



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ»

Διπλωματική εργασία με τίτλο

**Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Ο κλάδος
της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας: Μελέτη Περίπτωσης**



Υπεύθυνος διδάσκων: Ν. Γεωργόπουλος

Φοιτήτρια: Κατσικά Ελένη του Λουκά

Αριθμός μητρώου: ΜΔΕ-ΟΠ 1709

Πειραιάς, 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Ο κλάδος της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας: Μελέτη Περίπτωσης»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Ελένη Κατσίκια

Ημερομηνία: 03/03/2020

Αφιερώνεται στη μακαριστή γερóντισσα Ευπραξία

"δει τὰς ἐνεργείας ποιὰς ἀποδιδόναι"

ΗΘΙΚΑ ΝΙΚΟΜΑΧΕΙΑ-ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Αριστοτέλης

Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Ο κλάδος της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας: Μελέτη Περίπτωσης

Κατσίκια Ελένη του Λουκά

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, ΔΕΗ Α.Ε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα.

Σημειώνεται ότι, στον εν λόγω κλάδο στην Ελλάδα αναμένονται διαρθρωτικές αλλαγές λόγω της αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου για την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, των αυστηρότερων ορίων στις εκπομπές ρύπων, λόγω της κλιματικής αλλαγής, με συνέπεια την επέκταση της χρήσης «καθαρών» πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) και των απαιτήσεων της αγοράς για «φθηνότερη» ενέργεια, σε συνδυασμό με μεγαλύτερες παροχές, συνεπώς περισσότερα οφέλη για τον καταναλωτή. Στα παραπάνω πρέπει να προστεθεί και η ασταθής χρηματοοικονομική κατάσταση της μεγαλύτερης εταιρείας παραγωγής, διανομής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα της ΔΕΗ Α.Ε.

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του κλάδου της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην παρούσα χρονική περίοδο, καθώς χρήζει αναδιαμόρφωση το Στρατηγικό Μάνατζμεντ των Επιχειρήσεων, που

δραστηριοποιούνται στον κλάδο, λόγω των προαναφερόμενων αλλαγών του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της διπλωματικής οι συνθήκες της αγοράς ευνοούν για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, ο οποίος βρίσκεται σε θετικό ρυθμό ανάπτυξης. Επιπλέον, ευνοούνται οι νέες επενδύσεις σε ΑΠΕ και σταθμούς παραγωγής με φυσικό αέριο, με στόχο την απαγκίστρωση των επιχειρήσεων του κλάδου από την προμήθεια των ακριβών καυσίμων και τη μείωση του τελικού κόστους παραγωγής ενέργειας.

Στην μελέτη περίπτωσης εξετάστηκε η ΔΕΗ Α.Ε., η οποία βρίσκεται σε νέα φάση ανάπτυξης και μετασχηματισμού, με στόχο τη δημιουργία ενός σύγχρονου παρόχου ηλεκτρικής ενέργειας, με σεβασμό στον πολίτη/πελάτη, στους εργαζομένους και στους μετόχους. Η εταιρεία στοχεύει στην επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης και στην επιχειρηματική στρατηγική της ηγεσίας με βάση το κόστος.

Εν κατακλείδι, και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας το Στρατηγικό Μάνατζμεντ δύναται να συνδράμει στον μετασχηματιζόμενο κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με τη χρήση των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να απευθύνω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας και με στήριξαν σε αυτή την προσπάθεια.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή Ν. Γεωργόπουλο, που μου εμπιστεύτηκε την εκπόνηση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, για την καθοδήγηση του και την άριστη συνεργασία μας σε όλη τη διάρκεια της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής τον κ. Καθηγητή Α. Λαγοδήμο και την κ. Επίκουρο Καθηγήτρια Ε. Κοπανάκη για τη συμβολή τους στη διπλωματική μου εργασία.

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω του κ.κ. Καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Διοίκησης Επιχειρήσεων - Ολικής Ποιότητας με Διεθνή Προσανατολισμό, για τις πολύτιμες γνώσεις, που μου προσέφεραν και τους νέους ορίζοντες, που μου άνοιξαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που στάθηκε δίπλα μου, στηρίζοντας με σε κάθε προσπάθεια μου για την επίτευξη των στόχων μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
1. Θεωρητική προσέγγιση της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Management ...	6
1.1 Εισαγωγή	6
1.2 Στρατηγική	6
1.3 Στρατηγικό Management	8
1.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	12
1.4.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST ανάλυση)	13
1.4.1.1 Μάκρο – Περιβάλλον ή Γενικευμένο	14
1.4.1.2 Μίκρο- Περιβάλλον ή Άμεσο περιβάλλον.....	15
1.4.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	17
1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	18
1.5.1 Αποστολή	19
1.5.2 Αντικειμενικοί σκοποί.....	20
1.5.3 Στρατηγικές	21
1.5.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	23
1.5.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	24
1.5.3.3 Λειτουργική Στρατηγική	26
1.5.4 Πολιτικές.....	26
1.5.5 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	27
1.5.6 Προγράμματα	28
1.5.7 Προϋπολογισμός	28

1.5.8	Διαδικασίες	28
1.5.9	Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	29
	Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	30
2	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	33
2.1	Η έννοια της ΔΟΠ	33
2.2	Βασικές αρχές ΔΟΠ	34
2.3	Εφαρμογή Προγραμμάτων ΔΟΠ.....	37
2.4	Προβλέψεις, Δυσκολίες και Λόγοι Αποτυχίας της Ποιότητας	39
	Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	41
3	Κλάδος Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας	45
3.1	Εισαγωγή	45
3.2	Ισχύον Νομοθετικό πλαίσιο του κλάδου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.	48
3.3	Ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος και επίδρασή του στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.....	57
3.3.1	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	57
3.3.1.1	Πολιτικό – νομοθετικό περιβάλλον	58
3.3.1.2	Οικονομικό περιβάλλον	59
3.3.1.3	Κοινωνικό περιβάλλον.....	60
3.3.1.4	Τεχνολογικό περιβάλλον	61
3.3.2	Ανάλυση Porter	62
	Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου	70
4	Μελέτη περίπτωσης ΔΕΗ Α.Ε.....	74
4.1	Εισαγωγή	74
4.2	Ιστορική αναδρομή	75
4.2.1	Όραμα Επιχείρησης	77
4.2.2	Αποστολή της Επιχείρησης.....	77

4.3	Σκοποί και Στόχοι της Επιχείρησης.....	78
4.4	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	81
4.4.1	Βασική Οργανωτική Δομή & Ανθρώπινοι Πόροι	81
4.4.2	Κουλτούρα.....	83
4.4.3	Πόροι.....	83
4.4.4	Μάρκετινγκ - 4Ps	84
4.4.5	Συστήματα Ποιότητας και λοιπές πιστοποιήσεις.....	85
4.4.6	Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	86
	Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου	88
5	Στρατηγικός Σχεδιασμός	91
5.1	Ανάλυση SWOT	91
5.1.1	Ανάλυση ευκαιριών και απειλών.....	92
5.1.2	Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών.....	93
5.2	Επιχειρησιακές στρατηγικές	95
5.3	Επιχειρηματικές στρατηγικές	97
	Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου	98
6	Συμπεράσματα, προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας	100
6.1	Συμπεράσματα	100
6.2	Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	102
6.3	Περιορισμοί έρευνας.....	103
7	Βιβλιογραφία.....	104

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Στρατηγική Επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).....	8
Διάγραμμα 2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)	11
Διάγραμμα 3: Υπόδειγμα Porter (Γεωργόπουλος, 2013).....	16
Διάγραμμα 4: Βασικές Οργανωτικές Δομές (Γεωργόπουλος, 2013)	17
Διάγραμμα 5: Διαστάσεις της Επιχειρησιακής Κουλτούρας (Γεωργόπουλος, 2013) .	18
Διάγραμμα 6: Περιορισμοί των διαφόρων επιπέδων Στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013).....	21
Διάγραμμα 7: Επίπεδα στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013).....	22
Διάγραμμα 8: Υπόδειγμα Porter στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας	69

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Ανάλυση της έννοιας της Στρατηγικής (Battetebhaken, 2019)	7
Εικόνα 2: Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Faulkner, 2018)	9
Εικόνα 3: Μεταβλητές Περιβάλλοντος (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018).....	13
Εικόνα 4: Το τρίγωνο της ΔΟΠ (Λογοθέτης, 1993)	34
Εικόνα 5: Γεωγραφική κατανομή Σταθμών Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας ΔΕΗ Α.Ε. (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)	77
Εικόνα 6: Οργανωτική δομή ΔΕΗ Α.Ε. (ΔΕΗ Α.Ε., 2019).....	82

Κεφάλαιο 1° Θεωρητική προσέγγιση της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Management

1. Θεωρητική προσέγγιση της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Management

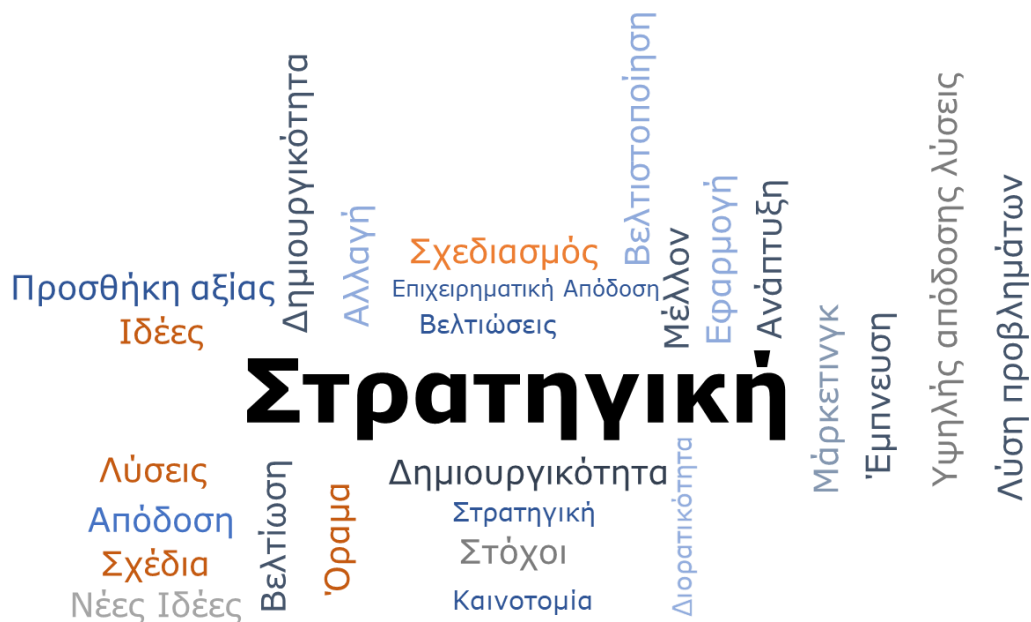
1.1 Εισαγωγή

Στο ερώτημα πώς μια επιχείρηση μπορεί να γίνει και να παραμείνει επιτυχημένη, η απάντηση είναι ακολουθώντας τα βήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο να ηγηθούν και να διατηρήσουν τη θέση τους οι επιχειρήσεις στον κλάδο. [(Wheelen & Hunger, 2012) (Γεωργόπουλος, 2013)]

1.2 Στρατηγική

Ορισμός: Η στρατηγική είναι ένα λεπτομερές σχέδιο για την επιτυχή έκβαση σε καταστάσεις όπως ο πόλεμος, η πολιτική, οι επιχειρήσεις, η βιομηχανία, ο αθλητισμός ή η ικανότητα σχεδιασμού σε τέτοιες καταστάσεις. (Cambridge Dictionary, 2019) Η λέξη στρατηγική είναι σύνθετη και αποτελείται από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγω», που σημαίνει οδηγώ. (Μπαμπινιώτης, 2004) Σημειώνεται ότι, η εν λόγω λέξη έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και σημαίνει η «τέχνη των στρατηγών». (Γεωργόπουλος, 2013)

Ακολουθεί ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1: Ανάλυση της έννοιας της Στρατηγικής (Battetebhaken, 2019)

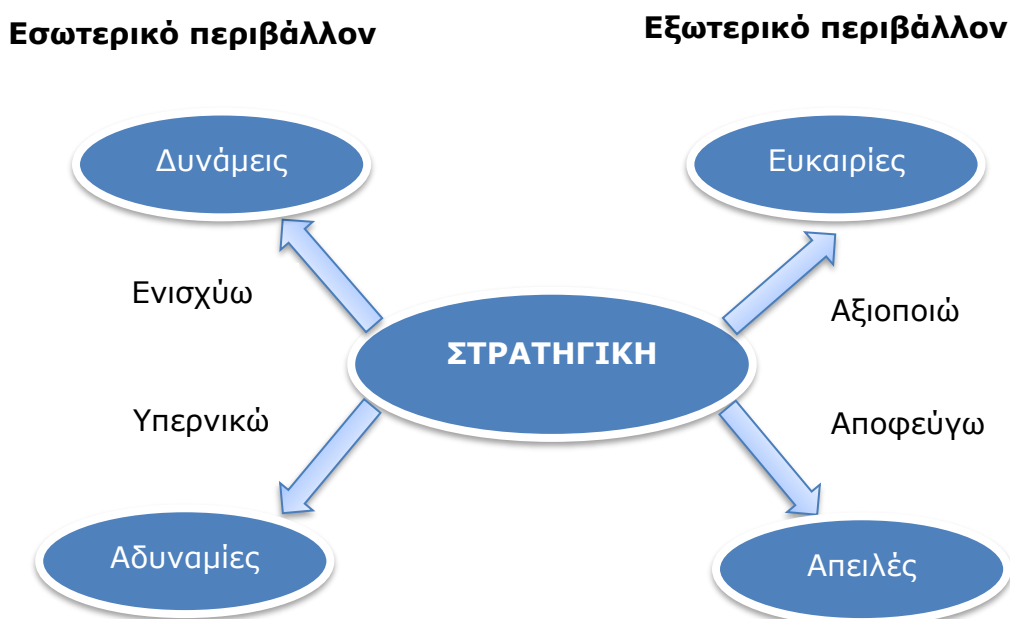
Ωστόσο, η έννοια της στρατηγικής χρησιμοποιείται στο πεδίο των επιχειρήσεων και αποτελεί την τέχνη της εκτέλεσης των Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων. Έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες για την έννοια της στρατηγικής ωστόσο ο όρος παραμένει πεδίο έρευνας. [(Γεωργόπουλος, 2013), (Παπαδάκης, 2007)]

Η στρατηγική οδηγεί σε αποφάσεις που εξασφαλίζουν τη συνοχή της επιχείρησης, θέτει την κατεύθυνση, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδιορίζει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, η στρατηγική των επιχειρήσεων έχει στόχο τον ορθό συσχετισμό των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων στο πεδίο της «μάχης» για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενάντια των υπολοίπων ανταγωνιστών.

[(Παπαδάκης, 2007), (Γεωργόπουλος, 2013)]

Επιπλέον, στο πεδίο της στρατηγικής περιλαμβάνεται η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης δίνει στην επιχείρηση την εικόνα της θέσης της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και επιπλέον της δίνει τις κατευθύνσεις που πρέπει να κινηθεί στο μέλλον (**Διάγραμμα 1**). Συγκεκριμένα, ποιες είναι οι ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιήσει και ποιες είναι οι απειλές που πρέπει να αποφεύγει. Ακόμα ποιες δυνάμεις πρέπει να ενισχύσει και ποιες αδυναμίες να υπερνικήσει. (**Γεωργόπουλος, 2013**)



Διάγραμμα 1: Στρατηγική Επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013)

1.3 Στρατηγικό Management

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και δράσεων, που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Ανάλυση της έννοιας παρουσιάζεται στην Εικόνα 2. Επιπλέον αναφέρεται ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τον έλεγχο του περιβάλλοντος (εξωτερικό και εσωτερικό), τη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός ή μακροπρόθεσμος

σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής και εν κατακλείδι την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Ακολουθεί Διαγραμματική απεικόνιση του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ (Διάγραμμα 2). (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)



Εικόνα 2: Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Faulkner, 2018)

Αναφέρεται ότι για την επιτυχία των επιχειρήσεων γνώμονας είναι η ικανότητα του ηγέτη να σχεδιάζει και να εφαρμόζει τη στρατηγική για την εταιρεία. Για την αποφυγή σφάλματος και δαπανηρών λαθών με συνέπεια την οικονομική καταστροφή, οι Μάνατζερ επιλέγουν να ακολουθήσουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προκειμένου να διατηρήσουν ανταγωνιστικές τις επιχειρήσεις σε ένα όλο και πιο ασταθές περιβάλλον. Μια επιχείρηση εξελίσσεται μέσω των ακόλουθων τεσσάρων φάσεων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018):

Φάση 1 Βασικός οικονομικός σχεδιασμός, πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη και αφορά συνήθως ένα έτος.

Φάση 2 Σχεδιασμός με βάση την πρόβλεψη, πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη και αφορά συνήθως πέντε έτη.

Φάση 3 Εξωτερικά προσανατολισμένος (στρατηγικός) προγραμματισμός, τα ανώτερα στελέχη με τη βοήθεια συμβούλων αναπτύσσουν το μακροπρόθεσμο

σχεδιασμό της επιχείρησης, αλλά υπάρχουν και ελάχιστες εισροές από χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης.

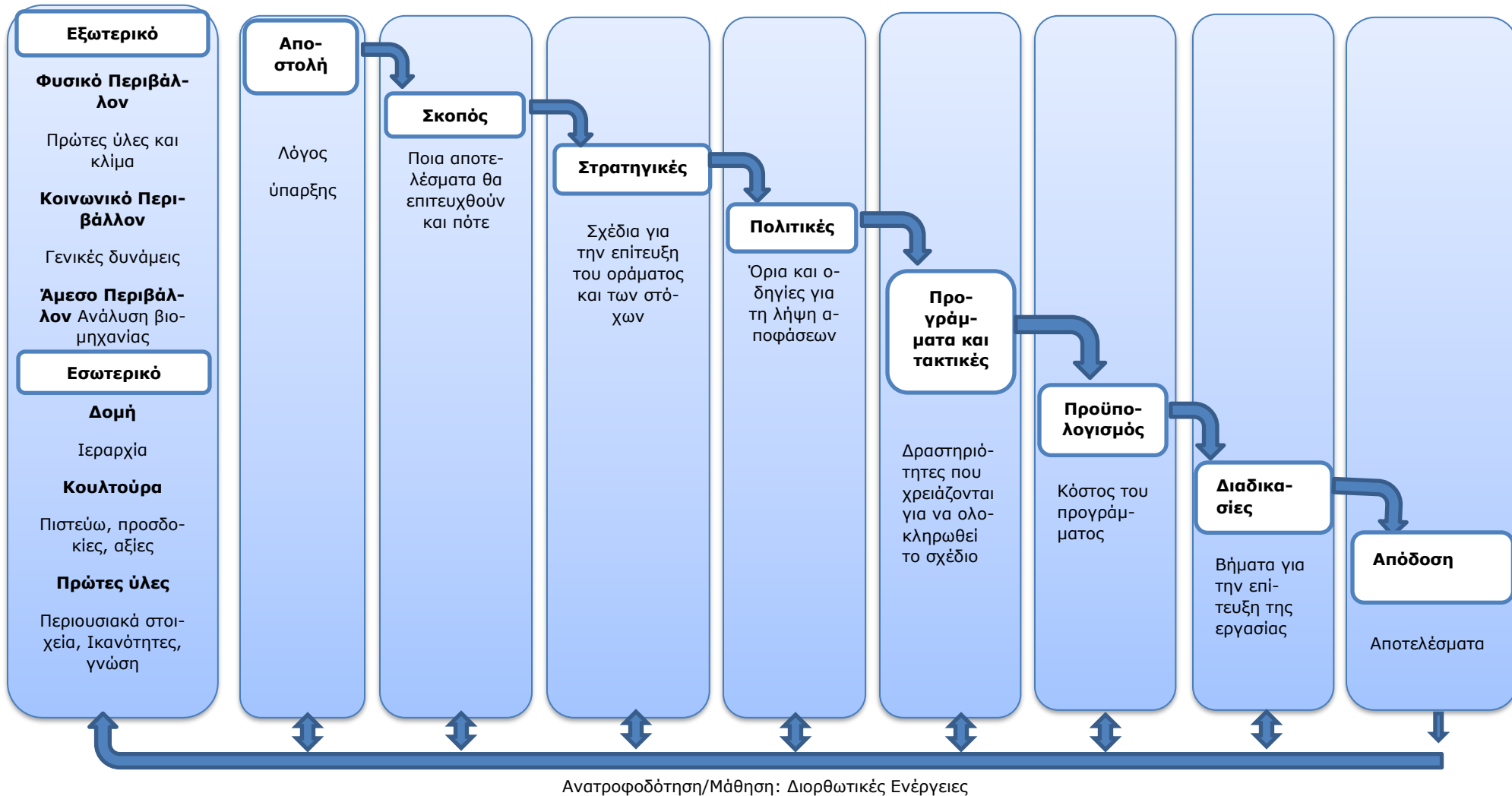
Φάση 4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σε αυτή τη φάση εμπλέκεται το σύνολο των εργαζομένων.

Συνεπώς, για να ληφθούν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις για την Επιχείρηση θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να έχουν τη δυνατότητα και την ικανότητα να σκέπτονται και να ενεργούν στρατηγικά. Η βάση για άριστες στρατηγικές αποφάσεις είναι η ανάλυση και η διαίσθηση. Σημειώνεται ότι στο επίκεντρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ βρίσκεται η διαχείριση της αλλαγής: αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο. (Γεωργόπουλος, 2013)

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές), που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και δεν είναι συνήθως εντός του πεδίου ελέγχου της διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η Επιχείρηση. Τα τέσσερα βασικά συστατικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι [(Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018), (Enterpreuners, 2011)]:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Τα παραπάνω τέσσερα συστατικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 2). Ανάλυση του Υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ θα ακολουθήσει στο Κεφάλαιο 1.5.



Διάγραμμα 2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

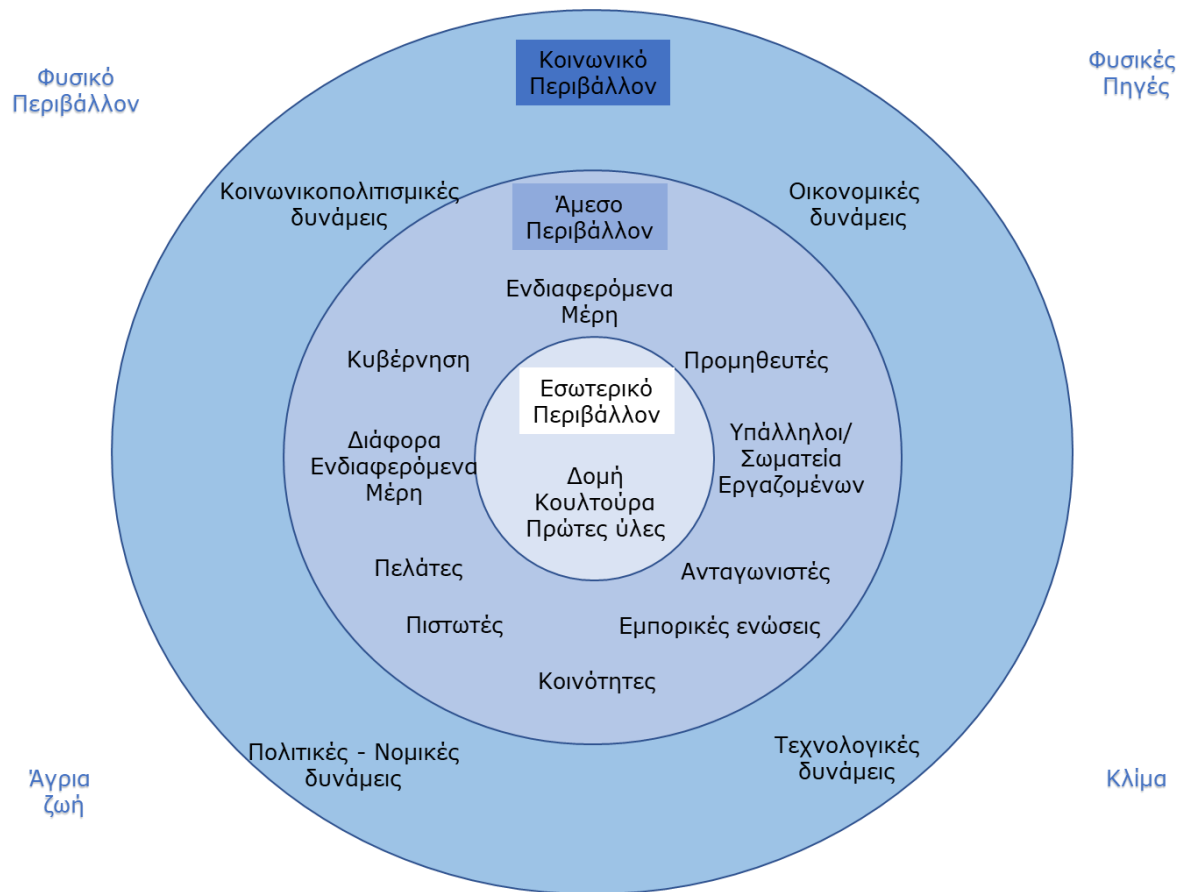
1.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Sun Tzu για να διασφαλιστεί η νίκη, πάντα θα πρέπει να διερευνάται προσεκτικά το πεδίο της μάχης πριν από τη μάχη. (Tzu, 2005) Συνεπώς, η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι πρωταρχικό στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής, καθώς μέσω αυτής της διαδικασίας προσδιορίζονται οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Η διαδικασία περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον στη διοίκηση της Επιχείρησης. Για την εν λόγω ανάλυση συνήθως χρησιμοποιείται το υπόδειγμα ανάλυσης SWOT. Συγκεκριμένα, το αρκτικόλεξο SWOT αναλύεται ως εξής:

- **S**trengths (Δυνάμεις)
- **W**eaknesses (Αδυναμίες)
- **O**pportunities (Ευκαιρίες)
- **T**hreats (Απειλές).

Η ανάλυση SWOT αποτελεί τη βασική εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που λαμβάνει χώρα στη δεύτερη φάση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018), (Γεωργόπουλος, 2013)

Στην ακόλουθη εικόνα (Εικόνα 3) απεικονίζονται οι βασικές περιβαλλοντικές μεταβλητές. Αποτελούν τις γενικές δυνάμεις και τις τάσεις μέσα στο φυσικό ή κοινωνικό περιβάλλον ή συγκεκριμένους παράγοντες, που λειτουργούν μέσα στο περιβάλλον εργασίας του οργανισμού. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)



Εικόνα 3: Μεταβλητές Περιβάλλοντος (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

1.4.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST ανάλυση)

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από όλες τις εξωτερικές επιδράσεις που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει το Μάκρο-περιβάλλον ή Γενικευμένο περιβάλλον και το Μίκρο-περιβάλλον ή Άμεσο περιβάλλον. Το Γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και επηρεάζεται από τις Πολιτικές – νομικές, Οικονομικές, Κοινωνικές και Τεχνολογικές αλλαγές. Το Άμεσο περιβάλλον επηρεάζεται από ένα

μόνο κλάδο και συγκεκριμένα από τους αγοραστές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την τοπική κοινωνία, τις κυβερνητικές παραβάσεις, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος κ.λ.π. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.4.1.1 Μάκρο – Περιβάλλον ή Γενικευμένο

Το ενδιαφέρον και η προσοχή της ανώτερης διοίκησης θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που δύναται να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε έμμεσα είτε άμεσα. (Παπαδάκης, 2007)

Συγκεκριμένα, το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια ζωή, τη φύση και το κλίμα που είναι εγγενές μέρος της ύπαρξης στη Γη. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν ένα οικολογικό σύστημα αλληλένδετο με τη ζωή. Το κοινωνικό περιβάλλον είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας, που περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις, που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά μπορεί αυτό να επηρεάσει τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις του. Οι ακόλουθοι παράγοντες επηρεάζουν πολλές επιχειρήσεις (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018):

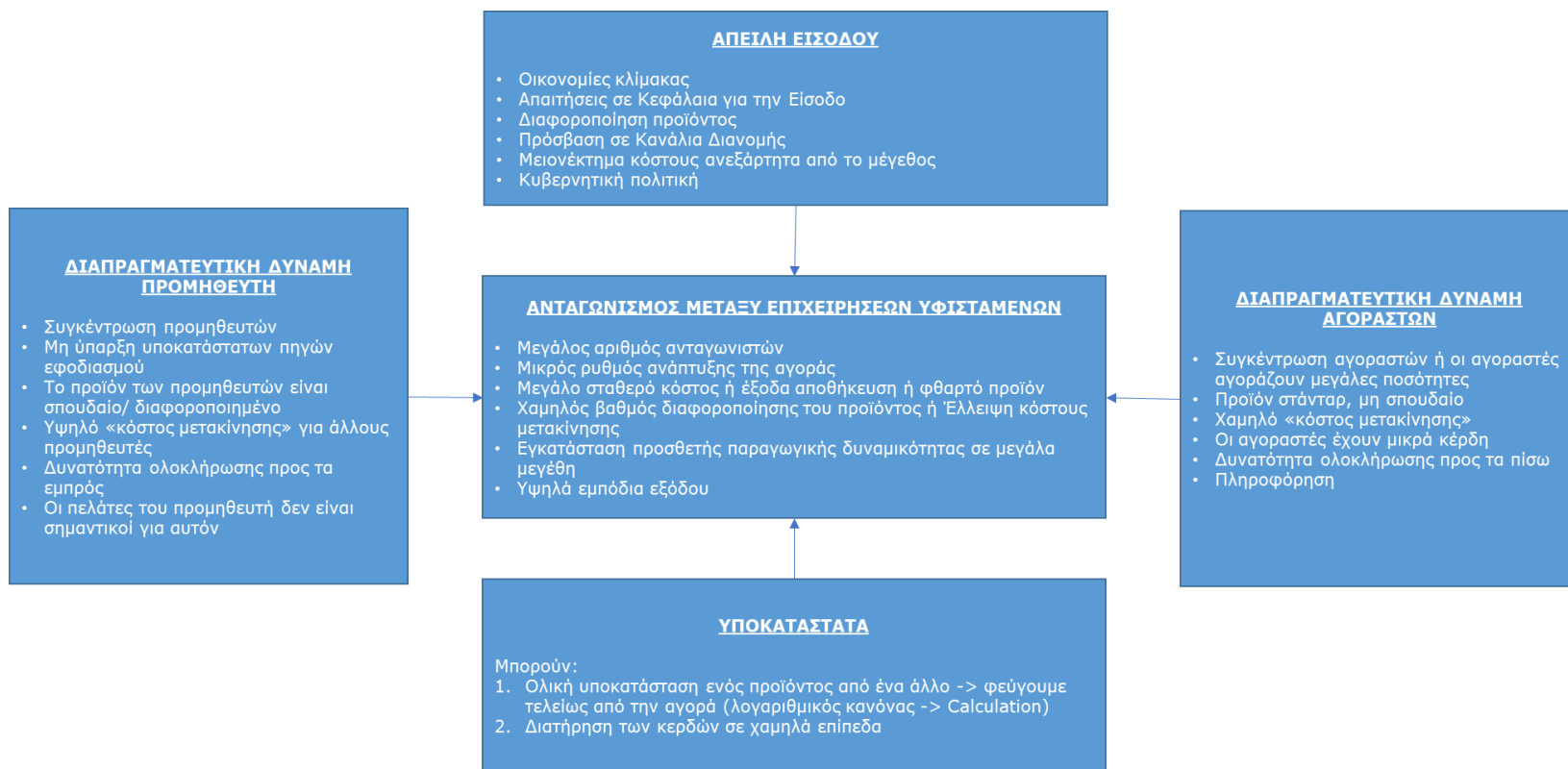
- **Political** - Πολιτικές-νομικές δυνάμεις, που κατανέμουν την εξουσία και παρέχουν περιορισμούς και προστασία (νόμοι και κανονισμοί).
- **Economical** - Οικονομικές δυνάμεις, που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφορίες.
- **Social** - Κοινωνικοπολιτικές δυνάμεις, που ρυθμίζουν τις αξίες, τα όνειρα και τα έθιμα της κοινωνίας.
- **Technological** - Τεχνολογικές δυνάμεις, που δημιουργούν εφευρέσεις και δίνουν λύσης σε προβλήματα.

Επιπλέον, πολλοί μελετητές θεωρούν ότι οι προαναφερόμενο παράγοντες πρέπει να επεκταθούν και να γίνουν PESTLE, συνεκτιμώντας το νομικό πλαίσιο και το περιβάλλον. (Rastogi & Trivedi, 2016)

1.4.1.2 Μίκρο- Περιβάλλον ή Άμεσο περιβάλλον

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες, που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση. Αυτές είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι / τα εργατικά σωματεία, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, και οι επαγγελματικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης επικεντρώνεται συνήθως στον κλάδο εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών σχετικών με την οργανωσιακή ανάπτυξη της στρατηγικής. Για την επίτευξη του στόχου χρησιμοποιείται το υπόδειγμα Porter (Διάγραμμα 3). Το εν λόγω εργαλείο χρησιμοποιείται για να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα και εκπλήξεις καθώς επίσης και για να εξασφαλιστεί η μακροήμερευση της Επιχείρησης. Αναφέρεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος και του κέρδους. Έχει διαπιστωθεί ότι τα στελέχη κατατάσσουν τις μακροοικονομικές τάσεις ως το σημαντικότερο στοιχείο, που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής τους. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

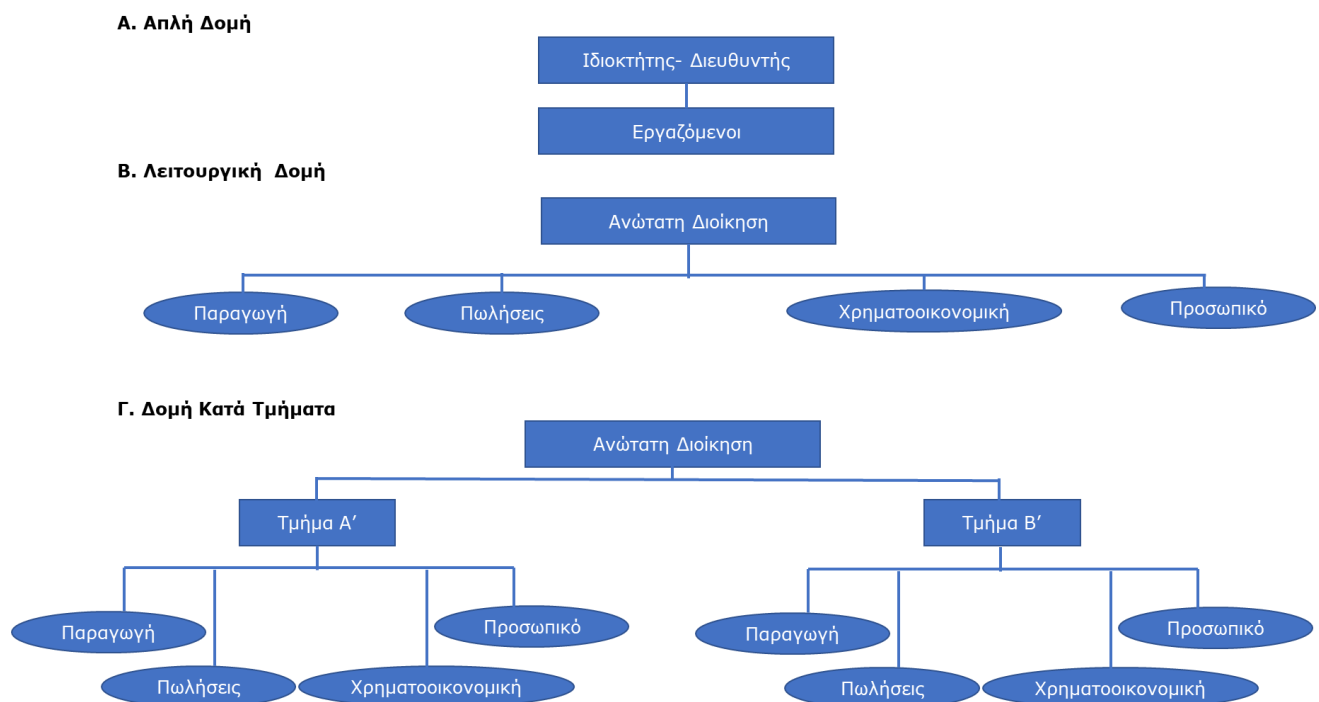


Διάγραμμα 3: Υπόδειγμα Porter (Γεωργόπουλος, 2013)

1.4.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

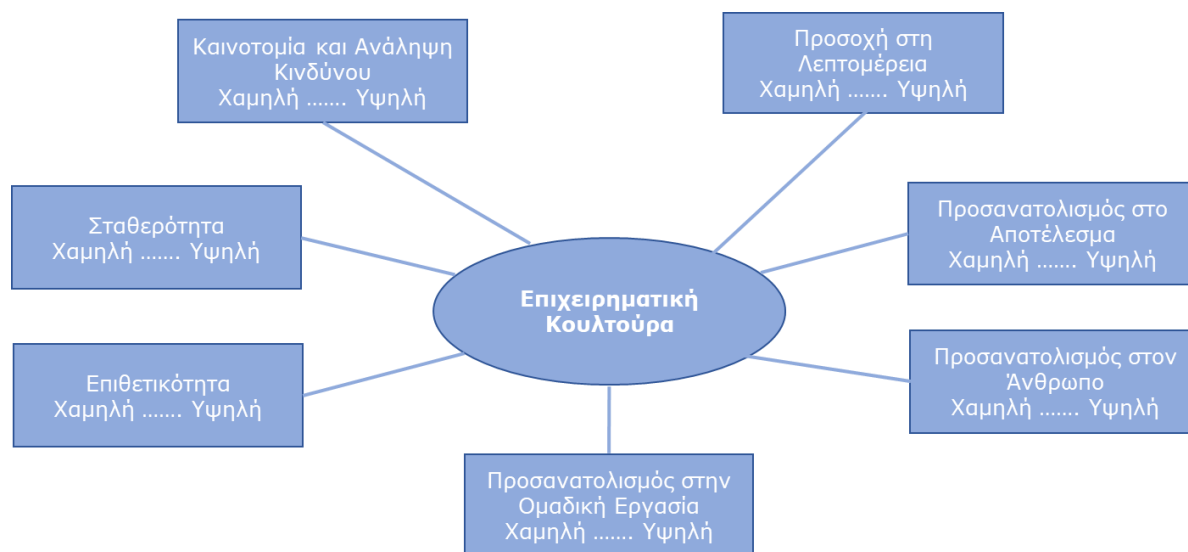
Εξίσου σημαντικό με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι και το εσωτερικό. Καθώς η ανεύρεση πόρων επιτρέπει στην επιχείρηση να δραστηριοποιείται έναντι του ανταγωνισμού. Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Η δομή χωρίζεται σε απλή, λειτουργίας και κατά τμήματα, όπως παρουσιάζονται και στο Διάγραμμα 4. (Γεωργόπουλος, 2013)



Διάγραμμα 4: Βασικές Οργανωτικές Δομές (Γεωργόπουλος, 2013)

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη της επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Οι διαστάσεις της Επιχειρησιακής Κουλτούρας αναλύονται στο Διάγραμμα 5. (Γεωργόπουλος, 2013)



Διάγραμμα 5: Διαστάσεις της Επιχειρησιακής Κουλτούρας (Γεωργόπουλος, 2013)

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρωπίνους. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής

Στη δεύτερη φάση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ βρίσκεται η Διαμόρφωση Στρατηγικής. Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία τα ανώτατα

στελέχη της διοίκησης αποφασίζουν τι θα υλοποιηθεί. Βασίζεται σε μια εκτενή ανάλυση των εσωτερικών πόρων και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών και αποτελεί το αποτέλεσμα μιας ορθολογικής και μεθοδικής διαδικασίας σχεδιασμού. Συγκεκριμένα κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της Επιχείρησης αναπτύσσονται τα μακροχρόνια σχέδια, με βάση και τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT. Ουσιαστικά, η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί τη διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης μελλοντικών αποφάσεων για την επιχείρηση. Επιπλέον, παρέχει στην εταιρεία τα κριτήρια για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθορίζοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, προσδιορίζονται οι αδυναμίες, οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται. (Γεωργόπουλος, 2013)

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζεται η εταιρική αποστολή (mission), διευκρινίζονται οι επιτεύξιμοι σκοποί (objectives), σχεδιάζονται οι στρατηγικές (strategies) και οριοθετούνται οι κατευθυντήριες γραμμές των πολιτικών (policies), που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.5.1 Αποστολή

Η Αποστολή της επιχείρησης αποτελεί σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της. Στην αποστολή της επιχείρησης αναφέρεται ο βασικός σκοπός, καθορίζεται η σχέση της με τους άλλους οργανισμούς και θέτονται συγκεκριμένοι στόχοι. [(Γεωργόπουλος, 2013), (Παπαδάκης, 2007)]

Για τον ορθό σχεδιασμό της στρατηγικής μιας επιχείρησης το πρώτο βήμα είναι η εκπόνηση της δήλωσης αποστολής. Η δήλωση αποστολής έχει τη μοναδική ικανότητα να εστιάζει στις προσπάθειες του κάθε υπαλλήλου της επιχείρησης εάν και μόνο εάν έχει σχεδιαστεί και εφαρμόζεται ορθά. Μόλις μια επιχείρηση ανακαλύψει τα στοιχεία που αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη συνέχεια επικεντρώνεται στη δημιουργία δήλωσης της αποστολής της, που βασίζεται σε αυτά τα πλεονεκτήματα που

όλα τα μέλη στην εταιρεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να πάρουν αποφάσεις. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής πρέπει να είναι και να εστιάζει στις ενέργειες του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρηση προς την κατεύθυνση που η ανώτατη διοίκηση πιστεύει ότι είναι ορθή. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Μια καλοσχεδιασμένη δήλωση αποστολής έχει πέντε κοινά στοιχεία (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018):

1. Πρέπει να είναι σύντομη, ώστε κάθε υπάλληλος να μπορεί να τη θυμάται.
2. Ο σχεδιασμός πρέπει να είναι απλός έτσι ώστε όλοι στην επιχείρηση να μπορούν να καταλάβουν τι επιθυμεί η ανώτερη διοίκηση.
3. Πρέπει να παρέχει καθοδήγηση στις δραστηριότητες των εργαζομένων της επιχείρησης.
4. Πρέπει να επιτρέπει στους υπαλλήλους να γνωρίζουν ακριβώς τι κάνει η επιχείρηση και τι δεν κάνει.
5. Πρέπει να είναι μετρήσιμη έτσι ώστε να μπορεί να αποδοθεί η πρόοδος της επιχείρησης.

1.5.2 Αντικειμενικοί σκοποί

Οι σκοποί αποτελούν τα επιθυμητά αποτελέσματα της σχεδιαζόμενης δραστηριότητας και ορίζουν το τι, αλλά και πότε θα επιτευχθεί. (Γεωργόπουλος, 2013)

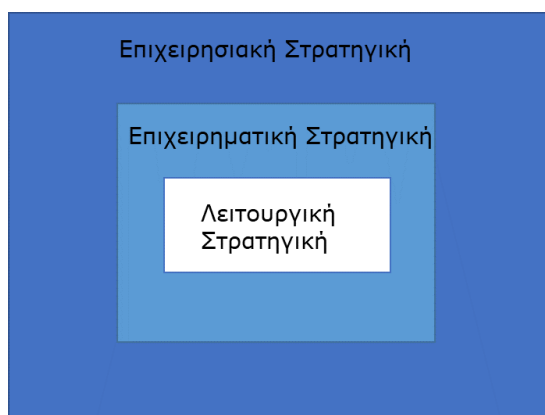
Οι σκοποί μιας Επιχείρησης είναι επίσης κρίσιμοι για την προσπάθεια υλοποίησης της στρατηγικής. Αυτοί μπορεί είτε να επικεντρωθούν σε βραχυπρόθεσμους επιχειρησιακούς στόχους είτε να είναι γενικοί και παρέχουν καθοδήγηση. Σημειώνεται ότι μπορεί να υπάρχει ένα κενό μεταξύ των προγραμματισμένων και των επιτευχθέντων σκοπών. Όταν συμβαίνει αυτό, είτε οι στρατηγικές πρέπει να τροποποιηθούν για να βελτιωθούν οι επιδόσεις είτε οι σκοποί πρέπει να τροποποιηθούν προς τα κάτω ώστε να είναι πιο

ρεαλιστικοί. Συνεπώς, οι σκοποί πρέπει να επανεξετάζονται διαρκώς για να εξασφαλι-
ζεται η χρησιμότητά τους. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

1.5.3 Στρατηγικές

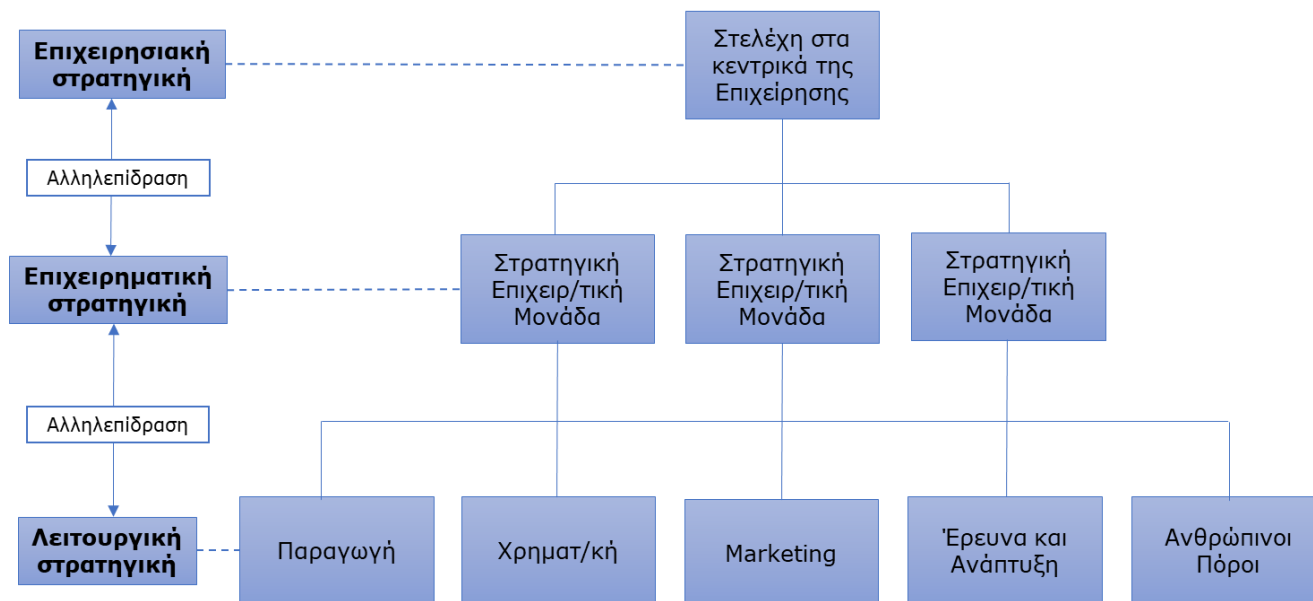
Οι Στρατηγικές είναι περιεκτικά σχέδια όπου αναλύεται, πως η επιχείρηση θα πραγμα-
τοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της. Διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχει-
ρηματικές και λειτουργικές. (Γεωργόπουλος, 2013)

Αναφέρεται ότι τα επίπεδα στρατηγικής αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Με συνέπεια να
δημιουργείται περιορισμός στη λήψη αποφάσεων από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο
στρατηγικής. Το επίπεδο των περιορισμών των διαφόρων στρατηγικών εμφανίζονται
στο Διάγραμμα 6. Επιπλέον, ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση των τριών ιεραρχι-
κών επιπέδων της αλληλεξαρτώμενης στρατηγικής καθώς και το αντικείμενο κάθε ε-
πιπέδου (Διάγραμμα 7).



Διάγραμμα 6: Περιορισμοί των διαφόρων επιπέδων Στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013).

Επίπεδα στρατηγικής και η ιεραρχική τους σχέση



Αντικείμενο στρατηγικής

Η στρατηγική προοπτική (εύρος και ποικιλία) του οργανισμού

Η ανίχνευση για την ανεύρεση ενός διακεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μια διαφορετική επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού

Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις λειτουργίες που πραγματοποιούνται από τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες

Διάγραμμα 7: Επίπεδα στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013)

1.5.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και της διαχείρισης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Οι τρεις βασικές κατηγορίες των επιχειρηματιών στρατηγικών είναι (Παπαδάκης, 2007):

- Στρατηγικές σταθερότητας
- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική ουσιαστικά είναι οι ενέργειες της διοίκησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων, που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές. Περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών προϊόντων, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Δημιουργεί συνέργειες μεταξύ των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων που βρίσκονται στον Όμιλο. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι εξαιρετικά σημαντική επειδή οι έρευνες δείχνουν ότι οι επιδράσεις των επιχειρηματικών μονάδων έχουν διπλάσιο αντίκτυπο στο σύνολο της επίδοσης της επιχείρησης από ό,τι οι εταιρικές ή βιομηχανικές επιπτώσεις. [(Γεωργόπουλος, 2013), (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)]

Στην Επιχειρησιακή Στρατηγική συνοπτικά περιλαμβάνονται (Γεωργόπουλος, 2013):

- η γενική στάση της Επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της,
- η διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής,
- το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει,

- η ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες,
- οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον,
- οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

1.5.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Επιχειρηματική Στρατηγική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα. Η εν λόγω Στρατηγική διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της Επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η Επιχειρηματική Στρατηγική διακρίνεται σε (Γεωργόπουλος, 2013):

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
- Στρατηγική Διαφοροποίησης
- Στρατηγική Εστίασης με βάση το Κόστος ή με βάση τη Διαφοροποίηση.

Η Στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μια επιθετική στρατηγική χαμηλού κόστους που στοχεύει στη μαζική αγορά και απαιτεί κατασκευή εγκαταστάσεων απόδοσης κλίμακας, μειώσεις του κόστους, αυστηρό έλεγχο των γενικών εξόδων, ελαχιστοποίηση του κόστους σε τομείς όπως η έρευνα, η διαφήμιση και άλλα. Με τη χρήση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι πιθανό η επιχείρηση να παρουσιάσει κέρδη πάνω από τις μέσες αποδόσεις των επενδύσεων. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης στοχεύει επίσης στη μαζική αγορά και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός προϊόν ή υπηρεσία. Η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα μπορεί

τότε (αν το επιλέξει) να χρεώσει ένα επιπλέον κόστος. Η διαφοροποίηση είναι μια βιώσιμη στρατηγική για την απόκτηση απόδοσης άνω του μέσου όρου επειδή η προκύπτουσα αυξημένη αξία στον πελάτη μειώνει την τιμή ευαισθησία. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Όπως προαναφέρθηκε η Στρατηγική της Εστίαση επιμερίζεται στη Στρατηγική με βάση το κόστος και στη Στρατηγική με βάση τη διαφοροποίηση. Η Στρατηγική Εστίας Κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή γεωγραφική αγορά και επιχειρεί να εξυπηρετήσει μόνο αυτή την εξειδικευμένη ομάδα αγοραστών. Από την άλλη η Στρατηγική Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, όπως και αυτή της εστίασης με βάση το κόστος, επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, τμήμα γραμμής προϊόντος ή γεωγραφική αγορά, όμως επιδιώκει τη διαφοροποίηση σε μια στοχευμένη αγορά τμήμα. Η εν λόγω στρατηγική επικεντρώνει τις προσπάθειές της στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των αναγκών ενός συγκεκριμένου στρατηγικού στόχου. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ενεργοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας και σχετίζεται κυρίως με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά.
- Στοχεύει
 - στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή παράγει.
 - στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι από την επιχείρηση στόχοι.
- Διαμορφώνεται και υλοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας, η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική (η οποία βέβαια δεν μπορεί παρά να αναπτύσσεται στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής).

1.5.3.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η Λειτουργική Στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Συγκεκριμένα είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της σκοπούς, όπως προαναφέρθηκε διαμορφώνεται με βάση την επιχειρηματική στρατηγική. [(Γεωργόπουλος, 2013), (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)]

Η Λειτουργική Στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013):

- έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων,
- αναπτύσσεται στο πλαίσιο και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή και την Επιχειρηματική Στρατηγική,
- συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητάς της.

1.5.4 Πολιτικές

Αναφέρεται ότι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής δεν είναι το τέλος της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Η Επιχείρηση στη συνέχεια προχωρά στην ανάπτυξη των πολιτικών. Οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής, και είναι κατευθυντήριες οδηγίες που απορρέουν από τις στρατηγικές. Καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι ουσιαστικά οι αρχές σύμφωνα με τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση καθημερινά. (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018).

Η αποτελεσματική πολιτική (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018):

- ❖ επιβάλλει αντισταθμίσεις μεταξύ ανταγωνιστικών απαιτήσεων και πόρων.

- ❖ ελέγχει τη στρατηγική ευρωστία μιας συγκεκριμένης ενέργειας.
- ❖ ορίζει σαφή όρια εντός των οποίων πρέπει να λειτουργούν οι εργαζόμενοι, ενώ τους χορηγεί την ελευθερία να πειραματιστούν μέσα σε αυτούς τους περιορισμούς.

Οι πολιτικές τείνουν να είναι μακράς διάρκειας και μπορεί να ξεπεράσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική που τις δημιούργησε. Ουσιαστικά είναι ένας τρόπος για τη δημιουργία και διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας.

1.5.5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η Υλοποίηση της Στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της Επιχείρησής θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Συγκεκριμένα είναι η διαδικασία της εκτέλεσης όλων των απαραίτητων ενεργειών για την επίτευξη όσων έχουν σχεδιαστεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στόχος της υλοποίησης της στρατηγικής είναι αφενός μεν να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και αφ' ετέρου να μετατρέψει τις καλές ιδέες σε πράξεις, που μπορούν να πραγματοποιηθούν. Η σωστή και συντονισμένη λειτουργία των εργαλείων αυτών αποτελεί το τελευταίο βήμα για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής. Αναφέρεται ότι, η υλοποίηση της στρατηγικής ασκείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών. (Γεωργόπουλος, 2013)

Αναφέρεται ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Η κακή υλοποίηση μιας καλά σχεδιασμένης στρατηγικής οδηγεί σε μια σειρά από στρατηγικές αποτυχίες. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

1.5.6 Προγράμματα

Τα προγράμματα καθορίζουν τις ενέργειες, τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.5.7 Προϋπολογισμός

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων αρχίζει η διαδικασία του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός αποτελεί την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύεται από χρηματοοικονομικής άποψης στο όφελος και στο κόστος που θα προκύψει από ένα πρόγραμμα. Ο προϋπολογισμός συνιστά ένα κρίσιμο σταυροδρόμι για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής γιατί αν κάποια στρατηγική ή τα προγράμματα της κριθούν ότι δεν έχουν την απαιτούμενη απόδοση, δεν θα πραγματοποιηθούν. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.5.8 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι οι λειτουργίες εκείνες της Επιχείρησης που μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών. (Γεωργόπουλος, 2013)

Συχνά ονομάζονται Πρότυπες Λειτουργικές Διαδικασίες, και αποτελούν τυπικά τις λεπτομέρειες δραστηριότητες που πρέπει να διεξαχθούν για να ολοκληρωθούν τα προγράμματα μιας Επιχείρησης. Οι διαδικασίες πρέπει να επικαιροποιούνται ώστε να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στην τεχνολογία και στη στρατηγική. Οι σωστά σχεδιασμένες διαδικασίες μπορούν να βοηθήσουν στην εξάλειψη της κακής ποιότητας υπηρεσιών. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

1.5.9 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης της Επιχείρησης. Ως επίδοση ορίζεται ο βαθμός με τον οποίο επιτυγχάνει τους σκοπούς της η Επιχείρηση με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ο όρος αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Ο όρος αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται ο επιθυμητός σκοπός. Ουσιαστικά στο στάδιο αυτό η διοίκηση αξιολογεί, βάσει πραγματικών στοιχείων, το αν οι στρατηγικές πέτυχαν τους αρχικούς σκοπούς σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βάσει των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, η διοίκηση αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές ενέργειες και αν πρέπει να ακολουθήσει επανασχεδιασμός της στρατηγικής της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Διεθνής βιβλιογραφία

- Tzu, S. (2005), *Η Τέχνη του Πολέμου*, μετάφραση: Παυλάκης Δημήτριος, Εκδόσεις Οδυσσέας-Φόρμιγξ (6η έκδοση), Αθήνα, Οδυσσέας-Φόρμιγξ.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J., (2012), *Strategic Management and Business Policy, TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY*, Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., (2018), *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, United Kingdom, Pearson.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Ν. Β., (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Μπαμπινιώτης, Γ., (2004), *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Κέντρο Λεξιλογίας.
- Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α')*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Διεθνής αρθρογραφία

- Faulkner, D., (2018, 4 16), LSIB, Ανάκτηση από <http://blog.lsib.co.uk/2018/04/16/important-benefits-of-strategic-management/>
- Rastogi, N., & Trivedi, D., (2016, 01 01), PESTLE TECHNIQUE – A TOOL TO IDENTIFY EXTERNAL RISKS IN CONSTRUCTION PROJECTS, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://babettenhaken.com/2016/12/28/executing-professional-strategy/>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>
- <https://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/#157821065464>

Κεφάλαιο 2° Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

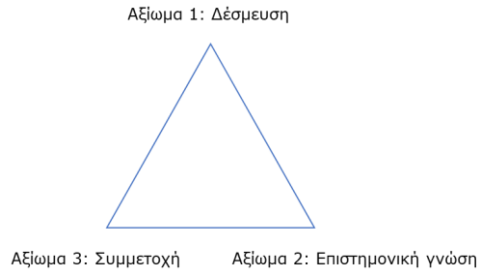
2.1 Η έννοια της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια φιλοσοφία κατά την οποία η διοίκηση έχει στόχο τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Κατά την εφαρμογή ΔΟΠ σε μια επιχείρηση, όλα τα μέλη συμμετέχουν στη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και της κουλτούρας της. [(ASQ, 2019), (Baird, Hu, & Reeve, 2011)] Σημειώνεται ότι, στο πλαίσιο της ΔΟΠ η έννοια πελάτη αποκτά νέα διάσταση, καθώς συμπεριλαμβάνει όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και τους εσωτερικούς. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η ΔΟΠ ήταν μια από τις πιο ανταγωνιστικές στρατηγικές κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και έχει εφαρμοστεί ευρέως σε ολόκληρο τον κόσμο. Ουσιαστικά είναι ένας τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης με στόχο τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της σε παγκόσμιο επίπεδο. [(Easton, 1993), (Handfield, 1993), (Hendricks & Singhal, 1997), (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994), (Womack, Jones, & Roos, 1990), (Kanji & Tambi, 1999), (Kunst & Lemmink, 2000), (Quazi, Jemangin, Kit, & Lee, 1998)].

Τα αξιώματα της κουλτούρας της ΔΟΠ είναι (Εικόνα 4) (Λογοθέτης, 1993):

1. Δέσμευση (για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία)
2. Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και των τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές)
3. Ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα (όλοι σε μια ομάδα για την κοινωνική αλλαγή).



Εικόνα 4: Το τρίγωνο της ΔΟΠ (Λογοθέτης, 1993)

Τα οφέλη που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα, μείωση του χρόνου παράδοσης, χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων, μείωση του κόστους, ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, αυξημένο μερίδιο αγοράς και μεγαλύτερο κέρδος, μεγαλύτερη ευελιξία, αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων και ικανοποίηση των πελατών. [(Gunasekaran, 1999), (Youssef, Boyd, & Williams, 1996)].

2.2 Βασικές αρχές ΔΟΠ

Όπως προαναφέρθηκε, η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα διοίκησης με πελατοκεντρική προσέγγιση, που επιπλέον θέτει την επιχείρηση στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης. Μέσω της ΔΟΠ η ποιότητα ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης. Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι οι εξής [(ASQ, 2019), (Γεωργόπουλος, 2013), (Porter & Parker, 1993)]:

1. **Πελατοκεντρική προσέγγιση:** Ο πελάτης καθορίζει το επίπεδο ποιότητας του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση μπορεί να προβεί σε αναβαθμίσεις όπως είναι η ενθάρρυνση στη βελτίωση της ποιότητας, η εκπαίδευση των υπαλλήλων, η ενσωμάτωση της ποιότητας στη διαδικασία σχεδιασμού ή η αναβάθμιση υπολογιστών ή λογισμικού, ο πελάτης όμως είναι

αυτός που καθορίζει εάν οι εν λόγω προσπάθειες βρίσκουν πεδίο εφαρμογής. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών, που προσφέρει αν οδηγούν στην αφοσίωση του πελάτη.

2. **Συμμετοχή των εργαζομένων:** Η ΔΟΠ λαμβάνει τους εργαζόμενους υπόψη ως εσωτερικούς πελάτες. Ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε αποφάσεις, που επηρεάζουν τόσο την εργασία του όσο και τον πελάτη. Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων. Επιπλέον οι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν λύση στα προβλήματα της επιχείρησης. Αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να συνεισφέρουν σημαντικά στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αναφέρεται ότι, για την ενίσχυση της θέσης των εργαζομένων στην επιχείρηση ενθαρρύνεται η δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων εργασίας. Συνεπώς, η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφόσον τους παράσχει η διοίκηση τις κατάλληλες συνθήκες και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον.
3. **Κέντρο με βάση τη διαδικασία:** Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η εστίαση στην υιοθέτηση της διαδικασίας. Μια διαδικασία είναι μια σειρά από βήματα, που λαμβάνουν εισροές από προμηθευτές (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) και τις μετατρέπει σε εξόδους, που παρέχονται στους πελάτες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς). Τα βήματα που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της διαδικασίας καθορίζονται σαφώς και τίθενται μέτρα παρακολούθησης των επιδόσεων προκειμένου να ανιχνευθούν σημεία προς βελτίωση.
4. **Ολοκληρωμένο σύστημα:** Παρόλο που ένας οργανισμός μπορεί να αποτελείται από πολλές διαφορετικές λειτουργικές δραστηριότητες, οι οποίες συχνά οργανώνονται σε κάθετα διαρθρωμένα τμήματα, είναι οι οριζόντιες διεργασίες που διασυνδέουν αυτές τις λειτουργίες και αποτελούν το επίκεντρο της ΔΟΠ.
 - Οι μικρο-διαδικασίες προστίθενται σε μεγαλύτερες διαδικασίες και όλες οι διαδικασίες συγκεντρώνονται στις επιχειρηματικές διαδικασίες, που απαιτούνται για τον ορισμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Ο καθένας πρέπει να κατανοήσει το όραμα, την αποστολή και τις κατευθυντήριες αρχές, καθώς και τις πολιτικές ποιότητας, τους σκοπούς και τις κρίσιμες διαδικασίες του οργανισμού. Οι επιχειρηματικές επιδόσεις πρέπει να παρακολουθούνται και να επικοινωνούνται συνεχώς.

- Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα μπορεί να μοντελοποιηθεί με τα κριτήρια του βραβείου Baldrige ή και να ενσωματωθεί στο πρότυπο ISO 9000. Κάθε οργάνωση έχει μια μοναδική κουλτούρα και είναι σχεδόν αδύνατο να επιτύχει η αριστεία των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών αν δεν ενσωματωθεί η έννοια της ποιότητας στην κουλτούρα αυτή. Συνεπώς, ένα ολοκληρωμένο σύστημα συνδέει στοιχεία βελτίωσης των επιχειρήσεων σε μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών, των εργαζομένων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών.
5. **Στρατηγική και συστηματική προσέγγιση:** Ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης της ποιότητας είναι η στρατηγική και η συστηματική προσέγγιση για την επίτευξη του οράματος, της αποστολής και των σκοπών ενός οργανισμού. Αυτή η διαδικασία, που ονομάζεται στρατηγικός σχεδιασμός ή στρατηγική διαχείριση, περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου, που ενσωματώνει την ποιότητα ως βασική συνιστώσα.
 6. **Συνεχής βελτίωση:** Ένα σημαντικό συστατικό της ΔΟΠ είναι η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας. Η συνεχής βελτίωση οδηγεί έναν οργανισμό που είναι τόσο αναλυτικός όσο και δημιουργικός στην εξεύρεση τρόπων για να γίνει πιο ανταγωνιστικός και πιο αποτελεσματικός στην ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών.
 7. **Εφαρμογή αποφάσεων με βάση τα δεδομένα:** Για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης απαιτείται η δημιουργία βάσης δεδομένων για τον έλεγχο της απόδοσης. Η ΔΟΠ απαιτεί μια επιχείρηση να συλλέγει και να αναλύει συνεχώς δεδομένα, προκειμένου να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να επιτύχει τη συναίνεση και να εστιάσει στην πρόβλεψη με βάση το παρελθόν.
 8. **Επικοινωνία:** Σε περιόδους οργανωτικής αλλαγής, καθώς και στην καθημερινή λειτουργία, η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση του ηθικού και στην παρακίνηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Η επικοινωνία περιλαμβάνει στρατηγικές, μέθοδο και επικαιρότητα.

Οι εν λόγω αρχές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της λειτουργίας τους.

2.3 Εφαρμογή Προγραμμάτων ΔΟΠ

Η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος διοίκησης προς την κατεύθυνση βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Είναι επίσης μια μέθοδος για την εξάλειψη των «ελαττωματικών», με τη συμμετοχή όλων στην εξεύρεση τρόπου βελτίωσης του τελικού αποτελέσματος. Οι τεχνικές ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε όλη την εταιρεία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετικές προτεραιότητες και ικανότητες να επικοινωνούν και να βοηθούν ο ένας τον άλλον. (Ho & Fung, 1994)

Η σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ οδηγεί στη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης και στην αλλαγή κουλτούρας. Σημειώνεται ότι κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συνολικού συστήματος διαχείρισης ποιότητας ή στρατηγικής διαχείρισης της ποιότητας, δεν υπάρχουν κανόνες. Κάθε επιχείρηση είναι μοναδική όσον αφορά την κουλτούρα, τις πρακτικές διαχείρισης και τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί για την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Συνεπώς, η στρατηγική διαχείρισης της ποιότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ωστόσο, υπάρχει μια σειρά γενικά χαρακτηριστικά, που οδηγούν σε ένα γενικό μοντέλο στρατηγικής για την εφαρμογή της ΔΟΠ [(ASQ, 2019), (Porter & Parker, 1993)]:

1. Η ανώτερη διοίκηση δεσμεύεται στις αρχές της ΔΟΠ. Συνεπώς η ΔΟΠ προσδιορίζεται ως μία από τις στρατηγικές της επιχείρησης.
2. Η επιχείρηση αξιολογεί την παρούσα κουλτούρα, την ικανοποίηση του πελάτη και τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας.
3. Η ανώτερη διοίκηση προσδιορίζει τις βασικές αξίες και τις αρχές που πρέπει να χρησιμοποιούνται και τις επικοινωνεί.
4. Ένα σχέδιο ΔΟΠ αναπτύσσεται σύμφωνα με τα βήματα 1, 2 και 3.
5. Η επιχείρηση εντοπίζει και δίνει προτεραιότητα στις απαιτήσεις των πελατών και ευθυγραμμίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις.

6. Η διοίκηση προσδιορίζει τις κρίσιμες διαδικασίες μέσω των οποίων ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών του.
7. Η διοίκηση επιβλέπει τη δημιουργία ομάδων με στόχο την προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών της επιχείρησης.
8. Η δυναμική της ΔΟΠ διαχειρίζεται από τη διευθύνουσα επιτροπή.
9. Οι διευθυντές συμβάλλουν μεμονωμένα στην προσπάθεια μέσω του σχεδιασμού, της κατάρτισης, της καθοδήγησης ή άλλων μεθόδων.
10. Η καθημερινή διαχείριση και η τυποποίηση της διαδικασίας λαμβάνουν χώρα.
11. Η πρόοδος αξιολογείται και το σχέδιο αναθεωρείται ανάλογα με τις ανάγκες.
12. Παρέχεται σταθερή ενημέρωση των εργαζομένων και ανατροφοδότηση σχετικά με την κατάσταση και δημιουργείται μια διαδικασία ανταμοιβής / αναγνώρισης.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ αποτελείται από τέσσερις φάσεις (Dahlgaard, Kristensen, & Gopal, 1998):

➤ **Αυτοαξιολόγηση**

Στόχος της φάσης είναι η δημιουργία εταιρικού προφίλ στο πλαίσιο της ποιότητας. Στην εν λόγω φάση οι μάντζερ απαντούν σχετικά με την ποιότητα. Επιπλέον αποτελεί το σημείο όπου αναγνωρίζει η εταιρεία τις περιοχές που χρήζουν βελτίωσης, οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία της.

➤ **Εκπαίδευση του μάντζερ σε θέματα ΔΟΠ**

Στη φάση αυτή κυρίαρχο ρόλο έχει η εκπαίδευση της διοίκησης στη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Στο παρόν στάδιο ελέγχεται το προφίλ της επιχείρησης που εκπονήθηκε στο προηγούμενο στάδιο. Επιπλέον τίθενται τα σημεία προς βελτίωση, που είχαν αναγνωριστεί στην προηγούμενη φάση.

➤ **Δημιουργία πλάνων για ποιοτικές βελτιώσεις τα οποία αναμειγνύουν όλα τα στελέχη στην επιμόρφωση και την επικοινωνία.**

Στη φάση αυτή η διοίκηση αποφασίζει τις αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης. Εκπαιδεύεται το σύνολο του προσωπικού. Η διοίκηση πρέπει να δείξει την δέσμευση της και να δημιουργήσει την ομάδα ποιότητας. Στη συνέχεια θα πρέπει να

προγραμματιστούν οι αλλαγές και να εξευρεθούν οι πόροι. Σημειώνεται ότι θα πρέπει σε συνεχή βάση να επικοινωνούνται τα αποτελέσματα των βελτιώσεων.

Εφαρμογή του πλάνου, μέτρηση και ανάλυση της προόδου και ανακοίνωση των αποτελεσμάτων σε όλο το προσωπικό. Ανατροφοδότηση της προηγούμενης φάσης.

Στην εν λόγω φάση ελέγχονται τα αποτελέσματα της προηγούμενης φάσης και ανατροφοδοτείται η διαδικασία στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης.

2.4 Προβλέψεις, Δυσκολίες και Λόγοι Αποτυχίας της Ποιότητας

Σημειώνεται ότι, η εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση δεν είναι μια απλή διαδικασία και πολλές φορές αποτυγχάνει. Οι κύριες αιτίες είναι κακή εφαρμογή ή αρνητική επίπτωση στα κέρδη. Παραδείγματα της κακής εφαρμογής είναι η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης και ενός τυποποιημένου στρατηγικού σχεδίου με στόχο την αλλαγή στην κατεύθυνση της ποιότητας. Συνέπεια είναι οι ασαφείς στόχοι προς βελτίωση, οι ασαφείς στρατηγικές και οι αντικρουόμενες προτεραιότητες. Όσον αφορά τα οικονομικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ αυτά εμφανίζονται μακροπρόθεσμα, με συνέπεια την αρχική μείωση των κερδών.

Επιπλέον, η παράκαμψη της άμεσης αλλαγής κουλτούρας κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ και η παραμονή στην προγενέστερη κουλτούρα αποπροσανατολίζει την επιχείρηση. Ακόμα, η έλλειψη κινήτρων στους εργαζομένους, η μη συμμετοχή και η μη ομαδική εργασία, η απάθεια των εργαζομένων και η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη συνδέσεις μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης της επιχείρησης, δημιουργούν προβλήματα στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Επίσης, η έλλειψη κατάρτισης, εκπαίδευσης και τεχνικών γνώσεων, ο κακός συντονισμός, η στενή κάθετη επικοινωνία, η έλλειψη πειθαρχίας στην εργασία είναι ουσιαστικοί παράγοντες αποτυχίας της ΔΟΠ. Αναφέρεται ότι, η έλλειψη πόρων και η μη χρηματοοικονομική στήριξη, του προγράμματος οδηγούν

σε χρηματοπιστωτική κρίση. Τέλος, η αποτυχία επικοινωνίας με τον πελάτη με συνέπεια την αποτυχία κατανόησης των αναγκών του οδηγεί σε αποτυχία εφαρμογής της ΔΟΠ. [(Mosadegh, 2006), (Baird, Hu, & Reeve, 2011), (Macdonald, 1996)]

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D., (1990), *The Machine That Changed the World*, Massachusetts Institute of Technology, Rawson Associates, New York.

Εθνική Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Ν. Β., (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπέ-νου.
- Λογοθέτης, Ν., (1993), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, Αθήνα, TQM Hellas Interbooks.

Διεθνής αρθρογραφία

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R., (1994), *Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden*, *Journal of Marketing*.

- Baird, K., Hu, K., & Reeve, R., (2011, 1 12), The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance, *Organizational culture and TQM*.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Gopal, K., (1998), *Fundamentals of Total Quality Management*, London, Taylor and Francis.
- Easton, G. S., (1993), The 1993 state of US total quality management: a Baldrige examiner's perspective, *California Management Review*.
- Gunasekaran, A., (1999), Enablers of total quality management implementation on manufacturing: a case study, *Total Quality Management*.
- Handfield, R. B., (1993), A resource dependence view of just-in-time purchasing. *Journal of Operations Management*.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R., (1997), Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards, *Management Science*.
- Ho, S., & Fung, C., (1994, 12 1), Developing a TQM Excellence Model, *The TQM Magazine*.
- Kanji, G. K., & Tambi, A. M., (1999), Total quality management in UK higher education institutions, *Total Quality Management*.
- Kunst, P., & Lemmink, J., (2000), Quality management and business performance in hospitals: a search for success parameters, *Total Quality Management*.
- Macdonald, J., (1996), TQM - does it always work? Some reasons for disappointment, *Managing Service Quality*.
- Mosadegh, A., (2006, 11), The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management, *The TQM Magazine*.
- Porter, L., & Parker, A., (1993), Total quality management—the critical success factors, *Total Quality Management*.
- Quazi, H. A., Jemangin, J., Kit, J. W., & Lee, C., (1998), Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore, *Total Quality Management*.

- Youssef, M. A., Boyd, J., & Williams, E., (1996), The impact of total quality management on firms' responsiveness: an empirical analysis, Total Quality Management.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

Κεφάλαιο 3^ο Κλάδος Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας

3 Κλάδος Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας

3.1 Εισαγωγή

Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας είναι η διαδικασία, που απαιτείται για τη μετατροπή μιας μορφής πρωτογενούς ενέργειας σε ηλεκτρική. (Κλαδικές Στοιχεύσεις, 2012)

Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας κατατάσσεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το είδος των πρώτων υλών, που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή. Συγκεκριμένα παραγωγή από (ΥΠΕΚΑ, 2019):

- Συμβατικά καύσιμα, η οποία χρησιμοποιεί ως πρώτες ύλες - πόρους ορυκτά στερεά, υγρά ή αέρια καύσιμα, τα οποία έχουν σχηματιστεί σε παλαιότερες γεωλογικές περιόδους και βρίσκονται αποθηκευμένα στο υπέδαφος, σε μικρότερα ή μεγαλύτερα βάθη σε πεπερασμένες, μη ανανεώσιμες ποσότητες.
- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ), η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον ήλιο και τα φυσικά φαινόμενα και κατά συνέπεια εξαρτάται από την περιοδικότητα ή την στοχαστικότητα αυτών των φαινομένων. Αντίθετα με την πρώτη, χρησιμοποιεί πηγές διαχρονικές, που δεν εξαντλούν περιορισμένα ενεργειακά αποθέματα.

Η επιλογή του μείγματος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας διαφέρει από χώρα σε χώρα, καθώς καθορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες (ΥΠΕΚΑ, 2019):

- διαθέσιμοι εγχώριοι ενεργειακοί πόροι,
- διεθνείς συγκυρίες & ενεργειακή πολιτική,
- γεωλογικές, γεωφυσικές, γεωγραφικές και κλιματολογικές ιδιαιτερότητες.

Σημειώνεται ότι, στον κλάδο της παραγωγής ενέργειας στην Ελλάδα αναμένονται διαρθρωτικές αλλαγές για τους εξής λόγους (Naftemporiki, 2019):

- αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου για την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας.
- αυστηρότερα όρια στις εκπομπές ρύπων, λόγω της κλιματικής αλλαγής, με συνέπεια την επέκταση της χρήσης «καθαρών» πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ).
- απαιτήσεις της αγοράς για «φθηνότερη» ενέργεια, σε συνδυασμό με μεγαλύτερες παροχές, συνεπώς περισσότερα οφέλη για τον καταναλωτή.

Στα παραπάνω πρέπει να προστεθεί και η ασταθής χρηματοοικονομική κατάσταση της μεγαλύτερης εταιρείας παραγωγής, διανομής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα της ΔΕΗ Α.Ε. Σύμφωνα με την Ετήσια Οικονομική Έκθεση της Επιχείρησης, για το έτος αναφοράς 2018, παρουσιάζονται μειωμένα έσοδα και υψηλές ζημιές προ φόρων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της Επιχείρησης για το 2018 υποδηλώνουν την ύπαρξη ουσιώδους αβεβαιότητας, για τη μελλοντική λειτουργία του Ομίλου. (ΔΕΗ, 2019)

Τα παραπάνω οδηγούν στην ανάγκη κατάρτισης ενός Εθνικού Σχεδίου για την Ενέργεια και το Κλίμα (Naftemporiki, 2019). Συγκεκριμένα το εν λόγω σχέδιο βρίσκεται σε διαδικασία διαβούλευσης (ΥΠΕΚΑ, 2019).

Αναφέρεται ότι, από την 1^η Ιανουαρίου 2018 η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας έχει πλέον απελευθερωθεί σε πανελλαδική κλίμακα, καθώς τέθηκε σε εφαρμογή η άρση του μονοπωλίου της ΔΕΗ Α.Ε. Με συνέπεια νέοι πάροχοι να μπορούν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο. Οι πάροχοι έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στο Χρηματιστήριο Ενέργειας. Συνέπεια των παραπάνω αναμένεται να είναι η παροχή ανταγωνιστικών τιμολογίων προς τους πελάτες τους, με σκοπό να μειωθούν τα τιμολόγια ρεύματος για τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις. (IENE, 2019)

Με συνέπεια η στροφή της παραγωγής ενέργειας σε καθαρότερες μορφές να αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Γίνεται προσπάθεια για ένταξη στην εγχώρια αγορά τόσο της παραγωγής από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας όσο και της παραγωγής από φυσικό αέριο. (ΥΠΕΚΑ, 2019)

Σύμφωνα με το έτος αναφοράς 2018 και τη σχετική έκθεση του ΑΔΜΗΕ, αναφέρεται ότι το μεγαλύτερο νέο έργο, που εντάχθηκε στο Ενιαίο Σύστημα Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας ήταν η Διασύνδεση των Κυκλάδων. Επιπλέον, σύμφωνα με τα στοιχεία της έκθεσης, το σύνολο της παραγωγής ανήλθε στις 51.486 GWh, από τις οποίες οι 46.752 GWh διακινήθηκαν μέσω του Συστήματος Μεταφοράς. Οι υπόλοιπες 4.734 GWh, αφορούν παραγωγή στο Δίκτυο [Φωτοβολταϊκά (Φ/Β), Μικροί Υδροηλεκτρικοί Σταθμοί (ΜΥΗΣ), Βιοαέριο, Συμπαραγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Αποδοτικότητας (ΣΥΘΗΑ)]. Η συνολική έγχυση ηλεκτρικής ενέργειας (ανεξαρτήτου πηγής) στο Σύστημα Μεταφοράς ανέρχεται στις 40.473 GWh, όπως προκύπτει και από τα Μηνιαία Δελτία Ενέργειας. Η κατανομή της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με βάση τις διαφορετικές πηγές καυσίμου για το έτος αναφοράς 2018 διαμορφώθηκε ως εξής (Μαστοράκης, 2019), (ΑΔΜΗΕ, 2019):

- Λιγνιτική παραγωγή: 14.907 GWh (29%)
- Φυσικό Αέριο: 14.136 GWh (28%)
- Υδροηλεκτρικά: 5.051 GWh (10%)
- ΑΠΕ: 6.378 GWh (12%)
- Ισοζύγιο Διασυνδέσεων: 6.279 GWh (12%)
- Παραγωγή στο Δίκτυο: 4.734 GWh (9%)
- Άλλα: 0 GWh (0%)

Σημειώνεται ότι, βάσει των στοιχείων η ζήτηση ηλεκτρικής ενέργειας αναμένεται να μειώνεται με την πάροδο του χρόνου λόγω και των πολιτικών, που υιοθετούνται για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας (π.χ. ενεργειακή απόδοση κτιρίων). Επιπλέον σύμφωνα και με το υπό διαβούλευση Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα, τις εξαγγελίες της κυβέρνησης και το Business Plan της ΔΕΗ Α.Ε. έως το 2028 αναμένεται η απολιγνιτοποίηση του ενεργειακού τομέα και η περαιτέρω διείσδυση των ΑΠΕ. [(ΥΠΕΚΑ, 2019), (Στεφάνου, 2019), (Newsit, 2019)]

Εν κατακλείδι, ο κλάδος της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας τελεί υπό ανανέωση τόσο στο ενεργειακό μείγμα, που θα χρησιμοποιείται για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, όσο και στους παραγωγούς μετά την απελευθέρωση της αγοράς σύμφωνα με τα παραπάνω.

3.2 Ισχύον Νομοθετικό πλαίσιο του κλάδου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας

Η Ευρωπαϊκή αγορά ενέργειας υφίσταται τα τελευταία χρόνια διαρθρωτικές αλλαγές, που μεταβάλλουν το τοπίο της παραγωγής και της διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Η αναδιαμόρφωση της αγοράς οφείλεται στις ακόλουθες τρεις κύριες δυνάμεις (Ivan & Andrew, 2013):

- Μειώσεις της ζήτησης για ενέργεια, λόγω της οικονομικής κρίσης και των πολιτικών μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας.
- Αυξημένο κόστος ανά μονάδα παραγωγής, λόγω των επενδύσεων σε ΑΠΕ, της ανάγκης συντήρησης και αντικατάστασης των απαρχαιωμένων μονάδων παραγωγής με συμβατικά καύσιμα και του αυστηρού νομοθετικού πλαισίου των εκπομπών ρύπων που επιβάλλουν δυσβάστακτο οικονομικό χαρακτήρα.
- Εμφάνιση οικονομικά βιώσιμων εναλλακτικών λύσεων στην παραγωγή και στη διανομή ηλεκτρικής ενέργειας.

Επιπλέον, η προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού αποτελεί αντικείμενο της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, εντασσόμενη στην ευρύτερη οικονομική πολιτική της. Για τη διασφάλιση του ελεύθερου ανταγωνισμού και την εξάλειψη των συγκεντρώσεων έχουν θεσπιστεί τα άρθρα 101 και 102 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ). (Πετράτου, 2018)

Συνέπεια των παραπάνω ήταν η αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου με την κατάρτιση Οδηγιών για την «Απορρύθμιση ή Απελευθέρωση» της Ευρωπαϊκής αγοράς ενέργειας, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ο ελεύθερος ανταγωνισμός και να παταχθούν οι συγκεντρώσεις επιπλέον και η δημιουργία αυστηρότερου νομοθετικού πλαισίου σε ότι αφορά το περιβάλλον.

Ο όρος «Απορρύθμιση ή Απελευθέρωση» αφορά στη διαδικασία μετάβασης της αγοράς ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας από την κρατική ρύθμιση της ποιότητας και της τιμής τους στην ελεύθερη αγορά, με βάση το συσχετισμό ζήτησης – προσφοράς. Ειδικότερα, ως απορρύθμιση ή απελευθέρωση των κρατικών μονοπωλίων νοείται η κατάργηση των μονοπωλίων δημοσίων επιχειρήσεων ή ακόμη και υπηρεσιών, που ανήκουν οργανικά στο Κράτος, ιδίως στους τομείς της κοινής ωφέλειας όπως οι τηλεπικοινωνίες, η ενέργεια, ο τομέας του ύδατος, οι μεταφορές, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες – και η δυνατότητα και άλλων, ιδιωτικών κατά βάση, αλλά και δημόσιων, επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν στους τομείς αυτούς. (Βελεγράκης, 2004)

Στο πλαίσιο «απορρυθμισμένης ή απελευθερωμένης» αγοράς το Κράτος με όργανο το δίκαιο εξακολουθεί να έχει την υποχρέωση να διασφαλίζει την τήρηση των θεμελιωδών αρχών, που διέπουν τις δημόσιες υπηρεσίες, με την ουσιαστική τους έννοια. Συνεπώς, λειτουργούν σε νέο νομικό πλαίσιο, που έχει σαν αποστολή την οργάνωση της νέας αγοράς με συγκερασμό των αρχών του ελεύθερου ανταγωνισμού και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος. (ΠΑΕ, 2019)

Ειδικότερα, για την απελευθέρωση της ενεργειακής αγοράς η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έλαβε μια πρώτη δέσμη μέτρων την περίοδο 1996-1998, με την Οδηγία 96/92/ΕΚ, ΕΕ L 27/20. Η εν λόγω Οδηγία προέβλεπε μεταξύ άλλων την κατοχύρωση του δικαιώματος πρόσβασης στα δίκτυα (third party access), τη διασφάλιση της διαφάνειας των λογαριασμών των επιχειρήσεων και την υποχρέωση τήρησης εκ μέρους των ολοκληρωμένων επιχειρήσεων στην εσωτερική λογιστική τους χωριστών λογαριασμών για τις δραστηριότητες της παραγωγής, της μεταφοράς και της διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, και τη λήψη εκ μέρους των κρατών μελών των απαραίτητων μέτρων για τη σταδιακή απελευθέρωση της ενεργειακής αγοράς. Επειδή εντοπιστήκαν δυσκολίες, στην εφαρμογή της Οδηγίας ακολούθησε και μια δεύτερη δέσμη νομοθετικών μέτρων το 2003, με την υιοθέτηση της Οδηγίας 2003/54/ΕΚ, ΕΕ L 176/37 προς αντικατάσταση της Οδηγίας 96/92/ΕΚ. Συγκεκριμένα, με την εν λόγω τροποποίηση όλοι οι πελάτες από την 1η Ιουλίου 2007 καθίστανται επιλέξιμοι, έχοντας το δικαίωμα να αγοράζουν ηλεκτρική ενέργεια από προμηθευτή της επιλογής τους. Περαιτέρω, προβλέπεται μεταξύ άλλων ο νομικός διαχωρισμός της διαχείρισης του δικτύου μεταφοράς και του δικτύου διανομής από τις έτερες δραστηριότητες της κάθετα ολοκληρωμένης

επιχείρησης, όταν ο διαχειριστής του αντίστοιχου ως άνω δικτύου αποτελεί μέρος αυτής, η σύσταση ανεξάρτητων ρυθμιστικών αρχών προς το σκοπό της διασφάλισης του ουσιαστικού ανταγωνισμού και της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς, καθώς και μια σειρά μέτρων προς εξασφάλιση μεταξύ άλλων της άνευ διακρίσεων και με αντικειμενικά κριτήρια πρόσβασης τρίτων στα δίκτυα μεταφοράς και διανομής βάσει δημοσιευμένων τιμολογίων (καθιστάμενου του συστήματος ρυθμιζόμενης πρόσβασης ως του μοναδικού επιτρεπόμενου συστήματος). Στη συνέχεια ελήφθη μια τρίτη δέσμη νομοθετικών ενεργειακών μέτρων το 2009 για τη δραστική αντιμετώπιση των εντοπισθέντων προβλημάτων, με στόχο την υλοποίηση της ολοκλήρωσης της εσωτερικής ενεργειακής αγοράς, στην οποία και εντάσσεται η Οδηγία 2009/72/EK, ΕΕ L 211/55, η οποία αντικατέστησε την Οδηγία 2003/54/EK. (Πετράτου, 2018)

Στην Ελλάδα οι εν λόγω Οδηγίες εναρμονιστήκαν στο Εθνικό δίκαιο με τους ακόλουθους Νόμους (ΡΑΕ, 2019):

- Ν. 2773/99 (ΦΕΚ Α' 286/22-12-99): "Απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας-Ρύθμιση θεμάτων ενεργειακής πολιτικής και λοιπές διατάξεις."
- Ν. 3426/05 (ΦΕΚ Α' 309/22-12-05): "Επιτάχυνση της διαδικασίας για την απελευθέρωση της αγοράς της ηλεκτρικής ενέργειας."
- Ν. 3175/03 (ΦΕΚ Α' 207/29-08-03): "Αξιοποίηση του γεωθερμικού δυναμικού, τηλεθέρμανση και άλλες διατάξεις."
- Ν. 2941/01 (ΦΕΚ Α' 201/12-09-01): "Απλοποίηση διαδικασιών ίδρυσης εταιρειών, αδειοδότησης ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, ρύθμιση θεμάτων της Α.Ε. "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ" και άλλες διατάξεις."
- Ν. 2837/00 (ΦΕΚ Α' 178/03-08-00): "Ρύθμιση θεμάτων Ανταγωνισμού Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας, Τουρισμού και άλλες διατάξεις."

Με βάση το Ν. 2773/1999 (ΦΕΚ Α' 286/22-12-99) και το Π.Δ.139/2001 ΦΕΚ Α' 121/18-06-01 "Κανονισμός Εσωτερικής Λειτουργίας και Διαχείρισης της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας (Ρ.Α.Ε.)" συστάθηκε η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ). Η ΡΑΕ είναι Ανεξάρτητη Ρυθμιστική Αρχή, με κύρια αρμοδιότητά της να εποπτεύει την εγχώρια αγορά ενέργειας, σε όλους τους τομείς της, εισηγούμενη προς τους αρμόδιους φορείς

της Πολιτείας και λαμβάνοντας η ίδια μέτρα για την επίτευξη του στόχου της απελευθέρωσης των αγορών ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου. (ΡΑΕ, 2019)

Με βάση τα παραπάνω η ΡΑΕ τηρεί Ειδικό Μητρώο παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, γνωμοδοτεί στο αρμόδιο Υπουργείο (στην παρούσα χρονική περίοδο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας-ΥΠΕΝ) για την έκδοση αδειών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Συνέπεια είναι η ΡΑΕ σε συνεργασία με το ΥΠΕΝ να εξελίσσουν και να διασφαλίσουν τον Εθνικό Ενεργειακό Σχεδιασμό, που κύριο στόχο έχει την αύξηση της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από ΑΠΕ και «καθαρότερα» καύσιμα παραδείγματος χάρη το φυσικό αέριο. (ΥΠΕΚΑ, 2012)

Επιπλέον, λόγω και της επιβολής αυστηρότερων Νομοθετικών ορίων μέσω της Ευρωπαϊκής και της Εθνικής Περιβαλλοντικής Νομοθεσίας, η χρήση του άνθρακα για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας καθίσταται σχεδόν απαγορευτική. Οι βασικές Ευρωπαϊκές Οδηγίες που αφορούν στα όρια εκπομπής ρύπων είναι οι ακόλουθες:

- 2008/01/ΕΚ (IPPC) για τον ολοκληρωμένο έλεγχο και πρόληψη ρύπανσης.
- 2010/75/ΕΕ περί βιομηχανικών εκπομπών (ολοκληρωμένη πρόληψη και έλεγχος της ρύπανσης).
- 2017/1442/ΕΕ για τον καθορισμό των συμπερασμάτων για τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές (ΒΔΤ) βάσει της οδηγίας 2010/75/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά μεγάλες μονάδες καύσης.

Συνεπώς, οι αλλαγές στον κλάδο της ηλεκτροπαραγωγής είναι επιτακτικές και διαφαίνεται η ανάγκη ανασχεδιασμού των Στρατηγικών, που ακολουθούν οι παραγωγοί για τη βιωσιμότητα τους.

Για την επίτευξη του ανασχεδιασμού της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας απαιτούνται ευέλικτες πρακτικές, που θα προκύψουν μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. (Kachaner, King, & Stewart, 2016)

Ακολουθεί αναλυτική παράθεση του εν ισχύ νομοθετικού πλαισίου τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και εθνικό επίπεδο.

Ευρωπαϊκή Νομοθεσία

- Οδηγίας 96/92/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Δεκεμβρίου 1996, σχετικά με τους κοινούς κανόνες για την εσωτερική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. (Eurelex, 1996)
- Οδηγίας 2003/54/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Ιουνίου 2003, σχετικά με τους κοινούς κανόνες για την εσωτερική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και την κατάργηση της οδηγίας 96/92/ΕΚ - Δηλώσεις σχετικά με τις δραστηριότητες παροπλισμού και διαχείρισης των αποβλήτων. (Eurelex, 2003)
- Οδηγία 2009/72/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 13ης Ιουλίου 2009, σχετικά με τους κοινούς κανόνες για την εσωτερική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και για την κατάργηση της οδηγίας 2003/54/ΕΚ. (Eurelex, 2009)
- Οδηγία 2008/01/ΕΚ (IPPC) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 15ης Ιανουαρίου 2008 , σχετικά με την ολοκληρωμένη πρόληψη και έλεγχο της ρύπανσης. (Eurelex, 2008)
- Οδηγία 2010/75/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 24ης Νοεμβρίου 2010 , περί βιομηχανικών εκπομπών (ολοκληρωμένη πρόληψη και έλεγχος της ρύπανσης). (Eurelex, 2010)
- Οδηγία 2017/1442/ΕΕ της Επιτροπής της 31ης Ιουλίου 2017 για τον καθορισμό των συμπερασμάτων για τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές (ΒΔΤ) βάσει της οδηγίας 2010/75/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά μεγάλες μονάδες καύσης. (Eurelex, 2017)

Εθνική Νομοθεσία (ΡΑΕ, 2019)

- Ν. 2773/99 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 286/22-12-99): Απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας-Ρύθμιση θεμάτων ενεργειακής πολιτικής και λοιπές διατάξεις.

- Ν. 3426/05 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 309/22-12-05): Επιτάχυνση της διαδικασίας για την απελευθέρωση της αγοράς της ηλεκτρικής ενέργειας.
- Ν. 3175/03 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 207/29-08-03): Αξιοποίηση του γεωθερμικού δυναμικού, τηλεθέρμανση και άλλες διατάξεις.
- Ν. 2941/01 (ΦΕΚ Α' 201/12-09-01): Απλοποίηση διαδικασιών ίδρυσης εταιρειών, αδειοδότησης ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, ρύθμιση θεμάτων της Α.Ε. "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ" και άλλες διατάξεις.
- Ν. 2837/00 (ΦΕΚ Α' 178/03-08-00): Ρύθμιση θεμάτων Ανταγωνισμού Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας, Τουρισμού και άλλες διατάξεις.
- Ν. 2244/94 (ΦΕΚ Α' 168/07-10-94): Ρύθμιση θεμάτων Ηλεκτροπαραγωγής από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και από συμβατικά καύσιμα και άλλες διατάξεις.
- Ν. 1468/1950 (ΦΕΚ Α' 169): Περί ιδρύσεως της ΔΕΗ.
- Π.Δ.139/01 (ΦΕΚ Α' 121/18-06-01): Κανονισμός Εσωτερικής Λειτουργίας και Διαχείρισης της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας (Ρ.Α.Ε.)
- Π.Δ.333/00 (ΦΕΚ Α' 278/20-12-00): Μετατροπή της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού σε Ανώνυμη Εταιρεία και Έγκριση του Καταστατικού της.
- Π.Δ.328/00 (ΦΕΚ Α' 268/12-12-00): Σύσταση και Καταστατικό της Ανώνυμης Εταιρείας «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ-ΤΑΦΟΡΑΣ ΗΛ. ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ».
- Π.Δ.220/99 (ΦΕΚ Α' 188/20-9-99): Ενημέρωση του καταλόγου υπευθύνων φορέων για τη διαμετακόμιση της ηλεκτρικής ενέργειας μέσω των μεγάλων δικτύων, σε εναρμόνιση προς την οδηγία της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 98/75/ΕΚ της 1.10.1998.
- Π.Δ.360/91 (ΦΕΚ Α' 128/20-08-91): Έξοδος της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού από το δημόσιο τομέα.
- Υ.Α.13897/99 (ΦΕΚ Β' 1792/28-9-99): Ένδειξη της κατανάλωσης ενέργειας για τους οικιακούς λαμπτήρες, σε συμμόρφωση προς την Οδηγία της

Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 98/1/ΕΚ της 27ης Ιανουαρίου 1998 και σε εφαρμογή του Π.Δ. 180/94..

- Υ.Α.7890/00 (ΦΕΚ Β' 767/23-6-00): Έγκριση Κανονισμού Προμηθειών της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ)
- Υ.Α.17951/00 (ΦΕΚ Β' 1498/8-12-00): Κανονισμός Αδειών Παραγωγής και Προμήθειας Ηλ. Ενέργειας.
- Υ.Α.591/01 (ΦΕΚ Β' 43/22-1-01): Καθορισμός τελών άσκησης δραστηριότητας στον τομέα της ενέργειας, που αποτελούν πόρους της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας.
- Υ.Α.4524/01 (ΦΕΚ Β' 270/15-3-01): Κώδικας Προμήθειας σε Πελάτες"
- Υ.Α.Δ5/ΗΛ/Β/Φ1/οικ. 6296 (ΦΕΚ Β' 360/4-4-01): "Κανονισμός Άδειας Διαχείρισης και Εκμετάλλευσης του Συστήματος.
- Υ.Α.Δ5/Β/Φ1/7705 (ΦΕΚ Β' 492/27-4-2001): Άδεια ΔΕΣΜΗΕ.
- Υ.Α.Δ5/Β/Φ1/8219/03-05-2001: Παραχώρηση ελέγχου Συστήματος.
- Υ.Α.Δ5/Β/Φ1/οικ. 17770/18-10-2001 (ΦΕΚ Β' 1423/22-10-01): Κώδικας Προμήθειας σε Πελάτες (Έκδοση 2: Μη Επιλέγοντες Πελάτες).
- Υ.Α.Δ5/Β/Φ1/οικ. 17771/18-10-2001 (ΦΕΚ Β' 1423/22-10-01): Κανονισμός Άδειας Αποκλειστικότητας της Κυριότητας του Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας.
- Υ.Α.Δ5/Β/Φ1/οικ. 17773/18-10-2001 (ΦΕΚ Β' 1423/22-10-01): Κανονισμός Άδειών Παραγωγής και Προμήθειας Ηλεκτρικής Ενέργειας (Έκδοση 2).
- Υ.Α.Δ5/Β/Φ1/οικ. 1085/31-01-2002 (ΦΕΚ Β' 92/31-01-02): Όροι και περιορισμοί ενιαίας άδειας παραγωγής που χορηγείται στην Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε.
- Υ.Α.Δ5/Β/Φ1/οικ. 1086/31-01-2002 (ΦΕΚ Β' 92/31-01-02): Χορήγηση Άδειας Αποκλειστικότητας της Κυριότητας του Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας στη ΔΕΗ Α.Ε.

- ΥΑ. Δ5-ΗΛ/Β/οικ.8311 (ΦΕΚ Β' 655/17-05-05): Έγκριση του Κώδικα Διαχείρισης του Συστήματος και Συναλλαγών Ηλεκτρικής Ενέργειας.
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Β/Φ1/8054/18-04-2006 (ΦΕΚ Β' 501/19-04-2006).
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Φ1/13303/23-06-2006 (ΦΕΚ Β' 793/30-06-2006).
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Β/Φ1/25968/29-12-2006 (ΦΕΚ Β' 45/22-01-2007).
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Β/Φ.1.10/6635/26-03-2007 (ΦΕΚ Β' 440/30-03-2007).
- ΥΑΔ5/ΗΛ/Β/Φ.1.10/1701/οικ.18004/31-08-2007 (ΦΕΚ Β' 1789/6.9.2007).
- ΥΑΔ5/ΗΛ/Β/Φ. 1.10/2654/ΟΙΚ. 1043/15-01-2008 (ΦΕΚ Β' 80/23.1.2008).
- Απόφαση ΡΑΕ 76/2007 - Δημοσίευση των στοιχείων του Συστήματος Συναλλαγών Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΦΕΚ Β' 730/09.05.2007).
- Απόφαση ΡΑΕ 287/2006 - Καθορισμός των πληρωμών παραγωγών για τις Επικουρικές Υπηρεσίες (ΦΕΚ Β' 1836/18.12.2006).
- Απόφαση ΡΑΕ 249/2006 - Παροχή και αμοιβή των Επικουρικών Υπηρεσιών (ΦΕΚ Β' 1547/20.10.2006).
- Απόφαση ΡΑΕ 2006 - Υπολογισμός της Οριακής Τιμής του Συστήματος. (Απόφαση 13.01.2006)
- Απόφαση ΡΑΕ 170/2007 - Έγκριση παραμέτρων για τον υπολογισμό των Ωρών Αυξημένης Πιθανότητας Απώλειας Φορτίου για το Έτος Αξιοπιστίας Οκτώβριος 2006 - Σεπτέμβριος 2007 (ΦΕΚ Β' 1805/07.09.2007).
- Απόφαση ΡΑΕ 164/2007 - Καθορισμός των αριθμητικών τιμών των μοναδιαίων χρεώσεων ΜΧΠΕ και ΜΧΕΜΣ, για το Έτος Αξιοπιστίας Οκτώβριος 2007 - Σεπτέμβριος 2008 (ΦΕΚ Β' 1452/09.08.2007).
- Απόφαση ΡΑΕ 69/2007 - Έγκριση παραμέτρων για τον υπολογισμό των Ωρών Αυξημένης Πιθανότητας Απώλειας Φορτίου για το Έτος Αξιοπιστίας Οκτώβριος 2005 - Σεπτέμβριος 2006 (ΦΕΚ Β' 581/23.04.2007).

- Απόφαση ΡΑΕ 299/2006 - Έγκριση της μελέτης προσδιορισμού των αριθμητικών τιμών του Πίνακα Συντελεστών Απωλειών Εγχύσεως στο Σύστημα (ΦΕΚ Β' 38/22.01.2007).
- Απόφαση ΡΑΕ 248/2006 - Καθορισμός της αριθμητικής τιμής του Συντελεστή Εξομάλυνσης, για το Έτος Αξιοπιστίας Οκτώβριος 2006 - Σεπτέμβριος 2007 (ΦΕΚ Β' 1683/17.11.2006).
- Απόφαση ΡΑΕ 260/2006 - Καθορισμός της αριθμητικής τιμής του μεταβλητού κόστους των Υδροηλεκτρικών Μονάδων, για το ημερολογιακό έτος 2007 (ΦΕΚ Β' 1683/17.11.2006).
- Απόφαση ΡΑΕ 218/2006 - Καθορισμός των αριθμητικών τιμών των μοναδιαίων χρεώσεων ΜΧΠΕ και ΜΧΕΗΣ, για το Έτος Αξιοπιστίας Οκτώβριος 2006 - Σεπτέμβριος 2007 (ΦΕΚ Β' 1620/03.11.2006).
- Απόφαση ΡΑΕ/Ο-8643 (ΦΕΚ Β' 1771/2004) «Για τη σύνδεση νέων χρηστών στο Σύστημα».
- Απόφαση ΡΑΕ υπ' αρ. Ο-12582/2006 (ΦΕΚ Β' 82/2006) «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Μετρήσεων και Περιοδικής Εκκαθάρισης Προμηθευτών Δικτύου». Τροποποιήθηκε με την απόφαση ΡΑΕ υπ' αρ. 132/2007 (ΦΕΚ Β' 1188/2007).
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Φ1.10/6636/26-3-2007, (ΦΕΚ Β' 440/2007): Αναπροσαρμογή τιμών και συντελεστών των συστημάτων υπολογισμού συμμετοχών για τη σύνδεση πελατών στο δίκτυο διανομής.
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Φ1/6638/26-3-2007 (ΦΕΚ Β' 440/2007): Αναθεώρηση τρόπων χρέωσης της κατανάλωσης αέργου ενέργειας από την ΔΕΗ Α.Ε.
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Β/Φ1Β/12924/13-6-2007, (ΦΕΚ Β' 1040/2007): Καθορισμός Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας.
- ΥΑ Δ5/ΗΛ/Β/Φ1Β/2467/30-11-2007 (ΦΕΚ Β' 2353/2007): Μεθοδολογία υπολογισμού του ανταλλάγματος για την παροχή Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας (ΥΚΩ).

3.3 Ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος και επίδρασή του στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας

Οι προαναφερόμενες αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο οδήγησαν στην ανάγκη τροποποίησης του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, με συνέπεια και αλλαγές στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Συγκεκριμένα, προωθείται η δημιουργία μεγάλου και μεσαίου μεγέθους έργων υποδομής, όπως οι ηλεκτρικές διασυνδέσεις, αγωγοί φυσικού αερίου, μονάδες LNG, νέες μονάδες ηλεκτροπαραγωγής φιλικές στο περιβάλλον. Επιπλέον προωθούνται οι ιδιωτικοποιήσεις και η αλλαγή της σύνθεσης της αγοράς. (IENE, 2019)

Σημειώνεται ότι, κυρίαρχο ρόλο στο συντονισμό της αγοράς ενέργειας έχει το κράτος μέσω της ΡΑΕ και του ΥΠΕΝ καθώς απαιτείται η διασφάλιση του ενεργειακού εφοδιασμού της χώρας αφού η ηλεκτρική ενέργεια αποτελεί αγαθό κοινής ωφέλειας.

3.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως προαναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1.4.1 το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από όλους τους εξωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Ο κλάδος της παραγωγής ενέργειας επηρεάζει και επηρεάζεται από το σύνολο της οικονομίας και της κοινωνίας. Ακολουθεί ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου.

3.3.1.1 Πολιτικό – νομοθετικό περιβάλλον

Η αγορά της Ελλάδας, στην μετά – κρίση εποχή είναι μια ασταθής αγορά. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι ευμετάβλητο, καθώς αναμένονται διαρθρωτικές αλλαγές στο κοινωνικό και το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, με αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο. Η πολιτική βούληση της παρούσας κυβέρνησης περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Συγκεκριμένα, θεσμοθετήθηκε ο νέος Ανάπτυξιακός Νόμος με στόχο αλλαγές για την αύξηση των επενδύσεων και τη μείωση της ανεργίας. [(Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2019), (Εθνικό τυπογραφείο, 2019)]

Όσον αφορά την ενέργεια οι εθνικές πολιτικές εναρμονίζονται με τις ευρωπαϊκές πολιτικές. Οι εν λόγω πολιτικές στέφονται στην απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, στην απολιγνιτοποίηση του ενεργειακού τομέα και στην αύξηση της παραγωγής ενέργειας από ΑΠΕ. Οι παραπάνω πολιτικές αποτυπώνονται και στο υπό διαβούλευση Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα, στις εξαγγελίες της κυβέρνησης και στο Business Plan της προς το παρόν μεγαλύτερης επιχείρησης παραγωγής, μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας της χώρας της ΔΕΗ Α.Ε. [(ΥΠΕΚΑ, 2019), (Στεφάνου, 2019), (Newsit, 2019)]

Το νομοθετικό πλαίσιο, που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3.2, το οποίο εναρμονίζεται με τις παραπάνω πολιτικές, συμπληρώνουν ο Ν. 4635 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 167/30-10-19) με θέμα Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις και ο Ν. 4643/2019 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 193/03-12-19) περί Απελευθέρωση αγοράς ενέργειας, εκσυγχρονισμός της ΔΕΗ, ιδιωτικοποίηση της ΔΕΠΑ και στήριξη των Α.Π.Ε. και λοιπές διατάξεις. (Εθνικό Τυπογραφείο, 2019)

3.3.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Σύμφωνα με την εξαμηνιαία έκθεσή (Economic Outlook) του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) στην παρούσα χρονική στιγμή η παγκόσμια οικονομία αναπτύσσεται με το βραδύτερο ρυθμό της δεκαετίας της τάξης του 2,9% μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση, καθώς οι κυβερνήσεις έχουν αφήσει στις κεντρικές τράπεζες την ανάκαμψη των επενδύσεων. Προβλέπεται οριακή αύξηση σε 3% το έτος 2021, εφόσον υπάρχει πολιτική σταθερότητα και οικονομική σταθερότητα κυρίως στην κινεζική οικονομία. Τα ζητήματα που προκαλούν τριγμούς στην παγκόσμια οικονομία είναι η κλιματική αλλαγή, η ψηφιοποίηση της οικονομίας και η κατάρρευση της πολυμερούς τάξης, που αναδύθηκε μετά την πτώση του κομμουνισμού. Ακόμα, η παγκόσμια οικονομία επηρεάζεται αρνητικά από το «παραγωγικό κενό» σε πολλές ανεπτυγμένες οικονομίες, τη σταδιακή άνοδος των αμερικανικών επιτοκίων, τις έντονες πιέσεις στο επίπεδο τιμών και την αξία των νομισμάτων αρκετών αναδυόμενων οικονομιών. Επιπλέον αρνητικά επηρεάζεται το διεθνές εμπόριο από τις εκατέρωθεν λήψη μέτρων εμπορικού προστατευτισμού από ισχυρές οικονομίες και οικονομικές ζώνες, αλλά και από το επερχόμενο Brexit. Η αστάθεια σε μεγάλες αναδυόμενες αγορές, π.χ. Αργεντινή, Τουρκία, αυξάνει την αποτίμηση κινδύνου, όπως αυτή αποτυπώνεται στα επιτόκιά τους, και πλήττει την επενδυτική εμπιστοσύνη. [(Fortunegreece, 21), (IENE, 2019)]

Όσον αφορά την Ευρωζώνη, ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται στο 1,1% και στο 1,2% για τα έτη 2020 και 2021, αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι, το εν λόγω ποσοστό θα διαφοροποιηθεί με το επερχόμενο Brexit. (Fortunegreece, 21),

Όσον αφορά την Ελλάδα, αναμένεται αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης το έτος 2020, λόγω της αποκλιμάκωσης της ανεργίας και της βελτίωσης των δημοσιονομικών μεγεθών. Αναφορικά με το έτος 2019 το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 1,8%, το πρωτογενές πλεόνασμα υπερέβη το στόχο φτάνοντας το 3,8% του ΑΕΠ. Επιπλέον πραγματοποιήθηκε αποκλιμάκωση του δημοσίου χρέους κατά 12% και έγινε σημαντική αύξηση

επενδύσεων κατά 10,1%. Τέλος η ανεργία σημείωσε σημαντική υποχώρηση της τάξεως του 17,3%. (Μπέλλος, 2019)

Η συμβολή του ενεργειακού τομέα αποτελεί έναν σημαντικό πυλώνα για την οικονομία της Ελλάδας και αναμένεται να παίξει καθοριστικό ρόλο στη βιώσιμη και εξωστρεφή ανάπτυξη. Η συνεχιζόμενη απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας και η ύπαρξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε όρους γεωγραφικής θέσης και διαθεσιμότητας ανανεώσιμων και ορυκτών πόρων, σε συνδυασμό με σημαντικές ανακαλύψεις πεδίων φυσικού αερίου στη λεκάνη της Ανατολικής Μεσογείου, δημιουργούν σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες. Η ενέργεια σχετίζεται με μεγάλα επενδυτικά έργα υποδομών, όπως αγωγοί, λιμάνια, μονάδες παραγωγής ενέργειας, εγκαταστάσεις αποθήκευσης, κτλ. Δεδομένου ότι ο κλάδος της ενέργειας συμβάλλει σημαντικά σε όλες σχεδόν τις παραγωγικές διαδικασίες, οι επενδύσεις σε αυτόν τον κλάδο μπορούν να μειώσουν το κόστος για τη βιομηχανία. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη δημιουργία θέσεων εργασίας συντελούν στην αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας και στην αύξηση του ΑΕΠ. (IENE, 2019)

3.3.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Η οικονομική κρίση επέφερε και κοινωνική κρίση, καθώς μειώθηκε δραματικά το κατά κεφαλήν εισόδημα, αυξήθηκε η ανεργία με συνέπεια την αλλαγή του κοινωνικού περιβάλλοντος της χώρας.

Με τις επερχόμενες αλλαγές στον τομέα της παραγωγής ενέργειας αναμένεται η προστασία ευάλωτων και ενεργειακά φτωχών νοικοκυριών από το υψηλό ενεργειακό κόστος και η ενδυνάμωση του ρόλου του καταναλωτή. Επιπλέον, θα ενισχυθεί η εξειδικευμένη απασχόληση και θα διασφαλιστούν νέες θέσεις εργασίας, με στόχο τη μείωση της ανεργίας. Τέλος, με την απολιγνιτοποίηση και την ενίσχυση της χρήσης μονάδων ΑΠΕ για την παραγωγή ενέργειας αναμένεται η αναβάθμιση του φυσικού

περιβάλλοντος με συνέπεια τη μείωση των κοινωνικών επιπτώσεων, μέσω του εξωτερικού κόστους (π.χ. υγεία, ερημοποίηση). (IENE, 2019)

3.3.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η έρευνα και η ανάπτυξη για νέες καινοτόμες λύσεις βρίσκεται στο επίκεντρο του σύγχρονου κόσμου. Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι συνεχείς, καθώς βρισκόμαστε στην 4^η βιομηχανική επανάσταση.

Στον κλάδο της παραγωγής ενέργειας στόχος είναι η ταχεία μετάβαση με το μικρότερο δυνατό κόστος, απαιτείται επιτάχυνση των επενδύσεων σε νέες καινοτόμες τεχνολογίες. Προωθείται η ανάπτυξη νέων εφαρμογών και τεχνολογιών με στόχο (ΥΠΕΚΑ, 2019):

- την αξιοποίηση της κυματικής ενέργειας,
- τη δημιουργία συνδυαστικών εγκαταστάσεων, είτε για παραγωγή υδρογόνου είτε για αφαλάτωση,
- την ανάπτυξη διεσπαρμένων συστημάτων παραγωγής, όπως είναι οι μικρές ανεμογεννήτριες.

Επιπλέον, στις μεγάλες μονάδες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας οι θεσμοθετημένες οριακές τιμές δύναται να επιτευχθούν μέσω των Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών. Οι εν λόγω Τεχνικές στόχο έχουν τη χρήση φιλικότερων προς το περιβάλλον τεχνολογιών. (European Commission, 2017)

3.3.2 Ανάλυση Porter

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες, που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση, όπως αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 1.4.1.2. Για την ανίχνευση του άμεσου περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το υπόδειγμα Porter. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το άμεσο περιβάλλον, που επηρεάζει τον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας αυτό παρουσιάζεται ακολούθως, επιπλέον συνοπτικά παρατίθενται τα αποτελέσματα στο Διάγραμμα 8.

3.3.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Ο κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας αποτελούσε κρατικό μονοπώλιο έως το 1999, καθώς η ηλεκτρική ενέργεια είναι αγαθό κοινής ωφέλειας. Ωστόσο με την εναρμόνιση της εθνικής με την κοινοτική νομοθεσία, όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3.2, η αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας ωθείτε σε «απελευθέρωση».

Συγκεκριμένα, η Κυβερνητική πολιτική προωθεί την εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου για την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, συνεπώς νέες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα πλέον να εισέλθουν στον κλάδο.

Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας έχει τη δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας, καθώς καθορίζεται από τη ζήτηση των καταναλωτών. Σημειώνεται ότι η εγκατεστημένη ισχύς των υφιστάμενων μονάδων είναι μεγαλύτερη από την παραγωγή για λόγους ασφάλειας ενεργειακού εφοδιασμού. Συνεπώς, σε περίπτωση εισόδου στον κλάδο σε μικρή κλίμακα θα υπάρχουν μειονεκτήματα κόστους ενώ σε περίπτωση εισόδου σε μεγάλη κλίμακα υπάρχει ο κίνδυνος σκληρής αντίδρασης από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας απαιτείται επένδυση σε Σταθμούς Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας. Γεγονός που συνεπάγεται μεγάλα κεφάλαια για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συνεπώς, η ανάγκη για μεγάλες επενδύσεις μπορεί να καθιστά τον κλάδο μη ελκυστικό.

Σημειώνεται ότι, το τελικό προϊόν, το παραγόμενο ηλεκτρικό ρεύμα είναι αδιαφοροποίητο, καθώς έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι εναλλασσόμενο ημιτονοειδές ηλεκτρικό ρεύμα, ενεργής τάσης 230V και συχνότητας 50hz. Άρα, είναι εύκολο για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο.

Από την άλλη πλευρά, ένα επιπλέον εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι η πρόσβαση σε κανάλια διανομής. Στην περίπτωση της διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, συστάθηκε με την απόσχιση του κλάδου Διανομής της ΔΕΗ Α.Ε., ο ΔΕΔΔΗΕ σύμφωνα με το Ν. 4001/2011 και σε συμμόρφωση με την Οδηγία 2009/72/EK της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σχετικά με την οργάνωση των αγορών ηλεκτρικής ενέργειας, με σκοπό να αναλάβει τα καθήκοντα του Διαχειριστή του Ελληνικού Δικτύου Διανομής. Η εν λόγω εταιρεία είναι 100% θυγατρική εταιρεία της ΔΕΗ Α.Ε., ωστόσο είναι ανεξάρτητη λειτουργικά και διοικητικά, τηρώντας όλες τις απαιτήσεις ανεξαρτησίας που ενσωματώνονται στο νομικό της πλαίσιο. Συνεπώς, οποιαδήποτε εταιρεία που τηρεί τις απαιτήσεις που προβλέπει η νομοθεσία έχει τη δυνατότητα εισόδου στο δίκτυο διανομής ηλεκτρικής ενέργειας.

Αναφέρεται ότι στον εν λόγω κλάδο έχουν εξαλειφθεί ή τείνουν να εξαλειφθούν τυχόν μειονεκτήματα κόστους, τα οποία οφείλονταν στον κρατικό έλεγχο του κλάδου. Ωστόσο παραμένει η δυσκολία που προκύπτει από τις αργές και πολύπλοκες αδειοδοτικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, για την εγκατάσταση ενός νέου σταθμού παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας απαιτούνται άδεια περιβαλλοντικής αδειοδότησης, άδεια εγκατάστασης, άδεια παραγωγής και εν τέλει άδεια λειτουργίας, με αποτέλεσμα η διαδικασία να είναι χρονοβόρα. Επίσης, θα πρέπει να συνυπολογιστούν οι αντιδράσεις, των τοπικών κοινωνιών, λόγω κυρίως των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, που αυτές ενέχουν. Η μόνη δυνατότητα για την κάμψη του εν λόγω εμποδίου που διαθέτουν οι νέοι εισερχόμενες επιχειρήσεις είναι η χρήση των ανταποδοτικών μέτρων, γεγονός που επιβαρύνει το κόστος επένδυσης.

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

- των οικονομικών κλίμακας.
- του υψηλού κόστους επένδυσης σε υποδομές και τεχνολογικό εξοπλισμό.
- των πολύπλοκων και αργών αδειοδοτικών διαδικασιών.
- των αντιδράσεων των τοπικών κοινωνιών, κυρίως λόγω της ρύπανσης του φυσικού περιβάλλοντος.

Όμως, λόγω του αδιαφοροποίητου τελικού προϊόντος, του διατιθέμενου δικτύου διανομής και της αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου με στόχο την απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα πλέον να εισέλθουν στον κλάδο ευκολότερα.

3.3.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Στην αγορά της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας σημαντικό ρόλο έχει η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών και κυρίως καυσίμων. Στην παρούσα χρονική περίοδο οι κύριες πρώτες ύλες, που χρησιμοποιούνται είναι πετρέλαιο (μαζούτ και ντίζελ) κυρίως για το μη διασυνδεδεμένο σύστημα και φυσικό αέριο για τις νέες μονάδες παραγωγής του διασυνδεδεμένου συστήματος. Σημειώνεται ότι, η εγχώρια αγορά καυσίμου είναι ολιγοπωλιακή. Στην εν λόγω αγορά έχουν γίνει έλεγχοι από την επιτροπή ανταγωνισμού μετά από καταγγελίες για τη δημιουργία καρτέλ. Τονίζεται ότι δεν υπάρχουν υποκατάστατα καύσιμα. Επιπλέον αναφέρεται ότι, σύμφωνα με τις εξαγγελίες της παρούσας κυβέρνησης προωθείται η απολιγνιτοποίηση, γεγονός που θα ωθήσει τους παραγωγούς σε άλλες πρώτες ύλες, συνεπώς η δύναμη των προμηθευτών καυσίμου αναμένεται να αυξηθεί. Πρέπει να αναφερθεί ότι στον κλάδο της παραγωγής ενέργειας πλέον δραστηριοποιούνται και εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο της αγοράς καυσίμων, με ευνοϊκότερο νομοθετικό πλαίσιο, καθώς δεν συναθροίζονται οι δυο

δραστηριότητες στις εκπομπές καυσαερίων. Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα υπάρχει η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και είναι ελκυστική και από περιβαλλοντικής άποψη.

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

- του ολιγοπωλιακού χαρακτήρα της αγοράς καυσίμων.
- της μη ύπαρξης υποκατάστατων πηγών εφοδιασμού.
- της ύπαρξης δυνατότητας ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.
- του ότι οι πελάτες του προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί για αυτόν.

Όμως σημειώνεται ότι το «κόστος μετακίνησης» για άλλους προμηθευτές δεν είναι υψηλό και επιπλέον το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο.

3.3.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Στην παρούσα χρονική στιγμή η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας είναι μεταβλητή, λόγω της κατάργησης του έως τώρα κρατικού μονοπωλίου. Η αγορά του τελικού προϊόντος της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας είναι το σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Η εν λόγω αγορά χωρίζεται στους οικιακούς καταναλωτές και στους βιομηχανικούς καταναλωτές, με συνέπεια να διαφοροποιείται η ζήτηση. Συγκεκριμένα, η ζήτηση του τελικού προϊόντος μεταβάλλεται ανάλογα με την οικονομική κατάσταση των οικιακών αγοραστών. Ενώ στην περίπτωση των βιομηχανικών καταναλωτών μεταβάλλεται σύμφωνα με την επιχειρηματική δραστηριότητα της χώρας.

Όπως προαναφέρθηκε το τελικό προϊόν αποτελεί αγαθό κοινής ωφέλειας και είναι μη διαφοροποιημένο. Παρόλα αυτά μικρή παραμένει η διαπραγματευτική δύναμη των οικιακών καταναλωτών και των μικρών βιομηχανικών μονάδων, λόγω των ρυθμιζόμενων τιμολογίων από το κράτος. Σημειώνεται ότι ακόμα δεν είναι εμφανή τα

αποτελέσματα από τη λειτουργία του Χρηματιστηρίου Ενέργειας στην τιμολογιακή πολιτική. Οι μεγάλοι καταναλωτές (βιομηχανίες) έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν την τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας με βάση και τα παραπάνω το κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή είναι χαμηλό. Οι αγοραστές έχουν στην παρούσα κατάσταση μικρά κέρδη με στόχο να μπορούν να προσφέρουν ελκυστικές τιμές, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα στους πελάτες. Δεν είναι δυνατή η ολοκλήρωση προς τα πίσω στην περίπτωση των οικιακών καταναλωτών. Όμως η περίπτωση των βιομηχανικών καταναλωτών διαφέρει, καθώς έχουν τη δυνατότητα επένδυσης σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας με στόχο την μείωση του τελικού κόστους παραγωγής τους. Οι αγοραστές έχουν πληροφόρηση καθώς ο εν λόγω κλάδος βρίσκεται υπό κρατικό έλεγχο.

Εν κατακλείδι, στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής οι οικιακοί καταναλωτές έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, κυρίως λόγω:

- του αδιαφοροποίητου προϊόντος.
- του χαμηλού «κόστους μετακίνησης».
- των μικρών κερδών των αγοραστών.
- της πλήρους πληροφόρησης.

Ενώ, στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής οι βιομηχανικοί καταναλωτές έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, κυρίως λόγω:

- της μικρής συγκέντρωσης αγοραστών.
- του αδιαφοροποίητου μη σπουδαίου προϊόντος.
- του χαμηλού «κόστους μετακίνησης».
- των μικρών κερδών των αγοραστών.
- της δυνατότητας ολοκλήρωσης προς τα πίσω.
- της πλήρους πληροφόρησης.

3.3.2.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

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

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

Εν κατακλείδι, στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι χαμηλή, κυρίως λόγω:

- της μη ικανότητας υποκατάστασης ενός προϊόντος από ένα άλλο

Όμως αναφέρεται ότι στην παρούσα κατάσταση η διατήρηση των κερδών είναι σε χαμηλά επίπεδα, συνεπώς η απειλή από υποκατάσταση είναι υψηλή.

3.3.2.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

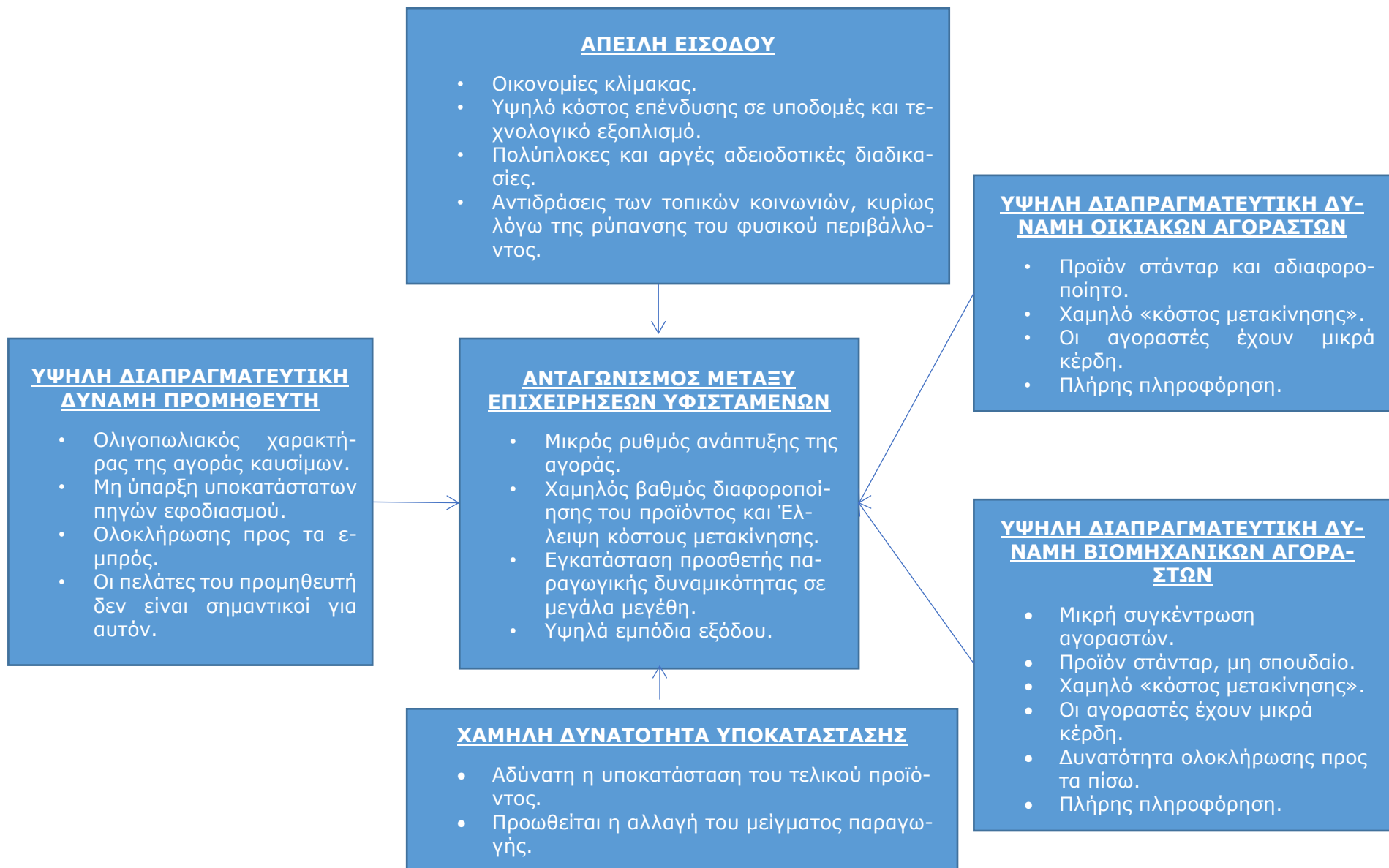
Στην παρούσα χρονική στιγμή η ΔΕΗ Α.Ε. κατέχει την κυρίαρχη θέση στην αγορά και ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι προς το παρόν, μικρός. Ωστόσο οι ανεξάρτητοι παραγωγοί ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους για να ενισχύσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Επίσης το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο γεγονός που ενισχύει τον ανταγωνισμό, συνεπώς δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης. Αναφέρεται ότι, το σταθερό κόστος είναι υψηλό. Ακόμα η εγκατάσταση προσθετής παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη, δημιουργεί επιπλέον ανταγωνισμό. Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά

κυρίως γιατί τα περιουσιακά στοιχεία είναι εξειδικευμένα ακόμα στην παρούσα μεταβατική κατάσταση, που ο ηγέτης του κλάδου τελεί υπό κρατικό έλεγχο υπάρχουν συναισθηματικά εμπόδια, κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί. Τα προαναφερόμενα τείνουν να αρθούν με τη θέσπιση κανονιστικού πλαισίου απελευθέρωσης της αγοράς.

Εν κατακλείδι, στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι υψηλός, κυρίως λόγω:

- του χαμηλού βαθμού διαφοροποίησης του προϊόντος και της έλλειψης κόστους μετακίνησης.
- της εγκατάστασης προσθετής παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.
- των υψηλών εμποδίων εξόδου.

Όμως, στην παρούσα χρονική στιγμή ο ανταγωνισμός του κλάδου δεν επηρεάζεται από τον αριθμό των ανταγωνιστών και το ότι δεν απαιτούνται κόστη αποθήκευσης.



Διάγραμμα 8: Υπόδειγμα Porter στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας

Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου

Εθνική βιβλιογραφία

- Βελεγράκης, Μ. Ι., (2004), Η Απορρύθμιση των Κρατικών Μονοπωλίων και η Ηλεκτρική Ενέργεια. Νομικό Βήμα, Τόμος 53, σ. 1498.
- Κλαδικές Στοχεύσεις, (2012, Απρίλιος), Ηλεκτρική Ενέργεια, Αθήνα: Στόχασις Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.
- Πετράτου, Α., (2018), Ex Ante Αξιολόγηση σε Ενωσιακό Επίπεδο Υποθέσεων Συγκεντρώσεων Επιχειρήσεων στην Αγορά Ηλεκτρικής Ενέργειας και Φυσικού Αερίου: Νομική και Οικονομική Ανάλυση, Πειραιάς, Διπλωματική Εργασία.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A31996L0092>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0054>
- <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/72d5da67-0af9-4aa9-911a-df3f940c1409/language-el>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=celex%3A32009L0072>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32010L0075>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32017D1442>
- <https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/lcp.html>

- <https://www.fortunegreece.com/article/oosa-richni-pali-ton-pichi-gia-tin-pagkosmia-anaptixi-proidopii-sovara-tis-kivernisis/>
- <https://www.bcg.com/publications/2013/european-power-sector.aspx>
- <https://www.bcg.com/publications/2016/growth-four-best-practices-strategic-planning.aspx>
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1499846/domika-metra-ek-sugiansis-kai-mellontikis-anaptuksis-tis-dei>
- <https://www.newsit.gr/politikh/xatzidakis-i-pliris-apolignitopoiisi-tis-xoras-stin-koryfi-tis-atzentas-mas/2886801/>
- http://www.admie.gr/fileadmin/groups/EDRETH/Monthly_Energy_Reports/Energy_Report_201910_v1.pdf
- <https://www.dei.gr/Documents2/%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%91%20%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%202018/%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%972018%CE%A4>
- http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8tP77J3eAjAx5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWeIDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuTyxcNC4jyD2IRVAS_921rg8cLdC1b-Y4YhSEi5TPSvm
- http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8u_IHzLbdDJF5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWeIDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuVAzU4FN1TikRIIo27KU01ITu702tbfwe9cmHeaq6vE
- <https://www.iene.gr/page.asp?pid=4942&lng=1>
- <https://www.dw.com/el/%CE%B1%CF%8D%CE%BE%CE%B7%CF%83%CE%B7-18-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B1%CE%B5%CF%80-%CF%84%CE%BF-2019/a-51149904>
- http://www.rae.gr/old/SUB2/2_3.htm

- http://www.rae.gr/old/SUB2/2_3.htm
- <https://energypress.gr/news/ti-provlepei-business-plan-tis-dei-poy-paroysiase-sto-ds-o-giorgos-stassis-kleinoy-n-oi>
- <http://www.ypeka.gr/LinkClick.aspx?fileticket=Xm5Lg9NOeKg%3D&tabid=367&>
- <http://www.opengov.gr/minenv/?p=10155>
- <http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=277&language=el-GR>
- <https://www.ependyseis.gr/anaptyxiakos/>

Κεφάλαιο 4^ο Μελέτη περίπτωσης

4 Μελέτη περίπτωσης ΔΕΗ Α.Ε.

4.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, θα εξεταστεί η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ Α.Ε.). Η ΔΕΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1950, ενώ από 12.12.2001 εισήχθη στα Χρηματιστήρια Αξιών Αθηνών και Λονδίνου. Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι ο ηγέτης στον κλάδο παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, με περίπου 7,4 εκατομμύρια πελάτες. Διαθέτει πάγια όπως ορυχεία λιγνίτη, σταθμούς παραγωγής, συστήματα μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Κατέχει περίπου το 68% της εγκατεστημένης ισχύος των σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα στο ενεργειακό της μείγμα περιλαμβάνονται λιγνιτικοί, υδροηλεκτρικοί πετρελαϊκοί σταθμοί, σταθμοί φυσικού αερίου, αλλά και μονάδες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ). Στο Όμιλο ΔΕΗ Α.Ε. περιλαμβάνονται και οι θυγατρικές εταιρείες ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.) και ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. (Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.). Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. έχει την ευθύνη της διαχείρισης, λειτουργίας, ανάπτυξης και συντήρησης του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας και των διασυνδέσεών του, ενώ ο ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. έχει την ευθύνη για την διαχείριση, ανάπτυξη, λειτουργία και συντήρηση του Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας. Η εγκατεστημένη ισχύς των μονάδων παραγωγής της ΔΕΗ Α.Ε. το έτος αναφοράς 2018 ανήλθε σε 11.14 GW και ο αριθμός του μισθοδοτούμενου τακτικού προσωπικού ανερχόταν σε 9.031, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ετήσιας Έκθεσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της ΔΕΗ Α.Ε. Επιπλέον, στον Όμιλο ΔΕΗ Α.Ε. συμμετέχει και η θυγατρική εταιρεία «ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε.», που δραστηριοποιείται στον χώρο των ΑΠΕ. Στο χαρτοφυλάκιο της περιλαμβάνονται αιολικά πάρκα, μικροί υδροηλεκτρικοί σταθμοί καθώς και φωτοβολταϊκά, συνολικής

εγκατεστημένης ισχύος 116 MW (μη συμπεριλαμβανομένων των σταθμών στους οποίους η ΔΕΗ Ανανεώσιμες συμμετέχει μέσω κοινοπραξιών, από την εγκατεστημένη ισχύ των οποίων της αναλογούν περίπου 29 MW). [(ΔΕΗ Α.Ε., 2019), (ΕΚΕ, 2018)]

4.2 Ιστορική αναδρομή

Το 1889 η Γενική Εταιρεία Εργοληψιών, κατασκευάζει στην Αθήνα, στην οδό Αριστείδου, την πρώτη μονάδα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Το πρώτο κτίριο που φωτίζεται είναι τα Ανάκτορα και πολύ σύντομα ο ηλεκτροφωτισμός επεκτείνεται στο ιστορικό κέντρο της Πρωτεύουσας. Το ίδιο έτος στην Θεσσαλονίκη Βελγική Εταιρεία αναλαμβάνει από τις Τουρκικές αρχές το φωτισμό και την τροχιοδρόμηση της Πόλης με την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Έπειτα από δέκα έτη στον κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα αρχίζουν να δραστηριοποιούνται πολυεθνικές εταιρίες ηλεκτρισμού. Συγκεκριμένα, η αμερικανική εταιρεία Thomson-Houston με τη συμμετοχή της Εθνικής Τράπεζας ίδρυσε την Ελληνική Ηλεκτρική Εταιρεία, που ανέλαβε την ηλεκτροδότηση κι άλλων μεγάλων Ελληνικών πόλεων. Μέχρι το 1929 ηλεκτροδοτήθηκαν 250 πόλεις με πληθυσμό πάνω από 5.000 κατοίκους. Στις πιο απόμακρες περιοχές, που ήταν ασύμφορο για τις μεγάλες εταιρείες να κατασκευάσουν μονάδες παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος, την ηλεκτροδότηση ανέλαβαν ιδιώτες ή δημοτικές και κοινοτικές αρχές κατασκευάζοντας μικρά εργοστάσια. (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)

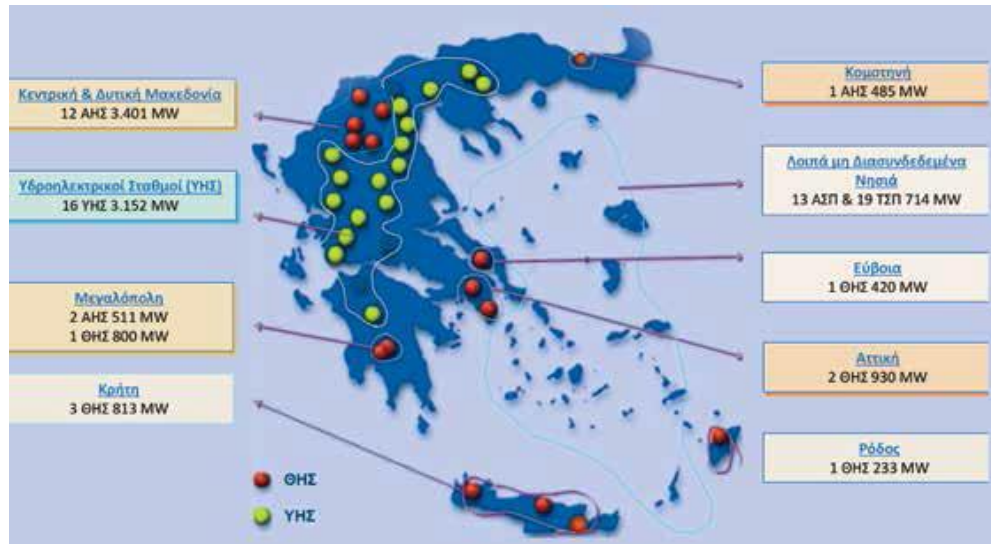
Το έτος 1950 δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα 400 περίπου εταιρείες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Η πρώτη ύλη που χρησιμοποιούσαν ήταν το πετρέλαιο και ο γαιάνθρακας, που φυσικά εισάγονταν από το εξωτερικό. Η κατάτμηση αυτή της παραγωγής, σε συνδυασμό με τα εισαγόμενα καύσιμα, εξωθούσε την τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος στα ύψη (τριπλάσιες ή και πενταπλάσιες τιμές απ' αυτές που ίσχυαν στις Ευρωπαϊκές χώρες). Συνεπώς, το ηλεκτρικό ήταν ένα αγαθό πολυτελείας, αν και τις

περισσότερες φορές παρεχόταν με ωράριο και οι ξαφνικές διακοπές ήταν σύνηθες φαινόμενο. Για την προώθηση της ηλεκτρικής ενέργειας ομοιόμορφα σε όλη τη χώρα και την αξιοποίηση αποτελεσματικά τόσο στη βιομηχανία όσο και στην ύπαιθρο, δημιουργήθηκαν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Αξιοποίηση των εγχώριων πλουτοπαραγωγικών πόρων.
- Ενοποίηση της παραγωγής σε ενιαίο διασυνδεδεμένο δίκτυο, ώστε τα φορτία να επιμερίζονται σε εθνική κλίμακα.
- Ύπαρξη ενιαίου φορέα που θα επέτρεπε τον επιμερισμό του κόστους ανάμεσα στις κερδοφόρες και ζημιογόνες περιοχές.

Για την επίτευξη των παραπάνω προϋποθέσεων ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 1950 η εταιρεία ΔΕΗ. Η λειτουργία της καθορίζεται από τη φράση "χάριν του δημοσίου συμφέροντος" με σκοπό τη χάραξη και εφαρμογή μιας εθνικής ενεργειακής πολιτικής, η οποία μέσα από την εντατική εκμετάλλευση των εγχώριων πόρων, είχε στόχο να κάνει το ηλεκτρικό ρεύμα κτήμα και δικαίωμα του κάθε Έλληνα πολίτη, στην οικονομικότερη δυνατή τιμή. (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)

Εκτός από την επίτευξη των παραπάνω προϋποθέσεων η Επιχείρηση προχώρησε στην αξιοποίηση της δύναμης των υδάτων με την κατασκευή υδροηλεκτρικών σταθμών στα μεγάλα ποτάμια της χώρας. Το έτος 1956, αποφασίστηκε και η εξαγορά όλων των ιδιωτικών και δημοτικών επιχειρήσεων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ώστε να υπάρχει ένας ενιαίος φορέας διαχείρισης. Καταφέροντας να πετύχει τον εξηλεκτισμό και την ενεργειακή αυτονομία της χώρας. Ακολουθεί απεικόνιση της γεωγραφικής κατανομής των Σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας της ΔΕΗ Α.Ε. (Εικόνα 5). [(ΔΕΗ Α.Ε., 2019), (IENE, 2019)]



Εικόνα 5: Γεωγραφική κατανομή Σταθμών Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας ΔΕΗ Α.Ε. (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)

4.2.1 Όραμα Επιχείρησης

Το όραμα αποτελεί μια εικόνα για το πού η επιχείρηση επιθυμεί να βρεθεί και τελικά τι θέλει να πετύχει, χωρίς να επηρεάζεται από τις αλλαγές στην αγορά. Όσον αφορά τη ΔΕΗ το όραμα της είναι η ηλεκτροδότηση και η ενεργειακή αυτονομία του συνόλου χώρας. [(Γεωργόπουλος, 2013), (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)]

4.2.2 Αποστολή της Επιχείρησης

Σύμφωνα και με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 1.5.1 η Αποστολή της επιχείρησης αποτελεί σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της. Στην αποστολή της επιχείρησης αναφέρεται ο βασικός της σκοπός, καθορίζεται η σχέση της με τους άλλους

οργανισμούς και θέτονται συγκεκριμένοι σκοποί. Αποστολή της ΔΕΗ Α.Ε. είναι η ανάπτυξη, συντήρηση και λειτουργία των συστημάτων για την παραγωγή, τη μεταφορά και τη διανομή ηλεκτρικής ενέργειας, εξυπηρετώντας όλους όσους συνδέονται ή θέλουν να συνδεθούν με αυτό, με στόχο την ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού του συνόλου των Καταναλωτών της. [(Γεωργόπουλος, 2013), (Παπαδάκης, 2007), (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)]

4.3 Σκοποί και Στόχοι της Επιχείρησης

Σύμφωνα και με το κεφάλαιο 1.5.2 οι σκοποί αποτελούν τα επιθυμητά αποτελέσματα της σχεδιαζόμενης δραστηριότητας και ορίζουν το τι, αλλά και πότε θα επιτευχθεί. Οι σκοποί, αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διοίκησης να παράγει συγκεκριμένα αποτελέσματα σε καθορισμένο χρόνο. Οι σκοποί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και κατανοητοί και πρέπει να αφορούν κάθε κρίσιμη εκροή. Διακρίνονται σε οι χρηματοοικονομικούς (financial objectives) και στρατηγικούς (strategic objectives). Η επίτευξη των χρηματοοικονομικών σκοπών είναι αναγκαία για την επιβίωση του οργανισμού και η επίτευξη των στρατηγικών σκοπών είναι αναγκαία για τη διατήρηση και τη βελτίωση μακροπρόθεσμα τη θέση του οργανισμού στην αγορά. Αναφέρεται ότι ο σκοπός διαφέρει από την έννοια στόχος (goal), αφού ο στόχος δεν διαθέτει τα χαρακτηριστικά της ποσοτικοποίησης και του χρονικού περιορισμού. Ωστόσο και οι σκοποί και οι στόχοι απαιτείται να συμβαδίζουν με τη δήλωση αποστολής. (Γεωργόπουλος, 2013)

Συνεπώς, στην περίπτωση της ΔΕΗ Α.Ε. για το έτος αναφοράς 2019 οι σκοποί διακρίνονται ακολούθως (ΕΚΕ, 2018):

✓ **Χρηματοοικονομικός σκοπός**

- ❖ Είναι η διατήρηση της θέσης της στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας.

✓ **Στρατηγικοί σκοποί:**

➤ **Βιώσιμη Ανάπτυξη**

- ❖ Ενίσχυση της επικοινωνίας της προσέγγισης της ΔΕΗ σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης.

➤ **Εργαζόμενοι**

- ❖ Θέσπιση τυπικών προσόντων ανά θέση εργασίας σε συνδυασμό με κατηγορίες-ειδικότητες προσωπικού.
- ❖ Ψηφιοποίηση υπηρεσιακών φακέλων.
- ❖ Σύνταξη-ολοκλήρωση τουλάχιστον 10 Μελετών Εκτίμησης Επαγγελματικού Κινδύνου (ΜΕΕΚ).
- ❖ Έκδοση στατιστικής ατυχημάτων και σχολιασμός χαρακτηριστικών ατυχημάτων, τα οποία συνέβησαν σε προσωπικό των Γενικών Διευθύνσεων Ορυχείων και Παραγωγής το έτος 2018.
- ❖ Υλοποίηση τουλάχιστον 10 επισκέψεων Κοινωνικών Λειτουργιών στην επαρχία.
- ❖ Υλοποίηση ενημέρωσης-εκπαίδευσης των Κοινωνικών Λειτουργιών στα θέματα «Κινητοποιητική συνέντευξη» και «Διαχείριση ατόμων με αυτοκτονικές τάσεις».

➤ **Περιβάλλον**

- ❖ Επαναξιολόγηση/επιτήρηση των Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης των ήδη πιστοποιημένων, κατά ISO 14001:2015, Σταθμών Παραγωγής και διατήρηση του πιστοποιητικού.
- ❖ Συνέχιση και ολοκλήρωση των διαδικασιών ανάπτυξης και εφαρμογής των Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Πιστοποίηση κατά ISO 14001:2015, στους ΑΣΠ Σάμου, Λήμνου, Χίου, Καρπάθου και Κω.
- ❖ Εκκίνηση και προετοιμασία της διαδικασίας ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, κατά ISO 14001:2015, του ΥΗΣ Ν. Πλαστήρα και του ΘΗΣ Νότιας Ρόδου.
- ❖ Ενσωμάτωση διαδικασίας «Ενεργειακού Ελέγχου» στις υφιστάμενες διαδικασίες του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) του ΑΗΣ Λαυρίου.

- ❖ Πιστοποίηση του Λιγνιτικού Κέντρου Δυτικής Μακεδονίας σύμφωνα με το πρότυπο Ενεργειακής Διαχείρισης ISO 50001.
 - ❖ Φύτευση 125.000 φυτών σε χώρους του Λιγνιτικού Κέντρου Δυτικής Μακεδονίας και υλοποίηση έργων πυροπροστασίας των δενδροφυτεμένων εκτάσεων.
 - ❖ Εκπόνηση μελέτης σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (European Bank for Reconstruction and Development), για την «Ανάπτυξη Πλάνου Δημοσιοποίησης Πληροφοριών σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Ειδικής Ομάδας για την Δημοσιοποίηση Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών που σχετίζονται με το κλίμα (TCFD)»
- **Αγορά και Πελάτες**
- ❖ Τυποποίηση και ομογενοποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών μέσω ανάπτυξης συστημάτων διαχείρισης (ISO) σε επιλεγμένα καταστήματα για το 2019.
 - ❖ Περαιτέρω ανάπτυξη της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης πελατών, μέσω εφαρμογών ηλεκτρονικού συμβολαίου και ηλεκτρονικού διακανονισμού.
 - ❖ Ψηφιοποίηση του αρχείου πελατών και παροχή δυνατότητας ηλεκτρονικής υπογραφής από τους πελάτες.
 - ❖ Εκπόνηση σχεδίου εκπαίδευσης του προσωπικού σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες της Εμπορίας, με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη.
- **Κοινωνική Μέριμνα**
- ❖ Υλοποίηση τουλάχιστον 3 δράσεων κοινωνικής αλληλεγγύης.
 - ❖ Έναρξη λειτουργίας 2 νέων τμημάτων του ΙΙ ΕΚ ΔΕΗ Ενεργειακό Ινστιτούτο στην Κοζάνη.
 - ❖ Συνέχιση προγραμμάτων ανάπτυξης και ενίσχυσης των τοπικών κοινωνιών.
 - ❖ Παροχή υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού σε 150 περίπου μαθητές Λυκείου στους Δήμους Κοζάνης, Εορδαίας και Αμυνταίου.

Ο βασικός στόχος λειτουργίας της ΔΕΗ Α.Ε. είναι η άσκηση εμπορικής και βιομηχανικής δραστηριότητας στον τομέα της ενέργειας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η μελέτη, η επίβλεψη, η κατασκευή, η εκμετάλλευση, η συντήρηση και η λειτουργία

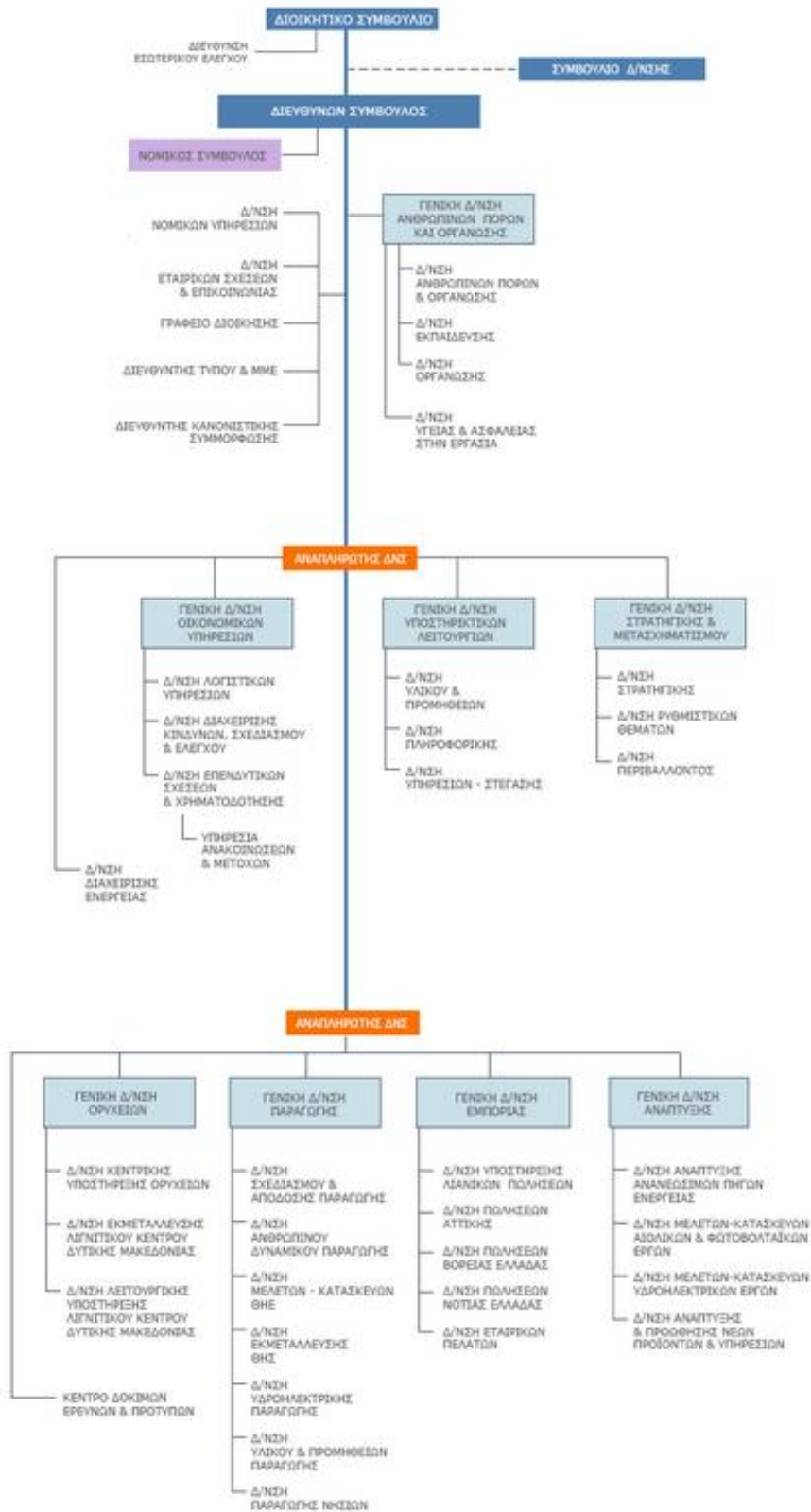
εργοστασίων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας είναι, ενδεικτικά, μερικές από τις κύριες δραστηριότητές της. Επιπλέον, στις δραστηριότητες της Εταιρείας περιλαμβάνονται η προμήθεια και πώληση ηλεκτρικής ενέργειας, η εξόρυξη, η παραγωγή και η προμήθεια ενεργειακών πρώτων υλών, καθώς και η ανάθεση με σύμβαση κάθε τέτοιου έργου σε τρίτους. Ακόμα στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξη δραστηριοτήτων όπως η ίδρυση εταιρειών, η συμμετοχή σε κοινοπραξίες, καθώς και η απόκτηση μετοχών άλλων εταιρειών, ελληνικών ή ξένων, και εν γένει η συμμετοχή σε επιχειρήσεις που έχουν σκοπό παρεμφερή με αυτούς που περιγράφονται παραπάνω, ή η δραστηριότητα των οποίων συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τους σκοπούς της Εταιρείας ή που έχουν ως σκοπό την αξιοποίηση της κινητής ή ακίνητης περιουσίας της Εταιρείας και την εκμετάλλευση των πόρων της. Τέλος, στόχος της ΔΕΗ Α.Ε. είναι η διασφάλιση ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με κύριο άξονα, το όφελος των καταναλωτών. (ΕΚΕ, 2018)

4.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1.4.2 το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι σημαντικό. Οι παράγοντες που το πλαισιώνουν είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)

4.4.1 Βασική Οργανωτική Δομή & Ανθρώπινοι Πόροι

Η δομή της ΔΕΗ Α.Ε. είναι οργανωμένη κατά τμήματα, ακολουθεί το οργανόγραμμα της Επιχείρησης (Εικόνα 1 Εικόνα 6).



Εικόνα 6: Οργανωτική δομή ΔΕΗ Α.Ε. (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)

4.4.2 Κουλτούρα

Η κουλτούρα της επιχείρησης συσχετίζει στρατηγικά την οικονομική και λειτουργική της απόδοση, με την περιβαλλοντική μέριμνα, αλλά και την κοινωνική ευημερία. Συγκεκριμένα, η ΔΕΗ Α.Ε. έχει ως στόχο την εκπλήρωση της αποστολής της και την ηλεκτροδότηση του συνόλου της επικράτειας συνεπώς είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα. Επίσης, ο άνθρωπος και το περιβάλλον αποτελούν τη βάση της κουλτούρας της εταιρείας συγκεκριμένα οι Σταθμοί Παραγωγής της εταιρείας είναι πιστοποιημένοι σύμφωνα με το OHSAS 18001:2007 και το ISO 14001:2015. Η λειτουργία της επιχείρησης βασίζεται σε ομάδες. Η σταθερότητα αποτελεί τη βάση της εταιρείας, επενδύοντας στην καινοτομία και στις νέες τεχνολογίες. [(Γεωργόπουλος, 2013), (ΕΚΕ, 2018)]

4.4.3 Πόροι

Στην παρούσα χρονική στιγμή η χρηματοοικονομική κατάσταση της ΔΕΗ Α.Ε. σύμφωνα με την Ετήσια Οικονομική Έκθεση της Επιχείρησης, για το έτος αναφοράς 2018, παρουσιάζει μειωμένα έσοδα και υψηλές ζημίες προ φόρων (ΔΕΗ, 2019)

Επιπλέον, η ΔΕΗ Α.Ε. διαθέτει τα πάγια και την απαιτούμενη τεχνολογία την παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος, δυναμικότητας ανάλογης να εξυπηρετήσει όλη τη χώρα. Η ΔΕΗ Α.Ε. διαθέτει καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, όμως ο μέσος όρος ηλικίας είναι υψηλός και ανέρχεται στα 52 έτη. (ΕΚΕ, 2018)

Συμπερασματικά αναφέρεται ότι οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι είναι μειωμένοι και το ανθρώπινο της εταιρείας είναι γερασμένο. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να αναβαθμίσει τη χρηματοοικονομική στρατηγική της και να ανανεώσει το προσωπικό της.

4.4.4 Μάρκετινγκ - 4Ps

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι από τα βασικότερα συστατικά της επιτυχίας ενός προϊόντος. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι γνωστό και ως 4p από τα αρχικά των λέξεων Product (Προϊόν), Price (Τιμή), Place (Διανομή), Promotion (Προώθηση). Το μίγμα μάρκετινγκ είναι το βασικό εργαλείο για την κυριαρχία στην αγορά στόχος. (Kotler, 1999)

Η ΔΕΗ Α.Ε. επιδιώκει να ενημερώνει τα Ενδιαφερόμενα Μέρη σχετικά με όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, όπως τιμολογιακά προγράμματα, νέες μεγάλες ενεργειακές επενδύσεις, έργα ΑΠΕ, περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις. Τα προγράμματα επικοινωνίας της ΔΕΗ Α.Ε. είναι σε συμμόρφωση με τον Κώδικα Δεοντολογίας Διαφήμισης και Επικοινωνίας. Ο Κώδικας ορίζεται από το Συμβούλιο Ελέγχου Επικοινωνίας, μια ανεξάρτητη αστική εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Σκοπός του είναι η εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας στην εμπορική επικοινωνία. Η ΔΕΗ Α.Ε. ελέγχει τη συμμόρφωση του προς επικοινωνία υλικού με τον Ελληνικό Κώδικα Διαφήμισης-Επικοινωνίας και το νομοθετικό και ρυθμιστικό ισχύον καθεστώς για την ενέργεια. Η προσέγγιση αυτή είχε ως αποτέλεσμα, για το 2018, η ΔΕΗ Α.Ε. να μην αντιμετωπίσει κάποιο θέμα μη συμμόρφωσης αναφορικά με την επικοινωνία των ενεργειών marketing (συμπεριλαμβανομένων των δράσεων διαφήμισης και προώθησης). Στο πνεύμα στήριξης των τοπικών κοινωνιών, όπου δραστηριοποιείται η Εταιρεία φροντίζει ώστε μέσα από τα διαφημιστικά προγράμματα να προβάλλονται οι περιοχές αυτές. Εκ μέρους της ΔΕΗ Α.Ε. υπάρχει ειδική μέριμνα για να ενισχύονται άμεσα ή έμμεσα οι τοπικές κοινωνίες. (ΕΚΕ, 2018)

Product – Προϊόν

Το προϊόν είναι ένα το ηλεκτρικό ρεύμα, είναι αδιαφοροποίητο και ανήκει στην κατηγορία είδος πρώτης ανάγκης. Σημειώνεται ότι ο πελάτης μπορεί να το προμηθευτεί από οποιοδήποτε πάροχο.

Promotion – Προώθηση

Η προώθηση του προϊόντος πραγματοποιείται μέσω διαφημίσεων, που εστιάζουν στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της εταιρείας.

Price – Τιμή

Η τιμολογιακή πολιτική της ΔΕΗ Α.Ε. ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις στη λιανική αγορά και είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, τόσο μέσα από την εκπαιδευτική πολιτική, όσο και από τη δημιουργία νέων τιμολογιακών προϊόντων για εταιρείες και ομίλους. Σημειώνεται όμως ότι η τελική τιμή του προϊόντος διαμορφώνεται από κρατική παρέμβαση.

Place - Τόπος

Η ΔΕΗ Α.Ε. δραστηριοποιείται σε όλη την επικράτεια. Συνεπώς, ο οποιοσδήποτε οπουδήποτε στην επικράτεια μπορεί να προμηθευτεί ηλεκτρικό ρεύμα από την ΔΕΗ Α.Ε.

4.4.5 Συστήματα Ποιότητας και λοιπές πιστοποιήσεις

Η ΔΕΗ Α.Ε. με γνώμονα τις πρακτικές μια σύγχρονης εταιρείας διατηρεί πιστοποιημένα Συστήματα σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Συγκεκριμένα, με στόχο την εξασφάλιση της προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας για το σύνολο των πελατών της, η ΔΕΗ Α.Ε. συμμετέχει στη Χονδρεμπορική Αγορά Ηλεκτρικής Ενέργειας και έχει θεσπίσει κατάλληλες διαδικασίες, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

ISO 9001:2015, για την ημερήσια πρόβλεψη της ζήτησης των πελατών της και την υποβολή της προβλεπόμενης Δήλωσης Φορτίου. Επίσης, με στόχο τη συνεχή βελτίωση στο επίπεδο της ασφάλειας των πληροφοριών και της προστασίας των δεδομένων, η ΔΕΗ Α.Ε. εφαρμόζει διαδικασία κρυπτογράφησης κρίσιμων βάσεων δεδομένων, σύστημα καταγραφής περιστατικών Ασφαλείας (SIEM) και σύστημα διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών σύμφωνα με το πρότυπο ISO 27001. Ακόμα, οι Σταθμοί παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας διαθέτουν Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης πιστοποιημένα σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001:2015 και Συστήματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001:2007. Για τη διασφάλιση της συνεχούς βελτίωση διενεργούνται πιστοποιημένα σεμινάρια εκπαίδευσης των νεοπροσλαμβανόμενων και του υφιστάμενου προσωπικού. (ΕΚΕ, 2018)

4.4.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στην περίπτωση της ΔΕΗ Α.Ε. η στρατηγική διαμορφώνεται από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης, η οποία ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της εκάστοτε κυβέρνησης, καθώς η επιχείρηση τελεί υπό κρατικό έλεγχο. Συγκεκριμένα το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) αποτελεί το ανώτατο διοικητικό όργανο της ΔΕΗ Α.Ε. Το ΔΣ διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξης της Εταιρείας και εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας της. [(Γεωργόπουλος, 2013), (ΕΚΕ, 2018)]

Όπως έχει προαναφερθεί η ΔΕΗ Α.Ε. έχει τις ακόλουθες θυγατρικές εταιρείες

- ΑΔΜΗΕ Α.Ε.
- ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.
- ΔΕΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ Α.Ε.
- ΛΙΓΝΙΤΙΚΗ ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗΣ Α.Ε.
- ΛΙΓΝΙΤΙΚΗ ΜΕΛΙΤΗΣ Α.Ε.
- PPC FINANCE PLC

- PPC ELEKTRİK TEDARİKVE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
- PPC ALBANIA Sh.A
- EDS DOO SKOPJE

Η ΔΕΗ Α.Ε. έχει ένα τεράστιο κατασκευαστικό έργο εξασφαλίζοντας την επάρκεια ενεργειακού εφοδιασμού της χώρας. Διαθέτει συνολικά 34 θερμικούς και υδροηλεκτρικούς σταθμούς, 3 αιολικά πάρκα του διασυνδεδεμένου συστήματος της ηπειρωτικής χώρας, καθώς και 61 αυτόνομους σταθμούς σε Κρήτης, Ρόδου και λοιπά νησιά. Η συνολική εγκατεστημένη ισχύς των 98 συνολικά σταθμών της ΔΕΗ Α.Ε. ανέρχεται στα 11,14 GW. (ΔΕΗ Α.Ε., 2019)

Το έτος αναφοράς 2018, όσον αφορά τη ΔΕΗ Α.Ε. (ΕΚΕ, 2018):

- ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε € 4.593,5 εκατ.
- οι επενδύσεις σε € 687,7 εκατ.
- η εγκατεστημένη ισχύς σε 11.142MW
- η καθαρή παραγωγή ενέργειας σε 27.110GWh

Στην παρούσα φάση η ΔΕΗ Α.Ε. βρίσκεται σε διαδικασία μετασχηματισμού καθώς κύριος στόχος είναι η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας και η μετατροπή της ΔΕΗ Α.Ε. σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση στον κλάδο της ενέργειας. Για τη διατήρηση της θέσης της στην απελευθερωμένη αγορά ενέργειας η Εταιρεία, μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Παραγωγής, υιοθετεί στρατηγικής σημασίας επιλογές όπως, η κατασκευή νέων Μονάδων που ενσωματώνουν σύγχρονες τεχνολογίες και βέλτιστες τεχνικές, απόσυρση των παλαιών και μη αποδοτικών Μονάδων παραγωγής, η επιτάχυνση της ολοκλήρωσης έργων αναβάθμισης των αυτόνομων και τοπικών σταθμών παραγωγής των Μη Διασυνδεδεμένων Νησιών και μείωση των εκπομπών CO₂. Επίσης αναφέρεται ότι στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης συμπεριλαμβάνεται και η απολιγνιτοποίηση της εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτό ψηφίστηκε ο Νόμος 4643 του 2019. (ΕΚΕ, 2018)

Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου

Εθνική βιβλιογραφία

- ΕΚΕ, Δ., (2018), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης.
- Κλαδικές Στοχεύσεις, (2012, Απρίλιος), Ηλεκτρική Ενέργεια, Αθήνα, Στόχασις Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.

Διεθνής βιβλιογραφία

- Kotler, P., (1999), Μίγμα Μάρκετινγκ "Κότλερ για το μάρκετινγκ", Εκδόσεις Μάλλιαρης Παιδεία.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://www.dei.gr/Documents2/%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%91%20%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%202018/%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%972018%CE%A4>
- <https://www.dei.gr/el/dianomi/apostoli-stoxoi>

- <https://www.dei.gr/el/i-dei/i-etairia/omilos-dei-ae/dei-ae>
- <https://www.iene.gr/page.asp?pid=4942&lng=1>

Κεφάλαιο 5^ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της ΔΕΗ Α.Ε.

5 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής της επιχείρησης πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη. Για την ορθότητα του εν λόγω σχεδίου είναι απαραίτητη η κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τα ανώτερα στελέχη ακολουθούν τα βήματα του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για να καθορίσουν τη θέση της επιχείρησης, τους στόχους της, το δρόμο που θα πρέπει να ακολουθηθεί και τέλος πραγματοποιούν ανασκόπηση με στόχο τη συνεχή βελτίωση. [(Γεωργόπουλος, 2013), (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018), (Entrepreneurs, 2011)]

5.1 Ανάλυση SWOT

Στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΔΕΗ Α.Ε. με τη χρήση της ανάλυσης SWOT. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η εν λόγω ανάλυση αποτελεί τη βάση για την κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

5.1.1 Ανάλυση ευκαιριών και απειλών

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

- Ύπαρξη νέων πελατών, λόγω της ανάπτυξης διασυνδέσεων με γειτονικές χώρες.
- Ύπαρξη νέων γεωγραφικών περιοχών, λόγω της ανάπτυξης διασυνδέσεων με γειτονικές χώρες.
- Επέκταση σε νέα προϊόντα, όπως η παροχή φυσικού αερίου.
- Δυνατότητα καθετοποίησης, στην αγορά καυσίμου.
- Εξαγορά ανταγωνιστών, σε γείτονες χώρες.
- Δυνατότητα ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, όπως έξυπνα δίκτυα και νέες μέθοδοι παραγωγής.

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

- Αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου και της απελευθέρωσης της αγοράς ενέργειας με αποτέλεσμα δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.
- Ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων και υποκατάσταση από ΑΠΕ με αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων της επιχείρησης.
- Κυβερνητικές παρεμβάσεις, συγκεκριμένα προωθείται η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, η κατάργηση του κρατικού μονοπωλίου της ΔΕΗ Α.Ε. και η πλήρη ανεξαρτητοποίηση της από το κράτος.

- Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, λόγω του ολιγοπωλιακού χαρακτήρα της αγοράς καυσίμων.
- Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, λόγω του αδιαφοροποίητου προϊόντος και της οικονομικής κρίσης, οι αγοραστές στέφονται σε φθηνότερες λύσεις.
- Αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου και συγκεκριμένα εφαρμογής του ευρωπαϊκού Μηχανισμού Εμπορίας Ρύπων, με συνέπεια την αύξηση του κόστους παραγωγής.
- Αλλαγές των αγοραστικών αναγκών, λόγω του ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος.

5.1.2 Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών

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

- Ισχυρή στρατηγική και χρηματοοικονομική θέση, η εταιρεία έχει σημαντική εμπειρία στην αγορά παραγωγής ενέργειας, επιπλέον διαθέτει και την απαραίτητη τεχνογνωσία και έχει προχωρήσει σε επενδύσεις στον χώρο της ενέργειας.
- Ισχυρό "brand name", λόγω της δραστηριοποίησης στον κλάδο παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από το 1950 ως κρατικό μονοπώλιο.
- Ευρέως αναγνωρίσιμη θέση ηγεσίας στην αγορά ενέργειας, καθώς κατέχει το περίπου το 80,29% έναντι του θεσμοθετημένου στόχου 62,24% των καταναλωτών.

- Τεχνολογία, η εταιρεία έχει προχωρήσει σε αναβάθμιση του ενεργειακού δυναμικού της με νέες σύγχρονες τεχνολογίες μονάδες παραγωγής φυσικού αερίου.
- Πλεονεκτήματα κόστους, λόγω οικονομιών κλίμακας.
- Ισχυρή διαφήμιση, με προβολή των περιοχών δραστηριοποίησης της εταιρείας.
- Καλή υποστηρικτή πελατών, με τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και αποκατάστασης βλαβών.
- Συμμαχίες με ευρωπαϊκούς θεσμικούς, όπως η Eurelectric.
- Το προϊόν (ηλεκτρική ενέργεια) έχει ανελαστική ζήτηση.
- Εξειδικευμένο εργασιακό δυναμικό σε θέματα ενέργειας.

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

- Ξεπερασμένη τεχνολογία, σε μεγάλο μέρος του υφιστάμενου παραγωγικού δυναμικού έχει περάσει τα έτη λειτουργία βάσει κατασκευαστή.
- Αδύνατος ισολογισμός, λόγω της κρατικής διαχείρισης της εταιρείας.
- Υπερβάλλον δανεισμός, η επιχείρηση έχει μεγάλη δανειακή επιβάρυνση.
- Υψηλό λειτουργικό κόστος, λόγω του κοινωνικού χαρακτήρα της επιχείρησης.
- Έλλειψη εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών, καθώς έως τώρα η εξέλιξη των υπαλλήλων ήταν με βάση τη χρονική ωρίμαση και όχι τα προσόντα του υπαλλήλου.
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα, λόγω της πολυπλοκότητας της δομής της εταιρείας δεν επικοινωνείτε η πληροφορία από την ανώτατη διοίκηση στο προσωπικό με συνέπεια προβλήματα κατά την υλοποίηση των στρατηγικών.
- Επιβαρυνόμενο εργατικό δυναμικό, λόγω του υψηλού μέσου όρου ηλικίας 52 έτη και της μη εξοικείωσης του με τις νέες τεχνολογίες.
- Έλλειψη marketing.

5.2 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Ο βασικός σκοπός λειτουργίας της ΔΕΗ Α.Ε. είναι η άσκηση εμπορικής και βιομηχανικής δραστηριότητας στον τομέα της ενέργειας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Για την επίτευξη του στόχου η εταιρεία έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες της και στην προμήθεια και πώληση ηλεκτρικής ενέργειας τόσο σε άλλες εταιρείες του χώρου όσο και σε χώρες στο εξωτερικό, στην εξόρυξη, στην παραγωγή και στην προμήθεια ενεργειακών πρώτων υλών, καθώς και στην ανάθεση με σύμβαση κάθε τέτοιου έργου σε τρίτους. Τέλος, δραστηριότητες, που ανήκουν στο σκοπό της λειτουργίας της εταιρείας, είναι η ίδρυση εταιρειών, η συμμετοχή σε κοινοπραξίες, καθώς και η απόκτηση μετοχών άλλων εταιρειών, ελληνικών ή ξένων, και εν γένει η συμμετοχή σε επιχειρήσεις που έχουν σκοπό παρεμφερή με αυτούς που περιγράφονται παραπάνω, ή η δραστηριότητα των οποίων συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τους σκοπούς της εταιρείας ή που έχουν ως σκοπό την αξιοποίηση της κινητής ή ακίνητης περιουσίας της εταιρείας και την εκμετάλλευση των πόρων της. (ΕΚΕ, 2018)

Συγκεκριμένα, η ΔΕΗ Α.Ε. έχει συστήσει θυγατρική εταιρεία εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας στην Τουρκία, της οποίας κατέχει το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου, από τα μέσα του 2014. Επίσης, έχει συστήσει θυγατρική εταιρεία στη Βουλγαρία, της οποίας το μετοχικό κεφάλαιο συμμετέχει κατά 85%, σε συνεργασία με την ελβετική εταιρεία ALPIQ, από τα τέλη του 2015. Στο παραπάνω πλαίσιο, το 2016, η ΔΕΗ Α.Ε. σύστησε θυγατρική εταιρεία στην Αλβανία (PPC Albania), η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στην εξεύρεση επενδυτικών και άλλων επιχειρηματικών ευκαιριών στην Αλβανία αλλά και γενικότερα στα Δυτικά Βαλκάνια. Τον Απρίλιο του 2018, η ΔΕΗ Α.Ε. εξαγόρασε την εταιρεία εμπορίας και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας Energy Delivery Solutions DOO (EDS) που εδρεύει στη Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας. Η συγκεκριμένη εξαγορά εντάσσεται στη στρατηγική διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της ΔΕΗ Α.Ε. και ειδικότερα στην περιοχή των Βαλκανίων όπου επιδιώκει να καταστεί ηγετική δύναμη ενόψει και της επερχόμενης ενοποίησης των αγορών ενέργειας, που προωθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση. (ΕΚΕ, 2018)

Επιπλέον, το 2019 η ΔΕΗ Α.Ε. υπέγραψε Σύμφωνο Συνεργασίας με την General Electric. Οι δύο εταιρείες θα διερευνήσουν τη μεταξύ τους συνεργασία για την παροχή υπηρεσιών λειτουργίας, συντήρησης, μίσθωσης, εκπαίδευσης, διάγνωσης βλαβών και επιδιόρθωσης αεριοστροβίλων, ατμοστροβίλων, γεννητριών, λεβήτων και άλλου εξοπλισμού που χρησιμοποιείται σε σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ή για βιομηχανική χρήση, σε εταιρείες συμπεριλαμβανομένων των αναδόχων έργων EPC και παρόχων υπηρεσιών στην Ελλάδα και την Ευρώπη, με δυνατότητα επιλογής να επεκτείνουν αυτή τη συνεργασία και σε άλλες περιοχές. Ακόμα, ο Όμιλος ΔΕΗ Α.Ε. προχώρησε το 2018 σε επενδύσεις ενίσχυσης και εκσυγχρονισμού των υποδομών του, ύψους € 747 εκατομμυρίων. Για την περίοδο 2018 - 2022, οι στρατηγικές προτεραιότητες της ΔΕΗ Α.Ε. υποστηρίζονται από ένα επενδυτικό σχέδιο ύψους € 3,9 δισ. περίπου, εκ των οποίων το 50% κατανέμεται στα Δίκτυα και στις ΑΠΕ (31% στα Δίκτυα και 22% στις ΑΠΕ), 23% στο συμβολαιοποιημένο έργο για την κατασκευή του νέου σταθμού λιγνιτικής παραγωγής Πτολεμαΐδα V και 9% για επενδύσεις διατήρησης και περιβαλλοντικής αναβάθμισης των συμβατικών Μονάδων παραγωγής. Μέσα από την επιδίωξη αυτών των προτεραιοτήτων και της εφαρμογής συγκεκριμένων δράσεων σε λειτουργικό και ρυθμιστικό επίπεδο, η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει σε λειτουργική κερδοφορία (EBITDA) € 1-1,1 δισ. μέχρι το 2022. Παράλληλα, δρομολογούνται αποσύρσεις λιγνιτικών σταθμών ισχύος 1.212MW το αργότερο μέχρι το 2021 και διερευνάται η μετατροπή των υφιστάμενων πετρελαϊκών Μονάδων σε μικρής κλίμακας Μονάδες φυσικού αερίου στα Μη-Διασυνδεδεμένα νησιά, με βάση τις δράσεις του Επιχειρησιακού και Στρατηγικού Σχεδίου που εγκρίθηκε από το ΔΣ της Εταιρείας τον Ιούλιο του 2018. Τέλος, επιταχύνεται η απολιγνιτοποίηση της εταιρείας και προωθείται η ανάπτυξη νέων έργων ΑΠΕ. (ΕΚΕ, 2018)

Συνεπώς, λόγω της ελκυστικότητας του κλάδου και της ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης της ΔΕΗ Α.Ε. σε αυτόν η επιχειρησιακή στρατηγική, που υιοθετούν τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας είναι αυτή της ανάπτυξης, με στόχο την κατάκτηση και της Ευρωπαϊκής αγοράς.

5.3 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Στην παρούσα χρονική στιγμή η ΔΕΗ Α.Ε. είναι ο ηγέτης του κλάδου της ηλεκτροπαραγωγής κατέχοντας 80,29% (έτος αναφοράς 2018) της αγοράς. Η ΔΕΗ Α.Ε. ακολουθεί την επιχειρηματική στρατηγική της ηγεσίας κόστους. Με την πλήρη απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας θα μπορέσει να αναπτύξει πλήρως την εν λόγω στρατηγική και να γίνει ανταγωνιστική απέναντι στις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου.

Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου

Διεθνής βιβλιογραφία

- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., (2018), *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, United Kingdom, Pearson.

Εθνική βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Ν. Β., (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Γ. Μπένου.
- ΕΚΕ, Δ., (2018), *Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης*.
- *Κλαδικές Στοχεύσεις*, (2012, Απρίλιος), Ηλεκτρική Ενέργεια, Αθήνα, Στόχασις Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://www.iene.gr/page.asp?pid=4942&lng=1>

Κεφάλαιο 6° Συμπεράσματα, προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας

6 Συμπεράσματα, προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα του κλάδου και της εταιρείας μελέτης περίπτωσης, ήτοι της ΔΕΗ Α.Ε. Επιπλέον, ακολουθούν προτάσεις για μελλοντική έρευνα και αναφέρονται οι περιορισμοί, που προέκυψαν κατά την έρευνα.

6.1 Συμπεράσματα

Ο κλάδος της αγοράς ενέργειας τελεί υπό μετασχηματισμό λόγω της αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου για την απελευθέρωση της αγοράς και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της παραγωγής, που στόχο έχει τη δημιουργία ενός ορθολογικού πλαισίου λειτουργίας της προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας. Ο εν λόγω κλάδος έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και είναι ελκυστικός για νέες επενδύσεις.

Στην παρούσα χρονική στιγμή στον ενεργειακό κλάδο προωθούνται έργα στρατηγικής σημασίας για την κατασκευή αγωγών μεταφοράς καυσίμων και την κατασκευή νέων γραμμών διασύνδεσης για τη μεταφορά ηλεκτρικής ενέργειας μεταξύ γειτονικών χωρών, με στόχο την ασφάλεια ενεργειακού εφοδιασμού των χωρών.

Σημειώνεται ότι η αγορά παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από ορυκτά καύσιμα πλήττεται καθώς παρουσιάζει πτώση της ζήτησης σε συνδυασμό με τις υψηλές τιμές των πρώτων υλών (πετρέλαιο, φυσικό αέριο). Επιπλέον, έντονη πίεση στην αγορά ασκείται και από την εφαρμογή του ευρωπαϊκού Μηχανισμού Εμπορίας Ρύπων, συνέπεια είναι η αύξηση του κόστους ηλεκτροπαραγωγής από ορυκτά καύσιμα, κυρίως από λιγνίτη. Με συνέπεια η αγορά στρέφεται προς απολιγνιτοποίηση και επενδύσεις σε ανανεώσιμες μορφές ενέργειας. Γεγονότα που οδηγούν στη σταδιακή αλλαγή του προτύπου παραγωγής από λίγους και μεγάλους σταθμούς παραγωγής σε μικρούς σταθμούς

διάσπαρτους ανά την επικράτεια. Συνεπώς, ο ενεργειακός τομέας έχει εισέλθει σε μία μεταβατική φάση, οδεύοντας προς ένα διαφορετικό μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης.

Από την άλλη πλευρά η ΔΕΗ Α.Ε. η οποία είναι ο βασικός πυλώνας παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας της χώρας ωθείται σε ριζικές αλλαγές με στόχο τη μετατροπή της σε μια υγιή και ανεξάρτητη εταιρεία. Η νέα φάση ανάπτυξης και μετασχηματισμού, της ΔΕΗ Α.Ε. έχει στόχο τη δημιουργία ενός σύγχρονου παρόχου ηλεκτρικής ενέργειας, με σεβασμό στον πολίτη/πελάτη, στους εργαζομένους και στους μετόχους. Η επιχείρηση θα προχωρήσει έως το 2028 στην απολιγνιτοποίηση των σταθμών παραγωγής, στην κατασκευή νέων μονάδων παραγωγής με βασικό καύσιμο φυσικό αέριο και επενδύσεις σε ΑΠΕ.

Η εταιρεία βρίσκεται σε διαρκή προσπάθεια αναγνώρισης πιθανών νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Εξετάζονται οι ευκαιρίες ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της Εταιρείας, τόσο μέσω εκδήλωσης ενδιαφέροντος και συμμετοχής σε έργα, που αναμένεται να κατασκευαστούν στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου, όσο και μέσω υπογεγραμμένων μνημονίων συνεργασίας και συζητήσεων, που διεξάγονται σε τακτική βάση με άλλους ενδιαφερόμενους επιχειρηματικούς φορείς. Διερευνώνται πιθανές επιχειρηματικές συνεργασίες με εταιρείες και ομίλους, που δύναται να συνεισφέρουν ουσιαστικά, μέσα από ευέλικτα κοινοπρακτικά σχήματα ή εταιρικά σχήματα ειδικού σκοπού, με την απαραίτητη κατά περίπτωση τεχνογνωσία και διασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδότησης, κυρίως στα ακόλουθα αντικείμενα: ηλεκτροκίνηση, πράσινες ενεργειακές υπηρεσίες σε λιμάνια και πλοία, ταχύτερη διείσδυση σε ΑΠΕ/αποθήκευση ενέργειας, υπηρεσίες επισκευής και συντήρησης εξοπλισμού του ενεργειακού κλάδου, συμμετοχή σε διαγωνιστικές διαδικασίες για την ανάληψη εκτέλεσης ενεργειακών έργων, υπηρεσίες εξοικονόμησης ενέργειας και διείσδυση στην αγορά φυσικού αερίου. Η ΔΕΗ Α.Ε. στοχεύει στην επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης και στην επιχειρηματική στρατηγική της ηγεσίας με βάση το κόστος.

Στην επίτευξη των ανωτέρω στόχων της ΔΕΗ Α.Ε. θα μπορούσε να συνεισφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ο μετασχηματισμός της εταιρείας απαιτεί και αλλαγή της κουλτούρας της, συνεπώς μια νέα φιλοσοφία με επίκεντρο τον πελάτη και

τη συνεχή βελτίωση θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Για την υιοθέτηση της ΔΟΠ απαιτείται δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και δημιουργία ομάδων. Αποτέλεσμα της εφαρμογής της ΔΟΠ στην ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι η αφοσίωση των πελατών προς την εταιρεία, η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, η βελτίωση της επικοινωνία τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρεία, η χρήση των στοιχείων του παρελθόντος για την σχεδίαση της μελλοντικής στρατηγικής και ο εντοπισμός και η θεραπεία παθογενειών της εταιρείας.

Εν κατακλείδι, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον μετασχηματιζόμενο κλάδο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας δύναται να επιτευχθεί με τη χρήση των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

6.2 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς ενέργειας ο κλάδος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας καθίσταται ελκυστικός για την είσοδο νέων επιχειρήσεων, όμως απαιτεί πάγια. Επιπλέον, ο ηγέτης του κλάδου η ΔΕΗ Α.Ε. ακολουθεί τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους. Συνεπώς, για να μπορέσει μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο να είναι κερδοφόρα θα πρέπει να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται μελλοντική έρευνα στο τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής διαφοροποίησης νεο-εισερχόμενης εταιρείας του κλάδου της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.

6.3 Περιορισμοί έρευνας

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία υπήρχαν περιορισμοί στη συλλογή στοιχείων, καθώς τα στοιχεία στρατηγικής ενέχουν θέματα εμπιστευτικότητας και απορρήτου.

Σημειώνεται ότι, στον εν λόγω κλάδο δεν υπάρχουν πατέντες ή εμπορικά μυστικά, που να θέτουν περιορισμούς στην έρευνα. Επιπλέον, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο είναι μεγάλες με συνέπεια τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία να είναι δημόσια. Συνεπώς, οι περιορισμοί που τέθηκαν αφορούσαν κυρίως θέματα εμπιστευτικότητας και απορρήτου σχετικά με το μελλοντικό σχεδιασμό.

7 Βιβλιογραφία

Διεθνής βιβλιογραφία

- Kotler, P., (1999), Μίγμα Μάρκετινγκ "Κότλερ για το μάρκετινγκ", Εκδόσεις Μάλλιαρης Παιδεία.
- Tzu, S. (2005), Η Τέχνη του Πολέμου, μετάφραση: Παυλάκης Δημήτριος, Εκδόσεις Οδυσσέας-Φόρμιγξ (6η έκδοση), Αθήνα, Οδυσσέας-Φόρμιγξ.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J., (2012), Strategic Management and Business policy, TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., (2018), Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, United Kingdom, Pearson.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990), The Machine That Changed the World, Massachusetts Institute of Technology, Rawson Associates, New York.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Βελεγράκης, Μ. Ι., (2004). Η Απορρύθμιση των Κρατικών Μονοπωλίων και η Ηλεκτρική Ενέργεια. Νομικό Βήμα, Τόμος 53, σ. 1498.
- Γεωργόπουλος, Ν. Β., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπέ-νου.

- ΕΚΕ, Δ., (2018), Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης.
- Κλαδικές Στοχεύσεις, (2012, Απρίλιος), Ηλεκτρική Ενέργεια, Αθήνα: Στόχασις Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.
- Λογοθέτης, Ν., (1993), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Αθήνα, TQM Hellas Interbooks.
- Μπαμπινιώτης, Γ., (2004), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα, Κέντρο Λεξιλογίας.
- Παπαδάκης, Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α'), Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Πετράτου, Α., (2018), Ex Ante Αξιολόγηση σε Ενωσιακό Επίπεδο Υποθέσεων Συγκεντρώσεων Επιχειρήσεων στην Αγορά Ηλεκτρικής Ενέργειας και Φυσικού Αερίου: Νομική και Οικονομική Ανάλυση, Πειραιάς, Διπλωματική Εργασία.

Διεθνής αρθρογραφία

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R., (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden, *Journal of Marketing*.
- Baird, K., Hu, K., & Reeve, R. (2011, 1 12), The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance, *Organizational culture and TQM*.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Gopal, K. (1998), *Fundamentals of Total Quality Management*, London, Taylor and Francis.
- Easton, G. S. (1993), The 1993 state of US total quality management: a Baldrige examiner's perspective, *California Management Review*.
- Faulkner, D., (2018, 4 16), LSIB, Ανάκτηση από <http://blog.lsib.co.uk/2018/04/16/important-benefits-of-strategic-management/>

- Gunasekaran, A. (1999), Enablers of total quality management implementation on manufacturing: a case study, Total Quality Management.
- Handfield, R. B., (1993), A resource dependence view of just-in-time purchasing. Journal of Operations Management.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R., (1997), Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards, Management Science.
- Ho, S., & Fung, C., (1994, 12 1), Developing a TQM Excellence Model. The TQM Magazine.
- Kanji, G. K., & Tambi, A. M., (1999), Total quality management in UK higher education institutions. Total Quality Management.
- Kunst, P., & Lemmink, J. (2000), Quality management and business performance in hospitals: a search for success parameters, Total Quality Management.
- Macdonald, J., (1996), TQM - does it always work? Some reasons for disappointment, Managing Service Quality.
- Mosadegh, A. (2006, 11), The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management, The TQM Magazine.
- Porter, L., & Parker, A. (1993), Total quality management—the critical success factors, Total Quality Management.
- Quazi, H. A., Jemangin, J., Kit, J. W., & Lee, C., (1998), Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore, Total Quality Management.
- Rastogi, N., & Trivedi, D., (2016, 01 01), PESTLE TECHNIQUE – A TOOL TO IDENTIFY EXTERNAL RISKS IN CONSTRUCTION PROJECTS, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)
- Youssef, M. A., Boyd, J., & Williams, E. (1996), The impact of total quality management on firms' responsiveness: an empirical analysis, Total Quality Management.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- http://www.admie.gr/fileadmin/groups/EDRETH/Monthly_Energy_Reports/Energy_Report_201910_v1.pdf
- <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
- <https://babettenhaken.com/2016/12/28/executing-professional-strategy/>
- <https://www.bcg.com/publications/2013/european-power-sector.aspx>
- <https://www.bcg.com/publications/2016/growth-four-best-practices-strategic-planning.aspx>
- <https://www.dei.gr/Documents2/%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%91%20%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%202018/%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%972018%CE%A4>
- <https://www.dei.gr/el/dianomi/apostoli-stoxoi>
- <https://www.dei.gr/el/i-dei/i-etairia/omilos-dei-ae/dei-ae>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>
- <https://www.dw.com/el/%CE%B1%CF%8D%CE%BE%CE%B7%CF%83%CE%B7-18-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B1%CE%B5%CF%80-%CF%84%CE%BF-2019/a-51149904>
- <https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/lcp.html>
- <https://energypress.gr/news/ti-provlepei-business-plan-tis-dei-poy-paroys-iase-sto-ds-o-giorgos-stassis-kleinoy-n-oi>
- <https://www.ependyseis.gr/anaptyxiakos/>

- http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewer-Form.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSo-ClrL8tP77J3eAjAx5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuTyxcNC4jyD2IRVAS_921rg8cLdC1b-Y4YhSEi5TPSvm
- http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewer-Form.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8u_IH-zLbdDJF5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuVAzU4FN1TikRIIo27KU01ITu702tbfwe9cmHeaq6vE
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A31996L0092>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0054>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=celex%3A32009L0072>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32010L0075>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32017D1442>
- <https://www.iene.gr/page.asp?pid=4942&lng=1>
- <https://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/#157821065464>
- <https://www.fortunegreece.com/article/oosa-richni-pali-ton-pichi-gia-tin-pagkosmia-anaptixi-proidopii-sovara-tis-kivernisis/>
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1499846/domika-metra-ek-sugiansis-kai-mellontikis-anaptuksis-tis-dei>
- <https://www.newsit.gr/politikh/xatzidakis-i-pliris-apolignitopoiisi-tis-xoras-stin-koryfi-tis-atzentas-mas/2886801/>
- <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/72d5da67-0af9-4aa9-911a-df3f940c1409/language-el>
- http://www.rae.gr/old/SUB2/2_3.htm
- http://www.rae.gr/old/SUB2/2_3.htm

- <http://www.ypeka.gr/LinkClick.aspx?fileticket=Xm5Lg9NOeKg%3D&tabid=367&>
- <http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=277&language=el-GR>
- <http://www.opengov.gr/minenv/?p=10155>