



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ**

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ELPEDISON S.A.»**

Διαμαντία Ζώγα

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΑΘΗΝΑ 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη -E-MBA με τίτλο:

.....Στρατηγικό...Μανατζμεντ...Κρίση...Περίπτωση.....
.....ΕΙΡΕΔΙΣΩΝ...Σ.Α.....

.....έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Διαθανεία Ζωΐα

Ημερομηνία: ηη/μμ/ετος 05/11/2024

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εστιάζει στο πεδίο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, με στόχο την ανάλυση της στρατηγικής και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Elpedison S.A., μια εταιρεία στον τομέα της παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Μέσω της διερεύνησης της συγκεκριμένης περίπτωσης, η εργασία επιχειρεί να αναδείξει τις στρατηγικές επιλογές που καλείται να εφαρμόσει μια ενεργειακή εταιρεία σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, υψηλές περιβαλλοντικές απαιτήσεις και ραγδαία τεχνολογική πρόοδο.

Για τη μελέτη, χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης της SWOT και των Πέντε Δυνάμεων του Porter, καθώς και η ανάλυση PEST. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κατέδειξε την επιρροή των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων στον τομέα της ενέργειας, ενώ με τη βοήθεια του υποδείγματος Porter, αναλύθηκε η δυναμική του ανταγωνισμού στην αγορά. Η SWOT ανάλυση, από την άλλη πλευρά, παρείχε μια εσωτερική εικόνα των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της Elpedison, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η Elpedison διαθέτει σημαντικές δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη, κυρίως μέσω επενδύσεων σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και καινοτόμες τεχνολογικές λύσεις. Ωστόσο, οι αυστηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις και οι διακυμάνσεις στις τιμές ενέργειας αποτελούν παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την ανταγωνιστική της θέση. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία προτείνει μια σειρά από στρατηγικές κατευθύνσεις, που περιλαμβάνουν τη διαφοροποίηση προϊόντων, την τεχνολογική αναβάθμιση, και την ευθυγράμμιση με τις περιβαλλοντικές πολιτικές.

Η συμβολή της εργασίας συνίσταται στη διεξοδική παρουσίαση των στρατηγικών προσεγγίσεων που μπορεί να υιοθετήσει μια εταιρεία του κλάδου ενέργειας για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της. Μέσα από τη μελέτη της Elpedison, αναδεικνύεται η σημασία της ευελιξίας και της καινοτομίας στη διαμόρφωση στρατηγικών που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις του τομέα της ενέργειας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
Κεφάλαιο 1	8
Θεωρητική προσέγγιση της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Management	8
1.1 Ορισμός Στρατηγικής	8
1.2 Στρατηγικό Management	9
1.3 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	11
1.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	12
1.3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	16
1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής	17
1.4.1 Αποστολή.....	17
1.4.2 Στρατηγικές.....	19
1.4.3 Πολιτικές.....	20
1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	20
1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος	21
1.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	22
Κεφάλαιο 2	24
Κλάδος Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας και Φυσικού Αερίου.....	24
2.1 Ισχύον Νομοθετικό Πλαίσιο του Κλάδου Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας	24
2.2 Επιχειρηματικό περιβάλλον και επιδραση του στον Κλάδο της παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας.....	24
2.3 Πολιτική της ΕΕ για την Ενέργεια.....	25
2.4 Απορρύθμιση ή Απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Αγοράς Ενέργειας.....	26
2.5 Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	26
2.5.1 Πολιτικό – νομοθετικό περιβάλλον	26
2.5.2 Οικονομικό περιβάλλον	27
2.5.3 Κοινωνικό περιβάλλον.....	28
2.5.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	28
2.6 Ανάλυση Porter	29
2.6.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.....	29
2.6.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	30
2.6.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	30
2.6.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	31
2.6.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	31

2.7	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	33
	Κεφάλαιο 3	35
	Μελέτη Περίπτωσης Elpedison S.A	35
3.1	Η Μεθοδολογία Μελέτης Περίπτωσης.....	35
3.2	Διαδικασία συλλογής δεδομένων	35
3.3	Δομή της Ανάλυσης	35
3.4	Παρουσίαση Elpedison S.A.....	36
3.5	Ιστορία Elpedison SA	37
3.6	Οργανόγραμμα και δομή	38
3.7	Όραμα	40
3.8	Αποστολή εταιρείας.....	41
3.9	Ανταγωνιστικό περιβάλλον και διαφοροποίηση.....	43
3.10	Μάρκετινγκ - 4 Ps.....	44
3.11	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και σχέση με την κοινότητα	45
3.12	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	47
	Κεφάλαιο 4	48
4	Στρατηγικός Σχεδιασμός ELPEDISON S.A	48
4.1	Ανάλυση SWOT.....	48
4.1.1	Ανάλυση ευκαιριών και απειλών	48
4.1.2	Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών	50
4.2	Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	52
4.3	Επιχειρηματικές Στρατηγικές	54
4.4	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	55
	Κεφάλαιο 5	56
5	Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	56
5.1	Συμπεράσματα	56
5.2	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	57
	Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία.....	59

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Στρατηγική Επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013)	9
Εικόνα 2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμέντ	11
Εικόνα 3: 5 Δυνάμεις του Porter(Πηγή: (Γεωργόπουλος, 2013)	15
Εικόνα 4: Υπόδειγμα Porter στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.....	32
Εικόνα 5: Η Δομή του Ομίλου.....	36
Εικόνα 6: Η Οργανωτική Δομή	40

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί ένα από τα θεμελιώδη πεδία της σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων και καθορίζει το σύνολο των μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζουν οι οργανισμοί προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και βιώσιμοι σε δυναμικά και ασταθή περιβάλλοντα. Οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε κλάδους με υψηλό βαθμό ρύθμισης, όπως η ενέργεια, αντιμετωπίζουν την ανάγκη διαρκούς ανάλυσης των συνθηκών και προσαρμογής στις αλλαγές που επιβάλλει το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η κατανόηση και αξιοποίηση των στρατηγικών εργαλείων, όπως η SWOT ανάλυση, το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter και η αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατοτήτων, αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για την επιτυχία μιας επιχείρησης, δίνοντάς της τη δυνατότητα να αντιδράσει έγκαιρα στις τάσεις και τις απειλές του κλάδου της.

Η συγκεκριμένη εργασία εστιάζει στο στρατηγικό μάνατζμεντ μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Elpedison S.A., μιας από τις βασικές επιχειρήσεις παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, η οποία δραστηριοποιείται σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο κλάδος της ενέργειας αποτελεί σημαντικό τομέα για την οικονομία της χώρας, καθώς συνδέεται άμεσα με την ενεργειακή ασφάλεια, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την οικονομική σταθερότητα.

Σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο η Elpedison προσπαθεί να διαμορφώσει και να υλοποιήσει τις στρατηγικές της αποφάσεις για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η εταιρεία έχει να αντιμετωπίσει σειρά προκλήσεων, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται οι ρυθμιστικές αλλαγές της ευρωπαϊκής και ελληνικής νομοθεσίας, οι πιέσεις για μείωση των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου και οι αυξανόμενες απαιτήσεις για καινοτομία και βιώσιμη ανάπτυξη. Παράλληλα, τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης που αξιοποιούνται σε αυτή την εργασία βοηθούν στη χαρτογράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της Elpedison, αναλύοντας τις δυνάμεις και αδυναμίες της, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται επικεντρώνεται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Elpedison με τη χρήση του υποδείγματος PEST, που επιτρέπει την αναγνώριση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση. Επιπλέον, η εφαρμογή της ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων του Porter αναδεικνύει τη δομή του κλάδου ενέργειας στην Ελλάδα, εξετάζοντας το επίπεδο ανταγωνισμού, την απειλή από νέους εισερχόμενους, την ισχύ των προμηθευτών και των αγοραστών, καθώς και την παρουσία υποκατάστατων. Ταυτόχρονα, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, μέσω SWOT, αποσκοπεί στον εντοπισμό των εσωτερικών παραγόντων που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τη θέση της Elpedison.

Συνολικά, η ανάλυση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η Elpedison καλείται να υιοθετήσει νέες στρατηγικές προσεγγίσεις που θα της επιτρέψουν να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να αναπτυχθεί, εν μέσω μιας αυξανόμενης τάσης για βιωσιμότητα και μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Η επιτυχία ή η αποτυχία της εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις και να αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητές της σε έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο.

Κεφάλαιο 1

Θεωρητική προσέγγιση της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Management

1.1 Ορισμός Στρατηγικής

Ο όρος “στρατηγική” όπως χρησιμοποιείται συχνά στην καθημερινή ζωή αναφέρεται σε ένα σχέδιο ή μια σειρά δράσεων που αναλαμβάνει ένα άτομο, οργανισμός ή κυβέρνηση για να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους σκοπούς (objective) που έχει θέσει. Πρόκειται δηλαδή για τον τρόπο σκέψης που καθοδηγεί το πώς λαμβάνονται αποφάσεις και πώς κατανέμονται πόροι και ενέργεια με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, μέσα από το συνδυασμό των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων. (Porter, 1980)

Ο παραπάνω ορισμός, δεν απέχει ουσιαστικά από τον ορισμό της στρατηγικής που έχει δοθεί όσον αφορά τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια ακολουθούν ορισμένοι ορισμοί και προσεγγίσεις για τη στρατηγική που τονίζουν τη σημασία της προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος και της αξιοποίησης των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων για την επίτευξη των σκοπών.

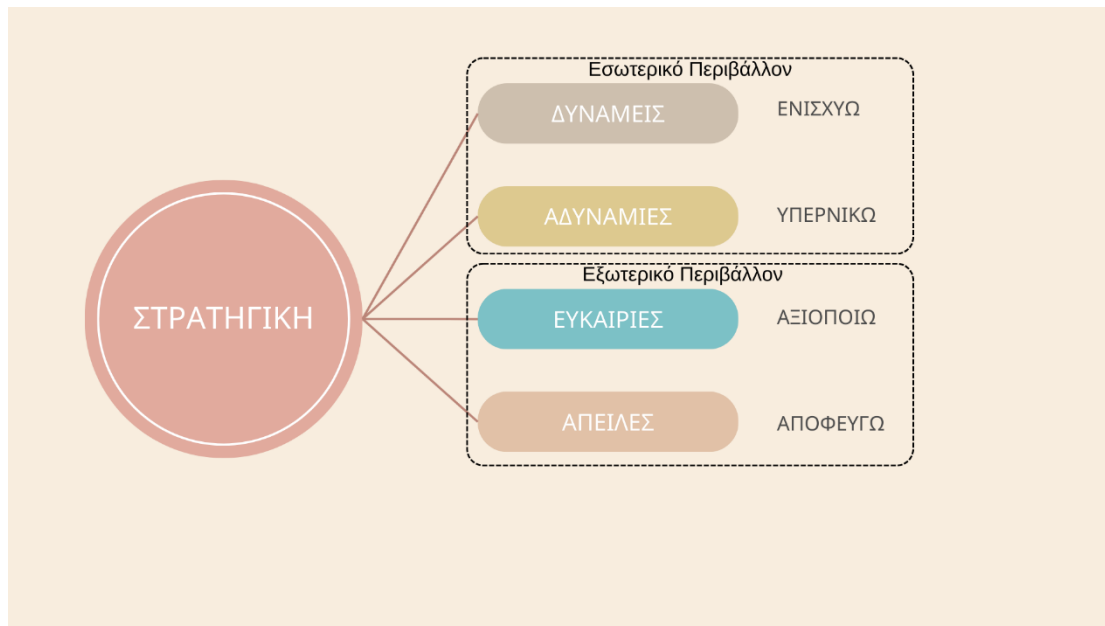
Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων. (Gerry Johnson, 2011)

Παράλληλα, σύμφωνα με τον (Γεωργόπουλος, 2013) η στρατηγική αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που απαιτεί τη συστηματική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, καθώς και τη λήψη αποφάσεων που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της.

Κατανοούμε λοιπόν, πως έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες για την έννοια της στρατηγικής ωστόσο ο όρος παραμένει στο πεδίο έρευνας. (Παπαδάκης, 2023) Η στρατηγική δεν είναι μια στατική έννοια, αλλά μια δυναμική διαδικασία η οποία πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι οργανισμοί χρειάζεται να παρακολουθούν τις εξελίξεις στην αγορά, τις οικονομικές τάσεις, τις αλλαγές στον ανταγωνισμό και τις τεχνολογικές καινοτομίες. Αυτή η συνεχής προσαρμογή καθιστά τη στρατηγική αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού.

Ένα βασικό στοιχείο της στρατηγικής, όπου θα αναλυθεί και στα επόμενα κεφάλαια είναι η κατανόηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί) που επηρεάζουν την επιχείρηση, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Αυτή η ανάλυση, γνωστή και ως SWOT ανάλυση, είναι κρίσιμη για τον καθορισμό των στρατηγικών αποφάσεων.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον (Γεωργόπουλος, 2013), η στρατηγική πρέπει να έχει έναν μακροπρόθεσμο ορίζοντα, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους παρόντες όσο και τους μελλοντικούς σκοπούς της επιχείρησης. Αυτός ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός απαιτεί συστηματική παρακολούθηση και προσαρμογή, με στόχο τη διατήρηση της ευελιξίας και την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές προκλήσεις. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης δίνει στην επιχείρηση την εικόνα της θέσης της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και επιπλέον της δίνει τις κατευθύνσεις που πρέπει να κινηθεί στο μέλλον (Εικόνα 1)



Εικόνα 1: Στρατηγική Επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013)

Η αποτελεσματική εκτέλεση της στρατηγικής είναι εξίσου σημαντική με τον σχεδιασμό της. Επιπλέον, τονίζει ότι η στρατηγική πρέπει να ενσωματωθεί στη δομή, τις διαδικασίες και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαχειρίζεται τις αλλαγές και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα είναι κρίσιμη για την επιτυχία της στρατηγικής της

1.2 Στρατηγικό Management

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τον καθορισμό μακροπρόθεσμων σκοπών, καθώς και την ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση στρατηγικών που θα επιτρέψουν την επίτευξη αυτών των σκοπών. Οι διεθνείς μελετητές έχουν συμβάλει στην κατανόηση αυτής της έννοιας μέσα από διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα.

Σύμφωνα με τη θεωρία του (Porter, 1980), η **Κλασική Σχολή Στρατηγικής** υποστηρίζει ότι η στρατηγική πρέπει να επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο μπορεί να προέλθει από τρεις βασικές πηγές: χαμηλό κόστος, διαφοροποίηση ή εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές. Σύμφωνα με τον (Porter, 1980), οι εταιρείες πρέπει να αξιολογούν τις δυνάμεις της αγοράς μέσω των πέντε δυνάμεων (προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές, νέα είσοδος, υποκατάστατα προϊόντα) .

Σε συνέχεια, η **θεωρία των πόρων**, όπως διατυπώθηκε από τον (Barney, 1991) και άλλους μελετητές, εστιάζει στη σημασία των εσωτερικών πόρων μιας επιχείρησης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βάση αυτής της προσέγγισης, οι πόροι που είναι σπάνιοι, πολύτιμοι, μη υποκαταστάτοι και δύσκολως αντιγράψιμοι (VRIO Analysis) αποτελούν τη βάση για την επιτυχία της στρατηγικής.

Μια ακόμη θεωρία, η **θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων**, που προτάθηκε από τους Teece, Pisano και Shuen, (David J. Teece, 1998) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα και να αναδιαρθρώνουν τους πόρους τους για να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει τη συνεχή αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών, την αναδιοργάνωση πόρων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Τέλος, είναι και η **Σχολή των Μαθηματικών Μοντέλων και των Παιγνίων** με εστίαση στη συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών και τη στρατηγική τους συμπεριφορά στη διοίκηση. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ανάλυση των αποφάσεων που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις σε ένα περιβάλλον όπου οι δράσεις του ενός επηρεάζουν τον άλλο. (Nash, 1950)

Το κοινό στοιχείο όλων των παραπάνων θεωριών είναι ότι παρέχουν διαφορετικές προοπτικές για το πώς μπορεί να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι το στρατηγικό management συνδυάζει την ανάλυση και τον σχεδιασμό μακροπρόθεσμων σκοπών με την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Για να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει να μελετηθεί και κατανοηθεί το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και να εκμεταλευθούν οι εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει μια σειρά φάσεων που οδηγούν στη διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση των στρατηγικών που υιοθετεί μια επιχείρηση, όπως φαίνεται στην εικόνα 1.2. Οι φάσεις αυτές είναι κρίσιμες για την επιτυχία της στρατηγικής καθώς συμβάλλουν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων (Βρεττού, 2013).

Φάση 1: Ανάλυση Περιβάλλοντος: Το πρώτο βήμα αφορά τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση. Η ανάλυση περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων όπως η S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), που βοηθά στην κατανόηση της θέσης του οργανισμού στην αγορά.

Φάση 2: Καθορισμός Στρατηγικής: Σε αυτό το στάδιο, διαμορφώνονται οι κύριοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων σχεδιάζονται με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιβάλλοντος.

Φάση 3: Υλοποίηση Στρατηγικής: Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την εκτέλεση των στρατηγικών μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα και δράσεις. Περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία προϋπολογισμών και την ανάπτυξη μέτρων που θα υποστηρίξουν τις επιλεγμένες στρατηγικές.

Φάση 2: Καθορισμός Στρατηγικής: Σε αυτό το στάδιο, διαμορφώνονται οι κύριοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων σχεδιάζονται με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιβάλλοντος.

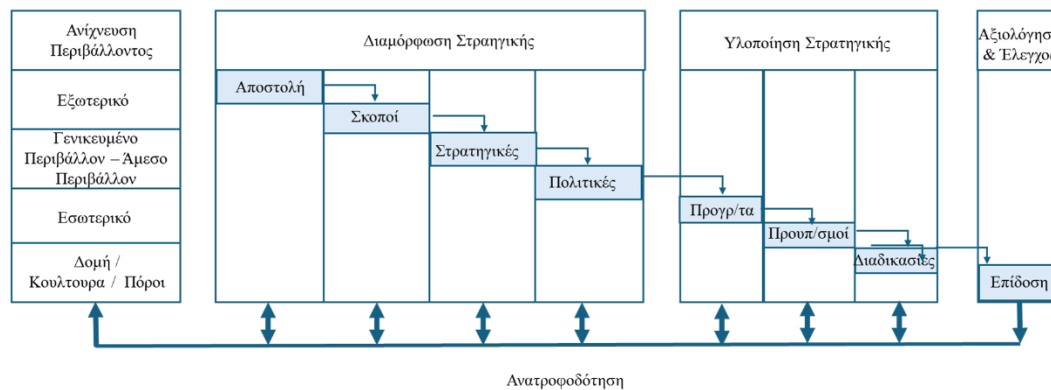
Φάση 3: Υλοποίηση Στρατηγικής: Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την εκτέλεση των στρατηγικών μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα και δράσεις. Περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία προϋπολογισμών και την ανάπτυξη μέτρων που θα υποστηρίξουν τις επιλεγμένες στρατηγικές.

Φάση 4: Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Το τελικό στάδιο αφορά την παρακολούθηση της υλοποίησης των στρατηγικών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Γίνεται ανασκόπηση των αποτελεσμάτων για να διαπιστωθεί αν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί ή αν χρειάζονται

τροποποιήσεις στις στρατηγικές. (Τερζίδης, 2018)

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
MANAGEMENT



Εικόνα 2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J., "Strategic Management and Business Policy", Toward global sustainability, 13TH edition, Pearson Prentice Hall, 2012

1.3 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

περιβάλλοντος, καθώς βοηθά τους οργανισμούς να διαμορφώσουν και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους με βάση τις εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες. Είναι μια διαδικασία συνεχούς παρακολούθησης και ανάλυσης που επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανοήσουν τις αλλαγές στην αγορά και να ανταποκριθούν κατάλληλα. Στο κεφάλαιο αυτό, θα εξετάσουμε τη φύση της ανίχνευσης περιβάλλοντος, τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, καθώς και τη σημασία της για τις επιχειρήσεις.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες εκτός του άμεσου ελέγχου του οργανισμού, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον αφορά τις εσωτερικές λειτουργίες, πόρους και ικανότητες του οργανισμού. (Johnson, 2017)

Πιο συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο το μακροπεριβάλλον (societal environment), το οποίο αποτελείται από παράγοντες όπως η οικονομία, οι πολιτικές συνθήκες και οι τεχνολογικές εξελίξεις, όσο και το μικροπεριβάλλον (task environment), το οποίο περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό, τους πελάτες και τους προμηθευτές, κ.ά. (Grant, 2010). Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και να διαμορφώσουν τις στρατηγικές επιλογές του.

Απο την άλλη μεριά, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αφορά την αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στον οργανισμό να κατανοήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και να προσαρμόσει τη στρατηγική του ανάλογα (Barney, 1991). Η κατανόηση των εσωτερικών δυνατοτήτων είναι κρίσιμη για την υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι πιο συνηθισμένες περιλαμβάνουν την PEST και την ανάλυση των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter οι οποίες θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια αναλυτικά

Στο σημείο αυτό κρίνουμε πολύ σημαντικό να αναφερθεί, πως τα τελευταία χρόνια ο ρόλος της τεχνολογίας έχει επηρεάσει στην ανίχνευση περιβάλλοντος. Καθώς η συμμετοχή της τεχνολογίας έχει αλλάξει ριζικά τη διαδικασία καθιστώντας την πιο ακριβή και αποτελεσματική. Η ανάπτυξη των μεγάλων δεδομένων (big data) και της τεχνητής νοημοσύνης (AI) έχει αυξήσει τις δυνατότητες ανάλυσης του περιβάλλοντος, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αναλύουν τεράστιους όγκους πληροφοριών και να προβλέπουν μελλοντικές τάσεις. (Wamba, 2017)

Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ανίχνευση περιβάλλοντος έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται γρηγορότερα στις αλλαγές της αγοράς, εντοπίζοντας ευκαιρίες και απειλές νωρίτερα από τους ανταγωνιστές τους. (Porter, 1980) Επιπλέον, η διαδικασία αυτή μειώνει την αβεβαιότητα και επιτρέπει την υλοποίηση στρατηγικών με βάση τα πιο ενημερωμένα και αξιόπιστα δεδομένα. (Daft, 1988)

Εν κατακλείδι, είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ, επιτρέποντας στους οργανισμούς να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να αναπτύσσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές. Η συνεχής παρακολούθηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων ανάλυσης, είναι απαραίτητη για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των οργανισμών στο σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τις αποφάσεις και την επίδοση της. Διαιρείται σε δύο κύρια μέρη: το Μάκρο-περιβάλλον ή Γενικευμένο περιβάλλον, και το Μίκρο-περιβάλλον ή Άμεσο περιβάλλον.

- **Μάκρο-περιβάλλον (Γενικευμένο περιβάλλον):** Αυτό επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και αποτελείται από παράγοντες όπως:
 - ✓ Πολιτικές και νομικές αλλαγές
 - ✓ Οικονομικές συνθήκες
 - ✓ Κοινωνικές τάσεις
 - ✓ Τεχνολογικές εξελίξεις

Αυτοί οι παράγοντες είναι ευρέως διαδεδομένοι και έχουν επιπτώσεις σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

- **Μίκρο-περιβάλλον (Άμεσο περιβάλλον):** Το μικρο-περιβάλλον αφορά συγκεκριμένα τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως:
 - ✓ **Αγοραστές:** Η συμπεριφορά και οι απαιτήσεις των πελατών επηρεάζουν άμεσα τις στρατηγικές της επιχείρησης.
 - ✓ **Ανταγωνιστές:** Η παρουσία και οι κινήσεις των ανταγωνιστών στον κλάδο ασκούν πίεση για βελτιστοποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
 - ✓ **Προμηθευτές:** Η εξάρτηση από τους προμηθευτές επηρεάζει την αλυσίδα εφοδιασμού και το κόστος των πρώτων υλών.
 - ✓ **Τοπική κοινωνία:** Η κοινωνική και πολιτιστική δομή της περιοχής στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις της.

- ✓ **Κυβερνητικές ρυθμίσεις:** Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς και οι ενδεχόμενες παραβάσεις επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.
- ✓ **Ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος:** Μη κυβερνητικές οργανώσεις, περιβαλλοντικές ομάδες ή ενώσεις καταναλωτών μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση μέσα από πιέσεις ή συνεργασίες.

Συνολικά, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από δυνάμεις και παράγοντες που δεν μπορεί να ελέγξει άμεσα η επιχείρηση, αλλά οφείλει να τους λαμβάνει υπόψη στη στρατηγική της, προκειμένου να προσαρμόζεται και να παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.1.1 Μάκρο – Περιβάλλον ή Γενικευμένο

Η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να δίνει σημασία στις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και στα γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν τη στρατηγική της. Αυτά τα γεγονότα μπορεί να έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση στην πορεία και τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Συνεπώς, η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει τις αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον, όπως τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και τους παράγοντες του άμεσου περιβάλλοντος, όπως οι αγοραστές, οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές, κλπ. (Παπαδάκης, 2023)

Το Μάκρο-Περιβάλλον (ή Γενικευμένο Περιβάλλον) αναφέρεται στους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, αλλά βρίσκονται πέρα από τον έλεγχό της. Αυτοί οι παράγοντες είναι γενικοί και ισχύουν για ολόκληρο τον κλάδο, όχι μόνο για μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Το Μάκρο-Περιβάλλον διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και μπορεί να επηρεάσει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. (Brinkman, 2010). Οι κύριοι παράγοντες του Μάκρο-Περιβάλλοντος συνήθως αναλύονται με τη μέθοδο PEST, η οποία περιλαμβάνει:

1. **Πολιτικοί (Political):** Κρατική πολιτική, φορολογία, νομοθεσία, πολιτική σταθερότητα.
2. **Οικονομικοί (Economic):** Στάθμη της οικονομίας, πληθωρισμός, ανεργία, επιτόκια.
3. **Κοινωνικοί (Sociocultural):** Δημογραφικές αλλαγές, κοινωνικές τάσεις, πολιτιστικές αντιλήψεις.
4. **Τεχνολογικοί (Technological):** Εξελίξεις στην τεχνολογία, καινοτομίες, R&D.

1.3.1.2 Μίκρο - Περιβάλλον ή Άμεσο περιβάλλον

Το μικρο-περιβάλλον, ή άμεσο περιβάλλον, επικεντρώνεται στους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες και τις στρατηγικές αποφάσεις μιας επιχείρησης. Σε αντίθεση με το μάκρο-περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει ευρύτερες και πιο γενικές δυνάμεις, το μικρο-περιβάλλον αφορά τις σχέσεις που έχει η επιχείρηση με συγκεκριμένους παράγοντες της αγοράς, όπως οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι πελάτες και άλλοι συμμετέχοντες στην αγορά. Σύμφωνα με τους (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018) η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την ανταγωνιστικότητά τους.

Ανταγωνιστές

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες του μικρο-περιβάλλοντος είναι ο ανταγωνισμός. Οι ανταγωνιστές επηρεάζουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με την τιμολόγηση, την προώθηση, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την καινοτομία. Σύμφωνα με τους (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018), οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύουν τον ανταγωνισμό σε επίπεδο κλάδου και να κατανοούν τις στρατηγικές των ανταγωνιστών για να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η ανάλυση αυτή γίνεται συχνά μέσω εργαλείων όπως το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του (Porter, 1980), το οποίο εξετάζει την ένταση του ανταγωνισμού και τις δυνατότητες εισόδου νέων παικτών στην αγορά.

Προμηθευτές

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν ακόμη κρίσιμο παράγοντα του μικρο-περιβάλλοντος, καθώς παρέχουν στις επιχειρήσεις τους απαραίτητους πόρους για την παραγωγή των προϊόντων και την παροχή των υπηρεσιών τους. Η δύναμη των προμηθευτών να διαπραγματεύονται καλύτερους όρους, όπως υψηλότερες τιμές ή περιορισμούς στην προσφορά, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επίδοση της επιχείρησης. Όπως σημειώνουν οι (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018), η επιτυχής διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της αλυσίδας εφοδιασμού και τη μείωση των κινδύνων διακοπών στην παραγωγή.

Πελάτες

Οι πελάτες είναι ίσως ο πιο άμεσος και καθοριστικός παράγοντας του μικρο-περιβάλλοντος. Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της, ώστε να προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ανάλογα. Σύμφωνα με τους (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018), οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, όπως οι μεταβολές στη ζήτηση ή η προτίμηση σε εναλλακτικές λύσεις, μπορούν να επηρεάσουν δραστικά τις στρατηγικές πωλήσεων και μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν έγκαιρα τις ανάγκες των πελατών τους ενδέχεται να βρεθούν σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών.

Ενδιάμεσοι

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν για παράδειγμα οι διανομείς και οι έμποροι. Αυτοί οι φορείς συνδέουν την επιχείρηση με την αγορά και διευκολύνουν την πρόσβαση των προϊόντων και υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές. Οι (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018) επισημαίνουν ότι η αποτελεσματική συνεργασία με τους ενδιάμεσους μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και να επιτρέψει την εξυπηρέτηση των πελατών με ταχύτητα και ακρίβεια.

Ομάδες Ειδικού Ενδιαφέροντος

Τέλος, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, όπως οι κυβερνητικές αρχές, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις και οι συνδικαλιστικές ενώσεις, μπορούν να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις, επηρεάζοντας τον τρόπο που λειτουργούν. Αυτές οι ομάδες ενδέχεται να επιβάλλουν κανονισμούς ή να απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους για να συμμορφωθούν με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Η επίδραση αυτών των ομάδων μπορεί να είναι είτε θετική, ενισχύοντας τη φήμη της επιχείρησης μέσα από την κοινωνική ευθύνη, είτε αρνητική, δημιουργώντας πρόσθετα κόστη και περιορισμούς.

Το μικρο-περιβάλλον αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία και τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης. Για τον καλύτερο έλεγχο του χρησιμοποιείται το υπόδειγμα Porter (Εικόνα 1.3). Το εν λόγω εργαλείο χρησιμοποιείται για να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα και εκπλήξεις καθώς επίσης και για να εξασφαλιστεί η μακροήμερευση της Επιχείρησης.



Εικόνα 3: 5 Δυνάμεις του Porter (Πηγή: (Γεωργόπουλος, 2013))

Ο (Γεωργόπουλος, 2013), στα πλαίσια της ανάλυσης του στρατηγικού μάνατζμεντ, έχει αναφερθεί εκτενώς στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία για την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας σε έναν κλάδο. Το υπόδειγμα αυτό εξετάζει τις πέντε κύριες δυνάμεις που διαμορφώνουν το περιβάλλον μιας επιχείρησης:

Απειλή νέων εισερχόμενων:

Η ευκολία ή δυσκολία με την οποία νέες επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν σε έναν κλάδο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τη δύναμη είναι οι φραγμοί εισόδου, όπως η ανάγκη για σημαντικά κεφάλαια, οι νομοθετικοί περιορισμοί, και οι οικονομίες κλίμακας.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Οι προμηθευτές μπορεί να έχουν δύναμη να αυξάνουν τις τιμές ή να περιορίζουν την ποιότητα των προϊόντων τους, επηρεάζοντας τις επιχειρήσεις που εξαρτώνται από αυτούς. Η δύναμη αυτή εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών και την ικανότητα των επιχειρήσεων να βρουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρονται στην αγορά. Οι αγοραστές μπορούν να επιβάλουν μειώσεις τιμών ή να απαιτήσουν υψηλότερη ποιότητα, ειδικά αν είναι οργανωμένοι ή έχουν πολλές επιλογές στην αγορά.

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:

Τα υποκατάστατα μπορούν να περιορίσουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Αυτή η δύναμη είναι ισχυρότερη όταν υπάρχουν διαθέσιμα εναλλακτικά προϊόντα που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των καταναλωτών.

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:

Η υπάρχουσα ανταγωνιστική πίεση μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι ένα κεντρικό στοιχείο του υποδείγματος. Η ένταση αυτή καθορίζεται από παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα προϊόντων, η διαφοροποίηση και η δομή κόστους.

Η ανάλυση αυτών των πέντε δυνάμεων παρέχει μια ολιστική εικόνα του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν στρατηγικές ευκαιρίες και κινδύνους. (Γεωργόπουλος, 2013). Το υπόδειγμα Porter παραμένει ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, καθώς ενσωματώνει πολλούς παράγοντες που διαμορφώνουν τη δυναμική του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο.

1.3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί κρίσιμη διαδικασία για την κατανόηση της θέσης μιας επιχείρησης και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Μέσω της ανάλυσης αυτής, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της, να αναπτύξει τις ικανότητές της και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά. Οι ικανότητες, η οργανωσιακή δομή, ο πολιτισμός της επιχείρησης αποτελούν κάποιους από τους πόρους του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013). Ενώ η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι βασικό στοιχείο για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Barney, 1991) (Grant R. M., 2010)

Πόροι της Επιχείρησης

Οι πόροι μιας επιχείρησης αποτελούν την πρώτη και ίσως πιο σημαντική κατηγορία του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς, άυλους και ανθρώπινους. (Γεωργόπουλος, 2013). Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις, μηχανήματα και τεχνολογικό εξοπλισμό, ενώ οι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν τη φήμη, τις πατέντες και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Τέλος, οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν τους εργαζομένους, την εμπειρία τους και τις δεξιότητές τους.

Οι πόροι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μόνο όταν είναι ξεχωριστοί, έχουν αξία και να μην είναι εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να τους αξιοποιήσει πλήρως για να δημιουργήσει αξία. (Barney, 1991)

Ικανότητες

Οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι πόροι της επιχείρησης δεν χαρίζουν πάντα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει πόρους. Θα πρέπει να τους συνδυάζει προκειμένου να πραγματοποιεί τους στόχους της. (Λιβιεράτος)

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στην ανάλυση αυτή, η επιχείρηση αξιολογεί τις Δυνατότητες (Strengths), τις Αδυναμίες (Weaknesses), τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει. Η ανάλυση των δυνατοτήτων και αδυναμιών πρέπει να επικεντρώνεται στην εσωτερική δομή και τους πόρους της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)

Οργανωσιακή Δομή

Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης αποτελούν κρίσιμα στοιχεία του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η δομή καθορίζει πώς κατανέμονται οι αρμοδιότητες και πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις εντός της επιχείρησης. Μια κεντρικοποιημένη δομή μπορεί να επιτρέπει τον αυστηρό έλεγχο των διαδικασιών, αλλά ενδέχεται να περιορίζει την ευελιξία και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων. (Γεωργόπουλος, 2013) Από την άλλη πλευρά, μια αποκεντρωμένη δομή μπορεί να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, προωθώντας την επιχειρηματική ευελιξία.

Κουλτούρα

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις που επικρατούν στην επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντική καθώς επηρεάζει την απόδοση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Επιπλέον, η κουλτούρα που επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον διαμορφώνει την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει αλλαγές και προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν. (Schein, 2010)

1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η δεύτερη φάση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής. Αυτή η διαδικασία αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης σχετικά με τα επόμενα βήματα που θα ακολουθηθούν. Οι αποφάσεις αυτές βασίζονται σε μια λεπτομερή αξιολόγηση των εσωτερικών πόρων της εταιρείας, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και κινδύνων, ακολουθώντας μια λογική και οργανωμένη διαδικασία σχεδιασμού. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, αναπτύσσονται μακροπρόθεσμα σχέδια, βασιζόμενα και στην ανάλυση SWOT. Στην ουσία, η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί τη βάση για την έρευνα, την ανάλυση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης. Παράλληλα, θέτει τα κριτήρια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω αυτής, εντοπίζονται επίσης οι αδυναμίες που ενδέχεται να επηρεάσουν την αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής διαμόρφωσης, καθορίζεται η αποστολή της εταιρείας (mission), διατυπώνονται οι επιδιώξεις (objectives), σχεδιάζονται οι στρατηγικές και ορίζονται οι κατευθυντήριες γραμμές (policies) που θα καθοδηγήσουν την επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.4.1 Αποστολή

Η αποστολή μιας επιχείρησης αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας και της στρατηγικής της. Είναι η δήλωση που περιγράφει τον λόγο ύπαρξής της, την προσφορά της προς την κοινωνία και το πώς αυτή σχεδιάζει να το πετύχει (Kotler, 2020). Η αποστολή της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με τις βασικές της αξίες και τις μελλοντικές της επιδιώξεις. Συχνά αναφέρεται ως ο "οδηγός" που καθοδηγεί τις αποφάσεις και τις ενέργειες των στελεχών και του προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι η στρατηγική ανάπτυξης συμβαδίζει με τις αρχές της επιχείρησης. (Drucker, 2012)

Οι κύριοι στόχοι που εξυπηρετεί μια δήλωση επιστολής περιλαμβάνουν:

- *Καθοδήγηση και ευθυγράμμιση*: Να βοηθά τα στελέχη και τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τη γενικότερη κατεύθυνση και τους στόχους της επιχείρησης (Barney J. B., 2019).
- *Λήψη αποφάσεων*: Προσφέρει ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων, καθώς οι στόχοι και οι αξίες της επιχείρησης αποτελούν την αφετηρία κάθε επιχειρησιακής επιλογής (Kotler, 2020)
- *Ενίσχυση της ταυτότητας και της φήμης*: Η αποστολή επικοινωνεί την ταυτότητα της επιχείρησης στους πελάτες, στους επενδυτές, αλλά και στην ευρύτερη κοινότητα. Η καλή φήμη της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητά της να παραμείνει πιστή στις αξίες της αποστολής της . (Collins, 2004)

Επιπλέον, μια σαφής και αποτελεσματική δήλωση αποστολής μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση όπως:

- A) *Σαφήνεια στο όραμα και στους στόχους*: Παρέχει μια σαφή εικόνα για το πού κατευθύνεται η επιχείρηση και τι θέλει να επιτύχει μακροπρόθεσμα (Collins, 2004)
- B) *Κινητοποίηση και εμπλοκή των εργαζομένων*: Οι εργαζόμενοι που κατανοούν και μοιράζονται την αποστολή της επιχείρησης τείνουν να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι και παραγωγικοί. (Peter, 2006)
- Γ) *Στρατηγική ανάπτυξη*: Όταν η αποστολή είναι καλά διαμορφωμένη, συμβάλλει στην ανάπτυξη στρατηγικών που ευθυγραμμίζονται με το βασικό όραμα της επιχείρησης και τις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της (Barney J. B., 2019)
- Δ) *Προσέλκυση πελατών και συνεργατών*: Οι πελάτες και οι συνεργάτες τείνουν να προτιμούν επιχειρήσεις που προβάλλουν έναν σαφή και αξιόπιστο λόγο ύπαρξης, διότι αυτό δημιουργεί εμπιστοσύνη και συνέπεια

Για να είναι καλοσχεδιασμένη μια δήλωση αποστολής πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία ώστε να είναι αποτελεσματική και κατανοητή από όλους τους ενδιαφερόμενους:

- *Σαφήνεια*: Η αποστολή πρέπει να είναι απλή και ξεκάθαρη, αποφεύγοντας περίπλοκες εκφράσεις και αφηρημένες ιδέες.
- *Εστίαση στο κοινό*: Μια επιτυχημένη αποστολή επικεντρώνεται στους πελάτες και τις ανάγκες τους. (Kotler, 2020)
- *Διαχρονικότητα*: Παρόλο που η στρατηγική μπορεί να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, η αποστολή θα πρέπει να είναι αρκετά ευρεία ώστε να διατηρεί τη σημασία της για μεγάλο χρονικό διάστημα (Collins, 2004)
- *Ευθυγράμμιση με τις αξίες*: Η αποστολή πρέπει να αντανακλά τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης και να είναι συνεπής με αυτές
- *Ενθουσιασμός και έμπνευση*: Μια καλοσχεδιασμένη αποστολή θα πρέπει να εμπνέει τους εργαζόμενους και τους πελάτες, δίνοντας κίνητρα για ανάπτυξη και επιτυχία (Ries, 2001)

Η δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης είναι ένα ουσιώδες εργαλείο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της και της επιχειρησιακής της πορείας.

1.4.2 Στρατηγικές

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης μπορούν να διαχωριστούν σε τρία βασικά επίπεδα: επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές. Η ανάλυση των προαναφερθέντων στρατηγικών προσφέρει μια ολιστική κατανόηση της διοίκησης επιχειρήσεων, επιτρέποντας την καλύτερη προσαρμογή στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που ανακύπτουν. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** καθορίζει τη γενικότερη κατεύθυνση και τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τη χάραξη πολιτικής για το πώς θα ανταγωνιστεί στην αγορά και πώς θα εκμεταλλευτεί τις δυνατότητές της για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τρεις βασικές κατηγορίες των επιχειρηματικών στρατηγικών είναι (Παπαδάκης, 2023):

- Στρατηγικές σταθερότητας
- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής

Το επίπεδο αυτό επικεντρώνεται σε αποφάσεις που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση και καλύπτει στρατηγικές όπως η είσοδος σε νέες αγορές, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. (Γεωργόπουλος, 2013)

Συνοπτικά περιλαμβάνονται:

- η γενική στάση της Επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της,
- η διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής,
- το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- η ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες,
- οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον,
- οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Η **επιχειρηματική στρατηγική** αφορά τα επιμέρους επιχειρηματικά τμήματα ή μονάδες (Strategic Business Units - SBUs). Κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορεί να αναπτύσσει τη δική της στρατηγική, ανάλογα με τη συγκεκριμένη αγορά και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική διακρίνεται σε:

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership)

Σε αυτήν τη στρατηγική, η επιχείρηση επιδιώκει να γίνει η χαμηλότερου κόστους παραγωγός στην αγορά της. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας, ώστε να μπορεί να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές. Είναι ιδανική στρατηγική για επιχειρήσεις που στοχεύουν σε πελάτες ευαίσθητους στην τιμή (Porter, 1980).

- Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)

Η στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζει στην προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών που ξεχωρίζουν από αυτά των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει καινοτομία, υψηλή ποιότητα, μοναδικό σχεδιασμό ή εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών. Στόχος είναι να δημιουργηθεί μια διαφοροποιημένη εικόνα που επιτρέπει στην επιχείρηση να χρεώνει υψηλότερες τιμές (Porter, 1980) (Barney J. B., 2019).

- Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)

Η στρατηγική εστίασης επιδιώκει να εξυπηρετήσει ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς. Η επιχείρηση μπορεί είτε να επιδιώξει εστίαση κόστους (εξυπηρετώντας το τμήμα αυτό με χαμηλές τιμές) είτε εστίαση διαφοροποίησης (προσφέροντας μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες για την κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών). Αυτή η στρατηγική είναι αποτελεσματική όταν η επιχείρηση αναγνωρίζει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που δεν εξυπηρετείται επαρκώς από μεγαλύτερους ανταγωνιστές (Porter, 1980)

Αυτές οι στρατηγικές επιτρέπουν την ευελιξία της επιχείρησης να ανταποκρίνεται μεμονωμένα στις ανάγκες του κάθε τμήματος, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζονται με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική διαφοροποίησης, ενώ μια άλλη να ακολουθήσει μια στρατηγική κόστους, ανάλογα με τη φύση της αγοράς (Γεωργόπουλος, 2013)

Τελευταία, η **λειτουργική στρατηγική** αφορά την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών για τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης. Πρόκειται για στρατηγικές που εστιάζουν σε συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως η παραγωγή, η εφοδιαστική αλυσίδα, το μάρκετινγκ και οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτές οι στρατηγικές έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της αποδοτικότητας της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι που έχουν τεθεί σε υψηλότερο επίπεδο (Γεωργόπουλος, 2013)

Συνολικά, οι επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές αλληλεπιδρούν στενά μεταξύ τους, δημιουργώντας ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο που επιτρέπει την επιχείρηση να λειτουργεί αποδοτικά και να ανταγωνίζεται επιτυχώς στην αγορά

1.4.3 Πολιτικές

Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές τους για να είναι σίγουρες πως οι υπάλληλοι της λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι ένα κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει την εφαρμογή και την εκτέλεση των στρατηγικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί κατά τη φάση του σχεδιασμού. Ενώ η διαμόρφωση στρατηγικής ασχολείται με τον προσδιορισμό των στόχων και των στρατηγικών για την επίτευξή τους, η υλοποίηση αφορά την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών σε καθημερινές επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η επιτυχής υλοποίηση απαιτεί αποτελεσματική διοίκηση, οργανωτική δομή και κουλτούρα, καθώς και κατάλληλους πόρους. Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των στόχων της επιχείρησης και των στρατηγικών σχεδίων σε λειτουργικά και καθημερινά καθήκοντα. Η συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους υπαλλήλους, η διαχείριση των πόρων, η κινητοποίηση των εργαζομένων και η χρήση τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση της προόδου απαιτούνται για την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής. (Μηνάς, 2010)

1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης της Επιχείρησης. Η επίδοση μιας επιχείρησης αναφέρεται στο επίπεδο στο οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι της, με έμφαση τόσο στην αποδοτικότητα όσο και στην αποτελεσματικότητα. Αποδοτικότητα σημαίνει η αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ των εισροών και των εκροών του συστήματος, δηλαδή, ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται οι πόροι για να παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα με τον ελάχιστο δυνατό κόπο και κόστος. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα αφορά το πόσο επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, η διοίκηση εξετάζει αν οι εφαρμοσμένες στρατηγικές οδήγησαν στα επιθυμητά αποτελέσματα εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Αν τα αποτελέσματα είναι θετικά, η στρατηγική μπορεί να συνεχιστεί. Σε αντίθετη περίπτωση, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να λάβει διορθωτικά μέτρα ή να προχωρήσει σε επανασχεδιασμό της στρατηγικής, με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης και την καλύτερη επίτευξη των στόχων. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Southern Management Association*, 99-120.
- Barney, J. B. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Brinkman, I. N. (2010). *Unlocking the Business Environment*. Routledge.
- Collins, J. &. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness. HarperBusiness.
- Daft, R. L. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 123-139.
- David J. Teece, G. P. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Drucker, P. (2012). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperCollins.
- Gerry Johnson, R. W. (2011). *Exploring Strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis (7th ed.)*. Wiley.
- *IN SCIENCE*. (2022, 06 08). Ανάκτηση από IN GR: <https://www.in.gr/2022/06/08/in-science/elpedison-me-oli-tis-tin-energeia-gia-enan-viosimo-planiti/>
- Johnson, G. S. (2017). *Exploring Corporate Strategy (10th ed.)*. Pearson.
- Kotler, P. (2020). Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Αποστολή της Επιχείρησης. Στο P. Kotler, *Marketing Management*. Pearson.
- Nash, J. (1950). Equilibrium Points in n-Person Games. *Proceedings of the National Academy of Science*, 48-49.
- Peter, T. &. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperCollins.
- Porter, M. E. (1980). *Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press USA.
- Ries, A. &. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Wamba, S. F. (2017). "How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study.". *International Journal of Production Economics*, 234-246.
- Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.)*. Pearson.
- Βρεττού, Σ. Π. (2013). *Στρατηγικό Μανατζμεντ και Στρατηγική Ανάλυση επιχείρησης: Περίπτωση Κάβα Ποτών*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.
- Λιβιεράτος, Δ. Α. (χ.χ.). *Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων*. Αθήνα.
- Μηνάς, Γ. Π. (2010). *Στρατηγική Διοίκηση: Θεωρία και Πράξη*. Κριτική.
- Παπαδάκης, Β. (2023). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.
- Τερζίδης, Κ. (2018). «Το στρατηγικό Μάνατζμεντ ως αντίδοτο στην αβεβαιότητα των ηγετικών στελεχών κατά τη λήψη αποφάσεων». Καβάλα.

Κεφάλαιο 2

Κλάδος Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας και Φυσικού Αερίου

Ο κλάδος της παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα έχει υποστεί σημαντικές μεταβολές τις τελευταίες δεκαετίες, κυρίως λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για καθαρότερες και πιο αποδοτικές πηγές ενέργειας, αλλά και της ευρύτερης στροφής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) προς την επίτευξη των στόχων για την ενεργειακή μετάβαση και την κλιματική ουδετερότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει σταδιακά περάσει από την παραδοσιακή χρήση του λιγνίτη ως κύριας πηγής ενέργειας, στην ενσωμάτωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) και στη χρήση φυσικού αερίου στην ενεργειακή της στρατηγική (Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), 2021).

Η ενεργειακή πολιτική της Ελλάδας καθοδηγείται τόσο από εσωτερικές ανάγκες για ασφάλεια ενεργειακού εφοδιασμού όσο και από την απαίτηση της συμμόρφωσης με τις δεσμεύσεις που απορρέουν από τη συμμετοχή της στην ΕΕ και διεθνείς περιβαλλοντικές συμφωνίες (Κυβέρνηση της Ελλάδας, 2020).

2.1 Ισχύον Νομοθετικό Πλαίσιο του Κλάδου Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας

Η νομική βάση για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα έχει διαμορφωθεί με βάση τόσο εθνική νομοθεσία όσο και οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό τη διασφάλιση ενός βιώσιμου και ανταγωνιστικού ενεργειακού τομέα. Το θεσμικό πλαίσιο του ενεργειακού κλάδου περιλαμβάνει ρυθμίσεις που αφορούν την απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Ν. 4001/2011, ΦΕΚ Α' 179, 2011)

- Ν. 4001/2011: Ο συγκεκριμένος νόμος ενσωμάτωσε τις ευρωπαϊκές οδηγίες σχετικά με την εσωτερική αγορά ενέργειας και την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας (Ευρωπαϊκή Οδηγία 2009/72/ΕΚ, 2009).
- Σχέδιο για το Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ): Το εθνικό σχέδιο της Ελλάδας για την ενέργεια και το κλίμα προβλέπει φιλόδοξους στόχους για την αύξηση των ΑΠΕ και τη σταδιακή απανθρακοποίηση της παραγωγής ενέργειας (Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, 2019)

Το νομοθετικό πλαίσιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των επενδυτικών στρατηγικών των εταιρειών του κλάδου και στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.

2.2 Επιχειρηματικό περιβάλλον και επιδραση του στον Κλάδο της παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά δυναμικό, καθώς διαμορφώνεται από ένα σύνθετο μείγμα παραγόντων όπως οι τεχνολογικές καινοτομίες, οι κανονιστικές αλλαγές, και οι διακυμάνσεις στην τιμή των πρώτων υλών (ΙΕΝΕ, 2020)

Ωστόσο, η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας δημιούργησε ευκαιρίες για νέες εταιρείες να εισέλθουν στην αγορά, ενώ παράλληλα ενίσχυσε τον ανταγωνισμό, ειδικά σε σχέση με την παραγωγή από ΑΠΕ και φυσικό αέριο. (Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), 2021)

Παράλληλα, οι άδειες παραγωγής για νέες ενεργειακές μονάδες υπόκεινται σε ρυθμιστικές απαιτήσεις και μακροχρόνιες διαδικασίες έγκρισης, γεγονός που αποτελεί μία από τις κύριες προκλήσεις για νέες επενδύσεις. (Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), 2021)

Πρακτάω παρουσιάζονται σύντομα οι τρεις βασικοί πυλώνες παραγωγής ενέργειας στη χώρα μας και ο ρόλος τους στον κλάδο της παραγωγής ενέργειας:

Α.Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ)

Οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ενεργειακής πολιτικής της Ελλάδας για την επίτευξη των στόχων της κλιματικής ουδετερότητας.

- ✓ Αιολική ενέργεια: Η εγκατάσταση αιολικών πάρκων έχει αυξηθεί εντυπωσιακά, με την Ελλάδα να εκμεταλλεύεται τα πλούσια αιολικά της αποθέματα (ΕΛΕΤΑΕΝ, 2020)
- ✓ Ηλιακή ενέργεια: Η χρήση φωτοβολταϊκών συστημάτων αυξάνεται συνεχώς, ενώ τα τελευταία χρόνια προωθείται και η αυτοπαραγωγή ενέργειας από ιδιώτες. (SolarPower Europe, 2021)

Η ανάπτυξη των ΑΠΕ διευκολύνεται από το θεσμικό πλαίσιο, αλλά και από την πολιτική της ΕΕ, που επιβάλλει συγκεκριμένους στόχους για την ενσωμάτωση της πράσινης ενέργειας στο ενεργειακό μείγμα.

Β.Φυσικό Αέριο

Το φυσικό αέριο διαδραματίζει όλο και μεγαλύτερο ρόλο στον ενεργειακό τομέα της Ελλάδας, κυρίως ως μεταβατικό καύσιμο προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα [ΙΕΝΕ, 2020].

Η δημιουργία του Τερματικού Σταθμού LNG στη Ρεβυθούσα αποτελεί βασικό στοιχείο της ενεργειακής ασφάλειας της χώρας (ΔΕΣΦΑ, 2020)

Γ.Λιγνίτης

Ο λιγνίτης αποτέλεσε επί δεκαετίες την κύρια πηγή ενέργειας της Ελλάδας, χάρη στα εκτενή αποθέματα που διαθέτει η χώρα (ΙΕΝΕ, 2020). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η λιγνιτική παραγωγή έχει υποχωρήσει σημαντικά λόγω των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και της δέσμευσης της Ελλάδας να συμμορφωθεί με τις ευρωπαϊκές πολιτικές για τη μείωση των εκπομπών CO₂ (European Green Deal , 2020).

2.3 Πολιτική της ΕΕ για την Ενέργεια

Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενέργεια αποτελεί βασικό καθοδηγητικό παράγοντα για την ενεργειακή στρατηγική της Ελλάδας . (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Στόχοι όπως η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, η ενίσχυση της ενεργειακής αποδοτικότητας και η αύξηση του μεριδίου των ΑΠΕ στην τελική κατανάλωση ενέργειας διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου κινείται η Ελλάδα (Οδηγία για την Καθαρή Ενέργεια , 2019)

2.4 Απορρύθμιση ή Απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Αγοράς Ενέργειας

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί καθώς έπαιξε καίριο λόγο στην ανάπτυξη του κλάδου η Απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Αγοράς Ενέργειας, η οποία ξεκίνησε σαν διαδικασία τη δεκαετία του 1990 με την προώθηση ενός ενιαίου και ανταγωνιστικού ενεργειακού τομέα, σύμφωνα με τις αρχές της εσωτερικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Ο στόχος ήταν να δημιουργηθεί μια ενιαία αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου, όπου οι επιχειρήσεις ενέργειας θα λειτουργούν με όρους ελεύθερου ανταγωνισμού, διασφαλίζοντας παράλληλα την ασφάλεια του εφοδιασμού και τη διαθεσιμότητα της ενέργειας σε προσιτές τιμές. Η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας βασίστηκε στις εξής αρχές:

- **Διαχωρισμός δραστηριοτήτων (Unbundling):** Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τα δίκτυα μεταφοράς και διανομής ενέργειας πρέπει να είναι ανεξάρτητες από τις επιχειρήσεις παραγωγής και προμήθειας ενέργειας, με στόχο να αποτραπεί η σύγκρουση συμφερόντων και να προωθηθεί ο ανταγωνισμός. (Ν. 4001/2011, ΦΕΚ Α' 179, 2011)
- **Ελεύθερη πρόσβαση στα δίκτυα (Third-party access):** Οι πάροχοι ενέργειας έχουν δικαίωμα πρόσβασης στα δίκτυα μεταφοράς και διανομής υπό διαφανείς και μη διακριτικούς όρους, γεγονός που διευκολύνει την είσοδο νέων παικτών στην αγορά.
- **Ανεξάρτητες Ρυθμιστικές Αρχές:** Η ΕΕ υποχρεώνει τα κράτη μέλη να ιδρύσουν ανεξάρτητες ρυθμιστικές αρχές που επιβλέπουν τη λειτουργία της αγοράς, διασφαλίζουν τη διαφάνεια των τιμών και προστατεύουν τα δικαιώματα των καταναλωτών. Η ΡΑΕ στην Ελλάδα αποτελεί παράδειγμα αυτής της πολιτικής. (Ν. 4001/2011, ΦΕΚ Α' 179, 2011)
- **Δημιουργία χρηματιστηρίων ενέργειας:** Η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας οδήγησε στην ίδρυση χρηματιστηρίων ενέργειας, όπου καθορίζονται οι τιμές του ηλεκτρισμού και του φυσικού αερίου με βάση την προσφορά και τη ζήτηση. Στην Ελλάδα, το Χρηματιστήριο Ενέργειας ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2020.

2.5 Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1.3.1 το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από όλους τους εξωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Ο κλάδος της ενέργειας στην Ελλάδα βρίσκεται σε μία περίοδο σημαντικών αλλαγών, επηρεαζόμενος από διεθνείς και εθνικές πολιτικές, καθώς και από τεχνολογικές εξελίξεις. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κρίσιμη για την κατανόηση των δυνάμεων που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών του κλάδου.

2.5.1 Πολιτικό – νομοθετικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα υπάρχει σχετικά αυξημένη πολιτική σταθερότητα, γεγονός που δημιουργεί ένα πιο ευνοϊκό κλίμα για επενδύσεις. Το ευνοϊκό αυτό κλίμα ενισχύει και η πολιτική που ακολουθεί η παρούσα κυβέρνηση η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Ωστόσο, η οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας έχει αφήσει σημάδια, και οι πολιτικές μεταρρυθμίσεις χρειάζονται χρόνο για να αποδώσουν πλήρως οπότε αυτό καθιστά την αγορά της χώρας μια ασταθή αγορά.

Όσον αφορά την ενέργεια οι εθνικές πολιτικές εναρμονίζονται με τις ευρωπαϊκές πολιτικές. Η προώθηση της πράσινης ενέργειας και η απολιγνιτοποίηση είναι κεντρικές πολιτικές που καθοδηγούν τον κλάδο και τις βασικές ενέργειες που γίνονται σε αυτόν.

Τα τελευταία χρόνια έχουν δοθεί μεγάλες κρατικές επιδοτήσεις για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) που αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη νέων επενδύσεων. Οι πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι στόχοι για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου έως το 2050 έχουν διαμορφώσει ένα πλαίσιο που υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενεργειακή μετάβαση (European Commission, 2023) τόσο στην Ευρώπη όσο και στην χώρα μας.

Επιπλέον, η ένταξη της Ελλάδας στα ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, όπως το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, έχει προσφέρει σημαντικά κεφάλαια για τη στήριξη της ενεργειακής μετάβασης (Bank of Greece, 2024)

Η πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα είναι επίσης σημαντική για την προσέλκυση επενδύσεων στον κλάδο της ενέργειας. Η συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας (IEA, 2023), και η συμμετοχή σε διεθνείς συμφωνίες, όπως η Συμφωνία του Παρισιού, έχουν ενισχύσει τη δέσμευση της χώρας για βιώσιμη ανάπτυξη (UNFCCC, 2023). Επιπλέον, η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας και οι πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του ανταγωνισμού, όπως η ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ, έχουν αλλάξει το τοπίο του κλάδου, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις.

2.5.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας το 2024 χαρακτηρίζεται από ανάπτυξη, βελτιωμένη οικονομική σταθερότητα και σημαντικές προοπτικές στον ενεργειακό τομέα. Το 2024 η Ελλάδα αναμένεται να έχει ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 2,5-3%, βασισμένο στην ανάκαμψη των επενδύσεων και την αύξηση των εξαγωγών (Bank of Greece, 2024). Το ΑΕΠ της χώρας αυξάνεται σταθερά λόγω της εισροής ευρωπαϊκών κονδυλίων από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, που υποστηρίζουν σημαντικές επενδύσεις στις υποδομές και στην ενέργεια.

Ταυτόχρονα, η Ευρωζώνη αναμένεται να παρουσιάσει μέσο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 1,8% το 2024, με τη βελτίωση της οικονομικής δραστηριότητας να επηρεάζεται θετικά από την ανάκαμψη των επενδύσεων και την αύξηση των εξαγωγών. Το ΑΕΠ της ΕΕ συνεχίζει να αυξάνεται, υποστηριζόμενο από τα κονδύλια του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας που προωθούν σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές και ψηφιακό μετασχηματισμό (European Commission, 2024)

Οι οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων των επιτοκίων, της φορολογικής πολιτικής και της διαθεσιμότητας κεφαλαίων, επηρεάζουν τις επενδύσεις στον κλάδο. Η ανάκαμψη της οικονομίας μετά την οικονομική κρίση και η εισροή κεφαλαίων από το Ταμείο Ανάκαμψης έχουν δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για επενδύσεις σε ενεργειακά έργα (Bank of Greece, 2024).

Παράλληλα, η αύξηση της ζήτησης για ενέργεια και η ανάγκη για ενεργειακή ασφάλεια είναι βασικά οικονομικά κίνητρα που καθορίζουν τη στρατηγική των εταιρειών.

Ενώ τα τελευταία χρόνια, η οικονομική ανάπτυξη και η βελτίωση των μακροοικονομικών δεικτών έχουν ενισχύσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών (Bank of

Greece, 2024). Οι επενδύσεις στις ΑΠΕ αποτελούν πλέον προτεραιότητα, καθώς υποστηρίζονται από ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, όπως το NextGenerationEU, και από τη μείωση του κόστους των τεχνολογιών ΑΠΕ (European Commission, 2023).

Επιπλέον, η φορολογική πολιτική παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του επενδυτικού περιβάλλοντος. Η μείωση της φορολογίας για επενδύσεις σε πράσινη ενέργεια και η παροχή φορολογικών κινήτρων για έργα ενεργειακής αποδοτικότητας έχουν ενισχύσει την ανάπτυξη του κλάδου (Hellenic Energy Regulation Authority, 2024). Τα επιτόκια και η πρόσβαση σε χρηματοδότηση από τράπεζες και διεθνείς οργανισμούς, όπως η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (EIB), αποτελούν επίσης κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τις επενδύσεις στον κλάδο.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι η Ελλάδα έχει αναδειχθεί ως κομβικός παράγοντας στον ενεργειακό χάρτη της ΝΑ Ευρώπης. Οι επενδύσεις σε αγωγούς φυσικού αερίου, όπως ο TAP (Trans Adriatic Pipeline), και σε σταθμούς υδροποιημένου φυσικού αερίου (LNG) έχουν ενισχύσει τη γεωστρατηγική σημασία της χώρας. Επιπλέον, η Ελλάδα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προωθεί τη χρήση ΑΠΕ, ιδιαίτερα στον τομέα της ηλιακής και αιολικής ενέργειας, καθιστώντας την έναν αξιόλογο πάροχο πράσινης ενέργειας στην περιοχή (Hellenic Energy Regulation Authority, 2024).

2.5.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των πολιτών για το περιβάλλον έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη ζήτηση για καθαρή ενέργεια. Οι Έλληνες καταναλωτές δίνουν πλέον μεγαλύτερη προσοχή στη χρήση ανανεώσιμων πηγών και στην ενεργειακή απόδοση, γεγονός που επηρεάζει τη στρατηγική των εταιρειών του κλάδου. (Statista, 2024). Επιπλέον, η αυξανόμενη πίεση από ΜΚΟ και άλλες περιβαλλοντικές οργανώσεις έχει ενισχύσει τη ζήτηση για διαφάνεια και βιώσιμες πρακτικές, επηρεάζοντας τις εταιρείες να εφαρμόσουν πιο υπεύθυνες πολιτικές.

Απο την άλλη πλευρά, λόγω των τελευταίων πολιτικών καταστάσεων στην Ανατολική Ευρώπη και την Μέση Ανατολή, το κόστος της ενέργειας έχει αυξηθεί κατακόρυφα στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στην Ελλάδα, με την κυβέρνηση να προσπαθεί να προστατεύσει τα ευάλωτα και ενεργειακά φτωχά νοικοκυριά από το υψηλό κόστος ενέργειας, και να ενισχύσει παράλληλα το ρόλο του καταναλωτή.

Τέλος, η απολιγνιτοποίηση και η ενίσχυση της χρήσης των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) για την παραγωγή ενέργειας αναμένεται να συμβάλουν στην αναβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος. (IENE, 2020)

2.5.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ενεργειακού τομέα. Η ανάπτυξη τεχνολογιών αποθήκευσης ενέργειας, όπως οι μπαταρίες, και οι εξελίξεις στις έξυπνες τεχνολογίες δικτύου (smart grids) επιτρέπουν την καλύτερη διαχείριση της ενέργειας και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των ΑΠΕ (IEA, 2023). Η συνεχής πρόοδος στην τεχνολογία των φωτοβολταϊκών και των ανεμογεννητριών έχει μειώσει το κόστος παραγωγής και έχει κάνει τις ΑΠΕ πιο προσιτές για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές.

Επίσης, η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση δεδομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και της πρόβλεψης ζήτησης.

2.6 Ανάλυση Porter

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες, που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση, όπως αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 1.3.1.1. Για την ανίχνευση του άμεσου περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το υπόδειγμα Porter. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το άμεσο περιβάλλον, που επηρεάζει τον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας αυτό παρουσιάζεται ακολούθως, επιπλέον συνοπτικά παρατίθενται τα αποτελέσματα στην Εικόνα 4: Υπόδειγμα Porter στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας

2.6.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα είναι σχετικά περιορισμένη λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου. Στο παρελθόν, ο κλάδος παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα ήταν σχεδόν πλήρως ελεγχόμενος από τη ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού), η οποία είχε το μονοπώλιο στην παραγωγή και διανομή ηλεκτρικής ενέργειας. Η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας ξεκίνησε τη δεκαετία του 2000, με στόχο τη δημιουργία ανταγωνισμού και την προσέλκυση νέων επενδύσεων.

Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας έχει τη δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας, καθώς εξαρτάται από τη ζήτηση των καταναλωτών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εγκατεστημένη ισχύς των υπαρχουσών μονάδων είναι υψηλότερη από την τρέχουσα παραγωγή, για να διασφαλίζεται η ενεργειακή ασφάλεια. Επομένως, η είσοδος στον κλάδο σε μικρή κλίμακα συνεπάγεται μειονεκτήματα ως προς το κόστος, ενώ η είσοδος σε μεγάλη κλίμακα ενέχει τον κίνδυνο έντονης αντίδρασης από τις ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις

Επιπλέον, οι νέοι παίκτες στον κλάδο της παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις λόγω των τεράστιων αρχικών επενδύσεων που απαιτούνται για την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων και τη διασφάλιση της απαιτούμενης υποδομής. Το κόστος εγκατάστασης θερμικών, υδροηλεκτρικών, φωτοβολταϊκών και αιολικών μονάδων είναι ιδιαίτερα υψηλό, γεγονός που καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών. (Sadorsky, P., 2021)

Μια ακόμη δυσκολία είναι ότι η αγορά παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα ρυθμίζεται αυστηρά από κυβερνητικές πολιτικές και νομοθεσίες, που συχνά δυσκολεύουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) είναι υπεύθυνη για την εποπτεία της αγοράς, ενώ οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις και οι κανονισμοί ασφαλείας αποτελούν επίσης σημαντικά εμπόδια (ΡΑΕ, 2022).

Τέλος, η ανάγκη πρόσβασης στα δίκτυα διανομής και μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας και σε τεχνολογίες αιχμής αποτελεί άλλο έναν σημαντικό φραγμό. Στην Ελλάδα, τα δίκτυα διανομής ηλεκτρικής ενέργειας ελέγχονται κυρίως από τον ΔΕΔΔΗΕ και τον ΑΔΜΗΕ, γεγονός που περιορίζει την ευελιξία των νεοεισερχόμενων παικτών. Επιπλέον, η πρόσβαση σε αυτές τις υποδομές μπορεί να απαιτεί συμβάσεις με υψηλό κόστος και μακροχρόνιες δεσμεύσεις, γεγονός που αποθαρρύνει τις νέες εταιρείες από το να επενδύσουν στον τομέα (Gavriilidis, 2003). Για παράδειγμα, οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να εξασφαλίσουν ότι θα έχουν πρόσβαση στα δίκτυα διανομής, κάτι που απαιτεί σημαντικές διαπραγματεύσεις και οικονομικές δεσμεύσεις.

Εν κατακλείδι, στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας θεωρείται δύσκολη η είσοδος νέων ανταγωνιστών, κυρίως λόγω:

- των οικονομιών κλίμακας.

- του υψηλού κόστους επένδυσης σε υποδομές και τεχνολογικό εξοπλισμό.
- των πολύπλοκων και αργών αδειοδοτικών διαδικασιών.
- της δυσκολίας πρόσβασης στο δίκτυο διανομής

Λόγω της έλλειψης διαφοροποίησης του τελικού προϊόντος, της υπάρχουσας υποδομής διανομής και της τροποποίησης του νομοθετικού πλαισίου για την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, οι επιχειρήσεις έχουν πλέον μεγαλύτερη ευκολία να εισέλθουν στον συγκεκριμένο κλάδο.

2.6.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Στην αγορά της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας σημαντικό ρόλο έχει η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών και κυρίως καυσίμων, ιδίως όταν πρόκειται για βασικούς πόρους όπως το φυσικό αέριο ή το πετρέλαιο.

Η Ελλάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εισαγόμενες πηγές ενέργειας, όπως το φυσικό αέριο και το πετρέλαιο, τα οποία προμηθεύεται από περιορισμένο αριθμό χωρών. Αυτό προσδίδει σημαντική διαπραγματευτική ισχύ στους προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές και τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών (ΡΑΕ, 2022). Για παράδειγμα, η εξάρτηση από το ρωσικό φυσικό αέριο καθιστά την ελληνική αγορά ευάλωτη στις διακυμάνσεις των τιμών και στις γεωπολιτικές εντάσεις.

Επιπλέον, η Ελλάδα έχει συνάψει στρατηγικές συνεργασίες με χώρες όπως η Ρωσία, το Αζερμπαϊτζάν και η Αλγερία για την προμήθεια φυσικού αερίου. Αυτές οι συνεργασίες και τα μακροχρόνια συμβόλαια με μεγάλους παίκτες της αγοράς καθιστούν δύσκολη την πρόσβαση νέων παικτών στους ίδιους πόρους (ΡΑΕ, 2022). Για παράδειγμα, τα μακροχρόνια συμβόλαια προμήθειας με το Αζερμπαϊτζάν διασφαλίζουν την πρόσβαση σε φυσικό αέριο, αλλά περιορίζουν την ευελιξία για νέους προμηθευτές.

Εν κατακλείδι, στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής οι προμηθευτές πρώτων υλών έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, κυρίως λόγω:

- του ολιγοπωλιακού χαρακτήρα της αγοράς καυσίμων.
- της μη ύπαρξης υποκατάστατων πηγών εφοδιασμού.

2.6.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όπως γνωρίζουμε στον κλάδο παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας το τελικό προϊόν αποτελεί αγαθό κοινής ωφέλειας και είναι μη διαφοροποιημένο. Η ισχύς των αγοραστών στον κλάδο παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα ποικίλλει ανάλογα με το είδος του πελάτη και τον τύπο της ενέργειας. Οι μεγάλοι βιομηχανικοί καταναλωτές, όπως η βιομηχανία τσιμέντου και αλουμινίου, έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη λόγω της υψηλής τους κατανάλωσης και της δυνατότητάς τους να διαπραγματεύονται καλύτερες τιμές και όρους. Οι μεγάλες βιομηχανίες έχουν επίσης τη δυνατότητα να στραφούν σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας, αυξάνοντας την ισχύ τους (Bunn, 2019).

Για παράδειγμα, η εταιρεία Αλουμίνιον της Ελλάδος έχει επενδύσει στην παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές, μειώνοντας την εξάρτησή της από τις παραδοσιακές πηγές.

Οι οικιακοί και μικροί εμπορικοί καταναλωτές έχουν λιγότερη ισχύ, καθώς η κατανάλωσή τους είναι σχετικά μικρή και οι επιλογές τους περιορίζονται από τη διαθεσιμότητα παρόχων. Βέβαια πλέον μετα απο κρατική παρέμβαση μπορούν να αλλάζουν πάροχο και καθε μήνα με σχεδόν μηδενικό κόστος καθώς απαγορεύεται να υπάρχει ρήτρα στα συμβόλαια τους, κάτι που οδηγεί σε προσπάθεια απο την πλευρά των παρόχων να τους δώσουν κίνητρα να μην σταθεροί στον πάροχο τους.

Επίσης, η απελευθέρωση της αγοράς και η είσοδος νέων προμηθευτών, όπως η Elpedison και η Protergia, έχουν ενισχύσει τη δυνατότητα επιλογής των καταναλωτών. (ΡΑΕ, 2022)

2.6.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Η ηλεκτρική ενέργεια ως αγαθό κοινής ωφέλειας δεν απειλείται από άλλες μορφές ενέργειας. Είναι προϊόν ομοιογενές (ίδια τάση, ίδια συχνότητα) ανεξάρτητα του είδους της μονάδας παραγωγής από την οποία προήλθε.

Αναφέρεται ότι, η παραγωγή από συμβατικά καύσιμα κυριαρχεί στο ενεργειακό μείγμα της χώρας, ωστόσο προωθείται η ενεργειακή πολιτική της απολιγνιτοποίησης και της υποκατάστασή της από την παραγωγή από ΑΠΕ/ΣΥΘΗΑ, σε εναρμόνιση και με το Διεθνές νομοθετικό πλαίσιο.

Οπότε η μόνη απειλή υποκατάστατων προϊόντων που μπορεί να εξεταστεί, είναι κυρίως λόγω της στροφής προς ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στην Ελλάδα. Η ηλιακή και η αιολική, αποτελούν υποκατάστατα των παραδοσιακών πηγών ενέργειας. Η Ελλάδα έχει πλούσιο ηλιακό και αιολικό δυναμικό, και η ανάπτυξη αυτών των πηγών ενέργειας συνεχίζεται με γρήγορο ρυθμό, αυξάνοντας την απειλή για τις παραδοσιακές πηγές (IRENA, 2021). Για παράδειγμα, η ανάπτυξη φωτοβολταϊκών πάρκων στην Κρήτη και η ηλιακή ενέργεια στις Κυκλάδες προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις για την τοπική ζήτηση.

Συμπληρωματικά, οι εξελίξεις στην αποθήκευση ενέργειας, όπως οι μπαταρίες, διευκολύνουν την ανεξαρτησία των καταναλωτών από το παραδοσιακό δίκτυο.

2.6.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

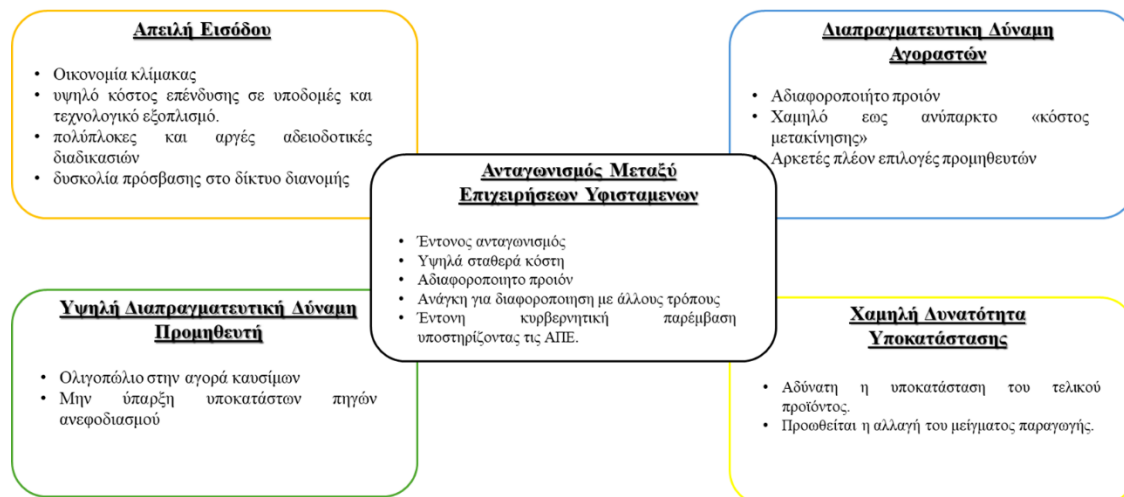
Ο εσωτερικός ανταγωνισμός στον κλάδο παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα έντονος, με πολλούς ισχυρούς παίκτες να αγωνίζονται για μερίδιο αγοράς. (ΡΑΕ, 2022)

Η φύση του κλάδου απαιτεί υψηλό σταθερό κόστος για την εγκατάσταση και συντήρηση των υποδομών, γεγονός που αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση των επενδύσεών τους. Οι μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές, όπως οι μονάδες παραγωγής και τα δίκτυα μεταφοράς, αποτελούν σημαντική πρόκληση για όλες τις εταιρείες (Sioshansi, 2019). Για παράδειγμα, η ΔΕΗ έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια στην αναβάθμιση των θερμικών μονάδων της, ώστε να ανταγωνιστεί τις νέες μονάδες ΑΠΕ.

Οι εταιρείες στον κλάδο προσπαθούν να διαφοροποιηθούν μέσα από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και τη στροφή προς πιο πράσινες λύσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών και της νομοθεσίας. Οι εταιρείες όπως η ΔΕΗ, η Elpedison, και η Mytilineos επενδύουν στην ανανεώσιμη ενέργεια και σε έργα βιώσιμης ανάπτυξης (Gkonis, N., Psarras, J., 2023)

Για παράδειγμα, η Mytilineos έχει αναπτύξει ένα χαρτοφυλάκιο αιολικών και ηλιακών πάρκων που συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητά της.

Οι κυβερνητικές παρεμβάσεις, όπως επιδοτήσεις και κανονισμοί, παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στον ανταγωνισμό, καθώς μπορούν να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα ορισμένων επιχειρηματικών μοντέλων. Η ελληνική κυβέρνηση, μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης, προσφέρει κίνητρα για επενδύσεις σε πράσινες τεχνολογίες, επηρεάζοντας τη στρατηγική των εταιρειών (Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), 2021). Για παράδειγμα, οι επιδοτήσεις για την εγκατάσταση αιολικών και φωτοβολταϊκών πάρκων ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας έναντι των παραδοσιακών.



Εικόνα 4: Υπόδειγμα Porter στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας

2.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Bank of Greece. (2024). *Economic Outlook and Energy Investments*. ΑΘΗΝΑ: Bank of Greece.
- Bunn, D. W., & Karakatsani, N. (2019). *The Economics of Electricity Markets*. Routledge.
- Bridge, G., & Gailing, L. (2020). *The Politics of Energy Transitions*. Wiley.
- European Commission . (2024). *Economic Forecasts and Recovery Initiatives in Europe*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/>
- European Commission. (2023). *Green Energy Policies in Europe*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu>
- European Green Deal . (2020). *Στρατηγική για μια Κλιματικά Ουδέτερη Ευρώπη μέχρι το 2050*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/climate/policies/strategies/2050>
- Gavriilidis, K., Kaldellis, J. K., & Kondili, E. (2023). *Energy Infrastructure and Market Evolution in Greece*. Springer.
- Gkonis, N., & Psarras, J. (2023). *Sustainable Energy Transitions: Policies and Market Dynamics*. Elsevier.
- Hellenic Energy Regulation Authority. (2024). *Legal Framework for Energy Projects in Greece*. Αθήνα.
- IRENA (2021). *Renewable Power Generation Costs in 2020*. Retrieved from [<https://www.irena.org>]
- *Europe's Global Market Outlook for Solar Power 2021-2025*. Ανάκτηση από <https://www.solarpowereurope.org>
- Sioshansi, F. P. (2019). *Future of Utilities - Utilities of the Future*. Academic Press.
- Statista. (2024). *Energy Consumption Trends in Greece*. Ανάκτηση από <https://www.statista.com>
- UNFCCC. (2023). *Paris Agreement and Greece's Commitments*. Ανάκτηση από <https://unfccc.int>
- ΔΕΣΦΑ. (2020). *Ετήσια Έκθεση 2020*. Ανάκτηση από <https://www.desfa.gr>
- ΕΛΕΤΑΕΝ. (2020). *Η Ανάπτυξη της Αιολικής Ενέργειας στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://www.eletaen.gr/>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020). *Στρατηγική για το Κλίμα και την Ενέργεια μέχρι το 2030*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-strategy/2030_energy_strategy
- Ευρωπαϊκή Οδηγία 2009/72/ΕΚ. (2009). *Οδηγία σχετικά με τους κοινούς κανόνες για την εσωτερική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας*. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/>
- IEA. (2023). *Energy Technology Perspectives*. International Energy Agency.
- IENE. (2020). *Μελέτη για την Αγορά Ενέργειας στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://www.iene.gr/>
- Κυβέρνηση της Ελλάδας. (2020). *Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ)*. Ανάκτηση από <https://www.ypen.gr/energy-and-climate-plan>
- Ν. 4001/2011, ΦΕΚ Α' 179. (2011). *Νόμος για τη Λειτουργία της Αγοράς Ενέργειας και τη Ρύθμιση των Σχέσεων Ενεργειακών Φορέων*. Ανάκτηση από <https://www.kodiko.gr/>
- Οδηγία για την Καθαρή Ενέργεια . (2019). *Κανονισμός για την Ενεργειακή Απόδοση και τις ΑΠΕ στην Ευρώπη*. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/>

- Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ). (2021). *Απολογισμός της Αγοράς Ενέργειας 2020*. Ανάκτηση από <https://www.rae.gr/energy-market-report>.
- ΡΑΕ (2022). Ετήσια Έκθεση για την Αγορά Ενέργειας στην Ελλάδα. Retrieved from [<https://www.rae.gr>]
- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας. (2019). *Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα*. Ανάκτηση από <https://ypen.gov.gr/>

Μελέτη Περίπτωσης Elpedison S.A

3.1 Η Μεθοδολογία Μελέτης Περίπτωσης

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης. Στον τομέα των Επιστημών της Διοίκησης Επιχειρήσεων, οι μελέτες περίπτωσης αποτελούν ένα αναγνωρισμένο εργαλείο, καθώς προσφέρουν εξειδικευμένη κατανόηση σχετικά με τις στρατηγικές αποφάσεις και τις επιχειρησιακές λειτουργίες διαφορετικών εταιρειών. Μέσα από τη λεπτομερή ανάλυση ενός συγκεκριμένου οργανισμού, δίνεται στους ερευνητές η ευκαιρία να εξετάσουν πραγματικές καταστάσεις, να παρακολουθήσουν από κοντά την εφαρμογή των θεωριών και να αποκομίσουν χρήσιμα συμπεράσματα. Αυτή η μεθοδολογική προσέγγιση κρίνεται εξαιρετικά χρήσιμη για τη διερεύνηση της περίπλοκης και πολυδιάστατης φύσης του στρατηγικού μανάτζμεντ και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για τη διατήρηση της ακρίβειας στην παρούσα έρευνα, υιοθετήθηκαν διάφορες προσεγγίσεις για τη συλλογή δεδομένων:

- Μελέτη των ετήσιων εκθέσεων της ELPEDISON S.A. και άλλου διαθέσιμου δημοσιευμένου υλικού.
- Χρήση πληροφοριών από την επίσημη ιστοσελίδα της ELPEDISON S.A., καθώς και από σχετικές πηγές σε εφημερίδες και περιοδικά.

Με βάση τα γενικά στοιχεία από την επίσημη ιστοσελίδα της ELPEDISON S.A, θα παρουσιαστούν ο σκοπός και η αποστολή της εταιρείας, η τρέχουσα κατάσταση των πωλήσεων της, οι επιχειρησιακοί στόχοι, καθώς και κάποια κρίσιμα ερωτήματα που συνδέονται με τη στρατηγική της κατεύθυνση.

3.3 Δομή της Ανάλυσης

Για την καλύτερη ανάλυση των θεμάτων που παρουσιάζονται στους ερευνητικούς στόχους, η μελέτη αυτή οργανώνεται σε έξι βασικά κεφάλαια, πέρα από την εισαγωγή:

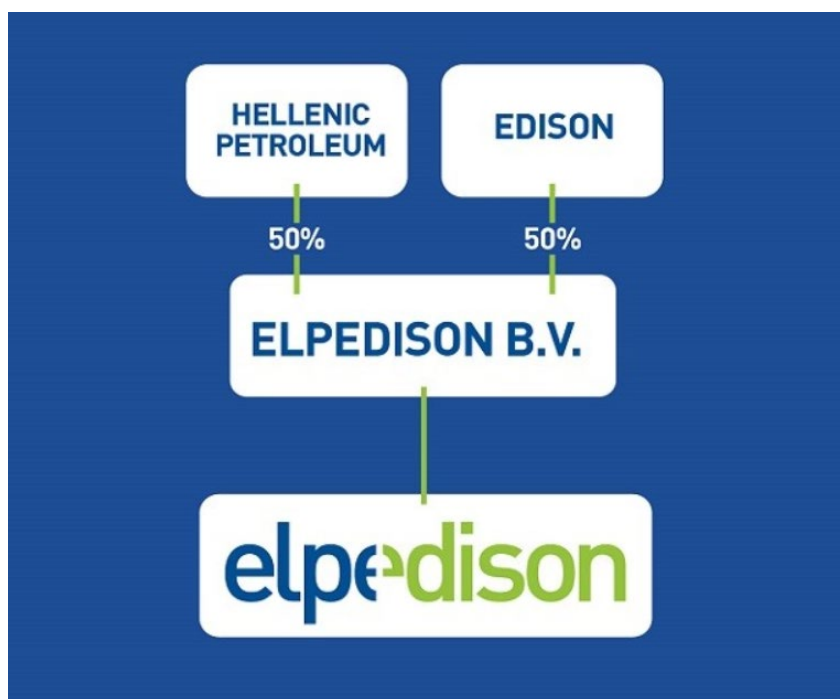
- **Θεωρητικό Πλαίσιο για το Στρατηγικό Μανάτζμεντ:** Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται οι θεωρητικές βάσεις του στρατηγικού μανάτζμεντ, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των αρχών και της σημασίας του στις σύγχρονες επιχειρήσεις.
- **Έρευνα του Κλάδου:** Το κεφάλαιο αυτό προσφέρει μια επισκόπηση των τάσεων και του μεριδίου αγοράς στον τομέα παραγωγής ενέργειας, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, προσφέροντας σημαντικά δεδομένα για τη στρατηγική ανάλυση της Elpedison
- **Μεθοδολογία:** Εδώ παρουσιάζεται η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης, με έμφαση στους λόγους που την καθιστούν σημαντική για την έρευνα στο μάρκετινγκ και τη διοίκηση.
- **Ανάλυση της ELPEDISON:** Το κύριο κεφάλαιο της μελέτης, το οποίο εξετάζει διεξοδικά τις λειτουργίες, τις στρατηγικές επιλογές και τη θέση της Elpedison s.a. στον ανταγωνισμό.

Αυτή η δομή διασφαλίζει την ομαλή και πλήρη πραγμάτευση όλων των θεμάτων της έρευνας.

3.4 Παρουσίαση Elpedison S.A.

Η ELPEDISON ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (εφεξής «Elpedison») με έδρα την Ελλάδα είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της ενέργειας. Η Elpedison είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των Ομίλων HELLENiQ ENERGY Holdings s.a. και της EDISON S.p.A. Οι τελικοί βασικοί μέτοχοι της ELPEDISON είναι οι Helleniq Energy Holdings S.A. και Edison S.p.A. με ποσοστό 50% εκάστη.

Συνδυάζοντας τη δύναμη και την τεχνογνωσία τους, ο Όμιλος HELLENiQ ENERGY, ένας από τους μεγαλύτερους βιομηχανικούς και εμπορικούς ομίλους Ενέργειας στη Νότιο-Ανατολική Ευρώπη και η Edison, η μακροβιότερη εταιρεία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη, μία από τις μεγαλύτερες στην Ιταλία και μέλος του ομίλου Électricité de France, της μεγαλύτερης εταιρείας ηλεκτροπαραγωγής στον κόσμο, δημιούργησαν την ELPEDISON, όπως φαίνεται στην (Εικόνα 4.1)



Εικόνα 5: Η Δομή του Ομίλου

Πηγή: <https://www.elpedison.gr/el/o-omilos/domi-omilou/i-domi-tou-omilou/>

Η εταιρεία είναι ένας ανεξάρτητο παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, και ακόμη είναι ένας από τους μεγαλύτερους και πλέον αξιόπιστους προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου, καθώς και ένας δυναμικός παίκτης στην αγορά προσωποποιημένων ενεργειακών υπηρεσιών και λύσεων, κατέχοντας συνολικά ηγετική θέση στην ελληνική αγορά ενέργειας.

Με συνέπεια στην καθημερινή της δέσμευση να παράγει και να προμηθεύει ηλεκτρική ενέργεια με ασφάλεια, αλλά και με τις εισαγωγές υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG) που πραγματοποιεί, η ELPEDISON S.A. συνεισφέρει σημαντικά, επί σειρά ετών, στην ενεργειακή επάρκεια και ασφάλεια της χώρας. Επιπλέον, πρωταγωνιστεί

στον τομέα της χονδρικής εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου, στην ευρύτερη αγορά της ΝΑ Ευρώπης.

Η ELPEDISON S.A. έχοντας κληρονομήσει την εμπειρία, την τεχνογνωσία και την τεχνολογία από τις μητρικές εταιρείες, HELLENiQ ENERGY και Edison, είναι μια εταιρεία ενέργειας που κατανοεί την αγορά σε βάθος, προσδιορίζοντας όλους τους κρίσιμους παράγοντες που μας επηρεάζουν και πράττοντας πάντα με στόχο το όφελος του τελικού πελάτη.

Με τις δύο ιδιόκτητες μονάδες ηλεκτροπαραγωγής συνδυασμένου κύκλου, συνολικής εγκατεστημένης ισχύος 838 MW με καύσιμο φυσικό αέριο, παρέχει μία από τις πιο φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες παραγωγής ενέργειας, διασφαλίζοντας την πλέον αποτελεσματική χρήση των καυσίμων, επιτυγχάνοντας και υπερβαίνοντας την απόδοση της τάξης του 56%. (ELPEDISON: Ο πρώτος ιστορικά ανεξάρτητος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, 2020)

Προτείνει στους πελάτες προϊόντα που ταιριάζει καλύτερα στις διαφοροποιημένες τους ανάγκες ενώ, ταυτόχρονα, συμβουλεύει για να μειώσουν το κόστος τους για κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου. Επιπλέον, προσφέρει υπηρεσίες ενεργειακής απόδοσης και αποταμίευσης, υψηλών προδιαγραφών, σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, που απαντούν στις εξειδικευμένες τους ανάγκες, επιφέροντας επιπλέον μείωση του ενεργειακού τους κόστους και σημαντική μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος.

Σήμερα, η ELPEDISON S.A. αποτελεί κορυφαία εταιρεία ενέργειας, τόσο στην παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικού ρεύματος, όσο και στην προμήθεια φυσικού αερίου. Φιλοδοξεί να είναι πάντα ένας από τους σημαντικότερους παίκτες στον κλάδο της, προσφέροντας ενεργειακά προϊόντα και υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, σε ανταγωνιστικές τιμές, με σταθερότητα και συνέπεια.

3.5 Ιστορία Elpedison SA

Η ιστορία της ELPEDISON στην Ελλάδα αντικατοπτρίζει την εξέλιξη και τη δυναμική του ενεργειακού τομέα στη χώρα. Ακολουθεί μια χρονολογική ανασκόπηση των σημαντικότερων γεγονότων:

- **2003:** Ίδρυση της ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΕ (ΕΝΘΕΣ)
Ο Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ιδρύει την ΕΝΘΕΣ, σηματοδοτώντας την είσοδό του στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.
- **2005:** Κατασκευή του πρώτου εργοστασίου
Η ΕΝΘΕΣ ολοκληρώνει την κατασκευή του πρώτου εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στη Θεσσαλονίκη, με καύσιμο φυσικό αέριο και συνολική εγκατεστημένη ισχύ 400 MW.
- **2006:** Έναρξη λειτουργίας της μονάδας στη Θεσσαλονίκη
Η μονάδα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στη Θεσσαλονίκη τίθεται σε λειτουργία. Παράλληλα, η EDISON εισέρχεται στην ΗΛΕΚΤΡΟΠΑΡΑΓΩΓΗ ΘΙΣΒΗΣ ΑΕ.
- **2007:** Έναρξη κατασκευής δεύτερης μονάδας στη Θίβη
Ξεκινά η κατασκευή της δεύτερης μονάδας ηλεκτροπαραγωγής στη Θίβη Βοιωτίας με ισχύ 420 MW. Η μονάδα αυτή αναπτύσσεται από την

ΗΛΕΚΤΡΟΠΑΡΑΓΩΓΗ ΘΙΣΒΗΣ ΑΕ, μια κοινοπραξία των EDISON, ΕΛΛΑΚΤΩΡ και ΧΑΛΚΟΡ.

- **2009:** Συγχώνευση και Μετονομασία σε ELPEDISON
Η ΕΝΘΕΣ απορροφά την ΗΛΕΚΤΡΟΠΑΡΑΓΩΓΗ ΘΙΣΒΗΣ ΑΕ και μετονομάζεται σε ELPEDISON ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΑΕ, με το διεθνές όνομα ELPEDISON Power SA. Η μετοχική σύνθεση περιλαμβάνει τις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΙΕΤΡΕΛΑΙΑ, EDISON, ΕΛΛΑΚΤΩΡ και ΧΑΛΚΟΡ, με την ELPEDISON BV να ελέγχει το 75,78% των μετοχών.
- **2010:** Ολοκλήρωση της δεύτερης μονάδας στη Θίσβη
Η δεύτερη μονάδα παραγωγής ενέργειας στη Θίσβη ολοκληρώνεται και αρχίζει την εμπορική της λειτουργία.
- **2012:** Μετονομασία της ELPEDISON Trading σε ELPEDISON Energy
Η ELPEDISON Trading μετονομάζεται σε ELPEDISON Energy, σηματοδοτώντας την εξέλιξή της ως εταιρεία προμήθειας και εμπορίας ενέργειας.
- **2015:** Δημιουργία καθετοποιημένης εταιρείας
Η ELPEDISON Power απορροφά την ELPEDISON Energy και μετονομάζεται σε ELPEDISON. Με αυτήν την κίνηση, η εταιρεία γίνεται καθετοποιημένη, με δραστηριότητες στην παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας.
- **2016:** Ηγέτης ως εναλλακτικός προμηθευτής
Η ELPEDISON αναδεικνύεται ως ο κορυφαίος εναλλακτικός προμηθευτής ενέργειας στην Ελλάδα, με πάνω από 50.000 πελάτες.
- **2017:** Είσοδος στην αγορά φυσικού αερίου
Η ELPEDISON επεκτείνεται στην αγορά προμήθειας φυσικού αερίου, διευρύνοντας τις ενεργειακές της υπηρεσίες.
- **2019:** Αλλαγή στη μετοχική σύνθεση
Οι εταιρείες ΕΛΛΑΚΤΩΡ και ΧΑΛΚΟΡ αποχωρούν από τη μετοχική σύνθεση, και η ELPEDISON BV αποκτά τον πλήρη έλεγχο της ELPEDISON.

Συνολικά, κατά την περίοδο 2005-2019, η ELPEDISON πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους €541 εκατομμυρίων από ίδια κεφάλαια, χωρίς κρατική χρηματοδότηση, εδραιώνοντας τη θέση της ως σημαντικός παίκτης στην ελληνική ενεργειακή αγορά.

Η ELPEDISON, μέσω στρατηγικών συνεργασιών, συγχωνεύσεων και συνεχών επενδύσεων, έχει εξελιχθεί σε μια από τις πιο δυναμικές εταιρείες ενέργειας στην Ελλάδα, με ισχυρή παρουσία τόσο στην παραγωγή όσο και στην προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου.

3.6 Οργανόγραμμα και δομή

Η δομή και το οργανόγραμμα της ELPEDISON αντικατοπτρίζουν τη σύνθεση και τις λειτουργίες της εταιρείας ως καθετοποιημένου παρόχου ενέργειας στην Ελλάδα. Αν και

το ακριβές οργανόγραμμα μπορεί να υπόκειται σε αλλαγές με την πάροδο του χρόνου και τις στρατηγικές ανάγκες της εταιρείας, γενικά περιλαμβάνει τα ακόλουθα κύρια τμήματα και θέσεις (ESR, 2022):

Διοικητική Δομή:

- **Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors):** Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας και την επίβλεψη των βασικών λειτουργιών της. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου συνήθως περιλαμβάνουν εκπροσώπους των κύριων μετόχων, δηλαδή των ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ και EDISON, καθώς και ανεξάρτητα μέλη με ειδικές γνώσεις στον τομέα της ενέργειας.
- **Διευθύνων Σύμβουλος (Chief Executive Officer - CEO):** Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας και την υλοποίηση της στρατηγικής που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο CEO αναφέρεται άμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο.

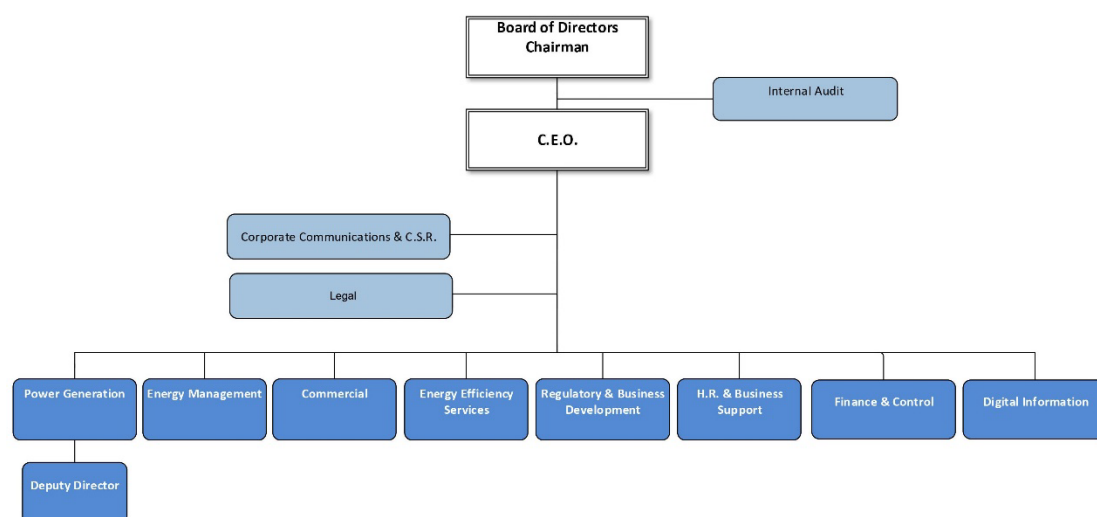
Επιχειρησιακές Μονάδες και Τμήματα

- **Τμήμα Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας (Power Generation Division):** Υπεύθυνο για τη διαχείριση και λειτουργία των μονάδων παραγωγής ενέργειας της ELPEDISON. Περιλαμβάνει τη συντήρηση, την τεχνική υποστήριξη και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των σταθμών παραγωγής.
- **Τμήμα Εμπορίας και Προμήθειας (Trading and Supply Division):** Διαχειρίζεται την εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου, καθώς και την προμήθεια αυτών στους πελάτες. Αυτό το τμήμα περιλαμβάνει το σχεδιασμό των προϊόντων, τις πωλήσεις, τη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες και την ανάλυση της αγοράς.
- **Τμήμα Ανάπτυξης και Στρατηγικής (Strategy and Development Division):** Υπεύθυνο για τη μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας, τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και την εξερεύνηση νέων αγορών. Περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση ευκαιριών για εξαγορές ή συγχωνεύσεις.
- **Οικονομική Διεύθυνση (Finance Division):** Διαχειρίζεται τα οικονομικά της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των λογιστικών διαδικασιών, της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, της διαχείρισης κινδύνου και των επενδύσεων. Αυτό το τμήμα είναι κρίσιμο για τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας της εταιρείας.
- **Τμήμα Νομικών Υπηρεσιών και Κανονιστικής Συμμόρφωσης (Legal and Regulatory Compliance Division):** Εξασφαλίζει ότι η ELPEDISON συμμορφώνεται με τους νόμους και τους κανονισμούς που διέπουν τον ενεργειακό τομέα στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης, παρέχει νομική υποστήριξη σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες.
- **Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Division):** Υπεύθυνο για τη διαχείριση του προσωπικού της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών προσλήψεων, της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης ταλέντων και της διαχείρισης της εταιρικής κουλτούρας.
- **Τμήμα Πληροφορικής (IT Division):** Διαχειρίζεται την υποδομή πληροφορικής της εταιρείας, εξασφαλίζοντας την ασφάλεια των δεδομένων και την υποστήριξη των επιχειρησιακών αναγκών με τεχνολογικές λύσεις.

Εξωτερική και Εσωτερική Επικοινωνία:

- **Τμήμα Εταιρικής Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων (Corporate Communications and Public Relations Division):** Διαχειρίζεται την επικοινωνία της εταιρείας με τα μέσα ενημέρωσης, τους μετόχους, και το κοινό. Προωθεί την εικόνα της εταιρείας και διαχειρίζεται την εταιρική ευθύνη.
- **Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Division):** Ελέγχει τις εσωτερικές διαδικασίες για να εξασφαλίσει ότι λειτουργούν σύμφωνα με τις πολιτικές της εταιρείας και τις ρυθμιστικές απαιτήσεις.

Το οργανόγραμμα της εταιρείας που εμφανίζεται στην Εικόνα 6: Η Οργανωτική Δομή, προσφέρει μια γενική εικόνα της δομής της ELPEDISON. Οι λειτουργίες αυτές ενσωματώνονται για να επιτρέψουν στην εταιρεία να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς ενέργειας και να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην ελληνική ενεργειακή αγορά.



Εικόνα 6: Η Οργανωτική Δομή

Πηγή: <https://www.elpedison.gr/el/o-omilos/domi-omilou/i-organotiki-domi/>

3.7 Όραμα

Το όραμα της ELPEDISON S.A. εκφράζει την επιδίωξη της εταιρείας να καθιερωθεί ως ηγέτης στην αγορά ενέργειας στην Ελλάδα, προσφέροντας καινοτόμες και βιώσιμες λύσεις που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών της και προωθούν την περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριοι στόχοι της σύμφωνα με το όραμά της (ELPEDISON S.A, 2017)

1. Να έχει ηγετική παρουσία στην ενεργειακή αγορά: Να γίνει η κορυφαία επιλογή για καταναλωτές και επιχειρήσεις στην αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου στην Ελλάδα. Μέσα από την παροχή ποιοτικών προϊόντων υπηρεσιών, την ανταγωνιστικότητα των τιμών και την καινοτομία, η εταιρεία επιδιώκει να εδραιώσει την παρουσία της και να αποτελεί τον βασικό εναλλακτικό προμηθευτή ενέργειας, (ELPEDISON S.A, 2017)

2. Προώθηση Βιωσιμότητας και Περιβαλλοντικής Ευθύνης: Η ELPEDISON λειτουργεί με γνώμονα την μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Πιο

συγκεκριμένα εστιάζει στη συνεισφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη εφαρμόζεται καθημερινά στη διαχείριση όλων των επιχειρηματικών μας δραστηριοτήτων, συνεισφέροντας παράλληλα στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ο.Η.Ε. για το 2030, όπως «φτηνή και καθαρή ενέργεια», «υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή», «δράση για το κλίμα» και «ζωή στη στεριά». (ELPEDISON CSR, 2020)

3. Καινοτομία και Τεχνολογία: Είναι στόχος της εταιρείας να ηγηθεί των εξελίξεων στον τομέα της ενέργειας μέσω της καινοτομίας και της τεχνολογίας. Η εταιρεία επενδύει σε προηγμένες τεχνολογίες και λύσεις που επιτρέπουν τη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και την παροχή έξυπνων λύσεων στους πελάτες της. Στόχος είναι να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που βελτιώνουν την εμπειρία του καταναλωτή, εξοικονομούν και μειώνουν το κόστος ενέργειας.

4. Πελατοκεντρική Προσέγγιση: Να προσφέρει εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών και να οικοδομήσει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης. Η ELPEDISON S.A. εστιάζει στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της.

5. Ανθρώπινο Δυναμικό και Εταιρική Κουλτούρα: Να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει ταλαντούχα στελέχη, προάγοντας μια κουλτούρα αριστείας. Η ELPEDISON S.A. επενδύει στους ανθρώπους της, παρέχοντας ένα υποστηρικτικό και ενθαρρυντικό εργασιακό περιβάλλον. Προάγει την καινοτομία, την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη, επιτρέποντας στο προσωπικό της να συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

6. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Να είναι υπεύθυνος εταιρικός πολίτης, συμβάλλοντας στην κοινωνία και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Για να το πετύχει αυτό η εταιρεία επιδιώκει να συμβάλει θετικά στην κοινωνία μέσω πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εστιάζουν στην υποστήριξη της εκπαίδευσης, του πολιτισμού, της υγείας και της προστασίας του περιβάλλοντος. Θέλει να είναι ένας ενεργός εταίρος στην κοινότητα, ενισχύοντας τη συνολική ευημερία. (ELPEDISON , 2024)

7. Συμμόρφωση και Διαφάνεια: Να λειτουργεί με απόλυτη διαφάνεια και ακεραιότητα, τηρώντας αυστηρά πρότυπα ηθικής και κανονιστικής συμμόρφωσης. Δεσμεύεται στην τήρηση των νόμων και των κανονισμών, καθώς και στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης. Επιπλέον, επιδιώκει συνεχώς τη διαφάνεια σε όλες τις συναλλαγές της και την εφαρμογή υψηλών προτύπων ηθικής σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Συνοψίζοντας, όραμα της ELPEDISON S.A. εστιάζει σε ένα μέλλον όπου η ενέργεια είναι αξιόπιστη, προσιτή και βιώσιμη, ενισχύοντας ταυτόχρονα την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη της εταιρείας.

3.8 Αποστολή εταιρείας

Η αποστολή μιας εταιρείας διατυπώνει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης, οποίος είναι στην συγκεκριμένη περίπτωση *η δέσμευση της εταιρείας να παράγει και να προμηθεύει ηλεκτρική ενέργεια με ασφάλεια, συνεισφέροντας στην ενεργειακή επάρκεια και τη βιώσιμη ανάπτυξη, με γνώμονα την ικανοποίηση των πελατών και την προαγωγή της περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης, όπως έχει δημοσιευτεί απο την ίδια στην επίσημη διαδικτυακή σελίδα της εταιρείας* (ELPEDISON S.A, 2017).

Η Βασική αγορά της ELPEDISON S.A. είναι κατα πλειοψηφία τα Ελληνικά νοικοκυριά, η Ελληνική βιομηχανία και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Δίνει έμφαση στην παροχή ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου στους παραπάνω. Στηρίζει τη λειτουργία της σε καινοτόμες τεχνολογίες και καύσιμα φιλικά προς το περιβάλλον, όπως το φυσικό αέριο. (IN SCIENCE, 2022). Με τις δύο μονάδες που διαθέτει σε Θεσσαλονίκη και Θίβρη διανέμει την ενέργεια που παράγεται, στο ελληνικό ηλεκτρικό δίκτυο.

Η Eledison, ως ανεξάρτητος παραγωγός ενέργειας, καλύπτει ένα σημαντικό ποσοστό των ενεργειακών αναγκών της Ελλάδας (ELPEDISON: Ο πρώτος ιστορικά ανεξάρτητος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, 2020). Παράλληλα, έχει αναπτύξει πράσινες ενεργειακές υπηρεσίες που επικεντώνεται σε οικιακούς πελάτες αλλά και μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. (ELPEDISON, 2024)

Η εταιρεία συνεισφέρει σημαντικά στην ενεργειακή επάρκεια της Ελλάδας, χάρις τις δύο μονάδες που διαθέτει. Επιπλέον, συμβάλλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος καθώς οι δύο μονάδες ηλεκτροπαραγωγής λειτουργούν με φυσικό αέριο. Μέσω των ενεργειών της και της τεχνολογικής αναβάθμισης, η Eledison προωθεί την εξοικονόμηση ενέργειας στους πελάτες της, με στόχο τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθησίας. (IN SCIENCE, 2022)

Η Eledison ξεχωρίζει ως ηγετική δύναμη στον τομέα της ενέργειας στην Ελλάδα, με σημαντικές επενδύσεις στην καινοτομία και την πράσινη ενέργεια. Ο ρόλος της στην επίτευξη των στόχων της Πράσινης συμφωνίας (όπως η καθαρή ενέργεια και η υπεύθυνη κατανάλωση) είναι κομβικός. Διακρίνεται για τη δέσμευσή της στην υπεύθυνη επιχειρηματική πρακτική και τη συνεχή βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης. (IN SCIENCE, 2022)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικοί άξονες της αποστολής της εταιρείας:

- **Παροχή Αξιοπίστων και Ανταγωνιστικών Ενεργειακών Λύσεων:** Η ELPEDISON S.A δεσμεύεται να προσφέρει στους πελάτες της ηλεκτρικό ρεύμα και φυσικό αέριο με συνέπεια και αξιοπιστία, εξασφαλίζοντας ότι οι υπηρεσίες της είναι προσιτές και ανταγωνιστικές ως προς την τιμή και την ποιότητα.
- **Προώθηση της Βιωσιμότητας και της Πράσινης Ενέργειας:** Μετάβαση προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, προωθώντας τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και εφαρμόζοντας πρακτικές που μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- **Προτεραιότητα η Ικανοποίηση των Πελατών:** Η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών είναι προτεραιότητα της, επιδιώκοντας να καλύπτει και να ξεπερνά τις προσδοκίες τους μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων της.
- **Ενίσχυση της Καινοτομίας:** Αναπτύσσει και να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ενεργειακές ανάγκες και τις μελλοντικές προκλήσεις, μέσω της συνεχούς επένδυσης σε τεχνολογία και έρευνα.
- **Δέσμευση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Δεσμεύεται να λειτουργεί με κοινωνική υπευθυνότητα, στηρίζοντας την τοπική κοινωνία και προωθώντας πρωτοβουλίες που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής και προστατεύουν το περιβάλλον.

- **Υψηλά Πρότυπα Διακυβέρνησης και Ηθικής:** Η ELPEDISON λειτουργεί με διαφάνεια, ακεραιότητα και συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πελατών και των συνεργατών της.

Τέλος, να παρέχει ενεργειακές λύσεις που συνδυάζουν την ποιότητα, την καινοτομία και την περιβαλλοντική ευαισθησία, συμβάλλοντας στη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας και στην κάλυψη των αναγκών των πελατών της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

3.9 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και διαφοροποίηση

Η ELPEDISON S.A. δραστηριοποιείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στον τομέα της ενέργειας στην Ελλάδα, όπου η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου χαρακτηρίζεται από την παρουσία πολλών εταιρειών, τόσο κρατικών όσο και ιδιωτικών, που προσφέρουν ποικιλία υπηρεσιών στους καταναλωτές. Η διαφοροποίηση της ELPEDISON S.A. μέσα σε αυτό το περιβάλλον επιτυγχάνεται μέσω στρατηγικών επιλογών και προσεγγίσεων που την ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό.

Στη σκληρά ανταγωνιστική αγορά της ενέργειας στην Ελλάδα, η ELPEDISON S.A. ξεχωρίζει ως μια ιδιαίτερα υπολογίσιμη δύναμη υιοθετώντας μια ισχυρή στρατηγική διαφοροποίησης που συνδυάζει τη δέσμευση στην ποιότητα με την αταλάντευτη υποστήριξη για την ελληνική οικονομία. Το αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των Ομίλων HELLENiQ ENERGY και EDISON, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, αποτελεί τον πρώτο ανεξάρτητο παραγωγό ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα και έναν από τους μεγαλύτερους και πιο αξιόπιστους προμηθευτές ρεύματος και φυσικού αερίου στη χώρα.

Το μερίδιο αγοράς της ELPEDISON S.A. στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας και του φυσικού αερίου έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Στην αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας, η ELPEDISON S.A. είναι ένας από τους κύριους εναλλακτικούς προμηθευτές, μετά την ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού), που παραδοσιακά κυριαρχεί στην αγορά. Σύμφωνα τα τελευταία στοιχεία, το μερίδιο αγοράς της ELPEDISON S.A. στην ηλεκτρική ενέργεια κυμαίνεται στο 4,75%. (ΧΡΥΣΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ, 2024)

Στην αγορά του φυσικού αερίου, η ELPEDISON S.A. έχει επίσης καταγράψει σημαντική αύξηση μεριδίου από το 2017, όταν και ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό. Η αγορά του φυσικού αερίου στην Ελλάδα είναι λιγότερο ανταγωνιστική από εκείνη της ηλεκτρικής ενέργειας, αλλά η ELPEDISON έχει καταφέρει να κερδίσει μερίδιο μέσω ανταγωνιστικών τιμολογίων και ολοκληρωμένων λύσεων που συνδυάζουν ηλεκτρική ενέργεια και φυσικό αέριο μετρώντας στο πελατολόγιο της πάνω από 30.000 παροχές. (ΧΡΥΣΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ, 2024)

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που ξεχωρίζει την ELPEDISON είναι ότι αποτελεί έναν από τους κυριότερους εισαγωγείς υδροποιημένου φυσικού αερίου στη χώρα και σημαντικό παίκτη στο διασυνοριακό εμπόριο ενέργειας καθώς και έναν από τους μεγαλύτερους Φορείς Σωρευτικής Εκπροσώπησης ΑΠΕ στην Ελλάδα. Παράλληλα, αξιοποιώντας την πιο προηγμένη τεχνολογία έχοντας την καινοτομία στο DNA της, η ELPEDISON S.A. ξεχωρίζει χάρις της ανάπτυξης και προσφοράς καινοτόμων ενεργειακών προϊόντων και υπηρεσιών, όπως τα προγράμματα για σταθερά τιμολόγια, έξυπνα συστήματα διαχείρισης ενέργειας και επιλογές που προωθούν την εξοικονόμηση ενέργειας στους καταναλωτές.

Η ELPEDISON S.A. διαθέτει δύο μονάδες παραγωγής όπως έχουμε προαναφέρει. Η μία μονάδα της στη Θεσσαλονίκη βρίσκεται σε λειτουργία από το 2006 και με εγκατεστημένη ισχύ 400 MW, κατέχει μια τριπλή πρωτιά: αποτελεί την πρώτη ιδιόκτητη μονάδα ηλεκτροπαραγωγής της ELPEDISON S.A., την πρώτη, μεγάλης κλίμακας, ιδιωτική επένδυση στην ελληνική ενεργειακή αγορά και την πρώτη ιδιωτική μονάδα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με φυσικό αέριο στην Ελλάδα. Το εργοστάσιο πληροί τους πιο αυστηρούς διεθνείς κανονισμούς, ενώ από τεχνολογική και περιβαλλοντική άποψη, εναρμονίζεται απόλυτα με την αντίστοιχη ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. (Energy, 2023)

Επιπλέον, από το καλοκαίρι του 2010, διαχειρίζεται και τη μονάδα ηλεκτροπαραγωγής στη Θίσβη, συνολικής εγκατεστημένης ισχύος 420 MW. Η συγκεκριμένη μονάδα συνδυάζει τη μέγιστη απόδοση με την ελάχιστη περιβαλλοντική επιβάρυνση, χωρίς να επηρεάζει το μικρο-κλίμα της περιοχής. Συγκεκριμένα, το έξυπνο σύστημα διαχείρισης της ενέργειας εμποδίζει την αύξηση της θερμοκρασίας και ελαχιστοποιεί την εκπομπή ρυπογόνων αερίων.

Η ELPEDISON δίνει μεγάλη έμφαση στην υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών της. Παρέχει άμεση και φιλική εξυπηρέτηση, προσφέροντας εξατομικευμένες λύσεις και γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει διακριθεί και βραβευτεί για την εξυπηρέτησή της. (Energy, 2023)

Ταυτόχρονα, η δέσμευσή της στη βιωσιμότητα και την περιβαλλοντική ευθύνη αποτελεί ένα από τα σημαντικά στοιχεία διαφοροποίησής της καθώς προωθεί τη χρήση πράσινων ενεργειακών πηγών και επενδύει σε τεχνολογίες που μειώνουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

Τέλος η εταιρεία φροντίζει να λειτουργεί με απόλυτη διαφάνεια, προσφέροντας ξεκάθαρα τιμολόγια χωρίς κρυφές χρεώσεις και δεσμευόμενη στην τήρηση υψηλών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης.

3.10 Μάρκετινγκ - 4 Ps

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι η πιο θεμελιώδης έννοια του μάρκετινγκ που είναι ένα σύνολο ελεγχόμενων εργαλείων μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να δημιουργήσει την επιθυμητή ανταπόκριση στη στοχευόμενη αγορά. (Išoraitė, 2016). Το μίγμα μάρκετινγκ είναι γνωστό και ως 4p από τα αρχικά των λέξεων Product (Προϊόν), Price (Τιμή), Place (Διανομή), Promotion (Προώθηση). Το μείγμα μάρκετινγκ είναι το βασικό εργαλείο για την κυριαρχία

Η ELPEDISON S.A. από τις αρχές του 2010, λειτουργεί ως προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας σε επιχειρησιακούς πελάτες και από το 2011 και σε οικιακούς πελάτες-νοικοκυριά. Στο πελατολόγιο της έχει καταφέρει να έχει μία σειρά από μεγάλες και με υψηλή φήμη εταιρείες, την εμπιστεύονται για την προμήθεια της ηλεκτρικής ενέργειας, όπως από τον τομέα της βιομηχανίας χάλυβα, του τσιμέντου, από τον τραπεζικό κλάδο, την ξενοδοχειακή αγορά και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου

Για την ELPEDISON S.A., η αφοσίωση στον πελάτη και η δημιουργία δεσμών μαζί του είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τη φιλοσοφία της. Στόχος της δεν είναι απλά η κάλυψη των αναγκών σε ηλεκτρική ενέργεια του πελάτη, αλλά η διασφάλιση της δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων μαζί του, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησής του και τον όγκο της κατανάλωσής του.

Ένα από τα πλέον δυνατά όπλα της ELPEDISON S.A. είναι η πελατο-κεντρική της φιλοσοφία. Με ένα άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και με την προσφορά ενεργειακών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, η ELPEDISON S.A. κάνει αυτή τη φιλοσοφία πράξη σε καθημερινή βάση.

Αναλύει προσεκτικά το προφίλ κατανάλωσης κάθε πελάτη και του προσφέρει αυτό που πραγματικά χρειάζεται: μια ευέλικτη και ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική και μια υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση, σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών ενεργειακής απόδοσης. Στόχος είναι να συμβάλλει, από τη δική της την πλευρά, στην αποτελεσματική του εξυπηρέτηση, στη μεγιστοποίηση της βιωσιμότητάς του και τη μακροχρόνια εξοικονόμηση ενέργειας για την επιχείρησή του

Product – Προϊόν: Τα κύρια προϊόντα που αποφέρουν τα έσοδα στην εταιρεία είναι ηλεκτρική ενέργεια και φυσικό αέριο για νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Τα προϊόντα αυτά είναι αδιαφοροποίητα και ανήκουν στην κατηγορία ειδών πρώτης ανάγκης. Σε κάποιες περιπτώσεις καλύπτουν τις διαφορετικές ανάγκες στους πελάτες, προσφέροντας προγράμματα σταθερής και κυμαινόμενης τιμής, καθώς και πακέτα που συνδυάζουν ηλεκτρική ενέργεια με φυσικό αέριο μαζί. Επίσης, τα τελευταία χρόνια προσφέρει σύγχρονες υπηρεσίες για την ηλεκτροκίνηση, φωτοβολταϊκά συστήματα για οικιακούς πελάτες και επιχειρήσεις. (ELPEDISON, 2023)

Price – Τιμή: Η τιμολογιακή πολιτική της ELPEDISON S.A. ακολουθεί το ρυθμιστικό πλαίσιο και νομοθεσία που αφορούν τα προϊόντα ενέργειας και είναι σχεδιασμένη να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών. Το τελευταίο διάστημα προσπαθώντας να μειώσει τον κίνδυνο διακυμάνσεων στην αγορά ενέργειας προσφέρει προϊόντα σταθερής τιμής για κάποιο χρονικό διάστημα, καθώς και εκπτώσεις ή προσφορές για συγκεκριμένα προγράμματα. Επιπλέον, προσφέρει προγράμματα που συνδυάζουν την κατανάλωση ενέργειας με υπηρεσίες όπως η παροχή τεχνικής υποστήριξης ώστε να τα κάνει τα προϊόντα πιο ελκυστικά στους πελάτες. (ELPEDISON, 2023)

Place – Διανομή: Η ELPEDISON S.A. παρέχει τις υπηρεσίες της σε ολόκληρη την Ελλάδα. Διατηρεί 30 φυσικά καταστήματα εξυπηρέτησης πελατών σε βασικά αστικά κέντρα, διαθέτει τηλεφωνικό κέντρο για την εξυπηρέτηση των πελατών και παρέχει ένα σύνολο ψηφιακών καναλιών όπου βελτιώνει την πρόσβαση των πελατών στις υπηρεσίες της εταιρείας. Συνεπώς, ο οποιοσδήποτε οπουδήποτε στην επικράτεια μπορεί να προμηθευτεί οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία.

Promotion – Προώθηση: Χρησιμοποιεί πολλαπλά κανάλια για την προώθηση των υπηρεσιών της, όπως διαφημίσεις στην τηλεόραση, το διαδίκτυο, τα social media και τον Τύπο. Δίνει έμφαση στις αξίες της πράσινης ενέργειας και της καινοτομίας, ενώ προσελκύει πελάτες με προωθητικές ενέργειες, όπως εκπτώσεις ή προσφορές σε συνδυασμό με άλλες υπηρεσίες.

Οι ενέργειες αυτές βοηθούν στην οικοδόμηση της εικόνας της ως αξιόπιστου παρόχου ενέργειας.

3.11 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και σχέση με την κοινότητα

Η ELPEDISON S.A., όπως και κάθε κερδοφόρα επιχείρηση προσπαθεί να επιτεύξει τους χρηματοοικονομικούς στόχους της εταιρείας. Η διαφορά είναι ότι η συγκεκριμένη εταιρεία προσπαθεί να το πετύχει παράλληλα με τη σταδιακή μείωση των περιβαλλοντικών επιδράσεων, ακολουθώντας ένα βιώσιμο μοντέλο ανάπτυξης.

Η εταιρεία υποστηρίζει το όραμα το οποίο παρουσιάστηκε στη δέσμη «Προσαρμογή στον στόχο του 55%» (Fit for 55), ως μέρος της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, η οποία στοχεύει στην αναθεώρηση και επικαιροποίηση της υφιστάμενης Κοινοτικής νομοθεσίας σύμφωνα με τον κλιματικό στόχο της Ε.Ε. για το 2030 και εισάγει νέα μέτρα πολιτικής που θα συμβάλουν στην οικονομία, την κοινωνία και τη βιομηχανία, ώστε να επιτευχθεί η κλιματική ουδετερότητα έως το 2050. (ELPEDISON , 2024)

Για να συμβάλει στους στόχους της Πράσινης συμφωνίας η ELPEDISON S.A. έχει λάβει τα τελευταία χρόνια μια σημαντική πρωτοβουλία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, με τη δημιουργία του ενιαίου προγράμματος «Ενεργοποιώ». Στόχος του ολιστικού αυτού προγράμματος είναι να προσφέρει πολλές και διαφορετικές ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, επιβεβαιώνοντας την πάγια δέσμευση της εταιρείας, να βρίσκεται καθημερινά και με συνέπεια, δίπλα στην ελληνική κοινωνία, το περιβάλλον και τις ευπαθείς ομάδες.

Η στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ακολουθεί η ELPEDISON S.A. επικεντρώνεται στη συνεχή και ουσιαστική υποστήριξη της ελληνικής κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Η πιο πρόσφατη δράση της Εταιρείας για την υποστήριξη του περιβάλλοντος ήταν η δημιουργία μίας πρωτότυπης digital εφαρμογής, μέσω της οποίας η ELPEDISON S.A. καλούσε το κοινό, μόνο με λίγα κλικ, να υιοθετήσει όσα περισσότερα «ψηφιακά» δέντρα μπορούσε. Για κάθε «ψηφιακό» δέντρο, η Εταιρεία ανέλαβε σε συνεργασία με την ΜΚΟ We4All τη δενδροφύτευση ενός πραγματικού δέντρου, σε περιοχές σε όλη την Ελλάδα. (ELPEDISON CSR, 2020)

Η ELPEDISON προσπαθεί να πραγματοποιήσει στοχευμένες ενέργειες, που απαντούν σε πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας, προσδοκώντας στην ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων και ευπαθών ομάδων, με έμφαση στα παιδιά και τους νέους.

Απόδειξη των παραπάνω είναι η βράβευση της εταιρείας για τις πρακτικές της σε σχέση με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, με το βραβείο CRI Silver και έπαινο στην κατηγορία Περιβάλλον, καθώς την εξάπλωση της πανδημίας κινητοποιήθηκε άμεσα με στόχο να καλύψει κάποιες από τις βασικές ανάγκες νοσοκομείων της Αττικής και της Θεσσαλονίκης, προχωρώντας στην δωρεά τεχνολογικού εξοπλισμού και αναλώσιμου υλικού.

Την ίδια στιγμή, σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία για τη χώρα, η Εταιρεία, στήριξε τις τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται, επικεντρώνοντας τις πρωτοβουλίες της στις ευπαθείς ομάδες, με διάφορες παροχές και ενισχύσεις.

Αξίζει να αναφερθεί ότι, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η ELPEDISON S.A. υποστηρίζει σταθερά τα τελευταία χρόνια τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες μέσω ποικίλων δράσεων και συνεργασιών με φορείς, ιδρύματα και ΜΚΟ. Παράλληλα, δίνει έμφαση στην εκπαίδευση μικρών και μεγάλων σχετικά με τη σημασία της ενεργειακής εξοικονόμησης και της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς και στους τρόπους επίτευξής τους (ELPEDISON Society, 2020)

3.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- ELPEDISON . (2024). *Εταιρική Υπευθυνότητα*. Retrieved from ELPEDISON : <https://www.elpedison.gr/el/o-omilos/etairiki-ypefthynotita/>
- ELPEDISON. (2023). *ΕΝΤΥΠΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ*. Athens: Elpedison.
- ELPEDISON. (2024). *ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ*. Retrieved from ELPEDISON S.A: <https://www.elpedison.gr/el/gia-to-spiti/energeiak-es-ypiresies/>
- ELPEDISON CSR. (2020). *ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ*. Retrieved from ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΩ - Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: <https://elpedisoncsr.gr/>
- ELPEDISON S.A. (2017). *Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες μας*. Retrieved from ELPEDISON: <https://www.elpedison.gr/el/o-omilos/h-elpedison/to-orama-i-apostoli-kai-oi-axies-mas/>
- ELPEDISON Society. (2020). *Society*. Retrieved from ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΩ - Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: <https://elpedisoncsr.gr/society/>
- *ELPEDISON: Ο πρώτος ιστορικά ανεξάρτητος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα*. (2020, 02 17). Retrieved from CNN Greece: <https://www.cnn.gr/dev/story/254921/elpedison-o-protos-istorika-anexartitos-paragogos-ilektrikis-energeias-stin-ellada>
- Energy, G. (2023, 8 11). *ELPEDISON: Προταγωνίστρια στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου με παροχή καινοτόμων ενεργειακών λύσεων για τους καταναλωτές*. Retrieved from Energypress.
- ESR. (2022). *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης*. Athens: ELPEDISON.
- *IN SCIENCE*. (2022, 06 08). Retrieved from IN GR: <https://www.in.gr/2022/06/08/in-science/elpedison-me-oli-tis-tin-energeia-gia-enan-viosimo-planiti/>
- Išoraitė, M. (2016). *MARKETING MIX THEORETICAL ASPECTS*. *International Journal of Research*, 25-37.
- ΧΡΥΣΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ, Α. (2024, 6 26). *ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΣ*. Retrieved from Energy Game: <https://www.energygame.gr/ilektrismos/396921/revma-anakatatakseis-sta-meridia-agoras-ton-parochon-energeias-ton-maio/>

Κεφάλαιο 4

Στρατηγικός Σχεδιασμός ELPEDISON S.A

4.1 Ανάλυση SWOT

Η ELPEDISON S.A. είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον τομέα της ενέργειας στην Ελλάδα, δραστηριοποιούμενη τόσο στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας όσο και στην προμήθεια ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας είναι καίριος, καθώς η αγορά ενέργειας βρίσκεται σε φάση μετασχηματισμού λόγω των παγκόσμιων περιβαλλοντικών απαιτήσεων, των τεχνολογικών εξελίξεων και των γεωπολιτικών μεταβολών.

Στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της ELPEDISON S.A. με τη χρήση της ανάλυσης SWOT. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι ευ-καιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η εν λόγω ανάλυση αποτελεί τη βάση για την κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει η ELPEDISON είναι αναγκαία για τη στρατηγική της πορεία. Βασιζόμενοι στις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, θα αναλύσουμε πώς οι ευκαιρίες και οι απειλές στον ενεργειακό τομέα μπορούν να διαμορφώσουν τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας.

4.1.1 Ανάλυση ευκαιριών και απειλών

Οι ευκαιρίες (Opportunities) στο εξωτερικό περιβάλλον προκύπτουν σε περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Ακολουθεί παρουσίαση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος για τη ELPEDISON S.A. (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Μετασχηματισμός της αγοράς ενέργειας μέσω Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ):** Η στροφή προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την ELPEDISON. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί πολιτικές για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα κατά 55% έως το 2030, με απώτερο στόχο την πλήρη απαρθρακοποίηση έως το 2050 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Αυτή η στρατηγική προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες στην ELPEDISON για επενδύσεις σε έργα ΑΠΕ, όπως τα αιολικά και ηλιακά πάρκα, καθώς η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει το χαρτοφυλάκιό της και να επωφεληθεί από επιδοτήσεις και κίνητρα. Η ενεργειακή μετάβαση έχει γίνει προτεραιότητα για πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και η ELPEDISON, επενδύοντας σε καθαρές πηγές ενέργειας, μπορεί να διαφοροποιήσει τις ενεργειακές της πηγές και να μειώσει την εξάρτησή της από τα ορυκτά καύσιμα. Επιπλέον, η μετάβαση στις ΑΠΕ μπορεί να μειώσει το λειτουργικό κόστος της εταιρείας, καθώς οι ΑΠΕ έχουν σταθερότερο κόστος σε σύγκριση με τα ορυκτά καύσιμα, των οποίων οι τιμές κυμαίνονται έντονα (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023)
- **Επέκταση στην αγορά φυσικού αερίου:** Παρά τη μετάβαση προς τις ΑΠΕ, το φυσικό αέριο συνεχίζει να παίζει σημαντικό ρόλο ως μεταβατική πηγή ενέργειας. Η ζήτηση για φυσικό αέριο στην Ελλάδα αυξάνεται συνεχώς, και η χώρα λειτουργεί ως κόμβος για την προμήθεια φυσικού αερίου στην Ευρώπη μέσω έργων όπως ο

Αγωγός TAP (Trans Adriatic Pipeline) και το Ενεργειακό Κέντρο Αλεξανδρούπολης (TAP AG. , 2022). Αυτά τα έργα βελτιώνουν τη δυνατότητα διανομής φυσικού αερίου και δημιουργούν ευκαιρίες για την ELPEDISON να αυξήσει τη συμμετοχή της σε αυτήν την αγορά. Η Ελλάδα φιλοδοξεί να αναπτύξει περαιτέρω υποδομές για το Υγροποιημένο Φυσικό Αέριο (LNG), και η ELPEDISON μπορεί να επωφεληθεί από αυτές τις εξελίξεις για να επεκτείνει τη δραστηριότητά της, ενισχύοντας τη στρατηγική της θέση σε διεθνές επίπεδο. (ELPEDISON S.A., 2022)

- **Ψηφιακός μετασχηματισμός και νέες υπηρεσίες:** Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τεχνολογίες όπως τα έξυπνα δίκτυα (smart grids) επιτρέπουν την καλύτερη διαχείριση της ενέργειας, βελτιώνοντας την απόδοση και τη διαφάνεια. Η ELPEDISON μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα από τις καταναλώσεις ενέργειας για να προσφέρει εξατομικευμένες λύσεις στους πελάτες της και να μειώσει το λειτουργικό της κόστος (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023). Η τάση προς την ψηφιοποίηση μπορεί επίσης να βελτιώσει τη σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της, παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες μέσω ψηφιακών πλατφορμών, που επιτρέπουν την παρακολούθηση της κατανάλωσης και την καλύτερη διαχείριση των ενεργειακών αναγκών. (ELPEDISON S.A., 2022)
- **Ευρωπαϊκές επιδοτήσεις και νομοθετικά κίνητρα:** Η Ευρωπαϊκή Ένωση στηρίζει τις πράσινες επενδύσεις και τη μετάβαση στις καθαρές μορφές ενέργειας μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και άλλων χρηματοδοτικών εργαλείων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η ELPEDISON μπορεί να επωφεληθεί από αυτές τις χρηματοδοτήσεις για να επενδύσει σε έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και να αναβαθμίσει τις υπάρχουσες υποδομές της. Επιπλέον, οι ευρωπαϊκές πολιτικές ευνοούν την έρευνα και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, όπως η αποθήκευση ενέργειας και τα υβριδικά συστήματα, τα οποία μπορούν να συμβάλουν στην ενεργειακή ευστάθεια και την αποδοτικότητα της εταιρείας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020)
- **Διεθνής επέκταση:** Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας και οι διεθνείς ενεργειακές συνδέσεις της, ειδικά στην Ανατολική Μεσόγειο και τα Βαλκάνια, προσφέρουν στρατηγικές ευκαιρίες για διεθνή επέκταση της ELPEDISON. Η εταιρεία μπορεί να εξετάσει συνεργασίες με διεθνείς εταίρους και επενδύσεις σε ενεργειακά έργα εκτός Ελλάδας, αξιοποιώντας τη διεθνή ζήτηση για ενέργεια (ELPEDISON S.A., 2022). Η ανάπτυξη διασυνδέσεων για την εξαγωγή ηλεκτρικής ενέργειας ή φυσικού αερίου μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή εσόδων στο μέλλον.

Οι απειλές (Threats) προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και θέτουν σε κίνδυνο τις δραστηριότητες της εταιρείας. Ακολουθεί παρουσίαση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ELPEDISON S.A. (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Αυξημένος ανταγωνισμός στον τομέα των ΑΠΕ:** Η αγορά ενέργειας στην Ελλάδα γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, ειδικά στον τομέα των ΑΠΕ. Με τη σταδιακή απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας και την εισροή νέων παικτών, η ELPEDISON αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από εταιρείες που έχουν προσανατολιστεί αποκλειστικά στις καθαρές μορφές ενέργειας (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023). Για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, η ELPEDISON θα

πρέπει να συνεχίσει να επενδύει σε καινοτομίες και να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της.

- **Αστάθεια στις τιμές των καυσίμων και πρώτων υλών:** Η αστάθεια στις τιμές του φυσικού αερίου και του πετρελαίου μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην κερδοφορία της ELPEDISON. Οι γεωπολιτικές εξελίξεις και οι διακυμάνσεις στις διεθνείς τιμές των πρώτων υλών μπορούν να αυξήσουν το κόστος παραγωγής ενέργειας, επηρεάζοντας αρνητικά τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας (TAP AG. , 2022). Η εξάρτηση από το φυσικό αέριο, ειδικά σε περιόδους γεωπολιτικής έντασης, αποτελεί κίνδυνο για την οικονομική της σταθερότητα.
- **Αυστηρότερες κανονιστικές απαιτήσεις:** Οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις γίνονται όλο και πιο αυστηρές, με αποτέλεσμα οι εταιρείες ενέργειας να πρέπει να επενδύσουν σε τεχνολογίες μείωσης των εκπομπών και βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Εάν η ELPEDISON δεν προσαρμοστεί εγκαίρως στις νέες κανονιστικές απαιτήσεις, θα αντιμετωπίσει σοβαρές κυρώσεις, καθώς και αυξημένα κόστη συμμόρφωσης. Οι αυστηρότεροι κανονισμοί μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την κερδοφορία της εταιρείας και να επιβραδύνουν τα επενδυτικά της σχέδια.
- **Γεωπολιτικές εξελίξεις και διαταραχές στον εφοδιασμό:** Οι γεωπολιτικές εντάσεις στην Ανατολική Μεσόγειο, οι συγκρούσεις στη Μέση Ανατολή και οι διαφορές μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης και Ρωσίας στον τομέα της ενέργειας ενδέχεται να προκαλέσουν διαταραχές στον εφοδιασμό φυσικού αερίου και να αυξήσουν τις τιμές των καυσίμων (TAP AG. , 2022). Αυτές οι εξελίξεις μπορεί να επηρεάσουν σοβαρά την ELPEDISON, ειδικά αν οι θερμοηλεκτρικοί σταθμοί της βασίζονται στο φυσικό αέριο για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.
- **Τεχνολογικές εξελίξεις και ανάγκη συνεχούς προσαρμογής:** Η ταχύτατη πρόοδος στον τομέα της ενεργειακής τεχνολογίας απαιτεί συνεχείς επενδύσεις σε καινοτομία. Εάν η ELPEDISON δεν προσαρμοστεί γρήγορα στις νέες τεχνολογίες, όπως η αποθήκευση ενέργειας και τα έξυπνα δίκτυα, μπορεί να βρεθεί σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η έλλειψη επενδύσεων στην καινοτομία μπορεί να μειώσει την ανταγωνιστικότητά της και να την αφήσει πίσω σε έναν κλάδο που αλλάζει ραγδαία (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023).

4.1.2 Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών

Οι δυνάμεις (Strengths) στο εσωτερικό περιβάλλον είναι οι εσωτερικές πιέσεις από τους στόχους, τις λειτουργίες, τις ικανότητες και το ανθρώπινο δυναμικό εντός της επιχείρησης. Ακολουθεί παρουσίαση των δυνάμεων του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ELPEDISON S.A. (Γεωργόπουλος, 2013)

- **Καθετοποιημένο μοντέλο λειτουργίας:** Η ELPEDISON έχει ένα ισχυρό καθετοποιημένο μοντέλο λειτουργίας, το οποίο περιλαμβάνει την παραγωγή, διανομή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου. Αυτή η καθετοποίηση της επιτρέπει να ελέγχει όλες τις φάσεις της ενεργειακής αλυσίδας, από την παραγωγή μέχρι την παράδοση στους τελικούς καταναλωτές (ELPEDISON S.A., 2022). Το καθετοποιημένο αυτό μοντέλο δίνει στην εταιρεία

τη δυνατότητα να μειώσει τα λειτουργικά της κόστη, να εξασφαλίσει σταθερό εφοδιασμό και να προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα στους καταναλωτές.

- **Ισχυρή παρουσία στην αγορά φυσικού αερίου:** Η ELPEDISON είναι ένας από τους σημαντικότερους προμηθευτές φυσικού αερίου στην Ελλάδα, γεγονός που της δίνει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες που εξαρτώνται περισσότερο από άλλες μορφές ενέργειας. Το φυσικό αέριο παίζει κεντρικό ρόλο στην ενεργειακή στρατηγική της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως μεταβατικό καύσιμο προς την πλήρη απανθρακοποίηση (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023). Η στρατηγική της θέση στην αγορά φυσικού αερίου της επιτρέπει να επωφεληθεί από την αυξανόμενη ζήτηση και να διαφοροποιήσει το χαρτοφυλάκιό της.
- **Στρατηγικές συνεργασίες:** Η ELPEDISON διαθέτει ισχυρές στρατηγικές συνεργασίες με άλλους ενεργειακούς κολοσσούς, όπως τα ΕΛΠΕ (Ελληνικά Πετρέλαια) και η Edison, ενισχύοντας τη θέση της στην αγορά (ELPEDISON S.A., 2022). Αυτές οι συνεργασίες προσφέρουν στην ELPEDISON την πρόσβαση σε σημαντικές υποδομές και τεχνογνωσία, επιτρέποντας της να επεκτείνει τις δραστηριότητές της τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Οι συνεργασίες αυτές παρέχουν επίσης πρόσβαση σε κεφάλαια και τεχνολογίες, ενισχύοντας τη δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις τεχνολογικές προκλήσεις.
- **Τεχνογνωσία και εμπειρία:** Η ELPEDISON διαθέτει εκτεταμένη τεχνογνωσία και εμπειρία στον τομέα της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και της διαχείρισης έργων ΑΠΕ. Η εμπειρία αυτή της δίνει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται με επιτυχία μεγάλα ενεργειακά έργα, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της και να διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της. Η εξειδίκευση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον έντονα ανταγωνιστικό τομέα της ενέργειας, καθώς της επιτρέπει να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις τεχνολογικές καινοτομίες, όπως η αποθήκευση ενέργειας και τα έξυπνα δίκτυα (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023)
- **Ισχυρό brand και εμπιστοσύνη καταναλωτών:** Η ELPEDISON διαθέτει ένα ισχυρό brand στην ελληνική αγορά, το οποίο συνδέεται με αξιοπιστία, καινοτομία και βιωσιμότητα. Αυτό το brand έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, γεγονός που ενισχύει τη θέση της εταιρείας στην αγορά και της δίνει τη δυνατότητα να προσελκύσει νέους πελάτες, προσφέροντας ανταγωνιστικές λύσεις σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά (ELPEDISON S.A., 2022). Η καλή φήμη της εταιρείας είναι ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματά της, που μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω μέσω της συνέχισης της δέσμευσής της σε βιώσιμες και πράσινες πρακτικές.

Οι αδυναμίες (Weaknesses) στο εσωτερικό περιβάλλον προκύπτουν από τις αδυναμίες της τρέχουσας λειτουργίας. Ακολουθεί παρουσίαση των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ELPEDISON S.A. (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Περιορισμένη παρουσία σε διεθνείς αγορές:** Παρά την επιτυχία της στην ελληνική αγορά, η ELPEDISON έχει περιορισμένη παρουσία σε διεθνείς αγορές, ειδικά σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές ενεργειακές εταιρείες που έχουν επεκταθεί σημαντικά. Αυτή η αδυναμία μπορεί να περιορίσει τη μακροπρόθεσμη

ανάπτυξη της εταιρείας, καθώς οι δυνατότητες ανάπτυξης της εγχώριας αγοράς είναι περιορισμένες. Η μη αξιοποίηση ευκαιριών διεθνούς επέκτασης μπορεί να εμποδίσει την αύξηση των εσόδων και τη διαφοροποίηση του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου (TAP AG. , 2022).

- **Εξάρτηση από το φυσικό αέριο:** Αν και το φυσικό αέριο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στρατηγικά πλεονεκτήματα της ELPEDISON, η υψηλή εξάρτηση από αυτό μπορεί να αποτελέσει αδυναμία, ειδικά σε περιόδους αστάθειας στις τιμές των καυσίμων και γεωπολιτικών κρίσεων. Η εξάρτηση από το φυσικό αέριο μπορεί να αυξήσει τα λειτουργικά κόστη της εταιρείας σε περιόδους ανόδου των τιμών των πρώτων υλών, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023). Η αδυναμία μείωσης της εξάρτησης αυτής και η μη επένδυση σε εναλλακτικές ενεργειακές λύσεις μπορεί να περιορίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- **Περιορισμένη διαφοροποίηση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας:** Παρά την αύξηση των επενδύσεων σε ΑΠΕ τα τελευταία χρόνια, η ELPEDISON εξακολουθεί να έχει σχετικά περιορισμένη διαφοροποίηση στον τομέα αυτόν, συγκριτικά με ανταγωνιστές που έχουν επικεντρωθεί περισσότερο στις καθαρές μορφές ενέργειας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η μη πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ανταγωνιστικότητά της, καθώς η παγκόσμια και ευρωπαϊκή αγορά μετατοπίζεται προς πιο βιώσιμες λύσεις. Η περιορισμένη διαφοροποίηση σημαίνει ότι η εταιρεία εξακολουθεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συμβατικές πηγές ενέργειας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική της πορεία, ειδικά σε ένα περιβάλλον όπου οι απαιτήσεις για πράσινη ενέργεια αυξάνονται συνεχώς (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023)
- **Ανάγκη για επιπλέον επενδύσεις σε καινοτομία:** Η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών στον τομέα της ενέργειας, όπως οι λύσεις αποθήκευσης ενέργειας και τα έξυπνα δίκτυα, απαιτεί συνεχείς επενδύσεις σε καινοτομία. Η ELPEDISON, παρά την τεχνογνωσία της, πρέπει να ενισχύσει τις επενδύσεις της σε αυτά τα νέα τεχνολογικά πεδία για να παραμείνει ανταγωνιστική. Ο τομέας της ενέργειας αλλάζει γρήγορα, και η μη επαρκής εστίαση στην έρευνα και ανάπτυξη μπορεί να περιορίσει την ικανότητα της εταιρείας να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020)
- **Περιορισμένη ευελιξία στις τιμολογιακές πολιτικές:** Η ELPEDISON αντιμετωπίζει περιορισμούς στις τιμολογιακές της πολιτικές, ιδιαίτερα εξαιτίας του ανταγωνισμού στην αγορά ενέργειας και της ρυθμιστικής εποπτείας. Η αυξανόμενη πίεση από τους καταναλωτές για φθηνότερες και πιο πράσινες ενεργειακές λύσεις δημιουργεί προκλήσεις στην ευελιξία της εταιρείας να προσαρμόζει τα τιμολόγια της ανάλογα με τις διεθνείς τιμές των καυσίμων και τις ανάγκες της αγοράς (ELPEDISON S.A., 2022). Η έλλειψη αυτής της ευελιξίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητά της να διατηρήσει πελάτες ή να προσελκύσει νέους.

4.2 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η ELPEDISON S.A. είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες ενέργειας στην Ελλάδα, που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και την προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου και ο βασικός σκοπός λειτουργίας της ELPEDISON S.A. είναι η

άσκηση εμπορικής και βιομηχανικής δραστηριότητας στον τομέα της ενέργειας στην Ελλάδα. Στην προσπάθειά της να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση σε μια ραγδαία μεταβαλλόμενη αγορά, η ELPEDISON εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα επιχειρησιακών στρατηγικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητάς της, την επέκταση των δραστηριοτήτων της και την προσαρμογή στις νέες τάσεις και απαιτήσεις του ενεργειακού κλάδου.

Η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής της ELPEDISON, ειδικά στον τομέα της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και της προσφοράς νέων υπηρεσιών. Η εταιρεία έχει επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη έξυπνων δικτύων που επιτρέπουν τη βέλτιστη διαχείριση της παραγωγής και της κατανάλωσης ενέργειας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να μειώσει το κόστος και να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες της (ELPEDISON S.A., 2022).

Επιπλέον, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών είναι κρίσιμη για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο τομέα. Η ELPEDISON έχει ενσωματώσει νέες τεχνολογίες, όπως τα έξυπνα μετρητικά συστήματα, που επιτρέπουν στους καταναλωτές να παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο τη χρήση ενέργειας και να προσαρμόζουν την κατανάλωσή τους (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023). Αυτή η στρατηγική ενισχύει την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και βελτιώνει τη συνολική εμπειρία πελάτη, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία.

Ωστόσο, η στρατηγική καινοτομίας δεν περιορίζεται μόνο στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά περιλαμβάνει και την ανάπτυξη νέων μορφών ενέργειας, όπως η αποθήκευση ενέργειας και η χρήση υβριδικών συστημάτων. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν την καλύτερη αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και αυξάνουν την ενεργειακή αυτονομία της εταιρείας, καθιστώντας την λιγότερο εξαρτημένη από τις διακυμάνσεις των τιμών των καυσίμων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Τα τελευταία χρόνια, η ELPEDISON έχει υιοθετήσει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική βιωσιμότητας, η οποία βασίζεται στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της παραγωγής ενέργειας και στην προώθηση πράσινων λύσεων. Αυτή η στρατηγική είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, που στοχεύει στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 55% μέχρι το 2030 (European Green Deal , 2020).

Η εταιρεία έχει επενδύσει σε έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, μειώνοντας σταδιακά την εξάρτησή της από παραδοσιακές μορφές ενέργειας, όπως το φυσικό αέριο και το πετρέλαιο. Επιπλέον, η ELPEDISON προωθεί τη χρήση καθαρών τεχνολογιών στις διαδικασίες παραγωγής της, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την ευαισθητοποίηση των πελατών της σε θέματα βιώσιμης κατανάλωσης ενέργειας (ELPEDISON S.A., 2022).

Η στρατηγική ως προς τη βιωσιμότητα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αγορές όπου οι καταναλωτές και οι ρυθμιστικές αρχές απαιτούν όλο και περισσότερο την υιοθέτηση περιβαλλοντικά φιλικών πρακτικών. Η ELPEDISON έχει ενσωματώσει αυτές τις αρχές στην επιχειρησιακή της στρατηγική, προωθώντας καινοτόμες λύσεις και πράσινα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Στην ίδια κατεύθυνση είναι και οι επενδύσεις στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ) καθώς είναι κεντρικής σημασίας για τη μελλοντική της ανάπτυξη. Με τις επενδύσεις της σε ηλιακά, αιολικά και υδροηλεκτρικά έργα, η εταιρεία επιδιώκει να ενισχύσει το

χαρτοφυλάκιό της στις ΑΠΕ και να ευθυγραμμιστεί με τις ευρωπαϊκές πολιτικές για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.

Μέσω της επέκτασης των επενδύσεων σε ΑΠΕ, η ELPEDISON συμβάλλει στην ενίσχυση της ενεργειακής ανεξαρτησίας της Ελλάδας, ενώ ταυτόχρονα μειώνει την εξάρτησή της από το φυσικό αέριο και άλλες συμβατικές πηγές ενέργειας (TAP AG. , 2022). Η μετάβαση προς τις ΑΠΕ αποτελεί επίσης στρατηγική απάντηση στην αυξανόμενη ζήτηση για πράσινη ενέργεια από καταναλωτές και επιχειρήσεις, καθώς και στην πίεση που ασκούν οι κανονιστικές αρχές για την υιοθέτηση πιο βιώσιμων πρακτικών.

Η στρατηγική αυτή επιτρέπει στην ELPEDISON να επωφεληθεί από τις ευρωπαϊκές επιδοτήσεις και χρηματοδοτικά προγράμματα που προωθούν τις πράσινες επενδύσεις, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της χρήσης πηγών ενέργειας με χαμηλότερο κόστος παραγωγής (ELPEDISON S.A., 2022).

Συνολικά, μπορούμε να πούμε πως η εταιρεία έχει επιλέξει να αναπτυχθεί μέσω στρατηγικών συνεργασιών και επενδύσεων, κυρίως σε υποδομές και νέες τεχνολογίες. Η συνεργασία της με διεθνείς εταιρείες, όπως η Edison και τα Ελληνικά Πετρέλαια, της δίνει πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους και τεχνογνωσία. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης μέσω συνεργασιών έχει επιτρέψει στην εταιρεία να ενισχύσει την παρουσία της στην αγορά και να επεκτείνει τις δραστηριότητές της (ELPEDISON S.A., 2022).

Με βάση τις επιχειρησιακές στρατηγικές της, η εταιρεία μπορεί να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία, ενισχύοντας τη θέση της στην αγορά και διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την ευημερία της μακροπρόθεσμα.

4.3 Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Στην παρούσα χρονική στιγμή η ELPEDISON S.A. ακολουθεί σαν κύρια επιχειρηματική στρατηγική την στρατηγική της ηγεσίας του κόστους που εφαρμόζεται τόσο στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας όσο και στην προμήθεια φυσικού αερίου.

Η εταιρεία έχει επενδύσει σε καθετοποιημένες υποδομές που της επιτρέπουν να ελέγχει σε μεγάλο βαθμό το κόστος παραγωγής και προμήθειας ενέργειας. Οι θερμοηλεκτρικοί σταθμοί της ELPEDISON, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη εστίαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ), μειώνουν την εξάρτησή της από τις ασταθείς τιμές των ορυκτών καυσίμων και την εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής (ELPEDISON S.A., 2022). Αυτό δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές στους καταναλωτές, ιδίως σε μια αγορά που είναι ευαίσθητη στις διακυμάνσεις τιμών, όπως η ελληνική αγορά ενέργειας.

Παράλληλα, η στρατηγική ηγεσίας κόστους της ELPEDISON περιλαμβάνει τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εφαρμογή τεχνολογιών ψηφιακής διαχείρισης, όπως τα έξυπνα δίκτυα, που επιτρέπουν την παρακολούθηση και βελτιστοποίηση της κατανάλωσης ενέργειας (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2023). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του λειτουργικού κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.

4.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- ELPEDISON S.A. (2022). *Στρατηγικές επενδύσεις σε ΑΠΕ.Ετήσια Έκθεση Εταιρείας*. Αθήνα: ELPEDISON S.A.
- European Commission. (2023). *Green Energy Policies in Europe*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu>
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.
- Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας. (2023). *Οι παγκόσμιες προκλήσεις της ενεργειακής αγοράς*. Ανάκτηση από <https://www.iea.org/>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020). *Στρατηγική για το Κλίμα και την Ενέργεια μέχρι το 2030*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-strategy/2030_energy_strategy

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Το τελευταίο διάστημα ο τομέας της ενέργειας βρίσκεται σε φάση μετασχηματισμού λόγω της τροποποίησης του ρυθμιστικού πλαισίου που στοχεύει στην απελευθέρωση της αγοράς και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της παραγωγής. Σκοπός αυτών των αλλαγών είναι η διαμόρφωση ενός λειτουργικού και αποδοτικού πλαισίου για την προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας. Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, καθιστώντας τον ιδιαίτερα ελκυστικό για νέες επενδύσεις.

Σήμερα, στον ενεργειακό τομέα δρομολογούνται έργα στρατηγικής σημασίας, όπως η κατασκευή αγωγών καυσίμων και νέων γραμμών διασύνδεσης για τη μεταφορά ηλεκτρικής ενέργειας ανάμεσα σε γειτονικές χώρες, με κύριο στόχο την ενίσχυση της ενεργειακής ασφάλειας και του εφοδιασμού.

Επιπλέον, στην Ελλάδα ο τομέας της ενέργειας χαρακτηρίζεται από μια σειρά προκλήσεων, όπως η αυξανόμενη πίεση για μείωση των εκπομπών ρύπων, οι διακυμάνσεις στις τιμές των πρώτων υλών, και η ανάγκη προσαρμογής στις ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές για την κλιματική ουδετερότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, η Elpedison καλείται να αναπτύξει ευέλικτες στρατηγικές που να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα της αγοράς και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για καθαρότερες και πιο προσιτές πηγές ενέργειας.

Η μελέτη της στρατηγικής και της θέσης της Elpedison στον κλάδο της ενέργειας, όπως παρουσιάζεται σε αυτή την εργασία, καταδεικνύει τη σημαντικότητα της ολοκληρωμένης στρατηγικής ανάλυσης για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας μιας επιχείρησης σε ένα απαιτητικό και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με τη χρήση του στρατηγικού μάντζεμντ και εργαλείων όπως η SWOT ανάλυση και οι Πέντε Δυνάμεις του Porter, η εργασία επιτυγχάνει να αποσαφηνίσει τις ευκαιρίες, τις προκλήσεις και τα σημεία διαφοροποίησης της Elpedison σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Οι ευκαιρίες για την Elpedison περιλαμβάνουν την αυξανόμενη ζήτηση για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και τις δυνατότητες διαφοροποίησης προϊόντων και υπηρεσιών, εν μέσω της ενεργειακής μετάβασης που προωθείται στην Ευρώπη. Ειδικότερα, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να επενδύσει περαιτέρω στις ανανεώσιμες πηγές, κάτι που θα μπορούσε να της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα.

Μέσω της SWOT ανάλυσης, εντοπίστηκαν τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία της Elpedison. Τα κύρια δυνατά σημεία της εταιρείας αφορούν την εμπειρία της στον κλάδο, την ισχυρή της θέση στην αγορά, και την πρόσβασή της σε πόρους που της επιτρέπουν να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες του κλάδου. Η ικανότητα της Elpedison να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο επιχειρησιακής επίδοσης και η εξειδίκευσή της στις ενεργειακές λύσεις που προσφέρουν οικονομικά και περιβαλλοντικά οφέλη αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητά της.

Ωστόσο, εντοπίζονται και ορισμένες αδυναμίες, όπως οι περιορισμένοι πόροι για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων και η εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες, κυρίως την τιμή των πρώτων υλών και τη ρυθμιστική πίεση. Η διαχείριση αυτών των αδυναμιών θα απαιτήσει ενδεχομένως επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και αναβάθμιση

της εσωτερικής κουλτούρας, ώστε να ενισχυθεί η ευελιξία της εταιρείας απέναντι στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η στρατηγική ανάλυση υποδεικνύει ότι η Elpedison θα μπορούσε να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές της με ορισμένους βασικούς άξονες που περιλαμβάνουν:

- **Επενδύσεις σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ):** Η αυξανόμενη ζήτηση για πράσινη ενέργεια και οι σχετικές επιδοτήσεις καθιστούν τις ΑΠΕ έναν ιδανικό τομέα για επένδυση. Η εταιρεία θα μπορούσε να επεκταθεί περαιτέρω στον τομέα αυτόν, μειώνοντας σταδιακά την εξάρτησή της από πιο ρυπογόνες πηγές.
- **Καινοτομία και Βελτίωση Τεχνολογικής Υποδομής:** Η καινοτομία είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να επενδύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών, προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες της στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και τις αυξανόμενες απαιτήσεις για περιβαλλοντική βιωσιμότητα.
- **Διαφοροποίηση Προσφοράς και Εστίαση στην Εξυπηρέτηση Πελατών:** Η διαφοροποίηση μπορεί να ενισχύσει την αξία της εταιρείας στην αγορά. Με την προσθήκη νέων ενεργειακών προϊόντων και την ενίσχυση της εξυπηρέτησης πελατών, η Elpedison μπορεί να κερδίσει την προτίμηση των καταναλωτών και να αναδειχθεί σε ηγέτιδα δύναμη.

Η Elpedison βρίσκεται σε μια στρατηγική καμπή, όπου οι επιλογές της μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία και τη βιωσιμότητά της στην αγορά ενέργειας. Τα ευρήματα αυτής της εργασίας υποδεικνύουν ότι η εταιρεία έχει τις δυνατότητες να ξελιχθεί και να εδραιώσει τη θέση της, αρκεί να επενδύσει στη στρατηγική της διαφοροποίηση, την τεχνολογική καινοτομία και την προσαρμογή της σε περιβαλλοντικά πρότυπα.

Η εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών, όπως προτείνεται, θα επιτρέψει στην Elpedison να διατηρήσει και να επεκτείνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να αναπτύξει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις του κλάδου.

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε την αναγκαιότητα της στρατηγικής ανάλυσης για την επιτυχία μιας εταιρείας στον κλάδο της ενέργειας, εστιάζοντας στην περίπτωση της Elpedison. Ωστόσο, το δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον της ενέργειας προσφέρει σημαντικά περιθώρια για περαιτέρω έρευνα. Ακολουθούν κάποιες κατευθύνσεις που θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν τη γνώση σχετικά με τη στρατηγική στον κλάδο αυτόν και να βοηθήσουν τους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις ραγδαίες εξελίξεις:

- **Μελέτη της Επίδρασης της Πράσινης Μετάβασης στις Επιχειρησιακές Στρατηγικές:** Η αυξανόμενη τάση για μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και η ανάγκη για ενεργειακή μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αποτελούν κεντρικούς παράγοντες στον ενεργειακό κλάδο. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την ενσωμάτωση πράσινων τεχνολογιών και να διερευνήσει τους παράγοντες επιτυχίας και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη διαδικασία αυτή. Η συγκριτική μελέτη μεταξύ εταιρειών που

βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της ενεργειακής μετάβασης μπορεί να αναδείξει καλές πρακτικές και να ενισχύσει την καινοτομία.

- **Εξέταση της Επίδρασης της Νομοθεσίας και των Ρυθμιστικών Πλαισίων στη Στρατηγική των Εταιρειών Ενέργειας:** Δεδομένου ότι ο κλάδος της ενέργειας επηρεάζεται άμεσα από τα νομοθετικά πλαίσια και τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη, μια έρευνα πάνω στην επίδραση των ρυθμιστικών πλαισίων στη στρατηγική των εταιρειών θα μπορούσε να παράσχει ενδιαφέροντα ευρήματα. Η μελέτη θα μπορούσε να επικεντρωθεί στο πώς οι εταιρείες προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους σε διαφορετικές νομοθετικές απαιτήσεις και ποιες είναι οι στρατηγικές αντιδράσεις τους στις αλλαγές πολιτικής.
- **Συγκριτική Ανάλυση Στρατηγικών μεταξύ Ενεργειακών Εταιρειών Διαφορετικών Κρατών:** Μια σύγκριση μεταξύ ενεργειακών εταιρειών σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, με έμφαση στις στρατηγικές που ακολουθούν για την αντιμετώπιση των κοινών προκλήσεων του κλάδου, θα μπορούσε να ενισχύσει τη βιβλιογραφία γύρω από τις βέλτιστες στρατηγικές πρακτικές. Η ανάλυση αυτή θα μπορούσε να αναδείξει πώς διαφέρουν οι στρατηγικές λόγω γεωγραφικών, οικονομικών και ρυθμιστικών παραγόντων και να ενθαρρύνει την υιοθέτηση διεθνών πρακτικών στην τοπική αγορά.

Η περαιτέρω μελέτη σε αυτούς τους τομείς θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις και να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των προκλήσεων και των στρατηγικών που ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών ενέργειας, ειδικά σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές και αυξανόμενη ανάγκη για περιβαλλοντική υπευθυνότητα και καινοτομία.

Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

- Bank of Greece. (2024). *Economic Outlook and Energy Investments*. ΑΘΗΝΑ: Bank of Greece.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Southern Management Association*, 99-120.
- Barney, J. B. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bridge, G. &. (2020). *The Politics of Energy Transitions*. Wiley.
- Brinkman, I. N. (2010). *Unlocking the Business Environment*. Routledge.
- Bunn, D. W. (2019). *The Economics of Electricity Markets*. Routledge.
- Collins, J. &. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness. HarperBusiness.
- Daft, R. L. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 123-139.
- David J. Teece, G. P. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Drucker, P. (2012). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperCollins.
- ELPEDISON . (2024). *Εταιρική Υπευθυνότητα*. Ανάκτηση από ELPEDISON : <https://www.elpedison.gr/el/o-omilos/etairiki-ypethynotita/>
- ELPEDISON. (2023). *ΕΝΤΥΠΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ*. Athens: Elpedison.
- ELPEDISON. (2024). *ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ*. Ανάκτηση από ELPEDISON S.A: <https://www.elpedison.gr/el/gia-to-spiti/energeiakes-ypiresies/>
- ELPEDISON CSR. (2020). *ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ*. Ανάκτηση από ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΩ - Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: <https://elpedisoncsr.gr/>
- ELPEDISON S.A. (2017). *Το Όραμα, η Αποστολή και οι Αξίες μας*. Ανάκτηση από ELPEDISON: <https://www.elpedison.gr/el/o-omilos/h-elpedison/to-orama-i-apostoli-kai-oi-axies-mas/>
- ELPEDISON S.A. (2022). *Στρατηγικές επενδύσεις σε ΑΠΕ.Ετήσια Έκθεση Εταιρείας*. Αθήνα: ELPEDISON S.A.
- ELPEDISON Society. (2020). *Society*. Ανάκτηση από ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΩ - Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: <https://elpedisoncsr.gr/society/>
- *ELPEDISON: Ο πρώτος ιστορικά ανεξάρτητος παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα*. (2020, 02 17). Ανάκτηση από CNN Greece: <https://www.cnn.gr/dev/story/254921/elpedison-o-protos-istorika-anexartitos-paragogos-ilektrikis-energeias-stin-ellada>
- Energy, G. (2023, 8 11). *ELPEDISON: Πρωταγωνίστρια στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου με παροχή καινοτόμων ενεργειακών λύσεων για τους καταναλωτές*. Ανάκτηση από Energypress.
- ESR. (2022). *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης*. Athens: ELPEDISON.
- European Commission . (2024). *Economic Forecasts and Recovery Initiatives in Europe*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/>
- European Commission. (2023). *Green Energy Policies in Europe*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu>
- European Green Deal . (2020). *Στρατηγική για μια Κλιματικά Ουδέτερη Ευρώπη μέχρι το 2050*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/climate/policies/strategies/2050>

- Gavriilidis, K. K. (2003). *Energy Infrastructure and Market Evolution in Greece*. Springer.
- Gerry Johnson, R. W. (2011). *Exploring Strategy*. Financial Times Prentice Hall,.
- Gkonis, N.,Psarras, J. (2023). *Sustainable Energy Transitions: Policies and Market Dynamics*. Elsevier.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis (7th ed.)*. Wiley.
- Hellenic Energy Regulation Authority. (2024). *Legal Framework for Energy Projects in Greece*. Αθήνα.
- Helm, D. (2017). *Burn Out: The Endgame for Fossil Fuels*. Yale University Press.
- IN SCIENCE. (2022, 06 08). Ανάκτηση από IN GR: <https://www.in.gr/2022/06/08/in-science/elpedison-me-oli-tis-tin-energeia-gia-enan-viosimo-planiti/>
- IRENA. (2021). *Renewable Power Generation Costs in 2020*. Ανάκτηση από <https://www.irena.org/>
- Işoraité, M. (2016). MARKETING MIX THEORETICAL ASPECTS. *International Journal of Research*, 25-37.
- Jamasb, T. &. (2005). Electricity Market Reform in the European Union: Review and Analysis. *The Energy Journal*, 1-29.
- Johnson, G. S. (2017). *Exploring Corporate Strategy (10th ed.)*. Pearson.
- Kotler, P. (2020). Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Αποστολή της Επιχείρησης. Στο P. Kotler, *Marketing Managemen*. Pearson.
- Nash, J. (1950). Equilibrium Points in n-Person Games. *Proceedings of the National Academy of Science*, 48-49.
- Peter, T. &. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. HarperCollins.
- Porter, M. E. (1980). *Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press USA.
- Ries, A. &. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Sadorsky, P. (2021). *Economics of Energy*. Palgrave Macmillan.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- SolarPower Europe. (2021). *SolarPower Europe's Global Market Outlook for Solar Power 2021-2025*. Ανάκτηση από <https://www.solarpowereurope.org>
- Statista. (2024). *Energy Consumption Trends in Greece*. Ανάκτηση από <https://www.statista.com>
- TAP AG. . (2022). *Αγωγής TAP και οι ενεργειακές συνδέσεις της Ελλάδας*. Ανάκτηση από <https://www.tap-ag.com/>
- UNFCCC. (2023). *Paris Agreement and Greece's Commitments*. Ανάκτηση από <https://unfccc.int>
- Wamba, S. F. (2017). "How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study.". *International Journal of Production Economics*, 234-246.
- Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.)*. Pearson.
- Yergin, D. (2020). *The New Map: Energy, Climate, and the Clash of Nations*. Penguin Press.
- Βρετού, Σ. Π. (2013). *Στρατηγικό Μανατζμεντ και Στρατηγική Ανάλυση επιχείρησης: Περίπτωση Κάβα Ποτών*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.
- ΔΕΣΦΑ. (2020). *Ετήσια Έκθεση 2020*. Ανάκτηση από <https://www.desfa.gr>

- Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας. (2023). *Οι παγκόσμιες προκλήσεις της ενεργειακής αγοράς*. Ανάκτηση από <https://www.iea.org/>
- ΕΛΕΤΑΕΝ. (2020). *Η Ανάπτυξη της Αιολικής Ενέργειας στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://www.eletaen.gr/>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020). *Στρατηγική για το Κλίμα και την Ενέργεια μέχρι το 2030*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-strategy/2030_energy_strategy
- Ευρωπαϊκή Οδηγία 2009/72/ΕΚ. (2009). *Οδηγία σχετικά με τους κοινούς κανόνες για την εσωτερική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας*. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/>
- ΙΕΑ. (2023). *Energy Technology Perspectives*. International Energy Agency.
- ΙΕΝΕ. (2020). *Μελέτη για την Αγορά Ενέργειας στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://www.iene.gr/>
- Κυβέρνηση της Ελλάδας. (2020). *Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ)*. Ανάκτηση από <https://www.ypen.gr/energy-and-climate-plan>
- Λιβιεράτος, Δ. Α. (χ.χ.). *Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων*. Αθήνα.
- Μηνάς, Γ. Π. (2010). *Στρατηγική Διοίκηση: Θεωρία και Πράξη*. Κριτική.
- Ν. 4001/2011, ΦΕΚ Α' 179. (2011). *Νόμος για τη Λειτουργία της Αγοράς Ενέργειας και τη Ρύθμιση των Σχέσεων Ενεργειακών Φορέων*. Ανάκτηση από <https://www.kodiko.gr/>
- Οδηγία για την Καθαρή Ενέργεια . (2019). *Κανονισμός για την Ενεργειακή Απόδοση και τις ΑΠΕ στην Ευρώπη*. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/>
- Παπαδάκης, Β. (2023). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.
- ΡΑΕ. (2022). *Ετήσια Έκθεση για την Αγορά Ενέργειας στην Ελλάδα*. ΡΑΕ.
- Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ). (2021). *Απολογισμός της Αγοράς Ενέργειας 2020*. Ανάκτηση από <https://www.rae.gr/energy-market-repor>
- Τερζίδης, Κ. (2018). *«Το στρατηγικό Μάνατζμεντ ως αντίδοτο στην αβεβαιότητα των ηγετικών στελεχών κατά τη λήψη αποφάσεων»*. Καβάλα.
- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας. (2019). *Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα*. Ανάκτηση από <https://ypen.gov.gr/>
- ΧΡΥΣΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ, Λ. (2024, 6 26). *ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΣ*. Ανάκτηση από Energy Game: <https://www.energygame.gr/ilektrismos/396921/revma-anakatatakseis-sta-meridia-agoras-ton-parochon-energeias-ton-maio/>