ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν τον περιορισμένο αριθμό των διαθέσιμων έργων.

Για να αντιμετωπίσουν αυτόν τον έντονο ανταγωνισμό, οι εταιρείες στον κατασκευαστικό κλάδο πρέπει να είναι καινοτόμες, να επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη, να βελτιώνουν τις διαδικασίες τους και να εστιάζουν στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων. Επίσης, η διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες και η ενεργή συμμετοχή σε διαγωνισμούς για την απόκτηση νέων έργων μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **3.4 Κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα**

Ο κατασκευαστικός τομέας στην Ελλάδα έχει επηρεαστεί σημαντικά από την ανάπτυξη έργων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) τα τελευταία χρόνια. Τα έργα ΑΠΕ, συμπεριλαμβανομένων των αιολικών πάρκων, των ηλιακών πάρκων και άλλων εγκαταστάσεων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, έχουν σημειώσει σημαντική ανάπτυξη σε ολόκληρη τη χώρα.

Ο κατασκευαστικός τομέας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτά τα έργα, αναλαμβάνοντας την κατασκευή και εγκατάσταση των απαραίτητων υποδομών. Επιπλέον, η ανάπτυξη έργων ΑΠΕ έχει δημιουργήσει ευκαιρίες απασχόλησης στον κατασκευαστικό τομέα, καθώς για την υλοποίησή τους απαιτούνται εξειδικευμένοι εργάτες και τεχνικοί.

Η επέκταση των έργων ΑΠΕ είχε επίσης θετικές επιπτώσεις στην τοπική οικονομία σε πολλές περιοχές, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και ενισχύοντας την ανάπτυξη και τις υποδομές των τοπικών κοινοτήτων. Επιπλέον, η έμφαση στα έργα ΑΠΕ ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους εθνικούς και διεθνείς στόχους για τη μετάβαση προς βιώσιμες και χαμηλών εκπομπών άνθρακα πηγές ενέργειας, οδηγώντας περαιτέρω τις επενδύσεις και τη δραστηριότητα στον κατασκευαστικό τομέα στην Ελλάδα.

<sup>[24]</sup> Τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μεγάλη άνθηση στον κλάδο και αναμένεται ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη. Σύμφωνα με το ΙΟΒΕ( Ιδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών ) τα

έργα που έχουν προγραμματιστεί μέχρι το 2026 αγγίζουν τα 27 δισ. ευρώ με τις κατασκευαστικές να μιλούν πλέον ανοιχτά για μια "χρυσή" εποχή στον κλάδο με projects που μπορούν να χτυπήσουν αθροιστικά τα 40 δισ. ευρώ.

<sup>[25]</sup>Όσο αφορά τον κλάδο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας το 2022 υπολογίστηκε ότι η εγκαταστημένη ισχύς αυξήθηκε κατά 59 % και αναμένεται να αυξηθούν αφού οι ΑΠΕ θα πρωταγωνιστούν τα επόμενα χρόνια. Οι μεγάλοι παίκτες της ενεργειακής αγοράς, προγραμματίζουν επενδύσεις και είναι εξαιρετικά θετικό, ενώ υπάρχει εύκολη πρόσβαση σε χρηματοδότηση για τις πράσινες επενδύσεις.

Οι βασικοί ανταγωνιστές μπορούν να θεωρηθούν άλλες μεγάλες κατασκευαστικές όπως η Τέρνα ενεργειακή , η ΜΕΤΚΑ και η ΙΝΤΡΑΚΑΤ.

## 4. Α.Π ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΕ

### 4.1 Περιγραφή της εταιρίας

Η Α.Π ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Ε είναι μία εταιρία που προσφέρει υπηρεσίες ανάπτυξης και κατασκευής έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και θέλει να εδρευθεί στο κλάδο της κατασκευής έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας τα επόμενα χρόνια . Θέλει να εξασφαλίσει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο έργων παραγωγής καθαρής ενέργειας και να αποτελέσει έναν από τους μεγαλύτερους παίκτες της αγοράς .

Ο σκοπός της εταιρίας είναι :

- Η ανάπτυξη έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Η κατασκευή έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Η επένδυση και διαχείριση έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας

Η εταιρεία Α.Π Ενεργειακή έχει επικεντρώσει την δραστηριότητα της στις φωτοβολταϊκές εγκαταστάσεις με την πλήρη ανάληψη μικρών έργων έως 500KW και ως υπεργολαβίες σε έργα μεγαλύτερης ισχύος.

### 4.2 Δραστηριότητες της εταιρίας

Οι τομείς της Α.Π Ενεργειακής όπου δραστηριοποιείται είναι αρκετοί και κυρίως με τεχνικά έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και κατά κύριο λόγο η αδειοδότηση , η κατασκευή και η συντήρηση φωτοβολταϊκών έργων . Στα πλαίσια αυτής της δραστηριότητας η Α.Π Ενεργειακή έχει συνεργαστεί με μεγάλες επενδυτικές επιχειρήσεις καθώς και μεμονωμένους επενδυτές οι οποίοι επιθυμούσαν να γίνουν αυτοπαραγωγοί.

#### 4.2.1 Ανάπτυξη έργων

Πριν ξεκινήσει ένα έργο ανανεώσιμων πηγών ενέργειας πρέπει να γίνει η ανάπτυξη του ακολουθώντας την α διαδικασία Αδειοδότησης που επιβάλλει το θεσμικό πλαίσιο της ΡΑΕ (ρυθμιστική αρχή ενέργειας) ακολουθώντας όλες τις φάσεις μέχρι την ολοκλήρωσή τους ώστε να οδηγηθούμε στο στάδιο κατασκευής του έργου.

Για να οδηγηθούν τα έργα ΑΠΕ στην κατασκευή τους θα πρέπει να ολοκληρώσουν ένα θεσμικό πλαίσιο το οποίο είναι σύνθετο για να πετύχεις την διαδικασία αδειοδότησης και περιλαμβάνει διαφορετικά βήματα για την αξιολόγηση τους και την έγκρισή τους από διάφορες υπηρεσίες και

φορείς ώστε να ολοκληρωθεί όλη η διαδικασία .

Το πρώτο στάδιο για να αναπτυχθεί ένα έργο ΑΠΕ είναι να του χορηγηθεί “**Βεβαίωση Παραγωγού**” όπου εκεί εξετάζονται τα απαραίτητα σχετικά με τη σκοπιμότητα ανάπτυξης του έργου.

- Θέση του σταθμού: έλεγχος ότι το δίκτυο δεν είναι κορεσμένο και υπάρχει διαθέσιμος ενεργειακός χώρος και ότι δεν υπάρχει άλλο έργο για την συγκεκριμένη θέση που να έχει αδειοδοτηθεί
- Εξακρίβωση ότι το προτεινόμενο έργο δεν εμπίπτει σε ειδικά περιορισμένη ζώνη αποκλεισμού σύμφωνα με το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο Πλαίσιο Βιώσιμης Ανάπτυξης σύμφωνα με το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο και το Πλαίσιο Βιώσιμης Ανάπτυξης για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- Ειδικότερα για τις Ανεμογεννήτριες : δεν υπάρχει υπέρβαση της φέρουσας ικανότητας του οικείου ΟΤΑ.

Το επόμενο στάδιο είναι η χορήγηση “**Απόφασης Έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων**” (ΑΕΠΟ) το οποίο είναι το πιο δύσκολο και απαιτητικό στάδιο για να προχωρήσει το έργο στα επόμενα βήματα . Για να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο βήμα θα πρέπει να γίνει κατάθεση φακέλου με τις εγκρίσεις από διάφορες υπηρεσίες όπως :

- Την εφορία αρχαιοτήτων της εκάστοτε περιοχής όπου θα γίνει το έργο
- Δασικές υπηρεσίες της εκάστοτε περιοχής όπου θα γίνει το έργο
- Τη Διεύθυνση Χωροταξίας
- τη Διεύθυνση Βιοποικιλότητας
- τις Πολεοδομικές Υπηρεσίες
- Το ΓΕΕΘΑ , καθώς και ξεχωριστή έγκριση και από τα τρία επιτελεία των ενόπλων δυνάμεων .

Μόλις ολοκληρωθεί η ΑΕΠΟ το επόμενο στάδιο είναι η “Χορήγηση Οριστικής Προσφοράς Σύνδεσης

Αρμόδια υπηρεσία: ΑΔΜΗΕ/ΔΕΔΔΗΕ” το οποίο είναι ένα βήμα κρίσιμο λόγο ότι σε πολλές περιοχές το δίκτυο είναι σε κορεσμό και δεν μπορεί να εξυπηρετήσει νέα έργα ΑΠΕ και δεν μπορούν να συνδεθούν στο δίκτυο.

Αφου ολοκληρωθούν τα προηγούμενα βήματα το 4<sup>ο</sup> βήμα είναι η έκδοση “Αδειά Εγκατάστασης” .

Το 5<sup>ο</sup> βήμα είναι η σύναψη σύμβασης με τον ΑΔΜΗΕ/ΔΕΔΔΗΕ (ανάλογα που υπάγεται το έργο) για την πώληση της παραγόμενης ηλεκτρικής ενέργειας είτε να πάρει μέρος στις δημοπρασίες με διημερείς συμβάσεις και PPAs (Purchasing Power Agreements ) μέσω φορέων/ προμηθευτών μέσω συμμετοχής σε κάποιο Φορέα Σωρευτικής Εκπροσώπησης (Φο.Σ.Ε)

Τέλος , είναι η χορήγηση “Αδειάς Λειτουργίας” η οποία χορηγείται με την ολοκλήρωση του έργου και της ηλεκτρισής του ύστερα από ένα χρονικό διάστημα το λεγόμενο ως “ δοκιμαστική περίοδος λειτουργίας”.

#### **4.2.2 Κατασκευή έργων**

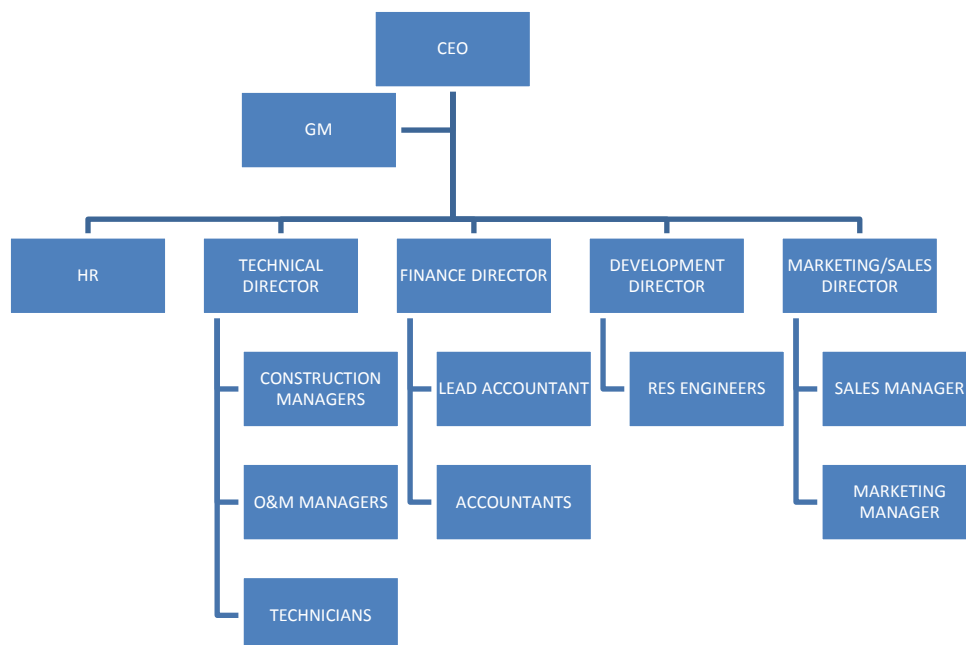
Τα έργα κατασκευής που αναλαμβάνει η εταιρεία αφορούν κατασκευή και την διόρθωση φωτοβολταϊκών έργων . Στα έργα περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός και η μελέτη διαστασιολόγησης και χωροθέτησης του σταθμού , η προμήθεια του εξοπλισμού καθώς και οι χωματουργικές εργασίες , τεχνικές εργασίες , μηχανολογικές εργασίες , ηλεκτρολογικές εργασίες κτλ.

#### **4.2.3 Συντήρηση έργων**

Με την ολοκλήρωση των έργων πρέπει να γίνεται η σωστή συντήρηση των έργων όπου περιλαμβάνει την προληπτική συντήρηση κάθε έξι μήνες και την επεμβατική όπου σε περίπτωση εύρεση βλάβης ή δυσλειτουργίας ενός Φωτοβολταϊκού Σταθμού μέσω της τηλεμετρίας γίνεται επέμβαση με σκοπό την

επίλυση του.

### 4.3 Οργανόγραμμα εταιρίας



### 4.4 Πλάνο λειτουργιών

Η Α.Π ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ θέλει να εδρευθεί στον κλάδο των κατασκευών φωτοβολταϊκών έργων στην



ελληνική αγορά. Για να γίνει αυτό το εγχείρημα θα πρέπει να ακολουθήσει τα παραδείγματα μεγάλων εταιριών και να ακολουθήσει παρόμοια σχέδια λειτουργιών που ακολουθούν.

- **Εύρεση πελατών :**

Για να εδρευθεί η εταιρία στην ελληνική αγορά θα πρέπει να ολοκληρώσει έργα είτε ιδιωτικά είτε δημόσιους διαγωνισμούς ώστε να γίνει γνωστή μέσα από το έργο της .

- **Εύρεση συνεργατών :**

Πολύ σημαντικό πέρα του δικού της προσωπικού για την ολοκλήρωση των έργων είναι να υπάρχει και ένα δίκτυο εργολάβων για την ολοκλήρωση έργων σε όλο το πλάτος της Ελλάδος αλλά και την συντήρησής τους μελλοντικά μετά την ολοκλήρωση.

- **Προμηθευτές:**

Ένα δίκτυο προμηθευτών είναι πολύ σημαντικό για την προμήθεια εξοπλισμού σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές ώστε να μπορείς να είσαι υψηλότερα από τον ανταγωνισμό και να διεκδικείς περισσότερους πελάτες και έργα .

- **Βασικοί πελάτες:**

Ιδιωτικές εταιρίες με μεγάλο χαρτοφυλάκιο και νέα έργα , δημοσιοι διαγωνισμοί και νέους επενδυτές που θέλουν να γίνουν αυτοπαραγωγοί

- **Προσωπικό:**

Οι υπάλληλοι που έχει στο δυναμικό της και οι νέες προσλήψεις που θα γίνουν θα πρέπει να έχουν τεχνογνωσία στο κομμάτι των ΑΠΕ , εμπειρία στην κατασκευή και προοπτικές ανάπτυξης στην εταιρία.

- **Εγκαταστάσεις :**

Η εταιρία πρέπει να παρέχει στους εργαζομένους τα απαραίτητα προγράμματα για τις σωστές μελέτες αλλά και μηχανήματα για να γίνουν οι σωστές οι εγκαταστάσεις στο πεδίο και να ολοκληρωθεί το έργο.

#### **4.5 Εξωτερικό περιβάλλον Εταιρίας**

- **Πολιτικοί παράγοντες :**

Σε όλο τον κόσμο οι κυβερνήσεις της κάθε χώρας πρέπει να φτάσει τον στόχο που έχει θεσπίσει η commission για παραγωγή ενέργειας από έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας με στόχο την μείωση του διοξειδίου του άνθρακα από τα ορυκτά καύσιμα που κατά κύριο λόγο γίνεται χρήση τους για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Αυτός ο παράγοντας βοηθάει στην ανάπτυξη νέων έργων ΑΠΕ.

- **Οικονομικοί παράγοντες :**

Οι κυβερνήσεις για να πετύχουν τον στόχο για την μείωση ενέργειας από ορυκτά καύσιμα δίνουν κίνητρα όπως επιδοτήσεις και φορολογικές απαλλαγές για την κατασκευή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας όπου μπορούν να μειώσουν σημαντικά το αρχικό κόστος επένδυσης για την κατασκευή φωτοβολταϊκών συστημάτων, καθιστώντας τα ηλιακά έργα πιο οικονομικά βιώσιμα.

- **Κοινωνικοί παράγοντες**

Ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με την ηλιακή ενέργεια και τα οφέλη της ,εκπαίδευση και η κατανόηση των τεχνολογιών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας . Η αντίληψη του κοινού σχετικά με τα οφέλη της ηλιακής ενέργειας, όπως η προστασία του περιβάλλοντος και η ενεργειακή ανεξαρτησία, επηρεάζει το ποσοστό υιοθέτησης. Η ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά ζητήματα και οι ανησυχίες για την κλιματική αλλαγή μπορούν να ωθήσουν τα άτομα και τις κοινότητες να επιλέξουν επιλογές καθαρής ενέργειας, όπως τα φωτοβολταϊκά συστήματα.

- **Τεχνολογικοί παράγοντες :**

Εξέλιξη στα υλικά και στην απόδοση των φωτοβολταϊκών με αποτέλεσμα στην ίδια επιφάνεια να παράγεται περισσότερη ενέργεια και να μην χρειάζεται ο ίδιος χώρος εγκατάστασης. Ανάπτυξη στην μέθοδο της ανακύκλωσης παλαιών ηλιακών συλλεκτών για τη μείωση των ηλεκτρονικών αποβλήτων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Μείωση της χρήσης χημικών ουσιών για την ελαχιστοποίηση της χρήσης επικίνδυνων χημικών ουσιών στη διαδικασία παραγωγής.

- Περιβαλλοντικοί παράγοντες:

Η Ευρώπη εργάζεται πολύ σκληρά για να χρησιμοποιεί περισσότερη ανανεώσιμη ενέργεια και να προστατεύει το περιβάλλον. Φτιάχνουν νέους κανόνες και έρχονται με νέες ιδέες για να τους βοηθήσουν να το κάνουν αυτό. Είναι σημαντικό για τις χώρες στην Ευρώπη να συνεργαστούν και να συνεχίσουν να βρίσκουν νέους τρόπους χρήσης καθαρής ενέργειας.

- Ανταγωνιστικό περιβάλλον:

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους ανταγωνιστές, τους πιθανούς νεοεισερχόμενους, τα εναλλακτικά προϊόντα και υπηρεσίες και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών. Η κατανόηση των στρατηγικών των ανταγωνιστών, της τοποθέτησης στην αγορά, των δυνατών και αδύνατων σημείων είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτύξουν αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.

- Παγκόσμιο περιβάλλον:

Η παγκοσμιοποίηση διασυνδέει τις οικονομίες και τις αγορές σε όλο τον κόσμο, δημιουργώντας ευκαιρίες και προκλήσεις για τις εταιρείες. Οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τη δυναμική του διεθνούς εμπορίου, τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, τους γεωπολιτικούς κινδύνους και τις πολιτισμικές διαφορές όταν επεκτείνονται και δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές.

- Περιβάλλον της αγοράς:

Αυτό περιλαμβάνει παράγοντες που αφορούν ειδικά τον κλάδο ή το τμήμα της αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Το μέγεθος της αγοράς, το δυναμικό ανάπτυξης, η συμπεριφορά των πελατών, τα κανάλια διανομής και οι τάσεις του κλάδου διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα σε μια συγκεκριμένη αγορά.

## **4.6 Σχέδιο Μάρκετινγκ**

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan) είναι ένα στρατηγικό έγγραφο που ορίζει τους στόχους, τις στρατηγικές και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η δημιουργία ενός ισχυρού σχεδίου μάρκετινγκ είναι απαραίτητη για μια κατασκευαστική εταιρεία προκειμένου να προσελκύσει πελάτες, να προβάλει την τεχνογνωσία της και να δημιουργήσει μια ισχυρή παρουσία του brand.

### **4.6.1 Στόχοι SMART**

Το SMART είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τους στόχους και τους στόχους που είναι έξυπνοι, δηλαδή, συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, συναρτημένοι και χρονικά ορισμένοι.

Οι στόχοι της εταιρίας είναι :

- Αύξηση των ακολούθων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της εταιρίας κατά 25% το εξάμηνο και αύξηση της πελατειακής βάσης κατά 5%

- Αύξηση σύνταξης άρθρων στον τύπο και συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες ώστε να αυξηθούν οι ακόλουθοι στο linkedin κατά 5% κάθε μήνα.

Στόχος 1	Αύξηση των ακολούθων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της εταιρίας κατά 25% το εξάμηνο και αύξηση της πελατειακής βάσης κατά 5%
S	Προσέλκυση νέου κοινού
M	Χρήση google analytics
A	Συστηματική δραστηριότητα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
R	Προσπάθεια προσέλκυσης κοινού μέσω των εργαζομένων της εταιρίας
T	Αξιολόγηση κάθε μήνα

Στόχος 2	Αύξηση σύνταξης άρθρων στον τύπο και συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες ώστε να αυξηθούν οι ακόλουθοι στο linkedin κατά 5% κάθε μήνα.
S	Προσέλκυση κοινού στην πλατφόρμα Linkedin
M	Χρήση και άλλων μέσων κοινωνικής δικτύωσης
A	Συστηματική δραστηριότητα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
R	Προσπάθεια προσέλκυσης κοινού μέσω των εργαζομένων της εταιρίας
T	Αξιολόγηση κάθε μήνα

#### 4.6.2 Μείγμα Μαρκετινγκ

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής μάρκετινγκ για μια κατασκευαστική εταιρεία, όπως και για κάθε άλλη επιχείρηση, περιλαμβάνει την εστίαση στο παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ. Το "μείγμα μάρκετινγκ" αναφέρεται στις βασικές διακριτές συνιστώσες ή δραστηριότητες που ένας οργανισμός χρησιμοποιεί για να προωθήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του στην αγορά. Συχνά αναφέρεται ως τα 4 Ps και εξετάζει τους βασικούς πυλώνες της επιτυχίας όπου είναι το Προϊόν, η Τιμή, ο Τόπος και η Προώθηση. Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες επηρεάζει την αγορά και την αντίληψη των καταναλωτών σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία.

##### ➤ Προϊόν (υπηρεσία)

Η εταιρία δεν παρέχει κάποιο καινοτόμο προϊόν στον πελάτη, αλλά παρέχει τεχνογνωσία, εμπειρία, ποιότητα εργασίας και ακολουθεί τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας και πιστοποιήσεις που κατέχει η εταιρία.

##### ➤ Τιμή:

Η στρατηγική τιμολόγησης αποτελεί ουσιώδες παράγοντα για την επιτυχία κάθε εταιρίας. Η εταιρία θα μπορούσε να επιλέξει μια ικανοποιητική τιμή όπου θα είναι ιδανική για τους πελάτες και να

επιφέρει τα ιδανικά κέρδη και την ανάλογη ανάπτυξη .Για την διαμόρφωση της τιμής πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ο ανταγωνισμός και η ευρύτερη οικονομική και πολιτική κατάσταση

➤ Διανομή

Προσδιορισμό της αγοράς-στοχος , δημιουργία και ενεργοποίηση γνωριμιών και συνεργασιών .Η εταιρία θα προσπαθήσει να δημιουργήσει ένα ισχυρό κανάλι προώθησης μέσω των εργολάβων για να αυξήσει την εμβέλεια της στον κλαδο. Επίσης ,η ισχυρή παρουσία στο διαδίκτυο με την παρουσίαση του χαρτοφυλακίου , τις υπηρεσίες και την συμμετοχή σε μελλοντικές εκθέσεις και σεμινάρια.

Τέλος, για την πώληση της παραγόμενης ηλεκτρικής ενέργειας, η εταιρεία θα επιλέξει ένα έμμεσο κανάλι διανομής (παραγωγός - διανομέας ηλεκτρικής ενέργειας/αγοραστής - τελικός καταναλωτής).

➤ Προώθηση:

Ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ και διαφήμισης με σκοπό την ανάπτυξη διαδικτυακά και μη ώστε να προσεγγίσει το κοινό σας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Δημιουργία περιεχομένου που αποδεικνύει την τεχνογνωσία μέσω ολοκληρωμένων έργων και της ενεργειακής τους απόδοσης.

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι σημαντικό για την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ που θα στοχεύουν στη μέγιστη απήχηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά. Η επιτυχημένη χρήση του μίγματος μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων, ενίσχυση της εικόνας του brand και επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

## 5.Οικονομική Ανάλυση

Η χρηματοοικονομική ανάλυση αφορά την επένδυση στο σύνολό της.

Η Α.Π ενεργειακή έχει αποφασίσει να κατασκευάσει σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με το κλειδί στο χέρι για πελάτη της .Η κατασκευή αφορά την κατασκευή 15 φωτοβολταϊκών σταθμών συνολικής ισχύς 15MW.

Η εταιρία έχει αναλάβει το έργο από την αρχή και την διαδικασία Αδειοδότησης μέχρι την ολοκλήρωση του που είναι η κατασκευή του cluster.

### 5.1 Κόστος Αδειοδότησης

Για να κατασκευαστεί το project πρέπει να γίνει η απαραίτητη μελέτη και ανάπτυξη ώστε να είναι όριμο αδειοδοτικά το έργο να ξεκινήσει την διαδικασία κατασκευής.

Η διαδικασία Αδειοδότησης και κατασκευής φωτοβολταϊκών έργων και γενικότερα έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας είναι μια περίπλοκη διαδικασία στην Ελλάδα , όπου πρέπει να κατατεθούν αιτήσεις και φάκελοι σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες και αρχές που αξιολογούν τα δικαιολογητικά μέχρι να καταλήξουμε στην άδεια κατασκευής και εγκατάστασης του έργου.

Τα βήματα μέχρι την εγκατάσταση είναι έξι:

- Βεβαίωση παραγωγού ηλεκτρικής ενέργειας
- Χορήγηση βεβαίωσης έγκρισης περιβαλλοντικών όρων
- Οριστική προσφορά σύνδεσης
- Χορήγηση άδειας εγκατάστασης
- Πώληση ηλεκτρικής ενέργειας ή συμμετοχή στην αγορά μέσω ΦοΣΕ (Φορέα Σωρευτικής Εκπροσώπησης).
- Άδεια εγκατάστασης

Για το cluster έργων που έχουμε να κατασκευάσουμε παραθέτει ο πίνακας με τα κόστη και τους χρόνους περάτωσης της διαδικασίας Αδειοδότησης .

Ορόσημο	Χρόνος Περάτωσης	Έξοδα προς Τρίτα Μέρη
Υπογραφή Σύμβασης Μελέτης και Ανάπτυξης	-	24.00,00€
Δέμσευση Γης		10.000,00 €
Βεβαίωση Παραγωγού - ΠΑΕ - Αίτηση	1 μήνας	9.000,00 €
Συναρμόδιες υπηρεσίες	6 μήνες	-
Βεβαίωση Παραγωγού - ΠΑΕ - Λήψη	3 μήνες	
Περιβαλλοντική Αδειοδότηση	6 μήνες	-
Οριστική Προσφορά Σύνδεσης - Αίτηση	1 μήνας	6.000,00 €
Οριστική Προσφορά Σύνδεσης - Λήψη	-	
Κατασκευαστική Άδεια	1 μήνας	500,00€
Άδεια Εγκατάστασης	2 μήνες	500,00€

## 5.2 Οργάνωση και γενικά έξοδα

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει προσπάθεια αποτύπωσης του κόστους επένδυσης της κατασκευής και της λειτουργίας του φωτοβολταϊκού cluster .Το capacity factor υπολογίζεται στο 18,03% ( $CF = [(1580 / (24 * 365)) * 100]$ ) και η εκτίμηση είναι ότι το έργο θα ολοκληρωθεί εντός ενός χρόνου.

Project τύπου cluster	
POWER	15MW
PERFORMANCE	1580 kWh/KWp
PRODUCTION (YEARLY)	22.515 MWh
Capacity Fctor	18,03%
TARRIF	55 EURO / MWh

Η Χρηματοδότηση του έργου θα γίνει 80% από τραπεζικό δάνειο ενώ το υπόλοιπο 20% από χρηματοδότηση της εταιρίας μέσω των ιδίων κεφαλαίων της. Το δάνειο θα έχει διάρκεια 10 ετών, επιτόκιο 6% και με περίοδο χάριτος 9 μηνών .Ο φορολογικός συντελεστής είναι 22%. Για το

δεδομένο έργο δεν θα υπάρξει κάποιο Ευρωπαϊκό ή Εθνικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στην χώρα.

Bussiness Plan	
Συνολική επένδυση	9.000.000,00 €
Δανειο	80%
Ίδια συμμετοχή	20%
Έτη Δανείου	10
Φορολογικός συντελεστής	22%
Επιτόκιο Δανείου	6%

Το συνολικό κόστος του έργου αποτελείται από την διαδικασία αδειόδοτης , τις μελέτες εγκατάστασης , τους μισθούς του προσωπικού , τους υπεργολάβους και τον εξοπλισμό του έργου. Τα ετήσια καθαρά κέρδη ΕΒΙΤΔΑ ανέρχονται σε 1.138.325,00 ευρώ .

ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ	
ΙΣΧΥΣ (MW)	15
ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	9.000.000,00 €
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	100.000,00 €
ΦΟΡΟΙ	22%
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ	55,00
ΑΠΟΔΟΣΗ	22.515,00
ΕΒΙΤΑ	1.138.325,00 €
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.800.000,00 €
ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	7.200.000,00 €
ΕΠΙΤΟΚΙΟ	6,00%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	
ΕΝΟΙΚΙΟ	40.000,00 €
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	50.000,00 €
ΑΣΦΑΛΙΣΗ	3.500,00 €
ΑΛΛΑ	6.500,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	100.000,00 €

### 5.3 Συμπεράσματα

Ο κλάδος της ενέργειας τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει πολλές ευκαιρίες στην αγορά και συνεχίζει να δημιουργεί ένα περιβάλλον δυναμικό και ακόμα περισσότερες ευκαιρίες . Το αρνητικό είναι η διαδικασία της Αδειοδότησης με την τεράστια γραφειοκρατία που για να ωριμάσει και να ξεκινήσει η φάση της κατασκευής χρειάζεται αρκετό μεγάλο διάστημα. Ωστόσο και η έλλειψη δικτύων και ΚΥΤ (κέντρα υψηλής τάσης ) είναι ένας παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα στην κατασκευή έργων .

Σύμφωνα με το επιχειρηματικό πλάνο και την οικονομική αξιολόγηση που έχει γίνει μπορούμε να καταλάβουμε ότι το πλάνο της συγκεκριμένης επένδυσης αξιολογείται συμφέρον με απόσβεση στα 10 έτη του δανείου και τα 12<sup>ο</sup> έτος του ίδιου κεφαλαίου .

Ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης των ίδιων κεφαλαίων IRR1 είναι στο 14% ενώ η απόδοση του έργου IRR2 είναι στο 8% με αποτέλεσμα η κατασκευή των συγκεκριμένων σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από φωτοβολταϊκές γεννήτριες, κρίνεται κερδοφόρα και αποδοτική.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2018) «Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Μεταφραστής: Πλατάκη Α., Επιμέλεια: Σαχινίδης Α., Εκδόσεις Κριτική
- Γκίκας Γ., Χυζ Α. (2022) «Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων και Μελέτες Σκοπιμότητας», Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd
- Γκίκας Γ., Χυζ Α. (2020) «Εγχειρίδιο Σύγχρονης Χρηματοοικονομικής», Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd
- Γκίκας Γ., Χυζ Α. (2017) «Χρήμα και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα 2η Έκδοση», Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd
- ΖΑΡΝΙΟΥ-ΛΕΓΚΕΡ Κ., ΚΑΛΟΥΣΗΣ Ζ., (2023) «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΕΑ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ», ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: ΜΑΚΡΥΠΟΔΗ Ν., ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΑΡΑΣΧΗ Ε. Π, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ

### Διαδικτυακή βιβλιογραφία

1. Ψαρρας Ι., Δούκας Χ. Συστήματα χρηματοοικονομικής Διοίκησης (2019-2020), ΕΜΠ , ΣΗΜΜΥ , Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων κ Διοίκησης
2. <https://www.businessplanning.biz/el/blog/403-ti-einai-to-epixeirimatiko-sxedio-plano-poiostoxreiazetai-kai-giati-ofeli>
3. EBOOK: Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research ( C. Chet Miller and Laura B. Cardinal )
4. EBOOK: Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis (Charles R. Schwenk and Charles B. Shrader )
5. <https://www.esofia.net/sites/default/files/indicative-capital/chapter-68405456.pdf>
6. <https://brandongaille.com/14-pros-and-cons-of-a-business-plan/>
7. <https://www.consilium.europa.eu/el/infographics/eu-measures-to-cut-down-energy-bills/>
8. <https://www.iea.org/commentaries/europe-s-energy-crisis-what-factors-drove-the-record-fall-in-natural-gas-demand-in-2022>
9. [https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive-targets-and-rules/renewable-energy-targets\\_en](https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive-targets-and-rules/renewable-energy-targets_en)
10. <https://iclg.com/practice-areas/renewable-energy-laws-and-regulations/greecehttps://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/70/renewable-energyhttps://ypen.gov.gr/energeia/esek>
11. [https://www.academia.edu/45297807/Application\\_of\\_PESTLE\\_Analysis\\_In\\_Construction\\_Industry](https://www.academia.edu/45297807/Application_of_PESTLE_Analysis_In_Construction_Industry)
12. <https://www.essaycorp.com/blog/pestle-analysis-for-construction-industry>
13. [https://www.p-consulting.gr/wp-content/uploads/2016/06/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.p-consulting.gr/wp-content/uploads/2016/06/1_swot_pestel_1.pdf)
14. [https://www.p-consulting.gr/wp-content/uploads/2016/06/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.p-consulting.gr/wp-content/uploads/2016/06/1_swot_pestel_1.pdf)
15. <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>
16. [http://dl.lib.uom.lk/bitstream/handle/123/16554/FARU\\_2020-21.pdf?sequence=1](http://dl.lib.uom.lk/bitstream/handle/123/16554/FARU_2020-21.pdf?sequence=1)
17. [https://www.researchgate.net/publication/348550277\\_A\\_Critical\\_Analysis\\_of\\_Porter's\\_5\\_Forces\\_Model\\_of\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/348550277_A_Critical_Analysis_of_Porter's_5_Forces_Model_of_Competitive_Advantage)



18. [https://www.researchgate.net/publication/348550277\\_A\\_Critical\\_Analysis\\_of\\_Porter's\\_5\\_Forces\\_Model\\_of\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/348550277_A_Critical_Analysis_of_Porter's_5_Forces_Model_of_Competitive_Advantage)
19. ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ : Προοπτικές ανάπτυξης και ανάγκες χρηματοδότησης του τομέα των Κατασκευών, 2022 , σελ 16-17
20. [https://www.businessdaily.gr/oikonomia/74856\\_hronia-ton-fotoboltaikon-2022-me-ayxisi-neas-ishyos-kata-59](https://www.businessdaily.gr/oikonomia/74856_hronia-ton-fotoboltaikon-2022-me-ayxisi-neas-ishyos-kata-59)
21. [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/LR17\\_01/LR\\_ENERGY\\_AND\\_CLIMATE\\_EL.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/LR17_01/LR_ENERGY_AND_CLIMATE_EL.pdf)
22. <https://financialadvisor.gr/business-consultants/business-plan/>
23. [https://dasta.auth.gr/uploaded\\_files/635579658605072285.pdf](https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635579658605072285.pdf)
24. <https://www.nrel.gov/international/policy-regulations-financing.html>
25. [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/dp187\\_en\\_energy%20markets.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/dp187_en_energy%20markets.pdf)
26. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>
27. <https://www.kemel.gr/library/pos-na-epekteinete-tin-epicheirisi-sas>
28. <https://www.wellersaccountants.co.uk/blog/what-is-the-purpose-of-a-business-plan> (σκοπός ορισμός)
29. <https://jtbconsulting.co.za/the-purpose-of-a-business-plan/>
30. <https://www.ncsl.org/energy/state-renewable-portfolio-standards-and-goals>
31. <https://fiec-statistical-report.eu/greece>
32. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/construction/observatory/country-fact-sheets/greece\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/construction/observatory/country-fact-sheets/greece_en)
33. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5dc74a29-c4cb-4cde-97e0-9e218c58c6fd/Greece2023.pdf>
34. <https://www.enterprisegreece.gov.gr/en/invest-in-greece/sectors-for-growth/energy>
35. <https://www.enterprisegreece.gov.gr/assets/content/files/c27/a8550/f230/Energy2023.pdf>  
(3.1)
36. [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13782/Damplias\\_16009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13782/Damplias_16009.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
37. [https://www.rae.gr/wp-content/uploads/2023/04/enimerotiko-simeioma-tis-RAE-shetika-metin-adeiodotisi-APE\\_TELIKO.pdf](https://www.rae.gr/wp-content/uploads/2023/04/enimerotiko-simeioma-tis-RAE-shetika-metin-adeiodotisi-APE_TELIKO.pdf)
38. <https://ypen.gov.gr/energeia/ape/adeiodotisi/>
39. <https://krs.gr/2023/06/03/business-plan-10-kiona-lathi/>
40. <https://web.uri.edu/risbdc/seven-common-business-plan-mistakes/>
41. <https://smallbusinessbc.ca/article/10-common-business-plan-mistakes/>
42. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-industrial-policy/>
43. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/internal-market.html>
44. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/external-environment-factors>
45. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/bargaining-power-of-buyers/>
46. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/bargaining-power-of-suppliers/>