



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στρατηγικό Επιχειρησιακό Σχέδιο Ελληνικών Ταχυδρομείων

Μαθίλδη Καρακάση (mar10022)
Διδάσκων: Κωνσταντίνα Κοτταρίδη
Ιανουάριος 2012



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΠΙΝΑΚΩΝ.....	3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	5
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	21
1.2 INTRODUCTION.....	25
1.3 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΕΛΤΑ.....	28
1.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΛΤΑ.....	30
2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΕΛΤΑ	33
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	33
2.1.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	35
2.1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	46
2.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	51
2.1.4 ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ.....	57
2.1.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	66
2.1.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ & ΔΕΙΚΤΕΣ... 67	
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	71
2.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	74
2.2.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	81
2.2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	95
2.2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ.....	103
2.2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BCG.....	119
2.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST.....	122
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	129
2.3.1 Δυνάμεις.....	131
2.3.2 Αδυναμίες.....	132
2.3.3 Ευκαιρίες	134
2.3.4 Απειλές.....	137
3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	140
3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ	140
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	143
3.2.1 ΟΡΑΜΑ.....	144
3.2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	145
3.2.3 ΑΞΙΕΣ.....	146
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	150
3.4 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	154
3.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	158
3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ	161

4	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	164
4.1	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΣΤΟΧΟΙ 2011 - 2015	164
4.1.1	<i>ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ – ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ</i>	164
4.1.2	<i>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ 2003-2007</i>	166
4.1.3	<i>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2011-2015</i>	172
4.1.4	<i>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΛΤΑ 2011-2015</i>	176
4.1.5	<i>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ</i>	178
	<i>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ</i>	180
5	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	182
6	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	189

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1.3.1. Εξέλιξη Δύναμης Προσωπικού.....σελ.51	
Σχήμα 2.1.4.1.5: Αγροτικά Δρομολόγια.....σελ.65	
Σχήμα 2.2.2.1 Δημογραφική Ανάλυση.....σελ.85	
Σχήμα 2.2.2.2. Επαναπροσδιορισμός του Ρόλου των Ταχ. Οργανισμών.....σελ.87	
Σχήμα 2.2.2.2.2 Περιθώριο Καθαρού Κέρδους.....σελ.90	
Σχήμα 2.2.2.2.3 EBITDA.....σελ.92	
Σχήμα 2.3: Μεριδία Ανταγωνιστών Αγοράς Ταχυμεταφορών 1997-2002.....σελ 101	
Σχήμα 4- 1: Μήτρα BCG για τα βασικά προϊόντα του ΕΛΤΑ.....σελ.121	
Σχήμα 2.4: Ανάλυση PEST.....σελ 127	
Σχήμα 4.1.2.1 Γενικό σύνολο εσόδων.....σελ 168	
Σχήμα 4.1.2.2 %Κατανομή Προϊόντων επί κύκλου εργασιών.....σελ 171	
Σχήμα 4.1.3.1 Συνολικό κόστος προσωπικούσελ. 173	
Σχήμα 4.1.3.2 % Αύξησης Συνολικών Μισθώνσελ. 173	
Σχήμα 4.1.3.3 % Αύξηση Κόστους Προσωπικούσελ. 173	
Σχήμα 4.1.3.4 Καθαρά αποτελέσματα Περιόδου (προ φόρων).....σελ 175	
Σχήμα 4.1.5.1 Κέρδη προ Φόρων και Τόκων.....σελ 179	
Σχήμα 4.1.5.2 Αποτελέσματα προ φόρων.....σελ 179	
Σχήμα 5-1: Σύστημα Παρακολούθησης Υλοποίησης Επιχ/κών Στόχων.....σελ 184	

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ομαδοποίηση σχεδίων δράσης.....σελ. 16	
Πίνακας 2: Γενικό σύνολο εσόδων.....σελ. 17	
Πίνακας 3: Κέρδη 2003-2007.....σελ.18	
Πίνακας 4: Δείκτες ΕΛΤΑ.....σελ.19	
Πίνακας 2.1.1.1 : Προϊόντα –Υπηρεσίες ΕΛΤΑ.....σελ.37	
Πίνακας 2.2: Κατανομή Μόνιμων Εργαζομένων(Κατηγορία/ Κλάδος)σελ.53	
Πίνακας 2.4.: Κατανομή Προσωπικού βάσει Μορφωτικού Επιπέδου.....σελ.54	
Πίνακας 2.1.4.1.1: Κτίρια.....σελ.57	
Πίνακας 2.1.4.1.2: Εξέλιξη Κίνησης Ταχ. Κτιρίων.....σελ.57	
Πίνακας 2.1.4.1.3: Μεταφορικά Μέσα.....σελ.59	
Πίνακας 2.1.4.1.4: Υπηρεσιακές Λειτουργίες.....σελ.60	
Πίνακας 2.1.6.5.1: Αποτελέσματα Υπηρ. Γεν. Οικονομικού Ενδιαφέροντος....σελ.70	
Πίνακας 2.2.2.1: Κατανομή Ευρωπαϊκής Αγοράς-Μεγέθη και Τάσεις.....σελ.82	

Πίνακας 2.2.2.2: Ρυθμοί Αύξησης Ταχυδρομικού Όγκου Παγκόσμιας	
Αγοράς.....σελ	83
Πίνακας 2.2.3.1.1: Ορισμός ταχυδρομικής αγοράς και καθολικής υπηρεσίας.....σελ	96
Πίνακας 2.2.3.1.2: Βασικά μεγέθη της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς.....σελ	97
Πίνακας 2.2.3.2: Συνολική αγορά & Έσοδα ΕΛΤΑ από επιστολές & δέματα.....σελ	99
Πίνακας 4.2: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας του ΕΛΤΑ.....σελ	154
Πίνακας 4.4: Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης του ΕΛΤΑ.....σελ	157

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Το στρατηγικό – επιχειρησιακό σχέδιο του ΕΛΤΑ είναι δομημένο σε πέντε κεφάλαια:

Το **πρώτο** κεφάλαιο είναι εισαγωγικό και αφορά στο αντικείμενο και τους στόχους του έργου, την περιγραφή της αποστολής και του ρόλου του ΕΛΤΑ σύμφωνα με το καταστατικό του καθώς και τη μεθοδολογία προσέγγισης του έργου.

Το **δεύτερο** κεφάλαιο περιέχει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ΕΛΤΑ. Στο εσωτερικό περιβάλλον αναλύονται οι δραστηριότητες και οι παρεχόμενες υπηρεσίες του Οργανισμού, η οργανωτική δομή, οι κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες, τα βασικά στοιχεία της υλικοτεχνικής υποδομής, οι συμμετοχές του ΕΛΤΑ και σχολιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη δραστηριοποίησής του. Επιπλέον γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και περιγράφεται το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται ο Οργανισμός. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα χαρακτηριστικά της Ελληνικής, Ευρωπαϊκής και διεθνούς αγοράς, σε στοιχεία που αφορούν τον ανταγωνισμό, την επίδραση του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και των Ολυμπιακών Αγώνων. Τέλος στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του Οργανισμού καθώς και των απειλών και ευκαιριών, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, με βάση την τεχνική ανάλυσης SWOT.

Το **τρίτο** κεφάλαιο περιλαμβάνει το στρατηγικό σχεδιασμό του Οργανισμού, τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών επιλογών, την περιγραφή του οράματος, της αποστολής και των αξιών του ΕΛΤΑ, τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, τους δείκτες μέτρησης και τις βασικές στρατηγικές επιλογές (άξονες δράσης).

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο περιγράφονται αναλυτικά τα σχέδια δράσης του Οργανισμού, προκειμένου να υλοποιήσει τη στρατηγική του.

Το **πέμπτο** κεφάλαιο περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική ανάλυση για την περίοδο 2011-2015. Σε αυτό αρχικά αναλύονται οι παραδοχές και οι προϋποθέσεις της κατάρτισης του επιχειρησιακού σχεδίου καθώς και των στόχων εσόδων και αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης όλων των ροών, συμπεριλαμβανομένων όλων των

δαπανών ανά κατηγορία, καθώς και των προβλεπόμενων εσόδων ανά υπηρεσία – προϊόν και ακολουθεί η περιγραφή του επενδυτικού προγράμματος. Έπειτα αναλύονται οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες και τέλος το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση ευαισθησίας των οικονομικών αποτελεσμάτων του Οργανισμού όπου επισημαίνονται οι κρίσιμες παράμετροι (με βάση ορισμένες υποθέσεις για τις οικονομικές εξελίξεις στο περιβάλλον) και το μέγεθος των μεταβολών τους. Τέλος περιγράφεται η μεθοδολογία υλοποίησης και παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα κύρια σημεία του πρώτου εισαγωγικού κεφαλαίου, είναι τα εξής:

- Το **Αντικείμενο** του παρόντος έργου και λαμβάνοντας υπόψη το **Συμβόλαιο Διοίκησης μεταξύ Δημοσίου και ΕΛΤΑ, το οποίο ισχύει**, είναι ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του ΕΛΤΑ Α.Ε. για την περίοδο 2011-2015.
- Η προσέγγιση του έργου βασίζεται σε ένα **μεθοδολογικά ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού**, το οποίο περιλαμβάνει τη διατύπωση της αποστολής και του οράματος, τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων, τον προσδιορισμό των αξόνων δράσης, την ανάλυση των σχεδίων δράσης και την αποτύπωση όλων των παραπάνω σε όρους χρηματοοικονομικού αποτελέσματος για τον Οργανισμό.
- Το **ιστορικό του ΕΛΤΑ** αναφέρεται στην ίδρυση των Ελληνικών Ταχυδρομείων το 1828 με διάταγμα του Ιωάννη Καποδίστρια ενώ από τις αρχές του 1900 αρχίζει να οργανώνεται συστηματικά η Ταχυδρομική Υπηρεσία, η οποία μέχρι το 1949 συμβάδιζε με την Τηλεγραφική και Τηλεφωνική Υπηρεσία. Από το 1970 η Ταχυδρομική Υπηρεσία μετατρέπεται σε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, με την επωνυμία «Ελληνικά Ταχυδρομεία» (ΕΛΤΑ), ενώ από το 1996 λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρεία. Η **κοινωνική αναγνώριση του ΕΛΤΑ κατά τη διάρκεια της ευρείας ιστορικής του διαδρομής (175 χρόνια)** αποτελεί τη βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη του λειτουργικού του ρόλου και την καθιέρωση των νέων επιχειρησιακών του στόχων.
- Αποτυπώνεται η **αποστολή και ο ρόλος του ΕΛΤΑ**, σύμφωνα με το καταστατικό του, η οποία είναι η παροχή καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών προς όλους, σε

οποιοδήποτε σημείο της ελληνικής επικράτειας, η ανάπτυξη πέραν από τις βασικές ταχυδρομικές υπηρεσίες και νέων υπηρεσιών, η ανάπτυξη, λειτουργία και εκμετάλλευση κάθε είδους ταχυδρομικής και τεχνολογικής υποδομής και η εγκατάσταση, λειτουργία, ανάπτυξη και εκμετάλλευση κατ' αποκλειστικότητα του δημοσίου ταχυδρομικού δικτύου, σύμφωνα με το συμβόλαιο διοίκησης, που συνάπτει με το Δημόσιο κατά τις διατάξεις του νόμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΕΛΤΑ

Το **δεύτερο** κεφάλαιο περιέχει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ΕΛΤΑ. Τα κύρια σημεία της ανάλυσης του **εσωτερικού περιβάλλοντος** παρουσιάζονται παρακάτω:

- Οι βασικές κατηγορίες των υπηρεσιών του ΕΛΤΑ είναι: το επιστολικό ταχυδρομείο, ο φιλοτελισμός, τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και λοιπές & νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Πρόσθετα από το 2000 έχει συσταθεί **θυγατρική εταιρία** με σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών Ταχυμεταφοράς με την επωνυμία «**Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ΑΕ**», η εμπορική λειτουργία της οποίας άρχισε τον Ιανουάριο του 2001. Επιπλέον από το 1998 ιδρύθηκε και λειτουργεί το **Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης ΕΛΤΑ (ΚΕΚ-ΕΛΤΑ)** ενώ το 2002 συστάθηκε η **Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων (ΑΕΔΑΚ)**, στην οποία συμμετέχουν από κοινού ο ΕΛΤΑ και το Ταχυδρομικό Ταμειτήριο.
- Το 2000, ο ΕΛΤΑ προχώρησε στη λειτουργική και οργανωτική αναδιάρθρωση της εταιρικής δομής, με σκοπό τη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης διάρθρωσης (τρεις επιχειρησιακές μονάδες), ενώ οι επιμέρους δραστηριότητες του Οργανισμού υποστηρίζονται από ανεξάρτητες λειτουργικές υπηρεσίες, οι οποίες υπάγονται στις Γενικές Διευθύνσεις Τεχνικής και Τεχνολογικής Υποστήριξης, Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης. Τα όργανα Διοίκησης του ΕΛΤΑ είναι: Το Διοικητικό Συμβούλιο, το Συμβούλιο Διεύθυνσης και ο Διευθύνων Σύμβουλος ενώ στα πλαίσια του θεσμού της εταιρικής διακυβέρνησης λειτουργεί ανεξάρτητη Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία εποπτεύεται από τριμελή Ελεγκτική Επιτροπή που απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού

Συμβουλίου. Επίσης λειτουργούν 3 μόνιμα συλλογικά όργανα (επιτροπές), που απαρτίζονται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για την εποπτεία και τον έλεγχο διαφόρων λειτουργιών του Οργανισμού, τα οποία είναι: Προϋπολογισμού – Απολογισμού, Επενδύσεων και Κανονισμών, Πολιτικής αμοιβών ανώτατων στελεχών. Ο Οργανισμός απασχολεί σήμερα περίπου 8.500 άτομα.

- Οι **κύριες λειτουργίες** (φάσεις παραγωγικής διαδικασίας) του επιστολικού ταχυδρομείου είναι η περισυλλογή (περιλαμβάνει τη συλλογή των ταχυδρομικών αντικειμένων από τα γραμματοκιβώτια, τα Ταχυδρομικά Γραφεία, τα Ταχυδρομικά Πρακτορεία και τους ίδιους τους πελάτες), η διαλογή (περιλαμβάνει όλες τις φάσεις που διέρχεται ένα ταχυδρομικό αντικείμενο μετά την εισαγωγή του σε ένα Κέντρο Διαλογής), οι διαβιβάσεις (η λειτουργία αυτή εκτελείται εκτός ταχυδρομικού γραφείου και καλύπτει όλες τις φάσεις που διέρχεται ένα ταχυδρομικό αντικείμενο κατά τη διαβίβασή του από ένα ταχυδρομικό γραφείο σε ένα άλλο) και η διανομή (επίδοση των ταχυδρομικών αντικειμένων στη διεύθυνση του παραλήπτη).

Η λειτουργία της συναλλαγής είναι αυτή μέσω της οποίας οι πελάτες – πολίτες έρχονται σε άμεση επαφή με τον Οργανισμό στα σημεία πρόσβασης του Ταχυδρομικού Δικτύου και πραγματοποιούν τις ταχυδρομικές και χρηματοοικονομικές τους δοσοληψίες ή προβαίνουν σε αγορές ταχυδρομικών προϊόντων και προϊόντων τρίτων που διαθέτει ο ΕΛΤΑ.

Οι βασικές υποστηρικτικές λειτουργίες είναι: η οικονομική λειτουργία, η διοίκηση προσωπικού, η λειτουργία προμηθειών η λειτουργία τεχνολογικού εξοπλισμού και υποδομής και η λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων.

- Ο ΕΛΤΑ διαθέτει **Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα**, το οποίο παραδόθηκε στα τέλη του 2001 και λειτουργεί πλήρως και περιλαμβάνει μια σειρά από υποσυστήματα και εφαρμογές. Επιπλέον διαθέτει σημαντικές υποδομές τοπικών δικτύων σε περιφερειακό επίπεδο και εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα μέτρησης ποιότητας και νέες τεχνολογίες για την υποστήριξη των λειτουργιών (Συστήματα Αυτοματοποίησης των Συναλλαγών με τους πελάτες (RIPOSTE), Συστήματα και τεχνολογίες μέτρησης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (GREX και UNEX), με τα οποία μετράται ο χρόνος διακίνησης των

ταχυδρομικών αντικειμένων σε όλα τα στάδια, Συστήματα ιχνηλάτισης ταχυδρομικών αντικειμένων ειδικής διαχείρισης (Track & Trace), Ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου της περισυλλογής, Γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών. Τέλος ο ΕΛΤΑ ήδη υλοποιεί σημαντικές επενδύσεις για νέες υποδομές.

- Ο κύκλος Εργασιών του ΕΛΤΑ για το 2003 διαμορφώθηκαν στα 463 εκ. Ευρώ σημειώνοντας μια ετήσια αύξηση για την περίοδο 1999-2003 11,5% ενώ και τα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων συνεχώς αυξάνουν φτάνοντας τα 25,2 εκ. Ευρώ για το 2003 (λόγω των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης, της αύξησης των τιμολογίων, της ορθολογικής κοστολόγησης προϊόντων – υπηρεσιών κλπ).

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	319.368.672	353.020.230	380.322.024	430.119.932	463.223.884
% ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΣΟΔΩΝ	26,38%	10,54%	7,73%	13,09%	7,70%
ΚΕΡΔΗ	6.592.182	12.644.076	15.531.361	19.109.685	25.169.560

Η μείωση των ζημιών προηγούμενων χρήσεων από 280 εκ. Ευρώ το 1999 σε 74 εκ. Ευρώ το 2003. Τέλος επισημαίνεται ότι το κόστος προσωπικού για το έτος 2003 σημειώνει μέση ετήσια αύξηση 4,5%, καλύπτοντας το 75% του συνολικού κόστους του Οργανισμού.

Τα κύρια σημεία της ανάλυσης του **εξωτερικού περιβάλλοντος**, όπως παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους είναι τα εξής:

- Η αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών υφίσταται πρωτόγνωρες αλλαγές. Η σταδιακή απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Αγοράς σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για νέα χαρτοφυλάκια προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των λοιπών απελευθερωμένων αγορών, σηματοδοτεί μια νέα εποχή. Ο οργανισμός βρίσκεται μπροστά σε μια νέα πρόκληση, που απαιτεί μία ανταπόκριση στο υπό διαμόρφωση περιβάλλον. Απαιτείται επαναδιαπραγματεύση

των σχέσεων του Οργανισμού με το Ελληνικό Δημόσιο, που θα επιτρέψουν και την εναρμόνιση της εταιρικής δομής με τις σύγχρονες επιταγές που απορρέουν από την Οδηγία 97/67/EK, όπως τροποποιήθηκε από την 2002/39/EK. **Στα πλαίσια αυτά έχει υπογραφεί και ισχύει Συμβόλαιο Διοίκησης μεταξύ ΕΛΤΑ και Ελληνικού Δημοσίου αναφορικά με την παροχή της καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας.**

- Η **παροχή καθολικών υπηρεσιών** προσδιορίζει και το χαρακτήρα του ΕΛΤΑ ως προς τη θέση του και το ρόλο του στη λειτουργία της ταχυδρομικής αγοράς υπό την έννοια της δέσμευσης έναντι του κράτους για την προσφορά στο κοινό καθολικών υπηρεσιών αποδεκτής ποιότητας, σε προσιτές τιμές. Αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης είναι η δημιουργία, συντήρηση και επέκταση ενός εκτεταμένου ταχυδρομικού δικτύου σε όλη την επικράτεια και η προσφορά υπηρεσιών σε όλο το εύρος του δικτύου
- Τα ταχυδρομεία συνθέτουν μία από τις μεγαλύτερες **αγορές του κόσμου**, προσεγγίζοντας μία αξία της τάξης των 260 δις ευρώ, χωρίς να περιλαμβάνεται η αξία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που προσφέρουν οι βασικοί ταχυδρομικοί φορείς (περίπου 100δις ευρώ). Το μέγεθος της **Ευρωπαϊκής ταχυδρομικής αγοράς** αντιστοιχεί περίπου στο 30% της παγκόσμιας αγοράς, δηλαδή υστερεί σε ανάπτυξη σε σχέση με την αγορά των ΗΠΑ, η οποία καταλαμβάνει σχεδόν το 50%. Η αγορά διακρίνεται στην καθαρά ταχυδρομική αγορά (60%) και την λεγόμενη αγορά CEP (Courier, Express, Parcels), που καταλαμβάνει το υπόλοιπο 40%.
- Η **ανάγκη για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών** φέρεται και ως η πρωταρχική αιτία για την στροφή του ενδιαφέροντος των ταχυδρομικών οργανισμών και στον κλάδο των Logistics, με αφορμή την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η πρόκληση για τις ταχυδρομικές επιχειρήσεις είναι να αναπτύξουν υπηρεσίες βασισμένες σε νέας γενιάς πληροφοριακά συστήματα, που μαζί με τα δίκτυα φυσικής διανομής θα αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των πελατών
- Το συνολικό μέγεθος της **ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς** για το 2003 ανέρχεται περίπου στα 676 εκατομμύρια ευρώ εκ των οποίων ποσοστό περίπου 41% των συνολικών εσόδων αντιστοιχεί στην αγορά των ταχυμεταφορών. Τα 396 εκατομμύρια ευρώ αφορούν στο επιστολικό ταχυδρομείο και στα δέματα. Η

ανάπτυξη της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς τόσο σε ποσά (ετήσια ανάπτυξη μεγαλύτερη από 15%) όσο και σε όγκους αντικειμένων (ετήσια ανάπτυξη μικρότερη από την ετήσια αύξηση των εσόδων, η οποία βαίνει ελαφρώς μειούμενη) ήταν σημαντική. Επιπλέον είναι εμφανής και η σταδιακή αύξηση του μεριδίου των ταχυμεταφορών στο σύνολο της ταχυδρομικής αγοράς (από 31,5% το 1998 σε 39% το 2002 σε 41% το 2003) ενώ η αγορά ταχυμεταφορών φέρεται να εμφανίζει τη μεγαλύτερη αύξηση της τάξης του 20% ανά έτος κατά την τελευταία πενταετία.

- Ο ΕΛΤΑ είναι ο φορέας της Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα και ηγείται της ταχυδρομικής αγοράς με μερίδια: 95% στο επιστολικό ταχυδρομείο και 50% στην αγορά πληρωμών. Η υποχρέωση της Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα, αναγνωρίζεται ως η πλέον «δύσκολη» περίπτωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση: μεγάλοι ορεινοί όγκοι, απομακρυσμένες περιοχές, τεράστια νησιωτική χώρα και η πλέον άνιση κατανομή αστικού και αγροτικού πληθυσμού συνθέτουν ένα δύσκολο περιβάλλον για την παροχή καθολικών υπηρεσιών. Το δίκτυο διανομής των ΕΛΤΑ, αποτελείται από 855 ταχυδρομικά γραφεία και 4164 διανομείς, εκ των οποίων 957 εξυπηρετούν 2,7 εκ. κατοίκους και οι υπόλοιποι εξυπηρετούν 8,3εκ. κατοίκους με σημαντική δυσαναλογία στην παραγωγή ταχυδρομικής κίνησης.
- Η αγορά των ταχυμεταφορών στην Ελλάδα σημειώνει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια (ετήσια ανάπτυξη μεγαλύτερη του 20%) φτάνοντας στα 280 εκ. Ευρώ το 2003. Χαρακτηριστικό στοιχείο της αγοράς είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στο άνω άκρο της αγοράς. Πέντε εταιρείες, (ACS, DHL, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, Speedex και TNT) κατέχουν σχεδόν το 75% τη αγοράς.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι:

Η αγορά σταδιακά απελευθερώνεται με συνέπεια:



Τα έσοδα από τα υφιστάμενα προϊόντα (τα οποία αποτελούν «αγελάδες» σύμφωνα με την ανάλυση BCG) του ΕΛΤΑ μειώνονται λόγω της υποκατάστασης από νέες τεχνολογίες και αύξησης του ανταγωνισμού και άρα



Υπάρχει ανάγκη για

- την παροχή προϊόντων προστιθέμενης αξίας
- την παροχή ολοκληρωμένων – εξειδικευμένων λύσεων
- την ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών
- την **αποσύνδεση του ΕΛΤΑ από το Δημόσιο** και τη λειτουργία του στο ίδιο πλαίσιο με αυτό που λειτουργούν οι ιδιωτικές εταιρείες – ανταγωνιστές του.

Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθεται η **ανάλυση SWOT**, η οποία περιλαμβάνει:

- **Δυνατά Σημεία**

- δίκτυο & υποδομές
- αναγνωρισιμότητα – όνομα
- κοινωνική αποδοχή – ταυτότητα, γνώση αναγκών πελατών
- καθολικές υπηρεσίες – προστατευόμενος τομέας
- τεχνογνωσία, ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα

- **Αδύνατα Σημεία**

- ιδιαιτερότητες παροχής καθολικής υπηρεσίας
- μη συμμετοχή σε ολοκληρωμένα παγκόσμια δίκτυα
- έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας
- έλλειψη αυτοματοποιημένων κέντρων διαλογής
- δυσκολία προσαρμογής στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον

- θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας
- **Ευκαιρίες**
 - αξιοποίηση δικτύου
 - χρηματοοικονομικά προϊόντα
 - αξιοποίηση τεχνολογίας
 - δυνατότητα συνεργασιών
 - απελευθέρωση παγκόσμιας ταχυδρομικής αγοράς
 - Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, Φιλοτελισμός και ΟΑ 2004
- **Απειλές**
 - χαρακτηριστικά ανταγωνισμού
 - μη ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πελατών
 - ταχεία μεταβολή περιβάλλοντος
 - απελευθέρωση της αγοράς – παγκόσμια δίκτυα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Τα κύρια σημεία του τρίτου εισαγωγικού κεφαλαίου περιέχουν:

Την αποτύπωση των χαρακτηριστικών των στρατηγικών επιλογών του ΕΛΤΑ, που θα **συνδυάζουν** την διαρκή διαφοροποίηση των προϊόντων του (ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, ολοκληρωμένες λύσεις κλπ) και τις συνέργιες που θα αναπτύξει, επιδιώκοντας παράλληλα ευελιξίες στα κόστη (μέσω της αναβάθμισης των υποδομών και την ορθολογικοποίηση του δικτύου του.

Τη στρατηγική ανάλυση του Οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει την αποτύπωση:

- του οράματος
 - Επενδύουμε στην Ποιότητα και στους Ανθρώπους για ένα Σύγχρονο, Αποτελεσματικό, Καινοτόμο Οργανισμό, Ηγέτη σε όλους τους τομείς δράσης του, με ισχυρή παρουσία στη νέα οικονομία*
- της αποστολής
 - η αποστολή του ΕΛΤΑ είναι να παρέχει με υψηλή ποιότητα, ταχύτητα και αξιοπιστία: καθολικές ταχυδρομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος σε προσιτές τιμές, ολοκληρωμένες – εξειδικευμένες λύσεις προστιθέμενης αξίας για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες καθώς και προϊόντα –*

υπηρεσίες λιανικής αξιοποιώντας το εκτεταμένο ταχυδρομικό δίκτυο και τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών

- των αξιών

Ομαδικότητα, Υπευθυνότητα-Επαγγελματισμός, Αφοσίωση, Αποτελεσματικότητα, Πρωτοβουλία-Επιχειρηματικότητα, Ακεραιότητα, Αξιοκρατία, Κοινωνική Ευαισθησία

- των στρατηγικών στόχων

Βελτίωση ποιότητας, Αύξηση εσόδων – Διαφοροποίηση του μίγματος εσόδων - Βελτίωση κερδοφορίας, Βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, Αύξηση παραγωγικότητας, Πελατοκεντρική αντίληψη / Λειτουργία, Εισαγωγή καινοτομιών & νέων τεχνολογιών, Άρτια καταρτισμένο προσωπικό

- των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας

Βελτίωση ανταγωνιστικότητας, Βελτιστοποίηση Δικτύου Συναλλαγής, ΕΕΤΤ και ρύθμιση αγοράς, Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας, Ολοκληρωμένες – Εξειδικευμένες λύσεις, Εργασιακές σχέσεις

- των δεικτών μέτρησης της απόδοσης

- των στρατηγικών επιλογών – αξόνων δράσης

Ποιότητα & Συνεχής Βελτίωση Διαδικασιών, Ανάπτυξη και διάθεση νέων Υπηρεσιών Προστιθεμένης Αξίας και Νέων Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων, Συνεργασίες-Συμμαχίες, Τεχνολογία και Αυτοματοποίηση Λειτουργιών, Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, Αναδιάρθρωση και βελτιστοποίηση Δικτύου Συναλλαγής, Αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

Το επιχειρησιακό σχέδιο του ΕΛΤΑ αναπτύσσεται με βάση τις κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδίου. Με βάση την αποστολή και το νέο ρόλο του Οργανισμού καθώς και τον προσδιορισμό σαφώς οριοθετημένων αξόνων δράσης εξειδικεύεται το επιχειρησιακό έργο. Τα επιμέρους βήματα της μεθοδολογικής προσέγγισης που πραγματοποιήθηκαν στην κατεύθυνση αυτή αφορούν τη διατύπωση παραδοχών, τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και των απαιτούμενων ενεργειών στην κατεύθυνση υλοποίησής τους, τον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών

εκσυγχρονισμού και τη χρηματοοικονομική αποτύπωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική αποτύπωση του επιχειρησιακού σχεδίου αποτελεί ο προσδιορισμός των στόχων του Οργανισμού τόσο σε μεσοπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο. Μέσα από τον καθορισμό των στόχων είναι δυνατόν να καταστεί εφικτή η σύνδεσή τους με τις απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίησή τους. Σε συνέχεια της αποτύπωσης των επιχειρησιακών στόχων του Οργανισμού, ακολουθεί η ανάλυση των σχεδίων δράσης που θα συμβάλλουν στην επίτευξή τους. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι ενέργειες στις οποίες αναμένεται να προβεί ο ΕΛΤΑ, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του. Με τον τρόπο αυτό ο ΕΛΤΑ προσδιορίζει με σαφή τρόπο το έργο, το οποίο θα υλοποιήσει την επόμενη πενταετία εφόσον εκπληρωθούν οι παραδοχές του επιχειρησιακού σχεδίου.

Στον παρακάτω αποτυπώνεται η ομαδοποίηση των σχεδίων δράσης ανά άξονα δράσης.

Ομαδοποίηση σχεδίων δράσης ανά άξονα δράσης

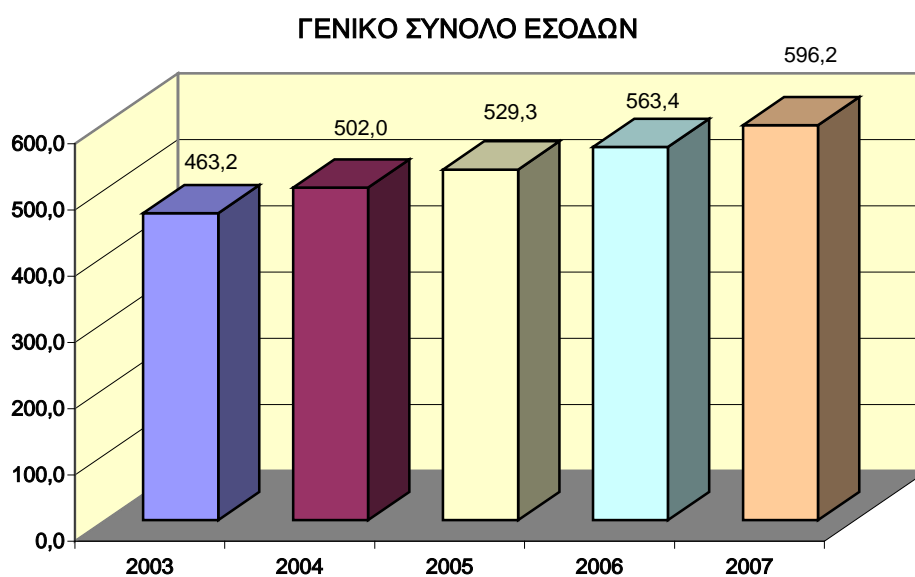
ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ	ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ
Άξονας 1: Ποιότητα & Συνεχής Βελτίωση Διαδικασιών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες
Άξονας 2: Ανάπτυξη και διάθεση νέων Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας και Νέων Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων	Ανάπτυξη της υπηρεσίας δεμάτων
	Αναβάθμιση και επέκταση των υφιστάμενων προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία
	Ανάπτυξη χρηματοοικονομικών προϊόντων & υπηρεσιών
	Διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων - υπηρεσιών ΕΛΤΑ και Τρίτων
	Ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
	Ανάπτυξη θυγατρικών εταιρειών για την προώθηση χρηματοοικονομικών προϊόντων
	Ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-services)
Άξονας 3: Συνεργασίες - Συμμαχίες	Συνεργασία με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
	Διεθνείς συνεργασίες
	Ταχυμεταφορές
Άξονας 4: Τεχνολογία & Αυτοματοποίηση Λειτουργιών	Αυτοματοποίηση κέντρων διαλογής
	Ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων δικτύου ΕΛΤΑ για την εξυπηρέτηση του πολίτη
	Ανάπτυξη Υβριδικού Ταχυδρομείου
Άξονας 5: Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού
	Αναδιοργάνωση της οργανωτικής δομής των ΕΛΤΑ
	Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης
Άξονας 6: Αναδιάρθρωση και βελτιστοποίηση δικτύου συναλλαγής	Αναδιάρθρωση και Βελτιστοποίηση δικτύου συναλλαγής
Άξονας 7: Αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας	Αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας και βελτίωση διαχείρισης των μισθώσεων ακινήτων

Πίνακας 1: Ομαδοποίηση σχεδίων δράσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

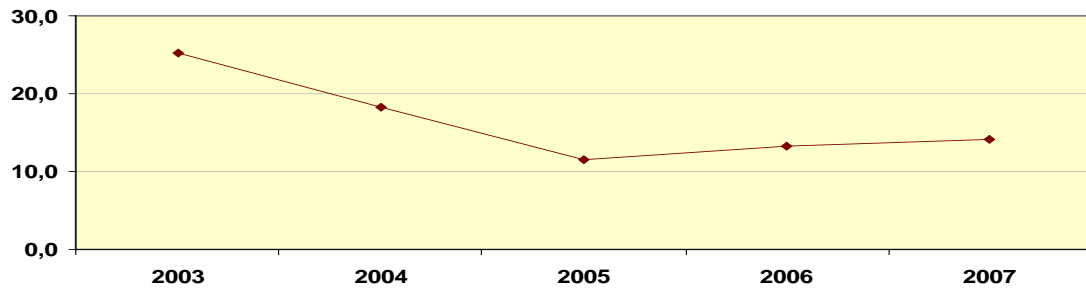
Τα κύρια σημεία του πέμπτου κεφαλαίου, που περιγράφονται παρακάτω περιλαμβάνουν τη χρηματοοικονομική ανάλυση & τους στόχους για την περίοδο 2011-2015. Ειδικότερα καταγράφονται:

- οι **βασικές πολιτικές** του ΕΛΤΑ σε σχέση με τη δανειοληπτική, εισοδηματική, τιμολογιακή πολιτική και την πολιτική προσλήψεων.
- οι βασικές **παραδοχές – προϋποθέσεις** για την επίτευξη των στόχων του ΕΛΤΑ (αύξηση ΑΕΠ, αύξηση όγκου και τιμών, εργοδοτικές εισφορές κλπ)
- η ανάλυση εσόδων ανά κατηγορία προϊόντων, τα οποία αναμένονται να ξεπεράσουν τα 596 εκ. Ευρώ το 2007 ενώ η ποσοστιαία κατανομή των προϊόντων επί του κύκλου εργασιών σταδιακά αυξάνει υπέρ των λοιπών προϊόντων σε σχέση με τα ταχυδρομικά.



Πίνακας 2: Γενικό σύνολο εσόδων

ΚΕΡΔΗ 2003 - 2007



Πίνακας 3: Κέρδη 2003-2007

- Τα κέρδη προ φόρων για τα έτη 2004 & 2005 παρουσιάζουν πτώση σε σχέση με το 2003, από το 2006 όμως σημειώνουν και πάλι άνοδο φτάνοντας στα 14,2 εκ. Ευρώ περίπου το 2007 ενώ από το 2004 αναμένεται να μοιράζεται και μέρισμα με την προϋπόθεση διαγραφής των ζημιών παρελθόντων ετών.

- Οι δείκτες του ΕΛΤΑ σημειώνουν σταδιακή βελτίωση

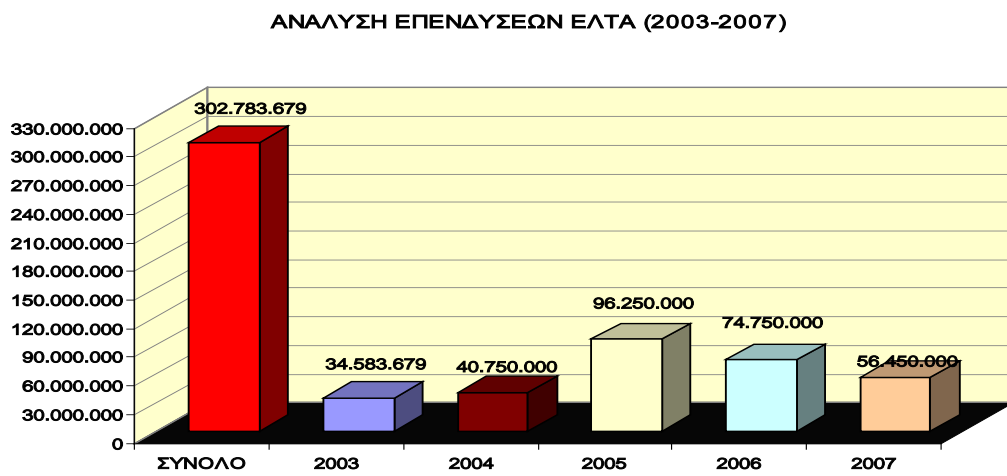
ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΗ	2003	2004	2005	2006	2007
A. ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ					
% μεταβολής εσόδων	7,68%	8,38%	5,42%	6,45%	5,82%
ΕΠΙΣΤΟΛΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ (% Μεταβολής Όγκου)	2,30%	4,36%	2,48%	2,22%	1,31%
ΔΕΜΑΤΑ (% Μεταβολής Όγκου)	-14,03%	1,36%	3,69%	4,28%	5,12%
B. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
% αποτελ. Προ φόρων - τόκων επί κύκλου εργασιών	3,62%	2,17%	1,11%	1,32%	1,36%
% αποτελ. Προ φόρων επί κύκλου εργασιών	5,43%	3,64%	2,17%	2,36%	2,38%
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	12,84%	11,10%	5,37%	4,99%	4,71%
Γ ΔΕΙΚΤΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ - ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ					
Δάνεια προς ίδια κεφάλαια	2,57	2,30	1,82	1,52	1,39
Γενική επιβάρυνση (υποχρεώσεις/σύνολο παθητικού)	0,59	0,57	0,54	0,50	0,49
Άμεση Ρευστότητα (Διαθέσιμα/βραχ. Υποχρ)	0,37	0,27	0,22	0,18	0,14
Δ. ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
% αύξησης κόστους προσωπικού	4,5%	7,6%	7,7%	6,3%	6,1%
% αύξησης κόστους μισθών & εισφορών	5,0%	7,8%	7,1%	6,1%	6,1%
Κόστος προσωπικού/κύκλο εργασιών	75,20%	74,7%	76,3%	76,2%	76,4%
% αύξηση κόστους ανά υπάλληλο	1,20%	6,2%	6,2%	6,3%	6,8%

Πίνακας 4: Δείκτες ΕΛΤΑ

- Σημαντικές είναι και οι επενδύσεις του Οργανισμού, περίπου 302,8 εκ Ευρώ για την περίοδο 2003-2007. Στις επενδύσεις αυτές δεν συμπεριλαμβάνεται η συμμετοχή του ΕΛΤΑ στο μετοχικό κεφάλαιο του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.

Τέλος καταγράφεται η μεθοδολογία υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου, όπου περιγράφεται αναλυτικά ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

1



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών υφίσταται πρωτόγνωρες αλλαγές. Η δρομολογημένη απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Ταχυδρομικής Αγοράς σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για νέα χαρτοφυλάκια προϊόντων και υπηρεσιών στα πρότυπα των λοιπών απελευθερωμένων αγορών, σηματοδοτεί μια νέα εποχή. Κρατικοί και μη ταχυδρομικοί οργανισμοί αναζητούν εναλλακτικές οδούς για να ισχυροποιήσουν τη θέση τους και να θέσουν τις βάσεις εκείνες που θα μεγιστοποιήσουν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά, μέσα από στρατηγικές συμμαχίες, εξαγορές, συγχωνεύσεις και κοινές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Η επιτακτική ανάγκη εκσυγχρονισμού υποκινείται από τη δυνατότητα υποκατάστασης ταχυδρομικών υπηρεσιών από ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας, από τη τάση αναδιάρθρωσης και αναδιοργάνωσης σε άλλους βιομηχανικούς και ήδη απελευθερωμένους κλάδους και από την σε εξέλιξη απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς. Στα πλαίσια αυτά ο ΕΛΤΑ βρίσκεται μπροστά σε μια νέα πρόκληση, που απαιτεί ανταπόκριση και προσαρμογή στο υπό διαμόρφωση περιβάλλον. Απαιτείται επαναδιαπραγμάτευση των σχέσεων του με το Ελληνικό Δημόσιο, που θα επιτρέψουν και την εναρμόνιση της εταιρικής δομής και λειτουργίας με τις σύγχρονες επιταγές που απορρέουν από την Οδηγία 96/67/ΕΚ, όπως αυτή τροποποιήθηκε με την Οδηγία 2002/39 ΕΚ.

Αντικείμενο του παρόντος έργου και λαμβάνοντας υπόψη το **Συμβόλαιο Διοίκησης μεταξύ Δημοσίου και ΕΛΤΑ, το οποίο ισχύει**, είναι ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του ΕΛΤΑ Α.Ε. για την περίοδο 2011-2015.

Στο πλαίσιο αυτό επιμέρους **στόχοι του έργου** είναι :

- ο καθορισμός των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του Οργανισμού,
- η ανάλυση της εξέλιξης των δραστηριοτήτων του Οργανισμού
- το σχέδιο δράσης για την προώθηση του έργου του ΕΛΤΑ Α.Ε,

- η εξέταση νέων ευκαιριών του περιβάλλοντος, οι οποίες θα επιφέρουν τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του Οργανισμού και την ισχυροποίησή του στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς και
- η ανάπτυξη του λειτουργικού πλαισίου με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών και μεθοδολογιών Διοίκησης και πληροφορικής για την εκπλήρωση των στόχων του.

Η προσέγγιση του έργου βασίζεται σε ένα **μεθοδολογικά ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού**, βασισμένο στα πλέον σύγχρονα εργαλεία στρατηγικού & επιχειρησιακού σχεδιασμού. **Ο τελικός στόχος είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων σχεδίων δράσης που πρέπει να αναπτύξει ο Οργανισμός ώστε, εκμεταλλευόμενος τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και τις εξωτερικές ευκαιρίες, να επιτύχει την εκπλήρωση της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.** Στα πλαίσια αυτά η μεθοδολογική προσέγγιση περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

ΟΡΑΜΑ

Το πρώτο στάδιο για την χάραξη της στρατηγικής αποτελεί η διατύπωση του οράματος του Οργανισμού, το οποίο είναι μια άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μια καθοδηγητική έννοια, για το τι προσπαθεί να κάνει ο οργανισμός και για το τι προσπαθεί να γίνει ο ίδιος. Το όραμα για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι εύκολα μεταδόσιμο, κατανοητό και επικεντρωμένο, παρορμητικό και να εμπνέει, επιθυμητό, μετρήσιμο, εφικτό, περιεκτικό, ευέλικτο & με προοπτική.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ (Λόγος ύπαρξης)

Το δεύτερο στάδιο για την χάραξη της στρατηγικής αποτελεί η διατύπωση της αποστολής, της ταυτότητας δηλαδή του Οργανισμού που τον διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Η διατύπωση είναι γενική, ξεκάθαρη, σαφής σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και οριοθετεί την δράση και το στόχο ύπαρξής του, χωρίς να υπεισέρχεται σε ποσοτικούς και χρονικούς προσδιορισμούς.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (Ποιοτικά χαρακτηριστικά επιτυχίας)

Το όραμα εξειδικεύεται και συγκεκριμενοποιείται στη συνέχεια μέσα από τη διατύπωση σαφών στρατηγικών στόχων, οι οποίοι εκτός των άλλων αποτελούν ένα

ποιοτικό μέτρο επιτυχίας της αποστολής του Οργανισμού. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με τις συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και συμβατοί με την αποστολή και το όραμα. Η επιτυχία των στόχων αυτών συνεπάγεται την εκπλήρωση του οράματος, καλύπτουν δε τα επιμέρους κριτήρια επιτυχίας, θεωρημένα τόσο από την οπτική πλευρά των μετόχων όσο και του πελάτη-αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ (Τρόπος υλοποίησης στρατηγικών στόχων)

Οι άξονες δράσης περιγράφουν το πλαίσιο των δράσεων που θα πρέπει να αναπτύξει ο Οργανισμός ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Αποτελούν διακριτές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να εκπληρώσει το σύνολο των στόχων του με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες ευκαιρίες και περιορισμούς που υπεισέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων συμβαδίζει με την επιτυχή υλοποίηση του συνόλου των αξόνων δράσης, παρόλο που είναι πιθανό κάποιος άξονας δράσης να συντελεί περισσότερο ή λιγότερο στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Για κάθε άξονα δράσης πρέπει να είναι σαφές και ξεκάθαρο ποιόν ή ποιους στόχους εξυπηρετεί.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ (Τι επιχειρησιακό έργο περιλαμβάνεται στο πλαίσιο κάθε άξονα).

Κάθε ένας από τους επιχειρηματικούς άξονες δράσης αναλύεται σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων, που θα πρέπει να αναπτύξει ο Οργανισμός στα πλαίσια υλοποίησης του έργου του. Είναι το αποτέλεσμα ενός συνόλου ενεργειών και έχουν συγκεκριμένο στόχο, περιγραφή και αποδέκτη. Η κατηγοριοποίησή τους γίνεται με κριτήριο τη μεγαλύτερη δυνατή συνοχή και συσχέτιση με τον άξονα δράσης στον οποίο υπάγονται. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί ήδη να παρέχονται και να επιβάλλεται η περαιτέρω ανάπτυξη και αξιοποίησή τους ή να πρόκειται για νέες που κρίνεται σκόπιμο να αναπτυχθούν. Πάντα βέβαια προκύπτουν ως αποτέλεσμα των τάσεων και εξελίξεων, των δυνατοτήτων-ευκαιριών και των περιορισμών, που τίθενται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Η εξειδίκευση των ενεργειών, που απαιτούνται για την ανάπτυξη /βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και την ανάπτυξη του πλαισίου εσωτερικών υποστηρικτικών δράσεων και η αποτύπωση όλων

των παραπάνω σε όρους χρηματοοικονομικού αποτελέσματος, αποτελούν αντικείμενο του επιχειρησιακού σχεδίου.

1.2 INTRODUCTION

PURPOSE AND METHODS OF IMPLEMENTATION

The postal market is unprecedented changes. The deployed release of the European Postal Market in conjunction with the introduction of new technologies and increased consumer demand for new products and services portfolios to the standards of other deregulated markets, marks a new era. Government and non-postal organizations seeking alternative ways to consolidate their position and to lay the groundwork that will maximize all of their activities in domestic and international markets through strategic alliances, acquisitions, mergers and joint business ventures.

The urgent need for modernization is driven by the substitution of postal services from electronic media from the tendency of restructuring and reorganization in other industrial sectors and already liberated by the ongoing liberalization of the postal market. In this context, the Post Office is facing a new challenge that requires a response and adaptation to the environment under development. Require renegotiation of relations between the Greek government, which will allow and the harmonization of corporate structure and function with modern requirements arising from Directive 96/67/EC as amended by Directive 2002/39 EC.

Purpose of this project and taking into account the Contract between the State Administration and Post Office, which is, is the Strategic and Operational Planning of the SA Post Office for the period 2011-2015.

In this specific project objectives are:

- the definition of strategic and operational objectives of the Agency
- analysis of the development activities of the Agency
- Action Plan to promote the work of ELTA SA
- consideration of new opportunities of the environment, which will lead to improving the competitiveness of the Agency and the strengthening of the modern business environment, and
- developing the operational framework with the use of modern technologies and methodologies and IT Management to meet its objectives.

The project approach is based on a methodological framework for developing integrated strategic planning, based on the most modern tools of strategic and operational planning. The ultimate goal is to identify specific action plans to be developed by the Agency that, taking advantage of internal strengths and external opportunities to succeed in fulfilling its mission and strategic objectives more effectively. In this context, the methodological approach includes the following:

VISION

The first stage of the strategy is to provide the vision of the Agency, which is a view of the future direction of an organization and the road to follow. It is a guiding concept for what it is trying to make the organization and what it is trying to do the same. The vision to be effective should be easily transmissible, understandable and focused, impulsive and inspiring, desirable, measurable, achievable, comprehensive, flexible and in perspective.

MISSION (rationale)

The second phase of the strategy is to provide the mission, the identity that the Agency sets him apart from the competition. The formulation is general, straightforward, clear to all staff and outlines the action and the goal of existence, without going into quantitative and temporal determinations.

STRATEGIC OBJECTIVES (Qualitative characteristics of success)

The vision embodied specialized and then through the formulation of clear strategic objectives, which among other things is a qualitative measure of success of the Agency's mission. The strategic objectives are realistic in relation to conditions of internal and external environment and compatible with the mission and vision. The success of these objectives should fulfill the vision and cover the individual success criteria, endorsed by both the visual aspect of the shareholders and the client-recipient of service.

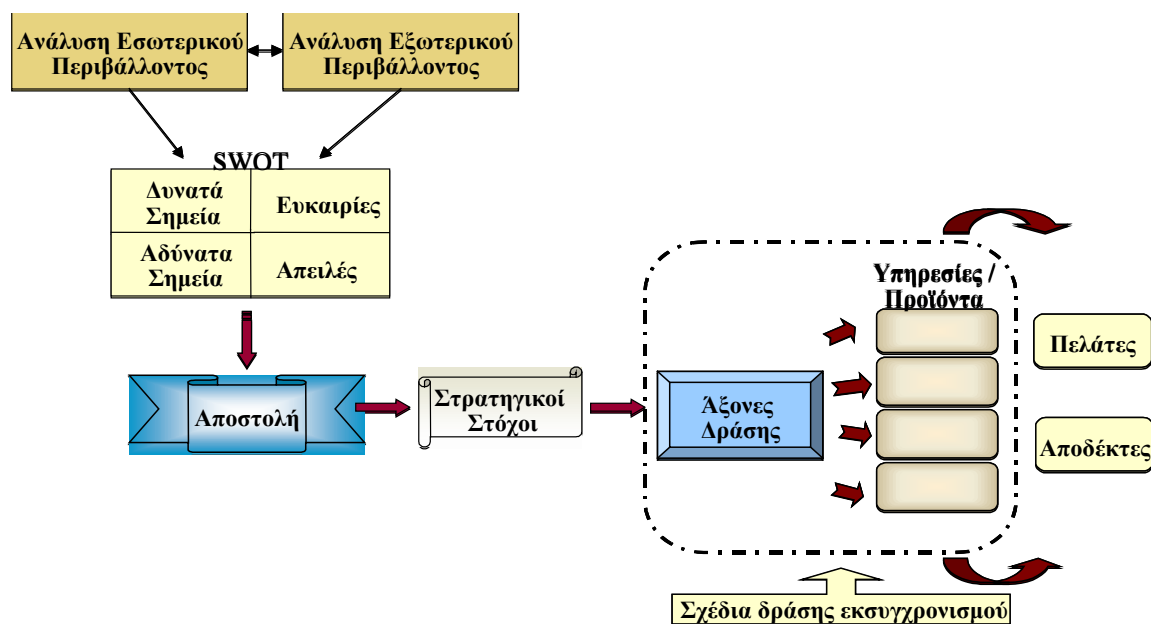
LINES OF ACTION (How to implement strategic objectives)

The action lines describe the framework for actions to be developed by the Agency to achieve its strategic goals. Are distinct directions to be followed in order to fulfill all the objectives in the most efficient manner, taking into account the given opportunities and constraints involved in internal and external environment. The strategic objectives in line with the successful implementation of all the action lines, although it is likely that line of action to contribute more or less to achieve a particular goal. For each action line should be clear and unambiguous Who or what goals it serves.

ACTIVITIES - ACTION PLANS (What operational work included in each axis).

Each of the business lines of action is analyzed in a set of activities that will be developed by the Agency in implementing the project. It is the result of a set of actions and a specific aim, description and recipient. The categorization is based on its maximum consistency and correlation with the axis of action to which they belong. These activities may already be available and should be further developed and exploited or are new to it should be developed. Always, of course, arise as a result of trends and developments, opportunities, opportunities and constraints posed by the internal and external environment. The specificity of the actions required to develop / improve services and develop the framework for internal support operations and capture all of the above in terms of financial results are subject to the operational plan.

Στο ακόλουθο σχήμα απεικονίζεται η μεθοδολογική προσέγγιση για την κατάρτιση του Στρατηγικού – Επιχειρησιακού Σχεδίου του ΕΛΤΑ.



Η μεθοδολογία ανάπτυξης ενός επιχειρησιακού σχεδίου βασίζεται στις κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδίου και προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του ΕΛΤΑ. Με βάση την αποστολή και το όραμα, που απορρέουν από το Στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και τον προσδιορισμό σαφώς οριοθετημένων αξόνων δράσης, εξειδικεύεται το επιχειρησιακό έργο. Η μεθοδολογική προσέγγιση του επιχειρησιακού σχεδίου έχει ως άξονα σχεδιασμού την ανίχνευση και αποτύπωση των υφισταμένων δομών λειτουργίας και οργάνωσης και την παρουσίαση ολοκληρωμένων προτάσεων για τη βελτίωσή τους. Τα επιμέρους βήματα που πραγματοποιούνται στην κατεύθυνση αυτή αφορούν τη διατύπωση παραδοχών, τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και των απαιτούμενων ενεργειών στην κατεύθυνση υλοποίησής τους, τον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών εκσυγχρονισμού και την χρηματοοικονομική αποτύπωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Σε συνέχεια της αποτύπωσης των επιχειρησιακών στόχων ακολουθεί η ανάλυση των σχεδίων δράσης, που θα συμβάλλουν στην επίτευξή τους. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι ενέργειες στις οποίες αναμένεται να προβεί ο Οργανισμός και οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του. Τέλος η αποτύπωση όλων των παραπάνω σε όρους χρηματοοικονομικού αποτελέσματος για τον Οργανισμό καθώς και ο υπολογισμός των βραχυπρόθεσμων οικονομικών αποτελεσμάτων ολοκληρώνει τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προσδιορίζει σαφώς το ρεαλιστικό χαρακτήρα του με βάση τις κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδίου. Η χρηματοοικονομική ανάλυση περιλαμβάνει τον οικονομικό προγραμματισμό και την παρουσίαση των προβλεπόμενων εσόδων και δαπανών όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν σύμφωνα με τις παραδοχές, τους στόχους και τα σχέδια δράσης.

1.3 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΕΛΤΑ

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία ιδρύθηκαν το 1828 με διάταγμα του Ιωάννη Καποδίστρια, τον πρώτο κυβερνήτη του σύγχρονου ελληνικού κράτους. Τα πρώτα γραφεία της ταχυδρομικής υπηρεσίας ανοίγουν στο Ναύπλιο (τότε πρωτεύουσα της Ελλάδας), στην Τρίπολη, στην Επίδαυρο και στο νησί της Σύρου. Η οργάνωση της νεοσύστατης ελληνικής πολιτείας ήταν ακόμα στα σπάργανα και η ανάπτυξη της επέβαλε την καθιέρωση κάποιων βασικών επικοινωνιακών διόδων σε προσωρινά ευάριθμους αλλά γεωγραφικά σημαντικούς κόμβους της ελληνικής επικράτειας.

Από τις αρχές του 1900 αρχίζει να οργανώνεται συστηματικά η Ταχυδρομική Υπηρεσία, η οποία μέχρι το 1949 συμβάδιζε με την Τηλεγραφική και Τηλεφωνική Υπηρεσία, υπαγόμενη μέχρι το 1914 στο Υπουργείο Εσωτερικών και μετέπειτα στο Υπουργείο Μεταφορών. Το 1949 δημιουργήθηκε ο ΟΤΕ με τη μορφή Α.Ε., οπότε οι λειτουργικοί προσανατολισμοί των δύο Οργανισμών διαφοροποιήθηκαν, εντασσόμενοι πλέον στις εξειδικευμένες επιχειρησιακές και κοινωνικές τους αποστολές.

Από το 1970 η Ταχυδρομική Υπηρεσία μετατρέπεται σε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, με την επωνυμία «Ελληνικά Ταχυδρομεία» (ΕΛΤΑ), ενώ από το 1996 λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρεία.

Η κοινωνική αναγνώριση του ΕΛΓΑ κατά τη διάρκεια της ευρείας ιστορικής του διαδρομής (175 χρόνια) αποτελεί τη βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη του λειτουργικού του ρόλου και την καθιέρωση των νέων επιχειρησιακών του στόχων.

1.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΛΤΑ

Σύμφωνα με το καταστατικό του, η αποστολή του ΕΛΤΑ είναι:

- I. Η παροχή καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών προς όλους, σε οποιοδήποτε σημείο της ελληνικής επικράτειας. Η καθολική ταχυδρομική υπηρεσία περιλαμβάνει:
 - την περισυλλογή, τη μεταφορά, τη διαλογή και τη διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων βάρους έως δύο χιλιόγραμμων
 - τη συλλογή, τη μεταφορά, τη διαλογή και τη διανομή των ταχυδρομικών δεμάτων βάρους έως είκοσι χιλιόγραμμων
 - τις υπηρεσίες των συστημένων και των αποστολών με δηλωμένη αξία
- II. Η ανάπτυξη πέραν από τις βασικές ταχυδρομικές υπηρεσίες και νέων υπηρεσιών όπως ταχυμεταφορές, ανταλλαγής εγγράφων, υπηρεσίες που συνδυάζουν τις νέες τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες με στοιχεία των υπηρεσιών του ταχυδρομείου, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ταχυδρομικές επιταγές και πάσης φύσεως ταχυδρομικές υπηρεσίες σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- III. Η ανάπτυξη, λειτουργία και εκμετάλλευση κάθε είδους ταχυδρομικής και τεχνολογικής υποδομής.
- IV. Η εγκατάσταση, λειτουργία, ανάπτυξη και εκμετάλλευση κατ' αποκλειστικότητα του δημοσίου ταχυδρομικού δικτύου, σύμφωνα με το συμβόλαιο διοίκησης, που συνάπτει με το Δημόσιο κατά τις διατάξεις του νόμου.

Πέρα των ανωτέρω ο ΕΛΤΑ μπορεί να δραστηριοποιηθεί και στα ακόλουθα:

- Ο ΕΛΤΑ μπορεί να αναλαμβάνει, με σύμβαση για λογαριασμό τρίτων την πώληση προς το κοινό, μέσω του δικτύου του, ομολόγων, εντόκων γραμματίων και άλλων ενσώματων ή άυλων τίτλων Ελληνικού Δημοσίου και τραπεζών, αμοιβαίων κεφαλαίων ή άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων καθώς και ασφαλιστικών προϊόντων, να δέχεται για λογαριασμό του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και άλλων πιστωτικών ή χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων καταθέσεις ή αναλήψεις χρημάτων, να παραλαμβάνει έγγραφα και δικαιολογητικά κοινού προς τα ιδρύματα αυτά για συνομολόγηση ή

εξυπηρέτηση δανείων, να συνδέει το δίκτυο τερματικών ΑΤΜ με αντίστοιχα διατραπεζικά και άλλα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και γενικά να εκτελεί τις υπηρεσίες που συνομολογεί με το Δημόσιο ή τα παραπάνω ιδρύματα.

- Ο ΕΛΤΑ μπορεί να αποφασίσει τη σύσταση προσωπικών ταχυδρομικών λογαριασμών στο σύστημα της ταχυπληρωμής με έντοκες καταθέσεις φυσικών και νομικών προσώπων, διακινούμενες με ειδικές εντολές για εισπράξεις ή πληρωμές, ως και να εκδίδει μόνος του ή σε συνεργασία με τρίτους πιστωτικές κάρτες και να τις διαθέτει στους κατόχους των προσωπικών ταχυδρομικών λογαριασμών.
- Η είσπραξη για λογαριασμό του ελληνικού δημοσίου φόρου προστιθέμενης αξίας, φόρου εισοδήματος και οποιουδήποτε άλλου φόρου ή τέλους με τους όρους σύμβασης, που συνάπτεται μεταξύ του Υπ. Οικονομίας & Οικονομικών και του ΕΛΤΑ
- Η πληρωμή των αποδοχών των υπαλλήλων του Δημοσίου και νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου καθώς και ΔΕΚΟ, ύστερα από υπογραφή σύμβασης του ΕΛΤΑ με κάθε φορέα.
- Η διαβίβαση στις αρμόδιες υπηρεσίες, τα ΝΠΔΔ, τους ΟΤΑ, υπηρεσίες και φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, αιτήσεων πολιτών με τα συνημμένα δικαιολογητικά και η είσπραξη του αντιτίμου των κατά περίπτωση προβλεπόμενων αντίστοιχων τελών, ενσήμων, δικαιωμάτων και παραβόλων για λογαριασμό του Δημοσίου και των άλλων φορέων, καθώς και η παράδοση αδειών, βεβαιώσεων και πιστοποιητικών που αποστέλλονται από τις αρμόδιες δημόσιες υπηρεσίες και φορείς στους πολίτες με παράλληλη είσπραξη των προβλεπόμενων τελών, ενσήμων και παραβόλων. Για τις υπηρεσίες αυτές συνάπτεται σύμβαση του ΕΛΤΑ με το Ελληνικό Δημόσιο.
- Η εκπόνηση μελετών για λογαριασμό τρίτων και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και τεχνογνωσίας σε τρίτους στην Ελλάδα και στην αλλοδαπή.
- Η επαγγελματική εκπαίδευση και η εν γένει διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μισθωτών και μη, για την απασχόλησή του στον ΕΛΤΑ, ή σε τρίτους καθώς και η παροχή ή διάθεση επιστημονικού και ειδικευμένου τεχνικού ή άλλου προσωπικού προς τρίτους.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο του Οργανισμού έχει δομηθεί έτσι ώστε να είναι συμβατό με την αποστολή και το ρόλο του σε σχέση με το είδος και το εύρος των ταχυδρομικών και λοιπών υπηρεσιών που ο ΕΛΤΑ καλείται να παρέχει στο κοινό. Πρέπει να τονισθεί ότι το πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, που αναλύεται στη συνέχεια, λαμβάνει υπόψη τη βασική αποστολή του Οργανισμού για την παροχή αποκλειστικών και καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών με ποιότητα και σε προσιτές τιμές οικουμενικά.

2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΕΛΤΑ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα κύρια σημεία της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτή παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους περιλαμβάνουν:

- Οι βασικές κατηγορίες των υπηρεσιών του ΕΛΤΑ είναι: το επιστολικό ταχυδρομείο, ο φιλοτελισμός, τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και λοιπές & νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Πρόσθετα από το 2000 έχει συσταθεί **θυγατρική εταιρία** με σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών Ταχυμεταφοράς με την επωνυμία «**Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ΑΕ**», η εμπορική λειτουργία της οποίας άρχισε τον Ιανουάριο του 2001. Επιπλέον από το 1998 ιδρύθηκε και λειτουργεί το **Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης ΕΛΤΑ (ΚΕΚ-ΕΛΤΑ)** ενώ το 2002 συστάθηκε η **Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων (ΑΕΛΑΚ)**, στην οποία συμμετέχουν από κοινού ο ΕΛΤΑ και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο.
- Το 2000, ο ΕΛΤΑ προχώρησε στη λειτουργική και οργανωτική αναδιάρθρωση της εταιρικής δομής, με σκοπό τη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης διάρθρωσης (τρεις επιχειρησιακές μονάδες), ενώ οι επιμέρους δραστηριότητες του Οργανισμού υποστηρίζονται από ανεξάρτητες λειτουργικές υπηρεσίες. Τα όργανα Διοίκησης του ΕΛΤΑ είναι: Το Διοικητικό Συμβούλιο, το Συμβούλιο Διεύθυνσης και ο Διευθύνων Σύμβουλος ενώ στα πλαίσια του θεσμού της εταιρικής διακυβέρνησης λειτουργεί ανεξάρτητη Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία εποπτεύεται από τριμελή Ελεγκτική Επιτροπή που απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης λειτουργούν 3 μόνιμα συλλογικά όργανα (επιτροπές), που απαρτίζονται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για την εποπτεία και τον έλεγχο διαφόρων λειτουργιών του Οργανισμού, τα οποία είναι: Προϋπολογισμού – Ισολογισμού, Επενδύσεων και Κανονισμών, Πολιτικής αμοιβών ανώτατων στελεχών. Ο Οργανισμός απασχολεί σήμερα περίπου 8.500 άτομα.

- Οι **κύριες λειτουργίες** (φάσεις παραγωγικής διαδικασίας) του επιστολικού ταχυδρομείου είναι η περισυλλογή (περιλαμβάνει τη συλλογή των ταχυδρομικών αντικειμένων από τα γραμματοκιβώτια, τα Ταχυδρομικά Γραφεία, τα Ταχυδρομικά Πρακτορεία και τους ίδιους τους πελάτες), η διαλογή (περιλαμβάνει όλες τις φάσεις που διέρχεται ένα ταχυδρομικό αντικείμενο μετά την εισαγωγή του σε ένα Κέντρο Διαλογής), οι διαβιβάσεις (Η λειτουργία αυτή εκτελείται εκτός ταχυδρομικού γραφείου και καλύπτει όλες τις φάσεις που διέρχεται ένα ταχυδρομικό αντικείμενο κατά τη διαβίβασή του από ένα ταχυδρομικό γραφείο σε ένα άλλο) και η διανομή (επίδοση των ταχυδρομικών αντικειμένων στη διεύθυνση του παραλήπτη).

Η λειτουργία της συναλλαγής είναι αυτή μέσω της οποίας οι πελάτες – πολίτες έρχονται σε άμεση επαφή με τον Οργανισμό στα σημεία πρόσβασης του Ταχυδρομικού Δικτύου και πραγματοποιούν τις ταχυδρομικές και χρηματοοικονομικές τους δοσοληψίες ή προβαίνουν σε αγορές ταχυδρομικών προϊόντων και προϊόντων τρίτων που διαθέτει ο ΕΛΤΑ.

Οι βασικές **υποστηρικτικές λειτουργίες** είναι: η οικονομική λειτουργία, η διοίκηση προσωπικού, η λειτουργία τεχνολογικού εξοπλισμού και υποδομής και η λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων.

- Ο ΕΛΤΑ διαθέτει **Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Οικονομικών και Διοικητικών Εφαρμογών**, το οποίο παραδόθηκε στα τέλη του 2001 και λειτουργεί πλήρως και περιλαμβάνει μια σειρά από υποσυστήματα και εφαρμογές. Επιπλέον διαθέτει σημαντικές υποδομές τοπικών δικτύων σε περιφερειακό επίπεδο και εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα μέτρησης ποιότητας και νέες τεχνολογίες για την υποστήριξη των λειτουργιών (Συστήματα Αυτοματοποίησης των Συναλλαγών με τους πελάτες (RIPOSTE), Συστήματα και τεχνολογίες μέτρησης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (GREX και UNEX), με τα οποία μετράται ο χρόνος διακίνησης των ταχυδρομικών αντικειμένων σε όλα τα στάδια, Συστήματα ιχνηλάτισης ταχυδρομικών αντικειμένων ειδικής διαχείρισης (Track & Trace), Ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου της περισυλλογής, Γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών. Τέλος ο ΕΛΤΑ ήδη υλοποιεί σημαντικές επενδύσεις για νέες υποδομές.

2.1.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η λειτουργία του ΕΛΤΑ ορίζεται σήμερα μέσα από δύο αυτόνομες Επιχειρησιακές Μονάδες, η δραστηριοποίηση των οποίων καλύπτει το γεωγραφικό δίκτυο του Οργανισμού. Οι μονάδες Επιστολικού Ταχυδρομείου, Δικτύου Λιανικής και Συναλλαγής λειτουργούν σε καθημερινή βάση με σκοπό την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών και της αγοράς. Οι υπηρεσίες - προϊόντα που προσφέρονται από τον ΕΛΤΑ, παρουσιάζονται συνοπτικά στον επόμενο πίνακα και αναλύονται ως εξής:

ΠΡΟΪΟΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ*
ΕΠΙΣΤΟΛΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	
Α΄ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΥ
Β΄ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΥ
EXPRESS ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	
ΣΥΣΤΗΜΕΝΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΥ
ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ - ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	ΚΥ
ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΛΗΠΤΗ	ΚΥ
ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΧΩΡΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΛΗΠΤΗ	
INFOPOST	ΚΥ
PRESSPOST	ΚΥ
BUSINESS EXPRESS POST	ΚΥ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΟ	
ΑΠΛΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΗ	ΚΥ
ΣΥΣΤΗΜΕΝΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΗ	ΚΥ
ΕΠΙΣΤΟΛΗ EXPRESS ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΗ	
ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟ	ΚΥ
ΔΕΜΑΤΑ	
ΔΕΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΥ
ΔΕΜΑ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΟ	ΚΥ
ΔΕΜΑ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟ	ΚΥ
ΦΙΛΟΤΕΛΙΣΜΟΣ	
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	
ΚΙΝΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΥΓΟΕ
ΚΙΝΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΥΓΟΕ
EUROGIRO	
WESTERN UNION	
ΤΑΧΥΠΛΗΡΩΜΗ	
ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΤΑΧΥΠΛΗΡΩΜΗΣ	ΥΓΟΕ
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΤΑΧΥΠΛΗΡΩΜΗΣ	ΥΓΟΕ
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ POST GIRO - TAX. ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ	

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟΥ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ	ΥΓΟΕ
ΤΡΕΧΟΥΜΕΝΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ POST GIRO	
ΠΛΗΡΩΜΗ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	
ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΙΚΑ	ΥΓΟΕ
ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΟΓΑ	ΥΓΟΕ
ΛΟΙΠΑ ΒΟΗΘΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	ΥΓΟΕ
ΛΟΙΠΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
ΛΟΙΠΕΣ & ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΡΙΤΩΝ	
ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	

* ΚΥ = Καθολική Υπηρεσία, ΥΓΟΕ = Υπηρεσία Γενικού
Οικονομικού Ενδιαφέροντος

Πίνακας 2.1.1.1 : Προϊόντα –Υπηρεσίες ΕΛΤΑ

- **Καθολικές Ταχυδρομικές Υπηρεσίες**

Η παροχή καθολικών υπηρεσιών προσδιορίζει και το χαρακτήρα του ΕΛΤΑ ως προς τη θέση του και το ρόλο του στη λειτουργία της ταχυδρομικής αγοράς υπό την έννοια της δέσμευσης έναντι του κράτους για την προσφορά στο κοινό καθολικών υπηρεσιών αποδεκτής ποιότητας, σε προσιτές τιμές. Αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης είναι η διατήρηση και λειτουργία ενός εκτενούς ταχυδρομικού δικτύου με

ταχυδρομικά γραφεία και ταχυδρομικά πρακτορεία σε όλη την επικράτεια και η προσφορά υπηρεσιών σε όλο το εύρος του δικτύου.

Αποκλειστικές Υπηρεσίες

Η οδηγία 97/67/ΕΚ που ενσωματώθηκε στην Ελληνική Νομοθεσία με το νόμο Ν.2668/1998 όπως τροποποιήθηκε με τον 3185/2003 καθορίζει και τα όρια του αποκλειστικού τομέα. Οι υπηρεσίες που παρέχονται αποκλειστικά από τον ΕΛΤΑ ορίζονται ως εξής:

- Περισυλλογή, μεταφορά και διαλογή εσωτερικής και εξωτερικής αλληλογραφίας και διαφημιστικού υλικού, βάρους έως 350gr (100 gr από το 2003 και 50 gr από το 2006) για αντικείμενα αλληλογραφίας ή μεμονωμένα αντικείμενα και των οποίων το όριο τιμής είναι λιγότερο από το πενταπλάσιο (τριπλάσιο από το 2003) του βασικού τέλους για επιστολή 20 gr Α' προτεραιότητας.

Επιπλέον ο ΕΛΤΑ έχει το αποκλειστικό δικαίωμα για την:

- Έκδοση γραμματοσήμων, τοποθέτηση γραμματοκιβωτίων και διαχείριση συστημένων επιστολών στα πλαίσια δικαστικών ή διοικητικών διαδικασιών.
- Χρήση της εμπορικής επωνυμίας “Ελληνικά Ταχυδρομεία” και “ΕΛΤΑ”
- Χρήση του ταχυδρομικού κώδικα για τη διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων
- Ανάπτυξη του δημόσιου ταχυδρομικού δικτύου.

Μη Αποκλειστικές Υπηρεσίες

Αντίστοιχα, ο μη προστατευόμενος τομέας διακρίνεται στους τομείς:

- Υπηρεσίες του καθολικού τομέα: Υπηρεσίες αναφερόμενες στην περισυλλογή αλληλογραφίας μέχρι 2κιλά και δεμάτων έως 20κιλά, που δεν έχουν ανατεθεί κατ' αποκλειστικότητα στον ΕΛΤΑ. Για την παροχή αυτών των υπηρεσιών απαιτείται η έκδοση ειδικής άδειας από το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών μετά από σχετική πρόταση της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

- Λοιπές Υπηρεσίες: Στη κατηγορία αυτή ανήκουν οι ταχυμεταφορές, οι οποίες δεν υπόκεινται στις καθολικές υπηρεσίες, αλλά απαιτούν για την παροχή τους την έκδοση γενικής αδείας από την ΕΕΤΤ.

Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος

Ο ΕΛΤΑ μέσω του ταχυδρομικού του δικτύου παρέχει μια σειρά υπηρεσιών εισπράξεων –πληρωμών και ταχυδρομικών επιταγών, όπως: εισπράξεις λογαριασμών για υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ρεύμα, νερό, τηλέφωνο) και για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, ασφαλειών, πιστωτικών καρτών κλπ, καθώς και οφειλών προς τους δημόσιους φορείς και τις επιχειρήσεις. Επίσης ο ΕΛΤΑ σε συνεργασία με τα Ασφαλιστικά Ταμεία (ΙΚΑ, ΟΓΑ, ΤΑΕ κλπ) καταβάλλει στους συνταξιούχους, που κατοικούν σε όλη τη χώρα, τις συντάξεις τους. Οι παραπάνω υπηρεσίες παρέχονται κατά κύριο λόγο για την κάλυψη αναγκών των κατοίκων της επαρχίας και των αγροτικών περιοχών, που δεν έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε άλλα δίκτυα. Για το λόγο αυτό οι υπηρεσίες αυτές χαρακτηρίζονται ως Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος.

2.1.1.1 Επιστολικό Ταχυδρομείο

Η Επιχειρησιακή Μονάδα Επιστολικού Ταχυδρομείου ευθύνεται για την παροχή των ταχυδρομικών εκείνων υπηρεσιών που ανήκουν στον καθολικό τομέα. Το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από την Επιχειρησιακή Μονάδα περιλαμβάνουν: την Αλληλογραφία Εσωτερικού και Εξωτερικού, Διαφημιστικό Ταχυδρομείο/Ο.Ε.Μ.Δ.Π., τα Ταχυδρομικά Δέματα, τα Απαντητικά Αντικείμενα κλπ. Επίσης, παρέχει και σειρά υπηρεσιών εμπορικής φύσεως, όπως διακίνηση αντικειμένων χωρίς διεύθυνση παραλήπτη/Ο.Ε.Χ.Δ.Π., INFOPOST, PRESS POST καθώς και Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας. Η συνολική ετήσια διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων ανέρχεται στα 630 εκατ., ενώ 2,5 εκατ. αντικείμενα παραδίδονται ημερησίως από τον ΕΛΤΑ.

2.1.1.2 ΦΙΛΟΤΕΛΙΣΜΟΣ

Ο Φιλοτελισμός αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων σχετικών με την έκδοση, συλλογή, μελέτη και παρουσίαση γραμματοσήμων και λοιπών φιλοτελικών αντικειμένων. Στα φιλοτελικά προϊόντα ανήκουν τα εξής προϊόντα.

ΓΡΑΜΜΑΤΟΣΗΜΑ: Τα Ελληνικά ταχυδρομεία εκδίδουν κάθε χρόνο περιορισμένο αριθμό (6 έως 8) αναμνηστικών σειρών και μια κοινή σειρά, συνήθως ανά διετία. Τα γραμματόσημα των αναμνηστικών σειρών κυκλοφορούν για περιορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως για ένα χρόνο, των δε κοινών σειρών μέχρις εξάντλησής τους. Τα γραμματόσημα κυκλοφορούν σε φύλλα με πλήρη διάτρηση και οδόντωση και σε δεσμίδες αριθμημένες με οριζόντια διάτρηση και κάθετο κόψιμο. Τέλος εξακολουθούν να ισχύουν για την προπληρωμή των ταχυδρομικών τελών και μετά τη διακοπή της πώλησής τους όταν πρόκειται για αναμνηστικές σειρές ή την εξάντλησή τους όταν πρόκειται για κοινές, χωρίς κανένα περιορισμό.

ΦΑΚΕΛΟΙ ΠΡΩΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ: Είναι ειδικά εικονογραφημένοι φάκελοι οι οποίοι κυκλοφορούν κάθε φορά που κυκλοφορεί νέα σειρά γραμματοσήμων και έχουν επάνω κολλημένα τα γραμματόσημα της εκάστοτε σειράς, τα οποία είναι σφραγισμένα με την ειδική σφραγίδα Πρώτης Ημέρας Κυκλοφορίας.

Ανάλογα με τον αριθμό γραμματοσήμων της σειράς, μπορεί να εκδοθούν ένας ή περισσότεροι Φάκελοι Πρώτης Ημέρας Κυκλοφορίας.

2.1.1.1 Χρηματοοικονομικά Προϊόντα και Υπηρεσίες

Περιλαμβάνεται η παροχή Δικτύου Λιανικής και Υπηρεσιών μέσω του Ταχυδρομικού Δικτύου Πωλήσεων. Οι κύριες δραστηριοποιήσεις της Επιχειρησιακής Μονάδας είναι η μεταφορά κεφαλαίων με ταχυδρομικές επιταγές στο εσωτερικό και το εξωτερικό, οι πληρωμές συντάξεων, η διενέργεια συναλλαγών (εισπράξεων – πληρωμών για λογαριασμό τρίτων) και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα (καταθετικοί λογαριασμοί, διεθνείς πληρωμές). Όλα τα Χρηματοοικονομικά προϊόντα του ΕΛΤΑ υποστηρίζονται από ένα σύγχρονο σύστημα, το GIRO.

Τα χρηματοοικονομικά προϊόντα περιλαμβάνουν τις εξής κατηγορίες:

I. ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ

- **Ταχυδρομικές Επιταγές Εσωτερικού:** Πρόκειται για Ειδικές Εντολές Πληρωμής που εκδίδονται και διακινούνται από τα ταχυδρομικά γραφεία και χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά χρημάτων από οποιονδήποτε αποστολέα προς οποιονδήποτε παραλήπτη (Φυσικό ή Νομικό Πρόσωπο). Διακρίνονται σε: Απλές Ταχυδρομικές Επιταγές, Επιταγές Αντικαταβολής και Τηλεφωνικές Επιταγές. Η **απλή επιταγή** μπορεί να σταλεί από οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο. Η **τηλεφωνική επιταγή** διαβιβάζεται τηλεφωνικά ή μέσω συσκευής FAX. Η διαβίβαση καθώς και η επίδοση γίνεται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, από λίγα λεπτά μέχρι μερικές ώρες. Το Ταχυδρομείο υποχρεούται, εφόσον πάνω στην επιταγή υπάρχει τηλέφωνο παραλήπτη, να ειδοποιήσει τηλεφωνικά τον παραλήπτη για την άμεση εξόφληση της επιταγής. Η **επιταγή αντικαταβολής** είναι η επιταγή που συνοδεύει πάντα ένα αντικείμενο αντικαταβολής. Το Ταχυδρομείο αναλαμβάνει την υποχρέωση, με την επίδοση του δέματος ή της επιστολής στον παραλήπτη, να εισπράξει το αντίτιμο της επιταγής αντικαταβολής για λογαριασμό του αποστολέα. Αφού εισπράξει τα χρήματα, το Ταχυδρομείο εκδίδει την επιταγή αντικαταβολής, η οποία αποστέλλεται προς εξόφληση στον αποστολέα. Δεν μπορεί δηλαδή κάποιος που θέλει να στείλει χρήματα με ταχυδρομική επιταγή να καταθέσει αντί μετρητά, ιδιωτική ή τραπεζική επιταγή.

II. ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

- **Επιταγές Εξωτερικού:** Αποτελείται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες:
 - **Απλές επιταγές εκδόσεως ξένης χώρας:** η υπηρεσία λειτουργεί βάσει διμερών συμφωνιών. Η πληρωμή προς τον δικαιούχο διενεργείται είτε από τα ταχυδρομικά γραφεία, είτε σε κατάθεση λογαριασμού σε πιστωτικό ίδρυμα σε χρονικό διάστημα 7- 10 ημερών.
 - **Επιταγές Αντικαταβολής εκδόσεως ξένης χώρας:** αποτελούν τρόπο πληρωμής υποχρεώσεων ξένων χωρών για εξαγωγές αγαθών.

- **Απλές Επιταγές εκδόσεως Ελλάδος:** η υπηρεσία λειτουργεί βάσει διμερών συμφωνιών. Η πληρωμή προς το δικαιούχο γίνεται από την ταχυδρομική υπηρεσία του εξωτερικού σε χρονικό διάστημα 7-10 ημερών.
 - **Επιταγές Αντικαταβολής Εκδόσεως Ελλάδος:** εκδίδονται για την πληρωμή υποχρεώσεων προς το εξωτερικό από μικρό-εισαγωγές αγαθών.
- **Eurogiro:** αποτελεί διεθνές ηλεκτρονικό σύστημα μεταφοράς κεφαλαίων μεταξύ των ταχυδρομικών υπηρεσιών ή πιστωτικών ιδρυμάτων, με τα οποία υπογράφονται διμερείς συμφωνίες. Μέσω της υπηρεσίας αυτής μπορούν να διακινηθούν κεφάλαια από και προς την Ελλάδα με μεγάλη ασφάλεια και σε χρόνο που δεν ξεπερνά τις 4 ημέρες. Η πληρωμή του δικαιούχου διενεργείται είτε με μετρητά, είτε με κατάθεση σε λογαριασμό.
 - **Western Union:** αποτελεί ένα διεθνές **on-line σύστημα ηλεκτρονικής μεταφοράς ποσών** μέσω του δικτύου της western-union ανά τον κόσμο. Μέσω της υπηρεσίας αυτής μπορούν να διακινηθούν κεφάλαια από και προς την Ελλάδα άμεσα αξιόπιστα και με μεγάλη ευκολία.

III. ΤΑΧΥΠΛΗΡΩΜΗ

Πρόκειται για υπηρεσία μέσω της οποίας ο ΕΛΤΑ αναλαμβάνει και διεκπεραιώνει εισπράξεις και πληρωμές για λογαριασμό των πελατών του. Οι συναλλαγές μέσω «Λογαριασμών Ταχυπληρωμής» διεκπεραιώνονται με ειδικά μηχανογραφικά έντυπα τα οποία αποστέλλονται στο Μ/Κ από τα γραφεία, όπου με την κατάλληλη επεξεργασία διενεργούνται αυτόματα οι χρεωπιστώσεις των αντίστοιχων λογαριασμών. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες υποκατηγορίες:

- **Εισπράξεις Ταχυπληρωμής:** αφορά τις εισπράξεις μετρητών από κάποιον Οφειλέτη και την εν συνεχεία μεταφορά τους στον Πελάτη της Ταχυπληρωμής. Για τη διενέργεια της υπηρεσίας αυτής χρησιμοποιούνται μηχανογραφικά έντυπα ειδικών προδιαγραφών, τα οποία εκδίδονται από τον Πελάτη και αποστέλλονται με ευθύνη του στους Οφειλέτες. Οι Οφειλέτες έχουν τη δυνατότητα να πληρώσουν σε οποιοδήποτε ταχυδρομικό κατάστημα, ταχυδρομικό πρακτορείο, ή Αγροτικό Ταχ. διανομέα. Ο πελάτης λαμβάνει μετά τη μηχανογραφική επεξεργασία των εντύπων τη σχετική πληροφόρηση και απόδοση του ποσού.

- **Πληρωμές Ταχυπληρωμής:** πρόκειται για μια διαδικασία μέσω της οποίας πραγματοποιείται η μεταφορά και απόδοση χρηματικών ποσών σε μεγάλο αριθμό δικαιούχων σε συγκεκριμένο χρόνο (ομαδικές πληρωμές). Οι πληρωμές πραγματοποιούνται με τη χρήση ειδικών εντύπων ασφαλείας (επιταγές). Όλη τη διαδικασία παραγωγής-εμφακέλωσης και αποστολής των επιταγών στους δικαιούχους αναλαμβάνει ο ΕΛΤΑ.

IV. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ POST GIRO

Οι λογαριασμοί POST GIRO αποτελούν τρεχούμενους ταχυδρομικούς λογαριασμούς μέσω των οποίων οι δικαιούχοι μπορούν:

- Να εισπράττουν χρήματα από οποιονδήποτε
- Να πληρώνουν τις υποχρεώσεις τους προς οποιονδήποτε
- Να μεταφέρουν χρήματα από το λογαριασμό προς οποιοδήποτε λογαριασμό του ίδιου συστήματος
- Να διενεργούν πράξεις κίνησης κεφαλαίων με το εξωτερικό και εσωτερικό
- Να διενεργούν πράξεις αναλήψεων και καταθέσεων
- Να δίνουν πάγιες εντολές πληρωμής
- Να εκδίδουν blue postcheques
- Να διατηρούν καρτέ ιδιωτικών επιταγών
- Να διενεργούν κινήσεις μέσω ATM
- Να διενεργούν πράξεις και ηλεκτρονικές πληρωμές μέσω Internet

Οι λογαριασμοί POST GIRO διακρίνονται σε:

- **POST GIRO (Φυσικών Προσώπων)**
- **POST GIRO Business**

Πρόσθετα, στα πλαίσια συνεργασίας με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, υπάρχουν και οι **λογαριασμοί Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου**, οι οποίοι είναι λογαριασμοί ταμιευτηρίου με δικαιούχους φυσικά ή νομικά πρόσωπα, οι οποίοι τηρούνται στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Οι δικαιούχοι των λογαριασμών αυτών μπορούν να:

- Να διενεργούν πράξεις αναλήψεων και καταθέσεων

- Να πιστώνονται με τα ποσά των συντάξεων δημοσίου

V. ΠΛΗΡΩΜΗ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Ο ΕΛΤΑ έχει αναπτύξει σύστημα μέσω του οποίου ο πελάτης (Ασφαλιστικά Ταμεία) δύναται να πραγματοποιήσει ομαδικές πληρωμές με επιταγές που εκτυπώνονται με ευθύνη του ΕΛΤΑ και διανέμονται στους παραλήπτες μέσω του Ταχυδρομικού Δικτύου. Οι δικαιούχοι μπορούν να εισπράττουν το ποσό από τον διανομέα ή από το Ταχυδρομικό Γραφείο ή το Ταχυδρομικό Πρακτορείο (στις Αγροτικές Περιοχές). Η εκκαθάριση του λογαριασμού μεταξύ ΕΛΤΑ και Ασφαλιστικού Ταμείου γίνεται μέσω του Μηχανογραφικού Κέντρου του ΕΛΤΑ.

Σημειώνεται ότι οι Υπηρεσίες: Μεταφορά Κεφαλαίων με ταχυδρομικές επιταγές, Ταχυπληρωμή (Εισπράξεις – Πληρωμές), Πληρωμές Συντάξεων και υπηρεσίες Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου παρέχονται κατά κύριο λόγο για την κάλυψη αναγκών των κατοίκων της επαρχίας και των αγροτικών περιοχών, που δεν έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε άλλα δίκτυα. Για το λόγο αυτό οι υπηρεσίες αυτές χαρακτηρίζονται ως Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος.

VI. ΛΟΙΠΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Πρόσθετα των ανωτέρω ο ΕΛΤΑ παρέχει και μια σειρά άλλων προϊόντων, που εντάσσονται στην κατηγορία των χρηματοοικονομικών και ενδεικτικά περιλαμβάνουν:

- Πώληση πιστωτικών καρτών (credit cards)
- Πώληση στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων
- Πώληση των προϊόντων της ΑΕΔΑΚ, που έχει δημιουργήσει από κοινού με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο

Για όλα τα ανωτέρω ο ΕΛΤΑ εισπράττει τέλος (fee) για κάθε συναλλαγή, που διενεργείται μέσω του δικτύου του.

2.1.1.2 Λοιπές Υπηρεσίες & Προϊόντα

Στα πλαίσια αναβάθμισης του δικτύου συναλλαγής και διεύρυνσης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ο ΕΛΤΑ παρέχει και μια σειρά άλλων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Ολοκληρωμένο πακέτο τηλεπικοινωνιακών προϊόντων: Περιλαμβάνει την πώληση όλου του φάσματος των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων όπως τηλεκάρτες, κάρτες ανανέωσης χρόνου ομιλίας, κινητών τηλεφώνων, υπηρεσιών internet, σταθερής τηλεφωνίας κλπ
- Συλλεκτικά αντικείμενα: Περιλαμβάνει την πώληση αντικειμένων, που έχουν συλλεκτική αξία (γραμματόσημα, ολυμπιακά προϊόντα, συλλεκτικές σειρές κλπ)
- Λοιπά προϊόντα: Πρόσθετα των ανωτέρω ο ΕΛΤΑ παρέχει την υπηρεσία τηλεταχυδρομείου (παρέχει τη δυνατότητα μεταβίβασης γραπτού μηνύματος ή κειμένου με τη βοήθεια συσκευής fax στο εσωτερικό και στο εξωτερικό), την αγορά συναλλάγματος (γίνεται με τη μορφή postcheques, travelers cheques, eurocheques, και ξένων τραπεζογραμματίων και παρέχεται από όλα τα ταχυδρομικά γραφεία της χώρας) και την πώληση λοιπών προϊόντων (εισιτήρια δημοσίων συγκοινωνιών, χαρτόσημα, προϊόντα Unicef κ.ά.)

2.1.1.3 Ταχυμεταφορές

Ο γρήγορα αναπτυσσόμενος ρυθμός της αγοράς των ταχυμεταφορών, επέβαλε τη σύσταση ανεξάρτητης εταιρείας και τη μεταφορά των παρεπόμενων δραστηριοτήτων σε αυτή, με σκοπό την αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του Οργανισμού στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι από το 2000 έχει συσταθεί **θυγατρική εταιρία** με σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών Ταχυμεταφοράς με την επωνυμία

«Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ΑΕ», η εμπορική λειτουργία της οποίας άρχισε τον Ιανουάριο του 2001. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Υπηρεσία Πόρτα-Πόρτα: Αναφέρεται αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών εντός της Ελληνικής Επικράτειας. Η υπηρεσία λειτουργεί με ασύρματη επικοινωνία, επιτρέποντας τη δυνατότητα διακίνησης αντικειμένων κάθε κατηγορίας (έγγραφα, επιστολές, έντυπα, δέματα κ.λ.π.) βάρους μέχρι 20 κιλών. Παρέχεται και η δυνατότητα αποστολής αντικειμένων και ως ασφαλισμένων με την καταβολή πρόσθετου αναλογικού τέλους. Η κατάθεση των αντικειμένων γίνεται όλες τις ημέρες είτε στα Ταχυδρομικά Γραφεία είτε στη διεύθυνση του αποστολέα με τηλεφώνημα. Διακρίνεται πληθώρα τρόπων επιδόσεων, οι οποίοι εντός πόλεως είναι express, άμεση και κανονική με δίκυκλο ή με φορτηγό για μεγάλο όγκο και βάρος.
- Υπηρεσία EMS (Express Mail Service): Αναφέρεται αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών εκτός της Ελληνικής Επικράτειας. Δέχεται για αποστολή στο εξωτερικό έγγραφα, εμπορεύματα, σχέδια, διαφάνειες, βιομηχανικά δείγματα, δώρα, ανταλλακτικά, μαγνητικά μέσα και κάθε αντικείμενο από 2 γραμμάρια μέχρι 20 κιλά βάρος. Γίνονται δεκτά και αντικείμενα δηλωμένης αξίας, αλλά όχι επί αντικαταβολή.

2.1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

2.1.2.1 Όργανα Διοίκησης & Οργανόγραμμα του ΕΛΤΑ

Με στόχο την αντιμετώπιση των ραγδαίων αλλαγών ο ΕΛΤΑ έχει σχεδιάσει μια οργανωτική δομή, που επιτρέπει τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών, τη διατήρηση και ενίσχυση αποκεντρωμένου χαρακτήρα και την υιοθέτηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα. Τα όργανα Διοίκησης του ΕΛΤΑ είναι:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο
- Το Συμβούλιο Διεύθυνσης

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος

Στον ΕΛΤΑ λειτουργεί γενική συνέλευση μετόχων, που ορίζει το καταστατικό του και ο νόμος 2190/20 και οι σχετικές διατάξεις.

Οι αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης του ΕΛΤΑ καθορίζονται από τις διατάξεις από τις οποίες προβλέπεται η σύστασή τους και από τις άλλες οικείες διατάξεις.

Το **Διοικητικό Συμβούλιο** είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο του ΕΛΤΑ και κατά κύριο λόγο διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξής του ενώ εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας του. Είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε θέμα, που αφορά στη διοίκηση του ΕΛΤΑ και γενικά στην επιδίωξη του σκοπού της επιχείρησης πλην των θεμάτων που ανάγονται στις αποκλειστικές αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης Μετόχων. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι ενδεκαμελές και η θητεία του είναι πενταετής και αποτελείται από:

- Τον Πρόεδρο και το Διευθύνοντα Σύμβουλο, που ορίζονται με κοινή Απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Μεταφορών και Επικοινωνιών
- Έξι εκπροσώπους των μετόχων, που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση
- Δύο εκπροσώπους των εργαζομένων στον ΕΛΤΑ, που εκλέγονται με άμεση και καθολική ψηφοφορία
- Ένα εκπρόσωπο από την Οικονομική & Κοινωνική Επιτροπή.

Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει Γενικούς Διευθυντές, μετά από πρόταση του Δ/ντος Συμβούλου, με απόφασή του με την οποία προσδιορίζονται και οι αρμοδιότητες ενός εκάστου.

- Οι Γενικοί Δ/ντές είναι ανώτατα στελέχη του ΕΛΤΑ, εκτός οργανικών θέσεων και προΐστανται διοικητικά και λειτουργικά αυτοτελών τομέων δράσης.
- Οι Γενικοί Δ/ντές επιλέγονται από εξειδικευμένα στελέχη διοίκησης, είτε από το προσωπικό του ΕΛΤΑ, είτε εκτός αυτού [από την αγορά], με απόσπαση ή με σύναψη ειδικής σύμβασης.
- Οι Γενικοί Διευθυντές συμμετέχουν στο Συμβούλιο Διεύθυνσης.

Το **Συμβούλιο Διεύθυνσης**, απαρτίζεται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο (πρόεδρος) και από τους Γενικούς Διευθυντές. Το Συμβούλιο Διεύθυνσης έχει κύρια αποστολή το συντονισμό και την εξασφάλιση της απαραίτητης συνοχής στη λειτουργία του ΕΛΤΑ, την επίλυση σημαντικών προβλημάτων της τρέχουσας διαχείρισης και την άσκηση κάθε άλλης αρμοδιότητας, που του εκχωρεί το Διοικητικό Συμβούλιο.

Πρόσθετα, στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης και των θεσμοθετημένων αρχών, κανόνων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί **Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου**, με στόχο την ενίσχυση της οικονομικής αξίας και αποδοτικότητας της επιχείρησης και της προάσπισης των συμφερόντων των μετόχων της. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη, εποπτεύεται από την **Ελεγκτική Επιτροπή**, που ορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο με κύριες αρμοδιότητες την παρακολούθηση εφαρμογής του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, το συστηματικό έλεγχο της πορείας υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, την καταγραφή, επισκόπηση και έλεγχο του συστήματος εσωτερικής επιθεώρησης και διαχειριστικού ελέγχου της επιχείρησης, τον έλεγχο των λογιστικών συστημάτων και την περιοδική ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου για όλα τα ανωτέρω.

Ο **Διευθύνων Σύμβουλος** είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο του ΕΛΤΑ και προϊστάται όλων των υπηρεσιών, διευθύνει το έργο τους και λαμβάνει τις αναγκαίες αποφάσεις στο πλαίσιο των διατάξεων, που διέπουν τη λειτουργία του ΕΛΤΑ, του Συμβολαίου Διαχείρισης, των εγκεκριμένων προγραμμάτων και προϋπολογισμών και του Στρατηγικού & Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Επίσης στον ΕΛΤΑ και στα πλαίσια του θεσμού της εταιρικής διακυβέρνησης λειτουργούν μόνιμα συλλογικά όργανα (επιτροπές), που απαρτίζονται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για την εποπτεία και τον έλεγχο διαφόρων λειτουργιών του Οργανισμού, τα οποία είναι:

- Ελεγκτική Επιτροπή
- Προϋπολογισμού - Ισολογισμού
- Επενδύσεων και Κανονισμών
- Πολιτικής αμοιβών ανώτατων στελεχών

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΤΑ

Ο ΕΛΤΑ, στο πλαίσιο του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού σχεδιασμού του έχει προχωρήσει στη λειτουργική και οργανωτική αναδιάρθρωση της δομής του με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών του, την ενίσχυση του αποκεντρωμένου χαρακτήρα των υπηρεσιών του και τη μετατροπή του σε μια ευέλικτη και ανταγωνιστική επιχείρηση με πελατοκεντρική κατεύθυνση.

Για την υλοποίηση των ανωτέρω ο Οργανισμός αναπτύχθηκε σε τρεις διαφορετικούς άξονες δραστηριοτήτων δηλαδή τη συναλλαγή, το επιστολικό ταχυδρομείο και τα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Επιπλέον, επιμέρους δραστηριότητες του Οργανισμού υποστηρίζονται από ανεξάρτητες Υπηρεσιακές Λειτουργίες.

Οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες ΕΛΤΑ διαρθρώνονται σε τρία επίπεδα :

Το Κεντρικό Επίπεδο (Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες)

Το Περιφερειακό Επίπεδο (Περιφ/κες Δ/νσεις και Π.Υ.Ε.Τ)

Το Τοπικό Επίπεδο (Μονάδες Ταχυδρομικού Έργου).

ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες ΕΛΤΑ έχουν, ως έργο τους τη μελέτη, το σχεδιασμό και τη λήψη μέτρων ανάπτυξης των εργασιών του ΕΛΤΑ καθώς και τον προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό, καθοδήγηση και έλεγχο των Υπηρεσιακών Λειτουργιών περιφερειακού και τοπικού επιπέδου του ΕΛΤΑ. Διευκρινίζεται ότι η εκτέλεση των σχετικών ενεργειών για την υλοποίηση των σχεδίων ανήκει στην αρμοδιότητα των Περιφερειακών Διευθύνσεων και των Μονάδων Ταχυδρομικού Έργου.

Οι Κεντρικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες διακρίνονται σε:

- Επιχειρησιακές

- Επιτελικές
- Υποστήριξης

Επιχειρησιακές Υπηρεσιακές Λειτουργίες:

- Η Διεύθυνση Συναλλαγής.
- Η Διεύθυνση Επιστολικού Ταχυδρομείου.
- Η Διεύθυνση Εργασιών Δικτύου Λιανικής.
- Η Διεύθυνση Διεθνούς Ταχυδρομείου.
- Η Εμπορική Διεύθυνση Συναλλαγής.
- Η Εμπορική Διεύθυνση Επιστολικού Ταχυδρομείου.
- Η Διεύθυνση Χρηματοοικονομικών Προϊόντων και Υπηρεσιών.
- Η Διεύθυνση Φιλοτελισμού.
- Η Διεύθυνση Συστημάτων Ποιότητας

Επιτελικές Υπηρεσιακές Λειτουργίες :

- Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών.
- Σύμβουλοι.
- Ειδικοί Συνεργάτες.
- Η Διεύθυνση Διοίκησης και Επικοινωνίας.
- Η Διεύθυνση Επιθεώρησης.
- Η Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης
- Υπηρεσία Ανταγωνισμού

Υπηρεσιακές Λειτουργίες Υποστήριξης:

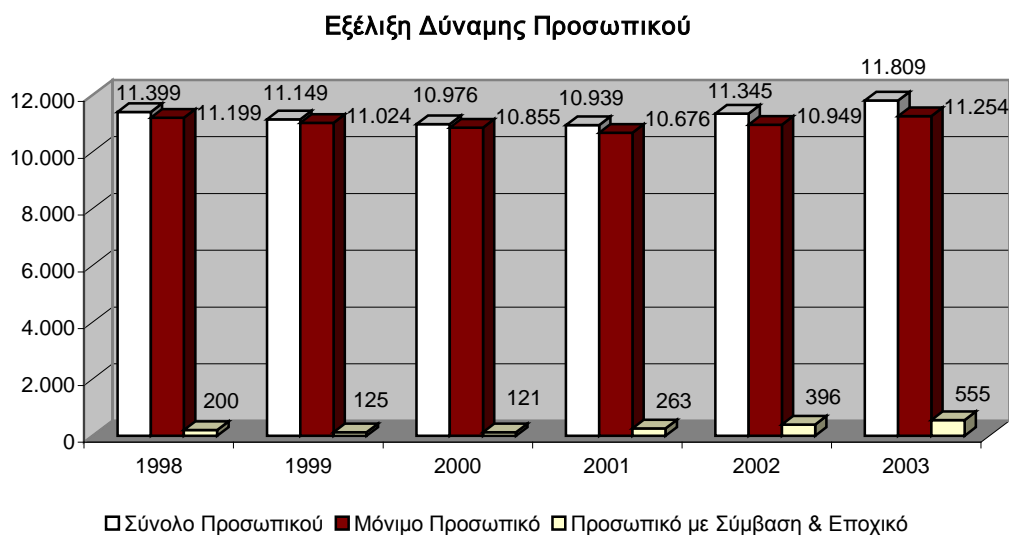
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.
- Η Διεύθυνση Οικονομικών.
- Η Διεύθυνση Προμηθειών.
- Η Διεύθυνση Πληροφορικής .
- Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων.
- Το Κέντρο Πληροφόρησης και Εξυπηρέτησης Πελατών.
- Υπηρεσία Υγιεινής και Ασφάλειας.

2.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία είναι επιχείρηση εντάσεως εργασίας και δεδομένου του εύρους του ταχυδρομικού δικτύου, και του αριθμού των υπαλλήλων που απασχολεί είναι από τους μεγαλύτερους εργοδότες στην Ελλάδα.

2.1.3.1 Κύρια Χαρακτηριστικά Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη της αριθμητικής δύναμης του προσωπικού για την πενταετία 1998-2003. Όπως παρατηρείται, η δύναμη του προσωπικού του Οργανισμού μειώνεται σταδιακά από το 1998 έως το 2001, αλλά αυξάνεται το 2002 και 2003. Η αύξηση αυτή οφείλεται λόγω των προσλήψεων τόσο σε μόνιμο προσωπικό όσο και σε προσωπικό με σύμβαση.



Διάγραμμα 2.1.3.1. Εξέλιξη Δύναμης Προσωπικού

Κατηγορίες Προσωπικού

Το τακτικό προσωπικό των ΕΛ.ΤΑ. χωρίζεται στις εξής κατηγορίες:

- Προσωπικό Διοίκησης: Περιλαμβάνει πρόεδρο, διευθύνων σύμβουλο, ειδικούς διευθυντές, γενικούς διευθυντές και δικηγόρους.
- Κλάδος 1 – Διοίκησης – Εκμετάλλευσης: Περιλαμβάνει διευθυντές, τομεάρχες, τμηματάρχες και λοιπό διοικητικό προσωπικό.

- Κλάδος 2 – Εσωτερικής Εκμετάλλευσης: Περιλαμβάνει το προσωπικό των ταχυδρομικών γραφείων.
- Κλάδος 3: Διανομείς.
- Κλάδος 4: Οδηγοί.
- Κλάδος 5: Φύλακες.
- Κλάδος 6: Διαμετακομιστές.
- Κλάδος 7: Τεχνικοί.
- Αδιαβάθμητοι: Περιλαμβάνει προσωπικό που δεν είναι μόνιμο αλλά εργάζεται με σύμβαση αορίστου χρόνου, προσωπικό που ασκεί έργο για το οποίο δεν προβλέπεται αντίστοιχος κλάδος μόνιμου προσωπικού καθώς και προσωπικό που κάνει εναλλακτική κοινωνική θητεία.

Κατά το 2003, ο αριθμός των μόνιμων εργαζομένων που υπηρετούσαν στον Οργανισμό κατά κατηγορία και κλάδο ήταν όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Κατανομή Μόνιμου Προσωπικού κατά Κατηγορία και Κλάδο	
2003	
Κλάδος 1	
Διοικητικός	1.075
Πληροφορικής	56
Τεχνικός	63
Κλάδοι 2 μέχρι 7	
Επικουρικό	2.930
Διανομείς	3.107
Οδηγοί Αυτοκινήτων	445

Ασφαλείας	48
Διακομιστές	292
Τεχνίτες	53
Λοιπό Προσωπικό	
Αδιαβάθμιτοι	380
Τηλεφωνητές	5
ΣΥΝΟΛΟ	8.554

Πίνακας 2.2: Κατανομή Μόνιμων Εργαζομένων κατά Κατηγορία και Κλάδο

Ηλικιακή Κατανομή Προσωπικού

Το προσωπικό που υπηρετούσε στον Οργανισμό την 31/12/2003 κατανέμεται ηλικιακά όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Ηλικία	Αριθμός Εργαζομένων 2003
<= 24 έτη	105
25 – 29 έτη	430
30 – 39 έτη	2.369
40 – 49 έτη	5.480
>= 50 έτη	1.170
ΣΥΝΟΛΟ	8.554

Πίνακας 2.3.: Ηλικιακή Κατανομή Προσωπικού

Κατανομή Προσωπικού Ανάλογα με το Μορφωτικό Επίπεδο

Το προσωπικό που υπηρετούσε στον Οργανισμό την 31/12/2003 κατανέμεται ανάλογα με το μορφωτικό του επίπεδο όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Μορφωτικό Επίπεδο	Αριθμός
Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	75
Απόφοιτοι ΑΕΙ, ΤΕΙ	926
Απόφοιτοι Λυκείου & Διετούς Σχολής ΕΛΤΑ	221
Απόφοιτοι Λυκείου & Μονετούς Σχολής	1.220
Απόφοιτοι Λυκείου	4.974
Απόφοιτοι με διάρκεια εκπαίδευσης 9-11 έτη	690
Απόφοιτοι με διάρκεια εκπαίδευσης < 9 έτη	448
ΣΥΝΟΛΟ	8.554

Πίνακας 2.4.: Κατανομή Προσωπικού βάσει Μορφωτικού Επιπέδου

2.1.3.2 Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων

Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων αποτελείται από τρεις τομείς: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων και Μισθοδοσίας. Ο τομέας ανάπτυξης προγραμματίζει τις προσλήψεις που χρειάζονται να πραγματοποιηθούν και προσδιορίζει τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας. Για τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, το τμήμα προγραμματισμού προσλήψεων συγκεντρώνει κάθε χρόνο τις ανάγκες σε προσωπικό, σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, και εκδίδει μία συνολική κατάσταση ανά κλάδο η οποία αποστέλλεται στη διοίκηση της εταιρείας για έγκριση και περαιτέρω χειρισμό (βλ. διαδικασία προσλήψεως). Όταν εγκριθούν οι προσλήψεις, το τμήμα προσλήψεων προκηρύσσει ανάλογο διαγωνισμό.

Σύστημα Αμοιβών Προσωπικού

Το Προσωπικό του Οργανισμού αμείβεται με μηνιαίες αποδοχές, όπως αναλυτικά περιγράφονται στο Κεφάλαιο Η΄ της ΕΣΣΕ έτους 2002, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει μετά την ΕΣΣΕ Προσωπικού ΕΛΤΑ, ετών 2003 – 2004.

Ειδικότερα οι αποδοχές του Μονίμου Προσωπικού διαμορφώνονται με βάση το Βασικό Μισθό (Μισθολογικό Κλιμάκιο) και το χρονοεπίδομα, ανάλογα με τα τυπικά

του προσόντα, τον Κλάδο στον οποίο ανήκει καθώς και τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στον Οργανισμό. Οι αποδοχές του προσαυξάνονται με επιδόματα ανάλογα με την προσωπική του ή υπηρεσιακή κατάσταση καθώς και τη θέση εργασίας του. Στο Διοικητικό Προσωπικό, το οποίο κατέχει θέση ευθύνης χορηγείται bonus για την επίτευξη των στόχων του.

Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού

Το σύστημα αξιολόγησης του Προσωπικού ΕΛΤΑ διαφοροποιείται ανάλογα με την κατηγορία στην οποία το Προσωπικό ανήκει:

Τα διοικητικά στελέχη, (κατώτερα, μεσαία, ανώτερα), τα οποία επιλέγονται σύμφωνα με τα κριτήρια και τη διαδικασία του Συστήματος Στελέχωσης αξιολογούνται με βάση στόχους ενώ για το μη διοικητικό προσωπικό κανονιστικά προβλέπεται αξιολόγηση με βάση ποιοτικά στοιχεία του υπηρεσιακού τους χαρτοφυλακίου, πλην όμως σύστημα αξιολόγησης για το Προσωπικό αυτό ανασχεδιάζεται. Το νεοπροσληφθέν εξάλλου προσωπικό αξιολογείται κατά τον τελευταίο μήνα πριν τη συμπλήρωση του πρώτου έτους υπηρεσίας του, (δοκιμαστική περίοδος), προκειμένου να διαπιστωθεί η καταλληλότητά του για οριστική πρόσληψη και μονιμοποίηση.

Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Προσωπικού (ΚΕΚ – ΕΛΤΑ)

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΕΛΤΑ, με τη μορφή που αναλύεται παρακάτω, υλοποιείται ήδη από το έτος 1998 και με βάση αυτό έχει ήδη επιμορφωθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων όλων των κλάδων, ειδικοτήτων και θέσεων.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Οργανισμού περιλαμβάνει :

- A.- Πιστοποιημένη εκπαίδευση στελεχών
- B.- Πιστοποιημένη εκπαίδευση προσωπικού λοιπών κλάδων
- Γ.- Συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση
- Δ.- Εκπαίδευση νεοεισερχόμενου προσωπικού

Προκειμένου το εκπαιδευτικό σύστημα να εξυπηρετεί διαρκώς τις επιχειρησιακές ανάγκες του Οργανισμού και τις ανάγκες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του, απαιτείται η συνεχής αξιολόγηση του προγράμματος ώστε να γίνονται οι απαιτούμενες βελτιώσεις και προσαρμογές.

2.1.4 ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

2.1.4.1 Δίκτυο Διανομής

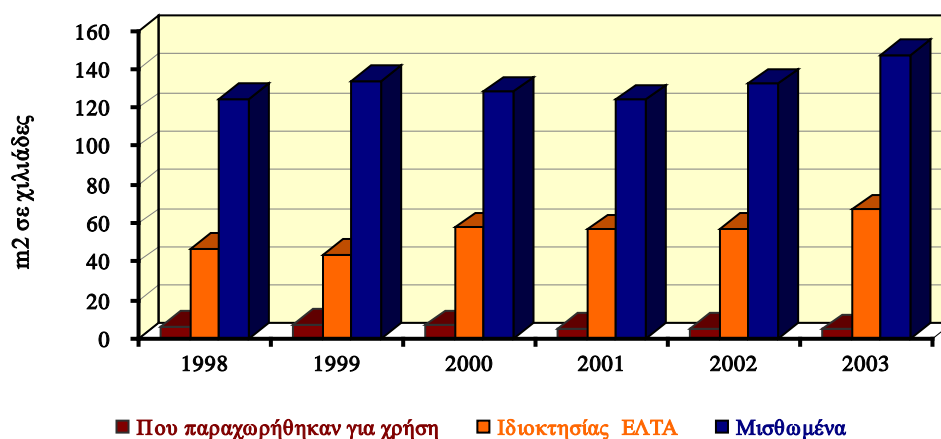
Ως αποτέλεσμα της καθολικής υποχρέωσης, τα ΕΛΤΑ υποχρεούνται να διατηρούν ένα εκτενές δίκτυο διανομής και μεταφοράς, το οποίο αποτελείται από 855 ταχυδρομικά γραφεία, 525 πρακτορεία γ' τάξης και 4.164 διανομείς σε όλη την Ελλάδα.

Κτίρια

Κτίρια και επιφάνεια αυτών								
Ετη	Ιδιοκτησίας ΕΛΤΑ		Που παραχωρήθηκαν για χρήση		Μισθωμένα		Σύνολο	
	Αριθμός	Επιφάνεια (σε m ²)	Αριθμός	Επιφάνεια (σε m ²)	Αριθμός	Επιφάνεια (σε m ²)	Αριθμός	Επιφάνεια (σε m ²)
1998	62	47.040	65	6.439	881	124.836	1.008	178.315
1999	58	43.871	76	7.379	883	133.901	1.017	185.151
2000	73	57.871	68	6.756	810	128.165	951	192.792
2001	73	56.739	68	5.178	864	123.916	1.005	185.833
2002	75	57.204	68	5.178	868	132.322	1.011	194.704
2003	61	66.930	60	4.870	912	147.302	1.033	219.102

Πίνακας 2.1.4.1.1: Κτίρια

Εξέλιξη Κίνησης Ταχ. Κτιρίων



Πίνακας 2.1.4.1.2: Εξέλιξη Κίνησης Ταχ. Κτιρίων

Μεταφορικά Μέσα

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο στόλος του Οργανισμού σε Αυτοκίνητα (επιβατικά, λεωφορεία και φορτηγά) και Δίκυκλα. Πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός των παρακάτω, ο ΕΛΤΑ διαθέτει και σημαντικό αριθμό ποδηλάτων για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας διανομής.

ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ			ΔΙΚΥΚΛΑ		
ΕΙΔΟΣ	Εν Λειτουργία	Ακίνητοποιημένα	ΕΙΔΟΣ	Εν Λειτουργία	Ακίνητο - ποιημένα
Θωρακισμένα Οχήματα	27		APRILIA SCARABEO	70	
Επιβατικό	56	1	CZ-Sport-JAWA	2	20
Λεωφορείο	1		Hermes	20	12
Φορτηγό 1,6τ	1	1	HONDA	2	
Φορτηγό 1/2τ	324	2	HONDA C50	266	4
Φορτηγό 1/4τ	1	1	JAWA	22	40
Φορτηγό 10τ	31		KAWASAKI KAZE-R	219	
Φορτηγό 15τ	3		Mego	12	
Φορτηγό 1τ	117	1	PIAGIO VESPA P200E	187	25
Φορτηγό 2 1/2τ	23		SUSUKI GN250	114	10
Φορτηγό 3,5τ	3		SUSUKI GZ250	21	
Φορτηγό 3/4τ	5	5	SUSUKI GZ250	19	
Φορτηγό 38τ	2		SUSUKI TU250X	38	

Φορτηγό 3τ	3				
Φορτηγό 5τ	47				
Φορτηγό 7τ	18				
Φορτηγό 9τ	3				
Φορτηγό μ.φ. 4 - 5τ	10				
ΣΥΝΟΛΟ	675	11	ΣΥΝΟΛΟ	992	111

Πίνακας 2.1.4.1.3: Μεταφορικά Μέσα

Υπηρεσιακές Λειτουργίες

Στους πίνακες που ακολουθούν περιγράφονται οι Υπηρεσιακές Λειτουργίες του Οργανισμού, (Ταχυδρομικά Καταστήματα και Ταχυδρομικά Πρακτορεία).

<u>Κατανομή Υπηρεσιακών Λειτουργιών ΕΛΤΑ κατά κατηγορία</u>								Ταχ/κά Πρακτορεία	Προωθημένες Θυρίδες Καταστημ. & Τροχο-Ταχυδρομεία
Υπηρεσιακές Λειτουργίες									
Μονάδες Διοίκησης		Μονάδες Παραγωγής							
Δ/νσεις και Υπ.Λειτουργ. των Κ.Υ.	Περιφ. Δ/νσεις & ΠΥΕΓ	Ταχυδρομικά Καταστήματα		ΚΕΜ Π	Ειδικές			1.346	37
		Κεντρικά Ταχ. Καταστήματα	Καταστήματα	ΚΕΜΠ	Διανομής	Λοιπές	Σύνολο		
18	15	88	767	3	81	23	962		

Πίνακας 2.1.4.1.4: Υπηρεσιακές Λειτουργίες

2.1.4.2 Πληροφοριακά Συστήματα

Η ανάγκη εκσυγχρονισμού βελτίωσης και αναβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών από τον Οργανισμό, οδήγησε στην αναδιάρθρωση της διοικητικής και λειτουργικής δομής του. Η εγκατάσταση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Οικονομικών και Διοικητικών Εφαρμογών (ΟΠΣΟΔΕ), με χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ταχυδρομεία», αποτέλεσε την πλατφόρμα πληροφορικής υποδομής βάσει της οποίας και επανακαθορίστηκε η λειτουργική αναδιάρθρωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Οικονομικών και Διοικητικών Εφαρμογών, το οποίο παραδόθηκε στα τέλη του 2001 και λειτουργεί πλήρως περιλαμβάνει τα παρακάτω υποσυστήματα και εφαρμογές:

- Γενική Λογιστική: Αναφέρεται στη λογιστική καταγραφή των οικονομικών δραστηριοτήτων του Οργανισμού και στην ανταπόκριση σε όλες τις φορολογικές του υποχρεώσεις.
- Αναλυτική Λογιστική – Προϋπολογισμός: Παρακολουθεί τα έσοδα και έξοδα του Οργανισμού μέσα από τα καθορισμένα Κέντρα Ελέγχου. Υποστηρίζει τη σύνταξη, ενημέρωση, αναθεώρηση και την παρουσίαση των Προϋπολογισμών και Απολογισμών του Οργανισμού.
- Διαχείριση Παγίων: Καλύπτει τη διαχείριση των παγίων και την αναλυτική λογιστική παρακολούθηση των κινήσεών τους, από τη στιγμή της απόκτησης έως την πώληση ή απόσυρσή τους.
- Διαχείριση Διαθεσίμων: Αναφέρεται στη διαχείριση και αποτίμηση των χρηματοοικονομικών διαθεσίμων, με σκοπό τη μεγιστοποίηση των επενδυτικών δυνατοτήτων του Οργανισμού.
- Προμηθευτές: Παρακολουθεί αναλυτικά τους λογαριασμούς των προμηθευτών του Οργανισμού, με ταυτόχρονη ενημέρωση των λογαριασμών της Γενικής Λογιστικής.
- Προμήθειες: Διαχειρίζεται όλες τις διαδικασίες προμήθειας του Οργανισμού.
- Διαχείριση Αποθηκών: Παρέχει Πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των υλικών και το επίπεδο αποθεμάτων.

- Πελάτες – Αξιόγραφα – Τιμολόγηση: Παρακολουθεί αναλυτικά τους εισπρακτέους λογαριασμούς των πελατών του Οργανισμού με ταυτόχρονη ενημέρωση των λογαριασμών της Γενικής Λογιστικής.
- Εμπορική Διαχείριση: Διαχειρίζεται στοιχεία πελατών και πωλήσεων.
- Εξυπηρέτηση Πελατών: Χειρίζεται αιτήματα και παράπονα πελατών αναφορικά με τα προϊόντα και υπηρεσίες του Οργανισμού.
- Σύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και Μισθοδοσίας: Αναφέρεται στην παρακολούθηση των στοιχείων του Προσωπικού (ηλεκτρονικό βιβλιάριο, σύστημα στελέχωσης και αξιολόγησης Προσωπικού, σύστημα παρακολούθησης επιδομάτων, αδειών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και τη μισθοδοσία προσωπικού).
- Λοιπά Συστήματα:
 - Μισθώσεις κ' Λοιπά Έξοδα Ακινήτων: Αναφέρεται στην παρακολούθηση εισπράξεων κ' πληρωμών των μισθωμάτων των ακινήτων, τα κοινόχρηστα, τις ασφάλειες κτλ.
 - Αυτοματισμός Γραφείου: Αναφέρεται στην εγκατάσταση και χρήση των αναγκαίων λογισμικών προγραμμάτων και συστημάτων για τη γραμματειακή υποστήριξη των διεργασιών του Οργανισμού.
 - Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Ροής Εργασιών κ Ηλεκτρονικής Αρχαιοθέτησης Εγγράφων: Αναφέρεται στη διαχείριση και οργάνωση των υπηρεσιών εσωτερικής υπηρεσιακής αλληλογραφίας του Οργανισμού.
 - Εφαρμογές Internet – Intranet: αφορά στην υλοποίηση εφαρμογών Internet και Intranet όπως τηλεφωνικό κατάλογο ΕΛΤΑ, ηλεκτρονικές διευθύνσεις υπηρεσιών δικτύου ΕΛΤΑ, τιμολόγια προϊόντων και υπηρεσιών.
 - Παρακολούθηση Αντικειμένων Ειδικής Διαχείρισης (Track and Trace): Διαδικασία παρακολούθησης διαδρομής ταχυδρομικού αντικειμένου από το σημείο αποστολής έως το σημείο παραλαβής.
 - Διεθνές Ταχυδρομείο και Καταληκτικά Τέλη: Σύστημα παρακολούθησης τελών διεθνούς αλληλογραφίας. Προσφέρει και τη δυνατότητα συναλλαγής με ταχυδρομεία του εξωτερικού.

- Αυτοματοποίηση Ταχυδρομικής Θυρίδας: Αναφέρεται στην αυτοματοποίηση των συναλλαγών στις θυρίδες των ταχυδρομικών γραφείων και στη κεντρική διαχείριση αυτών.
- Σύστημα GIRO: Υποστηρίζει όλα τα χρηματοοικονομικά προϊόντα του Οργανισμού.

- **Ταχυδρομικά Γραφεία**

Στα Ταχυδρομικά Γραφεία προβλέπεται να υπάρχει ένα τοπικό σύστημα που θα εξυπηρετεί τις βασικές τους ανάγκες. Στη παρούσα φάση έχει εγκατασταθεί ο απαραίτητος εξοπλισμός σε 49 Ταχυδρομικά Καταστήματα, ήτοι 313 (on line) θυρίδες συναλλαγής ενώ υπάρχει Σύστημα Αυτοματοποίησης των Συναλλαγών με τους πελάτες (RIPOSTE)

- **Κέντρα Διαλογής και Κομβικά Κέντρα**

Σε κάθε ένα από τα Κέντρα Διαλογής Αλληλογραφίας και Δεμάτων λειτουργεί ένα τοπικό δίκτυο που υποστηρίζει κυρίως τις εφαρμογές:

- Λογιστικές / Διαχειριστικές Εργασίες
- Παρακολούθηση των Αντικειμένων Ειδικής Διαχείρισης
- Παρακολούθηση Παραγωγής και Παραγωγικότητας

- **Περιφερειακές Υπηρεσίες Επιστολικού Ταχυδρομείου (ΠΥΕΤ, ΥΕΤ, ΠΑ Ατικής)**

Σε κάθε μία από τις 13 Περιφερειακές Υπηρεσίες έχει εγκατασταθεί ένα Τοπικό Δίκτυο (LAN) για την εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών της.

- **Κεντρικό Σύστημα**

Το Κεντρικό Σύστημα του ΕΛΤΑ, το οποίο αποτελεί σημείο αναφοράς και διασύνδεσης όλου του δικτύου και σε αυτό συνδέονται τόσο τα περιφερειακά συστήματα όσο και τα συστήματα κεντρικών υπηρεσιών, έχει εγκατασταθεί στο κτίριο της Καισαριανής, όπου στεγάζεται η Διεύθυνση Πληροφορικής και Τεχνολογίας.

Επιπλέον ο ΕΛΤΑ εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα μέτρησης ποιότητας και νέες τεχνολογίες για την υποστήριξη των λειτουργιών:

- Συστήματα και τεχνολογίες μέτρησης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (GREX και UNEX), με τα οποία μετράται ο χρόνος διακίνησης των ταχυδρομικών αντικειμένων σε όλα τα στάδια
- Συστήματα ιχνηλάτισης ταχυδρομικών αντικειμένων ειδικής διαχείρισης (Track & Trace)
- Ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου της περισυλλογής
- Γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών

Τέλος ο ΕΛΤΑ ήδη υλοποιεί σημαντικές επενδύσεις για νέες υποδομές (αναλυτική παρουσίαση γίνεται στο σχετικό σχέδιο δράσης).

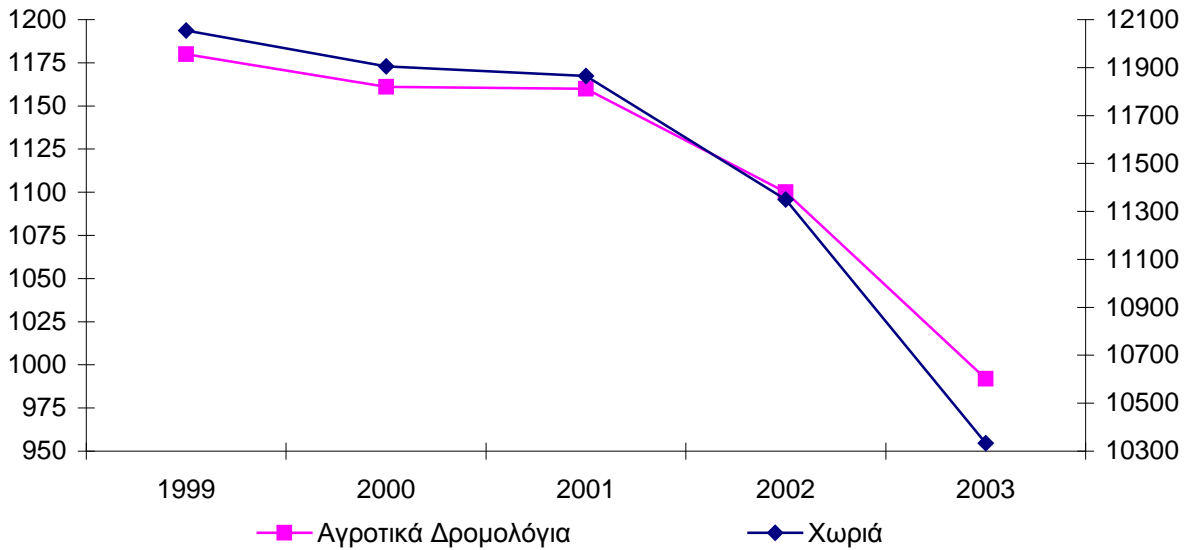
Το θεσμικό Πλαίσιο που διέπει την Υλοποίηση των Επενδύσεων και των προμηθειών του Οργανισμού είναι:

1. Κανονισμός Ανάθεσης Μελετών και Κατασκευών Τεχνικών Έργων ΕΛΤΑ και θυγατρικών αυτού Εταιριών – ΦΕΚ 07-09-2001 / Αρ. φύλλου 1171
2. Κανονισμός Προμηθειών ΕΛΤΑ – ΦΕΚ 13-08-2001 / Αρ. φύλλου 1074
3. Κανονισμός Παροχής Υπηρεσιών του ΕΛΤΑ – ΦΕΚ 22-08-2001 / Αρ. φύλλου 1100

Αγροτικά δρομολόγια

Τα αγροτικά δρομολόγια εμφανίζουν μία πτωτική τάση τα τελευταία τρία χρόνια, γεγονός το οποίο οφείλεται στην προσπάθεια των ΕΛΤΑ να αυξήσουν την αποδοτικότητα του αγροτικού δικτύου μέσω καλύτερης εκμετάλλευσης των δρομολογίων (επανασχεδιασμός, συνένωση διαδρομών, λειτουργία Ταχ. Πρακτορείων), με παράλληλη όμως διατήρηση της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Ο επανασχεδιασμός και η συνένωση συγκεκριμένων αγροτικών διαδρομών, θα αποφέρει μικρότερα κόστη στα ΕΛΤΑ και μεγαλύτερη αποδοτικότητα, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα, με μέση συχνότητα εξυπηρέτησης άνω των 4,4 φορών την εβδομάδα.



Σχήμα 2.1.4.1.5: Αγροτικά Δρομολόγια

2.1.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Από το 2000 έχει συσταθεί **θυγατρική εταιρία** (99,9% ΕΛΤΑ και 0,1% οι εργαζόμενοι) με σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών Ταχυμεταφοράς με την επωνυμία «**Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ΑΕ**», η εμπορική λειτουργία της οποίας άρχισε τον Ιανουάριο του 2001. Ο γρήγορα αναπτυσσόμενος ρυθμός της αγοράς των ταχυμεταφορών, επέβαλε τη σύσταση ανεξάρτητης εταιρείας και τη μεταφορά των παρεπόμενων δραστηριοτήτων σε αυτή, με σκοπό την αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του Οργανισμού στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επιπλέον από το 1998 ιδρύθηκε και λειτουργεί το **Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης ΕΛΤΑ (ΚΕΚ-ΕΛΤΑ)** με συμμετοχή του ΕΛΤΑ (70%) και της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Σωματείων Ταχυδρομικών - ΠΟΣΤ (30%) με σκοπό την κατάρτιση του προσωπικού του ΕΛΤΑ, την παροχή εξειδικευμένης γνώσης και την αναβάθμιση της επαγγελματικής αντίληψης και νοοτροπίας στην εργασία.

Τέλος το έτος 2002 συστάθηκε η Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων (ΑΕΔΑΚ), στην οποία συμμετέχουν από κοινού ο ΕΛΤΑ και το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο (50% ΕΛΤΑ και 50% Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο).

2.1.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ & ΔΕΙΚΤΕΣ

2.1.6.1 Ανάλυση Εσόδων ανά Κατηγορία

Ο κύκλος του ΕΛΤΑ για το 2003 διαμορφώθηκαν στα 463,2 εκ. Ευρώ σημειώνοντας μια ετήσια αύξηση για την περίοδο 1999-2003 11,5%. Η αύξηση αυτή ακολουθεί διάφορες διακυμάνσεις, που οφείλονται είτε σε εποχικές τάσεις (εκλογές, τουρισμός κλπ) είτε σε αυξήσεις τιμολογίων. Τη μεγαλύτερη αύξηση εσόδων για την περίοδο 1999-2003, παρουσιάζει το Επιστολικό Ταχυδρομείο. Η αύξηση αυτή (16% μέση ετήσια αύξηση πενταετίας) οφείλεται ουσιαστικά στη σημαντική αύξηση των εσόδων της αλληλογραφίας εσωτερικού (που αποτελεί και το 77% των εσόδων του επιστολικού ταχυδρομείου). Στη κατηγορία της αλληλογραφίας εσωτερικού, τα προϊόντα που εμφανίζουν και τις μεγαλύτερες αυξήσεις είναι αυτά της αλληλογραφίας Β' προτεραιότητας, οι ομαδικές επιστολές χωρίς διεύθυνση παραλήπτη, καθώς και η διακίνηση εφημερίδων και περιοδικών. Αισιόδοξες μελλοντικές υποσχέσεις διαφαίνεται να δημιουργεί και η διακίνηση εφημερίδων και περιοδικών, που παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις. Σημαντική είναι και η αύξηση των προϊόντων φιλοτελισμού και της διεθνούς εισερχόμενης αλληλογραφίας, που καταλαμβάνει το 14% των συνολικών εσόδων για το 2003 του επιστολικού ταχυδρομείου.

Η κατηγορία των Δικτύου Λιανικής σημειώνει μια μικρότερη αύξηση (της τάξης του 7% κατ' έτος) σε σχέση με το επιστολικό ταχυδρομείο. Τα έσοδα από την πληρωμή συντάξεων μετά το 2000 βαίνουν συνεχώς μειούμενα ενώ τα τραπεζικά προϊόντα σημειώνουν μια σημαντική ανάπτυξη, επιπρόσθετα αύξηση παρουσιάζεται στις εισπράξεις Ταχυπληρωμής που ανέρχονται σε μέσο ποσοστό αύξησης την τελευταία πενταετία σε 17% . Επιπλέον η διάθεση λοιπών & νέων υπηρεσιών και προϊόντων παρουσίασε έντονα αυξητική πορεία καλύπτοντας ποσοστό 3,5% στο σύνολο το έτος 2003 ενώ το 2002 κάλυπτε μόλις το 1% του συνολικού εσόδου του ΕΛΤΑ. Τέλος σημειώνεται ότι το 2001 άρχισε η εμπορική λειτουργία της θυγατρικής εταιρείας «Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ Α.Ε.» στην οποία μεταφέρθηκε η επιχειρηματική

δραστηριότητα των ταχυμεταφορών. Όλα τα ανωτέρω αποτυπώνονται αναλυτικά στο σχετικό πίνακα της επόμενης σελίδας.

2.1.6.2 Ανάλυση Κόστους Προσωπικού και Λοιπών Δαπανών

Από τους πίνακες της επόμενης σελίδας προκύπτει ότι το κόστος προσωπικού αποτελείται από: τους μισθούς των υπαλλήλων, τις εργοδοτικές εισφορές και τις λοιπές παροχές και έξοδα προσωπικού, που κατά κύριο λόγο περιλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού

Οι βασικές κατηγορίες δαπανών του ΕΛΤΑ περιλαμβάνουν:

- Κόστος προσωπικού (αναλύεται ανωτέρω)
- Καταληκτικά Τέλη
- Έξοδα marketing
- Χορηγία ΟΑ2004
- Λοιπά έξοδα, τα οποία περιλαμβάνουν το κόστος εμπορευμάτων, αναλώσιμα, φόρους – τέλη, προβλέψεις εκμετάλλευσης, αμοιβές και έξοδα τρίτων (δικηγόροι, ελεγκτές, μηχανογραφικής επεξεργασίας)

Από την ανάλυση των δαπανών προκύπτει ότι οι δαπάνες αυξάνονται με χαμηλούς ρυθμούς έως το 2000 ενώ το 2001, 2002, 2003 αυξάνονται σημαντικά λόγω αύξησης των εξόδων marketing, της χορηγίας των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004 και της εφαρμογής της εταιρικής ταυτότητας και βελτίωσης της εικόνας του ΕΛΤΑ (δαπάνες ενοικίων, έξοδα συντήρησης) καθώς και εμπλουτισμό του χαρτοφυλακίου (αύξηση του κόστους εμπορευμάτων).

2.1.6.3 Ανάλυση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων

Από τον πίνακα της επόμενης σελίδας προκύπτει ότι τα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων συνεχώς αυξάνουν φτάνοντας τα 25,1 εκ. Ευρώ για το 2003. Το περιθώριο

μικτού κέρδους αυξάνει συνεχώς φτάνοντας το 13,55% το 2003 ενώ τα μερικά κέρδη εκμετάλλευσης ανέρχονται σε 16,8 εκ Ευρώ περίπου για το 2003.

Η θετική οικονομική κατάσταση του Οργανισμού, όπως αυτή αποτυπώνεται στα καθαρά οικονομικά αποτελέσματα, οφείλεται κυρίως στους εξής λόγους:

- Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της πενταετίας, που συνέβαλλε στην αύξηση των όγκων των ταχυδρομικών αντικειμένων
- Τα τιμολόγια των ταχυδρομικών υπηρεσιών - προϊόντων αυξήθηκαν τόσο λόγω των περιορισμένων αυξήσεων της τελευταίας δεκαπενταετίας όσο και της προσαρμογής τους στο πραγματικό κόστος για την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών.
- Υπήρξε διαφοροποίηση της ζήτησης σε προϊόντα με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία
- Οι ανωτέρω δύο παράγοντες οδήγησαν σε σημαντική αύξηση των εσόδων του επιστολικού ταχυδρομείου.
- Παράλληλα με τη χρήση νέου κοστολογικού μοντέλου έγινε μια προσπάθεια ορθολογικής κοστολόγησης των προϊόντων – υπηρεσιών και περιορισμού του κόστους
- Η αλλαγή στον τρόπο καταβολής των τελών καθώς και ο συνεχής έλεγχος συνέβαλλε σημαντικά στην αύξηση των εσόδων
- Η αύξηση του κόστους του προσωπικού έγινε με γνώμονα τις δυνατότητες του Οργανισμού και την αύξηση της παραγωγικότητας
- Η αναδιοργάνωση και ορθολογικοποίηση του Οργανισμού και η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε σε περιορισμό των δαπανών

2.1.6.4 Ανάλυση Ισολογισμών

Το σύνολο του ενεργητικού εμφανίζει συνεχή αύξηση των μεγεθών του κατά την περίοδο 1999-2003. Το έτος 2003 σε σχέση με το έτος 2002 παρουσιάζει αύξηση της τάξης του 9,5%. Η διάρθρωση του κυκλοφορούντος ενεργητικού για την περίοδο 2002-2003 παρουσιάζει μικρή αύξηση της τάξης του 2,7% με την αξία αποθεμάτων να εμφανίζει αύξηση της τάξεως του 10% για το 2003 σε σχέση με το έτος 2002. Ακολούθως, οι απαιτήσεις μειώνονται σημαντικά σε 103 εκ. Ευρώ για το 2003 από 126 εκ. Ευρώ του έτους 2002. Η αξία των χρεογράφων δεν παρουσιάζουν μεταβολές το 2003 σε σχέση το προηγούμενο έτος. Τα διαθέσιμα παρουσιάζουν αύξηση 12,6% περίπου από το 2002 στο 2003, ενώ η αξία των μεταβατικών λογαριασμών ενεργητικού δεν παρουσιάζουν καμία μεταβολή. Επισημαίνεται βέβαια ότι ο ΕΛΤΑ εισπράττει σημαντικά μεγέθη για λογαριασμό τρίτων και τα αποδίδει άμεσα και συνεπώς τα στοιχεία του ισολογισμού θα πρέπει να εξετάζονται με μεγάλη προσοχή.

Ο δείκτης ρευστότητας για το έτος 2003 παραμένει στα ίδια επίπεδα με το 2002 (1,39). Σταδιακή μείωση παρουσιάζουν οι ζημιές προηγούμενων χρήσεων από 280 εκ. Ευρώ το 1999 σε 74,3 εκ. Ευρώ το 2003 με παράλληλη μείωση του μετοχικού κεφαλαίου. Όλα τα ανωτέρω αποτυπώνονται στο σχετικό πίνακα που ακολουθεί.

2.1.6.5 Αποτελέσματα Υπηρεσιών Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΥΓΟΕ	1998	1999	2000	2001	2002
ΕΣΟΔΑ ΥΓΟΕ	224,459,791	278,412,132	307,161,831	343,309,310	384,015,583
ΕΞΟΔΑ ΥΓΟΕ	285,483,717	287,312,092	310,848,383	346,940,895	382,129,008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΥΓΟΕ	-61,023,925	-8,899,960	-3,686,552	-3,631,585	1,886,575

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΗ ΥΓΟΕ	1998	1999	2000	2001	2002
ΕΣΟΔΑ ΜΗ ΥΓΟΕ	28,237,081	40,956,535	45,858,398	37,012,714	42,656,695
ΕΞΟΔΑ ΜΗ ΥΓΟΕ	26,200,146	30,840,838	34,374,113	27,620,563	27,879,413
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΗ ΥΓΟΕ	2,036,935	10,115,698	11,484,285	9,392,151	14,777,282

ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΤΑ	1998	1999	2000	2001	2002
	-58,986,990	1,215,738	7,797,734	5,760,566	16,663,856

Πίνακας 2.1.6.5.1: Αποτελέσματα Υπηρεσιών Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος

2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα κύρια σημεία της ανάλυσης του **εξωτερικού περιβάλλοντος**, όπως παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους περιλαμβάνουν:

- Η αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών υφίσταται πρωτόγνωρες αλλαγές. Η σταδιακή απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Αγοράς σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για νέα χαρτοφυλάκια προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των λοιπών απελευθερωμένων αγορών, σηματοδοτεί μια νέα εποχή. Ο οργανισμός βρίσκεται μπροστά σε μια νέα πρόκληση, που απαιτεί μία ανταπόκριση στο υπό διαμόρφωση περιβάλλον. Απαιτείται επαναδιαπραγμάτευση των σχέσεων του Οργανισμού με το Ελληνικό Δημόσιο, που θα επιτρέψουν και την εναρμόνιση της εταιρικής δομής με τις σύγχρονες επιταγές που απορρέουν από την Οδηγία 97/67/ΕΚ, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την 2002/39/ΕΚ. **Στα πλαίσια αυτά έχει υπογραφεί και ισχύει Συμβόλαιο Διοίκησης μεταξύ ΕΛΤΑ και Ελληνικού Δημοσίου αναφορικά με την παροχή της καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας.**
- Η **παροχή καθολικών υπηρεσιών** προσδιορίζει και το χαρακτήρα του ΕΛΤΑ ως προς τη θέση του και το ρόλο του στη λειτουργία της ταχυδρομικής αγοράς υπό την έννοια της δέσμευσης έναντι του κράτους για την προσφορά στο κοινό καθολικών υπηρεσιών αποδεκτής ποιότητας, σε προσιτές τιμές. Αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης είναι η διατήρηση και λειτουργία ενός εκτεταμένου ταχυδρομικού δικτύου με ταχυδρομικά γραφεία και ταχυδρομικά πρακτορεία σε όλη την επικράτεια και η προσφορά υπηρεσιών σε όλο το εύρος του δικτύου.
- Τα ταχυδρομεία συνθέτουν μία από τις μεγαλύτερες **αγορές του κόσμου**, προσεγγίζοντας μία αξία της τάξης των 260 δις ευρώ, χωρίς να περιλαμβάνεται η αξία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που προσφέρουν οι βασικοί ταχυδρομικοί φορείς (περίπου 100δις ευρώ). Το μέγεθος της **Ευρωπαϊκής ταχυδρομικής αγοράς** αντιστοιχεί περίπου στο 30% της παγκόσμιας αγοράς, δηλαδή υστερεί σε ανάπτυξη σε σχέση με την αγορά των ΗΠΑ, η οποία

καταλαμβάνει σχεδόν το 50%. Η αγορά διακρίνεται στην καθαρά ταχυδρομική αγορά (60%) και την λεγόμενη αγορά CEP (Courier, Express, Parcels), που καταλαμβάνει το υπόλοιπο 40%.

- Η **ανάγκη για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών** φέρεται και ως η πρωταρχική αιτία για την στροφή του ενδιαφέροντος των ταχυδρομικών οργανισμών και στον κλάδο των Logistics, με αφορμή την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η πρόκληση για τις ταχυδρομικές επιχειρήσεις είναι να αναπτύξουν υπηρεσίες βασισμένες σε νέας γενιάς πληροφοριακά συστήματα, που μαζί με τα δίκτυα φυσικής διανομής θα αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των πελατών
- Το συνολικό μέγεθος της **ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς** για το 2002 ανέρχεται περίπου στα 587 εκατομμύρια ευρώ εκ των οποίων το 1/3 (ποσοστό περίπου 38% των συνολικών εσόδων) αντιστοιχεί στην αγορά των ταχυμεταφορών. Τα υπόλοιπα 340 εκατομμύρια ευρώ αφορούν στο επιστολικό ταχυδρομείο και στα δέματα. Η ανάπτυξη της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς τόσο σε ποσά (ετήσια ανάπτυξη μεγαλύτερη από 15%) όσο και σε όγκους αντικειμένων (ετήσια ανάπτυξη μικρότερη από την ετήσια αύξηση των εσόδων, η οποία βαίνει μειούμενη) ήταν σημαντική. Επιπλέον είναι εμφανής και η σταδιακή αύξηση του μεριδίου των ταχυμεταφορών στο σύνολο της ταχυδρομικής αγοράς (από 31,5% το 1998 σε 39,3% το 2002) ενώ η αγορά ταχυμεταφορών φέρεται να εμφανίζει τη μεγαλύτερη αύξηση της τάξης του 20% ανά έτος κατά την τελευταία πενταετία.
- Ο ΕΛΤΑ είναι ο φορέας της Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα και ηγείται της ταχυδρομικής αγοράς με μερίδια: 95% στο επιστολικό ταχυδρομείο και 50% στην αγορά εισπράξεων - πληρωμών. Η υποχρέωση της Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα, αναγνωρίζεται ως η πλέον «δύσκολη» περίπτωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση: μεγάλοι ορεινοί όγκοι, απομακρυσμένες περιοχές, τεράστια νησιωτική χώρα και η πλέον άνιση κατανομή αστικού και αγροτικού πληθυσμού συνθέτουν ένα δύσκολο περιβάλλον για την παροχή καθολικών υπηρεσιών. Το δίκτυο διανομής του ΕΛΤΑ, αποτελείται από 855 ταχυδρομικά καταστήματα και 4.158 διανομείς, εκ των οποίων 3.033 εξυπηρετούν 8,3 εκ. κατοίκους και 957 εξυπηρετούν 2,7 εκ. κατοίκους με σημαντική δυσαναλογία στην παραγωγή ταχυδρομικής κίνησης.

- Η αγορά των ταχυμεταφορών στην Ελλάδα σημειώνει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια (ετήσια ανάπτυξη 20%) φτάνοντας στα 230 εκ. Ευρώ το 2002. το έτος 2003 η αγορά αυξάνεται με ρυθμό μικρότερο του 18% και ανέρχεται στο ύψος του 270 εκατ. Χαρακτηριστικό στοιχείο της αγοράς είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στο άνω άκρο της αγοράς. Πέντε εταιρείες, (ACS, DHL, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, Speedex και TNT) κατέχουν σχεδόν το 75% τη αγοράς.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι:

Η αγορά σταδιακά απελευθερώνεται με συνέπεια:



Τα έσοδα από τα υφιστάμενα προϊόντα (τα οποία αποτελούν «αγελάδες» σύμφωνα με την ανάλυση BCG) του ΕΛΤΑ μειώνονται λόγω της υποκατάστασης από νέες τεχνολογίες και αύξησης του ανταγωνισμού και άρα



Υπάρχει ανάγκη για

- την παροχή προϊόντων προστιθέμενης αξίας
- την παροχή ολοκληρωμένων – εξειδικευμένων λύσεων
- την ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών
- την αποσύνδεση του ΕΛΤΑ από το Δημόσιο και τη λειτουργία του στο ίδιο πλαίσιο με αυτό που λειτουργούν οι ιδιωτικές εταιρείες – ανταγωνιστές του.

2.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών υφίσταται πρωτόγνωρες αλλαγές. Η επικείμενη απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Αγοράς σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για νέα χαρτοφυλάκια προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των λοιπών απελευθερωμένων αγορών, σηματοδοτεί μια νέα εποχή. Η επιτακτική ανάγκη εκσυγχρονισμού υποκινείται από τη δυνατότητα υποκατάστασης ταχυδρομικών υπηρεσιών από ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας, από τη τάση αναδιάρθρωσης και αναδιοργάνωσης σε άλλους βιομηχανικούς και ήδη απελευθερωμένους κλάδους και από την επικείμενη μερική απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς. Ο οργανισμός βρίσκεται μπροστά σε μια νέα πρόκληση, που απαιτεί μία ανταπόκριση στο υπό διαμόρφωση περιβάλλον. Απαιτείται επαναδιαπραγμάτευση των σχέσεων του Οργανισμού με το Ελληνικό Δημόσιο, που θα επιτρέψουν και την εναρμόνιση της εταιρικής δομής με τις σύγχρονες επιταγές που απορρέουν από την Οδηγία 97/67/EK, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την 2002/39/EK. **Στα πλαίσια αυτά έχει υπογραφεί και ισχύει Συμβόλαιο Διοίκησης μεταξύ ΕΛΤΑ και Ελληνικού Δημοσίου αναφορικά με την παροχή της καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας.** Επιπλέον με το νόμο Ν.2668/1998 δημιουργήθηκε το σύγχρονο νομικό πλαίσιο που διέπει την οργάνωση και λειτουργία της ταχυδρομικής αγοράς στην Ελλάδα, παράλληλα με την προσπάθεια εναρμόνισης του ελληνικού δικαίου προς τις ρυθμίσεις που εισάγει η Οδηγία 97/67/EK, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την 2002/39/EK. Με τον παραπάνω νόμο θεσπίστηκαν νέοι κανόνες λειτουργίας και διαδικασίες εποπτείας της αγοράς, με στόχο πάντα τη διασφάλιση του υγιούς ανταγωνισμού και της παροχής Καθολικής Υπηρεσίας, προς εξυπηρέτηση και συμφέρον της κοινής ωφέλειας.

I. ΙΣΧΥΟΝ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Τα κανονιστικά κείμενα που διέπουν το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Ελληνικής Ταχυδρομικής Αγοράς και ορίζουν τους κανόνες σύστασης και λειτουργίας οργανισμών παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι τα εξής:

- **Νόμος 2668/1998 και Ν. 3185/2003:** Οργάνωση του Τομέα Παροχής Ταχυδρομικών Υπηρεσιών και άλλες Διατάξεις.
- **Υπουργική Απόφαση Αριθ. 57810/1999:** Καθορισμός δικαιολογητικών για την υποβολή, αποδοχή, τροποποίηση, ανανέωση και ανάκληση της δήλωσης για την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών με γενική άδεια.
- **Υπουργική Απόφαση Αριθ. 25961/738/2000:** Καθορισμός των κριτηρίων και της διαδικασίας χορήγησης, ανανέωσης, τροποποίησης, αναστολής και ανάκλησης ειδικών αδειών για την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών που εμπίπτουν στις καθολικές ταχυδρομικές υπηρεσίες.
- **Υπουργική Απόφαση Αριθ. 26246/752/2000:** Καθορισμός του είδους και της διαδικασίας διενέργειας ερευνών ή άλλων ελεγκτικών πράξεων στις οποίες μπορεί να προσφύγει η ΕΕΤΤ για τη διαπίστωση παραβάσεων του Ν. 2668/1998, της διαδικασίας ακροάσεων κτλ.
- **Υπουργική Απόφαση Αριθ. 29030/816/2000:** Καθορισμός των περιπτώσεων που επιβάλλεται κατ' αποκοπή αποζημίωση για πλημμελή παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών.
- **Υπουργική Απόφαση Αριθ. 79293/2000:** Καθορισμός των ποιοτικών προδιαγραφών και των όρων παροχής της καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας.
- **Υπουργική Απόφαση Αριθ. 53828/1420:** Τροποποίηση της 57810/21.04.1999 απόφασης: καθορισμός δικαιολογητικών για την υποβολή, αποδοχή κτλ ταχυδρομικών υπηρεσιών με γενική άδεια.

Π. ΚΑΘΟΛΙΚΕΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η παροχή καθολικών υπηρεσιών προσδιορίζει και το χαρακτήρα του ΕΛΤΑ ως προς τη θέση του και το ρόλο του στη λειτουργία της ταχυδρομικής αγοράς υπό την έννοια της δέσμευσης έναντι του κράτους για την προσφορά στο κοινό καθολικών υπηρεσιών αποδεκτής ποιότητας, σε προσιτές τιμές. Αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης είναι η διατήρηση και λειτουργία ενός εκτενούς ταχυδρομικού δικτύου με ταχυδρομικά γραφεία και ταχυδρομικά πρακτορεία σε όλη την επικράτεια και η προσφορά υπηρεσιών σε όλο το εύρος του δικτύου.

III. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ - ΕΕΤΤ

Η ανάγκη για προσαρμογή στις διατάξεις της Οδηγίας 97/67/ΕΚ, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την 2002/39/ΕΚ, που θεσμοθετεί και την σταδιακή απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς, σηματοδότησε και οριοθέτησε τη δημιουργία ενός νέου θεσμικού πλαισίου και την ίδρυση αρμόδιας ρυθμιστικής αρχής και οργάνου για τον τομέα των Ταχυδρομικών Υπηρεσιών, την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Οι κύριες αρμοδιότητες της ρυθμιστικής αρχής είναι:

- Η εποπτεία της ταχυδρομικής αγοράς
- Η κατάρτιση, με αποφάσεις της που εγκρίνονται από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών, κωδίκων δεοντολογίας που διέπουν την άσκηση των ταχυδρομικών δραστηριοτήτων
- Η αποδοχή των γενικών αδειών και γνωμοδότηση στον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών για χορήγηση ειδικών αδειών για την λειτουργία ταχυδρομικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
- Ο έλεγχος της τήρησης των κανόνων του ανταγωνισμού στον τομέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και της καταστρατήγησης των αποκλειστικών δικαιωμάτων
- Ο έλεγχος των ταχυδρομικών επιχειρήσεων ως προς τη συμμόρφωσή τους στους όρους της αδείας που τους χορηγήθηκε.

IV. ΟΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η οδηγία 97/67/ΕΚ που ενσωματώθηκε στην Ελληνική Νομοθεσία με το νόμο Ν.2668/1998 καθορίζει και τα όρια του αποκλειστικού τομέα. Οι υπηρεσίες που παρέχονται αποκλειστικά από τον ΕΛΤΑ ορίζονται ως εξής:

- Περισυλλογή, μεταφορά και διαλογή εσωτερικής και εξωτερικής αλληλογραφίας και διαφημιστικού υλικού, βάρους έως 350gr (100 gr από το 2003 και 50 gr από το 2006) για αντικείμενα αλληλογραφίας ή μεμονωμένα αντικείμενα και των οποίων το όριο τιμής είναι λιγότερο από το πενταπλάσιο (τριπλάσιο από το 2003) του βασικού τέλους για επιστολή 20 gr Α' προτεραιότητας.

Επιπλέον ο ΕΛΤΑ έχει το αποκλειστικό δικαίωμα για την:

- Έκδοση γραμματοσήμων, τοποθέτηση γραμματοκιβωτίων και διαχείριση συστημένων επιστολών στα πλαίσια δικαστικών ή διοικητικών διαδικασιών.
- Χρήση της εμπορικής επωνυμίας “Ελληνικά Ταχυδρομεία” και “ΕΛΤΑ”
- Χρήση του ταχυδρομικού κώδικα για τη διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων
- Ανάπτυξη του δημόσιου ταχυδρομικού δικτύου.

V. ΟΙ ΜΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Αντίστοιχα, ο μη προστατευόμενος τομέας διακρίνεται στους τομείς:

- Υπηρεσίες του καθολικού τομέα: Υπηρεσίες αναφερόμενες στην περισυλλογή αλληλογραφίας μέχρι 2κιλά και δεμάτων έως 20κιλά, που δεν έχουν ανατεθεί κατ’ αποκλειστικότητα στον ΕΛΤΑ. Για την παροχή αυτών των υπηρεσιών απαιτείται η έκδοση ειδικής άδειας από το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών μετά από σχετική πρόταση της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).
- Λοιπές Υπηρεσίες: Στη κατηγορία αυτή ανήκουν οι ταχυμεταφορές, οι οποίες δεν υπόκεινται στις καθολικές υπηρεσίες, αλλά απαιτούν για την παροχή τους την έκδοση γενικής άδειας από την ΕΕΤΤ.

VI. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Ο ΕΛΤΑ μέσω του ταχυδρομικού του δικτύου παρέχει μια σειρά υπηρεσιών εισπράξεων – πληρωμών και ταχυδρομικών επιταγών, όπως: εισπράξεις λογαριασμών για υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ρεύμα, νερό, τηλέφωνο) και για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, ασφαλειών, πιστωτικών καρτών κλπ, καθώς και οφειλών προς τους δημόσιους φορείς και τις επιχειρήσεις. Επίσης ο ΕΛΤΑ σε συνεργασία με τα Ασφαλιστικά Ταμεία (ΙΚΑ, ΟΓΑ, ΤΑΕ κλπ) καταβάλει στους συνταξιούχους, που κατοικούν σε όλη τη χώρα, τις συντάξεις τους. Οι παραπάνω υπηρεσίες παρέχονται κατά κύριο λόγο για την κάλυψη αναγκών των κατοίκων της επαρχίας και των αγροτικών περιοχών, που δεν έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε άλλα δίκτυα. Για το λόγο αυτό οι υπηρεσίες αυτές χαρακτηρίζονται ως Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος.

VII. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΘΟΛΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η δραστηριοποίηση φορέων υποστήριξης όπως το Ταμείο Αποζημίωσης Καθολικών Υπηρεσιών (ΤΑΚΥ) προβλέπει την παροχή αποζημίωσης στην περίπτωση εκείνη που το κόστος για την παροχή καθολικών υπηρεσιών, δεν καλύπτεται από τα αντίστοιχα έσοδα του αποκλειστικού τομέα. Η συνεισφορά στο αποθεματικό του ΤΑΚΥ καθορίζεται με βάση το ύψος των πωλήσεων του κάθε φορέα εκμετάλλευσης στο σύνολο των πωλήσεων του τομέα των Ταχυδρομικών Υπηρεσιών. Η διαχείριση του Ταμείου υπάγεται στην ΕΕΤΤ, όμως το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών καθορίζει σε ετήσια βάση τους κανόνες λειτουργίας που διέπουν το Ταμείο.

VIII. ΘΕΜΑΤΑ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΛΤΑ

Αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο πρέπει να σημειωθεί ο βαθμός παρατεινόμενης εξάρτησης του ΕΛΤΑ από τις εποπτεύουσες κρατικές αρχές σε ζητήματα προϋπολογισμού, πολιτικής προσωπικού, τιμολογιακής πολιτικής και γενικότερης διάρθρωσης του δικτύου.

IX. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Ιδιαίτερα σημαντική αγορά είναι αυτή των ταχυμεταφορών, όπου η καθυστερημένη δραστηριοποίηση των ΕΛΤΑ σε συνδυασμό με τις νέες ανάγκες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών επέτρεψε τη λειτουργία άνω των 200 εταιρειών ταχυμεταφοράς. Η συγκεκριμένη αγορά παρουσιάζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Χαρακτηριστικό στοιχείο της αγοράς είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στο άνω άκρο της αγοράς, και η διαφαινόμενη απορρόφηση των υπολοίπων επιχειρήσεων ως μελών ενός εκτεταμένου δικτύου. Από το 2000 έχει συσταθεί **θυγατρική εταιρία** με σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών Ταχυμεταφοράς με την επωνυμία «**Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ ΑΕ**», η εμπορική λειτουργία της οποίας άρχισε τον Ιανουάριο του 2001. Ο γρήγορα αναπτυσσόμενος ρυθμός της αγοράς των ταχυμεταφορών, επέβαλε τη σύσταση ανεξάρτητης εταιρείας και τη μεταφορά των παρεπόμενων δραστηριοτήτων σε αυτή, με σκοπό την αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση του Οργανισμού στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Συμπεράσματα

Ο ανταγωνισμός στην αγορά αλληλογραφίας είναι περιορισμένος αντίθετα, οι αγορές δεμάτων και επείγοντος ταχυδρομείου είναι έντονα ανταγωνιστικές. Οι TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ διατήρησαν την κυρίαρχη θέση τους στην αγορά αλληλογραφίας, η οποία εξακολουθεί, σε μεγάλο βαθμό, να προστατεύεται με αποκλειστικά δικαιώματα στα περισσότερα κράτη μέλη, ενώ μερικοί TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ επεκτάθηκαν, μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, σε συναφείς ανταγωνιστικές αγορές.

Τμήματα αγοράς	Βαθμός ανταγωνισμού	Συνοπτική περιγραφή του ανταγωνισμού
Εσωτερικό ταχυδρο-μείο	Αναδυόμενος	Ο ανταγωνισμός παραμένει περιορισμένος λόγω των μεγάλων αποκλειστικών τομέων που εξακολουθούν να υπάρχουν στα περισσότερα κράτη μέλη. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές είναι κυρίως παράγοντες που δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς, στον τομέα του διαφημιστικού ταχυδρομείου και στις τοπικές αγορές.
Διασυν-ριακό ταχυδρο-μείο	Ουσιαστικός (ελέγχεται από τους ΦΠΚΥ)	Παρά τα de jure καθεστάτα αποκλειστικής εκμετάλλευσης που εξακολουθούν να ισχύουν σε 10 κράτη μέλη, ο ανταγωνισμός είναι ουσιαστικός και αφορά κυρίως τους ΦΠΚΥ, τους φορείς συγκεντρωτικής διαχείρισης αλληλογραφίας και τους αποστολείς μεγάλων ποσοτήτων αλληλογραφίας.
Υπηρεσίες δεμάτων	Έντονος (τάση συγκέντρωσης και ενίσχυση της θέσης των ΦΠΚΥ)	Οι ΦΠΚΥ σταθεροποιούν και επεκτείνουν τις (πολύ συχνά ηγετικές) θέσεις τους στην αγορά, μέσω συμμαχιών και εξαγορών ιδιωτικών ταχυδρομικών οργανισμών. Η τάση αυτή ενισχύει τη συγκέντρωση στην αγορά και έχει οδηγήσει σε πανευρωπαϊκά ή ακόμη και διεθνή ιδιωτικά/δημόσια δίκτυα. Οι ΦΠΚΥ αναπτύσσουν επίσης την παρουσία τους στον τομέα της διοικητικής μέριμνας.
Υπηρεσίες επείγοντος ταχυδρο-μείου	Έντονος (συγχωνεύσεις και εξαγορές με πρωτοβουλία των ΦΠΚΥ)	Αυτό το τμήμα της αγοράς, στο οποίο παρατηρείται ουσιαστική παρουσία ιδιωτικών φορέων (φορέων συγκεντρωτικής διαχείρισης), παρουσιάζει σήμερα τάσεις συγκέντρωσης με πρωτοβουλία ΦΠΚΥ οι οποίοι αναπτύσσουν συνεργασίες και εξαγορές.
Νέες υπηρεσίες	Αναδυόμενος	Αυτό το νέο τμήμα της αγοράς εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό του ανταγωνισμού και από έντονα αμφισβητούμενη οριοθέτηση για τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

Η υιοθέτηση καθεστώτων εταιρικής μορφής από τους TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ενίσχυσε, όπως είναι φυσικό, την επικέντρωση της διοικητικής τους στρατηγικής στην οικονομική αποδοτικότητα, στην κερδοφορία και στις ανάγκες των πελατών. Μερικοί TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ μετακινήθηκαν από δομές σταθερού κόστους σε δομές μεταβλητού κόστους, αναθέτοντας σε εξωτερικούς συνεργάτες τις μη βασικές τους δραστηριότητες. Εστίασαν επίσης τις προσπάθειές τους στην πραγματοποίηση οργανωτικών βελτιώσεων και προσανατολίστηκαν αποφασιστικότερα προς το στόχο της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Παρατηρήθηκε μια τάση για μετατροπή του νομικού καθεστώτος των TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ σε καθεστώς εταιρικής μορφής, πράγμα που τους οδήγησε στην υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών στρατηγικών με άξονες την οικονομική αποδοτικότητα (αποτελεσματικότητα σε σχέση με το κόστος), την κερδοφορία, τη διαφοροποίηση και την επέκταση. Ωστόσο, η τάση αυτή παρουσιάζει διακυμάνσεις μεταξύ των επιμέρους κρατών μελών και, αναμφισβήτητα, τα κράτη που κινήθηκαν αποφασιστικότερα προς την κατεύθυνση αυτή αποκόμισαν ήδη κάποια πλεονεκτήματα. Πάντως, οι περισσότεροι TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ έχουν γίνει εμπορικοί και κερδοσκοπικοί επιχειρηματικοί οργανισμοί, αν και τα επίπεδα παραγωγικότητας ποικίλλουν. Η μετατροπή των TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ από οργανισμούς γενικών υπηρεσιών σε φορείς παροχής υπηρεσιών παράδοσης προϊόντων μετέβαλε τα "χαρτοφυλάκια" των δραστηριοτήτων τους, μειώνοντας γενικά την εξάρτησή τους από τον τομέα της αγοράς αλληλογραφίας. Η επέκταση, η καινοτομία ως προς τα προϊόντα και η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing) καθιστούν ασαφή τα παραδοσιακά όρια του ταχυδρομικού τομέα.

Οι εξελίξεις αυτές συνεπάγονται σαφή οφέλη, όπως, π.χ., βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας και μεγαλύτερη καινοτομία στον τομέα. Ως εκ τούτου, οι TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ βρίσκονται σήμερα σε πολύ ισχυρότερη θέση προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας πολύ ανταγωνιστικότερης αγοράς.

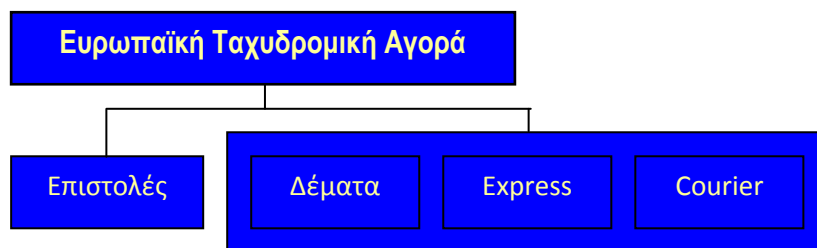
Όμως, οι εξελίξεις αυτές συνεπάγονταν επίσης κόστος και κινδύνους. Η έντονη παρουσία των TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ στον τομέα της αγοράς αλληλογραφίας περιόρισε τους άλλους ταχυδρομικούς οργανισμούς (φορείς εκμετάλλευσης) σε εξειδικευμένα τμήματα («θυλάκους») της αγοράς. Επιπροσθέτως, η συνεχιζόμενη συνύπαρξη καθεστώτων αποκλειστικότητας, αφενός, με κερδοσκοπικούς TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ, αφετέρου, δημιουργεί ενδεχομένως σαφή προβλήματα από την άποψη του υγιούς ανταγωνισμού και των κρατικών ενισχύσεων. Είναι, μάλιστα, αξιοσημείωτο ότι υπάρχουν ήδη αρκετές υποθέσεις ανταγωνισμού στον τομέα αυτόν.

Πηγή: Έκθεση της Επιτροπής για το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο

2.2.2 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

2.2.2.1 Μεγάλη Ταχυδρομικής Αγοράς

Τα ταχυδρομεία συνθέτουν μία από τις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου, προσεγγίζοντας μία αξία της τάξης των 260 δις ευρώ, χωρίς να περιλαμβάνεται η αξία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που προσφέρουν οι βασικοί ταχυδρομικοί φορείς (περίπου 100δις ευρώ). Η παγκόσμια και δη η Ευρωπαϊκή αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών διανύει μία από τις πιο έντονες σε διεργασίες και ανακατατάξεις περιόδους στην ιστορία της. Το μέγεθος της Ευρωπαϊκής ταχυδρομικής αγοράς αντιστοιχεί περίπου στο 30% της παγκόσμιας αγοράς, δηλαδή υστερεί σε ανάπτυξη σε σχέση με την αγορά των ΗΠΑ, η οποία καταλαμβάνει σχεδόν το 50%. Η αγορά διακρίνεται στην καθαρά ταχυδρομική αγορά (60%) και την λεγόμενη αγορά CEP (Courier, Express, Parcels), που καταλαμβάνει το υπόλοιπο 40%. Στο διάστημα 1995-2001 ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης για την ταχυδρομική αγορά κινήθηκε στο 2,6% ενώ με 8,1% αναπτύχθηκε η αγορά CEP. Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων ετών ωστόσο, ο ρυθμός επιβραδύνθηκε και μειώθηκε σε μόλις 0,5%. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και οι αυξανόμενες ανάγκες της οικονομίας για την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών καθιστούν τον εκσυγχρονισμό του ταχυδρομικού τομέα επιτακτικό και άμεσο, ώστε να ανταποκριθεί με επιτυχία σε μια νέα δυναμική που διαμορφώνεται στις ήδη απελευθερωμένες αγορές. Η κατανομή της Ευρωπαϊκής αγοράς (Άμεσο Περιβάλλον Δραστηριοποίησης του ΕΛΤΑ) σε μεγέθη και τάσεις παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:



Πωλήσεις 2001	41,500	14,100	8,900	6,500
Μ.Ε.Ρ.Α. 1995-2001	2,6%	6,2%	8,1%	6,5%
Κερδοφορία (%Πωλήσεων)	10-14%	0-4%	0%	2-5%

Πίνακας 2.2.2.1: Κατανομή Ευρωπαϊκής Αγοράς-Μεγέθη και Τάσεις (ποσά σε εκ. Ευρώ)

Τη περίοδο 1992-2002 τα προβλεπόμενα ταχυδρομικά αντικείμενα προς διακίνηση έχουν σημειώσει μια αύξηση της τάξεως του 17%, και ανέρχονται στα 439δισ, με τις ανεπτυγμένες περιοχές του πλανήτη (κυρίως ΗΠΑ και Ευρωπαϊκή Ένωση) να έχουν και το μεγαλύτερο μερίδιο στη διακίνηση των ταχυδρομικών αντικειμένων. Την πενταετία 1995-2000 οι ρυθμοί αύξησης για την Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν 2,0% και για τις ΗΠΑ 2,8%. Ο συγκεντρωτικός πίνακας 2.5, παραθέτει τη μέση ετήσια αύξηση για τις τελευταίες δύο πενταετίες, όπου και παρατηρείται η σταθερή αύξηση του ταχυδρομικού όγκου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των ΗΠΑ.

Γεωγραφική Περιοχή	Μέση Ετήσια Αύξηση 1990-1995	Μέση Ετήσια Αύξηση 1995-2000
Αφρική	2,3%	-2,3%
Λατινική Αμερική	7,1%	9,1%
Ανατολική Ευρώπη	-26,4%	-3,5%
Ασία – Ειρηνικός	1,7%	1,4%
Ευρωπαϊκή Ένωση	1,3%	2,0%
ΗΠΑ	1,7%	2,8%
Καναδάς	4,4%	-3,3%
Κόσμος	0,9%	2,2%

Πίνακας 2.2.2.2: Ρυθμοί Αύξησης Ταχυδρομικού Όγκου Παγκόσμιας Αγοράς

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων το 2002 χαρακτηρίστηκε από παγκόσμια οικονομική ύφεση και αβεβαιότητα η οποία σε συνδυασμό με τον αυξημένο ανταγωνισμό επέδρασε αρνητικά στην ταχυδρομική αγορά. Παράλληλα, η συνεχής ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας συνέβαλε στην μείωση διακίνησης ταχυδρομικών αντικειμένων.

Το 2003 αποτέλεσε περίοδο περίσκεψης για τον ταχυδρομικό κλάδο

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση δημιούργησε αντίξοο συναλλακτικό περιβάλλον στη ταχυδρομική αγορά με πολλούς Ταχυδρομικούς Οργανισμούς της Β. Αμερικής και της Ευρώπης να αισθάνονται τον αντίκτυπο της πτώσης του όγκου επιστολικού ταχυδρομείου. Αυτές οι δύσκολες συνθήκες στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνέπεσαν με περιορισμό του κρατικού μονοπωλίου από τα 350 γραμ. σε 100 γραμ. από τον Ιανουάριο του 2003 στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Αντιμέτωποι με την επιβράδυνση της ανάπτυξης τόσο της οικονομίας όσο και του όγκου του επιστολικού ταχυδρομείου το 2002, τα περισσότερα μέλη της IPC έκαναν

απαισιόδοξες προβλέψεις για τους μελλοντικούς όγκους του επιστολικού ταχυδρομείου.

Η απελευθέρωση όμως αποτέλεσε έναν παράγοντα κλειδί στην Ευρώπη όπου η ταχυδρομική αγορά πρόκειται να ανοιχθεί στον ανταγωνισμό με αυξανόμενο ρυθμό.

Το 2004, οι περισσότεροι Ταχυδρομικοί Οργανισμοί θα περιλάβουν στις στρατηγικές τους τη διασφάλιση καινοτόμων και δυναμικών σχέσεων, συνεργασιών και συμμαχιών που θα αποτελέσουν την πύλη για παγκόσμια πρόσβαση και νέα εξειδίκευση που θα επιτρέψει την ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Τάσεις της Αγοράς Χρηματοοικονομικών Προϊόντων

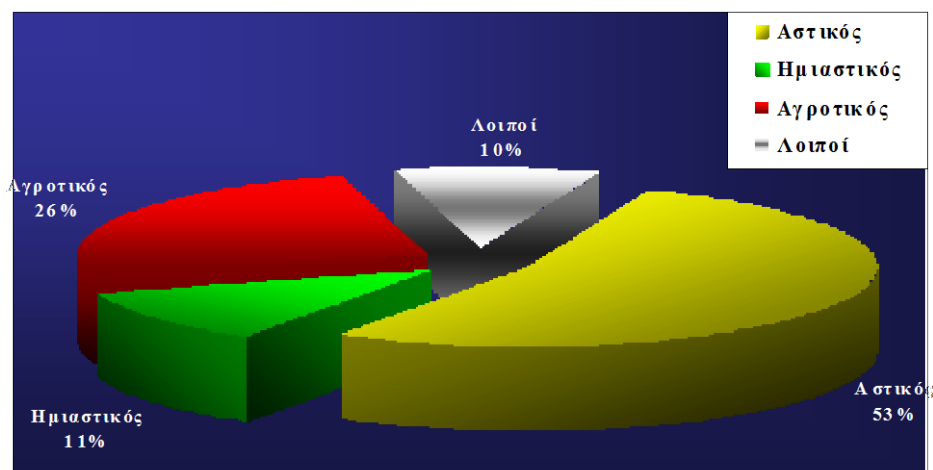
Επιδράσεις Περιβάλλοντος:



Οι τάσεις στις ευρωπαϊκές χρηματαγορές είναι αντίστοιχες με τις παγκόσμιες και επηρεάζουν σημαντικά την ανάπτυξη Δικτύου Λιανικής από τους Ταχυδρομικούς Οργανισμούς:

- Οι Ταχυδρομικοί Οργανισμοί επεκτείνονται σε νέες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες πέρα από τα παραδοσιακά αποταμιευτικά προϊόντα.
- Εντείνονται οι συμμαχίες για την παροχή χρηματοοικονομικών προϊόντων
- Το δίκτυο υποκαταστημάτων αποκτά αυξανόμενη αξία για τρίτους
- Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ταχυδρομικών οργανισμών απελευθερώνεται και οι παραδοσιακοί δεσμοί με το κράτος χαλαρώνουν
- Απαιτούνται επενδύσεις για την ανάπτυξη νέων διοικητικών και τεχνολογικών ικανοτήτων
- Ασκείται πίεση από την αγορά για διατήρηση χαμηλών τιμών

Δημογραφική Ανάλυση



Σχήμα 2.2.2.1

Σύμφωνα με μελέτες και έρευνες αγοράς, το ευρύ κοινό που επιθυμεί να ανοίξει τρεχούμενους Ταχυδρομικούς λογαριασμούς Giro προσδιορίζεται ως εξής:

- Ημιαστικές (47%) και Αγροτικές (37%) περιοχές
- Εισοδήματα: Μεσαία (46%) και Χαμηλά (39%)
- Ηλικίες: 35-44 ετών (55%) και 45-55 ετών (48%)

Ανάλυση SWOT

Δυνατά Σημεία

- Δίκτυο του Οργανισμού
- Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη από το κοινό
- Πλήθος Προσωπικού
- Εξοικείωση σε υφιστάμενα χρηματοοικονομικά προϊόντα
- Εμπειρία από την διαχείριση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου
- Σύστημα Giro

Ευκαιρίες για τον ΕΛΤΑ

- Αλλαγές στη Χρηματοοικονομική Αγορά (Τράπεζες/ Ασφάλειες)
- Ζήτηση για προϊόντα (ασφαλιστικά/ αμοιβαία κεφάλαια/ κάρτες)
- Συνεχής ανάπτυξη του φάσματος των χρηματοοικονομικών προϊόντων
- Διεθνής τάσεις για συνεργασία μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων
- Ευνοϊκές μακροοικονομικές τάσεις
- Ανάπτυξη της αγοράς αμοιβαίων κεφαλαίων & τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων

Απειλές για τον ΕΛΤΑ

- Έντονος ο ανταγωνισμός στα χρηματοοικονομικά προϊόντα
- Απελευθέρωση της χρηματοοικονομικής αγοράς – Παγκοσμιοποίηση
- Ταχεία μεταβολή της χρηματοοικονομικής αγοράς

Νέα Προϊόντα

- Αμοιβαία Κεφάλαια
- Ασφαλιστικά Προϊόντα
- ATM – κάρτες μετρητών (cash cards)
- Πιστωτικές κάρτες (credit cards)
- Υπηρεσίες βασισμένες στο Internet

Διεθνείς Ταχυδρομικοί Οργανισμοί

Τα βασικά χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρουν οι ξένοι ταχυδρομικοί οργανισμοί είναι:

Πιστωτικές Κάρτες (Ιρλανδία, Γερμανία)	Ταξιδιωτικές Υπηρεσίες (Δανία, Γερμανία)
Καταναλωτικά Δάνεια (Ιρλανδία)	Επενδυτικά Προϊόντα (Αγγλία)
Στεγαστικά Δάνεια (Ιρλανδία)	On-line Banking (Γερμανία)
Ασφαλιστικά Προϊόντα (Ιρλανδία, Δανία, Αγγλία)	Business Giro (Γερμανία)
Χρηματοοικονομικές Συμβουλές (Δανία)	Λοταρίες (Βέλγιο, Αγγλία)

Σχήμα 2.2.2.2. Επαναπροσδιορισμός του Ρόλου των Ταχυδρομικών Οργανισμών

Συμπεράσματα

Για τους παραπάνω λόγους, οι κρατικοί ταχυδρομικοί οργανισμοί της Ευρώπης οφείλουν να προσαρμόσουν το ρυθμό ανάπτυξης τους και να εκσυγχρονιστούν, παρέχοντας ένα νέο και πιο ευρύ φάσμα υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες προκλήσεις και συνθήκες της αγοράς, αποκομίζοντας συγχρόνως τα μέγιστα δυνατά οφέλη και εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα του ταχυδρομικού τομέα και συνεπώς την κοινωνική του προσφορά. Στην κατεύθυνση αυτή, οι νέες ανάγκες των οικονομιών για κολοσσούς ταχυδρομικούς οργανισμούς γενικής διανομής ταχυδρομικών αντικειμένων, αποτελούν και το έναυσμα για τη διείδυση ταχυδρομικών οργανισμών και σε νέες αγορές, που θα υποστηρίζονται από σύγχρονες πλατφόρμες πληροφοριακών συστημάτων, επενδύσεις κεφαλαίων, οικονομίες κλίμακας, εκτενή δίκτυα διανομών και σύναψη στρατηγικών συμμαχιών. Εκτιμάται ότι η νέα ταχυδρομική αγορά θα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, όπου οι ήδη μεγάλοι φορείς ταχυδρομικών υπηρεσιών, θα απορροφήσουν μικρότερους οργανισμούς, στα πλαίσια ενός ευρύτερου Ευρωπαϊκού και κατά επέκταση Παγκοσμίου δικτύου συλλογής και διανομής ταχυδρομικών αντικειμένων. Μέσα από αυτό το πρίσμα διαμόρφωσης νέων συνθηκών, ο ρόλος που θα διαδραματίσουν τα μικρότερα ταχυδρομεία στην Ευρωπαϊκή αγορά, όπως ο ΕΛΤΑ, περιορίζεται πρωτίστως στην εξεύρεση στρατηγικού συμμάχου και στην ένταξη του σε ένα εκτενές ταχυδρομικό δίκτυο που θα επιτρέψει και εξασφαλίσει τη μελλοντική βιωσιμότητα του.

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις αυξάνονται και αυτό αναγκάζει τις κυβερνήσεις να δεχθούν την μετεξέλιξη των ταχυδρομείων σε εταιρείες που λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Η μερική απεξάρτηση των Οργανισμών από τις περιοριστικές συχνά διατάξεις Κρατικών Φορέων επιτρέπει πλέον την απρόσκοπτη λειτουργία και δραστηριοποίηση τους σε αγορές υγιούς ανταγωνισμού, την πρόσβαση σε νέες πηγές κεφαλαίων, ακόμη και ιδιωτικού χαρακτήρα, την μερική ή και ακόμη ολική ιδιωτικοποίηση, την ελεύθερη συμμετοχή σε κοινές δραστηριότητες με άλλες επιχειρήσεις και την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων.

Η παρούσα κοστολογική δομή των ταχυδρομικών οργανισμών (υψηλά σταθερά κόστη) επιτάσσει τη μείωση των εξόδων και την ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων διακίνησης ταχυδρομικών αντικειμένων, σε αποδεκτά επίπεδα κόστους, ώστε να αποφευχθεί περαιτέρω συμπίεση των μικτών περιθωρίων. Η έρευνα του Ευρωβαρομέτρου, που πραγματοποιήθηκε την άνοιξη του 2000 σε υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος έδειξε ότι το 29% των Ευρωπαίων εκδήλωσαν δυσαρέσκεια με το επίπεδο τιμολόγησης των ταχυδρομικών υπηρεσιών, με τα υψηλότερα επίπεδα δυσαρέσκειας να καταγράφονται στη Γερμανία (49,7%), Σουηδία (43,5%), Αυστρία (35,8%), Ιταλία (33,9%) και Φιλανδία (32,4%) και τα χαμηλότερα επίπεδα στην Ελλάδα (11,3%), τη Βρετανία (10,1%) και την Ιρλανδία (5,6%).

Ο μελλοντικός ταχυδρομικός οργανισμός οφείλει να λειτουργεί με διαδικασίες χαμηλού κόστους για δεδομένες προδιαγραφές ποιότητας. Η μετατόπιση του τομέα ταχυδρομικών υπηρεσιών από εντάσεως εργασίας σε τεχνολογίας με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και τη συνεπακόλουθη μείωση του απασχολούμενου προσωπικού, αποτελεί τη συνηθέστερη πρακτική σε οργανισμούς όπως Canada Post, Deutsche Post World Net, New Zealand Post και TNT Post Group. Είναι άξιο προς αναφορά, πως στους παραπάνω οργανισμούς, η ουσιαστικότερη συμμετοχή των εργαζομένων στη μελλοντική διαμόρφωση των οργανισμών αλλά και στο μετοχικό κεφάλαιο με την απόκτηση μετοχών σε προνομιακή τιμή, περιόρισε τις αντιδράσεις συνδικαλιστικών οργάνων (στη μείωση προσωπικού) μέχρι και σε ποσοστό 40%, επιτρέποντας έτσι τη διαδικασία εκσυγχρονισμού. Υπολογίζεται επιπλέον ότι στα προσεχή έτη και στο πλαίσιο της επικείμενης απελευθέρωσης, ο αριθμός απασχολούμενων θα μειώνεται με ετήσιο ρυθμό 0,8%, ενώ η χρήση της τεχνολογίας ως συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας των ταχυδρομικών

φορέων αναμένεται να προκαλέσει μια περαιτέρω μείωση του κόστους παραγωγής της τάξεως του 2,5%.

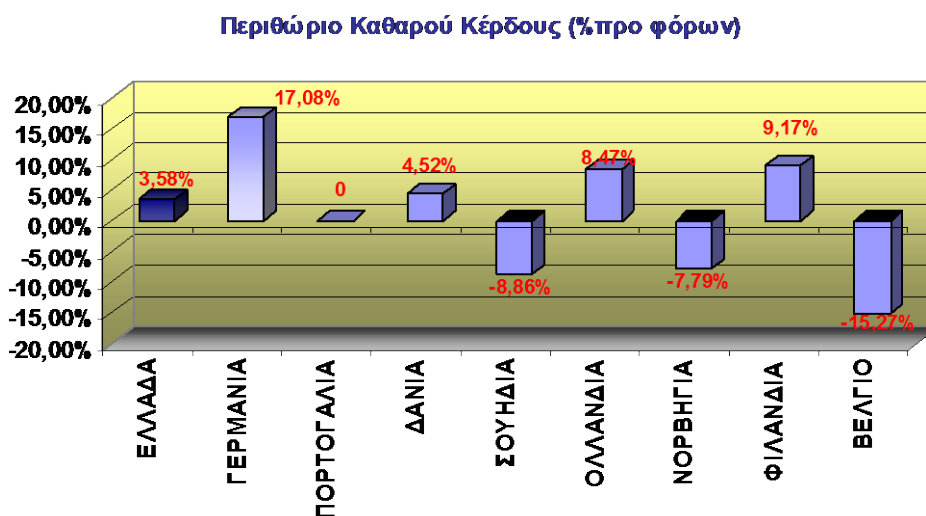
Οι πάροχοι ταχυδρομικών υπηρεσιών, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους στην αποδοτικότητα της αλυσίδας παραγωγής τους, στη μείωση του κόστους μεταφοράς και στη μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων τους. Στο πλαίσιο αυτό, εκσυγχρονίζουν την παραγωγική τους αλυσίδα με την υιοθέτηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και εξειδικευμένου λογισμικού. Η αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση των υπηρεσιών τους γίνεται με γνώμονα τέσσερις βασικούς άξονες: ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, λειτουργική βελτιστοποίηση, εστίαση στην πελατο-κεντρική αντίληψη και την επιθετική ανάπτυξη σε νέες αγορές, με στόχο να προωθήσουν την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία τους. Στο πλαίσιο αυτό, τα εθνικά ταχυδρομεία προχωρούν σε οργανωτικές και λειτουργικές αναδιαρθρώσεις, δημιουργώντας αποτελεσματικότερα μοντέλα διοίκησης και διαχείρισης, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες δυνάμεις της αγοράς.

Παρουσίαση Βασικών Μεγεθών και Σύγκριση με Άλλους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς

Κύκλος Εργασιών

Η Ελλάδα, το 2000, είχε το χαμηλότερο κύκλο εργασιών με 353 εκ Ευρώ, παρουσιάζοντας σημαντική απόκλιση από τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες που περιλαμβάνονται στο δείγμα. Οι υπόλοιπες χώρες κινούνται μεταξύ 1.069 εκ Ευρώ για την Φινλανδία και 11.733 εκ Ευρώ για τη Γερμανία.

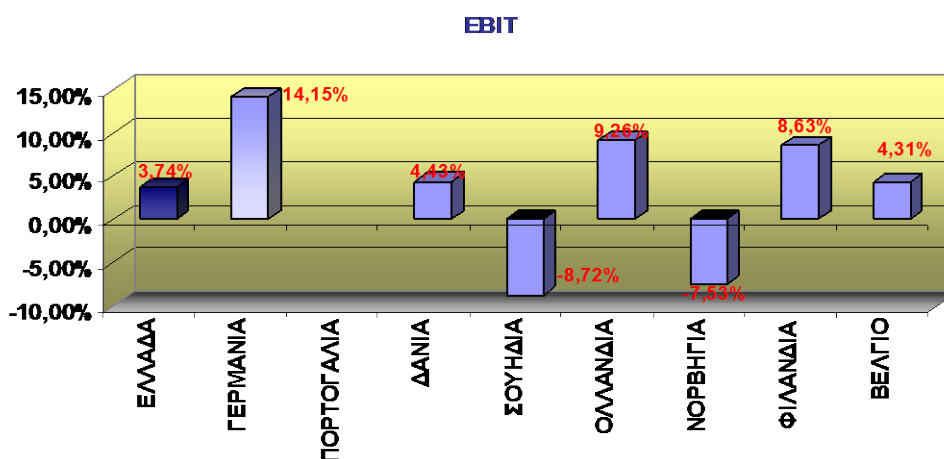
* Τα στοιχεία για την Ολλανδία είναι συνολικά για τον όμιλο εταιριών - ξεχωριστά στοιχεία για την ταχυδρομική υπηρεσία δεν υπάρχουν.



Σχήμα 2.2.2.2.1

Κέρδη προ Τόκων και Φόρων (EBIT)

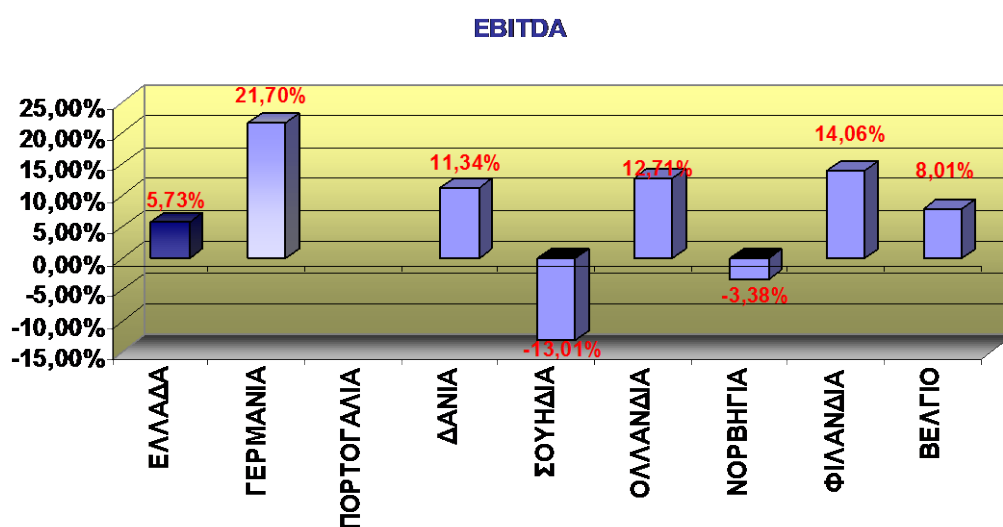
Το έτος 2000, η Ελλάδα με 3,74% EBIT κινείται στο μέσο του δείγματος, όπου επίσης παρουσιάζονται μεγάλες διαφορές μεταξύ των χωρών. Το υψηλότερο περιθώριο εμφανίζει ο Γερμανικός οργανισμός (14,15%), ενώ το χαμηλότερο το εμφανίζει ο Σουηδικός με -8,72%. Συνολικά, η Ελλάδα κινείται κοντά στη Δανία (4,43%) και στο Βέλγιο (4,31%), χώρες όπου οι ταχυδρομικοί οργανισμοί είχαν περισσότερες αποσβέσεις.



Σχήμα 2.2.2.2.2

Κέρδη προ Τόκων, Φόρων και Αποσβέσεων

Η Ελλάδα με 5,73% EBITDA κινείται στο μέσο του δείγματος για το έτος 2000. Το υψηλότερο περιθώριο εμφανίζει ο Γερμανικός οργανισμός με 21,70%, ενώ το χαμηλότερο ο Σουηδικός με -13,01%. Πλησιέστερος με την Ελλάδα εμφανίζεται ο Βελγικός οργανισμός με 8,01% EBITDA.



Σχήμα 2.2.2.2.3

Ενέργειες του ΕΛΤΑ για να ακολουθήσει τις τάσεις της αγοράς

Ο ΕΛΤΑ για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις του ανταγωνισμού, και για να καταφέρει να ακολουθήσει τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους:

- Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας των Υπηρεσιών του, καθώς και βελτίωση των διαδικασιών
- Ανάπτυξη και διάθεση νέων προϊόντων και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για την κάλυψη των νέων αναγκών των πελατών του, καθώς και ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

- Σύναψη συνεργασιών και συμμαχιών κυρίως στο χώρο των ταχυμεταφορών και των χρηματοοικονομικών προϊόντων
- Επένδυση σε τεχνολογία με στόχο την αυτοματοποίηση των λειτουργιών
- Συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Αναδιάρθρωση και βελτιστοποίηση του Δικτύου συναλλαγής

2.2.2.2 *Ο Αντίκτυπος της Ταχυδρομικής Οδηγίας στην Αγορά*

Στην πράξη, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο συγκεκριμένος αντίκτυπος της ταχυδρομικής οδηγίας στην ανάπτυξη της αγοράς και να απομονωθούν οι ακριβείς σχέσεις αιτιώδους συνάφειας μεταξύ των δύο.

Ωστόσο, εύλογα μπορεί να υποτεθεί ότι η ταχυδρομική οδηγία, ως μέρος της ευρύτερης κοινοτικής ρυθμιστικής διαδικασίας που δρομολογήθηκε το 1992 επηρέασε σημαντικά την ανάπτυξη της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Τέλος, η ταχυδρομική οδηγία συνέβαλε στη δημιουργία μιας προσδοκίας για περαιτέρω μέτρα ανοίγματος της αγοράς και η προσδοκία αυτή αύξησε τόσο το ρυθμό της μεταρρύθμισης του ταχυδρομικού τομέα από τα κράτη μέλη όσο και το ρυθμό αναδιάρθρωσης του τομέα αυτού προς την κατεύθυνση της συγκέντρωσης, της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας.

- **Σημαντικός κανονιστικός αντίκτυπος:** Η ταχυδρομική οδηγία είχε σημαντικό αντίκτυπο, δεδομένου ότι τα κράτη μέλη υποχρεώθηκαν να τροποποιήσουν τη νομοθεσία τους.
- **Αύξησε την κοινοτική εναρμόνιση:** Η ταχυδρομική οδηγία πέτυχε μια περιορισμένη κοινοτική εναρμόνιση, π.χ. σε ό,τι αφορά την αποκλειστική ανάθεση.
- **Βελτίωσε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών:** Η ταχυδρομική οδηγία συνέβαλε στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο για το εσωτερικό όσο και για το διασυνοριακό ταχυδρομείο, πράγμα που οδήγησε σε εναρμόνιση των επιπέδων της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλη την Κοινότητα. Επιπλέον, η ταχυδρομική οδηγία υποστήριξε την εν εξελίξει κατάρτιση ευρωπαϊκών προτύπων για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης μιας δέσμης μεθόδων για τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- **Αύξησε το ρυθμό της ταχυδρομικής μεταρρύθμισης:** Η ταχυδρομική οδηγία αύξησε το ενδιαφέρον των κυβερνήσεων για τον ταχυδρομικό τομέα και ενίσχυσε το ρυθμό της ταχυδρομικής μεταρρύθμισης.
- Έδωσε κίνητρα για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και για επικέντρωση των προσπαθειών των ταχυδρομικών οργανισμών στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών: Η ταχυδρομική οδηγία έδωσε κίνητρα για τη χάραξη νέων επιχειρηματικών στρατηγικών από τους ΦΠΚΥ και για την επίδιωξη μεγαλύτερης οικονομικής αποδοτικότητας.
- **Κατέστησε δυνατή την προώθηση της εσωτερικής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών:** Το περιορισμένο άνοιγμα της αγοράς που απαιτήσε η ταχυδρομική οδηγία οδήγησε σε μεγαλύτερο άνοιγμα της αγοράς σε ορισμένα κράτη μέλη.
- **Θέσπισε ανεξάρτητες εθνικές κανονιστικές αρχές στα κράτη μέλη:** Η σύσταση ανεξάρτητων ΕΚΑ στα κράτη μέλη δημιούργησε ένα νέο επίπεδο αυστηρών κανονιστικών ρυθμίσεων με βάση το κοινοτικό κανονιστικό πλαίσιο.

Πηγή: Έκθεση της Επιτροπής για το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο

2.2.2.3 Συμπέρασμα και συστάσεις

Η ταχυδρομική οδηγία εφαρμόζεται ευρέως στα κράτη μέλη και η εφαρμογή της είχε σημαντικό αντίκτυπο τόσο σε κανονιστικό επίπεδο όσο και στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό, πέτυχε τους στόχους που είχε θέσει για βασική εναρμόνιση της αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών στην ΕΕ και για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, ορίζοντας μακροπρόθεσμους στόχους για τον ταχυδρομικό τομέα, η ταχυδρομική οδηγία, ως μέρος της ευρύτερης κοινοτικής ρυθμιστικής διαδικασίας που δρομολογήθηκε το 1992, είχε σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της αγοράς, τουλάχιστον ως το πρώτο βήμα της πιο μακρόχρονης διαδικασίας για τη δημιουργία της εσωτερικής αγοράς. Με δεδομένη τη σημερινή κατάσταση - τη διασφάλιση της παροχής καθολικής υπηρεσίας σε όλα τα κράτη μέλη, η οποία επιβεβαιώνεται στην οδηγία 2002/39/ΕΚ -, δεν υπάρχουν συστάσεις για περαιτέρω αναπροσαρμογή του κοινοτικού κανονιστικού πλαισίου στη φάση αυτή.

Ωστόσο, το επίπεδο εναρμόνισης που έχει επιτευχθεί στην Κοινότητα κάτω από την "ομπρέλα" του βασικού κανονιστικού πλαισίου που έχει θεσπίσει η ταχυδρομική οδηγία παραμένει περιορισμένο. Π.χ., οι κανονιστικές πρακτικές διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των επιμέρους κρατών μελών, πράγμα που ενδέχεται να έχει περιορίσει τόσο την πραγματική ανάπτυξη του ανταγωνισμού στην αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών στην ΕΕ όσο και το επίπεδο εναρμόνισης όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ. Το γεγονός αυτό, με τη σειρά του, περιόρισε την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ΕΕ.

Η συνεχιζόμενη κανονιστική "ασυμμετρία" απειλεί να στρεβλώσει την αγορά, καθώς λαμβάνονται περαιτέρω μέτρα για την πλήρη δημιουργία της εσωτερικής αγοράς. Μάλιστα, έχουν ήδη κινηθεί ορισμένες προσφυγές επί παραβάσει για το θέμα αυτό. Επιπροσθέτως, η συνύπαρξη καθεστώτων αποκλειστικότητας, κανονιστικών ρυθμίσεων διαφορετικού επιπέδου και ανταγωνιστικών τμημάτων της αγοράς έχει δημιουργήσει αθέμιτα κίνητρα για τους παράγοντες της αγοράς, κίνητρα τα οποία, συνδυαζόμενα με την τάση των TAX. ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ για υιοθέτηση νομικών καθεστώτων εταιρικής μορφής και για ιδιωτικοποίηση, οδήγησαν στην εμφάνιση προβλημάτων από πλευράς υγιούς ανταγωνισμού.

Με βάση τα παραπάνω, η Επιτροπή καλεί τα κράτη μέλη "να μεριμνήσουν για την πραγματική ανεξαρτησία, την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των αρχών ανταγωνισμού και των ρυθμιστικών αρχών", ιδίως στον ταχυδρομικό τομέα.

Τέλος, η Επιτροπή καλεί τα κράτη μέλη να προετοιμάσουν την εφαρμογή των ευρωπαϊκών προτύπων που καταρτίζει επί του παρόντος η CEN, ιδίως όσον αφορά τις μεθόδους μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, πράγμα που θα συμβάλει στην περαιτέρω βελτίωση του μηχανισμού παρακολούθησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των σχετικών επιδόσεων προς όφελος όλων των πελατών.

2.2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

2.2.3.1 Μεγέθη Ελληνικής Αγοράς

Για την πληρέστερη κατανόηση των εννοιών και των μεγεθών της ελληνικής αγοράς, στο παρακάτω πίνακα παρατίθεται ο ορισμός τόσο της ταχυδρομικής αγοράς όσο και της καθολικής υπηρεσίας.



Πίνακας 2.2.3.1.1: Ορισμός ταχυδρομικής αγοράς και καθολικής υπηρεσίας

Το συνολικό μέγεθος της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς για το 2002 ανέρχεται περίπου στα 587 εκατομμύρια ευρώ εκ των οποίων το 1/3 (ποσοστό περίπου 38% των συνολικών εσόδων) αντιστοιχεί στην αγορά των ταχυμεταφορών. Τα υπόλοιπα 340 εκατομμύρια ευρώ αφορούν στο επιστολικό ταχυδρομείο και στα δέματα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά μεγέθη της ταχυδρομικής αγοράς και το αντίστοιχο μερίδιο του ΕΛΤΑ. Από τον πίνακα αυτό φαίνεται η

σημαντική ανάπτυξη της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς τόσο σε ποσά (ετήσια ανάπτυξη μεγαλύτερη από 15%). Επιπλέον είναι εμφανής και η σταδιακή αύξηση του μεριδίου των ταχυμεταφορών στο σύνολο της ταχυδρομικής αγοράς (από 31,5% το 1998 σε 39,3% το 2002) ενώ η αγορά ταχυμεταφορών φέρεται να εμφανίζει τη μεγαλύτερη αύξηση της τάξης του 20-30% ανά έτος κατά την τελευταία πενταετία.

<i>Ποσά σε εκ. δρχ.</i>	1998	1999	2000	2001	2002
Σύνολο Ταχυδρομικής Αγοράς	100,000	120,000	145,000	170,000	200,000
% Ανάπτυξη		20.0%	20.8%	17.2%	17.6%
Επιστολικό Ταχυδρομείο & Δέματα	68,500	80,000	93,000	106,000	121,500
% Ανάπτυξη		15.3%	17.7%	14.0%	14.6%
Ταχυμεταφορές	31,500	40,000	52,000	64,000	78,500
% Ανάπτυξη		30.2%	26.8%	23.1%	22.7%
ΕΛΤΑ (Έσοδα από Ταχυδρομικές Υπηρεσίες)	67,814	79,564	92,296	103,539	116,089
% Ανάπτυξη		17.3%	16.0%	12.2%	12.1%
Μερίδιο ΕΛΤΑ	67.8%	66.3%	63.7%	60.9%	58.0%
Μερίδιο Επιστολικού Ταχυδρομείου & Δεμάτων	99.00	99.46	99.24	97.68	95.55
Μερίδιο Ταχ/ρών στο σύνολο της Ταχ.Αγοράς	31.5%	34.2%	35.9%	37.6%	39.3%

Πίνακας 2.2.3.1.2: Βασικά μεγέθη της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς

Η μέση ετήσια αύξηση της ζήτησης για ταχυδρομικές υπηρεσίες ανά άτομο ανέρχεται σε 3,72% και συμβαδίζει με τη μέση ετήσια ποσοστιαία αύξηση του ΑΕΠ.

Συγκεκριμένα το 1999 αναλογούσαν 51,28 αντικείμενα ανά κάτοικο, ενώ το 2000 αυξήθηκε σε 52,02 και το 2001 σε 54,67.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕΤΤ, η Ελληνική ταχυδρομική αγορά απασχολεί περίπου 15.000 άτομα, εκ των οποίων 11.500 απασχολούνται στον ΕΛΤΑ και τα υπόλοιπα στις εταιρείες ταχυμεταφορών. Ο αριθμός των απασχολουμένων δεν αναμένεται να διαφοροποιηθεί σημαντικά εντός των προσεχών ετών, λόγω της απελευθέρωσης των αγορών και της κοστολογικής δομής των ταχυδρομικών οργανισμών.

Οι αδειοδοτημένες επιχειρήσεις, βάσει του Μητρώου των Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων της ΕΕΤΤ, ανήλθαν στις 263 στο τέλος του 2002. Ο αριθμός αυτός αναφέρεται σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφορών, συμπεριλαμβανομένου του ΕΛΤΑ. Αξίζει να αναφερθεί η δραστηριοποίηση μιας και μόνο εταιρείας παροχής γενικών ταχυδρομικών υπηρεσιών (για αυστηρώς και μόνο 5 πελάτες) που εμπίπτουν στο πεδίο των Καθολικών Υπηρεσιών, της ΜΕΤΡΟΠΟΛΙΤΑΝ ΚΟΥΡΙΕΡΣ ΕΠΕ, με

βάση την Υπουργική Απόφαση Αριθ. 46337/10.07.2001, που επιτρέπει υπηρεσίες περισυλλογής, μεταφοράς, διαλογής και διανομής ταχυδρομικών αντικειμένων που περιέχουν ενημερωτικά έντυπα και τιμοκαταλόγους προϊόντων Super-Market.

Άλλες υπηρεσίες που προσφέρει ο ΕΛΤΑ σε σχέση με την αγορά, είναι οι εξής:

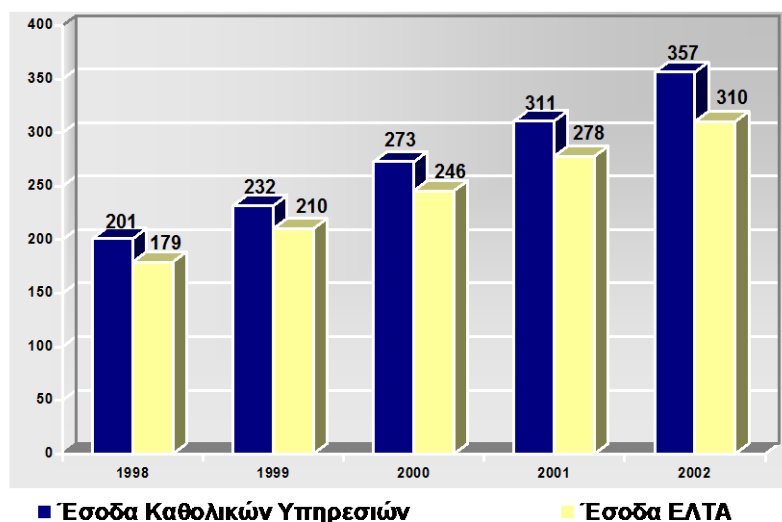
- Εμπορεύματα Κινητής Τηλεφωνίας
 - Πωλήσεις Εμπορευμάτων COSMOTE
 - Πωλήσεις Εμπορευμάτων TELESTET
 - Πωλήσεις Αξεσουάρ Κινητής Τηλεφωνίας
- Πωλήσεις Εμπορευμάτων UNICEF
- Πωλήσεις Καρτών και Διαφόρων Προϊόντων ΕΛΤΑ
- Πωλήσεις Ολυμπιακών Προϊόντων

2.2.3.2 *Αγορά Καθολικής Υπηρεσίας*

Η επικείμενη απελευθέρωση της αγοράς αναμένεται να δραστηριοποιήσει τους μηχανισμούς ανάπτυξης και εξέλιξης της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς καθολικών υπηρεσιών και να βελτιώσει τη λειτουργική και οργανωτική διάρθρωσή της. Ο σχετικά μικρός ρυθμός ανάπτυξης της εγχώριας ταχυδρομικής αγοράς σε σχέση με αυτόν της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφήνει περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης. Ο ΕΛΤΑ είναι ο φορέας της Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα και ηγείται της ταχυδρομικής αγοράς με μερίδια: 95% στο επιστολικό ταχυδρομείο και 50% στην αγορά εισπράξεων - πληρωμών.

Η υποχρέωση της Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα, αναγνωρίζεται ως η πλέον «δύσκολη» περίπτωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση: μεγάλοι ορεινοί όγκοι, απομακρυσμένες περιοχές, τεράστια νησιωτική χώρα και η πλέον άνιση κατανομή αστικού και αγροτικού πληθυσμού συνθέτουν ένα δύσκολο περιβάλλον για την παροχή καθολικών υπηρεσιών. Το δίκτυο διανομής του ΕΛΤΑ, αποτελείται από 855 ταχυδρομικά γραφεία και 4.150 διανομείς, εκ των οποίων 3.033 εξυπηρετούν 8,3 εκ. κατοίκους και 957 εξυπηρετούν 2,7 εκ. κατοίκους με σημαντική δυσαναλογία στην παραγωγή ταχυδρομικής κίνησης.

Το ανταγωνιστικό πλαίσιο της αγοράς παροχής καθολικών υπηρεσιών καθορίζεται με βάση τις διατάξεις του Ν.2668/98 και Ν 3185/2003, σύμφωνα με τις οποίες ο ΕΛΤΑ ορίζεται ως ο φορέας παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.



Πίνακας 2.2.3.2: Συνολική αγορά & Έσοδα ΕΛΤΑ από επιστολές & δέματα (ποσά σε εκ. €)

Νέες τάσεις & προκλήσεις

Η μερική απελευθέρωση από 1/1/2003 της αγοράς αναμένεται να προσελκύσει το ενδιαφέρον συμμετοχής ταχυδρομικών οργανισμών (τόσο εγχώριων εταιριών ταχυμεταφοράς όσο και ξένων) στη διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων άνω των 100γρ (με βάση τα διαθέσιμα με την εφαρμογή της οδηγίας απελευθερώνεται μικρό μόνο τμήμα των συνολικών εσόδων του ΕΛΤΑ, που αντιστοιχεί σε 18 εκ. Ευρώ περίπου), ωστόσο εκτιμάται διατήρηση του μονοπωλιακού καθεστώτος λόγω του όγκου συναλλαγών για αντικείμενα κάτω των 100γρ (που ανέρχονται στο 85% του συνόλου των διακινηθέντων αντικειμένων). Αναλυτικότερα, οι κατηγορίες που λόγω της απελευθέρωσης θα αφήσουν μερίδιο αγοράς ανοιχτό στον ανταγωνισμό είναι η Αλληλογραφία Εσωτερικού και η Διεθνής Αλληλογραφία. Από τις κατηγορίες αυτές, η Συστημένη Αλληλογραφία δεν προβλέπεται να χάσει μερίδιο, καθώς η Αγορά έχει ήδη ισορροπήσει και λαμβάνοντας υπόψη ότι η συγκεκριμένη κατηγορία, με την αύξηση της ποιότητας, ακολουθεί πτωτική πορεία. Πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι η

παραπάνω κατάσταση προβλέπεται να επιδεινωθεί από την 1/1 του 2006 όταν η αγορά θα απελευθερωθεί ακόμα περισσότερο, και ο αποκλειστικός τομέας θα είναι πλέον στα 50 γρ.

Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί η πειρατική συμπεριφορά των εταιρειών courier που δραστηριοποιούνται στην αγορά, και οι οποίες καταστρατηγούνε τους κανόνες ανταγωνισμού και ανενόχλητες παρέχουν καθολικές υπηρεσίες, μειώνοντας έτσι τη ζήτηση. Εκτιμάται ότι τουλάχιστον ένα ποσοστό της τάξεως του 25% του όγκου των αντικειμένων των courier εμπίπτει στις καθολικές υπηρεσίες. Για το 2001, αυτό μεταφράζεται σε περίπου 5 εκ. αντικείμενα.

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση οδηγεί τις επιχειρήσεις στη μείωση του κόστους λειτουργίας τους με αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα η ταχυδρομική αγορά. Ο όγκοι της αλληλογραφίας αρχίζουν να σημειώνουν μείωση σε ορισμένες εθνικές αγορές.

Επίσης η χρήση του διαδικτύου φέρεται να επηρεάζει την ταχυδρομική αγορά. Η πλειοψηφία των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσδοκά αύξηση των ταχυδρομικών διεργασιών λόγω της εκτεταμένης χρήσης του διαδικτύου και την πώληση αγαθών και υπηρεσιών μέσω καταλόγων. Η Ελληνική Αγορά αναμένεται να ακολουθήσει το ρεύμα των γενικότερων αλλαγών και επιταγών, προσαρμόζοντας τη δομή των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της σε αυτή της Ευρώπης, με βασική διαφορά σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα την επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου λόγω της χαμηλής σχετικά διείσδυσης του διαδικτύου, αλλά και λόγω της εξαιρετικά χαμηλής απόδοσης των ταχυδρομικών πωλήσεων μέσω καταλόγων.

2.2.3.3 Αγορά Ταχυμεταφορών

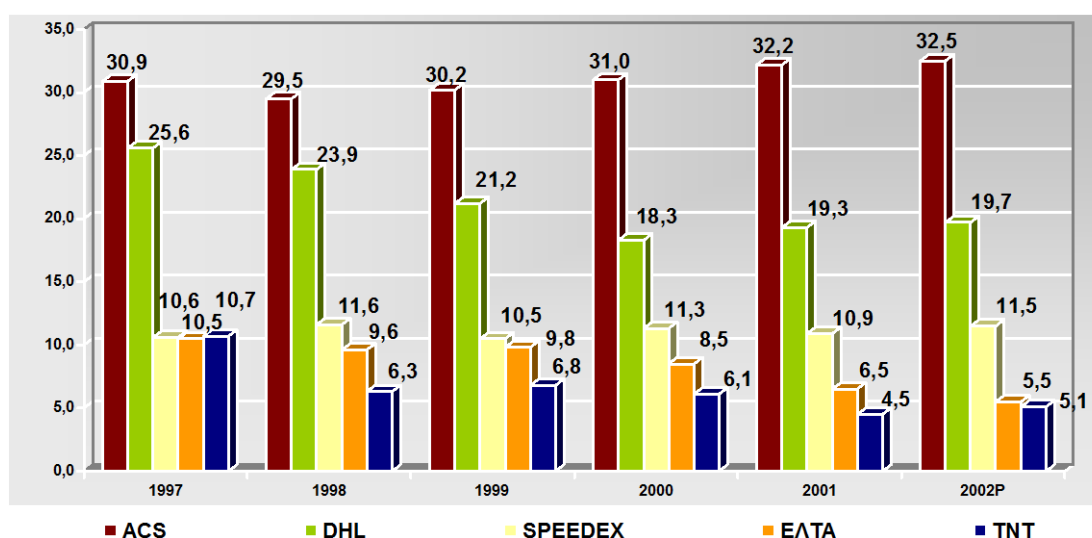
Οι αυξητικές τάσεις στη διακίνηση εγγράφων και μικροδεμάτων και κυρίως η αύξηση της κίνησης μεταξύ επιχειρήσεων οδήγησε στη σύσταση και δραστηριοποίηση δεκάδων ιδιωτικών εταιρειών ταχυμεταφορών (courier). Η αγορά των ταχυμεταφορών στην Ελλάδα σημειώνει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια

(ετήσια ανάπτυξη μεγαλύτερη του 20%) φτάνοντας στα 230 εκ. Ευρώ το 2002, ενώ το έτος 2003 η αύξηση είναι μικρότερη του 18 %. Εκτιμάται ότι σήμερα λειτουργούν πάνω από 200 επιχειρήσεις, καθώς στην αγορά εισέρχονται και εξέρχονται πολλές επιχειρήσεις που στηρίζονται κυρίως στην οικογενειακή εργασία και στον ελάχιστο πάγιο εξοπλισμό.

Η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων ταχυμεταφοράς στην ελληνική αγορά διακρίνεται σε τρεις βασικούς τύπους, με βάση τη γεωγραφική διασπορά του δικτύου και το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών:

- **Διεθνείς:** Πρόκειται για τους 4 παγκόσμιους integrators (DHL, TNT, UPS, FEDEX), που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είτε αυτόνομα είτε μέσω στρατηγικής συμμαχίας με εθνικές εταιρείες.
- **Εθνικές:** Αναφέρεται σε ελληνικές εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως στη διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων στο εσωτερικό και βασίζονται στο εκτεταμένο γεωγραφικό τους δίκτυο.
- **Τοπικές:** Αναφέρεται σε μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται πρωτίστως στη διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων στην ευρύτερη αστική περιφέρεια της έδρας τους.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της αγοράς είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στο άνω άκρο της αγοράς. Πέντε εταιρείες, (ACS, DHL, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, Speedex και TNT) κατέχουν σχεδόν το 75% τη αγοράς, όπως φαίνεται και από το επόμενο σχήμα.



Σχήμα 2.3: Μερίδια Ανταγωνιστών Αγοράς Ταχυμεταφορών 1997-2002

Εκτιμάται ότι σύντομα οι μικρότερες επιχειρήσεις υπό το βάρος των εξελίξεων και της ενδεχόμενης συμπίεσης των μικτών περιθωρίων, θα απορροφηθούν και δραστηριοποιηθούν πλέον ως μέλη των ευρύτερων δικτύων των προαναφερόμενων πέντε εταιρειών. Ο αριθμός των απασχολούμενων ανέρχεται περίπου στα 3.500 άτομα, εκ των οποίων πέντε εταιρείες (ACS, DHL, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, Speedex, κ' TNT) απασχολούν το 70% του προσωπικού του κλάδου.

Η περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού αναμένεται να επικεντρωθεί στη διεύρυνση των υφιστάμενων δικτύων υποστήριξης, στην παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στη ταχύτητα εξυπηρέτησης, στην ανάπτυξη μεθόδων παρακολούθησης της διαδικασίας μεταφοράς, και στην τιμολογιακή πολιτική για μεγάλους πελάτες. Ο ελκυστικός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αναμένεται να προσελκύσει το ενδιαφέρον και νέων επιχειρήσεων, ωστόσο τα εμπόδια εισόδου στην αγορά πλέον κρίνονται υψηλά. Απαιτείται υψηλό κεφάλαιο εκκίνησης, σημαντική τεχνολογική υποδομή και τεχνογνωσία.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα το Δίκτυο του ΕΛΤΑ

Πέραν της άμεσης πώλησης των υπηρεσιών courier από τους πωλητές και των υποκαταστημάτων της T.E.A.E., σημαντικός παράγοντας είναι ο ΕΛΤΑ.

Η ταχυδρομική υπηρεσία express και συστημένο, είναι ένα προϊόν με μεγάλη συνάφεια ως προς το προϊόν courier.

Ο ΕΛΤΑ προσφέροντας καθολικές ταχυδρομικές υπηρεσίες στην χώρα μας και έχοντας καταστήματα σε πάνω από 1.000 σημεία, είναι το ιδανικό δίκτυο για πώληση υπηρεσιών courier. Τα χαρακτηριστικά του δικτύου ΕΛΤΑ είναι αυτά του άμεσου δικτύου, δεδομένου του γεγονότος ότι ήδη έχει αναπτύξει ένα έμμεσο δίκτυο πρακτορείων (agents) σε επί πλέον 2.000 σημεία.

Στην πράξη η «Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ» στοχεύει στη δημιουργία ενός Μικτού Δικτύου προώθησης των υπηρεσιών της.

Η τελική προστιθέμενη αξία που προσθέτει στο προϊόν Πόρτα – Πόρτα, το συνολικό δίκτυο καταστημάτων και πρακτορείων ΕΛΤΑ είναι σαφέστατα σημαντικός παράγοντας που διαφοροποιεί αυτό το προϊόν από τα ανταγωνιστικά προϊόντα .

Η γνώση που υπάρχει στο δίκτυο ΕΛΤΑ και η προσθήκη της υπηρεσίας Π – Π στον κύκλο εργασιών, προσθέτει αξία αποβλέποντας στην δημιουργία μιας μακροχρόνιας και επικερδούς σχέσης των δύο μερών.

Προβλέποντας τις αλλαγές που γίνονται στην ευρύτερη ταχυδρομική αγορά και δεδομένης της απελευθέρωσης του μονοπωλίου των ταχυδρομικών υπηρεσιών, που παρέχει ο ΕΛΤΑ τα προϊόντα courier είναι σίγουρα προϊόντα “αστέρια” για όλο τον ΟΜΙΛΟ.

Ο έντονος ανταγωνισμός, η αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων, η ανάγκη για άμεση μεταφορά εγγράφων και δεμάτων μεταξύ επιχειρήσεων (B2B), ή επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C) είναι πραγματική ευκαιρία αμοιβαίου ενδιαφέροντος για τις δύο εταιρίες.

Δυνατά σημεία διαφοροποίησης του δικτύου ΕΛΤΑ από αυτά του ανταγωνισμού στο χώρο του courier είναι:

- Η εμπειρία των ανθρώπων της ταχυδρομικής οικογένειας στις υπηρεσίες express.
- Το κύρος και η φήμη του ΕΛΤΑ.
- Τα σημεία που καλύπτουν την επικράτεια, υπάρχουσα αγορά.
- Η δυνατότητα επαφής με νέες αγορές.
- Το μερίδιο της αγοράς που μπορεί να εξασφαλίσει.
- Ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις που υπάρχουν.
- Ο αριθμός των συνεργατών (πρακτορείων ΕΛΤΑ)
- Η ικανοποιητικού επιπέδου παροχή υπηρεσιών στους πελάτες.
- Η πληθώρα των πελατών που επισκέπτονται καθημερινά τα ταχυδρομικά γραφεία (καταστήματα).
- Δυνατότητα πώλησης σε full τιμή λιανικής

Το συνολικό δίκτυο άμεσο και έμμεσο που έχει ο ΕΛΤΑ για την υπηρεσία courier εσωτερικού και εξωτερικού, χαρακτηρίζεται σαν ένα δυναμικό σύστημα διανομής.

Οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων συστατικών του συστήματος μπορούν να παράγουν αρκετά εντυπωσιακά αποτελέσματα σε ότι αφορά όχι μόνο το μέγεθος / ποσότητα πωληθέντων υπηρεσιών, αλλά και το επίπεδο της ποιότητας που τελικά παρέχει στους πελάτες.

Η ενεργοποίηση όλων των μονάδων του δικτύου ΕΛΤΑ για τις υπηρεσίες courier, είναι μια ευκαιρία δυναμικής εισαγωγής σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον με κύριο πλεονέκτημα την κάλυψη πολλών προορισμών άριστου προϊόντος και με αποτέλεσμα ικανοποιημένους πελάτες.

2.2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

Η ανάπτυξη των δυνάμεων της αγοράς που βρίσκεται μια επιχείρηση είναι ουσιαστικά μια προσέγγιση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο κινείται. Η ανάλυση των δυνάμεων αυτών προσφέρει τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται ο Οργανισμός για να μπορέσει να προσδιορίσει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές στρατηγικές κινήσεις, καθώς και να προσαρμοσθεί στο δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή έχει ως σκοπό την αναγνώριση των απειλών και ευκαιριών στο περιβάλλον καθώς και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης έτσι ώστε να κατορθώσει να γίνει πιο ανταγωνιστική.

Οι 4 δυνάμεις που διαμορφώνουν το νέο περιβάλλον της Ταχυδρομικής Αγοράς, παρουσιάζονται συνοπτικά στο επόμενο σχήμα και αναλύονται ξεχωριστά στη συνέχεια.



1. Παγκοσμιοποίηση & Ανταγωνισμός

- Ο πλέον κρίσιμος παράγοντας αλλαγής της ταχυδρομικής αγοράς. Το 1/3 των μεταφορών ήδη κινείται μεταξύ των κρατών και η τάση της διεθνοποίησης συνεχίζεται
- Όσο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, τόσο θα αυξάνεται η ανάγκη για συντονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, η διαχείριση της οποίας θα ανατίθεται σε τρίτους
- Οι νέες ανάγκες των επιχειρήσεων απαιτούν ταχυδρομικούς οργανισμούς που έχουν διεθνή δίκτυα, τα οποία θα υποστηρίζονται από ένα σύνολο νέων υπηρεσιών διανομής με προστιθέμενη αξία και εφαρμογών ανταλλαγής δεδομένων

Οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο θα συνεχίσουν να διαμορφώνουν την ταχυδρομική αγορά για αρκετά χρόνια. Καθώς οι ταχυδρομικοί οργανισμοί γίνονται ανώνυμες εταιρείες, και πολλοί από αυτούς ιδιωτικοποιούνται, και το καθεστώς του μονοπωλίου μειώνεται, ανοίγεται ο δρόμος για έντονο ανταγωνισμό σε διεθνή αλλά και παγκόσμια κλίμακα.

Τον Αύγουστο του 2002, τα Γερμανικά Ταχυδρομεία (Deutsche Post) ήταν ο πρώτος ξένος οργανισμός που κέρδισε άδεια για τη διανομή γραμμάτων στη Μεγάλη Βρετανία. Η προσωρινή αυτή άδεια περιορίζει τη Deutsche Post Global Mail (UK) στη διαχείριση Ομαδικής Αλληλογραφίας 4.000 αντικειμένων, με τα Βρετανικά Ταχυδρομεία να ολοκληρώνουν τη διανομή του 90% αυτού του όγκου. Παρόμοια, το Σεπτέμβριο η θυγατρική της TGP, TGP Post UK, κέρδισε εσωτερική άδεια για την παροχή υπηρεσιών διανομής και ενοποίησης, επίσης για Ομαδική Αλληλογραφία 4.000 αντικειμένων. Η TGP Post UK σκοπεύει να παρέχει υπηρεσίες σε μεγάλες εταιρείες, εκδοτικούς οίκους και διαφημιστές. Η άδεια επιτρέπει στη TGP Post UK να παρέχει υπηρεσίες mailroom εκτός της εταιρείας και εσωτερικές ταχυδρομικές υπηρεσίες σε άλλους πελάτες. Στην Ιαπωνία, τον Ιούλιο του 2002, ψηφίστηκε νόμος ώστε ο Φορέας Παροχής Ταχυδρομικών Υπηρεσιών να προσφέρει υπηρεσίες καταθετικών λογαριασμών και ασφαλιστικών προϊόντων. Παρόμοια, τα Γαλλικά Ταχυδρομεία (La Poste) προσδοκούν σε συμμαχία με τον Ιαπωνικό Φορέα Παροχής Ταχυδρομικών Υπηρεσιών, ενόψει της επερχόμενης απελευθέρωσης.

II. Απελευθέρωση

Ενώ η έννοια της απελευθέρωσης είναι ευρέως γνωστή, ξεκάθαροι ορισμοί δεν υπάρχουν. Η απελευθέρωση χαμηλώνει τα εμπόδια για είσοδο σε μέρος ή σε ολόκληρη την αγορά, επιτρέποντας σε τρίτα μέρη να ανταγωνιστούν. Επιπλέον, προσπαθεί να θέσει πολιτικές οι οποίες θα προάγουν τον ανταγωνισμό και την ανάπτυξη του κλάδου προς όφελος των καταναλωτών.

Με βάση την ταχυδρομική οδηγία 2002/39/EK ισχύουν τα εξής:

Αποκλειστικός Τομέας – Ειδικά Δικαιώματα

- Στο μέτρο που είναι αναγκαίο για να διασφαλιστεί η διατήρηση της καθολικής υπηρεσίας, τα κράτη μέλη μπορούν να εξακολουθήσουν να αναθέτουν κατ' αποκλειστικότητα υπηρεσίες στον φορέα ή τους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες αυτές περιορίζονται στη συλλογή, τη διαλογή, τη μεταφορά και τη διανομή των αντικειμένων αλληλογραφίας εσωτερικού και εισερχόμενης διασυνοριακής αλληλογραφίας, είτε με ταχύτερη διανομή είτε όχι, εντός και των δύο ακόλουθων ορίων βάρους και τιμής. Το όριο βάρους

ανέρχεται σε 100 γραμμάρια από την 1η Ιανουαρίου 2003 και σε 50 γραμμάρια από την 1η Ιανουαρίου 2006. Τα εν λόγω όρια βάρους δεν ισχύουν από την 1η Ιανουαρίου 2003 εάν η τιμή είναι ίση ή μεγαλύτερη του τριπλάσιου του δημόσιου τέλους για ένα αντικείμενο αλληλογραφίας της πρώτης βαθμίδας βάρους της ταχύτερης κατηγορίας, και από την 1η Ιανουαρίου 2006, εάν η τιμή είναι ίση ή μεγαλύτερη από δύομισι φορές το τέλος αυτό.

- Παρεκκλίσεις από τους περιορισμούς βάρους και τιμής είναι δυνατόν να επιτρέπονται στην περίπτωση της παροχής δωρεάν ταχυδρομικών υπηρεσιών σε άτομα τυφλά ή με σοβαρά προβλήματα όρασης.
- Στο μέτρο που είναι αναγκαίο για να διασφαλιστεί η παροχή της καθολικής υπηρεσίας, το διαφημιστικό ταχυδρομείο μπορεί να εξακολουθήσει να ανατίθεται κατ' αποκλειστικότητα εντός των ιδίων ορίων βάρους και τιμής.
- Στο μέτρο που είναι αναγκαίο για να διασφαλιστεί η παροχή της καθολικής υπηρεσίας, για παράδειγμα, όταν έχουν ήδη ελευθερωθεί ορισμένοι τομείς ταχυδρομικών δραστηριοτήτων ή λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τις ταχυδρομικές υπηρεσίες κράτους μέλους, το εξερχόμενο διασυνοριακό ταχυδρομείο μπορεί να εξακολουθήσει να ανατίθεται κατ' αποκλειστικότητα εντός των ιδίων ορίων βάρους και τιμής.
- Η ανταλλαγή εγγράφων δεν μπορεί να ανατίθεται κατ' αποκλειστικότητα
- Η Επιτροπή οριστικοποιεί μελέτη προγνώσεων η οποία θα αξιολογεί, για κάθε κράτος μέλος, την επίπτωση στην καθολική υπηρεσία της πλήρους υλοποίησης της εσωτερικής αγοράς ταχυδρομείων το 2009. Με βάση τα συμπεράσματα της μελέτης, η Επιτροπή υποβάλλει μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2006 έκθεση προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, συνοδευόμενη, εφόσον τούτο είναι σκόπιμο, από πρόταση για την επιβεβαίωση της ημερομηνίας του 2009 όσον αφορά την πλήρη υλοποίηση της εσωτερικής αγοράς ταχυδρομείων ή για τον καθορισμό τυχόν άλλου βήματος υπό το πρίσμα των συμπερασμάτων της μελέτης.

Διεθνής Τάσεις

Εκτός Ευρώπης, τα τελευταία πέντε χρόνια έχει παρατηρηθεί πολύ μικρός βαθμός κίνησης προς την απελευθέρωση της αγοράς (εκτός της Ιαπωνίας). Για παράδειγμα,

στην Αυστραλία, η αποκλειστική περιοχή έχει παραμείνει στα 250 γρ. από το 1989. Εντός Ευρώπης, όμως, η πρόσφατη Ευρωπαϊκή νομοθεσία προβλέπει την αποκλειστική περιοχή να μειώνεται στα 50 γρ. και 2.5 φορές του ελάχιστου τιμολογίου. Η ταχυδρομική οδηγία του 2002, θέτει χρονοδιάγραμμα το οποίο προβλέπει επιπλέον απελευθέρωση της αγοράς από το 2009 (θα χρειαστεί νέα οδηγία). Η οδηγία του 2002 επηρεάστηκε πολύ από το πολιτικό κλίμα που επικρατούσε την περίοδο της υιοθέτησης της. Έτσι, και το πολιτικό κλίμα που θα επικρατεί την περίοδο ψήφισης για την Τρίτη οδηγία θα επηρεάσει την απόφαση για το αν θα ισχύσει η πλήρης απελευθέρωση το 2009. Παρόλα αυτά, οι εθνικές τάσεις προς την απελευθέρωση μπορούν να βοηθήσουν για την πρόβλεψη της απελευθέρωσης της Ευρωπαϊκής Ταχυδρομικής Αγοράς. Σήμερα, η Σουηδία είναι η μόνη χώρα, μέλος της ΕΕ, η οποία έχει απελευθερώσει πλήρως την αγορά. Η Μεγάλη Βρετανία, αποφάσισε πρόσφατα την πλήρη απελευθέρωση, ανεξάρτητα από την Ταχυδρομική οδηγία. Συγκεκριμένα, από τον Απρίλιο του 2007 όλοι οι περιορισμοί για είσοδο νέων εταιρειών στην αγορά θα καταργηθούν. Η προσέγγιση της Μεγάλης Βρετανίας είναι αρκετά διαφορετική από αυτές των υπολοίπων χωρών μελών, οι οποίες δεν είναι διατεθειμένες να απελευθερώσουν μεγαλύτερο μέρος από αυτό που προβλέπουν οι Ταχυδρομικές Οδηγίες.

Οι Ευρωπαϊκοί Ταχυδρομικοί Οργανισμοί προσδοκούν να ανταγωνιστούν σε άλλες εγχώριες αγορές. Είναι προς το συμφέρον τους, η απελευθέρωση της Ευρωπαϊκής Αγοράς τουλάχιστον στο ποσοστό απελευθέρωσης της εγχώριας αγοράς, ώστε, όσο μεγαλύτερο το ποσοστό απελευθέρωσης σε εθνικό επίπεδο, τόσο μικρότερη η αντίσταση απελευθέρωσης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

III. Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών

Η ταχυδρομική οδηγία αποσκοπούσε στη βελτίωση της ποιότητας των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Για την επίτευξη του στόχου αυτού έθεσε στόχους όσο αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στον τομέα του διασυνοριακού ταχυδρομείου (85% για την προθεσμία D+3 και 97% για την προθεσμία D+5 για την ταχύτερη τυποποιημένη κατηγορία υπηρεσίας) και ζήτησε από τα κράτη μέλη να ορίσουν εθνικούς στόχους συμβατούς με τους κοινοτικούς στόχους για το διασυνοριακό ταχυδρομείο.

Τα κράτη μέλη κοινοποίησαν τα πρότυπα τα σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο για το διασυνοριακό όσο για το εσωτερικό ταχυδρομείο. Τα σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών πρότυπα που τέθηκαν για το διασυνοριακό ταχυδρομείο συνάδουν με τις απαιτήσεις της ταχυδρομικής οδηγίας σε όλα τα κράτη μέλη, με εξαίρεση την Ελλάδα. Όσον αφορά το εσωτερικό ταχυδρομείο, η επίτευξη του στόχου του σχετικού με την προθεσμία παράδοσης για την ταχύτερη τυποποιημένη κατηγορίας υπηρεσίας (παράδοση μέσα σε D+1 ημέρα) υπερβαίνει το 80% σε όλα (εκτός από τρία) τα κράτη μέλη στα οποία έχουν οριστεί στόχοι σχετικοί με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Υφιστάμενη Κατάσταση – Έτος 2011

- Βελτίωση του δείκτη X+1 στο τέλος του έτους 2003 σε σχέση με το αντίστοιχο του 2002 κατά 37,8 μονάδες.
- Θεαματική βελτίωση της συνολικής ταχύτητας διακίνησης από 2,5 ημέρες στο τέλος του 2002 σε 1,5 ημέρες το Δεκέμβριο του 2003.
- Συνεχή βελτίωση των ποσοστών επίδοσης της Α΄ Αλληλογραφίας σε X+1 κάθε μήνα, επιτυγχάνοντας διαδοχικά ρεκόρ.
- Επίτευξη του στόχου X+3 στο 94,5% το Δεκέμβριο του 2003, σε σχέση με το Δεκέμβριο του 2002 που ήταν 79,9%.
- Στο Διεθνές Εξερχόμενο ο δείκτης ποιότητας διαμορφώθηκε στο τέλος του έτους 2003 στο 78,9%. Η μέση ποσοστιαία αύξηση του έτους 2003 σε σχέση με το έτος 2002 ανήλθε στο 6,9% δηλ. 6,0 ποσοστιαίες μονάδες.
- Ο δείκτης (J+3) Διεθνούς Εισερχόμενου Ταχυδρομείου διαμορφώθηκε στο τέλος του έτους 2003 στο 62,1%. Η μέση ποσοστιαία αύξηση του έτους 2003 σε σχέση με το έτος 2002 ανήλθε στο 16,1% δηλ. 10,6 ποσοστιαίες μονάδες.

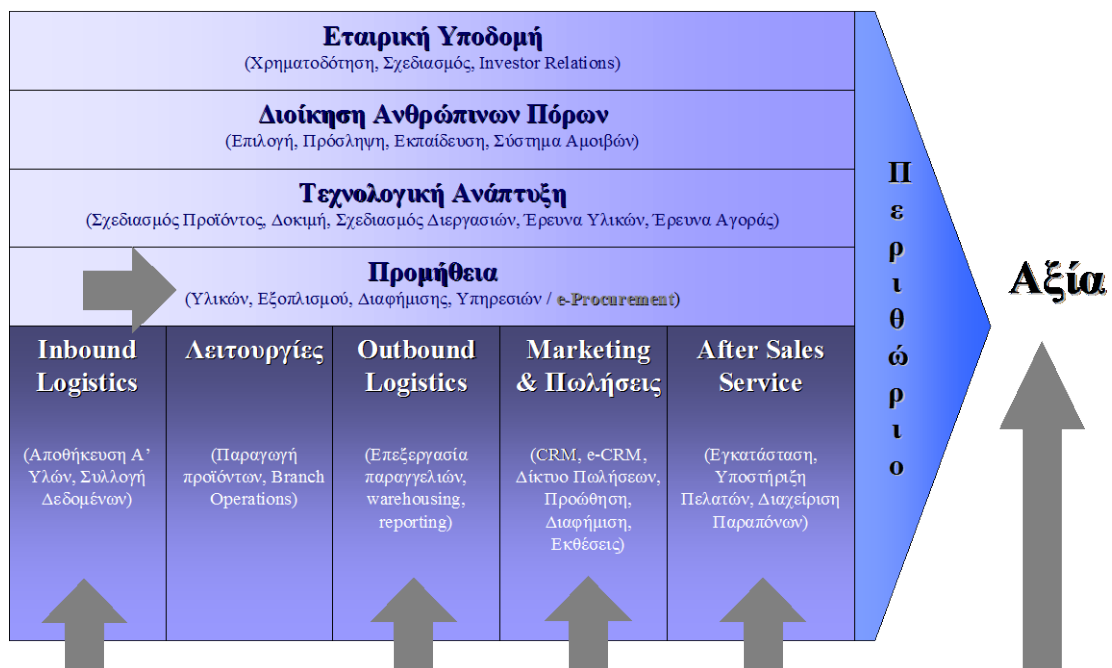
IV. Νέες Ανάγκες Πελατών

- Οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους (outsourcing) την εφοδιαστική τους αλυσίδα και απαιτούν την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και την δυνατότητα ανταλλαγής δεδομένων.
- Η ταχυδρομική επιχείρηση που αναλαμβάνει την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να παρέχει πλήρεις υπηρεσίες

logistics σε παγκόσμιο επίπεδο. Για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων θα απαιτηθεί η σύναψη συμμαχιών.

- Βασική παράμετρος επιτυχίας είναι η εισαγωγή κουλτούρας και συστημάτων Customer Relationship Management (CRM).
- Οι μέχρι σήμερα βασικές αρχές των ταχυδρομικών επιχειρήσεων «αξιοπιστία – ταχύτητα – αξία» αντικαθίστανται με νέες αρχές «εξειδίκευση – πρόσβαση – προσωποποίηση – έλεγχος»

Σκοπός του ΕΛΤΑ για την ικανοποίηση των νέων αναγκών των πελατών είναι η προστιθέμενη αξία:



Σχήμα 2.4

V. Τεχνολογία & Υποκατάσταση

Εισαγωγικά

Οι ταχύτατες τεχνολογικές αλλαγές δημιούργησαν σημαντικές ευκαιρίες, αλλά και κινδύνους για τους ταχυδρομικούς οργανισμούς. Από τη μία πλευρά, οι αυξανόμενες δυνατότητες υποκατάστασης των παραδοσιακών ταχυδρομικών προϊόντων αποτελούν πρόκληση. Από την άλλη, οι τεχνολογικές αλλαγές δημιουργούν τη δυνατότητα για κέρδη αποτελεσματικότητας και παρέχουν την ευκαιρία για ανάπτυξη νέων ταχυδρομικών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και προϊόντων συνδεδεμένων με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Έως πρόσφατα, ο όγκος της αλληλογραφίας παρουσίαζε γενικά θετική εξέλιξη στα περισσότερα κράτη μέλη. Αυτή η τάση για αύξηση του όγκου και η συνακόλουθη μείωση της εξάρτησης των TAX.ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ από τα έσοδα που προέρχονται από το παραδοσιακό επιστολικό ταχυδρομείο τους καθιστά ίσως λιγότερο ευάλωτους στις συνέπειες που έχει η εν λόγω υποκατάσταση. Ωστόσο, φαίνεται ότι η απειλή της υποκατάστασης των παραδοσιακών προϊόντων από ηλεκτρονικά προϊόντα γίνεται εντονότερη, πράγμα που σημαίνει ότι η αντιμετώπιση αυτής της απειλής αυξάνει τη σημασία που έχει για τους ταχυδρομικούς οργανισμούς η ικανοποιητικότερη ανταπόκρισή τους στις απαιτήσεις των πελατών και η οικονομικά αποδοτική λειτουργία τους.

Στον τομέα αυτόν, η πρόοδος της τεχνολογίας δημιούργησε δυνατότητες, π.χ. όσον αφορά την αυτοματοποίηση της διαλογής, αν και εξακολουθούν να παρουσιάζονται διακυμάνσεις ως προς την άντληση κερδών αποτελεσματικότητας στα επιμέρους κράτη μέλη. Οι ταχυδρομικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν επίσης σε μεγαλύτερο βαθμό τις τεχνολογίες των πληροφοριών (ΤΠ) και υιοθετούν ολοένα και περισσότερο τυποποιημένες επιχειρηματικές πρακτικές, εγκαταλείποντας, π.χ., την παραδοσιακή αυτόνομη ή εσωτερική ανάπτυξη λύσεων ΤΠ και χρησιμοποιώντας "ετοιμοπαράδοτα" προϊόντα ή προσφεύγοντας σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Επιπροσθέτως, τα καινοτομικά προϊόντα που συνδέονται με τις τεχνολογικές αλλαγές οδήγησαν στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, όπως οι υβριδικές ταχυδρομικές υπηρεσίες, η χρήση της τεχνολογίας του Internet και οι υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου. Στο πλαίσιο αυτό, η εμπειρία των οργανισμών παροχής ταχυδρομικών

υπηρεσιών και η πρόσβασή τους στο δίκτυο, ως διανομέων "απ' άκρου εις άκρον", φαίνεται ότι αποτελεί πολύτιμο πλεονέκτημα.

Πηγή: Έκθεση της Επιτροπής για το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο

Διεθνείς Τάσεις

Κατά τη διάρκεια της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης της δεκαετίας του '90, πολλοί ειδικοί προέβλεψαν το «θάνατο» των ταχυδρομικών οργανισμών, περιμένοντας ότι οι ταχυδρομικοί όγκοι θα έπεφταν κατακόρυφα. Αν και οι προβλέψεις αυτές δεν επαληθεύτηκαν, πρόσφατα δεδομένα δείχνουν ότι η ηλεκτρονική επικοινωνία έχει επηρεάσει αρνητικά τους ταχυδρομικούς όγκους. Στις ΗΠΑ, ο όγκος της αλληλογραφίας Α΄ Προτεραιότητας μειώθηκε κατά 8.6% την πενταετία 1997-2001. Λόγω της ανεπαρκούς ανάπτυξης της οικονομίας, και του αριθμού των νοικοκυριών, η μείωση αυτή δεν εξαλείφθηκε. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν η συνολική μείωση του όγκου κατά 3.8% (αλληλογραφία Α΄ Προτεραιότητας).

Αν και οι ενδείξεις είναι ότι η ηλεκτρονική επικοινωνία έχει επηρεάσει, και θα επηρεάσει ακόμα περισσότερο, την ταχυδρομική κίνηση, οι ταχυδρομικοί οργανισμοί μειώνουν τις επενδύσεις στην ανάπτυξη τεχνολογιών e-business, οι οποίες στοχεύουν σε νέα εισοδήματα. Μόνο ελάχιστοι, κυρίως οργανισμοί των Σκανδιναβικών χωρών, συνεχίζουν να αναπτύσσουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Οι περισσότεροι ταχυδρομικοί οργανισμοί εστιάζουν στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών τους, σε σημείο που πολλοί είναι ήδη πλήρως αυτοματοποιημένοι. Τα Αμερικάνικα Ταχυδρομεία (US Postal Service), για παράδειγμα, έχει συμβόλαιο με την Lockheed Martin, ύψους αρχικά \$300 εκ. για να ολοκληρώσει και εκσυγχρονίσει τις διαδικασίες διαλογής μικρών δεμάτων. Αντίθετα, πολλές από τις αρχικές πρωτοβουλίες για e-business είτε αναθεωρούνται είτε τερματίζονται, καθώς τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα.

Γενικότερα, τα προϊόντα e-business, δεν έχουν καταφέρει να φέρουν νέα εισοδήματα. Το 2002, τα Ελβετικά Ταχυδρομεία (Swiss Post), έκλεισαν την πύλη τους στο διαδίκτυο, η DPWN πέρασε την πύλη eVITA στη Lycos και η Posten AB, ένας από τους σημαντικότερους ταχυδρομικούς οργανισμούς σε ανάπτυξη προϊόντων e-business, εγκατέλειψε ένα μέρος των προσφορών της. Μάλιστα, ως μέρος της στρατηγικής της να επικεντρωθεί στις κύριες λειτουργίες της και στα logistics,

μείωσε το ποσοστό συμμετοχής της στην εταιρεία παροχής αγορών μέσω του διαδικτύου (on-line shopping), mall Torget.

Αν και μειώνει τις δραστηριότητες της στο χώρο αυτό, η Posten συνεχίζει να αναπτύσσει ηλεκτρονικά προϊόντα, στοχεύοντας τόσο σε ιδιώτες όσο και σε εταιρείες. Πρόσφατα υπέγραψε συμφωνία με τον Ελβετικό τραπεζικό Όμιλο Handelsbanken για παρουσίαση ηλεκτρονικών λογαριασμών και παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής πληρωμής. Πρόκειται για μια πολύ σημαντική συμφωνία, καθώς θα δώσει στους εταιρικούς πελάτες της πρόσβαση στα 3.5 εκ. Ελβετούς τραπεζικούς διαδικτυακούς καταναλωτές. Οι εταιρικοί πελάτες θα μπορούν να στέλνουν τους λογαριασμούς ηλεκτρονικά, και η Posten θα έχει πρόσβαση σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα πληρωμής των λογαριασμών, παρέχοντας την υπηρεσία αυτή στους πελάτες της μέσω της υπηρεσίας ηλεκτρονικού γραμματοκιβωτίου, ePostboxen.

Συμπεράσματα

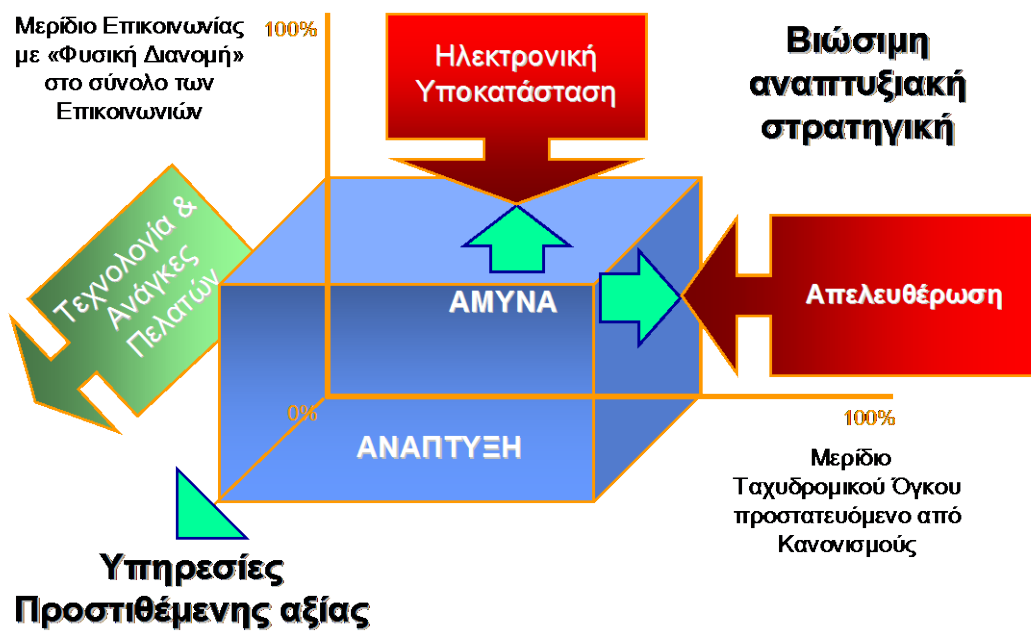
- Το Internet υποκαθιστά το παραδοσιακό ταχυδρομείο μέσω e-mail, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί τη βάση ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο θα φθάσει το 8.5% των συνολικών πωλήσεων έως το 2004, οι δε πράξεις μεταξύ των επιχειρήσεων (B2B) θα ανέλθουν σε \$1,1 τρις, 14 φορές μεγαλύτερες από τις πράξεις μεταξύ επιχειρήσεων και ιδιωτών (B2C) που θα ανέλθουν σε \$175 εκ.
- Νέες ευκαιρίες για τις ταχυδρομικές επιχειρήσεις μέσα στο παραδοσιακό μείγμα εσόδων θα προέλθουν από το e-fulfillment, το οποίο θα εκτοξεύσει τον όγκο των δεμάτων και το προσωποποιημένο marketing (διαφημιστικό ταχυδρομείο).
- Οι επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου θα χρειασθούν υπηρεσίες logistics από παροχείς που έχουν e-enabled επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Η πρόκληση για τις ταχυδρομικές επιχειρήσεις είναι να αναπτύξουν υπηρεσίες βασισμένες σε νέας γενιάς πληροφοριακά συστήματα, που μαζί με τα δίκτυα φυσικής διανομής θα αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των πελατών.

Ο μηχανισμός επίδρασης των βασικών δυνάμεων στην ταχυδρομική αγορά, παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα



Με στόχο την αντιμετώπιση των ραγδαίων αλλαγών, οι Ταχυδρομικοί Οργανισμοί προσπαθούν να υλοποιήσουν μια βιώσιμη στρατηγική ανάπτυξης, η οποία περιλαμβάνει δύο κεντρικούς άξονες που ουσιαστικά θα μεταμορφώσουν το «παραδοσιακό» ταχυδρομείο σε ένα νέο σύγχρονο οργανισμό υπηρεσιών:

- Άμυνα στα «μέτωπα» της ηλεκτρονικής υποκατάστασης και της απελευθέρωσης μέσω συμμαχιών και joint ventures με φορείς της νέας οικονομίας
- Επέκταση μέσω της εισαγωγής Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας και της αξιοποίησης των νέων δυνατοτήτων που παρέχει σήμερα η σύγχρονη τεχνολογία



VI. Γενικές Κατευθύνσεις Τιμολογιακής Πολιτικής

Η τιμολογιακή πολιτική των ΕΛ.ΤΑ. επηρεάζεται από τρεις παράγοντες:

1. Κόστος
2. Ανταγωνισμός
3. Ζήτηση

Αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα, τα ΕΛ.ΤΑ. διαμορφώνουν τα τιμολόγια τους σύμφωνα με το νόμο 2668/98 και Ν. 3185/03 άρθρο 17 περί καθολικών υπηρεσιών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν άνω του 90% των εσόδων της εταιρείας. Ειδικότερα, ο νόμος αναφέρει ότι τα τιμολόγια του τομέα των καθολικών υπηρεσιών πρέπει:

- Να είναι εναρμονισμένα στο κόστος και να πληρούν τους κανόνες υγιούς ανταγωνισμού.
- Να μη δημιουργούν διακρίσεις και να εξασφαλίζουν ίση μεταχείριση επιτρέποντας την πρόσβαση του συνόλου των χρηστών στις προσφερόμενες καθολικές υπηρεσίες σε προσιτές τιμές.
- Να πληρούν τους κανόνες διαφάνειας και να δημοσιεύονται.
- Να είναι ενιαία σε όλη τη χώρα .

Για να είναι σε θέση να γνωρίζουν το κόστος της καθολικής υπηρεσίας και συνεπώς να διαμορφώνουν την τιμολογιακή τους πολιτική, τα ΕΛ.ΤΑ. έχουν εγκαταστήσει και χρησιμοποιούν από το 1998 ένα σύγχρονο κοστολογικό μοντέλο το οποίο έχει λάβει την έγκριση της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων – ΕΕΤΤ.

Έχοντας γνώση του κόστους των υπηρεσιών τους ΕΛ.ΤΑ. πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και το δεύτερο παράγοντα διαμόρφωσης τιμολογίων που είναι ο ανταγωνισμός. Τα ΕΛ.ΤΑ. αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών τους, ακόμα και στις αποκλειστικές υπηρεσίες. Στις υπηρεσίες δεμάτων τα ΕΛ.ΤΑ. ανταγωνίζονται για παράδειγμα με τις μεταφορικές εταιρείες και τα ΚΤΕΛ, ενώ στην υπηρεσία της συστημένης αλληλογραφίας υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από τις υπηρεσίες courier.

Ο παράγοντας της ζήτησης δεν χρησιμοποιείται στη διαμόρφωση των τιμολογίων γιατί δεν υπάρχουν οι απαιτούμενες επενδύσεις σε προβολή και διαφήμιση που θα έπρεπε να συνοδεύουν μία τέτοια πολιτική (βλ 7.3 Έξοδα Προβολής και Διαφήμισης). Υπενθυμίζεται ότι το 2003, τα έξοδα προβολής και διαφήμισης ανέρχονται σε ποσοστό 0,5% των καθαρών πωλήσεων από υπηρεσίες της εταιρείας. Παράλληλα με την εφαρμογή του νόμου 2668/98 και 3185/03 και των λοιπών παραγόντων, τα ΕΛ.ΤΑ. υποχρεούνται να συμβάλλουν και στην τήρηση της εισοδηματικής και γενικότερης οικονομικής πολιτικής του μετόχου τους, του ελληνικού δημοσίου, καθώς οι ταχυδρομικές υπηρεσίες συμμετέχουν στη διαμόρφωση του δείκτη τιμών καταναλωτή. Συγκεκριμένα, η επίπτωση από την αύξηση των προτεινόμενων τελών από 1.1.2002 είχε υπολογιστεί από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία σε 0,0021%.

Τα τιμολόγια των καθολικών υπηρεσιών αυξήθηκαν το 2003 κατά +4,4%, υπολογισμένα μεσοσταθμικά βάσει των εσόδων κάθε κατηγορίας.

VII. Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος του ΕΛΤΑ

Τα ΕΛΤΑ διαθέτουν εξαιρετικά εκτεταμένο δίκτυο, το οποίο παρέχει πανελλαδική κάλυψη. Την ίδια στιγμή όμως, το κόστος διατήρησης ενός τέτοιου δικτύου είναι πάρα πολύ μεγάλο, ιδίως λόγω του κόστους μισθοδοσίας των εργαζομένων που

χρειάζονται για τη στελέχωση του. Για το λόγο αυτό ο ΕΛΤΑ πρέπει να βρει τρόπους για να διατηρήσει ή ακόμα και να αναπτύξει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος είναι με τον εμπλουτισμό των ήδη υφιστάμενων υπηρεσιών με νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό, ο Οργανισμός έχει αποφασίσει να προσφέρει:

- **Προϊόντα Προστιθέμενης Αξίας**, όπως η Συστημένη Αλληλογραφία και την Αποστολή Αντικειμένων με Δηλωμένη Αξία. (Σχέδιο Δράσης 3)
- **Νέες κατηγορίες προϊόντων**, Ταχυδρομικά αλλά και Χρηματοοικονομικά (Σχέδιο Δράσης 4) και
- **Προϊόντα τρίτων**, όπως για παράδειγμα η τηλεφωνία

VIII. Ανάπτυξη Βασικής Στρατηγικής Προώθησης των Πωλήσεων

Στρατηγικοί Στόχοι:

- Αξιοποίηση του δικτύου του ΕΛΤΑ για ανάπτυξη πωλήσεων λιανικής προϊόντων ΕΛΤΑ και τρίτων, τα οποία χαρακτηρίζονται από:
 - Υψηλή προστιθέμενη αξία
 - Συνέργια με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα
 - Συμφωνία με το προφίλ και τις δυνατότητες του δικτύου του ΕΛΤΑ
- Αύξηση των μεριδίων αγοράς. Οι επιμέρους στόχοι που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή έχουν ως εξής:
 - Ανάλυση, καταγραφή κενών και ευκαιριών στην αγορά για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
 - Καθιέρωση επιθετικής εμπορικής πολιτικής
 - Αναγνώριση και αντιμετώπιση ανταγωνισμού
 - Αύξηση κερδοφορίας

Στρατηγικές και Τακτικές Marketing για την επόμενη Πενταετία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΤΑΚΤΙΚΕΣ
1. Παροχή νέων υπηρεσιών, οι οποίες να ανταποκρίνονται στη ζήτηση και στις διαφαινόμενες τάσεις της αγοράς	Α. Παρακολούθηση των εξελίξεων της αγοράς (προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες, τιμολογιακή πολιτική και ανταγωνισμό)
2. Σταθεροποίηση και διεύρυνση της πελατειακής βάσης	Α. Ανάπτυξη και εκτέλεση επικοινωνιακών προγραμμάτων καλλιέργειας εκπαίδευσης αγοράς Β. Υιοθέτηση μιας επαρκούς πολιτικής πληροφόρησης και δημοσιότητας γύρω από όλα τα σημαντικά ζητήματα που αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επαφής με το κοινό.
3. Εφαρμογή της νέας εταιρικής ταυτότητας	Α. Υιοθέτηση επιθετικής στρατηγικής marketing και μιας καλά σχεδιασμένης επικοινωνιακής πολιτικής Β. Ενέργειες ανάπτυξης στρατηγικής προώθησης του ΕΛΤΑ και εισαγωγής νέων, πρόγραμμα βελτίωσης της εικόνας του οργανισμού στο ευρύ κοινό, οργάνωση διαφημιστικών εκστρατειών, σχεδιασμός και εκτύπωση ενημερωτικών εντύπων, προγράμματα ενημέρωσης του προσωπικού
4. Επένδυση στο λιανικό τμήμα των πωλήσεων	Α. In store promotion: διαμόρφωση εσωτερικών χώρων, με τρόπο ώστε τα προϊόντα, τα οποία πρέπει να διαθέτουν barcode και να είναι τοποθετημένα με βάση την προϊοντική κατηγορία στην οποία ανήκουν, να γίνονται περισσότερο

	<p>εμφανή και προσιτά στο πελατειακό κοινό</p> <p>Β. Αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων προβολής (monitors, site, περύγια βιτρίνας) και εύρεση νέων</p> <p>Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής των προϊόντων ΕΛΤΑ και Τρίτων (αλυσίδες λιανικής, ξενοδοχεία κ.λ.π.)</p> <p>Γ. Εκπαίδευση των πωλητών, ώστε να υιοθετήσουν την κουλτούρα του και τις απαιτήσεις των λιανικών πωλήσεων(παροχή κινήτρων)</p> <p>Δ. Τυποποίηση η εμφάνιση καταστημάτων</p> <p>Ε. Διερεύνηση νέων οχημάτων επικοινωνίας</p>
<p>5. Έμφαση στους μεγάλους πελάτες (Τράπεζες, μεγάλοι οργανισμοί)</p>	<p>Α. Παροχή ολοκληρωμένων και εξειδικευμένων υπηρεσιών – λύσεων (νέα tailor-made προϊόντα)</p>

2.2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BCG

Το μοντέλο BCG (Μήτρα Ανάπτυξης - Μεριδίου Αγοράς) αποτελεί ένα γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο για το στρατηγικό σχεδιασμό των προϊόντων μιας επιχείρησης. Οι δύο βασικές διαστάσεις που απεικονίζονται στο μοντέλο είναι:

(Α) ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (που βρισκόμαστε σήμερα)

Τοποθετούνται τα προϊόντα της Επιχείρησης με βάση το Μερίδιο Αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό

(Β) ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (που θέλουμε να πάμε)

Προσδιορίζεται με βάση το Ρυθμό Ανάπτυξης Αγοράς (η ανάπτυξη της συνολικής αγοράς για μια υπηρεσία - δείχνει κατά πόσο μία αγορά είναι "επιθυμητή" ή αλλιώς την προοπτική αγοράς).

Χρησιμοποιώντας την ανωτέρω τεχνική κατασκευάζεται η μήτρα που απεικονίζει τις προϊόντα με βάση το ρυθμό ανάπτυξης αγοράς και το σχετικό μερίδιο αγοράς των προϊόντων της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

(α) Προϊόντα «CASH COW» (Αγελάδες Εσόδων)

Τα προϊόντα αυτά παρουσιάζουν μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης και σχετικά μεγάλα μερίδια αγοράς. Συνήθως αυτά τα προϊόντα τροφοδοτούν την επιχείρηση με χρήματα που χρειάζονται για τα υπόλοιπα προϊόντα της που βρίσκονται σε χαμηλότερο στάδιο ανάπτυξης.

(β) Προϊόντα «STARS» (Αστέρια)

Ανερχόμενα προϊόντα με στρατηγικό ενδιαφέρον: Μεγάλοι ρυθμοί ανάπτυξης αγοράς και μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς - είναι συνήθως προϊόντα με μεγάλες προοπτικές και χρειάζονται μεγάλες αρχικές επενδύσεις για την επέκτασή τους.

(γ) «DOGS» (Σκύλοι)

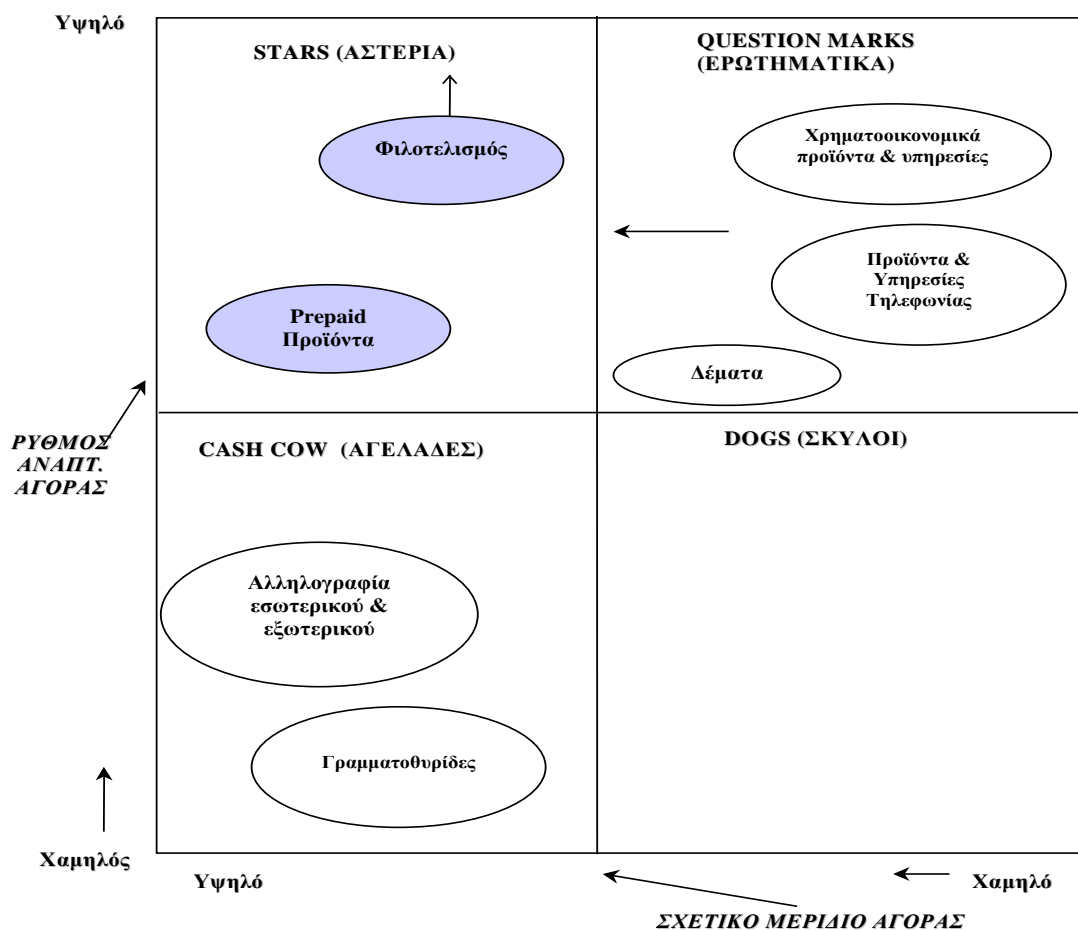
Προϊόντα με φθίνουσες προοπτικές. Προϊόντα για απόσυρση ή που παραμένουν όπως έχουν μέχρι να απορροφηθούν τα κέρδη τους τελείως

(δ) «QUESTION-MARKS / PROBLEM CHILDREN»

(Ερωτηματικά/Προβληματικά Προϊόντα)

Προϊόντα που χρειάζονται περισσότερη ανάλυση και υποστήριξη με επενδυτικές και προωθητικές ενέργειες για να αποδειχθεί αν μπορούν μετατραπούν σε «Αστέρια» ή σε «Σκυλιά».

Με βάση την ανωτέρω συνδυασμένη προσέγγιση ο ΕΛΤΑ μπορεί να αναγνωρίσει τα κρίσιμα για αυτόν προϊόντα και να αποφασίσει για την υλοποίηση ενεργειών (επενδύσεις, ενέργειες αναδιοργάνωσης, ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού, πολιτική marketing, επικοινωνιακή πολιτική κλπ) οι οποίες θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Κατά αυτόν τον τρόπο και με βάση την ανάλυση προηγούμενων κεφαλαίων προκύπτει για τον ΕΛΤΑ ότι:



Σχήμα 4- 2: Μήτρα BCG για τα βασικά προϊόντα του ΕΛΤΑ

Όπου:

(α) Προϊόντα «**CASH COW**» (*Αγελάδες Εσόδων*)

- Αλληλογραφία εσωτερικού & εξωτερικού, Γραμματοθυρίδες

(β) Προϊόντα «**STARS**» (*Αστέρια*)

- Φιλοτελισμός, Prepaid προϊόντα

(γ) «**DOGS**» (*Σκύλοι*)

(δ) «**QUESTION-MARKS / PROBLEM CHILDREN**»

(*Ερωτηματικά/Προβληματικά Προϊόντα*)

- Χρηματοοικονομικά προϊόντα & υπηρεσίες
- Προϊόντα και Υπηρεσίες Τηλεφωνίας
- Δέματα

Με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί προκύπτει ότι:

Η αγορά σταδιακά απελευθερώνεται με συνέπεια:



Τα έσοδα από τα υφιστάμενα προϊόντα (τα οποία αποτελούν «αγελάδες» σύμφωνα με την ανάλυση BCG) του ΕΛΓΑ μειώνονται λόγω της υποκατάστασης από νέες τεχνολογίες και αύξησης του ανταγωνισμού και άρα



Υπάρχει ανάγκη για

- την παροχή προϊόντων προστιθέμενης αξίας
- την παροχή ολοκληρωμένων – εξειδικευμένων λύσεων
- την ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών
- την αποσύνδεση του ΕΛΓΑ από το Δημόσιο και τη λειτουργία του στο ίδιο πλαίσιο με αυτό που λειτουργούν οι ιδιωτικές εταιρείες – ανταγωνιστές του.

2.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα από την ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος και προκειμένου να επιτευχθεί ολοκληρωμένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα χρησιμοποιηθεί η καθιερωμένη τεχνική ανάλυσης PEST.

2.2.6.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που προκαλεί τις ευκαιρίες και απειλές για έναν Οργανισμό. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο επιμέρους περιβάλλοντα. Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον (το άμεσο κλαδικό περιβάλλον του Οργανισμού). Η ανάλυση PEST αναλύει το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο έχει επίδραση στις λειτουργίες του ΕΛΤΑ.

2.2.6.2 Διαστάσεις

1. Πολιτικό-νομικό περιβάλλον

Το Πολιτικό-νομικό περιβάλλον αναφέρεται στο σύνολο των κανονιστικών κειμένων και ρυθμιστικών διατάξεων που συνθέτουν το πλαίσιο ανταγωνισμού στην Ευρωπαϊκή και Ελληνική αγορά παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό ορίζονται και τα ρυθμιστικά και εποπτικά εκείνα όργανα που ελέγχουν τη δράση των ταχυδρομικών οργανισμών. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για δραστηριότητες όπως η παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών, που έχουν εμβέλεια μεγαλύτερη της περιοχής που μελετάται, και άρα εξαρτώνται από τις εξελίξεις στο Ελληνικό και Διεθνές προσκήνιο. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- **Απελευθέρωση της Αγοράς Ταχυδρομικών Υπηρεσιών** με βάση την Οδηγία 97/67/ΕΚ, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την 2002/39/ΕΚ: Η απελευθέρωση της Αγοράς Καθολικών Υπηρεσιών με βάση την οδηγία 97/67/ΕΚ, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την 2002/39/ΕΚ σχετικά με τους κανόνες της εσωτερικής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών επέφερε το σταδιακό άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά οι φορείς παροχής καθολικών υπηρεσιών αύξησαν τα έσοδά τους ενώ η σύνθεσή τους εξαρτάται σε μικρότερο βαθμό από την αλληλογραφία.

- **Θεσμικό Πλαίσιο Ελληνικής Αγοράς** με βάση τον Νόμο 2668/98: Με βάση το Νόμο 2668/1998, ο οποίος αποτελεί την εφαρμογή της Οδηγίας 97/67/ΕΚ στην Ελλάδα, καθορίζονται οι υποχρεώσεις των ταχυδρομικών επιχειρήσεων, το πλαίσιο και οι αρχές διασφάλισης της Καθολικής Υπηρεσίας, οι αρμοδιότητες της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), οι αρμοδιότητες του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών, προϋποθέσεις έκδοσης γενικών και ειδικών αδειών παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, ο ρόλος του φορέα παροχής Καθολικών Υπηρεσιών, και τα γνωρίσματα των εσωτερικών και διεθνών ταχυδρομικών υπηρεσιών. Οι Ελληνικές ταχυδρομικές υπηρεσίες διακρίνονται σε βασικές (Παροχή Καθολικών Υπηρεσιών) και λοιπές (Επείγουσα Διαβίβαση Αντικειμένων, Διαφημιστικά Αντικείμενα χωρίς Διεύθυνση).
- **Ρόλος Ρυθμιστικού Φορέα ΕΕΤΤ:** Αποτελεί τη Ρυθμιστική Αρχή η οποία επιβλέπει και ρυθμίζει την αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών. Στοχεύει στην ανάπτυξη της αγοράς και στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού και του κοινωνικού συμφέροντος. Η ΕΕΤΤ είναι διοικητικά αυτοτελής και οικονομικά ανεξάρτητη και ελέγχει τους κανόνες της ταχυδρομικής αγοράς με συνέπεια, οι αποφάσεις της περί κανόνων ανταγωνισμού να είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ταχυδρομική αγορά και ιδιαίτερα για τον ΕΛΤΑ, που αποτελεί το φορέα παροχής της καθολικής υπηρεσίας.

2. Οικονομικό περιβάλλον

Αναφέρεται στις δυνάμεις εκείνες που καθορίζουν την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών και που επηρεάζουν τη λειτουργία του ΕΛΤΑ . Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- **Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν:** Το ΑΕΠ της Ελλάδας κινείται ανοδικά τα τελευταία έτη, με το 2001 να παρουσιάζει αύξηση 4,1%, το 2002 3,9% και το 2003 4,5%. Έως το 2004 οι προβλέψεις ορίζουν το 4% ως μέσο ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ. Τα ταχυδρομικά αντικείμενα που αντιστοιχούν σε κάθε κάτοικο μιας χώρας βρίσκονται σε συνάρτηση με το ΑΕΠ της συγκεκριμένης χώρας. Εκτιμάται ότι 1% αύξηση του ΑΕΠ προκαλεί 0,8% αύξηση της ταχυδρομικής κίνησης για την περίοδο 2001-2005.

- **Φορολογική Πολιτική:** Η επιβαλλόμενη φορολογική πολιτική ορίζει και τα περιθώρια κερδών για τις επιχειρήσεις παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών. Το ύψος του ποσοστού φορολογίας, όπως και το ύψος κάθε άλλης φορολογικής επίδοσης, άμεσης ή έμμεσης μορφής (τέλη λειτουργίας, άσκησης αδείας κτλ.) επηρεάζει σημαντικά τους κανόνες ανταγωνισμού μέσα στην αγορά.
- **Τιμολογιακή Πολιτική:** Τα τιμολόγια του τομέα καθολικών υπηρεσιών καθορίζονται σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις του νόμου Ν2668/1998 και 3185/03 και θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα στο κόστος παροχής των υπηρεσιών αυτών και πληρούν τους κανόνες του υγιούς ανταγωνισμού. Το κόστος προσδιορίζεται με βάση κοστολογικό μοντέλο που εγκρίνεται από την ΕΕΤΤ. Τα τιμολόγια θα πρέπει να είναι ενιαία σε όλη τη χώρα, αποκλείοντας τις σταυροειδείς επιδοτήσεις μεταξύ υπηρεσιών εκτός από τις αποκλειστικές προς τις καθολικές υπηρεσίες.

3. Κοινωνικό-Πολιτιστικό περιβάλλον

Η κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Οργανισμού. Ο παρατηρούμενος ρυθμός μεταβολής των κοινωνικών και πολιτιστικών θεσμών και αξιών, συνθέτει ένα πολύπλοκο πλαίσιο εξελίξεων, που αποτελούν τόσο επικείμενες απειλές, όσο και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- **Δημογραφικές Τάσεις:** Ο κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών ορίζεται και από την πληθυσμιακή πυκνότητα του γεωγραφικού διαμερίσματος εντός του οποίου κινείται. Ρυθμιστικοί δημογραφικοί παράγοντες, όπως υπογεννητικότητα και θνησιμότητα, μεταβάλλουν το επίπεδο πληθυσμιακής πυκνότητας και κατά συνέπεια τον αριθμό των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων. Κατά συνέπεια η αύξηση του πληθυσμού οδηγεί σε αύξηση της ταχυδρομικής αγοράς ενώ η μετατόπιση του αγροτικού πληθυσμού σε αστικά κέντρα καθιστά την παροχή καθολικών υπηρεσιών ευκολότερη δεδομένης της μορφολογίας του ελληνικού χώρου.

- **Γεωγραφική Τοποθεσία Πελατών και Υπαλλήλων:** Η ανάπτυξη του δικτύου παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών από έναν ταχυδρομικό οργανισμό, ορίζει και το μέγεθος του κύκλου εργασιών του. Κατά συνέπεια, επιχειρείται γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων εξυπηρέτησης πελατών, είτε από την ίδια την επιχείρηση είτε σε συνεργασία με τοπικές και περιφερειακές επιχειρήσεις παροχής εφάμιλλων υπηρεσιών διανομής και συλλογής ταχυδρομικών αντικειμένων. Η έκταση του δικτύου συλλογής, διανομής και εξυπηρέτησης καθορίζει και σε σημαντικό βαθμό το κόστος και το χρόνο εξυπηρέτησης. Η έντονη μορφολογική ανισοκατανομή της Ελληνικής χώρας, καθιστά ακόμη πιο δύσκολη την ανάπτυξη εκτενούς δικτύου με χαμηλό κόστος.
- **Κοινωνικός Ρόλος του ΕΛΤΑ (Υποχρέωση Παροχής Καθολικών Υπηρεσιών):** Η υποχρεωτική παροχή Καθολικών Υπηρεσιών αποδεκτής ποιότητας και προσιτής τιμής στο σύνολο της Ελληνικής επικράτειας προς εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος, έχει μεν επιτρέψει στον Οργανισμό να διατηρήσει το σημαντικό μερίδιο αγοράς στην ταχυδρομική αγορά αλλά παράλληλα έχει δημιουργήσει, με την κατανομή του δικτύου του (που από πολλές περιπτώσεις γραφείων προκύπτουν ζημιές), την ανάγκη κάλυψης του κοινωνικού κόστους.

4. Τεχνολογικό περιβάλλον

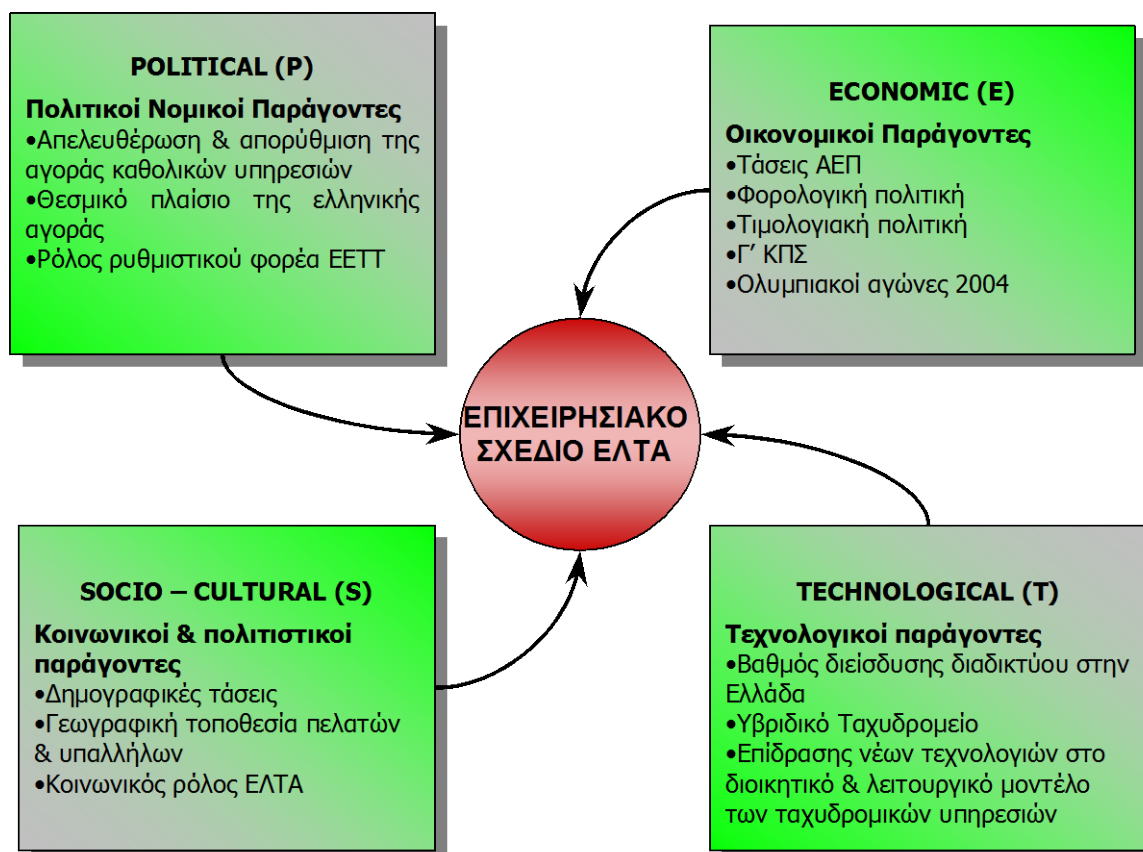
Αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις, που κατευθύνουν και ορίζουν το πλαίσιο ανταγωνισμού της αγοράς και τη διαμορφωμένη στρατηγική των ταχυδρομικών οργανισμών. Οι τάσεις αυτές δύναται να αποτελέσουν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους, αλλά και ταυτόχρονα να αποτελέσουν απειλές για όσες δεν προσαρμοστούν άμεσα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- **Βαθμός Διείσδυσης Διαδικτύου στην Ελλάδα:** Το Διαδίκτυο αναγνωρίζεται από το σύνολο των ταχυδρομικών οργανισμών ως τον ρυθμιστικό παράγοντα του μέλλοντος. Η παροχή υπηρεσιών, ταχυδρομικής και μη φύσεως από το Διαδίκτυο, οι πωλήσεις μέσω καταλόγων (που θα επιφέρουν αύξηση στη διακίνηση δεμάτων/Logistics) αναμένεται να συνθέσουν το νέο και διευρυμένο χαρτοφυλάκιο ταχυδρομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η διείσδυση του Διαδικτύου φέρεται όμως να επηρεάζει διττώς την αγορά ως προς το χρονικό ορίζοντα επίδρασης. Στην

Ελληνική αγορά, οι πωλήσεις μέσω καταλόγων εμφανίζονται ιδιαίτερα χαμηλές, ενώ ο βαθμός χρήσης του Διαδικτύου είναι από τους χαμηλότερους στην Ευρώπη ενώ η ελληνική αγορά δεν αναμένει άμεσα ανάλογη επίδραση, καθώς η διείσδυση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ανέρχεται μόλις στο 8% για τους ιδιώτες και 75% για τις επιχειρήσεις. .

- **Υβριδικό Ταχυδρομείο:** Παρέχει ευρύ σύνολο υπηρεσιών για την προετοιμασία μεγάλων όγκων ηλεκτρονικών και μη, ταχυδρομικών αντικειμένων. Αποτελεί τη γρήγορη και ασφαλή μέθοδο επεξεργασίας και αποστολής τιμολογίων, δηλώσεων, εμπιστευτικών εγγράφων και λοιπών αντικειμένων. Οι πελάτες παρέχουν στον ταχυδρομικό οργανισμό που διαθέτει το υβριδικό ταχυδρομείο, λίστα επαφών και συναλλαγών, τη διαχείριση του οποίου αναλαμβάνει ο ταχυδρομικός οργανισμός. Η νέα αυτή υπηρεσία υπόσχεται υψηλή ποιότητα συλλογής και διανομής ταχυδρομικών αντικειμένων οποιουδήποτε όγκου, αποσυμφορίζοντας επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το υβριδικό ταχυδρομείο θα αποτελέσει μια νέα και σημαντική πηγή εσόδων για τους μελλοντικούς ταχυδρομικούς οργανισμούς.
- **Επίδραση Τεχνολογίας στο Διοικητικό και Λειτουργικό Μοντέλο των Ταχυδρομικών Οργανισμών:** Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην προσπάθεια ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών απαιτεί και την αναδιοργάνωση του λειτουργικού και διοικητικού μοντέλου των ταχυδρομικών οργανισμών. Η εμφάνιση εξειδικευμένων τεχνολογιών συλλογής και διανομής ταχυδρομικών αντικειμένων, η ανάπτυξη πληροφοριακών πλατφόρμων προώθησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, συνθέτουν ένα νέο και πιο σύνθετο πλαίσιο. Η μεταφορά του ανταγωνισμού στην ταχύτητα και ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, επιβάλλουν διαδικασίες αυτοματισμού. Η άρτια λειτουργία των προαναφερόμενων, απαιτεί και την υποστήριξη από έναν Οργανισμό παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών που διακρίνεται για την αναδιαμόρφωση των διοικητικών και λειτουργικών του πρακτικών.

Η ανάλυση PEST, που προηγήθηκε συμβάλλει στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές και να εξεταστεί η αναμενόμενη επίδραση που θα έχουν εξωγενείς παράγοντες στο μέλλον. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής για τον ΕΛΤΑ δίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 2.4: Ανάλυση PEST

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτελεί ένα μοντελοποιημένο τρόπο καταγραφής των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Απώτερος στόχος της είναι η συμβολή στον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων του Οργανισμού. Η ανάλυση SWOT συνίσταται από τις εξής τέσσερις εξίσου σημαντικές παραμέτρους:

- **Δυνατά Σημεία**
- **Αδύνατα Σημεία**
- **Ευκαιρίες**
- **Απειλές**

Οι δύο πρώτες παράμετροι (Δυνατά και Αδύνατα Σημεία) καθορίζονται από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και αφορούν αποκλειστικά στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που πηγάζουν από τη δομή και λειτουργική ευρωστία του ΕΛΤΑ. Αντίθετα, οι δύο τελευταίες παράμετροι (Ευκαιρίες και Απειλές) αφορούν στην αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων που συνιστούν το εξωτερικό περιβάλλον –ευρύτερος χώρος δραστηριοποίησης του ΕΛΤΑ.

Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Ευκαιρίες, Απειλές)

Μέσω της ανάλυσης αυτής η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθήσει τις κύριες δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος (όπως πολιτικές, νομικές, κοινωνικές, κλπ.) που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες του Οργανισμού καθώς και του μικρο-περιβάλλοντος (όπως πελάτες κλπ.) που αυτή δραστηριοποιείται. Έτσι, με βάση αυτά τα δεδομένα μπορεί να δημιουργήσει ένα σύστημα πληροφοριών για να μπορεί να παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις τάσεις στο περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές).

Συνοπτικά η ανάλυση SWOT για τον ΕΛΤΑ παρουσιάζεται στον πίνακα 2.17 της επόμενης σελίδας και αναλύεται στη συνέχεια.

2.3.1 Δυνάμεις

Δίκτυο & Υποδομές

Το δίκτυο του ΕΛΤΑ, αποτελείται από 855 ταχυδρομικά γραφεία και 4.150 διανομείς, εκ των οποίων 3.033 εξυπηρετούν 8,3 εκ. κατοίκους και 957 εξυπηρετούν 2,7 εκ. κατοίκους με σημαντική δυσαναλογία στην παραγωγή ταχυδρομικής κίνησης. Παράλληλα λειτουργούν 1346 ταχυδρομικά πρακτορεία και υπάρχουν 4947 μεταπωλητές γραμματοσήμων. Η γεωγραφική κατανομή του ταχυδρομικού δικτύου κατανομής διακρίνεται στα Μεγάλα Αστικά Κέντρα (ΜΑΚ), στα Αστικά-Ημιαστικά (ΑΣΗΜ) και στα Αγροτικά. Το εκτενές δίκτυο του ΕΛΤΑ, που καλύπτει όλη την ελληνική επικράτεια αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Αναγνωρισιμότητα – Όνομα

Το δεύτερο δυνατό σημείο του ΕΛΤΑ είναι η ευρεία αναγνωρισιμότητα του ονόματος του από τους πελάτες του. Η αξία της επωνυμίας (Brand Name) για τον ΕΛΤΑ είναι σημαντική στο βαθμό που διατηρεί υψηλή ποιότητα προς τους πελάτες και αξιοποιείται στην κατεύθυνση βελτίωσης της ανταγωνιστικής του θέσης.

Κοινωνική Αποδοχή - Ταυτότητα

Ο ΕΛΤΑ χαρακτηρίζεται από υψηλή κοινωνική αποδοχή εφόσον η ικανοποίηση των πελατών του από τις ταχυδρομικές του υπηρεσίες είναι ιδιαίτερη υψηλή, λαμβάνοντας υπόψη ότι για το 2000 ο ΕΛΤΑ βρισκόταν στην τρίτη θέση κατάταξης στην Ευρώπη όσο αφορά την ικανοποίηση των πελατών.

Γνώση αναγκών πελατών

Η καλή γνώση των αναγκών των πελατών του ΕΛΤΑ μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τη βελτίωση της

ανταγωνιστικής του θέσης και τη διαφοροποίησή του από τον ανταγωνισμό, προσφέροντας ολοκληρωμένες – εξειδικευμένες λύσεις.

Καθολικές Υπηρεσίες - προστατευόμενος τομέας

Το πλαίσιο της παροχής καθολικών υπηρεσιών καθορίζεται με βάση τις διατάξεις του Ν.2668/98 και Ν. 3185/03, σύμφωνα με τις οποίες ο ΕΛΤΑ ορίζεται ως ο φορέας παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Τεχνογνωσία

Οι υπάλληλοι του ΕΛΤΑ διαθέτουν σημαντική τεχνογνωσία σε θέματα της ταχυδρομικής αγοράς και χρήσης νέων τεχνολογιών στον τομέα ευθύνης τους. Η συσσωρευμένη εμπειρία από την αγορά και η συνεχής παρακολούθηση των τάσεων και εξελίξεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό επιτρέπει στον ΕΛΤΑ να διαθέτει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα

Το νέο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του ΕΛΤΑ καλύπτει το σύνολο των ενεργειών και δραστηριοτήτων του ΕΛΤΑ, από την παραγωγή μέχρι τη λογιστική παρακολούθηση και τη συναλλαγή με τους πελάτες. Με βάση το σύστημα αυτό ο ΕΛΤΑ θα μπορέσει να αξιοποιήσει τις σύγχρονες τεχνολογίες για αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του με άμεση συνέπεια την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

2.3.2 Αδυναμίες

Ιδιαιτερότητες Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας

Η υποχρέωση της Καθολικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα, αναγνωρίζεται ως η πλέον «δύσκολη» περίπτωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση: μεγάλοι ορεινοί όγκοι, απομακρυσμένες περιοχές, τεράστια νησιωτική χώρα και η πλέον άνιση κατανομή

αστικού και αγροτικού πληθυσμού συνθέτουν ένα δύσκολο περιβάλλον για την παροχή καθολικών υπηρεσιών. Στα πλαίσια αυτά ο ΕΛΤΑ έχει αναλάβει την παροχή καθολικής υπηρεσίας, δηλαδή ταχυδρομικές υπηρεσίες καλής ποιότητας σε προσιτές τιμές σε όλη την επικράτεια με συνέπεια σε πολλές περιπτώσεις να καθίσταται ασύμφορη.

Μη συμμετογή σε ολοκληρωμένα παγκόσμια δίκτυα

Η διακίνηση αλληλογραφίας εξωτερικού παρουσιάζει τάσεις συγκεντρωτισμού και δημιουργίας τριών ισχυρών πόλων, Deutsche Post, La Poste και TNT Group, με την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών και αμοτεροβαρών συμβάσεων. Ο ΕΛΤΑ παρουσιάζει αδυναμία σε αυτόν τον τομέα διότι δεν έχει αναπτύξει ακόμα συνεργασία με κάποιον ισχυρό διεθνή ταχυδρομικό οργανισμό, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει να βρίσκεται εκτός εξελίξεων στον Ευρωπαϊκό χάρτη των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Έλλειμμα εσωτερικής επικοινωνίας

Ο ΕΛΤΑ χαρακτηρίζεται από έλλειμμα εσωτερικής επικοινωνίας εφόσον δεν υπάρχει άμεση διάχυση των απόψεων και αποφάσεων, που λαμβάνονται σε υψηλά επίπεδα π.χ. διοίκηση, στα κατώτερα επίπεδα – τμήματα του Οργανισμού για θέματα τόσο λειτουργίας όσο και επιχειρησιακού σχεδιασμού & προγραμματισμού ανά μονάδα.

Έλλειψη αυτοματοποιημένων Κέντρων Διαλογής

Ο ΕΛΤΑ σήμερα δεν διαθέτει πλήρως αυτοματοποιημένα κέντρα διαλογής, εκτός από το Κέντρο Διαλογής Αττικής και το Κέντρο Αεροπορικού Ταχυδρομείου. Η ανυπαρξία πλήρως αυτοματοποιημένων κέντρων διαλογής δημιουργεί τα ακόλουθα προβλήματα για τον ΕΛΤΑ:

- ο Συνέχιση της λειτουργίας πολλών μικρών και παλαιών Κέντρων Διαλογής με συνέπεια τη δυσκολία διαχείρισης της διαλογής και την αδυναμία επίτευξης οικονομικών κλίμακας

- ο Μη ορθολογική διανομή του προσωπικού διαλογής με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και τη μείωση της δυναμικότητας παραγωγής
- ο Αδυναμία βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων Υπηρεσιών στα αντίστοιχα επίπεδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της παγκόσμιας αγοράς καθώς και αδυναμία παροχής προϊόντων υψηλής αξιοπιστίας και μικρότερου κόστους
- ο Αδυναμία μείωσης του χρόνου διεκπεραίωσης του ταχυδρομικού έργου

Αδυναμία προσαρμογής στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Το προσωπικό του ΕΛΤΑ χαρακτηρίζεται από υψηλό μέσο όρο ηλικίας και από κατεστημένες νοοτροπίες, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά για τον Οργανισμό εφόσον αυτό καθιστά δυσκολότερη την αποδοχή των εξελίξεων και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας

Ένα άλλο σημαντικό αδύνατο σημείο του ΕΛΤΑ αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο, που διέπει τη λειτουργία του Οργανισμού τόσο σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, κίνητρα κλπ) όσο και σε θέματα αποσαφήνισης του περιβάλλοντος λειτουργίας των ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα (κάλυψη του κόστους παροχής της καθολικής υπηρεσίας).

2.3.3 Ευκαιρίες

Αξιοποίηση δικτύου

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, οι μεγάλοι ταχυδρομικοί οργανισμοί αξιοποιούν τα δίκτυα τους όχι μόνο για τη διεκπεραίωση των ταχυδρομικών υπηρεσιών αλλά και για την πώληση και άλλων προϊόντων. Αυτή η τάση αποτελεί ευκαιρία για τον ΕΛΤΑ εφόσον μέσω της συνεργασίας του με άλλες εταιρίες, θα μπορεί να πωλήσει και άλλα προϊόντα μέσω του δικτύου του, αυξάνοντας σημαντικά τα κέρδη του με παράλληλη αύξηση του μεριδίου του στην αγορά.

Χρηματοοικονομικά Προϊόντα

Τα ταχυδρομεία συνθέτουν μία από τις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου, προσεγγίζοντας μία αξία της τάξης των 250δισ ευρώ, χωρίς να περιλαμβάνεται η αξία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, που προσφέρουν οι βασικοί ταχυδρομικοί φορείς (περίπου 100δισ ευρώ). Οι ταχυδρομικοί οργανισμοί σήμερα σε μια προσπάθεια διεύρυνσης του χαρτοφυλακίου τους, προσφέρουν πλέον και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Στόχος των ταχυδρομικών οργανισμών είναι η διατήρηση των παραδοσιακών πελατών με αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ταυτόχρονη προσέλκυση νέων πελατών από παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς και τραπεζικούς οργανισμούς σε νέα καινοτόμα προϊόντα.

Αξιοποίηση τεχνολογίας

Ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών με την εισαγωγή τεχνολογικά προηγμένων συστημάτων διαχείρισης προσβλέπει στη βελτιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών και στην ανάπτυξη ενός πελατο-κεντρικού προσανατολισμού, από την οποία θα απορρέει εμπιστοσύνη, ταχύτατη εξυπηρέτηση και υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας. Η ενοποίηση των υπηρεσιών φέρεται και ως η πρωταρχική αιτία για την στροφή του ενδιαφέροντος των ταχυδρομικών οργανισμών και στον κλάδο των Logistics, με αφορμή την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επισημαίνεται ότι το 85% της συνολικής ευρωπαϊκής αλληλογραφίας προέρχεται από τις επιχειρήσεις (B2C ή B2B). Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναμένεται να φθάσει το 8.5% των συνολικών πωλήσεων έως το 2004, οι δε πράξεις μεταξύ των επιχειρήσεων (B2B) θα ανέλθουν σε \$1.1τρς, 14 φορές μεγαλύτερες από τις πράξεις μεταξύ επιχειρήσεων και ιδιωτών (B2C) που θα ανέλθουν σε \$175εκ. Νέες ευκαιρίες για τις ταχυδρομικές επιχειρήσεις θα προέλθουν από το e-fulfillment, το οποίο θα εκτοξεύσει τον όγκο των δεμάτων και το προσωποποιημένο marketing. Συνεπάγεται λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου θα χρειασθούν υπηρεσίες logistics από παροχείς που έχουν e-enabled επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι προσπάθειες των ταχυδρομικών υπηρεσιών εστιάζονται πλέον στην ανάπτυξη υπηρεσιών βασισμένων

σε νέας γενιάς πληροφοριακά συστήματα, που μαζί με τα δίκτυα φυσικής διανομής θα αντιμετωπίζουν τις νέες αυξημένες ανάγκες των πελατών.

Δυνατότητα συνεργασιών

Μέσα στο επικείμενο κύμα των αλλαγών, αναμένεται να παρουσιαστούν ευκαιρίες σε πολλές εταιρείες ταχυδρομικών υπηρεσιών, ανεξαρτήτου μεγέθους, που μπορούν να εκμεταλλευθούν τη σημερινή κατάσταση και να συνάψουν στρατηγικές συμφωνίες και συνεργασίες με ενδιαφερόμενους ταχυδρομικούς οργανισμούς ή άλλες ιδιωτικές εταιρίες. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες προκλήσεις και συνθήκες της αγοράς, αποκομίζοντας συγχρόνως τα μέγιστα δυνατά οφέλη είτε στη διεύρυνση της «αγοράς» στην οποία δραστηριοποιούνται είτε στην επέκταση στο εξωτερικό.

Απελευθέρωση Ευρωπαϊκής ταχυδρομικής αγοράς

Η αναμενόμενη απελευθέρωση της αγοράς βάσει της Οδηγίας 97/67/ΕΚ, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την 2002/39/ΕΚ προβλέπει μια σταδιακή και ελεγχόμενη πολιτική μετάβασης από το μονοπωλιακό καθεστώς σε εκείνο του πλήρους ανταγωνισμού, με την ταυτόχρονη διασφάλιση της νομοθετημένης, με προσδιορισμένη ποιότητα, ποσότητα και κόστος Καθολικής Υπηρεσίας. Η αποδυνάμωση της μονοπωλιακής ισχύος των ταχυδρομικών οργανισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί και το έναυσμα για στρατηγική επανατοποθέτηση στο υπό διαμόρφωση περιβάλλον. Μέσα από επιθετική στρατηγική πολιτική διεύρυνσης γεωγραφικού δικτύου, ταχυδρομικοί οργανισμοί, μεταβάλλονται από παραδοσιακούς κρατικούς οργανισμούς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών σε διεθνείς οργανισμούς γενικής διανομής

Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

Το τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και ιδιαίτερα το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τον ΕΛΤΑ στο βαθμό

που θα αξιοποιήσει τα διαθέσιμα κονδύλια για εκσυγχρονισμό των υποδομών του, εισαγωγή νέων τεχνολογιών και αυτοματοποίηση της λειτουργίας του, τα οποία θα βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

2.3.4 Απειλές

Χαρακτηριστικά Ανταγωνισμού

Η απελευθέρωση της αγοράς αναμένεται να αυξήσει την ένταση του ανταγωνισμού και ο ΕΛΤΑ θα έχει να αντιμετωπίσει εκτός από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελληνική αγορά και το ενδεχόμενο δραστηριοποίησης στην αγορά αυτή των μεγάλων δικτύων [TNT, LA POSTE, DEUTCH POST], όπως γίνεται στα άλλα κράτη της Ε.Ε. Η προοπτική της μερικής και κατόπιν ολικής απελευθέρωσης της αγοράς το 2003 και 2007 αντίστοιχα, οδηγεί τους περισσότερους ταχυδρομικούς οργανισμούς προς την κατεύθυνση της μερικής ή ολικής ιδιωτικοποίησης, με στόχο την αποτελεσματικότερη υποστήριξη του νέου και διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η δραστηριοποίηση σε διεθνές επίπεδο, σήμανε και την ανάγκη για συντονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, η ολική διαχείριση της οποίας ανατίθεται πλέον σε τρίτους. Η προσπάθεια καθετοποίησης της παραγωγικής αλυσίδας, με τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων με την ανταλλαγή μετοχών και τη συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο, θεωρείται βέβαιο ότι θα εξασφαλίσει την επιβίωση μεγάλων επιχειρήσεων και την ταυτόχρονη απορρόφηση και ενσωμάτωση μικρότερων και ασθενέστερων ταχυδρομικών οργανισμών σε ένα ευρύτερο δίκτυο.

Μη ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πελατών

Οι νέες ανάγκες των πελατών είναι ιδιαίτερα αυξημένες για αυτό και οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους (outsourcing) την εφοδιαστική τους αλυσίδα και απαιτούν την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και τη δυνατότητα ανταλλαγής δεδομένων. Η ταχυδρομική επιχείρηση που αναλαμβάνει τη διαχείριση

της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παρέχει πλήρεις υπηρεσίες logistics σε παγκόσμιο επίπεδο. Για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων θα απαιτηθεί η σύναψη συμμαχιών και η εισαγωγή κουλτούρας και συστημάτων Customer Relationship Management (CRM). Επιπλέον οι μέχρι σήμερα βασικές αρχές των ταχυδρομικών επιχειρήσεων «αξιοπιστία – ταχύτητα – αξία» αντικαθίστανται με νέες αρχές «εξειδίκευση – πρόσβαση – προσωποποίηση – έλεγχος». Επομένως ο ΕΛΤΑ εάν δεν ακολουθήσει συγκεκριμένη στρατηγική για την κάλυψη των αναγκών των πελατών του μπορεί να μην πετύχει ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών του με άμεσο αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητά του.

Ταχεία μεταβολή περιβάλλοντος

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να συνενώνονται και να προσφέρουν περισσότερο ομοιογενή προϊόντα / υπηρεσίες. Οι ταχυδρομικές αγορές αλλάζουν και εξελίσσονται σε διεθνείς αγορές, όπου οι μεγάλες εταιρίες και η ανάπτυξη συνεργασιών κυριαρχούν. Πρόσθετα η ανάπτυξη του internet μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας των ταχυδρομικών οργανισμών ενώ τα δίκτυα δεν διακινούν πλέον μόνο ταχυδρομικά προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά αυτά του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να δράσουν αρνητικά για τον ΕΛΤΑ, εάν δεν καταφέρει να προσαρμοστεί εγκαίρως στις νέες εξελίξεις.

Απελευθέρωση της αγοράς – Παγκόσμια Δίκτυα

Η τάση προς την απελευθέρωση των ταχυδρομικών υπηρεσιών μεγαλώνει. Ορισμένα κράτη της Ε.Ε προχωρούν σε ταχύτερη απελευθέρωση. Από το 2003 η Ε.Ε. θα προχωρήσει σε νέα απελευθέρωση της αγοράς με στόχο την πλήρη απελευθέρωση μέχρι το 2009. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις αυξάνονται και αυτό αναγκάζει τις κυβερνήσεις να δεχθούν την μετεξέλιξη των ταχυδρομείων σε εταιρίες που λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται παγκόσμια δίκτυα μέσω συνεργασιών και εξαγορών από τις μεγάλες εταιρίες του χώρου, οι οποίες διευρύνουν τις αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι ο ΕΛΤΑ θα πρέπει για να αντιμετωπίσει την απελευθέρωση της αγοράς να συνάψει

στρατηγικές συμμαχίες σε διάφορους τομείς ενδιαφέροντος για να μπορέσει να παρακολουθήσει τον ανταγωνισμό, ο οποίος κινείται ταχύτατα.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΕΛ.ΤΑ.

Προς το παρόν, η καθολική υπηρεσία προστατεύεται στην Ελλάδα από το νόμο. Το 2003, όταν και απελευθερώθηκε η αγορά, δημιουργήθηκε η δυνατότητα εισόδου νέων παικτών σε αυτή. Ήδη δύο ελληνικές εταιρίες έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον να εισέλθουν σε αυτή την αγορά, ενώ αναμένεται να υπάρξει ενδιαφέρον από κάποιους ταχυδρομικούς οργανισμούς της ΕΕ (κυρίως μέσω αγοράς μεριδίου των ΕΛΤΑ).

Το βασικό πρόβλημα που θα αντιμετωπίσουν οι ελληνικές ή ξένες εταιρίες που θα αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά της καθολικής υπηρεσίας είναι αυτό του δικτύου. Τα ΕΛΤΑ διαθέτουν εξαιρετικά εκτεταμένο δίκτυο το οποίο παρέχει πανελλαδική κάλυψη και η εταιρία που θα αποφασίσει να τα ανταγωνιστεί θα χρειαστεί μεγάλο κεφάλαιο και τεχνογνωσία. Εκτός αυτού, στην Ελλάδα (αλλά και στην υπόλοιπη ΕΕ) υπάρχουν περιορισμοί στη χρήση του δικτύου (γραμματοκιβωτίων κλπ) του εθνικού ταχυδρομικού οργανισμού. Ένας τρόπος να παρακάμψει μια εταιρία τα προβλήματα αυτά, είναι να αγοράσει μερίδιο των ΕΛΤΑ, αποκτώντας έτσι πρόσβαση σε όλη του την υποδομή.

Εκτός αυτού, στην καθολική υπηρεσία λειτουργούν οι οικονομίες κλίμακας, οι οποίες δημιουργούν ένα ακόμα εμπόδιο για τις πιθανές νέες εισόδους. Επιπλέον, τα ΕΛΤΑ αναγνωρίζονται από το 93% του κοινού και από το 99% των επιχειρήσεων (strong brand identity).

3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφόρων στρατηγικών κατευθύνσεων - επιλογών. Οι πιο συνήθεις στρατηγικές επιλογές για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος είναι οι εξής:

- **Ηγεσία στην Αγορά μέσω Ελαχιστοποίησης Κόστους** όπου η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει συνθήκες ελάχιστου κόστους (με σταθερή την ποιότητα των προϊόντων της) έτσι ώστε να έχει πλεονέκτημα έναντι του λοιπού κλάδου.

Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση πουλάει τα προϊόντα της είτε σε κανονικές τιμές ώστε να έχει μεγαλύτερο κέρδος από τους ανταγωνιστές, είτε σε χαμηλές τιμές για να κερδίσει μερίδιο αγοράς. Σε περίπτωση «πολέμου τιμών», η εταιρεία μπορεί να διατηρήσει κάποια κερδοφορία ενώ οι ανταγωνιστές υπόκεινται σε συνεχόμενες απώλειες. Ακόμα όμως και στην περίπτωση που δεν υφίσταται «πόλεμος τιμών», όσο η αγορά ωριμάζει και οι τιμές πέφτουν, οι επιχειρήσεις που μπορούν να παράγουν φθηνότερα, θα παραμείνουν κερδοφόρες για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Κάποια από τα μέσα κατάκτησης διατηρήσιμου πλεονεκτήματος κόστους περιλαμβάνουν την παραγωγή προϊόντων αξίας, το σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων, την εξεύρεση φθηνότερων πρώτων υλών, την αυτοματοποίηση της παραγωγής, την ανάπτυξη καναλιών διανομής χαμηλού κόστους και τη μείωση των γενικών εξόδων της επιχείρησης.

- **Ηγεσία στην Αγορά μέσω Διαφοροποίησης Προϊόντων** όπου η επιχείρηση αποκτά μοναδικότητα μέσω της αξιοποίησης των ακόλουθων παραγόντων:
 - Διείσδυση αγοράς

Η διείσδυση αγοράς συνεπάγεται ότι η επιχείρηση επεκτείνει το μερίδιο αγοράς της στις υπάρχουσες αγορές, με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Η διαφήμιση χρησιμοποιείται για να αυξήσει τη φήμη του ονόματος της μάρκας της επιχείρησης.

- **Ανάπτυξη προϊόντος**

Η ανάπτυξη του προϊόντος προϋποθέτει τη δημιουργία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων τα οποία αντικαθιστούν τα υπάρχοντα. Ο ανταγωνισμός αυτού του τύπου μπορεί να είναι το ίδιο σκληρός όσο και ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή.

- **Ανάπτυξη αγοράς**

Η ανάπτυξη της αγοράς προϋποθέτει την εξεύρεση νέων τμημάτων της αγοράς προκειμένου η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τα προϊόντα της. Η επιχείρηση δηλαδή επιδιώκει να εκμεταλλευτεί το καλό όνομα των προϊόντων της σε νέες αγορές.

- **Ποικιλία προϊόντων - υπηρεσιών**

Ένας άλλος τρόπος για την επιχείρηση να αποτρέψει δυνητικούς ανταγωνιστές από το να εισέλθουν στη βιομηχανία είναι η χρήση της στρατηγικής προϊόντικης ποικιλίας. Η επιχείρηση που την εφαρμόζει διευρύνει το εύρος των προϊόντων της, κυρίως για να κάνει πολύ δύσκολο για κάποιον δυνητικό ανταγωνιστή να εισέλθει στην αγορά.

- **Συνέργιες** με άλλες επιχειρήσεις για τη δημιουργία συνδυασμών πλεονεκτημάτων μεταξύ των συνεργαζόμενων. Σε αυτή την περίπτωση δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να μπορέσουν (λόγω αυξημένης δύναμης και μειωμένου ρίσκου) να επιφέρουν αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον τους παρά απλώς να αντιδρούν στις κινήσεις των ισχυρών ανταγωνιστών τους. Τέτοιου είδους συνεργασίες περιλαμβάνουν συμφωνίες για ανταλλαγή τεχνογνωσίας, υπηρεσιών και προϊόντων μεταξύ επιχειρήσεων και συγχωνεύσεις πολλών μικρών επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο ο ΕΛΤΑ να ακολουθήσει μια στρατηγική επιλογή, η οποία θα **συνδυάζει** :

- την διαρκή διαφοροποίηση των προϊόντων του αλλά και την εισαγωγή νέων προϊόντων προστιθέμενης αξίας όπως είναι οι υπηρεσίες με ειδικές διαχειρίσεις.
- Την ανάπτυξη παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών όπως :
 - Υπηρεσίες Logistics: Αποθήκευση, παραγγελιοληψία, προετοιμασία παραγγελίας, αποστολή δέματος [B to B], είσπραξη.
 - Υπηρεσίες προώθησης προϊόντων που περιλαμβάνουν εύρεση διευθύνσεων target group, σχεδιασμό ενέργειας-εντύπων, αποστολή εντύπων, παρακολούθηση αποτελέσματος ενέργειας .
 - Υπηρεσίες αποστολής και είσπραξης λογαριασμών σε παραδοσιακή και ηλεκτρονική μορφή. Στην ηλεκτρονική μορφή ο πελάτης θα μπορεί να λαμβάνει ηλεκτρονικά το σύνολο των λογαριασμών, να έχει ιστορικά στοιχεία, υπενθύμιση και θα μπορεί να τους πληρώνει ηλεκτρονικά [PEM, BP&P].
- Μείωση του κόστους με διαρθρωτικές αλλαγές όπως:
 - Αυτοματοποίηση των καταστημάτων και της παραγωγής
 - Ορθολογικοποίηση του δικτύου.

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Με βάση τα όσα έχουν αναπτυχθεί το **μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού** (βλ. Σχήμα της επόμενης σελίδας) συνδυάζει τα ευρήματα από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, όπως αυτά αποτυπώθηκαν με την ανάλυση **SWOT** (δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές), και **BCG**, με το όραμα για την μελλοντική ανάπτυξη και το ρόλο που θέλει να διαδραματίσει ο Οργανισμός.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων σχεδίων δράσης και υπηρεσιών που πρέπει να αναπτύξει ο Οργανισμός ώστε, εκμεταλλευόμενος τα εσωτερικά του πλεονεκτήματα και τις εξωτερικές ευκαιρίες, να επιτύχει την εκπλήρωση της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του με τον αποδοτικότερο τρόπο.

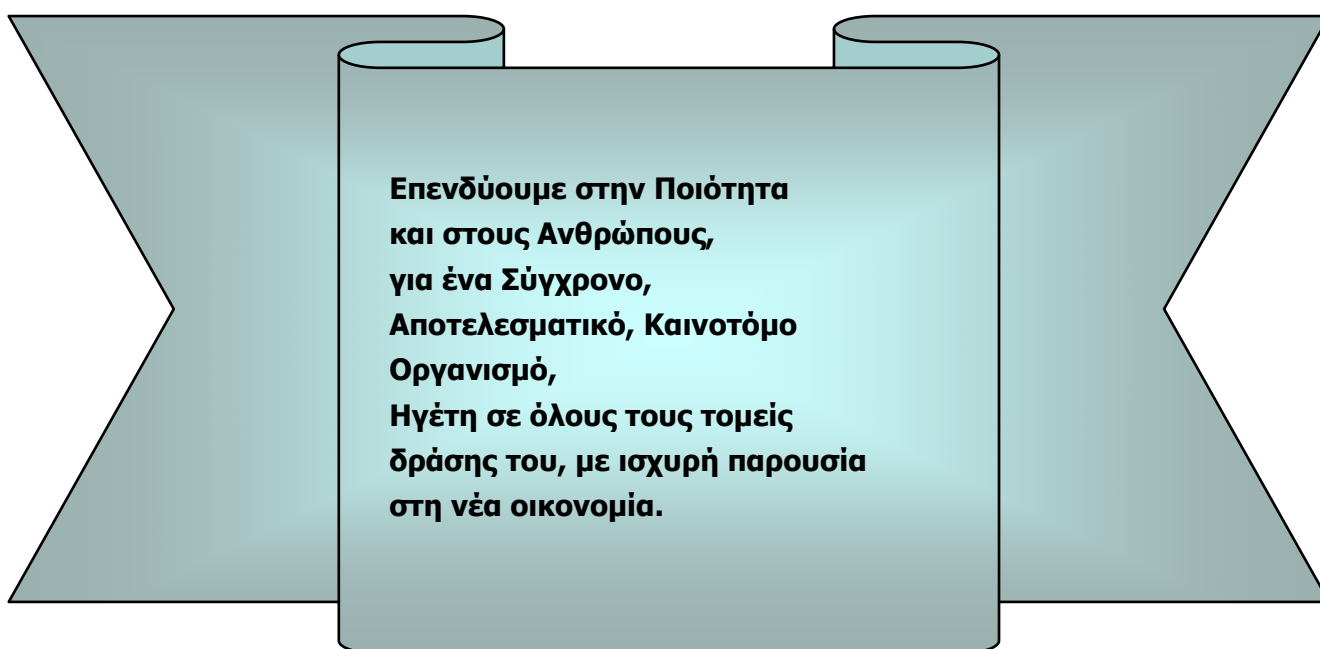
Η στρατηγική ανάλυση του Οργανισμού περιλαμβάνει τα κατωτέρω:

- Όραμα (Που θέλουμε να φτάσουμε)
- Αποστολή (Γιατί υπάρχει ο Οργανισμός)
- Στρατηγικοί Στόχοι (Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά επιτυχίας του Οργανισμού)
- Άξονες Δράσης (Πως θα επιτύχει ο Οργανισμός τους στρατηγικούς του στόχους)
- Σχέδια Δράσης (Τι επιχειρησιακό έργο θα πρέπει να κάνει ο Οργανισμός στα πλαίσια κάθε άξονα)

3.2.1 ΟΡΑΜΑ

Το στρατηγικό όραμα είναι μια άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης ενός Οργανισμού και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μια καθοδηγητική έννοια, για το τι προσπαθεί να κάνει ο ΕΛΤΑ και για το τι προσπαθεί να γίνει. Η σημασία λοιπόν του οράματος για τον ΕΛΤΑ είναι ότι τον καθοδηγεί από την τωρινή του κατάσταση στην επιθυμητή. Εάν δεν υπήρχε όραμα, τότε με το χρόνο η κατάσταση θα διαμορφωνόταν φυσιολογικά, και από πλευράς θετικότητας αποτελεσμάτων θα υπολείπεται των αποτελεσμάτων της επιθυμητής κατάστασης.

Σύμφωνα με αυτά το **όραμα** του ΕΛΤΑ, για την περίοδο 2011-2015, διαμορφώνεται ως εξής:



3.2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η Αποστολή ενός Οργανισμού γενικά περιγράφει τις δραστηριότητες του Οργανισμού σε ότι αφορά τα προϊόντα-υπηρεσίες, τις αγορές και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Κατά τον τρόπο αυτό η αποστολή του ΕΛΤΑ, με τον τρόπο που αυτή εκφράζεται δίνει μακρόπνοη προοπτική και προσδιορίζει το ρόλο και τη φυσιογνωμία του για τα επόμενα χρόνια.

Σε αυτό το πλαίσιο η αποστολή του ΕΛΤΑ είναι η ακόλουθη:

Ο ΕΛΤΑ παρέχει με υψηλή Ποιότητα, Ταχύτητα και Αξιοπιστία:

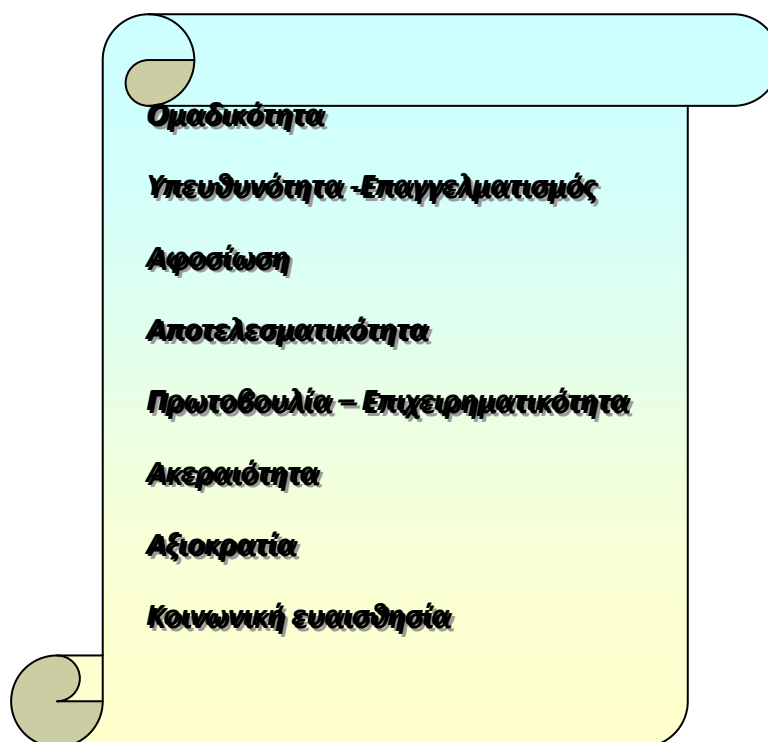
- ♦ ***Καθολικές Ταχυδρομικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος, σε προσιτές τιμές***
- ♦ ***Ολοκληρωμένες – Εξειδικευμένες λύσεις, προστιθέμενης αξίας, για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.***
- ♦ ***Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες καθώς και Προϊόντα – Υπηρεσίες λιανικής, αξιοποιώντας το εκτεταμένο ταχυδρομικό δίκτυο και τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών.***

3.2.3 ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες ενός Οργανισμού αποτελούν το βασικό υπόβαθρο για τη λειτουργία του και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο προσπαθεί να πετύχει τους στόχους του.

Αποτελούν βασικές αρχές, οι οποίες διαχέονται στη καθημερινή λειτουργία του Οργανισμού και σε όλες τις βαθμίδες του και καθορίζουν τους κανόνες ορθής συμπεριφοράς προς τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους συναδέλφους.

Με βάση τα ανωτέρω οι αξίες του ΕΛΤΑ είναι οι ακόλουθες:



Ομαδικότητα

Η ανάπτυξη του ΕΛΤΑ είναι ευθύνη και έργο όλων των στελεχών του και επιτυγχάνεται μέσα από ομαδική προσπάθεια και ομαδικό πνεύμα. Όταν οι άνθρωποι δουλεύουν από κοινού τότε μπορούν να επιτύχουν αποτελέσματα πολύ μεγαλύτερα

από το άθροισμα των ατομικών συνεισφορών τους. Η έλλειψη ομαδικού πνεύματος οδηγεί συχνά σε αντιπαλότητες, απορροφώντας σημαντική ενέργεια των στελεχών σε εσωτερικές τριβές. Ο Οργανισμός είναι ένα σύστημα από αλληλοεξαρτώμενα μέλη. Η επιτυχία του δεν εξαρτάται μόνο από την επιτυχημένη λειτουργία του κάθε μέλους, αλλά κυρίως από το πώς το κάθε μέλος συνεργάζεται με το άλλο για την επίτευξη μεγαλύτερων επιτυχιών.

Υπευθυνότητα - Επαγγελματισμός

Για να αντεπεξέλθει ο ΕΛΤΑ στο πολύπλοκο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει όλα τα μέρη του Οργανισμού (διοίκηση και εργαζόμενοι) να διαπνέονται από υψηλό επίπεδο υπευθυνότητας και επαγγελματισμού. Αυτό σημαίνει ότι δρουν με ικανότητες κοινωνικής συμπεριφοράς και κατανόησης του ευρύτερου επιχειρηματικού – εργασιακού περιβάλλοντος και με την υποχρέωση ολοκλήρωσης της εργασίας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας, ποσότητας, χρόνου και κόστους που έχουν προδιαγραφεί. Όλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη που τους αναλογεί για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, με επαγγελματική ικανότητα και γνώση του αντικειμένου της δουλειάς – ειδικότητας καθώς και με εφαρμογή των αρχών, προγραμμάτων, εργαλείων και πρακτικών που εμπεριέχονται (απαιτούνται) για την ολοκληρωμένη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων που αναλαμβάνουν

Αφοσίωση

Η αφοσίωση του προσωπικού στους στόχους και τις προτεραιότητες του Οργανισμού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίησή τους.

Οι στόχοι και οι προτεραιότητες του ΕΛΤΑ θα πρέπει να αποτελούν στόχους και προτεραιότητες για το σύνολο του προσωπικού, ανεξαρτήτως βαθμίδας, καθώς και προσωπική δέσμευση του καθενός ξεχωριστά, για την ενεργή συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια επίτευξής τους.

Αποτελεσματικότητα

Μια από τις πλέον σημαντικές αξίες του Οργανισμού είναι η συστηματική επιδίωξη της αποτελεσματικότητας σε κάθε ενέργεια που καταβάλλεται από το προσωπικό. Οι προσπάθειες από μόνες, όσο φιλότιμες κι αν είναι, εάν δεν οδηγούν σε συγκεκριμένα

αποτελέσματα, δεν είναι αρκετές για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Η αποτελεσματικότητα προϋποθέτει εργασία με υπομονή, ευθύνη και συνέπεια, εστίαση στο σημαντικό, στρατηγική σκέψη, ευέλικτες διαδικασίες και συνετές ενέργειες.

Κάθε εργαζόμενος λοιπόν θα πρέπει να εστιάζει τις προσπάθειές του στην επίτευξη συγκεκριμένου ποιοτικού και ποσοτικού αποτελέσματος, σχετικού με τους στόχους που έχουν τεθεί στη Μονάδα που ανήκει.

Πρωτοβουλία - Επιχειρηματικότητα

Το μέγεθος του Οργανισμού, η πολυπλοκότητα του έργου του, καθώς και ο αριθμός των θεμάτων που αντιμετωπίζονται καθημερινά, επέβαλαν την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων σε όλα τα Διοικητικά Επίπεδα. Η αποκέντρωση όμως αυτή απαιτεί την ανάληψη πρωτοβουλιών σε κάθε επίπεδο στην κατεύθυνση αναζήτησης λύσεων και λήψης αποφάσεων. Στην αναπτυξιακή πορεία της Επιχείρησης κινητήριοις δυνάμεις είναι η επιχειρηματικότητα, η δημιουργική πρωτοβουλία, η αποτελεσματική αφομοίωση των νέων τεχνολογιών και γνώσεων. Οι δυνάμεις αυτές θα μας δώσουν τη δυνατότητα να είμαστε μια επικερδής και επιτυχημένη εταιρεία που θα λειτουργούμε με κοινωνικά, περιβαλλοντικά και επιχειρησιακά υπεύθυνο τρόπο. Παράλληλα θα πρέπει να διακρίνει την λειτουργία όλων, το απαραίτητο επιχειρηματικό πνεύμα, στη λογική επιδίωξης συγκεκριμένου οικονομικού αποτελέσματος σε κάθε Οργανωτική Μονάδα ανεξαρτήτως του μεγέθους της και του έργου που εκτελεί.

Ακεραιότητα

Βασική αξία που πρέπει να διακρίνει τον ΕΛΤΑ είναι η ακεραιότητα της δράσης και της συμπεριφοράς, όλων των εργαζομένων και της διοίκησης.

Η καθημερινή άσκηση της κάθε δραστηριότητας πρέπει να διέπεται από εντιμότητα, ειλικρίνεια, ευθύτητα, δικαιοσύνη, ανάληψη προσωπικής ευθύνης και διαφάνεια, απέναντι στους συνεργάτες και τους συναδέλφους και τις πολλαπλές απαιτήσεις των πελατών και επιχειρήσεων, ώστε να ενισχύεται η εικόνα των ΕΛΤΑ

Αξιοκρατία

Μία άλλη αξία που πρέπει να διακρίνει τον Οργανισμό είναι η εισαγωγή και εφαρμογή αξιοκρατικών διαδικασιών προσλήψεων, μεταθέσεων, προαγωγών και

ανάδειξης των ηγετικών ικανοτήτων του προσωπικού, ώστε να δίδονται ίσες ευκαιρίες ανάδειξης σε όλους , να εξασφαλίζεται η συνάφεια της διαδικασίας με κάθε λειτουργία και η βέλτιστη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των ατόμων , στις συγκεκριμένες εργασιακές θέσεις.

Επιπλέον θα πρέπει η συνολική αποτίμηση των δεξιοτήτων , επικοινωνίας , κρίσης επίβλεψης, λήψης αποφάσεων και τεχνικών δεξιοτήτων να προσδιορίζεται και να αξιολογείται με αντικειμενικά και λεπτομερή κριτήρια , βάσει εφαρμογών ενός ειδικού συστήματος εκτίμησης της απόδοσης .

Κοινωνική ευαισθησία

Η αξία της κοινωνικής ευαισθησίας του ΕΛΤΑ γίνεται εμφανής μέσω της καθολικής υπηρεσίας που παρέχει σε όλη την Ελλάδα. Με βάση τη συγκεκριμένη αξία ο ΕΛΤΑ βοηθά τις τοπικές κοινωνίες που εξυπηρετεί , μεταφέροντας την ελπίδα και καλύπτοντας όλο το φάσμα των κοινωνικών υποχρεώσεων επικοινωνίας, με τρόπο απόλυτα φιλικό προς το περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες ατόμων και ομάδων.

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η Διοίκηση ενός Οργανισμού θέτει στόχους, τους οποίους μετρά με βάση συγκεκριμένους όρους αποτελεσμάτων. Γενικά οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να αντανακλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ θα πρέπει να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους και να είναι συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη το όραμα και την αποστολή του ΕΛΤΑ.

Η διατύπωση του οράματος και της αποστολής του ΕΛΤΑ, προσδιορίζει εν μέρει και τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους του. Κατωτέρω ακολουθεί η διατύπωση των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού, οι οποίοι χαρακτηρίζουν το στίγμα της επιθυμητής πορείας του για την εκπλήρωση της αποστολής του και αποτελούν παράλληλα κριτήριο επιτυχούς εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής του.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΛΤΑ

- ◆ **Παροχή υπηρεσιών υψηλής Ποιότητας**
- ◆ **Ανάπτυξη παροχής ολοκληρωμένων Υπηρεσιών**
- ◆ **Διαρκής διαφοροποίηση προϊόντων - Εισαγωγή νέων προϊόντων προστιθέμενης αξίας - Αύξηση εσόδων – Διαφοροποίηση του μίγματος εσόδων Μείωση του κόστους με διαρθρωτικές αλλαγές**
- ◆ **Αύξηση παραγωγικότητας**
- ◆ **Διασύνδεση με διεθνή Ταχυδρομικά Δίκτυα – Ενίσχυση φραγμών εισόδου στην Ελληνική αγορά**
- ◆ **Πελατοκεντρική αντίληψη / Λειτουργία**
- ◆ **Εισαγωγή καινοτομιών & νέων τεχνολογιών**
- ◆ **Άρτια καταρτισμένο προσωπικό**

Παροχή υπηρεσιών υψηλής Ποιότητας

Ο ΕΛΤΑ επενδύοντας στην ποιότητα για την εκπλήρωση της βασικής του αποστολής ως φορέας παροχής καθολικών υπηρεσιών, έχει θέσει πρωταρχικό στόχο την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε όλη την επικράτεια. Με τον τρόπο αυτό ο ΕΛΤΑ βελτιώνει την ανταγωνιστική του θέση στην σταδιακά απελευθερούμενη ταχυδρομική αγορά.

Ανάπτυξη παροχής ολοκληρωμένων Υπηρεσιών

Η ανάπτυξη ολοκληρωμένων υπηρεσιών έγκειται στην ανίχνευση των μεταβαλλόμενων ταχυδρομικών - και μη - αναγκών των καταναλωτών, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση customize υπηρεσιών, την ολοκληρωμένη διαχείριση και τεχνολογική υποστήριξη τέτοιων υπηρεσιών, την «καθετοποιημένη» αντίληψη όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, και τέλος την συνεχή έρευνα και αναζήτηση των υφιστάμενων και μελλοντικών αναγκών τις αγοράς. Απώτερος σκοπός είναι να ενισχυθεί η «εμπιστοσύνη» και η «αφοσίωση» των υφιστάμενων και μελλοντικών πελατών με τα ΕΛ.ΤΑ.

Διαρκής διαφοροποίηση προϊόντων - Εισαγωγή νέων προϊόντων προστιθέμενης αξίας - Αύξηση εσόδων – Διαφοροποίηση του μίγματος εσόδων - Βελτίωση κερδοφορίας

Ο τρίτος στρατηγικός στόχος που επηρεάζει άμεσα την επίτευξη του οράματος του ΕΛΤΑ, αφορά τη διαρκή διαφοροποίηση προϊόντων, την εισαγωγή νέων προϊόντων προστιθέμενης αξίας, την αύξηση των εσόδων, τη διαφοροποίηση του μίγματος των εσόδων και γενικότερα της οικονομικής αποδοτικότητας του ΕΛΤΑ. Αυτός ο στόχος συνδέεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ΕΛΤΑ τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στην εγχώρια αγορά, την αύξηση του όγκου των παρεχομένων υπηρεσιών, την παραγωγική χρήση πόρων και την κάλυψη του κοινωνικού κόστους από την υποχρεωτική διατήρηση ελλειμματικών Ταχυδρομικών Γραφείων για την

παροχή καθολικών υπηρεσιών. Όσο αφορά τη διαφοροποίηση του μίγματος των εσόδων, ως ποσοστό επί του συνολικού κύκλου εργασιών, σημειώνεται ότι αυτή θα επιτευχθεί με την αύξηση των εσόδων από μη ταχυδρομικά αντικείμενα (πωλήσεις & προϊόντα τρίτων, χρηματοοικονομικά, φιλοτελισμός κλπ), χωρίς αυτό να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την αύξηση των εσόδων από υπηρεσίες του Επιστολικού Ταχυδρομείου. Παράλληλα σημαντικός στόχος είναι η βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων όπως είναι τα χρηματοοικονομικά διαθέσιμα και η αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού.

Μείωση του κόστους με διαρθρωτικές αλλαγές

Η ένταξη του ανταγωνισμού επιβάλλει τη δραστική μείωση του κόστους του Οργανισμού μέσω της βελτιστοποίησης/ ορθολογικοποίησης του ταχυδρομικού δικτύου, και της αυτοματοποίησης των καταστημάτων και της παραγωγής

Αύξηση παραγωγικότητας

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την ασφαλή επιτυχία του οράματος του ΕΛΤΑ, και στην κατεύθυνση ικανοποίησης του πελάτη, αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα. Η βελτιστοποίηση αυτή θα αναδειχθεί κυρίως μέσα από την υιοθέτηση συγχρόνων μεθόδων οργάνωσης και την παράλληλη αξιολόγηση της λειτουργίας του φορέα μέσω ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών. Η καθιέρωση δομημένης στοχοθεσίας για το φορέα, θα προέλθει μέσα μια σειρά δράσεων που θα οδηγούν στην ανάπτυξη διαδικασιών με βασικά χαρακτηριστικά την ταχύτητα και τη βέλτιστη απόδοση.

Διασύνδεση με διεθνή Ταχυδρομικά Δίκτυα – Ενίσχυση φραγμών εισόδου στην Ελληνική αγορά

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας και ο έντονος ανταγωνισμός στις τοπικές αγορές, πιέζουν τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε συνεργασίες,

συμμαχίες και εξαγορές για να ενισχύσουν την θέση τους. Η διασύνδεση των ΕΛ.ΤΑ με διεθνή ταχυδρομικά δίκτυα ενδυναμώνει τον ρόλο του σαν «παίκτη» στην περιφερειακή αλλά και ευρωπαϊκή ταχυδρομική αγορά, και ενισχύει την θέση του στην ελληνική αποθαρρύνοντας την είσοδο «νέων» παικτών σε αυτή. Στο πλαίσιο της αποθάρρυνσης εισόδου «νέων παικτών» στην ελληνική ταχυδρομική αγορά απαιτείται η εξασφάλιση ηγετικού ρόλου στον κλάδο των ταχυμεταφορών από τα ΕΛ.ΤΑ και από την θυγατρική του ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛ.ΤΑ Α.Ε.

Πελατοκεντρική αντίληψη - λειτουργία

Ο ΕΛΤΑ θα πρέπει να είναι συνεχώς επικεντρωμένος στις ανάγκες των πελατών του, με σκοπό την ικανοποίησή τους και κατά συνέπεια τη βελτίωση της θέσης του. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να αναπτύξει πελατοκεντρική αντίληψη, η οποία θα διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού και θα κατευθύνεται από το τι θέλουν οι πελάτες και τι άλλο θα μπορούσε ο ΕΛΤΑ να τους προσφέρει, έτσι ώστε να τους εξυπηρετήσει με τον καλύτερο τρόπο.

Εισαγωγή καινοτομιών και νέων τεχνολογιών

Η πρόκληση για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες του ΕΛΤΑ είναι η ταχεία προσαρμογή τους στις νέες μεθόδους εργασίας και η εγκαθίδρυση νέων, καινοτόμων τρόπων λειτουργίας. Η εισαγωγή καινοτομιών θα αποτελέσει πλατφόρμα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών για τους πελάτες, με βάση τις νέες ανάγκες τους, διευρύνοντας το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και προσθέτοντας αξία στα προϊόντα – υπηρεσίες, βελτιστοποιώντας την ποιότητά τους μέσα από τη χρήση καινοτόμων μεθόδων και **σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων**.

Άρτια καταρτισμένο προσωπικό

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων του ΕΛΤΑ και η ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Άμεσο επακόλουθο

και ταυτόχρονα επιθυμητό και αναμενόμενο αποτέλεσμα της υλοποίησης του στόχου θα είναι η διασφάλιση της επιτυχούς λειτουργίας των υπηρεσιών του ΕΛΤΑ, που καλούνται να αντεπεξέλθουν, αφενός σε μια νέα υπό διαμόρφωση οικονομική πραγματικότητα στη ταχυδρομική αγορά και αφετέρου, στην ολοένα αυξανόμενη απαίτηση για παροχή βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών και αυξημένων ικανοτήτων προσωπικό.

Στη συνέχεια και με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στον πίνακα της επόμενης σελίδας παρουσιάζεται η **τεκμηρίωση των στρατηγικών στόχων με βάση τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης**, έτσι ώστε να προκύψουν σε επόμενη ενότητα οι προοπτικές εξέλιξης των δραστηριοτήτων του.

3.4 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors - KSFs) μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν Οργανισμό για τις ανάγκες του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Οι KSFs είναι αυτά τα χαρακτηριστικά, προϋποθέσεις ή επιχειρηματικοί δείκτες, που όταν πραγματικά επιτευχθούν και διαχειρισθούν σωστά μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και την επιτυχία ενός Οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι KSFs αντιπροσωπεύουν τις ‘‘κρίσιμες περιοχές’’ που ο ΕΛΤΑ πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες επιτυχούς επίτευξης των στόχων του. Η μέθοδος περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό παραγόντων (συντελεστών) που ο ΕΛΤΑ πρέπει να επιτύχει για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις που δημιουργεί το σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.
- την μέτρηση απόδοσης αυτών των παραγόντων (συντελεστών) για μελλοντικό έλεγχο απόδοσης του ΕΛΤΑ σε σύγκριση με το παρελθόν με βάση τους δείκτες μέτρησης (οι οποίοι περιγράφονται σε επόμενη ενότητα)

Συνοπτικά οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ΕΛΤΑ αποτυπώνονται στον επόμενο πίνακα και αναλύονται στη συνέχεια:

ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
Βελτίωση ανταγωνιστικότητας
Βελτιστοποίηση Δικτύου Συναλλαγής
ΕΕΤΤ και ρύθμιση αγοράς
Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας
Γ' ΚΠΣ
Ολοκληρωμένες – Εξειδικευμένες λύσεις
Εργασιακές Σχέσεις

Πίνακας 4.2: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας του ΕΛΤΑ

Βελτίωση ανταγωνιστικότητας

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ΕΛΤΑ, στην εγχώρια αγορά, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την οικονομική αποδοτικότητα του Οργανισμού. Η εξασφάλιση υγιούς κεφαλαιακής διάρθρωσης και η εδραίωση της κερδοφορίας του Οργανισμού θα ενισχύσει τη θέση του ΕΛΤΑ στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ταχυδρομικής Αγοράς. Επιπρόσθετα η ανταγωνιστικότητα του ΕΛΤΑ εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ρυθμό ανάπτυξης της ταχυδρομικής αγοράς, ο οποίος αποτελεί συνάρτηση του ρυθμού ανάπτυξης της Οικονομίας. Η πιθανή μελλοντική αύξηση του συνολικού όγκου της ταχυδρομικής αγοράς σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο ΕΛΤΑ κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο, συνεπάγεται ότι ο ΕΛΤΑ θα μπορεί να αναμένει σημαντική αύξηση των εσόδων του.

Βελτιστοποίηση Δικτύου Συναλλαγής

Η βελτιστοποίηση του δικτύου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της στρατηγικής του Οργανισμού. Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ορθολογικοποίηση του Ταχυδρομικού Δικτύου με τη λειτουργία Ταχυδρομικών Πρακτορείων και την επανεξέταση του αριθμού των γραμματοκιβωτίων. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να επιτευχθεί σταδιακή μείωση του σταθερού κόστους με σχετική αύξηση του μεταβλητού κόστους του δικτύου, γεγονός που αναμένεται να έχει επιπτώσεις στη μείωση του κόστους του ΕΛΤΑ.

ΕΕΤΤ και ρύθμιση αγοράς

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη βελτίωση της θέσης του ΕΛΤΑ αποτελεί η αποσαφήνιση του περιβάλλοντος λειτουργίας των ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα (κάλυψη του κόστους παροχής της καθολικής υπηρεσίας και αθέμιτος ανταγωνισμός), η ρύθμιση της αγοράς με τρόπο ώστε να προωθείται η συνεχής ανάπτυξη της ταχυδρομικής αγοράς, καθώς και ο έλεγχος λειτουργίας της αγοράς με βάση τους ισχύοντες κανόνες, για την αποφυγή παραβιάσεων των αποκλειστικών ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στο έργο του ΕΛΤΑ αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα ο ΕΛΤΑ καλείται να λειτουργήσει με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο δεν επιτρέπει μεγάλη ευελιξία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επενδύσεων, προμηθειών κλπ. Ως εκ τούτου απαιτείται τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου αναφορικά με τα παραπάνω θέματα.

Ολοκληρωμένες – Εξειδικευμένες Λύσεις

Η παροχή ολοκληρωμένων – εξειδικευμένων λύσεων στους πελάτες του ΕΛΤΑ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της πελατοκεντρικής αντίληψης και

λειτουργίας του Οργανισμού. Οι λύσεις αυτές βασίζονται στην αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Αποτέλεσμα των ολοκληρωμένων - εξειδικευμένων λύσεων είναι η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών από τον ΕΛΤΑ.

Εργασιακές Σχέσεις

Ο διάλογος με το προσωπικό και η λειτουργία των θεσμοθετημένων συλλογικών οργάνων τα τελευταία χρόνια ήταν από τους βασικούς παράγοντες της επιτυχημένης πορείας του ΕΛΤΑ. Οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, τα κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών αποτελούν επιμέρους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στο έργο του ΕΛΤΑ.

3.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Συνοπτικά οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης του ΕΛΤΑ αποτυπώνονται στον κατωτέρω πίνακα και αναλύονται στη συνέχεια:

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ROE)
Κέρδη προ φόρων & τόκων (EBIT)
Κέρδη προ αποσβέσεων φόρων & τόκων (EBITDA)
Μικτό περιθώριο κέρδους
Έσοδα / Υπάλληλο
Συνολικό κόστος προσωπικού
Κόστος προσωπικού /Συνολικό κόστος
Δείκτης Μεταβολής Όγκου Ταχυδρομικών Αντικειμένων
Ποιότητα χ+1
Ποιότητα Η+3

Πίνακας 4.4: Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης του ΕΛΤΑ

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ROE)

Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (return on equity) δείχνει την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων. Ορίζεται ως εξής:

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων} = (\text{Καθαρά κέρδη}) / (\text{Ίδια κεφάλαια})$$

Η τιμή του δείκτη αυτού συνήθως συγκρίνεται με αυτή του μέσου δείκτη του κλάδου.

Κέρδη προ φόρων & τόκων (EBIT)

Ο δείκτης κερδών προ φόρων και τόκων δείχνει τα κέρδη του ΕΛΤΑ πριν από τον υπολογισμό και την επιβολή φόρων και τόκων.

Κέρδη προ αποσβέσεων φόρων & τόκων (EBITDA)

Ο δείκτης κερδών προ αποσβέσεων, φόρων και τόκων δείχνει πόσα είναι τα κέρδη του ΕΛΤΑ πριν από τον υπολογισμό των αποσβέσεων και επιβολή φόρων και τόκων.

Μικτό περιθώριο κέρδους

Ο δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις που υπολογίζεται διαιρώντας τα μικτά κέρδη με τις πωλήσεις, δίνει το μικτό κέρδος ανά Ευρώ (€) πωλήσεων και συγκρίνεται με τη τιμή του μέσου δείκτη του κλάδου. Αν είναι μικρότερος από τον μέσο δείκτη τότε αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο ότι οι τιμές της επιχείρησης είναι σχετικά χαμηλές, είτε στο ότι το κόστος είναι σχετικά υψηλό ή και στα δύο.

Έσοδα / Υπάλληλο

Ο δείκτης έσοδα ανά υπάλληλο δείχνει πόσα έσοδα αποφέρει στον ΕΛΤΑ ένας υπάλληλος (κατά μέσο όρο) στη μονάδα του χρόνου.

Συνολικό κόστος προσωπικού

Ο δείκτης συνολικό κόστος προσωπικού δείχνει τα έξοδα για το προσωπικό σε ετήσια βάση.

Κόστος προσωπικού /Συνολικό κόστος

Ο δείκτης κόστος προσωπικού ανά συνολικό κόστος δείχνει ποιο είναι το ποσοστό συμμετοχής των εξόδων για το προσωπικό στα συνολικά έξοδα του ΕΛΤΑ

Δείκτης Μεταβολής Όγκου Ταχυδρομικών Αντικειμένων

Ο δείκτης Μεταβολής Όγκου Ταχυδρομικών Αντικειμένων δείχνει την ποσοστιαία μεταβολή του όγκου για κάθε έτος ανά προϊόν και κατηγορία προϊόντων.

Ποιότητα $\chi+1$

Ο δείκτης ποιότητα $\chi+1$ δείχνει το ποσοστό των αντικειμένων αλληλογραφίας εσωτερικού που επιδίδονται σε μια ημέρα από την αποστολή τους.

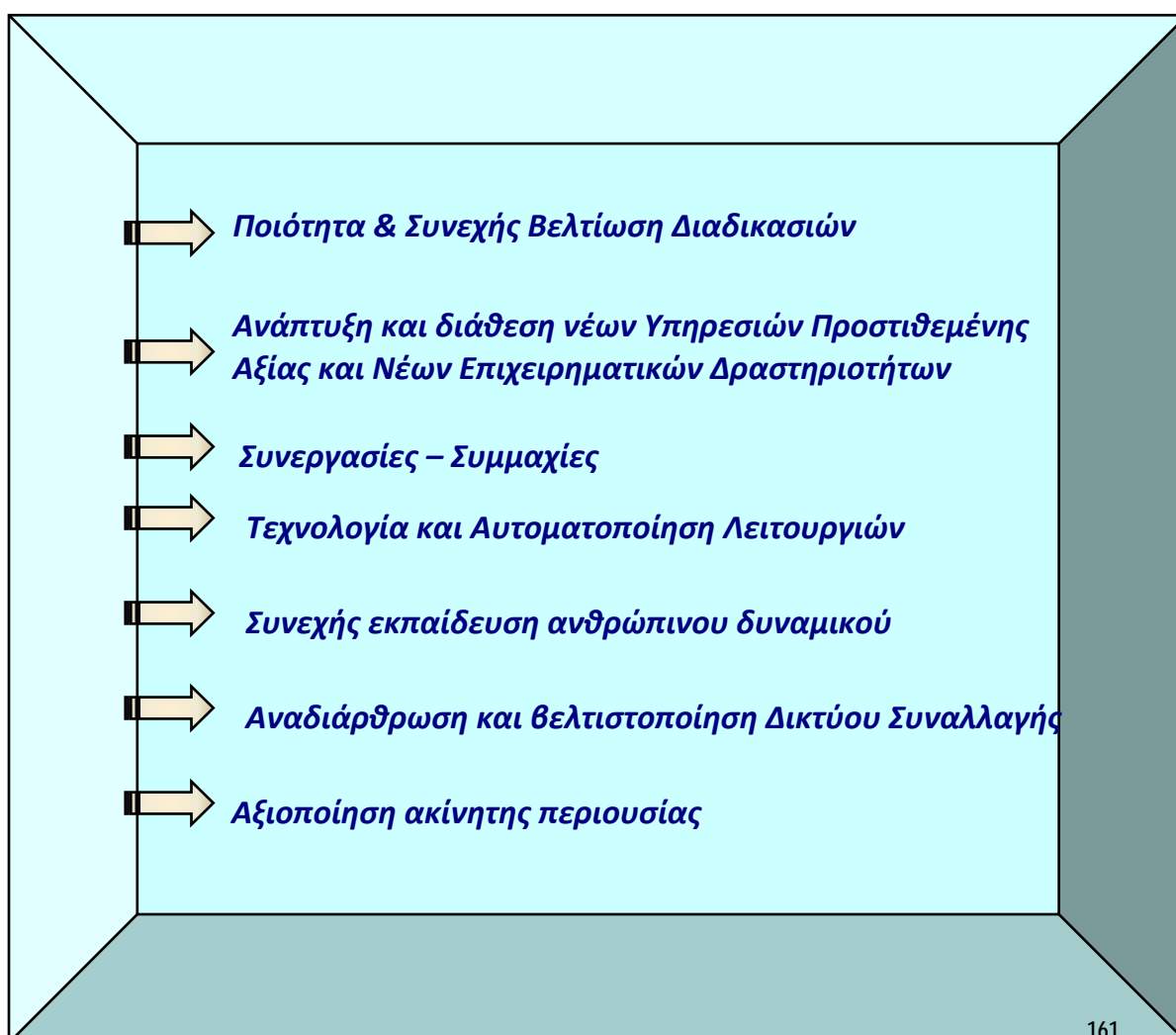
Ποιότητα $H+3$

Ο δείκτης ποιότητα $H+3$ δείχνει το ποσοστό των αντικειμένων αλληλογραφίας εξωτερικού που επιδίδονται σε τρεις ημέρες από την αποστολή τους.

3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Για να επιτευχθεί κάθε ένας από τους στρατηγικούς στόχους, το παρόν Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο θέτει τους ακόλουθους Άξονες Δράσης, οι οποίοι χαράσσουν, σε υψηλό επίπεδο, τις βασικές κατευθύνσεις – επιλογές του Οργανισμού. Οι άξονες δράσης αποτελούν διακριτές επιλογές που πρέπει να ακολουθήσει ο ΕΛΤΑ, ώστε να εκπληρώσει το σύνολο των στόχων του με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες ευκαιρίες και περιορισμούς που υπεισέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον.

Οι Άξονες Δράσης του ΕΛΤΑ, οι οποίοι αποτελούν και τους άξονες πολιτικής (παρεμβάσεων) στους οποίους πρέπει να κινηθεί για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί, παρατίθενται στη συνέχεια:



Κατά τον τρόπο αυτό οι άξονες δράσης αποτελούν τις κατευθύνσεις - άξονες στους οποίους θα κινηθεί το επιχειρησιακό έργο του ΕΛΤΑ και αναφέρονται στις υπηρεσίες που θα παρέχει ο Οργανισμός. Η επιλογή των αξόνων δράσης στο στρατηγικό μοντέλο ανάπτυξης του ΕΛΤΑ βασίστηκε σε μια σειρά κριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν και την ομαδοποίηση των σχεδίων δράσης ανά άξονα δράσης με έμφαση στη συνάφεια του θεματικού αντικειμένου των σχεδίων δράσης που περιλαμβάνουν.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου του κάθε άξονα δράσης.

1^{ος} άξονας: Ποιότητα & Συνεχής Βελτίωση Διαδικασιών

Ο πρώτος άξονας δράσης αφορά τη βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες του Οργανισμού (περισυλλογή, διαλογή, διαβιβάσεις, διανομή, συναλλαγή κλπ). Μέσω της βελτίωσης της ποιότητας αυτών των διαδικασιών θα επιτευχθεί ο στόχος του ΕΛΤΑ για αύξηση της ποιότητας που αφορά την Αλληλογραφία Α΄ Προτεραιότητας στο 85% (X+1 για την αλληλογραφία του εσωτερικού και H+3 για την αλληλογραφία εξωτερικού) και τους χρόνους εξυπηρέτησης στα Ταχυδρομικά Γραφεία.

2^{ος} άξονας: Ανάπτυξη και διάθεση νέων Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας και Νέων Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων

Μέσω του άξονα αυτού θα προωθηθεί η εισαγωγή νέων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Η ανάπτυξη των υπηρεσιών αυτών στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του Οργανισμού.

3^{ος} άξονας: Συνεργασίες - Συμμαχίες

Ο τρίτος άξονας δράσης αφορά την εντονότερη δραστηριοποίηση του Οργανισμού στην αγορά των χρηματοοικονομικών προϊόντων, των ταχυμεταφορών, των logistics και άλλων σύγχρονων υπηρεσιών μέσω της σύναψης στρατηγικών συνεργασιών ή

σύστασης θυγατρικών εταιρειών με συμμετοχή τρίτων, ώστε να αποκτηθεί η απαιτούμενη τεχνογνωσία, να επιτευχθούν συνέργιες και να ισχυροποιηθεί η παρουσία του ΕΛΤΑ στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

4^{ος} άξονας: Τεχνολογία και Αυτοματοποίηση Λειτουργιών

Μέσα από το συγκεκριμένο άξονα προωθείται η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων στις δομές και στις λειτουργίες του ΕΛΤΑ. Η πρόκληση που τίθεται για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες είναι η ταχεία προσαρμογή τους στις νέες μεθόδους εργασίας και η εγκαθίδρυση νέων, καινοτόμων τρόπων λειτουργίας. Μέσω της αυτοματοποίησης των λειτουργιών, ο ΕΛΤΑ θα μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στις προκλήσεις της νέας εποχής σε θέματα ποιότητας και παραγωγικότητας διαδικασιών.

5^{ος} άξονας: Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Αφορά στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του προσωπικού του ΕΛΤΑ για την αποτελεσματικότερη ανταπόκρισή του στις νέες ανάγκες (νέα προϊόντα, ταχείες αλλαγές στο ταχυδρομικό περιβάλλον, νέες τεχνολογίες κλπ) καθώς και στην προετοιμασία και ανταπόκριση του Οργανισμού στις επερχόμενες αλλαγές.

6^{ος} άξονας: Αναδιάρθρωση και βελτιστοποίηση δικτύου συναλλαγής

Ο έκτος άξονας δράσης αφορά στην αναδιάρθρωση και βελτιστοποίηση του δικτύου συναλλαγής. Μέσω της βελτιστοποίησης του δικτύου θα επιτευχθεί η ορθολογικοποίηση του κόστους, ο έλεγχος του κοινωνικού κόστους λόγω παροχής καθολικών υπηρεσιών από τον ΕΛΤΑ, η βελτίωση της ποιότητας των συναλλαγών καθώς και η αύξηση της παραγωγικότητας του δικτύου του ΕΛΤΑ.

7^{ος} άξονας: Αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας

Ο έβδομος άξονας αφορά την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού, την βελτίωση της διαχείρισης της μίσθωσης των ακινήτων.

Παράλληλα θα δοθεί έμφαση στην βελτίωση της απόδοσης των διαθεσίμων του Οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί πιο αποτελεσματική διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων.

4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΣΤΟΧΟΙ 2011 - 2015

4.1.1 ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ – ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί και τους περιορισμούς, που τίθενται από το εξωτερικό περιβάλλον οι βασικές πολιτικές του ΕΛΤΑ είναι:

- **Δανειοληπτική Πολιτική:** ο ΕΛΤΑ δανείζεται αποκλειστικά για να υλοποιήσει το επενδυτικό του πρόγραμμα, εφόσον απαιτηθεί και με στόχο να διαμορφώσει την καλύτερη δυνατή διάρθρωση και μόχλευση των κεφαλαίων του.
- **Εισαγωγή στο ΧΑΑ:** Η εισαγωγή των ΕΛΤΑ στο ΧΑΑ αποτελεί απόφαση του Μετόχου και τα έξοδα της εισαγωγής που αφορούν στο κόστος αναδοχής, δικτύου, συντονισμού και αμοιβής συμβούλου (περίπου 4.3% των εσόδων της έκδοσης) δεν υπολογίζονται στην ανάλυση που ακολουθεί, καθώς εξαρτώνται από τον χρόνο εισαγωγής, το ποσοστό εισαγωγής και την αξία του Οργανισμού (αποτίμηση) τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αποφάσεις που δεν έχουν ληφθεί τη στιγμή κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Όσον αφορά τις δαπάνες διαφήμισης αναμένεται να καλυφθούν από το κονδύλι του προϋπολογισμού για έξοδα διαφήμισης και marketing, ενώ το κόστος μισθοδοσίας για τη δημιουργία του Τμήματος Μετόχων θεωρείται ασήμαντο στο σύνολο του κόστους μισθοδοσίας του Οργανισμού.
- **Τιμολογιακή πολιτική:** η τιμολογιακή πολιτική του ΕΛΤΑ ως παρόχου της καθολικής υπηρεσίας είναι κοστοστρεφής, σύμφωνα με το εγκεκριμένο από την ΕΕΤΤ κοστολογικό μοντέλο, ενώ οι μεσοσταθμικές αυξήσεις κινούνται στα όρια του πληθωρισμού. Επισημαίνεται ότι με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία η επίπτωση του τιμολογίου του ΕΛΤΑ στον πληθωρισμό είναι μηδενική (για το 2003 η μεσοσταθμική αύξηση είναι 3,26% με επίπτωση στον πληθωρισμό κατά 0,001).
- **Πολιτική προσλήψεων:** Περιορισμός του μέσου αριθμού των εργαζομένων δεν προβλέπεται, αφού τα ΕΛΤΑ θα παραμείνουν μια επιχείρηση εντάσεως

ανθρωπίνων πόρων και όχι τεχνολογίας. Είναι προφανές ότι η επικείμενη αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας θα οδηγήσει σε αναδιάρθρωση της απασχόλησης (κατάργηση παλαιών εργασιών και δημιουργία νέων αναγκών), προσθήκη αξίας και αύξηση της παραγωγικότητας, παρά σε μείωση του συνολικού προσωπικού. Οι προσλήψεις του ΕΛΤΑ γίνονται με βάση την κάλυψη της φυσικής μείωσης του μέσου όρου του προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης, τις απαιτήσεις για κάλυψη νέων αναγκών - δεξιοτήτων και τις υποχρεώσεις, που απορρέουν από την παροχή της καθολικής υπηρεσίας. Οι προσλήψεις εποχιακού προσωπικού γίνονται για την κάλυψη των αναγκών της ζήτησης λόγω εποχικότητας και για την αδιάλειπτη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Τέλος, επισημαίνονται οι σοβαρές δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο ΕΛΤΑ, με βάση το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο για την ευέλικτη προσαρμογή του σε συνθήκες υψηλότερης ή χαμηλότερης ζήτησης των υπηρεσιών του, καθώς και για την κάλυψη αιχμών σε μικρά διαστήματα εντός της ημέρας. Η καθυστέρηση προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ δεν οδηγεί σε μείωση του μέσου αριθμού εργαζομένων, αλλά αντιθέτως σε οριακή αύξησή τους (σε όρους ισοδύναμων μονάδων εργασίας), αφού οι κενές οργανικές θέσεις εργασίας καλύπτονται από εποχικούς υπαλλήλους με 4μηνιαία ή 8κτάμηνια σύμβαση εργασίας, και απαιτείται κάθε φορά ένα διάστημα εκπαίδευσης και προσαρμογής τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΔΟΧΩΝ					
	2003	2004	2005	2006	2007
Πληθωρισμός	3.9%	3.2%	3.0%	2.9%	2.9%
ΑΕΠ	3.8%	4.0%	3.9%	3.6%	3.6%
80% επί ΑΕΠ	-	3.20%	3.12%	2.88%	2.88%

Πρόσθετα των ανωτέρω η χρηματοοικονομική ανάλυση που ακολουθεί βασίστηκε σε ορισμένες παραδοχές –προϋποθέσεις, οι οποίες αναλύονται στην αρχή της κάθε ενότητας. Με βάση τις ανωτέρω παραδοχές στη συνέχεια παρατίθενται αναλυτικά στοιχεία χρηματοοικονομικής ανάλυσης των μεγεθών του ΕΛΤΑ.

4.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ 2003-2007

Στον πίνακα που παρατίθεται στο τέλος της παρούσας ενότητας, απεικονίζεται η ανάλυση των εσόδων με βάση τις ανωτέρω παραδοχές καθώς και παραδοχές ανά προϊόν. Ειδικότερα για κάθε κατηγορία προϊόντος – υπηρεσίας υπολογίστηκε η ετήσια αύξηση του όγκου –αντικειμένων και με βάση και την ετήσια αύξηση της τιμής υπολογίστηκαν τα αναμενόμενα έσοδα ανά κατηγορία. Σε όσες κατηγορίες δεν υπάρχει η έννοια του όγκου και της τιμής η αύξηση των εσόδων υπολογίστηκε ποσοστιαία.

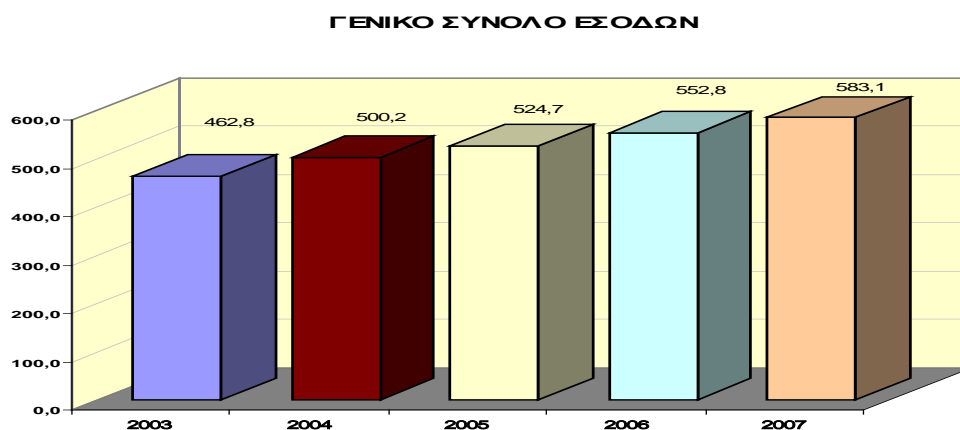
- Τα έσοδα της κάθε κατηγορίας προϊόντων, έχουν υπολογιστεί βάσει του μοντέλου υπολογισμού των εσόδων που προκύπτει από το κοστολογικό μοντέλο του ΕΛΤΑ. Το μοντέλο αυτό, για τον υπολογισμό των εσόδων για κάθε μία κατηγορία προϊόντων – υπηρεσιών ξεχωριστά, λαμβάνει υπόψη μια σειρά παραδοχών οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τον όγκο των αντικειμένων ή τα έσοδα (για όσες κατηγορίες προϊόντων δεν υπάρχει η έννοια του όγκου). Οι παραδοχές αυτές, είναι οι εξής:
 - Η Ανάπτυξη της Αγοράς, η οποία υπολογίζεται βάσει της Μέσης Ετήσιας Μεταβολής του όγκου των αντικειμένων της πενταετίας 1999 – 2003, μείον τη Μέση Ετήσια Μεταβολή του ΑΕΠ της ίδιας πενταετίας.
 - Ποσοστό του ΑΕΠ (80%), όπως αυτό προκύπτει από πρόσφατες προβλέψεις του Υπ. Οικονομίας & Οικονομικών. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν λαμβάνεται υπόψη όλο το ποσοστό του ΑΕΠ, καθώς σημαντικό ποσοστό οφείλεται στα κονδύλια που λαμβάνει η χώρα από την Ευρωπαϊκή Ένωση.
 - Ποσοστό απώλειας ταχυδρομικής κίνησης λόγω της ηλεκτρονικής υποκατάστασης, δηλαδή της αύξησης της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), για τα προϊόντα που επηρεάζονται από αυτό.
 - Ποσοστό αύξησης της ταχυδρομικής κίνησης, λόγω ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-commerce), για τα προϊόντα που επηρεάζονται από αυτό.

- Ποσοστό αύξησης της ταχυδρομικής κίνησης, λόγω νέων προϊόντων που θα ενταχθούν σε κάποιες από τις κατηγορίες προϊόντων που ήδη προσφέρει ο ΕΛΤΑ.
 - Ποσοστό απώλειας ταχυδρομικής κίνησης, λόγω απελευθέρωσης της αγοράς (100 γρ. από το 2003 και 50 γρ. από το 2006), για τα προϊόντα που επηρεάζονται από αυτό. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται βάσει ενός μοντέλου που δημιουργήθηκε για τον υπολογισμό του αντίκτυπου που θα έχει η απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς.
 - Τέλος, ποσοστό αύξησης της ταχυδρομικής κίνησης, λόγω βελτίωσης της ποιότητας σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων, αλλά και ποσοστό μείωσης της ταχυδρομικής κίνησης σε ορισμένα προϊόντα λόγω βελτίωσης της ποιότητας σε άλλα (για παράδειγμα, όσο αυξάνεται η συνολική ταχύτητα διακίνησης της αλληλογραφίας παρατηρείται μια μετατόπιση της ταχυδρομικής κίνησης από την εμπορική αλληλογραφία Α΄ Προτεραιότητας σε Β΄ Προτεραιότητας, ενώ παράλληλα παρατηρείται αύξηση της Α΄ Προτεραιότητας αλληλογραφίας από άλλες πηγές, πχ. Κατεπείγοντα).
- Για τον υπολογισμό των εσόδων ανά κατηγορία προϊόντων, λαμβάνεται υπόψη ο όγκος των αντικειμένων όπως αυτός προκύπτει από τις παραπάνω παραδοχές επί τη μέση τιμή της κάθε κατηγορίας, η οποία αυξάνεται ετησίως βάσει του πληθωρισμού.
 - Για τις κατηγορίες προϊόντων στις οποίες δεν υπάρχει η έννοια του όγκου, ο υπολογισμός των εσόδων έχει γίνει σύμφωνα με τις παραπάνω παραδοχές, με τις εξής όμως διαφοροποιήσεις:
 - Η Ανάπτυξη της Αγοράς υπολογίζεται βάσει της Μέσης Ετήσιας Μεταβολής των εσόδων της πενταετίας 1999 – 2003, μείον τη Μέση Ετήσια Μεταβολή του Πληθωρισμού της ίδιας πενταετίας.
 - Ποσοστό του Πληθωρισμού όπως αυτό προκύπτει από πρόσφατες προβλέψεις του Υπ. Οικονομίας & Οικονομικών.

- Τέλος, λήφθηκε υπόψη η πρόσκαιρη και μη επαναλαμβανόμενη επίδραση που είχαν στα έσοδα και τους ταχυδρομικούς όγκους, τόσο οι Εκλογές που πραγματοποιήθηκαν το 2004 (Εθνικές & Ευρωεκλογές), καθώς και οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004.

Οι προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια (2011-2015) έχουν ως εξής:

Συνολικά τα έσοδα αυξάνουν συνεχώς φτάνοντας στα 583.1 εκ. Ευρώ το 2007, με ρυθμό αύξησης που κυμαίνεται από 4,9% (για το 2005) έως 5,5% περίπου (για το 2007).



Σχήμα 4.1.2.1

Ειδικότερα:

Έσοδα Επιστολικού Ταχυδρομείου

Μετά το 2004 η ανάπτυξη του επιστολικού ταχυδρομείου αναμένεται να γίνεται με χαμηλότερους ρυθμούς σε σχέση με τα προηγούμενα έτη ακολουθώντας τις διεθνείς

τάσεις, την περαιτέρω απελευθέρωση της αγοράς, την ένταση του ανταγωνισμού και την ηλεκτρονική υποκατάσταση. Ειδικότερα, τα πέντε τελευταία έτη -κατά τα οποία ο αποκλειστικός τομέας αντιστοιχούσε κατά μέσο όρο στο 98% του καθολικού τομέα- παρατηρήθηκαν υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των εσόδων του επιστολικού ταχυδρομείου, τόσο λόγω της αύξησης των όγκων των ταχυδρομικών προϊόντων, όσο και λόγω της αναγκαίας αναδιάρθρωσης των τιμολογίων με την επιβολή σημαντικών αυξήσεων, ώστε αυτά να προσαρμοστούν στο πραγματικό κόστος παροχής των υπηρεσιών.

Αντίθετα, την επόμενη τριετία ο αποκλειστικός τομέας αναμένεται να συρρικνωθεί σε ποσοστά κάτω του 80% (σε σχέση με το 98% της προηγούμενης πενταετίας), ενώ η σημαντική αύξηση των τιμολογίων θα είναι δυσχερής λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, αυξάνοντας την πίεση για συνεχή έλεγχο του κόστους παραγωγής και την αύξηση της παραγωγικότητας. Εξάλλου, σημειώνεται ότι στις ώριμες διεθνείς ταχυδρομικές αγορές ανεπτυγμένων χωρών παρατηρείται στασιμότητα ή συρρίκνωση του όγκου των ταχυδρομικών αντικειμένων.

Ωστόσο, η Ελληνική αγορά παρουσιάζει ακόμα δυναμική ανάπτυξης των όγκων, λόγω του εξαιρετικά χαμηλού σημερινού μεγέθους της, η οποία μπορεί να διευκολυνθεί και από τις προγραμματιζόμενες δράσεις των ΕΛΤΑ, ιδιαίτερα όσον αφορά την ανάπτυξη του διαφημιστικού ταχυδρομείου και της υπηρεσίας δεμάτων, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τον έλεγχο του κόστους και την καθιέρωση ευέλικτης εμπορικής πολιτικής, την αναβάθμιση των υφιστάμενων προϊόντων και την εισαγωγή νέων προϊόντων προστιθέμενης αξίας και ολοκληρωμένων λύσεων.

Ειδικότερα ανά κατηγορία προϊόντος προβλέπεται:

➤ **Έσοδα Διεθνούς Αλληλογραφίας Εισερχόμενης**

Πρόκειται για καταληκτικά τέλη, η εξέλιξη των οποίων, σύμφωνα με διεθνείς συμφωνίες, εξαρτάται από το επίπεδο ποιότητας, που επιτυγχάνεται στην επίδοση, όπως αυτό καταγράφεται με το σύστημα UNEX. Το 2003 παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση των εσόδων αν και υπήρξε σημαντική μείωση του όγκου (21% περίπου). Αυτό οφείλεται στην βελτίωση της ποιότητας, καθώς η αμοιβή εξαρτάται από αυτή. Το 2004 η αύξηση των εσόδων ανήλθε σε 16,34%, και στη

συνέχεια ο ρυθμός αύξησης βαίνει μειούμενος από 4,5% το 2005 και 2006 σε 4% το 2007.

➤ **Έσοδα Δεμάτων**

Τα έσοδα από τα δέματα (πρόκειται για πλήρως απελευθερωμένη υπηρεσία) αναμένεται ότι θα ανακάμψουν από το 2005 και θα αρχίσουν να αυξάνονται για την επόμενη τριετία με ρυθμούς ανάπτυξης που θα φτάσουν και το 7% περίπου το 2007. Οι ρυθμοί ανάπτυξης των δεμάτων είναι σαφώς μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους ρυθμούς ανάπτυξης των λοιπών ταχυδρομικών προϊόντων του επιστολικού ταχυδρομείου, υπό την προϋπόθεση της πραγματοποίησης των νέων επενδύσεων (βλ. κατωτέρω).

➤ **Έσοδα Φιλοτελισμού**

Τα έσοδα του φιλοτελισμού αυξάνουν σημαντικά τα τελευταία τρία έτη και υπολογίζεται ότι θα συνεχίσουν την αυξητική τους πορεία και την επόμενη πενταετία.

➤ **Έσοδα Χρηματοοικονομικών Προϊόντων**

Τα έσοδα των χρηματοοικονομικών προϊόντων αυξάνουν σημαντικά με αυξανόμενους ρυθμούς ανάπτυξης. Ειδικότερα ανά προϊόν προβλέπεται:

➤ **Έσοδα GIRO και Τραπεζικών Προϊόντων**

Αναφορικά με τα τραπεζικά προϊόντα προβλέπεται σημαντική ανάπτυξη των τραπεζικών προϊόντων υπό την προϋπόθεση ότι το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο θα είναι έγκαιρα έτοιμο να προσφέρει προς τον ΕΛΤΑ την απαραίτητη τεχνική και λειτουργική υποστήριξη. Σε αντίθετη περίπτωση θα πρέπει να διερευνηθούν άλλες εναλλακτικές λύσεις για την τεχνική και λειτουργική υποστήριξη του ΕΛΤΑ για το Giro και τα άλλα Τραπεζικά ή συσχετιζόμενα προϊόντα.

➤ **Έσοδα από Πληρωμή Συντάξεων**

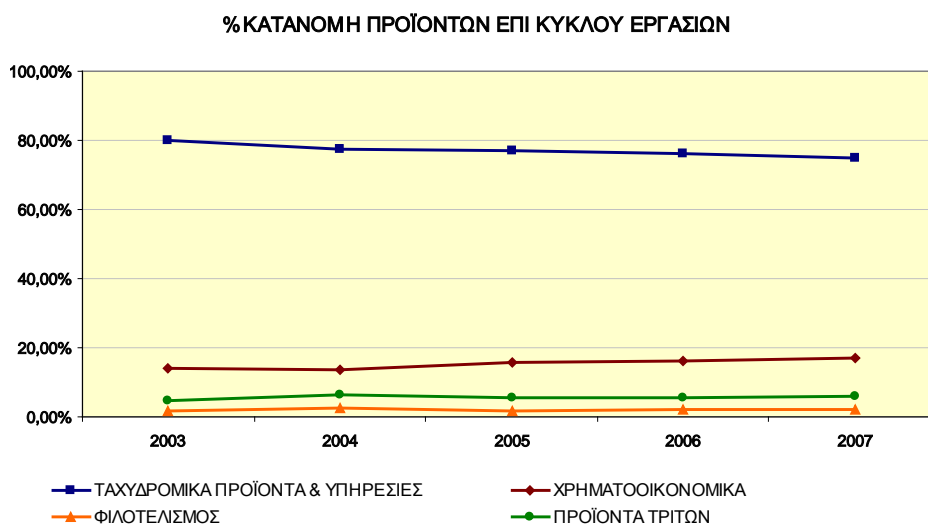
Τα έσοδα από την πληρωμή συντάξεων την πενταετία 2011-2015 αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται αλλά με μειούμενους ρυθμούς ανάπτυξης, λόγω των εναλλακτικών τρόπων καταβολής των συντάξεων από τα ασφαλιστικά ταμεία,

ιδιαίτερα μέσω τραπεζικών λογαριασμών. Πρέπει να σημειωθεί ότι περιπτώσεις όπως κατάργησης πληρωμής των συντάξεων από τον ΕΛΤΑ λόγω αλλαγής πολιτικής των Ασφαλιστικών Ταμείων και καταβολή τους σε τραπεζικούς λογαριασμούς δεν έχουν ληφθεί υπόψη, καθώς τόσο η πραγματοποίηση ενός τέτοιου γεγονότος όσο και ο χρόνος πραγματοποίησης του είναι αβέβαιος.

➤ **Έσοδα Ταχυμεταφορών - Courier**

Η θυγατρική του Οργανισμού, επιχείρηση ταχυμεταφορών, αποφάσισε την ανάπτυξη του δικτύου της και τη σταδιακή μείωση της εκμετάλλευσης του δικτύου του ΕΛΤΑ, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα συνεχίσει να αξιοποιεί το πλεονέκτημα που της προσφέρει η πανελλαδική κάλυψη του δικτύου. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε εκ νέου συμφωνία, η οποία προβλέπει την πάγια καταβολή στον ΕΛΤΑ του ποσού των € 1.6 εκ. για το 2004 και των € 2εκ. το 2005, ενώ υπολογίζεται αύξηση 300 χιλ Ευρώ το 2006 και 2007.

Τέλος, από τον πίνακα ποσοστιαίας κατανομής των προϊόντων επί του κύκλου εργασιών φαίνεται η σταδιακή μείωση των ταχυδρομικών προϊόντων και υπηρεσιών (από 81.4% το 2002 σε 74,9% το 2007) έναντι των λοιπών προϊόντων (για το 2007 χρηματοοικονομικά 17,07%, φιλοτελισμός 2,18% και προϊόντα τρίτων 5,86%).



Σχήμα 4.1.2.2

4.1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2011-2015

Τα έξοδα του ΕΛΤΑ για την επόμενη πενταετία (2011-2015) αναλύονται και υπολογίζονται σε κατηγορίες. Σε ορισμένες εξ αυτών έχει γίνει μια ποσοστιαία αύξηση με βάση τα αντίστοιχα ποσά του προηγούμενου έτους (αναλυτικός πίνακας παρατίθεται στη συνέχεια).

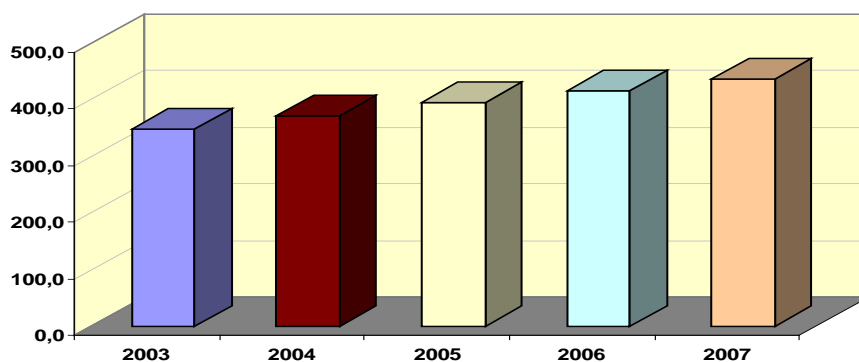
Ειδικότερα:

Κόστος Προσωπικού

Το κόστος του προσωπικού, το οποίο αποτελεί και την κύρια δαπάνη του Οργανισμού, υπολογίστηκε ως εξής:

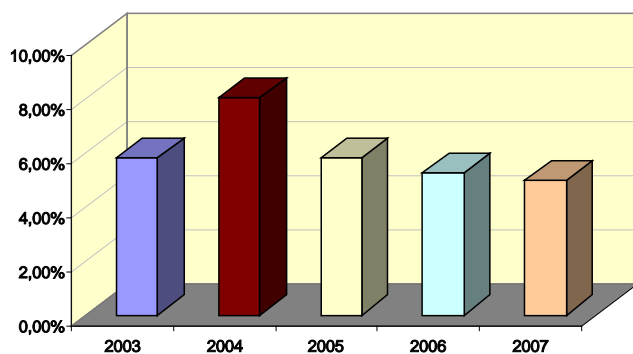
- Η αύξηση του κόστους μισθοδοσίας υπολογίζεται σύμφωνα με την εισοδηματική πολιτική της Κυβέρνησης και με βάση την ετήσια αύξηση του πληθωρισμού και την ετήσια ωρίμανση των μισθών. .
- Το συνολικό κόστος προσωπικού αναμένεται να αυξάνεται στην επόμενη πενταετία αλλά με μειούμενο ρυθμό αύξησης. Η αύξηση του κόστους ανά υπάλληλο προβλέπεται να κυμανθεί στα όρια του 5%, ανά έτος, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης των μισθών, της ωρίμανσης και του carry-over.
- Περιορισμός του μέσου αριθμού των εργαζομένων δεν προβλέπεται, αφού τα ΕΛΤΑ είναι επιχείρηση εντάσεως ανθρωπίνων πόρων και όχι τεχνολογίας. Οι προσλήψεις του ΕΛΤΑ γίνονται με βάση την κάλυψη της φυσικής μείωσης του μέσου όρου του προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης, τις απαιτήσεις για κάλυψη νέων αναγκών - δεξιοτήτων και τις υποχρεώσεις, που απορρέουν από την παροχή της καθολικής υπηρεσίας. Οι προσλήψεις εποχιακού προσωπικού γίνονται για την κάλυψη των αναγκών της ζήτησης λόγω εποχικότητας και για την αδιάλειπτη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



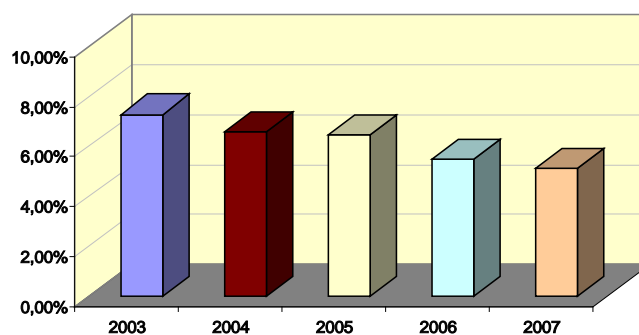
Σχήμα 4.1.3.1

% ΑΥΞΗΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΝ



Σχήμα 4.1.3.2

% ΑΥΞΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Σχήμα 4.1.3.3

Λοιπές Δαπάνες

Οι λοιπές δαπάνες του ΕΛΤΑ για τα έτη 2011-2015, αναμένεται να διαμορφωθούν ως εξής:

- Τα λοιπά έξοδα περιλαμβάνουν το κόστος εμπορευμάτων, αναλώσιμα, φόρους – τέλη, προβλέψεις εκμετάλλευσης, αμοιβές και έξοδα τρίτων (δικηγόροι, ελεγκτές, μηχανογραφική επεξεργασία – 30% της κατηγορίας κλπ), παροχές τρίτων

(ενοίκια – 50% της κατηγορίας, επισκευές, τηλεπικοινωνιακά κόστη, ασφάλιστρα, καθαρισμός, φωτισμός κλπ) και διάφορα έξοδα (γραφική ύλη, εκδόσεις – ένσημα, λοιπά έξοδα μεταφορών κλπ). Η παραδοχή που γίνεται σχετικά με τα λοιπά έξοδα είναι ότι η κάθε κατηγορία θα μεταβάλλεται ως ποσοστό των εσόδων.

- Μεγάλο μέρος του λειτουργικού κόστους των ΕΛΤΑ οφείλεται στην συντήρηση του εκτεταμένου πανελλαδικά δικτύου των Ταχυδρομικών Καταστημάτων. Το μεγαλύτερο μέρος του δικτύου αυτού είναι σήμερα ελλειμματικό, αλλά η συνέχιση της λειτουργίας του είναι εξαιρετικά σημαντική για κοινωνικούς λόγους, ιδιαίτερα για την περιφέρεια, και την παροχή υπηρεσιών γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος (ΥΓΟΕ).

Σημειώνεται ότι, χωρίς ουσιαστικό επιχειρησιακό πρόβλημα, τα ΕΛΤΑ θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν σταδιακά το ελλειμματικό μέρος του δικτύου τους με την ίδρυση και λειτουργία Ταχυδρομικών Πρακτορείων, πέραν των περίπου 1.200 που ήδη λειτουργούν με ικανοποιητικές επιδόσεις και αποτελέσματα.

Από την ανάλυση των δαπανών προκύπτει ότι οι δαπάνες αυξάνονται λόγω αύξησης των εξόδων προβολής και διαφήμισης εφαρμογής της εταιρικής ταυτότητας και βελτίωσης της εικόνας του ΕΛΤΑ (δαπάνες ενοικίων, έξοδα συντήρησης), καθώς και εμπλουτισμού του χαρτοφυλακίου (αύξηση του κόστους εμπορευμάτων)

Αποτελέσματα Χρήσης

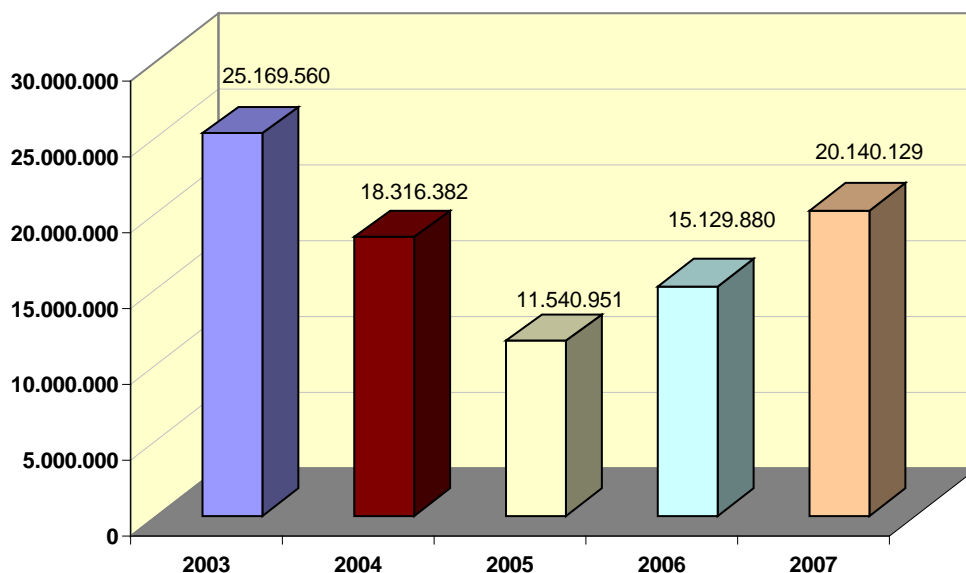
- Ο κύκλος εργασιών υπολογίζεται από τον πίνακα των εσόδων ενώ ο επιμερισμός του κόστους προσωπικού & των λοιπών δαπανών στη διοίκηση, διάθεση και λειτουργία γίνεται με βάση ιστορικά στοιχεία. Τα υπόλοιπα στοιχεία υπολογίζονται με μια μέση ετήσια αύξηση, η οποία υπολογίζεται κυρίως βάσει ιστορικών στοιχείων και της τάσης της αγοράς, εκτός των παρακάτω:
- Οι αποσβέσεις υπολογίζονται με βάση το επενδυτικό πρόγραμμα του ΕΛΤΑ (βλ. παρακάτω)

Τα λοιπά μεγέθη του λογαριασμού αποτελεσμάτων αποτυπώνονται στον πίνακα του λογαριασμού αποτελεσμάτων της επόμενης σελίδας ενώ οι βασικοί δείκτες επισυνάπτονται στο σχετικό πίνακα. Υπογραμμίζεται ότι είναι εξαιρετικά

περιορισμένη η δυνατότητα των ΕΛΤΑ να περιορίσουν τις δαπάνες τους, οι οποίες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ανελαστικότητας, αφού όπως έχει ήδη εκτενώ αναλυθεί:

- Οι δαπάνες μισθοδοσίας, παρά το γεγονός ότι μεταβάλλονται στα όρια της εισοδηματικής πολιτικής, αντιπροσωπεύουν το 75% των συνολικών δαπανών
- Δεν προβλέπεται περιορισμός του μέσου αριθμού των εργαζομένων αφού τα ΕΛΤΑ είναι επιχείρηση εντάσεως εργασίας και όχι τεχνολογίας.
- Το μεγαλύτερο μέρος του δικτύου των Ταχυδρομικών Καταστημάτων, είναι σήμερα ελλειμματικό και επιβαρύνει καθοριστικά τα αποτελέσματα των ΕΛΤΑ αλλά η λειτουργία του εκτός από δαπανηρή είναι και εξαιρετικά σημαντική για κοινωνικούς λόγους, ιδιαίτερα για την περιφέρεια και την παροχή υπηρεσιών γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος (ΥΓΟΕ). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να διερευνηθούν τρόποι της χρηματοδότησής του, όπως για παράδειγμα η κάλυψη του κοινωνικού κόστους και του συνακόλουθου λειτουργικού ελλείμματος του Ταχυδρομικού Δικτύου από το Δημόσιο, μια πρακτική που εφαρμόζεται ήδη σε χώρες όπως η Ιταλία.

ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ (ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ)



Σχήμα 4.1.3.4

4.1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΛΤΑ 2011-2015

Το συνολικό πρόγραμμα επενδύσεων του ΕΛΤΑ για τα έτη 2011-2015 διακρίνεται σε:

1. Αυτοματοποίηση Κέντρων Διαλογής
 2. Ανάπτυξη Πληροφορικών Συστημάτων
 3. Ανάπτυξη Νέων Τεχνολογικών Εφαρμογών στο Ταχυδρομικό έργο
 4. Ανάπτυξη Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (e – services)
 5. Συμμετοχές (Ταχυμεταφορές)
 6. Κατασκευή Κτιρίου Διοίκησης
 7. Σύμβουλος Αναδιοργάνωσης ΔΔΠ 9/2001
 8. Logistics
 9. Direct Marketing
 10. Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων Υποστήριξης Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών
 11. Μηχανήματα
 12. Μεταφορικά Μέσα
 13. Έπιπλα - λοιπός εξοπλισμός
 14. Ανθρώπινο Δυναμικό
 15. Λοιπές επενδύσεις
- Η ανάπτυξη πληροφορικών συστημάτων υποστήριξης των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών προβλέπεται ότι θα πραγματοποιηθεί μέσα στην τριετία 2011 - 2015, και περιλαμβάνει επενδύσεις ύψους 1.500.000 €.
- Η επένδυση σε Μηχανήματα προβλέπεται ότι θα πραγματοποιηθεί μέσα στα έτη 2011-2015 και περιλαμβάνει επενδύσεις ύψους 13,6 εκ € περίπου.
- Η επένδυση σε Μεταφορικά Μέσα θα πραγματοποιηθεί σταδιακά, εντός της συνολικής περιόδου 2011-2015 και περιλαμβάνει επενδύσεις ύψους 13,5 εκ € περίπου.

- Η επένδυση σε Έπιπλα και κινητό εξοπλισμό προβλέπεται ότι θα πραγματοποιηθεί μέσα στα έτη 2011-2015 και περιλαμβάνει επενδύσεις ύψους 37,4 εκ € περίπου.
- Οι επενδύσεις που αφορούν στο Ανθρώπινο Δυναμικό (εκπαίδευση, αξιοποίηση κλπ) θα υλοποιηθούν στα έτη 2011-2015 και το ύψος της επένδυσης θα ανέλθει σε 5 εκ. €.
- Λοιπές επενδύσεις προβλέπεται ότι θα πραγματοποιηθούν μέσα στα έτη 2011-2015 και περιλαμβάνουν επενδύσεις ύψους 67,3 εκ € περίπου.

Σημείωση:

Τα αποτελέσματα των παραπάνω ενεργειών αποτυπώνονται στις προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις του ΕΛΤΑ καθ' όλη τη διάρκεια του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Σημειώνεται ότι είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί ασφαλής πρόβλεψη για τα παραπάνω. Παρά ταύτα, ενσωματώνονται στις προβλέψεις του ΕΛΤΑ για αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του και κατά συνέπεια της συνεχούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων του.

Εναλλακτικοί Τρόποι Χρηματοδότησης

Λόγω του γεγονότος ότι οι διαδικασίες έγκρισης και απορρόφησης των κονδυλίων μπορεί να είναι χρονοβόρες, η Διοίκηση του ΕΛΤΑ έχει αποφασίσει ότι σε περίπτωση καθυστέρησης καταβολής των κονδυλίων, θα υλοποιήσει τις επενδύσεις μέσω Ιδίων Κεφαλαίων (στο βαθμό που του επιτρέπουν τα διαθέσιμα κεφάλαια του ή / και με δανεισμό) και στη συνέχεια θα καλύψει τα κεφάλαια αυτά με την καταβολή των κονδυλίων.

Λόγω της αβεβαιότητας για τους χρόνους έγκρισης και καταβολής των κονδυλίων αυτών, και για την αποτύπωση τους στο χρηματοοικονομικό μοντέλο των προβλέψεων της επόμενης πενταετίας, γίνεται η παραδοχή ότι τα χρονοδιαγράμματα θα τηρηθούν και ο ΕΛΤΑ θα υλοποιήσει τις επενδύσεις όπως αυτές έχουν προγραμματισθεί.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι προγραμματισμένες επενδύσεις του ΕΛΤΑ για τα έτη 2011-2015, η ανάλυση της χρηματοδότησης κάθε επένδυσης, η συσχέτιση των επενδύσεων με τους Άξονες Δράσης του Στρατηγικού και

Επιχειρησιακού Σχεδίου, καθώς και η συνολική τους αξιολόγηση (Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας-NPV και Δείκτη Εσωτερικής Απόδοσης-IRR).

4.1.5 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι ενσώματες ακινητοποιήσεις του ισολογισμού αυξάνονται ετησίως με το σύνολο των υπολοίπων επενδυτικών δαπανών. Τα αποθέματα αναμένεται να σημειώσουν μικρή αύξηση, ενώ οι απαιτήσεις θα αυξάνονται σημαντικά με εξαίρεση το 2004, όπου αναμένεται είσπραξη τμήματος των οφειλών του Υπ. Τύπου. Οι απαιτήσεις αφορούν κυρίως το Δημόσιο (Υπ. Τύπου, ΓΕΕΘΑ, και αλληλογραφία δημοσίου) και τους ασφαλιστικούς φορείς. Η αύξηση των Αποθεμάτων και των Απαιτήσεων υπολογίζεται ως ποσοστού επί του κύκλου εργασιών.

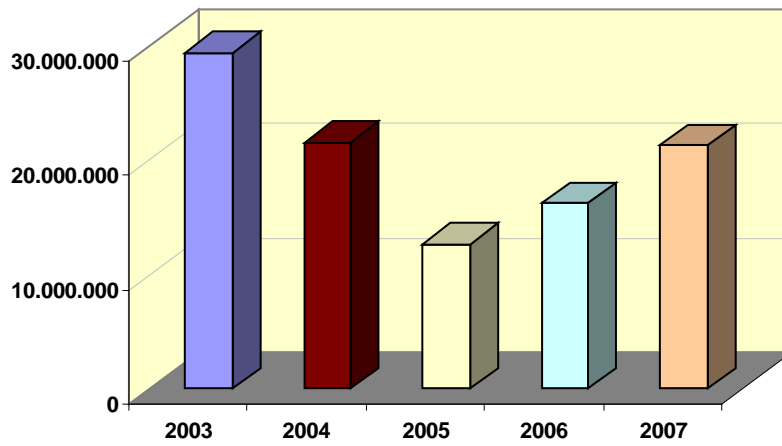
Τα συνολικά Διαθέσιμα του Οργανισμού (Διαθέσιμα Τρίτων και Διαθέσιμα ΕΛΤΑ) παρουσιάζουν αύξηση έως το 2007, ενώ αναμένεται να παρουσιάσουν μείωση την τριετία 2011 - 2015 λόγω των επενδύσεων που θα πραγματοποιήσει ο Οργανισμός και που θα χρηματοδοτηθούν από Ίδια Κεφάλαια.

Ανάλυση Δεικτών ΕΛΤΑ

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν οι βασικοί δείκτες του Οργανισμού διαμορφώνονται ως εξής:

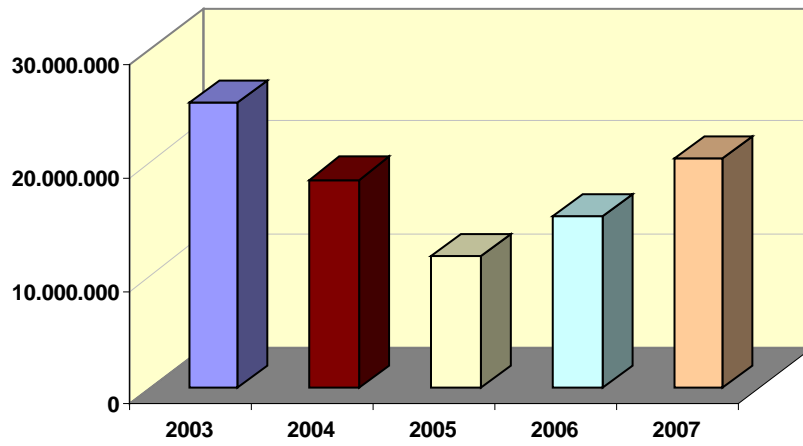
- Παρατηρείται σημαντική αύξηση των εσόδων με άμεση συνέπεια την αύξηση των μεικτών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης για την πενταετία με μέσο ρυθμό αύξησης περίπου 6%.
- Επισημαίνεται ότι το κόστος προσωπικού αυξάνεται με μειωμένο ρυθμό από το 2004 και μετά. Ο ρυθμός αύξησης πέφτει από 6,6% το 2004 στο 5,1% το 2007.
- Τέλος, παρατίθενται και ενδεικτικοί δείκτες, που αφορούν το προσωπικό, από τους οποίους προκύπτει ότι το κόστος ανά υπάλληλο αυξάνει ετησίως αλλά σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τα έσοδα ανά υπάλληλο για το σύνολο των ετών (εξαίρεση αποτελούν το 2003 και 2005).

Κέρδη Προ Φόρων και Τόκων



Σχήμα 4.1.5.1

Αποτελέσματα προ φόρων



Σχήμα 4.1.5.2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

Η ανάλυση ευαισθησίας πραγματοποιήθηκε για 3 σενάρια:

Το 1^ο σενάριο είναι όμοιο με το βασικό με τη διαφορά ότι ο Οργανισμός δεν θα κάνει αύξηση στα Τιμολόγια του σε κανένα από τα τρία έτη της εν λόγω περιόδου.

Τα υπόλοιπα δύο σενάρια (Αισιόδοξο και Απαισιόδοξο σενάριο) έγιναν με βάση τις ακόλουθες παραδοχές:

- 0,5% μεγαλύτερη (μικρότερη) αύξηση στη μεταβολή των όγκων των ταχυδρομικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων από το 2011 έως το 2015 (σε σχέση με το βασικό σενάριο)
- Κόστος Μισθοδοσίας μειωμένο (αυξημένο) κατά 0.5% ετησίως (σε σχέση με το βασικό σενάριο)
- Λοιπές Δαπάνες:
 - Τέλη Εξωτερικού: Μεταβάλλονται σύμφωνα με το ρυθμό μεταβολής της Διεθνούς Αλληλογραφίας Εξερχόμενης (άρα αλλάζουν ανάλογα σε κάθε σενάριο)
 - Λοιπά Έξοδα: Μεταβάλλονται σύμφωνα με το ποσοστό της δαπάνης προς το σύνολο των εσόδων (άρα αλλάζουν ανάλογα σε κάθε σενάριο)
- Όλες οι άλλες παράμετροι παραμένουν ίδιες με το βασικό σενάριο.
- Επειδή αναθεώρηση του Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδίου έγινε στα μέσα του 2005, θεωρούμε ότι η ανάλυση ευαισθησίας αφορά τα έτη 2005-2006-2007.

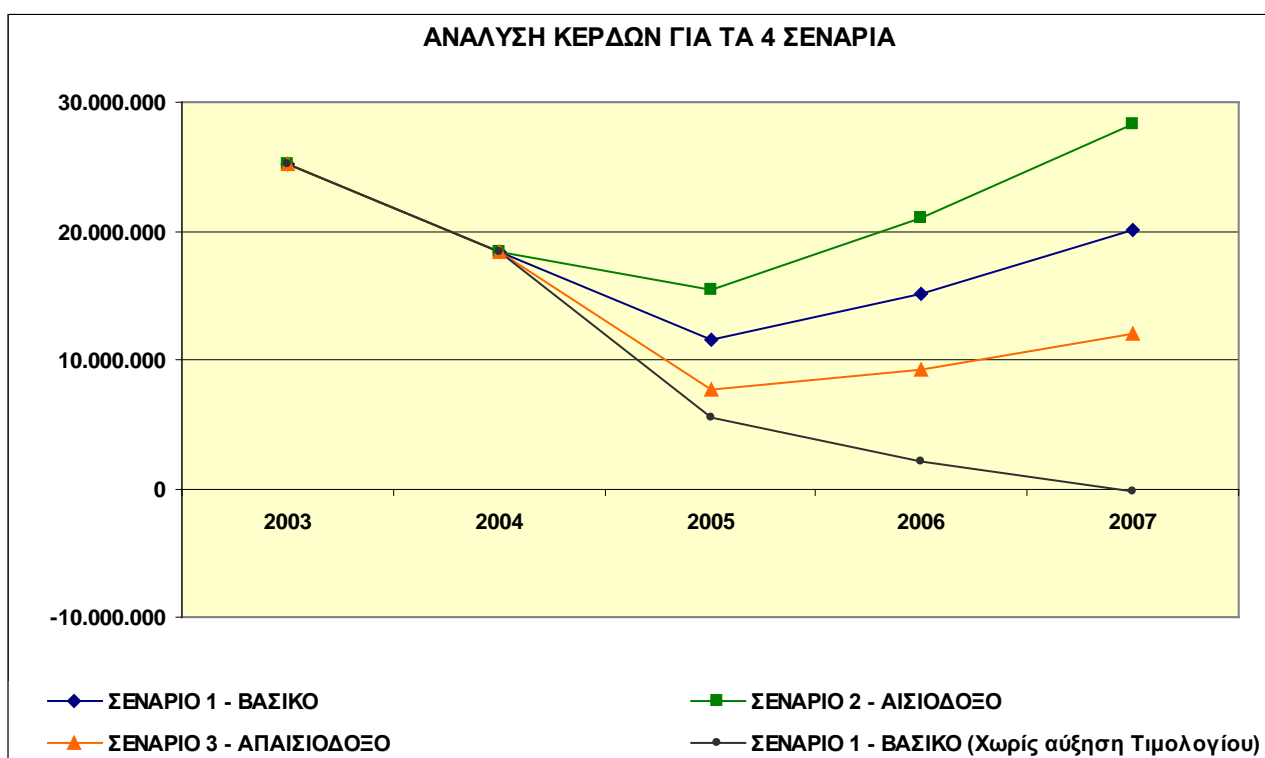
Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ευαισθησίας, παρατίθενται στους πίνακες που ακολουθούν (ανάλυση εσόδων και εξόδων, λογαριασμός αποτελεσμάτων).

Όσον αφορά στο σενάριο όπου ο Οργανισμός δεν κάνει καμία αύξηση στα Τιμολόγια του, φαίνεται η σημαντική (αρνητική) επίδραση που θα έχει αυτό στα Αποτελέσματα του Οργανισμού, καθώς το 2015 εκτιμάται ότι τα έσοδα θα ανέλθουν σε € 560 εκ. (από € 583 εκ. στο βασικό σενάριο) ενώ σε επίπεδο κερδών αναμένεται ότι ο ΕΛΤΑ θα είναι ζημιογόνος.

Για τα υπόλοιπα δύο σενάρια φαίνεται ότι η αύξηση του όγκου αναμένεται να έχει σημαντική επίδραση στα έσοδα, τα οποία φτάνουν στα 589,8 εκ. Ευρώ το 2015 (έναντι των 583 εκ. Ευρώ του βασικού σεναρίου). Το μεγαλύτερο ποσοστό της

αύξησης αυτής των εσόδων, προστίθεται στα κέρδη (με την υπόθεση ότι αυξάνεται η παραγωγικότητα του προσωπικού και βελτιστοποιείται η εκμετάλλευση του δικτύου και άρα δεν πραγματοποιούνται επιπλέον δαπάνες), τα οποία διαμορφώνονται στα 28,3 εκ. Ευρώ το 2007 (έναντι των 20 εκ. Ευρώ του βασικού σεναρίου). Αυτό σημαίνει ότι κάθε αύξηση του όγκου που προέρχεται από μεγαλύτερη εκμετάλλευση του δικτύου και αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, ουσιαστικά μετατρέπεται σε κέρδη για τον Οργανισμό. Τα αντίστροφα αποτελέσματα παρατηρούνται για το απαισιόδοξο σενάριο.

Στο επόμενο διάγραμμα αποτυπώνεται σχηματικά η διαφοροποίηση των 4 σεναρίων για τα καθαρά κέρδη προ φόρων.



ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΕΡΔΩΝ ΓΙΑ ΤΑ 4 ΣΕΝΑΡΙΑ	2003	2004	2005	2006	2007
ΣΕΝΑΡΙΟ 1 - ΒΑΣΙΚΟ	25.169.560	18.316.382	11.540.950	15.129.880	20.140.129
ΣΕΝΑΡΙΟ 1 - ΒΑΣΙΚΟ (Χωρίς αύξηση Τιμολογίου)	25.169.560	18.316.382	5.578.432	2.169.582	-215.627
ΣΕΝΑΡΙΟ 2 - ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	25.169.560	18.316.382	15.454.051	21.079.862	28.289.840
ΣΕΝΑΡΙΟ 3 - ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	25.169.560	18.316.382	7.627.850	9.199.564	12.050.063

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός περιλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, προϋποθέσεων και σχεδίων δράσεων κατάλληλα σχεδιασμένων για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων ενός Οργανισμού. Βασικά στοιχεία καθορισμού των ανωτέρω αποτελούν οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, η υφιστάμενη κατάσταση του Οργανισμού, καθώς και η εκτίμηση των επιπτώσεων διαφόρων παραμέτρων όπως το ύψος του προϋπολογισμού, η ζήτηση των προβλεπόμενων προϊόντων - υπηρεσιών κ.α.

Καθώς πολλοί από τους ανωτέρω παράγοντες ενδέχεται να μην ακολουθήσουν την προβλεπόμενη πορεία, απαιτείται η συνεχής εποπτεία και λήψη διορθωτικών μέτρων μικρής κλίμακας κατ' αρχάς, που ίσως φθάσει ως και σε συνολική αναθεώρηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο του ΕΛΓΑ οροθετείται από ένα σύνολο επιχειρησιακών στόχων, οι οποίοι αφενός ανταποκρίνονται στα δομικά στοιχεία και στις λειτουργικές δραστηριότητες του Οργανισμού, αφετέρου σχετίζονται με τους δεδηλωμένους στόχους του. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν το κεντρικό σημείο αναφοράς της επιχειρησιακής πολιτικής του ΕΛΓΑ και είναι συμβατοί με την αποστολή και το όραμά του. Υπό το πρίσμα αυτό, η πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τη θετική εξέλιξη του Οργανισμού και η επιτυχία της ορίζεται από δύο κρίσιμους παράγοντες:

- Τον καταμερισμό των στόχων στις αντίστοιχες οργανικές μονάδες, με ανάληψη αντίστοιχης ευθύνης για την επίτευξή τους,
- Τη συνεχή απεικόνιση και παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης αυτών (και κατά επέκταση του Επιχειρησιακού Σχεδίου)

Η διαδικασία αυτή της συνεχούς παρακολούθησης των στόχων απεικονίζεται στο **Σχήμα 5-1**. Το Σύστημα Παρακολούθησης του σχήματος πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες εκείνες που απαιτούνται για την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων του Οργανισμού. Αναλυτικότερα, για την αποτελεσματική παρακολούθηση του επιχειρησιακού σχεδίου απαιτείται η σχεδίαση διαδικασιών και ο καθορισμός /

εκχώρηση των ανάλογων αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένη Οργανική Μονάδα του Οργανισμού ή ομάδα στελεχών που θα αναλάβουν το ρόλο αυτό.

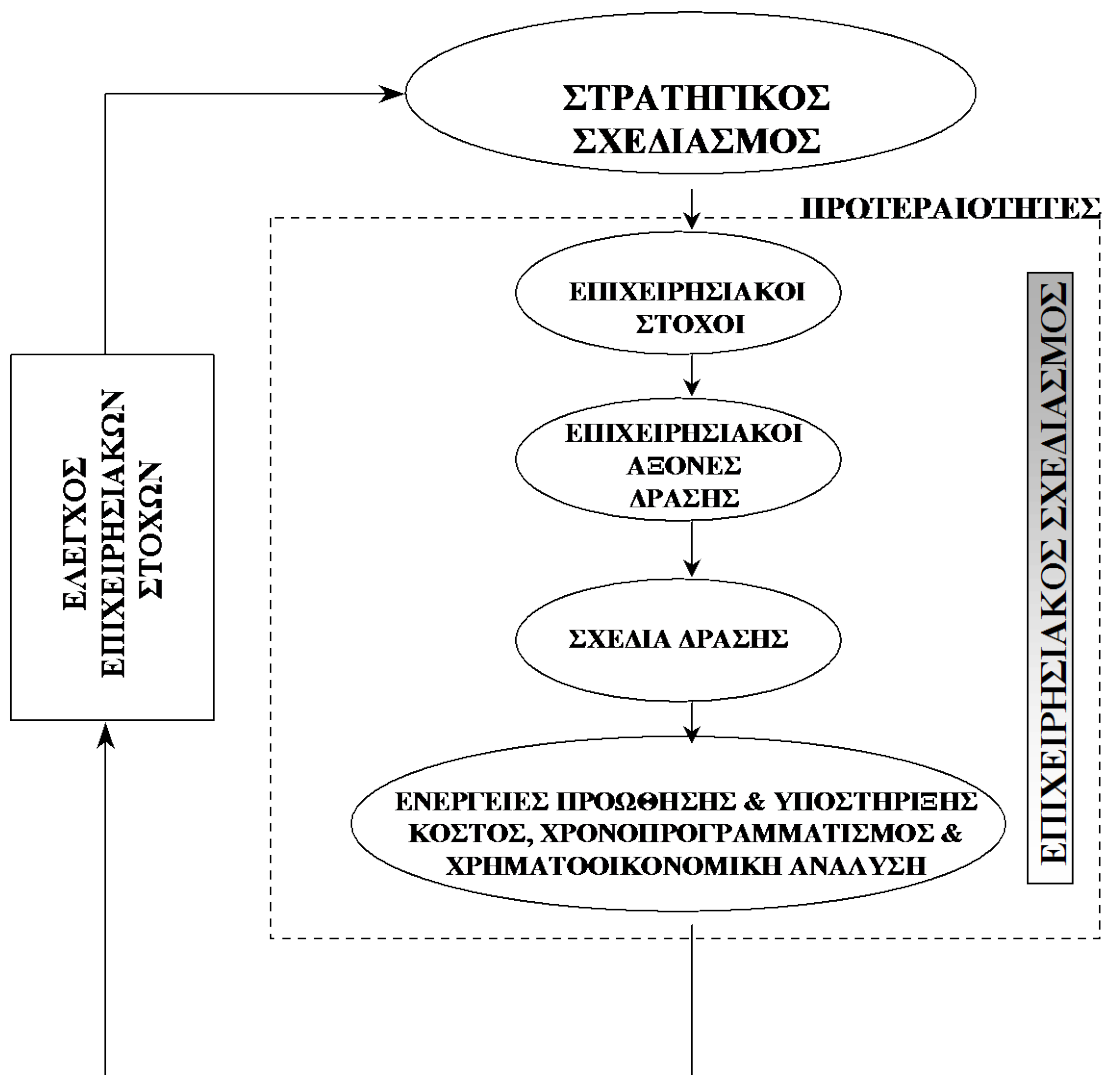
Το ερέθισμα για κάθε είδους διαφοροποίηση στα σχέδια δράσης αποτελούν οι τυχόν αποκλίσεις από τους επιθυμητούς στόχους, η διαφοροποίηση των παραδοχών και προϋποθέσεων που τέθηκαν κλπ. Μερικοί από τους στόχους εξειδικεύονται και ποσοτικοποιούνται μέσω δεικτών.

Το σύστημα παρακολούθησης της υλοποίησης των στόχων, μπορεί να περιλαμβάνει ενδεικτικά τα ακόλουθα:

- Ανάλυση των στόχων, μεγεθών σε περιοδική βάση (π.χ. τρίμηνο) ανά έργο και ανά Οργανική Μονάδα (ή Ομάδα Έργου), η οποία έχει την ευθύνη επίτευξής τους.
- Ενημέρωση των αρμόδιων Οργανικών Μονάδων για το είδος και τη συχνότητα των στοιχείων που θα ζητηθούν.
- Περιοδική συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων
- Περιοδική αναφορά στη Διεύθυνση
- Υπολογισμός αποκλίσεων επίτευξης στόχων
- Αναγνώριση αιτιών αποκλίσεων
- Εκτίμηση μελλοντικής διαφοροποίησης εξωγενών παραγόντων σε σχέση με τις αρχικές υποθέσεις
- Εισηγήσεις για την αλλαγή των σχεδίων δράσης και τη λήψη διορθωτικών μέτρων
- Εισηγήσεις για την αναθεώρηση των προϋποθέσεων επίτευξης στόχων
- Εισηγήσεις για τη διαφοροποίηση των στόχων
- Επικαιροποίηση του Επιχειρησιακού σχεδιασμού με βάση τη εγκεκριμένη αναθεώρηση

Για όλες τις ανωτέρω ενέργειες, θα πρέπει να προβλεφθεί η σύνδεση και υποστήριξή τους από το Πληροφοριακό Σύστημα του οργανισμού, σε ό,τι αφορά την αρχική του λειτουργία, ενώ προβλέπεται σταδιακή επέκταση και βελτίωση της λειτουργικότητάς του σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Η περιοδική ενημέρωση της Διοίκησης θα γίνεται σε τρίμηνη κατά προτίμηση βάση, εκτός και αν προκύψουν δραστικές αλλαγές στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες που επιβάλλουν την άμεση αναθεώρηση του Επιχειρησιακού σχεδιασμού.



Σχήμα 5-1: ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η ανάθεση της πραγμάτωσης των επιχειρησιακών στόχων στις Διευθύνσεις και τις λοιπές αρμόδιες μονάδες του Οργανισμού αποσκοπεί τόσο στην ενδυνάμωση της ταυτοποίησης των οργανικών μονάδων με την αποστολή και το όραμα του Οργανισμού, όσο και στην αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, με περαιτέρω σκοπό τον απεγκλωβισμό από γραφειοκρατικές λειτουργίες, την ευελιξία σε παραγωγικές διαδικασίες, καθώς και την ανάληψη ευθυνών σε αντίστοιχα επίπεδα.

Στα πλαίσια αυτά, οι αρμόδιες μονάδες για την ολοκληρωμένη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων θα προβούν σε συγκεκριμένες ποιοτικές ενέργειες, οι οποίες αναλύονται σε επιμέρους δράσεις και αναπτύσσονται σε προδιαγεγραμμένο χρονικό ορίζοντα. Προτείνεται, επίσης, **σύνδεση του συστήματος παρακολούθησης με το σύστημα μέτρησης απόδοσης, το οποίο και προβλέπεται ως σχέδιο δράσης**. Με τον τρόπο αυτό, αναμένεται σημαντικό όφελος, το οποίο θα προκύπτει από τη βελτίωση της αποδοτικής λειτουργίας του Οργανισμού.

Το σύστημα παρακολούθησης της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου περιλαμβάνει δύο βασικά υποσυστήματα για την παρακολούθηση: (α) της προόδου υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων (ενδεικτικοί δείκτες παρακολούθησης, οι δείκτες που ενσωματώνονται στο Συμβόλαιο Διαχείρισης (βλ. επόμενο κεφάλαιο), και (β) της προόδου υλοποίησης των απαιτούμενων επί μέρους ποιοτικών ενεργειών και δράσεων για την επίτευξή τους. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση υποστηρικτικών διαδικασιών και ενός συνόλου κατάλληλα επιλεγμένων δεικτών, μέσω των οποίων παρακολουθείται η πρόοδος υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου και κατ' επέκταση η πορεία ανάπτυξης του Οργανισμού.

Συνεπώς είναι φανερό ότι για την αποκόμιση των μεγαλύτερων δυνατών οφελών και τη μακροπρόθεσμη σταθερά ανοδική πορεία του Οργανισμού στο σύγχρονο περιβάλλον δράσης του και την επίτευξη των δεδηλωμένων στρατηγικών στόχων του, απαιτείται ένα απλό στην εφαρμογή του, ωστόσο σαφώς οροθετημένο και σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις Διοίκησης και Management, **Ολοκληρωμένο Σύστημα Παρακολούθησης Επιχειρησιακών Στόχων**.

Ένα τέτοιο σύστημα προσφέρει άμεσα ή έμμεσα στον Οργανισμό τα ακόλουθα οφέλη:

- Τυποποίηση διαδικασιών παρακολούθησης υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου (ενδεικτικά στοιχεία των διαδικασιών αφορούν: έργο, όφελος, δαπάνες κλπ).
- Εκπαίδευση των στελεχών του Οργανισμού ώστε να λειτουργούν βάσει επίτευξης στόχων (Management by Objectives).
- Ορθολογικοποίηση, αξιοπιστία και ολοκληρωμένη αντίληψη των διαδικασιών που σχετίζονται με την υλοποίηση των στόχων του Οργανισμού.
- Άμεση εποπτική εικόνα παρακολούθησης της προόδου επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων τόσο σε επίπεδο Οργανικής Μονάδας, όσο και Διοίκησης.
- Δυνατότητα έγκαιρης αντίδρασης και λήψης διορθωτικών μέτρων εφόσον αυτό κριθεί αναγκαίο.

Για την επιτυχία του συστήματος παρακολούθησης των επιχειρησιακών στόχων και των ποιοτικών ενεργειών απαιτείται η συνεχής ενημέρωση και τροφοδότησή του με ανάλογα στοιχεία, σε τακτή χρονική βάση, καθοριζόμενη από την αναγκαιότητα επικαιροποίησης και απόκτησης ενημέρωσης (π.χ. τριμηνιαία).

Το σύστημα παρακολούθησης γενικά συντίθεται από τρία επιμέρους δομικά στοιχεία:

- **Διαδικασίες:** αναφέρονται στην τυποποίηση των απαιτούμενων διαδικασιών που σχετίζονται με το σύστημα παρακολούθησης και αποτελούν μέρος των λειτουργικών ενεργειών των Μονάδων του Οργανισμού, οι οποίες εμπλέκονται.
- **Έντυπα:** αφορούν στα εξειδικευμένα έντυπα που υποστηρίζουν τις αντίστοιχες διαδικασίες.
- **Λογισμικό:** περιλαμβάνει το λογισμικό που υλοποιεί το σύστημα παρακολούθησης

Τα στοιχεία αυτά θα αλληλοσυμπληρώνονται έτσι ώστε να δημιουργείται ένας ιστός πληροφόρησης που να καλύπτει ολοκληρωμένα τις ανάγκες του συστήματος παρακολούθησης.

Η αναλυτική σχεδίαση και υλοποίηση του συστήματος παρακολούθησης υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου θα αποτελέσει μια από τις άμεσες ενέργειες της Διοίκησης, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη και συνεχής πορεία ανάπτυξης και εκπλήρωσης των στόχων του Οργανισμού.

Προδιαγραφές λειτουργιών συστήματος παρακολούθησης

Οι προδιαγραφές των λειτουργιών του Συστήματος Παρακολούθησης περιγράφονται κατωτέρω:

- Καθορισμός μεγεθών-στόχων, τα οποία αποτελούν αντικείμενο παρακολούθησης για την επιτυχή υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου
- Ανάλυση προϋπολογιστική των ανωτέρω μεγεθών ανά επιλεγμένη χρονική μονάδα (π.χ. τρίμηνο).
- Ανάθεση της ευθύνης επίτευξης στην αρμόδια Οργανική Μονάδα του Οργανισμού.
- Εξέταση σκοπιμότητας ύπαρξης Δια-Διευθυνσιακής Ομάδος Έργου (για συγκεκριμένα σύνθετα έργα), η οποία θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση / επίτευξη.
- Διαδικασίες
 - ✓ ανάθεσης στόχων
 - ✓ επικαιροποίησης στόχων
 - ✓ ενημέρωσης προόδου υλοποίησης των εμπλεκόμενων μονάδων και της Διοίκησης
- Διαδικασίες
 - ✓ επικαιροποίησης των απαιτούμενων ποιοτικών ενεργειών, εάν υπάρχουν τέτοιες, για την επίτευξη των στόχων.
 - ✓ ενημέρωσης προόδου υλοποίησης ποιοτικών ενεργειών

- Τεχνική υποστήριξη της Διοίκησης σε όλα τα ανωτέρω (εξέταση ανάθεσης σε συγκεκριμένη Οργανική Μονάδα, Ομάδα Έργου, γραφείο Διοίκησης ή άλλο)
- Διαδικασίες Αναφορών ανά επιλεγμένη χρονική περίοδο (π.χ. τρίμηνο).
- Εξέταση και ανασκόπηση συνολικής προόδου υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου.
- Δημιουργία ειδικών εντύπων, όπου και αν απαιτείται.
- Σύνδεση με το λογισμικό και τις διαδικασίες παρακολούθησης των έργων από το Πληροφοριακό Σύστημα (εξέταση δημιουργίας πρόσθετου module υποστήριξης).
- Σύνδεση με το σύστημα αμοιβών και κινήτρων.
- Συνοπτικό Εγχειρίδιο Συστήματος και ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων στελεχών.

Επισημαίνεται ότι οι αναλυτικός προσδιορισμός των προδιαγραφών και ο επιμερισμός των έργων θα γίνει με την υλοποίηση του συστήματος παρακολούθησης σε συνεργασία με τα στελέχη του Οργανισμού.

5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ (2005). «Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο ΕΛΤΑ 2005-2010».