



ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε.

Τακτική Γενική Συνέλευση Μετόχων

Α θ ή ν α, 2 4 Μ α ῖ ο υ 2 0 0 6

Ομιλία Διευθύνοντος Συμβούλου

κ. Δημήτρη Μανιατάκη



Τακτική Γενική Συνέλευση Μετόχων

Ομιλία Διευθύνοντος Συμβούλου

κ. Δημήτρη Μανιατάκη

Ομιλία Διευθύνοντος Συμβούλου κ. Δημήτρη Μανιατάκη

Στην Ελλάδα προωθούνται βαθιές μεταρρυθμίσεις που θα αλλιάξουν ριζικά το ενεργειακό περιβάλλον. Ήδη, με το νέο θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο έχουν ξεκινήσει και υλοποιούνται ενεργειακές πολιτικές οι οποίες εξασφαλίζουν:

- πλήρη απελευθέρωση των εσωτερικών αγορών ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου,
- επέκταση των δικτύων φυσικού αερίου,
- την αξιοποίηση των κοιτασμάτων λιγνίτη, στρατηγικής σημασίας ενεργειακά αποθέματα για την Ελλάδα,
- πολύ μεγάλες επενδύσεις στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας,
- προγράμματα εξορθολογισμού και εξοικονόμησης ενέργειας.

Παράλληλα, οι μεγάλες ενεργειακές αλλαγές στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για ανάδειξη της Ελλάδας σε ένα σημαντικό ενεργειακό κόμβο, σε ένα διεθνές διαμετακομιστικό κέντρο στους τομείς φυσικού αερίου, ηλεκτρισμού και πετρελαίου.

Η πλήρης ηλεκτρική διασύνδεση της Ελλάδας με τις γύρω χώρες, η επέκταση των διεθνών δικτύων φυσικού αερίου, η κατασκευή του πετρελαιοαγωγού Μπουργκάς – Αλέξανδρουπόλης δημιουργούν μια νέα αναδυόμενη αγορά ενέργειας, που θα εξασφαλίζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ικανοποιητικές κεφαλαιακές αποδόσεις μέσα στα επόμενα χρόνια. Όλες αυτές οι αλλαγές εντός και εκτός Ελλάδος αποτελούν κίνητρα για προσέλκυση τεραστίων επενδυτικών κεφαλαίων.

Παράλληλα με τις μεταρρυθμίσεις στον ενεργειακό τομέα βελτιώνονται οι οικονομικές επιδόσεις της χώρας. Οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης του ΑΕΠ ανέβηκαν στο 4% στις αρχές του 2006, βελτιώνονται σταθερά τα δημόσια οικονομικά, ενισχύεται η διεθνής ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, αυξάνεται ο όγκος επενδύσεων των επιχειρήσεων και μειώνονται οι φορολογικές επιβαρύνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η νέα διοίκηση της ΔΕΗ αντιλαμβάνεται πλήρως τις «μεγάλες προκλήσεις» που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση για να μετατραπεί σε «κινητήρια δύναμη» προώθησης του εκσυγχρονισμού της ενεργειακής αγοράς και επιτάχυνσης της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας.

Έχουμε το «όραμα» και ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να μετατρέψουμε τη ΔΕΗ σε μία ισχυρή ενεργειακή επιχείρηση με βάση το νέο πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο 2006-2010.

Τρία είναι τα βασικά μηνύματα που σχετίζονται με την υλοποίηση του «οράματός» μας:

Πρώτον: Η ΔΕΗ διαθέτει ένα εντυπωσιακό ενεργητικό, η πλήρης αξιοποίηση του οποίου το καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικό από επενδυτικής πλευράς.

Δεύτερον: Το 2005 ήταν μια μεταβατική χρονιά, με οικονομικά αποτελέσματα δυσανάλογα της πολύ μεγάλης αξίας και των δυνατοτήτων της ΔΕΗ.

Τρίτον: Ο πλήρης μετασχηματισμός της εγχώριας δραστηριότητας στην ηλεκτρική ενέργεια και η δημιουργία νέων αξιών για τους μετόχους μέσω της συνολικής ανάπτυξης της εταιρείας, έχει ήδη ξεκινήσει.

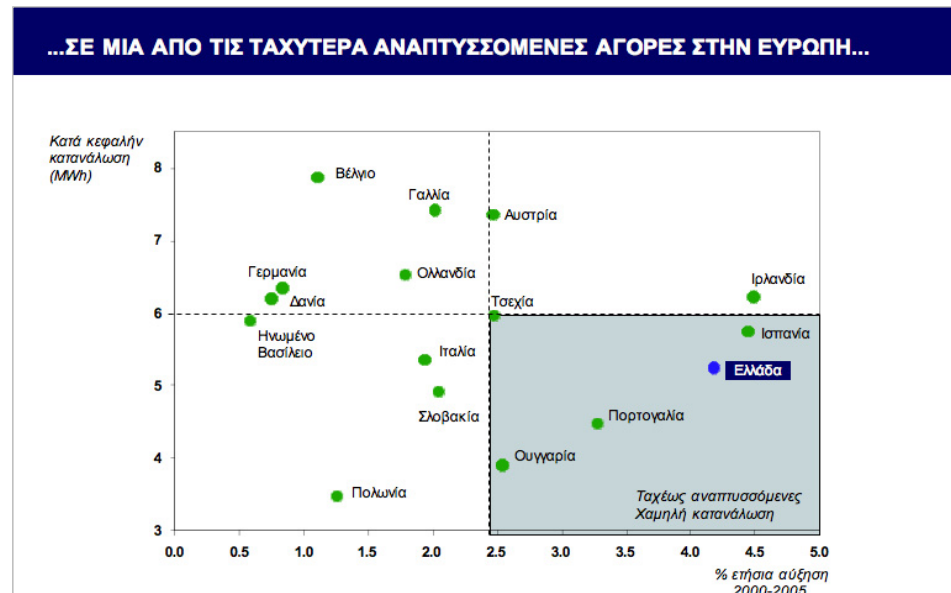
Θα ξεκινήσω από το πρώτο μήνυμα, ότι η ΔΕΗ διαθέτει ένα εντυπωσιακό ενεργητικό.

Καθετοποιημένη εταιρεία με σημαντικά πλεονεκτήματα

Η ΔΕΗ είναι μια πλήρως καθετοποιημένη εταιρεία που καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων στην ηλεκτρική ενέργεια. Από εξόρυξη λιγνίτη, σε παραγωγή, μεταφορά, διανομή και φυσικά πώληση ηλεκτρικής ενέργειας στον τελικό καταναλωτή. Σε όλες αυτές τις δραστηριότητες η ΔΕΗ κατέχει ηγετική θέση. Το όνομα και η φήμη της είναι στενά συνδεδεμένες και άμεσα αναγνωρίσιμες σε περισσότερους από 7 εκατ. καταναλωτές.

Η ΔΕΗ διαθέτει ολοκληρωμένη οργάνωση με πολύ σημαντικές δυνατότητες και δραστηριοποιείται σε μια δυναμική αγορά.

Η Ελλάδα μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές ενέργειας στην Ευρώπη



Πράγματι, σήμερα η Ελλάδα είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές ενέργειας στην Ευρώπη. Η χώρα μας παρουσιάζει τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης μετά την Ιρλανδία και Ισπανία, επιδόσεις που δημιουργούν πολύ καλές προοπτικές για τα έσοδα της ΔΕΗ στα επόμενα χρόνια.

Βελτίωση αποτελεσματικότητας σε κάθε δραστηριότητα

Για να αξιοποιήσουμε, επομένως, τις σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, εφαρμόζουμε μία νέα στρατηγική που αποβλέπει στην συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας της κάθε Βασικής Επιχειρησιακής Μονάδας.

Σε όλα τα επίπεδα επιδιώκουμε να βελτιώσουμε την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Γενική Διεύθυνση Ορυχείων

Ειδικότερα, στον τομέα της λιγνιτοπαραγωγής, η ΔΕΗ εμφανίζεται με σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, αφού η διεθνής ενεργειακή κρίση αναβαθμίζει σημαντικά το λιγνιτικό δυναμικό της Επιχείρησης και τα λιγνιτικά κοιτάσματα της χώρας.

Η ΔΕΗ εξασφαλίζει ποσοστό μεγαλύτερο του 97% στη συνολική παραγωγή λιγνίτη της Ελλάδας, η οποία κατατάσσεται στη 2^η θέση των λιγνιτοπαραγωγών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην 5^η θέση στον κόσμο.

Η ΔΕΗ έχει δικαιώματα εκμετάλλευσης 1,9 δισ. τόνων λιγνίτη. Το 2005 η συνολική παραγωγή λιγνίτη ανήλθε σε 67,2 εκατ. τόνους και οι συνολικές εκσκαφές των ορυχείων αυξήθηκαν κατά 11,2%, επιτυγχάνοντας «ρεκόρ εξόρυξης». Αντίστοιχα αυξήθηκε και η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού κατά 14%. Επίσης, υλοποιήθηκε η τρίτη φάση διάνοιξης του νέου Ορυχείου Μαυροπηγής που θα τροφοδοτεί τον ΑΗΣ Πτολεμαΐδας για τα επόμενα 25 χρόνια.

Γενική Διεύθυνση Παραγωγής

Στον τομέα της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας η ΔΕΗ κατείχε 96% μερίδιο αγοράς με συνολική παραγωγή 52,9 TWh κατά το 2005, ενώ η εγκατεστημένη ισχύς διαμορφώθηκε στα 12.276 MW.

Η Γενική Διεύθυνση βελτίωσε την Οικονομική Διαχείριση των Σταθμών Παραγωγής, εξασφαλίζοντας:

- τη διατήρηση της εκμετάλλευσης των λιγνιτικών σταθμών σε υψηλά επίπεδα.

- τη βελτίωση του Βαθμού Απόδοσης των μονάδων ιδιαίτερα σε Κρήτη και Ρόδο.
- την εξασφάλιση καλύτερων όρων εισαγωγών και εξαγωγών ηλεκτρικής ενέργειας.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι, το 2005 επετεύχθη η πλήρης κάλυψη των αυξημένων αναγκών σε επίπεδο Ετήσιας Κατανάλωσης αλλά και Ζήτησης Αιχμής. Η επιτυχία αυτή οφείλεται:

- στην ολόπλευρη συμμετοχή του προσωπικού της επιχείρησης για την πλήρη κάλυψη των αναγκών της, σε όλα τα επίπεδα
- στη διατήρηση της Διαθεσιμότητας και Αξιοπιστίας των Θερμικών Σταθμών Παραγωγής σε υψηλά επίπεδα στο σύνολο του έτους και ειδικότερα στην περίοδο του θέρους
- στη μεγιστοποίηση των υδραυλικών αποθεμάτων κατά την έναρξη της θερινής περιόδου, καθώς και στη διαθεσιμότητα των Υδροηλεκτρικών Σταθμών

Τέλος, το 2005 ολοκληρώθηκε η πέμπτη μονάδα του Λαυρίου η οποία τέθηκε σε λειτουργία το Μάρτιο του 2006, ενώ βρίσκονται υπό κατασκευή 2 νέες μονάδες στον ΑΗΣ Αθρινόλακκου Κρήτης και τα υδροηλεκτρικά έργα Ιθαρίωνα, Σμόκοβου, και Μετσοβίτικου.

Είναι σημαντικό να αναφέρω ότι βρισκόμαστε στην φάση προετοιμασίας της Νέας Μονάδας Συνδυασμένου Κύκλου 400 MW στο Αλιβέρι, στο πλαίσιο της απόφασης για την αντικατάσταση παλαιών μονάδων, συνολικής ισχύος 1600 MW.

Γενική Διεύθυνση Μεταφοράς

Από την Επιχειρησιακή Μονάδα της Μεταφοράς κατά το 2005 προωθήθηκαν έργα, που συνέβαλαν στην επέκταση και ενίσχυση του Συστήματος και στην αύξηση της λειτουργικής αξιοπιστίας του.

Το σύστημα Μεταφοράς είναι ήδη συνδεδεμένο με τα γειτονικά ηλεκτρικά συστήματα της Αλβανίας, Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας, Βουλγαρίας καθώς και, υποβρυχίως, με το ηλεκτρικό σύστημα της Ιταλίας. Μέσα στο 2006 ξεκινούν στρατηγικής σημασίας έργα, όπως η διασύνδεση Ελλάδας – Τουρκίας, η μελέτη για την διασύνδεση των Κυκλάδων, η αναβάθμιση της διασύνδεσης με την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, και η ολοκλήρωση της υποβρυχίας διασύνδεσης της Κέρκυρας με το Ηπειρωτικό Σύστημα.

Τέλος, το 2006 αναμένεται να ξεκινήσει η κατασκευή τριών νέων σημαντικών Κέντρων Υπερψηλής Τάσης στο Αλιβέρι, στην Πάτρα και στο Ρουφ.

Γενική Διεύθυνση Διανομής

Η Επιχειρησιακή Μονάδα της Διανομής έχει στην αρμοδιότητά της το Δίκτυο Διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στην ηπειρωτική χώρα και είναι ουσιαστικά υπεύθυνη για την ηλεκτροδότηση πάνω από 7 εκατ. τελικών καταναλωτών.

Οι επενδύσεις της Διανομής κατά το 2005, επικεντρώθηκαν σε τρεις άξονες:

- Επέκταση του δικτύου διανομής
- Προώθηση αυτοματισμών και τηλεμετρήσεων, μέσω των οποίων η ΔΕΗ σύντομα θα μπορεί να παρέχει υπηρεσίες υψηλής αξίας στους πελάτες της
- Αύξηση της ισχύος στα μη διασυνδεδεμένα νησιά, που συμβάλλει αποφασιστικά στην ελαχιστοποίηση των προβλημάτων ηλεκτροδότησής τους

Για το 2006, σχεδιάζεται η συνέχιση των επενδύσεων επέκτασης και εκσυγχρονισμού του δικτύου διανομής, με στόχο την βελτιστοποίηση της ποιότητας ενέργειας.

Γενική Διεύθυνση Εμπορίας

Από τον Απρίλιο του 2006 ξεκίνησε την ανεξάρτητη λειτουργία της, η νέα Επιχειρηματική Μονάδα της Εμπορίας, που είναι υπεύθυνη για τις πωλήσεις ηλεκτρικής ενέργειας στους πελάτες μέσω ενός δικτύου 277 καταστημάτων, καθώς και ενός σημαντικού αριθμού συνεργαζομένων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Επισημαίνω ότι κατά το 2005, οι πωλήσεις της ΔΕΗ ξεπέρασαν τις 50 χιλιάδες γιγα-βατώρες, ενώ προστέθηκαν σχεδόν 120 χιλιάδες νέοι πελάτες.

Το 2006, οι κύριοι στόχοι της νέας Επιχειρηματικής Μονάδας Εμπορίας είναι:

- η κατάλληλη οργάνωση και στελέχωση στα πλαίσια της ανεξάρτητης λειτουργίας, με την απόκτηση σύγχρονων εργαλείων μηχανοργάνωσης, επικοινωνίας και διαχείρισης των πελατών

- η αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού από ανεξάρτητους προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας

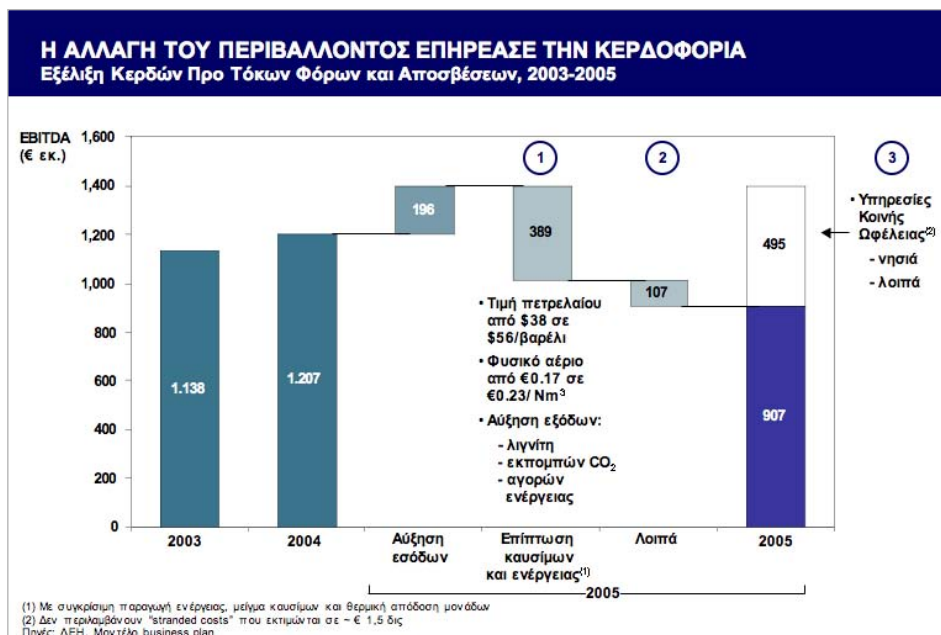
Γενικότερα, στον τομέα της Εμπορίας υιοθετούμε μία πλήρως πελατοκεντρική πολιτική η οποία αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και στην ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης σε μία αγορά που θα γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική.

ΧΡΟΝΙΕΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Οι χρονιές 2005-2007 αποτελούν μία κρίσιμη περίοδο αλλαγών για την εταιρεία. Αντιμετωπίσαμε τη μετάβαση από ένα περιβάλλον χαμηλών τιμών καυσίμων και περιορισμένου ανταγωνισμού σε ένα περιβάλλον υψηλών τιμών καυσίμων και ανοίγματος της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας.

2005 – ΧΡΟΝΙΑ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ				
Οικονομικά Αποτελέσματα				
	2003	2004	2005	'04-05 Δ (%)
Έσοδα (€ εκ.)	3.898	4.095	4.291	4,8
Έξοδα (€ εκ.)	2.760	2.888	3.384	17,2
EBITDA ⁽¹⁾ (€ εκ.)	1.138	1.207	907	-24,9
Καθαρά κέρδη (€ εκ.)	305	293	136	-53,6
Σύνολο ενεργητικού (€ εκ.)	10.460	11.208	12.663	13,0
Καθαρό χρέος (€ εκ.)	3.892	3.635	3.755	3,3
Αριθμός εργαζομένων ⁽²⁾	28.100	27.921	27.246	-2,4

Αυτή η μετάβαση αντικατοπτρίζεται στα οικονομικά αποτελέσματα του 2005, που είναι μειωμένα σε σχέση με το 2004. Αν και τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 4,8%, τα λειτουργικά έξοδα αυξήθηκαν σημαντικά. Έτσι, τα κέρδη EBITDA και τα κέρδη μετά από φόρους μειώθηκαν σε 907 εκατ. ευρώ και 136 εκατ. ευρώ αντίστοιχα.

Αποτελέσματα 2005 – ανάλυση/ αιτιολόγηση


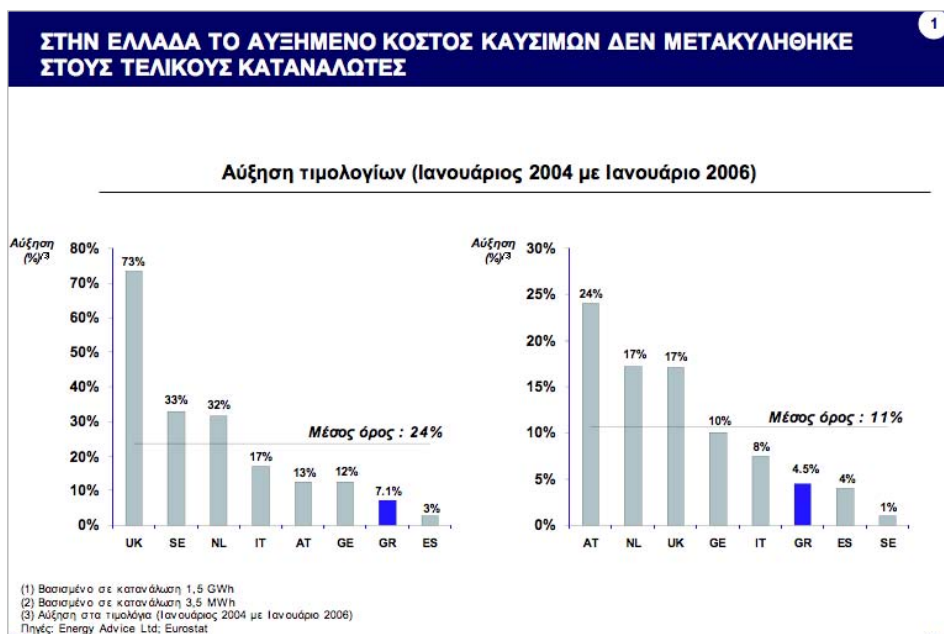
Κατά το 2005 τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 196 εκατ. ευρώ, το κόστος ενέργειας αυξήθηκε κατά 389 εκατ. ευρώ κυρίως από εξωγενείς παράγοντες όπως το υψηλότερο κόστος πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Επιπλέον είχαμε αυξημένα έξοδα εξόρυξης λιγνίτη, εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και αγορών ηλεκτρικής ενέργειας από τρίτους.

Επισημαίνω, ότι το κόστος για το πετρέλαιο εκτινάχθηκε από τα 38 στα 56 δολάρια το βαρέλι κατά μέσο όρο για το 2005 και για το φυσικό αέριο από τα 0.17 ευρώ σε 0.23 ευρώ ανά κυβικό μέτρο σημειώνοντας αυξήσεις κατά 47% και 35% αντίστοιχα.

Ωστόσο, σε αυτά τα αποτελέσματα δεν περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις της ΔΕΗ για παρασχεθείσες Υπηρεσίες Κοινής Ωφελείας που φθάνουν περίπου τα 495 εκατ. ευρώ.

**ΧΑΜΗΛΟΙ ΡΥΘΜΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ
ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΛΟΙΠΗ ΕΥΡΩΠΗ**



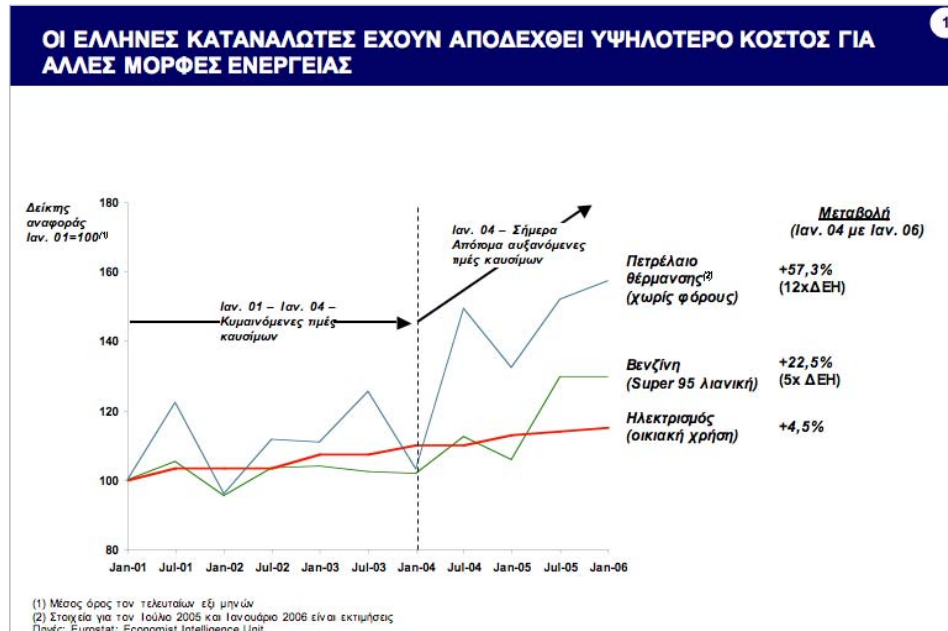
Όσον αφορά τον ρυθμό αύξησης των τιμολογίων ηλεκτρικής ενέργειας τα τελευταία δύο χρόνια, στα οικιακά αλλά και στα βιομηχανικά τιμολόγια η Ελλάδα, σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, δεν μετακίνησε το αυξημένο κόστος των καυσίμων και της ενέργειας, στους τελικούς καταναλωτές.

Να τονίσω ότι οι στη Βρετανία οι αυξήσεις έφθασαν μέχρι και το 73%, στη Σουηδία 33% και στην Ολλανδία 32%.

Οι ρυθμοί αύξησης των τιμολογίων στις χώρες της Ευρώπης των 15 ήταν σχεδόν τριπλάσιοι από αυτούς της Ελλάδας.

Επομένως στις χώρες της Ε.Ε. επιτράπη τα δύο αυτά τιμολόγια να αυξηθούν σημαντικά σαν αποτέλεσμα του αυξημένου κόστους παραγωγής και αυτό παρά το γεγονός ότι, τα τιμολόγια τους είναι σημαντικά υψηλότερα από αυτά της Ελλάδας.

Στην Ελλάδα αυτό δεν έγινε...



...τουλάχιστον όχι στον ηλεκτρισμό. Ο πίνακας δείχνει την εξέλιξη των τιμών ενέργειας στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια, με σημείο αναφοράς τον Ιανουάριο του 2001.

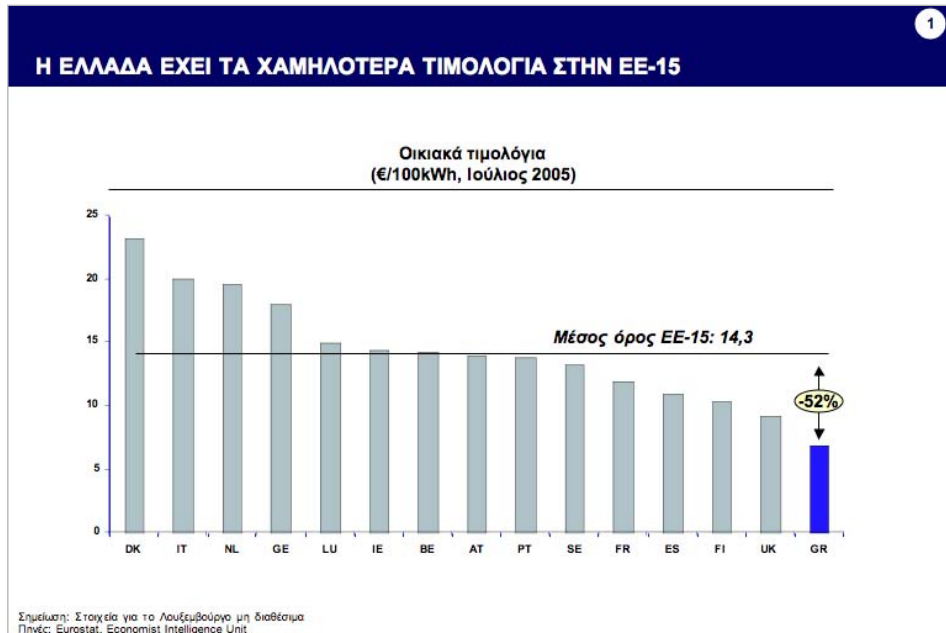
Με βάση τα σχετικά στοιχεία προκύπτει ότι, μεταξύ Ιανουαρίου 2004 και Ιανουαρίου 2006, το πετρέλαιο θέρμανσης αυξήθηκε κατά 57,3% και η αμόλυβδη 22,5%, ενώ το ηλεκτρικό ρεύμα αυξήθηκε μόλις κατά 4%.

Δηλαδή, ο καταναλωτής πληρώνει πολύ πιο ακριβά τη βενζίνη ή το πετρέλαιο θέρμανσης, ενώ γνωρίζει ότι οι τιμές καυσίμων παγκοσμίως έχουν αυξηθεί πάνω από 3 φορές μέσα στα τελευταία χρόνια.

ΤΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΑ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΤΩΝ 15

Το αποτέλεσμα είναι ότι τα τιμολόγια της ΔΕΗ είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρώπη των 15 και ειδικά τα οικιακά είναι κατά 52% χαμηλότερα του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Να επισημάνω ότι, στην Πορτογαλία, μια χώρα με παρόμοια οικονομικά χαρακτηριστικά, οι τιμές του ηλεκτρικού ρεύματος είναι διπλάσιες από αυτές της Ελλάδας.



Πιστεύουμε ότι θα πρέπει να προχωρήσουν ο εξορθολογισμός και η διαφοροποίηση της δομής των τιμολογίων, ώστε αυτά να αντικατοπτρίζουν περισσότερο το πραγματικό κόστος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας της ΔΕΗ ή και οποιασδήποτε άλλης εταιρείας θέλει να δραστηριοποιηθεί στην Ελλάδα.

Εκτιμώ ότι τα τιμολόγια θα πρέπει να απεικονίζουν το κόστος που καταβάλλουν οι καταναλωτές στη ΔΕΗ για τη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας, έχοντας μια ξεκάθαρη εικόνα για τις επιβαρύνσεις που επωμίζονται από τις εισφορές υπέρ τρίτων.

Μια τέτοια τιμολογιακή προσέγγιση θα διευκολύνει την πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων στην Ελλάδα, ώστε να ενισχυθεί η ενεργειακή αυτάρκειά της και να μετατραπεί σε σύγχρονο και σημαντικό «περιφερειακό ενεργειακό κόμβο».

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΕΗ ΑΛΛΑΖΕΙ

Είναι ξεκάθαρο ότι η ΔΕΗ βρίσκεται μπροστά σε πολύ σημαντικές αλλαγές στο πλαίσιο λειτουργίας της:

Από ένα δημόσιο οργανισμό κοινής ωφέλειας με πρωταρχικά κοινωνικό και αναπτυξιακό προσανατολισμό, μετατρέπεται σε μια εταιρεία με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.

Από μονοπώλιο μετασχηματίζεται σε εταιρεία που λειτουργεί μέσα σε συνθήκες ανταγωνισμού και σε μια αγορά που θα αποτελείται από εγχώριες αλλά και διεθνείς εταιρίες.

Από ένα κόσμο με κόστος πετρελαίου 10 με 20 δολάρια ανά βαρέλι βρέθηκε η ΔΕΗ στο σημερινό κόσμο των πολύ υψηλών τιμών καυσίμων που έχει φθάσει στα επίπεδα των 70 δολαρίων ανά βαρέλι.

Και τέλος, από μια κατάσταση στην οποία η ΔΕΗ διαχειριζόταν κυρίως την τεχνολογία και τα πάγια στοιχεία της, περνάει σε μια νέα κατάσταση που επιβάλλει την αποτελεσματική διαχείριση των συνεχών και ραγδαίων αλλαγών που προανέφερα.

Για αυτούς τους λόγους, τα επόμενα χρόνια θα είναι χρόνια μετασχηματισμού.

Ο μετασχηματισμός της επιχείρησης επιβάλλεται για να αποκτήσει την «ευελιξία» που θα της επιτρέψει να αντιμετωπίσει τα πολυσύνθετα προβλήματα που γεννάει η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας.

Η ολοκλήρωση του μετασχηματισμού της θα της επιτρέψει να μετατραπεί σε μια ανταγωνιστική και περισσότερο κερδοφόρα επιχείρηση, να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τα προβλήματα τα ενεργειακού κόστους, να αξιοποιεί τις επενδυτικές ευκαιρίες που δημιουργούνται.

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ο μετασχηματισμός έχει συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο τη δημιουργία νέων αξιών για τους μετόχους μέσω της εταιρικής ανάπτυξης. Αυτός ο στόχος αποτελεί «μονόδρομο» προκειμένου η επιχείρηση να στηρίζεται σε μια υγιή μετοχική βάση και να εξασφαλίζει εκείνες τις χρηματοδοτικές εισροές που θα επιτρέπουν πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων εκσυγχρονισμού και επέκτασης.

Επομένως, το κρίσιμο ερώτημα είναι ένα:

- Τι θα κάνουμε από εδώ και πέρα;

Ήδη, στα πλαίσια της εταιρικής ανάπτυξης, **καθορίσαμε έξι προτεραιότητες** που θα υλοποιήσουμε εντός των επόμενων 24-36 μηνών.

ΕΞΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

- 1 Επιχειρησιακό Σχέδιο 2006-2010 – Πρόγραμμα Μετασχηματισμού
- 2 Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
- 3 Ακίνητη περιουσία
- 4 Νέα έργα με καινοτόμο μοντέλο υλοποίησης π.χ.
 - Διασύνδεση Κυκλάδων
 - ...
- 5 Διεθνοποίηση δραστηριοτήτων
- 6 TELLAS

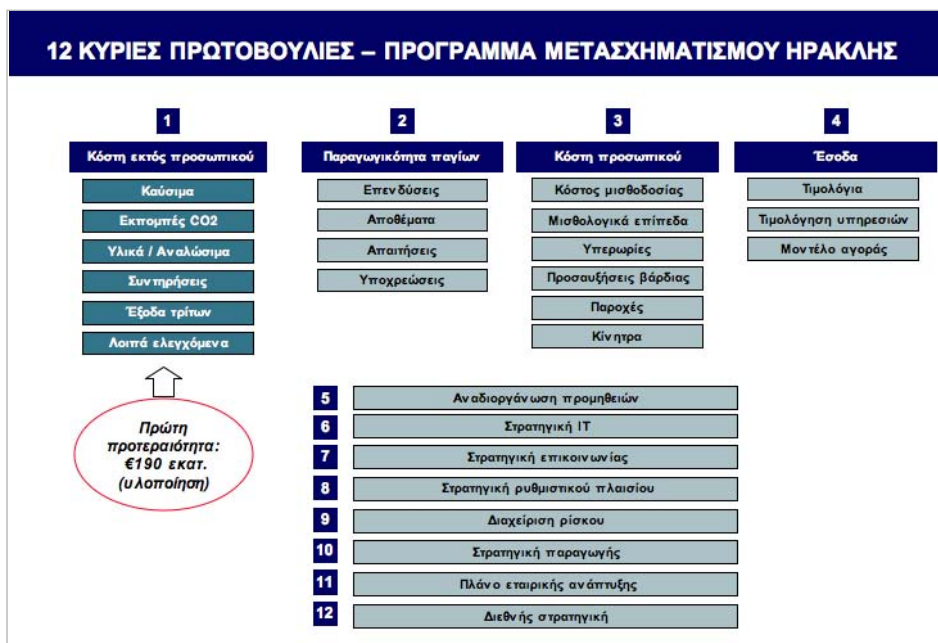
Πρώτη προτεραιότητά μας, είναι ο ριζικός μετασχηματισμός της εγχώριας δραστηριότητας σε όλους τους τομείς ηλεκτρική ενέργεια.

Για τον λόγο αυτό, επεξεργαστήκαμε – σε συνεργασία με την Boston Consulting Group – το πρόγραμμα μετασχηματισμού Ηρακλής, που καλύπτει όλες τις πτυχές της εταιρικής μας λειτουργίας.

Σχέδιο «ΗΡΑΚΛΗΣ»

Το *Πρόγραμμα Ηρακλής* περιλαμβάνει 12 ξεχωριστές δράσεις οι οποίες στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση όλων των δεικτών αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Όπως βλέπετε και από τη σχετική διαφάνεια (σελίδα 15) δεν υπάρχει επιχειρησιακός τομέας για τον οποίο να μην υπάρχει συγκεκριμένη δράση για επίτευξη καλύτερων επιδόσεων. Για πρώτη φορά η ΔΕΗ προχωρεί στην υλοποίηση σειράς πρω-



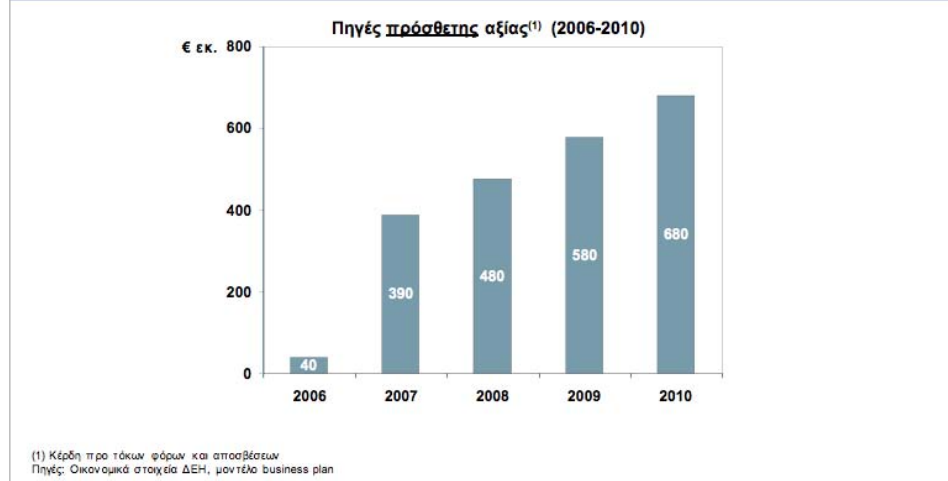
τοβουλιών που καλύπτουν όλο το φάσμα εταιρικής λειτουργίας και ανάπτυξης, υιοθετώντας αποτελεσματικές δράσεις για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων και την αξιοποίηση επενδυτικών ευκαιριών, όπως για παράδειγμα διαχείριση κινδύνων, διεθνής στρατηγική κλπ.

Στα πλαίσια του Προγράμματος Ηρακλής, πρώτος στόχος είναι η άμεση υλοποίηση ενός έργου που θα μειώσει τα εκτός προσωπικού έξοδα, κατά 190 εκατ. ευρώ μέχρι το 2010.

Παράλληλα προχωράμε και άλλα έργα, όπως τη ριζική αναθεώρηση των διαδικασιών ανάθεσης προμηθειών, την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων και των κεφαλαίων κίνησης.

ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΞΙΑ 2.2 ΔΙΣ ΕΥΡΩ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2010

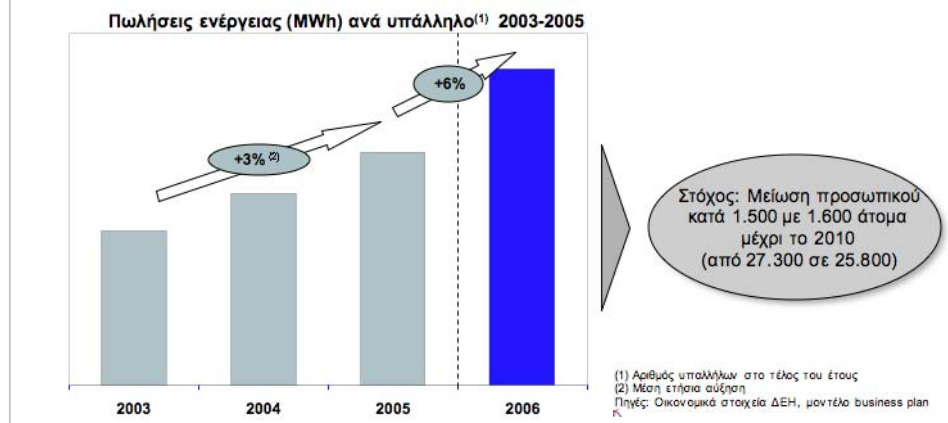
Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΕΙ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ~€2.2 ΔΙΣ. ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΠΕΝΤΕ ΧΡΟΝΙΑ



Θα ήθελα ιδιαίτερα να υπογραμμίσω ότι, έχουμε εξετάσει σε βάθος την κοστολογική μας δομή και την εξέλιξη των εσόδων μας μέχρι και το 2010. Προβλέπουμε την εξασφάλιση επιπλέον κερδών EBITDA σωρευτικά 2,2 δις. ευρώ από αύξηση εσόδων και από μείωση κόστους. Αυτή είναι η στρατηγική μας προτεραιότητα.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

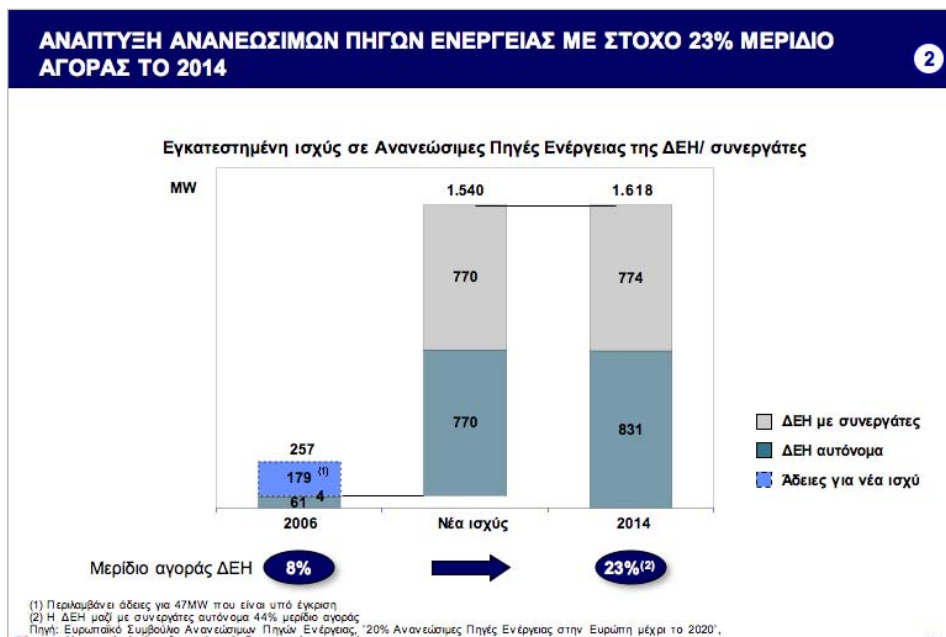
ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ



Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η παραγωγικότητα του προσωπικού μας. Το στελεχιακό δυναμικό και το προσωπικό συμμετέχει ολοένα και πιο ενεργά στον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης, καθώς βελτιώνονται οι δείκτες παραγωγικότητας. Στόχος μας είναι να συνεχίσουμε τις προσπάθειες για περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητας, μέσα από αυστηρά ελεγχόμενες προσλήψεις και τη φυσική μείωση του προσωπικού από αποχωρήσεις και συνταξιοδοτήσεις.

Σε ότι αφορά στον παραγωγικό εκσυγχρονισμό της ΔΕΗ ήδη βρίσκονται σε εξέλιξη επενδύσεις για την αντικατάσταση μονάδων παραγωγής συνολικής ισχύος 1.600 MW. Η πρώτη μονάδα συνδυασμένου κύκλου που θα κατασκευασθεί στο Αλιβέρι, θα είναι ισχύος 370 – 420 MW και ο διαγωνισμός θα διεξαχθεί μέσα στον επόμενο μήνα.

ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ



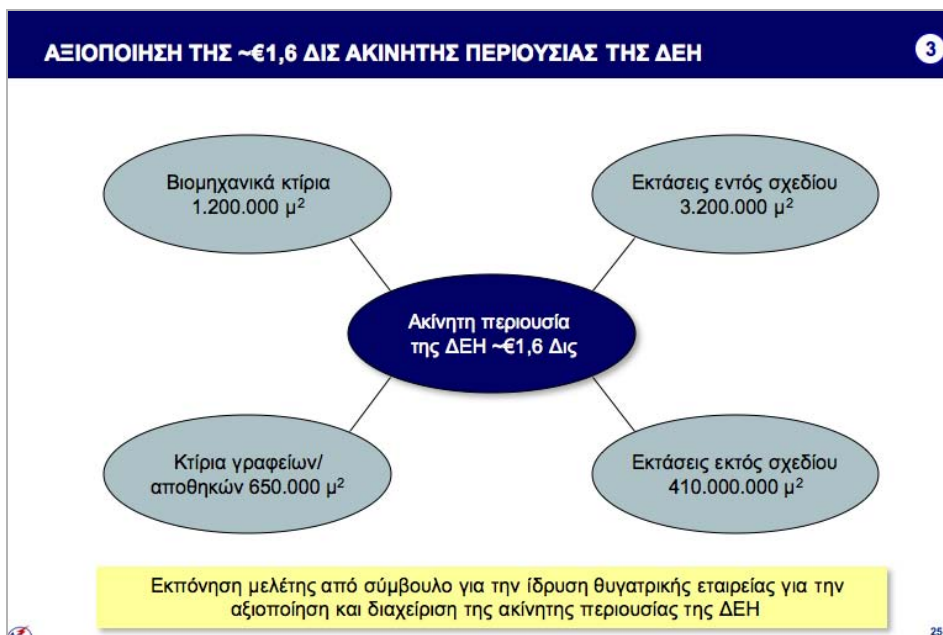
Δεύτερη προτεραιότητα είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων μας στον τομέα των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας.

Στόχος της ΔΕΗ μέχρι το 2014 είναι να έχει συμβάλει στην ανάπτυξη 1.540 MW με τη συμμετοχή συνεταιρίων ή με τουλάχιστον 770 MW από την αυτοτελή δραστηριοποίησή της στις ΑΠΕ. Αυτές οι επενδύσεις θα ανεβάσουν το μερίδιο αγοράς της ΔΕΗ σε 22% το 2014 από 8% που είναι σήμερα.

Στο συγκεκριμένο τομέα η ΔΕΗ έχει μια σειρά από συγκριτικά πλεονεκτήματα, όπως:

- Είναι κάτοχος του δικτύου
- Διαθέτει εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό
- Έχει εγκεκριμένες άδειες παραγωγής

ΑΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ



Τρίτη προτεραιότητα είναι η αξιοποίηση της πολύ σημαντικής ακίνητης περιουσίας της ΔΕΗ, που εκτιμάται σήμερα σε 1,6 δις. ευρώ και θα αποφέρει σημαντικές αξίες. Έχουμε ήδη προσλάβει μια ομάδα εξειδικευμένων συμβούλων, η οποία θα ολοκληρώσει το έργο της μέχρι το τέλος του χρόνου.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΙΔΙΩΤΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

ΝΕΑ ΕΡΓΑ ΜΕ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΚΥΚΛΑΔΩΝ 4

Έργο που μπορεί να υλοποιηθεί σε συνεργασία με έναν ή περισσότερους εταίρους

Νησιά που θα συνδεθούν	Χαρακτηριστικά του έργου
	<p>Σήμερα, το κόστος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στα νησιά είναι υψηλό γιατί βασίζεται στο πετρέλαιο</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 98.5% πετρέλαιο ▪ 1.5% Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας <p>Στόχος του έργου είναι η σύνδεση έξι νησιών με το διασυνδεδεμένο σύστημα</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Άνδρος, Τήνος, Σύρος, Μύκονος, Πάρος, Νάξος <p>Προϋπολογισμός του έργου είναι €250 εκατ. (εκτίμηση)</p> <p>Το έργο θα έχει πολλαπλά οφέλη για τη ΔΕΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διασφάλιση παροχής ηλεκτρικής ενέργειας στα νησιά (ιδιαίτερα το καλοκαίρι) ▪ Μείωση του κόστους παραγωγής ▪ Μείωση λειτουργικών εξόδων ▪ Ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας

Τέταρτη προτεραιότητα είναι η υλοποίηση καινοτόμων επενδύσεων όπως το έργο για τη διασύνδεση έξι μεγάλων νησιών (Άνδρος, Τήνος, Σύρος, Μύκονος, Πάρος και Νάξος) με την ηπειρωτική χώρα που θα μειώσει κατά πολύ τα έξοδα ηλεκτροδότησής τους, ενώ ταυτόχρονα θα διασφαλίσει την εξυπηρέτηση των τοπικών κοινωνιών και οικονομιών.

Διεθνοποίηση Δραστηριοτήτων της ΔΕΗ

Πέμπτη προτεραιότητα είναι η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μας, με ιδιαίτερη έμφαση στις ενεργειακές αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Μεσογείου.

Βασική επιδίωξή μας είναι η δημιουργία μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα ενός σημαντικού ενεργειακού χαρτοφυλακίου. Στόχοι εξαγορών αποτελούν ορυχεία λιγνίτη, εργοστάσια παραγωγής, έργα ΑΠΕ, έργα μεταφοράς και εταιρείες διανομής.

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΔΕΗ

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ 5

Επενδυτικές ευκαιρίες για τις οποίες ήδη ενδιαφέρεται η ΔΕΗ

Σταθμός Bobon Doi 630 MW (υπό εκδίκαση σε δικαστήριο της Βουλγαρίας)

Αλβανία: σταθμοί παραγωγής, δίκτυα διανομής

Γεωγραφική προτεραιότητα για τη ΔΕΗ

Άλλες πιθανές επενδυτικές ευκαιρίες

Ρουμανία: σταθμοί παραγωγής, δίκτυα μεταφοράς και διανομής

Βουλγαρία: σταθμοί παραγωγής, δίκτυα μεταφοράς

Τουρκία: σταθμοί παραγωγής, δίκτυα διανομής

Επενδύσεις σε άλλες βαλκανικές χώρες

Θα αξιοποιήσουμε πιθανές επενδυτικές ευκαιρίες (με στρατηγικούς εταίρους όπου είναι δυνατό) – διασφαλίζοντας την προσήλωσή μας στο μετασχηματισμό των εγχώριων δραστηριοτήτων στην ενέργεια

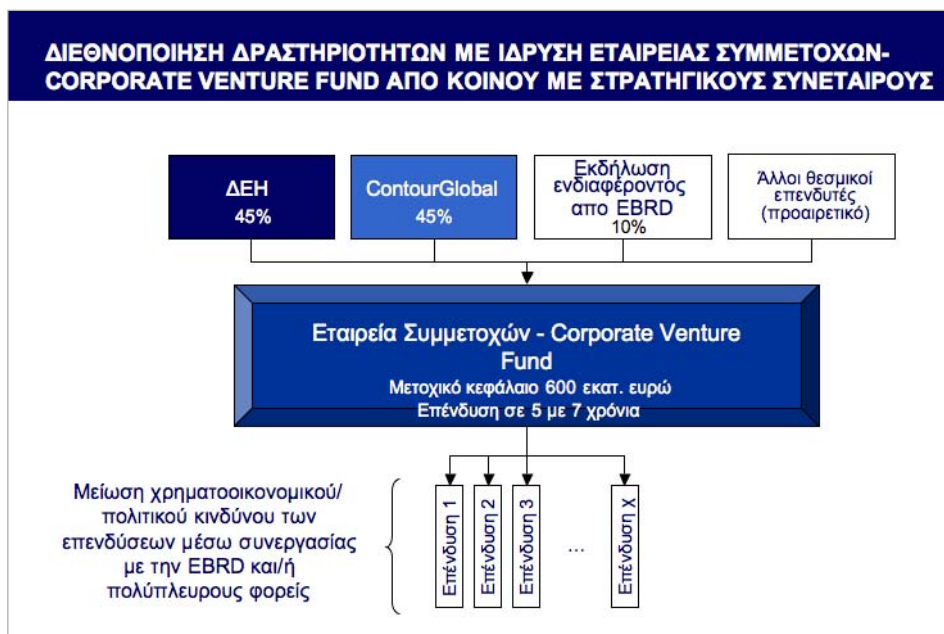
Πέμπτη προτεραιότητα είναι η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μας, με ιδιαίτερη έμφαση στις ενεργειακές αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Μεσογείου.

Βασική επιδίωξή μας είναι η δημιουργία μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα ενός σημαντικού ενεργειακού χαρτοφυλακίου.

Στόχοι εξαγορών αποτελούν ορυχεία λιγνίτη, εργοστάσια παραγωγής, έργα ΑΠΕ, έργα μεταφοράς και εταιρείες διανομής.

Εταιρία Συμμετοχών - συνεργασία με Contour Global

Στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής το Διοικητικό Συμβούλιο ενέκρινε τις βασικές αρχές λειτουργίας Εταιρείας Συμμετοχών με αντικείμενο «Διεθνείς Δραστηριότητες» στην οποία η ΔΕΗ θα κατέχει το 45%, ενώ η ιδιωτική εταιρεία ενέργειας ContourGlobal θα κατέχει άλλο ένα 45%. Για το υπόλοιπο 10% ενδιαφέρον έχουν εκδηλώσει θεσμικοί επενδυτές, όπως η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανοικοδόμησης και Ανάπτυξης (EBRD).



Το προτεινόμενο κεφάλαιο της εταιρείας θα είναι 600 εκατ. ευρώ, που αντιστοιχεί σε οικονομική υποχρέωση ύψους 270 εκατ. ευρώ για τη ΔΕΗ μέσα στα επόμενα 5 με 7 χρόνια.

Με αυτό το σχήμα η ΔΕΗ θα μπορέσει να κινηθεί ευέλικτα στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή στον τομέα των εξαγωγών και συγχωνεύσεων.

TELLAS

Έκτη προτεραιότητα είναι η επιτάχυνση της ανάπτυξης της TELLAS, που είναι ο μεγαλύτερος εναλλακτικός πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα, με 14% μερίδιο αγοράς σε συνδέσεις, το 2005.

Η TELLAS η οποία κατά 50% ελέγχεται από τη ΔΕΗ και κατά 50% από την Wind, θυγατρική του διεθνούς τηλεπικοινωνιακού ομίλου Orascom, σχεδιάζει σημαντικές επενδύσεις μέσα στα επόμενα χρόνια για την εξασφάλιση γρήγορων ρυθμών απόδοσης των εργασιών από υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, πρόσβασης στο διαδίκτυο και ευρυζωνικές υπηρεσίες.

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ TELLAS

6

Η TELLAS σήμερα

Ο μεγαλύτερος εναλλακτικός πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών με 14% μερίδιο αγοράς σε συνδέσεις το 2005

~€ 120 εκ. συνολικές επενδύσεις

Διαθέσιμες υπηρεσίες

- σταθερή τηλεφωνία
- πρόσβαση στο διαδίκτυο
- ευρυζωνικές υπηρεσίες

Ο μόνος εναλλακτικός πάροχος που βασίζεται στην δική του υποδομή

- Ενοίκιαση δικτύου οπτικής ίνας από τη ΔΕΗ
 - 1.600 χλμ Δικτύου Εθνικού Κορμού που συνδέει μεγάλες ελληνικές πόλεις
 - 146 χλμ Αστικού Δικτύου σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη

**Στρατηγική για μελλοντική ανάπτυξη**

Αντικειμενικός σκοπός η διατήρηση και ενδυνάμωση της ηγετικής θέσης μεταξύ των εναλλακτικών παρόχων

Δεδομένη πρόθεση του βασικού μετόχου (WIND) για ενδυνάμωση της παρουσίας του στην Ελληνική αγορά

Βασικοί στόχοι επιχειρησιακού πλάνου 2006-2011:

- Πάνω από 1,000,000 συνδέσεις μέχρι το 2009
- αξιοποίηση ανάπτυξης αγοράς ευρυζωνικών υπηρεσιών
- εστίαση σε εταιρικούς πελάτες

~€ 300 εκ. επενδύσεις μέχρι το 2011

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: ΤΡΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ Κατά Σειρά Προτεραιότητας**I. Μετασχηματισμός εγχώριας δραστηριότητας****II. Πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων εκσυγχρονισμού****III. Εκμετάλλευση ευκαιριών εταιρικής ανάπτυξης**



Είμαστε αποφασισμένοι να κινητοποιήσουμε πλήρως όλο το δυναμικό μας για να αναδείξουμε τη ΔΕΗ σε μια πρωτοπόρο και υπερσύγχρονη ενεργειακή επιχείρηση που θα δημιουργεί νέες αξίες για τους μετόχους.

Διοίκηση και εργαζόμενοι δεσμευόμαστε για την πλήρη επιτυχία της «ιστορικής αποστολής» της ΔΕΗ να αποτελέσει την «κινητήρια δύναμη» εκσυγχρονισμού της ενεργειακής οικονομίας και μετατροπής της Ελλάδας σε διεθνούς σημασίας «περιφερειακό κόμβο».

Δημήτρης Μανιατάκης

Διευθύνων Σύμβουλος της ΔΕΗ Α.Ε.



ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε.

ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΔΕΗ Α.Ε.

Χαλκοκονδύλη 30, 104 32 Αθήνα, Τηλεφωνικό κέντρο: 210 5230 301, Fax: 210 523 4379, www.dei.gr