

Σε πλήρη εφαρμογή το πλάνο της Mckinsey για τη ΔΕΗ

20/Μαΐ/2019 08:01

Του Χάρη Φλουδόπουλου

Πέρυσιτο καλοκαίρι η ΔΕΗ προκειμένου να εξασφαλίσει από κοινοπραξία των ελληνικών συστημικών τραπεζών την αναχρηματοδότηση σημαντικού μέρους του δανεισμού της, είχε παρουσιάσει ένα νέο στρατηγικό και επιχειρησιακό πλάνο, που είχε εκπονηθεί από τον εξειδικευμένο σύμβουλο McKinsey. Αν και το πλάνο αυτό είχε διαρρεύσει σε διάφορες μορφές, τελικά αποκρυσταλλώθηκε και κατέληξε στην τελική του μορφή, τον περασμένο Ιούλιο.

Περιλάμβανε προτάσεις διαρθρωτικών και δομικών αλλαγών για το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να καταφέρει να αντεπεξέλθει στο νέο τοπίο της απελευθερωμένης αγοράς και στις νέες προκλήσεις που δημιουργεί η μείωση του μεριδίου αγοράς και η ενίσχυση του ανταγωνισμού.

Στους μήνες που μεσολάβησαν, η ΔΕΗ προχώρησε σε μια σειρά από κινήσεις, σε διάφορα μέτωπα, που προκάλεσαν εντύπωση: το κλείσιμο του μετώπου με μεγάλους οφειλέτες και παράλληλα η εντατικοποίηση των κινήσεων για μείωση των ανεξόφλητων οφειλών, η αναδιάρθρωση του κλάδου των ΑΠΕ, η μείωση της έκπτωσης συνέπειας από το 15 στο 10%.

Κοινή συνισταμένη όλων των μέτρων ότι περιλαμβάνονταν στο business plan της McKinsey, το οποίο αθόρυβα τους τελευταίους μήνες βρίσκεται σε πλήρη εφαρμογή και εκτέλεση.

Ποια είναι λοιπόν τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα;

Στους τρεις βασικούς πυλώνες των προτάσεων του συμβούλου, καταγράφεται ήδη σημαντική πρόοδος, η οποία αναμένεται να αποτυπωθεί στα οικονομικά αποτελέσματα από το 2020, όπως άλλωστε προβλεπόταν και από τον Σύμβουλο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν αρμόδιες πηγές, από το 2020 - 2021 η ΔΕΗ θα είναι μια άλλη εταιρεία και αυτό αναμένεται να αποτυπωθεί και στα οικονομικά μεγέθη και τις επιδόσεις της.

Ο πρώτος βασικός πυλώνας του business plan της McKinsey αφορά στην ενίσχυση της εισπραξιμότητας και τη μείωση των απαιτήσεων, με χρονικό ορίζοντα το 2020 κατά 950 εκατ. ευρώ μέχρι το 2020. Με τη συνδρομή του εξειδικευμένου συμβούλου που έχει προσλάβει η ΔΕΗ, της εταιρείας Qualco η ΔΕΗ έχει επιτύχει ήδη να βρίσκεται αυτή τη στιγμή πάνω από τους στόχους

που είχαν τεθεί για το 2018 και το πρώτο τρίμηνο του 2019.

Ο δεύτερος βασικός πυλώνας αφορούσε στη μείωση του κόστους μισθοδοσίας. Στην αρχική του μορφή το πλάνο εισηγείτο πρόγραμμα εθελούσιας. Τελικά η επιχείρηση θέσπισε κάποια επιπλέον κίνητρα για την αποχώρηση εργαζόμενων που έχουν ήδη θεμελιώσει δικαιώματα σύνταξης.

Και εδώ μέσα από τις κανονικές αποχωρήσεις προσωπικού, ο στόχος του business plan έχει ξεπεραστεί. Ο ρυθμός μείωσης του μισθολογικού κόστους κυμαίνεται μεταξύ 20 έως 25 εκατ. ευρώ ετησίως και συνολικά μέχρι το 2020 αναμένεται να έχει μειωθεί το προσωπικό της μητρικής εταιρείας κατά 1350 άτομα αθροιστικά.

Στο κομμάτι των επενδύσεων στον τομέα της διανομής, ήδη η εταιρεία καταγράφει άνοδο βάσει των προτάσεων του business plan της McKinsey και πλησιάζει τα 550 εκατ. ευρώ.

Στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, η εταιρεία υπολείπεται του στόχου για υλοποίηση επενδύσεων ύψους 200 εκατ. ευρώ, ωστόσο έχει προχωρήσει η αναδιάρθρωση του κλάδου με την απορρόφηση της ΔΕΗ Ανανεώσιμες ενώ υπάρχει η προσδοκία ότι οι επενδύσεις θα επιταχυνθούν μέσα από τις συνεργασίες που έχουν ήδη ανακοινωθεί με ιδιώτες παίκτες της αγοράς αλλά και με νέα joint ventures που θα ακολουθήσουν το επόμενο διάστημα.

Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ήδη η εταιρεία εφαρμόζει την εισήγηση του business plan της McKinsey για την ενεργητική διαχείριση του κόστους των ρύπων, μέσα από hedging που έχει ξεκινήσει και γίνεται ειδικά για τις αγορές δικαιωμάτων εκπομπής ρύπων. Σύμφωνα με πληροφορίες η εταιρεία έχει επιτύχει να εξασφαλίσει την προμήθεια δικαιωμάτων εκπομπής ρύπων σε κόστος 10% χαμηλότερο κατά μέσο όρο από τις τιμές της spot αγοράς.

Τέλος στο μέτωπο των εσόδων είναι γνωστό ότι μπήκε φραγμός στην πρόταση για θέσπιση ρήτρας διοξειδίου του άνθρακα, ωστόσο η εταιρεία προχώρησε στη μείωση της έκπτωσης συνέπειας από το 15 στο 10% ενισχύοντας τα έσοδά της.

Διοικητική αναδιάρθρωση

Παράλληλα με τις προτάσεις του συμβούλου που υλοποιούνται και περιλαμβάνουν ακόμη και τη διευθέτηση των σχέσεων με μεγάλους πελάτες όπως συνέβη στην περίπτωση της Χαλυβουργικής, της Λάρκο αλλά και με την υπογραφή νέων συμβάσεων με συνεπείς μεγάλους βιομηχανικούς πελάτες, η ΔΕΗ προχωρά και μια σειρά από άλλες διαρθρωτικές και οργανωτικές αλλαγές.

Πρόκειται σύμφωνα με αρμόδιες πηγές για την πιο εκτεταμένη οργανωτική αλλαγή που έχει τρέξει στην εταιρεία μετά το 2001 όταν η ΔΕΗ έγινε Ανώνυμη Εταιρεία. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης, η οποία εξελίσσεται σε κλάδο αιχμής για την εταιρεία αφού σε αυτήν υπάγονται οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, σε ό,τι αφορά τη μελέτη την κατασκευή και τη στρατηγική ανάπτυξης. Επίσης στη ΓΔ Ανάπτυξης υπάγεται η δραστηριότητα του φυσικού αερίου αλλά και οι ενεργειακές υπηρεσίες.

Η βασική αλλαγή που επέρχεται με τη νέα ΓΔ αφορά στο διαχωρισμό της ανάπτυξης των σταθμών ΑΠΕ από την εκμετάλλευση. Επίσης δημιουργείται υποδομή για την μελέτη του ενεργειακού μετασχηματισμού των νησιών όπου επίσης σχεδιάζει η ΔΕΗ να εντείνει τη δραστηριότητά της.

Οι αλλαγές περιλαμβάνουν επίσης την αναβάθμιση της στρατηγικής, τη δημιουργία διευθύνσεων ρυθμιστικών θεμάτων και περιβάλλοντος, την ενίσχυση της διεύθυνσης σχεδιασμού και απόδοσης και τη συνένωση όλων των διευθύνσεων προμηθειών. Για πρώτη φορά μάλιστα δημιουργήθηκε υποδομή για τη διαχείριση των αποθεμάτων, που αποτελούσε ένα μεγάλο πρόβλημα και ήδη καταγράφονται σημαντικές εξοικονομήσεις πόρων και χρημάτων.

Τέλος η επιχείρηση έχει εισάγει συστήματα διαχείρισης και αξιολόγησης προσωπικού, με συγκεκριμένα κριτήρια.

Αποεπένδυση

Τέλος, ένα ακόμη θέμα που θα επηρεάσει καθοριστικά το μέλλον της ΔΕΗ αφορά στη λιγνιτική αποεπένδυση, η επιτυχής έκβαση της οποίας θα καθορίσει πολλά για το μέλλον της εταιρείας. Σήμερα σύμφωνα με πληροφορίες αναμένεται να αναρτηθούν στο VDR του διαγωνισμού τα επικαιροποιημένα business plan για τις εταιρείες της Μελίτης και της Μεγαλόπολης.

Θα προβλέπουν την υπό όρους κερδοφορία των μονάδων υπό δύο όρους: πρώτον την εφαρμογή hedging για την αγορά δικαιωμάτων εκπομπής ρύπων και δεύτερον την έγκριση των ΑΔΙ. Βάσει του business plan το οποίο περιλαμβάνει παραδοχές για τις τιμές των ρύπων από τα 27 έως και άνω των 30 ευρώ ο τόνος, οι μονάδες θα είναι κερδοφόρες.

[Διαβάστε το άρθρο στο Capital.gr](#)