

---

---

**Πολυτεχνείο Κρήτης**  
**Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης**  
**Χανιά**



*ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ –*  
*ΑΝΑΔΙΟΡΤΑΝΩΣΗ ΤΗΣ Δ.Ε.Η. –*

*ΝΕΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΣΟΔΩΝ*



---

**Παπαδογιάννης Θωμάς Α.Μ. 9610918**

**Παπαδόπουλος Μιχαήλ Α.Μ. 9610917**

**Χανιά Νοέμβριος 2000**

---

---

Στους γονείς μας και  
σ' όλους εκείνους που  
στηριχθήκαμε και σε  
όσους ακόμη ταλαιπω-  
ρήσαμε για να φθά-  
σουμε εδώ.

## **ΔΙΑΦΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

- Περιεχόμενα.
- Εισαγωγή.
- Σύνοψη για τη Διοίκηση.
- Γεννήτρια Σεναρίων.
- Ανάλυση της Γεννήτριας Σεναρίων.
- Μεθοδολογία χρήσης σεναρίων.
- Σταθεροί παράγοντες.
- Μεταβλητοί παράγοντες.
- Σενάριο Ι.
- Σενάριο ΙΙ.
- Σενάριο ΙΙΙ.
- Στρατηγικές εισόδου στις νέες δραστηριότητες.
- Λίστα προς εξέταση ιδεών.
- Ένταξη των προτάσεων στα σενάρια.
- Δημιουργία μόνιμης λειτουργίας για συστηματική διερεύνηση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς.
- Βιβλιογραφία

### **□ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

- Παρουσίαση των προτάσεων και τεκμηρίωση.
  - A. Στοιχεία επιχειρηματικών σχεδίων.
  - B. Επιστημονικές.
- Ερωτήσεις που εστάλησαν στην KPMG για την έρευνα αγοράς.
- Ερωτηματολόγια KPMG.
- Αποτελέσματα έρευνας αγοράς.
- Σχηματική παράσταση των σεναρίων.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	2
2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	2
3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ. ....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΓΕΝΝΗΤΡΙΑ ΣΕΝΑΡΙΩΝ.....	2
1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	2
1.1 Διεθνής πολιτική και οικονομική κατάσταση.....	2
1.2 Πολιτική και οικονομική κατάσταση γειτονικών χωρών.....	2
1.3 Ηλεκτρική ενέργεια. ....	2
1.4 Εκπαίδευση - Τεχνολογία.....	2
2 ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	2
2.1 Πολιτική και οικονομική κατάσταση.....	2
2.2 Ο ενεργειακός τομέας.....	2
2.3 Κοινωνικές τάσεις.....	2
3 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ. ....	2
3.1 Η Επιχείρηση σήμερα.....	2
3.2 Ενέργειες σε εξέλιξη.....	2
3.3 Ενδεχόμενα για το μέλλον. ....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ.....	2
1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	2
1.1 Διεθνής πολιτική και οικονομική κατάσταση.....	2
1.2 Πολιτική και οικονομική κατάσταση γειτονικών χωρών.....	2
1.3 Ηλεκτρική ενέργεια. ....	2
1.4 Εκπαίδευση – Τεχνολογία. ....	2
2 ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	2
2.1 Πολιτική και οικονομική κατάσταση.....	2
2.2 Ο ενεργειακός τομέας.....	2
2.3 Κοινωνικές τάσεις.....	2
3 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ. ....	2
3.1 Η Επιχείρηση σήμερα.....	2
3.2 Ενέργειες σε εξέλιξη.....	2
3.3 Ενδεχόμενα για το μέλλον. ....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ.....	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΣΤΑΘΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ & ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ. ....	2
1 ΣΤΑΘΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ. ....	2
1.1 Διεθνής πολιτική & οικονομική σταθερότητα + .....	2
1.2 Η παγκοσμιοποίηση συνεχίζεται + .....	2
1.3 Τάση για δημιουργία μεγάλων εταιρειών - .....	2
1.4 Εξέλιξη τεχνολογίας + .....	2
1.5 Απελευθέρωση αγορών + .....	2
1.6 Αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία - .....	2
1.7 Τάση για εξειδικευμένη εκπαίδευση + .....	2
1.8 Εγχώρια πολιτική & οικονομική σταθερότητα + .....	2
1.9 Δεσμοί Ελλάδας – γειτονικών χωρών + .....	2
1.10 Χαμηλό κόστος εργασίας στα Βαλκάνια + .....	2
1.11 Πλεονεκτήματα ΒΕΜ Διανομής + .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> : ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ. ....	2
1.1 Πολιτική & οικονομική κατάσταση στα Βαλκάνια .....	2
1.2 Ανταγωνισμός στα Βαλκάνια.....	2
1.3 Εγχώριος ανταγωνισμός (ρυθμός & ένταση).....	2
1.4 Δεσμοί Ελλάδας-γειτονικών χωρών .....	2
1.5 Κρατική παρέμβαση στην Επιχείρηση .....	2
1.6 Διοίκηση.....	2
1.7 Πλαίσιο δράσης της Επιχείρησης – παρέμβαση της πολιτείας. ....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> : ΣΕΝΑΡΙΟ Ι (ΟΛΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ). ....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 <sup>ο</sup> : ΣΕΝΑΡΙΟ ΙΙ (ΜΕΣΗ ΟΔΟΣ).....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 <sup>ο</sup> : ΣΕΝΑΡΙΟ ΙΙΙ (ΟΛΑ ΠΑΝΕ ΚΑΛΑ).....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 <sup>ο</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΙΣ ΝΕΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	2
1 ΓΕΝΙΚΑ.....	2
2 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ. ....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 <sup>ο</sup> : ΛΙΣΤΑ ΙΔΕΩΝ .....	2
1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ: .....	2
2 ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ: .....	2
3 ΔΕΝ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΑΝ: .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 <sup>ο</sup> : ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΣΕΝΑΡΙΑ.....	2
1 ΣΕΝΑΡΙΟ Ι (ΟΛΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ) .....	2

2	ΣΕΝΑΡΙΟ II (ΜΕΣΗ ΟΔΟΣ) .....	2
3	ΣΕΝΑΡΙΟ III (ΟΛΑ ΠΑΝΕ ΚΑΛΑ).....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 <sup>ο</sup> : ΜΟΝΙΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....		2
1	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ MARKETING.....	2
1.1	Ανάγκες και τάσεις στο μάκρο – περιβάλλον.....	2
1.2	Προσδιορισμός και ανταπόκριση στις κύριες δυνάμεις του μάκρο-περιβάλλοντος .....	2
1.3	Στρατηγικός σχεδιασμός με προσανατολισμό προς την αγορά.....	2
2	ΜΟΝΙΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ & ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ.....	2
2.1	Οργανωτικές δομές.....	2
2.2	Πηγές ιδεών για νέα προϊόντα.....	2
2.3	Τεχνικές γέννησης ιδεών.....	2
2.4	Διαλογή ιδεών.....	2
2.5	Μέθοδοι βαθμολόγησης ιδεών για νέα προϊόντα.....	2
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ: .....		2

## **Ευχαριστίες**

Από τη θέση αυτή θέλουμε να ευχαριστήσουμε τα μέλη της ομάδας Έργου Α5 της Δ.Ε.Η. κ.κ. Κουφάκη και Πλοκαμάκη, για τις χρήσιμες συμβουλές και τη γόνιμη συνεργασία που είχαμε μαζί τους, χωρίς την πολύτιμη βοήθειά τους η εργασία αυτή θα ήταν πολύ φτωχότερη. Επίσης θα θέλαμε ολόψυχα να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή κ. Χ. Σκιαδά, ο οποίος ήταν και ο επιβλέπων καθηγητής, για την πολύτιμη στήριξη, συμπαράσταση και καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μας, οι συμβουλές, οι υποδείξεις και η αδιάλειπτη παροχή υποστήριξης από πλευράς του υπήρξαν ένα πολύ σημαντικό βοήθημα για την υλοποίηση της εργασίας μας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλουμε στο εργαστήριο Ανάλυσης Δεδομένων και Πρόβλεψης του Πολυτεχνείου Κρήτης και ειδικότερα τον διδάκτορα του Πολυτεχνείου Κρήτης κ. Αποστόλου Α., καθώς και τους υποψήφιους διδάκτορες του Π. Κ. κ.κ. Ατσαλάκη Γ., Ρομπογιαννάκη Ι και Κίτσιο Φ. για την συνεχή υποστήριξη και βοήθειά τους όλη αυτή τη δύσκολη περίοδο. Τέλος ευχαριστούμε όλους εκείνους που μας βοήθησαν, μας συμπαράσταθηκαν και με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην υλοποίηση της εργασίας που κρατάτε στα χέρια σας.

Παπαδογιάννης Θωμάς –

Παπαδόπουλος Μιχάλης.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τέλος του 20ου αιώνα χαρακτηρίστηκε από οικονομικές αλλαγές μεγάλης έκτασης σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οποίες έλαβαν ένα ιδιαίτερα έντονο ρυθμό κατά την τελευταία πενταετία.

Η δυναμική των αλλαγών αυτών επέβαλε το άνοιγμα αγορών σε κλάδους οι οποίοι επί πολλές δεκαετίες λειτουργούσαν σαν κλειστές μονοπωλιακές αγορές.

Η αγορά ηλεκτρισμού είναι μια από αυτές τις αγορές. Η Οδηγία 96/92 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μετά και τις παρατάσεις που δόθηκαν, επιτάσσει τελικά να ανοίξει στις 19.2.2001 η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα σε ποσοστό 30%, ποσοστό που θα επεκταθεί σταδιακά στη συνέχεια.

Ο Νόμος 2773/99 θεσπίζει το ανταγωνιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι επιχειρήσεις ηλεκτρικής ενέργειας.

Η ΔΕΗ προκειμένου ν' ανταποκριθεί με επιτυχία στις νέες συνθήκες της απελευθερωμένης πλέον αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας έχει εισέλθει σε φάση έντονης προετοιμασίας. Έτσι:

- Σχεδιάζει και υλοποιεί τη νέα οργάνωσή της.
- Καθορίζει την επιχειρησιακή της στρατηγική.
- Προετοιμάζει την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο.

Στα πλαίσια της διπλωματικής μας εργασίας συνεργαστήκαμε με την ομάδα έργου Α5 της Δ.Ε.Η. με θέμα «Νέες Πηγές Εσόδων» προκειμένου για τη διερεύνηση των συνθηκών όπως αυτές διαμορφώνονται από τον επερχόμενο ανταγωνισμό λόγω της απελευθέρωσης της ενέργειας, αλλά και από το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και την εξεύρεση νέων πηγών εσόδων για την Δημόσια επιχείρηση Ηλεκτρισμού. Η ομάδα έργου Α5 αποτελείται από τον Διπλ. Μηχανικό Εμμανουήλ Κουφάκη, Προϊστάμενο του Τεχνικού Τομέα της Περιοχής Χανίων, ως συντονιστή και τον Πτυχ. Μηχανικό Τ.Ε Γεώργιο Πλοκαμάκη, Προϊστάμενο του Υ/Τ Εκμετάλλευσης της Περιοχής Χανίων.

Στην εργασία χρησιμοποιήσαμε τη μεθοδολογία των Σεναρίων προκειμένου οι ιδέες που εντοπίσαμε και οι προτάσεις που κάναμε στη συνέχεια, να μπορούν να ενταχθούν σε μια πιθανή έκβαση του μέλλοντος.

Προς τούτο δημιουργήσαμε μία Γεννήτρια Σεναρίων η οποία περιλαμβάνει τους παράγοντες (Διεθνείς – Εγχώριους – Ενδοεπιχειρησιακούς) που επηρε-

άζουν τη διαμόρφωση των Σεναρίων. Τους παράγοντες αυτούς τους αναλύσαμε εκτενώς και τους διακρίναμε σε σταθερούς και μεταβλητούς.

Με βάση την άνω ανάλυση αναπτύξαμε τρία Σενάρια:

- Το πρώτο Σενάριο υποθέτει δυσμενή εξέλιξη των μεταβλητών παραγόντων.
- Το δεύτερο Σενάριο υποθέτει καλύτερη - ενδιάμεση - εξέλιξη των μεταβλητών παραγόντων.
- Το τρίτο Σενάριο υποθέτει ευνοϊκή για την Επιχείρηση εξέλιξη των μεταβλητών παραγόντων.

Αναζητήσαμε ιδέες τόσο μέσα από την ίδια την Επιχείρηση, όσον και από άλλες επιχειρήσεις ελληνικές και ξένες. Βασικές πηγές υπήρξαν η διεθνής βιβλιογραφία και το Internet.

Οι ιδέες που εντοπίσαμε καταγράφηκαν σε μία λίστα 24 προς εξέταση ιδεών. Εξ αυτών για τις 10 προχωρήσαμε στην εκπόνηση στοιχειωδών Επιχειρηματικών Σχεδίων. Για 5 ακόμα περιπτώσεις για τις οποίες διαβλέπουμε ότι υπάρχει επιχειρηματικό ενδιαφέρον, πλην όμως δεν είχαμε επαρκή στοιχεία, συντάξαμε επισημάνσεις όπου θέτουμε το θέμα.

Οι 15 αυτές ιδέες – οι οποίες πλέον γίνονται προτάσεις της εργασίας μας – υποστηρίζονται και από παραρτήματα όπου εμφανίζεται η σχετική επιχειρηματική δράση ομοειδών επιχειρήσεων.

Επιπλέον ζητήσαμε να συμμετάσχουμε, με σχετικό ερωτηματολόγιο, σε έρευνα αγοράς που ανέθεσε η ΔΕΗ στην KPMG και έτσι για ένα αριθμό από τις προτάσεις μας, θα υπάρξουν σημαντικά στοιχεία από την πλευρά των πελατών.

Τις 15 προτάσεις μας εντάσσουμε στα τρία Σενάρια με σκεπτικό που αναπτύσσεται σε ιδιαίτερο κεφάλαιο. Εννέα ακόμα ιδέες που περιλαμβάνει η λίστα δεν αναπτύχθηκαν, είτε διότι εξ όσων γνωρίζουμε αποτελούν ήδη αντικείμενο ειδικότερης μελέτης (τηλεφωνία, καλωδιακή τηλεόραση, φυσικό αέριο), είτε διότι υπάρχει ήδη μια μορφή δραστηριότητας στο αντικείμενο (ανεμογεννήτριες, συμπαραγωγή), είτε τέλος διότι δεν κρίθηκαν άμεσα συμβατές με τις επιδιώξεις της Δ.Ε.Η.

Στην εργασία μας επίσης εξετάσαμε, σε ιδιαίτερα κεφάλαια, Στρατηγικές εισόδου στις νέες δραστηριότητες, καθώς και τη Δημιουργία μόνιμης λειτουργίας για συστηματική διερεύνηση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°:**

### **Περίληψη.**

## 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Έργο Α5: «Νέες Πηγές Εσόδων» διεξήχθη στο χρονικό διάστημα μεταξύ Δεκεμβρίου 1999 και Νοεμβρίου 2000.

Οι στόχοι του Έργου θα μπορούσαν να συνοψισθούν ως εξής:

- ❑ Αξιολόγηση των ευκαιριών σε επίπεδο Διανομής.
- ❑ Καθορισμός των σημείων-κλειδιών και των κρίσιμων παραγόντων προκειμένου να αξιοποιηθούν κατάλληλα οι ευκαιρίες.
- ❑ Δημιουργία μιας ειδικής λειτουργίας ώστε με συστηματικό τρόπο να ερευνούνται και να αξιολογούνται οι ευκαιρίες της αγοράς.

## 2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Για την επίτευξη των στόχων του Έργου ακολουθήσαμε μια προσέγγιση της οποίας τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- ❑ Χρησιμοποιήσαμε τη μεθοδολογία των Σεναρίων, ώστε οι προτάσεις μας να μπορούν να ενταχθούν σε μια πιθανή έκβαση του μέλλοντος. Με το scenario planning προσπαθούμε να αποφύγουμε δύο συνηθισμένα λάθη στη λήψη αποφάσεων – την υποεκτίμηση και την υπερεκτίμηση των αλλαγών.
- ❑ Για το σκοπό αυτό δημιουργήσαμε μία Γεννήτρια Σεναρίων με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των Σεναρίων.
- ❑ Μέσω της γεννήτριας αναπτύξαμε τρία σενάρια (Δυσμενή εξέλιξη – καλύτερη – ενδιάμεση εξέλιξη και ευνοϊκή εξέλιξη).
- ❑ Προκειμένου να βρούμε νέες ιδέες στραφήκαμε τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και παραδείγματα άλλων εταιρειών καθώς επίσης την υφιστάμενη βιβλιογραφία και το Διαδίκτυο.
- ❑ Από τις ιδέες αυτές διαλέξαμε τις εικοσιτέσσερις ως τις πιο ελκυστικές, και τις οποίες αναλύσαμε λιγότερο ή περισσότερο με βάση το κατά πόσο παρουσίαζαν ή όχι ιδιαίτερο επιχειρηματικό ενδιαφέρον.

### 3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.

Οι κυριότερες **διαπιστώσεις** από την έρευνα των ηλεκτρικών και ομοειδών επιχειρήσεων των ανεπτυγμένων χωρών, μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- ❑ Η πλειονότητα των ηλεκτρικών επιχειρήσεων αναπτύσσει και άλλες δραστηριότητες πέραν της παραγωγής – μεταφοράς – διανομής ηλεκτρικής ενέργειας.
- ❑ Συνήθεις δραστηριότητες των ηλεκτρικών επιχειρήσεων αποτελούν οι τηλεπικοινωνίες και το φυσικό αέριο. Κάποιες ηλεκτρικές επιχειρήσεις που δεν ασχολούνται οι ίδιες με τις τηλεπικοινωνίες, εκμισθώνουν πυλώνες ή κτίριά τους σε τρίτους για εγκατάσταση κεραιών.
- ❑ Στη Βόρεια Αμερική πολλές ηλεκτρικές επιχειρήσεις ασχολούνται με το Real Estate.
- ❑ Το σύνολο των ηλεκτρικών επιχειρήσεων αναπτύσσει σημαντική δραστηριότητα στον τομέα εξοικονόμησης ενέργειας. Η δραστηριότητα εξικνείται από παροχή συμβουλών και κινήτρων σε οικιακούς πελάτες, μέχρι την παροχή υπηρεσιών ESCO's σε εμπορικούς και βιομηχανικούς πελάτες.
- ❑ Σημαντική δραστηριότητα αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις στον τομέα της παραγωγής από εναλλακτικές μορφές ενέργειας και στη συμπαραγωγή.
- ❑ Οι περισσότερες ηλεκτρικές επιχειρήσεις παρέχουν ευρύ φάσμα υπηρεσιών φωτισμού εξωτερικών χώρων και προβάλλουν συστηματικά τη δραστηριότητά τους αυτή.
- ❑ Οι ηλεκτρικές επιχειρήσεις διανομής ρεύματος, εμφανίζονται να πωλούν ένα «διευρυμένο» προϊόν, δηλαδή το ηλεκτρικό ρεύμα ως «κεντρικό» προϊόν, πλαισιωμένο από χαρακτηριστικά και υπηρεσίες όπως: συμβουλές ορθολογικής χρήσης, προγράμματα και κίνητρα εξοικονόμησης ενέργειας, ασφαλιστικές καλύψεις κα.
- ❑ Οι περισσότερες ηλεκτρικές επιχειρήσεις δίδουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα leasing για την απόκτηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

- Το Internet χρησιμοποιείται πέραν από την προβολή της επιχείρησης και για πρακτικότερους σκοπούς όπως: στοιχεία λογαριασμών κατανάλωσης, υποβολή αιτήσεων και παραγγελιών κ.α.
- Είναι χαρακτηριστική η έντονη παρουσία των ηλεκτρικών επιχειρήσεων στις τοπικές κοινωνίες, πράγμα που βεβαίως το προβάλλουν έντονα στο προφίλ τους.

Τα κυριότερα **συμπεράσματα** που προέκυψαν από την ανάλυση της Γεννήτριας Σεναρίων, μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των Σεναρίων, επομένως και τη λήψη αποφάσεων για διεύρυνση των δραστηριοτήτων της Επιχείρησης, είναι: οι Διεθνείς, οι Εγχώριοι και οι Ενδοεπιχειρησιακοί.
- Οι Διεθνείς και οι Εγχώριοι παράγοντες θα καθορίσουν στο μεγαλύτερο βαθμό τα Σενάρια των εξελίξεων, ενώ οι Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες θα σταθμίσουν το ύψος που θα «στηθεί ο πήχης» σε κάθε περίπτωση.
- Οι άνω παράγοντες, μετά την ανάλυση, κατετάγησαν σε δύο βασικές κατηγορίες:
  - ✓ Τις *σημαντικές βεβαιότητες*: παράγοντες που πιστεύουμε ότι γνωρίζουμε έστω και μέχρι κάποιο βαθμό.
  - ✓ Τις *σημαντικές αβεβαιότητες*: παράγοντες που θεωρούμε αβέβαιη την έκβασή τους.
- Σημαντικές βεβαιότητες:
  - ✓ Επικρατεί διεθνής πολιτική και οικονομική σταθερότητα.
  - ✓ Η παγκοσμιοποίηση συνεχίζεται.
  - ✓ Εντείνεται η τάση για δημιουργία μεγάλων εταιρειών.
  - ✓ Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς.
  - ✓ Η απελευθέρωση των αγορών (προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων, εργασίας κλπ) συνεχίζεται με εντεινόμενους ρυθμούς.
  - ✓ Οι απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος βαίνουν αυξανόμενες και θεσμοθετούνται.
  - ✓ Η εκπαίδευση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση και τις επιχειρήσεις.

- ✓ Στην Ελλάδα επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα.
- ✓ Με πλήθος γειτονικών χωρών η Ελλάδα συνδέεται με παραδοσιακούς, πολιτιστικούς ή θρησκευτικούς δεσμούς.
- ✓ Το κόστος εργασίας στις άλλες Βαλκανικές χώρες παραμένει χαμηλό.
- ✓ Η ΒΕΜ Διανομής διαθέτει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Σημαντικές αβεβαιότητες
  - ✓ Πολιτική και οικονομική κατάσταση στα Βαλκάνια.
  - ✓ Ανταγωνισμός στα Βαλκάνια.
  - ✓ Ρυθμός και ένταση του εγχώριου ανταγωνισμού.
  - ✓ Χειρισμός των δεσμών Ελλάδας – γειτονικών χωρών.
  - ✓ Κρατική παρέμβαση στην Επιχείρηση.
  - ✓ Το management της Επιχείρησης.
  - ✓ Το πλαίσιο δράσης της Επιχείρησης.

Στο πλαίσιο που θέτουν οι σημαντικές βεβαιότητες και ανάλογα με την έκβαση των αβεβαιοτήτων, διαμορφώθηκαν τα τρία Σενάρια (αρνητικό, ενδιάμεσο, θετικό), μέσα από τα οποία γίνονται οι **προτάσεις** που ακολουθούν:

- Στο **Σενάριο Ι** (αρνητικό) μπορούν να εξεταστούν μόνον προτάσεις που δεν εμπεριέχουν κίνδυνο, δεν απαιτούν επενδύσεις και δεν προϋποθέτουν νέες προσλήψεις αλλά αξιοποιούν το ήδη υπάρχον προσωπικό. Τέτοιες είναι:

➤ **Μετρήσεις – Έλεγχοι – Διαχείριση φορτίου πελατών (ΜΕΔ).**

Η δραστηριότητα προτείνεται με στόχο τη δημιουργία νέων εσόδων από μια υποδομή και τεχνογνωσία που ήδη υπάρχει, αλλά και τη δυνατότητα υλοποίησης πολιτικών ορθολογικής χρήσης της ενέργειας.

➤ **ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης.**

Προτείνεται η επιχειρηματική εκμετάλλευση των χώρων και σημείων ιδιοκτησίας της Διανομής, που προσφέρονται για διαφημιστική εκμετάλλευση.

➤ **Επιθεώρηση Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων.**

Υπάρχει μεγάλο οικονομικό αντικείμενο και η Διανομή μπορεί να το αναλάβει με μηδενικό οριακό κόστος.

- Στο **Σενάριο II** (ενδιάμεσο) μπορούν να εξεταστούν οι προτάσεις του Σεναρίου I, επιπρόσθετα δε και αυτές που αξιοποιούν την υπάρχουσα υποδομή, εκμεταλλεύονται υπάρχουσες συνέργιες και αποβλέπουν σε οικονομίες κλίμακας. Τέτοιες είναι:

- **Υπηρεσίες Φωτισμού Εξωτερικών Χώρων (ΥΦΕΧ).**

Ο τομέας του φωτισμού εξωτερικών χώρων είναι ανερχόμενος. Προτείνεται η ανάπτυξη ανεξάρτητης επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επέκταση των υπηρεσιών φωτισμού εξωτερικών χώρων.

- **Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες – Κατασκευές (ΗΜΥΚ).**

Προτείνεται η επέκταση των δραστηριοτήτων της Διανομής στην κατασκευή, επίβλεψη λειτουργίας και συντήρηση υποσταθμών πελατών μέσης τάσεως.

- **Κατασκευή – Επισκευή – Συντήρηση Ηλεκτρικών Μετασχηματιστών (ΚΕΣΗΜ).**

Θεωρούμε ότι εφ' όσον η Διανομή αποφασίσει να μπει και στον κατασκευαστικό τομέα, ο μετασχηματιστής είναι το προσφορότερο αντικείμενο, δοθέντος ότι: η τεχνολογία είναι γνωστή και σχετικά απλή, τα υλικά συνήθη, η προστιθέμενη αξία αρκετά μεγάλη, η ίδια η Διανομή απορροφά μεγάλες ποσότητες, απευθύνεται και στην υπόλοιπη εγχώρια αγορά, έχει σημαντικές εξαγωγικές προοπτικές.

- **Μικροί Σταθμοί Παραγωγής (ΜΣΠ).**

Προτείνεται η δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους να επενδύσουν σε μικρούς θερμικούς σταθμούς, ειδικότερα με καύσιμο βιομάζα.

- **Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες ΔΕΗ.**

Ο χώρος των υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης προσφέρεται για ανάπτυξη κερδοφόρας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η Διανομή μπορεί προς τούτο να αξιοποιήσει σημαντικές υποδομές και συνέργιες και μπορεί να προσβλέπει πέραν του άμεσου οικονομικού οφέλους και σε σημαντικά έμμεσα οφέλη.

➤ **Έκδοση, επίδοση και είσπραξη λογαριασμών Διανομής, θυγατρικών και τρίτων.**

Υπάρχουν στη Διανομή οι αναγκαίες υποδομές και προϋποθέσεις για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και να αναπτύξει νέες στο χώρο της παροχής υπηρεσιών προς τρίτους, επιτυγχάνοντας συγχρόνως τη βελτίωση και της δικής της αποδοτικότητας στην έκδοση, επίδοση και είσπραξη λογαριασμών.

➤ **Δημιουργία φορέα για την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων, των ευκαιριών, την σύναψη κοινοπραξιών, τη χρηματοδότηση και την ανάληψη έργων στο εξωτερικό.**

Η πρόταση γίνεται υπό το πρίσμα ότι στις διαμορφούμενες συνθήκες της αγοράς, το πεδίο επιχειρηματικής δράσης των επιχειρήσεων, επεκτείνεται πλέον πέραν των εθνικών συνόρων. Ο φορέας θα επιδιώκει την επιτυχή εξαγωγή όλων των δυνατοτήτων που διαθέτει η Επιχείρηση και οι θυγατρικές της.

- Στο **Σενάριο III** (θετικό) μπορούν να εξετασθούν οι προτάσεις των Σεναρίων I και II, αλλά και προτάσεις που εδράζονται στην αντίληψη ότι η Επιχείρηση έχει ισχυρά σημεία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να μπει με επιτυχία και σε νέους απαιτητικούς χώρους, πέραν του ηλεκτρισμού. Τέτοιες είναι:

➤ **ΔΕΗ On Line (DOL) – Υπηρεσίες Internet.**

Προτείνεται η δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών Internet. Η εταιρεία αυτή θα ενσωματωθεί μελλοντικά στην θυγατρική των τηλεπικοινωνιών, της οποίας την γκάμα υπηρεσιών θα ολοκληρώνει.

➤ **ΔΕΗ – Market Research / Υπηρεσίες Δημοσκοπήσεων και Ερευνών Αγοράς.**

Η Διανομή διαθέτει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκειμένου να ανταγωνιστεί με επιτυχία στο νέο χώρο.

➤ **Εμπορία – Διανομή – Υλικών, Εξοπλισμού, Προϊόντων (ΕΔΥΕΠ).**

Προτείνεται η θεώρηση και αξιοποίηση της τεράστιας υποδομής της Διανομής, κατά μία ευρύτερη έννοια, σαν ένα «κανάλι – δίκτυο

διανομής» προϊόντων και υπηρεσιών και όχι περιοριστικά, μόνον ηλεκτρικής ενέργειας.

➤ **Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ενέργειας (ΕΠΥΕ).**

Προτείνεται η ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τομέα της ορθολογικής χρήσης και εξοικονόμησης ενέργειας, κατά των πρότυπο των εταιρειών ESCO.

➤ **Χρηματοπιστωτικές – Ασφαλιστικές Υπηρεσίες.**

Προτείνεται να εξετασθεί η είσοδος της Επιχείρησης στον δυναμικό κλάδο των χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών, υπό το πρίσμα των θετικών στοιχείων που διαθέτει.

Εννέα ακόμα ιδέες που περιλαμβάνει η λίστα δεν αναπτύχθηκαν, είτε διότι εξ όσων γνωρίζουμε αποτελούν ήδη αντικείμενο ειδικότερης μελέτης (τηλεφωνία, καλωδιακή τηλεόραση, φυσικό αέριο), είτε διότι υπάρχει ήδη μια μορφή δραστηριότητας στο αντικείμενο (ανεμογεννήτριες, συμπαραγωγή), είτε τέλος διότι δεν κρίθηκαν άμεσα συμβατές με τις επιδιώξεις της Διανομής.

Σημειώνουμε πάντως ότι διαφαίνεται, ότι αρχικά ο ανταγωνισμός θα εμφανιστεί υπό μορφή υποκαταστάσεων ρεύματος με φυσικό αέριο και ανάπτυξης των επενδύσεων συμπαραγωγής (τις οποίες επίσης διευκολύνει το φυσικό αέριο) και για το λόγο αυτό, θα πρέπει η ΔΕΗ να αναπτύξει σημαντική παρουσία στο χώρο.

Τέλος για τη δημιουργία μόνιμης λειτουργίας συστηματικής διερεύνησης και αξιολόγησης των ευκαιριών της αγοράς, αναπτύσσουμε σ' ένα βαθμό το θεωρητικό υπόβαθρο μιας τέτοιας λειτουργίας και επισημαίνουμε ότι: το μυστικό για μια επιτυχημένη καινοτομία βρίσκεται στη **δημιουργία εξειδικευμένων οργανωτικών δομών** για την αντιμετώπιση των ιδεών για νέα προϊόντα, στην **ευθάρρυνση της αναζήτησης νέων ιδεών** από όλες τις πιθανές πηγές (εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνισμός κ.α.), και στη **δημιουργία διαδικασιών έγκυρης έρευνας και αποφάσεων** σε κάθε φάση της διαδικασίας ανάπτυξης του νέου προϊόντος.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°:**

### **Γεννήτρια Σεναρίων**

## **1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

### **1.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

1. Πολιτική σταθερότητα
2. Οικονομική ανάπτυξη
3. Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση
4. Πετρέλαιο – Φυσικό αέριο
5. Περιβάλλον - οικολογία

### **1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΕΙΤΟΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ**

1. Ορισμός γειτονικών χωρών – Ποιες είναι;
2. Πολιτική σταθερότητα – οικονομική ανάπτυξη – επιρροή.
3. Διείσδυση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σ' αυτές.

### **1.3 ΗΛΕΚΤΡΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ.**

1. Η ηλεκτρική ενέργεια στην Ευρώπη.
2. Η ηλεκτρική ενέργεια στις ΗΠΑ και τον Καναδά.
3. Επιχειρηματικές τάσεις των ηλεκτρικών επιχειρήσεων.

### **1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

1. Εκπαίδευση
2. Τεχνολογίες αιχμής.
3. Αφομοίωση νέων τεχνολογιών.

## **2 ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

### 2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.

### 2.2 Ο ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.

### 2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.

## **3 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.**

### 3.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ.

1. Οικονομική θέση.
2. Λειτουργική αποτελεσματικότητα.
3. Οργανωτικές δομές.
4. Προβλήματα της ΔΕΗ από οικολογικές δράσεις τρίτων.

### 3.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ.

1. Νομικό πλαίσιο.
2. Νέα οργανωτική δομή.

### 3.3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.

- 1.1. Βαθμός επηρεασμού από τους έχοντες συμφέρον (μετόχους και μη – stakeholders)
  - Κράτος (κυβέρνηση)
  - Μέτοχοι
  - Διοίκηση
  - Προσωπικό – συνδικαλισμός
  - Επιλέγοντες πελάτες
  - Δεσμευμένοι πελάτες

- Κοινωνικοί φορείς
- 1.2. Διάθεση του management για ανάπτυξη.
- A. Εντατική ανάπτυξη.
- Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά.
  - Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς.
  - Στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος.
- B. Ολοκληρωμένη ανάπτυξη.
- Γ. Ανάπτυξη μέσω αύξησης της ποικιλίας (ετερογενής διαφοροποίηση).
- Συγκεντρική στρατηγική.
  - Οριζόντια στρατηγική.
  - Σωρευτική στρατηγική.
  - Κίνητρα για αύξηση της ποικιλίας (ετερογενή διαφοροποίηση).
  - Άντληση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ετερογενή διαφοροποίηση.
  - Κριτική της ετερογενούς διαφοροποίησης.
  - Διάθεση για καινοτομίες.
- 1.3. Λειτουργική αποτελεσματικότητα.
- Νέα οργανωτική δομή.
  - Προσωπικό.
  - Ανάπτυξη οικονομικής σκέψης – έλεγχος κόστους.
  - Επικοινωνία. Διείσδυση στην κοινωνία (τοπική και ευρύτερη).
  - Διαχείριση και αξιοποίηση εγκαταστάσεων – εξοπλισμού – υλικών.
  - Αφομοίωση νέων τεχνολογιών.
  - Βασικές δεξιότητες της Επιχείρησης.
  - Ανατροφοδότηση στους stakeholders.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°:**  
**Ανάλυση Γεννήτριας Σενα-**  
**ρίων**



## **1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.**

### **1.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.**

#### Πολιτική σταθερότητα.

Την τελευταία δεκαετία, μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης και το άνοιγμα της Κίνας προς τη Δύση, έχει αναγνωριστεί η κυριαρχία των ΗΠΑ και έχει εκλείψει πλέον ο κίνδυνος μιας γενικευμένης σύρραξης, πράγμα που στις προηγούμενες δεκαετίες υπήρξε πάντοτε ένα ενδεχόμενο. Βέβαια τοπικές εστίες έντασης εξακολουθούν να υπάρχουν, και κάποιες από αυτές, όπως οι κρίσεις στον Κόλπο και πρόσφατα στο Κόσσοβο, επηρεάζουν άμεσα και από κάθε άποψη την Ελλάδα.

Εξ' άλλου στο πρώην ανατολικό μπλοκ, μετά την κατάρρευση του λεγόμενου «υπαρκτού σοσιαλισμού», εμφανίστηκε ως ανεμμένο το «φαινόμενο του εκκρεμούς» και γι' αυτό ακόμα και σήμερα, οι κοινωνίες αυτές απέχουν πολύ από την κατάσταση της ισορροπίας τους. Από τις υπανάπτυκτες χώρες του τρίτου κόσμου ασκείται προς την παγκόσμια κοινωνία μια πίεση προερχόμενη κυρίως από τα φαινόμενα του υπερπληθυσμού και της τεράστιας ανισοκατανομής του παγκόσμιου πλούτου. Η Ευρώπη και ιδιαίτερα η Ευρωπαϊκή Ένωση, επιταχύνει παρ' όλες τις δυσκολίες τον βηματισμό προς την ενοποίηση, σε μια προσπάθεια να μπορέσει να διατηρήσει το υψηλό της βιοτικό επίπεδο και να ανταγωνιστεί επιτυχώς στην παγκοσμιοποιημένη πλέον οικονομία. Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί μια πραγματικότητα της σύγχρονης οικονομικής ζωής. Η σημερινή οικονομική δραστηριότητα αποκτά ένα αυξανόμενο διασυνοριακό χαρακτήρα. Η αιτία έγκειται στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες εταιρείες δεν περιορίζονται στην εντός των συνόρων τους αγορά, αλλά επικεντρώνονται στην Ευρώπη, αν όχι στην παγκόσμια αγορά. Η τεχνολογική εξέλιξη και το Διαδύκτιο επιταχύνουν την παγκοσμιοποίηση και καθιστούν ανέφικτη (ανεπιτυχή) την υιοθέτηση μιας αμυντικής στάσης απέναντι σ' αυτήν.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η κοινωνία της πληροφορίας είναι ήδη το νέο πλαίσιο μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιούνται πλέον κράτη και επιχειρήσεις. Όσο περισσότερο το πλαίσιο αυτό αποκτά εύρος και βάθος, τόσο η πολιτική μεν σταθερότητα και ειρήνη θα εδραιώνονται, από την άλλη μεριά

όμως οι όροι ανταγωνισμού σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, θα γίνονται σκληρότεροι.

#### Οικονομική ανάπτυξη.

Η Αμερικανική οικονομία τα δέκα τελευταία χρόνια διανύει μια περίοδο ευημερίας όπου:

Η ανεργία βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων 30 χρόνων, λίγο άνω του 4%.

Η Αμερικανική οικονομία συνεχίζει να μεγεθύνεται με πολύ υψηλούς ρυθμούς άνω του 5%.

Οι χρηματιστηριακές αγορές γνωρίζουν πρωτοφανή άνοδο.

Παρά τη συνεχή μεγέθυνση του αμερικανικού ΑΕΠ, ο πληθωρισμός παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Η παραγωγικότητα αυξάνεται ταχύτατα. Πολλοί οικονομικοί αναλυτές, σ' αυτό αποδίδουν την απορρόφηση των πληθωριστικών πιέσεων και αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στο Internet, που δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις ν' αυξάνουν την παραγωγή τους χωρίς ν' αυξάνουν το κόστος τους.

Η ταχεία άνοδος της αμερικανικής οικονομίας παρά την μακρά περίοδο που γνωρίζει επιτυχία το μοντέλο της «νέας οικονομίας» – υψηλή ανάπτυξη χωρίς πληθωρισμό – ανησυχεί τους ιθύνοντες οι οποίοι σπεύδουν να καταστήσουν περισσότερο ελεγχόμενη την κατάσταση, αυξάνοντας το κόστος του χρήματος και επίσης ελαστικοποιώντας ακόμα περισσότερο την αγορά εργασίας, ώστε να μειωθούν οι πληθωριστικές πιέσεις από τα ακριβά ημερομίσθια.

Η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε φάση ταχύτατης ανάκαμψης. Ακόμα και οι Ασιατικές οικονομίες που πριν από δύο χρόνια βρίσκονταν στο χείλος της κατάρρευσης, ανακάμπτουν.

Η Ευρωπαϊκή οικονομία δείχνει επίσης τάσεις ανάκαμψης, βοηθούμενη από την εξασθένιση του Ευρώ.

#### Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση.

Η πρόσφατη σύνοδος της Λισσαβόνας έθεσε προσανατολισμούς προς την «ηλεκτρονική οικονομία της γνώσης», την ανάπτυξη (3%) με πλήρη απασχόληση και χωρίς πληθωρισμό κατά το αμερικανικό μοντέλο.

Διαφάνηκε ότι στα επόμενα χρόνια:

α. Θα τρέξει με πιο γοργά βήματα η Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση.

- β. Οι οικονομικές μεταβολές και οι νεωτερισμοί θα προέλθουν κατά κύριο λόγο από την αγορά και τον ιδιωτικό τομέα και ότι κυβερνήσεις θα φροντίζουν πρωτίστως για τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.
- γ. Η αγορά εργασίας θα γίνει περισσότερο ευέλικτη.
- δ. Η αύξηση παραγωγικότητας θα επιδιωχθεί με σημαντικές επενδύσεις στην εκπαίδευση, στη γνώση και στις τεχνολογίες της πληροφόρησης.

#### Πετρέλαιο – Φυσικό αέριο.

##### **Πετρέλαιο.**

Την τελευταία τριακονταετία η δυτική οικονομία δοκιμάστηκε δύο φορές από πετρελαϊκές κρίσεις. Η πρώτη την περίοδο 1973-1974 και η δεύτερη, μικρότερης διάρκειας, κατά τον πόλεμο στον Κόλπο. Οι κρίσεις αυτές προκάλεσαν ύφεση και πολλές φορές πανικό στις οικονομίες των ανεπτυγμένων χωρών και τις ανάγκασαν να λάβουν έκτακτα μέτρα.

Σήμερα ζούμε μία νέα πετρελαϊκή «κρίση» με τριπλασιασμό της τιμής του πετρελαίου, πλην όμως τα χαρακτηριστικά της είναι εντελώς διαφορετικά των προηγούμενων. Κατ' αρχήν, υπάρχουν πλέον οι «τεχνολογικά προσανατολισμένες βιομηχανίες» (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες κ.α.) της Αμερικής και της Ευρώπης, για τις οποίες δεν έχει πραγματικά καμία σημασία η τιμή του πετρελαίου.

Πέραν τούτου και γενικότερα έχει μειωθεί δραστικά η εξάρτηση των οικονομιών των ανεπτυγμένων χωρών από το πετρέλαιο. Έτσι, ενώ το 1980 το ποσοστό των εισαγωγών των χωρών του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), που αφορούσε πετρέλαιο και πετρελαϊκά προϊόντα, ήταν περίπου 13%, σήμερα το μερίδιο αυτό έχει πέσει στο 4%. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 το πετρέλαιο αντιπροσώπευε το 8% του αμερικανικού ΑΕΠ, ενώ τώρα δεν υπερβαίνει το 1,5%. Στη Γαλλία το 1970 οι εισαγωγές προϊόντων ενέργειας αντιπροσώπευαν το 6,5% του ΑΕΠ ενώ σήμερα έχουν μειωθεί στο μισό.

Στην Ιαπωνία, στις αρχές της δεκαετίας του 1970, το πετρέλαιο αποτελούσε το 37% των συνολικών εισαγωγών της χώρας, ενώ το 1999 το ποσοστό είχε διαμορφωθεί σε 8,6%.

Η διαφορά με το παρελθόν συνίσταται κυρίως στο ότι δεν παρατηρούνται αλυσιδωτές αντιδράσεις, δηλαδή η αύξηση της τιμής του πετρελαίου δεν επεκτείνεται βαθμιαία στο σύνολο της οικονομίας. Ειδικά μάλιστα στην Ευρώπη, η απορύθμιση της αγοράς εργασίας και η κατάργηση της αυτόματης αναπρο-

σαρμολογίας των αμοιβών των εργαζομένων, τη δεκαετία του 1980, συμβάλλουν αποφασιστικά στη μη γενίκευση των αυξήσεων της τιμής του πετρελαίου στην υπόλοιπη οικονομία.

Εάν λάβει κανείς υπόψη ότι στα χρόνια που μεσολάβησαν από τις προηγούμενες κρίσεις, οι χώρες του ΟΠΕΚ έχουν απολέσει σημαντικό μέρος της πολιτικής τους επιρροής, αλλά και τη χρόνια δυσκολία συνεννόησης την οποία αντιμετωπίζουν, γίνεται αντιληπτό ότι η ανεπτυγμένη δυτική οικονομία δεν θα συναντήσει σοβαρά εμπόδια στην περαιτέρω ανάπτυξη της, εξ αιτίας του πετρελαίου.

### **Φυσικό αέριο**

Η εξάρτηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τις εισαγωγές φυσικού αερίου αναμένεται να αυξηθεί ταχύτερα από ότι για την ενέργεια συνολικά.

Η συνολική εξάρτηση από την εισαγωγή ενέργειας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 1998, ανήλθε σε περίπου 50%, ενώ για το φυσικό αέριο ήταν 40%. Έως το 2020 η εξάρτηση από την εισαγωγή φυσικού αερίου αναμένεται να φθάσει σε επίπεδο παρόμοιο με τη συνολική εξάρτηση από την εισαγωγή ενέργειας (66-67%).

Η δομή της αγοράς πετρελαίου είναι εντελώς διαφορετική από αυτή της αγοράς του φυσικού αερίου, η οποία έχει υψηλότερο βαθμό συγκέντρωσης με μεγάλη παραγωγή αερίου στα χέρια σχετικά λίγων χωρών. Η χρησιμοποίηση φυσικού αερίου, ωστόσο, συνδυάζεται συχνά με τη δυνατότητα μεταγωγής σε εναλλακτικά καύσιμα, γεγονός το οποίο αφ' εαυτού ενισχύει την ασφάλεια του εφοδιασμού και μειιάζει το ζήτημα της εξάρτησης.

Οι τρεις μεγαλύτεροι εξαγωγείς αερίου στην ΕΕ είναι η Ρωσία, η Αλγερία και η Νορβηγία. Εξ αυτών η Νορβηγία είναι φυσικά και εμπορικά, πλήρως ενσωματωμένη στην αγορά φυσικού αερίου της ΕΕ και αποτελεί τμήμα της εσωτερικής αγοράς.

### **Περιβάλλον – οικολογία.**

Η Ε.Ε. υιοθετεί μια νέα προσέγγιση για την αποφυγή περιβαλλοντικών ζημιών μείζονος σημασίας, εξέλιξη που θα έχει σοβαρές συνέπειες για τις επιχειρήσεις. Η νέα προσέγγιση περιλαμβάνεται στη Λευκή Βίβλο για την Περιβαλλοντική ευθύνη (Environmental Liability) που πρόσφατα παρουσίασε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η Λευκή Βίβλος προσδιορίζει τις βασικές συντεταγμένες για ένα καθεστώς περιβαλλοντικής ευθύνης, σύμφωνα με την αρχή «ο ρυπαίνων

πληρώνει». Έτσι εάν μια οποιαδήποτε δραστηριότητα οδηγεί σε πρόκληση ζημιών, τότε ο φορέας της δραστηριότητας θα φέρει την ευθύνη για την καταβολή του κόστους και των δαπανών επανόρθωσης των ζημιών. Μέχρι τώρα, οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι ενδιαφέρονται και αισθάνονται υπεύθυνες για την υγεία των ατόμων ή για την ιδιοκτησία περισσότερο, παρά για το περιβάλλον. Έχουν την τάση να θεωρούν το περιβάλλον ως «δημόσιο αγαθό», για το οποίο πρέπει να ευθύνεται το σύνολο της κοινωνίας και όχι ο μεμονωμένος φορέας, ο οποίος προκάλεσε ζημιές σε αυτό.

## 1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΕΙΤΟΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ.

### Ορισμός γειτονικών χωρών – Ποιες είναι;

Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας και ορισμένα άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία διαθέτει, μας επιτρέπουν να θεωρούμε μια ευρύτατη περιοχή και ένα μεγάλο αριθμό χωρών, σαν ένα εν δυνάμει επιχειρηματικό χώρο για ανάπτυξη επιτυχών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Έτσι:

Στις γειτονικές βαλκανικές και παρευξείνιες χώρες η Ελλάδα διαθέτει σημαντική επιρροή και στενούς πολιτιστικούς και θρησκευτικούς δεσμούς. Οι σχέσεις με την Τουρκία αλλάζουν μετά τη συμφωνία του Ελσίνκι και μακροπρόθεσμα αναμένεται να επηρεάσουν θετικά τις εκατέρωθεν επενδύσεις. Οι σχέσεις της χώρας μας με τις χώρες της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής και γενικότερα με τον Αραβικό κόσμο, είναι παραδοσιακά καλές. Αυτό σε συνδυασμό με την μείωση της έντασης που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην περιοχή, επαναφέρει προς εξέταση το ενδεχόμενο επιχειρηματικής δράσης σ' αυτήν.

### Πολιτική σταθερότητα – οικονομική ανάπτυξη – επιρροή.

Οι γειτονικές βαλκανικές χώρες ως το 1998 εμφανιζόταν ως αναδυόμενες αγορές. Τη τελευταία όμως διετία υπήρξε μία ταχύτατη χειροτέρευση που έχει αλλάξει άρδην την εικόνα αυτή. Αυτό ισχύει και για τη γειτονική Βουλγαρία που σαν οικονομία και αγορά αποτελεί ίσως την καλύτερη «πόρτα» προς τα Βαλκάνια για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Η πρώτη και βασική αιτία είναι ότι δεν δόθηκαν τα χρήματα και δεν έγιναν οι επενδύσεις που υποσχέθηκαν οι Δυτικές χώρες. Επίσης οι ιδιωτικοποιήσεις δεν προσελκύουν το ενδιαφέρον των επενδυτών στον βαθμό που ανεμένετο. Οι εμφανιζόμενοι επενδυτές θέτουν ι-

διαίτερα επαχθείς όρους. Η κατάσταση χειροτερεύει από τη συνεχιζόμενη υποχώρηση του νομίσματος έναντι του δολαρίου και βέβαια από την αύξηση των τιμών των καυσίμων, η οποία έχει πανικοβάλλει κυριολεκτικά τις άπορες κυβερνήσεις της Ανατολικής Ευρώπης. Διαφαίνεται ότι όλες τους οι ελπίδες επαφίενται στις ιδιωτικοποιήσεις των λιγοστών κρατικών εταιρειών που αξίζουν της ξένης προσοχής. Η οικονομία των Σκοπίων λόγω του πολέμου στο Κοσσυφοπέδιο, δέχτηκε και δέχεται τρομερές πιέσεις. Η πολεμική δραστηριότητα στην περιοχή τα τελευταία χρόνια είχε σαν αποτέλεσμα αφ' ενός μεν να «γονατίσουν» πολλές επιχειρήσεις, αφ' ετέρου δε να εμφανίζονται πολύ λίγοι ξένοι επενδυτές παρά τα ισχυρά κίνητρα που δίδει η κυβέρνηση και την επιτάχυνση του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων. Κοντά στα προβλήματα αυτά θα πρέπει να προστεθεί ο πληθωρισμός που τρέχει με εντυπωσιακές ταχύτητες και η μαύρη αγορά. Παρά τα παραπάνω και παρά την ένταση που υπήρξε για μακρό διάστημα στις σχέσεις των δύο χωρών πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις – μεταξύ των οποίων και κρατικές όπως ο ΟΤΕ και τα Ελληνικά Πετρέλαια – έχουν καταφέρει να διεισδύσουν επιτυχώς στα Σκόπια και να κινηθούν με την άνεση του «ντόπιου» σ' ένα κλίμα που κρατά τους άλλους ξένους μακριά.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι σήμερα εκ των πραγμάτων χρειάζονται συντηρητικότερες εκτιμήσεις απ' ότι αυτά επέτρεπαν στο πρόσφατο παρελθόν. Τούτο βεβαίως δεν σημαίνει ότι αποκλείονται επιχειρηματικές ευκαιρίες προερχόμενες κυρίως από τη συμμετοχή στην διαδικασία ιδιωτικοποιήσεων των κρατικών επιχειρήσεων. Εν πάση δε περιπτώσει το βέβαιον είναι ότι θα πρέπει πάντα να κρατάμε ένα μάτι ανοικτό προς τα Βαλκάνια.

### Τουρκία

Καθοριστικής σημασίας είναι η συμφωνία του Ελσίνκι και αναμένεται, πέραν της μείωσης της έντασης μεταξύ των δύο χωρών, να έχει σημαντικότερες επιπτώσεις στην Ελληνική οικονομία για τους εξής λόγους:

α. Η Τουρκική οικονομία «ανοίγει» στις Ευρωπαϊκές οικονομίες, κατά συνέπεια και στην Ελληνική οικονομία.

β. Δημιουργείται σταθερό οικονομικό περιβάλλον για την Τουρκική οικονομία, που θα ορίζεται από τους κανόνες και το κανονιστικό καθεστώς που διέπει την οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

γ. Η Τουρκική οικονομία θα απολαμβάνει βαθμηδόν τις χρηματοδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από τη χορήγηση των ενισχύσεων αυτών μπορεί

να επωφεληθεί σημαντικά η Ελλάδα. Και τούτο γιατί οι χρηματοδοτήσεις θα επικεντρωθούν σταδιακά στη διασυννοριακή και διαπεριφερειακή συνεργασία, τη συνεργασία δηλαδή μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας.

δ. Η Τουρκία είναι μια τεράστια αγορά και η οικονομία της διαθέτει έντονο δυναμισμό. Αν εξετάσουμε τις σχέσεις των ΗΠΑ με τον Καναδά, της Γαλλίας με τη Γερμανία, της Βρετανίας με τη Γαλλία θα διαπιστώσουμε ότι οι χώρες αυτές αποτελούν τους σημαντικότερους επενδυτές και εξαγωγείς η μία στην αγορά της άλλης. Έτσι, στο πλαίσιο αυτό μπορούμε να προβλέψουμε η Τουρκία με την Ελλάδα τα επόμενα πέντε χρόνια θα αποβούν, η μία για την άλλη, από τις πέντε σημαντικότερες εξαγωγικές αγορές. Ανάλογα και σε προοπτική δεκαετίας θα μπορούσαμε να προβλέψουμε για τον τομέα των επενδύσεων.

ε. Η Ελλάδα και η Τουρκία έχουν τις πιο ανεπτυγμένες οικονομίες στα Βαλκάνια και στο βαθμό που τα Βαλκάνια ακόμα αγνοούνται από το διεθνές κεφάλαιο οι Ελληνικές και Τουρκικές επενδύσεις σ' αυτά, θα είναι καθοριστικές και αμοιβαία επωφελείς, δεδομένου ότι κάθε επένδυση της μίας εκ των παραπάνω, τονώνει την εγχώρια ζήτηση, που εν μέρει κατευθύνεται στην κατανάλωση των προϊόντων της άλλης.

στ. Όσο η οικονομία των Βαλκανίων θα ανορθώνεται και αυξάνεται το ενδιαφέρον των πολυεθνικών επιχειρήσεων για διείσδυση στο χώρο, αναμένεται σ' ένα βαθμό οι πολυεθνικές να επιδιώξουν τη διείσδυση μέσω συνεργασιών με τοπικές Ελληνικές και Τουρκικές καλά οργανωμένες Επιχειρήσεις.

#### Διείσδυση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σ' αυτές.

Με το πέρασμα του χρόνου πληθαίνουν και οι κινήσεις των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στη Βαλκανική σκακιέρα. Οι εταιρείες της γηραιάς ηπείρου σπεύδουν να διεκδικήσουν μερίδιο της πίτας της λεγόμενης ανασυγκρότησης της ΝΑ. Ευρώπης, δίνοντας έμφαση στον ενεργειακό, χρηματοπιστωτικό και μεταποιητικό τομέα αλλά και σε έργα μεταφορών.

Ειδικά στον χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας όπου η υποδομή των Βαλκανικών χωρών είναι παλιά και ανεπαρκής, φαίνεται να προσελκύει πολλούς επενδυτές. Επιπλέον, οι Βαλκανικές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Τουρκίας, έχουν εξαγγείλει ήδη μεγάλα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων μέσα στα οποία περιλαμβάνονται και οι τοπικές τους εταιρείες ηλεκτρισμού. Γεγονός που τις καθιστά ακόμη πιο ελκυστικές για τις μεγάλες εταιρείες ηλεκτρισμού των Ευρωπαϊκών χωρών.

Στα πλαίσια αυτά πολλές ευρωπαϊκές αλλά και ελληνικές εταιρείες έχουν ήδη εκδηλώσει το ενδιαφέρον τους ή σχεδιάζουν τις κινήσεις τους για επέκταση στις χώρες αυτές. Ήδη η Ιταλική εταιρεία ENEL μέσω της θυγατρικής, ENEL-POWER, πρόκειται να αναλάβει την κατασκευή και διαχείριση εργοστασίου υδροηλεκτρικής ενέργειας στη Ν. Αλβανία, ένα έργο το οποίο θα ολοκληρωθεί σε συνεργασία με τον ενεργειακό όμιλο BECCETI. Αλλά και η Βουλγαρία εν' όψη της σταδιακής κατάργησης των μονάδων παραγωγής ενέργειας που λειτουργούν με πυρηνικούς αντιδραστήρες έχει προχωρήσει σε ανάλογες κινήσεις σε συνεργασία με την Τουρκία, όπως το φράγμα «Γκορντα Αρντα» στη Ν. Βουλγαρία, του οποίου τον προϋπολογισμό έχουν αναλάβει η αντίστοιχη Δ.Ε.Η. της Βουλγαρίας και ο Τουρκικός όμιλος «Τζεϊλαν Holding».

Ταυτόχρονα μεγάλο ενδιαφέρον για επέκταση στα Βαλκάνια, στην αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας και κυρίως σε αυτήν που θα παράγεται από τα μεγάλα θερμοηλεκτρικά έργα, έχουν επιδείξει και πολλές ελληνικές εταιρείες, κυρίως με τη βοήθεια ξένων στρατηγικών συμμάχων. Όπως εκτιμούν στελέχη των ενδιαφερόμενων εταιρειών η εμπλοκή τους στην αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας αποτελεί επένδυση υψηλού ρίσκου και η έλλειψη διαχειριστικής εμπειρίας από ελληνικής πλευράς, οδηγεί στην αναζήτηση ξένων συμμάχων – εταίρων που διαθέτουν ήδη την ανάλογη εμπειρία, καθώς σε αρκετές χώρες της Ε.Ε. η απελευθέρωση της αγοράς έχει προχωρήσει αρκετά.

Ειδικότερα μέσα στα πλαίσια της επερχόμενης απελευθέρωσης της ενέργειας στην Ελλάδα οι μεγάλοι ιδιωτικοί όμιλοι προετοιμάζονται συστηματικά κυρίως μέσω μεγάλων συμμαχιών με πολυεθνικούς κολοσσούς του εξωτερικού, αφού στόχος τους πλέον δεν είναι μονάχα η ελληνική αγορά των 11 εκατ. κατοίκων αλλά όλη η Α. Μεσόγειος, τα Βαλκάνια και η Εγγύς Ανατολή.

Συνολικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ταυτόχρονη απελευθέρωση της αγοράς της ενέργειας στην Ελλάδα και η ανασυγκρότηση της ΝΑ. Ευρώπης καθιστά την Βαλκανική περιοχή (στο σύνολό της) ιδιαίτερα ελκυστική για όλες τις ευρωπαϊκές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας, αλλά και για πολλές ελληνικές οι οποίες δραστηριοποιούνται σε άλλους συγγενείς κλάδους ή ετοιμάζονται να ασχοληθούν με την ηλεκτρική ενέργεια. Μερικές από τις πιο μεγάλες εταιρείες οι οποίες σκέφτονται σύντομα να επεκταθούν προς την περιοχή αυτή, ή έχουν ήδη ξεκινήσει επαφές με ελληνικές εταιρείες, είναι: η Αγγλική National Power και η Bechtel Power, η Ιταλική ENEL, η γερμανική RWE και η Γαλλική EDF.

### 1.3 ΗΛΕΚΤΡΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ.

Στις περισσότερες χώρες οι δημόσιες επιχειρήσεις παροχής ηλεκτρισμού αντιμετωπίζουν τώρα θεμελιώδεις αλλαγές στο περιβάλλον τους. Οι αλλαγές αυτές δεν προέρχονται μόνο από πολιτικές προσπάθειες για αναθεώρηση του ρυθμιστικού πλαισίου της ενέργειας. Καθοριστικοί παράγοντες για τις αλλαγές είναι επίσης οι τάσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η ανάπτυξη της τεχνολογίας παραγωγής ηλεκτρισμού από φυσικό αέριο (πράγμα το οποίο αυξάνει τον ανταγωνισμό στην ιδιοπαραγωγή), επίσης η ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών και βέβαια οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών.

Για τους παραπάνω λόγους πρέπει να θεωρούμε ότι, στον κλάδο της ηλεκτρικής ενέργειας, το περιβάλλον δημιουργεί ένα αυξανόμενο ανταγωνισμό. Οι αλλαγές στο γενικό πλαίσιο δημιουργούν νέους κανόνες και βελτιώνουν τις ευκαιρίες για να μπουν νέοι ανταγωνιστές στην αγορά ενέργειας.

Οι ηλεκτρικές επιχειρήσεις θα πρέπει να καταβάλουν προσπάθειες για να κερδίσουν τους πελάτες τους και ακόμα περισσότερο για να δημιουργήσουν σχέση εμπιστοσύνης και πίστης του πελάτη προς την επιχείρηση. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι ο προσανατολισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προς την αγορά και τον πελάτη, είναι όρος επιβίωσης για την επιχείρηση, μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Όλα αυτά αναγκάζουν τις ηλεκτρικές επιχειρήσεις να αναθεωρούν τη στρατηγική τους και ν' αναζητούν μια νέα τοποθέτηση απέναντι στον πελάτη και τις απαιτήσεις του. Έτσι η ηλεκτρική επιχείρηση τείνει να αλλάξει από τεχνικά προσδιορισμένο παροχέα ηλεκτρικής ενέργειας, σε παροχέα υπηρεσιών ενέργειας, προσανατολισμένο προς την αγορά και τον πελάτη.

Στις ΗΠΑ και τον Καναδά η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας είναι πλήρως απελευθερωμένη. Σ' ένα πλαίσιο μεγάλου ανταγωνισμού, κάθε εταιρεία προσπαθεί να προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερες και ποιοτικά καλύτερες υπηρεσίες καθώς και προϊόντα με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου κομμάτιου από την «πίτα» της αγοράς ενέργειας. Κάποιες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παραγωγής, διανομής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας στις ΗΠΑ και στον Καναδά είναι οι *AES*, *AEP*, *BC HYDRO*, *EPCOR*, *TRANSALTA*, *CILCO*, *CLECO*, *FPL*, *PSCO* και άλλες. Οι εταιρείες αυτές προσφέρουν μια πληθώρα υπηρεσιών στον καταναλωτή όπως:

- ❑ Δωρεάν online ενημέρωση για το λογαριασμό του καταναλωτή. Καθώς και κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με αυτόν.
- ❑ Συμβουλές για την μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας.
- ❑ Συμβουλές για την κατασκευή περισσότερο οικολογικών κατοικιών.
- ❑ Πληροφορίες σε εκπαιδευτικούς και μαθητές σχετικά με την ενέργεια, περιβαλλοντικές δραστηριότητες κ.α.

Όπως και στην Ευρώπη, έτσι και εδώ οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο χώρο, αναπτύσσουν δραστηριότητες και σε αγορές όπως οι τηλεπικοινωνίες, το real estate, νέες τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα, μέσο θυγατρικών τους εταιρειών και όπως αναφέρθηκε παραπάνω και στην παροχή υπηρεσιών, ενώ όλες σχεδόν οι εταιρείες αναπτύσσουν την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές.

Στον κλάδο παραγωγής, διανομής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας στις ΗΠΑ και στον Καναδά δραστηριοποιούνται πάρα πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις, κρατικές επιχειρήσεις, ενώ σε κάθε περιοχή υπάρχουν και κάποιες συνεργασίες μεταξύ ιδιωτικών εταιρειών.

Τέλος από τις παραπάνω επιχειρήσεις, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η BC HYDRO, η οποία προτείνει επιπρόσθετα και μια σειρά αλλαγών στο καθημερινό τρόπο ζωής των καταναλωτών, με στόχο την μείωση κατανάλωσης κάθε είδους ενέργειας (ηλεκτρική, θερμότητα, καύσιμα κ.λ.π.) και την προστασία του περιβάλλοντος.

Η απόφαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 1996, να προωθήσει τη σταδιακή απελευθέρωση της αγοράς της ηλεκτρικής ενέργειας στα κράτη-μέλη, είχε δύο στόχους: Πρώτον, τη διαμόρφωση μιας ενιαίας αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, και δεύτερον, τη μείωση των τιμών της ηλεκτρικής ενέργειας, σαν απαραίτητης προϋπόθεσης για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας.

Η Οδηγία για την απελευθέρωση της αγοράς του ηλεκτρισμού τέθηκε τυπικά σ' εφαρμογή στις περισσότερες χώρες τη Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 20 Φεβρουαρίου 1999. Σήμερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο βαθμός απελευθέρωσης της αγοράς κυμαίνεται μεταξύ των επιμέρους κρατών-μελών από 30% έως και 100%. Έτσι τα περισσότερα κράτη-μέλη έχουν ανοίξει την αγορά τους κατά 30% έως 35% και ακολουθούν η Ισπανία με 45%, η Δανία με 90% και η Γερμανία, η Φινλανδία, η Σουηδία και η Βρετανία με 100%.

Κατά την περίοδο 1996-1999, οι τιμές του ηλεκτρικού ρεύματος, χωρίς φορολογικές επιβαρύνσεις, παρουσίασαν μείωση στα περισσότερα κράτη-μέλη, ανάλογα και με το βαθμό απελευθέρωσης της εγχώριας αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας.

Στην Ανατολική Ευρώπη σημειώνονται επίσης βήματα προς την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας. Όπως σημειώνει σε έρευνά της η Business Central Europe (BCE), τα επιτυχημένα παραδείγματα της Δύσης έχουν αρχίσει να πείθουν τους Ανατολικοευρωπαίους ότι ο ανταγωνισμός στον εν λόγω τομέα είναι και θετικός και επιθυμητός. Παράλληλα οι μεγαλύτερες ενεργειακές εταιρείες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναζητούν πύλες εισόδου στην αγορά ενέργειας της Ανατολικής Ευρώπης. Σαν αποτέλεσμα, υπάρχει μια μεγάλη κινητικότητα στο χώρο. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Price Waterhouse Coopers, αναμένεται ότι ο τομέας του ηλεκτρισμού στην Ανατολική Ευρώπη θα καταλήξει να κυριαρχείται από τέσσερις δυτικές εταιρείες: τη γαλλική EDF, τις γερμανικές RWE/VEW και Veba-Viag και τη Σουηδική Vattenfall.

#### 1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.

##### Εκπαίδευση.

Η εξέλιξη της επιστήμης της πληροφορικής αλλά και των τηλεπικοινωνιών έχουν ανοίξει νέους ορίζοντες για την εκπαίδευση. Όχι μόνο διότι οι εξελίξεις αυτές ανοίγουν νέα επιστημονικά αντικείμενα μελέτης για τα πανεπιστήμια αλλά και διότι δίνουν το περιθώριο για νέες μορφές διδασκαλίας, αλλάζοντας οριστικά την εικόνα του πανεπιστημίου όπως αυτό θα διαμορφωθεί στο μέλλον. Ήδη αποτελεί πραγματικότητα το ανοικτό πανεπιστήμιο ενώ σε πολλές σχολές τα μαθήματα γίνονται με την υποστήριξη οπτικοακουστικών πολυμέσων για μεγαλύτερη ευκολία και κατανόηση από πλευράς των φοιτητών, ενώ το Διαδίκτυο έχει εξελικτεί σε μια πρότυπη βιβλιοθήκη του μέλλοντος και ένας χώρος αποθήκευσης πληροφοριών και ανταλλαγής γνώσεων, καθώς και επικοινωνίας μεταξύ καθηγητών και φοιτητών από όλο τον κόσμο.

Επιπλέον σε όλο τον κόσμο και ιδιαίτερα στην Ευρώπη, δίδεται έμφαση στη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση. Στο μέλλον δεν θα αρκεί η απόκτηση ενός πτυχίου για την εξασφάλιση εργασίας. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να καταρτίζεται συνεχώς και σε τακτά διαστήματα να γυρνάει στα «θρανία» για να ενημερώνεται και να εκπαιδεύεται στις νέες τεχνολογίες για να μπορεί να παραμένει

ανταγωνιστικός. Οι επιχειρήσεις θα απαιτούν τόσο από τα στελέχη τους όσο και από τους εργαζόμενους σε αυτές να κατέχουν καλά τις τεχνολογίες αιχμής και να μπορούν να τις χειρίζονται με άνεση, που σημαίνει ότι κάθε άνθρωπος θα είναι αναγκασμένος όχι μόνο να ενημερώνεται για τις εξελίξεις σχετικά με το αντικείμενό του, αλλά και να καταρτίζεται συνεχώς.

Είναι αναμενόμενη η επέκταση της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην ανώτερη και ανώτατη βαθμίδα. Είναι επίσης εμφανής η σύνδεση της εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις και συν τω χρόνω θα γίνεται στενότερη. Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να δημιουργούν απόφοιτους εφοδιασμένους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική επικοινωνία με τις σχολές, ούτως ώστε οι φοιτητές να εκπαιδεύονται στα αντικείμενα που ζητάνε οι επιχειρήσεις αλλά και οι επιχειρήσεις να διαλέγουν τους απόφοιτους που χρειάζονται απ' ευθείας από τα πανεπιστήμια.

#### Τεχνολογίες αιχμής.

Στη σημερινή εποχή, η ταχύτατη εξέλιξη των επιστημών έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους σε ένα συνεχές κυνηγητό να προλάβουν και να συμβαδίζουν με τις νέες τεχνολογίες. Στην Ευρώπη έχει πλέον γίνει αντιληπτό ότι για να ανταγωνισθούν με αξιώσεις τις Η.Π.Α. πρέπει να επιτύχουν το ταχύτερο την ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών. Και έτσι όλες οι πολιτικές έρχονται να προσαρμοσθούν σε αυτή την επιδίωξη.

Βάση αυτού του νέου σχήματος οικονομικής πολιτικής αποτελεί η ταχεία ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και η εισαγωγή της Ευρώπης σε αυτό που έχει ονομαστεί οικονομία και κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας.

Όλες οι νέες τεχνολογίες στρέφονται και πηγάζουν στην επιστήμη της πληροφορικής και την ψηφιακή πληροφορία. Οι τηλεπικοινωνίες, ο χώρος στον οποίο η πληροφορική βρίσκει το φυσικό πεδίο δράσης της, γνωρίζουν τεράστια άνθηση ενώ οι καθημερινές ανακαλύψεις καθιστούν τις τηλεπικοινωνίες ένα χώρο δράσης με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η συνεχιζόμενη εξέλιξη δημιουργεί ένα πεδίο ιδιαίτερα ρευστό με πάρα πολλές ευκαιρίες.

Γενικότερα σαν τεχνολογίες αιχμής θα μπορούσαμε να επισημάνουμε την ανάπτυξη του Internet σε πλατφόρμα πολλαπλών υπηρεσιών όπως ψυχαγωγία, τηλε-εκπαίδευση, πρόσβαση σε ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, τηλε-εργασία,

ιατρικές εφαρμογές κλπ. Επίσης πολύ σημαντική είναι η ψηφιοποίηση των δικτύων η οποία επιτρέπει την επέκταση των επιχειρήσεων σε νέους τομείς υπηρεσιών. Παράδειγμα, οι οργανισμοί επικοινωνιών εισέρχονται ολοένα και περισσότερο στο χώρο της συνδρομητικής τηλεόρασης, ενώ οι φορείς παροχής καλωδιακής τηλεόρασης έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.

Τέλος θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι σημαντικότερες τάσεις στον χώρο των τηλεπικοινωνιών (που προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την αναμενόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα μας) είναι η σταδιακή καθιέρωση των δικτύων υψηλών ταχυτήτων και η κωδικοποιημένη εκπομπή ψηφιακού τηλεοπτικού σήματος από γεωστατικούς δορυφόρους, καθώς και η αξιοποίηση του Διαδικτύου για περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, είτε μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου και τις όποιες άλλες μορφές θα λάβει αυτό στο μέλλον, είτε χρησιμοποιώντας το σαν μια τεράστια βάση δεδομένων με πρόσβαση σε ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, και γενική πλατφόρμα πολλαπλών υπηρεσιών.

#### Αφομοίωση νέων τεχνολογιών.

Παρόλο που η Ελλάδα είναι αρκετά πίσω σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες και πολύ περισσότερο με τις Η.Π.Α. όσον αφορά τις νέες τεχνολογίες, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια πολύ μεγάλη αύξηση της χρήσης των νέων τεχνολογιών η οποία μπορεί να μας δώσει ελπιδοφόρα μηνύματα για το μέλλον.

Τα τελευταία χρόνια, οι Η/Υ «μπαίνουν» σε ολοένα και περισσότερα σπίτια ενώ μεγάλη είναι και η αύξηση των ανθρώπων οι οποίοι συνδέονται με το Διαδίκτυο. Πολλή μεγαλύτερη είναι η αύξηση των ανθρώπων οι οποίοι χρησιμοποιούν την κινητή τηλεφωνία και φυσικά πάρα πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν και ανακαλύπτουν τα πλεονεκτήματα τα οποία μπορεί να τους παρέχει ένα δίκτυο Η/Υ και το διαδίκτυο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης τα στοιχεία που αναφέρουν πως στην Ελλάδα έχουν καταμετρηθεί 350 χιλ. έως 400 χιλ. χρήστες του Internet, από τους οποίους το 50% σε εμπορικά και 50% σε ακαδημαϊκά δίκτυα. Από την πλευρά της, η Forthnet προβλέπει πως έως το τέλος του 2000 ο αριθμός των Ελλήνων χρηστών θα φτάσει τους 700 χιλ. Όμως, όπως αναφέρει, η εντυπωσιακή αυτή αύξηση δεν συνεπάγεται ανάλογα νούμερα και στη χρήση του

Διαδικτύου. Για παράδειγμα το 1998 η διείσδυση ήταν μόλις το 3% του πληθυσμού, ενώ στο τέλος του 2000 το ποσοστό αυτό αναμένεται να φθάσει το 6%, όταν στο Βέλγιο η διείσδυση στο Internet θα φτάνει το 23% του πληθυσμού, στην Ισπανία στο 13% και στην Φινλανδία στο 49%.

Ένας άλλος δείκτης διάδοσης του Internet με πρακτική επίπτωση στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου αφορά τον αριθμό των ασφαλών Web Servers, όπου η Ελλάδα υστερεί στη δημιουργία κατάλληλης υποδομής, καθότι ο μέσος όρος στην Ε.Ε. είναι 0,8 ασφαλείς web servers ανά 100 χιλ. κατοίκους, ενώ στη χώρα μας ο αντίστοιχος δείκτης είναι μόλις 0,1.

Όσον αφορά τη χρήση του Internet στην Ελλάδα, επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην άντληση πληροφοριών και ειδήσεων (23%), καθώς και στην αποστολή e-mail από το γραφείο (22%). Από την πλευρά των επιχειρήσεων, ποσοστό 30% χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για την προβολή του προφίλ τους, το 27% παρέχει και ορισμένα στοιχεία για επικοινωνία, χωρίς όμως περαιτέρω δυνατότητες για την υποστήριξη πιο περίπλοκων εφαρμογών, ενώ, όπως προαναφέρθηκε, μόνο το 6,5% πραγματοποιεί και συναλλαγές.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί και η δραστήρια παρουσία των ελληνικών τραπεζών στο χώρο του Internet, μια παρουσία που τα επόμενα χρόνια θα αναπτυχθεί με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς. Μέσω των υπηρεσιών Web Banking οι τράπεζες θα αυξήσουν σημαντικά τις πωλήσεις των τραπεζικών υπηρεσιών από το Internet ή άλλα εναλλακτικά ηλεκτρονικά κανάλια, ενώ θα αναπτύξουν περαιτέρω τις πληρωμές από το Διαδίκτυο, γεγονός που θα περιορίσει σημαντικά τον χρόνο των συναλλαγών, αλλά και τα λειτουργικά κόστη τραπεζών και επιχειρήσεων.

Είναι λοιπόν προφανές, ότι παρόλο που η χώρα μας είναι ακόμη αρκετά πίσω όσον αφορά τις νέες τεχνολογίες, η κατάσταση έχει ήδη αρχίσει να αλλάζει. Έστω και καθυστερημένα οι ελληνικές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν τα πλεονεκτήματα που μπορεί να τους παρέχει η νέα τεχνολογία και αρχίζουν με δειλά βήματα να τη χρησιμοποιούν. Μπορούμε πλέον να ελπίζουμε ότι σύντομα η κατάσταση αυτή θα αλλάξει προς το καλύτερο και είναι γεγονός ότι τίποτε δεν έχει χαθεί ακόμη. Η Ελλάδα αρχίζει πλέον να αφομοιώνει τις νέες τεχνολογίες και να πειραματίζεται με αυτές. Στη νέα χιλιετία μπορούμε να ελπίζουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές και στον χώρο της τεχνολογίας, και αυτές θα αφομοιώνονται ολοένα και περισσότερο.

## 2 ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

### 2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.

Συμπληρώνονται φέτος (2000) είκοσι χρόνια από την ένταξη της Ελλάδας στη Ευρωπαϊκή Ένωση ως πλήρες μέλος. Με την ένταξη της χώρας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ) ολοκληρώθηκε η θεσμική συμμετοχή της χώρας μας σε όλες τις ενοποιητικές διαδικασίες. Η θέση της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να περιγραφεί από ένα αριθμό παραμέτρων ως εξής:

α. Η Ελλάδα είναι χώρα ενδιάμεσου μεγέθους στην Ε.Ε. με 5 ψήφους στο συμβούλιο της Ένωσης (στην ίδια κατηγορία με το Βέλγιο, την Ολλανδία, την Πορτογαλία).

β. Το κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν είναι αισθητά χαμηλότερο από το μέσο όρο της Ε.Ε. (69,3%).

γ. Η Ελλάδα, αντίθετα με άλλες μικρές χώρες-μέλη εμφανίζεται με χαμηλό δείκτη ενσωμάτωσης στην ευρωπαϊκή οικονομία, όπως αντανακλάται κατά τη συμμετοχή στο ενδοκοινοτικό εμπόριο, αλλά και γενικότερα η Ελλάδα εμφανίζεται ακόμη ως σχετικά κλειστή οικονομία με χαμηλό δείκτη συμμετοχής στο διεθνές εμπόριο.

δ. Από άποψη επιπέδου κατανάλωσης και lifestyle, η Ελλάδα θεωρείται ότι πλησιάζει γρήγορα το μέσο όρο της Ένωσης.

ε. Ιδιαίτερα εντυπωσιακός είναι ο υψηλός δείκτης υποστήριξης στη διαδικασία της Ευρωπαϊκής ενοποίησης. Έχουν εξαφανιστεί επίσης οι «ιδιαιτερότητες» που συνόδευαν παλαιότερα την Ελληνική παρουσία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και προσέδιδαν στη χώρα χαρακτηρισμούς όπως «μαύρο πρόβατο» ή «ασθενής της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

στ. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα – μέλος της Ε.Ε. που το σύνολο των συνόρων της συνιστά τα «εξωτερικά σύνορα» της Ε.Ε. Το γεγονός αυτό δημιουργεί πολύπλοκα πολιτικά και θεσμικά προβλήματα κατά την εφαρμογή των πολιτικών της Ε.Ε. Βασικός στρατηγικός στόχος της Ελλάδας είναι η μετατροπή των εξωτερικών συνόρων σε εσωτερικά σύνορα της Ε.Ε., γεγονός που συνεπάγεται την ένταξη των χωρών που την περιβάλλουν στην Ε.Ε.

ζ. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα-μέλος της Ε.Ε. που βρίσκεται ως συγκριτικά υπέρ-ανεπτυγμένη χώρα σε ένα περιφερειακό υποσύστημα (ΝΑ Ευρώπη,

Βαλκάνια), το οποίο χαρακτηρίζει οικονομική, πολιτική και κοινωνική υπανάπτυξη.

Η Ελλάδα από απόψεως μεγέθους οικονομίας όσον και κατά κεφαλήν εισοδήματος, απέχει εντυπωσιακά από τις υπόλοιπες χώρες της περιοχής.

Το μέγεθος της Ελληνικής οικονομίας την κατατάσσει στην 31<sup>η</sup> θέση του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος, έναντι της 84<sup>ης</sup> θέσης της Βουλγαρίας, 137<sup>ης</sup> της Αλβανίας και 139<sup>ης</sup> των Σκοπίων.

Το κατά κεφαλήν εισόδημα της Ελλάδας είναι το 69,3% του μέσου όρου της Ε.Ε. έναντι 31% της Ρουμανίας, 23% της Βουλγαρίας ενώ των άλλων χωρών είναι ακόμα μικρότερο.

η. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα της περιοχής που είναι ενσωματωμένη σε όλους τους διεθνείς θεσμούς πράγμα που προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στο αναπτυξιακό χάσμα μεταξύ αυτής και των γειτονικών της χωρών.

θ. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα – μέλος της Ε.Ε. που αισθάνεται εξωτερική απειλή στην εδαφική ακεραιότητά της και στα σύνορά της. Αυτό υπήρξε καθοριστικός παράγων στη διαμόρφωση και προβολή της Ευρωπαϊκής πολιτικής της Ελλάδας σε όλα σχεδόν τα επίπεδα. Είναι λοιπόν προφανής η σημασία και δυναμική των αποφάσεων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου του Ελσίνκι που διανοίγουν την προοπτική να απαλλαγεί η Ελλάδα από το βάρος αυτό.

ι. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα-μέλος της Ε.Ε. με τόσο πολυάριθμη διασπορά ομογενών (σχεδόν έξι εκατομμύρια ομογενείς). Η ομογένεια παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα, διαπραγματευτικά κ.α. στη χώρα.

ια. Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα της Ε.Ε. με το ορθόδοξο δόγμα κατά το θρήσκευμα. Το γεγονός αυτό, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, μπορεί ν' αποτελέσει σοβαρό πλεονέκτημα για τη χώρα, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις σχέσεις της Ε.Ε. με τη Ρωσία και άλλες χώρες της ορθόδοξης Ευρώπης.

ιβ. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ και της ΕΕ εκτιμάται ότι στα επόμενα χρόνια η Ελλάδα θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη δημοσιονομική εξυγίανση με αιχμή τις ιδιωτικοποιήσεις και την απελευθέρωση όλων των αγορών. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης αναμένεται να είναι της τάξης του 3,5 – 4%, έναντι 2,4% της ΟΝΕ. Ο πληθωρισμός θα παραμείνει συγκρατημένος στο ευρύτερο πλαίσιο της ζώνης του ευρώ. Η ανεργία αναμένεται να παρουσιάσει σημαντική κάμψη.

## 2.2 Ο ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.

Ο ευρύτερος τομέας της ενέργειας, ο οποίος εκυριαρχείτο μέχρι σήμερα από τις μονοπωλιακές ΔΕΚΟ, βαίνει τάχιστα προς συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού. Η αγορά των καυσίμων λειτουργεί υπό συνθήκες ανταγωνισμού ήδη από μια δεκαετία. Η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας ανοίγει τον επόμενο χρόνο και εντός της ερχόμενης 10ετίας προβλέπεται το άνοιγμα της αγοράς φυσικού αερίου.

Ο κλάδος της ηλεκτρικής ενέργειας ανοίγει στον ανταγωνισμό στις 19.2.2001 κατά 30% αρχικά, στην πράξη όμως θα ασκηθούν πιέσεις για ταχύτερη και μεγαλύτερη επέκταση του ποσοστού αυτού, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι στο σύνολο της Ε.Ε. το άνοιγμα της αγοράς ηλεκτρισμού φθάνει το 65%. Η πραγματικότητα δηλαδή έχει ξεπεράσει τα κατώτατα όρια της Οδηγίας της Ε.Ε.

Τα δέκα τελευταία χρόνια η μέση ετήσια αύξηση της κατανάλωσης ηλεκτρισμού στη χώρα μας ανέρχεται σε 4.2%. Επίσης η ετήσια αύξηση της αιχμής είναι της τάξεως των 500 MW. Η εντυπωσιακή αύξηση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας, η οποία είναι αισθητά υψηλότερη από το ρυθμό ανάπτυξης που πέτυχε η χώρα, υποδηλώνει ενεργειακή σπατάλη. Σ' αυτό συντελεί και η πολιτική των χαμηλών τιμολογίων ηλεκτρικής ενέργειας που έχει επιβληθεί τα τελευταία χρόνια.

Πιθανό θεωρείται ότι οι υψηλοί ρυθμοί αύξησης της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας θα υποχωρήσουν τα επόμενα χρόνια σταδιακά και σε βαθμό αντίστοιχο με τη διεύρυνση του φυσικού αερίου στις διάφορες χρήσεις. Το φυσικό αέριο αποτελεί ένα εν δυνάμει ανταγωνιστή της ηλεκτρικής ενέργειας. Προβλέπεται ότι η οικιακή κατανάλωση φυσικού αερίου θα φθάσει σταδιακά το 18% της εισαγόμενης ποσότητας. Το 1994 στο σύνολο των δυτικοευρωπαϊκών χωρών ήταν 34%.

Σχετικά με την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, είναι πιθανό ότι θ' αναπτυχθεί ένας εντεινόμενος ανταγωνισμός μέσα από το πλέγμα υποκαταστάσεων ηλεκτρικής ενέργειας, παραγωγής από ιδιώτες και εισαγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από το εξωτερικό.

### 2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.

Η σύγχρονη ελληνική κοινωνία διαμορφώνεται σε μια πολυπολιτισμική ανεκτική κοινωνία, με έντονη την παρουσία του ξένου στοιχείου. Ο σαφής δυτικοευρωπαϊκός προσανατολισμός της χώρας είναι αποδεκτός από την συντριπτική πλειοψηφία του ελληνικού λαού.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, αναπόφευκτα θα επιδράσει και στην ελληνική κοινωνία, αλλοιώνοντας πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά και προβάλλοντας τους νόμους της αγοράς με αξιώσεις κοινωνικού ρυθμιστή.

Η παιδεία γενικότερα και η συνεχιζόμενη δια βίου εκπαίδευση θα προσανατολίζονται προς τη διαμόρφωση παραγωγικών, καλά καταρτισμένων, αυτόνομων και απασχολήσιμων ατόμων. Η κλασσική παιδεία θα υποχωρεί σε σχέση με την παροχή εξειδικευμένης γνώσης. Αναμένεται επίσης επέκταση της ιδιωτικής εκπαίδευσης σε βάρος της δημόσιας.

Οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες θα διεισδύουν όλο και ταχύτερα και θ' αλλάζουν τις επιχειρηματικές πρακτικές και τις συνθήκες εργασίας. Παρατηρείται ήδη φιλελευθεροποίηση της αγοράς εργασίας, με χαλάρωση του εργασιακού status quo και αλλαγή του ασφαλιστικού συστήματος, αναμένεται δε αύξηση της κινητικότητας στο χώρο της εργασίας.

Η μεταρρύθμιση του κράτους στην προοπτική ενός ευέλικτου επιτελικού οργάνου, κρίσιμου για την επιβίωση της χώρας στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, επιβάλλει την τεχνοκρατική αντίληψη στη Δημόσια Διοίκηση, με άμεσες ανάλογες συνέπειες στις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα.

Το καταναλωτικό προφίλ και το lifestyle του Έλληνα, πλησιάζει γοργά αυτό του δυτικοευρωπαίου.

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, όπου σημειώνονται μεγάλες εξαγορές και συγχωνεύσεις, αναμένεται ότι εντός της επόμενης πενταετίας θα κυριαρχείται από τρεις ή τέσσερις μεγάλους και διευρυμένους χρηματοεπενδυτικούς ομίλους και θα υπάρχει ένας αριθμός μικρότερων παικτών, οι οποίοι θα αναπτύξουν ειδικευμένο προφίλ.

### **3 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.**

#### **3.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ.**

Η ΔΕΗ ιδρύθηκε το 1950 και λειτούργησε μέχρι σήμερα σαν μονοπωλιακή δημόσια επιχείρηση. Το έργο που ανατέθηκε στην Επιχείρηση ήταν «ο εξηλεκτρισμός της χώρας». Η φράση αυτή, η οποία συμπύκνωνε την αποστολή της Επιχείρησης, λειτούργησε άριστα και στο προσωπικό, το οποίο συνέγειρε σαν όραμα προς υλοποίηση, αλλά και στους πελάτες, στα μάτια των οποίων ανύψωσε τη ΔΕΗ σαν ακαταμάχητη αυθεντία και αξία.

Ο επιτυχής καθορισμός της αποστολής της ΔΕΗ κατά την πρώτη φάση της ζωής της (1950-1985) οφείλεται κατά την άποψη μας σε τρεις παράγοντες:

- (α) στο υψηλό ιδανικό το οποίο εξέφραζε.
- (β) στην απλότητα της διατύπωσης.
- (γ) στην απουσία παραμέτρων, προϋποθέσεων ή όρων (π.χ. ποιότητας, οικονομικότητας κλπ) που ενδεχομένως θα καθιστούσαν κάπως θολό τον επιδιωκόμενο στόχο.

Περί τα μέσα της δεκαετίας του '80, οπότε επιτεύχθηκε ο στόχος του εξηλεκτρισμού, η Επιχείρηση διέγινωσεν ότι απαιτείτο να καθοριστεί μια νέα αποστολή που να δίδει το στίγμα της ύπαρξης και της δράσης της, στην μετά τον εξηλεκτρισμό εποχή. Έγινε αντιληπτό από την αρχή ότι σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, έννοιες όπως ποιότητα, κόστος, πελάτης, δεν θα μπορούσαν να είναι άσχετες με τη νέα αποστολή της Επιχείρησης. Η νέα αποστολή, «να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της για ηλεκτρική ενέργεια, με τον πιο αξιόπιστο τρόπο, με την υψηλότερη ποιότητα και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος», δεν κατάφερε να εξασφαλίσει τη δέσμευση και εμπλοκή του προσωπικού (στο βαθμό που το είχε επιτύχει η πρώτη), κατά την άποψή μας για δύο λόγους:

- (α) επειδή δεν είχε τα τρία χαρακτηριστικά της πρώτης.
- (β) επειδή η Επιχείρηση δεν έπεισε το προσωπικό της ότι οι νέες προβαλλόμενες αξίες- ποιότητα, πελάτης, κόστος - αποτελούν πράγματι αξίες για την Επιχείρηση και η έλλειψη ή η μη επίτευξη αυτών έχει «κόστος» και για την Επιχείρηση και για τους μισθωτούς, και «πληρώνεται».

Είναι ευνόητο ότι η κατάσταση αυτή ασκεί αρνητική επίδραση στο ηθικό του προσωπικού, το οποίο επιπροσθέτως καθ' όλη τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας είτε έγινε μάρτυρας αλλαγών (με άμεσες γι' αυτό συνέπειες π.χ. α-

σφαλιστικό) είτε αποδέκτης πληροφοριών που προοιωνίζουν ένα διαφορετικό και εν πολλοίς άγνωστο αύριο.

Στο νέο οργανωτικό σχήμα που θα διαμορφωθεί προκειμένου να προσαρμοστεί η ΔΕΗ τόσο στο γράμμα όσο και στο πνεύμα της Οδηγίας 96/92, η Διανομή θα λειτουργήσει ως Βασική Επιχειρησιακή Μονάδα (Business Unit) με αρκετά μεγάλο βαθμό αυτονομίας από την κεντρική Διοίκηση. Η αυξημένη αυτονομία θα έχει για τη ΒΕΜ Διανομής θετικές και πλέον θεαματικές επιπτώσεις απ' ό,τι στις άλλες ΒΕΜ, επειδή θα της δώσει τη δυνατότητα να προσεγγίσει την αγορά και τους πελάτες με τους ρεαλιστικούς όρους του παιχνιδιού. Η τάση μέσα στη ΒΕΜ Διανομής θα είναι να γίνεται ένας ολοένα και σαφέστερος διαχωρισμός του δικτύου από την εμπορία (εξυπηρέτηση πελατών). Το δίκτυο θα επικεντρωθεί στις core competencies, ενώ στον τομέα της παροχής υπηρεσιών η ΒΕΜ θα αναπτύσσει αυξανόμενη ευαισθησία στην προσπάθειά της να αντιλαμβάνεται τις (συνεχώς μεταβαλλόμενες) ανάγκες των πελατών.

Η σημερινή κατάσταση της Επιχείρησης μπορεί να προσδιοριστεί από τις συνιστώσες: α. οικονομική θέση β. λειτουργική αποτελεσματικότητα και γ. οργανωτικές δομές.

#### Οικονομική θέση

Η οικονομική θέση της Επιχείρησης δεν είναι καλή όπως τούτο αποτυπώνεται στον προϋπολογισμό του 2000 όπου εμφανίζεται ο καθαρός δανεισμός ως ποσοστό των ετήσιων επενδυτικών δαπανών να φθάνει το 41% έναντι 19% της περυσινής χρήσης. Οι δε δανειακές υποχρεώσεις της Επιχείρησης να ανέρχονται στο 186% των ιδίων κεφαλαίων της. Επίσης οι δαπάνες προ χρηματοοικονομικών και αποσβέσεων αυξάνονται σχεδόν κατά 10%, ενώ τα έσοδα μόνο κατά 2,2%.

Στο αποτέλεσμα αυτό συμβάλλουν:

- ❑ Το πάγωμα ουσιαστικά των τιμολογίων δεδομένου ότι η ΔΕΗ έχει χρησιμοποιηθεί ως βασική παράμετρος της αντιπληθωριστικής πολιτικής.
- ❑ Οι ανείσπρακτες απαιτήσεις τόσο από ιδιώτες όσο και από το κράτος.
- ❑ Η αδυναμία ελέγχου και συμπίεσης του κόστους.

### Λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα της ΔΕΗ υστερεί. Δύο είναι οι θεμελιώδεις παράγοντες της λειτουργικής αποτελεσματικότητας της Επιχείρησης: **προσωπικό** και **εξοπλισμός – υλικά**.

Το προσωπικό είναι το μεγαλύτερο κεφάλαιο και το δαπανηρότερο πάγιο κάθε επιχείρησης. Αντίθετα από τον ιδιωτικό τομέα η ΔΕΗ, με εξαίρεση τα πρώτα «ηρωικά» χρόνια, ουδέποτε άσκησε ουσιαστική Διοίκηση προσωπικού με την έννοια της έγκαιρης πρόβλεψης των αναγκών, της πρόσληψης των καταλλήλων, της εκπαίδευσης, της αξιόπιστης αξιολόγησης και ανέλιξης του προσωπικού, της αξιοκρατικής επιλογής στελεχών, της σύνδεσης της αμοιβής με την ευθύνη και την αποτελεσματικότητα κ.ο.κ.

Θα μπορούσε άραγε να ήταν ικανοποιητική η λειτουργική αποτελεσματικότητα σε μία κατ' εξοχήν επιχείρηση αποτελεσμάτων όταν ουδείς κρίνεται εκ του αποτελέσματος;

Η Επιχείρηση δείχνει να μη συμμερίζεται την άποψη ότι τόσον τα προβλήματα όσον και οι λύσεις τους δεν κρύβονται μέσα στις σελίδες των οδηγιών και των νόμων, αλλά στους ανθρώπους.

Είναι σαφές σήμερα η αποστασιοποίηση των ατομικών επιδιώξεων των εργαζομένων από την αποστολή και τους στόχους της Επιχείρησης. Το ηθικό του προσωπικού έχει πέσει, ενώ τα στελέχη έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους στο μέλλον της Επιχείρησης.

Έχει λεχθεί ότι μάχες και πόλεμοι έχουν χαθεί εξ' αιτίας του εφοδιασμού. Υπάρχει ανάγκη καλύτερης αξιοποίησης του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων, καλύτερης διαχείρισης, διακίνησης και ελέγχου των υλικών και των αποθεμάτων που θα οδηγήσουν σε σημαντική βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μονάδων αλλά και σε δραστική συμπίεση του κόστους.

### Οργανωτικές δομές.

- ❑ Οι οργανωτικές και διοικητικές δομές δεν έχουν εκσυγχρονιστεί .
- ❑ Οι δομές στη ΔΕΗ δεν είναι ευέλικτες. Τα οργανογράμματα έχουν διογκωθεί, όχι με βάση τις λειτουργικές ανάγκες της Επιχείρησης.
- ❑ Η Επιχείρηση δεν έχει το απαραίτητο πλαίσιο συνοχής. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική κατεύθυνση. Τα Προγράμματα Δράσης και τα Συμβόλαια Διαχείρισης δεν απέ-

δωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, κυρίως διότι ήταν δεσμευμένες άνευ συνεπειών, θετικών ή αρνητικών.

- ❑ Ο έλεγχος του κόστους στο επίπεδο των μονάδων είναι δύσκολος. Αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους:
  - Τα λογιστικά συστήματα δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς.
  - Ο προϋπολογισμός δεν έχει συνδεθεί με τα Προγράμματα Δράσης των Μονάδων και δεν χρησιμοποιείται σαν εργαλείο διοίκησης.
- ❑ Η Επιχείρηση υστερεί σε σύγχρονο Management. Τα Διευθυντικά στελέχη, δύσκολα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
- ❑ Υπάρχει δυσκολία στην αποδοχή και υλοποίηση αλλαγών.
- ❑ Υπάρχουν εμπόδια σε όλα τα επίπεδα management.
- ❑ Θεσμικοί περιορισμοί στις δομές διοίκησης δεν επιτρέπουν ευρεία αποκέντρωση και ευελιξία.
- ❑ Ο κρατικός εναγκαλισμός οδηγεί σε συγκεντρωτισμό πολλών αποφάσεων και δυσχεραίνει τον προγραμματισμό.
- ❑ Η παραδοσιακή κομματικοποίηση θέτει εμπόδια στο σύγχρονο management.

Στη φάση αυτή έχει ψηφιστεί ο Νόμος 2773/99 με τον οποίο μετατρέπεται η ΔΕΗ σε Ανώνυμη Εταιρεία, έχει εξαγγελθεί η πρόθεση για εισαγωγή στο Χρηματιστήριο, συζητείται η είσοδος στρατηγικού επενδυτή και ενδεχομένως η εκχώρηση του management. Και βεβαίως υπάρχει η καταληκτική ημερομηνία 19.2.2001 για άνοιγμα της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας.

Η Διοίκηση της Επιχείρησης έχει διακηρύξει την ανάγκη και την απόφασή της για επιτάχυνση της μετεξέλιξης της Επιχείρησης σε εταιρεία ευέλικτη, αποδοτική και ανταγωνιστική. Προωθεί τη νοοτροπία εμπορικής επιχείρησης, αντί τεχνικής που είχε μέχρι σήμερα. Επιδιώκει ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα από τις Μονάδες. Δημιουργεί πιο αυστηρούς ελέγχους και συμπίεζει τα κόστη. Αναπτύσσει ανταγωνιστική φιλοσοφία στα τιμολόγια και την εξυπηρέτηση πελατών.

Προς τούτο, με τη βοήθεια Συμβούλων:

- ❑ Καθορίζει την τακτική για την εισαγωγή στο Χρηματιστήριο.

- ❑ Καθορίζει την επιχειρησιακή στρατηγική με στόχο τη βελτίωση της κερδοφορίας, την προσαρμογή στις συνθήκες της ελεύθερης αγοράς και την ανάπτυξη σε νέα πεδία.
- ❑ Σχεδιάζει και υλοποιεί τη νέα οργάνωση της Επιχείρησης.

#### Προβλήματα της ΔΕΗ από οικολογικές δράσεις τρίτων.

Κατά την τελευταία εικοσαετία η ΔΕΗ αντιμετώπισε κατά τον σχεδιασμό και κατασκευή σημαντικών έργων, σοβαρά εμπόδια προερχόμενα από οικολογικές αντιδράσεις οικολογικών οργανώσεων ή και τοπικών κοινωνιών.

Τέτοιες περιπτώσεις είχαμε στην αντιμετώπιση του ενεργειακού προβλήματος της Κρήτης, στην κατασκευή της γραμμής υψηλής τάσεως στο Κρυονέρι, στη διασύνδεση των Κυκλάδων με το ηπειρωτικό σύστημα και αλλού.

Σ' όλες αυτές τις εμπλοκές έγινε φανερό ότι η Επιχείρηση δεν είχε προβλέψει την πιθανότητα, την ισχύ και την αποτελεσματικότητα τέτοιων αντιδράσεων.

Δεν είχε φροντίσει καθόλου να διεισδύσει στην τοπική Κοινωνία, να την προετοιμάσει και να την προσεταιριστεί.

Αλλά και όταν εκδηλώθηκε το πρόβλημα δεν είχε ένα σχέδιο δράσης για να το ξεπεράσει, με αποτέλεσμα επενδύσεις πολλών δισεκατομμυρίων να μένουν ανενεργές και να μη ολοκληρώνονται σημαντικά και απαραίτητα έργα.

### 3.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ.

#### Νομικό πλαίσιο.

Μέσα στα πλαίσια που καθόρισε ο Νόμος 2244/94 “ Ρύθμιση θεμάτων εναλλακτικών μορφών ενέργειας και ειδικών θεμάτων ηλεκτροπαραγωγής από συμβατικά καύσιμα”, δραστηριοποιείται ήδη ο ιδιωτικός τομέας ιδιαίτερα στην παραγωγή από εναλλακτικές πηγές ενέργειας, αλλά πρόσφατα και στην συμπαγωγή θερμότητας και ηλεκτρισμού. Ο χώρος αυτός, ο οποίος αναμένεται να αποκτήσει αυξημένες δυνατότητες με τη χρήση του φυσικού αερίου, θα αποτελέσει κατά πάσα πιθανότητα μια μορφή ανταγωνισμού για την Επιχείρηση.

Ο πρόσφατος Νόμος 2773/99, ανοίγει τυπικά την αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και εναρμονίζεται έτσι η Ελλάδα με την Οδηγία 96/92 της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ουσιαστικά όμως και επειδή ο Νόμος προβλέπει την έκδοση πλήθους κανονιστικών αποφάσεων οι οποίες ήδη καθυστερούν, προβλέπεται ότι για

το πρώτο διάστημα μετά την απελευθέρωση της αγοράς, δεν θα υπάρξουν σοβαρές μεταβολές και η ΔΕΗ θα παραμείνει κυρίαρχος του παιχνιδιού.

Καθοριστικό για τη ΒΕΜ Διανομής είναι το ότι σύμφωνα με το Νόμο 2773/99 παραμένει αποκλειστικός και μόνος διαχειριστής του Δικτύου Ηλεκτρικής Ενέργειας. Παρά ταύτα όμως αναμένεται ότι θα της ασκηθούν πιέσεις για αποτελεσματικότερη λειτουργία, στο βαθμό που στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας θα διευρύνεται ο ανταγωνισμός.

Σημαντικό για τη ΒΕΜ Διανομής είναι επίσης το ότι τα έργα διανομής ηλεκτρικής ενέργειας εξαιρούνται από την Κοινή Υπουργική Απόφαση 69269/5387/ΦΕΚ 687Β/25.10.90 και για την προώθησή τους δεν απαιτούνται περιβαλλοντικές αδειοδοτήσεις.

#### Νέα οργανωτική δομή.

Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιχείρησης εγκρίθηκε στις αρχές του 2000 το νέο οργανωτικό σχήμα της ΔΕΗ. Η αναδιοργάνωση της Επιχείρησης καθίσταται πλέον αναγκαία και επιτακτική, όχι τόσο για να αντιμετωπίσει τον-μικρό άλλωστε-ανταγωνισμό, όσο για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που δημιουργεί η πρόθεση για εισαγωγή στο Χρηματιστήριο. Προς την κατεύθυνση αυτή και δοθέντος ότι, όπως σε άλλο σημείο έχει αναφερθεί, τα οικονομικά αποτελέσματα δεν είναι ιδιαίτερος ελκυστικός για τους επενδυτές, θα απαιτηθούν ρίξεις με νοοτροπίες και πρακτικές του παρελθόντος και ενδέχεται, σε κάποιες περιπτώσεις, να επιβληθεί ένας σχεδόν «βίαιος» εκσυγχρονισμός.

### 3.3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.

#### Βαθμός επηρεασμού από τους έχοντες συμφέρον (μετόχους και μη – stakeholders).

Ο χώρος της ηλεκτρικής ενέργειας είναι από κάθε άποψη ένας χώρος τεραστίων μεγεθών και υποδομή καθοριστικής σπουδαιότητας για άτομα ή ομάδες ατόμων, για τις επιχειρήσεις και εν τέλει για την ίδια τη χώρα. Είναι λοιπόν φυσικό τα εκάστοτε κέντρα ισχύος που θα επιλέξουν ή θα υποχρεωθούν να επενδύσουν στην Επιχείρηση, να επιδιώκουν να ασκούν τον μέγιστο βαθμό επηρεασμού προς την κατεύθυνση εξυπηρέτησης των ιδίων συμφερόντων, τα οποία, όπως είναι φυσικό, είναι συχνά αλληλοσυγκρουόμενα. Έτσι:

Το κράτος, όπως προσωποποιείται από την εκάστοτε κυβέρνηση, ενδιαφέρεται πρωτίστως να έχει εξασφαλισμένη την ηλεκτροδότηση της χώρας στο παρόν και σ' ένα μεσοπρόθεσμο μέλλον. Βεβαίως, και παρά το ότι κατά την άποψή μας η λογική αυτή θα έπρεπε να είναι η μόνη εκ μέρους του κράτους, είναι πάγια τακτική να επιβάλλονται στη ΔΕΗ υποχρεώσεις οι οποίες παραμορφώνουν τον επιχειρηματικό της χαρακτήρα. Είναι π.χ. γνωστό ότι τα τιμολόγια ρεύματος χρησιμοποιούνται για οικονομική (αντιπληθωριστική) πολιτική, για κοινωνική (επιδοματική) πολιτική, για πολιτική εξοικονόμησης ενέργειας κ.ο.κ. Οι λογαριασμοί ρεύματος επίσης χρησιμοποιούνται για είσπραξη δημοτικών τελών, ΕΡΤ, κ.λ.π. Η διαδικασία ηλεκτροδοτήσεων ως μέσον αστυνόμευσης για λογαριασμό της Πολεοδομίας και ως μηχανισμός είσπραξης του ΦΠΑ, ΙΚΑ κ.ά.

Σε θέματα προσωπικού επίσης είναι γνωστό ότι είναι συχνές οι παρεμβάσεις, θεσμοθετημένες ή μη, όπως προσλήψεις προστατευομένων από διάφορους νόμους, μεταθέσεις, αναθέσεις, εγκρίσεις υπερωριών κ.λ.π.

Είναι, κατά την άποψή μας, σαφές ότι τα άνω φαινόμενα θα πρέπει να εξαλειφθούν ή έστω να μειωθούν στο ελάχιστο, προκειμένου να μπορέσει η Επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί με όρους της ελεύθερης πλέον αγοράς.

Οι μέτοχοι, όπως θα προκύψουν από την επικείμενη είσοδο στο Χρηματιστήριο, θα ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των κεφαλαίων τους, ήτοι το κέρδος και προς αυτή την κατεύθυνση θα πιέζουν.

Η Διοίκηση και γενικότερα το management θα επιδιώκει να επιτύχει τους συμβολαιοποιημένους στόχους με τους κύριους μετόχους (Κυβέρνηση ή και Στρατηγικό επενδυτή). Στην πραγματικότητα όμως για να έχει επιτυχία αυτή η προσπάθεια και διατηρησιμότητα, θα πρέπει να φροντίσει να ικανοποιήσει και τους βασικούς τουλάχιστον στόχους των υπολοίπων stakeholders.

Κατά την άποψή μας το management της Επιχείρησης ασκεί το μεγαλύτερο βαθμό επηρεασμού στην πορεία της Επιχείρησης. Το καθοριστικό σ' αυτό είναι, το πώς τον συγκεκριισμό των προσδοκιών των stakeholders, θα τον μετατρέψει σε όραμα και πώς θα επιτύχει την εμπλοκή του προσωπικού στο όραμα αυτό.

Το προσωπικό είναι σε κάθε περίπτωση λέξη-κλειδί. Είναι σχεδόν αδύνατο να ποσοτικοποιηθεί αυτό που δίδει η Επιχείρηση στο προσωπικό και αυτό που εισπράττει από αυτό και αντίστροφα. Η Επιχείρηση, κατά γενική ομολογία, διαθέτει προσωπικό υψηλού επιπέδου. Έχει την ικανότητα να λαμβάνει τα μηνύματα από το κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Θεωρούμε βέβαιο

ότι, με κατάλληλο χειρισμό, θα επηρεάσει θετικά την Επιχείρηση δεδομένου ότι θα επιδιώξει κυρίως να ικανοποιήσει τις δύο ανώτερες ανάγκες του – κοινωνική εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση μέσα από την Επιχείρηση – από την πυραμίδα του Maslow. Ανάγκες τις οποίες κατά τα πρώτα χρόνια της η ΔΕΗ κάλυπτε πολύ περισσότερο απ’ ότι σήμερα. Προς την ίδια κατεύθυνση αναμένεται ότι θα κινηθεί και η συνδικαλιστική έκφραση του προσωπικού.

Οι επιλέγοντες πελάτες θα είναι οι πρώτοι που θα επωφεληθούν από το άνοιγμα της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας. Καθώς θα διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα, αναμένεται ότι θα επηρεάσουν σημαντικά την πολιτική της Επιχείρησης στον χώρο τους. Πρωτίστως θα απαιτήσουν καλή τιμή προϊόντος, αλλά και ποιότητα προϊόντος και εξυπηρέτησης. Είναι πιθανό να απαιτήσουν ρήτρα ελλείψεως προϊόντος (διακοπές) ή ελλείψεως ποιότητας. Οι προσβάσεις των επιλεγόντων πελατών προς την κεντρική εξουσία και τα μέσα πίεσης που διαθέτουν (επενδύσεις, απασχόληση κ.λ.π.), πιθανόν να οδηγήσουν σε θεσμική κατοχύρωση τινών εκ των αξιώσεων των. Πάντως η μακροχρόνια συνεργασία των μεγάλων αυτών πελατών με τη ΔΕΗ έχει δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης η οποία για ένα κάποιο αρχικό χρονικό διάστημα θα λειτουργεί σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΔΕΗ και θα πρέπει να το αξιοποιήσει.

Οι δεσμευμένοι πελάτες θα ωφεληθούν κατ’ αρχήν έμμεσα και εξ αντανακλάσεως από την πολιτική που θα εφαρμοστεί στους επιλέγοντες πελάτες. Αναμένεται πάντως ότι θα αυξήσουν τις πιέσεις τους για τιμές, ποιότητα και οικολογικά θέματα, μέσω οργανώσεων καταναλωτών, μέσων ενημέρωσης κ.α.

Καθώς θα διευρύνεται το άνοιγμα της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, το ποσοστό των επιλεγόντων θα αυξάνεται σε βάρος αυτού των δεσμευμένων.

Οι κοινωνικοί φορείς, ΟΤΑ, ενώσεις καταναλωτών, οικολογικές οργανώσεις κ.α., θα ασκούν αυξανόμενη πίεση για κοινωνική παρουσία και κοινωνική ευαισθησία της Επιχείρησης. Αναμένεται ότι αυτό θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε διαδικασίες, σε προδιαγραφές εγκαταστάσεων αλλά και στη νοοτροπία του προσωπικού της Επιχείρησης.

#### Διάθεση του management για ανάπτυξη.

Η έννοια την οποία δίδει μέχρι σήμερα στον όρο «ανάπτυξη» η Επιχείρηση, συνίσταται στην παρακολούθηση της φυσικής αύξησης του φορτίου και της

αικμής και στη φροντίδα για επέκταση των εγκαταστάσεων της ώστε να καλύπτονται επαρκώς, κάνοντας και μία πρόβλεψη για ένα μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.

Αυτό βέβαια δεν έχει σχέση με την ανάπτυξη όπως την αντιλαμβάνονται και την επιδιώκουν οι επιχειρήσεις σε συνθήκες ανταγωνισμού, όπου η ανάπτυξη αποτελεί όρο επιβίωσης.

Επειδή, όπως σημειώσαμε και στην προηγούμενη παράγραφο, το όραμα και η αποστολή την οποία θα κληθεί το management να υπηρετήσει, αποτελεί τη συνισταμένη των προσδοκιών των stakeholders, αναμένεται ότι θα υπάρξει σταθερή πίεση για ανάπτυξη.

Συνυφασμένη με την προσπάθεια για ανάπτυξη είναι και η διάθεση για ανάληψη ρίσκου και πρωτοβουλιών. Η μέχρι τώρα πρακτική μέσα στην Επιχείρηση επιτρέπει στα στελέχη να αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες, να λειτουργούν περισσότερο στο γράμμα παρά στο πνεύμα των Οδηγιών και των Νόμων, να αναμένουν λύσεις «από πάνω» και εν τέλει ακρωτηριάζει το σημαντικότερο στοιχείο της λειτουργίας και προσφοράς των Διευθυντικών στελεχών.

Δοθέντος του Δημόσιου χαρακτήρα της Επιχείρησης, του ότι λειτούργησε επί 50 χρόνια σε καθεστώς μονοπωλίου, με τεχνικό προσανατολισμό και χωρίς εξοικείωση με την αγορά, αναμένεται ότι το πλαίσιο που θα διαμορφωθεί θα είναι αρκετά συντηρητικό και πιθανότατα δεν θα βρουν τόπο σ' αυτό «προωθημένες» ιδέες που άλλες επιχειρήσεις θα εξέταζαν σοβαρότατα.

Η ανάπτυξη της Επιχείρησης είναι φυσικό να κινηθεί μέσα σ' ένα καλά καθορισμένο πλαίσιο το οποίο κατ' αρχήν θα σκιαγραφεί η Επιχειρησιακή Στρατηγική. Πριν από την απόφαση για κάθε νέα αναπτυξιακή δραστηριότητα, θα πρέπει να εντοπίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Επιχείρησης το οποίο αποτελεί κίνητρο αλλά και εκέγγυο για τη νέα αναπτυξιακή δραστηριότητα. Ένα πλήθος προσδιοριστικών ή και περιοριστικών παραγόντων όπως: μέγεθος επενδύσεων, εξεύρεση πόρων, χρονικός ορίζοντας, νομικές μορφές των νέων δραστηριοτήτων κ.α., αλλά και των σχετικών μελετών, έρευνας αγοράς και επιτυχών παραδειγμάτων ομοειδών επιχειρήσεων, θα δώσουν εν τέλει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι αναπτυξιακές δραστηριότητες. Θα πρέπει εδώ ν' αναφερθεί ότι ενδεχομένως κάποιες προσπάθειες της Επιχείρησης για ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων, ενδεχομένως να συναντήσουν εμπόδια και περιορισμούς εκ μέρους του κράτους, στα πλαίσια προστασίας του ανταγωνισμού, εφ' όσον θεωρηθεί ότι η ΔΕΗ εκμεταλλεύεται τη δεσπόζουσα θέση της στο χώρο.

Οι στόχοι της ανάπτυξης δεν είναι αυτονόητοι. Ένας έκαστος από τους stakeholders επιθυμεί διαφορετική ιεράρχηση στόχων κατά τη δική του κλίμακα αξιών και προσδοκιών: το κράτος την εξασφαλισμένη ηλεκτροδότηση, η Διοίκηση την αύξηση του κύκλου εργασιών, οι μέτοχοι την αύξηση της κερδοφορίας κ.ο.κ.

Οι στόχοι πρέπει να εκφράζονται ποσοτικοποιημένοι, να διαχέονται μέσα στις αποστολές των ΒΕΜ και των επί μέρους Μονάδων και ο βαθμός επίτευξής των να έχει άμεση αντανάκλαση στην εξέλιξη των στελεχών οποιασδήποτε βαθμίδας.

Η Επιχείρηση μπορεί να εξετάσει τρεις τρόπους για ανάπτυξη :

1. Να εντοπίσει περαιτέρω ευκαιρίες για να επιτύχει ανάπτυξη μέσα στο χώρο που ήδη δραστηριοποιείται (ευκαιρίες εντατικής ανάπτυξης).
2. Να εντοπίσει ευκαιρίες για να δημιουργήσει ή να αποκτήσει δραστηριότητες σχετικές με την σημερινή της δραστηριότητα (ευκαιρίες ολοκληρωμένης ανάπτυξης).
3. Να εντοπίσει ευκαιρίες να προσθέσει ελκυστικές δραστηριότητες μη σχετικές με τη σημερινή της δραστηριότητα (ευκαιρίες ανάπτυξης μέσω αύξησης της ποικιλίας-ετερογενής διαφοροποίηση).

Εξετάζουμε αναλυτικότερα κάθε τρόπο:

#### Α. Εντατική ανάπτυξη

Το management της Επιχείρησης θα πρέπει κατ' αρχήν να εξετάσει αν υπάρχουν περαιτέρω ευκαιρίες για βελτίωση της λειτουργίας της, στον χώρο που ήδη δραστηριοποιείται. Προς τούτο έχει να εξετάσει τις τρεις στρατηγικές που αναφέρουμε παρακάτω. Θα πρέπει όμως εδώ να πούμε ότι στην «εντατική ανάπτυξη» μπορεί να υπαχθεί και η ορθολογική αξιοποίηση του έμψυχου και άψυχου υλικού της Επιχείρησης και η ανάπτυξη οικονομικής σκέψης που θ' αντανakλάται σ' όλες τις δραστηριότητες της. Αυτά αφ' ενός θα της προσδώσουν χαρακτηριστικά επιχείρησης που μπορεί να λειτουργεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, αφ' ετέρου δε, θ' αποτελέσουν μια «νέα πηγή εσόδων», την οποία η Επιχείρηση μέχρι τώρα στερείται.

A1 Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά: Η Επιχείρηση εξετάζει τρόπους για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει στην υφιστάμενη αγορά και με τα υφιστάμενα προϊόντα.

Υπάρχουν τρεις τρόποι:

- Να ενθαρρύνει τους υφιστάμενους πελάτες να καταναλώνουν περισσότερη ηλεκτρική ενέργεια.
- Να προσπαθήσει να πάρει μερίδιο πελατών από τον ανταγωνισμό.
- Να πείσει χρήστες άλλων μορφών ενέργειας, να τις αντικαταστήσουν με ηλεκτρική ενέργεια.

Βεβαίως τα παραπάνω, τα οποία αποτελούν την καθημερινή επιδίωξη όλων των επιχειρήσεων σε άλλους χώρους, είναι προφανές ότι δεν βρίσκουν εφαρμογή στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας και μάλιστα όπως έχει αυτός σήμερα. Υποδηλώνουν όμως την ύπαρξη θεμάτων όπως π.χ. επιχειρηματική πρακτική σε σχέση με την εθνική πολιτική στην ενέργεια, τιμολογιακή πολιτική, συμπίεση κόστους, εξοικείωση με τους κανόνες της αγοράς, μάρκετινγκ κ.λ.π.

Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά, θα πρέπει στη φάση αυτή και εν όψει της απελευθέρωσης της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, να αντιμετωπιστεί σαν ανάπτυξη στρατηγικής με στόχο την αύξηση της πίστης των πελατών στην Επιχείρηση και της δημιουργίας τέτοιων δεσμών και εξάρτησης, ώστε να είναι δύσκολο να αλλάξουν προμηθευτή.

#### A2. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς

Η επιχείρηση ψάχνει για νέες αγορές που οι ανάγκες τους μπορούν να καλυφθούν από τα υφιστάμενα προϊόντα. Με μοναδικό προϊόν την κιλοβατώρα και ηλεκτροδοτημένο το σύνολο του Ελληνικού πληθυσμού, δεν φαίνεται να υπάρχει περιθώριο για ανάπτυξη της αγοράς τουλάχιστον στο εσωτερικό της χώρας.

#### A3. Στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος.

Η επιχείρηση διερευνά αν μπορεί να αναπτύξει νέες παραμέτρους-δυνατότητες του προϊόντος της, οι οποίες ενδεχομένως να ενδιαφέρουν τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται.

Στην περίπτωση της ηλεκτρικής ενέργειας π.χ. θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τη δυνατότητα να γνωρίζει ο πελάτης την καμπύλη φορτίου του, το πλέον συμφέρον για το συγκεκριμένο προφίλ κατανάλωσης τιμολόγιο κ.ά.

### Β. Ολοκληρωμένη ανάπτυξη

Η στρατηγική της ολοκληρωμένης ανάπτυξης εξετάζει το ενδεχόμενο να είναι συμφέρουσα η εξαγορά κάποιων προμηθευτών της (πίσω) ή δικτύων εμπορίας (εμπρός) ή ανταγωνιστών (οριζόντια ολοκλήρωση). Στην περίπτωση της ΒΕΜ Διανομής, έχει νόημα να εξετασθεί μόνον το ενδεχόμενο εξαγοράς ενός ή περισσότερων προμηθευτών (π.χ. Μετασχηματιστών).

### Γ. Ανάπτυξη μέσω αύξησης της ποικιλίας (ετερογενής διαφοροποίηση)

Αυτή έχει νόημα όταν καλές ευκαιρίες μπορούν να εντοπιστούν έξω από τον παρόντα χώρο δραστηριότητας. Σαν καλή ευκαιρία θεωρείται αυτή που ανήκει σ' ένα ελκυστικό κλάδο και η Επιχείρηση έχει τα απαιτούμενα ισχυρά στοιχεία ώστε να επιτύχει. Οι αποφάσεις για αύξηση της ποικιλίας περιέχουν ερωτήσεις όπως:

- Προσφέρει η δραστηριότητα στην οποία σκοπεύουμε, να μπορούμε πιο ελκυστικές ευκαιρίες για κέρδος, από αυτές στις οποίες ήδη είμαστε;
- Μπορεί η Επιχείρηση να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ήδη εγκατεστημένων στο χώρο επιχειρήσεων;

Δηλαδή η αύξηση της ποικιλίας μπορεί να δικαιολογηθεί είτε από τη δυνατότητα επίτευξης μεγαλύτερου κέρδους από το νέο χώρο, ή από τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο νέο χώρο. Η βασική (καθοριστική) διαφορά μεταξύ μονοδραστήριας και πολυδραστήριας επιχείρησης όσον αφορά τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι ότι οι πολυδραστήριες επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αναδεικνύονται από τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που είναι γνωστές ως «συνέργιες».

Γ1: Διακρίνουμε τρεις τύπους αύξησης της ποικιλίας:

- Η Επιχείρηση ψάχνει για νέα προϊόντα τα οποία έχουν τεχνολογική ή άλλη συνέργια με την υπάρχουσα διαδικασία παραγωγής, έστω και αν αυτά απευθύνονται σε άλλη κατηγορία πελατών. (συγκεντρική στρατηγική)
- Η Επιχείρηση ψάχνει για νέα προϊόντα που να ενδιαφέρουν τους υφιστάμενους πελάτες, έστω και αν δεν έχουν σχέση με τις υφιστάμενες διαδικασίες παραγωγής (οριζόντια στρατηγική)

- Η Επιχείρηση ψάχνει για νέες δραστηριότητες μη σχετικές με την υφιστάμενη τεχνολογία, προϊόντα και αγορές (σωρευτική στρατηγική).

Γ2: Κίνητρα για αύξηση της ποικιλίας [ετερογενή διαφοροποίηση]

1. Η ανάπτυξη του μεγέθους της Επιχείρησης είναι ένα ισχυρό κίνητρο για τη Διοίκηση και τους εργαζόμενους γενικά. Ασκεί ιδιαίτερη παρακίνηση στο top management στο βαθμό που οι απολαβές, η ισχύς και το κύρος του αυξάνει με το μέγεθος της Επιχείρησης.
2. Ένα δεύτερο κίνητρο για αύξηση της ποικιλίας είναι η επιθυμία για άπλωμα του επιχειρηματικού ρίσκου.
3. Η αύξηση της ποικιλίας σαν μέσον δημιουργίας αξίας για τους μετόχους της Επιχείρησης.

Αν υποθέσουμε ότι η στρατηγική της επιχείρησης στοχεύει στην αύξηση των κερδών των μετόχων, τότε η στρατηγική για αύξηση της ποικιλίας θα πρέπει να ερευνήσει αν ικανοποιούνται τρεις συνθήκες:

- ❑ Οι κλάδοι που θα επιλεγούν για ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων, θα πρέπει να είναι ή να μπορούν να γίνουν ελκυστικοί.
- ❑ Το κόστος εισόδου δεν θα πρέπει να κεφαλαιοποιεί όλα τα αναμενόμενα κέρδη.
- ❑ Θα πρέπει είτε η νέα μονάδα να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη σύνδεση της με τη μητρική επιχείρηση ή αντίστροφα.

Γ3: Άντληση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ετερογενή διαφοροποίηση.

1. Το βασικότερο επιχείρημα όσον αφορά τα προσδοκώμενα οφέλη από την ετερογενή διαφοροποίηση εστιάζεται στην παρουσία «οικονομιών περιθωρίου» στους κοινούς πόρους. Τις οικονομίες περιθωρίου μπορούμε να τις εξετάσουμε σε σχέση με τρεις κατηγορίες πόρων: τους **υλικούς πόρους** που χρησιμοποιούνται στη συνδυασμένη διαδικασία παραγωγής, τους **άυλους** πόρους και τις **ικανότητες του management**.

Υλικοί πόροι: Οικονομίες περιθωρίου στους υλικούς πόρους προκύπτουν από την δυνατότητα να απαλειφθούν επαναλήψεις συγκεκριμένων δραστηριοτήτων κατά την ανάπτυξη, παραγωγή και διά-

θεση των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών π.χ. δίκτυα διανομής, δίκτυα υπηρεσιών, εργαστήρια δοκιμών.

Άυλοι πόροι: Άυλοι πόροι που μπορούν να αξιοποιηθούν στις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες, μπορούν επίσης να δώσουν σημαντικές ευκαιρίες για εκμετάλλευση οικονομιών περιθωρίου. Ισχυρά επιχειρηματικά ατού όπως εμπορικές επωνυμίες, φήμη και τεχνολογία, μπορούν να μεταφερθούν από ένα επιχειρηματικό χώρο σ' έναν άλλο εύκολα και με μηδαμινό κόστος.

Ικανότητες του management: Την κύρια πηγή οικονομιών περιθωρίου για τις περισσότερες επιχειρήσεις αποτελούν οι ικανότητες της ίδιας της Επιχείρησης. Έτσι, υπάρχει δυνατότητα να αξιοποιηθούν οικονομίες κλίμακας σε ικανότητες όπως το μάρκετινγκ, η επιτυχής ανάπτυξη προϊόντων και η αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, καθώς επίσης και οι δεξιότητες του management σε όλα τα θέματα που αφορούν την Επιχείρηση. Το συνηθέστερο είναι ότι οι ικανότητες αυτές μεταφέρονται στις νέες επιχειρηματικές μονάδες σαν φυσική συνέπεια, αφού έχουν ενταχθεί αναπόσπαστα στη φιλοσοφία και στον τρόπο καθημερινής δράσης της μητρικής Εταιρείας. Είναι σαφές ότι οι παραπάνω ικανότητες είναι οι κατ' εξοχήν απαραίτητες για να αποκτήσει μια Επιχείρηση ηγετική θέση στην ελεύθερη αγορά. Το ότι η ΔΕΗ δεν είναι εθισμένη σε συνθήκες ελεύθερης αγοράς και επομένως δεν έχει αναπτύξει τις ικανότητες αυτές, θα πρέπει να προβληματίσει όσον αφορά στο πώς θα τις αποκτήσουν οι θυγατρικές ή και ακόμα πώς θα αποφευχθεί η μεταφορά αρνητικών νοοτροπιών και πρακτικών.

2. Χρηματοοικονομικά οφέλη μπορούν να προκύψουν από τη δημιουργία εσωτερικής αγοράς κεφαλαίων. Μεταφέροντας κεφάλαια μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η Επιχείρηση επιτυγχάνει μεγαλύτερη ανεξαρτησία από το τραπεζικό σύστημα και εξοικονόμηση σημαντικών εξόδων και διαδικασιών δανεισμού.

Είναι μία πρακτική που έχουν εφαρμόσει αρκετές μεγάλες Επιχειρήσεις (π.χ. BP) οι οποίες ίδρυσαν εσωτερικές τράπεζες για να παρέχουν τραπεζικές υπηρεσίες στις εσωτερικές Επιχειρησιακές μονάδες ή και σε πελάτες. Οι εσωτερικές Τράπεζες είναι προσανατολι-

σμένες και εξειδικεύονται σε αντικείμενα που εξυπηρετούν τον σκοπό για τον οποίο ιδρύθηκαν.

3. Σημαντική εξοικονόμηση κόστους μπορεί επίσης να προέλθει από την εσωτερική μεταφορά εργαζομένων, ιδιαίτερα διοικητικών στελεχών και εξειδικευμένων τεχνικών, μεταξύ των τμημάτων μίας διαφοροποιημένης Επιχείρησης, αντί της προσφυγής στην αγορά εργασίας.

Η Επιχείρηση διαθέτει μια «δεξαμενή» μισθωτών και μπορεί να ανταποκρίνεται στις ειδικές ανάγκες κάθε δραστηριότητας. Η δυνατότητα εσωτερικής μετακίνησης του προσωπικού μειώνει τις δαπανηρές προσλήψεις ή απολύσεις από την εξωτερική αγορά εργασίας, περιχαράκωνει την Επιχείρηση από διαρροές προς τον ανταγωνισμό και λειτουργεί σαν κίνητρο για την εσωτερική ανέλιξη των στελεχών της Επιχείρησης.

4. Σημαντικά επίσης οφέλη, πέραν των οικονομικών, από τις εσωτερικές αγορές κεφαλαίου και εργασίας, προέρχονται και από την καλύτερη πρόσβαση σε σχετικές μ' αυτές πληροφορίες, που μπορεί να έχει η Διοίκηση της Επιχείρησης, πράγμα πολύ σημαντικό ιδιαίτερα στο ξεκίνημα νέων δραστηριοτήτων στο εξωτερικό.

#### Κριτική της ετερογενούς διαφοροποίησης.

Ενώ στις δεκαετίες προ του '80 υπήρχε μια ραγδαία αύξηση των επιχειρήσεων που αύξαναν την ποικιλία των προϊόντων τους, είτε σε συναφείς δραστηριότητες ή σε μη σχετικές δραστηριότητες (σωρευτικές), κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και του '90 υπήρξε στην Ευρώπη και Αμερική (όχι και στην Ασία) μία σαφής αναστροφή της τάσης, με μείωση της ποικιλίας των δραστηριοτήτων και κατάργηση των μη κερδοφόρων. Η τάση μπορεί να χαρακτηριστεί σαν «επιστροφή στα βασικά».

Η ετερογενής διαφοροποίηση μοιάζει με ναρκοπέδιο για τις επιχειρήσεις. Σε κανένα άλλο πεδίο της στρατηγικής των Επιχειρήσεων δεν έχουν γίνει τόσες πολλές καταστροφικές επενδύσεις.

Παρ' όλα αυτά η διαφοροποίηση εξακολουθεί να ασκεί μια ακαταμάχητη έλξη για πολλές επιχειρήσεις. Τα πάμπολλα παραδείγματα επιχειρήσεων που επεδίωξαν επιτυχώς ή ανεπιτυχώς, τη διαφοροποίηση, δεν βοηθούν στο να γενικεύσουμε σχετικά με την έκβαση αυτής. Εν τούτοις οδηγούν σε κάποια συμπε-

ράσματα και κατευθυντήριες γραμμές για το management της διαφοροποίησης.

α). Σ' ένα κόσμο που συνεχώς αλλάζει, η διαφοροποίηση είναι αναπόφευκτη. Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και η τεχνολογία συνεχώς μεταθέτουν τα σύνορα του χώρου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Το αποτέλεσμα είναι ότι αυτό που με το συμβατικό προσδιορισμό του χώρου, εμφανίζεται σαν διαφοροποίηση, μπορεί στην πραγματικότητα να είναι μια φυσική επέκταση των υπαρχόντων πόρων και δεξιοτήτων της επιχείρησης.

β). Η έκβαση της προσπάθειας για διαφοροποίηση, είναι πιθανόν ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα κίνητρα που οδήγησαν στην απόφαση για διαφοροποίηση.

Έτσι πίσω από φιλόδοξες και πολυδιαφημισμένες προσπάθειες επιχειρήσεων για διαφοροποίηση, συχνά κρύβονται κίνητρα του management, όπως η δημιουργία επιχειρήσεων – Κολοσσών ή ακόμα και η αποφυγή δύσκολων συνθηκών ανταγωνισμού στο χώρο της κύριας δραστηριότητας, τα οποία κίνητρα δεν συμβαδίζουν με τις προσδοκίες των μετόχων για αύξηση των κερδών. Τέτοιες περιπτώσεις είναι σύνηθες να οδηγούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις με πολύ υψηλό τίμημα, πράγμα που προδικάζει την αποτυχία της διαφοροποίησης.

γ). Η αξιολόγηση των λόγων και των τρόπων που θα επιχειρηθεί η διαφοροποίηση πρέπει να εστιάζεται στην ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το βασικό ζήτημα για την ανάπτυξη της στρατηγικής της διαφοροποίησης είναι εάν η παρουσία της επιχείρησης σε πολλές αγορές και δραστηριότητες δημιουργεί αξία για τους μετόχους.

Αυτό εξαρτάται από δύο κρίσιμους παράγοντες:

- Επιτρέπει η διαφοροποίηση την εκμετάλλευση οικονομιών περιθωρίου σε πόρους και δεξιότητες;
- Είναι η διαφοροποίηση απαραίτητη για να αξιοποιηθούν αυτές οι ευκαιρίες ή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ικανοποιητικά συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες, με μικρότερο ρίσκο;

Θα πρέπει επίσης να γίνουν δύο ακόμα επισημάνσεις:

- Στην ανάλυση για τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των οικονομιών περιθωρίου, είναι σημαντικό να έχουμε υπ' όψη μας ότι οι διασυνδέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων συμβαίνουν (υπάρχουν) όχι μόνο στο λειτουργικό αλλά και στο στρατηγικό επίπεδο.

Δηλαδή, το ότι υπάρχουν κοινά σημεία τεχνολογίας ή αγοράς μεταξύ προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν συνεπάγεται κατ' ανάγκην ότι η διαφοροποίηση (ιδιαίτερα μέσω εξαγορών) θα μπορέσει να αξιοποιήσει επικερδώς τους κοινούς πόρους και δεξιότητες.

- Για να μπορέσει η διαφοροποίηση να «χτίσει» ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι απαραίτητο το κόστος διοίκησης της διαφοροποιημένης πλέον επιχείρησης, να μην υπερβαίνει τα οφέλη που η διαφοροποίηση προσφέρει μέσα από την αξιοποίηση των πόρων και των δεξιοτήτων.

#### Διάθεση για καινοτομίες.

Ο μέχρι τώρα μονοπωλιακός χαρακτήρας της ΔΕΗ και η εσωτερική δομή και λειτουργία της δεν ευνοούν την ανάπτυξη καινοτομιών.

Θα πρέπει όμως να αναγνωριστεί ο καθοριστικός ρόλος της καινοτομίας στην εξέλιξη και πρόοδο των επιχειρήσεων σε περιβάλλον ανταγωνισμού.

Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων όχι μόνο θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την ανάγκη της αλλαγής, αλλά θα πρέπει επίσης να αντιλαμβάνονται το πόσο επικίνδυνο είναι το να μην αλλάζουν.

Οι συνθήκες μονοπωλίου ιδιαίτερα, στερούν τους ανθρώπους από τη γνώση αυτών των κινδύνων που περιβάλλουν την επιχείρηση. Καθήκον της ηγεσίας στην περίπτωση αυτή είναι μάλλον να κάμουν το *status quo* κάπως πιο «επικίνδυνο», παρά να την αφήσει να πλεύσει στο άγνωστο.

Η ανάπτυξη επιτυχούς επιχειρηματικότητας είναι συνυφασμένη με την αλλαγή και προϋποθέτει την διάθεση για ανάληψη ρίσκου και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

#### Λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Η νέα Οργανωτική Δομή της ΔΕΗ που εγκρίθηκε πρόσφατα από το Διοικητικό Συμβούλιο, υπήρξε πόνημα που για τη διαμόρφωση του συνέβαλαν η συσσωρευμένη πείρα (θετική και αρνητική) της Επιχείρησης, η γνώση και η εμπειρία Συμβούλων διεθνούς κύρους και παραδείγματα άλλων ομοειδών επιχειρήσεων του εξωτερικού. Είναι σαφής ο προσανατολισμός του νέου σχήματος προς την αποτελεσματικότητα για την εξυπηρέτηση του πελάτη (εσωτερικού και

εξωτερικού). Είναι επίσης σαφής η πρόθεση να αξιοποιηθούν οι σύγχρονες αντιλήψεις περί διοίκησης και συστημάτων ελέγχου προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Με την έννοια αυτή η νέα Οργανωτική Δομή αποτελεί μία καλή βάση για δράση.

Πάντως, κατά την άποψή μας ο παράγοντας – κλειδί για την επιτυχία της προσπάθειας θα είναι το προσωπικό. Καθοριστικό ρόλο, για το αν το προσωπικό αναπτύξει δράση και σπρώξει τα πράγματα προς την σωστή κατεύθυνση, θα παίξει η επιτυχής προβολή από τη Διοίκηση ενός νέου οράματος και η εμπλοκή του προσωπικού σ' αυτό.

Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της προσπάθειας να αποκατασταθεί μια κλίμακα αξιών και η πίστη στην Επιχείρηση, και να ανυψωθεί το ηθικό των στελεχών ώστε να επιδιώκουν την αυτοπραγμάτωση τους μέσα από την αποστολή και τους στόχους της Επιχείρησης. Προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει ν' αντιμετωπιστούν σημαντικά θέματα όπως ο τρόπος πρόσληψης, αξιολόγησης και εξέλιξης του προσωπικού, ο κανονισμός καταστάσεως και μεταθετότητας του προσωπικού, η εκπαίδευση κ.ά.

Όπως και σε άλλο σημείο της εργασίας έχουμε αναφέρει, αναμένεται ότι στις νέες συνθήκες θα αναδειχθεί σαν καθοριστική, η οικονομική διάσταση του management.

Παραμένει πάντως ένα ερώτημα, πόσος χρόνος θα απαιτηθεί για ν' αναπτυχθεί η οικονομική σκέψη στα στελέχη και το προσωπικό – απαραίτητη προϋπόθεση για τον έλεγχο του κόστους και τον χειρισμό εργαλείων όπως ο προϋπολογισμός – όταν για 50 χρόνια η καθημερινή δράση και πρακτική δεν περνούσε και μέσα από το πρίσμα αυτής της οικονομικής σκέψης.

Ένα σημαντικό θέμα όπου δεν έχει ιδιαίτερες επιδόσεις η Επιχείρηση, είναι η εσωτερική αλλά και η προς τα έξω επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία θα επιτρέψει την κατανόηση και λειτουργία του πλαισίου συνοχής της Επιχείρησης, ενώ η προς τα έξω επικοινωνία θα διευκολύνει τη διείσδυση της Επιχείρησης στις τοπικές κοινωνίες αλλά και την ευρύτερη, πράγμα απαραίτητο πλέον για την επιχειρηματική δράση. Επειδή η ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας έχει στενή σχέση με την κουλτούρα και τη νοοτροπία του προσωπικού της Επιχείρησης, είμαστε αρκετά επιφυλακτικοί ως προς τους ρυθμούς που μπορεί να επιτύχει η Επιχείρηση στο θέμα αυτό.

Σημαντικά οφέλη για την Επιχείρηση πιστεύουμε ότι μπορούν να προκύψουν από την αξιοποίηση υποεκμεταλλευομένων περιουσιακών στοιχείων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.

Επίσης υπάρχουν περιθώρια καλύτερης διαχείρισης των αποθεμάτων των υλικών, με αποτέλεσμα σημαντική συμπίεση του κόστους.

Η αφομοίωση των νέων τεχνολογιών θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα στις νέες συνθήκες αφού θα αποτελεί και βασική παράμετρο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό πιστεύουμε ότι θα πρέπει να υπάρξουν: θεσμοθέτηση, χρηματοδότηση, υποδομή, εκπαίδευση και κίνητρα.

Ένα πρωταρχικό ζήτημα για την Επιχείρηση θεωρούμε ότι είναι το να καθορίσει ποιες είναι οι βασικές δεξιότητες (core competencies) που δεν θα εκχωρήσει και πάνω στις οποίες θα κτίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ παράλληλα θα πρέπει να μελετηθεί η έκταση και ο τρόπος για επιτυχή εφαρμογή του outsourcing.

Τέλος μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει την ουσιαστική ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων προς όλους τους stakeholders, εκπεφρασμένα σε όρους αντίστοιχους της κλίμακας προτεραιοτήτων εκάστου, ώστε να επιτυγχάνουν την ακόμα μεγαλύτερη εμπλοκή τους στην κοινή προσπάθεια.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°:**  
**Μεθοδολογία χρήσης Σενα-**  
**ρίων.**



**Η** μέθοδος του σχεδιασμού μέσω σεναρίων (scenario planning) είναι πολύ χρήσιμη κυρίως λόγω της ικανότητας που μας παρέχει να «αιχμαλωτίζει» ένα ολόκληρο εύρος από πιθανότητες με όλες τις λεπτομέρειες.

Με το scenario planning προσπαθούμε να αναπληρώσουμε δυο συνηθισμένα λάθη στη λήψη αποφάσεων – την υποεκτίμηση (underprediction) και την υπερεκτίμηση (overprediction) των αλλαγών. Με τα σενάρια μπορούμε να σχεδιάσουμε μια μέση κατάσταση μεταξύ των παραπάνω, μας βοηθούν να επεκτείνουμε το εύρος των πιθανοτήτων που μπορούμε να δούμε, ενώ μας εμποδίζουν να παρασυρθούμε στην αχαλίνωτη επιστημονική φαντασία. Αυτό το επιτυγχάνουμε χωρίζοντας τις γνώσεις μας σε δυο περιοχές: (1) σε αυτά που πιστεύουμε ότι γνωρίζουμε έστω και μέχρι κάποιο βαθμό και (2) σε αυτά τα οποία θεωρούμε αβέβαια.

Το σημαντικό δεν είναι να εξηγήσουμε όλες τις πιθανές εκβάσεις της κάθε αβεβαιότητας, αλλά το να απλοποιήσουμε τις πιθανές εκβάσεις είναι αρκετό για το scenario planning. Ο σκοπός μας δεν είναι φυσικά να καλύψουμε όλες τις πιθανότητες, αλλά να τις τοποθετήσουμε μέσα στα όριά τους.

Γενικά η όλη διαδικασία συνίσταται στο να χτίσουμε ένα κοινό πλαίσιο για τη στρατηγική σκέψη ή οποία ενθαρρύνει την ποικιλία και την καλύτερη αντίληψη σχετικά με τις εξωτερικές αλλαγές και ευκαιρίες.

Για να κατασκευάσουμε τα σενάρια η γενική διαδικασία περιγράφεται ως εξής:

- Ορισμός σκοπού: για τον οποίο φτιάχνουμε τα σενάρια και το γενικότερο θέμα που αυτά θα αφορούν, καθώς και τον χρονικό ορίζοντα για τον οποίο θα κατασκευάσουμε τα σενάρια. Αυτά καθορίζονται με όρους προϊόντων, αγορών, γεωγραφικές περιοχές και τεχνολογίες.
- Καθορισμός βέβαιων τάσεων: όπως αυτές προδιαγράφονται. Εξετάζουμε δηλαδή την επιρροή και τις επιπτώσεις που έχουν στο θέμα μας πολιτικές, οικονομικές, κοινωνιολογικές, τεχνολογικές, νομικές και βιομηχανικές τάσεις.
- Καθορισμός βασικών αβεβαιοτήτων κλειδιών: δηλαδή την επιρροή και τις επιπτώσεις που έχουν στο θέμα μας πολιτικές, οι-


κονομικές, κοινωνιολογικές, τεχνολογικές, νομικές και βιομηχανικές αβεβαιότητες.

- Διαμόρφωση σεναρίων: ξεκινούμε με τη δημιουργία δυο ακραίων σεναρίων, ενός πολύ καλού, στο οποίο συμμετέχουν όλες οι αβεβαιότητες θεωρώντας ότι έχουν την καλύτερη δυνατή έκβαση για μάς, και ενός αρνητικού, θεωρώντας ότι έχουν τη χειρότερη δυνατή έκβαση για εμάς. Οι τάσεις καθώς και οι επιπτώσεις τους συμμετέχουν και στα δυο σενάρια. Τέλος σχηματίζουμε ένα σενάριο βασιζόμενοι στη λογική ότι στο μέλλον η κατάσταση θα παραμείνει ως έχει αυτή τη στιγμή, και όποιο άλλο θεωρούμε ότι απαιτείται για να καλύψουμε όλες τις πτυχές του προβλήματος.
- Έλεγχος αληθοφάνειας: για τα σενάρια χρειάζεται επίσης να ελέγξουμε τη συνέπεια και την αληθοφάνειά τους. Για να γίνει αυτό θα ελέγξουμε κατά πρώτον εάν οι τάσεις είναι συμβατές με το χρονικό πλαίσιο των σεναρίων και δεύτερον εάν τα σενάρια συνδυάζουν τα αποτελέσματα των αβεβαιοτήτων που πραγματικά πάνε μαζί.
- Έλεγχος ανάγκης για έρευνα: χρειάζεται τέλος, να ελέγξουμε εάν για κάποιες τάσεις ή αβεβαιότητες χρειάζονται περισσότερη έρευνα για να κάνουμε πιο πλήρη την κατανόησή μας για αυτές.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°:**

**Σταθεροί παράγοντες & επιπτώσεις αυτών στην Επιχείρηση.**



## 1 ΣΤΑΘΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

## ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.

### 1.1 ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ +

Έχει εκλείψει πλέον το παλαιό γνωστό ψυχροπολεμικό κλίμα και στη διεθνή σκηνή επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Την ηγετική θέση κατέχουν οι ΗΠΑ. Η Ευρωπαϊκή οικονομία επιταχύνει την ενοποιητική διαδικασία και δανείζεται «συνταγές της νέας οικονομίας», στην προσπάθειά της να ανταγωνιστεί αυτήν των ΗΠΑ. Ο ρόλος της Ρωσίας και της Κίνας προσδιορίζεται κυρίως από το μέγεθος των αγορών τους και την προσπάθειά τους να βγουν από την καθυστέρηση και δεν διαταράσσουν το γενικότερο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό. Οι πιέσεις που ασκούν οι υπανάπτυκτες χώρες του τρίτου κόσμου, είναι ελεγχόμενες και εξαντλούνται σε εντάσεις τοπικού μόνον χαρακτήρα.

### 1.2 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΕΧΙΖΕΤΑΙ +

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας διευρύνεται αλλάζοντας το προφίλ τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών.

### 1.3 ΤΑΣΗ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ -

Εντείνεται η τάση για δημιουργία μεγάλων εταιρειών (μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, στρατηγικών συμμαχιών), στην προσπάθεια να ανταγωνιστούν επιτυχώς στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

### 1.4 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ +

Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, με αιχμή τις τεχνολογίες της πληροφορίας (τηλεπικοινωνίες, Internet, πληροφορική).ΟΙ επιπτώσεις είναι τεράστιες, τόσο στα σημεία συγκέντρωσης οικονομικής δραστηριότητας, πλούτου και εξουσίας, όσο και στις παραδοσιακές εξαρτήσεις των οικονομιών (π.χ. πετρέλαιο, πολιτική εξουσία κ.ά).

---

1.5 ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΑΓΟΡΩΝ +

Η απελευθέρωση των αγορών (προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων, εργασίας κλπ) συνεχίζεται με εντεινόμενους ρυθμούς. Η επιχείρηση αναδεικνύεται εκτός από οικονομική και σαν κοινωνική μονάδα. Το κράτος μετεξελίσσεται σε ευέλικτο επιτελικό όργανο με πρώτιστο μέλημα τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

1.6 ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ -

Οι απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος βαίνουν αυξανόμενες και θεσμοθετούνται. Ένα όλο και αυστηρότερο καθεστώς περιβαλλοντικής ευθύνης, αυξάνει το κόστος λειτουργίας και δράσης των επιχειρήσεων.

1.7 ΤΑΣΗ ΓΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ +

Η εκπαίδευση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση και τις επιχειρήσεις. Η απαίτηση για παροχή εξειδικευμένης γνώσης, κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης, διαμορφώνει ανάλογα τα προγράμματα σπουδών. Η ίδια η εκπαίδευση αναδεικνύεται ως μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα.

1.8 ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ +

Στην Ελλάδα επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Είναι σαφής η τάση για τεχνοκρατική διαχείριση της Δημόσιας Διοίκησης. Οι ρυθμοί ανάπτυξης που επιτυγχάνει η ελληνική οικονομία είναι τουλάχιστον στο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

1.9 ΔΕΣΜΟΙ ΕΛΛΑΔΑΣ – ΓΕΙΤΟΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ +

Με πλήθος γειτονικών χωρών η Ελλάδα συνδέεται με παραδοσιακούς, πολιτιστικούς ή θρησκευτικούς δεσμούς, που αποτελούν θετικά σημεία και θα

μπορούσαν να μεταφραστούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής δράσης.

#### 1.10 ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ +

Το κόστος εργασίας στις άλλες Βαλκανικές χώρες παραμένει χαμηλό πράγμα που, σε συνδυασμό με τη γειτνίαση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για επενδύσεις.

#### 1.11 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΒΕΜ ΔΙΑΝΟΜΗΣ +

Η ΒΕΜ Διανομής διαθέτει:

- Την αποκλειστική κυριότητα και διαχείριση του δικτύου διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας.
- Σημαντική τεχνογνωσία και εμπειρία σε κατασκευή και λειτουργία εναερίων και υπογείων δικτύων διανομής και υποσταθμών καθώς και μικρών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.
- Το πλέον εκτεταμένο δίκτυο στη χώρα.
- Μεγάλο πλήθος ιδιόκτητων ή μισθωμένων ακινήτων στα αστικά κέντρα.
- Πολύ μεγάλο αριθμό σημείων εξυπηρέτησης πελατών, κατανεμημένων σ' όλη την έκταση της χώρας.
- Σημαντική εμπειρία σε συστήματα διαχείρισης πελατών.
- Τεράστιο πελατολόγιο από 6,5 εκατομμύρια πελάτες, με τους οποίους έρχεται σε επαφή αρκετές φορές το χρόνο μέσω των καταμετρήσεων, των λογαριασμών κλπ.
- Μία μάλλον καλή εικόνα στους πελάτες της.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°:**

### **Μεταβλητοί παράγοντες.**

*ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΕΣ & ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΥ-  
ΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ*



### 1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

I.	ΙΣΧΥΡΗ	+ +
II.	ΜΕΤΡΙΑ	+
III.	ΑΔΥΝΑΤΗ	-

**I.** Δίδεται πολιτική λύση στα προβλήματα που προκαλούν εντάσεις στην περιοχή των Βαλκανίων και κυρίως σ' αυτά της Γιουγκοσλαβίας (Μιλόσεβιτς, Κοσσυφοπέδιο, Μαυροβούνιο). Στα Βαλκάνια αναδεικνύονται σημαντικοί πολιτικοί ηγέτες, οι οποίοι καταφέρνουν να ελέγξουν τις κοινωνικές εντάσεις στο εσωτερικό των χωρών τους και να πείσουν την Ευρωπαϊκή Ένωση για παροχή γενναίων οικονομικών ενισχύσεων για την ανόρθωση των οικονομιών τους. Το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων προσελκύει ξένους επενδυτές και αρχίζει μια περίοδος οικονομικής ανάπτυξης, μείωσης της ανεργίας, πολιτικής σταθερότητας και εξομάλυνσης των κοινωνικών προβλημάτων που δημιούργησε η κατάρρευση του παλαιού οικονομικού συστήματος και η μεγάλη μετακίνηση των πληθυσμών.

**II.** Οι κυβερνήσεις των Βαλκανικών χωρών αδύναμες και με πενιχρά οικονομικά μέσα, προσπαθούν να διαχειριστούν τα μεγάλα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα που επεσώρευσαν η κατάρρευση του σοσιαλιστικού συστήματος και ο πόλεμος στη Γιουγκοσλαβία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίζεται απρόθυμη να ενισχύσει οικονομικά, όσο δεν δίδονται οι πολιτικές λύσεις που επιθυμεί στην περιοχή. Οι ξένοι επενδυτές αποθαρρυνμένοι από το κλίμα αβεβαιότητας και τις καταστροφές που υπέστησαν πολλές επιχειρήσεις από τον πόλεμο στη Γιουγκοσλαβία, δεν δείχνουν σοβαρό ενδιαφέρον για το πράγματι δελεαστικό κύμα ιδιωτικοποιήσεων των δημοσίων επιχειρήσεων. Έτσι στα Βαλκάνια, διαιώνίζεται μια εύθραυστη πολιτική και οικονομική ισορροπία, για την οποία είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς το αύριο.

**III.** Για μία ακόμα φορά η Γιουγκοσλαβία αποδεικνύεται επικίνδυνη πυριτιδαποθήκη για την Ευρώπη. Τα αποσχιστικά κινήματα του Μαυροβουνίου και του Κοσσυφοπεδίου, οι αντιδράσεις της Γιουγκοσλαβικής ηγεσίας και η ιδέα της Μεγάλης Αλβανίας, προκαλούν νέα πολεμική επέμβαση του ΝΑΤΟ. Κάτω από την πίεση των συνεπειών καταρρέει και το γειτονικό κρατίδιο των Σκοπίων. Νέες μετακινήσεις πληθυσμών και οικονομική δυσπραγία, απομα-

κρύνουν το όνειρο της πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας στην περιοχή των Βαλκανίων.

## 1.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

I.	ΙΣΧΥΡΟΣ	- -
II.	ΜΕΤΡΙΟΣ	-
III.	ΑΔΥΝΑΤΟΣ	+

**I.** Πολλές μεγάλες Ευρωπαϊκές και Αμερικάνικες ηλεκτρικές εταιρείες, ανταγωνίζονται έντονα για τον έλεγχο της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας των Βαλκανικών χωρών, στην οποία βρίσκουν αρκετά θετικά στοιχεία και δελεαστικές ευκαιρίες για επενδύσεις.

**II.** Οι μεγάλες ξένες επιχειρήσεις ηλεκτρισμού, εξετάζουν σχολαστικά το χάρτη των Βαλκανίων από άποψη επενδύσεων στην ηλεκτρική ενέργεια. Διστάζουν όμως να προχωρήσουν λόγω πληθώρας προβλημάτων και έτσι εμφανίζεται μέτριος ανταγωνισμός με στόχο κυρίως την κατάληψη θέσεων στην αγορά, για αξιοποίηση στο μέλλον.

**III.** Δεν υπάρχει ουσιαστική παρουσία των ξένων ηλεκτρικών επιχειρήσεων στις Βαλκανικές χώρες και μόνο μεμονωμένες κινήσεις εμφανίζονται.

## 1.3 ΕΓΧΩΡΙΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (ΡΥΘΜΟΣ & ΕΝΤΑΣΗ)

I.	ΙΣΧΥΡΟΣ	- -
II.	ΜΕΤΡΙΟΣ	-
III.	ΑΔΥΝΑΤΟΣ	+

**I.** Η ελληνική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας ανοίγει με γρήγορους ρυθμούς κάτω από την πίεση κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και των ενδιαφερομένων επενδυτών. Ξένες ηλεκτρικές εταιρείες σε συνεργασία με ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, υπερπηδούν τα όποια εμπόδια και διεισδύουν στην αγορά ηλεκτρισμού. Παράλληλα θεαματική είναι και η διείσδυση του φυσικού αερίου, το οποίο υποκαθιστά σ' ένα σημαντικό ποσοστό τη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας και διευκολύνει σημαντικές επενδύσεις στον τομέα της συμπαραγωγής. Έτσι αναπτύσσεται γρήγορα ένας ισχυρός ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά ηλεκτρικής ενέργειας.

**II.** Σαν συνέπεια των πολύ μεγάλων επενδύσεων που απαιτούνται, αλλά και των διαδικαστικών και οργανωτικών προβλημάτων που πρέπει πρώτα να επιλυθούν, τα πρώτα χρόνια μετά το άνοιγμα της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, ο εγχώριος ανταγωνισμός στην ηλεκτρική ενέργεια εμφανίζει μέτρια ανάπτυξη, παρά το έντονο ενδιαφέρον των επενδυτών.

**III.** Το ενδιαφέρον των επενδυτών αποθαρρύνεται τόσο από τη στάση του κράτους στο θέμα της απελευθέρωσης της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, όσον και από το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς, στην οποία κυριαρχεί η ΔΕΗ. Έτσι μικρός μόνον ανταγωνισμός εμφανίζεται, προερχόμενος κυρίως από το φυσικό αέριο και τη συμπαραγωγή.

#### 1.4 ΔΕΣΜΟΙ ΕΛΛΑΔΑΣ-ΓΕΙΤΟΝΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ

I.	ΙΣΧΥΡΟΙ	+ +
II.	ΜΕΤΡΙΟΙ	+
III.	ΑΔΥΝΑΤΟΙ	-

**I.** Η Ελλάδα εντοπίζει τα θετικά στοιχεία (οικονομικά, πολιτιστικά, θρησκευτικά) που διαθέτει στις σχέσεις της με τις γειτονικές χώρες και μέσα από την εφαρμογή μιας καλά μελετημένης στρατηγικής, τα αναδεικνύει σαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην προσπάθεια διείσδυσης και επιχειρηματικής δράσης σ' αυτές.

**II.** Τα θετικά σημεία που παραδοσιακά υπάρχουν στις σχέσεις της Ελλάδας με τις γειτονικές χώρες, λειτουργούν κυρίως σε προσωπικό –εν πολλοίς παρορμητικό– επίπεδο, διευκολύνοντας πάντως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις χώρες αυτές.

**III.** Τα παραδοσιακά θετικά σημεία στις σχέσεις της Ελλάδας με τις γειτονικές της χώρες, υποχωρούν μπροστά στην αλόγιστη ανάδειξη κάποιων αντιθέσεων ως κυρίαρχων (π.χ. εθνικιστικών, θρησκευτικών και άλλων φανατισμών), θέτοντας έτσι μεγάλα εμπόδια στην επιχειρηματική δράση στις χώρες αυτές.

### 1.5 ΚΡΑΤΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

I.	ΑΔΥΝΑΤΗ	+
II.	ΜΕΤΡΙΑ	-
III.	ΙΣΧΥΡΗ	- -

**I.** Η κρατική παρέμβαση στη λειτουργία της Επιχείρησης περιορίζεται στην απαίτηση για εξασφάλιση της επαρκούς ηλεκτροδότησης των καταναλωτών και την επίτευξη των συμβολαιοποιημένων στόχων.

**II.** Το κράτος πέραν της απαίτησης για επίτευξη των συμβολαιοποιημένων στόχων, παρεμβαίνει στη διαμόρφωση των τιμολογίων και απαιτεί από την Επιχείρηση την παραγωγή σημαντικού κοινωφελούς έργου, με κριτήρια μάλλον κοινωνικά παρά επιχειρηματικά.

**III.** Το κράτος εξακολουθεί να βλέπει τη ΔΕΗ σαν εργαλείο οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής, ακόμα και εξυπηρέτησης κομματικών αναγκών, θέτοντας σε δευτερεύουσα θέση τον επιχειρηματικό της χαρακτήρα.

### 1.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

I.	ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑΚΗ	+ +
II.	ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ	+
III.	ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ	-

**I.** Το management της Επιχείρησης είναι καινοτόμο και πρωτοποριακό και ασκεί σύγχρονη διοίκηση με ορθολογισμό αλλά και φαντασία, που αναδεικνύει όλα τα ισχυρά σημεία της Επιχείρησης και πετυχαίνει την εμπλοκή του προσωπικού στο όραμα που έχει θέσει.

**II.** Το management της Επιχείρησης είναι προοδευτικό, ευνοεί ένα συγκρατημένο άνοιγμα προς τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς και προσπαθεί να συνδυάσει το δημόσιο χαρακτήρα της Επιχείρησης με τις απαιτήσεις που θέτει το «επιχειρείν» σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

**III.** Το management της Επιχείρησης είναι συντηρητικό και επιφυλακτικό σε νεωτερισμούς και ανοίγματα. Δεν μπορεί να υπερβεί παλαιότερες γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, παραμένει προσκολλημένο στον κρατικό μηχανισμό και προτιμά να κάνει μικρά και απολύτως σίγουρα βήματα, χωρίς ρίσκο.

1.7 ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ.

I.	ΑΔΥΝΑΤΗ	+
II.	ΜΕΤΡΙΑ	-
III.	ΙΣΧΥΡΗ	- -

**I.** Η Επιχείρηση αφήνεται από την Πολιτεία, ελεύθερη να αναπτύξει πρωτοβουλίες και δραστηριότητες που εκείνη κρίνει συμφέρουσες ή αναγκαίες.

**II.** Η Επιχείρηση αντιμετωπίζει ορισμένους περιορισμούς από την Πολιτεία, στα πλαίσια προστασίας του ανταγωνισμού, ώστε να μη εκμεταλλευτεί τη δεσπόζουσα θέση της στο χώρο.

**III.** Η Πολιτεία επιβάλλει ουσιαστικά στην Επιχείρηση απαγόρευση ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων και την αναγκάζει να παραμείνει και να περιοριστεί στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°:**

**Σενάριο Ι (Όλα αρνητικά).**



**Α**πό τη διεθνή σκηνή έχει εκλείψει πλέον το παλαιό γνωστό ψυχροπολεμικό κλίμα και επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Την ηγετική θέση κατέχουν οι ΗΠΑ οι οποίες φαίνεται πως είναι και ο κυρίαρχος του παιχνιδιού. Από την άλλη πλευρά του ατλαντικού, η Ευρωπαϊκή οικονομία επιταχύνει την ενοποιητική διαδικασία και δανείζεται «συνταγές της νέας οικονομίας», στην προσπάθειά της να ανταγωνιστεί αυτήν των ΗΠΑ χωρίς όμως ιδιαίτερη επιτυχία. Ο ρόλος της Ρωσίας και της Κίνας προσδιορίζεται κυρίως από το μέγεθος των αγορών τους και την προσπάθειά τους να βγουν από την καθυστέρηση και δεν διαταράσσουν το γενικότερο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό. Οι πιέσεις που ασκούν οι υπανάπτυκτες χώρες του τρίτου κόσμου, είναι ελεγχόμενες και εξαντλούνται σε εντάσεις τοπικού μόνον χαρακτήρα.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας διευρύνεται αλλάζοντας το προφίλ τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών. Η ηρεμία που επικρατεί στη διεθνή οικονομία δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να επιχειρήσουν νέες επενδύσεις, αλλά και επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε ξένες αγορές, ενώ και οι καταναλωτές νοιώθουν μια μεγαλύτερη ασφάλεια. Η παρατεταμένη περίοδος ηρεμίας στο διεθνές σκηνικό έχει τοποθετήσει οριστικά στο παρελθόν τις όποιες φοβίες και κατοχικά σύνδρομα υπήρχαν στις παλιότερες γενιές και πλέον «χαίρονται» την νέα οικονομία χτίζοντας μακροχρόνια προγράμματα και γίνονται και οι ίδιοι ενεργά μέλη της νέας οικονομίας. Ταυτόχρονα εντείνεται η τάση για δημιουργία μεγάλων εταιρειών (μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, στρατηγικών συμμαχιών), στην προσπάθεια να ανταγωνιστούν επιτυχώς στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία και το νέο σκηνικό που διαμορφώνεται, θέλει την σύγχρονη επιχείρηση να καλείται να ανταποκριθεί σε ρόλους πολύ πιο απαιτητικούς από παλιότερα. Ειδικότερα η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι οποίες απευθύνονται πλέον σε όλο τον κόσμο και ανταγωνίζονται με τις επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, με αιχμή τις τεχνολογίες της πληροφορίας (τηλεπικοινωνίες, Internet, πληροφορική). Οι επιπτώσεις είναι τεράστιες, τόσο στα σημεία συγκέντρωσης οικονομικής δραστηριότητας, πλούτου και εξουσίας, όσο και στις παραδοσιακές εξαρτήσεις των

οικονομιών (π.χ. πετρέλαιο, πολιτική εξουσία κ.ά.). Τεχνολογίες όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο και η γενικότερη αξιοποίηση του Διαδικτύου, έχουν δημιουργήσει αυτό που ο επιχειρηματικός κόσμος ονομάζει «ψηφιακή οικονομία», ενώ και το ποσοστό διείσδυσης του Διαδικτύου στον κόσμο έχει φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα, μεταλλάσσοντας το Διαδίκτυο σε μια νέα αγορά την οποία οι επιχειρήσεις αγωνίζονται καθημερινά να κατακτήσουν. Νέες τεχνολογίες ανακαλύπτονται καθημερινά ενώ έννοιες, όπως π.χ η τηλε-εργασία, έχουν μπει στην καθημερινότητα.

Η απελευθέρωση των αγορών (προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων, εργασίας κλπ) συνεχίζεται με εντεινόμενους ρυθμούς. Η επιχείρηση αναδεικνύεται εκτός από οικονομική και σαν κοινωνική μονάδα. Το κράτος μετεξελίσσεται σε ευέλικτο επιτελικό όργανο με πρώτιστο μέλημα τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

Την προσπάθεια των εταιρειών, να είναι όσο το δυνατόν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες, φαίνεται να «φρενάρει» το ολοένα και αυστηρότερο καθεστώς περιβαλλοντικής ευθύνης, αυξάνοντας το κόστος λειτουργίας και δράσης τους. Οι απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος βαίνουν αυξανόμενες και θεσμοθετούνται χωρίς να αφήνουν έτσι πολλά περιθώρια αντίδρασης από τις εταιρείες. Οι οικολογικές οργανώσεις δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο διεκδικώντας από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη προσοχή για το περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα οι πολίτες έχοντας αναπτύξει μεγαλύτερη οικολογική συνείδηση και ευαισθησία, πιέζουν τις επιχειρήσεις για περισσότερο οικολογικά προϊόντα αλλά και περισσότερο οικολογικές μεθόδους παραγωγής.

Η εκπαίδευση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση και τις επιχειρήσεις. Η απαίτηση για παροχή εξειδικευμένης γνώσης, κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης, διαμορφώνει ανάλογα τα προγράμματα σπουδών. Η ίδια η εκπαίδευση αναδεικνύεται ως μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στην Ελλάδα επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Είναι σαφής η τάση για τενοκρατική διαχείριση της Δημόσιας Διοίκησης. Οι ρυθμοί ανάπτυξης που επιτυγχάνει η ελληνική οικονομία είναι τουλάχιστον στο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της οποίας πλέον αποτελεί ισότιμο μέλος.

Με πλήθος γειτονικών χωρών η Ελλάδα συνδέεται με παραδοσιακούς, πολιτιστικούς ή θρησκευτικούς δεσμούς, που αποτελούν θετικά σημεία και θα

μπορούσαν να μεταφραστούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής δράσης.

Το κόστος εργασίας στις άλλες Βαλκανικές χώρες παραμένει χαμηλό πράγμα που, σε συνδυασμό με τη γειτνίαση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για επενδύσεις. Από την άλλη πλευρά, το χαμηλό εργατικό κόστος αποτελεί μια προστασία για τα ντόπια προϊόντα καθιστώντας δύσκολο τον ανταγωνισμό στα Βαλκάνια, αλλά και μια σημαντική πηγή εξαγωγών.

Με αφορμή τα παραπάνω η Ελλάδα διεκδικεί ένα πρωταγωνιστικό ρόλο για την ίδια στα Βαλκάνια, η κοινή κουλτούρα και νοοτροπία είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα για τη χώρα μας το οποίο προσπαθεί να εκμεταλλευθεί συνεχώς ούτως ώστε να αποτελεί τον ενδιάμεσο σταθμό των ξένων κεφαλαίων που πρόκειται να επενδυθούν στις υπόλοιπες Βαλκανικές χώρες.

Η ΒΕΜ Διανομής διαθέτει ένα πλήθος πλεονεκτημάτων που της δίνουν την δυνατότητα να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις και στις ανάγκες που δημιουργεί τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και η ίδια η αγορά. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- ✓ Η αποκλειστική κυριότητα και διαχείριση του δικτύου διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας.
- ✓ Σημαντική τεχνογνωσία και εμπειρία σε κατασκευή και λειτουργία εναέριων και υπόγειων δικτύων διανομής και υποσταθμών καθώς και μικρών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.
- ✓ Το πλέον εκτεταμένο δίκτυο στη χώρα.
- ✓ Μεγάλο πλήθος ιδιόκτητων ή μισθωμένων ακινήτων στα αστικά κέντρα.
- ✓ Πολύ μεγάλο αριθμό σημείων εξυπηρέτησης πελατών, κατανεμημένων σ' όλη την έκταση της χώρας.
- ✓ Σημαντική εμπειρία σε συστήματα διαχείρισης πελατών.
- ✓ Τεράστιο πελατολόγιο από 6,5 εκατομμύρια πελάτες, με τους οποίους έρχεται σε επαφή αρκετές φορές το χρόνο μέσω των καταμετρήσεων, των λογαριασμών κλπ.
- ✓ Μία μάλλον καλή εικόνα στους πελάτες της.

Ωστόσο οι συγκυρίες που εμφανίζονται την επόμενη πενταετία διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερα δύσκολο για την Δ.Ε.Η. σκηνικό. Η Δ.Ε.Η. καλείται πλέον να αντιμετωπίσει μια πολύ δύσκολη κατάσταση καθώς κινδυνεύει να χάσει ένα

σημαντικό μερίδιο αγοράς, ενώ θα πρέπει να βρει τρόπους να αντιμετωπίσει την επερχόμενη κρίση. Θα πρέπει να ισχυροποιήσει τη θέση της και να καλύψει τις ενδεχόμενες απώλειες εσόδων από νέα αντικείμενα τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει, ύστερα από προσεκτικό σχεδιασμό.

Στα Βαλκάνια, η Γιουγκοσλαβία για μια ακόμα φορά αποδεικνύεται επικίνδυνη πυριτιδαποθήκη για την Ευρώπη. Τα αποσχιστικά κινήματα του Μαυροβουνίου και του Κοσσυφοπεδίου, οι αντιδράσεις της Γιουγκοσλαβικής ηγεσίας και η ιδέα της Μεγάλης Αλβανίας, προκαλούν νέα πολεμική επέμβαση του ΝΑΤΟ. Κάτω από την πίεση των συνεπειών καταρρέει και το γειτονικό κρατίδιο των Σκοπίων. Νέες μετακινήσεις πληθυσμών και οικονομική δυσπραγία, απομακρύνουν το όνειρο της πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας στην περιοχή των Βαλκανίων. Μέσα στην έκρυθμη αυτή κατάσταση όσες επιχειρήσεις είχαν επεκταθεί στις Βαλκανικές χώρες αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, ενώ καμία επιχείρηση δεν μπορεί να σκεφτεί σοβαρά την επέκτασή της πλέον στις γειτονικές χώρες. Αντίθετα οι μετακινήσεις πληθυσμών προκαλούν νέο κύμα προσέλευσης μεταναστών στη χώρα μας, η οποία είναι και η πιο σταθερή και ελπιδοφόρα για αυτούς. Κάτι τέτοιο προκαλεί ισχυρούς κραδασμούς στην ελληνική οικονομία και βέβαια φέρνει σε δύσκολη θέση πολλές επιχειρήσεις.

Στην Ελλάδα η απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας γίνεται με γρήγορους ρυθμούς κάτω από την πίεση κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και των ενδιαφερομένων επενδυτών. Ξένες ηλεκτρικές εταιρείες σε συνεργασία με ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, υπερπηδούν τα όποια εμπόδια και διεισδύουν στην αγορά ηλεκτρισμού. Παράλληλα θεαματική είναι και η διείσδυση του φυσικού αερίου, το οποίο υποκαθιστά σ' ένα σημαντικό ποσοστό τη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας και διευκολύνει σημαντικές επενδύσεις στον τομέα της συμπαραγωγής. Έτσι αναπτύσσεται γρήγορα ένας ισχυρός ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. Η Ελλάδα πλέον γίνεται στόχος όλων των ανεπτυγμένων χωρών οι οποίες θέλουν να έχουν πρόσβαση στα Βαλκάνια όταν ηρεμήσει η περιοχή. Έτσι η Δ.Ε.Η. έχει να αντιμετωπίσει σημαντικό ανταγωνισμό όχι μόνο ποσοτικό αλλά και ποιοτικό. Ταυτόχρονα η Πολιτεία επιβάλλει ουσιαστικά στην Επιχείρηση την απαγόρευση ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων και την αναγκάζει να παραμείνει και να περιοριστεί στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας. Το κράτος εξακολουθεί να βλέπει τη ΔΕΗ σαν εργαλείο οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής, ακόμα και εξυπηρέ-

---

τησης κομματικών αναγκών, θέτοντας σε δευτερεύουσα θέση τον επιχειρηματικό της χαρακτήρα. Έτσι η Δ.Ε.Η. βρίσκεται σε ιδιαίτερα δύσκολη θέση και είναι πλέον μονόδρομος η περαιτέρω ανάπτυξη των υπαρχόντων προϊόντων της Επιχείρησης αλλά και ο σχεδιασμός νέων υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει παράλληλα και ενισχυτικά με το ρεύμα, ακόμη και μετά τον μετρητή, προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίσει με ελπίδες τον ανταγωνισμό.

Το management της Επιχείρησης είναι συντηρητικό και επιφυλακτικό σε νεωτερισμούς και ανοίγματα. Δεν μπορεί να υπερβεί παλαιότερες γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, παραμένει προσκολλημένο στον κρατικό μηχανισμό και προτιμά να κάνει μικρά και απολύτως σίγουρα βήματα, χωρίς ρίσκο.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°:**  
**Σενάριο II (Μέση οδός).**



**Α**πό τη διεθνή σκηνή έχει εκλείψει πλέον το παλαιό γνωστό ψυχροπολεμικό κλίμα και επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Την ηγετική θέση κατέχουν οι ΗΠΑ οι οποίες φαίνεται πως είναι και ο κυρίαρχος του παιχνιδιού. Από την άλλη πλευρά του ατλαντικού, η Ευρωπαϊκή οικονομία επιταχύνει την ενοποιητική διαδικασία και δανείζεται «συntagές της νέας οικονομίας», στην προσπάθειά της να ανταγωνιστεί αυτήν των ΗΠΑ χωρίς όμως ιδιαίτερη επιτυχία. Ο ρόλος της Ρωσίας και της Κίνας προσδιορίζεται κυρίως από το μέγεθος των αγορών τους και την προσπάθειά τους να βγουν από την καθυστέρηση και δεν διαταράσσουν το γενικότερο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό. Οι πιέσεις που ασκούν οι υπανάπτυκτες χώρες του τρίτου κόσμου, είναι ελεγχόμενες και εξαντλούνται σε εντάσεις τοπικού μόνον χαρακτήρα.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας διευρύνεται αλλάζοντας το προφίλ τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών. Η ηρεμία που επικρατεί στη διεθνή οικονομία δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να επιχειρήσουν νέες επενδύσεις, αλλά και επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε ξένες αγορές, ενώ και οι καταναλωτές νοιώθουν μια μεγαλύτερη ασφάλεια. Η παρατεταμένη περίοδος ηρεμίας στο διεθνές σκηνικό έχει τοποθετήσει οριστικά στο παρελθόν τις όποιες φοβίες και κατοχικά σύνδρομα υπήρχαν στις παλιότερες γενιές και πλέον χαίρονται την νέα οικονομία χτίζοντας μακροχρόνια προγράμματα και γίνονται και οι ίδιοι ενεργά μέλη της νέας οικονομίας. Ταυτόχρονα εντείνεται η τάση για δημιουργία μεγάλων εταιρειών (μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, στρατηγικών συμμαχιών), στην προσπάθεια να ανταγωνιστούν επιτυχώς στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία και το νέο σκηνικό που διαμορφώνεται, θέλει την σύγχρονη επιχείρηση να καλείται να ανταποκριθεί σε ρόλους πολύ πιο απαιτητικούς από παλιότερα. Ειδικότερα η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι οποίες απευθύνονται πλέον σε όλο τον κόσμο και ανταγωνίζονται με τις επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, με αιχμή τις τεχνολογίες της πληροφορίας (τηλεπικοινωνίες, Internet, πληροφορική). Οι επιπτώσεις είναι τεράστιες, τόσο στα σημεία συγκέντρωσης οικονομικής δραστηριότητας, πλούτου και εξουσίας, όσο και στις παραδοσιακές εξαρτήσεις των οικονομιών (π.χ. πετρέλαιο, πολιτική εξουσία κ.ά.). Τεχνολογίες όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο και η γενικότερη αξιοποίηση του Διαδικτύου, έχουν δημιουρ-

γήσει αυτό που ο επιχειρηματικός κόσμος ονομάζει «ψηφιακή οικονομία», ενώ και το ποσοστό διείσδυσης του Διαδικτύου στον κόσμο έχει φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα, μεταλλάσσοντας το Διαδίκτυο σε μια νέα αγορά την οποία οι επιχειρήσεις αγωνίζονται καθημερινά να κατακτήσουν. Νέες τεχνολογίες ανακαλύπτονται καθημερινά ενώ έννοιες, όπως π.χ η τηλε-εργασία, έχουν μπει στην καθημερινότητα.

Η απελευθέρωση των αγορών (προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων, εργασίας κλπ) συνεχίζεται με εντεινόμενους ρυθμούς. Η επιχείρηση αναδεικνύεται εκτός από οικονομική και σαν κοινωνική μονάδα. Το κράτος μετεξελίσσεται σε ευέλικτο επιτελικό όργανο με πρώτιστο μέλημα τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

Την προσπάθεια των εταιρειών, να είναι όσο το δυνατόν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες, φαίνεται να «φρενάρει» το ολοένα και αυστηρότερο καθεστώς περιβαλλοντικής ευθύνης, αυξάνοντας το κόστος λειτουργίας και δράσης τους. Οι απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος βαίνουν αυξανόμενες και θεσμοθετούνται χωρίς να αφήνουν έτσι πολλά περιθώρια αντίδρασης από τις εταιρείες. Οι οικολογικές οργανώσεις δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο διεκδικώντας από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη προσοχή για το περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα οι πολίτες έχοντας αναπτύξει μεγαλύτερη οικολογική συνείδηση και ευαισθησία, πιέζουν τις επιχειρήσεις για περισσότερο οικολογικά προϊόντα αλλά και περισσότερο οικολογικές μεθόδους παραγωγής.

Η εκπαίδευση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση και τις επιχειρήσεις. Η απαίτηση για παροχή εξειδικευμένης γνώσης, κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης, διαμορφώνει ανάλογα τα προγράμματα σπουδών. Η ίδια η εκπαίδευση αναδεικνύεται ως μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στην Ελλάδα επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Είναι σαφής η τάση για τεχνοκρατική διαχείριση της Δημόσιας Διοίκησης. Οι ρυθμοί ανάπτυξης που επιτυγχάνει η ελληνική οικονομία είναι τουλάχιστον στο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της οποίας πλέον αποτελεί ισότιμο μέλος.

Με πλήθος γειτονικών χωρών η Ελλάδα συνδέεται με παραδοσιακούς, πολιτιστικούς ή θρησκευτικούς δεσμούς, που αποτελούν θετικά σημεία και θα μπορούσαν να μεταφραστούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής δράσης.

Το κόστος εργασίας στις άλλες Βαλκανικές χώρες παραμένει χαμηλό πράγμα που, σε συνδυασμό με τη γειτνίαση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για επενδύσεις. Από την άλλη πλευρά, το χαμηλό εργατικό κόστος αποτελεί μια προστασία για τα ντόπια προϊόντα καθιστώντας δύσκολο τον ανταγωνισμό στα Βαλκάνια, αλλά και μια σημαντική πηγή εξαγωγών.

Με αφορμή τα παραπάνω η Ελλάδα διεκδικεί ένα πρωταγωνιστικό ρόλο για την ίδια στα Βαλκάνια, η κοινή κουλτούρα και νοοτροπία είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα για τη χώρα μας το οποίο προσπαθεί να εκμεταλλευθεί συνεχώς ούτως ώστε να αποτελεί τον ενδιάμεσο σταθμό των ξένων κεφαλαίων που πρόκειται να επενδυθούν στις υπόλοιπες Βαλκανικές χώρες.

Η ΒΕΜ Διανομής διαθέτει ένα πλήθος πλεονεκτημάτων που της δίνουν την δυνατότητα να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις και στις ανάγκες που δημιουργεί τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και η ίδια η αγορά. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- ✓ Η αποκλειστική κυριότητα και διαχείριση του δικτύου διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας.
- ✓ Σημαντική τεχνογνωσία και εμπειρία σε κατασκευή και λειτουργία εναέριων και υπόγειων δικτύων διανομής και υποσταθμών καθώς και μικρών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.
- ✓ Το πλέον εκτεταμένο δίκτυο στη χώρα.
- ✓ Μεγάλο πλήθος ιδιόκτητων ή μισθωμένων ακινήτων στα αστικά κέντρα.
- ✓ Πολύ μεγάλο αριθμό σημείων εξυπηρέτησης πελατών, κατανεμημένων σ' όλη την έκταση της χώρας.
- ✓ Σημαντική εμπειρία σε συστήματα διαχείρισης πελατών.
- ✓ Τεράστιο πελατολόγιο από 6,5 εκατομμύρια πελάτες, με τους οποίους έρχεται σε επαφή αρκετές φορές το χρόνο μέσω των καταμετρήσεων, των λογαριασμών κλπ.
- ✓ Μία μάλλον καλή εικόνα στους πελάτες της.

Το σκηνικό όμως δεν είναι και το πιο ευνοϊκό για τη Δ.Ε.Η. καθώς την επόμενη πενταετία παρουσιάζονται πολλές ευκαιρίες αλλά και δυσκολίες για την Επιχείρηση.

Οι κυβερνήσεις των Βαλκανικών χωρών αδύναμες και με πενιχρά οικονομικά μέσα, προσπαθούν να διαχειριστούν τα μεγάλα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα που συσώρευσαν η κατάρρευση του σοσιαλιστικού συστήματος και ο πόλεμος στη Γιουγκοσλαβία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίζεται απρόθυμη να ενισχύσει οικονομικά, όσο δεν δίδονται οι πολιτικές λύσεις που επιθυμεί στην περιοχή. Οι ξένοι επενδυτές αποθαρρυνόμενοι από το κλίμα αβεβαιότητας και τις καταστροφές που υπέστησαν πολλές επιχειρήσεις από τον πόλεμο στη Γιουγκοσλαβία, δεν δείχνουν σοβαρό ενδιαφέρον για το πράγματι δελεαστικό κύμα ιδιωτικοποιήσεων των δημοσίων επιχειρήσεων. Έτσι στα Βαλκάνια, διαιωνίζεται μια εύθραυστη πολιτική και οικονομική ισορροπία, για την οποία είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς το αύριο.

Οι μεγάλες ξένες επιχειρήσεις ηλεκτρισμού, εξετάζουν σχολαστικά το χάρτη των Βαλκανίων από άποψη επενδύσεων στην ηλεκτρική ενέργεια. Διστάζουν όμως να προχωρήσουν λόγω πληθώρας προβλημάτων και έτσι εμφανίζεται μέτριος ανταγωνισμός με στόχο κυρίως την κατάληψη θέσεων στην αγορά, για αξιοποίηση στο μέλλον. Παράλληλα τα θετικά σημεία που παραδοσιακά υπάρχουν στις σχέσεις της Ελλάδας με τις γειτονικές χώρες, λειτουργούν κυρίως σε προσωπικό –εν πολλοίς παρορμητικό– επίπεδο, διευκολύνοντας πάντως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις χώρες αυτές.

Στην Ελλάδα τα πρώτα χρόνια μετά το άνοιγμα της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, ο εγχώριος ανταγωνισμός στην ηλεκτρική ενέργεια εμφανίζει μέτρια ανάπτυξη, παρά το έντονο ενδιαφέρον των επενδυτών, εξαιτίας όχι μόνο των πολύ μεγάλων επενδύσεων που απαιτούνται, αλλά και των διαδικαστικών καθώς και οργανωτικών προβλημάτων που πρέπει πρώτα να επιλυθούν. Η Επιχείρηση αντιμετωπίζει ορισμένους περιορισμούς από την Πολιτεία, στα πλαίσια προστασίας του ανταγωνισμού, ώστε να μη εκμεταλλευτεί τη δεσπόζουσα θέση της στο χώρο. Ταυτόχρονα το κράτος πέραν της απαίτησης για επίτευξη των συμβολαιοποιημένων στόχων, παρεμβαίνει στη διαμόρφωση των τιμολογίων και απαιτεί από την επιχείρηση την παραγωγή σημαντικού κοινωφελούς έργου, με κριτήρια μάλλον κοινωνικά παρά επιχειρηματικά.

Το management της επιχείρησης είναι προοδευτικό, ευνοεί ένα συγκρατημένο άνοιγμα προς τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς και προσπαθεί να συνδυάσει το δημόσιο χαρακτήρα της Επιχείρησης με τις απαιτήσεις που θέτει το «επιχειρείν» σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9°:**  
**Σενάριο ΙΙ (Όλα πάνε καλά).**



**Α**πό τη διεθνή σκηνή έχει εκλείψει πλέον το παλαιό γνωστό ψυχροπολεμικό κλίμα και επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Την ηγετική θέση κατέχουν οι ΗΠΑ οι οποίες φαίνεται πως είναι και ο κυρίαρχος του παιχνιδιού. Από την άλλη πλευρά του ατλαντικού, η Ευρωπαϊκή οικονομία επιταχύνει την ενοποιητική διαδικασία και δανείζεται «συνταγές της νέας οικονομίας», στην προσπάθειά της να ανταγωνιστεί αυτήν των ΗΠΑ χωρίς όμως ιδιαίτερη επιτυχία. Ο ρόλος της Ρωσίας και της Κίνας προσδιορίζεται κυρίως από το μέγεθος των αγορών τους και την προσπάθειά τους να βγουν από την καθυστέρηση και δεν διαταράσσουν το γενικότερο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό. Οι πιέσεις που ασκούν οι υπανάπτυκτες χώρες του τρίτου κόσμου, είναι ελεγχόμενες και εξαντλούνται σε εντάσεις τοπικού μόνον χαρακτήρα.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας διευρύνεται αλλάζοντας το προφίλ τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών. Η ηρεμία που επικρατεί στη διεθνή οικονομία δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να επιχειρήσουν νέες επενδύσεις, αλλά και επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε ξένες αγορές, ενώ και οι καταναλωτές νοιώθουν μια μεγαλύτερη ασφάλεια. Η παρατεταμένη περίοδος ηρεμίας στο διεθνές σκηνικό έχει τοποθετήσει οριστικά στο παρελθόν τις όποιες φοβίες και κατοχικά σύνδρομα υπήρχαν στις παλιότερες γενιές και πλέον χαίρονται την νέα οικονομία χτίζοντας μακροχρόνια προγράμματα και γίνονται και οι ίδιοι ενεργά μέλη της νέας οικονομίας. Ταυτόχρονα εντείνεται η τάση για δημιουργία μεγάλων εταιρειών (μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, στρατηγικών συμμαχιών), στην προσπάθεια να ανταγωνιστούν επιτυχώς στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία και το νέο σκηνικό που διαμορφώνεται, θέλει την σύγχρονη επιχείρηση να καλείται να ανταποκριθεί σε ρόλους πολύ πιο απαιτητικούς από παλιότερα. Ειδικότερα η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι οποίες απευθύνονται πλέον σε όλο τον κόσμο και ανταγωνίζονται με τις επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, με αιχμή τις τεχνολογίες της πληροφορίας (ηλεκτρονικότητες, Internet, πληροφορική). Οι επιπτώσεις είναι τεράστιες, τόσο στα σημεία συγκέντρωσης οικονομικής δραστηριότητας, πλούτου και εξουσίας, όσο και στις παραδοσιακές εξαρτήσεις των

οικονομιών (π.χ. πετρέλαιο, πολιτική εξουσία κ.ά.). Τεχνολογίες όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο και η γενικότερη αξιοποίηση του Διαδικτύου, έχουν δημιουργήσει αυτό που ο επιχειρηματικός κόσμος ονομάζει «ψηφιακή οικονομία», ενώ και το ποσοστό διείσδυσης του Διαδικτύου στον κόσμο έχει φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα, μεταλλάσσοντας το Διαδίκτυο σε μια νέα αγορά την οποία οι επιχειρήσεις αγωνίζονται καθημερινά να κατακτήσουν. Νέες τεχνολογίες ανακαλύπτονται καθημερινά ενώ έννοιες, όπως π.χ η τηλε-εργασία, έχουν μπει στην καθημερινότητα.

Η απελευθέρωση των αγορών (προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων, εργασίας κλπ) συνεχίζεται με εντεινόμενους ρυθμούς. Η επιχείρηση αναδεικνύεται εκτός από οικονομική και σαν κοινωνική μονάδα. Το κράτος μετεξελίσσεται σε ευέλικτο επιτελικό όργανο με πρώτιστο μέλημα τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

Την προσπάθεια των εταιρειών, να είναι όσο το δυνατόν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες, φαίνεται να «φρενάρει» το ολοένα και αυστηρότερο καθεστώς περιβαλλοντικής ευθύνης, αυξάνοντας το κόστος λειτουργίας και δράσης τους. Οι απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος βαίνουν αυξανόμενες και θεσμοθετούνται χωρίς να αφήνουν έτσι πολλά περιθώρια αντίδρασης από τις εταιρείες. Οι οικολογικές οργανώσεις δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο διεκδικώντας από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη προσοχή για το περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα οι πολίτες έχοντας αναπτύξει μεγαλύτερη οικολογική συνείδηση και ευαισθησία, πιέζουν τις επιχειρήσεις για περισσότερο οικολογικά προϊόντα αλλά και περισσότερο οικολογικές μεθόδους παραγωγής.

Η εκπαίδευση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση και τις επιχειρήσεις. Η απαίτηση για παροχή εξειδικευμένης γνώσης, κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης, διαμορφώνει ανάλογα τα προγράμματα σπουδών. Η ίδια η εκπαίδευση αναδεικνύεται ως μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στην Ελλάδα επικρατεί πολιτική και οικονομική σταθερότητα. Είναι σαφές η τάση για τεχνοκρατική διαχείριση της Δημόσιας Διοίκησης. Οι ρυθμοί ανάπτυξης που επιτυγχάνει η ελληνική οικονομία είναι τουλάχιστον στο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της οποίας πλέον αποτελεί ισότιμο μέλος.

Με πλήθος γειτονικών χωρών η Ελλάδα συνδέεται με παραδοσιακούς, πολιτιστικούς ή θρησκευτικούς δεσμούς, που αποτελούν θετικά σημεία και θα

μπορούσαν να μεταφραστούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής δράσης.

Το κόστος εργασίας στις άλλες Βαλκανικές χώρες παραμένει χαμηλό πράγμα που, σε συνδυασμό με τη γειτνίαση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για επενδύσεις. Από την άλλη πλευρά, το χαμηλό εργατικό κόστος αποτελεί μια προστασία για τα ντόπια προϊόντα καθιστώντας δύσκολο τον ανταγωνισμό στα Βαλκάνια, αλλά και μια σημαντική πηγή εξαγωγών.

Με αφορμή τα παραπάνω η Ελλάδα διεκδικεί ένα πρωταγωνιστικό ρόλο για την ίδια στα Βαλκάνια, η κοινή κουλτούρα και νοοτροπία είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα για τη χώρα μας το οποίο προσπαθεί να εκμεταλλευθεί συνεχώς ούτως ώστε να αποτελεί τον ενδιάμεσο σταθμό των ξένων κεφαλαίων που πρόκειται να επενδυθούν στις υπόλοιπες Βαλκανικές χώρες.

Η ΒΕΜ Διανομής διαθέτει ένα πλήθος πλεονεκτημάτων που της δίνουν την δυνατότητα να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις και στις ανάγκες που δημιουργεί τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και η ίδια η αγορά. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- ✓ Η αποκλειστική κυριότητα και διαχείριση του δικτύου διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας.
- ✓ Σημαντική τεχνογνωσία και εμπειρία σε κατασκευή και λειτουργία εναέριων και υπόγειων δικτύων διανομής και υποσταθμών καθώς και μικρών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.
- ✓ Το πλέον εκτεταμένο δίκτυο στη χώρα.
- ✓ Μεγάλο πλήθος ιδιόκτητων ή μισθωμένων ακινήτων στα αστικά κέντρα.
- ✓ Πολύ μεγάλο αριθμό σημείων εξυπηρέτησης πελατών, κατανεμημένων σ' όλη την έκταση της χώρας.
- ✓ Σημαντική εμπειρία σε συστήματα διαχείρισης πελατών.
- ✓ Τεράστιο πελατολόγιο από 6,5 εκατομμύρια πελάτες, με τους οποίους έρχεται σε επαφή αρκετές φορές το χρόνο μέσω των καταμετρήσεων, των λογαριασμών κλπ.
- ✓ Μία μάλλον καλή εικόνα στους πελάτες της.

Παράλληλα οι προοπτικές που εμφανίζονται για την επόμενη πενταετία, διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό για τις επιχειρήσεις σκηνικό, το οποίο

επιτρέπει στις μεγάλες επιχειρήσεις να αναπτύξουν μεγάλοπνοα στρατηγικά σχέδια και να επεξεργάζονται την επέκτασή τους.

Στην περιοχή των Βαλκανίων επικρατεί ηρεμία και σταθερότητα, τόσο σε πολιτικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Δίδεται πολιτική λύση στα προβλήματα που προκαλούν εντάσεις στην περιοχή των Βαλκανίων και κυρίως σ' αυτά της Γιουγκοσλαβίας (Κοσσυφοπέδιο, Μαυροβούνιο). Ταυτόχρονα έχουμε την ανάδειξη σημαντικών πολιτικών ηγετών, οι οποίοι καταφέρνουν να ελέγξουν τις κοινωνικές εντάσεις στο εσωτερικό των χωρών τους και να πείσουν την Ευρωπαϊκή Ένωση για παροχή γενναίων οικονομικών ενισχύσεων για την ανόρθωση των οικονομιών τους. Παράλληλα το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων προσελκύει ξένους επενδυτές και αρχίζει μια περίοδος οικονομικής ανάπτυξης, μείωσης της ανεργίας, πολιτικής σταθερότητας και εξομάλυνσης των κοινωνικών προβλημάτων που δημιούργησε η κατάρρευση του παλαιού οικονομικού συστήματος και η μεγάλη μετακίνηση των πληθυσμών. Φαίνεται λοιπόν τα σύνορα να ισχυροποιούνται και να απομακρύνονται και τα τελευταία σύννεφα από την περιοχή των Βαλκανίων.

Ανταγωνιστικές ηλεκτρικές επιχειρήσεις άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, δεν καταφέρνουν να εισχωρήσουν με επεκτατικές-επενδυτικές ενέργειες στην περιοχή των Βαλκανίων και παρουσιάζονται μόνο μεμονωμένες κινήσεις. Ταυτόχρονα η Ελλάδα εντοπίζει τα θετικά στοιχεία (οικονομικά, πολιτιστικά, θρησκευτικά) που διαθέτει στις σχέσεις της με τις γειτονικές χώρες και μέσα από την εφαρμογή μιας καλά μελετημένης στρατηγικής, τα αναδεικνύει σαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην προσπάθεια διείσδυσης και επιχειρηματικής δράσης σ' αυτές. Τέτοιες κινήσεις βρίσκουν ανταπόκριση από τις γείτονες χώρες οι οποίες αναγνωρίζουν τον ηγετικό ρόλο της χώρας μας στα Βαλκάνια αλλά και τις καλές γειτονικές σχέσεις και την προσπάθεια για την αποκατάσταση των ισορροπιών στα Βαλκάνια.

Στην εγχώρια αγορά ηλεκτρικής ενέργειας, μετά την απελευθέρωση αυτής, το ενδιαφέρον των υποψήφιων επενδυτών αποθαρρύνεται τόσον από τη στάση του κράτους στο θέμα της απελευθέρωσης της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, όσον και από το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς, στην οποία κυριαρχεί η ΔΕΗ. Έτσι ο εγχώριος ανταγωνισμός που εμφανίζεται, προερχόμενος κυρίως από το φυσικό αέριο και τη συμπαραγωγή, δεν προκαλεί ιδιαίτερη ανησυχία στην Επιχείρηση. Ταυτόχρονα η Επιχείρηση αφήνεται από το κράτος, ελεύθερη να αναπτύξει πρωτοβουλίες και δραστηριότητες που εκείνη κρίνει

συμφέρουσες ή αναγκαίες. Ενώ η κρατική παρέμβαση στη λειτουργία της Επιχείρησης, περιορίζεται στην απαίτηση για εξασφάλιση της επαρκούς ηλεκτροδότησης των καταναλωτών και την επίτευξη των συμβολαιοποιημένων στόχων. Αυτό το γεγονός δίνει στη Δ.Ε.Η. την ευκαιρία να ισχυροποιήσει τη θέση της στην ελληνική αγορά, να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να μπορεί να αντιμετωπίσει με ευχέρεια τον ενδεχόμενο μελλοντικό ανταγωνισμό από εγχώριες ή ξένες επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνει τις δραστηριότητές της τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό ακόμη και σε νέα επιχειρηματικά πεδία, πολλά από τα οποία ξεφεύγουν από το παραδοσιακό αντικείμενο της Δ.Ε.Η.

Τέλος το management της Επιχείρησης είναι καινοτόμο και πρωτοποριακό και ασκεί σύγχρονη διοίκηση με ορθολογισμό αλλά και φαντασία, αναδεικνύοντας έτσι όλα τα ισχυρά σημεία της Επιχείρησης και πετυχαίνοντας την εμπλοκή του προσωπικού στο όραμα που έχει θέσει. Είναι αποφασισμένο να προχωρήσει στον εκσυγχρονισμό της Επιχείρησης και δεν διστάζει να προχωρήσει σε καινοτομίες, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, αναλαμβάνοντας το ρίσκο που συνεπάγεται αυτό. Άλλωστε ο μειωμένος ανταγωνισμός και η ηγετική θέση της Επιχείρησης στην ελληνική αγορά, δίνει σημαντικά πλεονεκτήματα στη Διοίκηση η οποία μπορεί να σχεδιάσει ανενόχλητη την στρατηγική της και να επιβάλλει τους κανόνες που επιθυμεί.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10°:**  
**Στρατηγικές εισόδου στις**  
**νέες δραστηριότητες.**



## 1 ΓΕΝΙΚΑ

**Π**ροκειμένου η Επιχείρηση να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται και ακόμα να αναπτύξει τις νέες δραστηριότητες, θα πρέπει να εξοπλιστεί με όλες εκείνες τις δυνατότητες που διαθέτουν οι ιδιωτικοί φορείς και που επιτρέπουν την επιχειρηματική δράση μέσα σε καθαρά ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τέτοιες δυνατότητες προέβλεψε ο νομοθέτης ο οποίος ορίζει στη νομοθεσία που διέπει τη ΔΕΗ, ότι η Επιχείρηση μπορεί να ιδρύει **θυγατρικές επιχειρήσεις** ή να συμμετέχει σε **εταιρείες συμμετοχής ΔΕΗ**.

- Σαν «θυγατρική επιχείρηση» νοείται η εταιρεία που ιδρύεται εξ αρχής από τη ΔΕΗ, με τη συμμετοχή ή μη τρίτων, με βάση την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία περί θυγατρικών επιχειρήσεων.
- Σαν «εταιρεία συμμετοχής ΔΕΗ» νοείται η εταιρεία στην οποία συμμετέχει η ΔΕΗ και δεν είναι θυγατρική της.

1. Έχει αποδειχθεί ότι η θυγατρική επιχείρηση είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από τον επιχειρηματικό κόσμο για να πετύχει, μεταξύ άλλων, διάφορα οφέλη όπως:

- αξιοποίηση του προσωπικού και των εγκαταστάσεων της μητρικής επιχείρησης,
- καλύτερη εξυπηρέτηση της μητρικής επιχείρησης,
- ευελιξία στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της μητρικής επιχείρησης,
- ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων,
- άνετη εφαρμογή νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσιών, καθώς και σύγχρονων μεθόδων και μέσων, σ' όλα τα επίπεδα δράσης,
- άμεση αντιμετώπιση καταστάσεων που επιβάλλονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον,
- εκτόνωση ασφυκτικών καταστάσεων που ταλαιπωρούν τη δράση της μητρικής επιχείρησης ή έχουν οδηγήσει σε αδιέξοδα διάφορους τομείς δράσης της μητρικής επιχείρησης.

Ειδικότερα η ευχέρεια με την οποία γίνεται η σύσταση μιας θυγατρικής επιχείρησης, όπως και η μεγάλη ευκολία με την οποία αποφασίζεται και υλοποιείται μια επιβαλλόμενη διάλυσή της, προσδίδουν στον υπόψη θεσμό ιδιαίτερα πλεονεκτήματα, τα οποία αν χειριστεί κατάλληλα ο «επιχειρηματίας», μπορεί να διεξάγει επιτυχώς το επιχειρηματικό του «παιχνίδι».

Η χρησιμότητα λοιπόν του επιχειρηματικού αυτού εργαλείου που λέγεται «θυγατρική επιχείρηση» είναι προφανής και ορθώς προβλέφθηκε από τη νομοθεσία η δυνατότητα στη ΔΕΗ να ιδρύει θυγατρικές επιχειρήσεις. Ήδη στον Ευρωπαϊκό χώρο πολλές δημόσιες επιχειρήσεις έχουν από χρόνια υιοθετήσει και υλοποιήσει επιτυχώς το θεσμό των θυγατρικών επιχειρήσεων.

Για τη χώρα μας, με τον τρόπο που λειτουργεί ο Δημόσιος Τομέας, η σύσταση θυγατρικών επιχειρήσεων είναι ένα πολύπλοκο πρόβλημα, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί με περίσκεψη, γιατί οι κίνδυνοι αποτυχίας είναι μεγάλοι.

Η διαδικασία δημιουργίας και ανάπτυξης ενός ομίλου θυγατρικών εταιρειών πρέπει να αναλυθεί εκτενώς προκειμένου να αποφευχθούν λάθη που μπορεί να προκύψουν, αν οι παράγοντες-κλειδιά της επιτυχίας δεν προσδιοριστούν με σαφήνεια και αν δεν αξιολογηθεί αντικειμενικά ο βαθμός ελέγχου τους. Η αποτυχία που σημάδεψε πολλές προσπάθειες που καταβλήθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις ηλεκτρισμού στη δεκαετία του '80 να διαφοροποιηθούν από την κύρια δραστηριότητά τους, είναι παραδείγματα για να μας θυμίζουν τους κινδύνους που συνεπάγεται η έλλειψη σωστής προετοιμασίας.

Για να αποφευχθούν οι κίνδυνοι αποτυχίας απαιτείται λεπτομερής και ενδελεχής μελέτη από εξειδικευμένο Σύμβουλο, η οποία θα πρέπει να έχει τους ακόλουθους στόχους:

- Να βοηθήσει την Επιχείρηση να προσδιορίσει το πλαίσιο των επιδιωκομένων στόχων σ' ότι αφορά την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων έξω από το παραδοσιακό αντικείμενό της, που είναι το ηλεκτρικό ρεύμα.
- Να καθορίσει τα κριτήρια που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η Επιχείρηση, για τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής πολιτικής διαφοροποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της.

- Να καθορίσει τους χώρους ή τους τομείς που παρουσιάζουν τις καλύτερες ευκαιρίες για τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων με βάση τα κριτήρια που έχουν καθοριστεί.
- Να εντοπίσει τους πιθανούς εταίρους, που θα μπορούσαν ν' αναμιχθούν.
- Να προσδιορίσει τις ικανότητες-κλειδιά που πρέπει να αποκτήσει η Επιχείρηση, για να διαχειριστεί με επιτυχία τη διαδικασία διαφοροποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της.
- Να ερευνήσει τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς για τον εντοπισμό των καλύτερων ευκαιριών προς τις οποίες πρέπει να προσανατολιστεί η Επιχείρηση.
- Να μελετήσει τις αγορές των χωρών στις οποίες έχει γίνει με επιτυχία η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των ηλεκτρικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται σ' αυτές και τις ενέργειες που έγιναν προς την κατεύθυνση αυτή.
- Να προτείνει ένα περιορισμένο κατάλογο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που πρέπει να εξετάσει η Επιχείρηση.

Μετά την εκπόνηση αυτής της Μελέτης-Πλαισίου, για επιλεγμένους τομείς, στους οποίους θα προκριθεί να αναπτύξει δραστηριότητες η Επιχείρηση, θα πρέπει για κάθε περίπτωση χωριστά να γίνεται από επίσης εξειδικευμένο Σύμβουλο, ξεχωριστή-ειδική Μελέτη Σκοπιμότητας-Βιωσιμότητας.

Όπως είναι φανερό, τα παραπάνω εκφεύγουν του σκοπού της εργασίας μας και για το λόγο αυτό περιοριζόμαστε στο να δώσουμε στοιχεία επιχειρηματικών σχεδίων ή και απλές επισημάνσεις, για διαφαινόμενες ευκαιρίες που εντοπίσαμε από την έρευνά μας, ενταγμένες σε τρία διαφορετικά σενάρια εξέλιξης των πραγμάτων.

2. Στην περίπτωση των **«εταιρειών συμμετοχής ΔΕΗ»**, το θέμα της επιλογής των πιθανών τομέων δράσης εμφανίζεται να απαιτεί ελαστικότερες προϋποθέσεις απ' ότι στην περίπτωση των θυγατρικών επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, στην περίπτωση των εταιρειών συμμετοχής, κυρίαρχο ρόλο παίζει η επιχειρηματική αξιοπιστία, η υπόσταση και η εμπειρία των συνεταιίρων. Η παράμετρος αυτή θα πρέπει να βαρύνει ιδιαίτερα στην τελική επιλογή.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, ανεξάρτητα από τη μορφή των επιχειρήσεων, θα πρέπει να τονιστεί η μεγάλη σημασία που έχει η συμμετοχή τρίτων σ' αυτές και τούτο γιατί η εξωγενής αυτή συμμετοχή εξασφαλίζει ορισμένα πλεονεκτήματα, σημαντικά για τη λειτουργία και εξέλιξη των επιχειρήσεων αυτών. Τέτοια βασικά πλεονεκτήματα είναι:

- Η εισδοχή και επιβολή στις επιχειρήσεις αυτές του «ιδιωτικού» επιχειρηματικού πνεύματος και νοοτροπίας.
- Η αποφυγή αυτές οι επιχειρήσεις να ενταχθούν, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, στο δημόσιο τομέα.
- Η επωφελής για τον τόπο «συνεργασία», στον επιχειρηματικό στίβο, του «δημόσιου» τομέα με τον «ιδιωτικό» τομέα.

## 2 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ.

Οι εταιρείες επίσης ανακαλύπτουν ότι χρειάζονται στρατηγικούς εταίρους, εάν θέλουν να είναι αποτελεσματικές. Πολλές μεγάλες εταιρείες, συχνά δεν μπορούν να αποκτήσουν την ηγετική θέση, είτε σε εθνική είτε σε παγκόσμια κλίμακα, χωρίς να σχηματίζουν **στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες** με άλλες εθνικές ή πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες συμπληρώνουν ή και αυξάνουν την αποδοτικότητα των ικανοτήτων και των πόρων τους.

Πολλές στρατηγικές συμμαχίες παίρνουν τη μορφή της συμμαχίας marketing. Αυτές ανήκουν σε 4 κύριες κατηγορίες τις οποίες παραθέτουμε με επώνυμα παραδείγματα:

- *Συμμαχία προϊόντος ή υπηρεσίας:* Μια εταιρεία αδειοδοτεί μια άλλη να παράγει το προϊόν της, ή δυο εταιρείες εμπορεύονται από κοινού τα συμπληρωματικά προϊόντα τους ή ένα εντελώς καινούριο προϊόν. Για παράδειγμα η Apple ενώθηκε με την Digital Vax για να σχεδιάσουν, κατασκευάσουν και εμπορευτούν από κοινού ένα καινούριο προϊόν. Η Sprint συνεργάστηκε με την RCA και την Sony, προσφέροντας σε όσους έπαιρναν υπεραστικά τηλέφωνα ένα walkman από τη Sony, η μια έγχρωμη τηλεόραση RCA σε αντάλλαγμα για να επιλέξουν την Sprint για τις τηλεφωνικές υπηρεσίες.

- *Προωθητικές συμμαχίες:* Μια εταιρεία συμφωνεί να διεξάγει μια προώθηση για μιας άλλης εταιρείας το προϊόν ή υπηρεσία. Για παράδειγμα, τα Mc Donald's συνεργάστηκαν με την Disney για να προσφέρουν φιγούρες της Mulan σε ανθρώπους που αγοράζαν burgers από αυτούς. Μια τράπεζα μπορεί να συμφωνήσει να εκθέτει πίνακες από μια τοπική γκαλερί στους τοίχους της.
- *Αποθηκευτικές συμμαχίες:* Μια εταιρεία προσφέρει αποθηκευτικές υπηρεσίες για τα προϊόντα μιας άλλης εταιρείας. Για παράδειγμα, οι αποθήκες Abbott Laboratories αποθηκεύουν και παραδίδουν όλα τα ιατρικά, χειρουργικά και φαρμακευτικά προϊόντα της 3M στα νοσοκομεία, σε όλες τις Η.Π.Α.
- *Συνεργασίες τιμών:* Μια ή περισσότερες εταιρείες συνδέονται σε μια ειδική συνεργασία τιμών. Είναι συχνό φαινόμενο για τα ξενοδοχεία και τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων να προσφέρουν αμοιβαίες εκπτώσεις τιμών.

Οι εταιρείες χρειάζεται να δώσουν δημιουργική σκέψη για να βρουν συνεταιίρους οι οποίοι μπορεί να συμπληρώσουν τα δυνατά τους σημεία και να αντισταθμίσουν τις αδυναμίες τους. Well-managed συμμαχίες επιτρέπουν στις εταιρείες να αποκτήσουν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων και να μειώσουν το κόστος. Για να διατηρήσουν τις στρατηγικές συμμαχίες προσοδοφόρες, οι εταιρείες έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν οργανωτικές δομές για να τις υποστηρίξουν και έχουν φτάσει στο σημείο να βλέπουν την ικανότητα να σχηματίσουν και να διαχειριστούν τις συμμαχίες σαν δεξιότητες κλειδιά. Η Disney και η Hewlett – Packard, για παράδειγμα, έχουν *alliance executives* την Lotus και την Xerox, των οποίων τις πρώτες συμμαχίες χειρίστηκαν **τμήματα επιχειρηματικής ανάπτυξης** και έχουν σχηματίσει ομίλους συμμαχιών. Οι μικρότερες εταιρείες μπορούν να καθορίσουν μια στοιχειώδη ομάδα επί κεφαλής των συνεταιίρων, ακόμη και ανεπίσημα, για να διαχειρίζονται και να παρακολουθούν τις συμμαχίες.

### Η Έξαρση των στρατηγικών συμμαχιών.

Στο καινούριο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με μεγαλύτερο ανταγωνισμό από ολόένα και περισσότερα προϊόντα και επιλογές, οι συμμαχίες δεν είναι απλά μια σχεδιαστική επιλογή αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα. Όπως το θέτει ο Jim Kelly CEO της UPS, η οποία έχει αρκετές παγκόσμιες συμμαχίες, «Το παλιό ρητό **“Εάν δεν μπορείς να τους νικήσεις συμμαχήσε μαζί τους”**, αντικαθίσταται από το **“Συμμαχήσε μαζί τους και δεν μπορείς να νικήθεις”**. Εφαρμόζοντας αυτό στην πράξη, οι εταιρείες νέας τεχνολογίας που ασχολούνται με το λογισμικό H/Y, τη βιοτεχνολογία ή τις τηλεπικοινωνίες τώρα πλέον δημιουργούν πολυεθνικές». Η HDM μια εταιρεία σχεδίασης υπολογιστών, είχε μια κοινοπραξία στην Ιαπωνία και ομάδες ανάπτυξης στον Καναδά και τη Ρωσία μόλις δύο χρόνια από την ίδρυσή της. «Ουσιαστικά ό,τι κάνουμε είναι συνεργασίες», λέει ο Tom Parmeter, πρόεδρος της Protein Polymer Technologies Inc, κατασκευαστής βιο-υλικών στο San Diego. Οι συμμαχίες είναι κρίσιμες επειδή η Protein Polymer δεν μπορεί να φτιάξει αγορά από μόνη της.

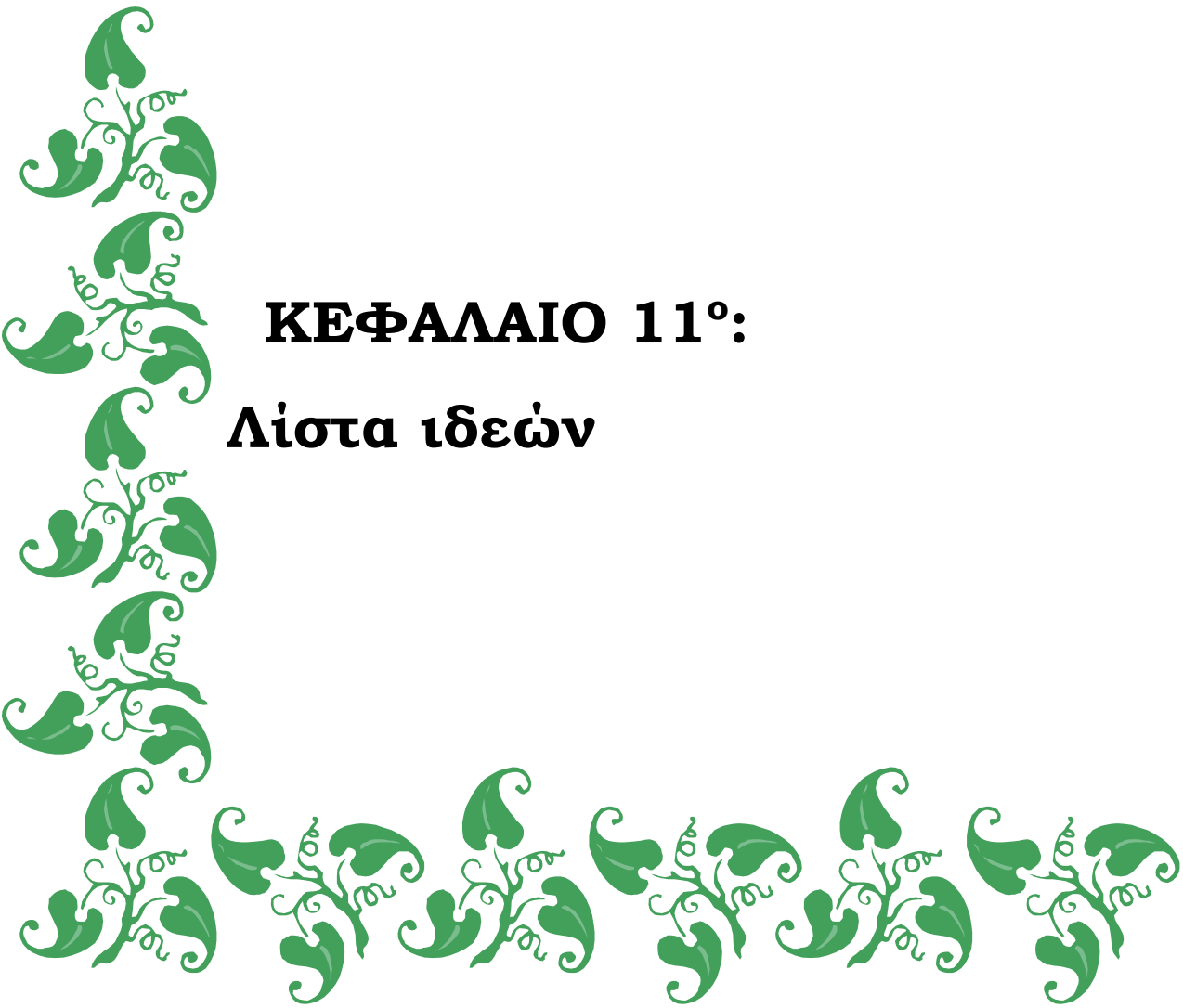
Οι στρατηγικές συμμαχίες γνωρίζουν έξαρση σε όλο το φάσμα των βιομηχανιών και των υπηρεσιών και για μια μεγάλη ποικιλία λόγων. Σύμφωνα με τους Booz, Allen & Hamilton, ο αριθμός των εταιρειών των ΗΠΑ με συνεταιίρους σε Ευρώπη, Ασία και Λατινική Αμερική αυξάνονται με ένα ρυθμό της τάξης του 25% ετησίως. Ακολουθούν διάφοροι στρατηγικοί λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες εισέρχονται σε συμμαχίες:

- Γεμίζουν κενά σε αγορές και τεχνολογίες.
- Μετατρέπουν το πλεόνασμα κατασκευαστικής ικανότητας σε κέρδος.
- Μειώνουν τον κίνδυνο και το κόστος εισαγωγής σε νέες αγορές.
- Επιταχύνουν την εισαγωγή προϊόντων.
- Επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας.
- Ξεπερνούν νομικές και εμπορικές δυσκολίες.
- Επεκτείνουν τη στόχευση των υπαρχουσών λειτουργιών.
- Μειώνουν τα κόστη εξόδου όταν αφαιρούν λειτουργίες.

Παρά τους πολλούς καλούς λόγους για να κυνηγήσουν οι εταιρείες τις συμμαχίες, ένα μεγάλο ποσοστό καταλήγουν σε αποτυχία. Μια μελέτη από τους McKinsey & Company αποκάλυψε ότι περίπου το ένα τρίτο από 49 συμμαχίες απέτυχε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των συνεταιίρων. Ωστόσο τέτοια οδυ-

νηρά μαθήματα διδάσκουν στις εταιρείες πώς να χειριστούν με επιδεξιότητα μια επιτυχημένη συμμαχία. Τρία κλειδιά φαίνεται να είναι τα ακόλουθα:

- *Στρατηγικό ταίριασμα:* Πριν ακόμη θεωρήσουμε μια συμμαχία, οι εταιρείες πρέπει να εκτιμήσουν τις δικές τους ικανότητες πυρήνα. Έπειτα πρέπει να βρουν ένα συνεταιίρο ο οποίος θα συμπληρώσει την εταιρεία στα προϊόντα, στη γεωγραφική θέση και στις ικανότητες. Ένα καλό παράδειγμα στρατηγικού ταιριάσματος είναι η AT&T και η Sovintel, μια ρωσική εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Οι δυο εταιρείες ενώθηκαν για να προσφέρουν υψηλής ταχύτητας σύνδεσης υπηρεσίες ISDN για ψηφιοποιημένη φωνή, δεδομένα και επικοινωνία με μετάδοση εικόνας μεταξύ των δυο χωρών. Με το να ενωθούν μαζί, οι δυο εταιρείες τηλεπικοινωνιών μπορούν να προσφέρουν καινούριες υπηρεσίες για περισσότερους επαγγελματίες πελάτες από ό,τι μπορούσε η κάθε μια εταιρεία από μόνη της.
- *Μακροπρόθεσμη εστίαση:* Αντί να ενώνουν τις δυνάμεις τους οι εταιρείες για να εξοικονομήσουν άμεσα χρήματα, οι στρατηγικοί συνεταιίροι θα πρέπει να εστιάσουν περισσότερο σε κέρδη τα οποία μπορούν να καλλιεργήσουν στο μέλλον. Η Corning ένας κατασκευαστής υαλικών και κεραμικών με κέρδη 5 εκατ. δολαρίων το χρόνο, είναι διάσημη για τη δημιουργία συμμαχιών. Τα μισά της προϊόντα προέρχονται από κοινοπραξίες και ακόμη και ίδια προσδιορίζει τον εαυτό της σαν ένα «δίκτυο από οργανισμούς». Το δίκτυο περιλαμβάνει Γερμανικούς και Κορεατικούς γίγαντες εταιρείες ηλεκτρονικών, την Siemens και την Samsung, και τον μεγαλύτερο κατασκευαστή ποτηριών του Μεξικού, τη Vitro.
- *Ευκαμψία:* Οι συμμαχίες επιτυγχάνουν μονάχα εάν είναι ευέλικτες. Ένα παράδειγμα ενός ευέλικτου συνεταιρισμού είναι η συμμαχία της Merck με την AB Astra της Σουηδίας. Η Merck ξεκίνησε απλά με τα δικαιώματα των καινούριων φαρμάκων της συνεταιίρου της στην Αμερική. Για την επόμενη φάση, η Merck εγκατάστησε μια καινούρια εταιρεία για να χειριστεί την επιχείρηση με τζίρο 500 εκατομμυρίων δολαρίων το χρόνο και πούλησε τη μισή στην Astra.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11°:**

### **Λίστα ιδεών**

## **1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ:**

- 1) Μετρήσεις – Έλεγχοι – Διαχείριση φορτίου πελατών (ΜΕΔ).
- 2) Υπηρεσίες Φωτισμού Εξωτερικών Χώρων (ΥΦΕΧ).
- 3) ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης.
- 4) Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες – Κατασκευές (ΗΜΥΚ).
- 5) ΔΕΗ On Line (DOL) – Υπηρεσίες Internet.
- 6) ΔΕΗ – Market Research / Υπηρεσίες Δημοσκοπήσεων και Ερευνών Αγοράς.
- 7) Εμπορία – Διανομή – Υλικών, Εξοπλισμού, Προϊόντων (ΕΔΥΕΠ).
- 8) Κατασκευή – Επισκευή – Συντήρηση Ηλεκτρικών Μετασχηματιστών (ΚΕ-ΣΗΜ).
- 9) Μικροί Σταθμοί Παραγωγής (ΜΣΠ).
- 10) Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ενέργειας (ΕΠΥΕ).

## **2 ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ:**

- 11) Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες ΔΕΗ.
- 12) Επιθεώρηση Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων.
- 13) Έκδοση, Επίδοση και Είσπραξη λογαριασμών Διανομής, θυγατρικών και τρίτων.
- 14) Χρηματοπιστωτικές – Ασφαλιστικές Υπηρεσίες.
- 15) Δημιουργία φορέα για την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων, των ευκαιριών, την σύναψη κοινοπραξιών, τη χρηματοδότηση και την ανάληψη έργων στο εξωτερικό.

### **3 ΔΕΝ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΑΝ:**

- 16) Σταθερή και κινητή τηλεφωνία.
- 17) Καλωδιακή τηλεόραση.
- 18) Διανομή φυσικού αερίου.
- 19) Αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας.
- 20) Συμπαγωγή με συμβατικά καύσιμα για παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος και ζεστού ή κρύου νερού για διάφορες χρήσεις (ΒΙΠΕ, Νοσοκομεία, Ξενοδοχεία κλπ).
- 21) Δραστηριότητες στην εκμετάλλευση εναλλακτικών μορφών ενέργειας (π.χ. ανεμογεννήτριες, ηλιακοί θερμοσίφωνες).
- 22) Ηλεκτρικό αυτοκίνητο.
- 23) Ανάπτυξη δασών για παραγωγή στύλων Διανομής.
- 24) Συνεδριακός τουρισμός.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12°:**

### **Ενταξη των προτάσεων στα Σενάρια**



Στο παρόν κεφάλαιο προχωρούμε στην ένταξη των προτάσεών μας στα τρία Σενάρια που αναπτύξαμε. Αυτό γίνεται με την έννοια ότι στα πλαίσια και περιθώρια που αφήνει κάθε Σενάριο αξίζει, κατά την άποψή μας, να εξεταστούν οι αντίστοιχες προτάσεις, ν' αξιολογηθούν και να επιλεγεί ένας μικρός αριθμός από αυτές, προς υλοποίηση. Στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου υπάρχει μια γραφική αναπαράσταση (Εικόνα 1) της ένταξης των διαφόρων προτάσεων στα σενάρια.

## **1 ΣΕΝΑΡΙΟ Ι (ΟΛΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ)**

Το Σενάριο αυτό δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια κινήσεων στην Επιχείρηση. Και τούτο διότι, παρά τα θετικά στοιχεία της παγκόσμιας οικονομίας, οι παράγοντες που επηρεάζουν αμεσότερα την Επιχείρηση εμφανίζονται δυσμενείς και ιδιαίτερα περιοριστικοί.

Έχει εκδηλωθεί έντονο ενδιαφέρον ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας, ενώ η Κυβέρνηση δεν ευνοεί την απαγκίστρωση της ΔΕΗ από τον κρατικό εναγκαλισμό, ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις.

Η Διοίκηση της Επιχείρησης, συμπλέουσα προς την ίδια κατεύθυνση, είναι συντηρητική και επιφυλακτική σε νεωτερισμούς και προτιμά το μικρά και απολύτως σίγουρα βήματα, χωρίς ρίσκο. Σημαντική επίδραση στο όλο σκηνικό έχει και η τεταμένη κατάσταση που επικρατεί στη Βαλκανική, η οποία διαχέει ένα κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές μπορούν να εξεταστούν μόνον προτάσεις που δεν εμπεριέχουν κίνδυνο, δεν απαιτούν επενδύσεις και δεν απαιτούν νέες προσλήψεις αλλά αξιοποιούν το ήδη υπάρχον προσωπικό.

Σαν τέτοιες προτείνουμε τις : 1, 3, 12

1. *Μετρήσεις – Έλεγχοι – Διαχείριση φορτίου πελατών (ΜΕΔ).*
3. *ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης.*
1. *Επιθεώρηση Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων.*

## 2 ΣΕΝΑΡΙΟ ΙΙ (ΜΕΣΗ ΟΔΟΣ)

Το Σενάριο αυτό αφήνει στην Επιχείρηση μεγαλύτερα περιθώρια κινήσεων απ' ό,τι το προηγούμενο.

Τα χαρακτηριστικά της παγκόσμιας οικονομίας εμφανίζονται θετικά. Στα Βαλκάνια διατηρούνται κάποιες λεπτές ισορροπίες, που πάντως επιτρέπουν μια αισιοδοξία για το μέλλον. Για κάποιους συγκεκριμένους λόγους, η είσοδος ανταγωνιστών στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας, γίνεται με σχετικά αργούς ρυθμούς, πράγμα που δίδει στην Επιχείρηση το περιθώριο χρόνου να αναδιοργανωθεί και ν' αντιμετωπίσει τον επερχόμενο ανταγωνισμό.

Παράλληλα η Κυβέρνηση, παρά το ότι απαιτεί από τη ΔΕΗ την παραγωγή σημαντικού κοινωφελούς έργου, αναγνωρίζει ότι δικαιούται να αναπτύξει τα ιδιωτικοοικονομικά χαρακτηριστικά επιχειρηματικής δράσης που θα της επιτρέψουν να ανταποκριθεί στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος.

Η Διοίκηση της Επιχείρησης εντοπίζει τα πολλά και σημαντικά της ισχυρά σημεία και προτίθεται να τα αξιοποιήσει. Ευνοεί ένα συγκρατημένο άνοιγμα προς τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς, χωρίς να αποστεί από το δημόσιο χαρακτήρα της Επιχείρησης.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές μπορούν να εξεταστούν οι προτάσεις βεβαίως του Σεναρίου Ι, αλλά και αυτές που αξιοποιούν την υπάρχουσα υποδομή, εκμεταλλεύονται υπάρχουσες συνέργιες και αποβλέπουν σε οικονομίες κλίμακας:

Σαν τέτοιες προτείνουμε τις: 2, 4, 8, 9, 11, 13, 15

2. Υπηρεσίες Φωτισμού Εξωτερικών Χώρων (ΥΦΕΧ).
4. Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες – Κατασκευές (ΗΜΥΚ).
8. Κατασκευή – Επισκευή – Συντήρηση Ηλεκτρικών Μετασχηματιστών (ΚΕΣΗΜ).
9. Μικροί Σταθμοί Παραγωγής (ΜΣΠ).
11. Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες ΔΕΗ.
2. Έκδοση, Επίδοση και Είσπραξη λογαριασμών Διανομής, θυγατρικών και τρίτων.
15. Δημιουργία φορέα για την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων, των ευκαιριών, την σύναψη κοινοπραξιών, τη χρηματοδότηση και την ανάληψη έργων στο εξωτερικό.

### 3 ΣΕΝΑΡΙΟ ΙΙΙ (ΟΛΑ ΠΑΝΕ ΚΑΛΑ)

Στο Σενάριο αυτό διαμορφώνεται ένα θετικό κλίμα για την Επιχείρηση, τόσο λόγω της εξέλιξης της παγκόσμιας πολιτικής και οικονομικής κατάστασης, αλλά και αυτής στην περιοχή των Βαλκανίων, όσον και λόγω των σωστών και ευνοϊκών χειρισμών της Κυβέρνησης.

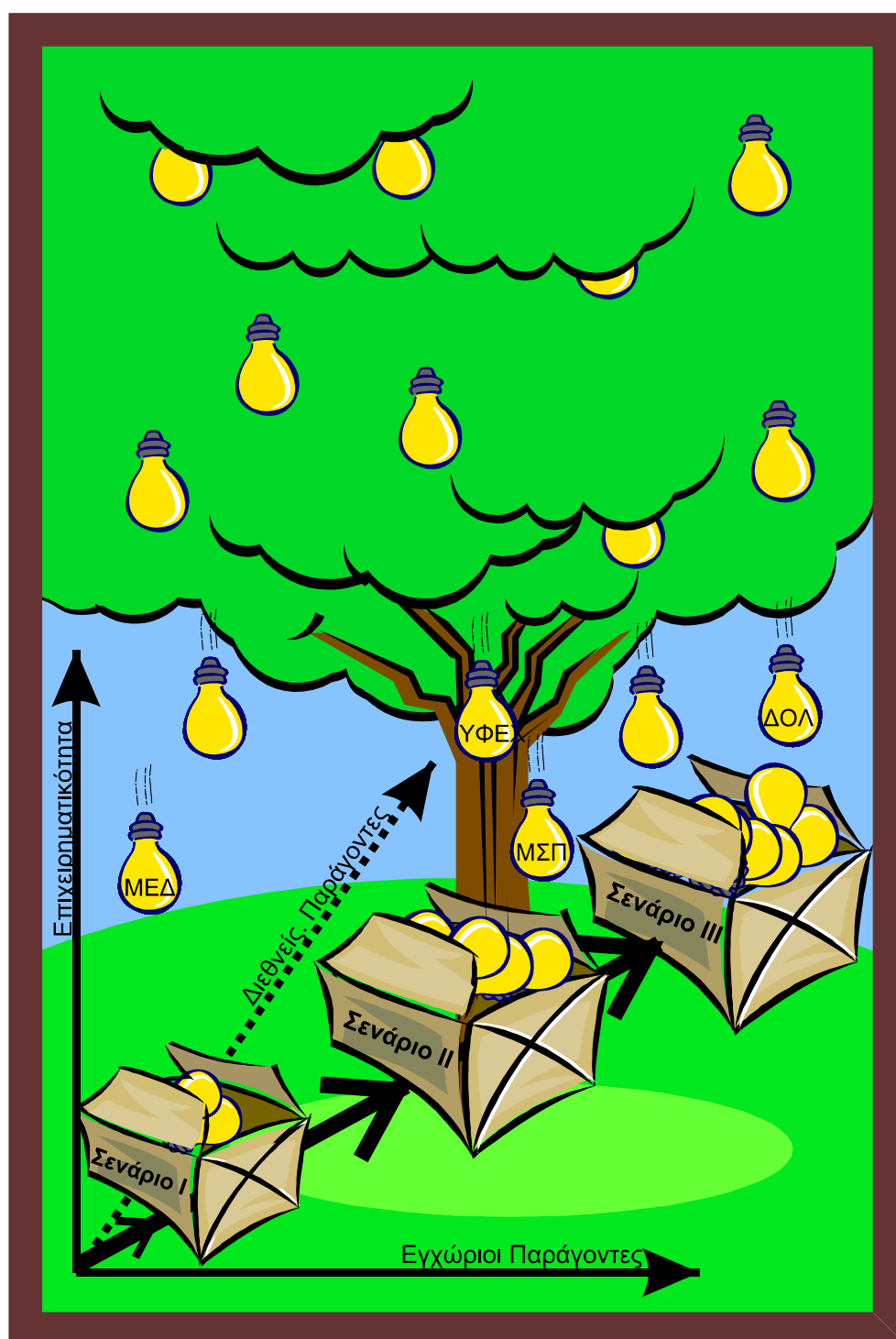
Όσοι καθοριστική παράμετρος του σεναρίου αναδεικνύεται η ίδια η Διοίκηση της Επιχείρησης. Έχει προβάλει πειστικά το νέο όραμα και την αποστολή της σύγχρονης ΔΕΗ και έχει επιτύχει την εμπλοκή του προσωπικού σ' αυτά. Απαγκιστρωμένη σε μεγάλο βαθμό από τον κρατικό εναγκαλισμό και το άγχος τήρησης λεπτών ισορροπιών, απαλλαγμένη από προκαταλήψεις που στένευαν πολύ τον επιχειρηματικό της ορίζοντα, με ορθολογισμό αλλά και φαντασία αναδεικνύει όλα τα ισχυρά σημεία της Επιχείρησης και επιβάλλει την αντίληψη ότι η σύγχρονη ΔΕΗ είναι ένα σύνολο τεράστιων υποδομών που μπορεί πολλά περισσότερα από την παροχή ηλεκτρικού ρεύματος.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές μπορούν βεβαίως να εξεταστούν οι προτάσεις των Σεναρίων Ι και ΙΙ, αλλά και αυτές που εδράζονται στην αντίληψη ότι η Επιχείρηση έχει ισχυρά σημεία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να μπει με επιτυχία και σε νέους απαιτητικούς χώρους, πέραν του ηλεκτρισμού.

Σαν τέτοιες προτείνουμε τις: 5, 6, 7, 10, 14

5. ΔΕΗ On Line (DOL) – Υπηρεσίες Internet.
6. ΔΕΗ – Market Research / Υπηρεσίες Δημοσκοπήσεων και Ερευνών Αγοράς.
7. Εμπορία – Διανομή – Υλικών, Εξοπλισμού, Προϊόντων (ΕΔΥΕΠ).
10. Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ενέργειας (ΕΠΥΕ).
3. Χρηματοπιστωτικές – Ασφαλιστικές Υπηρεσίες.

Στην εικόνα που ακολουθεί βλέπουμε τη γραφική απεικόνιση της διαδικασίας που ακολουθήσαμε προκειμένου να εντάξουμε τις παραπάνω προτάσεις στα τρία σενάρια. Σε συνάρτηση με τους εγχώριους και διεθνείς παράγοντες (άξονες x και y) προέκυψαν τα τρία σενάρια στα οποία εντάσσονται και οι προτάσεις μας με βάση το επιχειρηματικό ενδιαφέρον (άξονας z) που παρουσιάζουν. Η «χωρητικότητα» των σεναρίων σε προτάσεις αυξάνει καθώς το αντίστοιχο σενάριο προβλέπει ευνοϊκότερη εξέλιξη των συνθηκών.




Εικόνα 1 Γραφική αναπαράσταση της ένταξης των προτάσεων στα 3 σενάρια.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13°:**

### **Μόνιμη λειτουργία.**

*Δημιουργία ειδικής λειτουργίας για συστηματική διερεύνηση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς.*



## 1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ MARKETING.

Οι επιτυχημένες εταιρείες ενημερώνονται για τα όσα συμβαίνουν μέσα κι έξω από αυτές, παρακολουθούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος και προσαρμόζουν συνεχώς τις δραστηριότητές τους προς τις καλύτερες ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται. Αναγνωρίζουν ότι το περιβάλλον του marketing δημιουργεί συνεχώς νέες ευκαιρίες και κινδύνους και κατανοούν τη σημασία του να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται σε αυτό το περιβάλλον.

Το περιβάλλον μάρκετινγκ μιας εταιρείας αποτελείται από τους παράγοντες και τις δυνάμεις που επηρεάζουν την ικανότητα της εταιρείας να αναπτύξει και να διατηρήσει επιτυχείς συναλλαγές και σχέσεις με του πελάτες – στόχους της.

### 1.1 ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Οι επιτυχημένες εταιρείες αναγνωρίζουν και ανταποκρίνονται κερδοφόρα σε ανάγκες και τάσεις που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί. Οι περισσότερες ευκαιρίες βρίσκονται αν μπορούμε να αναγνωρίζουμε τις *τάσεις*. **Τάση** είναι μια κατεύθυνση ή σειρά γεγονότων η οποία έχει ορμή και αντοχή. Μια μείζονα τάση, για παράδειγμα είναι η αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό, το οποίο έχει προκαλέσει τον κλάδο της παιδικής φροντίδας, την αυξανόμενη κατανάλωση των τροφών μικροκυμάτων και την προσανατολιζόμενη στο γραφείο γυναικεία ένδυση.

Θα πρέπει εδώ να κάνουμε ένα διαχωρισμό ανάμεσα στην προσωρινή μόδα, την τάση και την μεγάλη τάση.

Μια *προσωρινή μόδα* είναι απρόβλεπτη, μικρής διάρκειας και χωρίς κοινωνική, οικονομική και πολιτική σημασία. Μια εταιρεία μπορεί να αποκομίσει οικονομικά οφέλη από μια μόδα, αλλά αυτό είναι περισσότερο θέμα τύχης και καλού συγχρονισμού περισσότερο από κάθε τι άλλο.

Οι *τάσεις* είναι περισσότερο προβλέψιμες και με μεγαλύτερη αντοχή. Μια τάση αποκαλύπτει τη μορφή του μέλλοντος. Μια τάση χαρακτηρίζεται από μακροβιότητα, παρατηρείται από πολλά αγοραστικά τμήματα και καταναλωτικές δραστηριότητες, και είναι συνεπής με άλλους σημαντικούς δείκτες οι οποίοι βρίσκονται ή ανέρχονται την ίδια στιγμή.

Οι *πολύ μεγάλες τάσεις*, είναι μεγάλες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές αλλαγές, οι οποίες αργούν να πάρουν μορφή και μόλις

λάβουν χώρα, μας επηρεάζουν για πάρα πολύ καιρό – μεταξύ επτά και δέκα χρόνων ή και περισσότερο.

Οι 10 πολύ μεγάλες τάσεις που έχουν εντοπιστεί είναι:

1. Η εκρηκτική ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας.
2. Μια αναγέννηση στις τέχνες.
3. Η εμφάνιση του σοσιαλισμού της ελεύθερης αγοράς.
4. Lifestyles με παγκόσμια χαρακτηριστικά και πολιτιστικός εθνικισμός.
5. Η ιδιωτικοποίηση της εύπορης Πολιτείας.
6. Η άνοδος της περιοχής του Ειρηνικού ωκεανού.
7. Η δεκαετία των γυναικών στην ηγεσία.
8. Η εποχή της βιολογίας.
9. Η θρησκευτική αναβίωση (αιρέσεων και φανατισμών) τη νέα χιλιετία.
10. Ο θρίαμβος του ατόμου.

Οι τάσεις και οι μεγάλες τάσεις κερδίζουν την μεγάλη προσοχή των marketers. Ένα καινούριο προϊόν ή πρόγραμμα Marketing έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι πετυχημένο εάν είναι συνεπές ως προς τις μεγάλες τάσεις παρά αν πάει κόντρα σε αυτές. Αλλά ο προσδιορισμός μιας νέας ευκαιρίας της αγοράς δεν εγγυάται και την επιτυχία, ακόμη και αν είναι τεχνολογικά εφικτή. Είναι γνωστό ότι η καινοτομία έχει τόσο μεγάλους κινδύνους όσο και ανταμοιβές.

## 1.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.

Οι εταιρείες και οι προμηθευτές τους, οι μεσάζοντες του Marketing, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και το δημόσιο, λειτουργούν όλοι σε ένα μάκρο – περιβάλλον δυνάμεων και τάσεων που διαμορφώνουν ευκαιρίες και προβάλλουν απειλές. Αυτές οι δυνάμεις αντιπροσωπεύουν «μη ελεγχόμενες μεταβλητές», τις οποίες πρέπει να παρακολουθεί η εταιρεία και να ανταποκρίνεται σε αυτές. Στην οικονομική «αρένα», οι εταιρείες και οι καταναλωτές επηρεάζονται αυξανόμενα από τις παγκόσμιες δυνάμεις. Αυτές εμπεριέχουν:

- Την σημαντική αύξηση της ταχύτητας των διεθνών μεταφορών, επικοινωνιών και οικονομικών συναλλαγών, οι οποίες οδηγούν σε μια ραγδαία αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου και των επενδύσεων. Ι-

διαίτερα του τριγώνου (Βόρεια Αμερική, Δυτική Ευρώπη και Άπω Ανατολή).

- ❑ Η αυξανόμενη οικονομική δύναμη αρκετών ασιατικών χωρών στις παγκόσμιες αγορές.
- ❑ Η άνοδος των εμπορικών μπλοκ όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και η NAFTA (North American Free Trade Agreement)<sup>1</sup>.
- ❑ Τα σοβαρά προβλήματα χρέους αρκετών χωρών, μαζί με την αυξανόμενη ευθραυστότητα του διεθνούς οικονομικού συστήματος.
- ❑ Η αυξανόμενη χρήση των εμπορικών ανταλλαγών για να υποστηριχτούν οι διεθνείς συναλλαγές.
- ❑ Η στροφή του ενδιαφέροντος προς τις οικονομίες των πρώην σοσιαλιστικών χωρών μαζί με τη ραγδαία ιδιωτικοποίηση των δημόσιων επιχειρήσεων των χωρών αυτών.
- ❑ Η γοργή διάχυση lifestyles με παγκόσμια κοινά χαρακτηριστικά.
- ❑ Το σταδιακό άνοιγμα σημαντικών νέων αγορών, όπως η Κίνα, η Ινδία, η Ανατολική Ευρώπη και η Λατινική Αμερική.
- ❑ Η αυξανόμενη τάση των πολυεθνικών να υπερβαίνουν τα τοπικά και εθνικά χαρακτηριστικά και να μετατρέπονται σε υπερεθνικές εταιρείες

### 1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.

Οι δυναμικές εταιρείες θα πρέπει να ξέρουν πώς να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά. Θα πρέπει δηλαδή να εφαρμόζουν την τέχνη του *στρατηγικού σχεδιασμού με προσανατολισμό προς την αγορά*.

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία του μάντζιμεντ για τη δημιουργία και διατήρηση μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού και τους πόρους αφενός και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς αφ' ετέρου. Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διαμορφώσει και να αναδιαμορφώσει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της

---

<sup>1</sup> Τον Ιανουάριο του 1994 η NAFTA καθιέρωσε μια ελεύθερη ζώνη εμπορίου μεταξύ των Η.Π.Α., του Μεξικού και του Καναδά.

εταιρείας, έτσι ώστε όταν συνδυαστούν να παράγουν ικανοποιητικά κέρδη και ανάπτυξη.

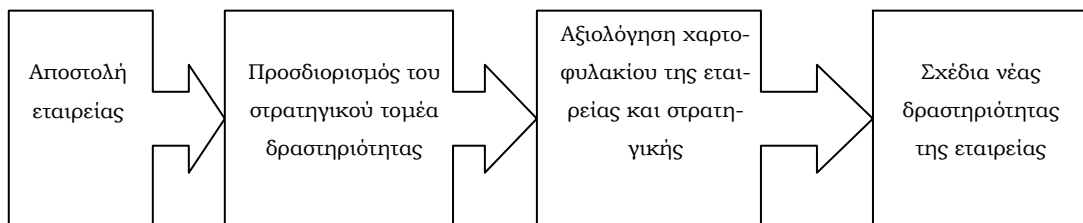
Ο στρατηγικός σχεδιασμός προτρέπει τις εταιρείες να δράσουν σε τρεις περιοχές κλειδιά:

- ❑ Η πρώτη είναι να αντιμετωπίζονται οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης σαν ένα χαρτοφυλάκιο επενδύσεων. Πρέπει δηλαδή ο οργανισμός να εξετάζει ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να δημιουργηθούν, ποιες να διατηρηθούν, ποιες να περικοπούν και ποιες να απαλειφθούν εντελώς.
- ❑ Η δεύτερη περιοχή εμπεριέχει την εκτίμηση των δυνατών σημείων κάθε επιχείρησης, εξετάζοντας το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς καθώς και την θέση και προσαρμογή του οργανισμού σε αυτή την αγορά.
- ❑ Η τρίτη περιοχή είναι η στρατηγική. Για κάθε δραστηριότητά του, ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ένα «σχέδιο δράσης» για να πετύχει τους μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς στόχους. Κάθε εταιρεία πρέπει να καθορίσει τι είναι περισσότερο λογικό υπό το πρίσμα της θέσης της στην αγορά, τους αντικειμενικούς στόχους, των ευκαιριών, δεξιοτήτων και πόρων της.

Συντάσσοντας γενικές περιγραφές όσον αφορά την αποστολή, την πολιτική, την στρατηγική και τους στόχους, η διοίκηση δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο τα τμήματα και οι τομείς δραστηριοτήτων προετοιμάζουν τα σχέδιά τους. Ορισμένοι οργανισμοί δίνουν πολλή ελευθερία στις Επιχειρησιακές Μονάδες για να καθορίσουν μόνες τους, τους στόχους πωλήσεων και κέρδους καθώς και τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν. Άλλοι ορίζουν στόχους για τις διαφορετικές Επιχειρησιακές Μονάδες αλλά τις αφήνουν να αναπτύξουν τις δικές τους στρατηγικές. Ενώ άλλοι οργανισμοί έχουν άμεση εμπλοκή και στα δυο. Ανεξάρτητα από ποιο στυλ μάνατζμεντ επιδιώκει μια εταιρεία, όλες οι εταιρείες πρέπει να επιτελούν τις εξής τέσσερις δραστηριότητες σχεδιασμού:

- ❑ Να καθορίζουν την αποστολή της εταιρείας.
- ❑ Να προσδιορίζουν τους στρατηγικούς τομείς δραστηριότητας της εταιρείας.

- ❑ Να αναλύουν και να αξιολογούν το τρέχον χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων, αναθέτοντας πόρους σε κάθε Επιχειρησιακή Μονάδα δραστηριότητας.
- ❑ Να προσδιορίζουν τους νέους τομείς δραστηριότητας στους οποίους θα εισέλθουν.



## 2 ΜΟΝΙΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ & ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ.

Κάθε εταιρεία πρέπει να ασχολείται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων κι αν δεν το κάνει για κάποιον άλλο λόγο, πρέπει να το κάνει γιατί ορισμένα από τα προϊόντα που διαθέτει σήμερα θα εισέλθουν στη φάση της παρακμής. Πρέπει να βρεθούν προϊόντα και δραστηριότητες που θα αντικαταστήσουν τα παλιά, προκειμένου να διατηρηθούν στα ίδια επίπεδα ή να αυξηθούν οι πωλήσεις της εταιρείας. Εκτός αυτού οι πελάτες θέλουν νέα προϊόντα και οι ανταγωνιστές θα κάνουν ότι μπορούν για να τους τα προσφέρουν.

Μια εταιρεία μπορεί να προσφέρει νέα προϊόντα μέσω εξαγορών και/ή μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η μέθοδος των εξαγορών μπορεί να πάρει τρεις μορφές. Η εταιρεία μπορεί να αγοράσει άλλες εταιρείες, μπορεί να αγοράσει ευρεσιτεχνίες από άλλες εταιρείες ή μπορεί να αγοράσει κάποια άδεια ή δικαίωμα χρήσης τίτλου από κάποια άλλη εταιρεία. Πολλές εταιρείες επιδιώκουν την ανάπτυξη και μέσω εξαγορών και μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Κι αυτό διότι οι καλύτερες ευκαιρίες μπορεί να βρίσκονται στις εξαγορές που γίνονται σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε κάποιες άλλες στιγμές, γι' αυτό και πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί και για τις δυο περιπτώσεις.

Με τον όρο «νέα προϊόντα» περιλαμβάνουμε: *πρωτότυπα προϊόντα, βελτιωμένα προϊόντα, τροποποιημένα προϊόντα και νέες μάρκες* τα οποία δημιουργεί κάποια εταιρεία μέσω προσπαθειών που καταβάλει στον χώρο της Έρευνας &

Ανάπτυξης. Και φυσικά όταν αναφερόμαστε σε προϊόντα αναφερόμαστε τόσο σε υλικά προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες.

Οι Booz, Allen & Hamilton διέκριναν έξι κατηγορίες νέων προϊόντων από άποψη του πόσο νέα είναι για την εταιρεία και την αγορά. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. *Προϊόντα νέα σε παγκόσμιο επίπεδο:* Νέα προϊόντα που δημιουργούν μια εντελώς νέα αγορά.
2. *Νέες γκάμες προϊόντων:* Νέα προϊόντα που δίνουν σε μια εταιρεία τη δυνατότητα να μπει σε μια καθιερωμένη αγορά για πρώτη φορά.
3. *Προσθήκες στις υπάρχουσες γκάμες προϊόντων:* Νέα προϊόντα που συμπληρώνουν τις καθιερωμένες γκάμες προϊόντων μιας εταιρείας.
4. *Βελτιώσεις υπάρχόντων προϊόντων:* Νέα προϊόντα που παρέχουν βελτιωμένη απόδοση ή μεγαλύτερη εκλαμβανόμενη αξία και αντικαθιστούν υπάρχοντα προϊόντα.
5. *Επαναχωροθετήσεις:* Υπάρχοντα προϊόντα που απευθύνονται σε νέες αγορές ή νέα τμήματα αγοράς.
6. *Μειώσεις κόστους:* Νέα προϊόντα που έχουν ίδια απόδοση με χαμηλότερο κόστος.

## 2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ.

Το ανώτερο μάνατζμεντ είναι τελικά υπόλογο για την επιτυχία των νέων προϊόντων. Γι' αυτό και η ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτεί από το ανώτερο μάνατζμεντ να ορίσει τα πλαίσια επιχειρηματικής δράσης, τις κατηγορίες προϊόντος στις οποίες η εταιρεία θέλει να δώσει έμφαση καθώς και συγκεκριμένα κριτήρια αποδοχής ιδεών για νέα προϊόντα. Τα κριτήρια μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με το συγκεκριμένο *στρατηγικό ρόλο* που αναμένεται να παίξει το προϊόν.

Τα νέα προϊόντα, όμως μπορεί να αποτύχουν. Οι κίνδυνοι της καινοτομίας είναι το ίδιο μεγάλοι όσο και οι ανταμοιβές. Το μυστικό για μια επιτυχημένη καινοτομία βρίσκεται στην δημιουργία καλύτερων οργανωτικών δομών για την αντιμετώπιση των ιδεών για νέα προϊόντα και τη δημιουργία διαδικασιών έγκυρης έρευνας και αποφάσεων σε κάθε φάση της διαδικασίας ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Ένας παράγοντας κλειδί στη διαδικασία της δημιουργίας νέων προϊόντων είναι ο καθορισμός αποτελεσματικών οργανωτικών δομών. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων με διαφορετικούς τρόπους:

- *Υπεύθυνος Προϊόντων*: Πολλές εταιρείες αναθέτουν την ευθύνη για την εξεύρεση ιδεών από τις οποίες θα προκύψουν νέα προϊόντα στους υπεύθυνους προϊόντων. Στην πράξη το σύστημα αυτό παρουσιάζει πολλά προβλήματα. Οι μάνατζερς αυτοί συνήθως είναι τόσο πολύ απασχολημένοι με το μάνατζμεντ της γκάμας των προϊόντων, που πέρα από κάποιες τροποποιήσεις μάρκας ή επεκτάσεις αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο να σκεφτούν τα νέα προϊόντα. Επίσης δεν διαθέτουν τις ειδικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να αξιολογήσουν ιδέες και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα.
- *Μάνατζερς νέων προϊόντων*: Με τη μέθοδο αυτή οι εταιρείες διαθέτουν μάνατζερς νέων προϊόντων, οι οποίοι αναφέρονται σε υπεύθυνους ομάδων προϊόντων. Η θέση αυτή αναδεικνύει σε επαγγελματική ειδικότητα τη λειτουργία του νέου προϊόντος. Από την άλλη πλευρά οι μάνατζερς νέων προϊόντων τείνουν να σκέφτονται κάτω από το πρίσμα της τροποποίησης προϊόντων και της επέκτασης της γκάμας μέσα στα πλαίσια της αγοράς των προϊόντων τους.
- *Επιτροπές νέων προϊόντων*: Οι περισσότερες εταιρείες έχουν μια υψηλού επιπέδου επιτροπή μάνατζμεντ που είναι επιφορτισμένη με την εξέταση και την έγκριση των προτάσεων για νέα προϊόντα.
- *Τμήματα νέων προϊόντων*: Δημιουργία τμήματος νέων προϊόντων με επικεφαλής κάποιο μάνατζερ, ο οποίος διαθέτει ουσιαστικές αρμοδιότητες και πρόσβαση προς το τοπ μάνατζμεντ. Στις κυριότερες αρμοδιότητες του τμήματος περιλαμβάνονται η «γέννηση» και η διαλογή νέων ιδεών, η συνεργασία με το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, η διεξαγωγή δοκιμών στην πράξη και η τοποθέτηση στην αγορά.
- *Μικτές ομάδες νέων προϊόντων*: Μικτή ομάδα είναι μια ομάδα που συγκροτείται από διάφορα λειτουργικά τμήματα και επιφορτίζεται με την ευθύνη της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή δραστηριότητας. Τα μέλη αυτών των ομάδων απαλλάσσονται των λοιπών καθηκόντων τους, και παίρνουν κάποιο χρηματικό κονδύλι, ένα χρονικό στόχο και ένα πλαίσιο λειτουργίας.

Οι πιο επιτυχημένες καινοτομικές εταιρείες έχουν αποφασίσει να αφιερώσουν ένα συγκεκριμένο τμήμα πόρων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, έχουν καταστρώσει μια στρατηγική νέων προϊόντων που συνδέεται με τη διαδι-

κασία στρατηγικού σχεδιασμού και έχουν καθιερώσει ένα επίσημο και καλά μελετημένο οργανωτικό πλαίσιο για το μάνατζμεντ της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελείται από οκτώ φάσεις:

1. Γέννηση της ιδέας.
2. Διαλογή.
3. Ανάπτυξη και δοκιμή του προϊόντος.
4. Στρατηγική Μάρκετινγκ.
5. Επιχειρηματική Ανάλυση.
6. Ανάπτυξη προϊόντος.
7. Δοκιμή στην αγορά.
8. Λανσάρισμα στην αγορά.

Ο σκοπός κάθε φάσης είναι να αποφασισθεί αν η ιδέα πρέπει να αναπτυχθεί περαιτέρω ή να απορριφθεί και αυτό διότι η κάθε εταιρεία πρέπει να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες να προωθήσει κάποιες κακές ιδέες και να απορρίψει κάποιες καλές ιδέες.

Η διαδικασία της δημιουργίας νέων προϊόντων αρχίζει με την αναζήτηση ιδεών. Η αναζήτηση αυτή δεν πρέπει να είναι περιστασιακή. Το τοπ μάνατζμεντ πρέπει να ορίσει τα προϊόντα και τις αγορές στις οποίες θέλει να δώσει έμφαση. Πρέπει να δηλώσει τους στόχους των νέων προϊόντων, είτε είναι μεγάλη εισροή ρευστού, κυρίαρχο μερίδιο αγοράς ή κάποιος άλλος στόχος. Πρέπει να δηλώσει πόση προσπάθεια πρέπει να αφιερωθεί για τη δημιουργία πρωτότυπων προϊόντων, τροποποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και αντιγραφή των προϊόντων των ανταγωνιστών.

## 2.2 ΠΗΓΕΣ ΙΔΕΩΝ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.

Η σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ αναφέρει ότι οι ανάγκες κι οι επιθυμίες των πελατών είναι το λογικό σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινήσει η αναζήτηση ιδεών για νέα προϊόντα. Οι εταιρείες μπορούν να εντοπίσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών μέσα από σχετικές έρευνες, δοκιμές, εστιασμένες ομαδικές συζητήσεις και επιστολές προτάσεων και παραπόνων από τους πελάτες.

Οι εταιρείες βασίζονται επίσης στους επιστήμονες, στους μηχανικούς, τους σχεδιαστές και τους εργαζόμενους τους για νέες ιδέες για νέα προϊόντα. Οι επι-

τυχημένες εταιρείες έχουν καθιερώσει μια επιχειρησιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει κάθε εργαζόμενο να αναζητεί νέες ιδέες για τη βελτίωση της παραγωγής της εταιρείας, των προϊόντων και των υπηρεσιών.

## 2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ ΙΔΕΩΝ.

- *Καταγραφή των χαρακτηριστικών:* Η τεχνική αυτή προϋποθέτει καταγραφή των βασικών χαρακτηριστικών ενός υπάρχοντος προϊόντος ή υπηρεσίας και στη συνέχεια τροποποίηση του κάθε χαρακτηριστικού στα πλαίσια της αναζήτησης ενός βελτιωμένου προϊόντος.
- *Εξαναγκαστικές σχέσεις:* Με αυτή την τεχνική θεωρούμε πολλά αντικείμενα που πρέπει να συνυπάρχουν στο νέο προϊόν και εξετάζουμε τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους.
- *Μορφολογική ανάλυση:* Μορφολογία σημαίνει δομή και αυτή η μέθοδος προϋποθέτει τον εντοπισμό των δομικών διαστάσεων ενός προβλήματος και εξέταση των σχέσεων που υφίστανται ανάμεσά τους.
- *Εντοπισμός της ανάγκης / προβλήματος:* Οι παραπάνω τεχνικές ανάπτυξης δεν απαιτούν συμμετοχή του καταναλωτή στη δημιουργία ιδεών. Ο εντοπισμός της ανάγκης / προβλήματος, από την άλλη πλευρά, ξεκινάει με τον καταναλωτή. Στην προκειμένη περίπτωση ζητείται από τους καταναλωτές να πουν τις ανάγκες, τα προβλήματα και τις ιδέες. Για παράδειγμα μπορεί να ζητηθεί η γνώμη τους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όταν χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή κατηγορία προϊόντων. Η πιο πάνω τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί και αντίστροφα. Οι καταναλωτές παίρνουν μια λίστα με προβλήματα και δίπλα σε κάθε πρόβλημα σημειώνουν ποια προϊόντα τους έρχονται στο μυαλό τα οποία έχουν αυτό το πρόβλημα.
- *Καταιγισμός ιδεών:* η δημιουργικότητα μιας ομάδας μπορεί να ερεθιστεί με την τεχνική αυτή που ανέπτυξε ο Alex Osborn. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται όταν μια εταιρεία χρειάζεται να γεννήσει πολλές ιδέες που έχουν σχέση με μια ανάγκη ή κάποιο αντικείμενο. Μια συνηθισμένη ομάδα αποτελείται από 6 – 10 άτομα. Δεν εξυπηρετεί να συμμετέχουν σ' αυτοί την ομάδα πολλοί ειδικοί, γιατί έχουν την τάση να κοιτάζουν ένα πρόβλημα με αυστηρό τρόπο. Το πρόβλημα πρέπει να είναι συγκεκριμένο. Για να είναι όσο το δυνατό πιο αποδοτική η συνεδρία σύμφωνα με τον Osborn, πρέπει να μην γίνονται επικρίσεις, να υπάρχει

απόλυτη ελευθερία σκέψης, να υπάρχουν πολλές ιδέες και να γίνεται συνδυασμός και βελτίωση ιδεών.

→ *Συνεκτική*: Ο William J.J. Gordon διατύπωσε την άποψη ότι η τεχνική του Osborn έδινε λύσεις πάρα πολύ γρήγορα, πριν αναπτυχθεί ένας επαρκής αριθμός προοπτικών. Ο Gordon αποφάσισε να ορίσει το πρόβλημα με ένα τόσο ευρύ τρόπο που η ομάδα δεν θα είχε την παραμικρή απορία για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Ο Gordon περιέγραψε πέντε αρχές που διέπουν τη συνεκτική μέθοδο:

1. *Αναβολή*: Ενδιαφερθείτε πρώτα για κάποιο θετικό στοιχείο, παρά για μια λύση.
2. *Αυτονομία αντικειμένου*: Αφήστε το πρόβλημα να αποκτήσει οντότητα.
3. *Χρησιμοποίηση των γενικά παραδεδεγμένων αρχών*: Εκμεταλλευτείτε τα οικεία και χρησιμοποιήστε τα σαν εφαλτήριο για την κατάρκτηση των αγνώστων.
4. *Εμπλοκή / Απεμπλοκή*: Ακολουθήστε την τακτική, άλλες φορές να μπαίνετε στις λεπτομέρειες του προβλήματος κι άλλες φορές να μην ασχολείστε με αυτές ώστε να τις ατενίσετε σαν στίγματα σε ένα συνολικό τεστ.
5. *Χρησιμοποίηση μιας μεταφορικής έννοιας*: Αφήστε τα φαινομενικά άσχετα και τυχαία γεγονότα να αποκαλύψουν αναλογίες που είναι η πηγή νέων θετικών στοιχείων.

Το βασικό πρόβλημα γύρω από τη γέννηση μιας ιδέας είναι ότι κάθε εταιρεία μπορεί να προσελκύσει καλές ιδέες αν εξασφαλίσει σωστή οργάνωση. Η εταιρεία πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους να υποβάλουν ιδέες. Οι ιδέες πρέπει να αποστέλλονται σε ένα *υπεύθυνο ιδεών*, του οποίου το όνομα και ο αριθμός τηλεφώνου είναι γνωστά. Οι ιδέες πρέπει να είναι διατυπωμένες εγγράφως και να μελετώνται κάθε εβδομάδα από μια *επιτροπή ιδεών*. Η επιτροπή ιδεών πρέπει να κατατάξει τις ιδέες σε τρεις ομάδες: στις ελπιδοφόρες ιδέες, στις οριακές ιδέες και στις απορριπτέες. Κάθε ελπιδοφόρα ιδέα πρέπει να διερευνάται εν συντομία από ένα μέλος της επιτροπής το οποίο και θα προβεί στη σχετική ενημέρωση. Οι ελπιδοφόρες ιδέες που θα επιβιώσουν, παραπέμπονται στη συνέχεια σε μια διαδικασία πλήρους εξέτασης και ελέγχου.

## 2.4 ΔΙΑΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ.

Σκοπός των τεχνικών γέννησης ιδεών είναι να δημιουργηθεί ένας μεγάλος αριθμός ιδεών. Οι επόμενες φάσεις έχουν σαν στόχο τους να *περιορίσουν* τον αριθμό των ιδεών, ώστε να μείνουν όσες δεν είναι ελκυστικές και εφαρμόσιμες. Η πρώτη φάση του «κοσκινίσματος» ιδεών είναι η διαλογή.

Κατά τη διαλογή των ιδεών η εταιρεία πρέπει να αποφύγει δυο ειδών σφάλματα. Σφάλμα απόρριψης γίνεται όταν η εταιρεία απορρίπτει μια κατά τα άλλα καλή ιδέα. Το ευκολότερο που μπορεί να κάνει κάποιος είναι να βρει κάποιον λάθος στις ιδέες των άλλων.

Αν μια εταιρεία κάνει πολλά σφάλματα απόρριψης, τα πρότυπα με βάση τα οποία λειτουργεί είναι πάρα πολύ συντηρητικά.

Σφάλμα αποδοχής γίνεται όταν η εταιρεία επιτρέπει σε μια κακή ιδέα να προχωρήσει, να αναπτυχθεί και να φθάσει στην αγορά. Τρία είναι τα είδη αποτυχίας προϊόντος: Η *πλήρης αποτυχία προϊόντος*, η οποία συνεπάγεται απώλεια χρημάτων αφού οι πωλήσεις του προϊόντος δεν καλύπτουν το μεταβλητό κόστος. Η *μερική αποτυχία προϊόντος*, η οποία συνεπάγεται απώλεια χρημάτων αλλά οι πωλήσεις του προϊόντος καλύπτουν όλο το μεταβλητό κόστος και ένα μέρος του σταθερού κόστους. Η *σχετική αποτυχία προϊόντος*, η οποία αποφέρει κάποιο κέρδος, αλλά είναι μικρότερο από το συνηθισμένο ή το στοχευόμενο ύψος απόδοσης.

Σκοπός της διαλογής είναι να εντοπιστούν και να απορριφθούν οι κακές ιδέες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Το σκεπτικό είναι ότι το κόστος ανάπτυξης προϊόντος αυξάνεται σημαντικά σε κάθε φάση της διαδικασίας της ανάπτυξης. Όταν τα προϊόντα φτάσουν σε μεταγενέστερες φάσεις, το μάνατζμεντ πιστεύει ότι έχουν επενδυθεί τόσα πολλά για τη δημιουργία του προϊόντος, που πρέπει πλέον να λανσαριστεί για να καλυφθεί ένα μέρος της επένδυσης. Με αυτόν τον τρόπο, όμως διαθέτουμε «υγιή χρήματα» για να γλιτώσουμε «άρρωστα χρήματα» και η πραγματική λύση δεν είναι να αφήσουμε τις κακές ιδέες προϊόντων να φτάσουν μέχρι αυτό το σημείο.

## 2.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΙΔΕΩΝ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.

Οι περισσότερες εταιρείες ζητούν οι ιδέες για νέα προϊόντα να παρουσιάζονται εγγράφως με ένα συγκεκριμένο τρόπο για να μπορούν να τις μελετούν τα μέλη της επιτροπής νέων προϊόντων. Η έγγραφη παρουσίαση περιγράφει την

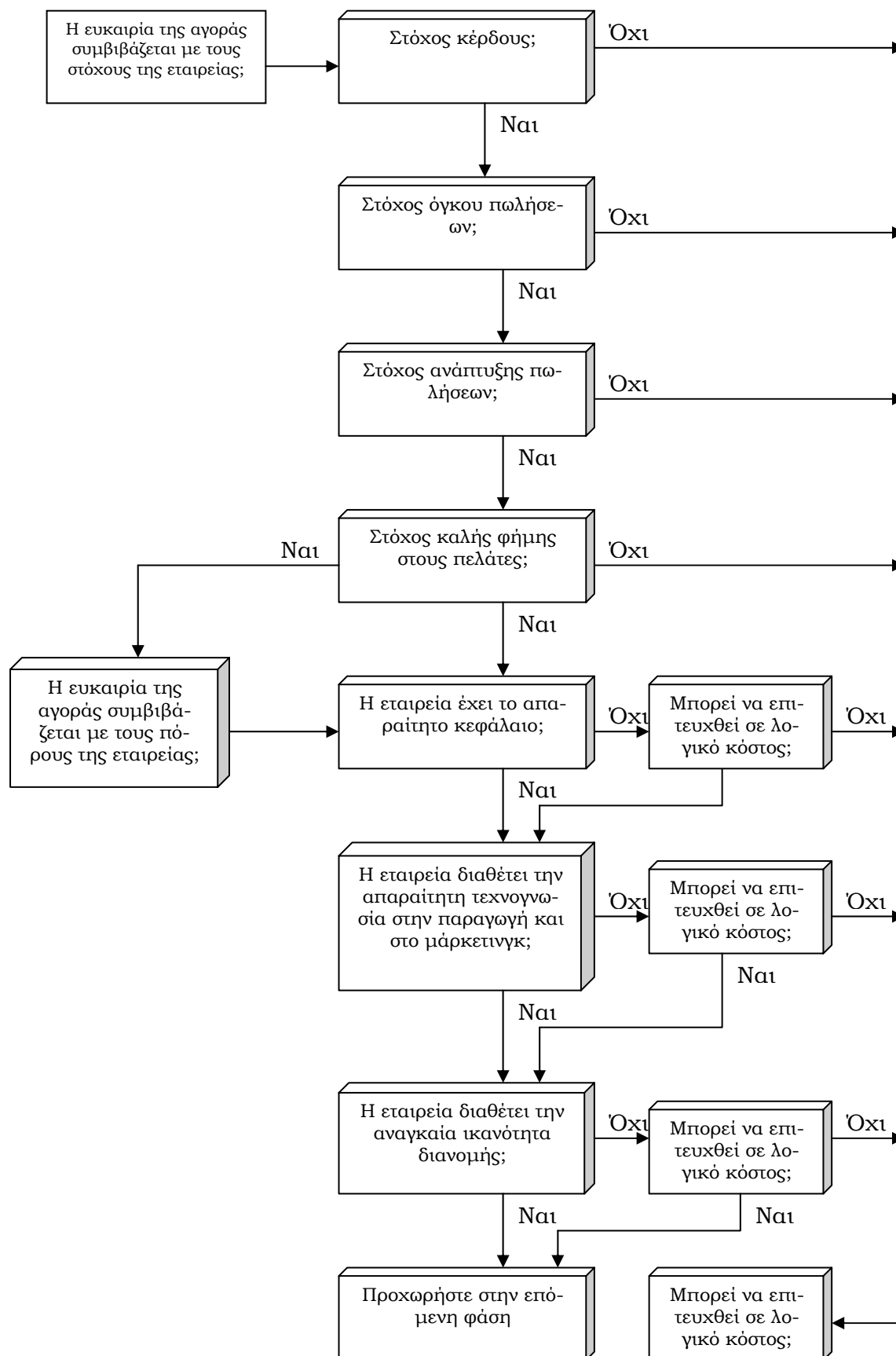
ιδέα για το προϊόν, την αγορά στόχο και τον ανταγωνισμό και κάνει μια πρόχειρη εκτίμηση του μεγέθους της αγοράς, της τιμής του προϊόντος, της χρονικής στιγμής και του κόστους ανάπτυξης, του κόστους κατασκευής και του ποσοστού απόδοσης.

Στη συνέχεια η εκτελεστική επιτροπή μελετάει κάθε ιδέα για νέο προϊόν με βάση κάποια κριτήρια. Στο σχήμα 1 φαίνεται ένας μεγάλος αριθμός ερωτημάτων που έχουν σαν στόχο να εξακριβωθεί αν η ιδέα για το νέο προϊόν ταιριάζει με τους στόχους, τις στρατηγικές και τους πόρους της εταιρείας. Ιδέες που δεν ικανοποιούν μια ή περισσότερες απ' αυτές τις ερωτήσεις απορρίπτονται.

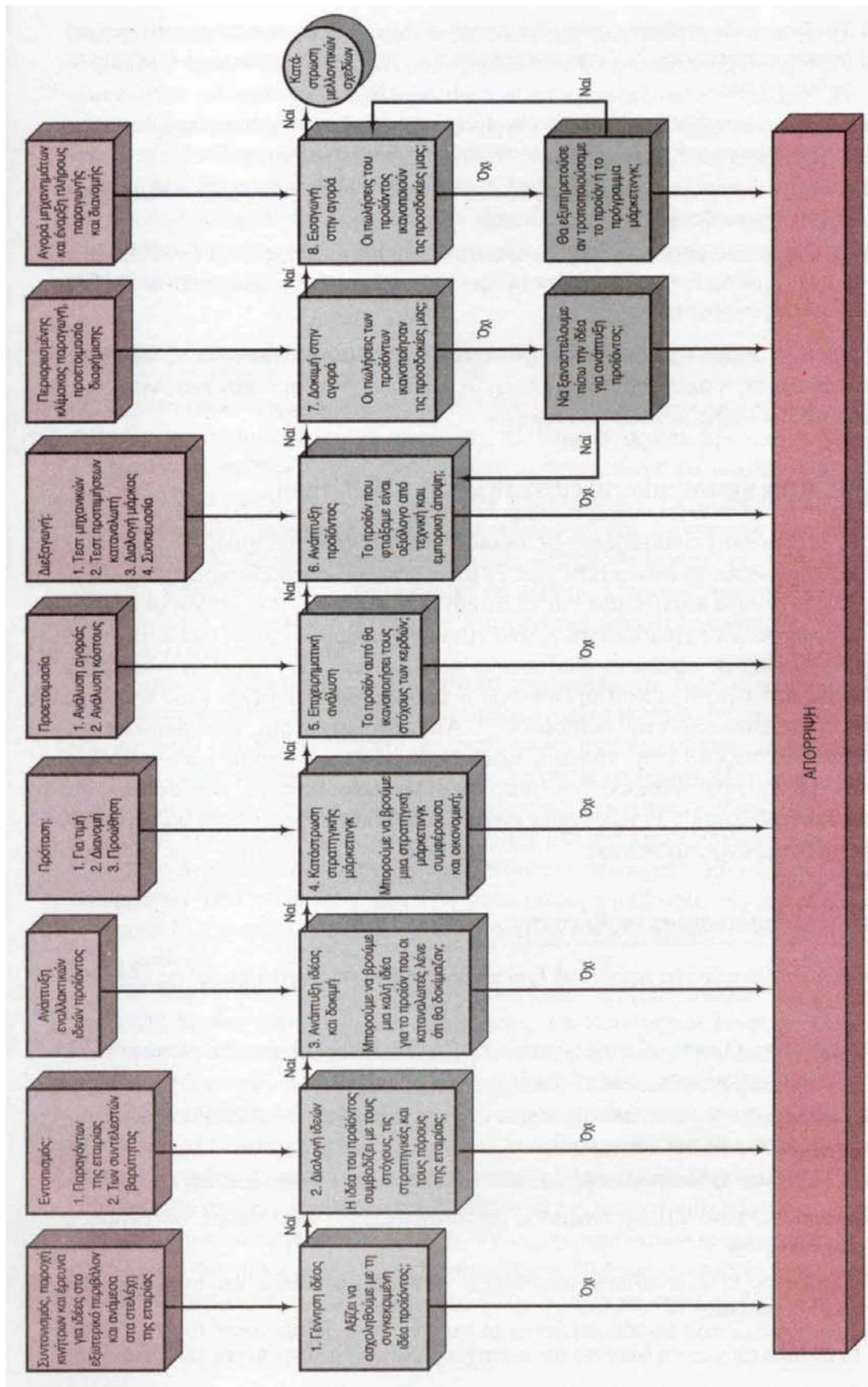
Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι οι καταναλωτές ανταποκρίνονται με διαφορετικό βαθμό στα νέα προϊόντα και αυτό εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή έτσι οι κατασκευαστές θα πρέπει να προσπαθήσουν να φέρουν τα προϊόντα τους στο επίκεντρο της προσοχής των ατόμων που ενδέχεται να τα υιοθετήσουν νωρίς και ειδικότερα στο επίκεντρο της προσοχής εκείνων που έχουν χαρακτηριστικά διαμορφωτή της κοινής γνώμης.

Μια περίληψη των διαφόρων βημάτων και αποφάσεων που εμπλέκονται στη διαδικασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων παρουσιάζεται στο σχήμα 2.

Συμπερασματικά, για τη δημιουργία μόνιμης λειτουργίας συστηματικής διερεύνησης και αξιολόγησης των ευκαιριών της αγοράς, μπορούμε να πούμε ότι: το μυστικό για μια επιτυχημένη καινοτομία βρίσκεται στη *δημιουργία εξειδικευμένων οργανωτικών δομών* για την αντιμετώπιση των ιδεών για νέα προϊόντα, στην *ευθάρρυνση της αναζήτησης νέων ιδεών* από όλες τις πιθανές πηγές (εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνισμός κ.ά), και στη *δημιουργία διαδικασιών έγκυρης έρευνας και αποφάσεων* σε κάθε φάση της διαδικασίας ανάπτυξης του νέου προϊόντος.



Σχήμα 1 Αξιολόγηση μιας ευκαιρίας της αγοράς από άποψη στόχων και πόρων της εταιρείας.



Σχήμα 2 Περίληψη της διαδικασίας λήψης απόφασης για την ανάπτυξη νέου προϊόντος.

---

## Βιβλιογραφία:

- Robert M. Grant, “Contemporary Strategy Analysis”, 2<sup>nd</sup> ed, Blackwell Business, 1996.
- Philip Kotler, “Marketing Management: Analysis, Planning and Control”, 8<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
- Roger W. Mills, “Strategic Value Analysis”, Mars Business Associates Ltd, 1994.
- Michael E. Porter, “Competitive Strategy”, The Free Press, 1980.
- Henley Distance Learning Ltd, “The Strategic Dimension”, 1995.
- Henley Distance Learning Ltd, “Using Strategy”, 1995.
- Henley Distance Learning Ltd, “Managing Markets”, 1995.
- UNIPED, “Conference on Customers & Markets – Proceedings”, Lisbon 1998.
- UNIPED, “Marketing strategies and consumer policy”, January 1999.
- UNIPED, “Applications, Products and Services to promote Energy Efficiency”, 1999.
- Kathy Moyer, “Scenario Planning at British Airways – A Case Study”, “Long Range Planning”, Pergamon, 1996.
- Doug Randall, “Consumer Strategies for the Internet: Four Scenarios”, “Long Range Planning”, Pergamon, 1997.
- ΔΕΗ/ Γενικός Διευθυντής, “Ομιλία σε Συνάντηση Στελεχών”, Καμένα Βούρλα, 1994.
- ΔΕΗ/ Β.Γ.Δ.. Διανομής, “Πρόταση για τον Εκσυγχρονισμό της ΔΕΗ”, Αθήνα, 1991.
- ΔΕΗ/ Διεύθυνση Οργάνωσης, “Αναδιοργάνωση και Εκσυγχρονισμός της ΔΕΗ”, Αθήνα, 1991
- Διακόπουλος, Χ.Δ., “Marketing. Έρευνα Αγοράς και Ανάπτυξη Πωλήσεων” Τόμος Α και Β, Αθήνα: Οικονομικό (Σμπίλιας), 1985.
- Μάλλιαρης, Π.Γ., “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”. Πειραιάς: Σταμούλης, 1985.
- Petrof, J.V. και Τζωρτζάκης, Κ.Μ., “Διοίκησης Μάρκετινγκ” Πειραιάς: Καραμπερόπουλος, 1977.
- Σκιαδάς, Χ.Χ., “Αναλυτικά Μοντέλα Εκτίμησης Πωλήσεων στο Μάρκετινγκ”, Αθήνα, 1987.

- 
- Τσακλάγκανος, Α.Α., “Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ”, Τόμος Ι και ΙΙ. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
  - Σκιαδάς, Χ.Χ., “Μάρκετινγκ”, Σημειώσεις Μάρκετινγκ, Πολυτεχνείο Κρήτης.
  - Τσακλαγκάνος, Α.Α. “Χρηματοδότηση και Αξιολόγηση Επενδύσεων”, Θεσσαλονίκη 1996, Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.
  - Κανελλόπουλος, Χ.Κ. “Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση”, Αθήνα 1995
  - Davis, K.R., “Marketing Management”, 5th Ed. New York:Wiley, 1985.
  - Luck, D.J. & Rubin, R.S., “Marketing Research”, 7th Ed., Englewood Cliffs, NJ, 1987
  - Makridakis, S., Wheelwright, S.C., and McGee, K.E., “Forecasting: Methods and Applications.” New York: Wiley, 1983.
  - Λογοθέτης, Ν. “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, TQM Hellas Interbooks.
  - Τσακλαγκάνος, Α.Α. “Στρατηγικός Σχεδιασμός των Επιχειρήσεων”, Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.
  - Sandhusen, R.L. “Μάρκετινγκ”, 2<sup>nd</sup> ed, Σειρά Οικονομία & Διοίκηση, Κλειδάριθμος.
  - Goodwin & Wright, “Decision Analysis for Management Judgment”, 2<sup>nd</sup> ed, Wiley
-



# ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



**ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΙ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**  
**ΦΟΡΤΙΟΥ ΠΕΛΑΤΩΝ**  
**(ΜΕΔ)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει την ανάπτυξη και οργάνωση των δραστηριοτήτων στο χώρο των μετρήσεων, ελέγχων και διαχείρισης φορτίου πελατών, ώστε αφ' ενός να υπάρξουν νέα έσοδα για τη Διανομή, αφ' ετέρου δε να δοθεί η δυνατότητα υλοποίησης πολιτικών ορθολογικής χρήσης της ενέργειας.

Η ολοένα μεγαλύτερη εξάρτηση του σύγχρονου τρόπου ζωής από τον ηλεκτρισμό και η χρήση ευαίσθητων ηλεκτρονικών συσκευών, κάνουν απαραίτητη την αξιόπιστη λειτουργία των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων.

Εξ άλλου η συμπίεση του κόστους λειτουργίας, είναι σημαντική τόσο για τον οικογενειακό προϋπολογισμό όσον και για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Άμεσο ενδιαφέρον βεβαίως έχει και η ΔΕΗ για την εξομάλυνση της καμπύλης φορτίου, αλλά υπάρχει και γενικότερο ενδιαφέρον για τον περιορισμό της σπατάλης ενέργειας και τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Η προτεινόμενη δραστηριότητα θ' αναπτυχθεί στα πλαίσια της Διανομής και θα παρέχεται αποκεντρωμένα από τις Περιοχές.

Δεν θα προκύψουν κίνδυνοι οικονομικής ή άλλης φύσεως.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	2
8.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
9.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
10.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε επιχειρηματική δραστηριότητα τις δυνατότητες και υποδομές που έχει σήμερα η Διανομή στον τομέα των ηλεκτρικών μετρήσεων.

Οι δυνατότητες και υποδομές αυτές, αφού εμπλουτιστούν και οργανωθούν κατάλληλα, μπορούν ν' αποτελέσουν ένα νέο πακέτο υπηρεσιών που θ' απευθύνεται σ' όλες τις κατηγορίες πελατών.

Το νέο πακέτο υπηρεσιών θα το ονομάσουμε **«Μετρήσεις – Έλεγχοι - Διαχείριση φορτίου πελατών» (ΜΕΔ)** και θα συμβάλλει στο σωστό σχεδιασμό των νέων, αλλά και στην ομαλή και οικονομική λειτουργία των υφισταμένων ηλεκτρικών εγκαταστάσεων των πελατών.

Η ολοένα μεγαλύτερη εξάρτηση του σύγχρονου τρόπου ζωής από τον ηλεκτρισμό και η χρήση ευαίσθητων ηλεκτρονικών συσκευών, κάνουν απαραίτητη την αξιόπιστη λειτουργία των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων.

Εξ άλλου η συμπίεση του κόστους λειτουργίας είναι σημαντική τόσο για τον οικογενειακό προϋπολογισμό όσον και για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Άμεσο ενδιαφέρον βεβαίως έχει και η ΔΕΗ για την εξομάλυνση της καμπύλης φορτίου, αλλά υπάρχει και γενικότερο ενδιαφέρον για τον περιορισμό της σπατάλης ενέργειας και τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Το νέο πακέτο υπηρεσιών ΜΕΔ θα έχει δύο σκέλη:

- a) Μετρήσεις-Έλεγχοι. Για την παροχή αυτών των υπηρεσιών ο πελάτης θα χρεώνεται.
- b) Διαχείριση Φορτίου Πελατών. Η συμμετοχή των πελατών θα είναι εθελοντική και θα υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα.

Η ιδέα για το πακέτο ΜΕΔ, προήλθε αρχικά από αιτήματα των πελατών της επιχείρησης (κυρίως Στρατιωτικών Μονάδων) και την πρωτοβουλία του ΤΤ της Περιοχής Χανίων να οργανώσει σ' ένα βαθμό την υπάρχουσα υποδομή και τεχνογνωσία και να την «πωλήσει» στους ενδιαφερόμενους χρεώνοντας τους με ανθρωποώρες (ΑΩ).

Η ιδέα ενισχύθηκε και από την έρευνα που έγινε μέσα από το internet σε μεγάλο αριθμό ξένων ηλεκτρικών εταιρειών και οι οποίες παρέχουν παρό-

μοιες υπηρεσίες, δίδουν δε μεγάλη σημασία και στο δεύτερο σκέλος, της βελτίωσης δηλαδή της ενεργειακής συμπεριφοράς των πελατών.

Το πακέτο ΜΕΔ θα αρχίσει με μια αρκετά μεγάλη γκάμα υπηρεσιών και θα έχει δυνατότητα εμπλουτισμού και στα δύο σκέλη του.

Αναμένεται να τύχει ευνοϊκής υποδοχής από μεγάλες κατηγορίες πελατών αφού, στην επαρχία τουλάχιστον, οι υπηρεσίες αυτές κατά κανόνα δεν παρέχονται από άλλους.

Παράλληλα το πακέτο ΜΕΔ θα αυξήσει την πίστη των πελατών στην Επιχείρηση και θα βελτιώσει το κοινωνικό της προφίλ.

Το πακέτο ΜΕΔ θα προσφέρεται αποκεντρωμένα, σε επίπεδο Περιφέρειας ή γεωγραφικής περιφέρειας της χώρας, με κατάλληλη οργάνωση και εξοπλισμό την υπάρχουσας δομής της Επιχείρησης.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το πακέτο υπηρεσιών «Μετρήσεις-Έλεγχοι- Διαχείριση φορτίου πελατών» (ΜΕΔ) δίδει στους πελάτες στοιχεία, συμβουλές και κίνητρα, απαραίτητα για τον σωστό σχεδιασμό, την αξιόπιστη λειτουργία και την οικονομική εκμετάλλευση των εγκαταστάσεών τους.

Το πακέτο ΜΕΔ αποτελείται από δύο σκέλη:

**α) Μετρήσεις – Έλεγχοι** (με χρέωση)

- ☐ Μέτρηση αντιστάσεως γειώσεων.
- ☐ Μέτρηση αγωγιμότητας εδάφους.
- ☐ Μέτρηση παράγοντα ισχύος (συν φ).
- ☐ Έλεγχος ακριβείας μετρητών.
- ☐ Έλεγχος διηλεκτρικής αντοχής μονωτικών λαδιών(π.χ Μ/Σ).
- ☐ Εντοπισμός σημείου βλάβης υπογείου καλωδίου.
- ☐ Θερμική επιθεώρηση ηλεκτρικών εγκαταστάσεων με κάμερα υπερύθρων (θερμοκάμερα).

Για τις παραπάνω μετρήσεις – ελέγχους θα εκδίδεται ανάλογο πιστοποιητικό.

**β) Διαχείριση φορτίου Πελατών** (εθελοντική συμμετοχή και παροχή κινήτρων).

Το Γραφείο της ΔΕΗ που θα παρέχει τις υπηρεσίες ΜΕΔ, θα είναι σε θέση να συνεργάζεται με τους Μηχανικούς και τον ιδιοκτήτη μιας νέας ή υφιστάμενης οικοδομής (οικίας ή επιχείρησης), να κάνει ανάλυση της ενεργειακής της συμπεριφοράς και να δίδει συμβουλές για την αποδοτικότερη χρήση της ενέργειας.

Θα είναι επίσης σε θέση να αναλύει στους ενδιαφερόμενους και να εφαρμόζει την πολιτική της Επιχείρησης σε θέματα εξοικονόμησης ενέργειας, περιορισμού των αιχμών και γενικότερα ορθολογικής χρήσης της ενέργειας.

Σημείωση: Οι περισσότερες ξένες ηλεκτρικές εταιρείες δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο θέμα και αποτελεί γι' αυτές μια σημαντική δραστηριότητα.

## Η ΑΓΟΡΑ

Κατ' αρχήν είναι φανερό ότι οι υπηρεσίες του πακέτου ΜΕΔ απευθύνονται σ' όλους τους πελάτες.

Στο πρώτο στάδιο ενδιαφέρον θα δείξουν όσοι αντιλαμβάνονται την αξία των παρεχομένων υπηρεσιών καθώς και όσοι πελάτες αντιμετωπίζουν προβλήματα στις ήδη υφιστάμενες εγκαταστάσεις τους.

Έτσι για το πρώτο σκέλος «Μετρήσεις – Έλεγχοι» του πακέτου ΜΕΔ αναμένεται ότι άμεσο ενδιαφέρον θα δείξουν:

Μηχανικοί μελετητές νέων Η/Μ εγκαταστάσεων, Μηχανικοί συντηρητές υφισταμένων Η/Μ εγκαταστάσεων (ιδιωτικών Υ/Σ κ.λ.π.), πελάτες ενδιαφερόμενοι να ενταχθούν σε επιδοτούμενα επενδυτικά προγράμματα, πελάτες ενδιαφερόμενοι να αποκτήσουν πιστοποίηση ISO, πελάτες ενδιαφερόμενοι για ασφαλιστικές καλύψεις των επιχειρήσεών τους οι οποίες απαιτούν ανάλογα πιστοποιητικά, πελάτες με εκτεταμένα εσωτερικά υπόγεια δίκτυα μέσης και χαμηλής τάσεως.

Η ζήτηση των υπηρεσιών του πακέτου ΜΕΔ θα διευρύνεται και θα αυξάνει όσον η Επιχείρηση ενημερώνει τους πελάτες της για την αξία των παρεχομένων υπηρεσιών (σήμερα εν πολλοίς επικρατεί άγνοια και αδιαφορία) και για τη δυνατότητά της να τις παράσχει αξιόπιστα.

Το ενδιαφέρον για το δεύτερο σκέλος «Διαχείριση φορτίου πελατών» του πακέτου ΜΕΔ, θα εξαρτηθεί από την πολιτική που θα ακολουθήσει η Επιχείρηση στο θέμα. Μέχρι στιγμής, με εξαίρεση το πρόγραμμα των λαμπτήρων μειωμένης κατανάλωσης, δεν υπήρξε ουσιαστική και σταθερή πολιτική επ' αυ-

τού. Επειδή όμως πιθανότατα αυτό θα συμβεί στο μέλλον και ενδεχομένως να μπορεί να ενταχθεί σε ανάλογο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα πρέπει να δημιουργηθεί η κατάλληλη υποδομή ώστε η υπηρεσία αυτή να προσελκύσει το ενδιαφέρον των πελατών και να προσφέρει αξιόλογα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Κατά κοινή αντίληψη, ελάχιστες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ορθολογική διαχείριση και επομένως μπορούμε να πούμε ότι, με κατάλληλο χειρισμό του θέματος, αναμένονται σημαντικά αποτελέσματα.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Είναι φανερό ότι για το δεύτερο σκέλος του ΜΕΔ δεν τίθεται θέμα ανταγωνισμού.

Για το πρώτο σκέλος «Μετρήσεις – Έλεγχοι» του πακέτου ΜΕΔ, τουλάχιστον στην επαρχία, δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Ακόμα όμως και οι εταιρείες των μεγάλων πόλεων που έχουν τη δυνατότητα παροχής τέτοιων υπηρεσιών, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν τις έχουν σαν κύριο αντικείμενο και αυτό, σ' ένα βαθμό, εξηγεί και το χαμηλό βαθμό ενημέρωσης των πελατών.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** του πακέτου ΜΕΔ προέρχεται από τα εξής:

- ❑ Υπάρχει μεγάλη συνάφεια των προτεινόμενων υπηρεσιών με το κύριο αντικείμενο της Επιχείρησης και επομένως ο πελάτης την θεωρεί σαν φυσικό παροχέα αυτών.
- ❑ Η Επιχείρηση έχει ζωηρό ενδιαφέρον για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων των πελατών της, δοθέντος ότι συχνά επηρεάζουν τη λειτουργία και των δικών της εγκαταστάσεων (π.χ. ιδιωτικοί Υ/Σ μέσα στις πόλεις).
- ❑ Η Επιχείρηση διαθέτει ήδη το μεγαλύτερο μέρος του απαιτούμενου εξοπλισμού και αρκετά καλή τεχνογνωσία.
- ❑ Το κόστος του προσωπικού που θα απασχοληθεί στις υπηρεσίες ΜΕΔ θα επιμερισθεί και σε άλλες συναφείς δραστηριότητες που ήδη έχει η Επιχείρηση (π.χ. Γραφείο Χαμηλής Τάσης) και έτσι θα μπορέσει να τις προσφέρει σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.
- ❑ Η Επιχείρηση λόγω της οργανωτικής δομής της, μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες ΜΕΔ αποκεντρωμένα σ' όλη την έκταση της χώρας.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το πρόγραμμα των πωλήσεων θα δοκιμαστεί πιλοτικά για ένα χρόνο σε μία Περιοχή της Διανομής, η οποία θα έχει επιλεγεί και οργανωθεί κατάλληλα από πριν.

Η οργανωτική υποδομή θα έχει δύο κατευθύνσεις:

- τους εμπορικούς και βιομηχανικούς πελάτες.
- τους οικιακούς πελάτες.

Στη διάρκεια του πρώτου χρόνου πιλοτικής εφαρμογής και ανάλογα με τα εξαγόμενα συμπεράσματα, θα οργανωθούν και άλλες Περιοχές για την παροχή του πακέτου ΜΕΔ.

Η πώληση των υπηρεσιών ΜΕΔ θα γίνεται με ενημερωτικές επισκέψεις στους Μηχανικούς μελετητές, εργολάβους και σε πελάτες.

Ιδιαίτερη σημασία θα δοθεί σε μεγάλες εγκαταστάσεις του Δημόσιου Τομέα (π.χ. στρατιωτικές εγκαταστάσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, Νοσοκομεία κ.α.).

Σκόπιμη θεωρείται η ενημέρωση και μέσω των τοπικών τμημάτων του Τεχνικού Επιμελητηρίου και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου.

Για το δεύτερο σκέλος του ΜΕΔ θεωρείται επιβεβλημένη η διαφήμιση μέσω των λογαριασμών ρεύματος και του τοπικού τύπου.

Σε πλήρη ανάπτυξη η παροχή των υπηρεσιών ΜΕΔ εκτιμούμε ότι θα απαιτήσει ένα Μηχανικό, ένα Υπομηχανικό και δύο Τεχνίτες κατά το ήμισυ του χρόνου εργασίας τους. Το υπόλοιπο χρόνο θα καλύπτουν ανάγκες της Επιχείρησης σε παρεμφερείς εργασίες π.χ. Γραφείο Χαμηλής Τάσης.

Εκτιμούμε ότι στο μέλλον η διαχείριση του φορτίου των πελατών θα απορροφά τις περισσότερες ΑΩ των απασχολούμενων στις υπηρεσίες ΜΕΔ.

Τα αποτελέσματα των πωλήσεων των υπηρεσιών ΜΕΔ θα παρακολουθούνται και θα υπάρχει προημ αύξησης των πωλήσεων και βελτίωσης των αποτελεσμάτων.

---

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Θα καταγραφεί ο απαιτούμενος εξοπλισμός και θα υπολογιστούν οι απαιτούμενες ΑΩ ώστε να κοστολογηθεί η κάθε υπηρεσία.

Θα δημιουργηθεί τιμοκατάλογος των παρεχομένων υπηρεσιών.

Θα γίνει η απαραίτητη εκπαίδευση των μισθωτών που θ' απασχοληθούν με τις υπηρεσίες ΜΕΔ, ώστε να αποκτήσουν πλήρως την απαιτούμενη τεχνολογία, την γνώση της πολιτικής της Επιχείρησης για το θέμα και τη γνώση της σχετικής νομοθεσίας.

Θα καθοριστεί το σύστημα εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας και θα δημιουργηθούν τα αντίστοιχα έντυπα.

## ΚΙΝΔΥΝΟΙ.

Κίνδυνοι οικονομικής ή άλλης φύσεως δεν υπάρχουν.

Ο μόνος κίνδυνος προέρχεται από την ίδια την Επιχείρηση. Να επισκιασθεί δηλαδή με τον καιρό η νέα δραστηριότητα από το κύριο αντικείμενο, να θεωρηθεί δευτερεύουσα και να χάσει το δυναμισμό και τον επαγγελματισμό που θα μπορούσε να έχει σαν ανεξάρτητη επαγγελματική δραστηριότητα.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΦΩΤΙΣΜΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ**

**(ΥΦΕΧ)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει την ανάδειξη σε ανεξάρτητη επιχειρηματική δραστηριότητα και την επέκταση των υπηρεσιών φωτισμού εξωτερικών χώρων.

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η αλλαγή του lifestyle, αξιώνει ένα σωστά φωτιζόμενο περιβάλλον σ' όλους τους χώρους όπου κινούνται άνθρωποι κατά τις νυχτερινές ώρες.

Η υπάρχουσα κατάσταση στον φωτισμό των χώρων παραμονής ή διέλευσης του γενικού κοινού (ΦΟΠ), αφ' ενός μεν είναι δαπανηρή για τους αρμόδιους φορείς του φωτισμού (κυρίως ΟΤΑ), χωρίς ικανοποιητικό αποτέλεσμα, αφ' ετέρου δε για τη ΔΕΗ αποτελεί πρόβλημα και σημείο τριβής με ΟΤΑ και ιδιώτες.

Από την επιχειρηματική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στον εξωτερικό φωτισμό κτιρίων, η ΔΕΗ (εκτός από την πώληση της ηλεκτρικής ενέργειας) απουσιάζει παντελώς.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι από μια μεγάλη αγορά, η οποία βρίσκεται πολύ κοντά σ' εμάς, δεν παίρνουμε αυτό που θα μπορούσαμε να πάρουμε.

Η προτεινόμενη θυγατρική επιχείρηση θα αρχίσει παραλαμβάνοντας την υπάρχουσα υποδομή πανελλαδικά και σε σύντομο χρονικό διάστημα θα εμπλουτίσει το προϊόν της με προδιαγραφές εναλλακτικών λύσεων, ώστε να καλύπτει πολύ ικανοποιητικά τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	2
8.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε επιχειρηματική δραστηριότητα τις δυνατότητες και υποδομές που έχει σήμερα η Διανομή στον τομέα του φωτισμού οδών, πλατειών, χώρων και κτιρίων.

Οι δυνατότητες και υποδομές αυτές, αφού εμπλουτιστούν και οργανωθούν κατάλληλα, μπορούν ν' αποτελέσουν το κύριο αντικείμενο επιχειρηματικής δράσης μιας θυγατρικής επιχείρησης της Διανομής, η οποία θα παρέχει υπηρεσίες φωτισμού εξωτερικών χώρων και θα απευθύνεται κυρίως στους ΟΤΑ και τους επιχειρηματίες αλλά και γενικότερα σε κάθε ενδιαφερόμενο πελάτη της ΔΕΗ.

Τη νέα θυγατρική επιχείρηση θα την ονομάσουμε «**ΔΕΗ – Υπηρεσίες Φωτισμού Εξωτερικών Χώρων**» (**ΥΦΕΧ**) και θα παρέχει αξιόπιστες **υπηρεσίες φωτισμού εξωτερικών χώρων** (μελέτη, κατασκευή, συντήρηση), αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό την υποδομή που προσφέρει το εναέριο δίκτυο της Διανομής, αλλά όχι περιοριστικά.

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η αλλαγή του lifestyle, αξιώνει ένα σωστά φωτιζόμενο περιβάλλον σ' όλους τους χώρους όπου κινούνται άνθρωποι κατά τις νυχτερινές ώρες.

Επίσης ο σωστός φωτισμός των κτιρίων και των επιχειρήσεων τις αναδεικνύει και λειτουργεί σαν ένα είδος διαφήμισης.

Ο σωστός φωτισμός των δρόμων αναμφισβήτητα είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες ασφαλούς κινήσεως πεζών και αυτοκινήτων.

Τέλος τα αυξημένα κατά τα τελευταία χρόνια, κρούσματα εγκληματικών πράξεων επιβάλλουν στις επιχειρήσεις αλλά και στα συγκροτήματα κατοικιών, να έχουν ένα καλό φωτισμό των εξωτερικών χώρων.

Τα παραπάνω δείχνουν σαφώς ότι ο τομέας του φωτισμού εξωτερικών χώρων, είναι ένας ανερχόμενος τομέας, που αξίζει της επιχειρηματικής προσοχής, πολλώ μάλλον όταν υπάρχει τεχνογνωσία και τεράστια υποδομή.

Το αντικείμενο επιχειρηματικής δράσης της «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» θα έχει κατ' αρχήν δύο τομείς.

- Φωτισμό οδών, πλατειών και γενικά χώρων διελεύσεως του κοινού.

- Φωτισμός κτιρίων και του περιβάλλοντα χώρου.

Μελλοντικά, η δραστηριότητα της «ΔΕΗ - ΥΦΕΧ» πιθανόν να εμπλουτιστεί και με άλλα αντικείμενα π.χ. φωτεινή οδική σήμανση πόλεων.

Η ιδέα για την επιχείρηση «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ», προήλθε αρχικά από τη διαπίστωση ότι οι ανάγκες των ΟΤΑ γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες, οι απαιτήσεις και οι διαμαρτυρίες των πελατών εντονότερες, ενώ η δραστηριότητα του ΦΟΠ, κάτω από την πίεση των άλλων υποχρεώσεων των Περιοχών, έρχεται σε δεύτερη ή και τρίτη προτεραιότητα.

Εξ άλλου διαπιστώνουμε ότι, ακόμα και για τους νέους Καποδιστριακούς Δήμους, η δραστηριότητά τους στον ηλεκτροφωτισμό, είναι δαπανηρή και το αποτέλεσμα μέτριο, καταφεύγουν δε συνήθως σε μισθωτούς της ΔΕΗ τους οποίους απασχολούν εξωυπηρεσιακά.

Η ιδέα ενισχύθηκε και από την έρευνα που έγινε μέσα από το internet σε μεγάλο αριθμό ξένων ηλεκτρικών εταιρειών και οι οποίες παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες, στον ένα ή στον άλλο βαθμό.

Η νέα θυγατρική επιχείρηση θα αρχίσει παραλαμβάνοντας την υπάρχουσα υποδομή πανελλαδικά και σε σύντομο χρονικό διάστημα θα εμπλουτίσει το προϊόν της με προδιαγραφές εναλλακτικών λύσεων, ώστε να καλύπτει πολύ ικανοποιητικά τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

Αναμένεται να τύχει ευνοϊκής υποδοχής από τους ΟΤΑ και υπηρεσίες όπως Στρατιωτικές Μονάδες, Λιμενικά ταμεία κ.α., σύντομα δε και με κατάλληλο μάρκετινγκ, μπορεί να επιτύχει μια καλή διείσδυση και στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η επιχείρηση «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» θα είναι αποκεντρωμένη κατά την οργανωτική δομή της Διανομής σε Περιοχές, θα έχει δε την υποδομή και οργάνωση που αναφέρουμε στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ», δίδουν τεχνικά άρτιες και ασφαλείς, οικονομικά συμφέρουσες και αισθητικά κομψές λύσεις, σε θέματα φωτισμού εξωτερικών χώρων και κτιρίων.

Η «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» έχει τη δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών δηλαδή: εκπόνησης μελέτης, προμήθειας υλικών και εξοπλισμού, κατα-

σκευής, συντήρησης και χρηματοδότησης του έργου με λίζινγκ. Η επιχείρηση διαθέτει ευελιξία στον τρόπο κατασκευής και στη χρήση εξοπλισμού. Η «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» είναι εξειδικευμένη σε θέματα:

- φωτισμού οδών, πλατειών, στρατοπέδων και γενικά χώρων διελεύσεως του κοινού.
- Εξωτερικού φωτισμού ασφαλείας κτιρίων και του περιβάλλοντα χώρου, αλλά και αρχιτεκτονικού φωτισμού ανάδειξης παραδοσιακών κτιρίων κ.λ.π.

Η παροχή των άνω υπηρεσιών γίνεται με συμφωνημένα standards τα οποία περιγράφονται στο συμβόλαιο που υπογράφεται μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

## Η ΑΓΟΡΑ

Η αγορά στο χώρο του εξωτερικού φωτισμού βαίνει ταχέως αυξανόμενη λόγω των νέων συνθηκών ζωής που διαμορφώνονται.

Η υπάρχουσα κατάσταση στον φωτισμό των χώρων παραμονής ή διέλευσης του γενικού κοινού (ΦΟΠ), αφ' ενός μεν είναι δαπανηρή για τους αρμόδιους φορείς του φωτισμού (κυρίως ΟΤΑ), χωρίς ικανοποιητικό αποτέλεσμα, αφ' ετέρου δε για τη ΔΕΗ αποτελεί πρόβλημα και σημείο τριβής με ΟΤΑ και ιδιώτες.

Από την επιχειρηματική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στον εξωτερικό φωτισμό κτιρίων, η ΔΕΗ (εκτός από την πώληση της ηλεκτρικής ενέργειας) απουσιάζει παντελώς.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι από μια μεγάλη αγορά, η οποία βρίσκεται πολύ κοντά σ' εμάς, δεν παίρνουμε αυτό που θα μπορούσαμε να πάρουμε.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στον τομέα του φωτισμού οδών και πλατειών δεν υπάρχει ισχυρός και οργανωμένος ανταγωνισμός, πολύ δε περισσότερο, οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες.

Οι πελάτες στον τομέα αυτό, εκτιμούμε ότι με ανακούφιση θα πληροφορηθούν την ίδρυση της «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ»

Στον τομέα του εξωτερικού φωτισμού κτιρίων η νέα επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να διεισδύσει με κατάλληλο μάρκετινγκ, πείθοντας ότι δίνει την καλύτερη λύση.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» προέρχεται από τα εξής:

- Υπάρχει μεγάλη συνάφεια της δραστηριότητας της θυγατρικής με τη μητρική επιχείρηση.
- Η Διανομή διαθέτει μεγάλο μέρος του εξοπλισμού και καλή τεχνογνωσία.
- Η νέα επιχείρηση θα πάρει «προίκα» από τη Διανομή μια τεράστια υποδομή κι ένα επίσης τεράστιο πελατολόγιο.
- Η ΔΕΗ – ΥΦΕΧ θα έχει τη δυνατότητα να παρέχει στον πελάτη ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών (μελέτη – κατασκευή – εκμετάλλευση – leasing).
- Αναδεικνύεται σε κερδοφόρα μια δραστηριότητα που σήμερα είναι παθητική για τη Διανομή.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Μετά την αρχική οργάνωση της «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ», η δραστηριότητα της επιχείρησης θ' αρχίσει πανελλαδικά και τον πρώτο χρόνο θα επικεντρωθεί στο να πείσει τους ΟΤΑ να της αναθέτουν την διαχείριση-εκμετάλλευση του υπάρχοντος συστήματος φωτισμού (επιλέγοντας το πακέτο υπηρεσιών της αρεσκείας τους). Εναλλακτικά οι ΟΤΑ θα μπορούν να παραμείνουν στο σημερινό σύστημα.

Στη διάρκεια του πρώτου χρόνου και με την εμπειρία που θ' αποκτήσει από την επαφή με τους ΟΤΑ, η «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» θα προδιαγράψει εναλλακτικές τεχνικές λύσεις και υλικά, ώστε να μπορεί να ικανοποιηθεί μια μεγάλη γκάμα απαιτήσεων.

Επίσης τον πρώτο χρόνο θα προδιαγράψει απλές τεχνικές λύσεις για εξωτερικό φωτισμό κτιρίων, επί του υφισταμένου εναερίου δικτύου ΔΕΗ.

Τον δεύτερο χρόνο, με κατάλληλο μάρκετινγκ που θα αναπτύσσει στο εξής, παράλληλα με τη διαχείριση των δικτύων που πέτυχε ήδη να αναλάβει, θα προσπαθήσει να πουλήσει και τις κατασκευαστικές λύσεις που προδιέγραψε.

Στο διάστημα αυτό θα προδιαγράψει συνθετότερες τεχνικές λύσεις για τον εξωτερικό φωτισμό κτιρίων και θ' αναπτύξει τοπικές συνεργασίες με αρχιτέκτονες ώστε τον τρίτο χρόνο να μπει και στον αρχιτεκτονικό εξωτερικό φωτισμό κτιρίων και να λειτουργήσει πλέον σε πλήρη ανάπτυξη.

Η ενημερωτική – διαφημιστική καμπάνια που θα γίνει με σκοπό τις πωλήσεις, θα πρέπει να συμπληρωθεί και με άλλη που να προβάλλει την κοινωνική συνεισφορά της επιχείρησης π.χ. «παρέχει φως και ασφάλεια».

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η ΔΕΗ-ΥΦΕΧ υιοθετεί εξ αρχής ευέλικτη πολιτική και εναλλακτικές λύσεις, προκειμένου να ικανοποιήσει τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της. Έτσι:

- Στον τομέα του ΦΟΠ ο πελάτης μπορεί να επιλέξει μεταξύ των:
  - a) να παραμείνει στο υπάρχον καθεστώς εγκατάστασης και χρέωσης της κατανάλωσης και να δώσει στην «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» μόνον τη συντήρηση των φωτιστικών σωμάτων (Φ.Σ). Η «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» έχει την υποχρέωση εντός της επομένης από την ειδοποίηση να επέμβει, χρεώνοντας ένα πάγιο ποσό ανά Φ.Σ.
  - b) να παραμείνει στο υπάρχον καθεστώς χρέωσης της κατανάλωσης και να δώσει την εγκατάσταση νέων Φ.Σ (με επιλογή προμηθευτή) επί υπάρχόντων στύλων και τη συντήρηση στη «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» με ανάλογη χρέωση ανά Φ.Σ.
  - c) την ανάθεση στη «ΔΕΗ-ΥΦΕΧ» όλων των εργασιών και της προμήθειας των Φ.Σ έναντι αναλόγου παγίας μηνιαίας χρέωσης ανά Φ.Σ, που θα περιλαμβάνει την απόσβεση της αξίας του Φ.Σ, τη συντήρηση του ΦΣ και την κατανάλωση ρεύματος (leasing).

Θεωρούμε ότι αυτό είναι εφικτό αφού είναι γνωστή η ισχύς του ΦΣ, η διάρκεια λειτουργίας καθορίζεται από το ΤΑΣ και η επιχείρηση θα έχει την υποχρέωση εντός το πολύ μιας ημέρας από την ειδοποίηση να αποκαθιστά τη λειτουργία ενός ΦΣ που έχει υποστεί βλάβη. Πολύωρες εκτεταμένες διακοπές μπορούν εύκολα να υπολογιστούν από τα στοιχεία που κρατούν η Μεταφορά και η Διανομή.

Για αυθαίρετη εγκατάσταση ΦΣ θα υπάρχει ποινική ρήτρα, αλλά μπορούν ακόμα να τοποθετηθούν και ενδιάμεσες ασφάλειες.

Στις περιπτώσεις που απαιτείται επέκταση εναερίου δικτύου για ΦΟΠ, η «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» θα αναλαμβάνει τις συνεννοήσεις με τη Διανομή.

Στις περιπτώσεις άλλων λύσεων ΦΟΠ θα υποβάλλεται στον πελάτη προσφορά κατά περίπτωση.

- Στον τομέα εξωτερικού φωτισμού κτιρίων ο πελάτης μπορεί να επιλέξει μεταξύ των :
  - a) Επιλογή μεταξύ ενός αριθμού διατιθέμενων ΦΣ και εγκατάσταση επί υπαρχόντων στύλων, εφ' όσον εξυπηρετούν.
  - b) Ειδική μελέτη και κατασκευή μετά από προσφορά.

Θα υπάρχει μια γκάμα προγραμμάτων μέσω του ΤΑΣ και για τη χρέωση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί το σύστημα leasing.

## **ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Η «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» θα είναι μια αποκεντρωμένη θυγατρική επιχείρηση της Διανομής με έδρα την Αθήνα και υποκαταστήματα σε κάθε έδρα Περιοχής της Διανομής.

Θα καθοριστούν εξ' αρχής οι οικονομικοί όροι ανάληψης της εκμετάλλευσης της υπάρχουσας και της νέας υποδομής δικτύων ΦΟΠ της Διανομής. Θα δοθούν επίσης οι αναγκαίες άδειες επεμβάσεως στα δίκτυα της Διανομής.

Τέλος θα καθοριστούν οι όροι μίσθωσης υπηρεσιών και εξοπλισμού από τις Περιοχές της Διανομής, εφ' όσον αυτές μπορούν να διαθέσουν.

Η κεντρική υπηρεσία στην Αθήνα θα αποτελείται από μια ολιγομελή ομάδα με κύρια καθήκοντα την προμήθεια των υλικών και του εξοπλισμού, τη σύνταξη των προδιαγραφών, τη σύνταξη των προσφορών, τον έλεγχο των τοπικών συνεργασιών, το συντονισμό των περιφερειακών τμημάτων, την παρακολούθηση των οικονομικών και τη συγκέντρωση των στοιχείων. Η οργανωτική υποδομή θα έχει δύο κατευθύνσεις:

- τους πελάτες ΦΟΠ.
- τους εμπορικούς, βιομηχανικούς και οικιακούς πελάτες.

Το τοπικό γραφείο (σε κάθε έδρα Περιοχής, αλλά ανεξάρτητο από τη Διανομή) θα είναι ολιγομελές και θα έχει την δραστηριότητα των πωλήσεων, την δραστηριότητα των οικονομικών και την καθαρά τεχνική δραστηριότητα.

Για τη διεκπεραίωση της εργασίας, πέραν του εξοπλισμού και του προσωπικού που θα διαθέτει κάθε γραφείο, θα αναπτύσσει με σχέση πελάτη – προμηθευτή, τοπικές συνεργασίες με τις υπηρεσίες της Διανομής, αρχιτεκτονικά γραφεία, εταιρείες με ειδικό εξοπλισμό (π.χ. γερανοί, καλαθοφόρα).

Το κριτήριο βιωσιμότητας της «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» και των τοπικών γραφείων θα είναι το οικονομικό αποτέλεσμα και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

## **ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Θ' απαιτηθούν επενδύσεις σε καλαθοφόρα και άλλα οχήματα, γραφεία και προσωπικό.

Σ' ένα βαθμό τα οχήματα και το προσωπικό μπορούν να καλυφθούν από τη Διανομή.

Επειδή υπάρχει μεγάλη υποδομή και πελατολόγιο στο αντικείμενο της νέας επιχείρησης, δεν διαφαίνεται να υπάρχουν κίνδυνοι.

Ο σημαντικότερος κίνδυνος που θ' αντιμετωπίσει η «ΔΕΗ – ΥΦΕΧ» είναι να παραμείνει στατική και να μην παρακολουθήσει τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις στο χώρο.

Η ενσωμάτωση των καταναλώσεων στη μηνιαία πάγια χρέωση ανά Φ.Σ των πελατών, πιστεύουμε ότι μπορεί να γίνει με κατάλληλες εξασφαλίσεις, χωρίς κίνδυνο, ενώ θα αποδεσμεύσει δραστηριότητα καταμετρήσεων, κάτι που επιδιώκει η Διανομή.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΔΕΗ – ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει την επιχειρηματική εκμετάλλευση των χώρων και σημείων ιδιοκτησίας της Διανομής, που προσφέρονται για διαφημιστική εκμετάλλευση.

Η διαφημιστική βιομηχανία έχει σημειώσει κατά τις τελευταίες δεκαετίες αλματώδη ανάπτυξη και αναμένεται ότι αυτή θα συνεχιστεί, εντεινόμενη μάλιστα, καθ' ότι η διαφήμιση είναι πλέον αναπόφευκτά συνδεδεμένη με κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά και με τον τρόπο ζωής.

Το προϊόν “ΔΕΗ-Σημεία Διαφήμισης” θα διαχειρίζεται:

- Σημεία επί ακινήτων και εγκαταστάσεων της Διανομής.
- Σημεία επί εντύπου υλικού της Διανομής.
- Άλλα σημεία.

και θα απευθύνεται κατ' αρχήν σε media buyers.

Μελλοντική διεύρυνση του αντικειμένου μπορεί να γίνει προς την παραγωγή διαφημιστικών εργασιών.

Η δραστηριότητα θ' αναπτυχθεί σε συνεργασία του φορέα με τις κατά τόπους υπηρεσίες της Διανομής. Η συνεργασία αυτή σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να βασίζεται στη σχέση πελάτη-προμηθευτή.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	2
8.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε νέα πηγή εσόδων για την Διανομή, την επιχειρηματική διαχείριση των χώρων και σημείων ιδιοκτησίας της Διανομής, που προσφέρονται για εκμετάλλευση από τη βιομηχανία της διαφήμισης, παράλληλα προς την κύρια χρήση τους.

Οι χώροι και γενικότερα οι εγκαταστάσεις αυτές της Διανομής, αφού τυποποιηθούν κατάλληλα ώστε να μπορούν να δεχθούν διαφημιστικό υλικό, μπορούν ν' αποτελέσουν αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας, που θ' απευθύνεται κυρίως σε διαφημιστικές εταιρείες ή ειδικότερα σε media buyers.

Το νέο προϊόν θα το ονομάσουμε «**ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης**» και θα συμβάλλει στη δημιουργία νέων εσόδων για τη Διανομή, αλλά και στην αισθητική βελτίωση των εγκαταστάσεών της, αφού θα υπάρξει προς τον σκοπό αυτό βελτίωση της σημερινής τυποποίησης, κυρίως όμως επειδή η τοποθέτηση διαφημιστικού υλικού επ' αυτών, θα είναι πλέον ελεγχόμενη.

Η διαφημιστική βιομηχανία έχει σημειώσει κατά τις τελευταίες δεκαετίες αλματώδη ανάπτυξη και αναμένεται ότι αυτή θα συνεχιστεί, εντεινόμενη μάλιστα, καθ' ότι η διαφήμιση είναι πλέον αναπόφευκτα συνδεδεμένη με κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ακόμα και με την οικονομική ανάπτυξη και το νέο lifestyle.

Η διαφημιστική βιομηχανία επιστρατεύει κάθε φαντασία, ακραία πολλές φορές, για να εντοπίσει τόπους και τρόπους αποτελεσματικής διαφήμισης.

Το νέο προϊόν «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης» δυνητικά θα περιλαμβάνει:

- σημεία επί ακινήτων και εγκαταστάσεων της Διανομής.
- σημεία επί εντύπου υλικού της Διανομής.
- άλλα σημεία (π.χ. επί του τροχαίου υλικού κ.α).

Η ιδέα για το προϊόν «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης» αρχικά προήλθε από το ότι άλλες «συγγενείς» επιχειρήσεις π.χ. ύδρευσης, τρόλεϊ, Ολυμπιακή Αεροπορία, εκμεταλλεύονται ήδη εμπορικά τέτοια διαφημιστικά σημεία με σκοπό την αύξηση των εσόδων τους.

Ακόμα από το γεγονός ότι πολλές εγκαταστάσεις (κυρίως στύλοι και Υποσταθμοί), γίνονται εκ των πραγμάτων σημεία τοποθέτησης διαφημιστικού υ-

λικού ανεξέλεγκτα, συνήθως κακόγουστα και χωρίς οικονομικό όφελος για την Επιχείρηση.

Η ιδέα ενισχύθηκε από τη διαπίστωση ότι οι διαφημιστικοί πύργοι που τοποθέτησε πρόσφατα στην Αθήνα ο Δήμος, τον προηγούμενο αιώνα στέγαζαν Υποσταθμούς Διανομής στις Ευρωπαϊκές πρωτεύουσες.

Το προϊόν «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης» θα αρχίσει με μια ποικιλία εναλλακτικών λύσεων για τον πελάτη και ένα τεράστιο αριθμό σημείων που συνεχώς θα αυξάνουν.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το προϊόν «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης» παρέχει την δυνατότητα στον πελάτη να μισθώσει, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, χώρο για διαφήμιση:

- ❑ πάνω στον φάκελο των λογαριασμών ρεύματος.
- ❑ σε έντυπο υλικό μέσα στο φάκελο των λογαριασμών ρεύματος.
- ❑ επί κτιρίων Υποσταθμών κλειστού χώρου.
- ❑ επί Υποσταθμών συνεπτυγμένου τύπου (compact).
- ❑ επί εναέριων Υποσταθμών Διανομής (στο ασφαλειοκιβώτιο).
- ❑ επί στύλων του δικτύου της Διανομής.
- ❑ στον περιοδικό τύπο της Διανομής.

Το διαφημιστικό υλικό τοποθετείται από τον πελάτη σύμφωνα με την τυποποίηση και προδιαγραφή της ΔΕΗ.

Το συμφωνητικό μίσθωσης τελεί υπό την έγκριση επιτροπής δεοντολογίας, η οποία κρίνει αν το περιεχόμενο της διαφήμισης θίγει την Επιχείρηση ή αντιστρατεύεται τους σκοπούς της.

Ο φορέας της Επιχείρησης που διαχειρίζεται το προϊόν , διερευνά συνεχώς τις δυνατότητες διεύρυνσης και βελτίωσης του προϊόντος σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες της Διανομής και τους πελάτες.

## Η ΑΓΟΡΑ

Η αγορά της διαφημιστικής βιομηχανίας συνεχώς διευρύνεται και εξειδικεύεται. Έχει την τάση να καλύπτει όλους τους διατιθέμενους για διαφήμιση χώρους και την εφευρετικότητα να ανακαλύπτει νέους.

Το κύριο ενδιαφέρον της νέας δραστηριότητας θα στραφεί προς τις εταιρείες μίσθωσης και εκμετάλλευσης χώρων για διαφήμιση και όχι προς τους παραγωγούς διαφήμισης.

Διεύρυνση της αγοράς, σε επόμενη φάση, θα προέλθει από την απόκτηση της ικανότητας ανάληψης της διαφημιστικής καμπάνιας απ' ευθείας από τον πελάτη (ιδιαίτερα τον μεγάλο). Τούτο μπορεί να γίνει εφικτό με την απόκτηση υποδομής και τεχνογνωσίας από την Επιχείρηση, αλλά κυρίως με την επίτευξη προγραμματικών συμφωνιών με δόκιμες εταιρείες του χώρου.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στην αγορά δραστηριοποιούνται πολυάριθμες εταιρείες η εμφάνιση όμως της Διανομής με τη δυνατότητα να μισθώσει σημεία διαφήμισης στους media buyers δεν θα συναντήσει κανένα ανταγωνισμό, δοθέντος ότι η ζήτηση στο αντικείμενο αυτό είναι ακόρεστη.

Ένα θέμα πάντως είναι το πώς θ' αξιολογηθούν από τους ειδικούς οι προσφερόμενες θέσεις διαφήμισης και κατ' επέκταση ποιο θα είναι το οικονομικό όφελος για την Επιχείρηση.

Επίσης, για το αρχικό τουλάχιστον διάστημα, ανταγωνιστικά θα λειτουργεί σε ορισμένες περιπτώσεις η λαθραία τοποθέτηση διαφημιστικού υλικού, λόγω μακρόχρονης συνήθειας και δυσκολίας επιτήρησης.

Στην περίπτωση ανάληψης απ' ευθείας από τον πελάτη διαφημιστικών εργασιών, ο φορέας του προϊόντος «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης», θ' αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό κυρίως σε θέματα ποιότητας και τιμών.

Για το λόγο αυτό μια τέτοια απόφαση θα πρέπει να βασίζεται σε λεπτομερή μελέτη και στην εμπειρία ενός στρατηγικού εταίρου.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** του προϊόντος «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης» προέρχεται από τα εξής:

- Προσφέρει πανελλαδική κάλυψη, αλλά μπορεί να διαμορφωθεί και σε τοπικό επίπεδο.
- Δεν απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις. Όποιες προσαρμογές των εγκαταστάσεων απαιτηθούν, θα γίνουν από το προσωπικό της Επιχείρησης χωρίς σημαντικό κόστος.
- Οι εγκαταστάσεις της Διανομής θα βελτιωθούν αισθητικά και θα υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για τη διατήρηση της καλαισθησίας τους τόσο

από το προσωπικό της Επιχείρησης, όσον και από τον πελάτη που έχει μισθώσει τον διαφημιστικό χώρο.

- Αυξάνεται η προστιθέμενη αξία των υπ' όψη εγκαταστάσεων.

## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Μετά την ολοκλήρωση της οργάνωσης του φορέα του προϊόντος «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης», η δραστηριότητα θα αρχίσει από το έντυπο υλικό και κυρίως με την εκμετάλλευση των φακέλων των λογαριασμών ρεύματος.

Σε δεύτερο στάδιο θα τυποποιηθεί η εγκατάσταση διαφημιστικού υλικού επί κτιρίων Υποσταθμών Διανομής και Υποσταθμών συνεπτυγμένου τύπου.

Τέλος θα τυποποιηθεί η εγκατάσταση διαφημιστικού υλικού επί του ασφαλειοκιβωτίου των εναέριων Υποσταθμών Διανομής και των στύλων των δικτύων Διανομής.

Πρώτο στόχο των πωλήσεων θα αποτελέσουν οι media buyers.

Στο διάστημα αυτό θα καταβληθεί σύντομη προσπάθεια περιορισμού της λαθραίας εγκατάστασης διαφημιστικού υλικού.

Η εξοικείωση που θα αποκτά ο φορέας με τον χώρο, θα τον βοηθά στο να βελτιώνει και να επεκτείνει το προϊόν, να κάνει καλύτερες διαπραγματεύσεις και να προετοιμάζεται για την επόμενη φάση, να αποκτήσει δηλαδή τη δυνατότητα να παρέχει απ' ευθείας διαφημιστικές υπηρεσίες, σε συνεργασία με στρατηγικό εταίρο που θα επιλέξει.

## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Κατ' αρχήν θα καταγραφούν τα σημεία και θα κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη διατιθέμενη επιφάνεια και τη θέση (διερχόμενο κοινό).

Θα τυποποιηθούν οι υποδοχές του διαφημιστικού υλικού και θα προδιαγραφούν τα υλικά και οι εργασίες που πρέπει να γίνουν στις υφιστάμενες εγκαταστάσεις.

Θα δημιουργηθεί βασικός τιμοκατάλογος των εναλλακτικών λύσεων και διάρκειας διαφήμισης.

Θα καθοριστούν οι πελάτες – στόχοι και οι τεχνικές πώλησης.

## ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ο φορέας εκμετάλλευσης του προϊόντος «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης» μπορεί να είναι μια νέα υπηρεσία στην υπάρχουσα δομή της Διανομής ή μια νέα θυγατρική εταιρεία.

Σε κάθε περίπτωση η συνεργασία με τις άλλες υπηρεσίες της Διανομής θα γίνεται με βάση τη σχέση πελάτη – προμηθευτή.

Εκτιμούμε πάντως ότι μια μελέτη βιωσιμότητας της «ΔΕΗ – Σημεία Διαφήμισης» θα δείξει ότι είναι βιώσιμη μια θυγατρική επικεντρωμένη στο αντικείμενο αυτό, ενώ θα έχει και άλλα πλεονεκτήματα ευελιξίας και αποτελεσματικότητας.

Η κεντρική υπηρεσία στην Αθήνα θα αποτελείται από μια ολιγομελή ομάδα με κύριο αντικείμενο τις συνεργασίες τόσο με τη Διανομή όσο και με τους πελάτες και παραγωγούς, καθώς και τη διαχείριση των οικονομικών.

Στις έδρες των Περιοχών θα υπάρχει ένας υπάλληλος με ευθύνη την τήρηση των συμφωνιών των πελατών, την παρακολούθηση της λαθραίας διαφήμισης, την αναζήτηση νέων σημείων προς εκμετάλλευση, τη συνεργασία με τις τοπικές υπηρεσίες της Διανομής και την επαφή με τους τοπικούς πελάτες.

Η Διανομή θα ορίσει επιτροπή δεοντολογίας η οποία, με ευρύτητα πνεύματος, θα αποφαινεται πριν την υπογραφή κάθε συμφωνίας αν το περιεχόμενο της διαφήμισης θίγει ή αντιστρατεύεται τους σκοπούς της Επιχείρησης.

Η βιωσιμότητα της νέας επιχειρηματικής μονάδας και οι αμοιβές του προσωπικού θα κρίνονται εκ του αποτελέσματος.

## ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Δεν θ' απαιτηθούν σημαντικές επενδύσεις και ως εκ τούτου δεν θα προκύψουν οικονομικοί κίνδυνοι.

Στην περίπτωση που φορέας υλοποίησης είναι μια υπηρεσία της Διανομής, υπάρχει ο κίνδυνος η νέα δραστηριότητα να θεωρηθεί πάρεργο, ή και ενοχλητική και να περιέλθει στους γνωστούς ρυθμούς οπότε ανάλογη θα είναι η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος.

Υπάρχει ο κίνδυνος λόγω της πληθώρας των σημείων και της εύκολης προσέγγισης του κοινού, αν δεν υπάρξει συστηματική επιτήρηση και συντήρη-

ση, να απαξιωθούν με το χρόνο και να μη προσελκύουν το ενδιαφέρον των πελατών.

Υπάρχει τέλος ο κίνδυνος να ασκηθεί κριτική για τη νέα αυτή δραστηριότητα, πράγμα όμως που μπορεί να προληφθεί με τη σταδιακή ανάπτυξη της δραστηριότητας και τη λειτουργία της επιτροπής δεοντολογίας.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ -**

**ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ**

**(ΗΜΥΚ)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει την περαιτέρω επιχειρηματική αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και των υποδομών που έχει σήμερα η Διανομή, στον τομέα των κατασκευών και συντηρήσεων Ηλεκτρομηχανολογικών έργων. Ειδικότερα την επέκταση των δραστηριοτήτων της Διανομής στην κατασκευή, επίβλεψη λειτουργίας και συντήρηση ιδιωτικών υποσταθμών πελατών μέσης τάσεως.

Διαπιστώνεται ότι η αγορά έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης των άνω δραστηριοτήτων.

Υπάρχουν επίσης σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προοιωνίζουν την επιτυχία της προσπάθειας.

Σαν φορέας της νέας δραστηριότητας προτείνεται μια νέα αποκεντρωμένη υπηρεσιακή μονάδα της Διανομής.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	2
8.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε επιχειρηματική δραστηριότητα τις δυνατότητες και υποδομές που έχει σήμερα η Διανομή στον τομέα των κατασκευών και συντηρήσεων Ηλεκτρομηχανολογικών έργων.

Οι δυνατότητες και υποδομές αυτές, αφού εμπλουτιστούν και οργανωθούν κατάλληλα μπορούν να αποτελέσουν ένα νέο πακέτο υπηρεσιών που θ' απευθύνεται κυρίως στους Εργολάβους κατασκευαστές οικοδομών και στους πελάτες μέσης τάσεως, αλλά και στους μικρότερους πελάτες όλων των κατηγοριών.

Το νέο πακέτο υπηρεσιών θα το ονομάσουμε **«Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες- Κατασκευές» (ΗΜΥΚ)** και θα στοχεύει αφ' ενός μεν στην επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της Διανομής, αφ' ετέρου δε στο σωστό σχεδιασμό, κατασκευή και λειτουργία των εγκαταστάσεων των πελατών της.

Η συνεχιζόμενη οικονομική ανάπτυξη που σημειώνεται τα τελευταία χρόνια, ευνοεί την ίδρυση νέων σημαντικών επιχειρήσεων και την επέκταση υφισταμένων, με αποτέλεσμα ο αριθμός των πελατών που ζητούν παροχή στη Μ.Τ να αυξάνεται χρόνο με το χρόνο.

Εξ' άλλου, η ολοένα μεγαλύτερη εξάρτηση του σύγχρονου τρόπου ζωής από τον ηλεκτρισμό και η χρήση ακριβών και ευαίσθητων ηλεκτρονικών συσκευών, κάνουν απαραίτητη την αξιόπιστη λειτουργία και προστασία των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων.

Το νέο πακέτο υπηρεσιών ΗΜΥΚ θα περιλαμβάνει τις εξής δυνατότητες:

- Εκπόνηση μελέτης ιδιωτικού Υ/Σ πελάτη μέσης τάσεως.
- Προμήθεια των αναγκαίων υλικών και εξοπλισμού για την κατασκευή ιδιωτικού Υ/Σ πελάτη μέσης τάσεως.
- Κατασκευή ιδιωτικού Υ/Σ πελάτη μέσης τάσεως.
- Επίβλεψη λειτουργίας ιδιωτικού Υ/Σ πελάτη μέσης τάσεως.
- Συντήρηση ιδιωτικού Υ/Σ πελάτη μέσης τάσεως.
- Αποκατάσταση βλαβών ιδιωτικού Υ/Σ πελάτη μέσης τάσεως.
- Κατασκευή θεμελιακών γειώσεων νέων κτιρίων.
- Εγκατάσταση συσκευών αντικεραυνικής προστασίας.

Η ιδέα για το πακέτο ΗΜΥΚ προήλθε από τα συχνά ερωτήματα και αιτήματα τόσο των πελατών όσο και Μηχανικών, για προδιαγραφές, εξοπλισμό και εργασίες.

Αλλωστε είναι γνωστό ότι το αντικείμενο της συντήρησης και της επισκευής βλαβών των ιδιωτικών Υ/Σ, καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από συνταξιούχους της Επιχείρησης.

Η ιδέα ενισχύθηκε και από την έρευνα που έγινε μέσα από το internet, από την οποία διαπιστώσαμε ότι ένας αριθμός ηλεκτρικών εταιρειών προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις ηλεκτροδότησης ήτοι: Υποσταθμό, Η/Ζ, UPS και ενεργειακή διαχείριση.

Το πακέτο ΗΜΥΚ θα αρχίσει με τις προαναφερθείσες υπηρεσίες και θα έχει δυνατότητα εμπλουτισμού σε νέα υλικά και τεχνολογίες καθώς και νέες υπηρεσίες, εφ' όσον μπορέσει να λειτουργήσει ανταγωνιστικά στο νέο περιβάλλον που θ' αναπτυχθεί.

Αναμένεται να τύχει ευνοϊκής υποδοχής από την πλειονότητα των πελατών, ιδιαίτερα δε αυτών του δημόσιου τομέα. Επίσης εκτιμούμε ότι μάλλον ευνοϊκά θα το αντιμετωπίσουν οι μελετητές και οι εργολάβοι κατασκευαστές κτιρίων. Τέλος, είναι φυσικό να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις των Ηλεκτρολόγων και Μηχανολόγων Μηχανικών, που ασχολούνται με το αντικείμενο, τους οποίους θα ανταγωνιστεί άμεσα.

Το πακέτο ΗΜΥΚ θα προσφέρεται αποκεντρωμένα κατά γεωγραφική περιφέρεια της χώρας με την υποδομή και οργάνωση που αναφέρουμε στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το προϊόν ΗΜΥΚ καλύπτει πλήρως τους πελάτες σε θέματα γειώσεων, αντικεραυνικής προστασίας και ιδιωτικού Υποσταθμού. Έτσι αναλαμβάνει την εκπόνηση μελέτης, την προμήθεια των υλικών, την κατασκευή, τη συντήρηση και την αποκατάσταση βλαβών καθ' όλο το χρόνο που διαρκεί το σχετικό συμβόλαιο.

Για τις παραπάνω υπηρεσίες παρέχονται τα σχετικά πιστοποιητικά και η προβλεπόμενη υπεύθυνη δήλωση για τον ιδιωτικό υποσταθμό.

## Η ΑΓΟΡΑ

Η οικονομική ανάπτυξη, όπως προαναφέραμε, αλλά και τα σημαντικά φορτία λόγω κλιματισμού, τα οποία αναμένεται να βαίνουν αυξανόμενα, οδηγούν όλο και περισσότερους πελάτες σε παροχές Μ.Τ. Έτσι η αγορά στο πεδίο των μελετών – κατασκευών – λειτουργίας των ιδιωτικών Υ/Σ εκτιμάται ότι τα επόμενα χρόνια θα αναπτύσσεται πολύ γρήγορα.

Εξ' άλλου διαπιστώνεται ότι εκτός της Αθήνας, Θεσσαλονίκης και ενδεχομένως λίγων ακόμα μεγάλων πόλεων, η εξυπηρέτηση δεν είναι αυτή που θα επιθυμούσαν οι πελάτες.

Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλοί διατηρούν εφεδρικά καλώδια και μετασχηματιστές τους οποίους πιθανόν ουδέποτε θα χρησιμοποιήσουν, για το φόβο βλάβης που δεν θ' αποκατασταθεί σε σύντομο χρόνο. Ακόμα είναι χαρακτηριστικό ότι κατά κανόνα σε εργασίες υποσταθμών, χρησιμοποιούνται από τους πελάτες και τους εργολάβους, συνταξιούχοι της ΔΕΗ με σχετική εμπειρία.

Στο πεδίο των γειώσεων, της αντικεραυνικής προστασίας και άλλων υπηρεσιών που ενδεχομένως θα μπορούσε να συμπεριλάβει το ΗΜΥΚ, διαπιστώνεται αδιαφορία από τους πελάτες και τους εργολάβους, που προέρχεται κυρίως από άγνοια του θέματος. Εκτιμούμε ότι στο χώρο αυτό υπάρχει μια εν δυνάμει αγορά, όχι ίσως πολύ σημαντική σε έσοδα, αλλά πάντως πρόθυμη να συνεργαστεί σ' ένα θέμα που ενδιαφέρει πολύ την Επιχείρηση για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεών της.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ανταγωνισμός θα υπάρξει στις μεγάλες πόλεις όπου υπάρχουν εξειδικευμένες εταιρείες με κύριο αντικείμενο τους Υ/Σ, τις γειώσεις και την αντικεραυνική προστασία.

Στις υπόλοιπες περιοχές της χώρας δεν αναμένεται να υπάρξει σοβαρός ανταγωνισμός στο χώρο των κατασκευών.

Αντίθετα στη συντήρηση και λειτουργία του Υ/Σ θα υπάρξει ανταγωνισμός με μείωση των τιμών, καθ' ότι υπάρχουν πολλοί ενδιαφερόμενοι Μηχανικοί.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** του πακέτου ΗΜΥΚ προέρχεται από τα εξής:

- ❑ Υπάρχει μεγάλη συνάφεια των προτεινόμενων υπηρεσιών με το κύριο αντικείμενο της Επιχείρησης και επομένως ο πελάτης την θεωρεί σαν φυσικό παροχέα αυτών.
- ❑ Η επιχείρηση έχει ζωηρό ενδιαφέρον για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων των πελατών της, δοθέντος ότι συχνά επηρεάζουν τη λειτουργία και των δικών της εγκαταστάσεων.
- ❑ Η Επιχείρηση διαθέτει ήδη το μεγαλύτερο μέρος του απαιτούμενου εξοπλισμού και υλικών και καλή τεχνογνωσία.
- ❑ Η κατασκευή του ιδιωτικού Υ/Σ εκ των πραγμάτων συνδυάζεται με τις εργασίες που ούτως ή άλλως κάνει η ΔΕΗ στον πελάτη μέσης τάσεως. Αυτό συντελεί στη μείωση του κόστους.
- ❑ Για τις εργασίες του ΗΜΥΚ θα χρησιμοποιηθεί και προσωπικό της Επιχείρησης που ασχολείται στο κύριο αντικείμενο, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα, πράγμα που θα της επιτρέψει να έχει ανταγωνιστικές τιμές.
- ❑ Η οργανωτική δομή της Διανομής της επιτρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες ΗΜΥΚ (ιδιαίτερα της συντήρησης και λειτουργίας Υ/Σ) αποκεντρωμένα σ' όλη την έκταση της χώρας, ακριβώς δηλαδή αυτό που λείπει από την αγορά.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Επειδή η επιχειρηματική δραστηριότητα θα αναπτυχθεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει προς τούτο να ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα τόσο στην οργάνωση της δραστηριότητας, όσον και στην παρακίνηση των εμπλεκόμενων (κίνητρα κ.λ.π).

Μετά την ολοκλήρωση της οργάνωσης του φορέα του πακέτου ΗΜΥΚ, η δραστηριότητα θα αρχίσει ταυτόχρονα σ' όλη την Ελλάδα.

Η προσπάθεια για ανάπτυξη των πωλήσεων θα έχει δύο άξονες:

- ❑ τις νέες εγκαταστάσεις.
- ❑ τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις.

Και για τους δύο άξονες της προσπάθειας καθοριστικό ρόλο θα παίξουν:

- ❑ οι ανταγωνιστικές τιμές.
- ❑ η δυνατότητα επικοινωνίας και ενημέρωσης.

Κατά το πρώτο διάστημα της προσπάθειας θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στους πελάτες Μ.Τ του δημόσιου τομέα και των οργανισμών. Λόγω των συχνών αλλαγών προσώπων και της γενικότερης νοοτροπίας, είναι γεγονός ότι οι εγκαταστάσεις τους υστερούν σε συντήρηση, ενώ προτιμούν την ασφάλεια που τους παρέχει η ΔΕΗ και θέτουν σε δεύτερη θέση τις τιμές.

Θα ακολουθήσει ενημερωτική επίσκεψη όλων των ήδη υπαρχόντων πελατών Μ.Τ, ενώ οι κατά τόπους φορείς του πακέτου ΗΜΥΚ θα πρέπει να αποκτήσουν την ικανότητα να εντοπίζουν την κάθε νέα επένδυση ήδη από το στάδιο της μελέτης.

## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Ο βασικός κορμός του πακέτου ΗΜΥΚ είναι ήδη οικείος στα στελέχη και σε μεγάλο μέρος του τεχνικού προσωπικού της Διανομής.

Θα απαιτηθεί εμπειρία στην προμήθεια υλικών, σύνταξη και υποβολή προσφορών, διαπραγμάτευση και ανάπτυξη τοπικών συνεργασιών.

Θα προδιαγραφεί ένας αριθμός εναλλακτικών λύσεων ώστε να υπάρχει ευελιξία και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Το προϊόν κατά περίπτωση μπορεί να αγοραστεί από τον πελάτη ή να μισθωθεί με το σύστημα leasing.

## **ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Ο φορέας υλοποίησης του πακέτου ΗΜΥΚ θα είναι μια νέα αποκεντρωμένη υπηρεσιακή μονάδα της Διανομής.

Η κεντρική υπηρεσία στην Αθήνα θα αποτελείται από μια ολιγομελή ομάδα π.χ. 2 Μηχανικοί, 1 τεχνικός επιμελητής, 1 γραμματέας. Κύριο μέλημα της κεντρικής υπηρεσίας θα είναι: η προμήθεια των υλικών, η σύνταξη των προδιαγραφών, η σύνταξη των προσφορών, ο έλεγχος των τοπικών συνεργασιών, ο συντονισμός των περιφερειακών τμημάτων, η παρακολούθηση των οικονομικών και η συγκέντρωση των στοιχείων.

Το περιφερειακό τμήμα (π.χ. Κρήτη- Ρόδος) θ' αποτελείται από 1 Μηχανικό, 1 Υπομηχανικό, 1 σχεδιαστή, 1 γραμματέα. Το περιφερειακό τμήμα θα είναι υπεύθυνο για τις επαφές με τους πελάτες, την υποβολή και διαπραγμάτευση των προσφορών, την εκπόνηση των μελετών, την επίβλεψη των έργων, την

είσπραξη των απαιτήσεων μέσω των υπηρεσιών της Διανομής, την ανάπτυξη τοπικών συνεργασιών και την συγκέντρωση και προώθηση των στοιχείων.

Σε κάθε έδρα Περιοχής, το Περιφερειακό τμήμα θα αναπτύσσει μια συνεργασία, κατά προτίμηση με ένα Μηχανικό της Περιοχής ή αν κρίνει ότι δεν καλύπτεται ικανοποιητικά, μ' ένα ιδιώτη εργολάβο Μηχανικό ως υπεργολάβο. Ο Μηχανικός της Περιοχής θα λειτουργεί σαν εκπρόσωπος του Περιφερειακού τμήματος και θα το συνδράμει στα καθήκοντά του.

Στην περίπτωση που η Περιοχή διαθέτει κατασκευαστική δυνατότητα, η κατασκευή των έργων θα γίνεται από συνεργεία της ΔΕΗ. Για όλο το προσωπικό που μόνιμα ή περιστασιακά εμπλακεί στο ΗΜΥΚ, θα υπάρχουν έξτρα αμοιβές.

Εφ' όσον, από την εξέλιξη της δραστηριότητας κριθεί σκόπιμο, θα συσταθεί εξειδικευμένο περιφερειακό συνεργείο κατασκευών.

Η βιωσιμότητα της νέας υπηρεσιακής μονάδας και οι αμοιβές του προσωπικού θα κρίνονται εκ του οικονομικού αποτελέσματος.

## **ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Δεν θ' απαιτηθούν σημαντικές επενδύσεις και η προσπάθεια θα γίνει επί γνωστού εδάφους και ως εκ τούτου δεν θα προκύψουν οικονομικοί κίνδυνοι.

Υπάρχει ο κίνδυνος η νέα δραστηριότητα να αφομοιωθεί από το κύριο αντικείμενο της Επιχείρησης και να περιέλθει στους γνωστούς ρυθμούς και παραγωγικότητα, οπότε θα πάψει να είναι ανταγωνιστική και ενδιαφέρουσα για τον πελάτη.

Καθοριστική σημασία σ' αυτό, θα παίξει η επιλογή προσώπων και το σύστημα κινήτρων.

Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος η πρόθεση της Επιχείρησης να αναπτύξει τη δραστηριότητα του ΗΜΥΚ, να προσκρούσει στη νομοθεσία περί προστασίας του ανταγωνισμού, αν θεωρηθεί ότι εκμεταλλεύεται τη δεσπόζουσα θέση της στο χώρο.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**DEH ON LINE**

**(DOL)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει τη δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών internet.

Οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το Internet εξελίσσονται καθημερινά και στο μέλλον αναμένεται και στην Ελλάδα το ποσοστό των χρηστών του Διαδικτύου να γνωρίσει πάρα πολύ μεγάλη αύξηση.

Επιπλέον η δεδηλωμένη θέληση της ΔΕΗ να εισέλθει στον χώρο των τηλεπικοινωνιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που θα βοηθήσει την ανάπτυξη μιας εταιρείας, η οποία θα ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών Internet.

Η εταιρεία αυτή θα μπορεί να ενσωματωθεί στην θυγατρική επιχείρηση των τηλεπικοινωνιών, της οποίας την γκάμα υπηρεσιών θα ολοκληρώνει.

Δεν διαφαίνονται σημαντικοί κίνδυνοι, δοθέντος μάλιστα ότι δεν απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις για την ανάπτυξη της δραστηριότητας.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	2
8.	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ –ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει τη σκοπιμότητα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τομέα των παροχών υπηρεσιών Internet.

Το νέο προϊόν-υπηρεσία θα το ονομάσουμε **“DEH On Line” (DOL)** και σκοπό θα έχει την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών Internet. Εκμεταλλευόμενη τις τεχνολογικές δυνατότητες του World Wide Web, η Διανομή θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των νέων προηγμένων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, συνδρομητικών και μη, σε συνεργασία με επώνυμες εταιρείες, που ειδικεύονται στους αντίστοιχους τομείς.

Η ιδέα για την DOL προήλθε από το γεγονός ότι οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το Internet εξελίσσονται καθημερινά και στο μέλλον αναμένεται και στην Ελλάδα το ποσοστό των χρηστών του Διαδικτύου να γνωρίσει πάρα πολύ μεγάλη αύξηση. Επιπλέον το γεγονός ότι η Διανομή διαθέτει ένα δίκτυο, το οποίο διασχίζει την Ελληνική επικράτεια στο σύνολό της, της δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει ένα πρωτοποριακό δίκτυο περνώντας ψηφιακές πληροφορίες μέσα από τους αγωγούς του ρεύματος. Μέχρι το 2003 όποιος Ευρωπαίος πολίτης δεν είναι συνδεδεμένος με το Διαδίκτυο και δεν ξέρει να χειρίζεται τις νέες τεχνολογίες του Internet για την Κομισιόν των Βρυξελλών και κατ' επέκταση για κάθε εργοδότη θα θεωρείται αναλφάβητος, ενώ ταυτόχρονα κορυφαίοι παράγοντες γνωστών εμπορικών επιχειρήσεων αναφέρουν ότι κύριος της αγοράς θα είναι αυτός που θα ελέγχει τις νέες τεχνολογίες. Είναι λοιπόν λογικό να υποθέσουμε ότι, στο άμεσο μέλλον και στην Ελλάδα θα συντελεστούν ριζικές αλλαγές στον τομέα του Internet, ενώ ταυτόχρονα ο αριθμός των χρηστών και το ποσοστό διείσδυσης του Internet στην Ελλάδα θα αυξηθεί κατακόρυφα. Ενδεικτικό των παραπάνω άλλωστε είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με τους ειδικούς: «Για την επόμενη πενταετία εκτιμάται πως ο ρυθμός αύξησης των χρηστών Internet παγκοσμίως θα τρέχει με ρυθμό 52% ετησίως». Διαφαίνεται λοιπόν ότι είναι πολύ σημαντικό για τη Διανομή να μη μείνει απαθής σε αυτές τις προκλήσεις. Πιστεύουμε ότι είναι ανάγκη να παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις και να είναι έτοιμη ώστε να μπορέσει σύντομα να πρωταγωνιστήσει στον νέο αυτό κλάδο.

Στην Διαδικτυακή κοινότητα υπάρχει αυτή τη στιγμή έντονος προβληματισμός σχετικά με το μέλλον του Internet και τη μεταφορά δεδομένων γενικότε-

ρα, όταν θα αυξηθεί πολύ το εσωτερικό δίκτυο της Ελλάδος, αλλά και όταν οι μεγάλοι εκτός Ελλάδος ISPs αποφασίσουν να εντάξουν στα σχέδιά τους το ελληνικό δίκτυο και δεν τα βρουν με τον Ο.Τ.Ε. Ήδη μια ανάλογη εταιρεία η PanafonNet εφαρμόζει μια νέα λύση χρησιμοποιώντας το ήδη υπάρχον ασύρματο δίκτυο της Panafon. Μια άλλη λύση μπορεί να προέλθει από τη Διανομή χρησιμοποιώντας μια νέα τεχνολογία η οποία επιτρέπει τη μεταφορά δεδομένων μέσα από το δίκτυο της ηλεκτροδότησης. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση κάποιας συγκεκριμένης συσκευής, η οποία έχει ήδη έρθει στη χώρα μας, τα δεδομένα που στέλνουμε και λαμβάνουμε μπορούν να περνούν μέσα από τους αγωγούς της ΔΕΗ, με αποτέλεσμα να υπάρχει η δυνατότητα εκμετάλλευσης ενός δικτύου τόσο πολύ εξαπλωμένου στην Ελλάδα και ίσως περισσότερο από αυτό του Ο.Τ.Ε. Στο στάδιο αυτό ένα εσωτερικό δίκτυο με αυτά τα καλώδια μπορεί να φτάσει χωρητικότητα έως και 1Mb (ενώ ένα αντίστοιχο δίκτυο με UTP καλώδιο μπορεί να φτάσει τα 100 Mb), αλλά η τεχνολογία προχωρεί με πολύ γρήγορους ρυθμούς και όπως φαίνεται πολύ σύντομα θα φτάσουν τα 10 Mb.

Επιπλέον η δεδηλωμένη θέληση της ΔΕΗ να εισέλθει στον χώρο των τηλεπικοινωνιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που θα βοηθήσει την ανάπτυξη μιας εταιρείας, η οποία θα ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών Internet. Οι νέες τεχνολογίες είναι δεδομένο ότι θα μονοπωλήσουν το μέλλον και όποια εταιρεία δεν μπορεί να τις χειρίζεται θα βρεθεί σε πολύ δυσχερή θέση. Άλλωστε ακόμη και δυνητικά παρουσιάζεται στη Διανομή η πολύ μεγάλη ευκαιρία να αναπτύσσει την κατάλληλη υποδομή στις τηλεπικοινωνίες και το διαδίκτυο ούτως ώστε όταν η ΔΕΗ αναπτύξει το δικό της κύκλωμα σταθερής ή ασύρματης τηλεφωνίας να μπορέσει αυτόματα να παρέχει και αναβαθμισμένες υπηρεσίες Internet αυξάνοντας κατακόρυφα τα έσοδά της καθώς δεν θα υπάρχει η ανάγκη της χρήσης ενδιάμεσων φορέων για τη χρήση άλλων δικτύων. Είναι λοιπόν σκόπιμο να αναπτυχθεί μια δραστηριότητα γύρω από τις τεχνολογίες του Internet, ούτως ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία που θα της δοθεί όταν θα αναπτυχθεί το δίκτυο τηλεφωνίας της ΔΕΗ.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

- Ο φορέας που θα υλοποιήσει την DOL θα πρέπει να παρέχει σύγχρονες υπηρεσίες Internet. Η Διανομή, σαν παροχέας Inter-

net (ISP), θα πρέπει να ανταγωνιστεί τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές της. Η ιδιαιτερότητα, ωστόσο του συγκεκριμένου αντικείμενου έγκειται στο ότι το περιθώριο κέρδους από την απλή σύνδεση με το Internet είναι πολύ μικρό (ειδικά εφόσον χρησιμοποιηθεί μέσα από το δίκτυο του ΟΤΕ), ενδεικτικό του γεγονότος είναι ότι στο εξωτερικό οι τιμές των συνδρομών βρίσκονται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ενώ πολλές είναι οι εταιρείες, οι οποίες πλέον έχουν αρχίσει και παρέχουν δωρεάν σύνδεση με το Internet. Κάτι, αντίστοιχο αναμένεται να συμβεί και στην εγχώρια αγορά (άλλωστε ήδη δραστηριοποιούνται εταιρείες και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί στην Ελλάδα οι οποίες παρέχουν δωρεάν σύνδεση, όπως η Xtreme, η ΟΝΝΕΔ και η Ε.Ε.Χ.Ι.). για αυτό, η DOL πρέπει να δώσει το βάρος στις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας πέρα από τις συνδέσεις.

Η DOL θα μπορεί να παρέχει:

- **Υπηρεσίες πρόσβασης στο Internet**
  - Dialup, μέσω τηλεφωνικών γραμμών
  - ISDN στα 64 και στα 128 Kbps.
  - Dedicated line. (Σύνδεση μέσω μισθωμένου κυκλώματος, σε ταχύτητες από 33.6 Kbps έως και 2 Mbps ο χρήστης έχει μόνιμη πρόσβαση στο Internet).
- **Υπηρεσίες Προβολής και Διαφήμισης**
  - Ανάπτυξη εταιρικών sites
  - Σχεδιασμός και μελέτη του website
  - Φιλοξενία σελίδων WWW
  - Εταιρικό Virtual WWW Hosting
  - Διαφημιστική Προβολή
- **Υπηρεσίες Τηλεπικοινωνιών**
- **FRAME RELAY**

Μια αξιόπιστη, χαμηλού κόστους λύση για τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες της κάθε εταιρείας. Ένας ευέλικτος και σύγχρονος τρόπος διασύνδεσης δύο ή περισσότερων σημείων.

- **DATA VPN**

Με σύνδεση από 9.6 Kbps έως 2 Mbps, και με χρήση μισθωμένου κυκλώματος, ή απλού τηλεφωνικού δικτύου, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εφαρμογής του πελάτη.

Η προσοχή της DOL καλό είναι να επικεντρωθεί στις ανάγκες των επιχειρήσεων παρέχοντας υπηρεσίες, όπως:

- **VIRTUAL PRIVATE NETWORKS (VPNs)**

Σχεδιασμός και υλοποίηση Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων μεταξύ γραφείων, υποκαταστημάτων, συνεργατών, προμηθευτών και πελατών σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό, αυξάνοντας την ευελιξία επικοινωνίας δεδομένων και φωνής, την ασφάλεια μεταφοράς δεδομένων με το μικρότερο δυνατό τηλεπικοινωνιακό κόστος και παρέχοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα επιλογής της σύνδεσης (dialup / μόνιμης γραμμής) και της ταχύτητας, ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του χρήστη.

- **INTERNET CONNECTIVITY**

Ολοκληρωμένη λύση σύνδεσης στο Internet για επιχειρήσεις μέσω Μισθωμένων Κυκλωμάτων, υψηλών ταχυτήτων και σύγχρονων τεχνικών προδιαγραφών.

- **FACILITIES MANAGEMENT**

Εφαρμογή ειδικών διαδικασιών διαχείρισης υπολογιστικών συστημάτων και πόρων, πετυχαίνοντας βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της εταιρείας, χωρίς την ανάλογη επιβάρυνση κόστους. Περιλαμβάνει Virtual Web Hosting, Server Hosting, και Web Applications. Μέσω του Virtual Web Hosting μπορεί να προσφέρεται φιλοξενία των web sites στους servers της DOL, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στις εταιρείες να αποκτήσουν άμεση παρουσία

στο χώρο του Internet. Η υπηρεσία Server Hosting δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν το Network Operation Center (NOC) της DOL, ενοικιάζοντας χώρο σε αυτό για τη φιλοξενία του server τους. Μέσω των Web Applications μπορεί να παρέχεται η δυνατότητα φιλοξενίας προγραμμάτων outsource που υποστηρίζουν Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) και άλλες εφαρμογές με βάση τις ανάγκες του πελάτη-χρήστη.

- **E-BUSINESS**

Οι εφαρμογές e-business που θα παρέχει η DOL πρέπει να προσαρμόζονται με βάση τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και ανάγκες του κάθε πελάτη-χρήστη και αφορούν τόσο προϊόντα, όσο και υπηρεσίες όπως, δημιουργία εικονικών πολυκαταστημάτων, χρηματοπιστωτικών οργανισμών, κέντρων ιατρικής περίθαλψης, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, τουριστικών γραφείων.

- **WEB DEVELOPMENT**

Μελέτη, καλλιτεχνικός σχεδιασμός και υλοποίηση του site, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη, χρησιμοποιώντας την πιο σύγχρονη τεχνολογία όπως Flash, A.S.P., JAVA, JavaScript (Server-Client), C.G.I., D-HTML, από μία ομάδα εξειδικευμένων γραφιστών και προγραμματιστών. Επίσης το τμήμα Ανάπτυξης, θα αναλύει, μελετά, προδιαγράφει και υλοποιεί ολοκληρωμένες και πρωτοποριακές λύσεις, ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρίας.

- **Ποιότητα υπηρεσιών:**

Με την τεχνολογία Frame Relay είναι εφικτή η ευέλικτη διαχείριση της διαθέσιμης χωρητικότητας και η δυνατότητα εγγύησης συγκεκριμένου ελάχιστου ρυθμού μετάδοσης δεδομένων (Committed Information Rate - CIR). Έτσι τα ευαίσθητα ως προς τον ρυθμό μετάδοσης δεδομένα (όπως η φωνή σε μια ζωντανή συνομιλία) μεταφέρονται χωρίς καθυστερήσεις και διακοπές. Ταυτόχρονα, τα πιο ανεκτικά ως προς τις καθυστερήσεις δεδομένα, εκ-

μεταλλεύονται τις μεγάλες ταχύτητες πρόσβασης (access rate) για την επίτευξη μεγάλου ρυθμού μετάδοσης.

- **Εφαρμογές:**

Η τεχνολογία Frame Relay είναι διάφανη για τις εφαρμογές, και επιτρέπει την άμεση αντικατάσταση των δαπανηρών μισθωμένων γραμμών με γραμμές Frame Relay. Με τη χρήση ειδικών συσκευών FRAD (Frame Relay Access Device) είναι δυνατή:

- ο Διασύνδεση τηλεφωνικών κέντρων.
- ο Διασύνδεση τοπικών δικτύων.
- ο IBM communications (SDLC, SNA)
- ο Διασύνδεση ASCII τερματικών σε host
- ο Remote PC access
- ο Ανάπτυξη Εφαρμογών Internet
- ο Ανάπτυξη E-Commerce
- ο Ολοκληρωμένες υπηρεσίες
- ο Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες Web

- **ΠΑΡΟΧΕΣ**

- ο Εικοσιτετράωρη τηλεφωνική υποστήριξη με τοπική κλήση ΕΠΑΚ.
- ο Ταχύτητες σύνδεσης μέχρι και 56.000 bps ( V90 modems)
- ο Προσωπική διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail account).
- ο Την εγκατάσταση και ρύθμιση της σύνδεσης στον υπολογιστή του πελάτη.
- ο Την προμήθεια του απαραίτητου λογισμικού σύνδεσης και χρήσης του Internet, συνοδευόμενο από εγχειρίδια με κατανοητές οδηγίες χρήσης στα Ελληνικά.
- ο Συστήματα ασφάλειας για την διασφάλιση του απόρρητου των στοιχείων.
- ο Πρόσβαση στις λίστες συζητήσεων του Usenet News server.
- ο Σύνδεση με τα πιο σύγχρονα πρωτόκολλα επικοινωνίας.
- ο Όλες τις υπηρεσίες Internet.
- ο WWW & FTP proxy server.

- ο Background FTP - Υπηρεσία μεταφοράς αρχείων χωρίς την απαίτηση ταυτόχρονης σύνδεσης στο Internet.
- ο Δυνατότητα σύνδεσης σε οποιοδήποτε POP της DOL στην Ελλάδα με ένα απλό τηλεφώνημα.
- ο Δυνατότητα σύνδεσης τοπικού δικτύου.

Η DOL θα πρέπει να διαθέτει ολοκληρωμένες λύσεις για τους πελάτες της (μελέτη, εγκατάσταση, διασύνδεση δικτύων, εκπαίδευση, υποστήριξη κ.λ.π.).

Η DOL ακόμη, πέρα από την φυσική σύνδεση με το Internet, θα πρέπει να δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες που κάνουν το Internet πιο αποδοτικό. Όπως υπηρεσίες χρηματιστηρίου, ειδησεογραφικής και αθλητικής ενημέρωσης, δελτίων καιρού κλπ.

- **Ανάπτυξη και συμμετοχή υπηρεσιών WEB Banking.**

Όπως αναφέρεται ο ρόλος των τραπεζικών καταστημάτων ως δίκτυο διανομής τραπεζικών υπηρεσιών, θα μειωθεί κατακόρυφα και θα φτάσει το έτος 2005 στο 10% έναντι 50% που ήταν το 1995. Η δραστηριότητα εκτός καταστημάτων αυξάνει κατά 15% ετησίως. Μια άλλη σημαντική εξέλιξη που επηρεάζει άμεσα τον Τραπεζικό χώρο είναι η συνέπεια της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, η οποία έχει επιφέρει αισθητή μείωση στο κόστος των Τηλεπικοινωνιών και των Υπολογιστών. Συνέπεια αυτού του φαινομένου είναι η θεαματική ανάπτυξη των πληροφοριακών Λεωφόρων, η οποία έχει διαμορφώσει ένα καινούριο πλαίσιο επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες της.

- **Ανάπτυξη υπηρεσιών WAP.**

- **Εισιτήρια On Line, μέσω της DOL.**

Παροχή δυνατότητας διενέργειας κρατήσεων με ηλεκτρονικό τρόπο (Computerized Reservation System) για κάθε μέσο μεταφοράς και θεάματος τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ακόμη σκόπιμο είναι να δραστηριοποιηθεί σε εξειδικευμένα e-business portals που απευθύνονται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις (κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο στις ΗΠΑ) π.χ. το eBay.com το οποίο στοχεύει στην Business to Business αγορά και

γενικά στην παροχή υπηρεσιών προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις με σκοπό να τις βάλει στην ηλεκτρονική αγορά, και σύνδεση των υπευθύνων των αγορών μικρών επιχειρήσεων με τους πιθανούς προμηθευτές εξοπλισμού και πρώτων υλών.

- **Συμμετοχή στη δημιουργία Έξυπνων καρτών.**
- **Ανάπτυξη προϊόντων τηλε-συνδιάσκεψης, voice over IP κλπ.**
- **Παροχή συμβουλευτικών και τεχνικών υπηρεσιών.**

## Η ΑΓΟΡΑ

Η αγορά στόχος της DOL είναι το σύνολο του πληθυσμού της Ελλάδας το οποίο θέλει να συνδεθεί με το Internet, καθώς και το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου που θέλει να καλύψει ανάγκες επικοινωνίας, δικτύων και διαφήμισης. Από εκεί και πέρα, ενδεχομένως, θα ήταν καλό να εστιάσει περισσότερο στον επιχειρηματικό κόσμο, φροντίζοντας να καλύψει τις ανάγκες των επιχειρηματιών. Με την ανάπτυξη και υποστήριξη εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου, ανάπτυξης ιστοσελίδων, εναλλακτικές μορφές τηλεπικοινωνιών και τεχνικής υποστήριξης δικτύων η DOL θα μπορέσει να διεκδικήσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς από τις ελληνικές εταιρείες και ενδεχομένως να διεκδικήσει την επέκτασή της στις γειτονικές χώρες (Βαλκάνια, Α. Ευρώπη, Τουρκία, Κύπρος, Β. Αφρική). Τέλος, οι πρώτοι χρήστες των ηλεκτρονικών δικτύων για προσιτές υπηρεσίες τηλε-συνδιάσκεψης αναμένεται να είναι οι μεγάλες διεθνικές επιχειρήσεις και ο επιχειρηματικός κόσμος. Θεωρείται, όμως, σχεδόν βέβαιο ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα θα ακολουθήσουν τα μέλη της επιστημονικής κοινότητας.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ο ανταγωνισμός στον χώρο του Διαδικτύου είναι αναμφισβήτητα πολύ μεγάλος, καθώς είναι πάρα πολλές οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο αυτό, όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα οι μεγαλύτεροι ISP που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι οι ε-

ταιρείες Forthnet, OTEnet, HOL και HellasNet (Θυγατρική της Forthnet), ενώ εκτός από αυτές δραστηριοποιούνται με μικρότερο μερίδιο αγοράς και οι IPNG, Sparknet, AiasNet και Ideal Telecom.

Επομένως, ο νέος φορέας θα κληθεί να ακολουθήσει μια επιθετική στρατηγική εκμεταλλευόμενος τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει, προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις της Ελληνικής αγοράς. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η διείσδυση του Διαδικτύου στην Ελληνική αγορά βρίσκεται σε πολύ χαμηλά ποσοστά, γεγονός που σημαίνει ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια για ανάπτυξη αλλά και ο χώρος για αρκετές ακόμη ανταγωνιστικές εταιρείες. Συν τοις άλλοις η εξέλιξη της νέας τεχνολογίας γίνεται με πολύ γοργούς ρυθμούς, γεγονός που αφήνει περιθώριο για νέες εταιρείες να αναπτυχθούν, παρά το γεγονός ότι οι άλλες εταιρείες δραστηριοποιούνται για περισσότερο καιρό στο αντικείμενο αυτό. Επιβάλλεται, λοιπόν, η DOL να δραστηριοποιηθεί στον χώρο αυτό με πολλή προσοχή, διεκδικώντας δυναμικά ένα σημαντικό μερίδιο με όπλο την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, την αφοσίωση στον πελάτη, την χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και την εστίαση σε ομάδες πελατών υψηλού κέρδους, όπως ο επιχειρηματικός κόσμος και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της εταιρείας προέρχεται από τα εξής:

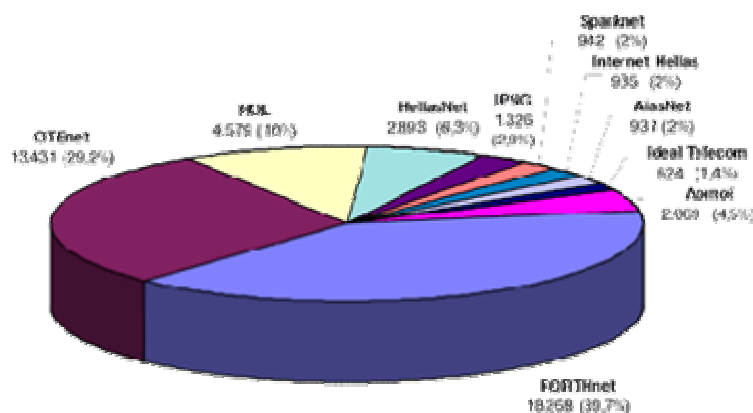
1. Η Διανομή αυτή τη στιγμή διαθέτει το μεγαλύτερο, ίσως, δίκτυο στην Ελλάδα, την οποία και καλύπτει από άκρη σε άκρη. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα της χρήσης των αγωγών του ρεύματος για μεταφορά δεδομένων.
2. Η Διανομή διαθέτει ένα πολύ μεγάλο πελατολόγιο το οποίο φτάνει περίπου τα 6.5 εκατομμύρια Ελλήνων, τους οποίους μπορεί να προσεγγίσει.
3. Η Διανομή διαθέτει ένα πολύ καλό δίκτυο σημείων εξυπηρέτησης σε όλη την Ελλάδα το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την DOL για δημιουργία σημείων πώλησης της ίδιας της DOL.
4. Η Διανομή παρέχει της υπηρεσίες της συνδρομητικά στους πελάτες της κάτι που σημαίνει ότι η δημιουργία μιας νέας συνδρομητικής υπηρεσίας θα μπορεί ενδεχομένως να αλληλεπιδρά με την

προηγούμενη. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι θα μπορεί η Διανομή να γνωρίζει εκ των προτέρων ποιοι είναι οι συνεπείς πελάτες, ώστε να αποφεύγει τις πολλές επισφάλειες, θα μπορεί να επιβραβεύει τους συνεπείς και τους μεγάλους πελάτες με προσφορές και ενδεχομένως μπορεί να διερευνήσει την περίπτωση κοινής έκδοσης λογαριασμών για μείωση του κόστους της.

5. Η Διανομή θα μπορεί να διαθέσει ένα χώρο από τα ήδη υπάρχοντα καταστήματά της για το στήσιμο των κατά τόπους κόμβων που απαιτούνται ούτως ώστε να μπορεί σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα να καλύψει την επικράτεια και να μπορεί πλέον να ανταγωνίζεται ευθέως τους μεγάλους παροχείς υπηρεσιών Internet.
6. Σε ενδεχόμενη ανάπτυξη από πλευράς της Διανομής δικτύου σταθερής ή κινητής τηλεφωνίας θα μπορέσει να μειωθεί το κόστος της DOL σε πολύ μεγάλο βαθμό αφού δεν θα χρησιμοποιεί τα δίκτυα του ΟΤΕ αλλά θα καρπώνεται η ίδια τις τηλεφωνικές μονάδες.

Τα δυνατά σημεία των ανταγωνιστών συνοπτικά είναι:

1. Οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες (τουλάχιστον οι μεγάλες) καλύπτουν σχεδόν ολόκληρη την Ελλάδα με κόμβους και σημεία πώλησης, ενώ έχουν ήδη έτοιμο ένα μεγάλο πελατολόγιο.
2. Οι εταιρείες του χώρου έχουν ήδη ένα καλό όνομα στο χώρο, ειδικά η ΟΤΕnet η οποία και έχει πολύ καλό brand όσον αφορά τις τηλεπικοινωνίες.



3. Λειτουργώντας εδώ και χρόνια στον κλάδο οι ανταγωνιστικές εταιρείες έχουν συνάψει σχέσεις συνεργασίας με επιχειρήσεις της πληροφορικής και άλλους επιχειρηματικούς παράγοντες που τους διευ-

κολύνουν να προχωρήσουν την έρευνα τις τεχνολογίας και να παρέχουν συνεχώς νέες υπηρεσίες στους πελάτες τους.

## Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Πολύ γρήγορα, επίσης, θα πρέπει να διεκδικήσει μερίδιο αγοράς από τις ελληνικές επιχειρήσεις, παρέχοντάς τους τις αντίστοιχες υπηρεσίες με τους ανταγωνιστές.

Στο μέλλον θα μπορεί επίσης να διερευνηθεί και η περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων της στην Βαλκανική και στη Κύπρο και δυναμική παρουσία στις εκεί αγορές σε συνεργασία και με τοπικούς παροχείς (ISPs).

Γενικά η οργανωτική υποδομή θα πρέπει αρχικά να έχει δύο κατευθύνσεις:

1. Τις εταιρείες, οι οποίες θέλουν σύνδεση με το Διαδίκτυο, εσωτερικό δίκτυο και γενικότερες ανάγκες επικοινωνίας με τους προμηθευτές της.
2. Τον απλό οικιακό χρήστη, ο οποίος θέλει μια σύνδεση με το Internet από το σπίτι του.

Κατόπιν θα πρέπει να στραφεί και στα υπόλοιπα μέρη της αγοράς, όπως εταιρείες οι οποίες θέλουν να κατασκευάσουν μια σελίδα στο Internet για διαφήμιση, ακαδημαϊκά ιδρύματα, εξειδικευμένες επιχειρηματικές εφαρμογές κλπ.

Τέλος, θα πρέπει στην πορεία η DOL να επιλέξει κάποιο πιο περιορισμένο μέρος της αγοράς στο οποίο θα δώσει και τη μεγαλύτερη προσοχή της (π.χ. ηλεκτρονικό επιχειρείν, επαγγελματίες κλπ.) φροντίζοντας να παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες για να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες τους.

Η πώληση των συνδρομών και των γενικότερων υπηρεσιών που θα προσφέρει η DOL θα πρέπει να γίνεται και μέσα από τα ίδια τα γραφεία της με εξειδικευμένους υπαλλήλους οι οποίοι θα μπορούν να πληροφορούν τους ενδιαφερόμενους, αλλά και με ενημερωτικές επισκέψεις σε εταιρείες και οργανισμούς με σκοπό να τους εξηγήσουν τις υπηρεσίες που προ-

σφέρει η DOL, τις ανάγκες που θα μπορούσε να καλύψει σε μια επιχείρηση, αλλά και την παρουσίαση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η DOL.

Επίσης απαιτείται εκτεταμένη διαφήμιση για να μπορέσει να γίνει γνωστή η DOL, αλλά και να γίνει αποδεκτό από την κοινή γνώμη ότι η Διανομή, μπορεί να δραστηριοποιηθεί εκτός από το ρεύμα και στις τηλεπικοινωνίες. Το θετικό σημείο είναι ότι δεν θα δημιουργηθούν αρνητικοί συνειρμοί λόγω του ότι η Διανομή είναι κρατική εταιρεία επειδή υπάρχει το θετικό προηγούμενο του ΟΤΕ, ο οποίος δραστηριοποιήθηκε με πολύ επιτυχία.

Τέλος, θα ήταν καλό να υπάρχουν προσφορές με δωρεάν μηνιαίες ή διμηνιαίες συνδρομές, ούτως ώστε να μπορεί ο χρήστης να διαπιστώσει την ταχύτητα του δικτύου της DOL αλλά και τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που θα προσφέρει.

## Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της η DOL θα πρέπει να φροντίζει να εκσυγχρονίζει το δίκτυό της, ώστε να ενσωματώνει τα εκάστοτε προσφερόμενα επιτεύγματα της τεχνολογίας, να προσαρμόζεται στο διεθνές περιβάλλον των επικοινωνιών δεδομένων, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις εμφανιζόμενες απαιτήσεις της Ελληνικής Αγοράς.

Θα πρέπει επίσης να αναζητηθούν οι κατάλληλοι εμπειρογνώμονες και να συνάψει ο φορέας τις κατάλληλες συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες.

Για την τιμολόγηση, θα πρέπει να μελετηθεί το κόστος των εγκαταστάσεων και των αγορών σε επίπεδο εξοπλισμού καθώς και οι αντίστοιχες ΑΩ που θα χρειαστούν.

Θα δημιουργηθεί ένας τιμοκατάλογος με όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες, καθώς επίσης και προσφορές για χρήση πολλών υπηρεσιών, μακροχρόνιες συνδρομές κλπ.

Επίσης θα πρέπει να προσληφθεί εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο να μπορεί να αντεπεξέλθει στις ανάγκες των νέων τεχνολογιών καθώς επίσης και την παροχή τεχνικής υποστήριξης στους πελάτες της DOL.

Τέλος, θα γίνει η απαραίτητη εκπαίδευση των μισθωτών, που θα απασχοληθούν με την γραμματειακή υποστήριξη, την παροχή τεχνικής υποστήριξης μέσω τηλεφώνου, αλλά και τους υπαλλήλους που θα στελεχώσουν τα κατά τόπους γραφεία, ούτως ώστε να μάθουν την πολιτική της εταιρείας και να λάβουν την απαραίτητη τεχνογνωσία.

## ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ –ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ο φορέας που θα αναλάβει να υλοποιήσει την εταιρεία παροχής υπηρεσιών Internet (Internet Service Provider) θα πρέπει να είναι μια θυγατρική εταιρεία της Διανομής, καθώς είναι πολύ δύσκολο να συνδυαστεί το παρόν αντικείμενο της Διανομής με την παροχή υπηρεσιών Internet. Επιπλέον, με τη δημιουργία μιας αυτόνομης θυγατρικής αποφεύγεται η μεταφορά λαθεμένης νοοτροπίας από την μητρική και φυσικά δίνεται η ευκαιρία για την αρτιότερη στελέχωση της νέας εταιρείας με τους κατάλληλους ανθρώπους.

Η DOL θα μπορεί να ξεκινήσει πιλοτικά στην ευρύτερη περιφέρεια της Αττικής. Μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών Internet, ωστόσο είναι αναγκασμένη να λειτουργήσει σε πανελλαδική κλίμακα, καθώς δεν υπάρχει περίπτωση κάποιοι πελάτες να συνδέονται με κόστος υπεραστικής κλήσης με το Διαδίκτυο, καθώς οι μεγάλοι ISPs της χώρας μας έχουν ήδη καλύψει το μεγαλύτερο μέρος της χώρας μας. Αυτό σημαίνει, ότι η DOL θα πρέπει πολύ σύντομα να προχωρήσει στη δημιουργία κόμβων αρχικά σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας αλλά και εν συνεχεία να επεκταθεί και στις μικρότερες.

Η DOL όπως είπαμε θα αποτελέσει θυγατρική της Διανομής, ωστόσο υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν κοινούς πόρους, όπως για παράδειγμα εάν χρησιμοποιήσει το υπάρχον δίκτυο αγωγών και καλωδίων, μια ενδεχόμενη χρήση των κτιριακών εγκαταστάσεων που ήδη διαθέτει η Διανομή κλπ. Για αυτό θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις προμηθευτή – πελάτη για κάθε διαδικασία, ενώ θα πρέπει εξ' αρχής να αποφασισθούν και υπογραφούν οι απαραίτητες άδειες για πρόσβαση της DOL στο πελατολόγιο και τα στοιχεία της Διανομής, καθώς επίσης θα πρέπει να διερευνηθεί και ο τρόπος με τον οποίο τα τοπικά υποκαταστήματα της Διανομής θα μπορούν να εξυπηρε-

τούν την DOL σαν γραφεία πληροφόρησης και παροχής βοήθειας, αρχικά και ενδεχομένως αργότερα και η κατά κάποιο τρόπο ενοικίαση χώρων της Διανομής για γραφεία της DOL, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Από πλευράς υποδομής η εταιρεία θα πρέπει να εξοπλιστεί με όλη την τεχνολογία αιχμής. Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα, από τις πιο καταξιωμένες εταιρείες του χώρου: Cisco routers, Nokia baseband modems, Stratacom switches κλπ., τα οποία και χρειάζονται τακτική αναβάθμιση, λόγω της γρήγορης εξέλιξης της τεχνολογίας. Ο αριθμός των PoPs θα πρέπει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να φτάσει τα 60 ενώ η ταχύτητα σύνδεσης με Αμερική θα πρέπει προοδευτικά να φθάσει τα 8Mbps. Όσο περισσότερο αυξάνεται ο αριθμός των χρηστών τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι ανάγκες για μεγαλύτερες ταχύτητες σύνδεσης. Για να φτάσει η DOL στο σημείο να μπορεί να παρέχει ικανοποιητικά τις υπηρεσίες θα πρέπει τελικά να φτάσει τα 75 σημεία παρουσίας σε όλη την Ελλάδα και κάλυψη τουλάχιστον το 80% του πληθυσμού με αστική χρέωση. Για τη λειτουργία της εταιρείας χρειάζεται φυσικά ένας χώρος, ο οποίος θα στεγάσει τα γραφεία της με πλήρη εξοπλισμό γραφείου και ανάλογη κτιριακή υποδομή σε κάθε σημείο πώλησης.

## ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος ξεκινάει από το γεγονός ότι οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν ένα εντελώς νέο αντικείμενο για τη ΔΕΗ και δεν είναι εύκολο να γίνει αποδεκτό από τον κόσμο ότι θα μπορεί να παρέχει αξιόπιστες και σύγχρονες υπηρεσίες.

Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος, λόγω του ότι η Διανομή είναι κρατική επιχείρηση να θεωρηθεί ότι θα μεταφερθούν λανθασμένες νοοτροπίες και δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει με σύγχρονα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.

Επίσης ο κλάδος αποτελείται ήδη από αρκετές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο αυτό με μεγάλη επιτυχία και θα πρέπει να προσέξει τον ανταγωνισμό που θα υπάρχει, σε συνδυασμό μάλιστα με αρκετούς κινδύνους και περιορισμούς τους οποίους παρουσιάζει η ελληνική αγορά, όπως:

- 
- Η περιορισμένη εμβέλεια της ελληνικής γλώσσας, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τα ανεπτυγμένα, δίγλωσσα sites στην ελληνική αγορά είναι ελάχιστα.
  - Ο αργός ρυθμός διοχέτευσης και απορρόφησης κεφαλαίων από τις Διαδικτυακές επενδύσεις, δεδομένου ότι αυτές αποτελούν σχετικά πρόσφατο φαινόμενο στην εγχώρια αγορά.
  - Το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης των άμεσων αγορών – στόχων (Βαλκάνια, Α. Ευρώπη), που προς το παρόν ασχολούνται με τον εκσυγχρονισμό της βασικής υποδομής και τέλος.
  - Η αμφίβολη ανταγωνιστικότητα των ελληνικών sites λόγω της μη ανάπτυξης audio και video.
-

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΔΕΗ – MARKET RESEARCH**

**(MR)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει τη δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης με αντικείμενο την κατά παραγγελία πελατών διενέργεια δημοσκοπήσεων και ερευνών αγοράς.

Στη σύγχρονη εποχή η εξειδικευμένη πληροφορία έχει γίνει πολύτιμη για κάθε επιχείρηση, καθώς στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απαραίτητη η γνώση της αγοράς και των συνθηκών της, όπως αυτές διαμορφώνονται σε κάθε χρονική στιγμή, γεγονός που καθιστά την έρευνα αγοράς, αναγκαίο εργαλείο για κάθε είδους επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της.

Η Διανομή διαθέτει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκειμένου να ανταγωνιστεί με αξιώσεις στο νέο χώρο. Δεν θα πρέπει όμως να διαφεύγει της προσοχής ότι πρόκειται για ένα άκρως ανταγωνιστικό κλάδο, με καλά εγκατεστημένους παίκτες, με διεθνείς διασυνδέσεις και συνεργασίες.

Οικονομικοί κίνδυνοι δεν υφίστανται. Το ζητούμενο είναι κατά πόσο ο φορέας της νέας δραστηριότητας θα αναπτύξει επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα στο νέο, άσχετο με τον ηλεκτρισμό αντικείμενο, ώστε να πείσει τους πελάτες και να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες στο χώρο εταιρείες.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	2
2	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
3	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	2
5	Η ΑΓΟΡΑ.....	2
6	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	2
7	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	2
8	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
9	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ –ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ. ....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε επιχειρηματική δραστηριότητα, το ενδιαφέρον που έχει σήμερα η Διανομή, στον τομέα των δημοσκοπήσεων και των ερευνών αγοράς.

Οι δυνατότητες και υποδομές που υπάρχουν σε ανθρώπινο δυναμικό και πελατολόγιο, αφού εμπλουτιστούν από πιο εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο να διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία και αφού οργανωθούν κατάλληλα, μπορούν να αποτελέσουν ένα καινούριο πεδίο υπηρεσιών σε σχέση με το κύριο αντικείμενο της Διανομής, που είναι η διανομή του ηλεκτρικού ρεύματος.

Το νέο προϊόν – υπηρεσία θα το ονομάσουμε «**ΔΕΗ – Market Research**» (**MR**) και σκοπό θα έχει την εκπόνηση δημοσκοπήσεων και ερευνών αγοράς για λογαριασμό ιδιωτών, οργανισμών (δημοσίων και μη) και γενικά όλων των επαγγελματιών οι οποίοι επιθυμούν να διεξάγουν μια έρευνα αγοράς ή κάποια δημοσκόπηση. Στόχος της MR θα είναι να εκτελεί κατά παραγγελία κοινωνικές δημοσκοπήσεις, έρευνες για τα Μ.Μ.Ε., απογραφές και έρευνες αγοράς καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών που καλύπτουν όλες τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των οργανισμών για εξειδικευμένη πληροφορία σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς.

Στη σύγχρονη εποχή η εξειδικευμένη πληροφορία έχει γίνει πολύτιμη για κάθε επιχείρηση, καθώς στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απαραίτητη η γνώση της αγοράς και των συνθηκών της, όπως αυτές διαμορφώνονται σε κάθε χρονική στιγμή, γεγονός που καθιστά την έρευνα αγοράς αναγκαίο εργαλείο για κάθε είδους επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της. Το αποτελεσματικότερο εργαλείο για την προώθηση ενός προϊόντος είναι πάντοτε η έρευνα αγοράς. Συνεχώς αυξάνει η ανάγκη από επιχειρήσεις και οργανισμούς για αξιόπιστη και ανεξάρτητη έρευνα και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Πολύ συχνά, σχέδια για εισαγωγή σε μια αγορά αποτυγχάνουν, επειδή καταλαβαίνουν λαθεμένα και συνεπώς δεν καταλαβαίνουν μια καινούρια αγορά ή ακόμη και τις αλλαγές σε μια ώριμη αγορά. Αυτά τα λάθη κοστίζουν χρόνο, χρήμα και φυσικά μερίδιο αγοράς.

Για αυτό το λόγο η έρευνα αγοράς είναι απαραίτητη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι έρευνες αγοράς που θα εκτελεί η επιχείρηση θα μπορεί να είναι:

- **Μελέτες Διαφημιστικής Έρευνας:** για να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα των διαφόρων εκστρατειών προώθησης και τα κανάλια των μέσων ενημέρωσης που θα χρησιμοποιηθούν για να παρακολουθηθεί η αποτελεσματικότητα των εκστρατειών διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων μιας εταιρείας.
- **Μελέτες Έρευνας Προϊόντος:** για να είναι δυνατή η πρόβλεψη της αποδοχής νέων προϊόντων από την αγορά, η μέτρηση των δυνατοτήτων αυτών των προϊόντων, η μελέτη των χαρακτηριστικών και των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστικών προϊόντων και η ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών μάρκετινγκ.
- **Μελέτες Έρευνας Πωλήσεων και Μάρκετινγκ:** για να είναι δυνατή η μέτρηση των συνολικών δυνατοτήτων της αγοράς και του μεριδίου της που θα καταλάβουν τα προϊόντα της επιχείρησης, η ανάπτυξη δημογραφικών και ψυχογραφικών μελετών των αγορών στόχων για να υποστηριχθεί η τοποθέτηση και η προώθηση αυτών των προϊόντων, ο καθορισμός των περιοχών και των ποσοστών πωλήσεων, και η ανάλυση των αποτελεσμάτων των πωλήσεων και των κερδών κατά προϊόν, περιοχή, ομάδα πελατών και κανάλι διανομής.

Η MR θα μπορεί να αναλαμβάνει:

- Τον σχεδιασμό της δειγματοληψίας και της επιλογής του δείγματος.
- Την επιλογή των συμμετεχόντων.
- Το σχεδιασμό της θεματολογίας των συζητήσεων / συνεντεύξεων.
- Τη χρήση ειδικών τεχνικών, όπως οι προβολικές και υποβοηθητικές τεχνικές.
- Την ταυτόχρονη καταγραφή και κατηγοριοποίηση των στοιχείων των συζητήσεων / συνεντεύξεων.
- Τη δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας με τον συνεντευκτή.
- Την παροχή δυνατότητας παρακολούθησης των συνεδριών μέσω κλειστού τηλεοπτικού κυκλώματος.
- Την σε βάθος ανάλυση των δεδομένων με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου.

- ❑ Την παρουσίαση των αποτελεσμάτων με απλό και πλήρως κατανοητό τρόπο και με τη χρήση εποπτικών μέσων.
- ❑ Τη συλλογή των δεδομένων (Fieldwork), την κωδικοποίηση (Coding) και την εισαγωγή σε H/Y (Data Entry).
- ❑ Τον έλεγχο και την επεξεργασία των δεδομένων (παραγωγή πινάκων και γραφικών παραστάσεων).
- ❑ Την αξιολόγηση και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με ειδικές τεχνικές όπως CHAID, Cluster, Factor, Correspondence Analysis κλπ.
- ❑ Την παρουσίαση των αποτελεσμάτων με απλό και κατανοητό τρόπο, πάντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και με τη χρήση εποπτικών μέσων.

Η ιδέα για την MR προήλθε από την αυξανόμενη ζήτηση για έρευνες αγοράς λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα και τις υποδομές που διαθέτει η Διανομή (πελατολόγιο, διασπορά καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα) αλλά και την ανάγκη χρήσης του εργαλείου της έρευνας αγοράς από την ίδια τη Διανομή. Η Επιχείρηση έχει διατυπώσει σε αρκετές περιπτώσεις την πρόθεσή της, να αποκτήσει δυνατότητα εκπόνησης ερευνών αγοράς.

Η Διανομή εκτελεί περιοδικά έρευνες για να μετρήσει την ικανοποίηση των πελατών της αλλά και για να αποφασίσει τη στρατηγική της που σημαίνει ότι η ίδια η εταιρεία θα είναι και πελάτης της MR, ενώ ταυτόχρονα η MR θα μπορεί να αποτελέσει τον πρόδρομο μιας νέας Εταιρείας Συμβούλων με εξειδίκευση στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για θέματα ενέργειας που αποτελεί και την κύρια δραστηριότητα της Διανομής.

Αν και θα χρειαστεί επίπονη προσπάθεια για να πείσει ο νέος φορέας ότι μπορεί να παρέχει αξιόπιστες υπηρεσίες έρευνας αγοράς (σαν νέο επιχειρηματικό αντικείμενο για την Διανομή), εκτιμάται ότι η υποδομή που διαθέτει η Επιχείρηση και ο σταθερός πελάτης που θα είναι η ίδια, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ανάγκη για έρευνες αγοράς θα μπορέσουν να βοηθήσουν τον φορέα που θα αναλάβει να εκπονή τις έρευνες αγοράς να κάνει ένα δυναμικό ξεκίνημα με πολύ σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας.

Τουλάχιστον αρχικά ο εν λόγω φορέας θα πρέπει να λειτουργήσει κεντρικά με έδρα την Αθήνα, χρησιμοποιώντας κατά περίπτωση τα περιφερειακά υποκαταστήματα της Διανομής όπου παρουσιάζεται ανάγκη.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Ο φορέας που θα υλοποιήσει την MR θα μπορεί να εκτελεί ένα μεγάλο πλήθος από έρευνες αγοράς όπως:

- Έρευνες συνηθειών και στάσεων (U&A).
- Έρευνες εικόνας (image studies).
- Έρευνες αξιολόγησης διαφημιστικής καμπάνιας.
- Έρευνες αξιολόγησης συσκευασίας.
- Έρευνες ελαστικότητας τιμής (price elasticity tests).
- Έρευνες προϊόντικής δοκιμής (product tests).
- Έρευνες σε ερευνητικά κέντρα (hall tests).
- Συνεχείς έρευνες/tracking studies.
- Έρευνες ικανοποίησης πελατών (customer satisfaction).
- Γνώση μάρκας, εικόνα προϊόντος.
- Έρευνα για δυνατότητες προώθησης προϊόντων.
- Έρευνα για προμήθεια προϊόντων.
- Έρευνα τιμών / ανταγωνιστικές αγορές.
- Εποχιακές αλλαγές και επιπτώσεις για τα προϊόντα.
- Ικανοποίηση / δυσαρέσκεια του καταναλωτή με τα προϊόντα.
- Τάσεις / συμπεριφορά της κοινής γνώμης σε μια σειρά κοινωνικά και άλλα θέματα.
- Στοιχεία που θα βοηθούν τον πελάτη γενικά στη λήψη αποφάσεων σε όλο το φάσμα του Μάρκετινγκ.
- Έρευνες Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας.
- Έρευνες τμηματοποίησης / μεριδίων αγοράς.
- Concept test.
- Έρευνες ανάπτυξης προϊόντων, υπηρεσιών και επικοινωνίας.
- Ενδοεπιχειρησιακές έρευνες.
- Κλαδικές έρευνες.

- ❑ Έρευνες αναγνωρισιμότητας εταιρείας / προϊόντος / υπηρεσίας · μέτρησης ικανοποίησης καταναλωτών από προϊόν / εταιρεία.
- ❑ Έρευνες αξιολόγησης προϊόντων / υπηρεσιών από τους καταναλωτές.
- ❑ Έρευνες διερεύνησης εισόδου νέων προϊόντων / υπηρεσιών στην αγορά.
- ❑ Έρευνες διερεύνησης επικοινωνιακής στρατηγικής εταιρειών.
- ❑ Ειδικές έρευνες - μελέτες για οργανισμούς και φορείς.
- ❑ Πολιτικές δημοσκοπήσεις.
- ❑ Έρευνες πολιτικής συμπεριφοράς.
- ❑ Έρευνες για Δήμους και φορείς.
- ❑ Κοινωνιολογικές έρευνες.

Ο φορέας της MR θα πρέπει να περιλαμβάνει στο δυναμικό του ειδικευμένους ψυχολόγους, άρτια εκπαιδευμένους στο marketing και με γνώση σε βάθος του καταναλωτή.

Όλα ανεξαρτήτως τα projects ποιοτικής έρευνας, από τις απλές ομαδικές συζητήσεις (focus groups) και τις συνεντεύξεις σε βάθος (in-depth interviews) μέχρι τις εκτενείς δημιουργικές ομάδες (creative groups) και τη χρήση προβολικών και αποκλειστικών τεχνικών, θα πρέπει να προσεγγίζονται και αντιμετωπίζονται με τις κατάλληλες διαδικασίες, προκειμένου ν' αποκαλύψουν τις βαθύτερες στάσεις των καταναλωτών, ν' αναλύσουν τις αντιδράσεις και τη μη λεκτική συμπεριφορά τους, και να καταλήξουν σε ουσιαστικά συμπεράσματα στα πλαίσια marketing / στρατηγικής του πελάτη.

Συγκεκριμένα ο νέος φορέας θα πρέπει να παρέχει στους πελάτες τις κάτωθι ποιοτικές και ποσοτικές υπηρεσίες:

#### **Ποιοτικές υπηρεσίες:**

- ❑ Face-to-face συνεντεύξεις.
- ❑ Τηλεφωνικές συνεντεύξεις.
- ❑ Έρευνες Omnibus.
- ❑ Diaries, panels, ταχυδρομικές έρευνες.
- ❑ In-hall tests.
- ❑ Ad hoc (αποκλειστικές) έρευνες αγοράς.
- ❑ Κεντρική ανάλυση δεδομένων.

**Ποσοτικές υπηρεσίες:**

- ❑ Σε βάθος συνεντεύξεις.
- ❑ Ομαδικές συζητήσεις.
- ❑ Παρατηρήσεις, monographs.

Όλες οι διεθνώς εξελιγμένες και "δοκιμασμένες" τεχνικές έρευνας θα εφαρμόζονται και θα προσαρμόζονται με βάση:

- Τους **στόχους** του πελάτη.
- Τις **δυνατότητες** του πελάτη και τη **θέση** του στην αγορά.
- Τις **συνθήκες** ανταγωνισμού.
- Το **περιβάλλον της αγοράς**, το οποίο επηρεάζει και καθορίζει τις δυνατότητες για τα προϊόντα / υπηρεσίες του πελάτη.

Οι πιο πάνω παράμετροι οδηγούν στον προσδιορισμό:

- **Των στόχων** κάθε ερευνητικού project.
- **Των αποφάσεων marketing** που θα ληφθούν με βάση τα ευρήματα που θα προκύψουν από την έρευνα.

Κάθε project πρέπει να σχεδιάζεται και να διεξάγεται έχοντας σαν κύριο στόχο να καλύψει τις ανάγκες του πελάτη και να τον βοηθήσει να πάρει τις σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις. Έτσι κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα θα διευρύνονται σε συστάσεις για μελλοντικές ενέργειες οι οποίες είναι ρεαλιστικές και δυνατό να επιτευχθούν.

## Η ΑΓΟΡΑ

Μια εταιρεία, η οποία εκπονεί έρευνες αγοράς και δημοσκοπήσεις απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίοι χρήζουν εξειδικευμένης πληροφόρησης σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς αλλά και τη γνώση της κοινής γνώμης σχετικά με διάφορα ζητήματα.

Η αγορά στόχος είναι το σύνολο της επιχειρηματικής κοινότητας συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών που λειτουργούν στην Ελλάδα, αλλά και των ξένων εταιρειών που δραστηριοποιούνται ή εξετάζουν το ενδεχόμενο να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα. Επιπλέον η αγορά στόχος είναι μια συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά, καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας και

της ελληνικής οικονομίας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημιουργεί νέες περισσότερο ανταγωνιστικές συνθήκες που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε συνεχή διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς αλλά και της κοινής γνώμης. Στο παρελθόν ελάχιστες επιχειρήσεις κατέφευγαν σε έρευνες αγοράς για την επίλυση των προβλημάτων μάρκετινγκ της επιχείρησής τους και πολύ λιγότερες ήταν αυτές που ήθελαν ή χρειαζόταν να μετρήσουν την αποδοχή του προϊόντος τους. Σήμερα, όμως, βλέπουμε ότι ακόμη και οι πιο μικρές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η επιβίωση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί μια σωστή στρατηγική μάρκετινγκ και καταφεύγουν ολοένα και συχνότερα στις εταιρείες δημοσκοπήσεων και ερευνών αγοράς για συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Σε πρώτο στάδιο ενδιαφέρον θα δείξουν όσοι επιθυμούν μια έρευνα πανελλήνιας εμβέλειας και όσοι δραστηριοποιούνται σε απομακρυσμένες περιοχές και δεν τους καλύπτουν οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, καθώς και επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο της ενέργειας.

Γενικά άμεσο ενδιαφέρον αναμένεται να δείξουν οργανισμοί οι οποίοι ενδιαφέρονται για κοινωνικές δημοσκοπήσεις, τα Μ.Μ.Ε., οργανισμοί οι οποίοι ενδιαφέρονται για απογραφές και επιχειρήσεις που διακινούν προϊόντα και υπηρεσίες σε πανελλήνια κλίμακα.

Η ζήτηση για έρευνες αγοράς θα αυξάνεται όσον η ΜR θα καθιερώνεται στο χώρο και οι καταναλωτές θα αφομοιώνουν την ιδέα ότι η Δ.Ε.Η. μπορεί να ασχοληθεί αξιόπιστα και με ένα κλάδο οποίος είναι ξένος με τον παραδοσιακό της χώρο, το ηλεκτρικό ρεύμα.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ο ανταγωνισμός στον χώρο των δημοσκοπήσεων και ερευνών αγοράς είναι ιδιαίτερα αυξημένος και υπάρχουν αρκετές εταιρείες που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό με επιτυχία (Global, V-PRC, MRB, Metron Analysis, ICAP κλπ.).

Επομένως, ο νέος φορέας θα κληθεί να ακολουθήσει μια επιθετική στρατηγική εκμεταλλευόμενος τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει η ΜR προκειμένου να αποκτήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της δραστηριότητας MR προέρχεται από τα εξής:

1. Η Διανομή έχει υποκαταστήματα σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Ελλάδος και καλύπτει ολόκληρη τη χώρα, γεγονός που τις δίνει σημαντικό πλεονέκτημα στην διεξαγωγή ερευνών πανελλήνιας κλίμακας.
2. Το πελατολόγιό της είναι ιδιαίτερα μεγάλο (περίπου 6.500.000 εκατομμύρια) καλύπτει ολόκληρη την επικράτεια και μάλιστα το πελατολόγιο υπάρχει μηχανογραφημένο στα κατά τόπους γραφεία μαζί με ένα πλήθος από δημογραφικά στοιχεία για κάθε καταναλωτή, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει για την καλύτερη δειγματοληψία αλλά και την κάλυψη όλων των αναγκών των επιχειρήσεων. Μπορεί δηλαδή η Διανομή να επιτύχει πολύ καλά δείγματα απόλυτα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τις κάθε έρευνας αγοράς.
3. Έχει μειωμένο κόστος λόγω της τακτικής επαφής της με τους πελάτες. Ειδικότερα στην περίπτωση των ταχυδρομικών ερευνών η MR θα μπορεί να στέλνει τα ερωτηματολόγια μαζί με τους λογαριασμούς της Δ.Ε.Η. και έτσι να μειώνονται σημαντικά το κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
4. Είναι ένας δημόσιος οργανισμός με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να αντιμετωπίζουν τα ερωτηματολόγια με περισσότερη εμπιστοσύνη και λιγότερη επιφυλακτικότητα. Η αύξηση της εγκληματικότητας και η αποξένωση των ανθρώπων έχει δυσκολέψει τη δουλειά των αντίστοιχων εταιρειών, καθώς τους αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα σχετικά με το ποιο είναι το πραγματικό ζητούμενο από την κάθε έρευνα αγοράς. Η Διανομή, ωστόσο, μπορεί να διεκδικήσει μια καλύτερη αντιμετώπιση από τους καταναλωτές.
5. Η ίδια η Διανομή έχει ανάγκη από τακτικές έρευνες αγοράς για δικούς της σκοπούς, οι οποίες πλέον θα μπορούν να εκπονούνται από την MR. Έχει, επομένως από αρχής έναν μεγάλο πελάτη.
6. Η Διανομή έχει συσσωρευμένη τεχνογνωσία γύρω από τα ενεργειακά θέματα την οποία θα μπορεί να χρησιμοποιήσει για μελέτες σχετικού αντικειμένου.

Τα δυνατά σημεία των ανταγωνιστών συνοπτικά είναι:

1. Μεγάλη εμπειρία και προϋπηρεσία στον κλάδο.
2. Το όνομά τους είναι ήδη αξιόπιστο και γνωστό.
3. Έχουν ήδη διαμορφώσει ένα ισχυρό πελατολόγιο.
4. Έχουν αναπτύξει διεθνείς συνεργασίες με εταιρείες του εξωτερικού για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.
5. Έχουν ήδη αναπτύξει τις συμμαχίες τους στην εγχώριο αγορά με εταιρείες συμβούλων.
6. Έχουν ήδη ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς αποτελούμενο συχνά από πολύ πιστούς πελάτες.

## Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η εταιρεία δημοσκοπήσεων και ερευνών αγοράς θα μπορεί να ξεκινήσει δοκιμαστικά με την εκπόνηση ερευνών, οι οποίες αφορούν την ίδια την Διανομή αλλά και με την διεξαγωγή κοινωνικών δημοσκοπήσεων γενικού ενδιαφέροντος προκειμένου να δοκιμάσει τις δυνατότητές της αλλά και να γίνει ευρύτερα γνωστή.

Αρχικά θα υπάρχει το εξειδικευμένο προσωπικό με την κατάλληλη τεχνογνωσία στην Αθήνα στο κεντρικό κατάστημα, το οποίο και θα έχει την ευθύνη για τις πρώτες δημοσκοπήσεις, και θα μπορεί και να εκπαιδεύσει κατάλληλα τους υπαλλήλους της εταιρείας.

Στη διάρκεια του πρώτου χρόνου πιλοτικής λειτουργίας και ανάλογα με τα εξαγόμενα συμπεράσματα θα μπορούν να αναπτυχθούν κατάλληλα και άλλες παροχές και να δημιουργηθούν τα κατά τόπους γραφεία και οι υπεύθυνοι που θα τα στελεχώσουν, όπου κρίνεται ότι κάτι τέτοιο θα είναι απαραίτητο και ταυτόχρονα βιώσιμο για τον φορέα.

Στην πορεία ο φορέας θα πρέπει να επιλέξει τους τομείς στους οποίους μπορεί να αποδώσει καλύτερα (π.χ. μελέτες σε θέματα ενέργειας, έρευνες προώθησης πωλήσεων κλπ.) καθώς και τις τεχνικές στις οποίες μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα (π.χ. ταχυδρομική συμπλήρωση ερωτηματολογίων κλπ.) ώστε να επιλέξει την αγορά που του ταιριάζει καλύτερα, προκειμένου η MR να μπορέσει να ανταγωνιστεί καλύτερα τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες.

Ο φορέας θα πρέπει να γίνει γνωστός μέσω διαφήμισης και να προσπαθήσει να πείσει τους καταναλωτές ότι η Διανομή μπορεί να πετύχει και σε τομείς, οι οποίοι δεν σχετίζονται με το ηλεκτρικό ρεύμα, τονίζοντας παράλληλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει.

## Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Για την ανάπτυξη του φορέα που θα αναλάβει την MR απαιτείται να:

- ❑ Καταγραφεί ο απαιτούμενος εξοπλισμός και να υπολογιστούν οι απαιτούμενες ΑΩ ώστε να κοστολογηθεί το κάθε project.
- ❑ Δημιουργηθεί τιμοκατάλογος των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ❑ Γίνει απαραίτητη εκπαίδευση των υπαλλήλων οι οποίοι θα στελεχώσουν τα γραφεία, ώστε να αποκτήσουν πλήρως την απαιτούμενη τεχνογνωσία στην έρευνα αγοράς, καθώς και τη γνώση της πολιτικής της επιχείρησης.
- ❑ Καθοριστεί το σύστημα εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας και να δημιουργηθούν τα αντίστοιχα έντυπα.

Θα πρέπει επίσης να αναζητηθούν οι κατάλληλοι εμπειρογνώμονες και να συνάψει ο φορέας τις κατάλληλες συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες.

## ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ –ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Παρόλο που ο φορέας που θα αναλάβει την δημιουργία των δημοσκοπήσεων και των ερευνών αγοράς θα μπορούσε να είναι ένα τμήμα της Διανομής, κρίνουμε σκόπιμο ο φορέας αυτός να είναι μια αυτόνομη θυγατρική επιχείρηση της Διανομής. Αυτό, διότι υπάρχει κίνδυνος μια δραστηριότητα, η οποία ξεφεύγει από το κύριο αντικείμενο της Διανομής να αποτελέσει πάρεργο και να φέρει περισσότερες δυσκολίες. Επιπλέον, με τη δημιουργία μιας αυτόνομης θυγατρικής αποφεύγεται η μεταφορά λαθεμένης νοοτροπίας από την μητρική και φυσικά δίνεται η ευκαιρία για την αρτιότερη στελέχωση της νέας ε-

ταιρείας με τους κατάλληλους ανθρώπους. Θεωρούμε σαν πιο ενδεδειγμένη λύση, να επιχειρηθεί η δημιουργία μιας νέας θυγατρικής εταιρείας με νέα κουλτούρα και περισσότερο ανταγωνιστικό κλίμα η οποία θα μπορεί να σταθεί με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Άλλωστε κάτι τέτοιο θα διευκολύνει τους πελάτες να την αντιμετωπίσουν με πιο ανοικτό μυαλό, χωρίς τον κίνδυνο να υπάρχει ο σκεπτικισμός σχετικά με τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και την αποτελεσματικότητά τους.

Η νέα αυτή θυγατρική (MR) προτείνεται πιλοτικά να έχει μια κεντρική δομή, με έδρα την Αθήνα σε δικά της γραφεία. Η στελέχωση της MR θα γίνει στην Αθήνα, όπου υπάρχει και η μεγαλύτερη ζήτηση και εκεί θα γίνεται και η μελέτη και η ανάπτυξη των ερευνών αγοράς. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της MR θα μπορεί να διερευνηθεί η επέκτασή της και σε άλλες γεωγραφικές περιφέρειες της Ελλάδος ανάλογα με τη ζήτηση που θα υπάρχει για σχετικές υπηρεσίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Μεταξύ ΒΕΜ Διανομής και MR θα υπάρχουν ξεκάθαρες σχέσεις πελάτη-προμηθευτή για κάθε διαδικασία, ενώ θα πρέπει εξ' αρχής να αποφασισθούν και υπογραφούν οι απαραίτητες άδειες για πρόσβαση της MR στο πελατολόγιο και τα στοιχεία της Διανομής, καθώς επίσης θα πρέπει να διερευνηθεί και ο τρόπος με τον οποίο τα τοπικά υποκαταστήματα της Διανομής θα μπορούν να εξυπηρετούν την MR σαν γραφεία πληροφόρησης και παροχής βοήθειας κατά τη διεξαγωγή ερευνών στις αντίστοιχες γεωγραφικές περιοχές, τουλάχιστον μέχρι της σύστασης σε αυτές υποκαταστημάτων της MR.

Παράλληλα η MR πρέπει να γίνει μέλος των αντίστοιχων οργανισμών (Εγχώριων και ξένων) εταιρειών ερευνών αγοράς και να πληροί τα στάνταρ που επικρατούν για τις άλλες αντίστοιχες εταιρείες.

Παράδειγμα, ο ΠΕΣΣ ( Ποιοτικός Έλεγχος Συλλογής Στοιχείων) είναι μια διαδικασία που αφορά τις εταιρείες μέλη του Συνδέσμου Εταιρειών Δημοσκοπήσεων και Έρευνας Αγοράς (ΣΕΔΕΑ). Σκοπός του είναι η εξασφάλιση της λειτουργίας όλων των Εταιρειών Μελών με τα ίδια κατώτατα όρια απαιτήσεων σχετικά με την εξεύρεση, εκπαίδευση και επιτήρηση των ερευνητών και του ελέγχου των συλλεγομένων στοιχείων, με τελικό αποτέλεσμα την κατοχύρωση των πελατών ότι όλα τα στοιχεία συλλέγονται με βάση συγκεκριμένα και κοινώς αποδεκτά όρια.

Οι κανόνες του ΠΕΣΣ καλύπτουν ένα φάσμα εργασιών και περιλαμβάνουν τα παρακάτω είδη έρευνας:

- ❑ Προσωπικές συνεντεύξεις στα σπίτια, στο δρόμο, σε ερευνητικά κέντρα ή στον τόπο εργασίας.
- ❑ Στρατολόγηση ατόμων για ομαδικές συζητήσεις ή συνεντεύξεις σε βάθος.
- ❑ Τηλεφωνικές συνεντεύξεις από κέντρο τηλεφωνικών συνεντεύξεων.
- ❑ Τηλεφωνικές συνεντεύξεις από σπίτια ερευνητών.
- ❑ Συλλογή στοιχείων από καταστήματα λιανικής πώλησεως ή άλλους εργασιακούς χώρους.
- ❑ Μυστικές επισκέψεις.

Η MR θα πρέπει να συμμετέχει στον ΠΕΣΣ εφαρμόζοντας τις οδηγίες του και επιπλέον να αναπτύσσει ειδικά συστήματα ιδιαίτερα στην κατεύθυνση της εκπαίδευσης των εργαζόμενων σε αυτήν. Στόχος της εταιρείας θα είναι σχετικά σύντομα να εφαρμόσει ένα πρότυπο ολοκληρωμένο σύστημα ποιοτικής διασφάλισης υπηρεσιών.

Η στελέχωση της εταιρείας θα πρέπει να γίνει από μια ομάδα μόνιμων στελεχών (6 θεωρείται ένας ικανοποιητικός αριθμός για την αρχή) και αρκετούς συνεργάτες και εμπειρογνώμονες με ευρύτατες και ειδικές γνώσεις καθώς και μεγάλη εμπειρία στους τομείς της έρευνας, της οικονομικής ανάλυσης και της κοινωνιολογίας. Πέρα από αυτούς χρειάζονται αρκετοί ερευνητές σε όλη την Ελλάδα καθώς και ένα τμήμα στατιστικής που θα εφαρμόζει όλες τις σύγχρονες μεθόδους δειγματοληψίας, σε εφαρμογές που έχουν σχεδιασθεί και θα χρησιμοποιούνται με την βοήθεια ηλεκτρονικού εξοπλισμού (hardware, Software)

Για τη λειτουργία της εταιρείας χρειάζεται φυσικά ένας χώρος, ο οποίος θα στεγάσει τα γραφεία της με πλήρη εξοπλισμό γραφείου, παρουσιάσεων, editing και επικοινωνιών.

Όσον αφορά τα μελλοντικά τοπικά υποκαταστήματα στους μικρότερους νομούς της Ελλάδος, θα μπορούσε να διερευνηθεί η περίπτωση να συστεγαστεί με τα υπάρχοντα καταστήματα της Διανομής, ή η εντελώς αυτόνομη ανάπτυξη της με καινούρια ιδιόκτητα γραφεία και εγκαταστάσεις.

Η δομή της Εταιρείας θα πρέπει να βασίζεται σε τέσσερα βασικά τμήματα:

## **1. Client Service**

Το τμήμα αυτό θα απαρτίζεται από μία ομάδα έμπειρων στελεχών, τα οποία είναι υπεύθυνα για όλα τα στάδια κάθε ερευνητικής εργασίας, από το αρχικό brief, την επιλογή των καταλληλότερων τεχνικών έρευνας, το σχεδιασμό, την παρακολούθηση, ανάλυση έως και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας στον πελάτη.

Ο ρόλος των στελεχών του Client Service είναι να καλύψουν τις ανάγκες του πελάτη με τον πιο αποτελεσματικό και cost-efficient τρόπο.

## **2. Τμήμα Field**

Το οποίο τμήμα θα υπάρχει σε κάθε υποκατάστημα της MR και θα εξυπηρετεί το τοπικό field της κάθε γεωγραφικής περιφέρειας που θα μπορεί να καλύπτει.

## **3. Τμήμα Μηχανογράφησης**

Το τμήμα E.D.P. της MR θα χωρίζεται σε δύο βασικές ομάδες, μία που ασχολείται με τα προγράμματα στατιστικής ανάλυσης και μία που ασχολείται με την εισαγωγή στοιχείων στον H/Y (data entry).

## **4. Οικονομική Διεύθυνση**

Η υποδομή σε θέματα πληροφορικής θα πρέπει να περιλαμβάνει σύγχρονους προσωπικούς υπολογιστές - σταθμούς εργασίας, οι οποίοι θα είναι συνδεδεμένοι σε δίκτυο (π.χ. TCP/IP Ethernet). Παράλληλα, θα χρησιμοποιούνται κάποιοι H/Y ως εξειδικευμένοι σταθμοί εργασίας και εξυπηρέτησης δικτύου υπολογιστές. Στον υπόλοιπο εξοπλισμό πρέπει να περιλαμβάνονται εκτυπωτές laser, εκτυπωτές inkjet, εκτυπωτές dotmatrix και φωτοτυπικά μηχανήματα. Επιπλέον, θα πρέπει να διερευνηθεί η δυνατότητα συνεργασίας με εταιρεία του χώρου της πληροφορικής (IBM, ALTEC Mackintosh κλπ.) για την προμήθεια και ανάπτυξη του προσωπικού εξοπλισμού σε hardware και software.

# **ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος προέρχεται από το γεγονός ότι οι έρευνες αγοράς και οι δημοσκοπήσεις είναι ένας κλάδος άσχετος με το ηλεκτρικό ρεύμα και θα πρέπει η MR να φροντίσει ώστε να πείσει τους πελάτες της ότι μπορεί να ασχοληθεί αξιόπιστα σε αυτόν τον τομέα.

---

Η MR θα πρέπει να πείσει ότι λειτουργεί εντελώς επαγγελματικά και με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, ανεξάρτητη από κυβερνητικές υπηρεσίες και επιρροές.

Τέλος επειδή ο κλάδος αποτελείται ήδη από αρκετές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο αυτό με μεγάλη επιτυχία, η MR θα πρέπει να προσέξει τον ανταγωνισμό που θα αντιμετωπίσει.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΕΜΠΟΡΙΑ-ΔΙΑΝΟΜΗ ΥΛΙΚΩΝ, ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ,  
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

**(ΕΔΥΕΠ)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει τη θεώρηση και αξιοποίηση της τεράστιας υποδομής της Διανομής, κατά μία ευρύτερη έννοια, σαν ένα “κάνάλι-δίκτυο διανομής” προϊόντων και υπηρεσιών και όχι περιοριστικά, μόνον ηλεκτρικής ενέργειας.

Ειδικότερα, προτείνει τη δραστηριοποίηση στην εμπορία ηλεκτρολογικού υλικού και εξοπλισμού και άλλων συναφών προϊόντων.

Η νέα δραστηριότητα, πέραν της αύξησης των εσόδων, θα εξυπηρετεί και παράλληλους στόχους και πολιτικές της Επιχείρησης.

Σαν φορέας της νέας δραστηριότητας προτείνεται η Διεύθυνση Προμηθειών Διανομής, μετά από κατάλληλη αναδιοργάνωση και διεύρυνση, ώστε να λειτουργεί αποκεντρωμένα, αξιόπιστα και αποτελεσματικά.

Η επιτυχία του εγχειρήματος προϋποθέτει την ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος και εξοικείωση με τις συνθήκες του ανταγωνισμού.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	2
8.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να διερευνήσει τις δυνατότητες να αναπτυχθεί (παράλληλη) εμπορική επιχειρηματική δραστηριότητα, αξιοποιώντας το τεράστιο πανελλαδικό δίκτυο της Διανομής σε καταστήματα, υποκαταστήματα, αποθήκες και μηχανοργάνωση.

Η πραγματικά τεράστια και αποκεντρωμένη αυτή υποδομή, μπορεί να θεωρηθεί κατά μια ευρύτερη έννοια, σαν ένα ήδη στημένο «κανάλι – δίκτυο διανομής» προϊόντων και υπηρεσιών και όχι περιοριστικά μόνον ηλεκτρικής ενέργειας. Κατ’ αυτή την έννοια, η υπάρχουσα υποδομή με μικρές μόνον προσαρμογές, μπορεί ν’ αποτελέσει τη βάση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, που θα έχει σαν αντικείμενο την εμπορία – διανομή και άλλων επιλεγμένων αγαθών, με προσαρμοσμένες μεθόδους πώλησης, σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών.

Τη νέα δραστηριότητα θα την ονομάσουμε **«Εμπορία-Διανομή Υλικών, Εξοπλισμού, Προϊόντων» (ΕΔΥΕΠ)** και θα στοχεύσει στην επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της Διανομής και την αύξηση των εσόδων, αλλά και σε άλλους στόχους της, όπως βελτίωση της ποιότητας ζωής, εξοικονόμηση ενέργειας κ.λ.π.

Την τελευταία ιδιαίτερα δεκαετία, η αλλαγή του καταναλωτικού μας προφίλ, η συγκέντρωση του εμπορίου σε λίγες καλά οργανωμένες επιχειρήσεις αλλά και η διευρυνόμενη παγκοσμιοποίηση, που επιτρέπει να μπαίνουν στην τοπική αγορά πολύ μεγάλες ξένες επιχειρήσεις του κλάδου, έχουν αναδείξει τα εκτεταμένα και καλά οργανωμένα (κανάλια) δίκτυα διανομών, σε σημαντικούς εταίρους, στην αγορά.

Η ιδέα για τη δραστηριότητα ΕΔΥΕΠ προήλθε κατ’ αρχήν από την εκ των ένδον γνώση, ότι υπάρχει ήδη ένα έτοιμο κανάλι διανομής, που λειτουργεί αρκετά καλά.

Έπειτα η διαπίστωση ότι τα οργανωμένα κανάλια διανομών ισχυροποιούνται στην αγορά και αναπτύσσονται σε σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, είναι μια πρόκληση.

Βλέπουμε ακόμα ότι παρόμοια (μικρότερα) δίκτυα όπως αυτά των δημοσιογραφικών οργανισμών, ενώ ξεκίνησαν τέτοιες δραστηριότητες σαν διαφημι-

στικές, τις οργανώνουν, τις εντείνουν και τις επεκτείνουν, επειδή διαπιστώνουν ότι έχουν και οικονομικό ενδιαφέρον.

Τέλος και από έρευνα που έγινε μέσα από το internet, σε ξένες ηλεκτρικές επιχειρήσεις, διαπιστώσαμε ότι κάποιες απ' αυτές αναπτύσσουν παράλληλες εμπορικές δραστηριότητες.

Η νέα δραστηριότητα ΕΔΥΕΠ θα διακινεί κατά βάση επιλεγμένο ηλεκτρολογικό υλικό, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και άλλα είδη, εφ' όσον αυτό εξυπηρετεί κάποιες συγκεκριμένες πολιτικές της Επιχείρησης.

Αναμένεται να υπάρξει ενδιαφέρον από τους επαγγελματίες του κλάδου των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων και της οικοδομής γενικότερα. Το αν αυτό διατηρηθεί και αξιοποιηθεί θα εξαρτηθεί από τις ικανότητες που θα επιδείξει ο φορέας της νέας δραστηριότητας μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που θα λειτουργεί και κυρίως από την ικανότητα διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

- Η νέα δραστηριότητα ΕΔΕΥΠ δίδει την ευκαιρία στους επαγγελματίες του κλάδου των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων, στους ιδιοκτήτες και κατασκευαστές οικοδομών και γενικότερα στο κοινό, να προμηθευτούν σε ανταγωνιστικές τιμές, εξοπλισμό και υλικά που τους ενδιαφέρουν, από τις Περιοχές της Διανομής.
- Η ΕΔΥΕΠ δίδει επίσης στην Επιχείρηση τη δυνατότητα προώθησης – πώλησης επιλεγμένων συσκευών, εξοπλισμού ή υλικών, εφ' όσον αυτό εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη πολιτική της. π.χ. για την εξοικονόμηση ενέργειας: λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης, ηλιακοί θερμοσίφωνες, φούρνοι μικροκυμάτων κ.α.

## Η ΑΓΟΡΑ

Η αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η ΕΔΥΕΠ είναι άκρως ανταγωνιστική και καλύπτεται επαρκώς σήμερα. Όμως η γενικότερη οικονομική ανάπτυξη και οι καταναλωτικές συνήθειες που διαμορφώνονται, συντελούν στη γρήγορη ανάπτυξη της αγοράς αυτής και μεταθέτουν συνεχώς το όριο του κορεσμού.

Η δραστηριότητα ΕΔΥΕΠ στοχεύει ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, τόσο από άποψη πελατών και προϊόντων όσο και μεθόδων πώλησης.

Καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία θα είναι, ο φορέας του ΕΔΥΕΠ να μπορέσει να αντιληφθεί τις δυνατότητες διαφήμισης, πώλησης, διανομής, είσπραξης που έχει η ήδη υπάρχουσα τεράστια υποδομή, να λειτουργήσει δημιουργικά και με φαντασία και να αναπτύξει τις ικανότητες που απαιτεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στον τομέα του ηλεκτρολογικού υλικού υπάρχουν αρκετές μεγάλες και οργανωμένες επιχειρήσεις. Υπάρχουν ακόμα τοπικοί συνεταιρισμοί των επαγγελματιών του χώρου, με δραστηριότητα 10 έως 15 ετών και οι οποίοι δείχνουν αναπτυσσόμενοι

Επιβιώνει τέλος και ένας αριθμός μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων οι οποίες εκμεταλλεύονται κυρίως την ευελιξία και την εξυπηρέτηση που διαθέτουν, δεν φαίνεται όμως να έχουν μέλλον.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της δραστηριότητας ΕΔΥΕΠ προέρχεται από τα εξής:

- ❑ Έχει σχεδόν μηδενικό οριακό κόστος διαφήμισης, πώλησης, διακίνησης και είσπραξης, εφ' όσον αξιοποιήσει την υπάρχουσα υποδομή.
- ❑ Οι επαγγελματίες των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων έχουν ούτως ή άλλως επαφές με τη Διανομή που διευκολύνουν την πώληση.
- ❑ Έχει ήδη συνεργασίες με αρκετούς προμηθευτές ηλεκτρολογικού υλικού.
- ❑ Μπορεί να εξασφαλίσει μεγάλες παραγγελίες προϊόντων και να επιτύχει καλές τιμές.
- ❑ Η Επιχείρηση μπορεί παράλληλα με τον οικονομικό να εξυπηρετήσει και άλλους στόχους της (πολιτική προσωπικού και πελατών, εξοικονόμηση ενέργειας κ.λ.π.).

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Επειδή η επιχειρηματική δραστηριότητα θα αναπτυχθεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα στην οργάνωση του φο-

ρέα της δραστηριότητας, στην επίτευξη ανταγωνιστικών τιμών και στην παρακίνηση των εμπλεκομένων.

Μετά την ολοκλήρωση του φορέα της ΕΔΥΕΠ, η δραστηριότητα θ' αρχίσει ταυτόχρονα σ' όλη την Ελλάδα.

Βασικά σημεία πώλησης θα είναι οι έδρες των Περιοχών. Δυνατότητες παροχής πληροφοριών και ένα βαθμό εμπλοκής στη δραστηριότητα θα έχουν και τα Πρακτορεία και Υποπρακτορεία.

Η προσπάθεια για την ανάπτυξη των πωλήσεων θα στραφεί προς:

- τους ιδιοκτήτες υπό ανέγερση οικοδομών.
- τους εργολάβους κατασκευαστές οικοδομών.
- τους ηλεκτρολόγους εγκαταστάτες .
- το ευρύτερο κοινό.

Σε κάθε περίπτωση καθοριστικό ρόλο θα παίζουν:

- οι ανταγωνιστικές τιμές.
- η δυνατότητα επικοινωνίας – ενημέρωσης- πώλησης.

Είναι σαφές ότι για την επιτυχία της προσπάθειας θα πρέπει να υπάρχουν ισχυρά κίνητρα για τους εμπλεκόμενους, σε προσωπικό επίπεδο ή σε επίπεδο Περιοχής

Χρειάζεται ιδιαίτερη πολιτική διείσδυσης, όσον αφορά τους ηλεκτρολόγους εγκαταστάτες, δοθέντος ότι οι περισσότεροι είναι συνεταιρισμένοι σε προμηθευτικούς συνεταιρισμούς και έτσι αποτελούν οιονεί ανταγωνιστές.

## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η δραστηριότητα ΕΔΥΕΠ θα διακινεί κατ' αρχήν μια γκάμα ηλεκτρολογικού υλικού και εξοπλισμού, η οποία θα καλύπτει τις ανάγκες των συνήθων ηλεκτρικών εγκαταστάσεων.

Μέσω προγραμματικών συμφωνιών με τους προμηθευτές, θα έχει τη δυνατότητα να καλύψει και πιο εξειδικευμένες απαιτήσεις, σε συγκεκριμένο χρόνο.

Άλλα είδη θα διακινούνται κατά περίπτωση και εφ' όσον αυτό εξυπηρετεί συγκεκριμένη πολιτική της Επιχείρησης.

---

## ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Σε κάθε περίπτωση ο φορέας της δραστηριότητας ΕΔΥΕΠ θα είναι υπηρέσια της Διανομής.

Η Διεύθυνση Προμηθειών Διανομής θα μπορούσε να διευρυνθεί και να συμπεριλάβει και τον Τομέα Υλικών – Εξοπλισμού – Προϊόντων προς τρίτους.

Εφ' όσον αποφασιστεί ότι το δίκτυο διακίνησης των υλικών, που υπάρχει, είναι πράγματι ένα κεφάλαιο για την Επιχείρηση και αξίζει να τύχει περαιτέρω αξιοποίησης, η ΔΠΔ θα μπορούσε με τις κατάλληλες προσαρμογές, να αναλάβει την αποστολή της μέγιστης αξιοποίησης της υποδομής αυτής.

Στην περίπτωση αυτή οι Περιφερειακές αποθήκες και οι αποθήκες των Περιοχών θα ανήκουν πλέον και θα είναι τα αποκεντρωμένα σημεία πώλησης της ΔΠΔ και κάθε Περιοχή θα είναι ο μεγαλύτερος από τους πελάτες της τοπικής μονάδας της ΔΠΔ.

## ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Η επιτυχία της δραστηριότητας ΕΔΥΕΠ προϋποθέτει την ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος και εξοικείωση με τις συνθήκες της ανταγωνιστικής αγοράς.

Εξ' αυτού προκύπτει και ο μέγιστος κίνδυνος. Να επιχειρηθεί δηλαδή πριν αναπτυχθεί το κατάλληλο κλίμα στην Επιχείρηση ή χωρίς να δοθεί η δυνατότητα ανάπτυξης των αναγκαίων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και ευελιξίας.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ – ΕΠΙΣΚΕΥΗ – ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΗΛΕ-  
ΚΤΡΙΚΩΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΩΝ**

**(ΚΕΣΗΜ))**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει τη δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης, με αντικείμενο την κατασκευή, επισκευή και συντήρηση ηλεκτρικών μετασχηματιστών ισχύος.

Η συνεχιζόμενη οικονομική ανάπτυξη, η εξάρτηση του βιοτικού επιπέδου όλο και περισσότερο από τον ηλεκτρισμό και η ραγδαία αύξηση των φορτίων κλιματισμού, οδηγούν σε ενισχύσεις των δικτύων της ΔΕΗ και επαυξήσεις των παροχών των πελατών και τελικά στην αύξηση των εγκαθισταμένων ανά έτος μετασχηματιστών ισχύος.

Θεωρούμε ότι εφ' όσον η Διανομή αποφασίσει να μπει και στον κατασκευαστικό τομέα, ο μετασχηματιστής είναι το προσφορότερο αντικείμενο, δοθέντος ότι:

- ❑ Η τεχνολογία των μετασχηματιστών είναι γνωστή και σχετικά απλή.
- ❑ Τα υλικά συνήθη.
- ❑ Η προστιθέμενη αξία αρκετά μεγάλη.
- ❑ απευθύνεται και στην υπόλοιπη εγχώρια αγορά.
- ❑ έχει σημαντικές εξαγωγικές προοπτικές.

Η σκοπιμότητα, η επιβίωση και η επιτυχία της νέας θυγατρικής, προϋποθέτει τη λειτουργία της με καθαρά επιχειρηματικούς όρους. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, θα μπορεί να υπολογίζει στις αυξημένες ανάγκες της Διανομής σε μετασχηματιστές (περίπου 6.000 ετησίως), σαν ένα σημαντικότατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	2
7.	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	2
8.	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε επιχειρηματική δραστηριότητα την ενασχόληση της Διανομής με τους μετασχηματιστές ισχύος, ενός κρίσιμου υλικού με μεγάλη διακίνηση.

Οι μεγάλες αγορές μετασχηματιστών που πραγματοποιεί η Διανομή, μπορούν να στηρίξουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα με κύριο αντικείμενο την κατασκευή, επισκευή και συντήρηση μετασχηματιστών ισχύος.

Τη νέα δραστηριότητα θα την ονομάσουμε **«Κατασκευή – Επισκευή – Συντήρηση Ηλεκτρικών Μετασχηματιστών» (ΚΕΣΗΜ)** και θα στοχεύει στην επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της Διανομής σ' ένα αρκετά γνωστό πεδίο, προσβλέποντας τόσο σε άμεσα οικονομικά οφέλη από την αύξηση των εσόδων, όσον και σε έμμεσα από την καλλίτερη αξιοποίηση των Μ/Σ που διακινεί πανελλαδικά.

Η συνεχιζόμενη οικονομική ανάπτυξη, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η αλλαγή του τρόπου ζωής δημιουργεί ολοένα και μεγαλύτερη εξάρτηση από τον ηλεκτρισμό με αποτέλεσμα οι ανάγκες των καταναλωτών σε ισχύ και ενέργεια συνεχώς να αυξάνουν. Για τους ίδιους λόγους, ο αριθμός των πελατών που ζητούν παροχή μέσης τάσης αυξάνει χρόνο με το χρόνο, αλλά και πολλοί από τους υπάρχοντες αυξάνουν την παροχή τους επειδή δεν επαρκεί για τη ζήτησή τους.

Τα παραπάνω ως φυσικό, δημιουργούν αυξημένες ανάγκες εγκατάστασης Μ/Σ, τόσο από τη Διανομή, όσον και από τους ιδιώτες.

Η ιδέα για τη δραστηριότητα ΚΕΣΗΜ προήλθε από το γεγονός ότι η τεχνολογία των Μετασχηματιστών είναι γνωστή και σχετικά απλή, τα υλικά συνήθη, η προστιθέμενη αξία αρκετά μεγάλη και η συμμετοχή των Μ/Σ στο κόστος των επεκτάσεων των δικτύων μέσης τάσεως είναι μεγάλη.

Θεωρούμε ότι εφ' όσον η Διανομή αποφασίσει να μπει και στον κατασκευαστικό τομέα, ο μετασχηματιστής είναι το προσφορότερο αντικείμενο, δοθέντος ότι απευθύνεται και στην υπόλοιπη εγχώρια αγορά, ενώ έχει και σημαντικές εξαγωγικές προοπτικές.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το προϊόν θα είναι:

- ❑ κατασκευή καινούριων μετασχηματιστών ισχύος των τυποποιημένων μεγεθών που χρησιμοποιεί η Διανομή.
- ❑ κατασκευή καινούριων μετασχηματιστών MT/XT οποιουδήποτε μεγέθους, κατόπιν παραγγελίας.
- ❑ επισκευή – συντήρηση μετασχηματιστών της Διανομής και λοιπών πελατών.
- ❑ πώληση επισκευασμένων – συντηρημένων μετασχηματιστών, προερχομένων από τα πλεονάσματα της Διανομής.

## Η ΑΓΟΡΑ

Η συνεχιζόμενη οικονομική ανάπτυξη, η εξάρτηση του βιοτικού επιπέδου, όλο και περισσότερο από τον ηλεκτρισμό και η ραγδαία αύξηση των φορτίων κλιματισμού, αναγκάζουν τη Διανομή να ενισχύει διαρκώς τα δίκτυά της, με πυκνωση Υποσταθμών ή επαύξηση των υπαρχόντων. Ανάλογα συμβαίνουν και στους πελάτες, οι οποίοι με αυξανόμενο ρυθμό περνούν σε παροχές μέσης τάσεως.

Έτσι πέραν της Διανομής η οποία έχει εγκατεστημένους περίπου 125.000 μετασχηματιστές και χρειάζεται κατ' έτος περίπου 6.000 νέους, υπάρχει και μια σημαντική εγχώρια αγορά.

Είναι πολύ πιθανό η έρευνα αγοράς να δείξει και εξαγωγικό ενδιαφέρον και μάλιστα προς γειτονικές χώρες, οπότε τα σχετικά μειωμένα μεταφορικά θ' αποτελέσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν δύο κατασκευαστές μετασχηματιστών, η ALSTOM και η SCHNEIDER. Παλαιότερα είχαν γίνει προσπάθειες από οίκους του εξωτερικού να εισχωρήσουν στην Ελληνική αγορά και ειδικότερα να προμηθεύσουν τη ΔΕΗ, χωρίς όμως επιτυχία, λόγω αυξημένου κόστους μεταφοράς και αδυναμιών στην εξυπηρέτηση. Έντονος ανταγωνισμός βεβαίως αναμένεται

από τους άνω κατασκευαστές. Ανταγωνισμός επίσης είναι πιθανόν να προκύψει και από κατασκευαστές εγκατεστημένους σε χώρες χαμηλών ημερομισθίων.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της δραστηριότητας ΚΕΣΗΜ προέρχεται από τα εξής:

- Μπορεί να υπολογίζει στο μεγαλύτερο πελάτη της χώρας, τη Διανομή, με όρους βεβαίως ανταγωνιστικής αγοράς και σχέσεις πελάτη – προμηθευτή.
- Η Διανομή αρκετά έγκαιρα έρχεται σ' επαφή με τους υποψήφιους πελάτες μέσης τάσεως και έτσι θα διευκολύνεται και η πρόσβαση της ΚΕΣΗΜ προς τους άλλους πελάτες.
- Σημαντικά πλεονεκτήματα θα προκύψουν από την αξιοποίηση μετά από επισκευή των μετασχηματιστών μικρής κυρίως ισχύος που παραμένουν αζήτητοι στις αποθήκες.

## Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Επειδή η δραστηριότητα θ' αναπτυχθεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθοριστική για την επιβίωση και την επιτυχία της θα είναι η επιχειρηματικότητα που θα επιδείξει.

Η ΚΕΣΗΜ θα είναι κατ' αρχήν προσανατολισμένη προς τον πελάτη «Διανομή», τις ανάγκες του οποίου σε μετασχηματιστές θα προσπαθήσει να καλύψει, με ανταγωνιστικούς όρους.

Ο πελάτης «Διανομή» έχει τεράστια σημασία για την ΚΕΣΗΜ, καθ' ότι με τις μεγάλες προμήθειες μετασχηματιστών που πραγματοποιεί, είναι πολύ πιθανόν ότι θα υπερκαλύπτει το «νεκρό σημείο» του κόστους παραγωγής της ΚΕΣΗΜ.

Η γκάμα των τυποποιημένων μεγεθών της Διανομής καλύπτει ένα μεγάλο μέρος των αναγκών και των άλλων πελατών, τους οποίους η ΚΕΣΗΜ θα προσεγγίσει κυρίως μέσω των υπηρεσιών της Διανομής και έντυπου ενημερωτικού υλικού.

Οι κατασκευή μετασχηματιστών κατόπιν παραγγελίας θα είναι μια δυνατότητα που θα προσφέρει στη συνέχεια η ΚΕΣΗΜ.

Επίσης εξ αρχής θα αναπτύξει εξαγωγικές πρωτοβουλίες, είτε αυτοτελώς είτε σε συνεργασία με θυγατρικές της Διανομής.

Σημαντική δραστηριότητα θα αναπτύξει, επ' αμοιβαίο όφελος, για την αξιοποίηση των ακινητούντων μεταχειρισμένων μετασχηματιστών της Διανομής.

Η προμήθεια της Διανομής (Περιοχών) σε μετασχηματιστές θα γίνεται βάσει προγραμματικής συμφωνίας. Η ΚΕΣΗΜ θα προγραμματίζει την παραγωγή της και οι Περιοχές θα προμηθεύονται τους μετασχηματιστές κατ' ευθείαν από την ΚΕΣΗΜ, αποφεύγοντας έτσι διπλά μεταφορικά και φορτοεκφορτώσεις, καθυστερήσεις και υπερβολικά αποθέματα.

## **Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η δραστηριότητα ΚΕΣΗΜ θα ξεκινήσει με βασικό προϊόν την κατασκευή, επισκευή και συντήρηση μετασχηματιστών ισχύος Μ.Τ/Χ.Τ, της σειράς τυποποιημένων μεγεθών που χρησιμοποιεί η Διανομή.

Σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος είναι το κόστος των πρώτων υλών και ιδιαίτερα του χαλκού. Εξ αυτού αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος του τμήματος προμηθειών του φορέα.

Στην εξέλιξη της δραστηριότητας ΚΕΣΗΜ μπορεί ν' αντιμετωπιστεί η διεύρυνση του προϊόντος με κατασκευή μετασχηματιστών κατά παραγγελία, η κατασκευή μετασχηματιστών ξηρού τύπου, η κατασκευή μετασχηματιστών μετρήσεων κ.α.

Η ποιότητα των προϊόντων και η συνεχής βελτιώσεις των, είναι θέματα προτεραιότητας και ο ρόλος του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης σημαντικότερος.

## **ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Η σκοπιμότητα, η επιβίωση και η επιτυχία της δραστηριότητας ΚΕΣΗΜ προϋποθέτει τη λειτουργία της με καθαρά επιχειρηματικούς όρους.

Για το λόγο αυτό ο φορέας της δραστηριότητας ΚΕΣΗΜ θα πρέπει να είναι μια θυγατρική επιχείρηση της Διανομής. Η θυγατρική επιχείρηση θα προικοδοτηθεί με τα κατά τόπους συνεργεία μετασχηματιστών που διαθέτει σήμερα η Διανομή και κατάλληλα οικόπεδα και ακίνητα εφ' όσον μπορούν να αξιοποιηθούν υπάρχοντα, για το σκοπό αυτό.

Ο τόπος εγκατάστασης θα εξεταστεί και σε σχέση με αναπτυξιακά κίνητρα, επιδοτήσεις κ.λ.π.. Πάντως θα εξυπηρετούσε η διανομή του προϊόντος από

το κέντρο βάρους της ζήτησης. Ένας μικρός αριθμός τεχνικών με εμπειρία στο αντικείμενο, θα μετακινηθεί από τη Διανομή στην ΚΕΣΗΜ. Κατά κύριο λόγο η επάνδρωση θα γίνει από την εξωτερική αγορά εργασίας και τον ανταγωνισμό.

Η οργανωτική δομή της ΚΕΣΗΜ θα περιλαμβάνει τον Κατασκευαστικό τομέα, τον Εμπορικό τομέα και τον τομέα Ανθρώπινου δυναμικού.

Τα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης και Προμηθειών θα συμβάλλουν, όπως προαναφέρθηκε, καθοριστικά στην επιτυχία του σκοπού.

Το τμήμα Πωλήσεων θα αξιοποιήσει τις συναφείς νέες δραστηριότητες της Διανομής, εφ' όσον υλοποιηθούν, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Τόσον το προϊόν, όσο και η συνολική λειτουργία της ΚΕΣΗΜ θα έχουν πιστοποίηση ολικής ποιότητας από αναγνωρισμένους οίκους.

## ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Ο σοβαρότερος κίνδυνος προέρχεται εκ των ένδον. Μήπως δηλαδή μεταφερθούν στην ΚΕΣΗΜ νοοτροπίες που δεν θα της επιτρέψουν να λειτουργήσει με καθαρά επιχειρηματικό πνεύμα και όρους. Καθοριστικός παράγοντας διασφάλισης από αυτό τον κίνδυνο είναι το management της νέας επιχείρησης.

Θα πρέπει να εξετασθεί ο κίνδυνος, η πρόθεση της Διανομής να αναπτύξει τη δραστηριότητα ΚΕΣΗΜ, να προσκρούσει στη νομοθεσία περί προστασίας του ανταγωνισμού, αν θεωρηθεί ότι εκμεταλλεύεται τη δεσπόζουσα θέση της στο χώρο.

Για την υλοποίηση της ΚΕΣΗΜ θα απαιτηθούν σημαντικές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και πρώτες ύλες, οι οποίες όμως δεν θ' αποτελέσουν κίνδυνο, εφ' όσον αποφευχθούν οι δύο προηγούμενοι.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΜΙΚΡΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

**(ΜΣΠ)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει τη δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης, με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους να επενδύσουν σε μικρούς θερμικούς σταθμούς.

Ειδικότερα, οι δυνατότητες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από βιομάζα είναι αξιόλογες και αναμένεται σύντομα να προσελκύσουν το επενδυτικό ενδιαφέρον. Το ενδιαφέρον αυξάνεται λόγω και των περιβαλλοντικών συνιστωσών του θέματος.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο για την ηλεκτρική ενέργεια, αρχίζει να προκαλεί το ενδιαφέρον ιδιωτών και φορέων για δραστηριοποίηση στο χώρο.

Η τεχνογνωσία και η υποδομή της Επιχείρησης, θα της επιτρέψουν να αναπτύξει επιτυχώς και χωρίς κινδύνους τη δραστηριότητα.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	2
8.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε επιχειρηματική δραστηριότητα τη γνώση και εμπειρία που έχει ο κλάδος παραγωγής της Διανομής στη μελέτη κατασκευή και λειτουργία μικρών σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.

Οι δυνατότητες και υποδομές που υπάρχουν, αφού εμπλουτιστούν και οργανωθούν κατάλληλα μπορούν ν' αποτελέσουν ένα νέο πακέτο υπηρεσιών που θ' απευθύνεται σ' όσους διαθέτουν κάποια πηγή ενέργειας (ειδικότερα βιομάζας) και ενδιαφέρονται να γίνουν μικροί παραγωγοί ηλεκτρικής ενέργειας, μέσα στο νέο θεσμικό πλαίσιο για την ηλεκτρική ενέργεια.

Το νέο πακέτο υπηρεσιών θα το ονομάσουμε **«Μικροί Σταθμοί Παραγωγής» (ΜΣΠ)** και θα στοχεύει:

- στην επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της Διανομής και την αύξηση των εσόδων.
- στην απορρόφηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς οι σταθμοί παραγωγής των νησιών καταργούνται λόγω διασυνδέσεων.
- στην ενίσχυση των τοπικών ηλεκτρικών συστημάτων.
- στην διείσδυση στις τοπικές κοινωνίες και φορείς.
- στην αξιοποίηση της βιομάζας, μιας μορφής ανανεώσιμης πηγής ενέργειας.
- στην συμμετοχή στις εξελίξεις στον κλάδο της αξιοποίησης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ο οποίος αναμένεται να έχει αυξανόμενο ενδιαφέρον και υποστήριξη.
- στη συμβολή στην προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο για την ηλεκτρική ενέργεια, αναμένεται ότι θα κινήσει το ενδιαφέρον, πλην των μεγάλων και σε αρκετούς μικρούς επενδυτές που διαθέτουν κάποιες προϋποθέσεις, να μπουν στον χώρο.

Αυτό σε συνδυασμό με την προωθούμενη επιχειρηματικότητα και την επιδοτούμενη χρήση των ανανεώσιμων πηγών, αναμένεται να αναδείξει σε ενδιαφέρουσα δραστηριότητα την αξιοποίηση της βιομάζας, για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας..

Η βιομάζα μέχρι στιγμής, παρά το ότι διατίθεται σε τεράστιες ποσότητες, δεν έχει προσελκύσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω αυξημένων επενδύσεων που απαιτεί και δυσχερειών στη συγκέντρωσή της, αλλά κυρίως λόγω του ότι το ενδιαφέρον εξ αρχής έχει στραφεί προς την αιολική ενέργεια.

Παρά ταύτα όμως η αξιοποίηση της βιομάζας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως το χαμηλό της κόστος, το ότι η αξιοποίησή της απαλλάσσει το περιβάλλον από την επιβλαβή παραμονή της (π.χ. απορρίμματα) και το βασικό ότι η διαθεσιμότητα της μπορεί να είναι γνωστή και ανάλογα γνωστή και η διαθεσιμότητα του μικρού σταθμού παραγωγής.

Με το σημερινό κόστος του πετρελαίου ντίζελ, υπολογίζουμε ότι οι 1000 ωφέλιμες χλιοθερμίδες από πυρηνόξυλο, στοιχίζουν μόλις το 15% του κόστους παραγωγής τους από ντίζελ.

Το πακέτο υπηρεσιών ΜΣΠ θα παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη στον υποψήφιο επενδυτή από την αξιολόγηση της επένδυσης, μέχρι την κατασκευή και λειτουργία του έργου.

Η ιδέα για τη δραστηριότητα ΜΣΠ προήλθε από τη διαπίστωση της σημαντικής συμβολής που μπορούν οι ανανεώσιμες πηγές να έχουν στο ηλεκτρικό σύστημα, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπως του συστήματος της Κρήτης, αλλά και από το αυξανόμενο ενδιαφέρον (τουλάχιστον σε επίπεδο ενημέρωσης) που επιδεικνύουν επιχειρηματίες και φορείς για τον τομέα του ηλεκτρισμού.

Η ιδέα ενισχύθηκε και από την έρευνα μέσα από το internet, από την οποία διαπιστώσαμε ότι αρκετές ηλεκτρικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην αξιοποίηση της βιομάζας.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το πακέτο υπηρεσιών ΜΣΠ θα παρέχει στον υποψήφιο επενδυτή τις παρακάτω υπηρεσίες:

- ❑ μελέτη σκοπιμότητας.
- ❑ χειρισμός της σχετικής νομοθεσίας.
- ❑ επιχειρηματικό σχέδιο.
- ❑ ένταξη σε προγράμματα επιδοτήσεων.
- ❑ πηγές χρηματοδότησης.
- ❑ έκδοση αδειών.
- ❑ περιβαλλοντικές μελέτες και άδειες.

- ❑ διαπραγματεύσεις και συμφωνίες για την πώληση της ενέργειας.
- ❑ διαπραγματεύσεις και επιλογή εξοπλισμού.
- ❑ διαπραγματεύσεις και επιλογή κατασκευαστών.
- ❑ επίβλεψη της κατασκευής.
- ❑ συμβόλαια λειτουργίας.

## Η ΑΓΟΡΑ

Η αγορά στο χώρο παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από βιομάζα είναι ακόμα στην Ελλάδα σε εμβρυακή κατάσταση. Για τους λόγους όμως που αναφέραμε στην παρ. 4, αναμένεται στα επόμενα χρόνια να υπάρξει αυξανόμενο ενδιαφέρον και δραστηριότητα.

Είναι φυσικό ότι ενδιαφέρον θα εκδηλωθεί κατ' αρχήν από ιδιώτες ή φορείς που συγκεντρώνουν ή διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες βιομάζας. Έτσι εκτός των απορριμμάτων που συγκεντρώνουν οι ΟΤΑ, μεγάλοι ελαιουργικοί συνεταιρισμοί ή πυρηνελαιουργίες συγκεντρώνουν μεγάλες ποσότητες πυρηνόξυλου, υλοτομικοί συνεταιρισμοί και μεγάλες ξυλουργικές βιομηχανίες συγκεντρώνουν μεγάλες ποσότητες υποπροϊόντων της δραστηριότητάς τους. Επίσης σημαντικές ποσότητες βιομάζας προέρχονται από την αγροτική δραστηριότητα όπως άχυρο, προϊόντα κλαδέματος, ξυλώδες μέρος καρπών κ.α. Ακόμα σημαντικές ποσότητες διαθέσιμης ξυλείας, προκύπτουν από τις δραστηριότητες πολλών επιχειρήσεων όπως ξύλα συσκευασίας, παλέτες, απορριπτόμενοι στύλοι, δοκοί κ.ά.

Θεωρούμε ότι, εφ' όσον ο φορέας των υπηρεσιών ΜΣΠ οργανωθεί ώστε να παρέχει αξιόπιστα τις άνω υπηρεσίες και προσεγγίσει τα σημεία όπου συγκεντρώνεται σημαντική ποσότητα βιομάζας, θα υπάρξει ανταπόκριση.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ανταγωνισμός δεν αναμένεται τουλάχιστον στην αρχή, καθ' ότι, εξ όσων γνωρίζουμε το ενδιαφέρον έχει στραφεί προς την αιολική ενέργεια.

Πέραν τούτου, ο φορέας του ΜΣΠ θα διαθέτει σημαντικό **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, προερχόμενο εκ του ότι:

- Υπάρχει συνάφεια των προτεινομένων υπηρεσιών και της δραστηριότητας, με το κύριο αντικείμενο της Επιχείρησης και επομένως ο υποψήφιος επενδυτής θα θεωρήσει φυσικό το ενδιαφέρον της και θα την εμπιστευθεί.
- Υπάρχει σημαντική εμπειρία στη Διανομή από τη λειτουργία των μικρών σταθμών και δεν θα χρειαστούν σημαντικές επενδύσεις για να μπορέσει ο φορέας του ΜΣΠ να παράσχει το προτεινόμενο πακέτο υπηρεσιών.
- Υπάρχει ζωνρό ενδιαφέρον από την Επιχείρηση για την ενίσχυση τοπικών συστημάτων, πράγμα που θα καθυστερήσει, εκτός των άλλων, την πραγματοποίηση κάποιων δαπανηρών επενδύσεων.
- Η Επιχείρηση ενδιαφέρεται για την διείσδυση στις τοπικές κοινωνίες, πράγμα που θα διευκολύνει συνολικά τις δραστηριότητές της, την ανάπτυξη κοινωνικού προφίλ και την προστασία του περιβάλλοντος.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Θα εντοπιστεί που υπάρχουν αξιόλογες συγκεντρώσεις βιομάζας και ποιοι είναι οι φορείς διαχείρισής της. Αρκετά στοιχεία υπάρχουν στις κατά τόπους Δ/νσεις Γεωργίας και τα υποκαταστήματα του Βιομηχανικού Επιμελητηρίου. Σημαντικές επίσης πληροφορίες μπορούν να δώσουν και οι Περιχές της Διανομής. Εφ' όσον κάποια περίπτωση κριθεί κατ' αρχήν αξιόλογη, θα διερευνάται το ενδιαφέρον του φορέα διαχείρισης της βιομάζας και θα εκπονείται μια προκαταρκτική μελέτη προκειμένου να γίνουν σαφή και κατανοητά, τα βασικά στοιχεία του όλου έργου.

Σημαντική δραστηριότητα αναπτύσσουν ξένες ηλεκτρικές εταιρείες στον τομέα της αξιοποίησης των απορριμμάτων για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.

Αναμένεται ότι και στη χώρα μας θα αναπτυχθεί ανάλογη δραστηριότητα και θα ήταν σημαντικό ο φορέας του ΜΣΠ να έχει αποκτήσει την τεχνογνωσία. Πάντως το θέμα θα πρέπει να εξεταστεί σφαιρικά, καθ' όσον το θέμα της διαχείρισης των απορριμμάτων δημιουργεί συχνά τριβές στις τοπικές κοινωνίες.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το ζητούμενο είναι η δημιουργία μιας πρωτοπόρας και καινοτόμας ομάδας τεχνοκρατών, που θα στελεχώσει τον φορέα του ΜΣΠ και θα αναπτύξει επι-

τυχείς συνεργασίες με τις δυνατότητες που δίνει η αγορά, ώστε να παρέχει αξιόπιστα και να διευρύνει τις υπηρεσίες ΜΣΠ (βλ. παρ. 5) και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που εντοπίζονται.

Η Επιχείρηση διαθέτει την τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό για να επανδρώσει τη νέα δραστηριότητα.

Καθοριστικό όμως για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος, θα είναι η πίστη και ο δημιουργικός ενθουσιασμός για την επίτευξη του σκοπού.

## **ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Επειδή ο φορέας του ΜΣΠ θα κληθεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες σ' ένα νέο χώρο και προκειμένου να έχει μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων, θεωρούμε ότι αυτός θα πρέπει να έχει τη μορφή θυγατρικής επιχείρησης.

Η στελέχωση του φορέα θα γίνει κατ' αρχήν με επιλογή από το προσωπικό της επιχείρησης, αλλά όπου απαιτούνται ειδικότερες γνώσεις και ικανότητες και από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Βασική ικανότητα που θα πρέπει να αναπτύξει ο φορέας, είναι οι επιτυχείς συνεργασίες με εργολάβους, κατασκευαστικές εταιρείες, προμηθευτές μηχανημάτων και οικονομικούς οργανισμούς.

Η οργάνωση του φορέα θα είναι κεντρική με έδρα την Αθήνα.

Δεν θ' απαιτηθούν σημαντικές επενδύσεις σε κτίρια και εξοπλισμό.

## **ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Δεν θα υπάρξουν οικονομικοί κίνδυνοι. Η βιωσιμότητα της δραστηριότητας θα κριθεί εκ των αποτελεσμάτων και μόνον.

Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφεύγει να εμπλέκεται σε περιπτώσεις τριβών και τοπικών εντάσεων που προκαλούν μερικές φορές παρόμοιες επενδύσεις.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**

**ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ**

**(ΕΠΥΕ)**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προτείνει την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τομέα της ορθολογικής χρήσης και εξοικονόμησης ενέργειας, κατά το πρότυπο των εταιρειών ESCO.

Η συνειδητοποίηση των προβλημάτων που προκύπτουν όταν δεν γίνεται σωστή διαχείριση της ενέργειας, οδηγεί τα τελευταία χρόνια, σε μια αυξανόμενη αποφασιστικότητα να τεθεί η χρήση της ενέργειας σε μια ορθολογική βάση και να ελεγχθεί η κατανάλωση.

Τα προγράμματα ορθολογικής χρήσης-εξοικονόμησης ενέργειας, είναι από τη φύση τους εξειδικευμένα, ολοκληρωμένα και μακροχρόνια.

Η Διανομή διαθέτει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να επιτύχει στον τομέα αυτό.

Φορέας της νέας δραστηριότητας προτείνεται να είναι μια θυγατρική επιχείρηση της Διανομής.

Το εγχείρημα θα είναι καινοτόμο και πρωτοποριακό και απαιτείται υψηλός επαγγελματισμός, προκειμένου να αποφευχθούν ενυπάρχοντες κίνδυνοι.

Θα απαιτηθεί σημαντική αρχική χρηματοδότηση.

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	2
2.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
3.	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ .....	2
4.	ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	2
5.	Η ΑΓΟΡΑ .....	2
6.	Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ .....	2
7.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	2
8.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	2
8.1.	Α. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ .....	2
8.2.	Β. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΜΒΑΣΕΩΝ .....	2
8.3.	Γ. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΝΤΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	2
9.	ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	2
10.	ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....	2
11.	ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	2

## Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει γίνει με σκοπό να αναδείξει σε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, το ζωντανό ενδιαφέρον που έχει η Επιχείρηση στο θέμα της ορθολογικής χρήσης – εξοικονόμησης της ενέργειας,

Το ενδιαφέρον για ορθολογική χρήση της ενέργειας, το οποίο σήμερα εν πολλοίς εκδηλώνεται υπό μορφή αναποτελεσματικών ευχολογίων, αφού μορφοποιηθεί σ' ένα ολοκληρωμένο πακέτο σχετικών υπηρεσιών, θ' απευθύνεται σε μεγάλους εμπορικούς και βιομηχανικούς πελάτες, καθώς και σε οργανισμούς και ιδρύματα.

Φορέας του νέου πακέτου υπηρεσιών θα είναι η **«Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ενέργειας» (ΕΠΥΕ)**. Στόχος της ΕΠΥΕ είναι να αποτελέσει μια κερδοφόρα επιχείρηση, η οποία θα διαθέτει υψηλή εξειδίκευση και συνεχή ενημέρωση στην τεχνολογία διαχείρισης της ενέργειας, και να παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες ενέργειας από τις οποίες θα προκύπτει καθαρό οικονομικό όφελος γι' αυτούς.

Ένα πρόγραμμα αποδοτικής χρήσης της ενέργειας αποτελείται από τα εξής:

- Έλεγχος όλου του ενεργοβόρου εξοπλισμού της επιχείρησης.
- Εγκατάσταση νέου εξοπλισμού ή ρυθμίσεις των υπαρχόντων συστημάτων για βελτιστοποίηση της κατανάλωσης ενέργειας.
- Εκπαίδευση των συνεργείων συντήρησης σε όλα τα μηχανήματα, όργανα και συστήματα που σχετίζονται με την αποδοτική κατανάλωση ενέργειας.
- Εφαρμογή ενός προγράμματος απόδοσης της ενέργειας, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι οι προβλεφθείσες οικονομίες πράγματι επιτεύχθηκαν.

Η ενέργεια είναι πόρος ζωτικής σημασίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την οικονομία γενικότερα. Όταν δεν γίνεται σωστή διαχείριση της ενέργειας, μπορεί να προκύψουν προβλήματα οικονομικά αλλά και περιβαλλοντικά.

Η συνειδητοποίηση αυτών των προβλημάτων κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες οδηγεί σε μια αυξανόμενη αποφασιστικότητα να τεθεί η χρήση της ενέργειας σε μια ορθολογική βάση και να ελεγχθεί η κατανάλωση.

Παρά το ότι είναι σαφές πλέον ότι είναι δυνατόν να γίνουν σημαντικές οικονομίες και να προκύψει σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στο κύριο αντικείμενό τους και δείχνουν απρόθυμες να χρηματοδοτήσουν τέτοιες επενδύσεις.

Εξ' αυτού προέκυψε η ανάγκη να υπάρξουν καινοτόμες προσπάθειες που να χρηματοδοτούν τέτοιου είδους έργα. Μια τέτοια λύση έχει αναπτυχθεί από τις Energy Services Companies (E.S.CO) – όπως η προτεινόμενη ΕΠΥΕ – οι οποίες χρησιμοποιούν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για να χρηματοδοτήσουν τέτοια προγράμματα.

Η ιδέα για την ΕΠΥΕ προήλθε από τη γνώση των μεγάλων περιθωρίων που υπάρχουν για εξοικονόμηση ενέργειας και από τη διαπίστωση ότι, τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη, αυξάνεται ραγδαία ο αριθμός των ESCO's και διευρύνεται ο κύκλος εργασιών τους.

Ένας μεγάλος αριθμός από αυτές, είναι θυγατρικές επιχειρήσεις ηλεκτρικών εταιρειών.

## ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Η ΕΠΥΕ είναι μια καινοτόμα επιχείρηση, εξειδικευμένη στην αποδοτική χρήση της ενέργειας (ηλεκτρισμός, φυσικό αέριο, υγρά καύσιμα κ.λ.π.) και σε συστήματα ελέγχου της κατανάλωσης, ώστε μετά τον κατάλληλο ανασχεδιασμό και επεμβάσεις που πραγματοποιεί σε μια εγκατάσταση, να προκύπτει καθαρό οικονομικό όφελος από τη λειτουργία της.

Η ΕΠΥΕ έχει τη δυνατότητα να παρέχει στον πελάτη σφαιρικές – ολοκληρωμένες λύσεις σε θέματα ενεργειακής διαχείρισης, σαν project manager, τεχνικός σύμβουλος και οικονομικός σύμβουλος. Για τη χρηματοδότηση του προγράμματος υπάρχει ευελιξία επιλογών, οι οποίες κατά βάση στηρίζονται στις οικονομίες που επιτυγχάνονται από αυτό.

## Η ΑΓΟΡΑ

Η συνεχιζόμενη οικονομική ανάπτυξη και το άνοιγμα νέων αγορών ωθεί τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στην κύρια δραστηριότητά τους και να ε-

πενδύουν σ' αυτήν, ενώ δεν δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξοικονόμηση ενέργειας, παρά το ότι αυτό θα βελτίωνε σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους.

Η δραστηριότητα που έχει σημειωθεί στον τομέα της εξοικονόμησης ενέργειας, έγινε κυρίως εξ' αιτίας σχετικών προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα οποία επιδοτούν τέτοιες επενδύσεις. Για τους παραπάνω λοιπόν λόγους, μπορούμε να πούμε ότι το θέμα της ορθολογικής χρήσης και της εξοικονόμησης ενέργειας ακροθιγώς μόνον έχει ψασθεί και ότι το σύνολο σχεδόν των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν δυνάμει πελάτες μιας τέτοιας δραστηριότητας.

Θα πρέπει βέβαια να επισημάνουμε ότι τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης με αντικείμενο, όπως η ΕΠΥΕ, την ορθολογική χρήση και την εξοικονόμηση ενέργειας, θα διευκόλυνε τα μέγιστα η ύπαρξη σχετικής κουλτούρας και παιδείας, η οποία δυστυχώς ελλείπει. Σ' αυτό, σ' ένα βαθμό, συνετέλεσαν και τα χαμηλά τιμολόγια ρεύματος.

Σε πρόσφατη (25.1.1999) εργασία της UNIPEDΕ με θέμα τις ESCO's αναφέρεται ότι το μέγεθος της αγοράς είναι εντυπωσιακά μεγάλο και οι συνθήκες ευνοϊκές για την ανάπτυξη τέτοιων επιχειρήσεων, όχι μόνον στη Β. Αμερική και την Δυτική Ευρώπη αλλά και στην Ανατολική Ευρώπη.

## Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στο αντικείμενο δραστηριοποιείται ένας αριθμός εταιρειών – Γραφείων ενεργειακών Συμβούλων που αναπτύχθηκαν κυρίως επ' ευκαιρία σχετικών προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. SAVE 1991 – 1995).

Σοβαρότερος ανταγωνισμός πιθανότατα, θα προέλθει από ξένες πολυεθνικές εταιρείες με πολύχρονη εμπειρία στο αντικείμενο και δυνατότητα παροχής σφαιρικών και ολοκληρωμένων λύσεων.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της ΕΠΥΕ, προέρχεται από τα εξής:

- Στη μακρά ιστορία της η ΔΕΗ έχει αποκτήσει την εμπιστοσύνη των πελατών της στα ενεργειακά θέματα, καθότι τους παρέχει την πιο σημαντική και «ευγενή» μορφή ενέργειας που κινεί την επιχείρησή τους.
- Υπάρχει συνάφεια των υπηρεσιών της ΕΠΥΕ με το κύριο αντικείμενο της ΔΕΗ και επομένως ο πελάτης θα ανέμενε μια τέτοια δραστηριότητα

- Υπάρχει ήδη συχνή επαφή με τον πελάτη για την ενεργειακή κατάσταση και συμπεριφορά του οποίου γνωρίζουμε αρκετά στοιχεία.
- Η δραστηριότητα της ΕΠΥΕ θα δώσει τη δυνατότητα εξομάλυνσης της καμπύλης φορτίου των πελατών, πράγμα που ενδιαφέρει ζωηρά την ΔΕΗ.
- Με τις δραστηριότητες της ΕΠΥΕ επιτυγχάνεται διείσδυση στην αγορά του τελικού προϊόντος «ενέργεια», στο τέλος δηλαδή της value chain, , πράγμα πολύ σημαντικό, εφ' όσον η Επιχείρηση ενδιαφέρεται να διευρύνει τον κύκλο εργασιών της.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Τα προγράμματα ορθολογικής χρήσης – εξοικονόμησης ενέργειας, είναι από τη φύση τους εξειδικευμένα, σφαιρικά (ολοκληρωμένα) και μακροχρόνια. Για το λόγο αυτό η ΕΠΥΕ θα φροντίζει να αναπτύσσει περιορισμένο αριθμό προγραμμάτων ώστε να έχει τη δυνατότητα να ασκεί στενό έλεγχο και εποπτεία.

Η ΕΠΥΕ θα υποβάλλει προτάσεις – προσφορές σε επιλεγμένες επιχειρήσεις αφού πρώτα μελετήσει τα διατιθέμενα στοιχεία ενεργειακής, οικονομικής και γενικότερης επιχειρηματικής τους συμπεριφοράς. Θα γίνει κατηγοριοποίηση των πελατών και των προτεινόμενων παρεμβάσεων, προκειμένου να διευκολυνθεί η προσέγγιση.

Κατά το πρώτο διάστημα θα καθοριστεί ο επιχειρηματικός τομέας-στόχος (π.χ. ξενοδοχειακός τομέας) όπου η ΕΠΥΕ θα επιδιώξει να αποκτήσει υψηλές και ολοκληρωμένες δεξιότητες και να φέρει άριστα αποτελέσματα. Στη συνέχεια, γύρω από τον πυρήνα αυτό, θα κτίσει την επέκτασή της και σε άλλους τομείς.

Στο πρώτο αυτό διάστημα η ΕΠΥΕ θα λειτουργήσει με εντελώς κεντρική οργάνωση, θα αναπτύξει όμως τοπικές συνεργασίες, που θα της επιτρέψουν στο μέλλον να αποκτήσει και περιφερειακά γραφεία.

---

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ένα τυπικό πρόγραμμα της ΕΠΥΕ με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας, περιλαμβάνει τρία στάδια: τις τεχνικές και οικονομικές μελέτες, την υλοποίηση των επεμβάσεων στην εγκατάσταση και τέλος την ανταπόδοση της επένδυσης (μέσω της εξοικονομούμενης ενέργειας)

### 1 Α. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

#### Προκαταρκτική μελέτη

Αυτή περιλαμβάνει: τον αρχικό έλεγχο των εγκαταστάσεων, τον πίνακα των προς εξέταση βελτιώσεων και τον υπολογισμό του χρονοδιαγράμματος ανταπόδοσης.

Η προκαταρκτική μελέτη οδηγεί στην απόφαση για την εφικτότητα του προγράμματος.

Η προκαταρκτική μελέτη επίσης αποτελεί τη βάση για διαπραγματεύσεις μεταξύ του πελάτη και της ΕΠΥΕ.

Η εκπόνηση της μελέτης αυτής έχει ένα σημαντικό κόστος για την ΕΠΥΕ, το οποίο ανάλογα με την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθεί, το χρεώνει ή όχι στον πελάτη.

#### Λεπτομερής μελέτη

Αν η προκαταρκτική μελέτη κριθεί ικανοποιητική, ο πελάτης υπογράφει ένα «πρόγραμμα απόδοσης» με την ΕΠΥΕ και συμφωνείται η έναρξη του προγράμματος. Η λεπτομερής μελέτη περιλαμβάνει ένα σχέδιο επένδυσης, τον πίνακα των βελτιώσεων που επέλεξε ο πελάτης, και τις οικονομίες που επιτυγχάνονται.

Στο σημείο αυτό:

- Ο πελάτης μπορεί ν' αποσυρθεί από το πρόγραμμα (πληρώνοντας για την αναλυτική μελέτη) ή να συνεχίσει με κάποιες ή όλες τις προτεινόμενες βελτιώσεις
- Η ΕΠΥΕ μπορεί ν' αποσυρθεί από το πρόγραμμα αν η λεπτομερής μελέτη δείξει δυσαναλογία μεταξύ της περιόδου ανταπόδοσης και των απαραίτητων επενδύσεων του προγράμματος.

Η τελική συμφωνία περιλαμβάνει:

---

- Το έτος αναφοράς για την κατανάλωση ενέργειας.
- Τους όρους της συμφωνίας.
- Τον τρόπο υπολογισμού της εξοικονομούμενης ενέργειας.
- Τον τελικό κατάλογο των εργασιών.
- Πρόγραμμα επένδυσης και προβλεπόμενης εξοικονόμησης.

Σημειώνουμε ότι τα βήματα αυτά είναι ουσιαστικά και θα δείχνουν σε μεγάλο βαθμό τις δεξιότητες που κατέχει η ΕΠΥΕ

Η δυσκολία τους έγκειται στη μεγάλο φάσμα δεξιοτήτων που απαιτείται και στην προσπάθεια βελτιστοποίησης του πολύπλοκου μείγματος των παραμέτρων του προγράμματος.

## **2 Β. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΜΒΑΣΕΩΝ**

Η υλοποίηση των επεμβάσεων στην εγκατάσταση κατά κανόνα γίνεται με υπεργολάβους.

Η ΕΠΥΕ είναι υπεύθυνη για το χειρισμό και το κτίσιμο του όλου έργου, καθώς επίσης έναντι του πελάτη για κάθε πρόβλημα.

Η ΕΠΥΕ σε κάθε βήμα του έργου επιβεβαιώνει τις προβλέψεις με τα αποτελέσματα των μετρήσεων.

Σ' αυτό το στάδιο εφαρμόζονται ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης για να μεταφερθεί τεχνογνωσία από την ΕΠΥΕ στο προσωπικό του πελάτη που είναι υπεύθυνο για την λειτουργία και συντήρηση του συστήματος.

Όταν όλες οι βελτιώσεις γίνουν και είναι σε λειτουργία, αρχίζει η περίοδος ανταπόδοσης του προγράμματος.

## **3 Γ. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΝΤΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

- Συνεχίζεται η εκπαίδευση του προσωπικού του πελάτη ώστε να βελτιστοποιηθούν οι λειτουργίες του προγράμματος.
- Παρακολουθούνται συνεχώς τα αποτελέσματα και γίνεται μια μηνιαία έκθεση για την εξοικονόμηση ενέργειας, η οποία υπολογίζεται σύμφωνα με τον τρόπο που έχει ήδη περιγραφεί στο συμφωνητικό.

- Με συχνές επισκέψεις στην εγκατάσταση, η ΕΠΥΕ βεβαιώνεται ότι οι βελτιώσεις που έγιναν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και ιδιαίτερα αν τηρούνται οι προδιαγραφές λειτουργίας των συστημάτων.
- Η ΕΠΥΕ βοηθά τον πελάτη στο να γίνουν γνωστές στο προσωπικό και να κατανοηθούν οι αλλαγές που έγιναν και οι αλλαγές που απαιτούνται σε συνήθειες και συμπεριφορές.

Η ΕΠΥΕ έχει ευελιξία και ποικιλία μηχανισμών χρηματοδότησης για να χρηματοδοτήσει τα προγράμματά της.

## ΥΠΟΔΟΜΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ως έχει εξ αρχής λεχθεί, η ΕΠΥΕ είναι μια καινοτόμα και πρωτοποριακή προσπάθεια και γι' αυτό μόνον μέσα σ' ένα ανάλογο κλίμα μπορεί ν' αναπτυχθεί.

Η αξιοπιστία και η επιβίωση μιας δραστηριότητας όπως η προτεινόμενη, κρίνεται καθημερινά εκ των αποτελεσμάτων. Θα πρέπει να έχει την δυναμική, την ικανότητα και την ευελιξία να αξιοποιεί αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Για τους άνω λόγους, φορέας των προτεινόμενων νέων υπηρεσιών θα πρέπει να είναι μια νέα θυγατρική επιχείρηση της Διανομής.

Δοθέντος ότι η ΕΠΥΕ θα αρχίσει να έχει έσοδα μόνο μετά την ολοκλήρωση του πρώτου προγράμματος, θα πρέπει να χρηματοδοτηθεί με ένα αρκετά μεγάλο αρχικό κεφάλαιο.

Η ομάδα που θα στελεχώσει την ΕΠΥΕ θα πρέπει να διαθέτει πρωτοποριακή αντίληψη διοίκησης των έργων, τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες υψηλού επιπέδου, βιομηχανική εμπειρία στον ενεργειακό κλάδο, καθώς και γνώση των σύνθετων οικονομικών θεμάτων.

Επειδή είναι δύσκολο να συνδυαστούν σε μια εταιρεία όλες οι ικανότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός τέτοιου έργου, η ΕΠΥΕ θα πρέπει εξ αρχής να αναπτύξει την ικανότητα επιτυχών συνεργασιών με υπεργολάβους. Είναι σαφές το πόσο σημαντικό και λεπτό είναι το θέμα αυτό, δοθέντος ότι ο μοναδικός υπεύθυνος του έργου έναντι του πελάτη, είναι η ΕΠΥΕ.

Στα πρώτα προγράμματα θα επιδιωχθεί η συνεργασία με άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται ήδη στο αντικείμενο. Αυτό θα διευκολύνει τη μεταφορά τεχνογνωσίας σε τεχνολογικά, οικονομικά και θέματα διαχείρισης. Στο πλαίσιο αυτό θα εξεταστεί η σκοπιμότητα εξαγοράς ή απορρόφησης μιας τέτοιας επιχείρησης.

Η οργάνωση της ΕΠΥΕ κατ' αρχήν θα είναι κεντρική με έδρα την Αθήνα. Στο στάδιο αυτό θα αναπτύξει όπου είναι δυνατόν, συνεργασίες με Μηχανικούς Περιοχών της Διανομής, ώστε να αποκτήσει σ' ένα βαθμό πρόσβαση στην τοπική αγορά.

Μελλοντικός στόχος θα είναι η ίδρυση γραφείων σε κάθε γεωγραφική περιφέρεια της χώρας.

## ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Από τη διεθνή εμπειρία και από τη μελέτη προγραμμάτων που έχουν ήδη ολοκληρωθεί, προκύπτει ότι η δραστηριότητα μπορεί να είναι πολύ επικερδής. Εξ' άλλου το μέγεθος της αγοράς είναι τεράστιο στην Ελλάδα και το εξωτερικό και διευρύνεται όσο η οικονομική ανάπτυξη συνεχίζεται.

Στο βαθμό που η εξοικονόμηση ενέργειας σχετίζεται με την ορθολογική χρήση πλουτοπαραγωγικών πόρων και με περιβαλλοντικά προβλήματα, αναμένεται αυξανόμενη κρατική και κοινοτική στήριξη τέτοιων δραστηριοτήτων.

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν εταιρείες όπως η ΕΠΥΕ, εντοπίζονται κυρίως στο ότι πρέπει καθημερινά να επιβεβαιώνουν μέσα στις επιχειρήσεις των πελατών τους, την εκπλήρωση του συμβολαίου απόδοσης, καθώς και στην χρηματοδότηση των προγραμμάτων τους.

Κίνδυνοι μπορούν να προέλθουν από:

- σφάλματα στην ενεργειακή μελέτη.
- εσφαλμένη εκτίμηση των κατασκευαστικών δαπανών.
- καθυστερήσεις στην κατασκευή του έργου.
- θέματα υγείας και ασφάλειας που δεν προβλέφθηκαν (π.χ. τοξικά αέρια).
- αποτελέσματα των βελτιώσεων που σχετίζονται άμεσα με αλλαγή συμπεριφοράς του προσωπικού.
- διαφωνίες στον υπολογισμό της εξοικονόμησης.

- θέματα ρήτηρας απόδοσης.
- την οικονομική φερεγγυότητα του πελάτη (καθ' ότι η σχέση είναι μακροχρόνια).
- μεταβολές των οικονομικών δεδομένων π.χ. τιμή ρεύματος, πετρελαίου κ.λ.π.
- κακή επιλογή υπεργολάβων.

Για τους παραπάνω λόγους είναι απαραίτητο η ΕΠΥΕ να αναπτύξει σε μέγιστο βαθμό τις ικανότητες:

- να αναλύει και να μελετά τα στοιχεία του έργου.
- να συμβολαιοποιεί σωστά τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις της.
- να επιλέγει ικανούς συνεργάτες και να χτίζει σωστές σχέσεις μεταξύ τους.

## **ΠΗΓΕΣ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.**



## Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες ΔΕΗ (επισημάνσεις)

Την τελευταία δεκαετία, είναι φανερό και στη χώρα μας, ότι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν, βασίζεται στην καλή κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού των και στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Εξ άλλου οι εργαζόμενοι, καθώς μάλιστα η αγορά εργασίας γίνεται περισσότερο χαλαρή, αισθάνονται την ανάγκη για συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες ώστε να παραμένουν απασχολήσιμοι και ανταγωνιστικοί.

Τα παραπάνω κατά συνέπεια, έχουν καταστήσει την δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, αναγκαία δραστηριότητα επιχειρήσεων και εργαζομένων.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της δια βίου εκπαίδευσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση, το κράτος και άλλοι οργανισμοί, δίδουν σημαντικές χρηματοδοτήσεις για τον σκοπό αυτό.

Μια σημαντική ώθηση και στροφή προς την τεχνική εκπαίδευση, δίδει ως φαίνεται από τον πρώτο χρόνο εφαρμογής της, η νέα εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Είναι χαρακτηριστική η έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα που παρατηρείται στο χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, ΚΕΚ κ.α.). Η δυναμική της δραστηριότητας αυτής την επεκτείνει σ' όλο τον διαθέσιμο χώρο, αλλά είναι βέβαιον ότι μόλις υπάρξει το θεσμικό πλαίσιο, θα αναπτυχθεί τόσον στην ανώτερη όσον και στην ανώτατη εκπαίδευση.

**Η παρούσα επισήμανση αφορά το γεγονός ότι: ο χώρος των υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης προσφέρεται για ανάπτυξη κερδοφόρας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η Διανομή μπορεί προς τούτο να αξιοποιήσει σημαντικές υποδομές και συνέργιες και μπορεί να προσβλέπει πέραν του άμεσου οικονομικού οφέλους και σε σημαντικά έμμεσα οφέλη.**

---

**Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης με κεντρικό - αλλά όχι περιοριστικό - αντικείμενο «τη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας», μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία του προσωπικού και της Επιχείρησης καθώς επίσης και τις τεράστιες υποδομές για πρακτική εκπαίδευση, που υπάρχουν.**

Η συνεργασία με ειδικούς από τον χώρο των επιχειρήσεων και καθηγητές ΤΕΙ και ΑΕΙ, θα επιβεβαιώνει το υψηλό επίπεδο των σπουδών και θα αναπτύσσει δημιουργικές σχέσεις της Διανομής με τους χώρους αυτούς.

Η αποφοίτηση μεγάλου αριθμού εξειδικευμένων τεχνικών, θα δίδει στην Διανομή τη δυνατότητα επιλογής των καλλιτέρων. Παράλληλα θα επιτυγχάνεται μια σταδιακή διείσδυση στον χώρο των επιχειρήσεων και των τοπικών κοινωνιών, πράγμα που θα αυξάνει την πίστη των πελατών στην Επιχείρηση.

Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης θα απευθύνονται κυρίως στους αποφοίτους γυμνασίου και λυκείου, δίνοντάς τους μια επί πλέον δυνατότητα επιλογής.

Τα πτυχία και οι βαθμίδες θα είναι ανάλογες και βέβαια εντός του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου. Σε περίπτωση που, κατά τα φαινόμενα, αυτό αλλάξει, θα υπάρξει η πρόβλεψη να αξιοποιηθούν οι νέες δυνατότητες που θα δίδει.

Άλλη εκπαιδευτική δραστηριότητα θα είναι η παροχή πιστοποιημένης συνεχιζόμενης εκπαίδευσης διαφόρων βαθμίδων και κατάρτισης, στη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας σε εργαζόμενους επιχειρήσεων και οργανισμών.

Επίσης σημαντική δραστηριότητα μπορεί ν' αναπτυχθεί στα επιδοτούμενα σεμινάρια ανέργων αποφοίτων ΤΕΙ και ΑΕΙ.

Τέλος μπορεί να διερευνηθεί και η περίπτωση λειτουργίας μεταπτυχιακών τμημάτων σε συναφή θέματα.

## ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

### (ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ)

Όπως είναι γνωστό οι ιδιοκτήτες εσωτερικών ηλεκτρικών εγκαταστάσεων, έχουν υποχρέωση από το άρθρο 305 των Κανονισμών Εσωτερικών Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων (ΚΕΗΕ), που είναι Νόμος του Κράτους, να προβαίνουν σε επανέλεγχο των εγκαταστάσεών τους και να υποβάλλουν νέα ΥΔΕ στη ΔΕΗ, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τη χρήση του χώρου.

Στην πράξη, αυτό δεν τηρείται από τους ιδιοκτήτες διότι αφ' ενός δεν ενθυμούνται πότε λήγει ο χρόνος και γίνονται υπόχρεοι υποβολής νέας ΥΔΕ, αφ' ετέρου δε διότι αυτό έχει κάποιο κόστος.

Αυτό που πρακτικά τηρεί η ΔΕΗ, είναι σε κάθε περίπτωση που ανασυρθεί ο φάκελος του πελάτη από το αρχείο (π.χ. λόγω αποκοπής) και διαπιστωθεί ότι έχει λήξει η ισχύς της ΥΔΕ, να απαιτεί από τον πελάτη την υποβολή νέας, προκειμένου να επανασυνδεθεί.

Για τους παραπάνω λόγους είναι σαφές ότι για το μέγιστο μέρος των πελατών της ΔΕΗ, ενώ ήδη υποχρεούνται σε επανέλεγχο της εσωτερικής ηλεκτρικής εγκατάστασής τους και επανυποβολή της ΥΔΕ, θα βραδύνει πολύ να τους ζητηθεί να συμμορφωθούν προς την υποχρέωσή τους.

Είναι επίσης γνωστό από την ΒΕΜ Διανομής, ότι κατά κανόνα ο επανέλεγχος είναι τυπικός και περιορίζεται συνήθως στη συμπλήρωση και υπογραφή του εντύπου της ΥΔΕ. Το κόστος για τον ιδιοκτήτη κυμαίνεται από 10.000 έως 50.000 δραχμές.

**Η παρούσα επισήμανση αφορά το γεγονός ότι: υπάρχει μία δραστηριότητα η οποία δεν καλύπτεται επί της ουσίας, έχει ένα οικονομικό αντικείμενο αρκετών δισεκατομμυρίων κυλιόμενο και διευρυνόμενο και**

---

**η ανάληψη από την Επιχείρηση αυτής της δραστηριότητας, θα έχει γι' αυτήν μηδενικό οριακό κόστος.**

Πρέπει εδώ επίσης να επισημάνουμε ότι ένας ουσιαστικός επανέλεγχος μιας ηλεκτρικής εγκατάστασης είναι πιθανόν να επιβάλει επεμβάσεις – βελτιώσεις που έχουν κάποιο κόστος για τον ιδιοκτήτη. Αυτό φυσικά αποφεύγεται εφ' όσον ο έλεγχος είναι εντελώς τυπικός. Για το λόγο αυτό, εφ' όσον δηλαδή ο ιδιοκτήτης έχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ ουσιαστικού και τυπικού ελέγχου, η ιδέα για ανάληψη σχετικής δραστηριότητας, θα πρέπει ν' αντιμετωπιστεί με σκεπτικισμό.

Αν όμως η Διανομή μπορέσει να φέρει τους επανέλεγχους στην αποκλειστικά δική της αρμοδιότητα, πιστεύουμε ότι υπάρχει σοβαρό οικονομικό ενδιαφέρον αλλά και πέραν τούτου υπάρχει και τεχνικό ενδιαφέρον για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων των πελατών και ιδιαίτερα των γειώσεών τους.

Θεωρούμε ότι οι αντιδράσεις των εγκαταστατών ηλεκτρολόγων δεν θα είναι σοβαρές, δοθέντος ότι οι εργασίες που θα προκύπτουν γι' αυτούς από τους ουσιαστικούς επανελέγχους, θα υπερκαλύπτουν την απώλεια των επανελέγχων.

## **ΈΚΔΟΣΗ, ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ, ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΡΙΤΩΝ.**

### **(ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ)**

Είναι γνωστό ότι η ΔΕΗ είναι η επιχείρηση με το μεγαλύτερο πελατολόγιο στην Ελλάδα. Είναι επίσης σαφές ότι κάθε πελάτης άλλης υπηρεσίας (τηλέφωνο, νερό, φυσικό αέριο κ.α.), είναι και πελάτης της ΔΕΗ, ενώ δεν ισχύει κατ' ανάγκη και το αντίστροφο.

Τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη που έγινε σε υποδομές μηχανογράφησης και πληροφορικής, αυξήθηκαν σημαντικά οι δυνατότητες της Διανομής στην έκδοση των λογαριασμών και συντομεύτηκε ο χρόνος ρευστοποίησης των απαιτήσεων.

Η όλη οργάνωση και υποδομή που απαιτείται προκειμένου μία επιχείρηση με περιοδική καταμέτρηση, να βεβαιώνει τις καταναλώσεις των πελατών της και να ρευστοποιεί τις απαιτήσεις της, είναι δαπανηρή και για μια επιχείρηση με σχετικά μικρό πελατολόγιο έχει σημαντική συμβολή στη διαμόρφωση του λειτουργικού της κόστους.

Σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα είναι και η επίδοση των λογαριασμών στους πελάτες. Η μη αξιόπιστη και έγκαιρη επίδοση των λογαριασμών χαλά την εικόνα της επιχείρησης, δημιουργεί σωρεία παραπόνων και αυξάνει το χρόνο ρευστοποίησης των απαιτήσεων. Γενικά δηλαδή αντιστρατεύεται τους σκοπούς για τους οποίους επένδυσε η Επιχείρηση.

**Η παρούσα επισήμανση αφορά στο γεγονός ότι υπάρχουν στη Διανομή οι αναγκαίες υποδομές και προϋποθέσεις για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και να αναπτύξει νέες στο χώρο της παροχής υπηρεσιών προς τρίτους, επιτυγχάνοντας συγχρόνως τη βελτίωση και της δικής της αποδοτικότητας, στην έκδοση, επίδοση και είσπραξη λογαριασμών.**

Η προσφορά ενός τέτοιου πακέτου υπηρεσιών (έκδοση, επίδοση, είσπραξη λογαριασμών) σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (π.χ. ύδρευσης, άρδευσης, φυσικού αερίου κ.α.) που σήμερα αναγκάζονται να διατηρούν δαπανηρά μεμονωμένα συστήματα, πιστεύουμε ότι θα τύχει ευνοϊκής υποδοχής.

Παράλληλα η επίτευξη εσόδων για τη Διανομή από την αξιοποίηση των περαιτέρω δυνατοτήτων των μηχανογραφικών συστημάτων της, θα μειώσει το σχετικό κόστος της λειτουργίας αυτής.

Η ανάπτυξη της δραστηριότητας επίδοσης των λογαριασμών, δηλαδή ουσιαστικά η ανάπτυξη ταχυδρομικών υπηρεσιών ή υπηρεσιών courier, θα μειώσει κατ' αρχήν τον χρόνο επίδοσης των λογαριασμών της ίδιας της Διανομής, με τις προφανείς θετικές συνέπειες.

Πέραν τούτου όμως θα εισάγει τη Διανομή σ' ένα νέο, δυναμικό και ταχέως αναπτυσσόμενο χώρο, αυτόν των ταχυμεταφορών, στον οποίο μπορούμε να αναγνωρίσουμε και σημειολογική συγγένεια με τη Διανομή.

Εκτός από την αύξηση εσόδων, από τη νέα δραστηριότητα θα προκύψει και έμμεσο όφελος από την εξοικονόμηση των ταχυδρομικών εξόδων, τη βελτίωση του εσωτερικού ταχυδρομείου της ΔΕΗ και την καλύτερη διακίνηση ακριβών μικροϋλικών όπως μετρητές, ηλεκτρονόμοι κ.α.

Το μέγεθος και μόνον των μηνιαίως διακινούμενων λογαριασμών ΔΕΗ (άνω των 3 εκατομμυρίων), πιστεύουμε ότι υπερκαλύπτει το «νεκρό σημείο» για την ανάπτυξη μιας νέας θυγατρικής επιχείρησης στη δραστηριότητα αυτή.

## ΠΑΡΟΧΗ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

(επισημάνσεις)

Ιδιαίτερη ανάπτυξη παρατηρείται σήμερα στο κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και ειδικότερα σε ορισμένες εξειδικευμένες υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από τον συγκεκριμένο κλάδο. Τέτοιες υπηρεσίες είναι οι χρηματοδοτήσεις, οι ασφάλειες, το leasing, το factoring και οι πιστωτικές κάρτες.

Ο τομέας των ασφαλειών παρουσιάζει ανάπτυξη καθώς πέρα από την διά νόμου υποχρεωτική ασφάλιση όλων των οχημάτων και τα ιδιαίτερα ελκυστικά ασφαλιστικά πακέτα που προσφέρουν οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο χώρο, η πολιτεία προσανατολίζεται και στην νομοθέτηση της υποχρεωτικής ασφάλισης των κατοικιών. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι όλες σχεδόν οι ασφαλιστικές εταιρείες προβλέπουν και περαιτέρω αύξηση του αριθμού των ασφαλιστηρίων συμβολαίων που υπογράφουν κάθε χρόνο.

Οι ανάγκες που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις από τις σύγχρονες συνθήκες της αγοράς, σε συνδυασμό με τις ευεργετικές διατάξεις του νόμου για το leasing, τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μορφή χρηματοδότησης καθώς και οι διαφορές του leasing σε σχέση με τον τραπεζικό δανεισμό, δημιουργούν μια διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για αυτού του είδους την χρηματοδότηση.

Το leasing δίνει την ευκαιρία σε κάθε επιχείρηση να ανανεώσει, να επεκτείνει ή να εκσυγχρονίσει τον εξοπλισμό της χωρίς να διαθέτει κεφάλαια ή να δανείζεται από Τράπεζες. Η εταιρεία παροχής υπηρεσιών leasing αγοράζει τον εξοπλισμό που χρειάζεται ο κάθε πελάτης, από τον προμηθευτή της αρεσκείας του πελάτη και τον εκμισθώνει για συγκεκριμένη χρονική περίοδο έναντι κάποιου μισθώματος. Μετά το τέλος αυτής της περιόδου μπορεί ο πελάτης να αγοράσει τον εξοπλισμό έναντι κάποιας συμβολικής τιμής ή να συνεχίσει τη μίσθωση. Με το leasing, μπορεί οποιαδήποτε επιχείρηση να καλύψει όλες τις ανάγκες εξοπλισμού της. Έτσι μπορεί να αποκτήσει με την ίδια ευκολία από το

πλέον απλό μηχανήμα ή εξοπλισμό μέχρι μια ολοκληρωμένη σειρά παραγωγής.

Οι μορφές της χρηματοδοτικής μίσθωσης οι οποίες ισχύουν σήμερα είναι:

1. Χρηματοδοτική Μίσθωση (Financial Leasing). Αποτελεί τη συνηθέστερη μορφή leasing, σύμφωνα με την οποία η εταιρεία αγοράζει από τρίτο προμηθευτή κινητό πάγιο εξοπλισμό της απόλυτης επιλογής του πελάτη της.
2. Πώληση και Επαναμίσθωση (Sale and Lease-back). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μορφή leasing, η εταιρεία αγοράζει από τον πελάτη κινητό πάγιο εξοπλισμό ιδιοκτησίας του τελευταίου και στη συνέχεια τον εκμισθώνει σε αυτόν. Το τίμημα της πώλησης το οποίο πληρώνει καθορίζεται συνήθως μετά από εκτίμηση του πωλούμενου εξοπλισμού. Τα πλεονεκτήματα μίας σύμβασης πώλησης και επαναμίσθωσης αφορούν κυρίως στη βελτίωση της ρευστότητας του πελάτη, στην εξεύρεση του απαιτούμενου κεφαλαίου κινήσεως σε χαμηλότερο τελικό κόστος λόγω της ύπαρξης φορολογικών πλεονεκτημάτων και στη μετατροπή της βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης του πελάτη σε μεσο - μακροπρόθεσμη.
3. Χρηματοδοτική Μίσθωση με Συνεργασία Προμηθευτών (Vendor Leasing). Η εν λόγω μορφή Leasing αφορά στη σύναψη οικονομικής συνεργασίας μεταξύ μίας εταιρείας πώλησης κινητού πάγιου εξοπλισμού (προμηθευτής) και της εταιρείας παροχής υπηρεσιών leasing. Ακολουθώντας, ο προμηθευτής προτείνει στους υποψηφίους πελάτες-μισθωτές την εταιρεία, ενώ, ταυτόχρονα παρέχει εγγύηση επαναγοράς για τον εξοπλισμό, ο οποίος αποτελεί αντικείμενο μίσθωσης.
4. Διασυνοριακή Χρηματοδοτική Μίσθωση (Cross-border Leasing). Αποτελεί ουσιαστικά μορφή χρηματοδοτικής μίσθωσης όπου ο υποψήφιος πελάτης δεν εδρεύει στην Ελλάδα. Η έδρα του είναι δυνατόν να είναι είτε στην ΕΕ, είτε σε τρίτο κράτος. Η συγκεκριμένη μορφή χρηματοδοτικής μίσθωσης αποκτά ιδιαίτερη σημασία μετά την άρση των

συναλλαγματικών περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων και την ελεύθερη διακίνηση των Ελληνικών προϊόντων στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

5. Κοινοπρακτική Μίσθωση (Syndicated Leasing). Στην κοινοπρακτική μίσθωση, η οποία είναι αντίστοιχη των κοινοπρακτικών δανείων, η εταιρεία συμμετέχει από κοινού με άλλες εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης, προκειμένου να ικανοποιηθεί ένα αίτημα του οποίου η αξία του εξοπλισμού κρίνεται ως υψηλή.
6. Leasing Ακινήτων. Με την πρόσφατη τροποποίηση του νόμου 1665/86 που εισάγει ο νόμος 2682/99 σχετικά με leasing ακινήτων, επιτρέπεται η χρηματοδοτική μίσθωση ακινήτου που προορίζεται αποκλειστικά για επαγγελματική στέγη του αντισυμβαλλομένου. Η διάρκεια της μίσθωσης είναι συνήθως μεγαλύτερη από δέκα χρόνια.

Ένας νέος θεσμός που άρχισε να αναπτύσσεται στην Ελλάδα είναι το factoring (ασφάλιση των πιστώσεων), το οποίο προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για την διαχείριση των πιστώσεων και την είσπραξη των οφειλών. Σε όλες τις επιχειρήσεις κάθε είδους που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες, δίνεται στους πελάτες τους η δυνατότητα να αγοράσουν τα προσφερόμενα επί πιστώσει, δηλαδή με προκαθορισμένες δόσεις. Η διαδικασία αυτή, η οποία έχει αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων, για να λειτουργήσει προς όφελος της επιχείρησης που προσφέρει τα αγαθά και τις υπηρεσίες, προϋποθέτει τον έλεγχο ανά πάσα στιγμή και την έγκαιρη είσπραξη των οφειλομένων προς αυτήν ποσών. Άμεσο αποτέλεσμα αυτού είναι η βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης. Βέβαια κάτι τέτοιο είναι σίγουρα πολύ δύσκολο να επιτευχθεί μόνο με ενέργειες της ίδιας της επιχείρησης, αν αναλογιστούμε και τον αριθμό των ατόμων που προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες με δόσεις. Ο factor αγοράζει τα «εισπρακτέα» του προμηθευτή, δηλαδή τα τιμολόγια επί πιστώσει, και από εκεί και πέρα διαχειρίζεται την πίστωση που έχει δοθεί στους αγοραστές-πελάτες ως την τελική της είσπραξη, χορηγώντας άμεσα προκαταβολή περί το 80% της τιμολογιακής αξίας. Το factoring προσφέρει πιστωτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε προμηθευτές που παράγουν και πωλούν αγαθά και υπηρεσίες στην

εγχώρια και στις διεθνείς αγορές. Οι εταιρείες factoring λειτουργούν με σκοπό τη διενέργεια όλων των μορφών factoring, δηλαδή εγχώριο, εξαγωγικό και εισαγωγικό, που περιλαμβάνουν χρηματοδότηση, ασφάλιση, διαχείριση και είσπραξη απαιτήσεων.

Το εγχώριο factoring αφορά βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές απαιτήσεις επιχειρήσεων έναντι των πελατών τους στο εσωτερικό της χώρας.

Το εξαγωγικό factoring απευθύνεται σε επιχειρήσεις που εξάγουν αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες σε πελάτες τους στο εξωτερικό.

Το εισαγωγικό factoring απευθύνεται σε επιχειρήσεις που προμηθεύονται αγαθά ή υπηρεσίες από το εξωτερικό.

Οι διαρκώς αυξανόμενες δυνατότητες που δίνουν οι πιστωτικές κάρτες στους κατόχους των, δημιουργεί μία αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά των πιστωτικών καρτών. Έτσι μία πιστωτική κάρτα δίνει στον κάτοχό της την δυνατότητα να αγοράσει κάποιο προϊόν από ένα κατάστημα χωρίς να είναι αναγκασμένος να έχει μετρητά μαζί του. Ακόμα μπορεί να εξοφλήσει λογαριασμούς κινητής, σταθερής τηλεφωνίας, ρεύματος κ.λ.π., να κάνει ανάληψη μετρητών από τα ΑΤΜ, να προβεί σε αγορές από το διαδίκτυο, ενώ έχουν αρχίσει να παρέχονται στους κατόχους πιστωτικών καρτών και ασφαλιστικές καλύψεις για ταξίδια και αγορές.

**Η παρούσα επισήμανση αφορά στο γεγονός ότι: η Διανομή διαθέτει ένα αριθμό θετικών στοιχείων, τα οποία με κάποιες προϋποθέσεις μπορούν να θεωρηθούν ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προκειμένου να εξεταστεί η σκοπιμότητα επιχειρηματικής δράσης σ' ένα νέο, δυναμικό και ταχέως αναπτυσσόμενο χώρο, αυτόν των χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών, με τη δημιουργία μιας ή περισσότερων θυγατρικών, προσανατολισμένων προς τους στρατηγικούς στόχους της Επιχείρησης.**

**Ως ισχυρά σημεία μπορούν να θεωρηθούν τα εξής:**

- **Η Επιχείρηση ούτως ή άλλως διαχειρίζεται τεράστια κεφάλαια, των οποίων το κόστος θα μειωθεί αν η διαχείρισή τους αναληφθεί, από δικό της εξειδικευμένο φορέα.**
- **Διαθέτει πολυάριθμο προσωπικό που, μαζί με τις οικογένειές του, μπορεί ν' αποτελέσει ένα δυνάμει υπολογίσιμο πελατολόγιο για τη νέα δραστηριότητα.**
- **Διαθέτει ένα τεράστιο πελατολόγιο, με το οποίο διατηρεί συχνή επαφή και γνωρίζει γι' αυτό (το πελατολόγιο) σημαντικά οικονομικά στοιχεία, φερεγγυότητα κλπ.**
- **Διαθέτει σημαντική υποδομή, εμπειρία και τεχνογνωσία σε ασφαλιστικά θέματα.**
- **Διαθέτει το πλέον εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων στη χώρα.**

Η νέα δραστηριότητα θα προσφέρει:

- Εσωτερική τράπεζα. Η ανάπτυξη τραπεζικών υπηρεσιών μπορεί, σε πρώτη φάση τουλάχιστον, να λειτουργήσει σαν εσωτερική τράπεζα. Έτσι θα διευκολυνθεί η εξεύρεση και η διακίνηση κεφαλαίων μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών επιχειρήσεων, μειώνοντας τους χρόνους και τις διατυπώσεις καθώς και το κόστος του χρήματος.

Η μισθοδοσία του πολυάριθμου προσωπικού της Επιχείρησης και των θυγατρικών, θα γίνεται πλέον μέσω της εσωτερικής τράπεζας, ενώ θ' αναπτυχθούν τραπεζικές υπηρεσίες που θα καλύπτουν τις σχετικές ανάγκες του προσωπικού και των οικογενειών του.

Η επέκταση της τράπεζας προς εξωτερικούς πελάτες θα γίνει σταδιακά, με προσέγγιση των πελατών αφού ελεγχθεί η επιχειρηματική και οικονομική τους φερεγγυότητα, από τα ήδη ικανοποιητικά στοιχεία που διαθέτει η Διανομή.

- Ασφαλιστικές υπηρεσίες. Η Επιχείρηση διαθέτει σημαντική εμπειρία σε ασφαλιστικά θέματα Ζωής και Υγείας, καθώς και στον κλάδο των αυτοκινήτων.

Ο τομέας των ασφαλειών γενικότερα είναι έντονα αναπτυσσόμενος και η επιχειρηματική δράση σ' αυτόν μπορεί ν' αποτελέσει σημαντική πηγή εσόδων,

αλλά και έμμεσα, να μειώσει το κόστος των ασφαλίσεων που σήμερα καταβάλλει η Επιχείρηση.

Οι ασφαλιστικές υπηρεσίες θα πρέπει να πάρουν τη μορφή ολοκληρωμένων, ευέλικτων και ανταγωνιστικών πακέτων και προγραμμάτων.

- Υπηρεσίες leasing και factoring. Η ανάληψη δραστηριοτήτων leasing και factoring, εκτός του άμεσου ενδιαφέροντος που παρουσιάζουν σαν κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες, θα λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην προσπάθεια δημιουργίας των θυγατρικών επιχειρήσεων.

- Πιστωτική κάρτα. Η πιστωτική κάρτα κερδίζει συνεχώς έδαφος σαν μοντέρνος τρόπος συναλλαγής. Παρέχει σημαντικές διευκολύνσεις στον κάτοχό της και ενδιαφέροντα κέρδη στον διαχειριστή της.

Η Διανομή έχει το πλεονέκτημα έναντι των τραπεζών, ότι διαθέτει αρκετά στοιχεία σχετικά με την οικονομική συμπεριφορά των υποψηφίων πελατών.

Η πιστωτική κάρτα μπορεί, πέραν των άλλων, ν' αξιοποιηθεί για είσπραξη λογαριασμών ρεύματος, ασφάλιση εξόφλησης λογαριασμών σε περίπτωση αδυναμίας του πελάτη λόγω ασθένειας ή ατυχήματος κ.ά.

---

**ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ, ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ, ΤΗΝ ΣΥΝΑΨΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ, ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΡΓΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.****(Επισημάνσεις)**

Καθώς η παγκοσμιοποίηση προχωράει, οι επιχειρήσεις καλούνται να ισορροποποιηθούν προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις νέες δύσκολες συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνονται στην αγορά. Για να επιβιώσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει πλέον να ξεφύγουν από τα στενά εθνικά σύνορα και να διεκδικήσουν μερίδια σε νέες αγορές είτε με συνεργασίες με άλλες εταιρείες είτε εξαγοράζοντας άλλες.

Ταυτόχρονα η εκρηκτική κατάσταση η οποία επικρατεί στα Βαλκάνια δεν μπορεί να περάσει απαρατήρητη. Οι απειλούμενες συρράξεις και οι συνεχείς διεκδικήσεις και απόπειρες αλλαγής των συνόρων των Βαλκανικών χωρών κρύβουν κινδύνους για όλες τις εταιρείες που προβαίνουν σε εξαγορές στα Βαλκάνια χωρίς να έχουν ληφθεί τα απαραίτητα μέτρα. Το πρόσφατο παράδειγμα του πολέμου στη Σερβία και το Κοσσυφοπέδιο πρέπει να μας διδάξει ότι οι κινήσεις στα Βαλκάνια, τουλάχιστον για αυτή την περίοδο, δεν μπορούν να γίνονται χωρίς προσεκτικό σχεδιασμό αλλά και ταυτόχρονα μεγάλο βαθμό εξασφάλισης και όσο το δυνατόν μικρότερο ποσοστό κινδύνου.

Αντίστοιχα και η Δ.Ε.Η. θα πρέπει να ανοικτεί σε νέες αγορές και να διερευνήσει το ενδεχόμενο επέκτασης των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την Δ.Ε.Η. παρουσιάζουν τα Βαλκάνια, καθώς βρίσκονται σε μια μακρά περίοδο ραγδαίων αλλαγών με αποτέλεσμα να χρειάζεται η κάθε εταιρεία να έχει τα μάτια της ανοικτά προς αυτή την κατεύθυνση και να διερευνά τις συνθήκες που διαμορφώνονται. Για να γίνει κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να οργανωθεί ο κατάλληλος φορέας, ο οποίος θα μπορεί να διερευνά μονίμως τις συνθήκες και τις ευκαιρίες οι οποίες τυχόν παρουσιάζονται αλλά και την στρατηγική η οποία είναι απαραίτητο να ακολουθήσει η Επιχείρηση.

**Η παρούσα επισήμανση αφορά το γεγονός ότι: στις διαμορφούμενες συνθήκες της αγοράς, το πεδίο επιχειρηματικής δράσης των επιχειρήσεων, επεκτείνεται πλέον πέραν των εθνικών συνόρων.**

---

**Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη η δημιουργία φορέα, υπό μορφή θυγατρικής επιχείρησης, ο οποίος θα εντοπίζει και θ' αξιολογεί ευκαιρίες στο εξωτερικό, θα διερευνά δυνατότητες συνεργασιών, συμμετοχών και κοινοπραξιών, τόσο σε κατασκευή όσο και σε εκμετάλλευση έργων. Γενικότερα ο φορέας θα επιδιώκει την επιτυχή εξαγωγή όλων των δυνατοτήτων που διαθέτει η Επιχείρηση και οι θυγατρικές της.**

**Η Διανομή μπορεί προς τούτο να αξιοποιήσει σημαντικές υποδομές και συνεργασίες και μπορεί να προσβλέπει πέραν του άμεσου οικονομικού οφέλους και σε σημαντικά έμμεσα οφέλη.**

Η Δ.Ε.Η. διαθέτει προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία σε σχέση με τις γειτονικές μας χώρες των οποίων τα δίκτυα κατά γενική ομολογία είναι παλαιάς τεχνολογίας και χρειάζονται εκσυγχρονισμό. Ταυτόχρονα στα πλαίσια της ανασυγκρότησης των Βαλκανίων παρουσιάζονται συνεχώς νέες ευκαιρίες ενώ και οι ιδιωτικοποιήσεις που προωθούνται σε όλες ανεξαιρέτως τις γειτονικές χώρες αποτελούν πρώτης τάξης ευκαιρίες για επέκταση των δραστηριοτήτων της Δ.Ε.Η. στις γείτονες χώρες είτε μόνη της είτε σε συνεργασία με Βαλκανικές ή άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες.

Η οργάνωση μιας τέτοιας εταιρείας μπορεί να ξεκινήσει με τη δημιουργία κεντρικών γραφείων στην Αθήνα ή τη Θεσ/νίκη (για να μπορεί να είναι ακόμη πλησιέστερα στο κέντρο των εξελίξεων) και παράλληλα να προωθεί τη σταδιακή δημιουργία αντιπροσωπευτικών γραφείων σε διάφορες χώρες του εξωτερικού που τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή θα παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον, όπως Βαλκάνια, Γεωργία, Ρωσία κλπ.

Η θυγατρική αυτή της Δ.Ε.Η. θα μπορεί να διεκδικεί έργα στα οποία θα συμμετέχει ως κατασκευαστής, προσφέροντας χρηματοοικονομικές λύσεις. Ενώ ταυτόχρονα θα μπορεί να διερευνά την συμμετοχή της σε κοινοπραξίες εκμετάλλευσης προσφέροντας τεχνογνωσία και χρηματοδότηση.

Στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή οι περιοχές που αξίζουν την προσοχή της Δ.Ε.Η. είναι οι:

□ Τα Βαλκάνια.

- Η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.
- Η Ευρασία.
- Η Μέση Ανατολή.

Εν' όψει της απελευθέρωσης της ενέργειας, η Δ.Ε.Η. θα πρέπει να ανταποκριθεί σε ένα νέο περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να ιχυροποιήσει τη θέση της στις γειτονικές χώρες, για να μπορέσει να ανταγωνιστεί με τις άλλες πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες θα επεκταθούν στα Βαλκάνια και την Ελλάδα. Η στρατηγική θέση των Βαλκανίων είναι λογικό ότι θα προκαλέσει το ενδιαφέρον των ξένων εταιρειών μόλις επικρατήσει ηρεμία και σταθερότητα στην περιοχή.