

2013



## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

### **Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης με έμφαση στην Ενέργεια**



#### **Εισηγητής:**

**Αν. Καθηγητής: Θ. Β. Σταματόπουλος**

#### **Σπουδαστές:**

**Αρμουτάκη Ειρήνη (ΑΜ: 6860), Μεταξάς Λύσσανδρος (ΑΜ: 8846)**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ

Ιούλιος 2013



## Περιεχόμενα

Εισαγωγή	8
<b>1.Στρατηγική Σκέψη και Εταιρική Ανάπτυξη</b>	<b>9</b>
1.1 Τι είναι Στρατηγική	9
1.1.1 Προέλευση της λέξης	9
1.1.2 Έννοια της Στρατηγικής	9
1.1.3 Σημασία της Στρατηγικής	10
1.2 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Στρατηγικής	12
1.2.1 Προγραμματισμένη ή Αναδυόμενη Στρατηγική	12
1.2.2 Επιβαλλόμενη Στρατηγική	13
1.3 Διερεύνηση του Ορισμού της Στρατηγικής	14
1.3.1 Τα πέντε Ps του Mintzberg	14
1.3.2 Η Στρατηγική ως Σχέδιο	14
1.3.3 Η Στρατηγική ως τέχνασμα	14
1.3.4 Η Στρατηγική ως υπόδειγμα	15
1.3.5 Η Στρατηγική ως τοποθέτηση	15
1.3.6 Η Στρατηγική ως προοπτική	15
1.3.7 Συσχέτιση των πέντε Ps του Mintzberg	16
<b>2. Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος</b>	<b>16</b>
2.1 Εισαγωγή	16
2.2 Το εξωτερικό Περιβάλλον	17
2.2.1 Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης	18
2.2.2 Το ευρύτερο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης	19
2.3 Η εξέλιξη του κλάδου	22
2.4 Στρατηγικές ομάδες	24
<b>3. Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος</b>	<b>26</b>
3.1 Εισαγωγή	26
3.2 Η θεωρία των Πόρων - Ικανοτήτων της επιχείρησης	26
3.3 Η έννοια της Θεμελιώδους Ικανότητας	28
3.4 Οι πόροι και οι Ικανότητες ως Βάση Διαμόρφωσης Στρατηγικής	30

3.4.1 Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων	31
3.4.2 Αναγνώριση των ικανοτήτων	31
3.4.3 Αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων	32
3.4.4 Σχεδιασμός και επιλογή Στρατηγικής	33
3.4.5 Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες	33
3.5 Η έννοια της Αλυσίδας Αξίας	33
3.6 Το όραμα της επιχείρησης	36
3.6.1 Η θεμελιώδης ιδεολογία	37
3.6.2 Η μελλοντική πορεία	38
3.7 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης (S.W.O.T. Analysis)	40
3.8 Διαμόρφωση της Στρατηγικής	41
3.9 Υλοποίηση Στρατηγικής	42
3.10 Αξιολόγηση και έλεγχος	44
<b>4. Ταυτότητα και Ιστορία της επιχείρησης</b>	<b>47</b>
4.1 Η εταιρεία	47
4.1.1 Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία	47
4.1.2 Ιστορική αναδρομή	47
4.2 Τομείς Δραστηριότητας	48
4.2.1 Ορυχεία	48
4.2.2 Παραγωγή	49
4.2.3 Εμπορία	50
4.3 Οργανωτική δομή	52
4.4 Εταιρική διακυβέρνηση	53
4.5 Εξέλιξη βασικών μεγεθών	53
4.5.1 Αριθμός εργαζομένων	53
4.5.2 Κύκλος εργασιών	54
4.5.3 Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας	55
4.5.4 Πωλήσεις ηλεκτρικής ενέργειας	55
4.5.5 Δίκτυο διανομής	56
4.5.6 Γραμμές μεταφοράς	57
4.5.7 Εγκαταστημένη ισχύ	57

4.5.8 Εξέλιξη καθαρού χρέους του Ομίλου Δ.Ε.Η.	58
4.6 Χρηματοοικονομική Λειτουργία	59
4.6.1 Ενημέρωση Επενδυτών	59
4.6.2 Η Δ.Ε.Η. με αριθμούς	60
4.7 Επενδυτική Λειτουργία	60
4.7.1 Δραστηριότητες της Εταιρείας	60
4.7.2 Μερίδιο αγοράς	62
4.7.3 Δίκτυο αγοράς	62
4.8 Ο όμιλος	62
4.9 Μετοχική Σύνθεση	64
4.10 Διοίκηση	65
4.11 Εταιρεία και Περιβάλλον	66
4.11.1 Περιβαλλοντική Στρατηγική	66
4.11.2 Περιβαλλοντική οργάνωση	67
4.11.3 Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας	67
4.12 Κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας	68
4.12.1 Εξυπηρέτηση των πελατών	68
4.12.2 Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο	68
4.12.3 Τηλεθέρμανση	70
4.12.4 Φθηνότερη από το πετρέλαιο	70
4.12.5 Οφέλη	71
<b>5.Ανάλυση της Στρατηγική, Προκλήσεων και αντιμετώπιση οικονομικών λειτουργιών της Δ.Ε.Η.</b>	<b>72</b>
5.1 Δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα	72
5.2 Διαφορές και αποκλίσεις στον τομέα της ενέργειας της Ελλάδος με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες	72
5.3 Διαφορές στην αγορά ρεύματος από τους καταναλωτές στην Ελλάδα και την Ευρώπη	74
5.4 Πώς οι μη ελεγχόμενες δαπάνες εκτροχίασαν τα οικονομικά της εταιρείας και συντέλεσαν στην αρνητική πορεία της μετοχής	76
5.4.1 Μη ελεγχόμενες δαπάνες	76

5.4.2 Αυξήσεις τιμολογίων	77
5.4.3 Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	77
5.5 Στόχοι στρατηγικού σχεδίου Δ.Ε.Η.	78
5.6 Επενδυτικό πρόγραμμα εταιρείας για το 2009 - 2014	79
5.7 Οφέλη που θα προκύψουν από τη νέα διαμόρφωση του χαρτοφυλακίου της εταιρείας	81
5.8 Επενδύσεις και συμμετοχές σε κοινοπραξίες θυγατρικών της Δ.Ε.Η.	83
5.9 Μεριδίο παραγωγής της Δ.Ε.Η. σε σχέση με τις επενδυτικές δραστηριότητες	83
5.10 Αύξηση εσόδων και ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά ενέργειας	84
5.11 Στρατηγικό σχέδιο	84
5.12 Μείωση ελεγχόμενων δαπανών	85
5.12.1 Μείωση δαπανών προσωπικού	86
5.13 Τρόποι αύξησης εσόδων	87
5.13.1 Ρήτρα καυσίμων	87
5.13.2 Μηχανισμός Υπηρεσιών Κοινής Ωφελείας	88
5.13.3 Αυξήσεις τιμολογίων	88
5.14 Χρηματοδότηση επενδυτικού προγράμματος	89
5.15 Οικονομικοί Δείκτες μετά την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου	91
5.16 Εναλλακτική περίπτωση : Χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO2 για το 2013 και το 2014	92
5.17 Οικονομικοί δείκτες χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO2 και με αύξηση των τιμολογίων	93
5.18 Εναλλακτικές λύσεις εάν δεν εγκριθούν οι αυξήσεις στα τιμολόγια	93
5.19 Οφέλη από την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου	94
Συμπέρασμα	95
Βιβλιογραφία	97
Παραρτήματα	99

## Περιεχόμενα – Σχημάτων

Σχήμα	1.1	13
Σχήμα	2.1	17
Σχήμα	2.2	20
Σχήμα	2.3	25
Σχήμα	3.1	30
Σχήμα	3.2	31
Σχήμα	3.3	36
Σχήμα	3.4	37
Σχήμα	3.5	39
Σχήμα	3.6	46

## Περιεχόμενα – Γραφημάτων

Γράφημα	4.1	54
Γράφημα	4.2	54
Γράφημα	4.3	55
Γράφημα	4.4	56
Γράφημα	4.5	57
Γράφημα	4.6	57
Γράφημα	4.7	58
Γράφημα	4.8	58
Γράφημα	5.1	78
Γράφημα	5.2	80
Γράφημα	5.3	82
Γράφημα	5.4	84
Γράφημα	5.5	90

## Περιεχόμενα – Πινάκων

Πίνακας	3.1	41
Πίνακας	3.2	43
Πίνακας	4.1	61
Πίνακας	4.2	62
Πίνακας	4.3	63
Πίνακας	4.4	64
Πίνακας	5.1	73
Πίνακας	5.2	74
Πίνακας	5.3	76

## Εισαγωγή

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την οικονομία και τα μεγέθη που την διαμορφώνουν. Καθώς το οικονομικό περιβάλλον στις μέρες μας χαρακτηρίζεται απολύτως ρευστό, η επιβίωση των οικονομικών μονάδων που συμμετέχουν σε αυτό, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μέχρι σήμερα οι κλασσικές μέθοδοι εταιρικής ανάπτυξης, κυρίως για την κερδοφορία της επιχείρησης υπήρξαν το marketing, η δημιουργία οικονομικών κλίμακας, και τέλος η ορθολογικότερη οικονομική διαχείριση της εταιρείας. Σε μια παγιοποιημένη αγορά, όπως είναι η σημερινή στην οποία το μερίδιο αγοράς τείνει να μοιραστεί σε όλο και μικρότερο αριθμό επιχειρήσεων *κολοσσών*, η χάραξη ενός στρατηγικού σχεδίου κρίνεται απολύτως απαραίτητη, εάν θέλει μια επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και να επιβιώσει στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Στην εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την στρατηγική των επιχειρήσεων και την σημασία που έχει για μια οικονομική μονάδα, καθώς επίσης και την βαρύτητα που ασκεί στην ανάπτυξη μιας εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα στην ενότητα της θεωρητικής προσέγγισης και στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια στην προέλευση και στην σημασία της στρατηγικής, καθώς επίσης και τις επιμέρους εννοιολογικές της διαστάσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις διάφορες διαστάσεις του, όπως επίσης και στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αναλύεται στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας μας. Πιο συγκεκριμένα ,παρουσιάζονται διεξοδικά, οι παράγοντες που το συνθέτουν, οι έννοιες των πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης, της θεμελιώδους ικανότητας και της αλυσίδας αξίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε σε ένα πολύ σημαντικό κατά την άποψη μας κομμάτι της εργασίας, το οποίο έχει να κάνει με την αποστολή - όραμα της επιχείρησης. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο το οποίο υψάγεται στην εμπειρική διερεύνηση, παρουσιάζουμε το παράδειγμα της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), για τις στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθεί, ενώ στα συμπεράσματα, παραθέτουμε τις δικές μας απόψεις οι οποίες απορρέουν από την προσέγγιση μας αυτή.



## 1. Στρατηγική Σκέψη και Εταιρική Ανάπτυξη

### 1.1 Τί είναι Στρατηγική

#### 1.1.1 Προέλευση της λέξης

Η έννοια της στρατηγικής προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός, η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού *στρατός* και του ρήματος *άγω*, δηλαδή οδηγώ. Στρατηγός λοιπόν είναι το ηγετικό πρόσωπο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας ανθρώπων, με απώτερο σκοπό να την προστατεύει και να την καθοδηγεί προς την επίτευξη των κοινών της στόχων. Κατ' επέκταση η έννοια της στρατηγικής ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία, με την έννοια της επιχείρησης που είναι η επίτευξη των στόχων της, οικονομικών και μη.

#### 1.1.2 Έννοια της Στρατηγικής

Υπάρχει ένας σεβαστός αριθμός ακαδημαϊκών, οι οποίοι μέσα από την έρευνα τους προσπάθησαν να δώσουν ένα εννοιολογικό υπόβαθρο στον ορισμό της στρατηγικής, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της σημερινής επιχείρησης. Εμείς θα αναφέρουμε σε δυο ακαδημαϊκούς, οι οποίοι κατά τη γνώμη μας παρουσιάζουν με τον καλύτερο τρόπο τον ορισμό της στρατηγικής. Ο ορισμός αυτός δόθηκε από τον Alfred Chandler, ο οποίος ορίζει την στρατηγική ως *τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων*<sup>1</sup>. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται επίσης οι Hofer και Schendel, οι οποίοι ορίζουν την στρατηγική ως *μια αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον*<sup>2</sup>.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τους δύο αυτούς ορισμούς είναι σχεδόν το ίδιο. Τον καλύτερο όμως ορισμό κατά την γνώμη μας τον έδωσε ο καθηγητής του Harvard Michael Porter, ο οποίος θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο η *τοποθέτηση μιας επιχείρησης στο περιβάλλον της*<sup>3</sup>. Όπως βλέπουμε λοιπόν οι ορισμοί για την στρατηγική είναι αρκετοί, και ενώ ο ένας συμπληρώνει τον άλλο, όλοι

<sup>1</sup> Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 31

<sup>2</sup> Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 31

<sup>3</sup> Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 31

κινούνται στο ίδιο πλαίσιο που δεν είναι άλλο από τον καθορισμό των στόχων και των τρόπων επίτευξής τους. Από τους δύο πρώτους ορισμούς καταλήγουμε στο συμπέρασμα της ύπαρξης ενός προγραμματισμού για την διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο προγραμματισμός αυτός πρέπει να είναι ρεαλιστικός και να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της. Με αυτόν τον τρόπο καθορίζονται οι στόχοι, οι τρόποι υλοποίησής τους και τέλος η αξιολόγηση του όλου εγχειρήματος.

Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί δάσκαλοι που επί δεκαετίες ασχολούνται με την εννοιολογική έρευνα της στρατηγικής, αλλά και τα πολυάριθμα εγχειρίδια που ασχολούνται με το στρατηγικό management, καταλήγουν στο συμπέρασμα, πως η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία στάδια:

**Διαμόρφωση** ➡ **Υλοποίηση** ➡ **Αξιολόγηση και Έλεγχο**

### 1.1.3 Σημασία της Στρατηγικής

Πριν από δύο δεκαετίες την πρωτοκαθεδρία στην παγκόσμια αγορά αυτοκινήτου κατείχαν τρεις εταιρείες, η General Motors, η Daimler Benz και η Toyota. Σήμερα τα δεδομένα στην αγορά αυτοκινήτου έχουν αλλάξει σε πολύ μεγάλο βαθμό με την είσοδο νέων εταιρειών στο χώρο, οι οποίες είτε επιχειρούν αυτόνομα, είτε ως θυγατρικές κάποιων άλλων εταιρειών. Ποιος το περίμενε ότι η Volkswagen θα έφτανε στο σημείο να αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους παίχτες στην παγκόσμια αγορά αυτοκινήτου, με θυγατρικές εταιρείες όπως η Seat, η Skoda και η Bugatti. Στον τομέα της ενέργειας, μιας και αποτελεί αντικείμενο της εργασίας μας, αλλάζει σιγά σιγά το τοπίο. Οι περισσότερες εταιρείες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως, φεύγουν από την κρατική ομπρέλα και ιδιωτικοποιούνται, ενώ ταυτόχρονα εισέρχονται ιδιωτικές εταιρείες, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά ενέργειας της εκάστοτε χώρας. Η εικόνα αυτή τείνει να επικρατήσει και στην Ελλάδα, η οποία όμως προς το παρόν αντιμετωπίζει κάποιες αγκυλώσεις.

Κατά συνέπεια επιβάλλεται περισσότερο από ποτέ η χάραξη μιας στρατηγικής, η οποία θα δώσει την δυνατότητα στην εκάστοτε επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και κατ' επέκταση να επιβιώσει στο ρευστό αυτό οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Υπάρχει μια πλειάδα λόγων που δικαιολογούν την χάραξη μιας στρατηγικής εκ μέρους των επιχειρήσεων. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

1. **Η Στρατηγική θέτει κατευθύνσεις:** με άλλα λόγια λειτουργεί ως πυξίδα για την εκάστοτε επιχείρηση, δίνει τις συντεταγμένες στις οποίες θα βασιστεί για να κινηθεί. Ακόμη και ελλιπής να είναι μια στρατηγική, οι απώλειες που θα προκύψουν θα είναι πολύ μικρότερες από αυτές της μη ύπαρξής της.
2. **Η Στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων:** η ύπαρξη και η υλοποίηση μιας στρατηγικής οδηγεί στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Όσο πιο ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή είναι μια στρατηγική, τόσο οι αποφάσεις που θα λαμβάνονται θα κινούνται στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Επειδή το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι πληροφορίες είναι πολλές και συγκεχυμένες, η στρατηγική λειτουργεί και ως φίλτρο στις πληροφορίες αυτές, με αποτέλεσμα να αποφεύγεται ο αποπροσανατολισμός από τον στόχο.
3. **Η Στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες:** αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική συμβάλλει στην ανάπτυξη της συλλογικότητας, δηλαδή αποφεύγεται ο κίνδυνος ο κάθε εργαζόμενος να λειτουργεί ατομικά, και όχι στα πλαίσια μιας συλλογικής προσπάθειας. Η ουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογικότητα στην δράση της, κάτι που εξασφαλίζεται μόνο με την ύπαρξη μιας κατανοητής και αποδεκτής στρατηγικής.
4. **Η Στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό:** αυτό μεταφράζεται στην διαμόρφωση της προσωπικότητας της επιχείρησης. Η στρατηγική δίνει λοιπόν την δυνατότητα απόκτησης της εικόνας της στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής. Η στρατηγική όταν είναι ξεκάθαρη απαντάει στο βασικό ερώτημα σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχει παρουσία η επιχείρηση, και με αυτόν τον τρόπο την τοποθετεί απέναντι στους ανταγωνιστές της.
5. **Η Στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα:** αποτελεί ίσως έναν από τους πιο σημαντικούς λόγους ύπαρξης της σε μια επιχείρηση, και αυτό γιατί λειτουργεί ως

κατευθυντήρια γραμμή με αποτέλεσμα να μειώνεται ο κίνδυνος της αβεβαιότητας. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής, εξασφαλίζεται ο διαχωρισμός των ευκαιριών από τις απειλές. Οι πληροφορίες φιλτράρονται καλύτερα, εξασφαλίζεται το συμπαγές της επιχείρησης, και όλοι εργάζονται προς μια κατεύθυνση. Οι αποφάσεις που παίρνονται δεν αντιμάχονται η μια την άλλη, και με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η αβεβαιότητα, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Στοιχείο πολύ σημαντικό μιας και σήμερα οι δυτικές οικονομίες διανύουν μια περίοδο έντονης αβεβαιότητας και κινδύνου.

**6. Η Στρατηγική μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** κάτι που αποτελεί και τον στόχο κάθε επιχείρησης, την απόκτηση δηλαδή συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Αυτό όμως είναι απόρροια της ανάλυσης του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις ικανότητες της αυτές που της προσδίδουν μια μοναδικότητα, καθώς επίσης και τις υπόλοιπες δυνάμεις και αδυναμίες της. Για το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να ανακαλύψει τις τάσεις της αγοράς, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της. Με αυτόν τον τρόπο η στρατηγική κάνει ουσιαστικά ένα πάντρεμα ανάμεσα στα στοιχεία θετικά και αρνητικά του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όλος αυτός ο συνδυασμός θα της προσδώσει και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω στοιχεία καταλήγουμε στο ασφαλές συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς και ρεαλιστικές αποφάσεις. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει ταυτόχρονα την συνοχή της επιχείρησης, θέτοντας τις κατευθυντήριες γραμμές της μειώνοντας την αβεβαιότητα και αυξάνοντας την παραγωγικότητα της, ενώ της προσδίδει ένα διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα.

## **1.2 Διαφορετικές προσεγγίσεις της Στρατηγικής**

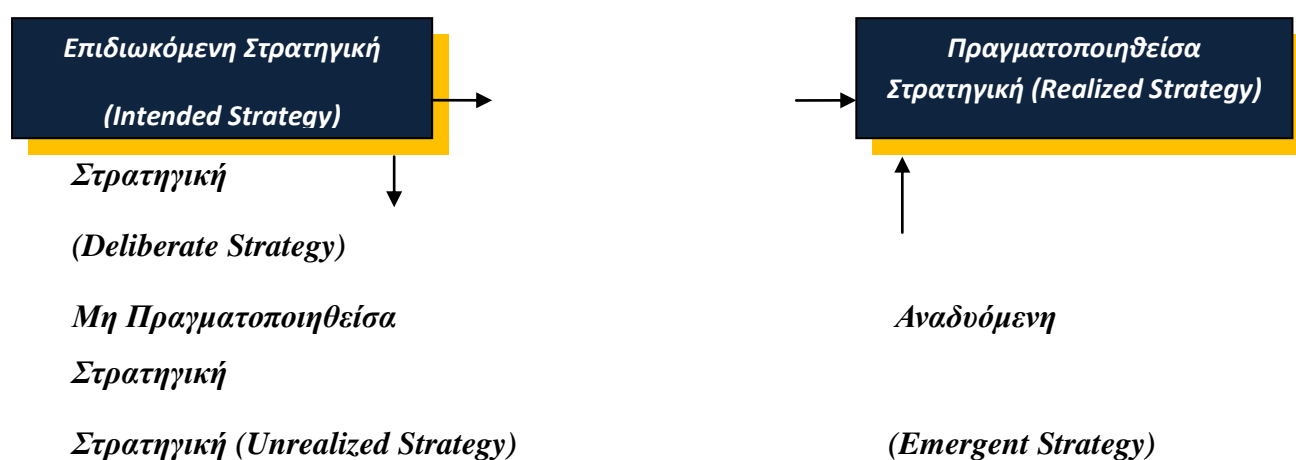
### **1.2.1 Προγραμματισμένη ή Αναδυόμενη Στρατηγική**

Μέχρι στιγμής το νόημα που βγαίνει από τα όσα έχουν προαναφερθεί, είναι ότι η στρατηγική είναι κάτι το οποίο είναι προσχεδιασμένο – προγραμματισμένο. Στην εισαγωγή της εργασίας μας κάναμε αρκετές φορές αναφορά για το ρευστό και

αβέβαιο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό το περιβάλλον δεν έχει επιπτώσεις μόνο στα οικονομικά δεδομένα μιας επιχείρησης αλλά και στους στρατηγικούς της στόχους. Επομένως αρκετές φορές οι στρατηγικές όσο καλοσχεδιασμένες και λεπτομερείς κι αν είναι, υπάρχουν περιπτώσεις που αναθεωρούνται πολλές φορές στο 100%, λόγω διαφόρων παραγόντων. Πολύ σημαντικό είναι τα διευθυντικά στελέχη, ή αυτοί που σχεδίασαν την στρατηγική αυτή, να διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία, για να την προσαρμόσουν στις επικρατούσες συνθήκες, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται οι απώλειες.

Στις περιπτώσεις αυτές που η προγραμματισμένη στρατηγική δεν βγαίνει, και πρέπει να αναθεωρηθεί από μια άλλη μη προμελετημένη στρατηγική, αυτό το είδος ονομάζεται αναδυόμενη στρατηγική (**emergent strategy**). Την ονομασία αυτή την έδωσαν οι Mintzberg και Waters. Στο σχήμα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα στην προγραμματισμένη και την αναδυόμενη στρατηγική.

**Σχήμα 1.1:** Επιδιωκόμενη & Αναδυόμενη Στρατηγική



**Πηγή:** Παπαδάκης Β.(2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 47

### 1.2.2. Επιβαλλόμενη Στρατηγική

Υπάρχει μια πλειάδα περιπτώσεων όπου η επιχείρηση επιβάλλεται να ακολουθήσει μια στρατηγική, κάτι το οποίο οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας μορφής επιβαλλόμενης στρατηγικής (imposed strategy) αποτελούν οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από το κράτος. Για

παράδειγμα η εκάστοτε κυβέρνηση μπορεί να επιβάλει ολόκληρη ή ένα μέρος της στρατηγικής αυτής στην εκάστοτε επιχείρηση, λόγω προϋπολογισμού για περιορισμό των δαπανών.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου η μητρική εταιρεία επιβάλλει την δική της στρατηγική στην θυγατρική ή τις θυγατρικές της εταιρείες λόγω περικοπών μισθολογικού κόστους κλπ. Περιορισμούς στις στρατηγικές των επιχειρήσεων επιβάλλουν και οι κυβερνήσεις και οι περιορισμοί που θέτουν στις αγορές των χωρών που διοικούν. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα ειδικά το τελευταίο διάστημα όπου η πλειονότητα των μητρικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα.

### **1.3 Διεύρυνση του Ορισμού της Στρατηγικής**

#### **1.3.1 Τα πέντε Ps του Mintzberg**

Όπως το Marketing έχει τα τέσσερα Ps (Product, Price, Place, Promotion) έτσι και η στρατηγική έχει τα δικά της πέντε Ps, τα οποία διευρύνουν την έννοια της. Υπό αυτήν την οπτική τα πέντε αυτά Ps σύμφωνα με τον Mintzberg, είναι τα εξής: *το σχέδιο (Plan), το τέχνασμα (Play), το υπόδειγμα (Pattern), η τοποθέτηση (Position), και τέλος η προοπτική (Perspective)*, και αναλύονται ένα ένα στις επόμενες παραγράφους.

#### **1.3.2 Η Στρατηγική ως σχέδιο (Plan)**

Η στρατηγική αποτελεί ένα μοντέλο ορθολογικού προγραμματισμού, ένα καλά προμελετημένο σχέδιο το οποίο καταρτίζεται συνειδητά και με κάθε λεπτομέρεια. Το σχέδιο αυτό έχει σκοπό τον έλεγχο και την αξιολόγηση συγκεκριμένων δράσεων για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

#### **1.3.3 Η Στρατηγική ως τέχνασμα (Play)**

Εκτός από σχέδιο η στρατηγική συχνά παίρνει την μορφή τεχνάσματος, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση μέσα από την στρατηγική προσπαθεί να πάρει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Και σε αυτήν την περίπτωση η στρατηγική είναι ένα σχέδιο με πιο συγκεκριμένο περιεχόμενο το οποίο είναι προσανατολισμένο στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της.

### **1.3.4 Η Στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern)**

Σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες διαστάσεις της στρατηγικής, οι οποίες βασίζονται κυρίως στον προγραμματισμό, δηλαδή σε κάτι που πρόκειται να υλοποιηθεί, η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα βασίζεται κυρίως σε απτά γεγονότα, σε πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Πολλές φορές αυτά τα οποία υλοποιούνται απέχουν κατά πολύ από τις στρατηγικές όπως αυτές έχουν αρχικά έχουν σχεδιαστεί. Στην προκειμένη περίπτωση λαμβάνονται υπόψη μόνο οι ενέργειες που έχουν υλοποιηθεί.

### **1.3.5 Η Στρατηγική ως τοποθέτηση (Position)**

Η εννοιολογική αυτή διάσταση της στρατηγικής οριοθετεί την θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Ο ρόλος της στρατηγικής δηλαδή είναι να εκτοπίσει η επιχείρηση τους ανταγωνιστές της και να αποκτήσει εκείνη την μερίδα του λέοντος στην αγορά. Πολλές φορές για να επιτευχθεί ένας τέτοιος στόχος θα πρέπει κάποια στοιχεία που μπορεί να μοιάζουν λεπτομέρειες, να ληφθούν σοβαρά υπ' όψη, διαφορετικά μπορεί η στρατηγική να φέρει αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί ο Henry Ford ο οποίος δεν πήρε στα σοβαρά μια λεπτομέρεια σε εισαγωγικά που είχε να κάνει με το χρώμα των αυτοκινήτων εκείνη την εποχή, πράγμα που του κόστισε το μερίδιο αγοράς έναντι της GM. Όλα τα Ford εκείνης της εποχής τέθηκαν στην αγορά σε μαύρο χρώμα, κάτι η GM δεν έκανε. Χαρακτηριστική είναι η φράση που είπε *οι πελάτες μας μπορούν να επιλέξουν αυτοκίνητο οποιουδήποτε χρώματος αρκεί να είναι μαύρο*.

### **1.3.6 Η Στρατηγική ως προοπτική (Perspective)**

Σύμφωνα με την τελευταία διάσταση *η στρατηγική αποτελεί για την επιχείρηση, ότι η προσωπικότητα για ένα άτομο*<sup>4</sup>. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και στα άτομα που την απαρτίζουν. Με τον όρο ιδεολογία εννοούμε το τρόπο με τον οποίο τα στελέχη της επιχείρησης αντιλαμβάνονται τον κόσμο, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η στρατηγική λοιπόν έρχεται να δώσει ένα όραμα, μια προοπτική, ένα στόχο για τον οποίο θα πρέπει να δουλέψει συλλογικά η επιχείρηση για την επίτευξη του.

---

<sup>4</sup> Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 50

### **1.3.7 Συσχέτιση των πέντε Ps του Mintzberg**

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι τα πέντε Ps του Mintzberg έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους. Για παράδειγμα η στρατηγική ως προοπτική δεν έρχεται σε σύγκρουση με την έννοια της ως σχέδιο, διότι το σχέδιο από μόνο του δίνει μια προοπτική και αντίστροφα η προοπτική προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιου σχεδίου. Ενδιαφέρουσα επίσης είναι η συσχέτιση μεταξύ σχεδίου και υποδείγματος, όπου το σχέδιο προκύπτει από πράξεις οι οποίες έχουν υλοποιηθεί στο παρελθόν, είναι δοκιμασμένες και αποτελούν υπόδειγμα για τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής. Από την άλλη πλευρά η συσχέτιση προοπτικής και υποδείγματος είναι επίσης στενή, από την άποψη ότι η ιδεολογία που επικρατεί στους κόλπους μιας επιχείρησης θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά της και κατ' επέκταση τις πράξεις της επιχειρηματικής δράσης. Με άλλα λόγια τα υποδείγματα που έχουν βασιστεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά της επιχείρησης στο παρελθόν επηρεάζουν την προοπτική της. Τέλος η στρατηγική ως τέχνασμα σχετίζεται με αυτήν του σχεδίου, μιας και αποτελεί μέρος αυτού για την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ένα από τα πέντε Ps που παραμένει σε ένα βαθμό αμετάβλητο είναι η ιδεολογία της, αποτέλεσμα της εμπειρίας της από τις διάφορες ενέργειες της στο παρελθόν, δηλαδή του υποδείγματος της, που έχει διαπιστωθεί ότι χαρακτηρίζει την συμπεριφορά της και είναι σε θέση να διαμορφώσει την ιδεολογία της.

## **2. Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

### **2.1 Εισαγωγή**

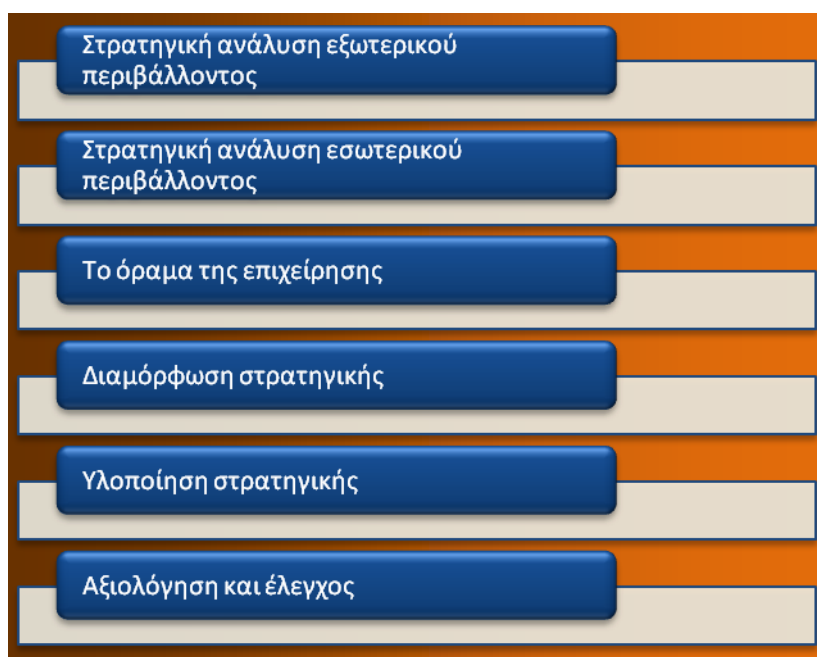
Η χάραξη μιας στρατηγικής αναφέρεται στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της εκάστοτε επιχείρησης, και έτσι έχει άμεση σχέση με σημαντικές αποφάσεις που αφορούν το μέλλον της. Για αυτό το λόγο θα ήταν λάθος να δούμε την στρατηγική ως μια διαδικασία της τελευταίας στιγμής, με αποφάσεις «on the spot». Η στρατηγική για την επιχείρηση αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, κατά την διάρκεια της οποίας, αξιολογούνται τα αποτελέσματα της μέχρι τότε πορείας της, και αναθεωρείται μερικώς ή καμιά φορά και πλήρως το όλο εγχείρημα



εάν τα αποτελέσματα παρουσιάζουν απόκλιση από το στόχο (αναδυόμενη στρατηγική).

Μέσω της στρατηγικής δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση, τόσο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στο χώρο της, όσο και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της. Στις μέρες μας οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν με αυτά τα κριτήρια. Έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα εφαρμογής στρατηγικού management, τα οποία δίνουν τη δική τους θεωρητική προσέγγιση. Εμείς στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε ένα μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων, το οποίο συναντάμε στην βιβλιογραφία και το οποίο είναι ευρέως αποδεκτό. Στο σχήμα 2.1 παρουσιάζουμε το μοντέλο αυτό, ενώ στη συνέχεια αναλύουμε κάθε μέρος του ξεχωριστά.

**Σχήμα 2.1:** Μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων



## 2.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης

Το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση αποτελεί μια συνισταμένη που παρουσιάζει μια δυναμική, η ένταση της οποίας εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν. Γι αυτό το λόγο τα στελέχη μιας εταιρείας αντιμετωπίζουν ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση, η οποία δεν είναι άλλη,

από την προσπάθεια ανεύρεσης ευκαιριών ή πιθανών απειλών για την εταιρεία, και ταυτόχρονη προσαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής στις αντίστοιχες συνθήκες.

Ας έρθουμε στην θέση ενός διευθυντικού στελέχους, μπορούμε να φανταστούμε τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει σε ένα τέτοιο οικονομικό περιβάλλον. Ο στόχος του είναι να βοηθήσει την επιχείρηση του να ανταποκριθεί στις προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τί αλλάζει στο περιβάλλον αυτό, ποιές είναι οι πιθανές ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες, πως η οικονομική κρίση θα επηρεάσει την επιχείρηση και τις αποφάσεις του για το μέλλον, και τέλος πως θα μπορέσει να ανταποκριθεί η επιχείρηση του σε αυτές τις μεταβολές.

Στο παράδειγμα μας με την ενέργεια, ένας παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν είναι η κρίση χρέους της Ελλάδας και πώς αυτή επηρεάζει τον κλάδο της ενέργειας, αλλά και η τάση στην χρήση πιο ήπιων μορφών παραγωγής ενέργειας. Επομένως θα μπορούσαμε να κατατάξουμε το εξωτερικό περιβάλλον σε δύο κατηγορίες οι οποίες είναι:

- ***Το ευρύτερο μακρό-περιβάλλον*** το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα.
- ***Το ευρύτερο μικρο-περιβάλλον*** το οποίο επηρεάζει το ενδοκλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης

### **2.2.1 Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης**

Το ***ευρύτερο μακρό-περιβάλλον*** της επιχείρησης θα μπορούσε να διαχωριστεί σε επιμέρους διαστάσεις, στις οποίες αναφερόμαστε στην συνέχεια, χωρίς όμως να τις αναλύσουμε διεξοδικά. Οι διαστάσεις αυτές του μάκρο-περιβάλλοντος είναι οι ακόλουθες:

1. ***Πολιτική-Νομική διάσταση:*** Η πολιτικονομική διάσταση περιλαμβάνει το νομικό πλαίσιο που διέπει την χώρα, και τους κυβερνητικούς φορείς οι οποίοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν το οικονομικό περιβάλλον είτε άμεσα είτε έμμεσα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες επηρεάζουν ολόκληρους επιχειρηματικούς κλάδους.

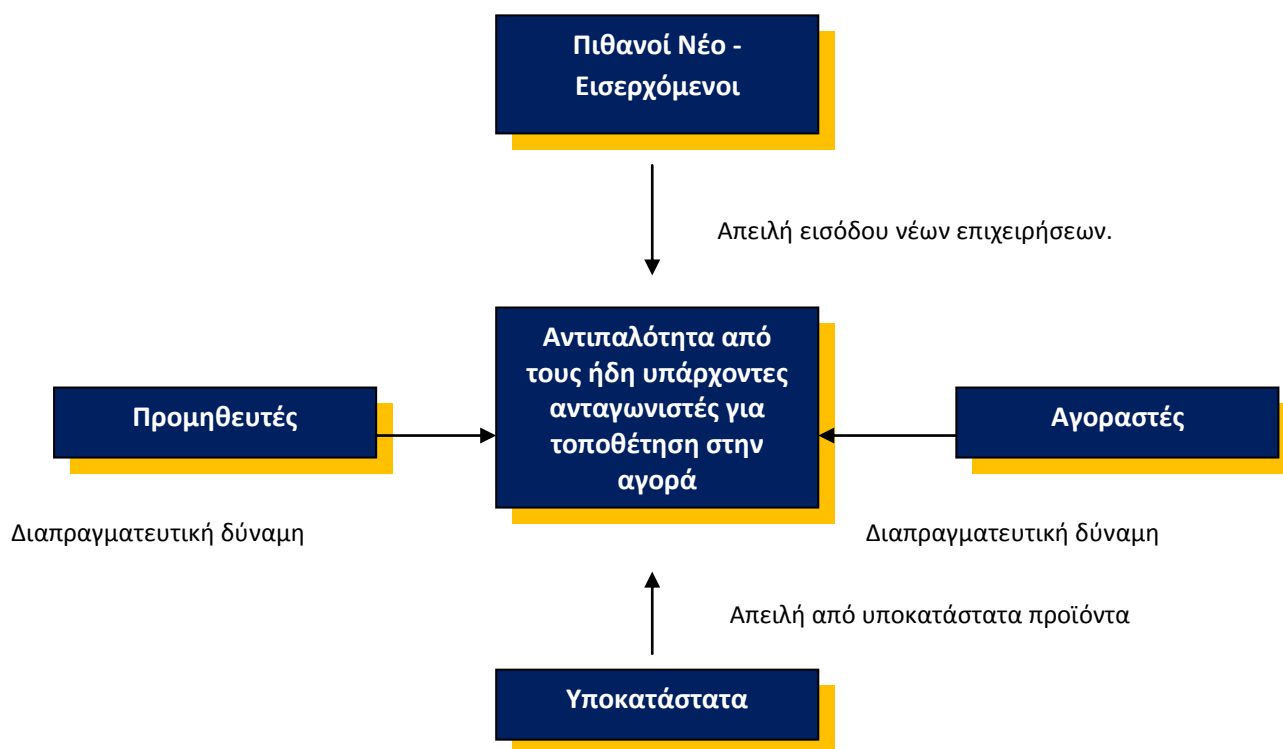
2. **Οικονομική διάσταση:** Η διάσταση αυτή αναφέρεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας, όπως για παράδειγμα το ΑΕΠ, αλλά και γενικοί οικονομικοί παράγοντες όπως η προσφορά χρήματος, τα επιτόκια κλπ.
3. **Κοινωνικο-πολιτική διάσταση:** Αποτελεί το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι σημαντικότεροι παράγοντες του είναι η διανομή του εισοδήματος, η ανεργία, η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, ο καταναλωτισμός και τέλος ο τρόπος ζωής του σύγχρονου ανθρώπου.
4. **Τεχνολογική διάσταση:** Τα επιτεύγματα της τεχνολογίας αλλά και οι τεχνολογικές τάσεις δεν μπορούν να αφήσουν μια επιχείρηση ανεπηρέαστη, ειδικά όταν αυτή είναι σε θέση να τις αποκτήσει έτσι ώστε να κάνει την παραγωγική της διαδικασία καλύτερη, ποιοτικότερη με μικρότερο κόστος μακροπρόθεσμα, και πιο φιλική προς το περιβάλλον. Στον τομέα της ενέργειας αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αυτή η διάσταση.
5. **Παγκόσμια διάσταση:** Οι αλλαγές που διαδραματίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν πρέπει να αφήνουν καμία επιχείρηση η οποία σέβεται τον εαυτό της και τον ρόλο της στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, όχι μόνο σε εθνικό αλλά και εκτός συνόρων. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης δεν υπάρχουν πλέον σύνορα σχεδόν στο σύνολο των επιχειρηματικών κλάδων.

### 2.2.2 Το ευρύτερο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Το *ευρύτερο μικρο-περιβάλλον* της επιχείρησης επικεντρώνεται κυρίως στον ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ανάλυση του είναι σημαντική διότι με την κατάλληλη στρατηγική μπορεί να προσδώσει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα στην εταιρεία. Στο σημείο αυτό το υπόδειγμα Porter αποτελεί την καλύτερη μέθοδο ανάλυσης του *μικρό-περιβάλλοντος* της επιχείρησης. Το υπόδειγμα αυτό γνωστό και ως “*δομική ανάλυση ενός κλάδου*”<sup>5</sup> βασίζεται στις δυνάμεις, που επηρεάζουν έναν κλάδο. Οι δυνάμεις αυτές που συνθέτουν το υπόδειγμα αυτό παρουσιάζονται στο σχήμα 2.2 που ακολουθεί, ενώ αναλύονται παρακάτω.

<sup>5</sup> Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 78

Σχήμα 2.2: Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2006), Στρατηγικό Management, σελ. 103

1. **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:** Όταν σε ένα κλάδο δραστηριότητας το περιθώριο κέρδους είναι συγκριτικά μεγαλύτερο από τα κόστος, είναι φυσικό να προσελκύει νέους “παίχτες”. Το αποτέλεσμα είναι η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ υπάρχουσών και νέων επιχειρήσεων. Από την άλλη εύλογο είναι η εκάστοτε εταιρεία που θα θελήσει να εισέλθει σε έναν κλάδο να αντιμετωπίσει δυσκολίες έναντι του υπάρχοντος ανταγωνισμού. Δύο από τις σημαντικότερες κατά την γνώμη μας, δυσκολίες είναι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια και οι οικονομίες κλίμακας. Το κεφάλαιο είναι πρωταρχικής σημασίας, για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης, την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, κτιριακών εγκαταστάσεων κλπ. Από την άλλη οι οικονομίες κλίμακας απαιτούν κάποιο εύρος παραγωγής για να μπορείς να έχεις κέρδος, κάτι που δεν θα συμβεί από το πρώτο διάστημα. Άλλοι παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν κάπως ανασταλτικά είναι η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, τα οποία πιθανώς να πρέπει να αναζητήσει η νέα επιχείρηση, η διαφοροποίηση του προϊόντος αν θέλει να κάνει δυναμική είσοδο στην αγορά κλπ.

2. **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Η αγορά των πρώτων υλών για μια επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά το κόστος του παραγόμενου προϊόντος και κατ' επέκταση την τιμή του. Αν τώρα ο αριθμός των προμηθευτών των πρώτων αυτών υλών είναι μεγάλος, τότε η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει καλές τιμές, αν όμως κάτι τέτοιο δεν ισχύει, τότε η διαπραγματευτική της δύναμη μειώνεται. Το αντίθετο συμβαίνει όταν η επιχείρηση έχει ένα πολύ σεβαστό μέγεθος, με αποτέλεσμα πολλοί προμηθευτές να επιδιώκουν συνεργασία μαζί της, και έτσι να αυξάνεται η διαπραγματευτική της δύναμη.

3. **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Ισχύει ότι και στους προμηθευτές, αν δηλαδή οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να αποκτήσουν τα προϊόντα αυτά σε καλές τιμές από άλλη εταιρεία σε χαμηλότερη τιμή, αυτό αυτομάτως πιέζει την εταιρεία να μειώσει και αυτή τις τιμές της για να μην μειώσει το πελατολόγιο της.

4. **Ανταγωνισμός υπαρχουσών επιχειρήσεων:** Ο ανταγωνισμός που επικρατεί σε ένα κλάδο επιχειρήσεων διαμορφώνει το ίδιο τον κλάδο και τον κάνει ελκυστικό η μη στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των διαφόρων κινήσεων που κάνουν οι επιχειρήσεις για την απόκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, καλύτερων καναλιών διανομής κλπ. Συνήθως η δράση φέρνει αντίδραση και με αυτόν τον τρόπο οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αντιδρούν στις κινήσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο για την ένταση των αντιδράσεων αυτών παίζει και η κατάσταση που επικρατεί εντός του ίδιου του κλάδου. Όταν η κατάσταση δεν είναι καλή, τότε έχουμε προβλήματα με αθέμιτο ανταγωνισμό κλπ.

5. **Υποκατάστατα προϊόντα:** Θεωρούνται τα προϊόντα τα οποία μπορούν να υποκαταστήσουν το ένα το άλλο. Η ύπαρξη λοιπόν υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στην ζήτηση των προϊόντων που θα παράγει η επιχείρηση. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η βαρύτητα τους στην διαμόρφωση της στρατηγικής, επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η τάση των καταναλωτών να κατευθύνονται κυρίως στην αγορά υποκατάστατων και μόνο. Η ποιότητα των κοντινών υποκατάστατων με το κύριο προϊόν, σε περίπτωση που είναι ανώτερη, τότε είναι φυσικό να υπάρξει στροφή προς αυτά. Τέλος η τιμή τους, εάν αυτή είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή των κανονικών, τότε είναι βέβαιο, ότι οι καταναλωτές θα στραφούν σε αυτά.

Στην βιβλιογραφία του σύγχρονου management ασκείται κάποιου είδους κριτική σχετικά με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, και αυτό γιατί το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες. Μια άποψη είναι ότι αντικατοπτρίζει τις αγορές πολλές δεκαετίες πριν, που τα πράγματα ήταν πιο ξεκάθαρα. Στην σημερινή εποχή της πληροφορίας και του διαδικτύου, η σύγκληση πολλών κλάδων έχει γίνει ιδιαίτερα σύνθετη και περίπλοκη, με αποτέλεσμα η ανάλυση των πέντε δυνάμεων να κρίνεται ανεπαρκής. Το μοντέλο χαρακτηρίζεται στατικό μιας και η περιγραφή του βοηθάει στην κατανόηση του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψη του.

Μια από τις αυστηρότερες κριτικές που ασκούνται είναι αυτή του καθηγητή του London Business School Sumatra Ghoshal, ο οποίος ερμηνεύει πως η θεωρία του Porter αναφέρεται περισσότερο στο πως θα κατανεμηθεί η αξία μεταξύ των επιχειρήσεων και λιγότερο στο πως θα δημιουργηθεί η αξία<sup>6</sup>. Η προσπάθεια της εκάστοτε επιχείρησης να αποκτήσει όλο και μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, έχει ως αποτέλεσμα να δρουν η μια εις βάρος της άλλης, και όλοι οι εμπλεκόμενοι να προσπαθούν να κάνουν το ίδιο. Όλη αυτή η ζύμωση οδηγεί στην ασυμβατότητα των συμφερόντων μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας, κάτι που αποτελεί μεγάλο σφάλμα. Επειδή όμως εμείς στα πλαίσια της προσέγγισης μας δεν έχουμε σκοπό να ασκήσουμε κριτική, αλλά να παρουσιάσουμε κάποια εργαλεία χάραξης μια πιο αποτελεσματικής στρατηγικής, δεν θα συνεχίσουμε περαιτέρω.

### **2.3 Η εξέλιξη του κλάδου**

Όπως ένα προϊόν διανύει έναν κύκλο ζωής ο οποίος ξεκινάει με την εισαγωγή του στην αγορά, συνεχίζει με την ωρίμανση του και κλείνει με την παρακμή του, κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Η εξέλιξη ενός κλάδου είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην χάραξη μιας στρατηγικής. Είναι πολύ πιθανό να μεταβάλλει την ελκυστικότητα του ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό του. Αυτό μεταφράζεται στο γεγονός ότι ανάλογα με τις συνθήκες μπορεί να αποτελεί ευκαιρία για επένδυση, ενώ όταν αυτές οι συνθήκες αλλάζουν να μην είναι πλέον ελκυστικός για τους εν δυνάμει επενδυτές. Κατά τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να τροποποιεί και η επιχείρηση την στρατηγική της.

<sup>6</sup> Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 96

Σκοπός της ανάλυσης του κλάδου λοιπόν είναι να αναγνωρίσει και να προβλέψει τις τάσεις εξέλιξης και να προλάβει τις συνέπειες που ένα συγκεκριμένο στάδιο του κύκλου ζωής είναι πιθανό να έχει στην μελλοντική λειτουργία της επιχείρησης<sup>7</sup>. Η ένταση των πέντε δυνάμεων του Porter που αναλύθηκαν παραπάνω, διαφέρει ανάλογα από το στάδιο εξέλιξης που βρίσκεται ο κλάδος. Ο κύκλος εξέλιξης λοιπόν του κλάδου είναι χρήσιμος για την πρόβλεψη των τάσεων των πέντε δυνάμεων, που ορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο αυτό. Αυτό αντικρούει κατά κάποιο τρόπο και την αρνητική κριτική για τον Porter και την θεωρία του που αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Όταν λοιπόν ένας κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της *εισαγωγής*, παρατηρείται γενικά μια απροθυμία για την αγορά του προϊόντος. Ενώ όταν πλέον βρίσκεται στο στάδιο της *ανάπτυξης* το κλίμα αντιστρέφεται και παρατηρείται μια ευρεία αποδοχή του προϊόντος ανεξάρτητα από την τιμή του, διότι καταφέρνει να καλύψει μια μοναδική ανάγκη των καταναλωτών. Με την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο παρατηρείται πτώση των τιμών, ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού. Στο σημείο αυτό οι εταιρείες για να μειώσουν το κόστος ταχύτερα από τον ανταγωνισμό, προβαίνουν στην χρήση οικονομιών κλίμακας, ή στην *απόκτηση* των προμηθευτών ή των καναλιών διανομής τους. Από την άλλη πλευρά οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους έτσι ώστε να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό, γεγονός που αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό ενός κλάδου που βρίσκεται στο στάδιο της *ωρίμανσης*.

Όταν ο κλάδος εισέρχεται στο στάδιο αυτό της *ωρίμανσης*, κυριαρχείται από λίγες και μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό, όσον αφορά τα προϊόντα τους. Στο στάδιο αυτό οι αγοραστές χαρακτηρίζονται από περισσότερη ωριμότητα, όσον αφορά τις αγορές τους, καθώς οι αποφάσεις τους στηρίζονται σε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το προϊόν. Τη βασική έννοια των επιχειρήσεων αποτελούν οι τιμές λαμβάνοντας υπόψη το ελάχιστο της ποιότητας του προϊόντος που θα πρέπει να παρέχουν.

Τώρα όταν ο κλάδος περνάει από το στάδιο της *ωρίμανσης* σε αυτό της *παρακμής*, παρατηρούνται πτωτικές τάσεις όσον αφορά τον όγκο των πωλήσεων. Πολλές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον κλάδο, είτε αλλάζοντας αντικείμενο, είτε πουλώντας

<sup>7</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σελ. 125

τις επιχειρήσεις τους σε τρίτους, μιας και δεν υπάρχει πλέον ενδιαφέρον συμμετοχής. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την συρρίκνωση του κλάδου γύρω από ένα μικρότερο αριθμό επιχειρήσεων, μεγαλύτερου όμως μεγέθους.

## 2.4 Στρατηγικές ομάδες

Το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τις υπόλοιπες του κλάδου της, είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί σε συνάρτηση πάντα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Έτσι είναι πολύ πιθανό επιχειρήσεις που υλοποιούν παρόμοιες στρατηγικές να παρουσιάζουν παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Με την υπόθεση αυτή μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τις επιχειρήσεις αυτές σε συγκεκριμένες ομάδες στις λεγόμενες **στρατηγικές ομάδες (strategic groups)**. Η ομαδοποίηση των ομάδων αυτών κάνει την ανάλυση του κλάδου ευκολότερη, μιας και μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των ομοειδών επιχειρήσεων που πρέπει να αναλυθούν. Με αυτόν τον τρόπο είναι ευκολότερο να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις αυτές, αναλύοντας τες στο σύνολο τους και όχι ξεχωριστά.

Αυτού του είδους η μέθοδος μας δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο όσον αφορά την δομή του, την ελκυστικότητα του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές. Έτσι επιχειρήσεις που ακολουθούν ίδιες στρατηγικές, μπορεί να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά στην δομή τους, στον προσανατολισμό τους, τους στόχους τους, και να συμπεριληφθούν σε μια στρατηγική ομάδα όμοιων επιχειρήσεων μεταξύ τους σε διαφορετικούς όμως παράγοντες, όπως:

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές που απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών<sup>8</sup>

---

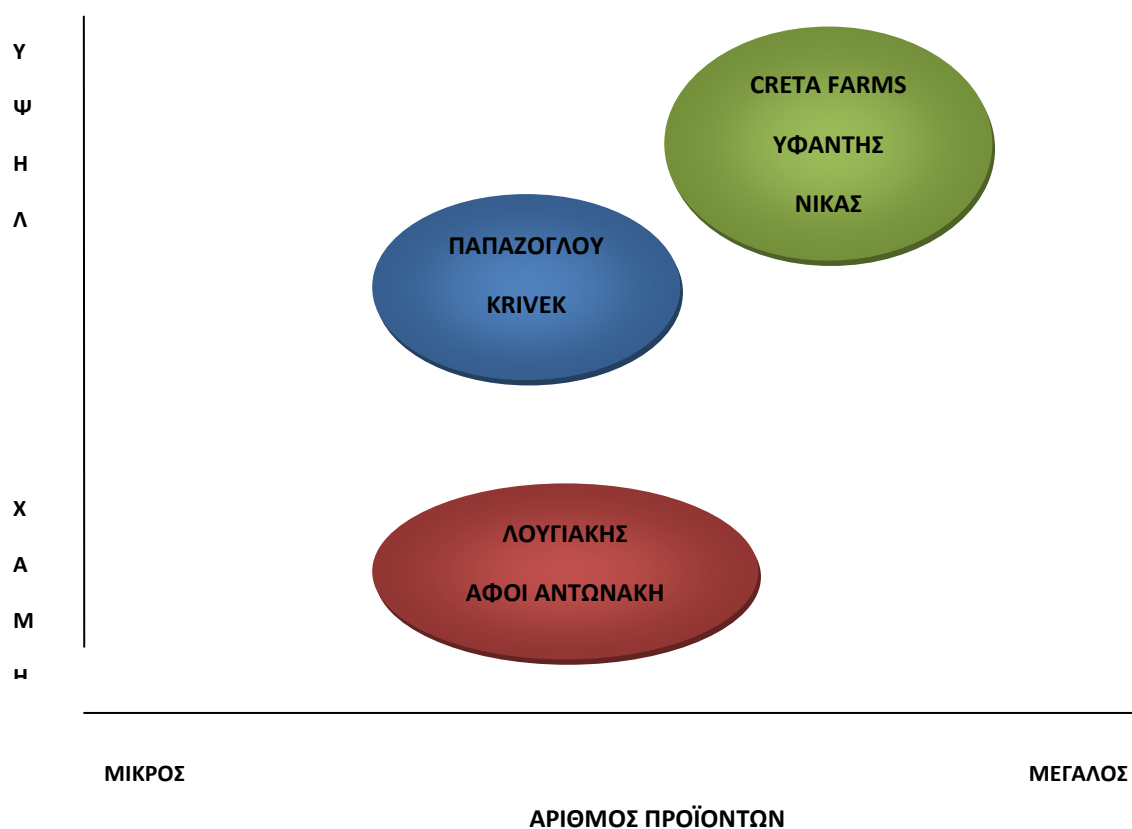
<sup>8</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σελ. 127



Σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ τους, καθώς και ομοιότητες στην χάραξη στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό είναι ευκολότερο να κατανοήσουμε μερικώς τα στρατηγικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου, την εξέλιξη του και τις στρατηγικές που έχουν επιτρέψει σε κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου να επιτύχουν. Στο σχήμα 2.3 παρουσιάζουμε ένα παράδειγμα ταξινόμησης στρατηγικών ομάδων που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία αλλαντικών εντός Ελλάδος.

**Σχήμα 2.3:** Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων Βιομηχανίας Αλλαντικών στη Ελλάδα

**ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ**



**Πηγή:** Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, σελ. 100

### **3. Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Όπως η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για χάραξη στρατηγικής, εξίσου σημαντική είναι και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών, οι οποίες μπορούν και αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες για την επιχείρηση. Μια τέτοια μεταβλητή μπορεί και πρέπει να αποτελέσει το συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Μια επιχείρηση θα πρέπει λοιπόν διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τις ιδιότητες αυτές, οι οποίες θα της προσδώσουν τις ανταγωνιστικές αυτές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας στρατηγικής.

Τυχών αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, καθώς επίσης και κενά σε ικανότητες και πόρους θα μετατρέψουν την επιδίωξη μιας στρατηγικής ένα παρακινδυνευμένο εγχείρημα, για την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο μια τέτοιου είδους *αδυναμία* αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα για την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού. Για τον τρόπο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και την βαρύτητα που έχει για την επιχείρηση στην χάραξη στρατηγικής θα μιλήσουμε στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας.

#### **3.2 Η θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης**

Τα στελέχη μιας εταιρείας λοιπόν θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και της αδυναμίες της επιχείρησης, και η καταγραφή αυτών θα πρέπει να γίνει με κάθε λεπτομέρεια. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα καθορίσει τις δραστηριότητες εκείνες που θα μπορέσει να εκτελέσει καλύτερα η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τα τελευταία χρόνια η πλειονότητα των επιτυχημένων επιχειρήσεων εστίαζε τις προσπάθειες αριστοποίησης των επιδόσεων της σε μια από τις εξής βασικές λειτουργίες της, την Έρευνα & Ανάπτυξη, την Παραγωγή και τέλος το Marketing.

Αυτό ίσχυε τα τελευταία 50 χρόνια, και ήταν ομολογουμένως μια αρκετά πετυχημένη συνταγή, μιας και οι περισσότερες επιχειρήσεις που την εφάρμοσαν είχαν απτά αποτελέσματα. Η πολυπλοκότητα όμως των συνθηκών σήμερα, δεν επιτρέπει στις περισσότερες επιχειρήσεις τέτοιου μεγέθους να επικεντρώνονται αποκλειστικά σε μια

από αυτές τις λειτουργίες. Επομένως η ρευστότητα του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα, επιβάλλει μια πιο διευρυμένη αντίληψη όσον αφορά την ανάληψη τέτοιων δράσεων, Τι εννοούμε με αυτό, ότι θα πρέπει να έχουμε εστίαση σε περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης, και όχι μεμονωμένα σε κάποιες από αυτές.

Οι παράγοντες λοιπόν οι οποίοι εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν την μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη **δομή** (structure), την **κουλτούρα** (culture) και τους **πόρους** (resources) της επιχείρησης<sup>9</sup>. Με τον όρο **δομή** εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία είναι οργανωμένη ως προς την ροή της επικοινωνίας, της εξουσίας και τέλος της εργασίας. Είναι ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται εντός της επιχείρησης, ο καθορισμός των ρόλων για τον καθένα εργαζόμενο, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η **δομή** μιας επιχείρησης απεικονίζεται πού χαρακτηριστικά στο οργανόγραμμα της.

**Κουλτούρα** είναι το σύνολο των <<πιστεύω>>, των προσδοκιών, και των αξιών που είναι κοινά για τα μέλη μιας επιχείρησης και που της προσδίδουν την μοναδικότητα της. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι ξεκινούν από τα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας και καταλήγουν στα χαμηλότερα επίπεδα του προσωπικού της εταιρείας. Σε γενικές γραμμές αντικατοπτρίζει τις ιδέες και τα οράματα του ιδρυτή της, τα οποία συνεχίζονται από την εκάστοτε διοίκηση, και αποτελεί την ταυτότητα της. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον **προσανατολισμό** της επιχείρησης, όπως είναι η ποιότητα για παράδειγμα στην Mercedes Benz, και η έρευνα και ανάπτυξη της εταιρείας Dell.

Τέλος οι **πόροι** μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τα στοιχεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Οι **πόροι** της επιχείρησης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: **χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι**. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων χρειάζεται τους **χρηματοοικονομικούς πόρους** για να μπορέσει να συνεχίσει την ομαλή λειτουργία της και να χρηματοδοτήσει μελλοντικές της ανάγκες για την ανάπτυξη της. Ένα από

<sup>9</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σελ. 142

τα σημαντικότερα λοιπόν προβλήματα που αντιμετωπίζει η εκάστοτε διοίκηση είναι η εξεύρεση του αναγκαίου κεφαλαίου για την κάλυψη των αναγκών της. Αυτό που πρέπει όμως να προσέξουν τα στελέχη της εταιρείας εκτός από την απόκτηση των χρηματοοικονομικών πόρων, είναι και η σωστή κατανομή τους αλλά και έλεγχος, για το αν χρησιμοποιήθηκαν σωστά. Η εκτίμηση των χρηματοοικονομικών πόρων έχει σκοπό να διαπιστώσει κατά πόσο η επιχείρηση διαθέτει την κατάλληλη χρηματοοικονομική επάρκεια για την ανάληψη συγκεκριμένης στρατηγικής.

Οι *φυσικοί πόροι* μιας επιχείρησης αναφέρονται στην ιδιοκτησία της σε πάγια στοιχεία, όπως οικόπεδα, μηχανολογικό εξοπλισμό, συστήματα διανομής και τέλος οι πρώτες ύλες τις οποίες διαθέτει. Οι *τεχνολογικοί πόροι* αναφέρονται στην τεχνολογία που διαθέτει η επιχείρηση. Για παράδειγμα εάν υπάρχει μια κατοχυρωμένη πατέντα, αυτό σίγουρα αποτελεί ένα σοβαρό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Τέλος ο *ανθρώπινος παράγοντας* αποτελεί και τον σημαντικότερο από όλους τους υπόλοιπους, μιας και είναι αυτός που συμβάλλει στο να λειτουργήσουν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επομένως η επάρκεια της επιχείρησης σε αναγκαίο προσωπικό είναι θεμελιώδης. Το προσωπικό της επιχείρησης χωρίζεται συνήθως σε δυο κατηγορίες, το εξειδικευμένο προσωπικό και το διοικητικό προσωπικό.

### **3.3 Η έννοια της Θεμελιώδους Ικανότητας**

Οι πόροι όμως δεν οδηγού πάντα στο επιθυμητό αποτέλεσμα, δεν είναι δηλαδή πάντοτε ικανοί να προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, και κατ' επέκταση μια επιτυχημένη πορεία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αμερικανικής αυτοκινητοβιομηχανίας Tucker, η οποία είχε ανακαλύψει την δεκαετία του 50 στο Ντιτρόιτ των ΗΠΑ ένα μοναδικό σύστημα φωτιστικών σωμάτων το οποίο στην ουσία περιελάμβανε εκτός των συμβατικών φώτων, και ένα μεσαίο φώς το οποίο είχε κατευθυνόμενη δέσμη ανάλογα με την κατεύθυνση του τιμονιού. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται σήμερα σε ακριβές εκδόσεις αυτοκινήτων. Την εποχή του ήταν επανάσταση, και ήταν και το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Όμως τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα, διότι η εταιρεία τότε δεν είχε τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες για να το υποστηρίξει, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να την πνίξει κυριολεκτικά, με αποτέλεσμα να κλείσει η εταιρεία.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι, ότι η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει

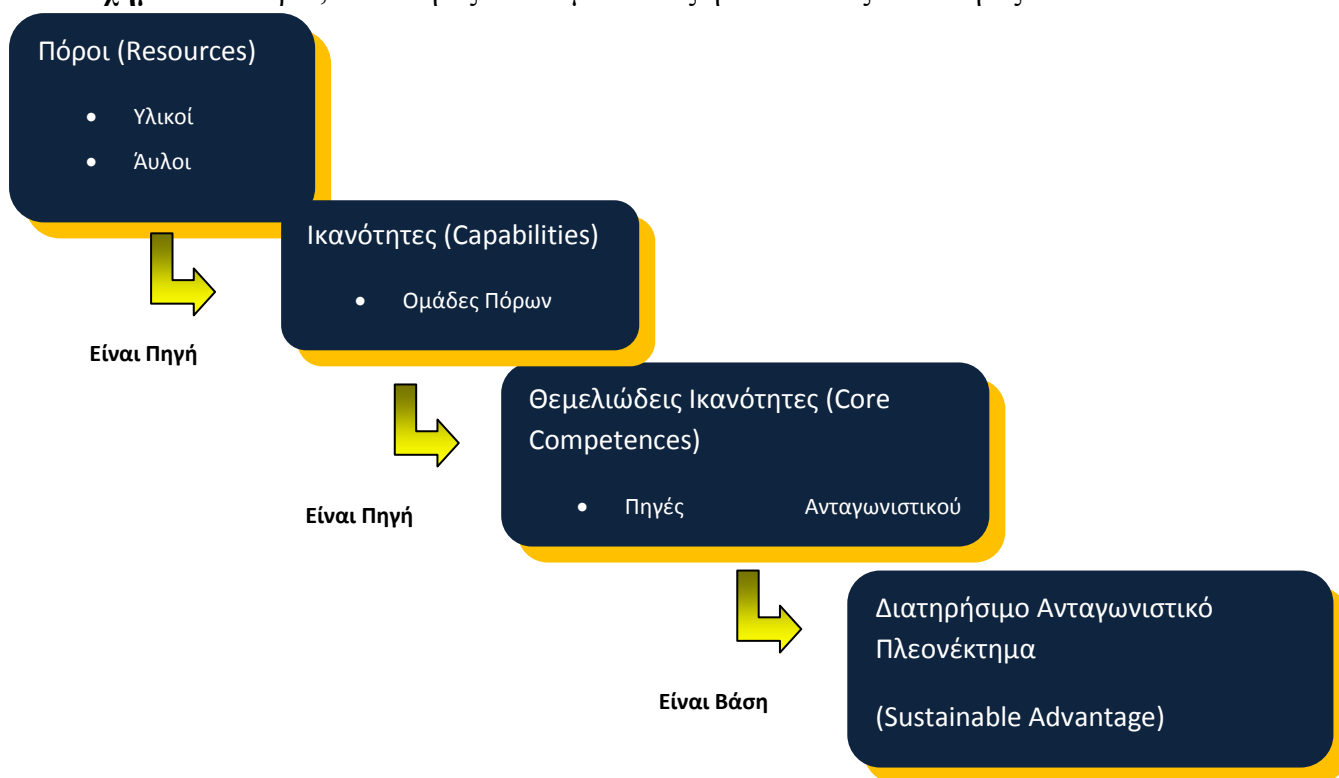
αναμφισβήτητα να συνδυάζει τους πολύτιμους αυτούς πόρους με ικανότητες. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις **οριακές ικανότητες (threshold competences/capabilities)** και τις **θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες (core competences)**. Οι **οριακές ικανότητες** είναι εκείνες τις οποίες τις κατέχουν και οι ανταγωνιστές, ή που μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν. Αντιθέτως οι **θεμελιώδεις ικανότητες** είναι εκείνες τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, δεν μπορούν να τις αποκτήσουν, και είναι αυτές που θα μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage)<sup>10</sup>.

Στο παράδειγμα μας με την αυτοκινητοβιομηχανία η τεχνολογική αυτή καινοτομία αποτελεί εν μέρει **θεμελιώδης ικανότητα** για την εταιρεία Tucker, την οποία κάποια στιγμή οι ανταγωνιστές της για λόγους οδικής ασφάλειας θα μπορούσαν να την αποκτήσουν, κάτι που σημαίνει ότι θα γινόταν **οριακή ικανότητα**. Το όραμα όμως και η κουλτούρα για την δημιουργία μιας τέτοιας καινοτομίας τα οποία αποτελούν κοινωνικά προϊόντα, δεν μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο αντιγραφής, και γι' αυτό τον λόγο ανήκουν στην **θεμελιώδης ικανότητα** της επιχείρησης. Στο σχήμα 3.1 παρουσιάζεται το διατηρήσιμο αυτό πλεονέκτημα που μπορούν να δώσουν οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης.

---

<sup>10</sup> Παπαδάκης Β. (2012): Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 123

**Σχήμα 3.1:** Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή Μοναδικές Ικανότητες

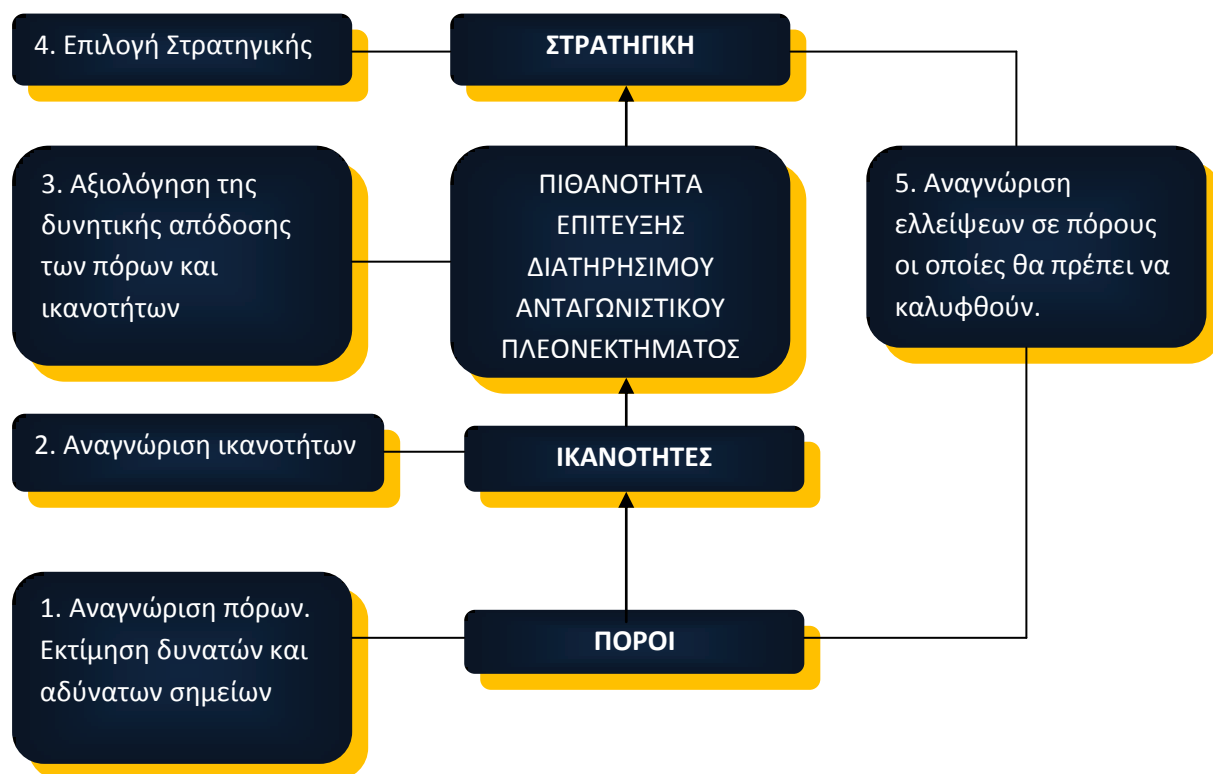


**Πηγή:** Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ.123

### 3.4 Οι Πόροι και οι Ικανότητες ως Βάση Διαμόρφωσης Στρατηγικής

Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων που αναπτύξαμε στις προηγούμενες ενότητες, καταλήγουμε σε δύο συμπεράσματα, με τα οποία αποδεικνύεται και η βαρύτητα που έχει η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στην χάραξη μιας στρατηγικής. Πρώτον οι ικανότητες παρέχουν την **βασική κατεύθυνση της στρατηγικής** και δεύτερον αποτελούν **προταρχικές πηγές κερδοφορίας**. Η διαμόρφωση της στρατηγικής λοιπόν βάσει αυτής της παραδοχής περιλαμβάνει κάποια στάδια, τα οποία απεικονίζονται στο Σχήμα 3.2 και αναλύονται το καθένα ξεχωριστά στην συνέχεια.

**Σχήμα 3.2:** Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες



**Πηγή:** Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ.127

### 3.4.1 Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση των πόρων και όλων αυτών των δυνατών σημείων της επιχείρησης. Παράγοντες όπως η φήμη και πελατεία, η κουλτούρα της επιχείρησης και οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου της δυναμικού, περιλαμβάνονται στο πρώτο αυτό στάδιο.

### 3.4.2 Αναγνώριση των ικανοτήτων

Η ύπαρξη των πόρων και ικανοτήτων δεν είναι σε θέση από μόνοι τους να συμβάλουν στην δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος με τον οποίο αυτοί λειτουργούν και συνδυάζονται μεταξύ τους για την δημιουργία ικανοτήτων, αποτελεί συνθήκη για την δημιουργία τέτοιου πλεονεκτήματος. Και μάλιστα ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ένα τέτοιο επίπεδο συνδυασμού των δραστηριοτήτων ξεχωριστά, έτσι ώστε να λειτουργούν σε επίπεδο **οριακών ικανοτήτων**.

### 3.4.3 Αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων

Στην διαδικασία αξιολόγησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν οι σχέσεις μεταξύ τους καθώς επίσης και η πολυπλοκότητα τους. Βασικό κριτήριο αποτίμησης αυτής της απόδοσης, είναι το κατά πόσο οι σχέσεις τους συνεισφέρει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται με τον ρυθμό τον οποίο απαξιώνονται οι πόροι και οι ικανότητες της, καθώς επίσης και με τυχόν αντιγραφή τους από τον ανταγωνισμό. Τώρα το κατά πόσο θα αποσβεστούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης για τον ανταγωνισμό, εξαρτάται από τους εξής παράγοντες.

- a) **Διάρκεια – Σταθερότητα (Durability):** Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερο διάστημα ή αλλιώς μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι πόροι και οι ικανότητες, τόσο μεγαλύτερο διάστημα θα διαρκεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- b) **Διαύγεια (Transparency):** Κατά πόσο οι ανταγωνιστές είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τους πόρους και τις ικανότητες που της προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράδειγμα η Coca Cola η οποία μέχρι και σήμερα κρατά σαν εφτασφράγιστο μυστικό την συνταγή της. Όσοι ανταγωνιστές προσπάθησαν να την αντιγράψουν, το κατάφεραν εν μέρει, όμως κανένας δεν έφτασε την ποιότητα της. Αυτό σημαίνει ότι η διαύγεια των ανταγωνιστών κρίνεται περιορισμένη.
- c) **Μεταβιβασιμότητα (Transferability):** Η μεταβιβασιμότητα μεταφράζεται στον τρόπο με τον οποίο ο ανταγωνισμός μπορεί και συλλέγει πληροφορίες για τους



πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης που τις προσδίδουν το συγκριτικό πλεονέκτημα. Όσο πιο εύκολα συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες, τόσο μικραίνει και ο κύκλος διάρκειας του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

d) **Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability):** Πρόκειται για την ικανότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες της επιχείρησης, έτσι ώστε να αποκτήσουν το ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό εν μέρει μπορεί να γίνει όταν ο ανταγωνισμός μπορεί και αποκτήσει τον ίδιο μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και τις ίδιες πρώτες ύλες. Όσον αφορά τα στελέχη δεν είναι σίγουρο ότι τα αποτελέσματα θα είναι τα αναμενόμενα, διότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι απρόβλεπτος.

### **3.4.4 Σχεδιασμός και επιλογή Στρατηγικής**

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα της καινοτομίας και διαφοροποίησης προϊόντος έχουν περιορισμένο κύκλο ζωής, το ζητούμενο δεν είναι μόνο η επέκταση της διάρκειας του πλεονεκτήματος αυτού, αλλά και η δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Επιβάλλεται λοιπόν ευελιξία και συνεχή βελτίωση.

### **3.4.5 Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες**

Εκτός από την διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της, η στρατηγική θα πρέπει να προβλέπει και την διεύρυνση τους. Η διάρκεια μιας επιχείρησης στην κορυφή εξαρτάται ως επί το πλείστον από την δυνατότητα της να καινοτομεί και να επενδύει σε νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον, θα πρέπει να αποτελεί δέσμευση της εκάστοτε διοίκησης, και η στρατηγική θα πρέπει να εναρμονίζεται με αυτό.

## **3.5 Η έννοια της Αλυσίδας Αξίας**

Έχει αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, ότι προκειμένου τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να αναλύσουν σε βάθος τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης τους. Υποτίθεται ότι ο βασικός σκοπός της

επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας, η οποία μετράται με τα συνολικά κέρδη της. Η έννοια της *αλυσίδας αξίας* έχει σαν σκοπό να δώσει στα διοικητικά στελέχη την δυνατότητα να διακρίνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ένα σύνολο ξεχωριστών δραστηριοτήτων, οι οποίες τις προσδίδουν αξία.

Γι' αυτό σύμφωνα με τον Porter, θα πρέπει για την κατανόηση της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης, να γίνει ένας διαχωρισμός στις λειτουργίες της σε ξεχωριστά στάδια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, τα οποία ονομάζονται *ενέργειες αξίας*<sup>11</sup>. Οι *ενέργειες αξίας* χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, α) στις κύριες ενέργειες και β) στις δευτερεύουσες ενέργειες. Οι κύριες ενέργειες της επιχείρησης ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες:

- **Εισερχόμενα Logistics:** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν να κάνουν με την παραλαβή, αποθήκευση και διάθεση των πρώτων και δευτέρων υλών στην παραγωγή, καθώς επίσης και τον έλεγχο αποθέματος.
- **Παραγωγικές λειτουργίες:** Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες μετατροπής των διαφόρων υλών σε τελικά προϊόντα, την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, την λειτουργία της παραγωγής και τέλος την συσκευασία και τον ποιοτικό έλεγχο.
- **Εξερχόμενα Logistics:** Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των τελικών προϊόντων στους καταναλωτές, καθώς επίσης και τις διαδικασίες παραγγελίας και ελέγχου αποθεμάτων τελικών προϊόντων.
- **Marketing και πωλήσεις:** Αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων στον καταναλωτή (διαφήμιση, διοίκηση, έλεγχος και προώθηση πωλήσεων)
- **Υπηρεσίες υποστήριξης των προϊόντων:** Αφορά την λεγόμενη υπηρεσία after sales, η οποία περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που συμβάλουν στην αύξηση και διατήρηση της αξίας των προϊόντων στα μάτια των καταναλωτών, όπως επισκευή, συντήρηση κλπ.

---

<sup>11</sup> Θερίου Ν. (2002): Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2<sup>η</sup> έκδοση, σελ. 108

Κάθε περιοχή των κύριων ενεργειών συνδέεται αντίστοιχα με τις δευτερεύουσες ενέργειες υποστήριξης, οι οποίες χωρίζονται σε τέσσερις επιμέρους περιοχές, οι οποίες είναι:

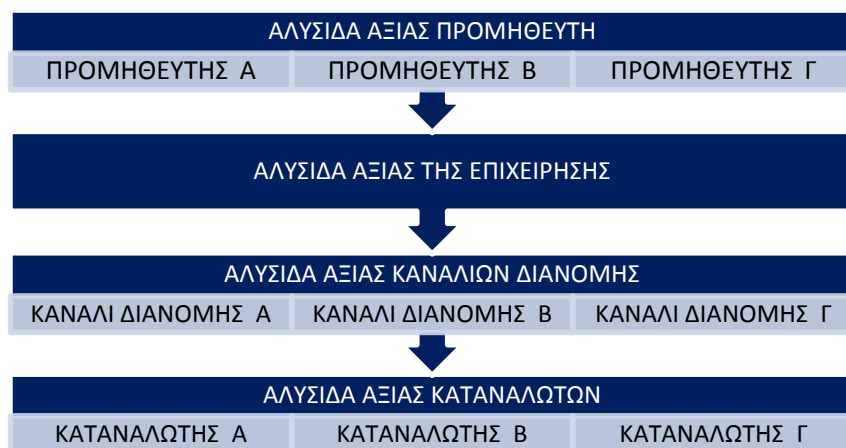
- **Προμήθειες:** Είναι ο τομέας της επιχείρησης που ασχολείται αποκλειστικά με την διαδικασία απόκτησης όλων εκείνων των πόρων, που θα χρησιμοποιηθούν ως εισροές από τις κύριες ενέργειες.
- **Ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας:** Οι ενέργειες αξίας στο μεγαλύτερο ποσοστό τους περιλαμβάνουν λίγο πολύ μια δόση τεχνογνωσίας (know how). Η ανάπτυξη της έρευνας και της τεχνολογίας αφορά κυρίως και άμεσα τα προϊόντα μέσω βελτιώσεων τόσο στην παραγωγική διαδικασία (υλικοτεχνική υποδομή, πληροφοριακά συστήματα), όσο και στην βελτίωση των τεχνικών προδιαγραφών των πρώτων και δευτέρων υλών που χρησιμοποιούνται.
- **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:** Ίσως από τις πιο σπουδαίες περιοχές της επιχείρησης, διότι ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό της, δηλαδή την στρατολόγηση του, την εκπαίδευση του, την εξέλιξη και αμοιβή του κλπ.
- **Υποδομή της επιχείρησης:** Με τον όρο υποδομή δεν εννοούμε την υλικοτεχνική. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με προγραμματισμό και έλεγχο, με οικονομική διαχείριση και την διοικητική διαχείριση. Περιλαμβάνει επίσης τις διαδικασίες διατήρησης και δημιουργίας επιχειρησιακής κουλτούρας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι πολύ σπάνια θα συναντήσουμε μια επιχείρηση σε ένα κλάδο που να καλύπτει όλες τις ενέργειες αξίας στο σύνολο τους. Αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα είναι η εξειδίκευση της σε κάποια συγκεκριμένη ενέργεια αξίας, ενώ αποτελεί από μόνη της κομμάτι ενός ευρύτερου συστήματος αξιών. Τι εννοούμε με αυτό; Ότι δεν πρέπει να επικεντρωνόμαστε μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης, διότι ένα μεγάλο μέρος της αξίας ενός προϊόντος δημιουργείται εκτός της επιχείρησης, όπως στην αλυσίδα αξίας των προμηθευτών, των δικτύων διανομής κλπ.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του βιομηχανικού κλάδου, και πιο συγκεκριμένα της βαριάς βιομηχανίας. Η τιμή ενός αυτοκινήτου για παράδειγμα δεν έχει διαμορφωθεί μόνο από τις ενέργειες της εταιρείας που το κατασκεύασε, αλλά είναι αποτέλεσμα του δικτύου των προμηθευτών εξαρτημάτων του αυτοκινήτου που παράχθηκε, είναι αποτέλεσμα των προωθητικών ενεργειών δικτύου διανομής, και

τέλος της εικόνας που εκπέμπει στον τελικό αποδέκτη, που είναι ο καταναλωτής. Στο σχήμα 3.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται αυτό το σύστημα αλυσίδας αξίας ενός προϊόντος, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.

**Σχήμα 3.3:** Σύστημα Αλυσίδας Αξίας Προϊόντος



Στο σημείο αυτό θα πρέπει να κάνουμε την ακόλουθη παραδοχή, ότι δηλαδή η επιχείρηση δεν είναι μόνο ένα σύνολο από μηχανήματα κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό. Αν οι διάφοροι πόροι που διαθέτει δεν συνδυαστούν με τον κατάλληλο τρόπο, έτσι ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία θα έχουν μια αξία για τον υποψήφιο καταναλωτή, τότε δεν θα υπάρχει αποτέλεσμα.

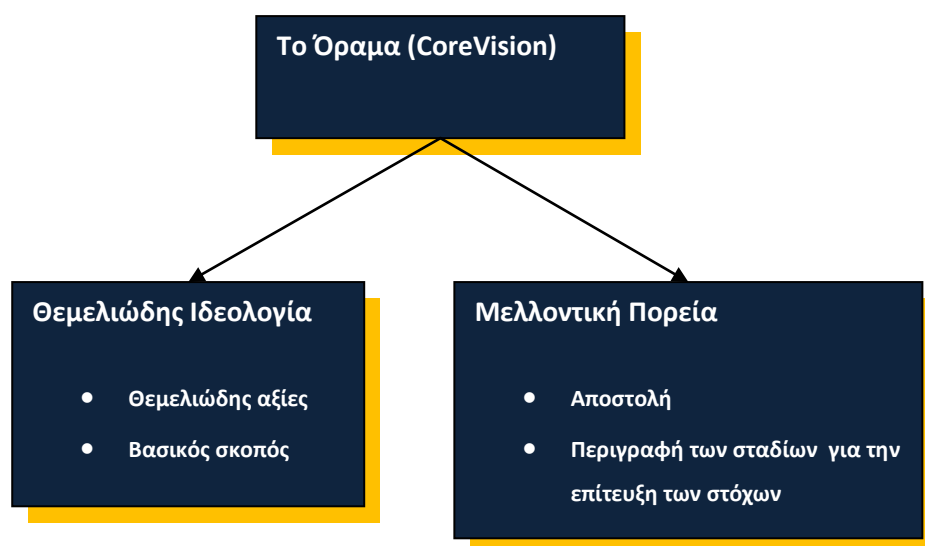
Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, οι ενέργειες αξίας και η αλληλοσύνδεση τους αποτελούν την μοναδική δυνατότητα απόκτησης του λεγόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου η διερεύνηση των πόρων δεν φτάνει από μόνη της. Χρειάζεται να αξιολογηθεί το κατά πόσο αυτοί οι πόροι έχουν αξιοποιηθεί ή μπορούν να αξιοποιηθούν περαιτέρω.

### 3.6 Το όραμα της επιχείρησης

Οι επιχειρηματικοί κολοσσοί που διατηρούν την θέση τους με επιτυχία στην παγκόσμια αγορά, έχουν πολύ ισχυρές αξίες και ένα θεμελιώδη σκοπό, που παραμένουν σταθερά από την ίδρυση τους. Ταυτόχρονα προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Η διατήρηση αυτών των αξιών και του θεμελιώδη σκοπού, τις καταξίωσαν παγκοσμίως, προσδίδοντας τους υψηλές κεφαλαιακές αποδόσεις.

Η σπάνια αυτή ικανότητα διατήρησης των αξιών και των θεμελιωδών σκοπών, με ταυτόχρονη υιοθέτηση όλων των επιβαλλόμενων, από τις επιλεγμένες στρατηγικές, αλλαγών εντός της επιχείρησης, δημιουργούν ένα ξεκάθαρο όραμα για την επιχείρηση. Το *όραμα* (Vision) αποτελείται από δύο κύρια συστατικά, τη *Θεμελιώδη ιδεολογία* και την *Μελλοντική πορεία*. Στο σχήμα 3.4 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα συστατικά του οράματος μιας επιχείρησης.

**Σχήμα 3.4:** Τα συστατικά στοιχεία του οράματος της επιχείρησης



**Πηγή:** Θερίου Ν. (2002), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2<sup>η</sup> έκδοση, σελ. 160

### 3.6.1 Η θεμελιώδης ιδεολογία

Η θεμελιώδης ιδεολογία προσδιορίζει την ταυτότητα της επιχείρησης. Μια ταυτότητα συνέπειας και συνέχειας απέναντι στους πελάτες της. Το όραμα αποτελεί μια ιδεολογία η οποία ξεπερνάει τα τεχνολογικά της επιτεύγματα, την ποιότητα των προϊόντων, την διοίκηση κλπ. Είναι πολύ σημαντικό το να ξέρεις ποιος είσαι, και όχι το που πηγαίνεις, διότι το περιβάλλον στο οποίο κινείσαι, αλλάζει καθημερινά.

Η θεμελιώδης ιδεολογία αποτελείται από δύο επιμέρους στοιχεία, τις *θεμελιώδεις αξίες* και τον *βασικό σκοπό*. Οι μεν *θεμελιώδεις αξίες* αποτελούν τις σταθερές αρχές της επιχείρησης, για τις οποίες δεν απαιτείται περεταίρω αιτιολόγηση για τα άτομα εκτός εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι της αυτοκινητοβιομηχανίας

Volkswagen, οι άνθρωποι της οποίας ακολουθούν μια θεμελιώδη αξία, αυτή της παραγωγής και διάθεσης ποιοτικών αυτοκινήτων για ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών σε λογικές τιμές. Αυτή την αρχή την διατηρούν μέχρι σήμερα, και φυσικά δεν την διδάχτηκαν από τα διοικητικά τους στελέχη, ή τις ομάδες management.

Ο **βασικός ή θεμελιώδης σκοπός** αποτελεί το δεύτερο συστατικό της θεμελιώδους ιδεολογίας και αποτελεί την αιτιολόγηση της ύπαρξης της επιχείρησης. Ο **βασικός σκοπός** περιγράφει τις βαθύτερες αιτίες ύπαρξης της, πέρα του κέρδους. Επειδή κι εδώ έχουμε ένα στοιχείο άκρως ιδεολογικό, θα παραθέσουμε ένα παράδειγμα για την καλύτερη επινόηση του. Μια εταιρεία ηλεκτρονικών υπολογιστών, η Hewlett-Packard (HP) για παράδειγμα, δεν παράγει μόνο υπολογιστές, οι οποίοι χρησιμοποιούνται με σκοπό τον έλεγχο και την εξαγωγή δεδομένων. Μέσα από την έρευνα και την ανάπτυξη προσπαθεί να δημιουργήσει τέτοιου είδους τεχνολογικές υποδομές, οι οποίες θα βελτιώσουν την καθημερινότητα μας, τόσο στο εργασιακό όσο και το κοινωνικό περιβάλλον.

### **3.6.2 Η μελλοντική πορεία**

Η συνεχής επιτυχία και καταξίωση μιας επιχείρησης στον κλάδο της, δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της ποσότητας και σωστής αξιοποίησης των πόρων που διαθέτει, αλλά της φαντασίας και επινοητικότητας των στελεχών της, και κατ' επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η φαντασία και η επινοητικότητα είναι δύο στοιχεία, τα οποία πηγάζουν από ένα κοινό στόχο που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση στο σύνολο της.

Θα παραθέσουμε ένα παράδειγμα ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τα όσα προαναφέρθηκαν. Μέχρι την δεκαετία του 90 η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota είχε ως στόχο να φθάσει, (στην αγορά της Αμερικής) σε πωλήσεις πολυτελών αυτοκινήτων τις δύο ως τότε υπερδυνάμεις Mercedes και BMW. Για πολλούς φάνταζε άπιαστο όνειρο, όχι όμως για τους ανθρώπους της. Σε πρώτη φάση ίδρυσαν την θυγατρική εταιρεία Lexus. Σε λιγότερο από μια δεκαετία η Lexus όχι μόνο κατάφερε να φθάσει σε πωλήσεις τους δύο ανταγωνιστές της, αλλά τις πέρασε και σε πωλήσεις στην απαιτητική αγορά των ΗΠΑ.

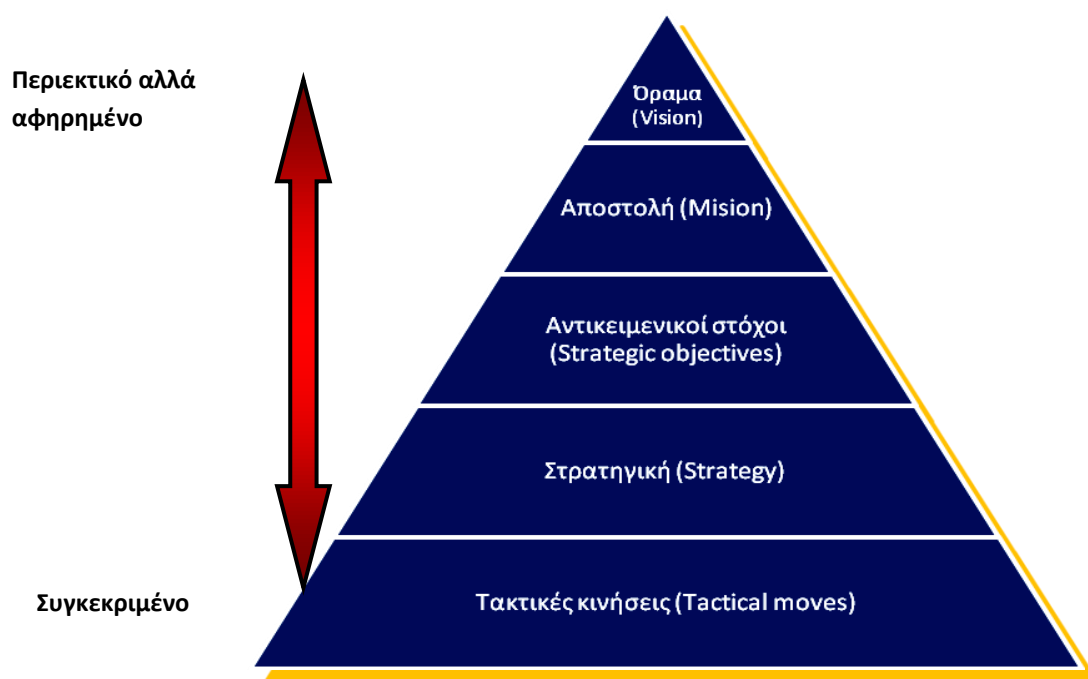
Αυτό λοιπόν το όνειρο που οδηγεί την εκάστοτε επιχείρηση στην επιτυχία και καταξίωση στο χώρο της, και που είναι ευρέως αποδεκτό από όλα τα κλιμάκια

προσωπικού εντός της επιχείρησης, ονομάζεται *αποστολή* της επιχείρησης. Το όνειρο αυτό με τη σειρά του παίρνει σάρκα και οστά μέσα από την στρατηγική. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την στρατηγική ως τον εγκέφαλο της επιχείρησης και την αποστολή ως την καρδιά της.

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να γίνει εκτενής περιγραφή των *σταδίων* που πρέπει να ακολουθηθούν, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός, ότι θα πρέπει να γίνουν όλα τα στάδια απολύτως κατανοητά από το προσωπικό, και με κάθε λεπτομέρεια. Αποτελεί καθήκον της ανώτατης διοίκησης να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του προσωπικού της στην επιτυχή ολοκλήρωση κάθε σταδίου. Τα στάδια αυτά θα μπορούσαν να είναι για παράδειγμα, α) η ποιότητα των προϊόντων, β) η μείωση του χρόνου παραγωγής, και γ) η εξαγωγή στην παγκόσμια αγορά για τα επόμενα 10 χρόνια.

Η δημιουργία ενός τέτοιου καταλόγου, ο οποίος βέβαια θα αναλύει κάθε στάδιο διεξοδικά, δείχνει την πορεία που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση για το επόμενο χρονικό διάστημα. Ακόμα δείχνει ξεκάθαρα στο προσωπικό προς τα πού θα κινηθεί και ποιες ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει, και τέλος τον χρονικό ορίζοντα που απαιτείται για να προετοιμαστεί κατάλληλα. Στο σχήμα 3.5 παρουσιάζουμε την σημασία των όσων αναφέρθηκαν προηγουμένως, δηλαδή την σημασία του οράματος και της αποστολής για την δημιουργία στόχων και στρατηγικής για την επιχείρηση.

**Σχήμα 3.5:** Το όραμα και η αποστολή στην δημιουργία στόχων και στρατηγικής



**Πηγή:** Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ.165

### **3.7 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης (S.W.O.T. Analysis)**

Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αποτελεί ένα συνδυασμό του περιβαλλοντικού καθορισμού της επιχείρησης. Δηλαδή συνδυάζει τις αναλύσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, και σύμφωνα με τα στοιχεία που θα προκύψουν προχωράει στην διαμόρφωση στρατηγικής. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται *Ανάλυση Δυνάμεων (Strengths)-Αδυναμιών (Weaknesses)-Ευκαιριών (Opportunities)-Απειλών (Threats)*, ή διαφορετικά *SWOT Analysis*.

Όπως ήδη προαναφέρθηκε από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκύπτουν τόσο δυνητικές ευκαιρίες όσο και απειλές για την επιχείρηση. Ομοίως μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι δυνάμεις και αδυναμίες της. Όλα αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 3.1 που ακολουθεί.



**Πίνακας 3.1:** Ανάλυση Δυνάμεων-Αδυναμιών-Ευκαιριών-Απειλών

➤ Δυνάμεις (Strengths)	➤ Αδυναμίες (Weaknesses)	➤ Ευκαιρίες (Opportunities)	➤ Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ευέλικτη στρατηγική</li> <li>➤ Ισχυρή χρημ/μική κατάσταση</li> <li>➤ Πλεονεκτήματα κόστους</li> <li>➤ Ισχυρό όνομα στην αγορά</li> <li>➤ Ικανότητες στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων</li> <li>➤ Ηγετική θέση στην αγορά</li> <li>➤ Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση</li> <li>➤ Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες</li> <li>➤ Ισχυρή διαφήμιση</li> <li>➤ Ποιότητα προϊόντων-υπηρεσιών</li> <li>➤ Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</li> <li>➤ Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση</li> <li>➤ Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις</li> <li>➤ Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα</li> <li>➤ Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών</li> <li>➤ Χαμηλή κερδοφορία</li> <li>➤ Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά</li> <li>➤ Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης</li> <li>➤ Πολύ «ρηχή» γραμμή προϊόντων</li> <li>➤ Αδυναμίες στον τομέα marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς</li> <li>➤ Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές</li> <li>➤ Επέκταση της γραμμής προϊόντων</li> <li>➤ Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα</li> <li>➤ Καθετοποίηση δραστηριοτήτων</li> <li>➤ Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές</li> <li>➤ Εξαγορά ανταγωνιστών</li> <li>➤ Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές</li> <li>➤ Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών</li> <li>➤ Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα</li> <li>➤ Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς</li> <li>➤ Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες</li> <li>➤ Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/παρεμβάσεις</li> <li>➤ Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή /και προμηθευτών</li> <li>➤ Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών</li> <li>➤ Δημογραφικές αλλαγές</li> </ul>

**Πηγή:** Παπαδάκης Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ.202

### 3.8 Διαμόρφωση της στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό η διοίκηση της εταιρείας προχωράει στην χάραξη της στρατηγικής, πάνω στην οποία θα βασιστεί. Το στάδιο αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, διότι από την ανάληψη της σωστής στρατηγικής, εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού

πλεονεκτήματος απέναντι στον ανταγωνισμό. Η διαδικασία αυτή μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα στάδια τα οποία παρουσιάζουμε συνοπτικά παρακάτω.

I. **Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης**, όπου ουσιαστικά είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται. Είναι μια δήλωση για τον τομέα στον οποίο κινείται και τι φιλοδοξεί να πετύχει στο μέλλον.

II. **Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης**, οι οποίοι είναι αποτέλεσμα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Στην ουσία περιγράφουν **ΤΙ** πρέπει να επιτευχθεί και **ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ**. Οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να είναι σαφής, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και τέλος εύκολα μετρήσιμοι.

III. **Η ανάπτυξη στρατηγικών** αποτελεί το τρίτο στάδιο, και αναφέρεται στην **εταιρική/επιχειρηματική στρατηγική**. Αυτή η στρατηγική δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση, και το αν θα πρέπει να περιορίσει ή να τερματίσει τη δραστηριότητα της σε κλάδους με μειωμένη αποδοτικότητα. Ακόμα αναλύει τρόπους διείσδυσης σε νέες αγορές. Υπάρχει βέβαια και η **ανταγωνιστική στρατηγική**, η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

IV. **Οι πολιτικές** αποτελούν το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής, και αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές που δρουν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής.

### 3.9 Υλοποίηση στρατηγικής

Μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού management, αποτελεί η υλοποίηση της στρατηγικής. Το στάδιο δηλαδή όπου τα σχέδια των διοικούντων της επιχείρησης μετουσιώνονται σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Το κομμάτι αυτό δεν έχει καμία σχέση με τα προηγούμενα, για τον λόγο ότι ο όλος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να τιναχτεί στον αέρα, εάν δεν περάσει σε στάδιο υλοποίησης. Επομένως η διαμόρφωση της στρατηγικής μαζί με την υλοποίηση της, αποτελούν του δύο κύριους πυλώνες του στρατηγικού management, οι οποίοι όμως δεν έχουν σχέση μεταξύ τους, διότι η επιτυχία του ενός δεν προεξοφλεί απαραίτητα την επιτυχία του άλλου.

Στο στάδιο αυτό επέρχονται αλλαγές στην οργανωτική δομή της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα έχουμε αλλαγές σε άτομα, ρόλους, οργανωτικά σχήματα, διαδικασίες

παραγωγής, συστήματα ελέγχου, προϋπολογισμούς κλπ. Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι διακριτοί οι ρόλοι μεταξύ των στελεχών που αποφασίζουν για τις στρατηγικές και των ατόμων που τις υλοποιούν. Η μετάβαση λοιπόν θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά, ενώ για να είναι επιτυχής, θα πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

1. Στελέχη και εργαζόμενοι να γνωρίζουν πολύ καλά τα θέματα της επιχείρησης
2. Και οι δυο θα πρέπει να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της
3. Να έχουν ενστερνιστεί τους στόχους, με την προϋπόθεση να έχουν συμμετάσχει στην διαμόρφωση της στρατηγικής

Το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής διαχειρίζεται δυνάμεις και δυνατότητες πριν την πραγματοποίηση οποιασδήποτε δραστηριότητας. Από την άλλη πλευρά το στάδιο της υλοποίησης γίνεται με τη διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά την διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Στον πίνακα 3.2 που ακολουθεί απεικονίζονται οι διαφορές μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής.

**Πίνακας 3.2:** Διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής

<u>Διαμόρφωση</u>	<u>Υλοποίηση</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκτίμηση στοιχείων πριν την ενέργεια</li> <li>• Εστιάζεται στην αποτελεσματικότητα</li> <li>• Μια πνευματική κυρίως διαδικασία</li> <li>• Απαιτεί καλή κρίση, διαίσθηση και αναλυτικές ικανότητες</li> <li>• Απαιτεί συνεργασία ανάμεσα σε</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διοίκηση στοιχείων κατά την διάρκεια της ενέργειας</li> <li>• Εστιάζεται στη αποδοτικότητα</li> <li>• Μια λειτουργική κυρίως διαδικασία</li> <li>• Απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες κινήτρων και ηγεσίας</li> <li>• Απαιτεί συνεργασία ανάμεσα σε πολλά άτομα</li> </ul>

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2006), Στρατηγικό Management, σελ.254

Όπως προαναφέραμε η υλοποίηση των διαφόρων στρατηγικών αποφάσεων ενδέχεται να περιλαμβάνει κάποιες ενέργειες, οι οποίες θα επηρεάσουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την δομή της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο κάποια γραμμή παραγωγής να κλείσει, να γίνει επιτακτική η ανάγκη πρόσληψης προσωπικού, να υπάρξει διαφορετική πολιτική στις τιμές, να αναπτυχθούν κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα και πολλά άλλα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, οι ενέργειες αυτές αλλάζουν ανάλογα με την επιχείρηση και με τον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Από πλευράς διοίκησης υπάρχουν κάποιες διαδικασίες υλοποίησης της στρατηγικής, οι οποίες περιλαμβάνουν την διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση, την πιθανή αναδιάρθρωση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την αντιμετώπιση της αντίστασης του προσωπικού στις νέες στρατηγικές, και τέλος την δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων.

### **3.10 Αξιολόγηση και έλεγχος**

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου αποτελεί το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού management. Ενώ στο μεσοδιάστημα η επιχείρηση επενδύει αρκετό χρόνο στην διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών της, το περιβάλλον της, εσωτερικό και εξωτερικό εξελίσσεται, αλλάζει. Ο έλεγχος λοιπόν βοηθάει τα στελέχη της εταιρείας, να αποτυπώσουν αυτές τις αλλαγές, να εκτιμήσουν κατά πόσο αυτές θα επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων, και τέλος να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις.

Δεν υπάρχει κάποια μαγική συνταγή για την επιτυχία μιας στρατηγικής. Ο λόγος είναι ότι το εσωτερικό αλλά και ιδιαίτερα το εξωτερικό περιβάλλον παρουσιάζουν μια δυναμική, δηλαδή εξελίσσονται. Επομένως τα στελέχη που έχουν επωμισθεί το βάρος της υλοποίησης της, θα πρέπει να βρίσκονται σε μία συνεχή διαδικασία αμφισβήτησης των υποθέσεων, πάνω στις οποίες βασίζονται οι στρατηγικές. Είναι μια συνεχής διαπίστωση κατά πόσο διαμορφώνονται οι συνθήκες για την υλοποίηση των στόχων. Αυτό είναι αρκετά χρονοβόρο και επίμονο, οπότε τα στελέχη θα πρέπει να είναι εξοπλισμένα με αρκετή υπομονή διότι τα αποτελέσματα δεν έρχονται σύντομα.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου εξετάζει πρωτίστως αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχει θέσει κατά το στάδιο της διαμόρφωσης. Αυτό επιτυγχάνεται με την σύγκριση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά. Η διαδικασία αυτής της αξιολόγησης και ελέγχου, πριν καταλήξει σε συμπεράσματα ακολουθεί πέντε στάδια, που είναι τα εξής:

- **Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης:** Είναι προφανές, ότι για να ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, θα πρέπει πρώτα να ορισθεί μια διαδικασία ή δραστηριότητα της επιχείρησης, της οποίας τα αποτελέσματα θα μετρηθούν και θα αποτιμηθούν. Σημαντικό είναι τα αποτελέσματα της δραστηριότητας που θα αξιολογηθεί, να είναι απτά, δηλαδή εύκολα μετρήσιμα. Δεν θα πρέπει να απαιτούνται περεταίρω διαδικασίες για την αποτίμησή τους. Τέλος θα πρέπει να αξιολογείται και ο βαθμός που επηρεάζει η συγκεκριμένη διαδικασία την συνολική επίδοση της επιχείρησης.
- **Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων:** Ο καθορισμός προτύπων, βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί ως αποδεκτή ή μη, η απόδοση μιας δραστηριότητας. Αυτός απεικονίζει και τις επιμέρους λεπτομέρειες των στρατηγικών στόχων. Τα πρότυπα περιλαμβάνουν όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά ανταποκρινόμενα στις δυνατότητες της.
- **Μέτρηση της επίδοσης:** Η μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης είναι σημαντικό να γίνεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Η λάθος επιλογή του χρονικού διαστήματος μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα. Η επίτευξη του κέρδους αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο απόδοσης για την επιχείρηση, όμως δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα στο 100%. Τι εννοούμε με αυτό, ότι το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα δεν δίνει στοιχεία για το τι θα συμβεί μελλοντικά, όπως επίσης δεν παρέχει καμία πληροφόρηση για στόχους πέραν των χρηματοοικονομικών, όπως για παράδειγμα της παραγωγικότητας, της επίτευξης της στοχευόμενης κουλτούρας μεταξύ του προσωπικού. Θα πρέπει λοιπόν να περιλαμβάνονται και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη.
- **Σύγκριση επιθυμητής με πραγματικής επίδοσης:** Η σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με την επιδιωκόμενη, καθορίζει τις επόμενες κινήσεις της επιχείρησης. Εάν υπάρχει απόκλιση, η οποία όμως είναι μικρή τότε δεν υπάρχει πρόβλημα, και η διαδικασία ολοκληρώνεται. Σε περίπτωση που η απόκλιση αυτή είναι αρκετά μεγάλη, τότε θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

➤ **Λήψη διορθωτικών μέτρων:** Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο στάδιο, η λήψη διορθωτικών μέτρων είναι επιβεβλημένη, όταν υπάρχει σοβαρή απόκλιση από τα προκαθορισμένα όρια. Πριν περάσει σε αυτό το επίπεδο η επιχείρηση πρέπει να οριοθετήσει που υπάρχει το πρόβλημα, στις διαδικασίες, στην εφαρμογή τους κλπ. Το δεύτερο ερώτημα είναι ποια μέτρα θα ληφθούν και τέλος ποιος θα αναλάβει να τα υλοποιήσει<sup>12</sup>.

Στο σχήμα 3.6 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου.

**Σχήμα 3.6:** Στάδια διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου.



<sup>12</sup> Βλέπε σχετικά: Γεωργόπουλος Ν. (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σελ. 285-287

## **Κεφάλαιο 4 . Ταυτότητα και ιστορία της επιχείρησης**

### **4.1.1 Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία**

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, με περίπου 7,5 εκατομμύρια πελάτες. Διαθέτει σήμερα μια μεγάλη υποδομή σε εγκαταστάσεις ορυχείων λιγνίτη, παραγωγής, μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Κατέχει περίπου το 70% της εγκατεστημένης ισχύος των σταθμών ηλεκτροπαραγωγής στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνοντας στο ενεργειακό της μείγμα λιγνιτικούς, υδροηλεκτρικούς και πετρελαϊκούς σταθμούς, καθώς και σταθμούς φυσικού αερίου, αλλά και μονάδες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ). Στον τομέα των ΑΠΕ, η ΔΕΗ δραστηριοποιείται μέσω της θυγατρικής της «ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε.», έχοντας στο χαρτοφυλάκιό της 22 αιολικά πάρκα, 12 μικρούς υδροηλεκτρικούς σταθμούς και 12 φωτοβολταϊκούς. Η συνολική εγκατεστημένη ισχύς των σταθμών της ΔΕΗ Ανανεώσιμες, συμπεριλαμβανομένων και 9 σταθμών στους οποίους αυτή συμμετέχει μέσω κοινοπραξιών, ανέρχεται σε 132 MW. Η ΔΕΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1950, ενώ από 12.12.2001 έχει εισαχθεί στα Χρηματιστήρια Αξιών Αθηνών και Λονδίνου.

### **4.1.2 Ιστορική αναδρομή**

Το 1889 φτάνει το "ηλεκτρικό" στην Ελλάδα. Η Γενική Εταιρεία Εργοληψιών, κατασκευάζει στην Αθήνα, στην οδό Αριστείδου, την πρώτη μονάδα παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος. Το πρώτο κτίριο που φωτίζεται είναι τα Ανάκτορα και πολύ σύντομα ο ηλεκτροφωτισμός επεκτείνεται στο ιστορικό κέντρο της πρωτεύουσας. Τον ίδιο χρόνο η τουρκοκρατούμενη Θεσσαλονίκη θα δει κι αυτή το ηλεκτρικό φως καθώς Βελγική Εταιρεία αναλαμβάνει απ' τις Τουρκικές αρχές το φωτισμό και την τροchioδρόμηση της Πόλης με την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Δέκα χρόνια αργότερα οι πολυεθνικές εταιρείες ηλεκτρισμού κάνουν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα. Η αμερικανική εταιρεία Thomson-Houston με τη συμμετοχή της Εθνικής Τράπεζας θα ιδρύσει την Ελληνική Ηλεκτρική Εταιρεία που θα αναλάβει την ηλεκτροδότηση κι άλλων μεγάλων Ελληνικών πόλεων. Μέχρι το

1929 θα ηλεκτροδοτηθούν 250 πόλεις με πληθυσμό πάνω από 5.000 κατοίκους. Το 1950 υπήρχαν στη Ελλάδα 400 περίπου εταιρείες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Η πρώτη ύλη που χρησιμοποιούσαν ήταν το πετρέλαιο και ο γαιάνθρακας που φυσικά εισάγονταν από το εξωτερικό. Τον Αύγουστο του 1950 ιδρύεται η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, για να λειτουργήσει "χάριν του δημοσίου συμφέροντος" με σκοπό τη χάραξη και εφαρμογή μιας εθνικής ενεργειακής πολιτικής, η οποία μέσα από την εντατική εκμετάλλευση των εγχώριων πόρων, θα κάνει το ηλεκτρικό ρεύμα κτήμα και δικαίωμα του κάθε Έλληνα πολίτη, στη φθηνότερη δυνατή τιμή. Αμέσως με την ίδρυσή της, η ΔΕΗ στρέφεται προς την αξιοποίηση των εγχώριων πηγών ενέργειας ενώ ξεκινά και η ενοποίηση των δικτύων σε ένα εθνικό διασυνδεδεμένο σύστημα. Τα πλούσια λιγνιτικά κοιτάσματα του ελληνικού υπεδάφους που είχαν νωρίτερα εντοπισθεί, άρχισαν να εξορύσσονται και να χρησιμοποιούνται ως καύσιμη ύλη στις λιγνιτικές μονάδες ηλεκτροπαραγωγής που δημιουργούσε. Παράλληλα, η επιχείρηση ξεκίνησε την αξιοποίηση της δύναμης των υδάτων με την κατασκευή υδροηλεκτρικών σταθμών στα μεγάλα ποτάμια της χώρας.

## **4.2 Τομείς Δραστηριότητας**

### **4.2.1 Ορυχεία**

Τα λιγνιτωρυχεία της ΔΕΗ στην Πτολεμαΐδα και τη Μεγαλόπολη εξασφαλίζουν το σημαντικότερο για την ελληνική οικονομία ενεργειακό καύσιμο, το λιγνίτη, στον οποίο βασίστηκε ο εξηλεκτρισμός της χώρας μας από τη στιγμή της ίδρυσης της επιχείρησης.

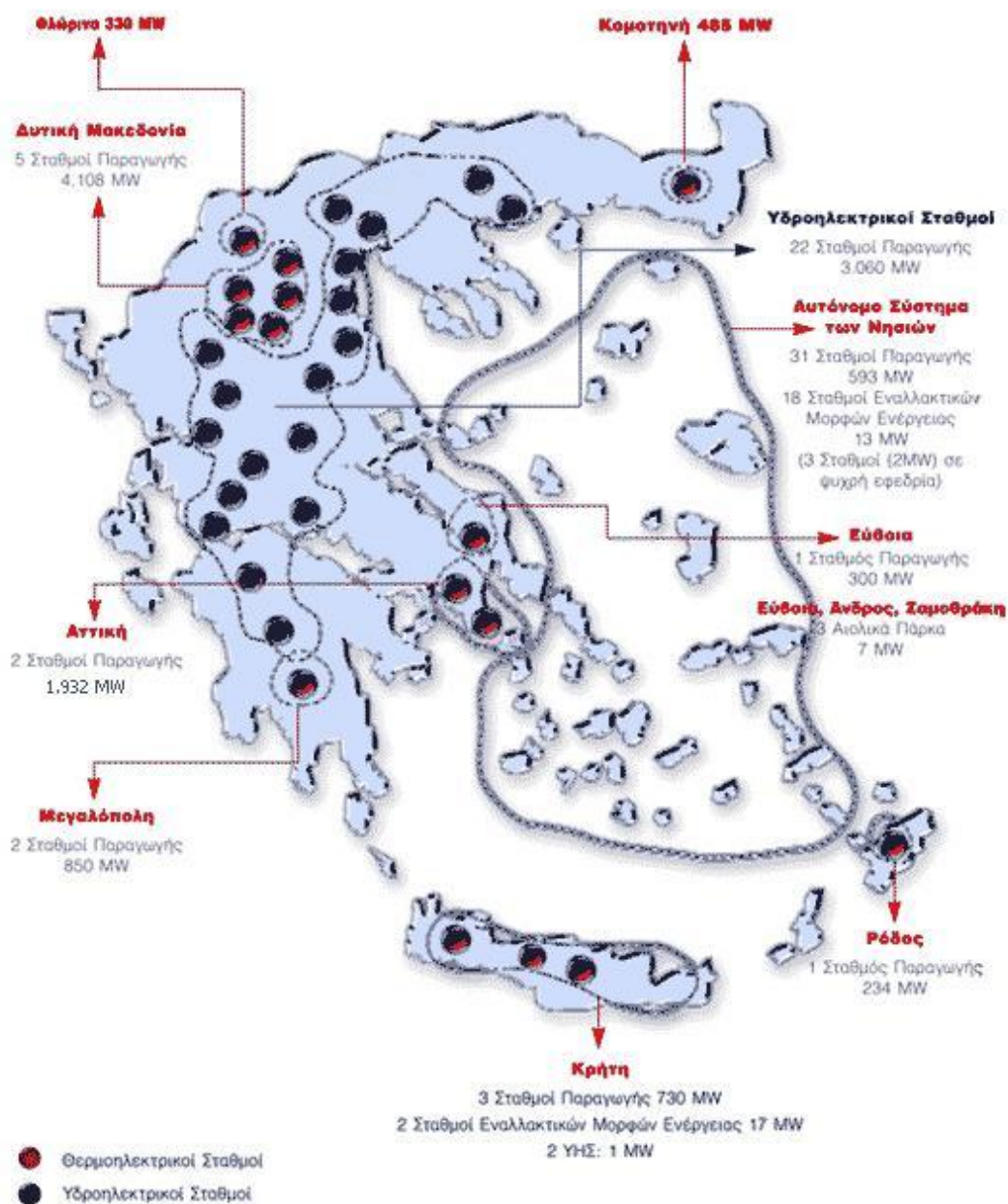
Ο λιγνίτης βρίσκεται σε αφθονία στο υπέδαφος της Ελλάδας. Η χώρα μας κατέχει τη δεύτερη θέση σε παραγωγή λιγνίτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την έκτη θέση παγκοσμίως. Με βάση τα συνολικά αποθέματα και τον προγραμματιζόμενο ρυθμό κατανάλωσης στο μέλλον, υπολογίζεται ότι στην Ελλάδα οι υπάρχουσες ποσότητες λιγνίτη επαρκούν για τα επόμενα 45 χρόνια. Μέχρι σήμερα έχουν εξορυχθεί συνολικά 1,3 δισ. τόνοι λιγνίτη ενώ τα εκμεταλλεύσιμα αποθέματα ανέρχονται σε 3,1 δισ. τόνους περίπου. Το 2006 εξορύχθησαν συνολικά 62,5 εκ. τόνοι. Σήμερα, οι 8 λιγνιτικοί σταθμοί της ΔΕΗ αποτελούν το 42% της εγκατεστημένης ισχύος της και παράγουν το 56% περίπου της καθαρής ηλεκτρικής παραγωγής της ΔΕΗ.



## 4.2.2 Παραγωγή

Η ΔΕΗ με ένα τεράστιο κατασκευαστικό έργο εξασφαλίζει την επάρκεια της χώρας σε ηλεκτρική ενέργεια. Οι 34 μεγάλοι θερμικοί και υδροηλεκτρικοί σταθμοί και τα 3 αιολικά πάρκα του διασυνδεδεμένου συστήματος της ηπειρωτικής χώρας καθώς και οι 61 αυτόνομοι σταθμοί Κρήτης, Ρόδου και λοιπών νησιών μας (39 θερμικοί, 2 υδροηλεκτρικοί, 15 αιολικά πάρκα και 5 φωτοβολταϊκοί σταθμοί) συνιστούν το βιομηχανικό κολοσσό της ΔΕΗ που αποτελεί την ενεργειακή βάση κάθε οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα μας. Τα τελευταία χρόνια η επιχείρηση, πέραν της δημιουργίας νέων θερμικών (λιγνιτών, πετρελαϊκών, φυσικού αερίου) και υδροηλεκτρικών σταθμών, στρέφεται και προς την αξιοποίηση των εναλλακτικών μορφών ενέργειας (άνεμος, ήλιος, γεωθερμία). Η συνολική εγκατεστημένη ισχύς των 98 συνολικά σταθμών της ΔΕΗ ανέρχεται σήμερα στα 12.760 MW. Η καθαρή παραγωγή το 2007 έφτασε τις 53,09 TWh.

### ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΑΘΜΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ



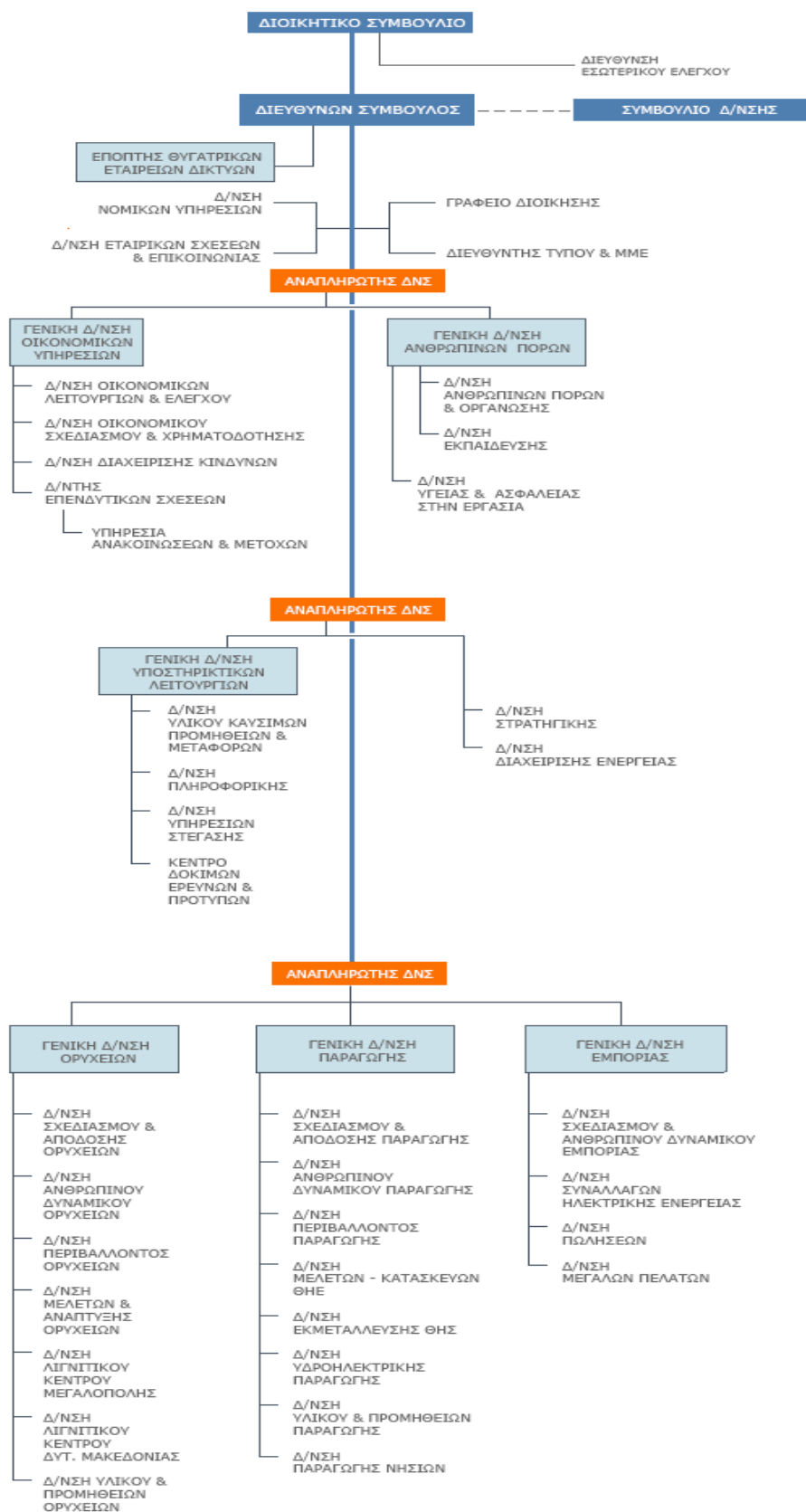
### 4.2.3 Εμπορία

Αποστολή της Γενικής Διεύθυνσης Εμπορίας είναι η εκπλήρωση, για λογαριασμό της Επιχείρησης, του ρόλου του Προμηθευτή Ηλεκτρικής Ενέργειας, σύμφωνα με τη

νομοθεσία. Είναι υπεύθυνη για τις πωλήσεις Ηλεκτρικής Ενέργειας, προς καταναλωτές κάθε κατηγορίας σε όλη την επικράτεια. Επιδιώκει την εξασφάλιση για τη ΔΕΗ του μεγίστου δυνατού μεριδίου της αγοράς, με την κατάλληλη εμπορική και τιμολογιακή πολιτική, καθώς και τα κατάλληλα μέτρα προώθησης πωλήσεων και επικοινωνίας με τους πελάτες ανάπτυξη των εμπορικών δραστηριοτήτων της εταιρείας σε επίπεδο Βασικής Επιχειρησιακής Μονάδας. Πέραν της ανάγκης προσαρμογής στις θεσμικές απαιτήσεις,, κρίθηκε απαραίτητη και για λόγους αποτελεσματικότερης εστίασης στην αγορά τόσο σε επίπεδο χονδρεμπορίου όσο και λιανικού εμπορίου. Μέσω της δημιουργίας μιας νέας αποτελεσματικής οργάνωσης επιδιώκεται η συνεχής προώθηση των πωλήσεων και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς στους πελάτες της ΔΕΗ, μέσα στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στρατηγικούς στόχους της νέας Γενικής Διεύθυνσης αποτελούν η ανάπτυξη ενός σύγχρονου εκτεταμένου δικτύου πωλήσεων, η χρήση σύγχρονων εργαλείων marketing, καθώς και η δημιουργία εναλλακτικών διαύλων προώθησης πωλήσεων.



### 4.3 Οργανωτική δομή



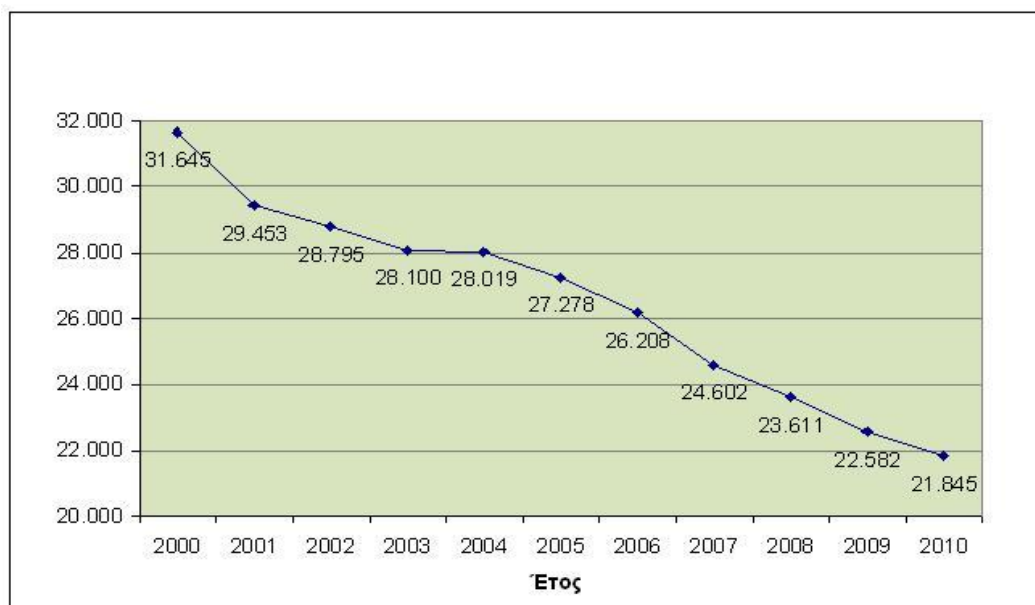
#### **4.4 Εταιρική διακυβέρνηση**

Η ΔΕΗ Α.Ε. με έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου, συνέταξε και εφαρμόζει Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που ορίζει το πλαίσιο και τις κατευθυντήριες γραμμές εταιρικής διακυβέρνησης στην ΔΕΗ. Σύμφωνα με τις αρχές Εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ «η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω»

#### **4.5 Εξέλιξη βασικών μεγεθών**

##### **4.5.1 Αριθμός εργαζομένων**

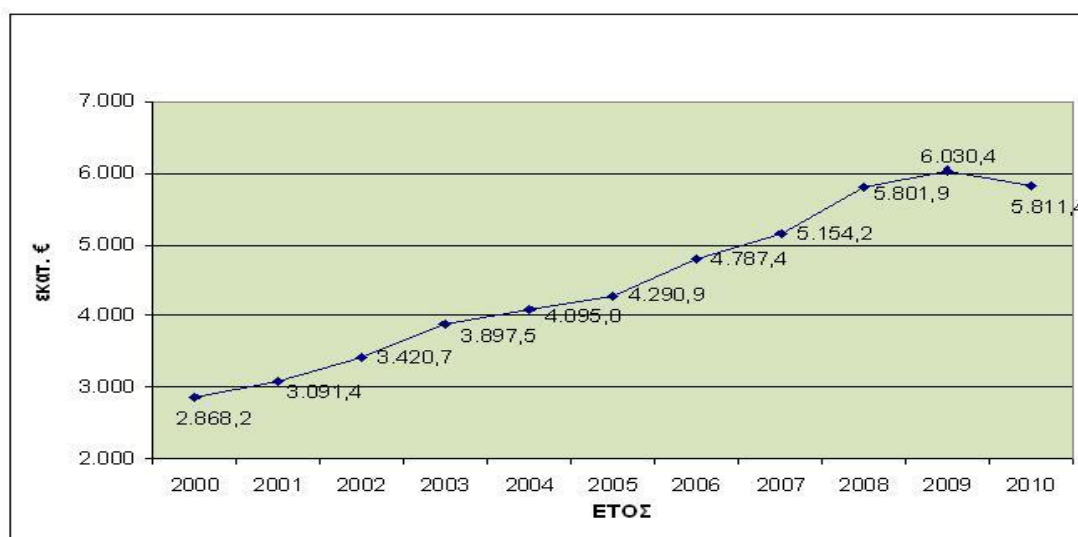
Ο αριθμός των εργαζομένων της Δ.Ε.Η. έχει μια σταδιακή μείωση και αυτό επειδή το 2000 έφτασε να έχει υπεράριθμο προσωπικό συγκεκριμένα 31.645 εργαζόμενους που σταδιακά μειώθηκαν και έφτασαν μέσα σε μια δεκαετία να αριθμούν 21.845 δηλαδή μειώθηκαν κατά 30 % .



(Γράφημα 4.1 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

#### 4.5.2 Κύκλος εργασιών

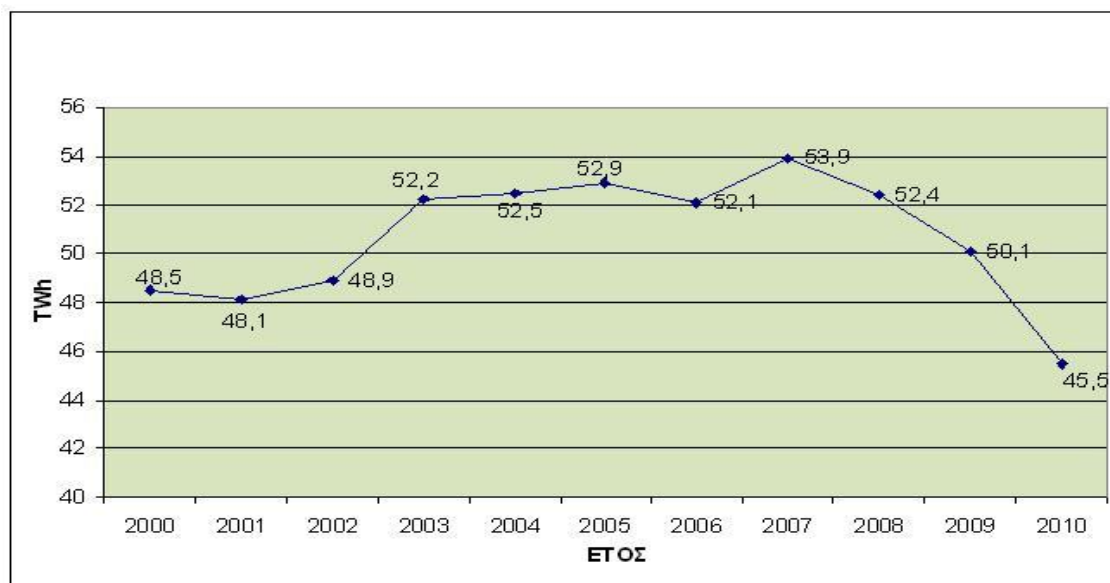
Αντίθετα μέσα στην δεκαετία του 2000 – 2010 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης αυξήθηκε. Από 2.868,2 εκατ. που ήταν το 2000 έφτασε τα 5.211,4 εκατ. το 2010 με αποκορύφωμα το 2009 που ο κύκλος εργασιών άγγιξε τα 6.030,4 εκατ.



(ΓΕράφημα 4.2 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

### 4.5.3 Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας

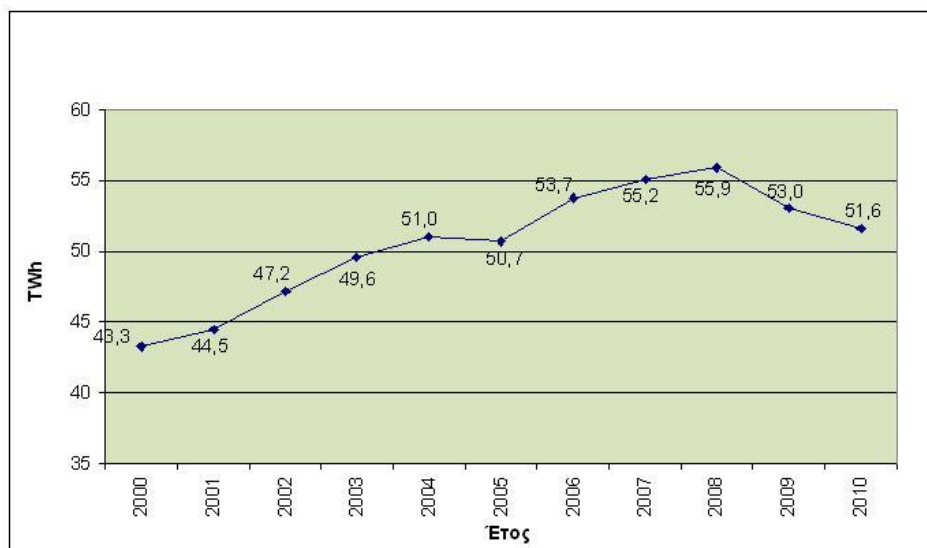
Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας εάν και είχε ανοδική τάση από το 2000 που ήταν 48.5 TWh έφτασε το 2009 στα 50,1 TWh αλλά το 2010 έπεσε 45.5 TWh η χρονιά με την περισσότερη παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας ήταν το 2007 με 53,9 TWh .



(Γράφημα 4.3 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

### 4.5.4 Πωλήσεις ηλεκτρικής ενέργειας

Οι πωλήσεις ηλεκτρικής ενέργειας αυξήθηκαν την δεκαετία που πέρασε άρχισαν το 2000 από 43,3 TWh και έφτασαν το 2010 στα 21,6 TWh με αποκορύφωμα το 2008 που έφτασαν τα 55,9 TWh .



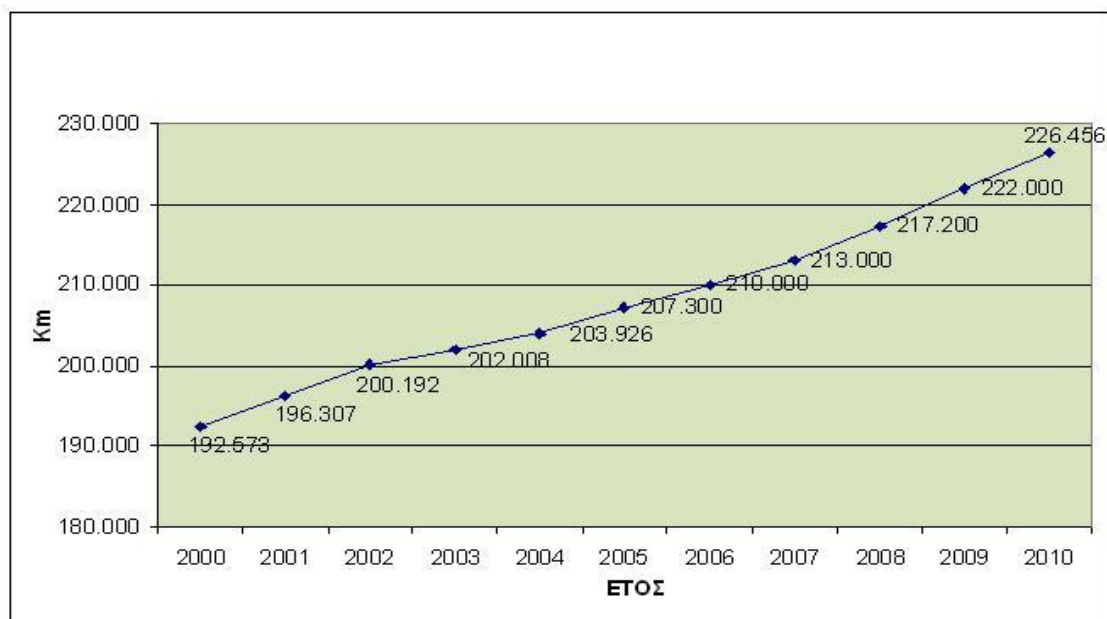
(Γράφημα 4.4 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

Συμπεριλαμβάνονται οι πωλήσεις στην εγχώρια αγορά και οι εξαγωγές

#### 4.5.5 Δίκτυο διανομής

Στο δίκτυο διανομής έγιναν σοβαρές τροποποιήσεις και από τα 192.573 km που εκτείνονταν το 2000 έφτασαν τα 226.456 km το 2010.

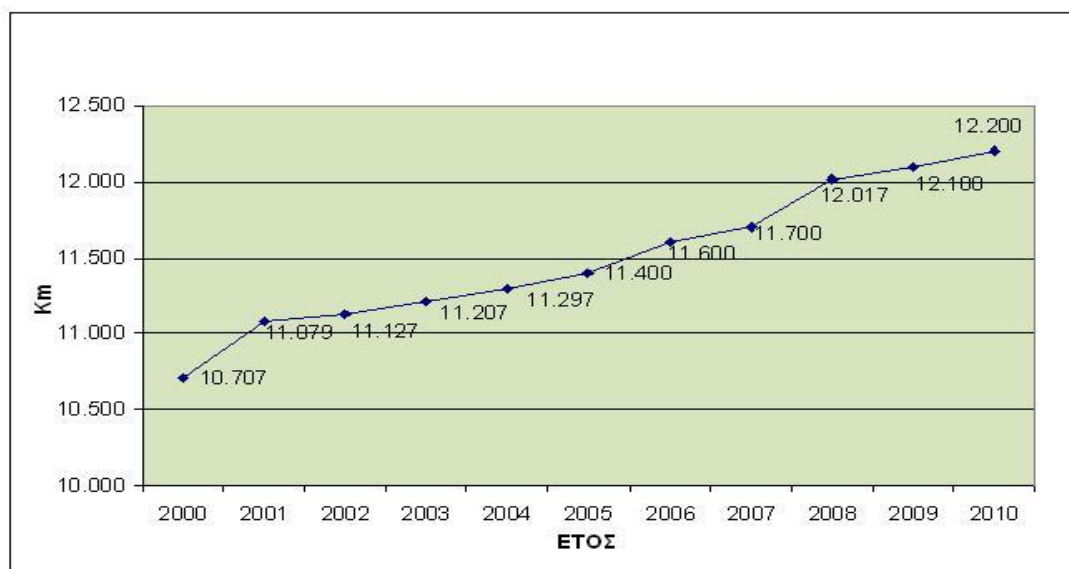




(Γράφημα 4.5 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

#### 4.5.6 Γραμμές μεταφοράς

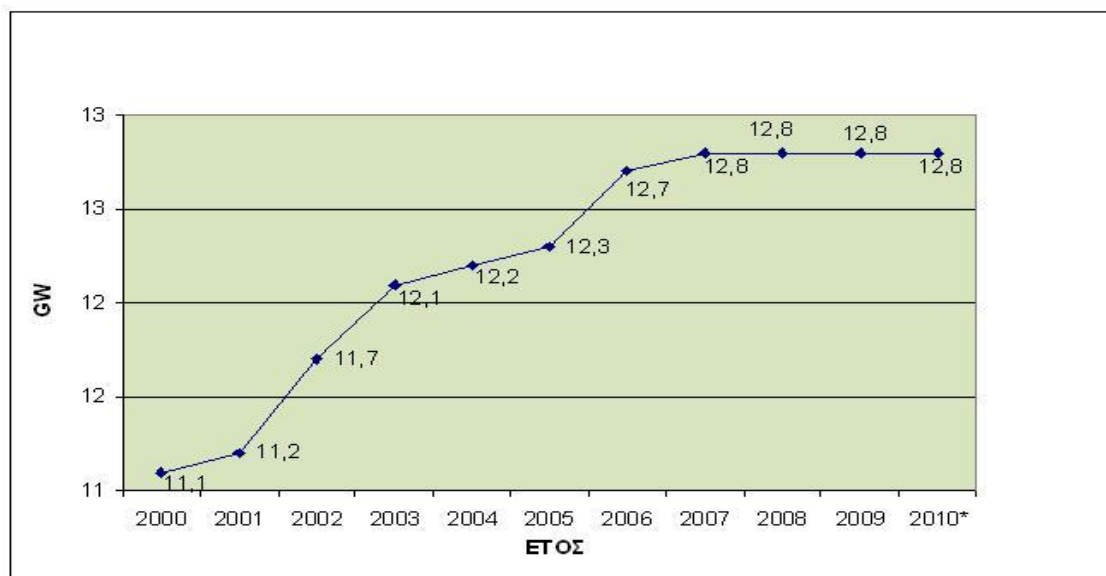
Επίσης και οι γραμμές μεταφοράς αυξήθηκαν κατά 2000 km μέσα στην δεκαετία και από τα 10.707 km το 2000 έφτασαν τα 12.200 το 2010 .



(Γράφημα 4.6 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

#### 4.5.7 Εγκαταστημένη ισχύ

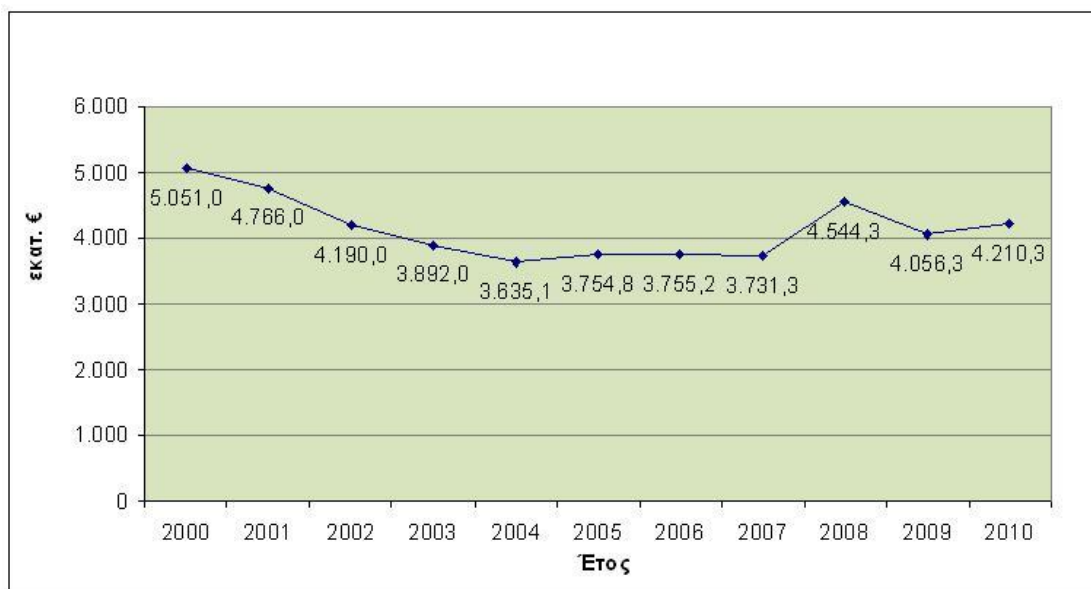
Ακόμη αύξηση είχαμε και στην εγκατεστημένη ισχύ της επιχείρησης που το 2000 ήταν 11,1 gw και έφτασε το 2007 στα 12,8 gw τα οποία παραμένουν μέχρι σήμερα.



(Γράφημα 4.7 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

#### 4.5.8 Εξέλιξη καθαρού χρέους του Ομίλου Δ.Ε.Η.

Το καθαρό χρέος της εταιρείας μειώθηκε από τα 5.051,0 εκατ. σε 4.210,3 το 2010.



(Γράφημα 4.8 πηγή : εξέλιξη βασικών μεγεθών, από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας)

#### 4.6.1 Ενημέρωση Επενδυτών

Το 1950 ιδρύθηκε η ΔΕΗ με στόχο να διαμορφώσει και να εφαρμόσει μία εθνική ενεργειακή πολιτική, που θα οδηγήσει στον εξηλεκτισμό της Ελλάδας με την αποτελεσματική αξιοποίηση των εγχώριων πηγών. Ο σκοπός της "να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον", πρακτικά σημαίνει το δικαίωμα κάθε Έλληνα πολίτη να έχει ηλεκτρικό ρεύμα στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Με βάση την αποτελεσματική και ευρείας κλίμακας ανάπτυξη και την καινοτόμο τεχνολογία, η ΔΕΗ επιτυγχάνει τον εξηλεκτισμό όλης της χώρας, από τα μικρά απομακρυσμένα νησιά, μέχρι τους πιο απομονωμένους οικισμούς της ορεινής Ελλάδας. Από 1.1.2001, η ΔΕΗ μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία και από 12.12.2001 αρχίζει η διαπραγμάτευση των μετοχών της στα χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου. Σήμερα λειτουργεί σε ένα περιβάλλον απελευθερωμένης αγοράς, καλύπτοντας όλο το φάσμα δραστηριοτήτων στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας. Με μερίδιο αγοράς που ανέρχεται στο 70% περίπου της εγκατεστημένης ισχύος της χώρας, και κύκλο εργασιών € 5,5 δισ. και σύνολο παγίων € 16,6 δισ. το 2011, είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα και ο μοναδικός σχεδόν πάροχος για περίπου 7,5 εκατομμύρια πελάτες. Κατέχει, επίσης, ηγετική θέση στην ευρύτερη αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η εγκατεστημένη ισχύς των 12.760 MW προέρχεται από λιγνιτικούς, υδροηλεκτρικούς και πετρελαϊκούς σταθμούς, σταθμούς φυσικού αερίου, ηλιακά και φωτοβολταϊκά πάρκα. Περίπου το 65% της συνολικής ηλεκτρικής ενέργειας παράγεται από λιγνίτη, καθιστώντας τη ΔΕΗ το δεύτερο μεγαλύτερο παραγωγό λιγνίτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Έχει στην κατοχή της 109 σταθμούς, καθώς και τα δίκτυα διανομής Χαμηλής και Μέσης Τάσης συνολικού μήκους 228.900 χλμ. και Υψηλής Τάσης μήκους 949 χλμ, ενώ η 100% θυγατρική της, ΑΔΜΗΕ Α.Ε., έχει στην κατοχή της το εθνικό σύστημα μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας μήκους 11.229 χλμ.

## 4.6.2 Η Δ.Ε.Η. με αριθμούς

7,5 εκατομμύρια πελάτες

109 σταθμοί παραγωγής

12.760 MW εγκατεστημένη ισχύς

70% της εγκατεστημένης ισχύος στην Ελλάδα

11.229 χλμ. γραμμές Μεταφοράς (Υψηλής Τάσης)

228.900 χλμ. γραμμές Διανομής Χαμηλής και Μέσης Τάσης και 949 χλμ γραμμές Υψηλής Τάσης

## 4.7.1 Δραστηριότητα της Εταιρείας

Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι σήμερα η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής και η μοναδική εταιρεία διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, που προμηθεύει με ηλεκτρική ενέργεια τα 7,5 εκατ. πελατών της (παροχές). Στην ιδιοκτησία του ΑΔΜΗΕ (100% θυγατρική εταιρεία της ΔΕΗ Α.Ε.) ανήκει επίσης και το σύστημα μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας. Με την τεράστια υποδομή σε εγκαταστάσεις ορυχείων λιγνίτη, παραγωγής, γραμμών μεταφοράς και δικτύων διανομής ηλεκτρικής ενέργειας που έχει δημιουργήσει, η ΔΕΗ είναι η μεγαλύτερη βιομηχανική επιχείρηση στην Ελλάδα, ως προς τα πάγια ενεργητικά στοιχεία. Κατά τη διάρκεια του έτους 2011 η Εταιρεία παρήγαγε περίπου το 75% από τις 55,7 TWh ηλεκτρικής στην Ελλάδα και διήλθαν από τα δίκτυα μεταφοράς ενέργειας που παρήχθησαν.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει ορισμένα στοιχεία σχετικά με τη λειτουργική δραστηριότητα της Εταιρείας κατά την τελευταία τριετία:

31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ	2011	2010	2009
Εγκατεστημένη ισχύς (GW)	12,8	12,8	12,8
Καθαρή Παραγωγή (TWh) <sup>(1)</sup>	41,5	45,5	50,1
Πωληθείσα Ηλεκτρική Ενέργεια στους τελικούς καταναλωτές (TWh) <sup>(2)</sup>	49,3	51,6	53
Πελάτες στο τέλος της περιόδου (σε εκατ.)	7,3 <sup>(3)</sup>	7,5	7,6
Αριθμός εργαζομένων <sup>(4)</sup>	20.821	21.845	22.582
Πελάτες ανά εργαζόμενο	351	343	335
Πωλήσεις ανά εργαζόμενο (MWh)	2.368	2.362	2.349

- ✓ Η καθαρή παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας ισούται με τη συνολική παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, μείον την εσωτερική κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας που οφείλεται στη διαδικασία παραγωγής.
- ✓ Συμπεριλαμβάνονται οι πωλήσεις στην εγχώρια αγορά και οι εξαγωγές.
- ✓ € 7,5 εκατ. πελάτες μετά την αναστολή λειτουργίας δύο εναλλακτικών προμηθευτών από 24.1.2012.
- ✓ Δεν συμπεριλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στη ΔΕΣΜΗΕ Α.Ε.

Στην ηπειρωτική Ελλάδα, το μέγιστο της παραγωγικής ισχύος είναι συγκεντρωμένο στο βόρειο τμήμα της χώρας, κοντά στα μεγάλα λιγνιτωρυχεία, τα οποία αποτελούν την κυριότερη πηγή καυσίμου.

Στα νησιά, η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας εξαρτάται από την απόσταση των νησιών από την ηπειρωτική Ελλάδα, και συνεπώς από τη δυνατότητα σύνδεσής τους με το σύστημα μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας της ηπειρωτικής Ελλάδας. Τα νησιά του Ιονίου, όπως επίσης και ορισμένα του Αιγαίου, είναι συνδεδεμένα με το σύστημα μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας της ηπειρωτικής Ελλάδας και μαζί με το σύστημα αυτό αποτελούν το "διασυνδεδεμένο σύστημα". Τα υπόλοιπα νησιά, τα οποία αναφέρονται ως "μη διασυνδεδεμένα νησιά", εξυπηρετούνται από αυτόνομους σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, οι οποίοι λειτουργούν με πετρέλαιο. Συμπληρωματικά σε ορισμένα νησιά η ζήτηση καλύπτεται από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.

#### 4.7.2 Μερίδιο αγοράς

Το μερίδιο της Ελληνικής Αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας είναι 92,3 % της στις 31.12.11. Το ποσοστό αυτό τον Μάρτιο του 2012 διαμορφώθηκε σε 99,4%, μετά την αναστολή λειτουργίας δύο εναλλακτικών προμηθευτών ηλεκτρικής ενέργειας (από 24.01.2012)

#### 4.7.3 Δίκτυο αγοράς

Η εξυπηρέτηση των πελατών της πραγματοποιείται μέσα από το δίκτυο των 143 καταστημάτων Εμπορίας και 171 σημείων εξυπηρέτησης για υπηρεσίες Δικτύου, καλύπτοντας ολόκληρη την επικράτεια ακόμα και τις πλέον δυσπρόσιτες περιοχές στα πλαίσια των υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας που παρέχει.

#### 4.8 Ο όμιλος

<b>ΔΕΗ Α.Ε.</b>	<b>Ποσοστό Συμμετοχής 31.12.2011</b>
ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε.	100%
ΔΕΗ Ρόδος Α.Ε. (νυν ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε)	100%
ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (πρώην ΔΕΗ Τηλεπικοινωνίες Α.Ε.	100%
PPC FINANCE PLC	100%
PPC QUANTUM ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ LTD	51%
ΛΑΡΚΟ Γ.Μ.Μ.Α.Ε.	11,45%
ΔΕΣΜΗΕ Α.Ε.	49%
SENCAP Α.Ε.	50%
WASTE SYCLO Α.Ε.	49%

<b>ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε.</b>	<b>Ποσοστό Συμμετοχής 31.12.2011</b>
ΔΕΗ Ανανεώσιμες ΡΟΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	49%
ΔΕΗ Ανανεώσιμες ΤΕΡΝΑ Ενεργειακή Α.Ε.	49%
ΔΕΗ Ανανεώσιμες ΝΑΝΚΟ Ενέργεια - ΜΥΗΕ Γιτάνη Α.Ε.	49%
ΔΕΗ Ανανεώσιμες ΜΕΚ Ενεργειακή Α.Ε.	49%
ΔΕΗ Ανανεώσιμες ΕΛΤΕΒ ΑΕΙΦΟΡΟΣ Α.Ε.	49%
ΔΕΗ Ανανεώσιμες EDF EN GREECE Α.Ε.	49%
ΕΕΝ ΒΟΙΩΤΙΑ Α.Ε.	46,5%
Good Works Κτηματική & Αναπτυξιακή Α.Ε.	49%
ΩΡΙΩΝ Ενεργειακή Α.Ε.	49%
ΑΣΤΡΑΙΟΣ Ενεργειακή Α.Ε.	49%
ΦΟΙΒΗ Ενεργειακή Α.Ε.	49%
ΙΑΠΕΤΟΣ Ενεργειακή Α.Ε.	49%
Αιολικό Πάρκο ΛΟΥΚΟ Α.Ε.	49%
Αιολικό Πάρκο ΜΠΑΜΠΟ ΒΙΓΛΙΕΣ Α.Ε.	49%
Αιολικό Πάρκο ΚΙΛΙΖΑ Α.Ε.	49%
Αιολικό Πάρκο ΛΕΥΚΙΒΑΡΙ Α.Ε.	49%
Αιολικό Πάρκο ΑΓΙΟΣ ΟΝΟΥΦΡΙΟΣ Α.Ε.	49%
Renewable Energy Applications Ltd	49%

Αρκαδικός Ήλιος 1 Α.Ε.	100%
Αρκαδικός Ήλιος 2 Α.Ε.	100%
ΗΛΙΑΚΟ ΒΕΛΟΣ 1 Α.Ε.	100%
ΗΛΙΑΚΟ ΒΕΛΟΣ 2 Α.Ε.	100%
SOLARLAB Α.Ε.	100%
Ηλιακά Πάρκα Δυτικής Μακεδονίας 1 Α.Ε.	100%
Ηλιακά Πάρκα Δυτικής Μακεδονίας 2 Α.Ε.	100%
ΥΗΣ Οινούσα Α.Ε.	100%

#### 4.9 Μετοχική σύνθεση

Το μετοχικό κεφάλαιο της ΔΕΗ (1.067.200.000 Ευρώ) διαιρείται σε 232.000.000 κοινές μετοχές ονομαστικής αξίας € 4,60 η κάθε μία. Η μετοχική σύνθεση της ΔΕΗ Α.Ε. κατά την 30.09.2012 είχε ως ακολούθως:

Ελληνικό Δημόσιο	51,12%
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ/ΤΑΠ-ΔΕΗ και ΤΑΥΤΕΚΩ/ΤΕΑΠΑΠ-ΔΕΗ (πρώην ΟΑΠ)	3,81%
Ευρύ επενδυτικό κοινό & θεσμικοί επενδυτές	45,07%
Σύνολο	100%

#### Υποσημειώσεις :

Στις 11 Σεπτεμβρίου 2012, το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ) Α.Ε. κατέστη πληρεξούσιος του Ελληνικού Δημοσίου με



δικαίωμα να ασκεί κατά την απόλυτη κρίση του με τον προσφορότερο τρόπο και χωρίς να λαμβάνει οδηγίες από το μέτοχο Ελληνικό Δημόσιο, τα δικαιώματα ψήφου 39.440.000 κοινών με δικαίωμα ψήφου μετοχών (ήτοι ποσοστό 17% του υφιστάμενου μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας). Σημειώνεται ότι το Ελληνικό Δημόσιο είναι κύριος και ελέγχει το 100% των μετοχών του ΤΑΙΠΕΔ.

Συμπεριλαμβάνεται από 8.12.2011 η συνολική συμμετοχή της εταιρείας "Silchester International Investors LLP", με 32.024.558 μετοχές ή 13,8% των δικαιωμάτων ψήφου της ΔΕΗ, με την ιδιότητα του διαχειριστή επενδύσεων .

#### **4.10 Διοίκηση**

Τα όργανα της διοίκησης :

- ✓ Το Δ.Σ.
- ✓ Ο Διευθύνων Σύμβουλος
- ✓ Το Συμβούλιο διεύθυνσης

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της Εταιρείας. Διαμορφώνει κατά κύριο λόγο τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξής της, εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας της και γενικά ασκεί κάθε εξουσία που αφορά την επιδίωξη του σκοπού της με εξαίρεση τα θέματα που από το νόμο ή το Καταστατικό της Εταιρείας υπάγονται στην αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της ΔΕΗ και προϊστάται όλων των υπηρεσιών της, διευθύνει το έργο τους, αποφασίζει για την Οργανωτική Διάρθρωση των Γενικών Διευθύνσεων, είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση του προϋπολογισμού της Εταιρείας και γενικά παίρνει τις αναγκαίες αποφάσεις μέσα στο πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της.

Το Συμβούλιο Διεύθυνσης συγκροτείται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος

είναι και Πρόεδρος του και τους τυχόν Αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους

Σύμφωνα με το άρθρο 10 του καταστατικού της εταιρείας το Δ.Σ. αποτελείται από 11 μέλη με τριετή θητεία :

- Έξι μέλη μεταξύ των οποίων και ο Διευθύνων Σύμβουλος εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας στην οποία όμως δεν μπορούν να συμμετάσχουν οι μέτοχοι που συμμετέχουν στη ν ειδική συνέλευση των μετόχων της μειοψηφίας.
- Δύο μέλη αντιπρόσωποι των εργαζομένων
- Δύο μέλη που εκπροσωπούν την μειοψηφία και εκλέγονται από την ειδική συνέλευση των μετόχων της μειοψηφίας
- Ένα μέλος υποδεικνύεται από την οικονομική και κοινωνική επιτροπή (ο.κ.ε.)
- Το Δ.Σ συνέρχεται μια φορά το μήνα και εκτάκτως κάθε φορά που ο πρόεδρος το θεωρεί σκόπιμο ή μετά από σχετική αίτηση δύο συμβούλων .

#### **4.11.1 Περιβαλλοντική στρατηγική**

Η Περιβαλλοντική Στρατηγική της ΔΕΗ είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της ενεργειακής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Υπουργείου Περιβάλλοντος Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής για το 2020 (20% Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, 20% εξοικονόμηση ενέργειας, 20% μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου) και τις θεσμικές παρεμβάσεις για την κλιματική αλλαγή και την προστασία του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας. Η ΔΕΗ επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές της, όπως την εξόρυξη λιγνίτη, την παραγωγή, τη μεταφορά και τη διανομή ηλεκτρικής ενέργειας. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί βασικό κριτήριο στη λήψη αποφάσεων της Επιχείρησης.

#### 4.11.2 Περιβαλλοντική οργάνωση

Η ΔΕΗ διαχειρίζεται πολλές διαφορετικές πηγές ενέργειας και τεχνολογίες, με διαφορετικά περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και προκλήσεις. Οι περισσότερες από τις δραστηριότητές της ρυθμίζονται από αυστηρούς νόμους, κανονισμούς και άδειες σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό, εθνικό και τοπικό επίπεδο. Εκτός από τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, οι περιβαλλοντικές επιδόσεις είναι το θεμέλιο για υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων, η οποία βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας. Για το λόγο αυτό η Επιχείρηση έχει θεσπίσει οργανωτικές οντότητες σε όλες τις Γενικές Διευθύνσεις.

#### 4.11.3 Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας

Η περιβαλλοντική στρατηγική της ΔΕΗ περιλαμβάνει την ανάπτυξη των τεχνολογιών χαμηλών εκπομπών και επενδύει σημαντικά στην αύξηση του μεριδίου των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στην παραγωγή που προέρχεται από την αιολική ενέργεια, την υδροηλεκτρική ενέργεια, την ηλιακή, την γεωθερμική κ.λπ. Σήμερα ο όμιλος της ΔΕΗ, μέσω της ΔΕΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ, θα υλοποιήσει σε συνεργασία με άλλες εταιρείες ορισμένα από τα μεγαλύτερα έργα ΑΠΕ στον κόσμο διεκδικώντας έτσι να ανακτήσει την πρωτοπορία στον κλάδο των ΑΠΕ. Η Επιχείρηση, εκμεταλλευόμενη το έντονο φυσικό ανάγλυφο της χώρας μας, συνεχίζει να κατασκευάζει φράγματα κατά τη ροή των ποταμών και να δημιουργεί τεχνητές λίμνες ή αλλιώς ταμιευτήρες, αξιοποιώντας το υδροδυναμικό της χώρας, σύμφωνα πάντα με τις αρχές της αειφόρας, δηλαδή το σεβασμό στο ισοζύγιο προσφοράς και ζήτησης σε επίπεδο λεκάνης απορροής του κάθε υδατικού διαμερίσματος. Η ΔΕΗ κατέχει και διαχειρίζεται 15 μεγάλους σταθμούς υδροηλεκτρικής ενέργειας. Οι ΑΥΗΣ Σφηκιάς στον Αλιάκμονα και Θησαυρού στον Νέστο είναι αντλητικοί, δηλαδή αποθηκεύουν την περίσσεια υδροηλεκτρικής ενέργειας για να την αποδώσουν όταν υπάρχει υπερβάλλουσα ζήτηση σε σχέση με την παραγωγή. Τα Υδροηλεκτρικά αυτά Έργα, υποκαθιστούν σε πολλές περιπτώσεις τα ορυκτά καύσιμα, συμβάλλοντας έτσι αποφασιστικά στη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> και στον περιορισμό του φαινομένου του θερμοκηπίου.

Η ΔΕΗ προγραμματίζει την ένταξη νέων μεγάλων υδροηλεκτρικών σταθμών όπως

τον Ιλαρίωνα με Εγκατεστημένη Ισχύ 153 MW, το Μετσοβίτικο 29 MW, τη Μεσοχώρα 160 MW, το Τέμενος 18,9 MW. Έχει ολοκληρωθεί η μελέτη των μικρών υδροηλεκτρικών σταθμών όπως του ΜΥΗΣ Ιλαρίωνα 4 MW, του ΜΥΗΣ Μεσοχώρας 1,6 MW και του ΜΥΗΕ Παπαδιάς 0,50 MW.

#### 4.12.1 Εξυπηρέτηση των πελατών

Πρωταρχικής σημασίας στόχος για τον όμιλο της ΔΕΗ είναι η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου υλοποιούνται οι εξής πολιτικές:

- ✓ Εξασφάλιση μεγαλύτερης διαφάνειας των αναλυτικών χρεώσεων των πελατών για ηλεκτρικό ρεύμα. Στο πλαίσιο αυτό οι πελάτες θα λαμβάνουν τιμολόγια στα οποία θα γίνεται ξεχωριστή αναγραφή και παρουσίαση των επιμέρους ρυθμιζόμενων χρεώσεων, δηλαδή αυτών που αφορούν τα δίκτυα Μεταφοράς, Διανομής, τις Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας και τις λοιπές χρεώσεις στους λογαριασμούς ρεύματος. Έτσι, οι πελάτες θα γνωρίζουν τι ακριβώς πληρώνουν για ενέργεια και τι τους κοστίζει η κάθε υπηρεσία που τους παρέχεται.
- ✓ Μια νέα πολύ σημαντική πρωτοβουλία σε περίοδο διεθνούς ενεργειακής κρίσης είναι η θέσπιση "κοινωνικών τιμολογίων" για ενεργειακά ευπαθείς ομάδες καταναλωτών.
- ✓ Μέσω των λογαριασμών οι πελάτες ενημερώνονται σχετικά με τους τρόπους εξοικονόμησης ηλεκτρικής ενέργειας. Ήδη προωθούνται μια σειρά από ενέργειες με σκοπό τη μείωση της καταναλισκόμενης ηλεκτρικής ενέργειας και χρήση της με "έξυπνο τρόπο", έτσι ώστε να αποφεύγονται: η κατασπατάληση ενέργειας, αύξηση της μόλυνσης του Περιβάλλοντος, η αύξηση των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου κλπ
- ✓ Κατά τους θερινούς μήνες παρέχονται οικονομικά κίνητρα στους μεγάλους πελάτες Υψηλής και Μέσης Τάσης, έτσι ώστε να μειώνουν την κατανάλωση τους κατά τις ώρες αιχμής, όταν το σύστημα βρίσκεται σε οριακό σημείο λόγω πολύ μεγάλης ζήτησης.
- ✓ Ταχύτερη πληρωμή των λογαριασμών μέσω Αυτόματων Ταμειακών Μηχανών (ATMs) ή άλλων εναλλακτικών τρόπων

- ✓ Κατά το 2008 ολοκληρώνεται η τηλεμέτρηση των καταναλώσεων των πελατών Μέσης Τάσης και στη συνέχεια θα προωθηθεί η τηλεμέτρηση των μεγάλων πελατών Χαμηλής Τάσης, ώστε να διευκολυνθεί και η λειτουργία της αγοράς ηλεκτρισμού.
- ✓ Ανάπτυξη νέου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης των λογαριασμών πελατών για ταχύτερη, έγκαιρη και χωρίς σφάλματα διεκπεραίωσή τους.

#### **4.12.2 Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο**

Το Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο (Κ.Ο.Τ.) παρέχεται για την προστασία των ευπαθών ομάδων καταναλωτών και πιο συγκεκριμένα για άτομα χαμηλού εισοδήματος, τρίτεκνους, μακροχρόνια άνεργους, ΑΜΕΑ και άτομα που χρήζουν μηχανικής υποστήριξης. Με την τελευταία Απόφαση του Υπουργείου διευρύνθηκαν ακόμα περισσότερο τα ανώτερα όρια της τετραμηνιαίας κατανάλωσης ανά κατηγορία ευπαθούς ομάδας και πλέον η έκπτωση παρέχεται στο σύνολο της τετραμηνιαίας κατανάλωσης σύμφωνα με τα όρια της κάθε κατηγορίας. Το τιμολόγιο αυτό παρέχεται από όλους τους προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας. Μέσω της ιστοσελίδας της ΔΕΗ μπορούν να υποβάλουν αίτηση για υπαγωγή στο Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο όλοι οι δικαιούχοι πελάτες, ανεξαρτήτως του Προμηθευτή Ηλεκτρικής Ενέργειας που έχουν επιλέξει, δηλαδή η εφαρμογή απευθύνεται στους πελάτες όλων των Προμηθευτών και όχι μόνο του Προμηθευτή ΔΕΗ. Η εφαρμογή του Κοινωνικού Οικιακού Τιμολογίου για τους δικαιούχους ξεκινά από 1 Ιανουαρίου εκάστοτε έτους, μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου των στοιχείων των αιτήσεων, από τους αρμόδιους φορείς (Υπουργείο Οικονομικών, ΟΑΕΔ). Όσοι υποβάλλουν αιτήσεις στο χρονικό διάστημα από 1 Οκτωβρίου έως 15 Δεκεμβρίου και εγκρίνονται οι αιτήσεις τους, είναι δικαιούχοι του Κοινωνικού Τιμολογίου από την έναρξη του επόμενου έτους. Αιτήσεις παραλαμβάνονται καθ' όλη τη διάρκεια του εκάστοτε έτους. Στις περιπτώσεις αυτές, μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου από τους αρμόδιους φορείς, εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις χορήγησης του Κοινωνικού Τιμολογίου, αυτό θα εφαρμόζεται για το υπόλοιπο διάστημα του έτους.

### 4.12.3 Τηλεθέρμανση

Τηλεθέρμανση (Τ/Θ) ορίζεται η παροχή θέρμανσης με ειδικό δίκτυο μονωμένων αγωγών που μεταφέρουν ζεστό νερό, το οποίο θερμαίνεται σε λέβητες, συνήθως σε θερμοηλεκτρικά εργοστάσια, αρκετά μακριά από το χώρο κατανάλωσης. Είναι δηλαδή η θέρμανση των κτιρίων μιας πόλης ή ενός τμήματος της πόλης από κεντρικό καυστήρα και όχι από ατομικούς.

Η θέρμανση του νερού γίνεται με την καύση αερίου, πετρελαίου ή γαιανθράκων (λιγνιτών) σε ένα εργοστάσιο παραγωγής κυρίως ηλεκτρικής ενέργειας και συμπληρωματικά θερμικής ή αντίστροφα.

Η θερμότητα, η οποία απαιτείται για τη θέρμανση του νερού της τηλεθέρμανσης, προέρχεται από τον ατμό που χρησιμοποιείται στο εργοστάσιο και ειδικότερα από το τέλος της διαδικασίας. Ο ατμός έχει μια θερμοκρασία 120°C-140°C. Με τον θερμό αυτόν ατμό θερμαίνεται το νερό που χρησιμοποιείται στην τηλεθέρμανση, περνώντας από σωλήνες, με τους οποίους μεταφέρεται, δίπλα από τον ατμό - δηλαδή σε έναν εναλλάκτη θερμότητας. Στην αρχή της παροχής, το νερό έχει θερμοκρασία 100°C και στην επιστροφή 20° - 40°C.

Η πρώτη μικρού μεγέθους εγκατάσταση Τ/Θ στην Ελλάδα ξεκίνησε στην Πτολεμαΐδα το 1960, θερμαίνοντας τον οικισμό της ΔΕΗ στο Προάστιο Εορδαίας από τον ΑΗΣ Πτολεμαΐδας. Σήμερα εγκαταστάσεις Τ/Θ διαθέτουν οι πόλεις της Κοζάνης, Πτολεμαΐδας, Αμύνταιου, Φιλώτα και Μεγαλόπολης που αξιοποιούν το θερμικό φορτίο των γειτονικών θερμοηλεκτρικών σταθμών.

### 4.12.4 Φθηνότερη από το πετρέλαιο

Η σύνδεση των οικοδομών γίνεται με την υπογραφή συμβολαίου, στο οποίο καθορίζεται το αντίστοιχο τέλος σύνδεσης ανά μεικτό τετραγωνικό μέτρο του προς σύνδεση χώρου. Η τιμή πώλησης θερμικής ενέργειας καθορίζεται από το κόστος του

πετρελαίου θέρμανσης και βάσει του συμβολαίου σύνδεσης δεν μπορεί να υπερβεί το 70% του αντίστοιχου κόστους καύσης πετρελαίου. Οι εφαρμοζόμενες τιμές πώλησης της Θερμικής Ενέργειας είναι πολύ κατώτερες της συμβατικής. Με τις σημερινές αυξήσεις των τιμών πετρελαίου το κόστος θέρμανσης με Τηλεθέρμανση είναι κάτω του 50% του κόστους αντίστοιχης θέρμανσης με πετρέλαιο. Θεωρείται ως μια επιτυχημένη επένδυση καθώς η φθηνή τιμολογιακή πολιτική προσέλκυσε αμέσως τους πολίτες της περιοχής.

#### **4.12.5 Οφέλη**

Εξοικονόμηση και ορθολογική χρήση της ενέργειας που υπερβαίνει το 30% γιατί η Συμ-παραγωγή θερμότητας και ηλεκτρισμού αυξάνει τον βαθμό απόδοσης των μονάδων της ΔΕΗ και μειώνει τις εκπομπές ρύπων. Κάθε MWH (μεγαβατώρα) Συμπαραγωγής μειώνει κατά 160 KG ως 500 KG τις εκπομπές CO<sub>2</sub> Μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος γιατί οι καπνοδόχοι 1900 οικοδομών (10.000 διαμερισμάτων) «έσβησαν» και αντικαθίστανται από την καύση λιγνίτη στους ΑΗΣ για την ενιαία παραγωγή ηλεκτρικής και θερμικής ενέργειας. Φθηνότερη θέρμανση και φθινό ζεστό νερό γιατί η Τηλεθέρμανση επιτυγχάνει εξοικονόμηση ενέργειας. Ανεξαρτησία από τα δαπανηρά, εισαγόμενα καύσιμα όπως το πετρέλαιο, γιατί η θερμότητα της Τηλεθέρμανσης παράγεται από λιγνίτη που είναι εγχώριο καύσιμο χαμηλού κόστους.

## **Κεφάλαιο 5 : Ανάλυση Στρατηγικής, προκλήσεων και αντιμετώπιση οικονομικών λειτουργιών της ΔΕΗ**

### **5.1 Δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα**

Σύμφωνα με τα ετήσια οικονομικά στοιχεία της ΔΕΗ τα οικονομικά αποτελέσματα τα τελευταία χρόνια δεν είναι ικανοποιητικά . Παρόλο που η γεωγραφική θέση της Ελλάδος είναι μοναδική και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να χρειάζεται επιπλέον κόστος για την παραγωγή και διανομή του ηλεκτρισμού λόγω των πολλών νησιών οι λειτουργίες της επιχείρησης έχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με τον άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Το επιχειρηματικό περιβάλλον που διέπει τον κλάδο της ενέργειας όπως και των εταιρειών ηλεκτρισμού στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες έχει εξελιχθεί σημαντικά σε αντίθεση με την Ελλάδα αλλά και την ίδια την ΔΕΗ που δεν έχουν ακολουθήσει τους ρυθμούς των εταιρών μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά έχουν μείνει στάσιμη πάνω στον τομέα της ενέργειας . Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα οικονομικά αποτελέσματα της ΔΕΗ τα τελευταία χρόνια να μην είναι ικανοποιητικά και να μην επιτρέπουν τη χρηματοδότηση των νέων επενδύσεων στην επιχείρηση που είναι απαραίτητες . Σύμφωνα με τον προσδιορισμό που έγινε στο Στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης υπάρχει απόκλιση αποδοτικότητας σε σύγκριση με τους εταίρους μας στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας ύψους 750.000.000 ευρώ ετησίως .

### **5.2 Διαφορές και αποκλίσεις στον τομέα της Ενέργειας της Ελλάδος με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες**

Στο προηγούμενο στρατηγικό σχέδιο που είχε παρουσιάσει η επιχείρηση είχε προσδιοριστεί ότι σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές των άλλων ευρωπαϊκών χωρών οι αποκλίσεις αποδοτικότητας φτάνανε τα 650.000.000 ευρώ ετησίως και παράλληλα είχε προσδιοριστεί η δυνατότητα βελτίωσης των εσόδων της επιχείρησης κατά 100.000.000 ευρώ ετησίως, μέσα από την αύξηση της παραγωγής και από την βελτίωση των μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας .Επίσης είχαν



προσδιοριστεί και οι σημαντικές διαφορές στην αξία ηλεκτρισμού μεταξύ της Ελλάδος και των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών οι οποίες διάφορες παραμένουν και σήμερα .

	<b>Χονδρεμπορική αγορά</b>	<b>Διανομή</b>	<b>Χρεώσεις</b>	<b>Εμπορία</b>	<b>Τιμές λιανικής</b>
<b>Ελλάδα</b>	Υποχρεωτική ημερήσια αγορά	Η μεταφορά και η διανομή συνυπάρχουν και γίνονται από τα ίδια νομικά πρόσωπα	Ο τρόπος χρεώσεων δεν παρέχει κίνητρα απόδοσης	Η ΔΕΗ είναι ο μοναδικός προμηθευτής	Ρυθμιζόμενα τιμολόγια που δεν αντανακλούν στο κόστος
<b>Ευρώπη</b>	Ημερήσια αγορά, διμερή συμβόλαια και συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης	Η μεταφορά και η διανομή είναι νομικά διαχωρισμένες από τις ανταγωνίστηκες δραστηριότητες	Ο τρόπος χρέωσης παρέχει κίνητρα απόδοσης και επενδύσεων	Πολλοί προμηθευτές	Διακριτά τιμολόγια που αντανακλούν στο κόστος

(Πίνακας 5.1 )

Παρ' όλες τις προσπάθειες που γίνανε και την πρόοδο που πέτυχε η ΔΕΗ σε συνεργασία με διάφορα υπουργεία σε ορισμένα θέματα όπως η εμφάνιση των διακριτών χρεώσεων στους λογαριασμούς των πελατών της και ο ρυθμιστικός μηχανισμός υπολογισμού και επιμερισμού των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας (ΥΚΩ) και το κοινωνικό τιμολόγιο πολλές είναι οι διαφορές που παραμένουν όπως μας δείχνει και ο παραπάνω πίνακας .Όπως στον τομέα των χρεώσεων , ο τρόπος των χρεώσεων στην χώρα μας δεν παρέχει κίνητρα απόδοσης σε αντίθεση με των άλλων

ευρωπαϊκών χωρών . Επίσης ένα άλλο πολύ σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι η ΔΕΗ συνεχίζει να είναι ο μοναδικός προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας .

### 5.3 Διαφορές στην αγορά ρεύματος από τους καταναλωτές στην Ελλάδα και στην Ευρώπη

Σε αντίθεση με την Ελλάδα που τα τιμολόγια της Δ.Ε.Η. είναι ρυθμιζόμενα άρα δεν αντανακλούν στο κόστος στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να επιλέγουν από πού θα προμηθευτούν το ηλεκτρικό ρεύμα είτε βάση ενός ρυθμιζόμενου τιμολογίου είτε βάση τις τιμές της αγοράς .

<b>Χώρα</b>	<b>Βιομηχανικά τιμολόγια</b>	<b>Οικιακά τιμολόγια</b>
<i>Ελλάδα</i>	Ρυθμιζόμενα τιμολόγια που δεν αντανακλούν στο κόστος	Ρυθμιζόμενα τιμολόγια που δεν αντανακλούν στο κόστος
<i>Ισπανία</i>	Τιμές αγοράς ή τιμολόγια με τιτλοποίηση ελλειμμάτων	Τιμές αγοράς ή τιμολόγια με τιτλοποίηση τιμολογιακών ελλειμμάτων
<i>Ιταλία</i>	Τιμές αγοράς	Τιμές αγοράς ή τιμολόγια που αντανακλούν στο κόστος
<i>Ηνωμένο Βασίλειο</i>	Τιμές αγοράς	Τιμές αγοράς

(Πίνακας 5.2)

Με βάση μια έρευνας της εταιρείας προέκυψε ότι οι τιμές της ηλεκτρικής ενέργειας για τους καταναλωτές της ευρωπαϊκής ένωσης σε σχέση με τους καταναλωτές της Ελλάδος είναι πολύ πιο υψηλές. Δηλαδή οι καταναλωτές της χώρας μας πληρώνουν πολύ λιγότερο την ηλεκτρική ενέργεια σε σχέση με τους ευρωπαίους. Ακολουθεί η έρευνα που έγινε το πρώτο εξάμηνο του 2008 και στις 27 χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης. Στα ποσά συμπεριλαμβάνονται και οι φόροι.

<b>Χώρα</b>	<b>Τιμές ηλεκτρικής ενέργειας με φόρους για νοικοκυριά (πρώτο εξάμηνο του 2008)</b>
<i>I. Δανία</i>	264,00 €
<i>II. Ιταλία</i>	238,00 €
<i>III. Γερμανία</i>	215,00 €
<i>IV. Βέλγιο</i>	197,00 €
<i>V. Κύπρος</i>	178,00 €
<i>VI. Αυστρία</i>	178,00 €
<i>VII. Ισλανδία</i>	177,00 €
<i>VIII. Ολλανδία</i>	173,00 €
<i>IX. Σουηδία</i>	170,00 €
<i>X. Λουξεμβούργο</i>	159,00 €
<i>XI. Ουγγαρία</i>	155,00 €
<i>XII. Πορτογαλία</i>	148,00 €
<i>XIII. Ηνωμένο Βασίλειο</i>	146,00 €
<i>XIV. Σλοβακία</i>	142,00 €
<i>XV. Ισπανία</i>	137,00 €
<i>XVI. Τσέχικη Δημοκρατία</i>	127,00 €
<i>XVII. Πολωνία</i>	126,00 €

<b>VIII. Φιλανδία</b>	122,00 €
<b>XIX. Γαλλία</b>	121,00 €
<b>XX. Σλοβενία</b>	115,00 €
<b>XXI. Ρουμανία</b>	106,00 €
<b>XXII. Ελλάδα</b>	105,00 €
<b>XIII. Μάλτα</b>	99,00 €
<b>XIV. Λιθουανία</b>	88,00 €
<b>XXV. Λετονία</b>	84,00 €
<b>XVI. Εσθονία</b>	81,00 €
<b>XVII. Βουλγαρία</b>	71,00 €

(Πίνακας 5.3)

## **5.4 Πώς οι μη ελεγχόμενες δαπάνες εκτροχίασαν τα οικονομικά της εταιρείας και συντέλεσαν στην αρνητική πορεία της μετοχής**

### **5.4.1 Μη ελεγχόμενες δαπάνες**

Τα τελευταία πέντε χρόνια οι μη ελεγχόμενες δαπάνες αυξήθηκαν με μεγάλους ρυθμούς και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να επηρεαστεί σημαντικά η κερδοφορία της εταιρείας . Συγκεκριμένα αυξήθηκαν οι δαπάνες που αφορούσαν καύσιμα , αγορές ενέργειας και κόστος CO<sub>2</sub> .Όπως προαναφέραμε, αφού τα τιμολόγια της εταιρείας δεν αντικατοπτρίζουν το πραγματικό κόστος παρουσιάζεται με αντίθεση μεταξύ των μη ελεγχόμενων δαπανών και των οικονομικών αποδόσεων της Δ.Ε.Η. .Πιο συγκεκριμένα οι δαπάνες των καυσίμων από 317 εκατομμύρια που ήταν το πρώτο εξάμηνο του 2004 έφτασαν στα 688 εκατομμύρια ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2008 δηλαδή έχουμε μια αύξηση της τάξεως του 218 % . Αντιστοίχως στις αγορές ενέργειας είχαμε μια αύξησης από 75 εκατομμύρια ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2004

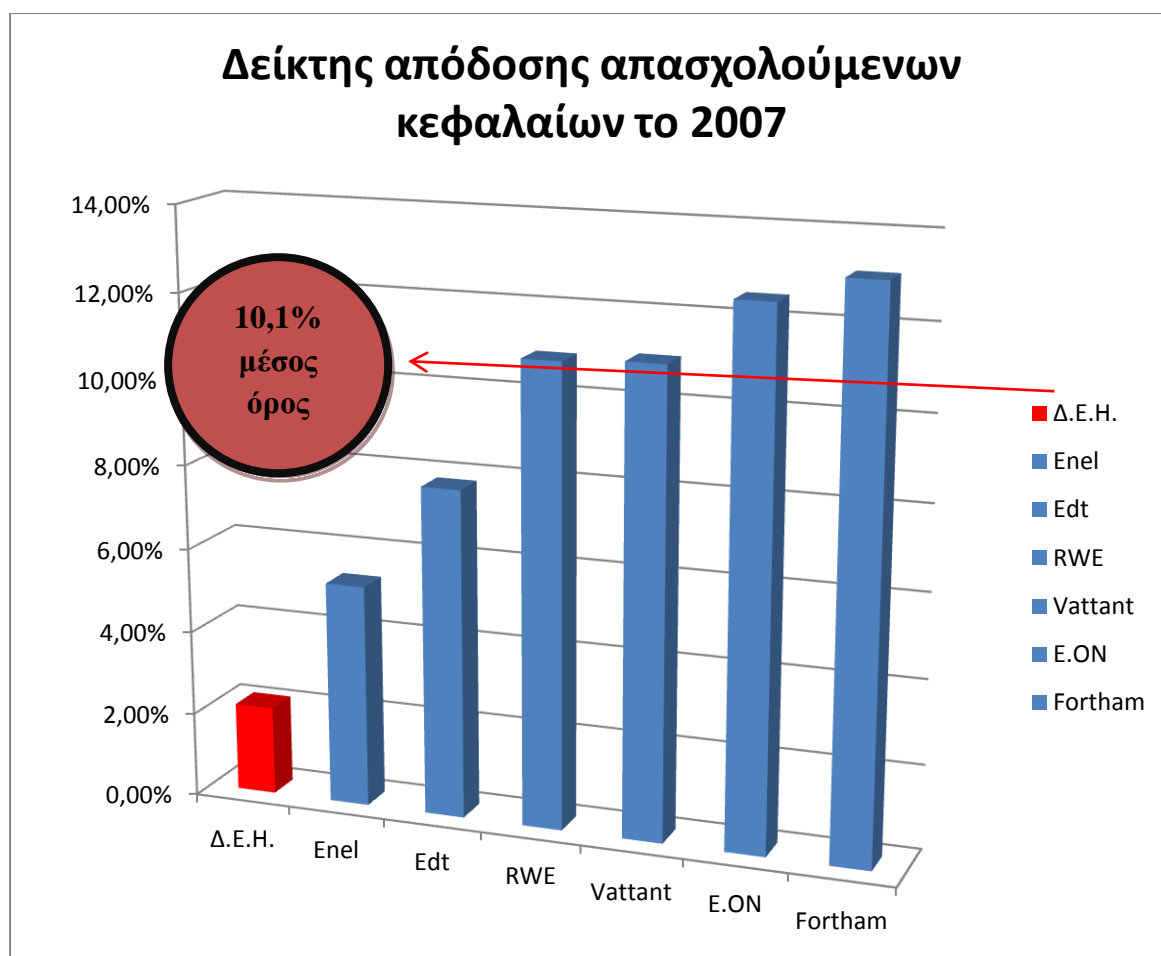
σε 461 εκατομμύρια ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2008 δηλαδή μια αύξηση του 615%. Τέλος στο κόστος CO<sub>2</sub> είχαμε μια αύξηση από μερικές χιλιάδες ευρώ σε 57 εκατομμύρια ευρώ δηλαδή σε 57% αύξηση .

### **5.4.2 Αυξήσεις τιμολογίων**

Οι αυξήσεις που δόθηκαν από την Πολιτεία στα τιμολόγια της Δ.Ε.Η. μόλις που κάλυπταν τον πληθωρισμό σε αντίθεση με τις τιμές του μαζούτ και του φυσικού αερίου που ανέβαιναν . Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η εταιρεία να προβεί στην διαδικασία υποβολής προτάσεων στις αρμόδιες αρχές έτσι ώστε να γίνουν αντιληπτά τα προβλήματα που θέτει. Τα προβλήματα είναι τα τιμολόγια να αντανακλούν στο κόστος για την παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος, η θέσπιση κοινωνικού τιμολογίου και να υπάρξουν πιο δίκαιοι κανόνες στην λειτουργία της χονδρεμπορικής αγοράς .

### **5.4.3 Απόδοση ιδίων κεφαλαίων**

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων της Δ.Ε.Η. είναι πολύ χαμηλότερη σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες ενέργειας . Σε αυτό οφείλονται και η τεράστια αύξηση των μη ελεγχόμενων δαπανών αλλά και ότι τα τιμολόγια δεν αντικατοπτρίζουν το πραγματικό κόστος της παραγωγής της ηλεκτρικής ενέργειας. Τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει η εταιρεία σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες είναι πολύ αποθαρρυντικά. Συγκεκριμένα ο δείκτης απόδοσης απασχολούμενων κεφαλαίων το 2007 για την Δ.Ε.Η. ήταν 2,1% δηλαδή πολύ χαμηλότερος από το μέσο όρο των άλλων ευρωπαϊκών εταιρειών που ήταν 10.1% .



(Γράφημα 5.1)

## 5.5 Στόχοι στρατηγικού σχεδίου Δ.Ε.Η.

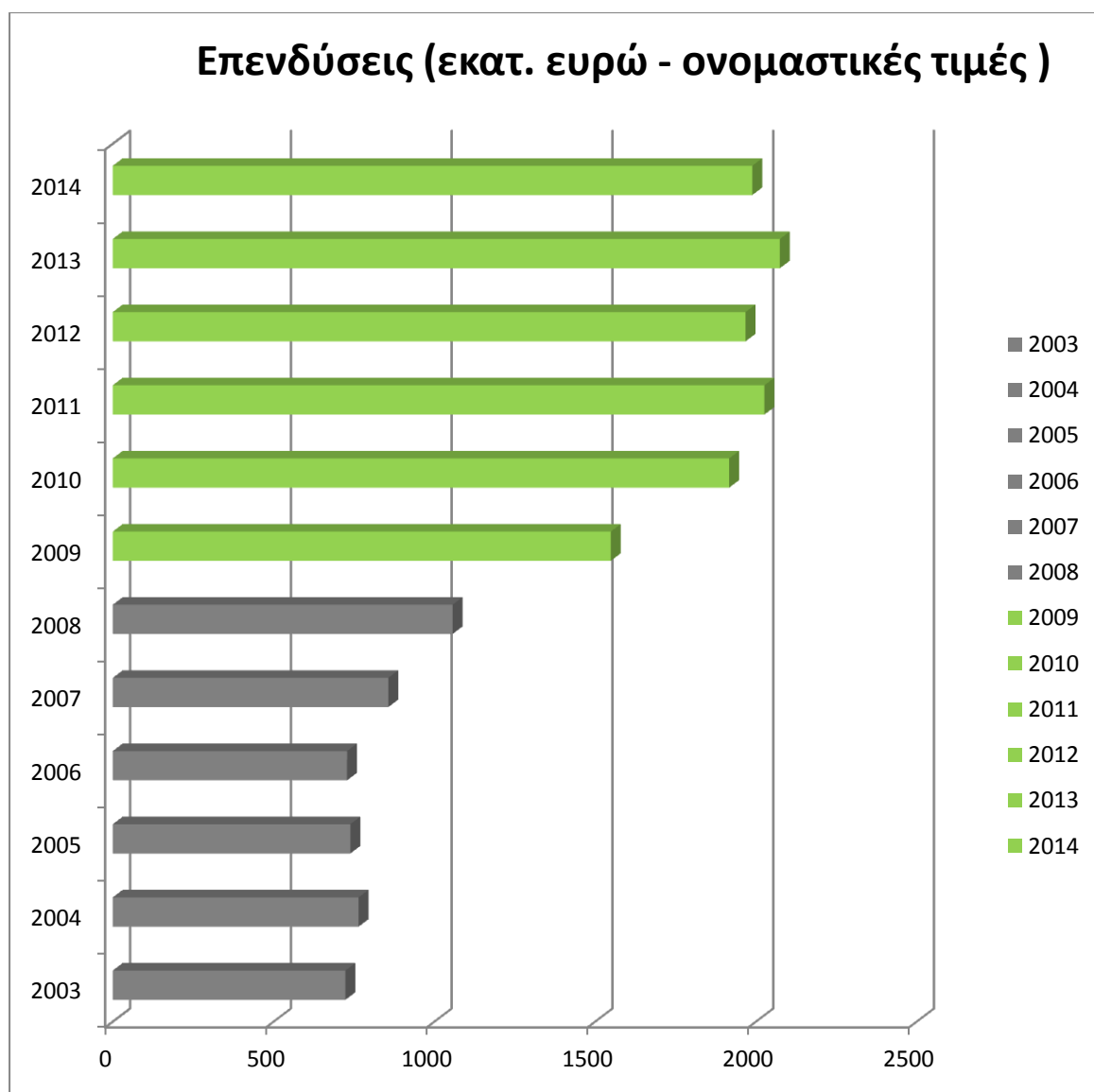
Η εταιρεία θέλοντας να διατηρήσει το ρόλο της ως στρατηγικού παίχτη στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη κατήρτισε ένα στρατηγικό σχέδιο βάσει του οποίου ευελπιστεί να μεταμορφώσει την εταιρεία σε μια αποδοτική και ανταγωνιστική ηλεκτρική εταιρεία στην απελευθερωμένη αγορά ενέργειας. Οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία είναι οι εξής :

- 1) Να δημιουργήσει ένα χαρτοφυλάκιο μονάδων παραγωγής που θα είναι σε πρότυπα σεβασμού ως προς το περιβάλλον και συγχρόνως ανταγωνιστικές, αποδοτικές και αξιόπιστες. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος θα πρέπει να γίνουν τα εξής βήματα :

- i. Κατασκευή νέων μονάδων σύμφωνα με τις διαθέσιμες τεχνικές.
  - ii. Απόσυρση παλαιών και μη αποδοτικών μονάδων που είναι και ρυπογόνες .
  - iii. Επιτάχυνση ολοκλήρωσης υδροηλεκτρικών έργων.
- 2) Να βελτιωθούν οι υπηρεσίες προς τους πελάτες δηλαδή να γίνει καλύτερη χρήση των υπηρεσιών διανομής και μεταφοράς που θα έχει ως αποτέλεσμα να γίνει αποδοτικότερη χρήση των δικτύων της εταιρείας αλλά και να αυξηθεί η αξιοπιστία των πελατών ως προς την εταιρεία .
- 3) Ο πιο σημαντικός στόχος που έχει θέσει η εταιρεία είναι μέσω της θυγατρικής Δ.Ε.Η. ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ Α.Ε. να καταφέρει να έχει στην κατοχή της το 20% τουλάχιστον της ελληνικής αγοράς των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από όλους τους τομείς δηλαδή αιολικά , ηλιακά, υδροηλεκτρικά και γεωθερμικά πάρκα.

## **5.6 Επενδυτικό πρόγραμμα εταιρείας για 2009 – 2014**

Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας για τα επόμενα έξι χρόνια ανέρχεται σε 11,5 δις ευρώ περίπου . Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να το κάνει ένα πού φιλόδοξο πρόγραμμα και οι επενδύσεις που είναι σχεδιασμένες για την επόμενη εξαετία να είναι 2,3 φορές μεγαλύτερες από αυτές που έγιναν την προηγούμενη εξαετία. Για αυτό η Δ.Ε.Η. θα πρέπει να βάλει όλες τις δυνάμεις για να φέρει εις πέρας το τεράστιο αυτό έργο .



(Γράφημα 5.2)

Βάσει του παραπάνω γραφήματος βλέπουμε ότι η εταιρεία τα προηγούμενα 6 χρόνια παρείχε σε επενδύσεις το ποσό των 6 δις ευρώ ενώ σύμφωνα με το στρατηγικό σχεδιασμό προβλέπει στην επόμενη εξαετία να παρέχει 11,5 δις ευρώ για επενδύσεις ποσό 2,3 φορές μεγαλύτερο . Πιο συγκεκριμένα αυτά τα 11,5 δις πρόκειται να τα επενδύσει στους παρακάτω τομείς της επιχείρησης :

- Στις κεντρικές υπηρεσίες πρόκειται να επενδύσει 257 εκατομμύρια ευρώ
- Στις υπηρεσίες μεταφοράς πρόκειται να επενδύσει 1,240 εκατομμύρια ευρώ
- Στην υπηρεσία εμπορίας 27 εκατομμύρια ευρώ
- Στις υπηρεσίες παραγωγή οι επενδύσεις θα ανέρχονται στα 5,831 εκατομμύρια ευρώ



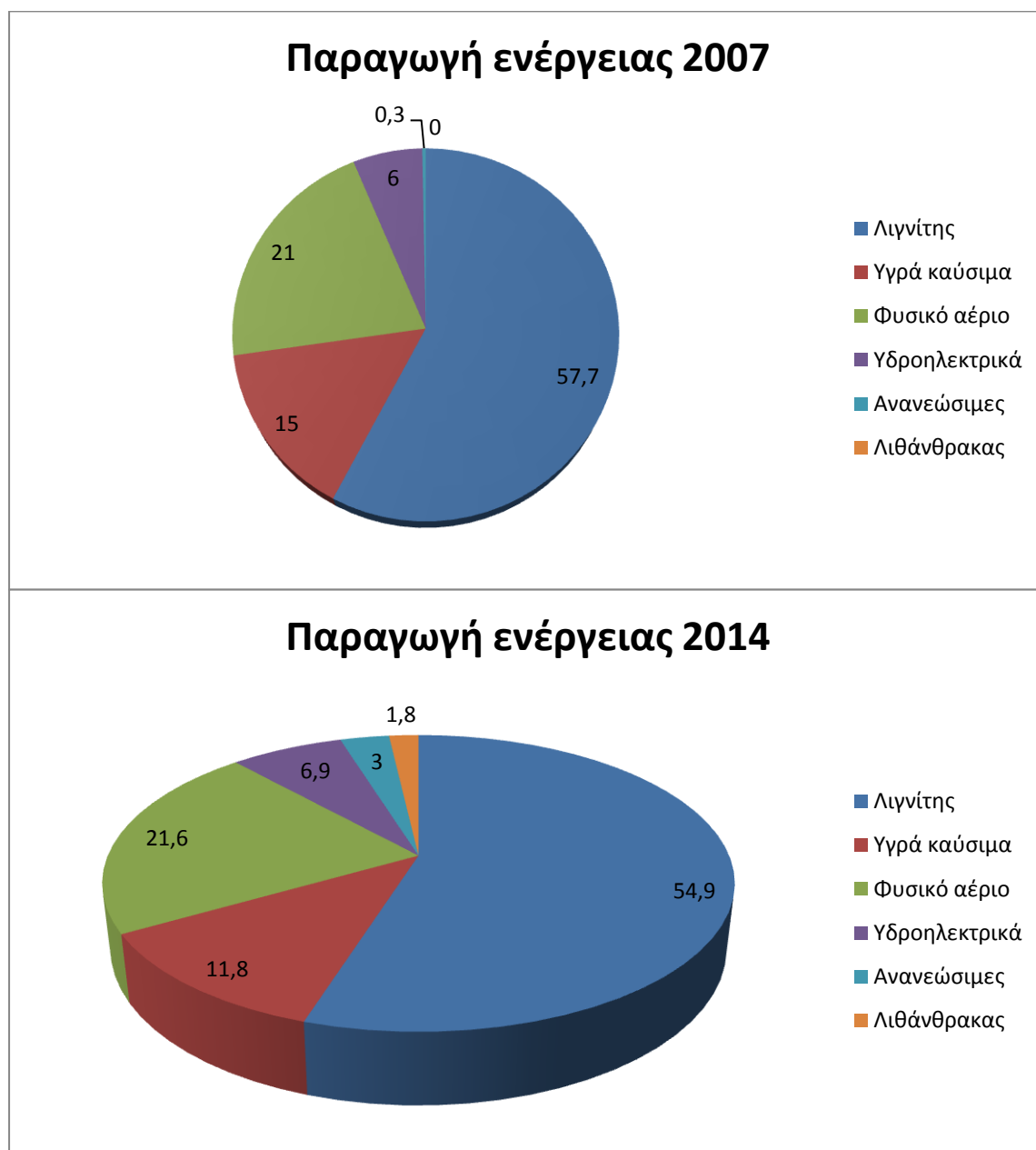
- Στις υπηρεσίες διανομής οι επενδύσεις θα αντιστοιχούν στο ποσό των 3,085 εκατομμυρίων ευρώ
- Τέλος στις επενδύσεις για νέα ορυχεία το ποσό θα είναι 1,085 εκατομμύρια ευρώ

Επίσης μέσα στο επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας περιλαμβάνονται και η απόσυρση παλαιών μονάδων που είναι συνήθως και μη αποδοτικές και η κατασκευή νέων μονάδων παραγωγής . Κάποιες από τις παλιές μονάδες είναι πολύ αντιοικονομικές και ρυπογόνες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγάλα πρόστιμα από την ευρωπαϊκή ένωση και για αυτό θα πρέπει να αποσυρθούν άμεσα. Ακόμη άλλες μονάδες χρειάζονται σημαντικές επενδύσεις έτσι ώστε να μπορέσουν να διατηρηθούν σε μια αξιόπιστη λειτουργία ικανοποιώντας συγχρόνως τους περιβαλλοντικούς περιορισμούς. Ήδη έχουν προκηρυχτεί οι νέες μονάδες η μια της Μεγαλόπολης V που θα είναι 800 MW απόδοσης και θα λειτουργεί με φυσικό αέριο, μια ακόμη μονάδα της Φλώρινας II που θα είναι 450 MW απόδοσης και θα λειτουργεί με λιγνίτη και πιο πρόσφατη της Πτολεμαΐδας V που θα είναι 660 MW για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και 140 MW για θερμική ενέργεια για τηλεθέρμανση στην Πτολεμαΐδα. Επιπρόσθετα θα πρέπει να επιταχυνθεί η ολοκλήρωση της κατασκευής των υδροηλεκτρικών σταθμών στα νησιά . Με την υλοποίηση των συγκεκριμένων επενδυτικών προγραμμάτων η Δ.Ε.Η. θα έχει στο χαρτοφυλάκιο της ένα μείγμα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργεια από διάφορα καύσιμα το οποίο θα μπορεί να λάβει πιο σωστά υπόψη του τις τιμές της αγοράς και θα μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα τις επιπτώσεις που έχει η παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος στο περιβάλλον. Και επίσης οι νέες μονάδες παραγωγής με το νέο μείγμα καυσίμων θα καταφέρουν να μειώσουν δραστικά το συνολικό κόστος παραγωγής.

## **5.7 Οφέλη που θα προκύψουν από τη νέα διαμόρφωση του χαρτοφυλακίου της εταιρείας**

Αφού υλοποιηθεί το επενδυτικό πρόγραμμα της Δ.Ε.Η. θα διαμορφωθεί ένα καινούργιο χαρτοφυλάκιο το οποίο θα εξασφαλίζει μεγαλύτερη αξιοπιστία,

υψηλότερη απόδοση και μείωση του κόστους παραγωγής της ηλεκτρικής ενέργειας . Με το τέλος του επενδυτικού προγράμματος το 2014 ο λιγνίτης θα παραμένει κύριο καύσιμο με ποσοστό συμμετοχής στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας της τάξεως του 55% , βέβαια συγχρόνως θα αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας το οποίο προβλέπεται να ξεπεράσει το 6% της εγκατεστημένης ισχύος .



(Γράφημα 5.3 )

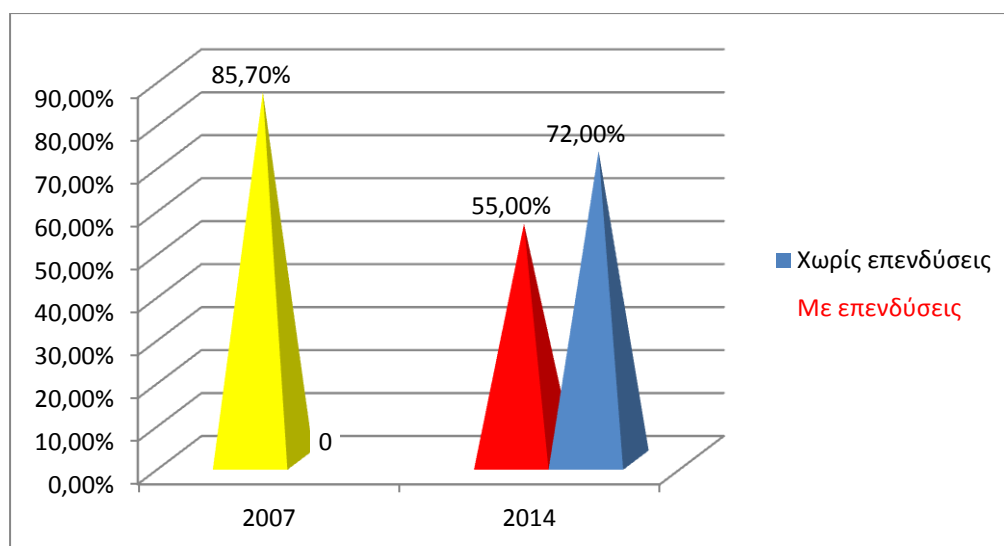
Επίσης μετά την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας αναμένεται σημαντική μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> κατά 25%, του SO<sub>2</sub> κατά 91% και του NO<sub>x</sub> κατά 39%.

## **5.8 Επενδύσεις και συμμετοχές σε κοινοπραξίες θυγατρικών της Δ.Ε.Η.**

Οι επενδύσεις και συμμετοχές σε κοινοπραξίες των θυγατρικών της Δ.Ε.Η. θα ανέλθουν στα 2,8 δις ευρώ στοχεύοντας στην μεγαλύτερη ανάπτυξη της εταιρείας. Από αυτά τα 2,1 δις θα δοθούν σε επενδύσεις που αφορούν ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ενώ τα υπόλοιπα σε κοινοπραξίες με τις εταιρείες χαλυβουργική και RWE . Οι κοινοπραξίες με την Χαλυβουργική αφορούν την κατασκευή δύο μονάδων με καύσιμο το φυσικό αέριο συνολικής ισχύος και οι 880 MW, ενώ η κοινοπραξία με την RWE αφορά την κατασκευή μιας μονάδας παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας 800 MW στην Αλβανία. Στο επιχειρησιακό σχέδιο της Δ.Ε.Η. δεν έχει ληφθεί υπόψη το δικαίωμα αγοράς του 30% της ΔΕΠΑ το οποίο δεν θα το αξιοποιήσει αλλά θα της δοθεί σαν αποζημίωση το ποσό των 32,9 εκατομμυρίων ευρώ για την μη χρήση του.

## **5.9 Μεριδίο παραγωγής της Δ.Ε.Η. σε σχέση με τις επενδυτικές της δραστηριότητες**

Εάν δεν πραγματοποιηθούν οι νέες επενδύσεις που βρίσκονται στο στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας τότε το μερίδιο παραγωγής της Δ.Ε.Η. θα μειωθεί σημαντικά στην χονδρεμπορική αγορά .Πιο συγκεκριμένα σήμερα το μερίδιο παραγωγής της Δ.Ε.Η. στην χονδρεμπορική αγορά ανέρχεται σε 85,7 % μέσω της υλοποίησης των επενδύσεων σε νέες μονάδες παραγωγής αλλά και σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας η Δ.Ε.Η. θα καταφέρει το 2014 να διατηρήσει το 72% παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Στην περίπτωση που δεν υλοποιηθεί το επενδυτικό σχέδιο της Δ.Ε.Η. τότε το μερίδιο της στην παραγωγή της ηλεκτρικής ενέργειας θα μειωθεί σημαντικά και προβλέπεται να φτάσει το 55%.



(Γράφημα 5.4)

## 5.10 Αύξηση εσόδων και ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά ενέργειας

Επειδή τα σημερινά οικονομικά αποτελέσματα της Δ.Ε.Η. δεν είναι ικανοποιητικά και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η πρόβλεψη των καθαρών χρηματοροών και του δείκτη δανεισμού προς κέρδη τόκων, φόρων και αποσβέσεων να δείχνει ότι το επενδυτικό σχέδιο δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς τη σημαντική μείωση των δαπανών και την αύξηση των εσόδων .Για αυτό το λόγο η εταιρεία προτείνει ένα νέο στρατηγικό σχέδιο που θα ισορροπεί την μείωση του λειτουργικού κόστους με τις αυξήσεις στα έσοδα και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της αποδοτικότητας και την αύξηση των εσόδων της εταιρείας με συνέπεια να γίνει ισχυρά ανταγωνιστική στην απελευθερωμένη αγορά ενέργειας .

## 5.11 Στρατηγικό σχέδιο

Σύμφωνα με το αναθεωρημένο στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας το επενδυτικό της πρόγραμμα θα ανέρχεται στα 13,5 δις ευρώ. Επειδή όμως δεν έχει ορισθεί ακόμα για τα έτη 2013 και 2014 το επίπεδο των δωρεάν δικαιωμάτων διοξειδίου του άνθρακα δηλαδή πόσο διοξείδιο του άνθρακα θα της επιτρέπεται να εκπέμπει χωρίς να πληρώνει πρόστιμα , θεωρείτε δεδομένο ότι η Δ.Ε.Η. θα έχει τον ίδιο αριθμό δωρεάν

εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα που είχε το 2012. Με αυτό το δεδομένο το συνολικό επενδυτικό πρόγραμμα θα ανέρχεται στα 13,5 δις ενώ έχουν αναβληθεί επενδύσεις 800 εκατομμυρίων . Ακόμη η διοίκηση της Δ.Ε.Η. έχει δεσμευτεί να μειώσει σταδιακά το κόστος ελεγχόμενων δαπανών κατά 500 εκατομμύρια έως το 2014, την μείωση αυτή θα την επιτύχει η διοίκηση μέσα από εξοικονόμηση των δαπανών του προσωπικού, των υλικών και των υπηρεσιών τρίτων. .Ενώ για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου απαιτείται αύξηση στα έσοδα.

## 5.12 Μείωση ελεγχόμενων δαπανών

Πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια για αύξηση των εσόδων θα πρέπει να γίνει προσπάθεια ώστε να μειωθεί το κόστος της επιχείρησης αλλά και να αυξησει την παραγωγικότητα της . Η διοίκηση της εταιρείας έχει δεσμευτεί να μειώσει τις δαπάνες κατά 500 εκατομμύρια ευρώ μέχρι το 2014. Αυτό θα το επιτύχει μέσα από την μείωση των δαπανών σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα : θα γίνει προσπάθεια μείωσης των δαπανών στα ορυχεία κατά 141 εκατομμύρια , στην παραγωγή κατά 129 εκατομμύρια ευρώ στην μεταφορά κατά 26 εκατομμύρια , στην διανομή κατά 144 εκατομμύρια στην εμπορία κατά 18 εκατομμύρια και στις κεντρικές υπηρεσίες κατά 42 εκατομμύρια ευρώ,  $141+129+144+26+18+42 = 500$  εκατομμύρια ευρώ. Από αυτά τα 500 εκατομμύρια τα 111 εκατομμύρια αφορούν τις διοικητικές δαπάνες και τα άλλα 389 εκατομμύρια αφορούν τις λειτουργικές δαπάνες.

Βέβαια η εξοικονόμηση των 500 αυτών εκατομμυρίων θα γίνει σταδιακά από το 2009 έως το 2014. Αυτό σημαίνει ότι το 2014 θα έχει καταφέρει η εταιρεία να εξοικονομήσει 500 εκατομ. Το συνολικό όφελος από την σταδιακή περικοπή των δαπανών την πενταετία αυτή θα είναι 2,2 δις εξοικονόμηση δαπανών .

Οι ελεγχόμενες δαπάνες ανέρχονται σε 1,9 δις και είναι το 43% των συνολικών λειτουργικών εξόδων . Από αυτά το 75% ανήκει στις δαπάνες προσωπικού και το άλλο 25% στα υλικά και στις υπηρεσίες τρίτων , αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος από την εξοικονόμηση των δαπανών θα προέλθει από μείωση των δαπανών προσωπικού . Πιο συγκεκριμένα υπολογίζεται ότι η μείωση των δαπανών του προσωπικού θα είναι 453 εκατομμύρια ευρώ, η μείωση των δαπανών των υλικών θα

είναι 17 εκατομμύρια ευρώ και η μείωση των δαπανών για τρίτους θα είναι 30 εκατομμύρια.

Για να υπάρξει αυτή η μείωση των ελεγχόμενων δαπανών έχουν προσδιοριστεί οργανωτικές και λειτουργικές πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στη μείωση . Έτσι κάθε μονάδα της εταιρείας έχει ένα καθορισμένο στόχο για το πρόγραμμα των δράσεων που πρέπει να ακολουθήσει για να μειώσει τις δαπάνες στα ποσά που προανέφερα για κάθε μονάδα. Δηλαδή τα ορυχεία για να πιάσουν το στόχο της μείωσης των δαπανών τους θα πρέπει να μειώσουν τις δαπάνες λειτουργίας και συντήρησης και να βελτιώσουν την αξιοποίησή του ανεκμετάλλετου εξοπλισμού τους .

### **5.12.1 Μείωση δαπανών προσωπικού**

Στο σχέδιο για την μείωση των δαπανών του προσωπικού μέχρι το 2014 , βασικό ρόλο παίζουν οι συνταξιοδοτήσεις των εργαζομένων δηλαδή η μείωση του προσωπικού μέσω της συνταξιοδότησης . Από έρευνα που έγινε με άλλες εταιρείες ενέργειας του εξωτερικού όπως οι EON,RWE και Iberdrola αποδέχτηκε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο ηλικίας εργαζομένων των έχει η Δ.Ε.Η. . Από τα στοιχεία που έχει η εταιρεία μέχρι το 2014 θα έχουν θεμελιώσει το συνταξιοδοτικό δικαίωμα 6.500 εργαζόμενοι της εταιρείας έτσι δίνεται η ευκαιρία η εταιρεία να μειώσει τους εργαζομένους της μέσω της συνταξιοδότησης . Αν η εταιρεία δεν προσλάβει κανέναν εργαζόμενο για να αντικαταστήσει τον συνταξιοδοτηθέντα εργαζόμενο θα εξοικονομήσει 487 εκατομμύρια ευρώ το 2014 δηλαδή αρκετά εκατομμύρια πιο πάνω από τα 453 που είναι ο στόχος για την μείωση των δαπανών του προσωπικού , βέβαια σε αντίθεση ένα για κάθε εργαζόμενο που συνταξιοδοτηθεί προσλάβει στη θέση του έναν νέο εργαζόμενο του ίδιου επιπέδου πάλι θα εξοικονομήσει 286 εκατομμύρια ευρώ μέχρι το 2014. Όμως επειδή δεν γίνεται να μην αντικαταστήσει κανένα εργαζόμενο από αυτούς που θα συνταξιοδοτηθούν η εξοικονόμηση των δαπανών από συνταξιοδότηση θα κυμανθεί ανάμεσα στα 286 με 487 εκατομμύρια ευρώ, Όσον αφορά τις θέσεις που δεν θα προσληφθούν καινούργιοι εργαζόμενοι για αυτούς που συνταξιοδοτήθηκαν θα καλυφθούν μέσα από αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμό των θέσεων αυτών.

Τα υπόλοιπα χρήματα που χρειάζονται για την εξοικονόμηση δαπανών από τις δαπάνες προσωπικού θα βρεθούν μέσα από συγκεκριμένες δράσεις της εταιρείας που θα φέρουν την μείωση του κόστους του προσωπικού αυτές είναι :

- 1) Επανασχεδιασμός διαδικασιών πρόσληψης των εργαζομένων
- 2) Αύξηση της παραγωγικότητας
- 3) Έμφαση στις βασικές δραστηριότητες
- 4) Μείωση του μέσου όρου ηλικίας των εργαζομένων
- 5) Δημιουργία εσωτερικής αγοράς εργασίας
- 6) Διαχείριση υπερωριών και απουσιών των εργαζομένων
- 7) Μεταφορά τεχνογνωσίας στους νεοπροσληθέντες εργαζόμενους αλλά και στους παλιούς εργαζόμενους που δεν έχουν το κατάλληλο επίπεδο τεχνογνωσίας

## **5.13 Τρόποι αύξησης εσόδων**

### **5.13.1 Ρήτρα καυσίμων**

Η εταιρεία θέλει να θεσπίσει τον μηχανισμό της ρήτρας καυσίμων που θα εφαρμόζεται κάθε τρίμηνο έτσι ώστε τα τιμολόγια των καταναλωτών να αντανακλούν στις πραγματικές τιμές των καυσίμων . Η ρήτρα των καυσίμων θα λαμβάνει υπόψη της μόνο τις τιμές του μαζούτ και του φυσικού αερίου . Ακόμα δεν θα υπάρχει ενεργοποίηση της ρήτρας εάν οι τιμές των καυσίμων κινηθούν ανάμεσα στο +/- 10 % , η ρήτρα θα ενεργοποιείται εφόσον οι τιμές των καυσίμων ξεπεράσουν τα όρια του +/- 10% , όμως εάν οι μεταβολές είναι ανάμεσα στο 10% με 20 % ανεξάρτητος εάν είναι θετική ή αρνητική η επίδραση στους λογαριασμούς των καταναλωτών θα λαμβάνεται υπόψη η μεταβολή πέρα του 10 % και όχι ολόκληρη . Βέβαια εάν οι μεταβολές είναι ίσες ή +/- 20% τότε η συνολική αύξηση ή μείωση των τιμών των καυσίμων θα επηρεάζει τους λογαριασμούς των καταναλωτών και θα ορίζεται νέα τιμή βάσης . Υπολογίζεται ότι η ρήτρα καυσίμων θα είναι θετική για την εταιρεία τα πρώτα εξάμηνα ίσως και χρόνια. Από την επίδραση από τις νέες υψηλές τιμές του φυσικού

αερίου βέβαια στην συνέχεια διαφαίνεται ότι η ρήτρα θα είναι αρνητική δηλαδή μακροπρόθεσμα θα ωφελήσει το καταναλωτή . Αυτό έχει ως αποτέλεσμα και η εταιρεία να ωφεληθεί βραχυπρόθεσμα αλλά και να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τον καταναλωτή που θα πληρώνει βάση των τιμών των καυσίμων (φυσικό αέριο και μαζούτ) και όχι με τιμές που θα ορίζει σχεδόν αυθαίρετα η νέα διοίκηση .

### **5.13.2 Μηχανισμός Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας (Υ.Κ.Ω.)**

Μέσω του μηχανισμού υπηρεσιών κοινής ωφέλειας θα υπάρξει επίδραση στα έσοδα διότι η Δ.Ε.Η. θα αποζημιωθεί για τις δαπάνες που προκύπτουν από την εφαρμογή ενιαίου τιμολογίου στο διασυνδεδεμένο σύστημα και στα μη διασυνδεδεμένα νησιά. Δηλαδή η εταιρεία θα αποζημιωθεί για το κόστος το οποίο δεν καλύπτεται από τα ενιαία τιμολόγια σε όλη τη χώρα για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στα απομακρυσμένα νησιά. Επίσης μέσω του μηχανισμού η εταιρεία θα αποζημιωθεί για το ειδικό τιμολόγιο των πολύτεκνων οικογενειών και των άλλων ευπαθών ομάδων. Τα έσοδα που θα έχει η εταιρεία από τον μηχανισμό βασίζονται στο κόστος που διαμορφώθηκε για τις παραπάνω υπηρεσίες το προηγούμενο έτος . Σύμφωνα με μια εκτίμηση των εσόδων που έχουν γίνει από τον μηχανισμό είναι 528 εκατομ. για το 2009 , 509 εκατομ. για το 2010 , 554 εκατομ. για το 2011 , 592 εκατομ. για το 2012 , 631 εκατομ. για το 2013 και 620 εκατομμύρια για το 2014.

### **5.13.3 Αυξήσεις τιμολογίων**

Η Δ.Ε.Η. προτείνει την συνολική αύξηση των τιμολογίων 5% πάνω από τον πληθωρισμό για τη επόμενη εξαετία βάση του στρατηγικού της σχεδίου. Στις αυξήσεις δεν υπολογίζεται η περίπτωση επιπρόσθετου κόστους για την αγορά των

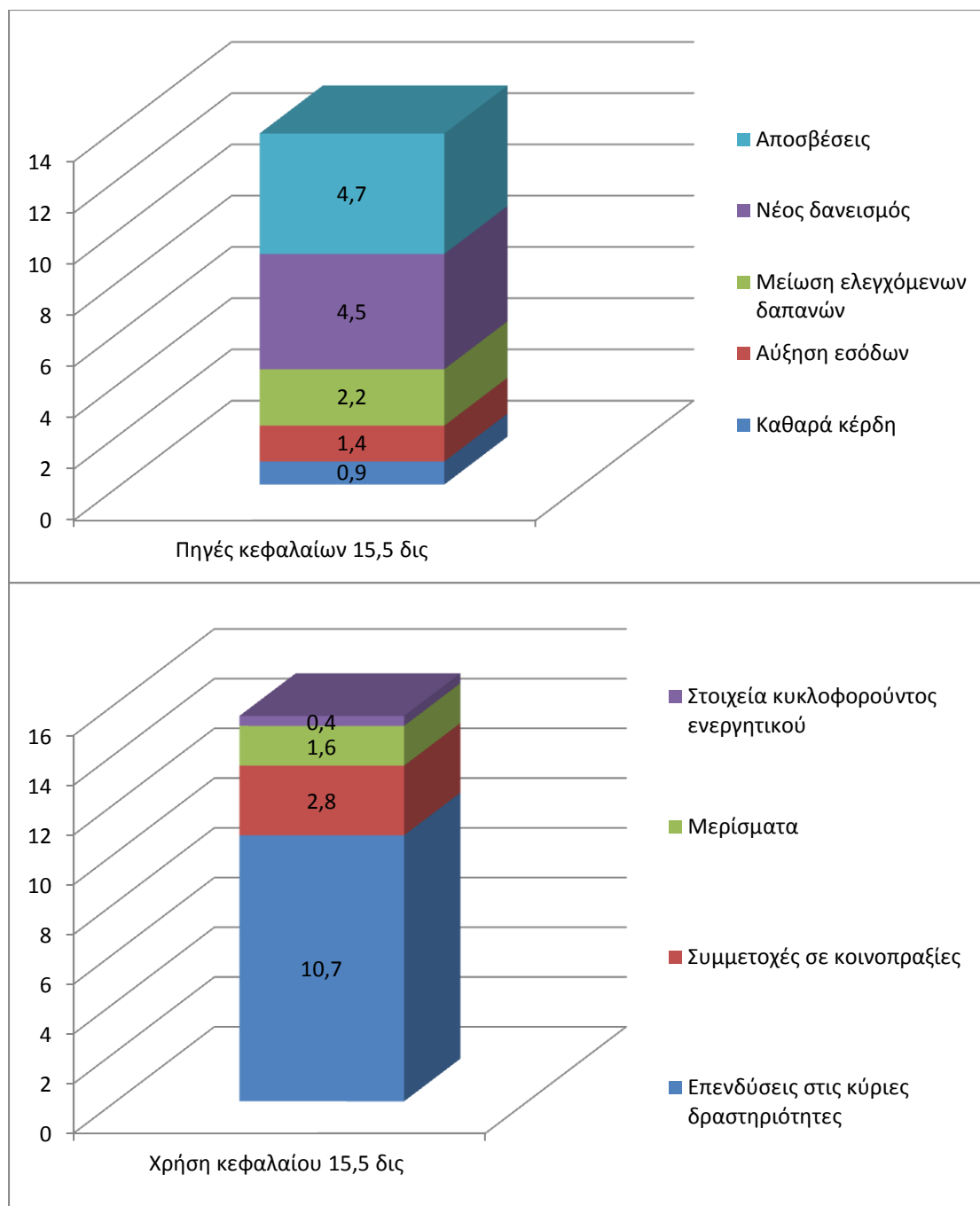


δικαιωμάτων του διοξειδίου του άνθρακα για το 2013-2014 . Η εταιρεία προτείνει το 5% να είναι κλιμακωτό έτσι ώστε το 2014 βάση του πληθωρισμού η πραγματική αύξηση των τιμολογίων να είναι 0 % .Υπολογίζεται ότι αυτή η αύξηση των τιμολογίων της Δ.Ε.Η. θα φέρει αύξηση στα έσοδα της εταιρείας κατά 1,4 δις ευρώ

#### **5.14 Χρηματοδότηση επενδυτικού προγράμματος**

Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας θα χρηματοδοτηθεί από την αύξηση των εσόδων , από την μείωση των ελεγχόμενων δαπανών και από δανεισμό . Αυτά τα τρία στοιχεία εγγυούνται την χρηματοδοτική ασφάλεια του επενδυτικού προγράμματος . Εάν αναλύσουμε τις πηγές χρηματοδότησης πιο συγκεκριμένα θα δούμε ότι 1,4 δις ευρώ προέρχονται από την αύξηση των εσόδων , 2,2 δις ευρώ από την μείωση των ελεγχόμενων δαπανών και 1,8 δις από νέες συνδέσεις. Άρα απαιτείται πρόσθετος δανεισμός 4,5 δις ευρώ , ενώ ταυτόχρονα διατηρείται ο δείκτης καθαρού δανεισμού EBITDA σε ικανοποιητικά επίπεδα (3 φορές) .

Υπ. EBITDA είναι τα κέρδη μιας επιχείρησης πριν αφαιρεθούν οι τόκοι, φόροι και η απόσβεση της επιχείρησης (Μεικτό κέρδος – Κόστος λειτουργίας = EBITDA)



(Γράφημα 5.5)

## 5.15 Οικονομικοί δείκτες μετά την υλοποίηση του Επιχειρηματικού σχεδίου

Με την υλοποίηση του οικονομικού σχεδίου της εταιρείας όλοι οι οικονομικοί δείκτες θα βελτιωθούν. Βασική παραδοχή για να γίνει αυτό είναι τα δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> για το 2013 και το 2014 .Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα η Δ.Ε.Η. θα έχει περιθώριο να πετύχει EBITDA (κέρδη της επιχείρησης προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων) 40,9 % το 2014 σε αντίθεση με το 2007 που είχε περιθώριο EBITDA 15,9%. Ακόμα ο δείκτης καθαρού δανεισμού προς EBITDA θα είναι 3 φορές το 2014 σε αντίθεση με το 2007 που ήταν 4,5 φορές. Επίσης ο δείκτης απόδοσης απασχολούμενων κεφαλαίων ROCE (είναι χρηματοοικονομικός δείκτης που μετράει την απόδοση των επενδύσεων μιας εταιρείας εάν είναι υψηλός σημαίνει ότι υπάρχει καλή διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρείας, δηλαδή επενδύσεις σε παραγωγικές δραστηριότητες αντίθετα εάν είναι χαμηλός σημαίνει ότι υπάρχει κακή διαχείριση της περιουσίας μιας εταιρείας και μειώνει την αξία της εταιρείας.) θα φτάσει το Ευρωπαϊκό μέσο όρο το 2014 δηλαδή 10,8% σε αντίθεση με το 2007 που ήταν 2,1% .Ενώ ακόμα ο δείκτης αποδοτικότητας ελεγχόμενων δαπανών προς EBITDA θα μειωθεί το 2014 σε 0,62 από 2,3 που ήταν το 2007.Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα οι χρηματοοικονομικοί δείκτες της εταιρείας να παραμένουν εντός αποδεκτών ορίων μετά τη υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου . Όλα αυτά τα στοιχεία μας οδηγού στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία θα μπορεί να κινείτε ικανοποιητικά εντός των αποδεκτών ορίων όσο αφορά την κεφαλαιακή διάρθρωση (δάνεια/ ίδια κεφάλαια) και θα έχει ικανότητα να αποπληρώνει τους τόκους των δανείων της με σχετική άνεση .

$$\text{Υπολογισμός ROCE} = \left[ \frac{\text{EBIT}}{\text{Συνολικό ενεργητικό} - \text{Μακροπρόθεσμες οφειλές}} \right] \times 100$$

## **5.16 Εναλλακτική περίπτωση : Χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> για το 2013 και το 2014**

Και σε αυτήν την περίπτωση οι επενδύσεις που έχουν ανακοινωθεί από το αναθεωρημένο επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας ύψους 13,5 δις ευρώ θα πραγματοποιηθούν κανονικά. Όμως εάν δεν δοθούν δωρεάν τα δικαιώματα CO<sub>2</sub> για το 2013 και το 2014 η Δ.Ε.Η. θα επιβαρυνθεί με ένα έξτρα κόστος της τάξεως των 1,4 δις ευρώ ετησίως με βάση την τιμή της αγοράς των δικαιωμάτων για CO<sub>2</sub>. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρξει κάποια νέα είσοδος εσόδων για να καλυφθεί αυτό το ποσό. Σε αυτή την περίπτωση το επιπλέον κόστος παραγωγής είναι 26 ευρώ / MWh για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Μια τέτοια εξέλιξη θα ενίσχυε την απόφαση του επενδυτικού σχεδίου να στραφεί στην ανανέωση των μονάδων της εταιρείας έτσι ώστε οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα να μειωθούν κατά 25 %. Εάν υπάρξει πλήρης απορρόφηση αυτού του κόστους από την εταιρεία δεν θα μπορέσει να υλοποιηθεί το επενδυτικό της πρόγραμμα. Αντίθετα εάν όλο το κόστος μεταφερθεί στους καταναλωτές θα σημαίνει μια πολύ μεγάλη αύξηση των τιμολογίων του μέσου καταναλωτή ενώ δεν μπορεί να γίνει νέα μείωση των ελεγχόμενων δαπανών που από αυτές το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας υπολόγισε ότι θα εξοικονομήσει 500 εκατομμύρια ευρώ.

Για αυτό το λόγο η Δ.Ε.Η. θα προτείνει στους καταναλωτές της την κατανομή του κόστους των δικαιωμάτων CO<sub>2</sub> για να μπορέσει να υλοποιήσει το επενδυτικό της σχέδιο. Σε μια τέτοια περίπτωση θα πρέπει η εταιρεία να καλύψει τα 700 εκατομμύρια ευρώ και τα άλλα 700 εκατομμύρια οι πελάτες της για το 2013 και το 2014. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία θα προτείνει την αύξηση των τιμολογίων της για την εξαετία 2009- 2014 στο ποσοστό του 17% πάνω με τον πληθωρισμό και θα έχει σαν αποτέλεσμα η πραγματική αύξηση των τιμολογίων της Δ.Ε.Η. για το 2013 να είναι 10% και το 2014 3 % .

## **5.17 Οικονομικοί δείκτες χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> και με αύξηση των τιμολογίων**

Ακόμα και χωρίς τα δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> αλλά με τις προτεινόμενες αυξήσεις στα τιμολόγια της εταιρείας οι οικονομικοί δείκτες της εταιρείας βελτιώνονται . Ο δείκτης EBITDA από 15,9% το 2007 θα πάει 31,3 % το 2014 , ενώ ο δείκτης καθαρού δανεισμού προς EBITDA θα είναι 3,9 φορές το 2014 σε αντίθεση με το 2007 που ήταν 4,5 φορές. Επίσης ο δείκτης απόδοσης απασχολούμενων κεφαλαίων ROCE θα πλησιάσει το Ευρωπαϊκό μέσο όρο το 2014 δηλαδή 8,3% σε αντίθεση με το 2007 που ήταν 2,1% . Ακόμα ο δείκτης αποδοτικότητας ελεγχόμενων δαπανών προς EBITDA θα μειωθεί το 2014 σε 0,74 από 2,3 που ήταν το 2007.

## **5.18 Εναλλακτικές λύσεις εάν δεν εγκριθούν οι αυξήσεις στα τιμολόγια**

Στο στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας υπάρχει πρόβλεψη στην περίπτωση που δεν θα εγκριθούν οι προτεινόμενες αυξήσεις στα τιμολόγια των καταναλωτών . Επειδή ζούμε σε μια εποχή που η οικονομική κρίση μαστίζει ολόκληρη την χώρα παρόλο που οι αυξήσεις και στις 2 περιπτώσεις που προτείνει η εταιρεία είναι σε λογικά πλαίσια , πολύ πιθανόν οι ίδιες οι συνθήκες της αγοράς να μην επιτρέψουν να γίνουν τέτοιες αυξήσεις . Σε αυτή την περίπτωση οι εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να εξεταστούν για την μείωση των εκροών και την αύξηση των εισροών είναι οι εξής :

Για την μείωση των εκροών μπορεί η εταιρεία να αποφασίσει μείωση των μερισμάτων στους μετόχους για κάποια χρονικά διαστήματα μέχρι να επιτευχθεί το επενδυτικό πρόγραμμα. Ακόμα μια μείωση εκροών που μπορεί να πραγματοποιηθεί είναι κάποια από τα έργα που βρίσκονται στο επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας να γίνουν με συνεργασίες με άλλες εταιρείες ύστερα από μειοδοτικούς διαγωνισμούς. Επίσης θα πρέπει να γίνει μια προσπάθεια για περαιτέρω μείωση των ελεγχόμενων δαπανών πέραν των 500 εκατομμυρίων , και τελευταία μείωση εκροών που θα

μπορούσε να έχει η εταιρεία είναι η αναβολή ή η ματαίωση κάποιων έργων που βρίσκονται στο επενδυτικό της πρόγραμμα.

Όσον αφορά την αύξηση των εισροών θα μπορούσε η εταιρεία να πουλήσει στοιχεία του πάγιου ενεργητικού της όπως δίκτυα , σταθμοί και ορυχεία . Ενώ ακόμα θα μπορούσε να κάνει μια αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου έτσι ώστε οι μέτοχοι της να συνεισφέρουν οικονομικά έτσι ώστε να μπορέσει να υλοποιήσει τον επενδυτικό της πρόγραμμα η εταιρεία που μακροπρόθεσμα θα φέρει οικονομικά οφέλη και στους ίδιους .

### **5.19 Οφέλη από την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου**

Σύμφωνα με την διοίκηση με την πραγματοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου θα ικανοποιηθούν και ο μέτοχοι και οι εργαζόμενοι αλλά και οι καταναλωτές . Αυτό το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο για να μπορέσει να ανταποκριθεί η εταιρεία στην νέα απελευθερωμένη αγορά που έρχεται αλλά είναι χρήσιμο και για την χώρα γιατί μέσα σε αυτό το επιχειρησιακό σχέδιο προβλέπονται μεγάλες επενδύσεις που θα βοηθήσουν οικονομικά την χώρα αλλά και θα την φέρουν πιο κοντά στους περιβαλλοντικούς κανόνες που έχει θεσπίσει η ευρωπαϊκή ένωση. Πιο συγκεκριμένα ύστερα από την υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος θα δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για την εταιρεία και θα υπάρξει μεγάλη μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα αλλά και των υπόλοιπων συμβατικών ρύπων από τα εργοστάσια της Δ.Ε.Η. . Ακόμα η ικανοποίηση που θα έχουν οι καταναλωτές της εταιρείας ύστερα από την υλοποίηση του προγράμματος θα είναι οι καλύτερες υπηρεσίες που θα τους προσφέρονται χάρη στις επενδύσεις στα δίκτυα μεταφοράς και διανομής που θα βελτιώσουν κατά πολύ τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες και θα προωθήσουν τον ανταγωνισμό μέσω της πρόσβασης τρίτων στα δίκτυα. Βέβαια όλο το επιχειρησιακό σχέδιο της εταιρείας βασίζεται σε έναν αριθμό παραδοχών εσόδων από μεριά κόστους που θα της επιτρέψουν να υλοποιήσει τις επενδύσεις της .

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Τα τελευταία χρόνια λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης που βρίσκεται η χώρα έχουν επηρεαστεί και τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να πρέπει να ληφθούν άμεσα τα απαραίτητα μέτρα έτσι ώστε να μην μειωθεί και άλλο η αξία της εταιρείας . Το στρατηγικό σχέδιο που έχει η Δ.Ε.Η. προς υλοποίηση είναι προς αυτήν την κατεύθυνση με αρκετές νέες επενδύσεις οι οποίες εάν υλοποιηθούν θα φέρουν ακόμη μεγαλύτερη δυναμική στην εταιρεία και θα την καταστήσουν μια από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη και στα Βαλκάνια διότι μέσα από αυτές τις επενδύσεις ο απώτερος στόχος είναι η Δ.Ε.Η. να φτάσει σε επίπεδα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας τέτοια που θα μπορεί να εξάγει ηλεκτρικό ρεύμα και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες . Σύμφωνα με τις μελέτες που έχουν γίνει κάτι τέτοιο είναι εφικτό διότι έχουμε μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές . Εάν υλοποιηθούν όλα τα έργα που έχει σχεδιασμένα η επιχείρηση τα οικονομικά αποτελέσματα σίγουρα θα είναι κερδοφόρα όμως σε περίπτωση μη υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου η μόνη λύση που προτείνετε μέχρι αυτήν την στιγμή είναι η αύξηση των τιμολογίων της Δ.Ε.Η. Σε αυτό τον τομέα θα έπρεπε να υπάρχει και εναλλακτική λύση και να είχε αποτυπωθεί στο στρατηγικό σχέδιο διότι η αύξηση των τιμολογίων της Δ.Ε.Η. θα είναι δυσβάσταχτο κόστος για τους καταναλωτές λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την χώρα. Επίσης η πώληση σημαντικού ποσοστού της Δ.Ε.Η. είναι λάθος και αυτό γιατί σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο που έχει εκπονήσει η ίδια η εταιρεία εάν υλοποιηθεί σωστά θα είναι μια από τις πιο κερδοφόρες εταιρείες όπως ήταν και πριν από μερικά χρόνια που σημαίνει έσοδα για το κράτος σε ετήσια βάση . Όμως για να μπορέσει να ξαναγίνει κερδοφόρα επιχείρηση θα πρέπει όπως προαναφέρθηκε να υλοποιηθεί το στρατηγικό της σχέδιο της εταιρείας και να στραφεί και στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας για να μπορέσει να επιβιώσει στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται στον τομέα της ενέργειας σε ολόκληρη την Ευρώπη.





## Βιβλιογραφία

1. **B.M. Παπαδάκης (2007)** , <<Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α ΘΕΩΡΙΑ>> , Εκδόσεις : Ε. Μπένου Αθήνα
2. **B.M. Παπαδάκης (2002)** , <<Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Β ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ>>, Εκδόσεις : Ε. Μπένου Αθήνα
3. **Α. Θεοδωρόπουλος (2002)** <<Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός>> , Εκδόσεις: Προπομπός
4. **B.N. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2006)** , <<Στρατηγικό management, 2<sup>η</sup> έκδοση>> , Εκδόσεις : Γ. ΜΠΕΝΟΥ
5. **N. ΝΙΑΡΧΟΣ (2004)**, <<Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων>>, Εκδόσεις : Γ. ΜΠΕΝΟΥ
6. **Π.Κ. Τερζίδης (2004)** , *Management* , στρατηγική προσέγγιση, Εκδόσεις : Σύγχρονη εκδοτική
7. **Κ. Τζωρτζάκης και Α. Τζωρτζάκη (1999)** , <<Οργάνωση και Διοίκηση>> Εκδόσεις : Αθήνα Rosili
8. **D.J. Hunger , Thomas L. Wheelen (2004)** , <<Εισαγωγή στο Στρατηγικό Management>> , Εκδόσεις: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
9. **Α. Ζερβός και Γ. Τριανταφύλλης (2010)**, <<Εγχειρίδιο για τους νέους εργαζόμενους>> , Εκδόσεις : Χαλκοκονδύλη
10. **Α. Ζερβός (2011)** , <<Μονάδα V Ατμοηλεκτρικού Σταθμού Πτολεμαΐδας>> , Εκδόσεις : Χαλκοκονδύλη
11. **Σ. Παπαδόπουλος (1995)** , <<Λιγνιτικό Κέντρο Δ. Μακεδονίας>> , Εκδόσεις : Χαλκοκονδύλη
12. **Σ.Τ. Κουραλής (1998)**, <<Ο Λιγνίτης στην Ελλάδα>>, Εκδόσεις : Χαλκοκονδύλη 1998

## Internet

1. [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
2. [www.statics.gr](http://www.statics.gr)
3. [www.economics.gr](http://www.economics.gr)
4. [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)
5. [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
6. [www.ioniki.net](http://www.ioniki.net)
7. [www.plant-managment.gr](http://www.plant-managment.gr)
8. [www.dei.gr](http://www.dei.gr)
9. [www.newpost.gr](http://www.newpost.gr)
10. [www.genop.gr](http://www.genop.gr)
11. [www.ppcr.gr](http://www.ppcr.gr)
12. [www.ete-dei.gr](http://www.ete-dei.gr)
13. [www.spartakos-dei.gr](http://www.spartakos-dei.gr)

14. [www.oap-dei.gr](http://www.oap-dei.gr)

15. [www.hradf.com/gr](http://www.hradf.com/gr)

16. [www.minfin.gr](http://www.minfin.gr)

## Άλλες πηγές

1. Οικονομικές εκθέσεις Εταιρείας από το έτος 2003-2012
2. Σχέδιο Νόμου Επιτάχυνση της Ανάπτυξης των Ανανεώσιμων πηγών Ενέργειας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής
3. Ομιλία του προέδρου της Δ.Ε.Η. Α.Ζερβός
4. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δ.Ε.Η. 2009 – 2014
5. Εγχειρίδιο προτάσεις Σπάρτακου για την αντιμετώπιση των δεινών οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



## ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε.

### ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2005 μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2005

(σημειωμένα βάσει του ν. 2190, άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά το ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες σχετίζονται με την γενική επιχείρηση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε. και του ΟΜΙΛΟΥ ΔΕΗ. Ο αναγνώστης που επιθυμεί να ανάλυσει ολοκληρωμένα εκθέσει την οικονομική θέση και τα αποτελέσματά της, πρέπει να εξετασθεί προσεκτικά στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που προβάλλονται τα δεδουλευμένα Πρόσθετα, καθώς και η έκθεση ελέγχου του ορισμού ελεγκτή λογιστή. Εξιδανικά μπορεί να ανατρέξει στη Δεύτερη Δεκαετία της, όπου αναφέρονται οι λόγοι επιλογής.

ΔΕΛΤΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
Διεύθυνση Γενική Εποπτεία	Κολωνάκης 39, 104 32 Αθήνα	Γενική Διεύθυνση Ταμειακών Κρατικών και Κοινωνικών Ασφαλίσεων	Γραφείο Διεύθυνσης Ταμειακών Κρατικών και Κοινωνικών Ασφαλίσεων
Αυθαιτούχος Αντικείμενο Εποπτείας	4792/96/5012	Κεντρική Διεύθυνση Αποδοχών	Μίκας
Αυθαιτούχος Αντικείμενο Εποπτείας	Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Εμπορίου, Διεύθυνση Ανάπτυξης Εταιρειών και Πιστώσεων	Κεντρική Διεύθυνση Αποδοχών	Μίκας
Υπερνοσηφία ετήσιων οικονομικών καταστάσεων (σύμφωνα με άρθρο 135 του ν. 2190)	28 Μαρτίου 2006	Κεντρική Διεύθυνση Αποδοχών	Μίκας
Οριστική ελεγκτική λήψη	Διεύθυνση Κρατικών Ασφαλίσεων	Κεντρική Διεύθυνση Αποδοχών	Μίκας
Εξουσιοδότηση	ΕΠΕΚΕΤ & ΟΙΚΟΝ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	Κεντρική Διεύθυνση Αποδοχών	Μίκας
Τύπος κλεισίματος οικονομικών καταστάσεων	Γνήσιο με Εξουσιοδότηση	Κεντρική Διεύθυνση Αποδοχών	Μίκας
Διεύθυνση Δεδομένων Εταιρείας	www.de.gr	Κεντρική Διεύθυνση Αποδοχών	Μίκας

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ

	ΟΜΙΛΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>31.12.2005</b>	<b>31.12.2004</b>
Πάγια περιουσία	11.203.138	9.801.529
Αποβλήσιμα	357.834	382.668
Ακίνητα επί γης	791.617	739.205
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	12.662.649	11.207.715
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>12.662.649</b>	<b>11.207.715</b>

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ

	ΟΜΙΛΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
<b>01.01-31.12.2005</b>	<b>01.01-31.12.2004</b>	<b>01.01-31.12.2004</b>
Σύνολο κύκλου εργασιών	4.290.860	4.095.913
Μερίδιον κέρφου	676.927	1.149.561
Κέρδη πριν φόρο, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και αποβλήσιμα	306.789	907.268
Κέρδη από ανάμεικτα αποτελέσματα	343.325	451.478
Κέρδη προ φόρου ονόμου	201.564	502.271
Μείζονα κέρδη	201.564	502.271
Κέρδη μετά από φόρο ονόμου	156.174	393.120
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΡΦΩΝ</b>	<b>156.174</b>	<b>393.120</b>

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ

	ΟΜΙΛΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
<b>31.12.2005</b>	<b>31.12.2004</b>	<b>31.12.2004</b>
Καθαρή θέση ανάλογη κέρφου (01.01.2005 και 01.01.2004 αντίστοιχα)	4.221.370	4.473.736
Κέρφη της χρήσης μετά από φόρο	135.716	151.506
<b>4.357.086</b>	<b>4.625.242</b>	<b>4.625.242</b>
Αύξηση (μείωση) μερισμάτων διανεμηθέντων μερισμάτων	(208.800)	(208.800)
Κέρφη από επένδυση κεφάλαια	1.000.495	410.939
Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων	0	0
Κέρφη από άλλους λόγους	5.208.781	4.221.370
<b>5.208.781</b>	<b>4.221.370</b>	<b>4.221.370</b>

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ

	ΟΜΙΛΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
<b>01.01-31.12.2005</b>	<b>01.01-31.12.2004</b>	<b>01.01-31.12.2004</b>
Αποταμιεύσεις δραστηριοτήτων	201.564	502.271
Κέρφη προ φόρου	201.564	502.271
Αποβλήσιμα	0	0
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	614.152	688.833
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	(53.688)	(115.502)
Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών	(14.648)	(8.152)
Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων	12.267	17.055
Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα	(3.214)	(8.242)
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	(18.271)	(15.120)
Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων	31.251	6.812
Κέρφη από πώληση παγίων	0	(7.362)
Αναλογισμικά έσοδα από την απώλεια των δανείων	4.917	6.807
Εσοδή από επένδυση κεφάλαια	(21.558)	(5.475)
Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων	2.157	2.157
Χρηματικά τόκα	139.208	149.732
Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες	814.793	1.212.729
Πόροι από επένδυση κεφάλαια	0	0
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	614.152	688.833
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	(53.688)	(115.502)
Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών	(14.648)	(8.152)
Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων	12.267	17.055
Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα	(3.214)	(8.242)
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	(18.271)	(15.120)
Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων	31.251	6.812
Κέρφη από πώληση παγίων	0	(7.362)
Αναλογισμικά έσοδα από την απώλεια των δανείων	4.917	6.807
Εσοδή από επένδυση κεφάλαια	(21.558)	(5.475)
Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων	2.157	2.157
Χρηματικά τόκα	139.208	149.732
Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες	814.793	1.212.729
Πόροι από επένδυση κεφάλαια	0	0
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	614.152	688.833
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	(53.688)	(115.502)
Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών	(14.648)	(8.152)
Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων	12.267	17.055
Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα	(3.214)	(8.242)
Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια	(18.271)	(15.120)
Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων	31.251	6.812
Κέρφη από πώληση παγίων	0	(7.362)
Αναλογισμικά έσοδα από την απώλεια των δανείων	4.917	6.807
Εσοδή από επένδυση κεφάλαια	(21.558)	(5.475)
Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων	2.157	2.157
Χρηματικά τόκα	139.208	149.732
Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες	814.793	1.212.729

**Πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες**  
Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ

- Οι ετήσιες του Όμιλου με το αντίστοιχο δεδουλευμένο τους και τα προσωρινά αποτελέσματα που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:
 

ΔΕΗ Α.Ε.	Μερίδιον	Χιλιάδες Ευρώ	30	104	32	Αθήνα	Ελλάδα
ΔΕΗ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 58	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ Α.Ε.	100%	Βασιλάειον 57	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 89	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 56	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
- Η Μερίδα Εταιρείας είναι ελεγχόμενη από τους φυσικούς Αρραβώσιον και η μερίδα 2004. Οι θεμελιώδεις πληροφορίες που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:
 

ΔΕΗ Α.Ε.	Μερίδιον	Χιλιάδες Ευρώ	30	104	32	Αθήνα	Ελλάδα
ΔΕΗ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 58	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ Α.Ε.	100%	Βασιλάειον 57	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 89	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 56	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
- Η Μερίδα Εταιρείας είναι ελεγχόμενη από τους φυσικούς Αρραβώσιον και η μερίδα 2004. Οι θεμελιώδεις πληροφορίες που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:
 

ΔΕΗ Α.Ε.	Μερίδιον	Χιλιάδες Ευρώ	30	104	32	Αθήνα	Ελλάδα
ΔΕΗ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 58	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ Α.Ε.	100%	Βασιλάειον 57	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 89	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	
ΔΕΗ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	100%	Αρραβώσιον 56	104	30	Αθήνα	Ελλάδα	

με το καθαρό γάρφακο δεδουλευμένο στις λειτουργικές δραστηριότητες

Αποβλήσιμα λόγω στοιχείων

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών

Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων

Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων

Χρηματικά τόκα

Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

Πόροι από επένδυση κεφάλαια

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών

Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων

Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων

Χρηματικά τόκα

Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

Πόροι από επένδυση κεφάλαια

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών

Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων

Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων

Χρηματικά τόκα

Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

1. Ο Όμιλος του Όμιλου με το αντίστοιχο δεδουλευμένο τους και τα προσωρινά αποτελέσματα που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

2. Η Μερίδα Εταιρείας είναι ελεγχόμενη από τους φυσικούς Αρραβώσιον και η μερίδα 2004. Οι θεμελιώδεις πληροφορίες που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

3. Η Μερίδα Εταιρείας είναι ελεγχόμενη από τους φυσικούς Αρραβώσιον και η μερίδα 2004. Οι θεμελιώδεις πληροφορίες που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

4. Τα στοιχεία μεταβολής της καθαρής θέσης από επένδυση κεφάλαια που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

5. Τα στοιχεία μεταβολής της καθαρής θέσης από επένδυση κεφάλαια που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

6. Τα στοιχεία μεταβολής της καθαρής θέσης από επένδυση κεφάλαια που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

7. Τα στοιχεία μεταβολής της καθαρής θέσης από επένδυση κεφάλαια που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

8. Τα στοιχεία μεταβολής της καθαρής θέσης από επένδυση κεφάλαια που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

9. Ο Όμιλος του Όμιλου με το αντίστοιχο δεδουλευμένο τους και τα προσωρινά αποτελέσματα που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

10. Η Μερίδα Εταιρείας είναι ελεγχόμενη από τους φυσικούς Αρραβώσιον και η μερίδα 2004. Οι θεμελιώδεις πληροφορίες που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

11. Η Μερίδα Εταιρείας είναι ελεγχόμενη από τους φυσικούς Αρραβώσιον και η μερίδα 2004. Οι θεμελιώδεις πληροφορίες που παραβιάζονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι:

με το καθαρό γάρφακο δεδουλευμένο στις λειτουργικές δραστηριότητες

Αποβλήσιμα λόγω στοιχείων

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών

Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων

Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων

Χρηματικά τόκα

Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

Πόροι από επένδυση κεφάλαια

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών

Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων

Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων

Χρηματικά τόκα

Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

Πόροι από επένδυση κεφάλαια

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Κέρφη (Ζημία) από αποπληρωμή παρωτών

Εξόδα (Εσοδή) από αναπροσαρμογή παγίων στοιχείων

Ζημία από ανάμεικτα αποτελέσματα

Αποβλήσιμα από επένδυση κεφάλαια

Αύξηση (μείωση) άνω μερισμάτων

Χρηματικά τόκα

Ανακτήσεις ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες

Αθήνα, 28 Μαρτίου 2006

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΚΙΝΣΤΡΑΤΗΣ Α. ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Α. ΜΑΝΙΑΤΑΚΙΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ Γ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΙΝΟΣ Γ. ΑΓΑΚΟΤΣΙΔΗΣ

ΣΕΛΙΔΑ 101 3220800



**ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε.**

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2006 έως 31 Δεκεμβρίου 2006**

(Προσαρμοσμένα βάσει του Ν. 2190, άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά το Δ.Π.Χ.Π.)  
 Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες στοχεύουν σε μια γενική εικόμηση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε. και του ΟΜΛΟΥ ΔΕΗ. Ο αναγνώστης που επιθυμεί να αντλήσει ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων της, πρέπει να εφορμάσει πρόβαση στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που ακολουθούν τη Διεθνή Γραμμή Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης καθώς και τη έκθεση ελέγχου του ορκιστού ελεγκτή λογιστή. Ενδεικτικά μπορεί να ανατρέξει στη διευκρινιστική έκθεση αναφορώντας το σημείο αναφορών το οποίο αφορά τα στοιχεία που παρατίθενται παρακάτω.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				
Διεύθυνση Έδρας Εταιρείας Αρμόδια Υπηρεσία Ανωνύμων Εταιρειών Αρμόδια Νομοθεσία Υποκατάστημα ανάλογα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων (σε περίπτωση που υπάρχουν τα αναλυτικά στοιχεία) Ελεγκτική εταιρεία Υπόλοιπο ελέγχου ελεγκτή λογιστή Διεύθυνση Διοίκησης Εταιρείας	Καλαμάκισσος 99 - 104 32 Αθήνα 478.19.08.002 Υποκατάστημα Γενική Γραμματεία Επικοινωνίας, Διεύθυνση Ανωνύμων Εταιρειών και Πίστεως 27 Μαρτίου 2007 Διεύθυνση Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης ΕΡΝΣΤ & ΓΟΥΤΧΑΙΝ (ΕΛΛΑΣ) ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε. Γνώμη με έμφαση www.demsa.gr	Ενότητα Διοίκησης Συστήματος Αναρκομητρίου Παλαιάς Γενεύσεως Γλυφάδας Καρόλιος Μυρτιά Μεσογείων Ελευθερίου Μαλακιάς Γλυφάδας Μεσογείων Χανίων Μεσογείων Χανίων	Γραφείο & Διεύθυνση Διοίκησης Μεσογείων Χανίων Μεσογείων Χανίων Μεσογείων Χανίων Μεσογείων Χανίων Μεσογείων Χανίων Μεσογείων Χανίων	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ				
Ποσό εκφρασμένο σε χιλιάδες Ευρώ				
	31.12.2006	31.12.2005	ΜΗ ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ	31.12.2005
<b>ΕΠΕΡΧΗΡΙΚΟ</b>				
Πάγια μέσα (ακίνητα)	11.809.790	11.319.479	11.809.790	11.271.172
Ακίνητα	800.200	327.824	800.200	857.894
Ακίνητα μη επενδυτικά	940.281	746.617	940.281	762.281
Ακίνητα επενδυτικά	12.844	1.722.799	12.844	13.236.188
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΡΧΗΡΙΚΟΥ</b>	<b>12.844.000</b>	<b>13.468.449</b>	<b>12.844.000</b>	<b>13.236.188</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				
Μεταβλητότητα υποχρεώσεων	5.640.426	5.875.449	5.640.426	5.716.449
Βασικές/επένδυση/επένδυση	1.150.300	598.260	1.150.300	636.086
Μεταβλητότητα υποχρεώσεων	4.490.126	5.277.189	4.490.126	5.080.363
Μεταβλητότητα υποχρεώσεων	7.828.278	7.491.480	7.828.278	7.487.444
Καθαρά μέσα (ακίνητα)	1.611.437	5.186.151	1.611.437	5.177.177
Καθαρά μέσα (ακίνητα)	1.611.437	5.186.151	1.611.437	5.177.177
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (α) + (β)</b>	<b>12.844.000</b>	<b>13.468.449</b>	<b>12.844.000</b>	<b>13.236.188</b>
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ				
Ποσό εκφρασμένο σε χιλιάδες Ευρώ				
	31.12.2006	31.12.2005	ΜΗ ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ	31.12.2005
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.217.177
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	9.192.574	4.162.705	9.192.574	4.220.961
Καθαρά καθαρή θέση (α) από 31/12/2006 και 31/12/2005 αντίστοιχα	27.928	79.751	27.928	145.961
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	176.000	208.200	176.000	208.200
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	1.782.178	1.180.265	1.782.178	1.180.265
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	0	0	0	0
Αύξηση / μείωση από αλλαγές κεφαλαίων	5.074.411	8.165.181	5.074.411	8.2











