

**ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΑΘΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΤΗΣ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΕΡΙΟΥ**

Κατάρτιση του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων  
αξιολόγησης (Balanced Scorecard) για τη Δημόσια Επιχείρηση  
Αερίου

Ιωάννης. Μ. Τσιμπλάκης  
Δίπλωμα Χημικού Μηχανικού ΕΜΠ

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
στη διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

### **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Ιωάννη Πάγγειο τόσο για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση, τη διόρθωση και την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας όσο και για τη συνεχή καθοδήγηση του σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Καθηγητή κ. Γεωργόπουλο για τις πολύτιμες οδηγίες, κατευθύνσεις και παρατηρήσεις του, που συνέβαλαν τα μέγιστα στην εκπόνηση και την περάτωση της παρούσας εργασίας.

Θα ήταν ασυγχώρητη παράλειψη εκ μέρους μου το να μην ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Σφακιανάκη για την παροχή πολύτιμων στοιχείων κατά την κατάρτιση της εργασίας αλλά και για τις διορθώσεις και παρατηρήσεις του, οι οποίες συνέβαλαν ουσιαστικά σε καίρια σημεία της εργασίας αλλά και γενικότερα στο να εξασφαλισθεί η αρτιότητα του παρόντος πονήματος

# ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΑΘΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ

Ιωάννης Μ. Τσιμπλάκης

Σημαντικοί όροι:

διαχείριση και  
καθοδήγηση της αλλαγής

Στρατηγική

Στρατηγικοί στόχοι

Στρατηγική Διοίκηση

Συνέργια

Στρατηγική εστίαση στην αγορά

Στρατηγική ασυμφωνία

Σημείο στρατηγικής αναστροφής

Διακριτή ικανότητα επιχείρησης

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς και αποσκοπεί στην ανάπτυξη του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) της Δημόσιας Επιχείρησης Αερίου (ΔΕΠΑ) Α.Ε. ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης της αλλαγής.

Η επικείμενη απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα, αναγκάζει τη ΔΕΠΑ (που μέχρι σήμερα δραστηριοποιείται ως κρατικό μονοπώλιο) να αρχίσει την προετοιμασία για την προσαρμογή της στις συνθήκες που θα δημιουργηθούν καθώς και για το μετασχηματισμό της σε ανταγωνιστική επιχείρηση.

Προκειμένου να υλοποιηθεί ένας στρατηγικού χαρακτήρα μετασχηματισμός και να δημιουργηθούν προϋποθέσεις επιτυχίας μιας νέας στρατηγικής, υπάρχει ανάγκη υιοθέτησης και χρήσης σύγχρονων εργαλείων που δίνουν τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης.

Ένα τέτοιο εργαλείο είναι ακριβώς και το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια από τους R. Kaplan και D. Norton.

Όπως προέκυψε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγική εστίαση και συμβάλλει μέσα από το στρατηγικό διάλογο που εισάγει, στην κατανόηση του οράματος και της στρατηγικής της (άρα και των αλλαγών που τυχόν απαιτούνται).

Περαιτέρω το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης Balanced Scorecard επιτρέπει και ενισχύει τη στρατηγική μάθηση και την ανατροφοδότηση της στρατηγικής της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα απεικονίζει το βαθμό υλοποίησης των στρατηγικών της στόχων μέσα από την παρακολούθηση κατάλληλα επιλεγμένων (στρατηγικού χαρακτήρα) μετρήσεων.

Σε σύγκριση με άλλα εργαλεία διοίκησης, ελέγχου και βελτίωσης της επίδοσης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, το εν λόγω μοντέλο πλεονεκτεί γιατί ακριβώς ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης επιτρέπει τη παρακολούθηση της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων, τον έλεγχο των υποθέσεων, τη στρατηγική μάθηση και ανάπτυξη αλλά και την ανατροφοδότηση/αναπροσαρμογή της στρατηγικής, χωρίς να εγκλωβίζει την επιχείρηση σε ένα δεδομένο και μη αμφισβητήσιμο πρότυπο.

- Στόχος της παρούσας εργασίας είναι το να εντοπισθούν με τη βοήθεια έρευνας όλες οι κρίσιμες παράμετροι που συνδέονται με το όραμα και τη στρατηγική της ΔΕΠΑ στη νέα περίοδο που εισέρχεται η εταιρία και να προσδιορισθούν οι κατάλληλοι στρατηγικού χαρακτήρα δείκτες και μετρήσεις για να εισαχθούν στο υπό διαμόρφωση σχέδιο μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) της επιχείρησης.
- Παράλληλος στόχος της παρούσας εργασίας είναι το να διερευνηθεί η καταλληλότητα του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης Balanced Scorecard ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης/καθοδήγησης της αλλαγής που απαιτείται για την προσαρμογή μιας δημόσιας (και μονοπωλιακού χαρακτήρα) επιχείρησης όπως η ΔΕΠΑ, στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες που δημιουργούνται.

Ο σχεδιασμός της έρευνας για την εξυπηρέτηση των πιο πάνω στόχων, απαιτήσε πέραν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αφ' ενός την αναλυτική περιγραφή των εξελίξεων και της δυναμικής του κλάδου του Φυσικού Αερίου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (λόγω της προωθούμενης από την Ευρωπαϊκή Ένωση ενιαίας και απελευθερωμένης αγοράς φυσικού αερίου) και αφ' ετέρου την ανάλυση του στρατηγικού πλαισίου λειτουργίας της ΔΕΠΑ ενόψει των επικείμενων αλλαγών στο επιχειρησιακό της περιβάλλον, καθώς και την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Η έρευνα διεξήχθη σε δύο φάσεις.

Στο πρώτο στάδιο, στα πλαίσια μιας διερευνητικού τύπου έρευνας, αναζητήθηκαν γενικές πληροφορίες για τη στρατηγική, την παρακολούθηση της επίδοσης και τις απαιτούμενες αλλαγές/προσαρμογές της ΔΕΠΑ, από εκπροσώπους των μετόχων της, της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας και της διοίκησης της ΔΕΠΑ.

Επίσης, στο στάδιο αυτό διερευνήθηκαν οι απόψεις των μεγάλων βιομηχανικών πελατών για τις υπηρεσίες που τους παρέχει μέχρι σήμερα η ΔΕΠΑ, καθώς και για τις πρόσθετες ανάγκες και επιθυμίες τους.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τη διερευνητική έρευνα, σε συνδυασμό και με τα δευτερογενή στοιχεία που αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία και άλλες (δευτερογενείς) πηγές, αξιοποιήθηκαν για την οργάνωση της περιγραφικής έρευνας μεταξύ επιλεγμένων στελεχών της ΔΕΠΑ που ακολούθησε, και που αποσκοπούσε στη συλλογή στοιχείων σχετικών με τις παραμέτρους και τις μεταβλητές του υπό διερεύνηση θέματος (μετασχηματισμός ΔΕΠΑ, νέοι στρατηγικοί στόχοι και κυρίως στρατηγικές μετρήσεις για το μοντέλο Balanced Scorecard).

Για τη διεξαγωγή των δύο φάσεων της έρευνας σχεδιάστηκαν τρία(3) διαφορετικού τύπου ερωτηματολόγια:

- Ένα ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες των προσωπικών συνεντεύξεων με τους εκπροσώπους των μετόχων, της ΡΑΕ και της Διοίκησης της ΔΕΠΑ.
- Ένα ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση των απόψεων των πελατών (ταχυδρομήθηκε σε 45 μεγάλους βιομηχανικούς πελάτες και ελήφθησαν απαντήσεις από 29) και
- Ένα ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες του περιγραφικού τύπου έρευνας μεταξύ επιλεγμένων στελεχών της ΔΕΠΑ (διανεμήθηκε σε 10 ανώτερα στελέχη που κατέχουν κρίσιμες θέσεις σ' όλες τις λειτουργίες της εταιρίας).

Από την καταχώρηση και την επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν προέκυψε πλήθος ευρημάτων και συμπερασμάτων τα οποία αφορούν :

Πρώτον, τους επιμέρους στρατηγικούς στόχους που συνδέονται με τη νέα στρατηγική της ΔΕΠΑ αλλά και τις στρατηγικές μετρήσεις που πρέπει να παρακολουθεί η επιχείρηση για την αξιολόγηση της επίδοσης και της στρατηγικής της και

Δεύτερον, τα κενά, τις αδυναμίες και γενικά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να αλλάξουν στο εσωτερικό της επιχείρησης, προκειμένου στο μέλλον να υλοποιηθεί το όραμα και η στρατηγική της ΔΕΠΑ.

Η αξιοποίηση των ευρημάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας επέτρεψε την υλοποίηση του πρώτου στόχου που ήταν η κατάρτιση σχεδίου μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard) της ΔΕΠΑ αλλά και των δύο κύριων επιμέρους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της(SBUs) που είναι η ΔΕΠΑ Μεταφοράς και η ΔΕΠΑ Εμπορίας.

Ο σχεδιασμός διαφορετικών μοντέλων σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecards) για τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες(SBUs) της Μεταφοράς και της Εμπορίας κρίθηκε σκόπιμος αφ' ενός μεν λόγω των τελείως διαφορετικών χαρακτηριστικών που έχουν οι δύο αυτές δραστηριότητες της ΔΕΠΑ και αφ' ετέρου διότι μετά την απελευθέρωση της

αγοράς αερίου στην Ελλάδα, η ΔΕΠΑ Μεταφοράς θα παραμείνει κατά πάσα πιθανότητα ένα φυσικό μονοπώλιο (οι δραστηριότητες του οποίου θα είναι ρυθμιζόμενες από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας), ενώ η ΔΕΠΑ Εμπορίας θα υπόκειται στον ανταγωνισμό.

Σε ότι αφορά την καταλληλότητα του μοντέλου ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης σε μια δημόσια επιχείρηση όπως η ΔΕΠΑ, η έρευνα έδειξε ότι παρά την ύπαρξη κάποιων εμποδίων και περιορισμών από το εξωτερικό κυρίως περιβάλλον, το μοντέλο είναι κατάλληλο να εξυπηρετήσει και τους δύο σκοπούς δηλαδή την άσκηση στρατηγικής διοίκησης και τη διαχείριση της αλλαγής.

Ειδικά για το σκοπό της διαχείρισης της αλλαγής, εντοπίστηκαν μέσω της έρευνας συγκεκριμένοι δείκτες, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής, ενώ όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όλο το πρόγραμμα της αλλαγής μπορεί να ενταχθεί μέσα στη διαδικασία οικοδόμησης του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard)

Πρέπει να σημειωθεί ότι προκειμένου να προσαρμόσουμε το μοντέλο στην συγκεκριμένη περίπτωση της ΔΕΠΑ, προβήκαμε σε μερική τροποποίηση του, προσθέτοντας άλλες δύο προοπτικές που έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για τη ΔΕΠΑ:

- την Προοπτική των Προμηθευτών Αερίου
- και την Προοπτική των Νέων, Μεγάλης Κλίμακας Επενδύσεων.

Τέλος εντοπίσαμε κάποιους περιορισμούς και εμπόδια του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, που πρέπει να ληφθούν υπόψη διότι ενδέχεται να επηρεάσουν το σχεδιασμό και την αποτελεσματική χρήση του μοντέλου.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις στο τομέα της ενέργειας, λόγω των πιέσεων που ασκεί το γενικότερο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, αναγκάζονται να αλλάξουν τις στρατηγικές τους, τις εσωτερικές τους δομές, ακόμα και το χαρακτήρα των δραστηριοτήτων τους (λόγω ιδιωτικοποιήσεων και διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους), προκειμένου να μπορέσουν να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους καταναλωτές και να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες που δημιουργεί η απελευθέρωση των αγορών της ηλεκτρικής ενέργειας και του Φυσικού Αερίου και η διαρκώς αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού.

Στην Ελλάδα προωθούνται παρόμοιες αλλαγές, αρχής γενομένης με την απελευθέρωση της αγοράς της ηλεκτρικής ενέργειας το 2001 και την προγραμματιζόμενη μετοχοποίηση της ΔΕΗ και στη συνέχεια στα αμέσως επόμενα χρόνια, με την απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου και την εξεταζόμενη μετοχοποίηση της ΔΕΠΑ.

Κατά συνέπεια, οι κρατικές μέχρι σήμερα ΔΕΗ και ΔΕΠΑ, οφείλουν να παραιτηθούν αναγκαστικά από τα αποκλειστικά δικαιώματα που απολάμβαναν μέχρι σήμερα και να προωθήσουν αλλαγές στο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, προκειμένου να είναι σε θέση να δραστηριοποιούνται με επιτυχία και στο νέο καθεστώς που δημιουργείται στην ελληνική αγορά της ενέργειας.

## 2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως επισημάνθηκε και προηγουμένως, η Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ) Α.Ε. που είναι ο αρμόδιος κρατικός οργανισμός για την εισαγωγή και τη διάθεση του Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα, έχει βασίσει μέχρι σήμερα τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, καθώς και την ανάπτυξη της, πάνω στα προνόμια και τα αποκλειστικά δικαιώματα που της έχει παράσχει η ελληνική πολιτεία.

Αν και μπορεί να βρει κανείς αρκετά στοιχεία που προσιδιάζουν σε μια σύγχρονη επιχείρηση (κερδοφορία, ανάπτυξη, σχετικά ικανοποιητικό εμπορικό προσανατολισμό λόγω του ανταγωνισμού του προϊόντος της με άλλα καύσιμα, αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής, περιορισμένες πλην όμως υπαρκτές διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου κλπ.), θα συναντήσει ταυτόχρονα και αρκετά αρνητικά στοιχεία που συνδέονται κυρίως με το δημόσιο χαρακτήρα της (μικρό βαθμό ελευθερίας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για νέες επενδύσεις και νέες αναπτυξιακές δραστηριότητες, περιορισμούς στο τρόπο διοίκησης, σημαντικό έλεγχο εκ μέρους του κράτους στη διαμόρφωση των τιμολογίων της, πλήρη έλλειψη ελευθερίας στην πρόσληψη προσωπικού, αδυναμία απολύσεων ακόμη και για σοβαρούς λόγους, περιορισμούς στο σύστημα αμοιβών και κινήτρων του προσωπικού, μέτριο σύστημα ανάπτυξης του προσωπικού, γραφειοκρατία και αναποτελεσματικές σε ορισμένες περιπτώσεις λειτουργικές διαδικασίες κλπ.)

Τα αρνητικά αυτά στοιχεία έχουν χωρίς καμία αμφιβολία σημαντικές επιπτώσεις στην επίδοση της επιχείρησης, πλην όμως δύσκολα θα μπορούσε να ισχυρισθεί κανείς ότι είναι



ικανά να υπονομεύσουν την επιβίωση της κάτω από τις παρούσες συνθήκες του μονοπωλίου. Αντίθετα κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό να συμβεί στις συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού που πρόκειται να δημιουργηθούν με την επικείμενη απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου.

Η ΔΕΠΑ για να μπορέσει να επιβιώσει και να συνεχίσει με επιτυχία τις δραστηριότητες της, θα πρέπει να προετοιμασθεί, να προσαρμοσθεί, να αλλάξει και να γίνει πιο αποτελεσματική. Πιο συγκεκριμένα:

Σκοπός της εργασίας είναι να εντοπίσει τους κρισιμότερους παράγοντες εντός και εκτός της ΔΕΠΑ, που συνδέονται/ επηρεάζουν με τους αντικειμενικούς (στρατηγικούς) σκοπούς της στη νέα περίοδο, προκειμένου να εισαχθούν στο (υπό διαμόρφωση στα πλαίσια της παρούσας εργασίας) μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης και να αποτελέσουν ειδικά πεδία παρακολούθησης και μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η εργασία αποσκοπεί στο να διερευνήσει την καταλληλότητα του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης ως σύστημα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής που απαιτείται για το μετασχηματισμό και την προσαρμογή μιας δημόσιας επιχείρησης όπως η ΔΕΠΑ στις νέες συνθήκες, καθώς και ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού.

Ειδικότεροι στόχοι της εργασίας είναι:

Πρώτον, να καταγραφούν/ εντοπισθούν οι κρίσιμοι παράμετροι που συνδέονται με το όραμα και τη στρατηγική της ΔΕΠΑ στη νέα αυτή περίοδο και που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή

αρνητικά την επίδοση της επιχείρησης, καθώς και τη διαδικασία του μετασχηματισμού της.

Δεύτερον, με δεδομένη την ανάγκη της αλλαγής στη ΔΕΠΑ, να προσδιορισθούν με τη βοήθεια της έρευνας, οι παράγοντες που συνδέονται με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης, ώστε να υποβοηθηθεί η κατάστρωση ενός συγκεκριμένου προγράμματος αλλαγής (τι πρέπει να αλλάξει, σε ποια έκταση και με ποιο τρόπο).

Τρίτον, να συσχετισθούν τα πιο πάνω ευρήματα προκειμένου να γίνουν προτάσεις:

α) για τη διαμόρφωση του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) της ΔΕΠΑ και κυρίως για τον προσδιορισμό των δεικτών και των μετρήσεων που πρέπει να συμπεριληφθούν στις περιοχές/ προοπτικές του μοντέλου και

β) για τη χρήση του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης της ΔΕΠΑ για μέτρηση της επίδοσης της αλλά και για τη διαχείριση/ καθοδήγηση της απαιτούμενης αλλαγής.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. C. FLAVIN & N. LESSEN, Η Επερχόμενη Ενεργειακή Επανάσταση, (μτφ.Ελληνική), Εκδόσεις ΔΗΛΟΣ, Αθήνα, 1998, σελ13-26&319-335
2. EUROPEAN COMMISSION/D.G. FOR ENERGY, European Union Energy Outlook to 2020, Office for official Publications of the E.C., Luxemburg, 1999, σελ20-21&37-40
3. M. DOWLING, W. BOULTON, S. ELLIOT, Strategies for change in the Service Sector, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL.36, No 3, 1994,

### **3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΑΘΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (BALANCED SCORECARD) ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.**

Πριν επιχειρηθεί η παρουσίαση του μοντέλου Balanced Scorecard και των λόγων που επέβαλλαν την επιλογή του, κρίνεται σκόπιμη η βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσίαση των θεωρητικών και εμπειρικών απόψεων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς και των απόψεων/ τάσεων γύρω από την επιχειρησιακή στρατηγική και τη στρατηγική αλλαγή στις επιχειρήσεις.

Αυτή η προσέγγιση θα συμβάλλει στην ανάδειξη της χρησιμότητας και της καταλληλότητας του συγκεκριμένου μοντέλου, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να υποβοηθήσει (σε δεύτερο στάδιο) και την προετοιμασία / προσανατολισμό της έρευνας για τον σχεδιασμό του μοντέλου Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείριση καθοδήγηση της απαιτούμενης αλλαγής.

### 3.1 . Οι Επιχειρήσεις στην εποχή της πληροφορικής

Κύρια χαρακτηριστικά της νέας εποχής είναι η ένταση του ανταγωνισμού, το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, ιδίως στο τομέα της πληροφορικής.

Οι οικονομίες και οι αγορές αλληλοεπηρεάζονται και αλλάζουν διαρκώς, διεθνοποιούνται και διασυνδέονται σε αυξανόμενο βαθμό.

Νέου τύπου επιχειρήσεις κάνουν την εμφάνιση τους (επιχειρήσεις της νέας οικονομίας όπως αποκαλούνται), που βασίζουν την οργάνωση τους και το τρόπο που δραστηριοποιούνται στις τεράστιες δυνατότητες της τεχνολογίας της πληροφορικής (διαδίκτυο κλπ.) και που επιφέρουν ταυτόχρονα ριζικές μεταβολές στα πρότυπα οργάνωσης, παραγωγής, διάθεσης και κατανάλωσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Αλλά και οι “παραδοσιακές” επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμοσθούν στο νέο περιβάλλον και να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικά τις δραστηριότητες τους, αν θέλουν να επιβιώσουν. Οφείλουν να αναπτύξουν/ αποκτήσουν νέες ικανότητες που θα επιτρέψουν να πετύχουν ή να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στις νέες συνθήκες.

Όπως επισημαίνει ο Porter σε πρόσφατο άρθρο του, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορούν να προσβλέπουν σε μεγαλύτερη επιτυχία αν χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες που τους παρέχει το διαδίκτυο στον επαναπροσδιορισμό των “παραδοσιακών” τους δραστηριοτήτων ή

αν καταφέρουν να βρουν νέους συνδυασμούς του διαδικτύου και των παραδοσιακών τρόπων/προσεγγίσεων άσκησης των δραστηριοτήτων τους.

Υπάρχουν τρεις κρίσιμοι παράγοντες που συνδέονται με το τι μπορούν και τι δεν μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή οι οποίοι χαρακτηρίζουν τις βασικές ικανότητες τους:

α) οι πόροι τους (όπως το προσωπικό ο εξοπλισμός οι τεχνολογίες τους και τα κεφάλαια τους αλλά και ο σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, οι διαθέσιμες πληροφορίες, οι σχέσεις τους με προμηθευτές, διανομείς και πελάτες).

β) οι εσωτερικές διαδικασίες τους (οι προκαθορισμένες δηλαδή μέθοδοι και εργασίες αλληλεπίδρασης, συντονισμού, επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων για τη μετατροπή πόρων σε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης αξίας, όπως είναι ο προγραμματισμός, η ανάπτυξη και η παραγωγή νέων προϊόντων, τα logistics, η εξυπηρέτηση πελατών κλπ.) και

γ) τα μοντέλα εργασίας (τα πρότυπα δηλαδή με τα οποία οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα, εντοπίζουν, επιλέγουν και εκτελούν δραστηριότητες που παράγουν αξία και ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων τους, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν με επιτυχία τους κινδύνους ή/ και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον).

Η ύπαρξη των πιο πάνω κρίσιμων παραγόντων στις επιχειρήσεις της σημερινής εποχής δεν είναι ούτε αυτονόητη, ούτε στατική υπόθεση αλλά συνδέεται ευθέως με την ύπαρξη ποιοτικού και σύγχρονου τρόπου διοίκησης, ικανού να διαμορφώνει αποτελεσματικές και κερδοφόρες

κάθε φορά στρατηγικές, να μπορεί να εντοπίζει την ανάγκη και να προωθεί έγκαιρα τις απαιτούμενες αλλαγές και προσαρμογές.

Οι ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν προέρχονται πλέον μόνο από την αποτελεσματική διαχείριση των παγίων τους αλλά, κυρίως, από την αποτελεσματική διαχείριση στρατηγικών που βασίζονται στη γνώση και αξιοποιούν πλήρως τα στοιχεία όπως είναι οι σχέσεις με τους πελάτες, η ικανότητα για παραγωγή & διάθεση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, οι υψηλής στάθμης και μεγάλης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών εσωτερικές διαδικασίες, η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής, οι ικανότητες, δεξιότητες και η ανάπτυξη του προσωπικού.

Ακριβώς επειδή τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν την κυριότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις της σύγχρονης εποχής, ενισχύεται και η ανάγκη ύπαρξης νέων εργαλείων και συστημάτων που δίνουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης της αλλαγής.

Για να είναι όμως χρήσιμα στις επιχειρήσεις τέτοιου είδους μοντέλα και συστήματα στρατηγικής, πρέπει να προσαρμοσθούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, ώστε τόσο η επιχείρηση όσο και τα συστήματα να εξελίσσονται διαρκώς.

### 3.2. Αποτελεσματική Επιχειρησιακή Στρατηγική & Στρατηγική Εστίαση

Κάθε επιχειρησιακή στρατηγική έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Μπορεί να αποδειχθεί επιτυχής όταν ακριβώς έχει λάβει υπόψη της όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που είναι οι πολύτιμοι πόροι, οι μοναδικές ικανότητες και οι δυνατότητες της επιχείρησης ή όταν η επιχείρηση έχει προσαρμόσει κατάλληλα στη συγκεκριμένη στρατηγική τη δομή της, τα συστήματα της και τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της.

Στο σημερινό μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η στρατηγική των επιχειρήσεων πρέπει να έχει κατ' ανάγκη δυναμικό χαρακτήρα. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναγνωρίζει έγκαιρα και να ανταποκρίνεται άμεσα στις επικρατούσες κάθε φορά τάσεις της αγοράς καθώς και στις διαρκώς μεταβαλλόμενες και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της. Κατ' αυτήν την έννοια, το κύριο χαρακτηριστικό και η ουσία της επιχειρησιακής στρατηγικής, δεν συνδέεται τόσο με τα προϊόντα και τις αγορές της επιχείρησης, όσο, κυρίως, με τη δυναμική της συμπεριφοράς της, που παραπέμπει ευθέως στην ικανότητα της να μετατρέψει τις επιχειρησιακές διαδικασίες κλειδιά, σε στρατηγικές δυνατότητες που θα είναι μοναδικές και χρήσιμες για τους πελάτες της αλλά και δύσκολα αντιγράψιμες από τους ανταγωνιστές της.

Στο σημερινό δυναμικό και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτείται όχι μόνο συνεχής αναβάθμιση των πόρων στους οποίους βασίζεται η συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά και αναβάθμιση/ εναρμόνιση της θέσης της επιχείρησης στον κλάδο αλλά και στον τρόπο



οργάνωσης και διοίκησής της

Η ικανότητα των επιχειρήσεων για συνεχή αλλαγή και προσαρμογή είναι εκείνη που μπορεί να διασφαλίσει τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η έγκαιρη αυτή αναγνώριση σηματοδοτεί το σημείο στρατηγική αναστροφής της επιχείρησης τη στιγμή δηλαδή που επιχείρηση πρέπει να αλλάξει και να αναπροσαρμόσει της στρατηγική της (New strategic intent), ώστε να αποκτήσει νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διαφορετικά αν δεν υπάρξει έγκαιρη αναγνώριση τη ύπαρξης στρατηγικής ασυμφωνίας η επιχείρηση θα εξακολουθήσει να παραμένει στην επικίνδυνη περιοχή (valley of death) οπότε είτε θα φυτοζωεί είτε τελικά θα κλείσει.

Στο διάγραμμα 3.1 απεικονίζεται ένα από τα εργαλεία ανάλυσης των δυνάμεων που επηρεάζουν την εξέλιξη μιας επιχείρησης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι η αναθεώρηση της στρατηγικής δεν πρέπει να συγχέεται ή να συνδέεται με αλλαγές σε τακτικές, διαδικασίες και επιμέρους στόχους. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν γίνει, επιχειρήσεις που υιοθέτησαν και εφαρμόζουν συστηματικά μοντέλα στρατηγικής διοίκησης, μετασχηματίζονται βαθμιαία σε ένα νέο τύπο επιχειρήσεων που ορισμένοι ακαδημαϊκοί αποκαλούν επιχειρήσεις με στρατηγική εστίαση.

Στις επιχειρήσεις αυτές η στρατηγική είναι στο επίκεντρο όλων των βασικών διοικητικών διαδικασιών και συστημάτων και καθοδηγεί/ προσανατολίζει την καθημερινή λειτουργία και δραστηριότητα σε όλα τα επίπεδα.

### **3.3. Στρατηγική Αλλαγή.**

Η στρατηγική διοίκηση είναι μια διαδικασία ανάλυσης και προγραμματισμού που αφορά το επιχειρησιακό περιβάλλον, τις μοναδικές ικανότητες που παράγουν αξία και το μοντέλο διοίκησης της επιχείρησης, όσο και μια διαδικασία μετασχηματισμού της στρατηγικής σε στρατηγική δράση που συνδέεται με το όραμα και τους στόχους, την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών, την υλοποίηση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της στρατηγικής.

Αντίθετα, διαμέσου της στρατηγικής αλλαγής επιδιώκεται να μετασχηματισθεί η επιχείρηση από τη κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα, σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, προκειμένου να δημιουργηθούν καλύτερες προϋποθέσεις για την επιτυχία της στρατηγικής της. Στο διάγραμμα της 3.2 της επόμενης σελίδας παρουσιάζονται οι βασικοί άξονες της

στρατηγικής διοίκησης δηλαδή η στρατηγική ανάλυση, η στρατηγική επιλογή και η υλοποίηση της στρατηγικής.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ως εκ τούτου, η αλλαγή δεν είναι απλά υπόθεση επιλογής ενός “καλού” μοντέλου ή ενός γενικού οδηγού που μπορεί να εφαρμοσθεί με την ίδια επιτυχία σ’ όλες τις επιχειρήσεις (ανεξάρτητα από το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετά θεωρητικά μοντέλα που έχουν προκύψει ύστερα από επιστημονικές και εμπειρικές παρατηρήσεις, προσεγγίσεις και έρευνες και που σίγουρα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για πρακτικές εφαρμογές).

Δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής, ότι κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της ιδιαίτερα εσωτερικά χαρακτηριστικά (κουλτούρα, πόρους, δυνατότητες) και ότι δραστηριοποιείται και βρίσκεται σε δυναμική σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον, σχέση που επίσης έχει τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν ανταποκρίνονται κατά τον ίδιο τρόπο στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, είτε γιατί αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις αλλαγές αυτές, είτε γιατί έχουν διαφορετικά αντανακλαστικά, είτε ακόμα γιατί έχουν διαφορετικής ποιότητας, κουλτούρας και ικανότητας, διοίκηση και εργαζόμενους.

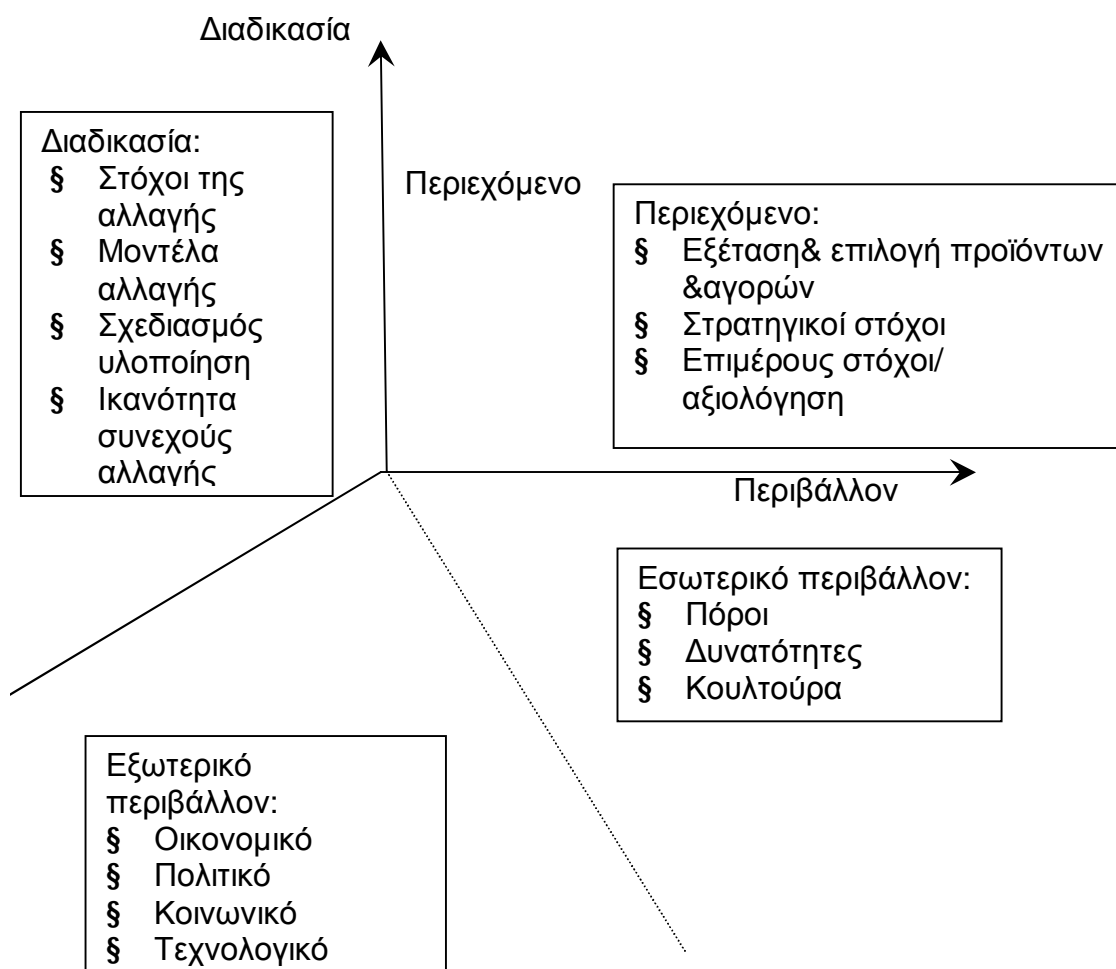
Κατ’ επέκταση, οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή θα παραμείνει στο επίπεδο των προθέσεων, αν δεν λάβει υπ’ όψη της τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά της επιχείρησης στην οποία επιχειρείται η αλλαγή, τόσο στο εσωτερικό της όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Η αλλαγή έχει τρία κύρια συστατικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν:

α) Τη σχέση/ συνάφεια της με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον (οικονομικό/ επιχειρησιακό, πολιτικό και κοινωνικό αφ' ενός και αφ' ετέρου πόρους, δυνατότητες και κουλτούρα).

β) Το είδος/ περιεχόμενο της αλλαγής, αναφορικά με τα προϊόντα και τις αγορές που, δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τη δομή της και τις διαδικασίες της, καθώς και

γ) Τη διαδικασία της αλλαγής (μοντέλο, σχεδιασμός και υλοποίηση, μηχανισμοί κινητοποίησης και διαχείρισης)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3. ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ



Σύμφωνα με άλλα μοντέλα, τα 3 πιο πάνω συστατικά στοιχεία /γνωρίσματα της αλλαγής συνδέονται αντιστοίχως με το γιατί, το ποια και το πώς της αλλαγής και προτείνουν ένα διαγνωστικό πλαίσιο, που αποκαλείται καλειδοσκόπιο της αλλαγής (βλέπε διάγραμμα 3.4.), που μπορεί να χρησιμεύσει τόσο στην στρατηγική ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος (εξωτερικός δακτύλιος) όσο και στον εντοπισμό των (σημερινών) ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της επιχείρησης (ενδιάμεσος δακτύλιος), προκειμένου αφ' ενός να επιλεγεί μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών η διαδικασία/ προσέγγιση της αλλαγής που ταιριάζει στην επιχείρηση και αφ'ετέρου να γίνει δυνατή η διαχείριση της μεταβατικής περιόδου της αλλαγής που έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχή ολοκλήρωση της.

Για να καταστεί εφικτή μία στρατηγικού χαρακτήρα αλλαγή, θα πρέπει να δοθεί έμφαση και προσοχή σε τρεις αρχές ταυτόχρονα:

α) στην πρώτη, που αποκαλείται “οι τρεις δυνάμεις για την αλλαγή” και

που περιλαμβάνει την από πάνω προς τα κάτω(top-down) στρατηγική καθοδήγηση, τον οριζόντιο ανασχεδιασμό όλου του δικτύου των επιχειρησιακών διαδικασιών(με έμφαση στο πως η επιχείρηση εκτελεί τις δραστηριότητές της και όχι στο πώς είναι δομημένη) και στην από κάτω προς τα πάνω(bottom-up) βελτίωση της επίδοσης του προσωπικού (δημιουργία υψηλής επίδοσης ομάδων, που θα είναι υπεύθυνες για συγκεκριμένες δραστηριότητες σ' όλους τους τομείς).

β) στη δεύτερη, που ονομάζεται “οι τρεις φάσεις της αλλαγής” (έναρξη της διαδικασίας αλλαγής, διαχείριση της μεταβατικής περιόδου και παγιοποίηση της αλλαγής με τη βοήθεια

κινήτρων ανάπτυξης του προσωπικού, την ανακατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, τις νέες επιχειρησιακές διαδικασίες και πιθανόν νέα δομή) και

γ) στην τρίτη, που αποκαλείται “Yin και Yang” από την ορολογία των Κομφουκιανών φιλοσόφων και που έχει να κάνει με τα λιγότερο (Soft) και τα περισσότερα ριζικά (Hard) θέματα που θίγει η αλλαγή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4. Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής

Προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας μιας στρατηγικής αλλαγής και να μειωθούν οι αντιδράσεις του προσωπικού απέναντι σ' αυτήν, είναι αναγκαίο οι διοικούντες την επιχείρηση, να κατανοήσουν απόλυτα τη φύση και τη διαδικασία της αλλαγής.

Με βάση τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί, εντοπίζονται δύο αρχέτυπα σχετικά με την αλλαγή, βασισμένα στις απόψεις των ανωτάτου επιπέδου στελεχών διοίκησης(managers):

α) τη θεωρία Ε, σύμφωνα με την οποία η αλλαγή πρέπει να βασίζεται σε οικονομικές αξίες και αποδόσεις (προσέγγιση που περιλαμβάνει ισχυρά οικονομικά κίνητρα, αναδόμηση της επιχείρησης, απολύσεις και παύση των λιγότερο οικονομικών δραστηριοτήτων) και

β) τη θεωρία Ο, σύμφωνα με την οποία η αλλαγή πρέπει να βασίζεται στις δυνατότητες της επιχείρησης (προσέγγιση που περιλαμβάνει αναβάθμιση της επιχειρησιακής κουλτούρας, βελτίωση των ικανοτήτων μέσα από ατομική και επιχειρησιακή μάθηση της διαδικασίας της αλλαγής, επίτευξη ανατροφοδότησης και ύπαρξη ετοιμότητας για νέες αλλαγές).

Ωστόσο, είναι δυνατόν να υπάρξει επιτυχής στρατηγική για την αλλαγή, η οποία να στηρίζεται σε ένα κατάλληλο συνδυασμό και των δύο ανωτέρω θεωριών, (βλέπε Πίνακα 3.1.)

Ο μετασχηματισμός μιας επιχείρησης πρέπει να έχει 5 χαρακτηριστικά:

α) να είναι περιεκτικός, να αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και να αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύνολο λύσεων για τη δομή, τις διαδικασίες, τα συστήματα, το προσωπικό,

τις δραστηριότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις των ατόμων και της επιχείρησης ως σύνολο (διαφορετικά, δεν παράγει ριζικά αποτελέσματα σε ότι αφορά τη στρατηγική και την επίδοση της επιχείρησης).

β) να αποτελεί πρόκληση για ένα νέο στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης.

γ) να οδηγεί σε ριζική αναβάθμιση της επίδοσης της επιχείρησης.

δ) να είναι μοναδικός και βασισμένος στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης αλλά και να προκύπτει από ένα κατάλληλο συνδυασμό στρατηγικής και τακτικών επιλογών.

ε) να δημιουργεί ριζικές αλλαγές στον τρόπο που δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση ως σύνολο.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.

#### ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

Διαστάσεις	Θεωρία Ε	Θεωρία	Συνδυασμός Θεωριών Ε & Ο
Στόχοι	Μεγιστοποίηση αξίας για τους μετόχους	Ανάπτυξη δυνατοτήτων επιχείρησης	Ρητή ενστέρνιση του παραδόξου μεταξύ των οικονομικών αξιών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης
Ηγεσία	Top-down διαχείριση της αλλαγής	Ενθάρρυνση της συμμετοχής του προσωπικού	Από πάνω καθοδήγηση και δέσμευση/ εμπλοκή προσωπικού
Εστίαση	Έμφαση στις δομές και τα συστήματα	Ανάπτυξη επιχειρησιακής κουλτούρας συμπεριφορά και στάση εργαζομένων.	Ταυτόχρονη εστίαση στα hard (δομές & συστήματα) και στα soft (κουλτούρα, ικανότητες) χαρακτηριστικά της επιχείρησης
Διαδικασία	Σχεδιασμός & Εφαρμογή προγραμμάτων	Πειραματισμός και σταδιακή ανάπτυξη	Σχέδιο ενίσχυσης πρωτοβουλιών
Σύστημα Αμοιβής	Κινητοποίηση μέσω οικονομικών κινήτρων	Κινητοποίηση μέσω δεσμεύσεων, χρήση των αμοιβών ως δίκαιη ανταμοιβή	Χρήση κινήτρων για ενίσχυση της αλλαγής & όχι για καθοδήγησή της.
Χρήση Συμβούλων	Ανάλυση προβλημάτων και δρομολόγηση λύσεων με τη βοήθεια Συμβούλων	Χρήση Συμβούλων για υποστήριξη της διοίκησης	Χρήση Συμβούλων ως πηγή εμπειριών/ γνώσεων για ενδυνάμωση του προσωπικού.

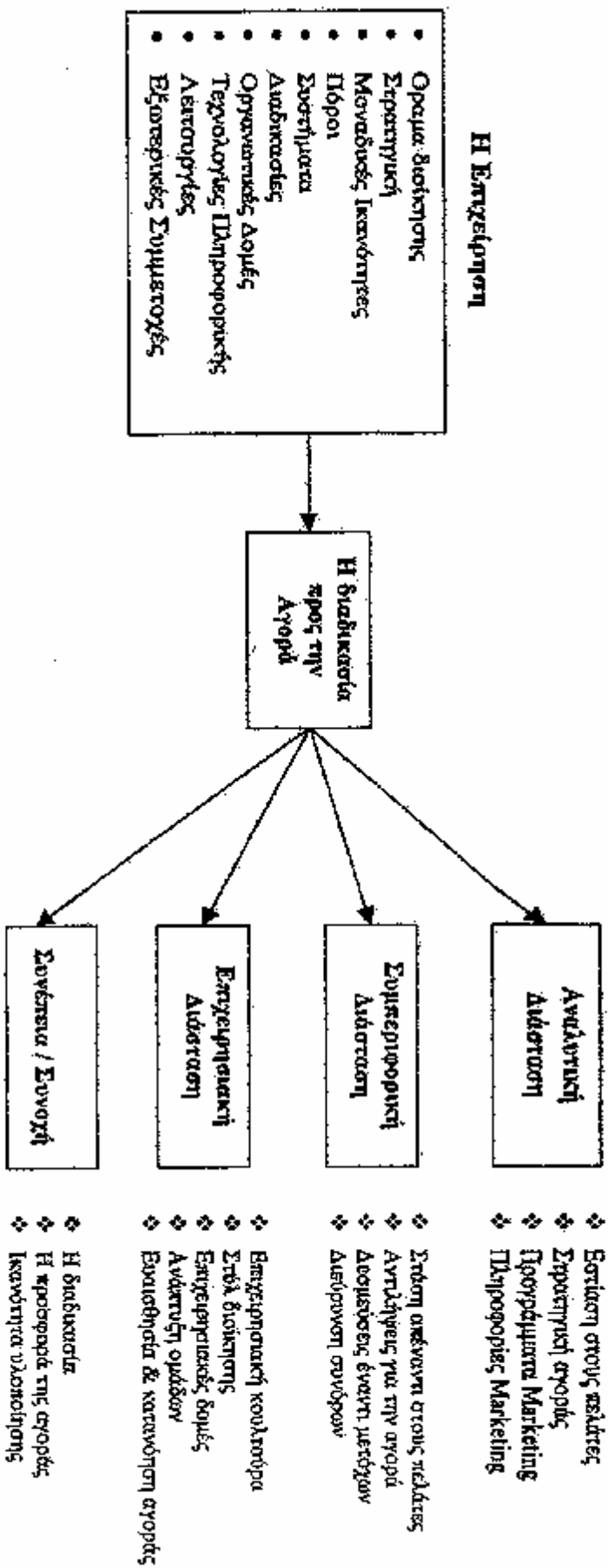
Εκτός από τα πιο πάνω συστατικά γνωρίσματα της αλλαγής, θα πρέπει να διασφαλισθεί και η ύπαρξη τριών ακόμα στοιχείων/ προϋποθέσεων στην επιχείρηση που επιδιώκει τον μετασχηματισμό της: αποτελεσματική ηγεσία, καινοτομία (όχι μόνον στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά κυρίως, στα επιχειρησιακά συστήματα που συνδέονται με την κουλτούρα της εταιρίας) και κλιμάκωση μιας ενεργούς και παραγωγικού χαρακτήρα διαφωνίας, στο εσωτερικό της επιχείρησης (που σημαίνει στη πράξη παραγωγικό διάλογο για την αλλαγή).

Σε ότι αφορά τη διαδικασία μιας μεγάλης αλλαγής στις επιχειρήσεις μπορούμε να διακρίνουμε 5 συγκεκριμένα στάδια:

Αφύπνιση, σύλληψη/ οραματισμός της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης της επιχείρησης, κατάρτιση του περιεχομένου της αλλαγής, επιμονή και συνεχής προσπάθεια για την ολοκλήρωσή της και τέλος, διατήρηση των επιτευγμάτων της αλλαγής.

Ιδιαίτερα χρήσιμα για το σκοπό της παρούσας εργασίας, είναι και τα παρακάτω συμπεράσματα σχετική με την προσανατολισμένη στην αγορά στρατηγική αλλαγή (Market-led Strategic Change).

- Με δεδομένες τις πιέσεις που ασκούνται από την αγορά και τους πελάτες, θα πρέπει να είναι μόνιμος στόχος της επιχείρησης ο όλο και μεγαλύτερος προσανατολισμός της προς την αγορά και η εστίαση στις ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών.
- Τα περισσότερα εμπόδια για να υπάρξει και να ενδυναμώνετε συνεχώς ένας τέτοιος προσανατολισμός/ αλλαγή, δεν συνδέονται με την έλλειψη πληροφοριών για τους πελάτες ή με τους κινδύνους που προέρχονται από τον ανταγωνισμό, αλλά, κυρίως, με τον τρόπο που είναι δομημένη η επιχείρηση, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις αξίες κλειδιά στο εσωτερικό της και γενικά το τρόπο που λειτουργεί και φαίνεται προς τα έξω.
- Η στρατηγική αλλαγή απαιτεί, αλλαγές στην κουλτούρα, ανατροπή του υφισταμένου καθεστώτος(status quo) της αδράνειας, επιτυχή αντιμετώπιση των εμποδίων και της αντίστασης στην αλλαγή, αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και του ελέγχου της λειτουργίας της επιχείρησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ



- Επιτυγχάνοντας το στόχο της μετατροπής της επιχείρησης σε εστιασμένο στην αγορά οργανισμό, ήδη έχει γίνει ένα πολύ σοβαρό βήμα προς την κατεύθυνση της στρατηγικής αλλαγής της επιχείρησης (διάγραμμα 3.5).

Τα λάθη εντοπίζονται σε κάποιο από τα 8 στάδια / βήματα που προτείνονται για τη (συνεχή) αλλαγή των επιχειρήσεων:

α) Στη μη καλλιέργεια αίσθησης επείγουσας ανάγκης για αλλαγή (συνεχής εξέταση αγοράς και του ανταγωνισμού, εκτίμηση κινδύνων ή και ευκαιριών).

β) Στο μη σχηματισμό καθοδηγητικής ομάδας.

γ) Στη μη δημιουργία συγκεκριμένου οράματος (προσανατολισμός της αλλαγής, στρατηγικές για την επίτευξη του οράματος).

δ) Στην κακή επικοινωνία του οράματος και των στρατηγικών στο εσωτερικό της επιχείρησης.

ε) Στη μη ενδυνάμωση της δράσης που πρέπει να είναι εναρμονισμένη με το όραμα και τις στρατηγικές της επιχείρησης (αποκέντρωση εξουσιών & αρμοδιοτήτων, εντοπισμός εμποδίων για την αλλαγή, αλλαγή συστημάτων & δομών που υποσκάπτουν την αλλαγή).

στ) Στη μη ύπαρξη προγραμματισμού για την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων, όπου αυτό είναι δυνατό (όπως ο προγραμματισμός δράσεων για βελτίωση και επίτευξη αυξημένης επίδοσης και η έμπρακτη αναγνώριση εργαζομένων που βελτιώνουν την επίδοσή τους).

ζ) Στη μη ενοποίηση/ δημιουργία βελτιώσεων σε επιχειρησιακό επίπεδο (αλλαγή συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν ταιριάζουν με το όραμα και τη στρατηγική, κίνητρα & ανάπτυξη προσωπικού ).

η) Στη μη θεσμοθέτηση (“παγίωση”) των νέων προσεγγίσεων και του νέου επιχειρησιακού μοντέλου.

### **3.4. Το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard)/Δυνατότητες και Περιορισμοί.**

#### **3.4.1. Παρουσίαση του μοντέλου.**

Το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard), συνελήφθη ως ιδέα και αναπτύχθηκε από τους R. Kaplan και D. Norton στη διάρκεια της δεκαετίας του '90, αρχικά ως ένα εργαλείο μέτρησης της επιχειρησιακής επίδοσης και στη συνέχεια ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης.

Πρόκειται για ένα πλαίσιο που δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να έχει μια συνοπτική μεν, αλλά περιεκτική και σφαιρική εικόνα όλων των παραγόντων-κλειδιά που επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, επιτρέπει και την ευθυγράμμιση της λειτουργίας της επιχείρησης με τη στρατηγική της και τους γενικότερους αντικειμενικούς της σκοπούς.

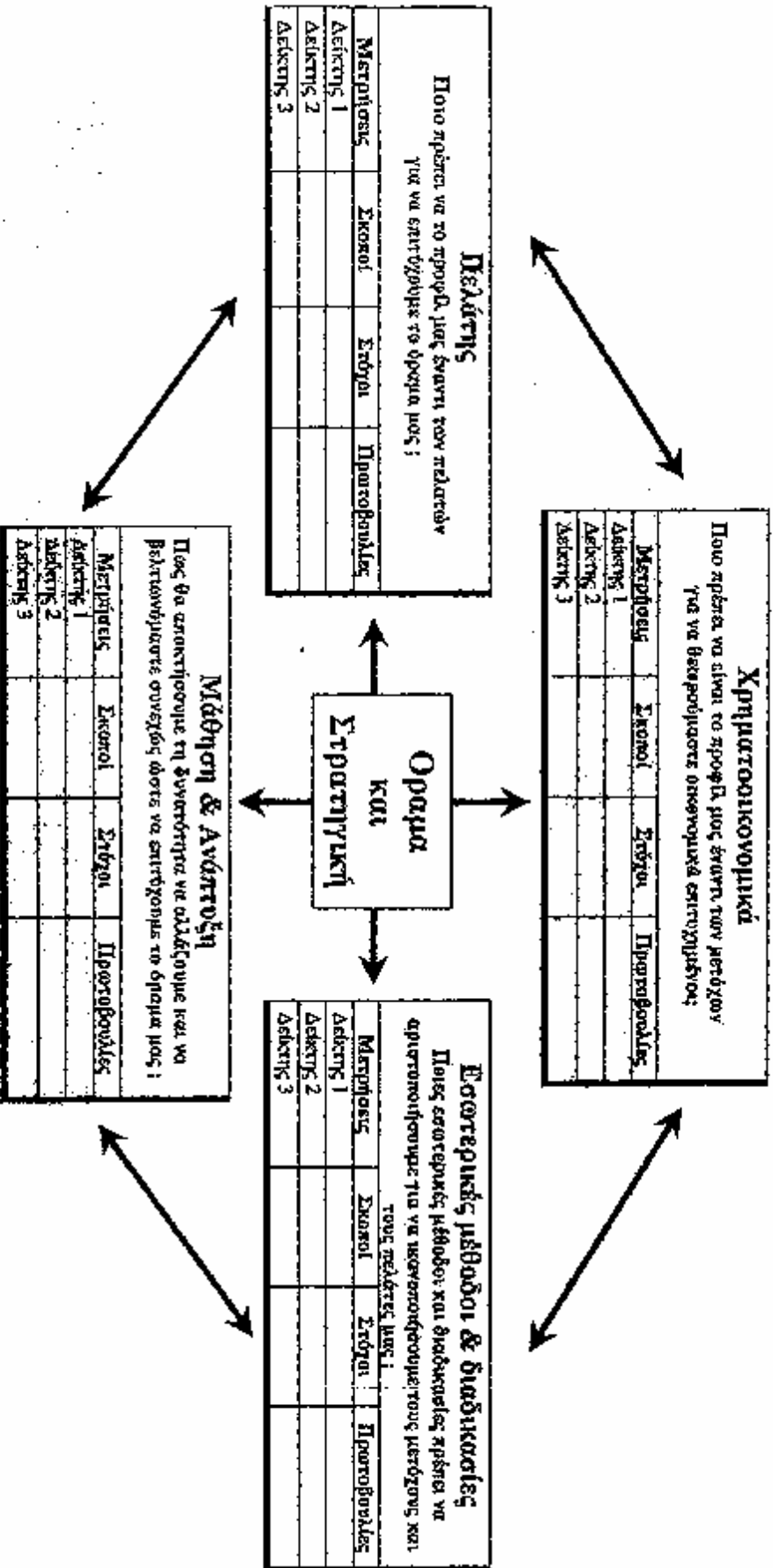
Οι πιο πάνω παράγοντες κλειδιά συνδυάζονται κατάλληλα (τόσο με τους στρατηγικούς σκοπούς όσο και μεταξύ τους) και κατανέμονται με τη μορφή δεικτών μέτρησης της επίδοσης, στις τέσσερις περιοχές/ προοπτικές (perspectives) του μοντέλου που είναι τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο πελάτης, οι εσωτερικές διαδικασίες και η μάθηση και η ανάπτυξη, (βλέπε διάγραμμα 3.6.)

Οι τέσσερις προοπτικές του μοντέλου αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα, τις προσδοκίες/ ενδιαφέροντα των μετόχων της επιχείρησης (χρηματοοικονομικά μεγέθη), των πελατών της καθώς και των εργαζομένων της (εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση & ανάπτυξη), δηλαδή της επιχείρησης ως συνόλου. (22)

Πιο αναλυτικά:

Η προοπτική των χρηματοοικονομικών μεγεθών συνδέεται με τους μεσο και μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και κατά συνέπεια οι δείκτες που θα επιλεγούν προς μέτρηση, θα πρέπει να απεικονίζουν αυτή ακριβώς της διάσταση.

Υπογραμμίζεται ωστόσο ότι για την επιλογή των κατάλληλων δεικτών μέτρησης των χρηματοοικονομικών μεγεθών, ιδιαίτερη σημασία έχει η φάση στην οποία βρίσκεται το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης σε σχέση με το κύκλο ζωής της και τούτο γιατί όπως επισημαίνουν οι δημιουργοί του μοντέλου, είναι διαφορετικοί οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης σε κάθε φάση του κύκλου ζωής όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.2.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6. TO MONTEVO BALANCED SCORECARD.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

### ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Στρατηγικά θέματα				
		Ανάπτυξη & Μίγμα Εισοδήματος	Μείωση Κόστους / Βελτίωση Παραγωγικότητας	Χρήση Παγίων
Επιχειρησιακή Στρατηγική	Ανάπτυξη	Ποσοστό αύξησης πωλήσεων Ποσοστό εισοδήματος από νέα προϊόντα & υπηρεσίες και νέους πελάτες	Εισόδημα ανά εργαζόμενο	Επενδύσεις (ποσοστό επί των πωλήσεων) Έρευνα & Ανάπτυξη (ποσοστό επί των πωλήσεων)
	Διατήρηση θέσης	Μερίδιο αγοράς στην ομάδα στόχο (target group) Ποσοστό εισοδήματος από νέες εφαρμογές / χρήσεις Κερδοφορία προϊόντων και πελατών	Κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό Δείκτες μείωσης κόστους Έμμεσες δαπάνες (ποσοστό επί των πωλήσεων)	Αναλογία κεφαλαίου κίνησης (cash to cash κύκλος) ROCE ανά κατηγορία παγίων Δείκτες χρήσης παγίων
	Συγκομιδή	Κερδοφορία προϊόντων & πελατών Ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών	Κόστος ανά μονάδα (προϊόντος ή υπηρεσίας)	Χρόνος αποπληρωμής Χρόνοι διέλευσης

Η προοπτική του πελάτη, συνδέεται εξ ορισμού με τους πελάτες της επιχείρησης και οι αντίστοιχες μετρήσεις θα πρέπει να απεικονίζουν και να αξιολογούν τις σχέσεις που υπάρχουν μαζί τους.

Συνεπώς στις μετρήσεις αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να περιλαμβάνονται κατάλληλοι (σε σχέση με τη φύση και της ανάγκες της επιχείρησης) δείκτες σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της και τη διατήρησή τους, δείκτες για τη μέτρηση του μεριδίου αγοράς, για την αξία

που δημιουργεί το προϊόν ή η υπηρεσία στους πελάτες καθώς επίσης και δείκτες για την κερδοφορία των πελατών, (βλέπε διάγραμμα 3.7.).

Επειδή συνήθως δεν ενδιαφέρουν στον ίδιο βαθμό την επιχείρηση όλα τα τμήματα της αγοράς, θα πρέπει ύστερα από κατάλληλη τμηματοποίηση της, να επιλεγούν μετρήσεις που θα εστιάζονται στα τμήματα που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Επισημαίνεται ότι μέσα από την παρακολούθηση των δεικτών που είναι συνδεδεμένοι και απορρέουν από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σχετικά με την αγορά και τους πελάτες της, δημιουργούνται προϋποθέσεις τόσο για την υλοποίηση της στρατηγικής της στον τομέα αυτόν, όσο και για την επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων.

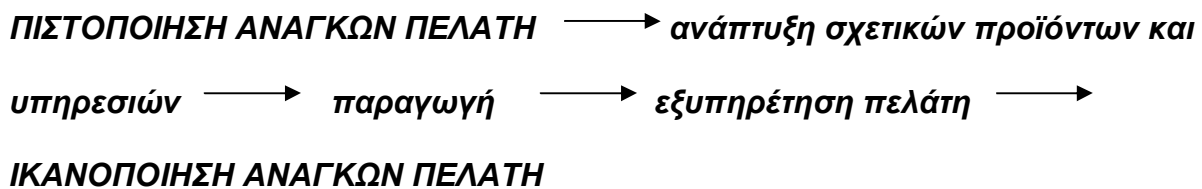
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7 Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ - ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών, συνδέεται με την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει και να αριστοποιεί συνεχώς τις εσωτερικές διαδικασίες, μεθόδους & δραστηριότητες της, προκειμένου να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της. Κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση διατηρεί τους πελάτες της, αποκτά νέους και δημιουργεί ταυτόχρονα προϋποθέσεις για την επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποδόσεων & αποτελεσμάτων, (βλέπε διάγραμμα 3.8.)

Οι δείκτες που πρέπει να επιλεγούν για τη μέτρηση/ αξιολόγηση των εσωτερικών μεθόδων και διαδικασιών της επιχείρησης, πρέπει να αναφέρονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες ικανότητες της (πως παράγει, πως διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, κατά πόσον παρέχονται αποτελεσματικές υπηρεσίες μετά την πώληση-after sale service), όσο και στις περισσότερο μακροχρόνιες ικανότητες της να αναπτύσσει διαρκώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή να βελτιώνει τα υφιστάμενα ή ακόμα και να βελτιώνει τις ίδιες τις εσωτερικές της διαδικασίες.

Συνεπώς, η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών στο μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard), αφορά και την περίπτωση της στρατηγικής αλλαγής, δεδομένου ότι αξιολογεί τις εσωτερικές δραστηριότητες και ικανότητες της επιχείρησης και επομένως θα μπορούσε να συμπεριλάβει και τις δραστηριότητες/ διαδικασίες που αφορούν και εντάσσονται στο πρόγραμμα της αλλαγής.





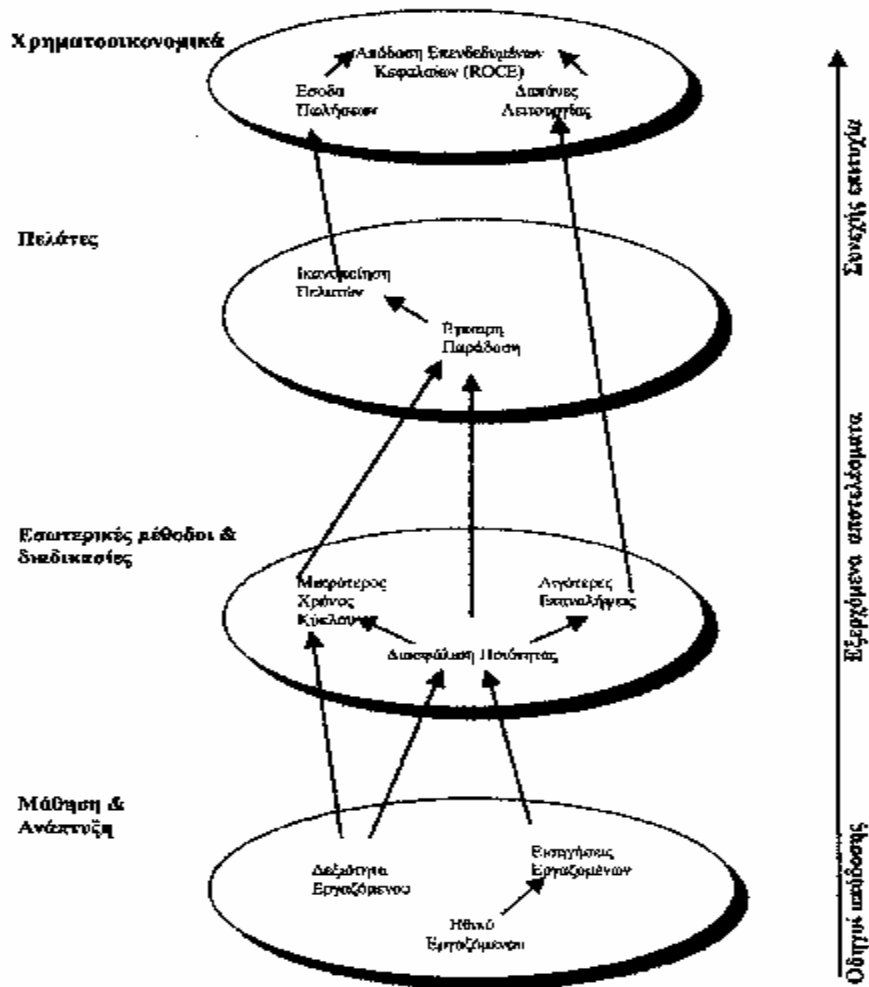
### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.8 Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ / ΜΕΘΟΔΩΝ

Τέλος, η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης, αναφέρεται στην ικανότητα και τις προϋποθέσεις που πρέπει να δημιουργήσει η επιχείρηση, προκειμένου να μπορεί να δημιουργεί και να διαχέει τη γνώση στο εσωτερικό της και κατ' επέκταση να αλλάξει το τρόπο που συμπεριφέρεται και ασκεί τις δραστηριότητες της.

Συνδέεται συνεπώς με τις δεξιότητες, τη γνώση και τις δυνατότητες που υπάρχουν στο εσωτερικό της επιχείρησης και κατ' επέκταση με το κατά πόσον μπορεί να αντιληφθεί τις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον της και να προσαρμοσθεί/ ευθυγραμμισθεί με τους ισχύοντες κάθε φορά στρατηγικούς της στόχους, δηλαδή με την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει διαρκώς αξία για τους πελάτες της και τους μετόχους της. Η επιχειρησιακή μάθηση και ανάπτυξη συνδέεται ως εκ τούτου με τις ικανότητες των εργαζομένων, τα τεχνολογικά/ πληροφοριακά συστήματα και το “μαθησιακό” κλίμα της επιχείρησης, (βλέπε διάγραμμα 3.9). Για να επιτευχθεί υψηλή επίδοση, απαιτείται να εντοπισθούν τα κενά που υπάρχουν μεταξύ των

υφιστάμενων δυνατοτήτων της επιχείρησης και των μελλοντικών επιθυμητών δυνατοτήτων της και να προωθηθούν προγράμματα και δράσεις που να αφορούν την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, την συνεχή μάθηση και την υιοθέτηση κατάλληλων τεχνολογιών πληροφορικής και συστημάτων.

Οι μετρήσεις στον εν λόγω τομέα, θα πρέπει να αφορούν τους εργαζόμενους (ικανοποίηση εργαζομένων, διατήρηση τους, παραγωγικότητα εργαζομένων, εκπαίδευση και δεξιότητες τους), τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης (διαθεσιμότητα όλων των αναγκαίων και σημαντικών πληροφοριών τόσο για τους πελάτες όσο και για το εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις και δράσεις κάθε φορά) και το εσωτερικό κλίμα για δράση (σύνδεση κινήτρων προσωπικού με την επίτευξη αυξημένης επιχειρησιακής επίδοσης, ανάπτυξη διαδικασιών που εξυπηρετούν τις επιθυμητές μελλοντικές δυνατότητες της επιχείρησης/ ενθάρρυνση της συμμετοχής και της εμπλοκής των εργαζομένων στη βελτίωση των καθημερινών διαδικασιών λειτουργίας).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.9 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Με βάση την πιο πάνω περιγραφή του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει ότι οι μετρήσεις κατάλληλα επιλεγμένων δεικτών οικονομικής αλλά και μη οικονομικής φύσεως μπορούν πράγματι να δώσουν μια συνολική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης.

Τέτοιου είδους μετρήσεις ελάμβαναν χώρα στις επιχειρήσεις εδώ και πολλές δεκαετίες. Αυτό που διαφοροποιεί το Balanced Scorecard είναι το γεγονός ότι οι μετρήσεις αυτές δεν είναι ούτε τυχαίες ούτε αποτελούν ένα απλό άθροισμα.

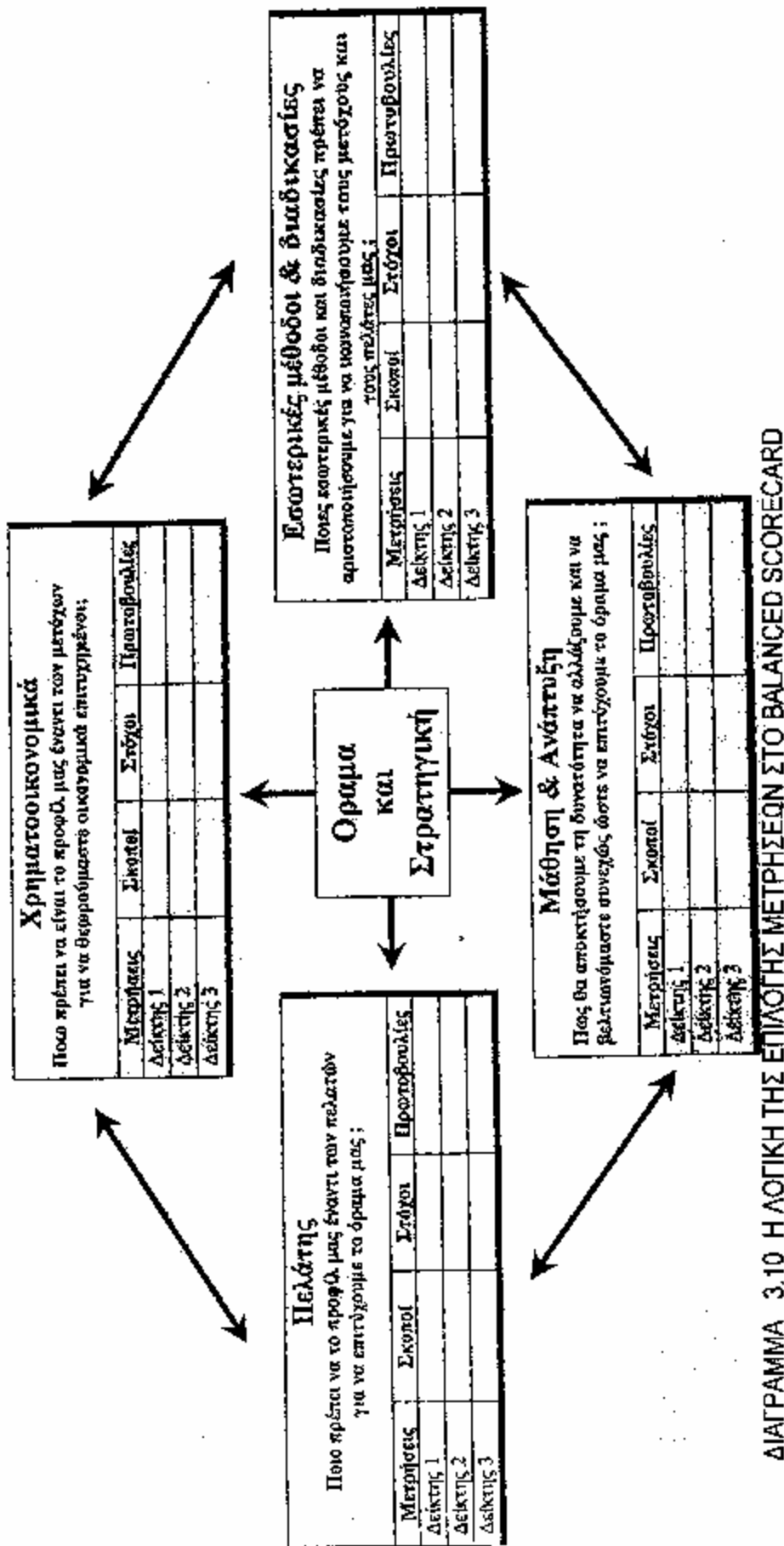
Σ' ένα κατάλληλα δομημένο μοντέλο Balanced Scorecard, οι μετρήσεις θα πρέπει όχι μόνον να αντανakλούν τη στρατηγική της επιχείρησης (ή κάποιας επιμέρους επιχειρηματικής μονάδας-SBU αυτής), αλλά και να προσδιορίζουν μια αλληλουχία μεταβλητών κατάλληλα διασυνδεδεμένων μεταξύ τους στη βάση σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Κάθε μεταβλητή που επιλέχθηκε κατ' αυτόν τον τρόπο για να εισαχθεί στο Balanced Scorecard προς μέτρηση, αντιπροσωπεύει ένα κρίκο σε μια αλυσίδα που κατασκευάσθηκε εξ ολοκλήρου με αυτή τη λογική, τις σχέσεις δηλ. αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των διαφόρων κρίσιμων για τη στρατηγική της επιχείρησης μεταβλητών, (βλέπε διάγραμμα 3.10.)

Σε ότι αφορά αυτές καθ' εαυτές τις μεταβλητές (άρα και τις συνακόλουθες μετρήσεις), θα πρέπει να αναφέρονται σε δείκτες τόσο των αποτελεσμάτων (lagging indicators), όσο και των οδηγών της επίδοσης (leading indicators).

Ο λόγος επιλογής ενός τέτοιου μίγματος δεικτών είναι γιατί ενώ τα αποτελέσματα (όπως π.χ. η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, η παραγωγικότητα, η διατήρηση

πελατών κλπ.) συνδέονται και παρέχουν ενδείξεις για το αν υπηρετούνται οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι καθώς και για το αν βραχυπρόθεσμες προσπάθειες είχαν θετικά αποτελέσματα, δεν επαρκούν όμως από μόνα τους για να καθοδηγήσουν την επιχείρηση και ιδιαίτερα τα επιμέρους τμήματα της σχετικά με το πώς θα επιτευχθούν μελλοντικά καλύτερα αποτελέσματα. Συνεπώς δεν συμβάλλουν από μόνα τους στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή κάποιο τμήμα της και για το λόγο αυτό απαιτείται και μέτρηση δεικτών-οδηγών της επίδοσης.

Κατά τον ίδιο τρόπο αν σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης χρησιμοποιηθούν μόνον δείκτες που αφορούν τους οδηγούς επίδοσης (όπως π.χ. ο κύκλος παραγωγής, ο κύκλος ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κλπ.) μπορούν μεν να οδηγήσουν σε βελτίωση του τρόπου που δραστηριοποιείται το συγκεκριμένο τμήμα, δεν παρέχουν όμως ενδείξεις για το αν επιτυγχάνονται οι γενικότεροι στόχοι στον τομέα των πελατών ή αν ενισχύεται η χρηματοοικονομική θέση και επίδοση της επιχείρησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.10 Η ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ BALANCED SCORECARD

Με άλλα λόγια οι δείκτες που θα επιλεγούν προς μέτρηση θα πρέπει να είναι τέτοιοι, ώστε συνδυαζόμενοι να δείχνουν τόσο αν υποστηρίζονται βραχυπρόθεσμα οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης όσο και τι πρέπει να γίνει σήμερα στην επιχείρηση για να δημιουργείται συνεχώς αξία στο μέλλον.

**3.4.2 Λόγοι επιλογής του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης Balanced Scorecard / Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και περιορισμοί σε σύγκριση με άλλα “παραδοσιακά” μοντέλα διοίκησης και μέτρησης της επίδοσης.**

**Το μοντέλο Balanced Scorecard ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης.**

Απ’ όσα αναπτύχθηκαν προηγουμένως κατά την παρουσίαση του μοντέλου, γίνεται φανερό ότι το μοντέλο Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη μετατροπή του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης σε συγκεκριμένους στρατηγικού χαρακτήρα στόχους και μετρήσεις ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην επικοινωνία της στρατηγικής με τη βοήθεια των μετρήσεων που πληροφορούν τους εργαζόμενους για τους παράγοντες-κλειδιά επιτυχίας της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, το μοντέλο Balanced Scorecard συμβάλλει στην ενίσχυση του διαλόγου γύρω από τη στρατηγική της επιχείρησης και αλλάζει το πρότυπο και τη φιλοσοφία διοίκησης της, μετατοπίζοντας την έμφαση και το ενδιαφέρον από τα

(οικονομικά) αποτελέσματα στους στρατηγικούς στόχους και στους παράγοντες που συμβάλλουν στην υλοποίησή τους.

Στην πραγματικότητα αυτή ακριβώς ήταν και η ανάγκη που επέβαλε την ανάπτυξη του μοντέλου, δεδομένου ότι οι οικονομικές μετρήσεις μέσω του παραδοσιακού χρηματοοικονομικού και λογιστικού μοντέλου της εσωτερικής στρατηγικής ανάλυσης (που κατ' ανάγκη βασίζονται στο παρελθόν) δεν επαρκούσαν πλέον, ούτε ήταν κατάλληλες για να καθοδηγήσουν και να αξιολογήσουν τη δράση και την πορεία της επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Σήμερα υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετες μετρήσεις που θα αφορούν (πέραν από τους οικονομικούς δείκτες) και άλλους δείκτες για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς της επίδοσης της επιχείρησης, που συνδέονται δηλαδή, με την ικανότητα της και τις δυνατότητες της να δημιουργήσει πιστότητα και ικανοποίηση πελατών, να αναπτύσσει καινοτομίες στην παραγωγή και τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών, να υιοθετεί αποτελεσματικές δομές και συστήματα συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων και των τεχνολογιών πληροφορικής, να υποκινεί τους εργαζομένους της και να δημιουργεί/ διαχέει τη γνώση στο εσωτερικό της.

Συνεπώς, το μοντέλο Balanced Scorecard όπως επισημαίνουν και οι δημιουργοί του, αποτελεί κάτι περισσότερο από ένα τακτικό ή λειτουργικό σύστημα μετρήσεων και ελέγχου. Αποτελεί ένα αποτελεσματικό σύστημα στρατηγικής διοίκησης κατάλληλο για τη διαχείριση της στρατηγικής της επιχείρησης, (βλέπε διάγραμμα 3.11)



Η καινοτομία και η υπεροχή του μοντέλου, πηγάζει από την ίδια την μεθοδολογία που εισάγει όταν χρησιμοποιείται ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή, τη συλλογή στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριών, τον έλεγχο υποθέσεων, τη στρατηγική μάθηση και την ανατροφοδότηση/ αναπροσαρμογή της στρατηγικής (double-loop learning κατά τον Chris Argyris), που είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η μεγιστοποίηση των πλεονεκτημάτων από την εφαρμογή του μοντέλου ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης, επέρχεται όταν αυτό εφαρμοσθεί (κατάλληλα προσαρμοσμένο σε ότι αφορά την αποστολή και τη θέση) σε όλα τις επιμέρους στρατηγικές μονάδες-SBUs της επιχείρησης, αλλά και σε ατομικό επίπεδο.

Οι δημιουργοί του μοντέλου, ύστερα από έρευνες σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το μοντέλο Balanced Scorecard, συμπεραίνουν ότι οι επιχειρήσεις που σχεδίασαν και εφάρμοσαν σωστά το εν λόγω μοντέλο μετασχηματίστηκαν σε επιχειρήσεις με στρατηγική εστίαση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.11. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BALANCED SCORECARD ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Σε ότι αφορά τέλος το βαθμό χρησιμότητας του εν λόγω μοντέλου, θα πρέπει να διευκρινισθεί, ότι αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τη δυναμική κατάσταση και την ανταγωνιστική θέση που βρίσκεται σε μια δεδομένη στιγμή κάθε επιχείρηση. Έτσι, η εφαρμογή του μοντέλου αναλόγως των ανωτέρω χαρακτηριστικών μπορεί να δώσει μεγιστοποιημένα οφέλη σε μια ή περισσότερες από τις 4 προοπτικές.

### **§ Το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard), ως σύστημα καθοδήγησης και διαχείρισης της αλλαγής.**

Στην περίπτωση που, για κάποιο λόγο, το περιβάλλον (εξωτερικό ή και εσωτερικό) επιβάλλει την ανάγκη για στρατηγική αλλαγή σε μια επιχείρηση, τότε αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η ικανότητα της ηγεσίας της, να εντοπίσει τα κενά που υπάρχουν μεταξύ της σημερινής κατάστασης και της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης που πρέπει να βρεθεί η επιχείρηση, ώστε να δρομολογήσει τις κατάλληλες ενέργειες για την επίτευξη της αλλαγής.

Απ' αυτήν την άποψη το μοντέλο Balanced Scorecard (παρ' όλο που δεν αναπτύχθηκε ως ένα ακόμα μοντέλο αλλαγής), είναι κατάλληλο και μπορεί, εφ' όσον δομηθεί και χρησιμοποιηθεί ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης, να καθοδηγήσει και την απαιτούμενη αλλαγή σε μια επιχείρηση, αφού από τη φύση του και τη βασική του φιλοσοφία, απαιτεί τη μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής της (που σηματοδοτεί κυρίως την μελλοντική επιθυμητή κατάσταση) σε συγκεκριμένους στόχους, που εφόσον επιτευχθούν συνεπάγονται το μετασχηματισμό της επιχείρησης.

Όπως επισημαίνουν και οι δημιουργοί του, το μοντέλο Balanced Scorecard παρέχει/ εξασφαλίζει το πλαίσιο που απαιτείται για τη δρομολόγηση προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης (TQM, CIP, KAIZEN), ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (re-engineering) και μετασχηματισμού της επιχείρησης, ακριβώς γιατί τα προγράμματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν μέρος και να προκύπτουν άμεσα από τις επιλεγόμενες κάθε φορά νέες στρατηγικές κατευθύνσεις στα πλαίσια της χρήσης του μοντέλου ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης.

Επειδή δύο από τις 4 προοπτικές του Balanced Scorecard συνδέονται με τις εσωτερικές μεθόδους/ διαδικασίες και με την οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη, δηλ. έχουν άμεση σχέση με τις αποκαλούμενες “τρεις δυνάμεις της αλλαγής”, είναι εμφανές ότι το μοντέλο μπορεί κάλλιστα να χρησιμοποιηθεί για να προωθήσει τις αναγκαίες αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Εξ' άλλου, οι μετρήσεις δεικτών αποτελεσμάτων και οδηγιών της επίδοσης της επιχείρησης, μπορούν να παράσχουν ασφαλείς ενδείξεις τόσο για την πορεία του προγράμματος της αλλαγής, όσο και για την ποιότητα και το περιεχόμενο της, σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί.

Μ' αυτή την έννοια το μοντέλο Balanced Scorecard μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη διαχείριση “των τριών φάσεων της αλλαγής” (έναρξη αλλαγής, διαχείριση μεταβατικής περιόδου και παγιοποίηση της αλλαγής).

Η υιοθέτηση και η χρήση του μοντέλου Balanced Scorecard σε μια επιχείρηση, σημαίνει αφ' εαυτής, ότι η ανώτατη διοίκηση της κατανοεί και αναγνωρίζει τη

σημασία ύπαρξης στρατηγικών εργαλείων, για τη διασφάλιση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η χρήση του μοντέλου Balanced Scorecard ως εργαλείου για την καθοδήγηση και διαχείριση της αλλαγής είναι δυνατή, αφού εξ ορισμού ενισχύει το στρατηγικό διάλογο εντός της επιχείρησης, συμβάλει στην κατανόηση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης (άρα και των αλλαγών που απαιτούνται), επιτρέπει και προωθεί τη στρατηγική μάθηση και την ανατροφοδότηση της στρατηγικής και απεικονίζει το βαθμό υλοποίησης των στρατηγικών στόχων μέσα από τη μέτρηση της επίδοσης.

### **§ Πλεονεκτήματα του μοντέλου Balanced Scorecard σε σύγκριση με άλλα μοντέλα διοίκησης και μέτρησης της επίδοσης.**

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου Balanced Scorecard σε σύγκριση με το παραδοσιακό μοντέλο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης και λογιστικής, έχουν ήδη αναφερθεί προηγουμένως.

Σε ότι αφορά άλλα μοντέλα και εργαλεία (παλαιότερα ή και πιο σύγχρονα) που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για διοίκηση, έλεγχο και βελτίωσης της επίδοσης τους, όπως το Total Quality Management, JIT, Activity-base Cost management, Management by Objectives, Re-engineering κλπ., χωρίς να παραγνωρίζεται στο ελάχιστο η σημασία τους και η εξαιρετική σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμότητα τους, θα μπορούσε κανείς να κάνει την ακόλουθη γενική παρατήρηση:

Σε αντίθεση με το Balanced Scorecard, τα περισσότερα εξ αυτών παρουσιάζουν έλλειψη μιας συστηματικής μεθόδου για την υλοποίηση και την ανατροφοδότηση της στρατηγικής, επειδή ακριβώς στοχεύουν στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης μέσα σε ένα συγκεκριμένο πρότυπο που δεν αμφισβητείται.

Τα εργαλεία αυτά εστιάζουν περισσότερο σε μεμονωμένες παρεμβάσεις και βελτιώσεις στις υφιστάμενες διαδικασίες, μεθόδους και δραστηριότητες, συχνά περιορισμένης εμβέλειας ή/ και τοπικής πολλές φορές έκτασης, που μπορεί μεν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα, στο χρόνο παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, στην παραγωγικότητα και τα κόστη, δεν είναι όμως ικανές να οδηγήσουν σε αλλαγή του προτύπου που πιθανόν απαιτείται ώστε να διασφαλισθεί η ύπαρξη διακριτού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει κατεξοχήν μέσα από την ανάδειξη και τοποθέτηση στο επίκεντρο της προσοχής της επιχείρησης, όλων των κρίσιμων και πραγματικά στρατηγικού χαρακτήρα μεθόδων και δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένης της μάθησης και της ανάπτυξης) που εφ' όσον καταστεί δυνατόν να ασκούνται κατά τρόπο μοναδικό και μη αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές της, διασφαλίζεται και η επιτυχία της στρατηγικής της.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.12 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ TABLEAU DE BORD

Το μοντέλο Balanced Scorecard υπό την προϋπόθεση ότι έχει σχεδιασθεί και εφαρμόζεται σωστά, μπορεί να εξασφαλίσει τα ανωτέρω, ενώ ταυτόχρονα μπορεί και να χρησιμοποιήσει κάποια από τα εργαλεία που αναφέρθηκαν προηγουμένως για την αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών & μεθόδων.

Το μοντέλο Balanced Scorecard, ως σύστημα διοίκησης και μέτρησης της επίδοσης, προσομοιάζει περισσότερο από άποψη φιλοσοφίας με το γαλλικό μοντέλο Tableau de Bord (βλέπε διάγραμμα 3.12) που μπορεί να δώσει σε κάθε διοικητικό στέλεχος (manager) μια σφαιρική εικόνα της επίδοσης του τμήματος του καθώς και της επίδοσης της ευρύτερης μονάδας στην οποία ανήκει το τμήμα, μέσω του προσδιορισμού των κρίσιμων για την επιτυχία παραγόντων (Key Success Factors - KSF) και της μέτρησης των κρίσιμων δεικτών επίδοσης (Key Performance Indicators-KPI), επιτυγχάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο, τη διασύνδεση όλων των τμημάτων και επιπέδων στη βάση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης.

Παρ' όλες όμως τις ομοιότητες, ερευνητές εντοπίζουν κάποιες αδυναμίες στο μοντέλο Tableau de Bord σε σύγκριση με το μοντέλο Balanced Scorecard όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι δίνει αρκετά μεγάλη έμφαση στους χρηματοοικονομικούς δείκτες, ότι περιέχει μικρό αριθμό μη οικονομικών δεικτών, ότι είναι πιο πολύπλοκο λόγω της σύνδεσης και παράθεσης δεικτών και άλλων SBUs, ότι οι δείκτες αφορούν και είναι προσανατολισμένοι περισσότερο στο εσωτερικό της επιχείρησης και επομένως δεν δίνεται η αναγκαία έμφαση στους πελάτες και ακόμα ότι το μοντέλο χρησιμοποιείται περισσότερο ως σύστημα αναφορών, παρά ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης.



## § Αδυναμίες και περιορισμοί του Balanced Scorecard.

Το μοντέλο Balanced Scorecard, έχει δεχθεί και κριτικές, για ορισμένες αδυναμίες του ή/ και κάποιους περιορισμούς που έχει στην εφαρμογή του.

Μία πρώτη κριτική, αφορά στο γεγονός ότι το μοντέλο υποθέτει πως το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης είναι απόλυτα γνωστή & καθορισμένη από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και ότι προωθείται από πάνω προς τα κάτω (top-down) μέσω μιας πολύ τυποποιημένης διαδικασίας, αντί να διαμορφώνεται (η στρατηγική) μέσω μιας πιο συλλογικής, αναλυτικής και ορθολογικής διαδικασίας, οπότε και θα πολλαπλασιαζόταν οι πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης της.

Μια δεύτερη κριτική αφορά στην περίπτωση που το μοντέλο χρησιμοποιείται ως σύστημα στρατηγικού ελέγχου. Επειδή στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται και διοικητικά στελέχη (managers) χαμηλότερων επιπέδων, πολλοί απ' τους οποίους δεν είναι εξοικειωμένοι με τέτοιου είδους τεχνικές, δεν επιτυγχάνεται πάντοτε το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος & η ανατροφοδότηση της στρατηγικής.

Με τις πιο πάνω αδυναμίες του Balanced Scorecard συνδέεται και ένας έμμεσος κίνδυνος που πάντα ελλοχεύει: να μετατραπεί τελικά το εν λόγω μοντέλο από σύστημα μέτρησης της επίδοσης και σύστημα στρατηγικής διοίκησης, σε ένα απλό σύστημα αναφορών προς τη διοίκηση.

Τέλος, σε ότι αφορά τους περιορισμούς που υπάρχουν ή συνδέονται με τη βασική φιλοσοφία, δομή και δυναμική του μοντέλου, αυτοί εντοπίζονται στο γεγονός ότι το

μοντέλο δεν περιλαμβάνει κάποια από τα μεγάλης σημασίας ενδιαφερόμενα για την επιχείρηση μέρη(Stakeholders), όπως για παράδειγμα είναι οι προμηθευτές ή ακόμα στο γεγονός ότι δεν συνδέει τις συνέπειες που έχει η παρουσία και η λειτουργία της επιχείρησης με την απασχόληση, τις τοπικές κοινωνίες, το περιβάλλον και τη δημόσια υγεία και ασφάλεια.

Επίσης, δεν συμπεριλαμβάνει τη διοίκηση και τον έλεγχο έργων μεγάλης έκτασης και σπουδαιότητας για την επιχείρηση, που είτε βρίσκονται σε εξέλιξη είτε προγραμματίζονται να γίνουν και που όπως είναι φυσικό η έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίησή τους, έχει ιδιαίτερη σημασία για τη μελλοντική επίδοση της επιχείρησης.

1. . PR V. SHALMAN, The new Economy is stronger than you think, HARVARD BUSINESS REVIEW, November- December 1999, σελ. 99-106
2. PR C. PRAHALAND & V. RAMASWAMY, Co-opting Customer Competence, HARVARD BUSINESS REVIEW, January- February 2000, σελ. 79-87
3. G. STALK, P EVANS, L SHULMAN, Competing on capabilities, the new rules of corporate strategy, HARVARD BUSINESS REVIEW, HBR on Corporate Strategy, 1999, σελ 171-204
4. PR C. MONTGOMERY & D. COLLIS, Creating Corporate Advantage, HARVARD BUSINESS REVIEW, HBR on Corporate Strategy, 1999, σελ 24-26
5. PR C. PRAHALAND & G. HAMMEL, The core Competence of the Corporation, HARVARD BUSINESS REVIEW, May-June 1990, σελ 79-91
6. PR R. BURGELMAN & A. GROVE, Strategic Dissonance, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL38, No2, 1996, σελ 8-28.
7. PR G. HAMEL, Strategy as Revolution, HARVARD BUSINESS REVIEW, July-August 1996, σελ 69-82
8. PR R KAPLAN, D. NORTON, The Strategic Focused Organization, 1998, σελ1-7

9. PR R. MATTEWS & V. OLERAM, Strategic Management, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, 1998, σελ. 2.12-2.22 & 3.1-3.6
10. A. PETTITGREW & R. WHIPP, Managing Change For Competitive Success, BLACKWELL PUBLISHERS, 1991, σελ 30-35
11. J. BALOGUN, V. HOPE HAILY, PR G. JOHNSON & K. SCHOLLES, Exploring Strategic Change, PRENTICE HALL EUROPE, σελ. 1999, σελ. 3-6 & 14-15
12. M. ORGLAND & G. VON KROGH, Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, Vol. 16, No1, February 1998, σελ. 31-38.
13. PR M. BEER & N. NOHRIA, Cracking the code of change, HARVARD BUSINESS REVIEW, May- June 2000, σελ. 133-141.
14. P. TAFFINDER, Big Change, a route map for corporate transformation, JOHN WILEY & SONS, 1998, σελ. 38-62
15. CH. HAMPDEN-TURNER & F. TROMPENAARS, Building Cross –Cross Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values, JOHN WILEY & SONS, σελ. 4-12.

#### **4- Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕΡΙΟΥ (ΔΕΠΑ) Α.Ε.**

Έχοντας επισημάνει (στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας) τις εξελίξεις και τις αλλαγές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια στο χώρο της ενέργειας και εντοπίσει την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον με τη συστηματική χρήση μοντέλων και εργαλείων στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης της αλλαγής, θα προβούμε στη συνέχεια σε μια αναλυτική περιγραφή του κλάδου του Φυσικού Αερίου στην Ευρώπη, καθώς και της Δημόσιας Επιχείρησης Αερίου (ΔΕΠΑ) Α.Ε., της οποίας το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) στοχεύουμε να αναπτύξουμε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής. Οι λόγοι που μας αναγκάζουν να περιγράψουμε τον κλάδο του Φυσικού Αερίου στην Ευρώπη και όχι στην Ελλάδα είναι αφ' ενός το μονοπώλιο του υφίσταται επί του παρόντος στη χώρα μας και αφ' ετέρου οι εξελίξεις που υπάρχουν σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για τη δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς και στο τομέα του αερίου.

#### **4.1. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.**

##### **4.1.1. Το Φυσικό Αέριο στην Ευρώπη.**

Η μαζική στροφή της Ευρώπης προς το Φυσικό Αέριο συντελέσθηκε τη δεκαετία του 70, σε μια προσπάθεια των ευρωπαϊκών χωρών να μειώσουν την εξάρτησή τους από το πετρέλαιο και να προστατεύσουν τις οικονομίες τους από την τυχόν επανάληψη μιας νέας πετρελαϊκής κρίσης, όμοιας με εκείνες του 1973 και του 1979.

Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής επιλογής για διαφοροποίηση των μορφών και των πηγών ενέργειας από τις Ευρωπαϊκές και γενικά από τις ανεπτυγμένες χώρες, είχε ως αποτέλεσμα τη θεαματική αύξηση της ζήτησης του Φυσικού Αερίου στην Δυτική Ευρώπη, που στην περίοδο 1970-2000 υπερτετραπλασιάσθηκε.

Πέραν βεβαίως αυτής της στρατηγικής επιλογής για μείωση της εξάρτησης από το πετρέλαιο και για διαφοροποίηση των πηγών και των μορφών της ενέργειας, υπάρχουν και άλλοι λόγοι που συμβάλουν στη μεγάλη αύξηση της ζήτησης του Φυσικού Αερίου όπως:

- α) Τα χαρακτηριστικά του τα οποία το κατατάσσουν ως ένα από τα πιο εύχρηστα, αποδοτικά και ταυτόχρονα φιλικά προς το περιβάλλον καύσιμα.
- β) Η ύπαρξη σημαντικών βεβαιωμένων αποθεμάτων που φτάνουν τα 145 τρισεκατομμύρια κυβικά μέτρα και που υπολογίζεται ότι επαρκούν για 65 τουλάχιστον χρόνια, όταν ο αντίστοιχος χρόνος για το πετρέλαιο είναι μόλις 45 χρόνια.
- γ) Η αύξηση της περιβαλλοντικής ανησυχίας των Κυβερνήσεων και των κοινωνιών.
- δ) Η διαρκώς αυξανόμενη χρήση του Φυσικού Αερίου στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.
- ε) Η ανάπτυξη νέων τεχνολογικών εφαρμογών με χρήση Φυσικού Αερίου όπως π.χ. τα συστήματα συμπαραγωγής ηλεκτρισμού και θερμότητας, ο κλιματισμός χώρων, η κίνηση αυτοκινήτων κλπ.

Οι επιχειρήσεις αερίου στις χώρες της Ευρώπης (που μέχρι πριν λίγα χρόνια τουλάχιστον ήταν στην πλειοψηφία τους κρατικά μονοπώλια), ακριβώς λόγω της έντονης ζήτησης του Φυσικού Αερίου, γνώρισαν ραγδαία ανάπτυξη και απέκτησαν τεράστια ισχύ και μέγεθος.

Για πολλά χρόνια υπήρχε η αντίληψη ότι το Φυσικό Αέριο ανήκε μάλλον στην κατηγορία των αγαθών και επομένως και οι αντίστοιχες επιχειρήσεις

εντασσόταν, μαζί με εκείνες του νερού και του ηλεκτρισμού, στην κατηγορία των επιχειρήσεων κοινής ωφελείας.

Τα τελευταία χρόνια ωστόσο η αντίληψη αυτή έχει αναθεωρηθεί ριζικά. Η απελευθέρωση των αγορών και η συνεχώς αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού, δημιουργούν νέες συνθήκες και επιφέρουν σημαντικές αλλαγές και στον κλάδο του Φυσικού Αερίου.

Οι επιχειρήσεις αερίου πιεζόμενες από το γενικότερο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό & τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζουν τις στρατηγικές τους και τις εσωτερικές τους δομές, ιδιωτικοποιούνται διεθνοποιούνται, συμμαχούν και συγχωνεύονται, προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους, να γίνουν πιο αποτελεσματικές και να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών τους.

#### **4.1.2. Ζήτηση και προσφορά Φυσικού Αερίου στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.**

##### **Παρούσα κατάσταση**

Με βάση τα τελευταία διαθέσιμα επίσημα στοιχεία, η συνολική κατανάλωση αερίου στις 15 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έφτασε είναι περίπου 360 δις. κυβικά μέτρα (bcm).



Το 85% περίπου από την πιο πάνω ποσότητα αερίου καταναλώνεται σε 5 μόλις χώρες που είναι το Ηνωμένο Βασίλειο (87,9 bcm), Γερμανία (79,5 bcm), Ιταλία (61,9 bcm), Γαλλία (38,2 bcm), και Ολλανδία (36,9 bcm).

Η ζήτηση του Φυσικού Αερίου ανά τομέα κατανάλωσης φαίνεται στον πίνακα

4.1 κατωτέρω:

**Πίνακας 4.1 Κατανάλωση Φυσικού Αερίου ανά τομέα το έτος 1998**

Οικιακός Τομέας	112 bcm ή 31,5%
Εμπορικός Τομέας	35 bcm ή 10%
Βιομηχανία	135 bcm ή 38%
Ηλεκτροπαραγωγή / Συμπαραγωγή	55 bcm ή 15,5%
Λοιπές χρήσεις (κίνηση αυτοκινήτων, χημικές χρήσεις κλπ.)	17 bcm ή 5%

Το μερίδιο του Φυσικού Αερίου στη συνολική πρωτογενή κατανάλωση ενέργειας στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι περίπου 21% .

Η ζήτηση αερίου καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή κατά 57% (περίπου 200 bcm) και κατά 43% από εισαγωγές αερίου κυρίως από τη Ρωσία (75 bcm) και τη Νορβηγία (40 bcm) αλλά και την Αλγερία (40 bcm), τόσο μέσω αγωγών όσο και με τη μορφή Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου (LNG).

## § Μελλοντικές προοπτικές

Όλοι οι διεθνείς οργανισμοί αλλά και έγκυροι ενεργειακοί αναλυτές συμφωνούν ότι η αυξητική τάση στη ζήτηση του Φυσικού Αερίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα συνεχισθεί και στις επόμενες δεκαετίες.

Ιδιαίτερα σημαντική αναμένεται να είναι η ζήτηση του αερίου στους τομείς της ηλεκτροπαραγωγής και της συμπαραγωγής ηλεκτρισμού και θερμότητας, λόγω των πολύ σημαντικών εξελίξεων στην τεχνολογία των σταθμών συνδυασμένου κύκλου (combined cycle gas turbines) και στα συστήματα συμπαραγωγής (CHP, Fuel cells), που πλέον επιτυγχάνουν πολύ υψηλές αποδόσεις (55% και 85% αντίστοιχα), αλλά και λόγω των περιβαλλοντικών περιορισμών που επεβλήθησαν με τη συνθήκη του Kyoto.

Μέχρι το 2010 προβλέπεται ότι συνολικά θα εγκατασταθούν νέοι σταθμοί ηλεκτροπαραγωγής με καύσιμο Φυσικό Αέριο, ισχύος 40 έως 50 GW, που θα ανεβάσουν τη ζήτηση του αερίου κατά 50 έως 70 δις. κυβικά μέτρα.

Η τελική πάντως ζήτηση του αερίου στην ηλεκτροπαραγωγή για τη δεκαετία 2011-2020, θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό και από τις πολιτικές για την πυρηνική ενέργεια

Η ζήτηση του αερίου στον οικιακό και στον εμπορικό τομέα, για θέρμανση χώρων, επαγγελματικές χρήσεις, μαγείρεμα και ζεστό νερό, ποικίλει από χώρα σε χώρα.

Σε ορισμένες ώριμες αγορές της Βόρειας Ευρώπης όπως π.χ. η Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, το αέριο καλύπτει το 70-80% των ενεργειακών αναγκών του αστικού τομέα.

Σε ότι αφορά τη βιομηχανία, που παραδοσιακά απετέλεσε τη πρώτη αγορά του φυσικού αερίου λόγω του μεγάλου όγκου που μπορούν να απορροφήσει και της σχετικά εύκολης προσέγγισης/ εξυπηρέτησης της, δεν αναμένεται να υπάρξει σοβαρή αύξηση στη ζήτηση του αερίου, με εξαίρεση ορισμένες χώρες και περιοχές, των οποίων η αγορά φυσικού αερίου είναι ακόμα υπό ανάπτυξη (π.χ. Ισπανία, Ελλάδα, Πορτογαλία & Αν. Γερμανία).

Συνυπολογίζοντας όλες τις τάσεις που αναφέρθηκαν προηγούμενα ανά τομέα κατανάλωσης και λαμβάνοντας υπ' όψη και ορισμένες πρόσφατες σχετικά εξελίξεις για τη χρήση του αερίου στη χημική βιομηχανία ως πρώτη ύλη (παραγωγή αμμωνίας, υδρογόνου κλπ.), στην κίνηση οχημάτων κλπ, οι συνολικές προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη ζήτηση του αερίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (EU 15) το 2010, φτάνουν τα 475 bcm.

Το μερίδιο του Φυσικού Αερίου στο σύνολο της καταναλισκόμενης ενέργειας θα φτάσει με βάση τις προβλέψεις αυτές το 27%.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι άλλοι έγκυροι αναλυτές ανεβάζουν τη ζήτηση του αερίου το 2010 στα 535 bcm, θεωρώντας ότι ο ρυθμός αύξησης της ζήτησης του αερίου θα είναι υψηλότερος (3,6% κατ' έτος) από εκείνον που δέχεται η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2,6% κατ' έτος).<sup>(5)</sup>

Οι αναλυτές αυτοί βασίζουν τις προβλέψεις τους και στην πρόσθετη παραδοχή ότι οι περιβαλλοντικές πολιτικές θα καταστούν αυστηρότερες, γεγονός που ευνοεί τη ζήτηση του φυσικού αερίου που είναι το λιγότερο ρυπογόνο καύσιμο.

Με δεδομένα ότι:

α) η εγχώρια παραγωγή αερίου προβλέπεται να μειωθεί ελαφρά στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και

β) τα σημερινά συμβόλαια προμήθειας αερίου των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τρίτες χώρες τα οποία ανέρχονται σε 160 bcm

φαίνεται ότι είναι αναγκαία η διασφάλιση πρόσθετων ποσοτήτων αερίου 100 έως 140 bcm για το έτος 2010, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα την εκτίναξη της εξάρτησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης από εισαγόμενο Φυσικό Αέριο από 43% το 1998 στο 56%.

#### **4.1.3. Η βιομηχανία του Φυσικού Αερίου στην Ευρώπη.**

Μετά τη δεκαετία του 1960 που ανακαλύφθηκαν τα σημαντικότερα κοιτάσματα Φυσικού Αερίου στην Ολλανδία και ιδιαίτερα μετά τις πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970, η βιομηχανία του Φυσικού Αερίου στην Ευρώπη γνώρισε

πολύ έντονη ανάπτυξη. Οι εταιρίες αερίου, κρατικές στη μεγάλη τους πλειοψηφία, αναπτύχθηκαν έκτοτε ραγδαία και απέκτησαν αξιοσημείωτα μεγέθη παρόμοια πολλές φορές με τις μεγάλες εταιρίες πετρελαίου στα εθνικά επίπεδα (σε πολλές περιπτώσεις ήταν θυγατρικές τους). Τέτοια παραδείγματα είναι (η ήταν λόγω αλλαγών που συντελέστηκαν αργότερα στη δεκαετία του 90 κυρίως) η British Gas στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Gaz de France στη Γαλλία, η Gasunie στην Ολλανδία, η Ruhrgas στη Γερμανία, ο όμιλος Snam/Italgas στην Ιταλία κλπ.

Οι τιμές πώλησης του Φυσικού Αερίου σε πολλές περιπτώσεις, συσχετίζονται με τις τιμές των ανταγωνιστικών καυσίμων (το μαζούτ για τους βιομηχανικούς καταναλωτές και τους ηλεκτροπαραγωγούς, ή το ντίζελ για τους καταναλωτές του οικιακού και του εμπορικού τομέα).

Τα τελευταία χρόνια ωστόσο σε συγκεκριμένες αγορές όπως π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο, λόγω των διαρθρωτικών αλλαγών στη δομή της βιομηχανίας και της απελευθέρωσης της αγοράς του Φυσικού Αερίου, οι τιμές πώλησης του αερίου καθορίζονται πλέον από τον λεγόμενο gas-to-gas ανταγωνισμό και είναι πλήρως ανεξάρτητες από εκείνες των ανταγωνιστικών καυσίμων.

Θα πρέπει επιπρόσθετα να σημειωθεί ότι για τον καθορισμό των τελικών τιμών του αερίου ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζει η ειδική φορολογία των καυσίμων, που διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα (συνήθως είναι πιο ευνοϊκή για το αέριο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα υγρά και στερεά καύσιμα).

Υπολογίζεται ότι σήμερα στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν εγκατασταθεί περίπου 80 εκατομμύρια μετρητές αερίου που (αν ληφθεί υπ' όψη ότι η συντριπτική πλειοψηφία εξ αυτών εξυπηρετεί περισσότερους του ενός καταναλωτές όπως για παράδειγμα συμβαίνει στην περίπτωση της κεντρικής θέρμανσης) αντιστοιχούν σε περίπου 200 εκατομμύρια καταναλωτές.

Στις αρχές του 2000 σύμφωνα με στοιχεία της Eurogas απασχολούνταν στις ευρωπαϊκές εταιρίες αερίου πάνω από 150.000 εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με την ίδια πηγή, το συνολικό μήκος των δικτύων αερίου που έχουν αναπτυχθεί στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2000 ξεπέρασε τα 1.300.000 km, εκ των οποίων τα 180.000 km αφορούν αγωγούς μεταφοράς/διαμετακόμισης αερίου και τα 1.130.000 δίκτυα διανομής αερίου.

Περισσότερο από το 50% του αερίου που μεταφέρεται για κατανάλωση στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διασχίζει τουλάχιστον μια φορά εθνικά σύνορα.

Αυτός είναι και ο λόγος που η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί πολύ ενεργά τις διασυνδέσεις και τις επεκτάσεις των Διευρωπαϊκών Δικτύων Ενέργειας καθώς και την αναβάθμιση της δυναμικότητας και την ενίσχυση των υποδομών αερίου στην Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη (συμπεριλαμβανομένων των χωρών της πρώην ΕΣΣΔ), μέσω ειδικών προγραμμάτων όπως τα TEN, PHARE, TACIS, SYNERGY, INOGATE κλπ.

Στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι εταιρίες αερίου προκειμένου να είναι σε θέση να εγγυηθούν την ασφάλεια εφοδιασμού όλων των καταναλωτών αερίου, έχουν υιοθετήσει τα τελευταία κυρίως χρόνια, στρατηγικές που συνδυάζουν αποτελεσματικά χαρτοφυλάκια (portfolio) συμβολαίων προμήθειας αερίου (τόσο συμβολαίων μεγάλης διάρκειας όσο και άλλων μικρότερης διάρκειας αλλά μεγαλύτερης ευελιξίας), αμοιβαίου ενδιαφέροντος συμφωνίες υποστήριξης και ανταλλαγών αερίου, κοινές επενδύσεις σε δίκτυα μεταφοράς, ανάπτυξη κοινών αποθηκευτικών χώρων αερίου, υιοθέτηση διακοπτόμενων συμβολαίων με ορισμένους μεγάλους καταναλωτές κλπ.

Η κυριότερη όμως εξέλιξη, που μέλλει να αλλάξει πλήρως το τοπίο της βιομηχανίας του αερίου στην Ευρώπη, ήταν η υιοθέτηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση της οδηγίας 98/30 που αποσκοπεί στην εγκαθίδρυση μιας ενιαίας και ανταγωνιστικής αγοράς φυσικού αερίου.

#### **4.1.4. Η εγκαθίδρυση της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς Φυσικού Αερίου/Επιπτώσεις και Προοπτικές για τη Βιομηχανία Φυσικού Αερίου.**

##### **Η οδηγία 98/30 Ευρωπαϊκής Ένωσης.**

Η οδηγία αυτή η οποία υιοθετήθηκε το 1998 και τέθηκε σε εφαρμογή (για τη μεγάλη πλειοψηφία των κρατών-μελών) στις 10 Αυγούστου του 2000, θέσπισε

τους κοινούς κανόνες που θα διέπουν στο εξής την εσωτερική αγορά του Φυσικού Αερίου σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ρυθμίζει θέματα σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του κλάδου, τις διαδικασίες τους ανοίγματος της αγοράς αερίου στον ανταγωνισμό, την πρόσβαση τρίτων στα δίκτυα αερίου βάσει αντικειμενικών, διαφανών και αμερόληπτων κριτηρίων, την άνευ διακρίσεων προστασία των καταναλωτών κλπ.

Πιο συγκεκριμένα, οι σημαντικότερες διατάξεις της οδηγίας 98/30 προβλέπουν ότι:

- α) Από τις 10 Αυγούστου του 2000 οι καταναλωτές αερίου μπορούν σταδιακά και ανάλογα με το μέγεθος τους να επιλέγουν ελεύθερα τον προμηθευτή τους.
- β) Οι ιδιοκτήτες των αγωγών μεταφοράς αερίου και των δικτύων διανομής πρέπει να επιτρέπουν την ελεύθερη πρόσβαση τρίτων (εταιρίες εμπορίας και καταναλωτές) στα δίκτυα τους (Third Party Access) με εξαίρεση μόνο τις περιπτώσεις που υπάρχει έλλειψη δυναμικότητας ή εμποδίζεται η άσκηση δραστηριοτήτων δημοσίου συμφέροντος ή ακόμα η πρόσβαση δημιουργεί αποδεδειγμένα οικονομικές ζημιές στους ιδιοκτήτες των δικτύων.

Οι εξαιρέσεις όμως αυτές θα πρέπει να εγκρίνονται (όπως και πολλά άλλα ουσιώδους σημασίας θέματα όπως π.χ. τα τιμολόγια) από τις Ανεξάρτητες Ρυθμιστικές Αρχές, που πρέπει να ιδρυθούν σε κάθε χώρα μέλος.



γ) Οι καθετοποιημένες εταιρίες αερίου θα πρέπει να τηρούν στην εσωτερική λογιστική τους, χωριστούς λογαριασμούς για τις δραστηριότητες της μεταφοράς, διανομής και αποθήκευσης φυσικού αερίου, προκειμένου αφ' ενός να υπάρχει διαχωρισμός από τις εμπορικές τους δραστηριότητες και αφ' ετέρου να μην είναι δυνατή οποιαδήποτε κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης ή πρακτική διακριτικής μεταχείρισης που στρεβλώνει τον ανταγωνισμό (account unbundling).

δ) Οι δραστηριότητες της μεταφοράς, της διανομής, της αποθήκευσης φυσικού αερίου καθώς και της εμπορίας αερίου, θα μπορούν να γίνονται από οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που θα έχει λάβει ειδική για το σκοπό αυτό άδεια από τις αρμόδιες κρατικές αρχές.

ε) Είναι δυνατόν να υπάρξουν 10ετείς εξαιρέσεις από την εφαρμογή των διατάξεων της οδηγίας για χώρες που, είτε αποτελούν επί του παρόντος αναδυόμενες αγορές φυσικού αερίου, είτε έχουν μικρό βαθμό διασυνδέσεων με τα ευρωπαϊκά δίκτυα αερίου και υπάρχει ένας κύριος προμηθευτής αερίου που προμηθεύει τουλάχιστον το 75% της συνολικής ποσότητας αερίου.

Στις προϋποθέσεις αυτής της διάταξης εμπίπτουν η Πορτογαλία και η Ελλάδα, που μπορούν να διατηρήσουν το υφιστάμενο καθεστώς μέχρι το 2006, (αν και για καθαρά πολιτικούς λόγους αναμένεται και στις χώρες αυτές η αγορά του Φυσικού Αερίου να απελευθερωθεί αρκετά ενωρίτερα).

Ο πολιτικός στόχος που εξυπηρετείται με τις ρυθμίσεις που εισάγει η οδηγία 98/30, είναι η δημιουργία μιας ανταγωνιστικής και δυναμικής αγοράς φυσικού αερίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία μπορεί να συμβάλλει ταυτόχρονα στην επίτευξη των τριών βασικών στόχων της ενεργειακής της πολιτικής, που είναι η αυξημένη ανταγωνιστικότητα με παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους καταναλωτές ενέργειας, η βελτίωση της ασφάλειας εφοδιασμού και η προστασία του περιβάλλοντος.

### **§ Οι επιπτώσεις από το άνοιγμα της αγοράς του Φυσικού Αερίου και οι προοπτικές του Κλάδου.**

Τα πρώτα αποτελέσματα από την εφαρμογή της οδηγίας 98/30 είναι σημαντικά. Ήδη, στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μετά από τις 10 Αυγούστου του 2000, έπαψαν να υφίστανται οποιαδήποτε αποκλειστικά δικαιώματα στη προμήθεια φυσικού αερίου στις εθνικές τους αγορές.

Η δυνατότητα επιλογής προμηθευτού (από τους μεγάλους έστω σε πρώτη φάση καταναλωτές) αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές και όρους προμήθειας του αερίου.

Ταυτόχρονα, ο ελεύθερος ανταγωνισμός και η πιθανότητα απώλειας κάποιων μεγάλων καταναλωτών αερίου σε μια συγκεκριμένη αγορά (που τώρα μπορούν πλέον ελεύθερα να επιλέξουν κάποιον άλλο προμηθευτή),

αναγκάζουν τις επιχειρήσεις αερίου να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, να αλλάξουν τις εσωτερικές τους δομές, να συμπιέσουν στο ελάχιστο δυνατό το κόστος λειτουργίας τους ή και να διαφοροποιήσουν σε σημαντικό βαθμό το χαρακτήρα των δραστηριοτήτων τους λόγω ιδιωτικοποιήσεων, στρατηγικών συμμαχιών ή/ και διεθνοποίησής τους.

Η κατάργηση μιας σειράς εμποδίων για την είσοδο νέων παικτών στον Κλάδο του φυσικού αερίου τόσο με την Ευρωπαϊκή Χάρτα Ενέργειας, όσο και με την οδηγία 98/30, δημιουργεί ένα εντελώς νέο σκηνικό και επιφέρει σημαντικές ανακατατάξεις στην Ευρωπαϊκή βιομηχανία του Φυσικού Αερίου.

Ήδη σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η αγορά Φυσικού Αερίου έχει (νομοθετικά τουλάχιστον) απελευθερωθεί σε ποσοστά πολύ μεγαλύτερα από αυτά που προβλέπει η οδηγία 98/30, ενώ σε κάποιες το ποσοστό απελευθέρωσης φτάνει και το 100%.

Όλες οι εκτιμήσεις συγκλίνουν ότι η απελευθέρωση και το άνοιγμα των αγορών Φυσικού Αερίου στις χώρες της Ε.Ε. (ανεξάρτητα από τις μέχρι σήμερα εξελίξεις που διαφέρουν από χώρα σε χώρα), θα προχωρήσουν με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς από αυτούς που αρχικά προβλέφθηκαν μέσω της οδηγίας 98/30. Σε πολιτικό επίπεδο ήδη, συζητείται αναθεώρηση της οδηγίας προκειμένου να διευρυνθεί/ επιταχυνθεί η δυνατότητα επιλογής προμηθευτού αερίου από όλους τους καταναλωτές και να καταστεί αποτελεσματικότερη η απελευθέρωση της αγοράς μέσα από την ενίσχυση του ανταγωνισμού από πλευράς προσφοράς. Στα πλαίσια αυτά προωθείται η

χωρίς διακρίσεις πρόσβαση στο ενιαίο ευρωπαϊκό σύστημα αερίου, η κατάργηση των εμποδίων στην ελεύθερη διακίνηση του αερίου και η διαλειτουργικότητα των δικτύων αερίου.

Ανεξάρτητα αν τελικά υιοθετηθεί το “βρετανικό πρότυπο” που βασίζεται στην κάθετη διάσπαση του τομέα (χωριστές εταιρίες στην παραγωγή, μεταφορά, διανομή και αποθήκευση αερίου αλλά και χωριστές εμπορικές εταιρίες αερίου) ή το “γερμανικό πρότυπο” που βασίζεται στον ανταγωνισμό ανάμεσα σε καθετοποιημένες εταιρίες, είναι βέβαιο ότι οι εταιρίες αερίου θα αντιμετωπίσουν σε κάθε περίπτωση σημαντικά κόστη προσαρμογής.

Περαιτέρω, το άνοιγμα της αγοράς του Φυσικού Αερίου στον ανταγωνισμό, αναμένεται να έχει σημαντικότερες επιπτώσεις και να επιφέρει σοβαρές αλλαγές στα συμβόλαια αγοράς και πώλησης αερίου.

Στο καθεστώς μονοπωλίου (ή ακόμα και ολιγοπωλίου που επικρατούσε μέχρι πρότινος), οι εταιρίες αερίου συνήθως διασφάλιζαν τις απαιτούμενες για την κάλυψη της ζήτησης ποσότητες αερίου από τους προμηθευτές τους, μέσω μακροχρόνιων συμβολαίων που εμπεριείχαν για όλη τη διάρκεια τους, συγκεκριμένους όρους προμήθειας του αερίου (τιμές βασισμένες σε κάποια φόρμουλα, δείκτες αναπροσαρμογής που συναρτούσαν την τιμή με τις διακυμάνσεις των διεθνών τιμών του αργού και των πετρελαιοειδών, προκαθορισμένες ετήσιες συμβατικές ποσότητες, όρους για την ποιότητα και την ευελιξία παραδόσεων και συνήθως ρήτρες take or pay).

Στις νέες συνθήκες της αγοράς, τα συμβόλαια προμήθειας αλλά και πώλησης αερίου, θα πρέπει να είναι τελείως διαφορετικά, σε ότι αφορά τους όρους διάρκειας, ευελιξίας, μηχανισμού τιμών κλπ., προκειμένου να περιορίζονται κατά το δυνατόν οι αυξημένοι κίνδυνοι που υπάρχουν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Έτσι, οι ανταγωνιστικές πιέσεις που αναμφίβολα θα υπάρξουν κατά μήκος όλης της αλυσίδας του φυσικού αερίου, θα επιφέρουν σημαντικές αλλαγές σε βασικούς όρους των συμβολαίων πώλησης (καθώς θα αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών), ενώ ταυτόχρονα οι εταιρίες αερίου θα είναι αναγκασμένες να ζητούν μικρότερης διάρκειας και μεγαλύτερης ευελιξίας συμβόλαια από τους προμηθευτές τους, που πιθανώς με τη σειρά τους θα ζητήσουν ως αντιστάθμισμα υψηλότερες τιμές.

Θα πρέπει ακόμη να σημειωθεί ότι σε ότι αφορά το τρόπο τιμολόγησης του αερίου και των συναφών υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, θα υπάρξουν επίσης σημαντικές αλλαγές, καθώς οι τιμές του αερίου θα καθορίζονται όλο και περισσότερο από τις ανταγωνιστικές αγορές (ανάλογα δηλ. με την προσφορά και ζήτηση αερίου) και λιγότερο από την εξέλιξη των τιμών του πετρελαίου.

Τα νέα τιμολόγια, όπως απαιτεί και η οδηγία 98/30, θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν πλήρως το κόστος προμήθειας και μεταφοράς του αερίου μέχρι τον τελικό καταναλωτή, που σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού θα σημαίνει μείωση των περιθωρίων και της κερδοφορίας των εταιριών αερίου.

Τέλος, σε ότι αφορά τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού στις επενδύσεις υποδομής θα πρέπει να σημειωθεί ότι θεωρητικά τουλάχιστον το άνοιγμα των αγορών αερίου και η ένταση τους ανταγωνισμού, απαιτεί περισσότερες πωλήσεις και επεκτάσεις σε νέες αγορές εκ μέρους των εταιριών αερίου, που θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξημένα επενδυτικά προγράμματα για έργα υποδομής.

Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί, ότι οι επενδύσεις υποδομής εξαρτώνται επίσης και από τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν οι εταιρίες αερίου σχετικά με την ποιότητα των προσφερόμενων (κυρίων και βοηθητικών) υπηρεσιών και το επίπεδο αξιοπιστίας του δικτύου.

Αν και ακόμα η διαδικασία της απελευθέρωσης των αγορών βρίσκεται σε πρώιμη φάση και επομένως δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν πλήρως οι εξελίξεις, το άνοιγμα των αγορών αερίου στον ανταγωνισμό, αναμένεται ότι θα δημιουργήσει νέες ευκαιρίες και προοπτικές για τον κλάδο, δεν θα πρέπει όμως να υποτιμούνται και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις αερίου.

Ο υγιής ανταγωνισμός είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε βελτίωση της ποιότητας και του εύρους παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, σε ορθολογικοποίηση του κόστους και σε μείωση των τελικών τιμών αερίου και τελικά σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και των αποδόσεων των εταιριών αερίου.

## **4.2. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕΡΙΟΥ (ΔΕΠΑ) Α.Ε.**

### **4.2.1 . Ιστορικό - Σύντομη Περιγραφή της Επιχείρησης.**

Η εισαγωγή του Φυσικού Αερίου στο ενεργειακό ισοζύγιο της Ελλάδας αποφασίσθηκε μόλις το 1987, με σημαντική δηλαδή καθυστέρηση σε σύγκριση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα.

Ο σκοπός και στην περίπτωση της Ελλάδας ήταν να διαφοροποιήσει τις μορφές και τις πηγές της ενέργειας που χρησιμοποιεί, να αυξήσει την ενεργειακή απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της και να βελτιώσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες.

Το 1988 ιδρύθηκε από την ελληνική πολιτεία η Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ) Α.Ε. και ανέλαβε υπό καθεστώς μονοπωλίου να υλοποιήσει την αναγκαία υποδομή, να εισάγει και να διαθέτει κατ' αποκλειστικότητα το Φυσικό Αέριο στην εγχώρια αγορά.

Το 65% του μετοχικού κεφαλαίου της ΔΕΠΑ ανήκει στο Ελληνικό Δημόσιο και το υπόλοιπο 35% στην Εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. (ΕΛΠΕ)

Η ΔΕΠΑ απασχολεί σήμερα 250 περίπου εργαζόμενους σε μόνιμη βάση,

Σήμερα, η μεγάλη πλειοψηφία των έργων υποδομής της Α' φάσης (1.400 Km δικτύων υψηλής και μέσης πίεσης, ένας αριθμός σταθμών μέτρησης & ρύθμισης της πίεσης, 4 κέντρα ελέγχου/ λειτουργίας & συντήρησης, το σύστημα τηλεπικοινωνιών και τηλεχειρισμού και ο Τερματικός Σταθμός Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου κοντά στην Αθήνα) έχει ολοκληρωθεί και βρίσκεται σε λειτουργία.

Η αξία των παγίων εγκαταστάσεων της ΔΕΠΑ πλησιάζει το 1,5 δις €

Επεκτάσεις του δικτύου προς νέες περιοχές της Ανατολικής Μακεδονίας, της Θράκης και της Κεντρικής Ελλάδας, όπως και ορισμένα έργα αναβάθμισης της δυναμικότητας του συστήματος βρίσκονται σε εξέλιξη ή προγραμματίζονται για τα αμέσως επόμενα χρόνια. Με στόχο τη βελτίωση της ασφάλειας εφοδιασμού της χώρας με αέριο, η ΔΕΠΑ μελετά τη διασύνδεση του συστήματος της με την Ιταλία και την Τουρκία, ενώ παράλληλα εξετάζει και την ανάπτυξη υπόγειας αποθήκης σε εξαντλημένο κοίτασμα πετρελαίου στην περιοχή της Νότιας Καβάλας.

Το Φυσικό Αέριο διατίθεται σε μονάδες της ΔΕΗ για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, στις τοπικές Εταιρίες Παροχής Αερίου (ΕΠΑ) χονδρικά και σε ένα μεγάλο αριθμό μεγάλων βιομηχανιών στις περιοχές της Αττικής, της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας, του Βόλου, του Πλατέος των Οινοφύτων και της Καβάλας για θερμικές ή/ και χημικές χρήσεις. Το σημερινό επίπεδο των πωλήσεων αερίου από τη ΔΕΠΑ είναι 2 δις. κυβικά μέτρα ετησίως και



αναμένεται να φτάσει τα 4 δις. κυβικά μέτρα το 2005 και τα 6 δις. κυβικά μέτρα το 2010.

Το Φυσικό Αέριο εισάγεται από τη Ρωσία και την Αλγερία, μέσω δύο συμβολαίων προμήθειας.

Το συμβόλαιο με τη ρωσική εταιρία Gazprom εκτείνεται μέχρι το 2026 και προβλέπει την προμήθεια αερίου μέσω των αγωγών που διασχίζουν την Ουκρανία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, μέχρι 2,8 δις. κυβικά μέτρα ετησίως.

Το συμβόλαιο με την Αλγερινή Εταιρία Sonatrach προβλέπει την προμήθεια αερίου σε υγροποιημένη μορφή (LNG) μέχρι 0,7 δις. κυβικά μέτρα ετησίως και μεταφέρεται στον Τερματικό Σταθμό της Ρεβυθούσας με ειδικά πλοία.

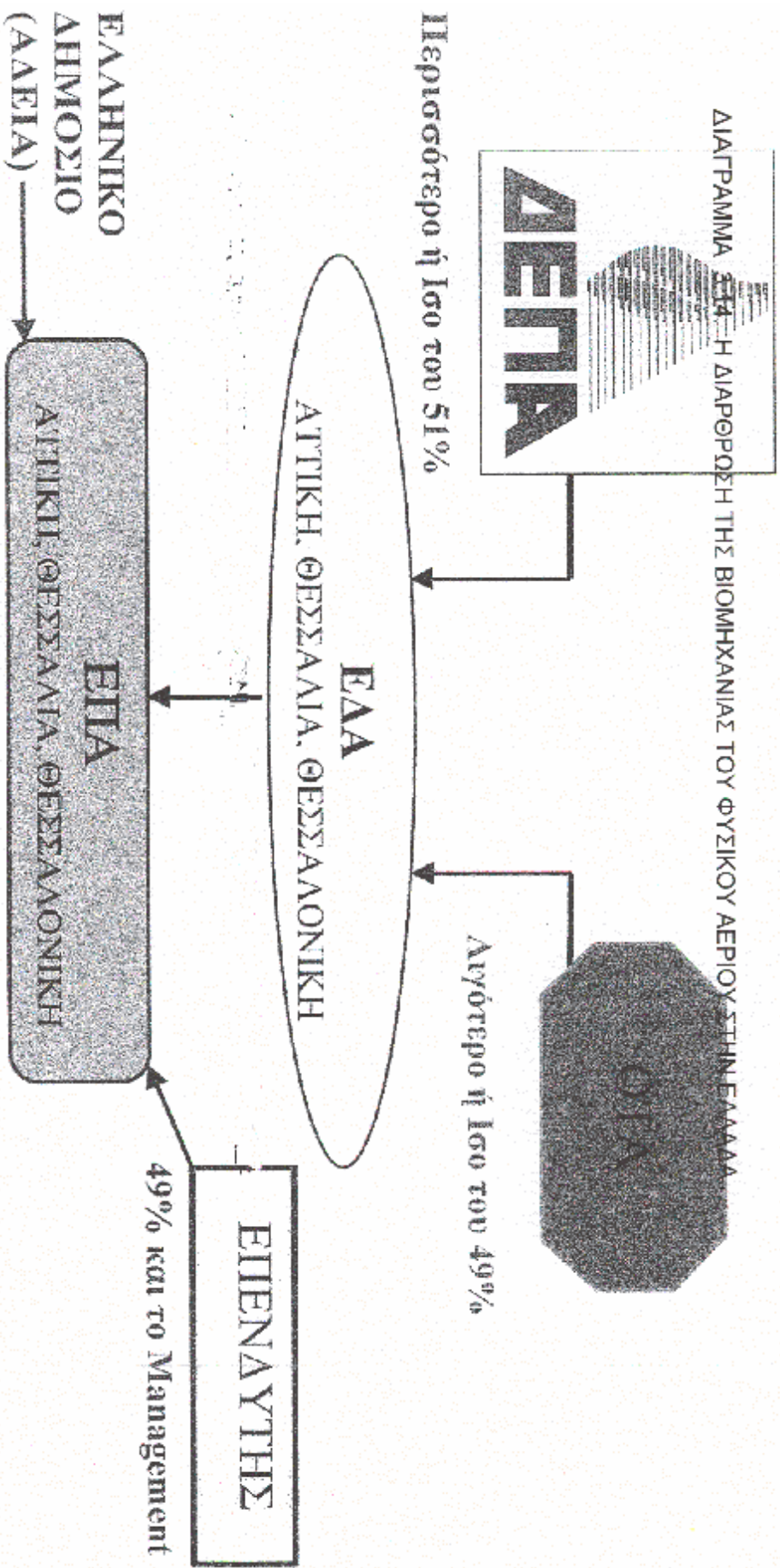
Σύμφωνα με την Ελληνική/ Κοινοτική νομοθεσία, η ΔΕΠΑ θα παραμείνει ο λειτουργός του Συστήματος Μεταφοράς, έχοντας παράλληλα δικαίωμα πώλησης αερίου σε καταναλωτές που θα έχουν κατανάλωση μεγαλύτερη από 10 εκ. κυβικά μέτρα ετησίως (ΕΠΑ, ηλεκτροπαραγωγοί, μεγάλοι συμπαραγωγοί ηλεκτρισμού & θερμότητας, μεγάλες βιομηχανίες και λοιποί μεγάλοι καταναλωτές όπως π.χ. το νέο αεροδρόμιο στα Σπάτα και η ΕΘΕΛ που χρησιμοποιεί αέριο για την κίνηση λεωφορείων).

Όλοι οι μικρότεροι καταναλωτές (οικιακοί, εμπορικοί, μικρή βιομηχανία και βιοτεχνία) θα προμηθεύονται το Φυσικό Αέριο από τις τοπικές Εταιρίες Παροχής Αερίου (ΕΠΑ). Οι πρώτες τρεις ΕΠΑ ιδρύθηκαν με τη συμμετοχή της

ΔΕΠΑ, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και μεγάλων εταιριών αερίου της Ευρώπης και της Αμερικής (η Italgas για τις ΕΠΑ Θεσσαλονίκης και Θεσσαλίας και η κοινοπραξία Cinergy/Shell για την περιοχή της Αττικής).

Οι ιδιωτικές εταιρίες που συμμετέχουν στις ΕΠΑ (ή που θα συμμετέχουν στις νέες ΕΠΑ που θα ιδρυθούν στις περιοχές της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και Κεντρικής Ελλάδας), έχουν σύμφωνα με το νόμο και τη διοίκηση των εταιριών αυτών. (Η σημερινή δομή της βιομηχανίας του Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα φαίνεται στο διάγραμμα)

Υπογραμμίζεται τέλος, ότι υπάρχει πολιτική κατεύθυνση για την προώθηση κάποιας μορφής ιδιωτικοποίησης της ΔΕΠΑ στα επόμενα χρόνια και για το σκοπό αυτό έχει προσληφθεί ειδικός χρηματοοικονομικός σύμβουλος που μελετά και θα προτείνει τη βέλτιστη για το σκοπό αυτό λύση (μετοχοποίηση, στρατηγικός επενδυτής κλπ.).



#### 4.2.2. Το Στρατηγικό Πλαίσιο Λειτουργίας της ΔΕΠΑ και οι Επικείμενες Αλλαγές.

Σε μια στατική θεώρηση των πραγμάτων στα πλαίσια της σημερινής μονοπωλιακής κατάστασης και των αποκλειστικών δικαιωμάτων που απολαμβάνει η ΔΕΠΑ, η ανάλυση του στρατηγικού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, έχει σίγουρα μικρότερη σημασία από εκείνη που έχει συνήθως για κλάδους που τους χαρακτηρίζει ο ανταγωνισμός.

Μέχρι σήμερα, οι μόνοι παράγοντες του περιβάλλοντος της ΔΕΠΑ που έχουν ιδιαίτερη σημασία είναι:

- Η ύπαρξη υποκατάστατων (μαζούτ, ντίζελ, LPG) και συνεπώς ο ανταγωνισμός με τις εταιρίες πετρελαιοειδών.
  
- Η μεγάλη σχετικά διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αερίου και των μεγάλων κυρίως πελατών (ΔΕΗ, μεγάλες ενεργοβόρες βιομηχανίες κλπ.).
  
- Οι συχνές (περιοριστικές) παρεμβάσεις της Πολιτείας που επιτρέπουν χαμηλούς βαθμούς ελευθερίας/αυτονομίας στη λήψη στρατηγικού χαρακτήρα επιχειρησιακών αποφάσεων.

Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια, η ΔΕΠΑ έχοντας ως όπλο τα πλεονεκτήματα του προϊόντος αφ' ενός και αφ' ετέρου υιοθετώντας μια κατάλληλη για τις μέχρι τώρα συνθήκες τιμολογιακή πολιτική, κατάφερε να αντιμετωπίσει επιτυχώς τους πιο πάνω παράγοντες στα πρώτα χρόνια της εμπορικής της λειτουργίας. Στα επόμενα χρόνια όμως οι συνθήκες αναμένεται να διαφοροποιηθούν. Η προοπτική του ανοίγματος της αγοράς στον ανταγωνισμό, καθιστά επιτακτική την ανάγκη μιας δυναμικής θεώρησης των εξελίξεων και των δυνάμεων στον κλάδο του αερίου, προκειμένου να ληφθούν υπ' όψη μια σειρά νέων παραμέτρων με ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για την επιχείρηση.

Είναι φανερό ότι η αναγνώριση σήμερα (strategic recognition) των σημαντικών αλλαγών που αναμένονται να υπάρξουν στη δομή και λειτουργία της βιομηχανίας του αερίου στην Ελλάδα στα επόμενα χρόνια (ως αποτέλεσμα της απελευθέρωσης της αγοράς), συνιστά ένα πολύ σοβαρό εν δυνάμει λόγο στρατηγικής ασυμφωνίας (strategic dissonance) μεταξύ της στρατηγικής που ακολουθεί έως σήμερα η ΔΕΠΑ και μιας νέας στρατηγικής που πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση (new strategic intent), ακριβώς λόγω αυτών των ριζικών μεταβολών στο περιβάλλον της.

Με άλλα λόγια η ΔΕΠΑ βρίσκεται σε σημείο στρατηγικής αναστροφής (Strategic Inflection Point) και οφείλει στα πλαίσια του επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής της:

α) να αναλύσει άμεσα και προσεκτικά όλες τις νέες δυνάμεις και τις συνθήκες που θα επικρατήσουν στον κλάδο τα επόμενα χρόνια και

β) να προετοιμάσει έγκαιρα τις αναγκαίες αλλαγές και προσαρμογές στο εσωτερικό της, προκειμένου να δημιουργήσει προϋποθέσεις/πηγές ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στο νέο στρατηγικό πλαίσιο λειτουργίας της.

Για την ανάλυση του νέου αυτού στρατηγικού πλαισίου που θα διέπει τη λειτουργία της ΔΕΠΑ στα επόμενα χρόνια, θα χρησιμοποιήσουμε το θεωρητικό πλαίσιο των Burgelman και Grove για τις δυνάμεις που επηρεάζουν την εξέλιξη των επιχειρήσεων (βλέπε διάγραμμα στην παρούσα εργασία).

#### **4.2.2.1. Η Βάση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στη Βιομηχανία του Φυσικού Αερίου.**

Η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε οποιοδήποτε κλάδο - άρα και στον κλάδο του Φυσικού Αερίου - προσδιορίζεται από τις δυνάμεις που υπάρχουν σε κάθε κλάδο και τη δυναμική τους εξέλιξη.

Συνεπώς για τον προσδιορισμό της βάσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του κλάδου του Φυσικού Αερίου (ή διαφορετικά για τον προσδιορισμό της ελκυστικότητας του κλάδου) θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το διευρυμένο πλαίσιο ανάλυσης του ανταγωνισμού που προτείνεται από τους Matthews και Oleram και που κατ' ουσίαν πρόκειται για

μια τροποποιημένη και πιο σύγχρονη θεώρηση / έκδοση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter.

Κατωτέρω θα καταγράψουμε εντελώς συνοπτικά τις δυνάμεις και τους ειδικότερους παράγοντες που επηρεάζουν και επομένως θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην ανάλυση του στρατηγικού πλαισίου λειτουργίας της ΔΕΠΑ.

### **§ Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο.**

Η απελευθέρωση της αγοράς του αερίου στα επόμενα χρόνια, θα δώσει τη δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Η ορθή εκτίμηση της απειλής εισόδου νέων παικτών στον κλάδο του αερίου και η υιοθέτηση επιτρεπτών, από τους κανόνες του ανταγωνισμού και τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, εμποδίων/φραγμών εκ μέρους της ΔΕΠΑ έναντι των μελλοντικών ανταγωνιστών της, απαιτεί σε βάθος εξέταση μιας σειράς κρίσιμων παραγόντων που εμποδίζουν ή επηρεάζουν την είσοδο νέων παικτών όπως, οι οικονομίες κλίμακας, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα που θα έχει κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, τη δυνατότητα διαφοροποίησης προϊόντος / υπηρεσιών, τη πρόσβαση στα κανάλια διανομής και τους νομικούς περιορισμούς.

Με την απελευθέρωση πάντως της αγοράς του αερίου θα εμφανισθούν πιθανότατα νέοι παίκτες, που θα ανταγωνίζονται τον εμπορικό κλάδο της

ΔΕΠΑ. Με κατάλληλη ωστόσο προετοιμασία και εκμεταλλεζόμενη τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που ήδη έχει, η ΔΕΠΑ θα μπορέσει να συνεχίσει να παίζει ηγετικό ρόλο στην αγορά και στη νέα περίοδο.

### **§ Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών**

Οι σχέσεις της ΔΕΠΑ με τους προμηθευτές αερίου, είναι προδιαγεγραμμένες μέσα από τα υφιστάμενα συμβόλαια με τη Ρωσική Gazexport και την Αλγερινή Sonatrach.

Η απελευθέρωση ωστόσο της αγοράς, αναμένεται να επιφέρει σταδιακά κάποιες αλλαγές και μετατόπιση της ισορροπίας δυνάμεων.

Η δύναμη των προμηθευτών αερίου στο νέο περιβάλλον θα εξαρτάται από παράγοντες όπως, ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών, η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός (Forward Integration).

Σε κάθε όμως περίπτωση, όσο θα αυξάνει ο αριθμός των προμηθευτών αερίου και θα μεγαλώνει ο βαθμός διασύνδεσης με τα συστήματα αερίου άλλων χωρών, τόσο θα μειώνεται η δύναμη των προμηθευτών αερίου. Η ΔΕΠΑ, ως ο μεγαλύτερος αγοραστής αερίου, θα έχει έναντι των προμηθευτών συγκριτικά μεγαλύτερη δύναμη σε σχέση με τους ανταγωνιστές με εξαίρεση



ίσως την ειδική περίπτωση της Prometheus Gas που είναι θυγατρική της Gazprom.

### **§ Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.**

Σήμερα, λόγω του μονοπωλίου της ΔΕΠΑ, η δύναμη των αγοραστών φυσικού αερίου δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη, με εξαίρεση την περίπτωση των πολύ μεγάλων καταναλωτών όπως η ΔΕΗ και μερικές μεγάλες βιομηχανίες. Η δύναμη των αγοραστών πηγάζει κυρίως από την ύπαρξη υποκατάστατων (μαζούτ, ντήζελ, LPG κλπ.).

Στο μέλλον οπότε και αναμένεται να δραστηριοποιηθούν και άλλες επιχειρήσεις εμπορίας αερίου, οι αγοραστές θα ενισχύσουν την δύναμη τους, που πάντως θα εξαρτάται από παράγοντες όπως, το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό των προμηθευτών, τις διαθέσιμες πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω (backward integration)

### **§ Απειλή από υποκατάστατα:**

Υπάρχουν υποκατάστατα του αερίου (μαζούτ, ντήζελ, LPG, στερεά καύσιμα, ανανεώσιμες πηγές ενέργειες κλπ.). Ωστόσο τα ενεργειακά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά του φυσικού αερίου είναι τέτοια που το

καθιστούν ελκυστικότερα από τα κοντινά του υποκατάστατα (που είναι τα πετρελαιοειδή).

### **§ Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Επιχειρήσεις του Κλάδου:**

Όπως τονίσθηκε και προηγουμένως, με την απελευθέρωση της αγοράς, θα υπάρξει ανταγωνισμός μεταξύ της ΔΕΠΑ και των νέων επιχειρήσεων που θα εισέλθουν στον κλάδο.

Τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου, έχουν ιδιαίτερη σημασία και προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ελκυστικότητα του κλάδου.

Οι παράγοντες που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού στο κλάδο είναι τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας, η προσπάθεια για αύξηση του μεριδίου αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου.

Σε κάθε περίπτωση, στα επόμενα χρόνια αναμένεται να υπάρξει ανταγωνισμός που πιθανότατα θα είναι έντονος, μεταξύ ενός μικρού σχετικά αριθμού επιχειρήσεων στον τομέα της Εμπορίας του αερίου. Η ΔΕΠΑ οφείλει να προετοιμασθεί γι' αυτή την πραγματικότητα, επιδιώκοντας μεγιστοποίηση της διείσδυσης του αερίου στο διάστημα μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς και βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών της.

Οι στρατηγικού χαρακτήρα συνεργασίες / συμμαχίες στον τομέα της Εμπορίας, με προμηθευτές, μεγάλους πελάτες ή και πιθανούς νέους παίκτες της αγοράς, δεν πρέπει να αποκλεισθούν σε μια προσπάθεια μείωσης των απειλών και αξιοποίησης των νέων ευκαιριών που θα δημιουργηθούν.

## **§ Συμπληρωματικά Προϊόντα / Υπηρεσίες και Επίδραση της Τεχνολογίας**

Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες υπήρξαν περιπτώσεις που εταιρίες με συναφή ή συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες με το αέριο, αποφάσισαν, χωρίς ιδιαίτερο κόστος εισόδου, να μπουν στη βιομηχανία του αερίου.

Τέτοιες εταιρίες ήταν κυρίως Εταιρίες Πετρελαίου, Ηλεκτροπαραγωγοί και γενικά Εταιρίες Utility (π.χ. η ENDISSON και η ENEL στην Ιταλία) ή ακόμα και Εταιρίες κατασκευής μηχανολογικού-ενεργειακού εξοπλισμού (π.χ. η Tractebel στο Βέλγιο).

Συνεπώς, θα μπορούσε να υπάρξει και στην Ελλάδα σχετικά εύκολη είσοδος στο κλάδο του αερίου από ανάλογες εταιρίες του εσωτερικού ή και του εξωτερικού.

Περαιτέρω, η ανάπτυξη των spot αγορών (κυρίως στο LNG) αλλά και σταδιακά και στο μεταφερόμενο με αγωγό αέριο στην Ευρώπη, δίνει πλέον μια σειρά δυνατοτήτων μέσω swaps ποσοτήτων αερίου, που καθιστούν όλο και πιο εύκολη την είσοδο σε κάποια αγορά.

## § Παγκόσμιοι ανταγωνιστές

Ο κλάδος του αερίου, παρά τους περιορισμούς που δημιουργεί εκ των πραγμάτων η ύπαρξη των «σταθερών» δικτύων μεταφοράς, αποκτά σταδιακά όλο και περισσότερα διεθνή χαρακτηριστικά.

Σ' αυτό συμβάλλει αφ' ενός η έντονη ενίσχυση των διασυνδέσεων αγωγών αερίου (ακόμη και μεταξύ μακρινών ηπείρων) τα τελευταία χρόνια, αλλά και η είσοδος παικτών που έχουν παγκόσμια εμβέλεια (SHELL, ENRON, MOBIL, AMOCO, κλπ).

Σε πολλές περιπτώσεις η απόφαση εισόδου σε μια «εθνική» αγορά αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου σχεδίου όπως π.χ. η επιδίωξη της SHELL να αναπτύξει και να μεταφέρει αέριο από την ευρύτερη περιοχή της Κασπίας στην Ευρώπη, που απαιτεί συνεργασίες με άλλες εταιρίες στις χώρες που θα διέλθουν οι αγωγοί μεταφοράς.

Σημειώνεται ότι έστω και αν η υλοποίηση τέτοιου είδους σχεδίων είναι συνήθως πολύ μακροπρόθεσμη και επηρεάζεται από πολλούς γεωπολιτικούς παράγοντες, η ΔΕΠΑ έχει ήδη συνάψει μια τέτοιου είδους συμμαχία με τη SHELL, για το ενδεχόμενο διαμετακόμισης αερίου μέσω της Ελλάδας.

## **§ Ο ρόλος των χρηματαγορών και των ανταγωνιζόμενων Μετόχων**

Όπως ήδη έχει λεχθεί, εξετάζονται ήδη από διεθνούς κύρους , Χρηματοοικονομικό Σύμβουλο, οι εναλλακτικές δυνατότητες μερικής ιδιωτικοποίησης της ΔΕΠΑ.

Η εισαγωγή των μετοχών της ΔΕΠΑ ή κάποιος θυγατρικής της στο χρηματιστήριο με την παρουσία στρατηγικού επενδυτή, θα σημάνει όπως και για κάθε άλλη εισηγμένη στο χρηματιστήριο επιχείρηση, την ύπαρξη ενός πρόσθετου εξωτερικού παράγοντα που θα επηρεάζει την οικονομική της θέση μέσω της αγοραπωλησίας μετοχών, και θα αντανakλά το πως οι αγορές θα βλέπουν την επίδοση της ΔΕΠΑ.

Τέλος, σε περίπτωση επιλογής στρατηγικού επενδυτή στην ενιαία ΔΕΠΑ ενδέχεται λόγω της κατοχής ενός σημαντικού πακέτου μετοχών από τα ΕΛΠΕ, να υπάρξει πρόσθετος ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων Διοίκησης του στρατηγικού επενδυτή και των ΕΛΠΕ για φτηνές εξαγορές μετοχών μέσω του χρηματιστηρίου, που μπορούν να επηρεάσουν τη θέση της ΔΕΠΑ.

## **§ Συμπεράσματα:**

Από τη συνοπτική ανάλυση των αναμενόμενων εξελίξεων και της ελκυστικότητας του Κλάδου του Φυσικού Αερίου στα επόμενα χρόνια οπότε και αναμένεται να απελευθερωθεί η αγορά, προκύπτει ότι η δυναμική του κλάδου είναι άμεσα συνυφασμένη με:

- Την εγκαθίδρυση υγιών κανόνων ανταγωνισμού στο πνεύμα της οδηγίας 98/30 της Ε.Ε., που επιβάλλει κατάργηση των αποκλειστικών δικαιωμάτων της ΔΕΠΑ, λογιστικό τουλάχιστον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της (ο οποίος έχει ήδη συντελεστεί), ελεύθερη επιλογή προμηθευτή από τους επιλέξιμους καταναλωτές και ελεύθερη (πλην όμως ρυθμιζόμενη από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας), πρόσβαση τρίτων στο δίκτυο της ΔΕΠΑ.
- Την ικανότητα της ΔΕΠΑ να διατηρήσει τον ηγετικό της ρόλο στην αγορά.
- Την εμφάνιση (ενός περιορισμένου μάλλον αριθμού λόγω του μικρού μεγέθους της αγοράς) νέων εταιριών στον τομέα της Εμπορίας του αερίου.
- Την ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών εμπορίας (gas-to-gas competition) για την απόκτηση ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς, που πιθανότατα θα οδηγήσει σε μείωση των τελικών τιμών σε όφελος των καταναλωτών.
- Τη βελτίωση / διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε να αυξηθεί η αξία του προϊόντος.
- Την αύξηση της ζήτησης του αερίου στην Ελλάδα ως αποτέλεσμα του έντονου ενδιαφέροντος που εκδηλώθηκε πρόσφατα από ιδιώτες επενδυτές για την κατασκευή μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας που θα χρησιμοποιούν ως καύσιμο το Φ.Α.

- Την υλοποίηση σχεδίων μεγάλης κλίμακας, για τη διαμετακόμιση αερίου, που θα συμπεριλάβουν την Ελλάδα ως χώρα διέλευσης.
- Τις στρατηγικού χαρακτήρα συνεργασίες και συμμαχίες που πιθανόν να υπάρξουν μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

Συνεπώς ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον κλάδο του Φυσικού Αερίου θα είναι:

1. Η τεχνογνωσία και η ικανότητα παροχής αξιόπιστων, υψηλού επιπέδου υπηρεσιών σε συνδυασμό με την ικανότητα υψηλής ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών.
2. Η ύπαρξη σημαντικών συμβολαίων προμήθειας αερίου, μεγάλης διάρκειας και ευελιξίας με πλεονεκτικούς όρους κυρίως σ' ότι αφορά την τιμή του αερίου.
3. Η ύπαρξη σημαντικών συμβολαίων πώλησης αερίου προς μεγάλους καταναλωτές και η επίτευξη προνομιακών σχέσεων μαζί τους.
4. Η ιδιοκτησία του συστήματος μεταφοράς αερίου που κατά πάσα πιθανότητα θα παραμείνει μονοπώλιο και ιδιαίτερα ο Τερματικός Σταθμός Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου(LNG) που μπορεί να επικουρήσει σημαντικά στην κάλυψη αιχμιακών φορτίων.

5. Οι στρατηγικού χαρακτήρες συνεργασίες / συμμαχίες up-stream και downstream, που συνεπάγονται οικονομίες κλίμακας, συνέργειες και υψηλότερη ποιότητα και αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### **4.2.2.2. ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε για τον εντοπισμό της βάσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κλάδο του φυσικού αερίου, προέκυψε ότι στα αμέσως επόμενα χρόνια θα υπάρχουν εντελώς νέα δεδομένα στο επιχειρησιακό περιβάλλον της ΔΕΠΑ.

Αναμένεται να εμφανισθούν απειλές από τον ανταγωνισμό, που είναι τελείως άγνωστες στο σημερινό μονοπωλιακό καθεστώς, αλλά και ευκαιρίες κυρίως λόγω της σημαντικής αύξησης της ζήτησης του αερίου στο τομέα της ηλεκτροπαραγωγής / συμπαραγωγής και της δυνατότητας διεύρυνσης των πηγών εσόδων της ΔΕΠΑ από παροχή πρόσθετων υπηρεσιών ή και ανάπτυξη εντελώς νέων δραστηριοτήτων (ηλεκτροπαραγωγή, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες κλπ.).

Η απόκτηση / διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τη ΔΕΠΑ και κατ' επέκταση η διατήρηση του ηγετικού της ρόλου στον κλάδο, συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη, ενίσχυση ή και ανάπτυξη από μηδενική βάση ορισμένων βασικών δυνατοτήτων, που θα της επιτρέψουν:



- Να δημιουργήσει μοναδική θέση στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον, μέσα από την επίτευξη αποτελεσματικής λειτουργίας και κερδοφόρας ανάπτυξης της κύριας δραστηριότητας της, και την παροχή ανώτερης ποιότητας και καινοτομίας, υπηρεσιών αερίου προς τους πελάτες της.
- Να προωθήσει έγκαιρα στρατηγικές μείωσης του κινδύνου από την πιθανή απώλεια μεριδίου της αγοράς σε όφελος των ανταγωνιστών της, μέσα από διεύρυνση του χαρτοφυλακίου της (business portfolio) αλλά και μέσα από την επίτευξη στρατηγικών συνεργασιών / συμμαχιών και προνομιακών σχέσεων καθετοποίησης (upstream και downstream), με προμηθευτές και μεγάλους καταναλωτές αερίου.
- Να ενισχύσει την οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη στο εσωτερικό της, ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στο περιβάλλον και να προωθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά την αναγκαία προσαρμογή.

Από την ανάλυση της αλυσίδας αξίας της ΔΕΠΑ (με βάση το αντίστοιχο θεωρητικό μοντέλο του Porter) εντοπίζουμε ορισμένες βασικές δυνατότητες στην επιχείρηση, που σε συσχέτισμό με τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα παρακάτω θα μπορούσαν υπό προϋποθέσεις να αποτελέσουν εν δυνάμει πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της:

- Η τεχνογνωσία και οι ικανότητες του προσωπικού της που δεν συναντώνται εύκολα σε άλλη επιχείρηση τουλάχιστον στη χώρα μας (όχι

όμως και η νοοτροπία / κουλτούρα του προσωπικού που πρέπει να αλλάξει και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και εστιασμένη προς τον πελάτη).

- Η ύπαρξη σημαντικών μακροχρόνιων και με πολύ καλούς όρους συμβολαίων προμήθειας αερίου. (Η προώθηση ωστόσο κάποιων στρατηγικού χαρακτήρα συνεργασιών / συμμαχιών στο άμεσο μέλλον με προμηθευτές αερίου, θα ενίσχυε σημαντικά τις δυνατότητες της ΔΕΠΑ).
- Η ύπαρξη σημαντικών μακροχρόνιων συμβολαίων πώλησης αερίου καθώς και προνομιακών σχέσεων με ιδιαίτερα μεγάλους καταναλωτές αερίου όπως η ΔΕΗ, οι ΕΠΑ, η ΒΦΛ κλπ. (Η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διεύρυνση του πελατολογίου της ΔΕΠΑ πάντως, μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς, είναι αναγκαία για την ενίσχυση της θέσης της).
- Τα πολύ καλά inbound και outbound logistics της επιχείρησης, λόγω του υφιστάμενου υψηλού επιπέδου και στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων (SCADA, SAP).
- Η κατοχή του συστήματος μεταφοράς αερίου συμπεριλαμβανομένου του Τερματικού Σταθμού Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου(LNG), που λόγω του μονοπωλιακού χαρακτήρα, αναμένεται να αποτελέσει πηγή σημαντικών και σταθερών εσόδων για τη ΔΕΠΑ.

#### 4.2.2.3. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Στρατηγική Δράση της ΔΕΠΑ

Μέχρι σήμερα, σε συνθήκες μονοπωλίου, είναι εμφανές ότι σε γενικές γραμμές υπήρχε στρατηγική συμφωνία (Strategic Fit) μεταξύ της επίσημης στρατηγικής της ΔΕΠΑ και της στρατηγικής δράσης που ανέπτυξε η επιχείρηση στοχεύοντας:

- Στην κερδοφόρο ανάπτυξη της αγοράς του αερίου στην Ελλάδα και στην αύξηση των πωλήσεων αερίου.
- Στη δημιουργία της αναγκαίας υποδομής σε επιλεγμένες περιοχές της χώρας και την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος μεταφοράς. Στη παροχή καλής ποιότητας υπηρεσιών και στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Στη διασφάλιση μιας όσο το δυνατόν μεγαλύτερης εταιρικής επίδοσης, εκμεταλλεύομενη το μονοπωλιακό χαρακτήρα της επιχείρησης, τα σημαντικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη φύση του προϊόντος της και την καθιερωμένη δομή της που επιτρέπει συνέργειες.

Εν όψει όμως των σημαντικών αλλαγών στο επιχειρησιακό της περιβάλλον, είναι αναγκαία, όπως επισημάνθηκε και προηγουμένως, αφ' ενός μεν η ορθή πρόβλεψη και κατανόηση των μελλοντικών συνθηκών προκειμένου να διευκολυνθεί η προσπάθεια για προσαρμογή και αφ' ετέρου, η περαιτέρω αξιοποίηση και ο καλύτερος προσανατολισμός των δυνατοτήτων

της επιχείρησης (intent fit).

Η νέα στρατηγική κατεύθυνση της ΔΕΠΑ πρέπει να χαρακτηρίζεται από :

- Την κατάλληλη προετοιμασία και επικέντρωση στην προσπάθεια για αποτελεσματική υπερκέρραση του μελλοντικού ανταγωνισμού και τη διατήρηση της ηγετικής θέσης στο κλάδο του αερίου.
- Την κινητοποίηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων και τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων

Η νέα εταιρική στρατηγική της ΔΕΠΑ πρέπει να έχει επιθετικά χαρακτηριστικά και να είναι στρατηγική ανάπτυξης / επέκτασης (σε αντίθεση επί παραδείγματι με τη στρατηγική της ΔΕΗ, που αντιμετώπισε παρόμοιες αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον, πλην όμως υιοθέτησε μια αμυντικού χαρακτήρα, στρατηγική σταθερότητας.

Πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια μιας εταιρικής στρατηγικής ανάπτυξης, η ΔΕΠΑ θα μπορούσε να υιοθετήσει επιμέρους στρατηγικές για:

- Μεγιστοποίηση της διείσδυσης του αερίου σε περιοχές όπου έχει ήδη αναπτύξει δίκτυα.

- Ανάπτυξη της αγοράς αερίου σε νέες γεωγραφικές περιοχές (π.χ. Βόρεια και Κεντρική Ελλάδα) ή και σε νέες κατηγορίες κατανάλωσης αερίου (π.χ. η χρήση του αερίου στην κίνηση οχημάτων ή την παραγωγή υδρογόνου κλπ).
- Επέκταση των δραστηριοτήτων της σε συγγενείς τομείς όπως είναι π.χ. είναι ο τομέας της ηλεκτροπαραγωγής με χρήση φυσικού αερίου (ήδη έχει υποβληθεί σχετική αίτηση στη ΡΑΕ για το σκοπό αυτό), καθώς και η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που θα προσφέρονται μαζί με το αέριο στους πελάτες (π.χ. υπηρεσίες ορθολογικής χρήσης και εξοικονόμησης ενέργειας, ενεργειακός έλεγχος εξοπλισμού πελατών κλπ.).
- Διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της όπως είναι για παράδειγμα η εκμετάλλευση των εγκατεστημένων στα δίκτυα μεταφοράς αερίου οπτικών ινών για παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (μεταφορά δεδομένων τρίτων κλπ).

Σε ότι αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική της ΔΕΠΑ για την επίτευξη / διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αυτή θα πρέπει να καθοριστεί με βάση τη νέα δομή της (όπως αναλύεται σε ακόλουθο κεφάλαιο) αλλά και χωριστά για κάθε μία από τις δύο κύριες δραστηριότητες της (της μεταφοράς και εμπορίας αερίου) με βάση τους παρακάτω άξονες:

- α) Για την SBU της ΔΕΠΑ Μεταφοράς, (ή τις αντίστοιχες θυγατρικές της ΔΕΠΑ σε περίπτωση νομικού διαχωρισμού των δραστηριοτήτων της) δεν έχει κάποιο ιδιαίτερο νόημα η υιοθέτηση κάποιας ανταγωνιστικής στρατηγικής

δεδομένου ότι θεωρείται σχεδόν βέβαιο ότι θα παραμείνει μονοπώλιο που θα υπόκειται σε ρυθμιστικό έλεγχο.

β) Για την SBU της Εμπορίας (ή την αντίστοιχη θυγατρική) που θα υπόκειται σε ανταγωνισμό, η επιλεγείσα στρατηγική θα πρέπει να επικεντρωθεί στην τμηματοποίηση της αγοράς, στην πρόβλεψη των αναγκών των καταναλωτών και στην αξιοποίηση των βασικών ικανοτήτων που θα έχει το συγκεκριμένο SBU.

Η προτεινόμενη στρατηγική, αν και ενέχει κινδύνους, προσφέρεται για τη ΔΕΠΑ Εμπορίας δεδομένου ότι θα μπορούσε να εξασφαλίσει μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς τα παρακάτω:

- Μεγάλο μερίδιο αγοράς και συνεπώς επειδή τα σταθερά έξοδα θα επιμερίζονται σε μεγάλους όγκους αερίου, θα οδηγήσουν σε χαμηλά μοναδιαία κόστη και ύπαρξη ικανοποιητικών περιθωρίων σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές.
- Θεωρητικά τουλάχιστον, χαμηλότερο κόστος προμήθειας αερίου σε σχέση με τον ανταγωνισμό, λόγω του μεγάλου όγκου αερίου που αναμένεται να προμηθεύεται η ΔΕΠΑ Εμπορίας με εξαίρεση ίσως την Prometheus Gas η οποία είναι θυγατρική προμηθευτού της ΔΕΠΑ).
- Καλύτερη καμπύλη μάθησης / τεχνογνωσίας και ύπαρξη περισσότερων ικανοτήτων στο προσωπικό της σε σχέση με τους ανταγωνιστές για τη διάγνωση των αναγκών της αγοράς και για την παροχή των υπηρεσιών της.

- Προνομιακές σχέσεις με μεγάλο αριθμό καταναλωτών σε συνδυασμό και με την αβεβαιότητα που οι τελευταίοι πιθανότατα θα αισθάνονται έναντι ενός νέου προμηθευτή.

Η προτεινόμενη στρατηγική, μπορεί να καλύψει τις ανάγκες πολλών κατηγοριών καταναλωτών για τους οποίους το κόστος ενέργειας παίζει καθοριστικό ρόλο (π.χ. ενεργοβόρες βιομηχανίες, και κυρίως ηλεκτροπαραγωγοί/ συμπαραγωγοί οι οποίοι προβλέπεται να καταναλώνουν ιδιαίτερα μεγάλες ποσότητες αερίου) αλλά και άλλες βιομηχανίες που ενδιαφέρονται για υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες.

#### **4.2.2.4. Το εσωτερικό περιβάλλον της ΔΕΠΑ**

Η δημιουργία ενός κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος στη ΔΕΠΑ έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για την προώθηση της αναγκαίας αλλαγής και την υποστήριξη της νέας στρατηγικής της ΔΕΠΑ. Το εσωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διασφαλίζει / υποστηρίζει ταυτόχρονα την αποτελεσματική σχέση ανάμεσα στη νέα στρατηγική και τη νέα στρατηγική δράση καθώς και τη διασύνδεση μεταξύ της διακριτής βασικής ικανότητας και της βάσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κλάδο.

Το νέο εσωτερικό περιβάλλον αφορά και σχετίζεται με:

- Την υιοθέτηση μιας κατάλληλης δομής.

- Τα συστήματα διοίκησης και τα πληροφοριακά συστήματα στρατηγικού χαρακτήρα.
- Τον ανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών και μεθόδων ώστε, από κοινού με τη γνώση των αναγκών της αγοράς και την εγκαθίδρυση δημιουργικού κλίματος, να εξασφαλίζουν τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης / παροχής νέων καινοτόμων υπηρεσιών στους πελάτες.
- Την προώθηση αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα, το μοντέλο διοίκησης και την κινητοποίηση του προσωπικού καθώς και τη διαχείριση και διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης.

### **Η εσωτερική δομή**

Μέχρι σήμερα η ΔΕΠΑ έχει μια κάθετη διάρθρωση των λειτουργιών της, (Διοικητικές, Οικονομικές Υπηρεσίες, Προγραμματισμός, Προμήθεια αερίου, Πωλήσεις, Λειτουργία & Συντήρηση εγκαταστάσεων, Κατασκευές κλπ).

Η δομή αυτή, συνεπάγεται μια σειρά από ανορθολογισμούς κυρίως σ' ότι αφορά τη διαμόρφωση του κόστους της επιχείρησης (interaction costs για τη διερεύνηση, συντονισμό και παρακολούθηση των υπηρεσιών και άλλων συναφών θεμάτων μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της) και επηρεάζει την επίδοση της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, στις σημερινές μονοπωλιακές συνθήκες, το γεγονός αυτό δεν έχει ιδιαίτερη επίπτωση στη ΔΕΠΑ.



Ωστόσο, η παρούσα δομή, δεν θεωρείται κατάλληλη για το μέλλον οπότε και θα επικρατήσουν συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού, για τους παρακάτω λόγους:

Πρώτον, διότι η ίδια η οδηγία 98/30 της Ε.Ε. ζητά διαχωρισμό των κύριων δραστηριοτήτων (λογιστικό επί του παρόντος και πιθανά νομικό στα επόμενα χρόνια) και

Δεύτερον, διότι ο επικείμενος ανταγωνισμός επιβάλλει πιο αποτελεσματικές, πιο ευέλικτες και καλύτερα εστιασμένες δομές, που θα χαρακτηρίζονται από οριζόντια διάρθρωση.

Οι λόγοι αυτοί οδηγούν σε διαχωρισμό "unbundling" των δραστηριοτήτων και της δομής της ΔΕΠΑ σε:

- Δραστηριότητες σχετικές με τη μεταφορά του αερίου (λειτουργία / συντήρηση και επεκτάσεις του συστήματος μεταφοράς αερίου).
- Δραστηριότητες σχετικές με τη διανομή του αερίου στους μικρούς καταναλωτές (η δραστηριότητα αυτή έχει ήδη διαχωριστεί νομικά και ασκείται από ανεξάρτητες τοπικές Εταιρίες Παροχής Αερίου).
- Δραστηριότητες σχετικές με την εμπορία του αερίου (ενοποίηση της προμήθειας και των πωλήσεων αερίου).

- Διαφοροποιημένες Δραστηριότητες (πέραν του αερίου) δραστηριότητες (δραστηριοποίηση για παράδειγμα στον τομέα της ηλεκτροπαραγωγής).
- Υποστηρικτικές δραστηριότητες / υπηρεσίες.

Η φύση κάθε βασικής δραστηριότητας (μεταφορά αερίου και εμπορία αερίου) είναι τελείως διαφορετική. Η πρώτη χαρακτηρίζεται ως εστιασμένη στην τεχνική υποδομή δραστηριότητα, ενώ η δεύτερη ως επικεντρωμένη στη σχέση με τον πελάτη δραστηριότητα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε διακριτής “unbundled” δραστηριότητας φαίνονται στο παρακάτω πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1**  
**ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**  
(UNBUNDLED BUSINESSES)

	Διαχείριση εστιασμένη στον πελάτη	Διαχείριση εστιασμένη στην παροχή και την προώθηση καινοτόμων υπηρεσιών	Διαχείριση βασιζόμενη στην επένδυση σε τεχνολογική υποδομή
Οδηγός	Οικονομίες Σκοπού (συμπαγωγής)	Ταχύτητα ανάπτυξης	Οικονομίες κλίμακας
Πηγή Κερδοφορίας	Μερίδιο στο Χαρτοφυλάκιο προϊόντων/ υπηρεσιών που ζητά ο πελάτης	Αριθμός/ποιότητα καναλιών διανομής	Αξιοποίηση παγίων και χαμηλό κόστος λειτουργίας
Κουλτούρα	Εστίαση στην Εξυπηρέτηση των Πελατών	Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους	Εστίαση στη μείωση του κόστους και στην τυποποίηση

## **§ Συστήματα Διοίκησης και πληροφοριακά συστήματα στρατηγικού χαρακτήρα**

Η άσκηση των δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ στο εξής, είτε με την ενιαία της μορφή είτε με διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της, πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα σε σχέση με την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων (effectiveness) και αποδοτικότητα σε σχέση με τους χρησιμοποιούμενους πόρους (efficiency). Η απόκτηση αυτών των χαρακτηριστικών συνδέεται ευθέως με την εγκαθίδρυση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης σε όλα τα επίπεδα, που θα επιτρέπουν τη συστηματική διαχείριση κρίσιμων λειτουργιών όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, το στυλ ηγεσίας, την επικοινωνία και την κινητοποίηση του προσωπικού και τον έλεγχο, σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον και τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η υιοθέτηση και η εκτεταμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων για τους παραπάνω σκοπούς, είναι ουσιώδους σημασίας παράγοντας.

Αν και η ΔΕΠΑ διαθέτει και σήμερα τέτοιου είδους πληροφοριακά συστήματα (SCADA, SAP), επιβάλλεται η μεγαλύτερη αξιοποίηση τους και η ένταξη τους στις στρατηγικού χαρακτήρα λειτουργίες όπως η υποστήριξη και λήψη αποφάσεων, η εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και η δημιουργία και διάχυση της γνώσης.

## **§ Προώθηση αλλαγών στη κουλτούρα, το κλίμα και τη μάθηση στο εσωτερικό της επιχείρησης**

Λόγω του δημόσιου και επιπλέον μονοπωλιακού χαρακτήρα της, απαντώνται στη ΔΕΠΑ αρκετά αρνητικά στοιχεία.

Πιο συγκεκριμένα ο δημόσιος και μονοπωλιακός χαρακτήρας της έχει επιδράσει αρνητικά στη διαμόρφωση κοινών αξιών και υγιούς κουλτούρας επί παραδείγματι για την εξυπηρέτηση των πελατών, για τη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης και για τον περιορισμό του κόστους.

Για την ακρίβεια τέτοιες αξίες και κουλτούρα υπάρχουν μεν, αλλά είναι αποσπασματικές και περιορίζονται σε μεμονωμένα τμήματα της εταιρίας, ανάλογα με τη φύση της δουλειάς τους (π.χ. θα συναντήσει κανείς εστίαση στους πελάτες αλλά μόνο στα Τμήματα Marketing και Πωλήσεων ή θα συναντήσει κανείς μάλλον αδιαφορία, εκ μέρους της Διεύθυνσης Κατασκευών, για την επίπτωση που μπορεί να έχει η υπέρβαση του προϋπολογισμού ενός έργου, πάνω στα περιθώρια και τα κέρδη της επιχείρησης).

Αρνητικό ρόλο στην ύπαρξη τέτοιων φαινομένων παίζει και η σημερινή δομή, που δεν επιτρέπει (εύκολα τουλάχιστον) αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους.

Στα αρνητικά σημεία που συναντά κανείς σήμερα στη ΔΕΠΑ συγκαταλέγονται επίσης τα προβλήματα στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό και με την έλλειψη αποτελεσματικών διαδικασιών /

κινήτρων για την εξέλιξη του προσωπικού και για την κινητοποίηση του, που τελικά οδηγούν σε δημοσιοϋπαλληλικές νοοτροπίες.

Τέλος, σ' ότι αφορά το μοντέλο διοίκησης, η φύση της επιχείρησης σε συνδυασμό και με τις συχνές αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση, έχουν ως αποτέλεσμα να υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία, αναποτελεσματικές διαδικασίες υποστήριξης και λήψης αποφάσεων, χαμηλή δημιουργικότητα και καινοτομία, μικρός βαθμός ομαδικού πνεύματος εργασίας και ακατάλληλο σε μεγάλο βαθμό υπόβαθρο για τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης.

Στις νέες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα δημιουργηθούν στα επόμενα χρόνια, η παρουσία παρόμοιων αρνητικών χαρακτηριστικών στο εσωτερικό της ΔΕΠΑ, θα υπονομεύσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό, τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα πρέπει να αλλάξουν, προκειμένου τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της ΔΕΠΑ να είναι σε συμφωνία με τη νέα στρατηγική της εταιρίας.

Οι αλλαγές αυτές πρέπει να συμπεριληφθούν και να προωθηθούν στα πλαίσια ενός συνολικού προγράμματος στρατηγικής αλλαγής στη ΔΕΠΑ.

#### 4.2.3. Η στρατηγική αλλαγή στη ΔΕΠΑ

Μετά την προηγούμενη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της ΔΕΠΑ και τον εντοπισμό των αλλαγών που πρέπει να συντελεστούν στο εσωτερικό της ΔΕΠΑ εξαιτίας των νέων συνθηκών που θα δημιουργηθούν, θα επιχειρήσουμε στη συνέχεια να καταγράψουμε συνοπτικά κάποια κρίσιμα ακόμα στοιχεία σε σχέση με την απαιτούμενη στρατηγική αλλαγή.

#### § «Μονοπάτι» η φύση της αλλαγής

Με βάση το παρακάτω διάγραμμα και τα όσα αναπτύξαμε προηγουμένως, έχουμε την άποψη ότι για την περίπτωση της ΔΕΠΑ δεν αρκεί μια οριακή αλλαγή ή μια απλή προσαρμογή στις νέες συνθήκες, αλλά λόγω της ριζικής μεταβολής των συνθηκών του περιβάλλοντος, απαιτείται ένας στρατηγικού χαρακτήρα, σχεδιασμένος μετασχηματισμός της εταιρίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 :

#### ΤΥΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ & ΦΥΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ρόλος Διοίκησης		Οριακή Αλλαγή	Μετασχηματισμός
	Proactive	Ευθυγράμμιση	Σχεδιασμένος Μετασχηματισμός
	Reactive	Προσαρμογή	Αναγκαστικός Μετασχηματισμός

## **§ Σημείο εκκίνησης και κατεύθυνση της αλλαγής.**

Μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων και λαμβανομένης υπ' όψη της φύσης της επιχείρησης, θεωρούμε ότι η καταλληλότερη για την περίπτωση της ΔΕΠΑ επιλογή σε ότι αφορά το σημείο εκκίνησης και την κατεύθυνση της αλλαγής, είναι ένας συνδυασμός της από πάνω προς τα κάτω καθοδήγησης της αλλαγής με ταυτόχρονη δέσμευση και εμπλοκή του προσωπικού στο εγχείρημα (βλέπε και Πίνακα 3.1 της παρούσας).

## **§ Στυλ διαχείρισης της αλλαγής**

Υπάρχουν 5 είδη / στυλ διαχείρισης και προώθησης της αλλαγής:

- Μέσα από εκπαίδευση / επικοινωνία της ανάγκης της αλλαγής.
- Μέσα από ευρεία συνεργασία και ενεργή εμπλοκή του προσωπικού στη διαδικασία της αλλαγής.
- Μέσα από την ενθάρρυνση της συμμετοχής του προσωπικού.
- Μέσα από την από πάνω κατευθυνόμενη αλλαγή.
- Μέσα από την αυταρχική επιβολή της αλλαγής.

Για την περίπτωση της ΔΕΠΑ θα προκρίναμε την ενθάρρυνση της συμμετοχής του προσωπικού αφού προηγηθεί κατάλληλη επικοινωνία της ανάγκης για αλλαγή εκ μέρους της Διοίκησης της εταιρίας.

## **§ Στόχοι αλλαγής**

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, θα πρέπει να αφορούν αλλαγές στην κουλτούρα, τη συμπεριφορά και την επίδοση των εργαζόμενων σε συνδυασμό και με αλλαγές στη δομή και τις επιχειρησιακές διαδικασίες και μεθόδους που θα οδηγήσουν σε χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες και κατ' επέκταση στη βελτίωση της εταιρικής επίδοσης.

## **§ Μηχανισμοί προώθησης και υποστήριξης της αλλαγής**

Στην περίπτωση της ΔΕΠΑ το ρόλο του φορέα της αλλαγής (change agent) θα πρέπει κατά την άποψη μας να αναλάβει το ίδιο το Συμβούλιο Διεύθυνσης ώστε αφ' ενός να υπάρχει η κατάλληλη βούληση και εξουσία αλλά και σημειολογικά να αναδεικνύεται η ανάγκη για αλλαγή.

Δεδομένης της ευρύτητας των στόχων για την αναγκαία στρατηγική αλλαγή που πρέπει να συντελεστεί στη ΔΕΠΑ, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια ευρεία κλίμακα μηχανισμών υποστήριξης, όπως η συνεχής επικοινωνία και ανάδειξη της ανάγκης της αλλαγής, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού (ήδη η ΔΕΠΑ έχει διοργανώσει ένα ενδοεπιχειρησιακό σεμινάριο με θέμα την αλλαγή), η κινητοποίηση και η ενθάρρυνση της συμμετοχής με τη χρήση ειδικών κινήτρων κλπ.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. OECD/IEA, Natural Gas Prospects and Policies, OECD Publication Service, Paris, 1991, σελ 221.
2. EUROPEAN COMMISSION /D.G. for ENERGY, European Union Energy Outlook to 2020, OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE E.C., Luxembourg, 1999.
3. PR R. BURGELMAN & A. GROVE, Strategic Dissonance, U.K., 1996, σελ 10-12.
4. PR. R. MATTHEWS & V OLERAM, Strategic Management I, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, UK, 1998, σελ 5.18-5.19.
5. Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευαγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 72-73.
6. Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, ο.π., σελ. 74-77
7. PR. R. MATTHEWS & V OLERAM, ο.π., σελ. 5.18
8. Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, ο.π., σελ. 185-186 & 248-288
9. G. JOHNSON & K. SCHOLLES, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, 1999, σελ. 269 & 281-282
10. T. DAVENPORT & P. KLAHR, "Managing Customer Support Knowledge", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Vol 40, No.3, Spring 1998, σελ 195-208
11. D. TEECE, "Capturing Value From Knowledge Assets", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Vol. 40, No3, Spring 1998, σελ. 55-79
12. H. KOONTZ & H. WEIHRICH, Essentials of Management, MC. GROW-HILL INTERNATIONAL EDITIONS, σελ 16-25
13. G. JOHNSON & K. SCHOLLES, ο.π. σελ. 496-498.

## **5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΗ ΔΕΠΑ.**

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού και των στόχων της παρούσας εργασίας, που αφορούν τη διαμόρφωση και τη χρήση του μοντέλου Balanced Scorecard ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης / καθοδήγησης της απαιτούμενης αλλαγής, ακολουθήθηκε η πιο κάτω μεθοδολογία της έρευνας:

### **5.1. Καθορισμός του προβλήματος**

Για να αποβεί επιτυχής η προσπάθεια προετοιμασίας και προσαρμογής της ΔΕΠΑ στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες του περιβάλλοντος πρέπει:

α) να καλυφθούν τα κενά που υπάρχουν μεταξύ της υφιστάμενης σήμερα κατάστασης στο εσωτερικό της (των αρνητικών δηλαδή σημείων και των αδυναμιών που προαναφέρθηκαν) και της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης στην οποία πρέπει να βρεθεί η επιχείρηση και

β) να εντοπισθούν όλες οι κρίσιμες παράμετροι που επηρεάζουν και μπορούν να συμβάλλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της ΔΕΠΑ στη νέα αυτή περίοδο, (και που μπορούν κατ' επέκταση να εισαχθούν στο μοντέλο

Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ για να μετρούνται / παρακολουθούνται σε συστηματική βάση).

## 5.2. Στόχοι της Έρευνας

Οι ειδικότεροι στόχοι της έρευνας θα μπορούσαν να συνοψισθούν ως ακολούθως:

1. Να εντοπισθούν όλες οι παράμετροι που έχουν σχέση και επηρεάζουν την έκταση, το περιεχόμενο και τη διαδικασία της αλλαγής στη ΔΕΠΑ και που αφορούν την ηγεσία, την επιχειρησιακή κουλτούρα, το είδος της αλλαγής, τις δεξιότητες / ικανότητες του προσωπικού που πρέπει να αναπτυχθούν, τη δομή και τα συστήματα που πρέπει να υιοθετηθούν στις εσωτερικές διαδικασίες και στις επιχειρησιακές μεθόδους που πρέπει να ανασχεδιασθούν ώστε να παράγεται διαρκώς περισσότερη αξία για τους πελάτες και τους μετόχους της επιχείρησης.
2. Να προσδιορισθούν οι κρισιμότεροι παράγοντες που συνδέονται με το όραμα και τη στρατηγική της ΔΕΠΑ και που ειδικότερα μπορούν να συμβάλουν:
  - Στο να θεωρείται η επιχείρηση οικονομικά επιτυχημένη εκ μέρους των μετόχων της.

- Στο να φαίνεται η επιχείρηση ελκυστική και αν είναι δυνατόν μοναδική στα μάτια των πελατών της.
- Στην αριστοποίηση των εσωτερικών της μεθόδων και διαδικασιών για να ικανοποιεί τους πελάτες και τους μετόχους της.
- Στην απόκτηση της ικανότητας δημιουργίας και διάχυσης νέας γνώση και μάθησης που θα της επιτρέψει να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στο επιχειρησιακό της περιβάλλον και να προσαρμόζεται κατάλληλα σ' αυτές.

3. Να επιλεγεί ύστερα από ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας, ένας αριθμός στρατηγικού χαρακτήρα δεικτών/μετρήσεων που έχουν σχέση τόσο με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα όσο και με τους οδηγούς της επίδοσης της επιχείρησης, ώστε να ομαδοποιηθούν κατάλληλα και να ενσωματωθούν στις 4 προοπτικές του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) οι οποίοι και θα παρακολουθούνται/μετρούνται συστηματικά.

Σημειώνεται ιδιαίτερα ότι με αφορμή την κριτική που έχει διατυπωθεί από τους EPSTEIN & MANZONI για κάποιες ελλείψεις που παρουσιάζει το μοντέλο Balanced Scorecard, κρίθηκε αναγκαία η διερεύνηση της μερικής τροποποίησης του μοντέλου, ώστε να συμπεριλάβει 2 ακόμη προοπτικές, για τους προμηθευτές αερίου και τις μεγάλης κλίμακας νέες επενδύσεις, λόγω της ιδιαίτερης βαρύτητας που παρουσιάζουν αυτές για την περίπτωση της ΔΕΠΑ.

Σε ότι αφορά τον τρίτο στόχο, επισημαίνεται ότι επειδή η φύση των δύο κύριων (και υποχρεωτικά διαχωρισμένων στο μέλλον) δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ

(μεταφορά και εμπορία αερίου), είναι αρκετά διαφορετική, κρίθηκε σκόπιμο να προσδιορισθούν δείκτες και μετρήσεις για την παρακολούθηση της επίδοσης και της προσαρμογής της ΔΕΠΑ όχι μόνο σε εταιρικό επίπεδο, αλλά και στο επίπεδο των δύο προαναφερθέντων κύριων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

### 5.3. Η κατάστρωση του σχεδίου της Έρευνας.

Για τη συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών που (μετά από κατάλληλη επεξεργασία) θα επιτρέψουν την υλοποίηση των στόχων της έρευνας και κατ' επέκταση την επίλυση του υπό διερεύνηση προβλήματος, καταστρώθηκε ένα γενικό σχέδιο έρευνας, τα γενικά χαρακτηριστικά του οποίου παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

#### ΓΕΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Είδος έρευνας	Διερευνητική Περιγραφική και Αιτιολογική
Πηγές άντλησης στοιχείων	Δευτερογενείς και Πρωτογενείς
Μέθοδοι έρευνας	Ποιοτικές και Ποσοτικές
Εργαλεία έρευνας	Κατάλληλα σχεδιασμένα Ερωτηματολόγια & Δομημένες Συνεντεύξεις
Σχέδιο δειγματοληψίας	Εκπρόσωποι μετόχων ΔΕΠΑ, ΡΑΕ, Δείγμα στελεχών της ΔΕΠΑ, Μεγάλοι πελάτες της ΔΕΠΑ.
Μέθοδος συλλογής στοιχείων	Προσωπικές συνεντεύξεις & Αποστολή

### 5.3.1. Επιλογή Τύπου Έρευνας

Το είδος (τύπος) της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ήταν ένα μίγμα διερευνητικής (exploratory research), περιγραφικής (descriptive research) και αιτιολογικής έρευνας (causal research).

Η διερευνητική προσέγγιση, έλαβε χώρα στο πρώτο στάδιο εκπόνησης της εργασίας και αποσκοπούσε στον εντοπισμό των γενικής φύσεως παραμέτρων που σχετίζονται με το υπό διερεύνηση πρόβλημα, με τη βοήθεια δευτερογενών αλλά και πρωτογενών πηγών πληροφόρησης.

Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που αναζητήθηκαν από πρωτογενείς πηγές, είχαν σχέση με τις προσδοκίες των μετόχων της ΔΕΠΑ, τις γενικές πολιτικές κατευθύνσεις και τις απόψεις της ανεξάρτητης Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας για την απελευθέρωση της αγοράς και τους κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου στα επόμενα χρόνια, καθώς και με τις απόψεις της Διοίκησης της ΔΕΠΑ για το όραμα, τη στρατηγική και την επίδοση της επιχείρησης.

Ο ίδιος τύπος έρευνας χρησιμοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό και για τη διερεύνηση των απόψεων των μεγάλων πελατών της ΔΕΠΑ, προκειμένου να διαπιστωθεί το πως αξιολογούν τις μέχρι σήμερα παρεχόμενες από τη ΔΕΠΑ υπηρεσίες, καθώς και για να εντοπισθούν πρόσθετες ανάγκες και επιθυμίες τους, η ικανοποίηση των οποίων, θα μπορούσε να βελτιώσει την εικόνα του προσφερόμενου από τη ΔΕΠΑ πακέτου υπηρεσιών και να ενισχύσει την πιστότητα των πελατών της μετά την απελευθέρωση της αγοράς Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα.

Η διερευνητική έρευνα εφαρμόστηκε προκειμένου να συγκεντρωθούν στοιχεία που μπορούν να διαφωτίσουν τη φύση του προβλήματος, να παρουσιασθούν καινούργιες ιδέες και να αναδειχθούν οι εναλλακτικές πτυχές και οι ερμηνείες που υποβοηθούν στην οργάνωση της περαιτέρω αναλυτικής και ποσοτικής διερεύνησης του.

Τα στοιχεία και οι ποιοτικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τη διερευνητική έρευνα (από δευτερογενείς και πρωτογενείς πηγές) αξιοποιήθηκαν για την οργάνωση της περιγραφικής έρευνας που ακολούθησε και που αποσκοπούσε στη συλλογή στοιχείων για τις παραμέτρους και τις μεταβλητές που σχετίζονται με το υπό διερεύνηση πρόβλημα δηλαδή με το μετασχηματισμό της ΔΕΠΑ, τους νέους στρατηγικούς της στόχους και κυρίως τις στρατηγικές μετρήσεις που θα εισαχθούν στο υπό διαμόρφωση μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard).

Στο τελευταίο στάδιο διεξήχθη ένα είδος επεξηγηματικής ή αιτιολογικής έρευνας μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού στελεχών της ΔΕΠΑ κατά την οποία με

βάση τα αποτελέσματα της περιγραφικής έρευνας, ανταλλάχθηκαν απόψεις και έγινε προσπάθεια να προσδιορισθούν σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των πιο σημαντικών μεταβλητών προκειμένου να επιλεγούν οι τελικές μετρήσεις που θα εισαχθούν στις προοπτικές του μοντέλου Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ.

### **5.3.2. Επιλογή Πηγών, Εργαλείων και Μεθόδων Συλλογής Στοιχείων**

Κατά το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση της έρευνας αντλήθηκαν στοιχεία τόσο από δευτερογενείς όσο και από πρωτογενείς πηγές.

Δευτερογενή στοιχεία αντλήθηκαν από το εσωτερικό της επιχείρησης σχετικά με κάποιους δείκτες που ήδη παρακολουθούνται από τις Οικονομικές Υπηρεσίες στα πλαίσια της Διοικητικής Λογιστικής αλλά και από τη Διεύθυνση Πωλήσεων και τη Διεύθυνση Λειτουργίας, καθώς και για άλλα συναφή με την εργασία θέματα από προηγούμενες μελέτες, βάσεις δεδομένων και έρευνες αγοράς που έχει στη διάθεση της η ΔΕΠΑ.

Πρωτογενή στοιχεία αντλήθηκαν από τις ακόλουθες πηγές:

α) Από εκπροσώπους των μετόχων της ΔΕΠΑ



β) Από τη Ρυθμιστικής Αρχή Ενέργειας

γ) Από στελέχη της ΔΕΠΑ που απασχολούνται σε κρίσιμες λειτουργίες.

δ) Από βιομηχανικούς πελάτες της ΔΕΠΑ.

Οι μέθοδοι έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν ήταν καθαρά ποιοτικές στην περίπτωση άντλησης στοιχείων από δευτερογενείς πηγές καθώς και από πρωτογενείς πηγές με τη βοήθεια προσωπικών μερικώς δομημένων συνεντεύξεων και ποιοτικές και ποσοτικές στην περίπτωση άντλησης στοιχείων από τους μεγάλους πελάτες της ΔΕΠΑ και τα στελέχη της επιχείρησης, με τη βοήθεια 2 κατάλληλα διαμορφωμένων ερωτηματολογίων. (3)

Το πρώτο ερωτηματολόγιο ταχυδρομήθηκε στο σύνολο των μεγάλων βιομηχανικών πελατών της ΔΕΠΑ (45 τον αριθμό, εξαιρέθηκαν όσοι δεν είχαν συμπληρώσει ένα έτος από την ημερομηνία σύνδεσης με το δίκτυο του φυσικού αερίου), ενώ το δεύτερο ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε επιλεγμένο δείγμα 10 στελεχών της ΔΕΠΑ που κατέχουν κρίσιμες θέσεις σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά τις προσωπικές συνεντεύξεις αυτές ήταν προγραμματισμένες και καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη διαδικασία (όπου βεβαίως αυτό ήταν δυνατόν) προκειμένου να υπάρξει η άντληση των επιθυμητών πληροφοριών καθώς και κάποια συγκεκριμένη διάταξη των απαντήσεων (στόχος που σε μεγάλο βαθμό επιτεύχθηκε).

#### 5.4. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίων

Το είδος, η δομή, το περιεχόμενο και η εμφάνιση του ερωτηματολογίου εξαρτώνται από τη φύση και το βαθμό προσδιορισμού του προβλήματος που διερευνούμε, τους αντικειμενικούς σκοπούς της έρευνας καθώς ακόμα και από το είδος των πληροφοριών που θέλουμε να συλλέξουμε, από ποιους θα συλλέξουμε τις πληροφορίες και με ποια μέθοδο θα τις συλλέξουμε.

Οι ειδικότεροι στόχοι της έρευνας ήταν:

- α) να εντοπισθούν οι παράμετροι που σχετίζονται και επηρεάζουν την έκταση, το περιεχόμενο και τη διαδικασία αλλαγής στη ΔΕΠΑ.
- β) να προσδιορισθούν οι κρισιμότεροι παράγοντες και παράμετροι που συνδέονται με το όραμα και τη στρατηγική και επηρεάζουν την επίδοση της ΔΕΠΑ και
- γ) να επιλεγούν οι δείκτες και οι στρατηγικές μετρήσεις που θα εισαχθούν στο μοντέλο Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ.

Κατά συνέπεια τόσο από το είδος του θέματος / προβλήματος που διερευνούμε όσο και από την ίδια τη φύση του συγκεκριμένου θεωρητικού μοντέλου που επιλέξαμε, η έρευνα για την άντληση των αναγκαίων πληροφοριών έπρεπε να προσανατολισθεί προς δύο κατευθύνσεις:

- στο εξωτερικό της επιχείρησης (εκπρόσωποι μετόχων, Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας και πελάτες) για στοιχεία που σχετίζονται αντίστοιχα με την οικονομική προοπτική της επιχείρησης και τις προσδοκίες των μετόχων της, τη διάρθρωση και τη λειτουργία του κλάδου του Φυσικού Αερίου σε συνθήκες απελευθέρωσης της αγοράς του αερίου (ορισμένες αποφάσεις της ΡΑΕ μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τα οικονομικά της ΔΕΠΑ άρα και τους μετόχους της) και τέλος με τις υπηρεσίες που παρέχει η ΔΕΠΑ στους πελάτες της, και
- στο εσωτερικό της επιχείρησης (διοίκηση και στελέχη της ΔΕΠΑ που απασχολούνται σε όλες τις κρίσιμες λειτουργίες της επιχείρησης και συνεπώς έχουν άποψη και μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στη παροχή στοιχείων σχετικών αφ' ενός μεν με τη στρατηγική και τους αντικειμενικούς στόχους της ΔΕΠΑ και αφ' ετέρου για τον εντοπισμό ενός αριθμού κρίσιμων στρατηγικών μετρήσεων / δεικτών που θα μπορούσαν να εισαχθούν στο μοντέλο Balanced Scorecard και να παρακολουθούνται στα πλαίσια της χρήσης του μοντέλου ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης της αλλαγής στη ΔΕΠΑ.

Με βάση τα ανωτέρω είναι φανερό ότι έπρεπε να σχεδιασθούν περισσότερα του ενός ερωτηματολόγια ανάλογα με τους αποδέκτες, το είδος των πληροφοριών που έπρεπε να συλλέγουν από κάθε αποδέκτη και την ενδεικνυόμενη σε κάθε περίπτωση μέθοδο συλλογής των πληροφοριών.

Τελικά, συντάχθηκαν 3 διαφορετικά ερωτηματολόγια:

- Ένα για τις ανάγκες του διερευνητικού τύπου έρευνας, κατάλληλο για τη διεξαγωγή προσωπικής συνέντευξης με εκπροσώπους των μετόχων, της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας και με τη Διοίκηση της ΔΕΠΑ.
- Ένα για την διερεύνηση των απόψεων των μεγάλων πελατών της ΔΕΠΑ και
- Ένα για τις ανάγκες της περιγραφικού τύπου έρευνας, μεταξύ των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με την επιλογή των μετρήσεων που θα εισαχθούν στο μοντέλο Balanced Scorecard της επιχείρησης.

Για το σχεδιασμό των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκαν σε γενικές γραμμές τα πιο κάτω βήματα ανάπτυξης τους:

- α. Προσδιορισμός του προβλήματος και στόχοι της έρευνας .
- β. Καθορισμός των στοιχείων που πρέπει να συγκεντρωθούν.
- γ. Καθορισμός της διαδικασίας συνεντεύξεων.
- δ. Εκτίμηση του περιεχομένου των ερωτήσεων.
- ε. Καθορισμός της διάταξης των απαντήσεων.
- στ. Καθορισμός της διάρθρωσης των ερωτήσεων.
- ζ. Καθορισμός της δομής του ερωτηματολογίου.

η. Καθορισμός των φυσικών και τεχνικών χαρακτηριστικών του ερωτηματολογίου, θ. Προέλεγχος - Αναθεώρηση - Τελικό σχέδιο.

Αναλυτικότερα:

#### **5.4.1. Ερωτηματολόγιο για τις προσωπικές συνεντεύξεις**

Στην περίπτωση αυτή, το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε έχοντας υπόψη αφ' ενός τη φύση του προβλήματος που διερευνάται και το θεωρητικό μοντέλο που εξετάζεται και αφ' ετέρου τους αποδέκτες και τις πιθανές πληροφορίες που θα μπορούσαν να αντληθούν σε μια σχετικά σύντομη συνάντηση.

Σχεδιάστηκε ακόμα γνωρίζοντας ότι οι πληροφορίες αυτές έχουν αντικειμενικά ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω της προέλευσης τους και για το λόγο αυτό θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση και για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου της περιγραφικής έρευνας.

Με βάση τα ανωτέρω, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας που έπρεπε να εξυπηρετηθούν με τη βοήθεια του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ήταν να συλλέγουν γενικές πληροφορίες:

- Για τους στρατηγικούς στόχους της ΔΕΠΑ στη νέα περίοδο που εισέρχεται.
- Για την καταλληλότητα του θεωρητικού μοντέλου του μοντέλου Balanced Scorecard στην περίπτωση της ΔΕΠΑ και την εφαρμογή του ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης της αλλαγής.
- Για τον προσδιορισμό των γενικών χαρακτηριστικών της αλλαγής και του μετασχηματισμού της ΔΕΠΑ στις νέες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.
- Για τις στρατηγικού χαρακτήρα μετρήσεις που πρέπει να παρακολουθεί η επιχείρηση, και
- Για την πιθανή σύνδεση και χρησιμότητα του μοντέλου Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ στη διαδικασία απελευθέρωσης της αγοράς του Φυσικού Αερίου και τις σχέσεις της επιχείρησης με την ανεξάρτητη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας.

Για τη περίπτωση των συνεντεύξεων, το ερωτηματολόγιο έπρεπε να είναι μάλλον συνοπτικό ως προς τη μορφή και τη δομή του και εστιασμένο στην εξυπηρέτηση των ανωτέρω στόχων, προκειμένου να διευκολυνθεί χρονικά και πρακτικά η διεξαγωγή των συνεντεύξεων και η αξιοποίηση / επεξεργασία των απαντήσεων.

Ως προς το βαθμό δόμησης το ερωτηματολόγιο είναι μερικώς δομημένο και

περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού τύπου (1,3γ, 4, 6, 8, 10, 12) για πληροφορίες που αφορούσαν τη στρατηγική και τους στρατηγικούς στόχους της ΔΕΠΑ, τα χαρακτηριστικά της απαιτούμενης αλλαγής και τις στρατηγικού χαρακτήρα μετρήσεις που πρέπει να παρακολουθεί η επιχείρηση.

Οι ερωτήσεις αυτού του τύπου επέτρεψαν σε πολλές περιπτώσεις να ζητηθούν διευκρινήσεις από τους συνομιλητές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με σκοπό τόσο την επί της ουσίας εμβάθυνση της συζήτησης στο διερευνούμενο θέμα, όσο και την καλύτερη κωδικοποίηση των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε επίσης μια σειρά κλειστού τέλους διχοτομικών ερωτήσεων (2, 3α, 3β, 5, 7, 9, 11) που αποσκοπούσαν είτε στη συλλογή ορισμένων πληροφοριών σχετικά με την καταλληλότητα του μοντέλου Balanced Scorecard ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης της αλλαγής καθώς και για την υποστήριξη της διαδικασίας απελευθέρωσης και ρύθμισης της αγοράς του Φυσικού Αερίου, είτε λειτουργούσαν ως εισαγωγικού χαρακτήρα «σκαλοπάτια» στη περαιτέρω κλιμάκωση της συνέντευξης.

Στο ερωτηματολόγιο τέλος, υπήρχε και μια ερώτηση ελεύθερης απάντησης (13) που αποσκοπούσε στο να δώσει στο συνομιλητή, στο τέλος της συνέντευξης, τη δυνατότητα να δώσει πρόσθετες πληροφορίες ή και έμφαση σε ορισμένα θέματα που συνδέονται με το όραμα, την αποστολή, τη στρατηγική και τις δραστηριότητες της ΔΕΠΑ.

Σε ότι αφορά το βαθμό αμεσότητας ή συγκάλυψης οι ερωτήσεις ήταν άμεσες και μη συγκαλυμμένες .

#### 5.4.2. Ερωτηματολόγιο πελατών

Στην περίπτωση αυτή, το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε για να εξυπηρετήσει έμμεσα τους στόχους συλλογής πρωτογενών στοιχείων για το πρόβλημα που διερευνούμε και το θεωρητικό μοντέλο που εξετάζουμε, ενώ ταυτόχρονα έδωσε την ευκαιρία να εντοπισθούν σε πραγματικούς όρους οι απόψεις αλλά και οι προσδοκίες των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ.

Έτσι στη συνοδευτική επιστολή που απεστάλη στους πελάτες, δεν αναφέρεται ευθέως ο σκοπός χρήσης των στοιχείων για το σχεδιασμό του μοντέλου Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ (κάτι που φυσικά ελάχιστα θα ενδιέφερε τους πελάτες), αναφέρεται όμως άμεσα το ενδιαφέρον της ΔΕΠΑ να μάθει τις απόψεις των πελατών της σχετικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της, όπως και για τις απαιτήσεις τους για βελτίωση και επέκταση των υπηρεσιών, στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Το ερωτηματολόγιο στην περίπτωση των πελατών αποφασίστηκε να είναι περισσότερο αναλυτικό απ' ό τι στην περίπτωση του ερωτηματολογίου των προσωπικών συνεντεύξεων, προκειμένου να αντληθούν ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία και πληροφορίες σε μεγαλύτερη έκταση και βάθος.

Το ερωτηματολόγιο ως προς το βαθμό δόμησης επιλέχθηκε να είναι μερικώς



δομημένο, ενώ ως προς το βαθμό αμεσότητας επισημαίνουμε ότι δεν αναφέρεται σ' αυτό ο σκοπός χρήσης των απαντήσεων. Σε ότι αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου αυτή συνίσταται από 3 διακριτά τμήματα.

Το πρώτο τμήμα Α (πολλαπλή ερώτηση 1) αποσκοπεί στη καταγραφή των απόψεων των πελατών για τις υπηρεσίες και τη μέχρι σήμερα συνεργασία τους με τη ΔΕΠΑ (ουσιαστικά πρόκειται για έρευνα ικανοποίησης πελατών).

Το δεύτερο τμήμα (ερωτήσεις 2 έως 11) περιέχει ερωτήσεις για τη διερεύνηση των απόψεων των πελατών σχετικά με τη βελτίωση και την επέκταση των υπηρεσιών της ΔΕΠΑ στο μέλλον όταν απελευθερωθεί η αγορά του αερίου, αλλά και (κυρίως) για τον εντοπισμό των προσδοκιών, επιθυμιών και προθέσεων των πελατών σχετικά με την προμήθεια αερίου και τις προϋποθέσεις συνέχισης της συνεργασίας τους με τη ΔΕΠΑ.

Ο έμμεσος στόχος των ερωτήσεων αυτών είναι να προσδιορισθούν οι παράγοντες / μεταβλητές που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η ΔΕΠΑ κυρίως στο μελλοντικό ανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών και μεθόδων της, αλλά και στις άλλες προοπτικές του θεωρητικού μοντέλου που εξετάζουμε, ώστε να παρέχει προς τους πελάτες της ανωτέρας ποιότητας και μεγαλύτερης αξίας υπηρεσίες.

Το τρίτο τμήμα (πολλαπλή ερώτηση 12) αποσκοπεί στο να καταγράψει μέσω γενικής φύσεως εκτιμήσεων, τη γνώμη και τις προσδοκίες των πελατών για τις μελλοντικές εξελίξεις στο κλάδο του φυσικού αερίου.

Σχετικά με τον τύπο των ερωτήσεων και τις κλίμακες μέτρησης που επιλέχθηκαν σημειώνονται τα ακόλουθα:

Στο τμήμα Α του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν 11 κλειστού τύπου υποερωτήσεις (στην ερώτηση 1) και ζητήθηκε από τους πελάτες να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες και τη συνεργασία τους με τη ΔΕΠΑ, τόσο από άποψη σπουδαιότητας όσο και από άποψη εμπειρίας, σε δύο μη-συγκριτικές σταθμισμένες κλίμακες (importance and experience non-comparative and balanced rating scale). (8)

Σημειώνεται πάντως, ότι στο τέλος της ερώτησης 1 δόθηκε η δυνατότητα στους πελάτες να προσθέσουν κατά τη κρίση τους και κάποιες άλλες διαστάσεις και παραμέτρους σε σχέση με τις υπηρεσίες και τη συνεργασία τους με τη ΔΕΠΑ και να τις αξιολογήσουν στις ίδιες με τις πιο πάνω κλίμακες.

Στο τμήμα Β του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν κλειστού τύπου διχοτομικές ερωτήσεις (ερωτήσεις 2, 4, 5, 6, 9, 10) ενώ ταυτόχρονα στις ερωτήσεις 3 και 5 σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου και την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών στο μέλλον, δόθηκε η δυνατότητα προσθήκης άλλων απόψεων ή και ενστάσεων για τα εν λόγω θέματα.

Παράλληλα, όμως στο τμήμα Β του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν και δύο ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών (ερωτήσεις 2 και 11) σχετικά με το είδος των συμβατικών σχέσεων που θα επιθυμούσαν οι πελάτες να έχουν στο μέλλον με τη ΔΕΠΑ, καθώς και μια ερώτηση κατάταξης (η υπ' αριθμό 7) σχετικά με τα κριτήρια και τους παράγοντες που θα συνεκτιμήσουν στην επιλογή προμηθευτή

αερίου, όταν στο μέλλον θα έχουν αυτή τη δυνατότητα. Στην ερώτηση αυτή δόθηκε επίσης η δυνατότητα ελεύθερης προσθήκης και άλλων παραμέτρων που οι πελάτες θα συνεκτιμήσουν στην επιλογή τους.

Τέλος, στο τμήμα Γ του ερωτηματολογίου επιχειρήθηκε η διερεύνηση των γενικών τάσεων που υπάρχουν στους πελάτες σχετικά με την απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου.

#### **5.4.3. Ερωτηματολόγιο περιγραφικής έρευνας μεταξύ των στελεχών της ΔΕΠΑ**

Στην περίπτωση αυτή, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατά τρόπο ώστε να εξυπηρετηθεί κυρίως ο στόχος του εντοπισμού και της επιλογής των στρατηγικών μετρήσεων στα πλαίσια της προσπάθειας δόμησης του μοντέλου Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ.

Πιο συγκεκριμένα ο στόχος του ερωτηματολογίου της περιγραφικής έρευνας ήταν να αντληθεί πληροφόρηση:

- Για τους στρατηγικούς στόχους που θα πρέπει να υιοθετηθούν από τη ΔΕΠΑ στη μεταβατική περίοδο μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου, και από τις δύο (μελλοντικές) θυγατρικές της, δηλαδή τη ΔΕΠΑ

Μεταφοράς και τη ΔΕΠΑ Εμπορίας, στην περίοδο που θα διαχωρισθούν οι κύριες δραστηριότητες της.

- Για τις στρατηγικές μετρήσεις που πρέπει να παρακολουθούν η ΔΕΠΑ και οι θυγατρικές της.
- Για τη σημασία αυτών των μετρήσεων.
- Για τη χρονική βάση παρακολούθησης των μετρήσεων αυτών, και
- Για τη συνάφεια των μετρήσεων αυτών με τους στρατηγικούς στόχους της ΔΕΠΑ και των θυγατρικών της.

Καταβλήθηκε προσπάθεια να καταρτισθεί ένα αρκετά αναλυτικό ερωτηματολόγιο προκειμένου να αντληθούν στοιχεία και πληροφόρηση σε μεγάλο βαθμό και έκταση.

Οι ερωτήσεις που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους και τις στρατηγικές μετρήσεις που πρέπει να παρακολουθεί η ΔΕΠΑ και οι δύο μελλοντικές θυγατρικές της, ακολουθούν τις 4 προοπτικές του μοντέλου Balanced Scorecard και των δύο πρόσθετων προοπτικών που επιλέξαμε.

Οι ερωτήσεις βασίσθηκαν / προέκυψαν από μελέτη και συνεκτίμηση:

α) των απόψεων των εκπροσώπων των μετόχων, της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας και της διοίκησης της ΔΕΠΑ

β) των πραγματικών περιπτώσεων (case studies) που αναφέρονται στα βιβλία των δημιουργών της Balanced Scorecard R. Kaplan & D. Norton αλλά και των βιβλίων του Karl Erik Sveiby και του Philip Baguley

Το ερωτηματολόγιο ως προς το βαθμό δόμησης είναι σε μεγάλο βαθμό δομημένο αν και δόθηκε η δυνατότητα στα στελέχη της ΔΕΠΑ να κάνουν και συμπληρωματικές προτάσεις σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους που πρέπει να υιοθετήσει η ΔΕΠΑ και οι θυγατρικές της και με τους δείκτες μέτρησης που πρέπει να παρακολουθούνται ανά προοπτική.

Σε τέσσερις περιπτώσεις (ερωτήσεις 2.3.1., 2.3.2., 4.1.4. και 4.1.10.) χρησιμοποιήθηκαν ανοικτού τέλους ερωτήσεις προκειμένου να καταγραφούν ελεύθερα οι απόψεις των στελεχών για:

α. την τμηματοποίηση της αγοράς και τις κατευθύνσεις της στρατηγικής που πρέπει να υιοθετήσει η ΔΕΠΑ Εμπορίας ανά τμήμα - στόχο

β. τα κίνητρα που πρέπει να υιοθετήσει η ΔΕΠΑ για να ενισχύσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και μεθόδων, και

γ. την ενίσχυση της ομαδικής δουλειάς

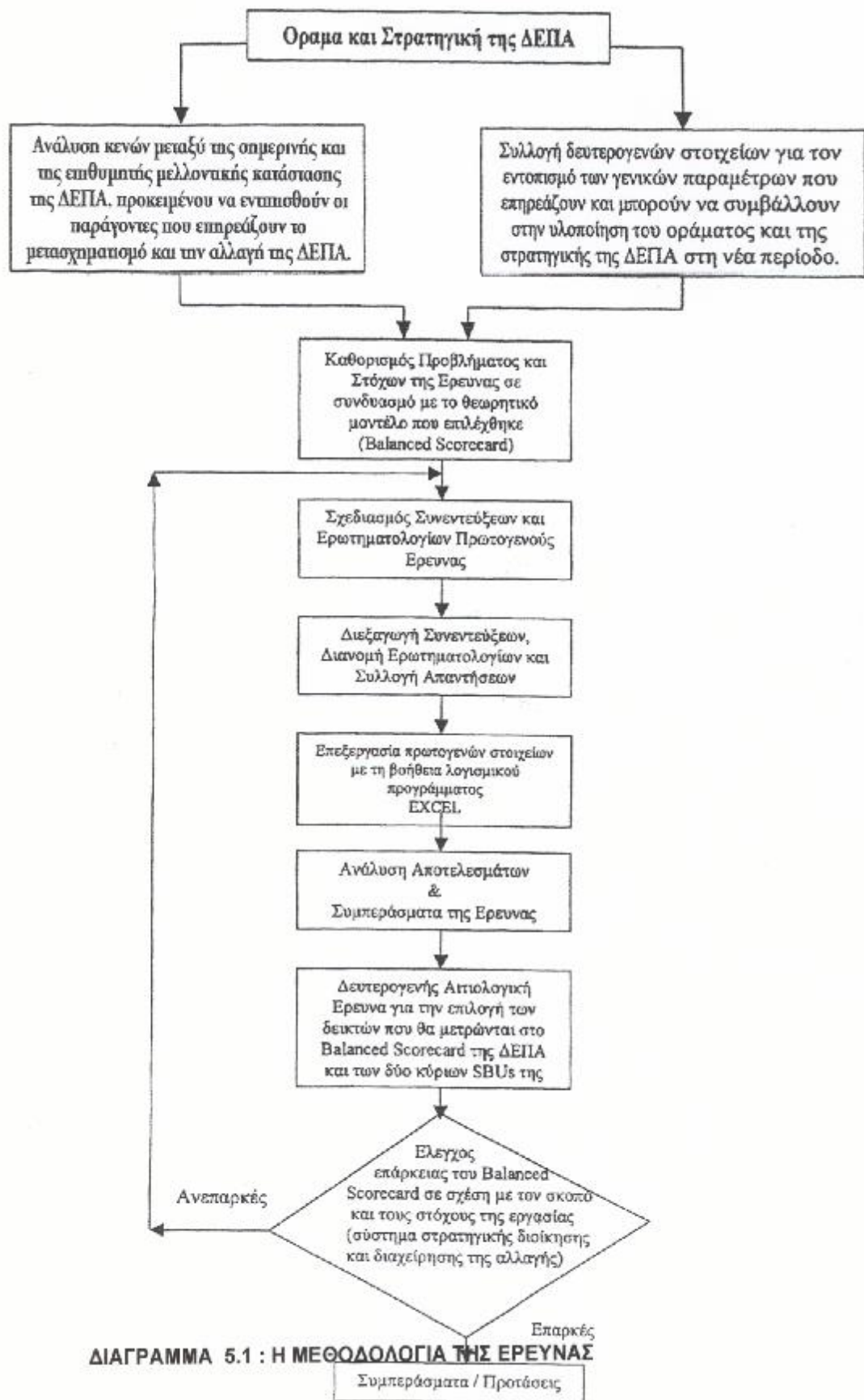
Η επιλογή των ανωτέρω ανοικτού τύπου ερωτήσεων έγινε αφ' ενός λόγω της σημασίας που θα έχει για την επίδοση της ΔΕΠΑ Εμπορίας η κατάλληλη τμηματοποίηση της αγοράς και η υιοθέτηση κατάλληλης στρατηγικής για κάθε τμήμα και αφ' ετέρου για την περίπτωση των κινήτρων και της ομαδικής δουλειάς, επειδή δεν προέκυψαν από τη μελέτη των δευτερογενών πηγών (βιβλιογραφία) κάποιοι εύκολα κατανοητοί και χρησιμοποιούμενοι από άλλες εταιρίες δείκτες.

Ο μεγάλος πάντως όγκος των ερωτήσεων που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο της περιγραφικής έρευνας ήταν οι ερωτήσεις κλίμακας (scaling) και σε πολύ μικρότερο βαθμό οι ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών (Multiple - choice ή checklist questions), καθώς και κάποιες διχοτομικές ερωτήσεις. (9)

Στις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν κατά κόρον μη συγκριτικές και ισορροπημένες κλίμακες σπουδαιότητας, προκειμένου (λόγω και της έκτασης του ερωτηματολογίου) να διευκολυνθούν οι απαντήσεις αλλά και να εξασφαλισθεί η εύκολη αξιοποίηση / επεξεργασία των πληροφοριών.

Σ' ότι αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ακολουθεί τις τέσσερις προοπτικές του θεωρητικού μοντέλου της Balanced Scorecard ενώ προστέθηκαν και δύο ακόμα προοπτικές λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που έχουν για τη ΔΕΠΑ. Συγκεκριμένα, για κάθε προοπτική υπάρχει ένας επαναλαμβανόμενος κύκλος ερωτήσεων σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους, τις στρατηγικές μετρήσεις και τη χρονική βάση παρακολούθησής τους. Επιπρόσθετα, για την εξυπηρέτηση του ειδικού θεωρητικού στόχου της παρούσας διπλωματικής εργασίας για τη διερεύνηση

της καταλληλότητας του Balanced Scorecard ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης της απαιτούμενης αλλαγής στη ΔΕΠΑ, στις προοπτικές των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και της ανάπτυξης, συμπεριλήφθηκαν και αρκετές ερωτήσεις που σχετίζονται με το θέμα του μετασχηματισμού της ΔΕΠΑ σε ανταγωνιστική επιχείρηση.





Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Σημειώνεται ότι προκειμένου για την κατάρτιση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η υπόθεση ότι η ΔΕΠΑ αντιμετωπίζει δύο μελλοντικά σενάρια :

- Την εξαγορά του συνόλου της υφιστάμενης εταιρίας από στρατηγικό επενδυτή κατά συνέπεια θα πρέπει να καταρτισθεί ένα μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης για το σύνολο της εταιρίας.(1<sup>ο</sup> σενάριο)
- Την ιδιωτικοποίηση μόνον του Εμπορικού Τομέα της ΔΕΠΑ και την παραμονή της επιχειρηματικής μονάδας της μεταφοράς υπό κρατικό έλεγχο οπότε και απαιτούνται δύο διακριτά μοντέλα σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης της κάθε επιμέρους επιχειρηματικής μονάδας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

1. R. EVANS, R.EAST, S. GOURLAY, S. KALFATIS, S.  
ROBERTSON, G. ROLLS-WILSON, I. SHEPPARD, MBA Project  
Methodology, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS,  
σελ. 4.6-4.8
2. Β. ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, Μέθοδοι έρευνας της αγοράς, Εκδόσεις  
Σταμούλη, Αθήνα, 1997, σελ.52-53, 78
3. R. EVANS, R.EAST, S. GOURLAY, S. KALFATIS, S.  
ROBERTSON, G. ROLLS-WILSON, I. SHEPPARD, ο.π., σελ10.6,  
12.4-12.7,13.2, 13.5-13.10
4. Β. ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, ο.π., σελ.140-144, 151-154

## **6. ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **6.1. Διεξαγωγή Συνεντεύξεων/Διανομή Ερωτηματολογίων/ Συλλογή Απαντήσεων.**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο, πραγματοποιήθηκαν οι προσωπικές συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των μετόχων, της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας και της διοίκησης της ΔΕΠΑ, ενώ ταυτόχρονα ταχυδρομήθηκε το δεύτερο ερωτηματολόγιο στους πελάτες της ΔΕΠΑ.

Πιο συγκεκριμένα, για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων εξασφαλίστηκε αρχικά η συναίνεση των προαναφερθέντων προσώπων για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, τους απεστάλη στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο για να έχουν το χρόνο να προετοιμασθούν (μαζί με μια γενική/σχηματική περιγραφή του μοντέλου Balanced Scorecard) και τελικά έγιναν οι συνεντεύξεις.

Αντίστοιχα, για τη διερεύνηση των απόψεων των πελατών της ΔΕΠΑ, απεστάλη ταχυδρομικά το ερωτηματολόγιο και η συνοδευτική επιστολή, στο σύνολο των μεγάλων πελατών της ΔΕΠΑ (με εξαίρεση όπως προαναφέρθηκε όσους δεν είχαν συμπληρώσει χρόνο από την έναρξη τροφοδοσίας τους με Φυσικό Αέριο), ήτοι συνολικά σε 45 επιχειρήσεις.

Επειδή η ταχυδρομική μέθοδος επαφής που επιλέχθηκε είναι γνωστό ότι ενέχει από τη φύση της κάποια προβλήματα όσον αφορά στην ανταπόκριση των αποδεκτών, κρίθηκε σκόπιμη να υπάρξει και τηλεφωνική επαφή αμέσως μετά την αποστολή του, κατά την οποία εξηγήθηκε και προφορικά ο σκοπός της αποστολής. Τελικά, ανταποκρίθηκαν 29 πελάτες που απέστειλαν πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Η περιγραφικού τύπου έρευνα, διεξήχθη σε δεύτερο στάδιο Το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε στελέχη της ΔΕΠΑ που απασχολούνται σε θέσεις κλειδιά σ' όλο το φάσμα των λειτουργιών της. Ταυτόχρονα, διανεμήθηκε μια συνοπτική περιγραφή του θεωρητικού μοντέλου Balanced Scorecard και σε προσωπικές επαφές εξηγήθηκε αναλυτικά ο σκοπός της έρευνας και η ανάγκη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Επίσης, κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του από τα στελέχη της ΔΕΠΑ, σε αρκετές περιπτώσεις δόθηκαν προφορικά πρόσθετες διευκρινήσεις ή και αναλύθηκε σε μεγαλύτερο βάθος ο σκοπός κάποιων ερωτήσεων. Τελικά, συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις από το σύνολο των ερωτηθέντων στελεχών, με εξαίρεση κάποιες μεμονωμένες περιπτώσεις ερωτήσεων που δεν απαντήθηκαν (τουλάχιστον ικανοποιητικά) από κάποια στελέχη. Το γεγονός αυτό θεωρείται αναμενόμενο, λόγω του μεγάλου όγκου των ερωτήσεων και της μικρής εξοικείωσης των στελεχών με τις απαιτήσεις του θεωρητικού μοντέλου που εξετάζουμε και φυσικά σε καμία περίπτωση δεν μειώνει την αξιοπιστία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν.

## 6.2. Καταχώρηση - Επεξεργασία Στοιχείων.

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν με τη βοήθεια των ερωτηματολογίων (και ιδιαίτερα αυτά που προέρχονταν από τους πελάτες και τα στελέχη της ΔΕΠΑ), κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα και καταχωρήθηκαν σε πίνακες προκειμένου να διευκολυνθεί η επεξεργασία τους.

Πιο συγκεκριμένα:

Για το ερωτηματολόγιο των πελατών, τα στοιχεία καταχωρήθηκαν ανά ερώτηση (και υποερώτηση την πολλαπλή ερώτηση 1), ενώ ταυτόχρονα λήφθηκε πρόνοια ώστε να μπορεί να γίνει επεξεργασία των στοιχείων με κριτήρια τη σπουδαιότητα και την εμπειρία των πελατών από τη μέχρι σήμερα συνεργασία τους με τη ΔΕΠΑ. Περαιτέρω έγιναν ομαδοποιήσεις και συσχετισμός στοιχείων, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.

Επιπρόσθετα, λόγω σχετικής πρόβλεψης που υπήρξε στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, κατέστη δυνατή η καταχώρηση των στοιχείων και κατ' επέκταση η επεξεργασία τους ανά ομάδες παραμέτρων/μεταβλητών, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην Προοπτική των Πελατών του Balanced Scorecard.

Έτσι, από την επεξεργασία και τη συσχετισμένη παρουσίαση των στοιχείων των ερωτήσεων 1.1. και 1.2. μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την συνολική

αντίληψη των πελατών για τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ (Υπηρεσίες Πωλήσεων και Τεχνικές Υπηρεσίες), ενώ από τη συνδυασμένη επεξεργασία και παρουσίαση των στοιχείων των ερωτήσεων 1.3., 1.4., 1.5. και 1.6., μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την αντίληψη των πελατών για τις συμβάσεις πώλησης Φυσικού Αερίου.

Περαιτέρω, από το συνδυασμό των στοιχείων των ερωτήσεων 1.7. (τιμή Φυσικού Αερίου), 1.8. (συμμετοχή του αερίου στο κόστος παραγωγής των πελατών), 1.9., (ανταπόκριση της ΔΕΠΑ στα αιτήματα τους) και 1.10. (ποιότητα του αερίου ως καυσίμου) μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την παρεχόμενη αξία από τη ΔΕΠΑ στους πελάτες της, ενώ τέλος από τη συνδυασμένη επεξεργασία των στοιχείων όλων των υποερωτήσεων της ερώτησης 1 μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα, για τη συνολική αντίληψη/αξιολόγηση του προϊόντος και των υπηρεσιών της ΔΕΠΑ από τους πελάτες της.

## **7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **7.1. Αποτελέσματα Προσωπικών Συνεντεύξεων.**

1. Οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους της ΔΕΠΑ στη νέα περίοδο και ενόψει της επικείμενης απελευθέρωσης της αγοράς του Φυσικού Αερίου συγκλίνουν στα ακόλουθα:

A. Μεγιστοποίηση της ανάπτυξης της αγοράς του Φ.Α. και επιδίωξη ηγετικού ρόλου στη νέα περίοδο.

B. Επέκταση του συστήματος μεταφοράς σε νέες περιοχές με βάση οικονομικά και εμπορικά κριτήρια.

Γ. Βελτίωση της ασφάλειας εφοδιασμού της χώρας με αέριο, μέσα από τη προώθηση των διασυνδέσεων του συστήματος με άλλες χώρες και την αναβάθμιση της δυναμικότητας συγκεκριμένων εγκαταστάσεων (π.χ. του σταθμού LNG).

Δ. Βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Ε. Επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέους τομείς και νέες υπηρεσίες.

Για τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους στρατηγικούς της στόχους συγκλίνουν στα ακόλουθα:

Α. Αξιόπιστη λειτουργία των εγκαταστάσεων και αποτελεσματική επέκταση του συστήματος/διασυνδέσεων.

Β. Διασφάλιση αυξημένης απόδοσης στα επενδεδυμένα κεφάλαια και κατ' επέκταση κερδοφορίας.

Γ. Αύξηση της παραγωγικότητας.

Δ. Διασφάλιση υψηλής ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.



Αντίστοιχα για τη ΔΕΠΑ Εμπορίας.

A. Μεγιστοποίηση των πωλήσεων και διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά.

B. Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ανάπτυξη νέων πρόσθετων υπηρεσιών.

Γ. Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους μεγάλους πελάτες και τις τοπικές ΕΠΑ.

Δ. Διεκδίκηση μεγάλου μεριδίου αγοράς στους τομείς της ηλεκτροπαραγωγής και συμπαραγωγής.

E. Διασφάλιση υψηλής κερδοφορίας.

ΣΤ. Μετασχηματισμός /εστίαση στην αγορά και τους πελάτες.

2. Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι στη νέα περίοδο θα απαιτηθεί πιο συστηματική παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής της ΔΕΠΑ και της εταιρικής επίδοσης, με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων διοίκησης. Το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard), θα μπορούσε να είναι ένα εξ' αυτών, παρά τους κάποιους περιορισμούς και αδυναμίες που έχει η επιχείρηση.

3. Οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι είναι άκρως αναγκαία η

παρακολούθηση μετρήσεων σχετικά με την προμήθεια αερίου και την υλοποίηση των νέων, μεγάλης κλίμακας επενδύσεων, λόγω της βαρύτητας που έχουν για τη ΔΕΠΑ.

4. Μεταξύ των στρατηγικών μετρήσεων που προτάθηκαν είναι:
  - A. Ποσοστό αύξησης των πωλήσεων.
  - B. Περιθώριο καθαρού κέρδους, μέσο και ανά κατηγορία πελατών.
  - Γ. Απόδοση στα απασχολούμενα κεφάλαια.
  - Δ. Ποσοστό παραπόνων πελατών.
  - Ε. Ποσοστό εσόδων από non-gas δραστηριότητες.
  - ΣΤ. Ποσοστό μείωσης του λειτουργικού κόστους (πλην του κόστους αερίου).
  - Z. Αποκλίσεις από στόχους.
  - Η. Μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου.
  - θ. Αποκλίσεις μεταξύ ζήτησης και παραγγελιών αερίου.
  - Ι. Υλοποίησης επενδύσεων σε σχέση με το εγκεκριμένο κόστος και χρονοδιάγραμμα.

Κ. Αριθμός παραπόνων / ενστάσεων προς τη ΡΑΕ.

5. Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι πρέπει να προωθηθούν ριζικές αλλαγές στο εσωτερικό της ΔΕΠΑ στα πλαίσια ενός συνολικού προγράμματος αλλαγής.

6. Οι ερωτηθέντες επεσήμαναν ότι θα πρέπει να προωθηθούν αλλαγές:

Α, Στην εταιρική κουλτούρα.

Β. Στη νοοτροπία των εργαζομένων.

Γ. Στον προσανατολισμό της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει εστίαση στην αγορά και τους πελάτες.

Δ. Στα συστήματα διοίκησης.

Ε. Στη δομή της επιχείρησης.

ΣΤ. Στις εσωτερικές διαδικασίες και μεθόδους.

Ζ. Στις ικανότητες / δεξιότητες των εργαζομένων.

7. Οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι δεν αρκεί μόνο η παρακολούθηση οικονομικής φύσεως δεικτών, αλλά θα πρέπει να μετρούνται και άλλοι δείκτες.

Η παρακολούθηση των δεικτών αυτών κρίνεται αναγκαία για τη καλύτερη-αξιοποίηση των μη απτών παγίων και θα μπορούσε να αυξήσει την εμπορική αξία της ΔΕΠΑ εν όψει της μετοχοποίησης ή της ιδιωτικοποίησης της.

8. Στις μετρήσεις αυτής της κατηγορίας οι ερωτηθέντες επεσήμαναν ότι θα μπορούσαν να περιληφθούν:

A. Ο βαθμός ευθυγράμμισης των εργαζομένων σε σχέση με το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

B. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση των διαδικασιών.

Γ. Το ομαδικό πνεύμα εργασίας.

Δ. Η ανάπτυξη στρατηγικού χαρακτήρα ικανοτήτων του προσωπικού.

9. Οι ερωτηθέντες επεσήμαναν ότι η ΔΕΠΑ οφείλει να τηρεί τις διατάξεις της οδηγίας 98/30 της Ε.Ε. και τους κανονισμούς της ΡΑΕ.

Ιδιαίτερα επειδή αναμένεται να διατηρήσει υπό την κατοχή της το σύστημα μεταφοράς αερίου, που θα είναι κατά πάσα πιθανότητα φυσικό μονοπώλιο, η συστηματική παρακολούθηση κάποιων σχετικών δεικτών από τη ΔΕΠΑ, θα αντανakλά τη σημασία που αποδίδει ο κυριότερος παίκτης του κλάδου στη διαδικασία της απελευθέρωσης της αγοράς και κατ' αυτήν την έννοια μπορεί να συμβάλλει θετικά στις εξελίξεις αυτές.

10. Για την εξυπηρέτηση του ανωτέρω σκοπού οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι θα μπορούσαν να παρακολουθούνται μετρήσεις σχετικές με:

- A. Τη παροχή έγκυρων και έγκαιρων πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους.
- B. Την χωρίς διάκριση πρόσβαση στο δίκτυο.
- Γ. Τον αριθμό παραπόνων και
- Δ. Την υποβολή ενστάσεων στη ΡΑΕ από άλλες εταιρίες εμπορίας αερίου.

11. Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι η ΔΕΠΑ θα πρέπει να αρχίσει από τώρα τη προετοιμασία της για την αποτελεσματική προσαρμογή της στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος.

## **7.2. Αποτελέσματα Έρευνας Πελατών**

Από τη μηχανογραφική επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν με το ερωτηματολόγιο των πελατών, προέκυψαν για κάθε ερώτηση τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στις επόμενες σελίδες.

## A. Σημερινή Κατάσταση

### 1. Αξιολόγηση των υπηρεσιών και της συνεργασίας με τη ΔΕΠΑ, με βάση τη σπουδαιότητα και την εμπειρία των πελατών.

#### 1.1. Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών πωλήσεων της ΔΕΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.

1.1. Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών πωλήσεων						
ΚΛΙΜΑΚΑ	ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			ΕΜΠΕΙΡΙΑ		
1	0	π	0,00%	0	ή	0,00%
2	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
3	7	η	24,14%	3	ή	10,34%
4	12	η	41	18	η	62,07%
5	10	ή	34,48%	8	ή	27,59%
ΣΥΝΟΛΟ	29		100,00	29		100,00%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			4,10			4,17

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω Πίνακα, οι πελάτες σε ποσοστό 76% θεωρούν μεγάλης ή και πολύ μεγάλης σπουδαιότητας την ύπαρξη αποτελεσματικών υπηρεσιών πωλήσεων εκ μέρους της ΔΕΠΑ, ικανών να κατανοούν τα προβλήματα τους, ενώ ταυτόχρονα σε ποσοστό 90% δηλώνουν ότι έχουν θετική ή και πολύ θετική εμπειρία από τις υπηρεσίες αυτές.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για τις υπηρεσίες πωλήσεων της ΔΕΠΑ είναι 4,10 με βάση τη σπουδαιότητα και 4,17 με βάση την εμπειρία τους.

## 1.2. Αποτελεσματικότητα τεχνικών υπηρεσιών της ΔΕΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2.

1.2. Αποτελεσματικότητα τεχνικών υπηρεσιών						
ΚΛΙΜΑΚΑ	ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			ΕΜΠΕΙΡΙΑ		
1	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
2	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
3	4	ή	13,79%	4	ή	13,79%
4	13	ή	44,83%	15	ή	51,72%
5	12	ή	41,38%	10	ή	34,48%

Το 85% των πελατών όπως φαίνεται και στον προηγούμενο πίνακα, θεωρούν ικανοποιητικό το επίπεδο των παρεχόμενων τεχνικών υπηρεσιών εκ μέρους της ΔΕΠΑ, ενώ στο ίδιο ποσοστό περίπου δηλώνουν ότι έχουν θετική ή και πολύ θετική εμπειρία από τις τεχνικές υπηρεσίες της ΔΕΠΑ

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για τις τεχνικές υπηρεσίες της ΔΕΠΑ είναι με βάση την σπουδαιότητα 4,28 και 4,21 με βάση την εμπειρία τους.

Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις 1.1 και 1.2., μπορούμε να έχουμε τη συνολική αντίληψη των πελατών για τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ (πωλήσεων και τεχνικών υπηρεσιών) και όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.3, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ είναι εξαιρετικά θετικός.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3

Συνολική αντίληψη πελατών για τις υπηρεσίες ΔΕΠΑ ΑΕ			
	Σπουδαιότητα	Εμπειρία	Ικανοποίηση Πελάτη %
Υπηρεσίες πωλήσεων	4,10	4,17	101,68
Τεχνικές Υπηρεσίες	4,28	4,21	98,39

**1.3. Αξιολόγηση των παρεχόμενων από τη ΔΕΠΑ πληροφοριών για την τροφοδοσία και τη χρήση του Φυσικού Αερίου.**

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4

1.3. Παροχή πληροφοριών για την τροφοδοσία και τη χρήση του Φ.Α.						
ΚΛΙΜΑΚ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ				ΕΜΠΕΙΡΙΑ		
A		ή			ή	
1	1	ή	3,45%	0	ή	0,00%
2	1	ή	3,45%	4	ή	13,79%
3	3	ή	10,34%	4	ή	13,79%
4	12	ή	41,38%	14	ή	48,28%
5	12	ή	41,38%	7	ή	24,14%
	29		100,00%	29		100,00%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			4,14	3,83		

Το 83% των πελατών θεωρεί μεγάλης ή και πολύ μεγάλης σπουδαιότητας θέμα την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών για την τροφοδοσία και τη χρήση του Φυσικού Αερίου εκ μέρους της ΔΕΠΑ πριν και μετά την υπογραφή της σύμβασης πώλησης αερίου, ενώ σε μικρότερο ποσοστό ήτοι 72%, δηλώνουν ότι έχουν θετική ή και πολύ θετική εμπειρία παροχής των



αναγκαίων πληροφοριών από τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ (βλέπε τον προηγούμενο πίνακα).

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για τις παρεχόμενες από τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ πληροφορίες, είναι 4,14 με βάση τη σπουδαιότητα και 3,83 με βάση την εμπειρία τους.

#### 1.4. Λειτουργικότητα της Σύμβασης Πώλησης Φυσικού Αερίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5

1.4. Λειτουργικότητα της Σύμβασης Πώλησης Φ.Α.				
ΚΛΙΜΑΚΑ		ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ		
1	0	0,00%	0	0,00%
2	0	0,00%	1	3,45%
3	6	20,69%	10	34,48%
4	17	58,62%	15	51,72%
5	6	20,69%	3	10,34%
ΣΥΝΟΛΟ	29	100,00%	29	100,00%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		4,00		3,69

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω Πίνακα, η μεγάλη πλειοψηφία των πελατών (ποσοστό 79%), θεωρεί τη λειτουργικότητα της Σύμβασης Πώλησης Φυσικού Αερίου ως θέμα μεγάλης ή και πολύ μεγάλης σπουδαιότητας, ενώ σε αρκετά μικρότερο ποσοστό (62%) δηλώνουν ότι έχουν θετική ή και πολύ θετική εμπειρία για τη λειτουργικότητα της σύμβασης που έχουν συνάψει με τη ΔΕΠΑ.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για τη λειτουργικότητα της σύμβασης πώλησης αερίου είναι 4,00 με βάση τη σπουδαιότητα που αποδίδουν στο θέμα και 3,69 με βάση την εμπειρία που έχουν.

## 1.5. Ακρίβεια/Προβλήματα στις μετρήσεις Φυσικού Αερίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6

1 .5. Ακρίβεια / Προβλήματα στις μετρήσεις Φ.Α.						
ΚΛΙΜΑΚΑ			ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			
1	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
2	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
3	2	ή	6,90%	3	ή	10,34%
4	12	ή	41,38%	23	ή	79,31%
5	15	ή	51,72%	3	ή	10,34%
ΣΥΝΟΛΟ	29		100,00%	29		100,00%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ				4,45		4,00

Όπως είναι αναμενόμενο, η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών ήτοι το 93%, θεωρεί την ακρίβεια των μετρήσεων του Φυσικού Αερίου που καταναλώνουν, ως παράγοντα μεγάλης ή και πολύ μεγάλης σημασίας.

Ταυτόχρονα όμως, όπως προκύπτει και από τον προηγούμενο πίνακα, οι πελάτες δηλώνουν θετική ή και πολύ θετική εμπειρία σχετικά με την ακρίβεια των μετρήσεων του Φυσικού Αερίου σε πολύ μεγάλο ποσοστό (90%), γεγονός που είναι επίσης αναμενόμενο, λόγω των υψηλής τεχνολογίας και ακρίβειας συστημάτων μέτρησης που χρησιμοποιεί η ΔΕΠΑ.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για την ακρίβεια των μετρήσεων είναι 4,45 με βάση τη σπουδαιότητα που αποδίδουν και 4,00 με βάση την εμπειρία τους.

**1.6. Ακρίβεια / Προβλήματα στο τρόπο τιμολόγησης και έκδοσης λογαριασμών Φυσικού Αερίου.**

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7

1.6. Ακρίβεια/ Προβλήματα στον τρόπο τιμολόγησης και έκδοσης λογαριασμών Φ.Α.						
ΚΛΙΜΑΚΑ			ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			
1	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
2	0	ή	0,00%	1	η	3,45%
3	4	ή	13,79%	6	1	20,69%
4	13	ή	44,83%	17	ή	58,62%
5	12	ή	41,38%	5	ή	17,24%
ΣΥΝΟΛΟ	29		100,00%	29		100,00
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ				4,28		3,90

Το 86% των πελατών θεωρεί όπως είναι φυσικό, μεγάλης ή και πολύ μεγάλης σπουδαιότητας θέμα την ακρίβεια στο τρόπο τιμολόγησης του αερίου και την απουσία προβλημάτων στην έκδοση των μηνιαίων λογαριασμών.

Αντίστοιχα, όπως προκύπτει από τον προηγούμενο πίνακα το 76% δηλώνει θετική ή και πολύ θετική εμπειρία στο θέμα αυτό.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για τον τρόπο τιμολόγησης και έκδοσης των λογαριασμών του αερίου είναι 4,28 με βάση τη σπουδαιότητα που αποδίδουν και 3,89 με βάση την μέχρι σήμερα εμπειρία τους.

Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει από τη συσχετισμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων 1.3 και 1.6 στον παρακάτω Πίνακα, η συνολική αντίληψη των πελατών για τις συμβάσεις πώλησης Φυσικού Αερίου που έχουν συνάψει με τη ΔΕΠΑ είναι αρκετά θετική και ο βαθμός ικανοποίησής τους ως

προς τα 4 θέματα που ερωτήθηκαν (παροχή πληροφοριών, λειτουργικότητα της σύμβασης, ακρίβεια στις μετρήσεις, ακρίβεια και απουσία προβλημάτων στον τρόπο τιμολόγησης / έκδοσης λογαριασμών), κυμαίνεται περί το 91-92%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8

Αντίληψη πελατών για τις συμβάσεις πώλησης Φ.Α.			
	Σπουδαιότητα	Εμπειρία	Ικανοποίηση πελάτη %
Παροχή πληροφοριών	4,24	3,83	92,50
Λειτουργικότητα της	4,00	3,69	92,24
Ακρίβεια στις μετρήσεις	4,45	4,00	89,92
Ακρίβεια στην τιμολόγηση	4,28	3,90	91,13

### 1.7. Τιμή Φυσικού Αερίου

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9

1.7. Τιμή Φυσικού Αερίου (ανεξάρτητα από τις εποχιακές διακυμάνσεις του)						
ΚΛΙΜΑΚΑ		ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			ΕΜΠΕΙΡΙΑ	
1	0	ή	0,00%	3	ή	10,34%
2	1	ή	3,45%	5	ή	17,24%
3	4	ή	13,79%	8	ή	27,59%
4	6	ή	20,69%	9	ή	31,03%
5	18	ή	62,07%	4	ή	13,89%
ΣΥΝΟΛΟ	29		100,00%	29		100,00%

Η ερώτηση 1.7 αποσκοπούσε στο να διερευνηθεί η άποψη των πελατών σχετικά με την τιμή του Φυσικού Αερίου, ανεξάρτητα από τις εποχιακές

διακυμάνσεις του και σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά καύσιμα όπως το μαζούτ και το LPG που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του προηγούμενου Πίνακα, το 83% των πελατών θεωρεί την τιμή του αερίου ως θέμα μεγάλης ή και πολύ μεγάλης σπουδαιότητας.

Εντύπωση πάντως προκαλεί το γεγονός ότι το (υπόλοιπο) 17% των πελατών, θεωρεί την τιμή ως θέμα μικρής ή μέτριας σπουδαιότητας, πιθανόν λόγω της μικρής συμμετοχής του κόστους ενέργειας, στο κόστος των παραγομένων προϊόντων τους.

Αντίστοιχα, όσον αφορά στην εμπειρία των πελατών για την τιμή του Φυσικού Αερίου μόνο το 45% δηλώνει ότι έχει θετική ή πολύ θετική εμπειρία, ενώ ένα ανάλογο ποσοστό δηλώνει ότι έχει αρνητική ή και μέτρια εμπειρία από την τιμή του αερίου.

Τέλος, καταγράφεται ένα ποσοστό 10% περίπου που δηλώνει ότι έχει πολύ αρνητική εμπειρία.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για την τιμή του αερίου είναι 4,41 με βάση τη σπουδαιότητα που αποδίδουν στη τιμή και μόλις 3,21 με βάση την εμπειρία τους.

## 1.8. Συμμετοχή του Φ.Α. στο κόστος παραγωγής

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10

1.8. Συμμετοχή του Φ.Α. στο κόστος παραγωγής						
ΚΛΙΜΑΚΑ		ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			ΕΜΠΕΙΡΙΑ	
1	0	ή	0,00%	2	ή	6,90%
2	2	ή	6,90%	4	ή	13,79%
3	3	ή	10,34%	6	ή	20,69%
4	7	ή	24,14%	11	ή	37,93%
5	17	ή	56,62%	6	ή	20,69%
ΣΥΝΟΛΟ	29		100,00%	29		100,00%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			4,34			3,52

Από την ανάλυση των στοιχείων του προηγούμενου Πίνακα, προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Το 83% των πελατών θεωρεί τη συμμετοχή του φυσικού αερίου στο κόστος παραγωγής τους ως θέμα μεγάλης ή και πολύ μεγάλη σπουδαιότητας. Το συμπέρασμα αυτό είναι αναμενόμενο, διότι οι κατεχοχών πελάτες - στόχοι της ΔΕΠΑ, ήταν οι μεγάλες και ενεργοβόρες βιομηχανίες, στις οποίες το κόστος ενέργειας παίζει πράγματι σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής τους.

Ενδιαφέρον ωστόσο παρουσιάζει το γεγονός, ότι μόνο το 58% των πελατών (ήτοι ποσοστό αρκετά μικρότερο) έχουν θετική ή πολύ θετική εμπειρία δηλ. κρίνουν ότι το Φυσικό Αέριο συμμετέχει πολύ ή πάρα πολύ στο κόστος παραγωγής τους, ενώ το υπόλοιπο 42%, θεωρούν μικρή έως μέτρια τη

συμμετοχή του αερίου στη διαμόρφωση των τελικών κοστολογίων τους. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν (ως κάποιιο βαθμό τουλάχιστον) ότι το Φυσικό Αέριο είναι ένα από τα πιο αποδοτικά καύσιμα.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για τη συμμετοχή του Φυσικού Αερίου στο κόστος παραγωγής τους είναι 4,34 με βάση τη σπουδαιότητα και 3,52 με βάση την εμπειρία τους.

### 1.10. Αξιολόγηση του Φυσικού Αερίου ως Καυσίμου (Ποιότητα Προϊόντος)

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11

1.10. Αξιολόγηση Φ.Α. ως καύσιμο (ποιότητα προϊόντος)						
ΚΛΙΜΑΚ Α	ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			ΕΜΠΕΙΡΙΑ		
	1	0	ή	0,00%	0	ή
2	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
3	0	ή	0,00%	1	ή	3,45%
4	6	ή	20,69%	12	ή	41,38%
5	23	ή	79,31%	16	ή	55,17%
ΣΥΝΟΛ Ο	29		100,00%	29		100,00%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			4,79			4,52

Όπως είναι αναμενόμενο το σύνολο των πελατών αξιολογούν ως μεγάλης ή πολύ μεγάλης σπουδαιότητας το θέμα φυσικού αερίου ως καυσίμου, ενώ επίσης η συντριπτική πλειοψηφία τους, ήτοι το 97%, δηλώνει ότι έχει θετική ή πολύ θετική εμπειρία από το φυσικό αέριο ως καύσιμο.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για την ποιότητα του αερίου ως καυσίμου είναι 4,79 με βάση τη σπουδαιότητα και 4,52 με βάση την εμπειρία τους.

Από το συνδυασμό των αποτελεσμάτων των απαντήσεων στις ερωτήσεις 1.7. έως 1.10. σχετικά με την τιμή του αερίου, τη συμμετοχή του κόστους αερίου στο κόστος παραγωγής των πελατών, την ανταπόκριση της ΔΕΠΑ στα αιτήματά των πελατών και την ποιότητα του αερίου ως καυσίμου, προκύπτει η συνολική αντίληψη των πελατών για την παρεχόμενη αξία από τη ΔΕΠΑ. Η ικανοποίηση των πελατών όπως προκύπτει από επόμενο πίνακα, κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα (της τάξης του 90-100%), με εξαίρεση την τιμή του αερίου όπου η ικανοποίηση των πελατών φτάνει μόλις το 72%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12

<b>Αντίληψη πελατών για την παρεχόμενη αξία από την ΔΕΠΑ</b>			
	Σπουδαιότη α	Εμπειρί α	Ικανοποίηση Πελάτη %
Τιμή Φυσικού Αερίου	4,41	3,21	72,66
Συμμετοχή του ΦΑ στο κόστος παραγωγής	4,34	3,52	87,93
Ανταπόκριση ΔΕΠΑ	4,03	4,10	101,71
Αξιολόγηση Φ.Α. ως καύσιμο	4,79	4,52	94,24



## 1.11. Συνολική Αξιολόγηση του Προϊόντος και των Υπηρεσιών της ΔΕΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13

1.11. Συνολική Αξιολόγηση του Προϊόντος και των Υπηρεσιών της ΔΕΠΑ						
ΚΛΙΜΑΚΑ	ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			ΕΜΠΕΙΡΙΑ		
1	0	ή	0.00%	0	ή	0,00%
2	0	ή	0,00%	0	ή	0,00%
3	0	ή	0,00%	1	ή	3,45%
4	19	ή	65,52%	22	ή	75,86%
5	10	ή	34,48%	6	ή	20,69%
ΣΥΝΟΛΟ	29		100,00%	29		100,00%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			4,34			4,17

Η ερώτηση αποσκοπεί στη συνολική αξιολόγηση του Φυσικού Αερίου και των υπηρεσιών της ΔΕΠΑ από τους πελάτες της και στην καταγραφή της συνολικής κρίσης τους, ανεξάρτητα από τις επιμέρους απαντήσεις που είχαν δώσει στις προηγούμενες ερωτήσεις.

Όπως προκύπτει από τον προηγούμενο Πίνακα, το σύνολο των πελατών θεωρεί το προϊόν και τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ ως θέμα μεγάλης ή και πολύ μεγάλης σπουδαιότητας, ενώ ταυτόχρονα δηλώνουν σε ποσοστό 96% ότι έχουν συνολικά θετική ή και πολύ θετική εμπειρία.

Ο μέσος βαθμός αξιολόγησης των πελατών για το προϊόν και τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ είναι 4,34 με βάση τη σπουδαιότητα και 4,17 με βάση την εμπειρία.

Τα ίδια εξ' άλλου αποτελέσματα προκύπτουν και από τη συσχετισμένη παρουσίαση των απαντήσεων των πελατών στις υποερωτήσεις 1.1. έως 1.10,

όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα απ' όπου μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της ΔΕΠΑ κυμαίνεται συνολικά σε πολύ ψηλά επίπεδα (της τάξης του 90%) με εξαίρεση μόνο το θέμα της τιμής του αερίου.

## **B. Μελλοντική Συνεργασία**

### 2.Αποψη Πελατών για συνεργασία μέσω διαδικτύου

§ ΘΕΤΙΚΗ	§ 93
§ ΑΡΝΗΤΙΚΗ	§ 7



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2:ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ**

Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών ήτοι το 93%, θα έβλεπε θετικά μια μελλοντική μορφή συνεργασίας με τη ΔΕΠΑ μέσω του διαδικτύου(internet), σε θέματα όπως η ανταλλαγή πληροφοριών, η αλληλογραφία, η τιμολόγηση του αερίου, οι πληρωμές λογαριασμών κλπ.

3. Οι δύο πελάτες που απήντησαν αρνητικά, δεν εξήγησαν τους λόγους της άρνησής τους (ερώτηση 3).

4. Χρήση Εξωτερικού Ενεργειακού Συμβούλου.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ7.3: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ

Από το παραπάνω Διάγραμμα προκύπτει ότι μόνο το 21% των πελατών χρησιμοποιεί εξωτερικό Ενεργειακό Σύμβουλο.

#### 5. Πρόσθετες Υπηρεσίες.

Το γεγονός ότι ένα μικρό μόνο μέρος των πελατών της ΔΕΠΑ χρησιμοποιεί σήμερα εξωτερικό Ενεργειακό Σύμβουλο, σε συνδυασμό και με τις απαντήσεις των πελατών στην ερώτηση 5, από τις οποίες προκύπτει ότι: το 78% θα επιθυμούσε πρόσθετες υπηρεσίες από τη ΔΕΠΑ για έλεγχο του ενεργειακού τους εξοπλισμού (energy audit) και επιπλέον:

§ το 100% θα επιθυμούσε συμβουλευτικές υπηρεσίες από τη ΔΕΠΑ σε θέματα εξοικονόμησης ενέργειας και

§ το 78% θα επιθυμούσε την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης ενεργειακών φορτίων εκ μέρους της ΔΕΠΑ, συνιστά μια ευκαιρία που η ΔΕΠΑ πρέπει να εκμεταλλευτεί.

§ Σημειώνεται ότι 2 πελάτες δήλωσαν ότι επιπρόσθετα θα επιθυμούσαν να έχουν από τη ΔΕΠΑ και υπηρεσίες εκπαίδευσης σε θέματα που αφορούν κυρίως την ασφαλή χρήση του εξοπλισμού Φ.Α.

#### **6. Συμβατικό Πλαίσιο για την Παροχή Πρόσθετων Υπηρεσιών.**

Το 60% των πελατών απήντησε ότι θα προτιμούσε οι εν λόγω πρόσθετες υπηρεσίες να αποτελούν ειδικό τμήμα της σύμβασης πώλησης/αγοράς αερίου.

#### **7. Χρήση Φ.Α. για Συμπαγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας.**

Τα ο 69% των πελατών απήντησε ότι τους έχει απασχολήσει η προοπτική της εγκατάστασης μονάδας συμπαγωγής ηλεκτρισμού και θερμότητας για την κάλυψη των συνολικών ενεργειακών αναγκών τους.

## **8. Ανάπτυξη Μονάδων Συμπαγωγής.**

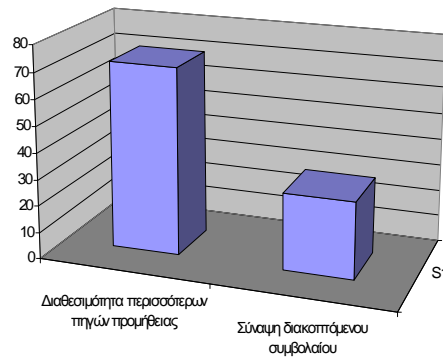
Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις στην ερώτηση 8 απ' τις οποίες προκύπτει ότι το 50% των πελατών τους οποίους έχει απασχολήσει η προοπτική εγκατάστασης μονάδας συμπαγωγής ηλεκτρισμού και θερμότητας, θα επιθυμούσε όχι μόνον να αγοράσει αέριο από τη ΔΕΠΑ, αλλά και να εξετάσει θετικά την πιθανότητα σύναψης επιχειρηματικής συνεργασίας με τη ΔΕΠΑ (partnership) για την ανάπτυξη μιας τέτοιας μονάδας.

## **9. Ασφάλεια τροφοδοσίας με Φυσικό Αέριο.**

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η άποψη των πελατών σχετικά με την ασφάλεια τροφοδοσίας τους με Φυσικό Αέριο.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, το 71% των πελατών θα προτιμούσε την ύπαρξη περισσότερων πηγών/ δυνατοτήτων προμήθειας αερίου, (έστω και αν αυτό θα σήμαινε μια πιθανή αύξηση της τιμής του αερίου) και μόνο το 29% θα προτιμούσε τη σύναψη ενός διακοπτόμενου (ως προς τη συνέχεια της τροφοδοσίας με φυσικό αέριο) τύπου συμβολαίου, έναντι μιας μείωσης της τιμής του αερίου.

ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ Φ.Α.



### Διάγραμμα 7.4 ΑΠΟΨΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ Φ.Α.

#### 10. Ιεράρχηση παραγόντων για την επιλογή προμηθευτή Αερίου.

Η ερώτηση αυτή αποσκοπούσε στη διερεύνηση των απόψεων των πελατών σχετικά με τους παράγοντες τους οποίους αναμένεται να συνεκτιμήσουν όταν θα υπάρχουν πολλοί προμηθευτές αερίου προκειμένου να επιλέξουν τον προμηθευτή τους και κατά συνέπεια έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για τη ΔΕΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14

10. Ιεράρχηση παραγόντων την επιλογή του προμηθευτή αερίου						
1	2	3	4	5	6	7
Ταυτότητα/ Αξιοπιστία/ Εμπειρία	Ύπαρξη Εναλλακτι- κών Πηγών / Συμβά- σεων	τιμή Φ.Α	Λοιποί όροι και ευελιξία σύμβασης	Ποιότητα Προσφερο- μένων υπηρεσιών	Δυνατότητα παροχής πρόσθετων υπηρεσιών	Κατανόηση Προβλή- ματα πελατών
21	12	14	13	10	11	9

Όπως προκύπτει από τον προηγούμενο Πίνακα, η μεγάλη πλειοψηφία των πελατών (21 από τους 29) ιεράρχησαν ως πρώτο παράγοντα την Ταυτότητα / Αξιοπιστία / Εμπειρία του προμηθευτή αερίου, δεύτερο την τιμή του αερίου (14 από τους 29), τρίτο την ευελιξία και τους λοιπούς όρους της σύμβασης (13), τέταρτο την ύπαρξη εναλλακτικών πηγών / συμβάσεων προμήθειας αερίου (12), πέμπτο την δυνατότητα παροχής πρόσθετων υπηρεσιών (11), έκτο την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (10) και έβδομο την κατανόηση των προβλημάτων των πελατών εκ μέρους του προμηθευτή (9).

#### 11. Συμβατικές Σχέσεις.

Το 48% των πελατών δήλωσε ότι θα προτιμούσε όταν απελευθερωθεί η αγορά του αερίου, να συνάψει μια και μόνο σύμβαση με τον προμηθευτή αερίου, που θα εμπεριέχει δύο σκέλη :

- ένα για την προμήθεια αερίου (ενεργειακό μέρος) και
- ένα για τη μεταφορά του αερίου.

Το 41% απήντησε ότι θα επιθυμούσαν να υπογράψουν και τις 2 συμβάσεις με έναν προμηθευτή και το υπόλοιπο 11% να υπογράψει χωριστές συμβάσεις για τη μεταφορά με τη ΔΕΠΑ και για την προμήθεια με κάποιον από τους προμηθευτές.

### **Γ. Γενικές απόψεις για τις μελλοντικές εξελίξεις στον κλάδο του Φυσικού Αερίου.**

#### 12α. Insourcing υπηρεσίες Vs outsourcing.

Το 79% των πελατών πιστεύει ότι οι προμηθευτές αερίου που θα διατηρήσουν κάτω από τον άμεσο έλεγχό τους (insourcing) τις λειτουργίες / υπηρεσίες έκδοσης λογαριασμών, τιμολόγησης, μετρήσεων, εξυπηρέτησης πελατών κλπ., θα είναι σε θέση να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες προς τους καταναλωτές, σε σχέση με εκείνους που θα αναθέσουν τις εν λόγω υπηρεσίες σε άλλες μη ενεργειακές εταιρίες παροχής υπηρεσιών (outsourcing).

#### 12β. Απελευθέρωση αγοράς και τιμή αερίου.

Το 76% των πελατών πιστεύει ότι η απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα και η ύπαρξη ανταγωνισμού στην εμπορία του Φυσικού Αερίου, θα οδηγήσει σε μείωση της τιμής του αερίου.



12γ. Απελευθέρωση αγοράς και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών ήτοι το 93% των πελατών πιστεύει ότι η απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου και η ύπαρξη ανταγωνισμού θα οδηγήσουν σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.

### **Αποτελέσματα Περιγραφικής Έρευνας μεταξύ των Στελεχών της ΔΕΠΑ.**

Στις επόμενες σελίδες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μηχανογραφική επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο της περιγραφικής έρευνας μεταξύ επιλεγμένων στελεχών.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται για τη ΔΕΠΑ Α.Ε. (για την περίοδο μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς και για τα δύο κύρια SBUs της ή τις αντίστοιχες θυγατρικές της σε περίπτωση νομικού διαχωρισμού των δραστηριοτήτων της, ταξινομημένα ανά προοπτική του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard).

### **Η Ταυτότητα της Έρευνας**

Σκοπός, ο εντοπισμός και η επιλογή των στρατηγικών μετρήσεων και δεικτών που θα εισαχθούν στο μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) της ΔΕΠΑ και των δύο κύριων στρατηγικών επιχειρηματικών κλάδων της (SBUs), ώστε να παρακολουθείται συστηματικά και να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των βασικών στρατηγικών επιλογών.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 10 επιλεγμένα ανώτερα στελέχη της ΔΕΠΑ που απασχολούνται σε θέσεις - κλειδιά σ' όλο το φάσμα των λειτουργιών της.

Απαντήσεις ελήφθησαν απ' όλους.

### **7.3.1. ΔΕΠΑ Α.Ε.**

#### **1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

Στρατηγικοί Στόχοι Οικονομικής Προοπτικής μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς Φ.Α. (Α΄ Φάση)

(Ερώτηση 1.1.)

Το σύνολο σχεδόν των στελεχών συμφωνεί ότι για την περίοδο μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς, η ΔΕΠΑ θα πρέπει να υιοθετήσει τους ακόλουθους στρατηγικούς στόχους :

- A. Κερδοφόρα ανάπτυξη της βασικής δραστηριότητας
  
- B. Διερεύνηση ένταξης και νέων δραστηριοτήτων στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο της εταιρίας (Business Portfolio) όπως για παράδειγμα η ηλεκτροπαραγωγή και οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.
  
- Γ. Διασφάλιση της κερδοφορίας.

## **Στρατηγικές Μετρήσεις της Οικονομικής Προοπτικής Α΄ Φάσης**

(Ερώτηση 1.1.1.)

Για τον έλεγχο της υλοποίησης των πιο πάνω στρατηγικών στόχων, το σύνολο των στελεχών της ΔΕΠΑ, θεωρεί, τουλάχιστον ως σημαντική, την παρακολούθηση των στρατηγικού χαρακτήρα μετρήσεων σχετικά με:

α) την ανάπτυξη των πωλήσεων

β) την ανάπτυξη των εσόδων

γ) τις πηγές των εσόδων

δ) τις χρηματοροές και

ε) την κερδοφορία

## **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Οικονομικής Προοπτικής Α΄ Φάσης**

(Ερώτηση 1.1.2.)

Με βάση τις απαντήσεις της πλειοψηφίας των στελεχών της ΔΕΠΑ, σχετικά με τους καταλληλότερους δείκτες και τη χρονική βάση παρακολούθησης τους, προέκυψαν κατά ιεραρχική σειρά οι παρακάτω δείκτες:

1. Περιθώριο εκμετάλλευσης ανά κυβικό μέτρο αερίου
2. Κατάσταση ταμειακών ροών(cash flow)
3. Ποσοστό εσόδων από άλλες δραστηριότητες και υπηρεσίες πλην της διακίνησης και πώλησης αερίου
4. Ποσοστό αύξησης εσόδων με βάση αναφοράς μια σταθερή τιμή του πετρελαίου
5. Ποσοστό αύξησης πωλήσεων αερίου.

Οι παραπάνω δείκτες προτείνεται όπως παρακολουθούνται σε ετήσια βάση.

### **Στρατηγικοί Στόχοι Οικονομικής Προοπτικής Β΄ Φάσης**

(Ερώτηση 1.2.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί όπως υιοθετηθούν για την περίοδο αυτή(απελευθέρωση της αγοράς αερίου), πρόσθετοι στρατηγικοί στόχοι της οικονομικής προοπτικής σχετικοί με:

- A. Τη περαιτέρω αύξηση της κερδοφορίας της ΔΕΠΑ.
- B. Τη Διερεύνηση των πηγών εσόδων της.
- Γ. Την αύξηση της απόδοσης στα κεφάλαια της.

## **Στρατηγικές Μετρήσεις Οικονομικής Προοπτικής Β΄ Φάσης.**

(Ερώτηση 1.2.1.)

Τα στελέχη της ΔΕΠΑ στη πλειοψηφία τους, θεωρούν τουλάχιστον ως σημαντική την παρακολούθηση στρατηγικών μετρήσεων, κατά την περίοδο μετά την απελευθέρωση της αγοράς του Φ.Α. σχετικά με:

α) την κερδοφορία

β) τις πηγές των εσόδων

γ) την παραγωγικότητα και

δ) την απόδοση στα επενδεδυμένα κεφάλαια

## **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Οικονομικής Προοπτικής Β΄ Φάσης.**

(Ερώτηση 1.2.2.)

Από τις απαντήσεις της πλειοψηφίας των στελεχών σχετικά με τους καταλληλότερους δείκτες της οικονομικής προοπτικής της εταιρίας κατά την περίοδο μετά την απελευθέρωση της αγοράς καθώς και τη χρονική βάση παρακολούθησης των εν λόγω δεικτών προέκυψαν οι παρακάτω δείκτες:

1. ROCE ανά δραστηριότητα
2. Έσοδα από δραστηριότητες πέραν του αερίου ως ποσοστό των συνολικών εσόδων
3. Ποσοστό μείωσης του κόστους συνεπεία συνεργιών
4. Περιθώριο εκμετάλλευσης ανά δραστηριότητα συγκριτικά με το αντίστοιχο του ανταγωνισμού
5. Ποσοστό καθαρού κέρδους ανά δραστηριότητα

## **2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Στρατηγικοί Στόχοι Προοπτικής Πελατών.

(Ερώτηση 2.1.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί με την υιοθέτηση των ακόλουθων στρατηγικών στόχων ως προς την Προοπτική των Πελατών:

- A. Αύξηση του αριθμού των μεγάλων πελατών αερίου.
- B. Διαρκής ικανοποίηση των πελατών με σκοπό τη διατήρησή τους.

Γ. Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους μεγάλους πελάτες και με τις τοπικές Εταιρίες Παροχής Αερίου (ΕΠΑ).

Δ. Υποστήριξη των δραστηριοτήτων / υπηρεσιών των ΕΠΑ προς τους μικρούς καταναλωτές.

### **Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Πελατών**

(Ερώτηση 2.1.1.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών θεωρεί τουλάχιστον σημαντική την παρακολούθηση μετρήσεων σχετικών με:

- α) Την απόκτηση νέων πελατών
- β) Την ικανοποίηση πελατών
- γ) Τις σχέσεις με τους μεγάλους πελάτες
- δ) Την παρεχόμενη αξία προς τους πελάτες
- ε) Την υποστήριξη των δραστηριοτήτων / υπηρεσιών ΕΠΑ.

### **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Πελατών.**

(Ερώτηση 2.1.2.)

Ως χρονική βάση παρακολούθησης των δεικτών προοπτικής των πελατών προτάθηκε από τα στελέχη της ΔΕΠΑ η εξής:

1. Ποσοστό βελτίωσης μικτού περιθωρίου ΕΠΑ από παροχή ειδικής έκπτωσης πωλήσεων: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
2. Μέσο οικονομικό όφελος πελατών από την επιλογή του Φ.Α. έναντι των εναλλακτικών καυσίμων: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
3. Αριθμός πελατών με σχέση εταιρικής συνεργασίας(partnership) ως προς τη ΔΕΠΑ: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
4. Ποσοστό απόλυτα ικανοποιημένων πελατών(μετράται με έρευνα αγοράς):παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
5. Αριθμός μεγάλων πελατών στο σύνολο των δυνητικών ανά κατηγορία και περιοχή πελατών(ποσοστό διείσδυσης): παρακολούθηση σε ετήσια βάση.



### **3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ**

#### **Αλλαγές που πρέπει να προωθήσει η ΔΕΠΑ**

(Ερώτηση 3.1.)

Από τις απόψεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με την προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών και των επιχειρηματικών μεθόδων, προκύπτει ότι η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών (80%) θεωρεί αναγκαία μια Στρατηγική Αλλαγή στη ΔΕΠΑ, ενώ το 50% θεωρεί ότι θα πρέπει παράλληλα να επιταχυνθούν και οι διαδικασίες ιδιωτικοποίησης της εταιρίας.

#### **Στρατηγικοί Στόχοι Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών / Μεθόδων**

(Ερώτηση 3.1.1.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ, συμφωνεί με την υιοθέτηση των ακόλουθων στρατηγικών στόχων της Προοπτικής των Εσωτερικών Διαδικασιών και Επιχειρηματικών Μεθόδων :

- A. Μετασχηματισμός της ΔΕΠΑ σε εταιρία εστιασμένη στην αγορά.
- B. Ανάπτυξη και παροχή νέων καινοτόμων υπηρεσιών (Add-on services)

Γ. Λειτουργική τελειότητα με μηδενικές αστοχίες και συμβάντα.

Δ. Αναδιοργάνωση της ΔΕΠΑ και Ανασχεδιασμός Εσωτερικών Διαδικασιών / Μεθόδων.

Ανάπτυξη / Αριστοποίηση Διαδικασιών και Μεθόδων.

(Ερώτηση 3.1.2.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών, θεωρεί αναγκαία την εστίαση των προσπαθειών της ΔΕΠΑ στην ανάπτυξη και την αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και μεθόδων της εταιρίας προς την κατεύθυνση:

- α) Της κατανόησης των αναγκών της αγοράς και των πελατών της
- β) Της ανάπτυξης νέων καινοτόμων υπηρεσιών
- γ) Της αξιόπιστης παροχής κύριων και πρόσθετων υπηρεσιών προς τους πελάτες της
- δ) Της εξυπηρέτησης των πελατών και της αποτελεσματικής ανταπόκρισης στα αιτήματά τους, προκειμένου ο δείκτης ικανοποίησης των τελευταίων να διατηρείται σταθερά σε πολύ υψηλά επίπεδα.

**Ανασχεδιασμός Εσωτερικών Διαδικασιών και Εταιρική Επίδοση**

(Ερώτηση 3.1.3.)

Περαιτέρω, η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών θεωρεί αναγκαία τη βελτίωση ή και τον ανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας οι οποίες συσχετίζονται με τα παρακάτω:

- α) Το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών
- β) Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και
- γ) Το κόστος παροχής των υπηρεσιών

διότι οι παραπάνω παράγοντες δύνανται να επιδράσουν θετικά στην αύξηση της εταιρικής επίδοσης.

### **Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών/Μεθόδων**

(Ερώτηση 3.1.4.)

Τα στελέχη της ΔΕΠΑ στη μεγάλη του πλειοψηφία, (με εξαίρεση κάποιους λίγους που δεν απάντησαν στη σχετική ερώτηση) θεωρούν κατ' ελάχιστον σημαντική την παρακολούθηση των ακόλουθων στρατηγικών μετρήσεων στην Προοπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών και Επιχειρησιακών Μεθόδων:

- α) Κατανόηση αναγκών αγοράς / πελατών
- β) Ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών

- γ) Αξιόπιστη παροχή κυρίων και πρόσθετων υπηρεσιών προς τους πελάτες
- δ) Εξυπηρέτηση πελατών
- ε) Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πελατών
- στ) Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
- ζ) Κόστος παρεχόμενων υπηρεσιών

### **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών / Μεθόδων**

(Ερώτηση 3.1.5.)

Σ' ότι αφορά τους δείκτες παρακολούθησης των εσωτερικών διαδικασιών και μεθόδων αλλά και τη χρονική βάση παρακολούθησής αυτών, προτείνονται από την πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ τα παρακάτω:

1. Αντίληψη πελατών για την αξιοπιστία της ΔΕΠΑ (ως αποτέλεσμα έρευνας αγοράς): παρακολούθηση σε ετήσια βάση
2. Αριθμός πελατών που εξυπηρετούνται μέσω διαδικτύου: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση

3. Αριθμός λειτουργικών αστοχιών και συμβάντων: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
4. Χρόνος επέμβασης σχετικά με τον προδιαγεγραμμένο: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
5. ROI επιπρόσθετων υπηρεσιών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
6. Ποσοστό πελατών στους οποίους παρέχοντες επιπρόσθετες πλην της προμήθειας Φ.Α. υπηρεσίες: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
7. Ποσοστό πελατών προς τους οποίους τηρήθηκαν πλήρως οι συμβατικές υποχρεώσεις: παρακολούθηση σε ετήσια βάση

#### **4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

##### **Σημασία μη Απτών Παγίων ΔΕΠΑ**

(Ερώτηση 4.1.)

Το 90% των στελεχών της ΔΕΠΑ, θεωρεί ότι η επιχείρηση θα πρέπει στο εξής να αποδώσει μεγάλη ή και πολύ μεγάλη σημασία στα μη απτά πάγια της,

ιδιαίτερα εν όψει της προσαρμογής της στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

### **Ανάγκη για Ριζικές Αλλαγές**

(Ερώτηση 4.1.1.)

Το σύνολο σχεδόν των στελεχών της ΔΕΠΑ, θεωρεί τουλάχιστον αναγκαία την προώθηση ριζικών αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης στην παρούσα φάση και σε κάθε περίπτωση πριν την απελευθέρωση της αγοράς του Φ.Α., στην κατεύθυνση:

- α) Της ενίσχυσης, δημιουργίας και διάχυσης της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- β) Της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της επίδοσης του προσωπικού
- γ) Της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων
- δ) Της ενδυνάμωσης / παρακίνησης του προσωπικού
- ε) Της μεγιστοποίησης της χρήσης των στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων
- στ) Της ενίσχυσης του δημιουργικού κλίματος στο εσωτερικό της επιχείρησης

- ζ) Της οικοδόμησης μιας νέας, υγιούς εταιρικής κουλτούρας
- η) Της υιοθέτησης πιο αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης και ενίσχυσης του φορέα της αλλαγής.

### **Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα των Υπαλλήλων**

(Ερώτηση 4.1.2.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ θεωρεί ότι η παραγωγικότητα και η επίδοση των υπαλλήλων της επιχείρησης επηρεάζεται σε μεγάλο και καθοριστικό βαθμό από παράγοντες όπως:

- α) Η εμπλοκή / συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων
- β) Η αναγνώριση της εργασίας τους από την εταιρία
- γ) Η πρόσβαση τους σε πληροφορίες που βελτιώνουν τον τρόπο εργασίας
- δ) Η ενεργή παρότρυνση να είναι δημιουργικοί και να παίρνουν πρωτοβουλίες
- ε) Τα εφόδια και η υποστήριξη που τους παρέχει η Εταιρία
- στ) Οι αποδοχές και τα κίνητρα που τους παρέχει η Εταιρία.

Κάποια στελέχη, προσέθεσαν και ορισμένους ακόμα παράγοντες όπως η αξιοκρατία και το αξιόπιστο σύστημα ιεραρχικής εξέλιξης που είναι και κατά την άποψή μας σημαντικοί και συνεπώς θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σχετικές μετρήσεις του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) της Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΔΕΠΑ.

### **Υποβολή Προτάσεων εργαζομένων για βελτίωση διαδικασιών**

(Ερώτηση 4.1.3.)

Το σύνολο των στελεχών της ΔΕΠΑ θεωρεί πολύ ή και πάρα πολύ σημαντική, την ύπαρξη κλίματος που θα ευνοεί την υποβολή προτάσεων εκ μέρους των υπαλλήλων για βελτίωση των διαδικασιών και των μεθόδων εξυπηρέτησης των πελατών και γενικά του τρόπου που ασκεί τις δραστηριότητές της η ΔΕΠΑ.

### **Κίνητρα για ενίσχυση της Συμμετοχής των Εργαζομένων στη Λήψη Αποφάσεων**

(Ερώτηση 4.1.4.)

Όλα τα στελέχη, απήντησαν ότι η ΔΕΠΑ θα πρέπει να ενισχύσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, παρέχοντας κάποια ειδικά κίνητρα.



Μεταξύ των κινήτρων που προτάθηκαν είναι η ηθική και υλική επιβράβευση των υπαλλήλων που υπέβαλαν προτάσεις για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και έγιναν αποδεκτές από την επιχείρηση, η δημόσια ανακοίνωση των ονομάτων των υπαλλήλων που υπέβαλαν τέτοιου είδους προτάσεις και η συνεκτίμηση τέτοιου είδους πρωτοβουλιών στην ιεραρχική εξέλιξη των υπαλλήλων.

### **Ευθυγράμμιση εργαζομένων με τους Στόχους της Επιχείρησης**

Ερώτηση 4.1.5.)

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ υφίσταται επί του παρόντος σημαντικό πρόβλημα σ' ότι αφορά την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Το 50% των στελεχών θεωρεί ότι η ευθυγράμμιση αυτή υφίσταται σε μέτριο βαθμό, ενώ το 40% θεωρεί ότι υφίσταται σε μικρό βαθμό και το 10% ότι δεν υφίσταται καθόλου.

Περαιτέρω, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις στην ερώτηση 4.1.6. το 90% των στελεχών θεωρεί ότι εν όψει των αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης, η ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στόχους της εταιρίας είναι πλέον αναγκαία και πρέπει να παρακολουθείται πιο συστηματικά.

## **Αποτελεσματική Επικοινωνία του Οράματος και της Στρατηγικής**

(Ερώτηση 4.1.7.)

Η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ θεωρεί πολύ ή και πάρα πολύ σημαντική την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής της Επιχείρησης καθώς και την κατανόησή αυτών εκ μέρους των εργαζομένων στην εταιρία

## **Εκπαίδευση / Ανάπτυξη Ικανοτήτων Προσωπικού**

(Ερώτηση 4.1.8.)

Τα στελέχη της ΔΕΠΑ απάντησαν, ότι δεν αρκεί η αποσπασματική εκπαίδευση του προσωπικού και η απλή βελτίωση / ανάπτυξη των δεξιοτήτων του.

Θα απαιτηθεί εν όψει των νέων συνθηκών του περιβάλλοντος, να προωθηθεί η ριζική αναβάθμιση των δεξιοτήτων του μεγαλύτερου τμήματος του προσωπικού της ΔΕΠΑ καθώς και η αναβάθμιση των στρατηγικού χαρακτήρα ικανοτήτων του προσωπικού, το οποίο κατέχει θέσεις - κλειδιά στην επιχείρηση.

## Ομαδική Εργασία

(Ερώτηση 4.1.9.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με την οικοδόμηση ομαδικού πνεύματος εργασίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ως πολύ ή και πάρα πολύ σημαντική, την εν λόγω προϋπόθεση για τη βελτίωση της εταιρικής επίδοσης.

Περαιτέρω, από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ στην ερώτηση 4.1.10, σχετικά με την ενίσχυση της σταδιακής αναδιοργάνωσης των μεθόδων εργασίας και γενικότερα της άσκησης των δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ μέσα από ομάδες, προέκυψε ότι θα πρέπει να επιδιωχθεί:

- η υιοθέτηση πιο λιτών και πιο ευέλικτων δομών
- η αναζήτηση συνεργιών μέσα από τη διασύνδεση των στόχων των διαφόρων οργανωτικών μονάδων και την επιβράβευση των ομάδων που επιτυγχάνουν τους κοινούς στόχους
- η ενίσχυση της δημιουργίας και της διάχυσης της γνώσης μεταξύ των μελών των ομάδων.

## Στρατηγικοί Στόχοι Προοπτικής Μάθησης και Ανάπτυξης

(Ερώτηση 4.1.11.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί με την υιοθέτηση των πιο κάτω στρατηγικών στόχων για την Προοπτική της Μάθησης και της Ανάπτυξης.

- A. Ενίσχυση/ Ανάπτυξη των στρατηγικού χαρακτήρα δυνατοτήτων της ΔΕΠΑ και των ικανοτήτων του προσωπικού της.
- B. Συνεχής δημιουργία και διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Γ. Υιοθέτηση / Μεγιστοποίηση της χρήσης των στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων.
- Δ. Προώθηση αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα, τα συστήματα διοίκησης καθώς και εδραίωση κλίματος υποστήριξης της καινοτομίας και.
- Ε. Ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.
- ΣΤ. Ενίσχυση του ομαδικού τρόπου δουλειάς.

## Στρατηγικές Μετρήσεις στην Προοπτική της Μάθησης και της Ανάπτυξης

(Ερώτηση 4.1.12.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών, θεωρεί ως κατ' ελάχιστο σημαντική, την παρακολούθηση μετρήσεων σχετικών με:

- α) την ικανοποίηση των υπαλλήλων
- β) την παραγωγικότητά τους
- γ) τη χρήση στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων
- δ) τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- ε) την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους εταιρικούς στόχους
- στ) την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού
- ζ) το ομαδικό πνεύμα δουλειάς.

## Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Μάθησης και Ανάπτυξης

(Ερώτηση 4.1.13.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με τους δείκτες προοπτικής μάθησης και ανάπτυξης που πρέπει να παρακολουθούνται καθώς και τη χρονική βάση παρακολούθησής αυτών προέκυψαν τα κάτωθι:

1. Απόκλιση από τους ομαδικούς στόχους: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
2. Αριθμός ατυχημάτων από ανθρώπινο λάθος: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
3. Ποσοστό υπαλλήλων με μετρήσιμους στόχους αξιολόγησης της επίδοσης τους: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
4. Αριθμός εισηγήσεων εργαζομένων για βελτιώσεις που έγιναν αποδεκτές ως ποσοστό των συνολικών εισηγήσεων: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
5. Ποσοστό λειτουργιών που εκτελούνται καθ' ολοκληρία με χρήση υπολογιστών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
6. Απόδοση ως προς το κόστος της μισθοδοσίας: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
7. Ποσοστό εργαζομένων που δηλώνουν ικανοποιημένοι(μετρήσιμο με σχετική

έρευνα): παρακολούθηση σε ετήσια βάση

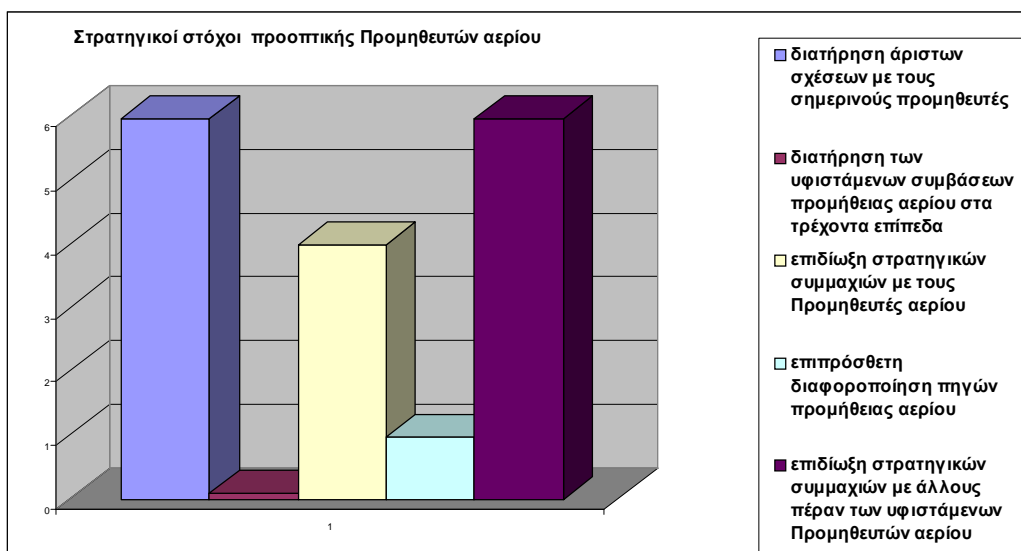
## **5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ**

### **Στρατηγικοί Στόχοι**

(Ερώτηση 5.1)

Τα στελέχη της ΔΕΠΑ σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους στην Προοπτική των Προμηθευτών Αερίου που προσθέσαμε στο μοντέλο της Balanced Scorecard, πιστεύουν, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, ότι η ΔΕΠΑ θα πρέπει να επιδιώξει κατά σειρά προτεραιότητας:

- A. Τη διατήρηση άριστων σχέσεων με τους σημερινούς προμηθευτές αερίου.
- B. Τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με άλλους προμηθευτές αερίου.
- Γ. Τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με τους σημερινούς προμηθευτές.
- Δ. Τη μεγαλύτερη διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας αερίου και τη σύναψη νέων συμβάσεων.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.3 :ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

### Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Προμηθευτών Αερίου

(Ερώτηση 5.1.2.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών, θεωρεί πολύ είτε ακόμη και πάρα πολύ σημαντική την παρακολούθηση των ακόλουθων μετρήσεων στην προοπτική των Προμηθευτών Αερίου:

- α) Αποκλίσεις μεταξύ ετήσιας ζήτησης αερίου και παραγγελιών αερίου.
- β) Ποιοτική / ποσοτική αξιοπιστία παραδόσεων αερίου.
- γ) Μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου.



## **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Προμηθευτών Αερίου.**

(Ερώτηση 5.1.3.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ, για τους δείκτες σχετικά με την προοπτική των Προμηθευτών αερίου καθώς και τη χρονική βάση παρακολούθησής τους, προέκυψαν τα παρακάτω:

1. μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου συγκριτικά με το αντίστοιχο κόστος του ανταγωνισμού: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
2. αριθμός ωρών ή ημερών προβληματικών ως προς την ποσότητα παραδόσεων αερίου καθώς και παραδόσεων αερίου εκτός προδιαγραφών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
3. απόκλιση μεταξύ ζήτησης και παραγγελίας: παρακολούθηση σε ετήσια βάση

## **6. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΝΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

### **Στρατηγικοί Στόχοι / Επιλογές**

(Ερώτηση 6.1)

Όπως προκύπτει από τις απόψεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους που πρέπει να υιοθετηθούν για την Προοπτική των

Νέων, Μεγάλης Κλίμακας Επενδύσεων, η ΔΕΠΑ θα πρέπει να επιδιώξει επενδύσεις σχετικές με την:

- A. Διασύνδεση του συστήματός της με την Τουρκία.
- B. Διασύνδεση του συστήματός της με την Ιταλία.
- Γ. Ανάπτυξη υπόγειας αποθήκης στο άδειο αεροφυλάκιο στη Ν. Καβάλα.
- Δ. Αναβάθμιση της δυναμικότητας του συστήματός της με μικρές και απολύτως αναγκαίες επενδύσεις (π.χ. εγκατάσταση συμπιεστών)
- Ε. Ανάπτυξη και άλλου Τερματικού Σταθμού Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου(LNG).

### **Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Νέων, Μεγάλης Κλίμακας Επενδύσεων**

(Ερώτηση 6.2.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί με την παρακολούθηση των ακόλουθων μετρήσεων ως προς την Προοπτική των Νέων, Μεγάλης Κλίμακας Επενδύσεων (όποιες τελικά αποφασισθεί να υλοποιηθούν):

- α) Επιλογή Έργων

- β) Πρόοδος Έργων
- γ) Κόστος Έργων
- δ) Αποτελεσματική διοίκηση και επίβλεψη των έργων.

### **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Νέων, Μεγάλης Κλίμακας Επενδύσεων**

(Ερώτηση 6.3)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με τη χρονική παρακολούθηση των δεικτών προοπτικής επενδύσεων μεγάλης κλίμακας, προέκυψαν τα κάτωθι:

1. Ποσοστό εντολών τροποποίησης του συμβατικά καθορισμένου έργου (variation orders): παρακολούθηση σε ετήσια βάση
2. Αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
3. Αποκλίσεις από το εγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα/milestones: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
4. IRR & NPV: παρακολούθηση σε ετήσια βάση

### **7.3.2. ΔΕΠΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**

#### **1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

##### **Στρατηγικοί Στόχοι Οικονομικής Προοπτικής ΔΕΠΑ Μεταφοράς**

(Ερώτηση 1.3)

Το σύνολο των στελεχών της ΔΕΠΑ, συμφωνεί με την υιοθέτηση των ακόλουθων στρατηγικών στόχων για την Οικονομική Προοπτική της ΔΕΠΑ Μεταφοράς:

- A. Μεγιστοποίηση της χρήσης των υφιστάμενων εγκαταστάσεων.
- B. Επέκταση του δικτύου σε νέες περιοχές.
- Γ. Αξιοποίηση / Εκμετάλλευση των εγκατεστημένων οπτικών ινών για παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- Δ. Αύξηση της παραγωγικότητας.
- Ε. Διασφάλιση κερδοφορίας.

## Στρατηγικές Μετρήσεις Οικονομικής Προοπτικής ΔΕΠΑ Μεταφοράς

(Ερώτηση 1.3.1.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών θεωρεί ως κατ' ελάχιστο σημαντική, την παρακολούθηση μετρήσεων σχετικά με:

- α) Τις πηγές εσόδων της ΔΕΠΑ Μεταφοράς.
- β) Το βαθμό αξιοποίησης των υφιστάμενων εγκαταστάσεων.
- γ) Τη παρακολούθηση των μικρής κλίμακας επενδύσεων για επεκτάσεις και ενισχύσεις του συστήματος.
- δ) Την παραγωγικότητα.
- ε) Την κερδοφορία και
- στ) Την απόδοση στα κεφάλαιά της.

## **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Οικονομικής Προοπτικής ΔΕΠΑ Μεταφοράς**

(Ερώτηση 1.3.2.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με τους δείκτες οικονομικής προοπτικής της ΔΕΠΑ Μεταφοράς καθώς και τη χρονική βάση παρακολούθησής τους προκύπτουν τα παρακάτω:

1. ετήσια έσοδα συγκριτικά με εγκεκριμένα από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας(PAE) έσοδα: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
2. Λειτουργικό κόστος ανά κυβικό μέτρο μεταφερόμενου αερίου:  
παρακολούθηση σε ετήσια βάση
3. ROI(απόδοση επένδυσης), Περίοδος αποπληρωμής για επεκτάσεις του δικτύου: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
4. Ποσοστό χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας του συστήματος:  
παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση
5. Έσοδα από παροχή τηλεπικοινωνιακών και λοιπών πρόσθετων υπηρεσιών ως ποσοστό των συνολικών εσόδων: παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση

## **2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

### **Στρατηγικοί Στόχοι Προοπτικής Πελατών ΔΕΠΑ Μεταφοράς**

(Ερώτηση 2.2.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί με την υιοθέτηση των παρακάτω στρατηγικών στόχων από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς:

- A. Διαρκής ικανοποίηση μεταφορικών αναγκών εταιριών εμπορίας αερίου.
- B. Διασφάλιση διαφάνειας, παροχής έγκυρων και έγκαιρων πληροφοριών προς τις εταιρίες εμπορίας αερίου και πρόσβαση χωρίς διακρίσεις στο δίκτυο μεταφοράς.
- Γ. Εξασφάλιση έγκρισης ικανοποιητικών τιμολογίων μεταφοράς αερίου εκ μέρους της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας (ΡΑΕ).

### **Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Πελατών ΔΕΠΑ Μεταφοράς**

(Ερώτηση 2.2.1.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ θεωρεί τουλάχιστον σημαντική, την παρακολούθηση μετρήσεων σχετικά με:

- α) Την ικανοποίηση των πελατών της ΔΕΠΑ Μεταφοράς.

- β) Τις σχέσεις της ΔΕΠΑ Μεταφοράς με τις Εταιρίες Εμπορίας Αερίου.
- γ) Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- δ) Την τήρηση των διατάξεων της Οδηγίας 98/30 της Ε.Ε. και των κανονισμών της ΡΑΕ.

### **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Πελατών ΔΕΠΑ Μεταφοράς**

(Ερώτηση 2.2.2.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών σχετικά με τους δείκτες αξιολόγησης της προοπτικής των πελατών της ΔΕΠΑ Μεταφοράς καθώς και τη χρονική βάση της παρακολούθησής αυτών προκύπτουν τα κάτωθι:

1. Αριθμός ενστάσεων ως προς την τιμολόγηση της μεταφοράς αερίου και την πρόσβαση στο δίκτυο μεταφοράς, οι οποίες υπεβλήθησαν στη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας(ΡΑΕ): παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
2. Αριθμός παραπόνων πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.



3. Αριθμός διαφορών σχετικά με συμβατικά θέματα η επίλυση των οποίων παραπέμφθηκε στη Διαιτησία ή τη ΡΑΕ: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.

4. Ποσοστό ικανοποιημένων πελατών(μετρήσιμο με τη βοήθεια έρευνας): παρακολούθηση σε εξαμηνιαία βάση.

### **3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

#### **Στρατηγικοί Στόχοι Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών ΔΕΠΑ**

##### **Μεταφοράς**

(Ερώτηση 3.2.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ, συμφωνεί με τους ακόλουθους στρατηγικούς στόχους Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών της ΔΕΠΑ Μεταφοράς:

- A. Αποτελεσματική / Ευέλικτη δομή
- B. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών
- Γ. Ανάπτυξη / Παροχή καινοτόμων υπηρεσιών
- Δ. Ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων.

## **Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών ΔΕΠΑ Μεταφοράς**

(Ερώτηση 3.2.1.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ, θεωρεί τουλάχιστον σημαντική την παρακολούθηση μετρήσεων σχετικά με:

- α. Την ικανότητα εντοπισμού / ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών.
- β. Την αριστοποίηση της λειτουργίας των εγκαταστάσεων του συστήματος μεταφοράς αερίου.
- γ. Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τις Εταιρίες Εμπορίας Αερίου.
- δ. Τους χρόνους ανταπόκρισης στα αιτήματά των πελατών.
- ε. Την εξυπηρέτηση πελατών.
- στ. Το κόστος παροχής υπηρεσιών.

## **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών ΔΕΠΑ Μεταφοράς**

(Ερώτηση 3.2.2.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με τους δείκτες και τη χρονική βάση παρακολούθησής των δεικτών προοπτικής εσωτερικών διαδικασιών της ΔΕΠΑ Μεταφοράς προέκυψαν τα κάτωθι:

1. Ποσοστό μείωσης του κόστους σαν συνέπεια αλλαγής της δομής και του ανασχεδιασμού διαδικασιών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
2. Βαθμός τήρησης χρονοδιαγραμμάτων νέων συνδέσεων και επεκτάσεων του δικτύου: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
3. Πραγματικός έναντι προδιαγεγραμμένου χρόνου επέμβασης: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
4. Ποσοστό πελατών χωρίς κανένα συμβατικό πρόβλημα: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
5. Αριθμός λειτουργικών αστοχιών και συμβάντων: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
6. Ποσοστό απωλειών αερίου: παρακολούθηση σε ετήσια βάση

7. Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση

#### **4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ στην ερώτηση 4.2, το 90% πιστεύει ότι η ΔΕΠΑ Μεταφοράς πρέπει να υιοθετήσει παρόμοιους στρατηγικούς στόχους και μετρήσεις για τη Προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης με εκείνους της ΔΕΠΑ.

Από την απάντηση αυτή, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι μπορούν να υιοθετηθούν παρόμοιοι δείκτες για την Προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης του Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ Μεταφοράς (κατάλληλα προσαρμοσμένοι για την περίπτωση).

#### **5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ**

Η προοπτική αυτή δεν έχει εφαρμογή για τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς, δεδομένου ότι η τελευταία δεν αναμένεται να προμηθεύεται Φυσικό Αέριο, αλλά απλώς θα μεταφέρει το αέριο των Εταιριών Εμπορίας.

#### **6. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ, ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

Όπως αναφέρεται στις ερωτήσεις 6.1, 6.2 και 6.3 για τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς ισχύουν ακριβώς οι ίδιοι στρατηγικοί στόχοι και οι ίδιες μετρήσεις με

εκείνους της ενιαίας ΔΕΠΑ στην παρούσα φάση και έως την απελευθέρωση της αγοράς αερίου.

Συνεπώς μπορούν να υιοθετηθούν οι ίδιοι δείκτες για να εισαχθούν στην Προοπτική των Νέων, Μεγάλης Κλίμακας Επενδύσεων του Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ Μεταφοράς.

### **7.3.3. ΔΕΠΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ**

#### **1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

##### **Στρατηγικοί Στόχοι Οικονομικής Προοπτικής της ΔΕΠΑ Εμπορίας**

(Ερωτήσεις 1.4)

Το σύνολο των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί με την υιοθέτηση των ακόλουθων στρατηγικών στόχων για την Οικονομική Προοπτική της ΔΕΠΑ Εμπορίας:

- A. Κερδοφόρα Ανάπτυξη.
- B. Διατήρηση ηγετικής θέσης στην αγορά.

- Γ. Βελτίωση κερδοφορίας.
- Δ. Αύξηση Παραγωγικότητας / Ανταγωνιστικότητας.
- Ε. Διεύρυνση πηγών εσόδων.

### **Στρατηγικές Μετρήσεις Οικονομικής Προοπτικής ΔΕΠΑ Εμπορίας**

(Ερώτηση 1.4.1.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών θεωρεί ως τουλάχιστον σημαντική, την παρακολούθηση μετρήσεων σχετικά με:

- α) Την ανάπτυξη των πωλήσεων.
- β) Την κερδοφορία.
- γ) Τις πηγές των εσόδων.
- δ) Την παραγωγικότητα.
- ε) Τις χρηματοροές και τη ρευστότητα.

## **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Οικονομικής Προοπτικής ΔΕΠΑ**

### **Εμπορίας**

(Ερώτηση 1.4.2.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με τους δείκτες Οικονομικής προοπτικής της ΔΕΠΑ Εμπορίας καθώς και τη χρονική βάση παρακολούθησής αυτών προκύπτουν τα κάτωθι:

1. Ταμειακές Ροές(cash flow): παρακολούθηση σε ετήσια βάση
2. Έσοδα ανά εργαζόμενο συγκριτικά με τον ανταγωνισμό: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
3. Καθαρό περιθώριο ανά κυβικό μέτρο αερίου σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
4. Κερδοφορία ανά πελάτη: παρακολούθηση σε ετήσια βάση
5. Ποσοστά ανάπτυξης των πωλήσεων ανά περιοχή και κατηγορία πελατών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση

## **2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

### **Στρατηγικοί Στόχοι Προοπτικής Πελατών της ΔΕΠΑ Εμπορίας**

(Ερώτηση 2.3)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί με την υιοθέτηση των ακόλουθων στρατηγικών στόχων για την Προοπτική Πελατών της ΔΕΠΑ Εμπορίας:

- A. Μεγιστοποίηση αριθμού Πελατών / Πωλήσεων.
- B. Διαρκής ικανοποίηση πελατών.
- Γ. Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών (win-win) σχέσεων με τους μεγάλους πελάτες και τις ΕΠΑ.
- Δ. Υποστήριξη δραστηριοτήτων ΕΠΑ.**

### **Τμηματοποίηση Αγοράς / Κατευθύνσεις Στρατηγικών**

(Ερώτηση 2.3.1 και 2.3.2)

Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των περισσότερων στελεχών της ΔΕΠΑ, μια κατάλληλη τμηματοποίηση της αγοράς θα ήταν:

- T<sub>1</sub>: Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας.



T<sub>2</sub>: Εταιρίες Παροχής Αερίου.

T<sub>3</sub>: Συμπαγωγοί Ηλεκτρικής Ενέργειας & Θερμότητας.

T<sub>4</sub>: Μεγάλοι Βιομηχανικοί και Λοιποί Καταναλωτές.

T<sub>5</sub>: Μεσαίοι Βιομηχανικοί και Λοιποί Καταναλωτές.

Επίσης, η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών πιστεύει ότι η ΔΕΠΑ Εμπορίας θα πρέπει να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της για κάθε κατηγορία πελατών.

Πιο συγκεκριμένα, τα περισσότερα στελέχη πιστεύουν ότι η ΔΕΠΑ Εμπορίας θα μπορούσε να εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές ανά κατηγορία πελατών - στόχων ως ακολούθως:

T<sub>1</sub>: Αξιόπιστες υπηρεσίες - Προϊόν χαμηλού κόστους.

T<sub>2</sub>: Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων.

T<sub>3</sub>: Αξιόπιστες υπηρεσίες - Ελεγχόμενο κόστος.

T<sub>4</sub>: Αξιόπιστες υπηρεσίες - Ελεγχόμενο κόστος.

T<sub>5</sub>: Αξιόπιστες υπηρεσίες - Παροχή επιπρόσθετων(Add-on) υπηρεσιών.

## **Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Πελατών ΔΕΠΑ Εμπορίας**

(Ερώτηση 2.3.3.)

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ θεωρεί ως τουλάχιστον σημαντική, την παρακολούθηση των ακόλουθων μετρήσεων σχετικά με την Προοπτική των Πελατών:

α. απόκτηση νέων πελατών.

β. Διατήρηση πελατών.

γ. Ικανοποίηση πελατών.

δ. Σχέσεις με τους πελάτες.

ε. Παρεχόμενη αξία μέσω των υπηρεσιών και του προϊόντος.

Στ Υποστήριξη δραστηριοτήτων ΕΠΑ.

## **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Πελατών ΔΕΠΑ Εμπορίας**

(Ερώτηση 2.3.4.)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ, σχετικά με τους δείκτες προοπτικής πελατών καθώς και τη χρονική βάση παρακολούθησής αυτών, προέκυψαν τα κάτωθι:

1. Ποσοστό βελτίωσης μικτού περιθωρίου ΕΠΑ από παροχή ειδικής έκπτωσης πωλήσεων: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
2. Οικονομικό όφελος πελατών από χρήση Φ.Α. έναντι των εναλλακτικών καυσίμων: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
3. Αριθμός πελατών με εταιρική σχέση: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
4. Ποσοστό ικανοποιημένων πελατών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
5. Αριθμός πελατών που επέλεξαν άλλο Προμηθευτή: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
6. Μεριδίο αγοράς ανά περιοχή και κατηγορία

### **3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

#### **Στρατηγικοί Στόχοι Προοπτικές Εσωτερικών Διαδικασιών ΔΕΠΑ**

#### **Εμπορίας**

(Ερώτηση 3.3.)

Η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ συμφωνεί με την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας, των ακόλουθων στρατηγικών στόχων :

- A. Διαρκής προσανατολισμός / εστίαση στην αγορά και τους πελάτες.
- B. Η ΔΕΠΑ Εμπορίας θα πρέπει να παραμείνει η πρώτη επιλογή των μεγάλων πελατών.
- Γ. Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Δ. Ανάπτυξη και παροχή πρόσθετων καινοτόμων υπηρεσιών.

### **Στρατηγικές Μετρήσεις Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών ΔΕΠΑ Εμπορίας**

(Ερώτηση 3.3.1.)

Η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών της ΔΕΠΑ, θεωρεί ως τουλάχιστον σημαντική, την παρακολούθηση μετρήσεων στην Προοπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών της ΔΕΠΑ Εμπορίας σχετικά με:

- α) Την ικανότητα εντοπισμού και ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών.
- β) Τη διατήρηση της ηγετικής θέσης στο κλάδο.
- γ) Την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- δ) Την ανταπόκριση της ΔΕΠΑ Εμπορίας στα αιτήματα των πελατών της.
- ε) Την εξυπηρέτηση των πελατών.

στ) Το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### **Χρονική Παρακολούθηση Δεικτών Προοπτικής Εσωτερικών Διαδικασιών ΔΕΠΑ Εμπορίας**

(Ερώτηση 3.3.2)

Από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ σχετικά με τους δείκτες προοπτικής των εσωτερικών διαδικασιών της ΔΕΠΑ Εμπορίας και τη χρονική βάση παρακολούθησής αυτών, προέκυψαν τα κάτωθι:

1. Ποσοστό μείωσης κόστους σαν συνέπεια ανασχεδιασμού των διαδικασιών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
2. Αριθμός πελατών στους οποίους παρέχονται υπηρεσίες μέσω διαδικτύου: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
3. Αριθμός παραπόνων πελατών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
4. Αριθμός καταναλωτών που επέλεξαν τη ΔΕΠΑ Εμπορίας: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.
5. Ποσοστό πελατών χωρίς κανένα συμβατικό πρόβλημα: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.

6. Ποσοστό πελατών στους οποίους παρέχονται επιπρόσθετες υπηρεσίες: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.

7. Αριθμός νέων «προϊόντων»/ υπηρεσιών: παρακολούθηση σε ετήσια βάση.

#### **4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Όπως προκύπτει από τις απόψεις των στελεχών της ΔΕΠΑ στην ερώτηση 4.2, το 90% πιστεύει ότι η ΔΕΠΑ Εμπορίας (όπως και η ΔΕΠΑ Μεταφοράς) πρέπει να υιοθετήσει παρόμοιους στρατηγικούς στόχους και μετρήσεις για την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης με εκείνους της ΔΕΠΑ.

Συνεπώς, μπορούν να υιοθετηθούν και παρόμοιοι δείκτες για την προοπτική αυτή του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) της ΔΕΠΑ Εμπορίας (κατάλληλα προσαρμοσμένοι στην περίπτωση).

## **5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ**

Όπως αναφέρεται στις ερωτήσεις 5.1, 5.2 και 5.3 του ερωτηματολογίου, όσα ισχύουν για τη ΔΕΠΑ στην παρούσα φάση και μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς αερίου αναφορικά με τους στρατηγικούς στόχους και τις μετρήσεις της Προοπτικής των Προμηθευτών Αερίου, θα έχουν ισχύ και για τη ΔΕΠΑ Εμπορίας όταν η τελευταία θα δραστηριοποιηθεί στην απελευθερωμένη αγορά.

Κατά συνέπεια, μπορούν να εισαχθούν στην Προοπτική των Προμηθευτών Αερίου του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard) της ΔΕΠΑ Εμπορίας, ταυτόσημοι δείκτες με αυτούς που χρησιμοποιήθηκαν για τη ΔΕΠΑ.

## **6. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΝΕΩΝ - ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

Η προοπτική αυτή δεν έχει εφαρμογή για τη ΔΕΠΑ Εμπορίας, δεδομένου του ότι η εταιρία δεν αναμένεται να έχει στην κατοχή της ή να αναπτύξει έργα υποδομής.

#### 7.4.Αποτελέσματα Αιτιολογικής «Έρευνας»

Οι στρατηγικοί στόχοι της ΔΕΠΑ περιγράφουν / στοχεύουν στην επιθυμητή μεν, πλην όμως αβέβαιη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης, κατά συνέπεια η υλοποίηση τους εξαρτάται από την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων και χαρακτηριστικών (lead indicators) που μπορούν να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα (lag indicators).

Διερευνώντας την ύπαρξη τέτοιων σχέσεων ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους των διαφόρων προοπτικών της ΔΕΠΑ διαπιστώσαμε ότι για να υπάρξει κερδοφόρα ανάπτυξη και αυξημένη οικονομική εταιρική απόδοση, θα πρέπει να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της ΔΕΠΑ σχετικά με τους πελάτες της.

Η επίτευξη όμως των στρατηγικών στόχων της προοπτικής των πελατών, ήτοι δηλαδή οι αυξημένες πωλήσεις, η διαρκής ικανοποίηση των πελατών και η ύπαρξη προνομιακών σχέσεων με τους πελάτες, είναι εφικτή υπό την προϋπόθεση:

1. της αριστοποίησης των εσωτερικών διαδικασιών,
2. της εστίασης της εταιρίας στην αγορά και τους πελάτες της,



3. της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών μεθόδων προς την κατεύθυνση της παροχής μεγαλύτερης αξίας στις προσφερόμενες υπηρεσίες,
4. της ικανότητας της εταιρίας να αναπτύσσει νέες, ποιοτικές και καινοτόμες υπηρεσίες και τέλος,
5. της αξιόπιστης λειτουργίας του συστήματος αερίου.

Η περαιτέρω διασφάλιση, των προαναφερθέντων προϋποθέσεων, εξαρτάται από την οργανωσιακή μάθηση, τις ικανότητες / γνώσεις και την κινητοποίηση του προσωπικού, την ύπαρξη θετικού κλίματος για ομαδική δράση / συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς και τα διαθέσιμα τεχνολογικά / πληροφοριακά συστήματα.

Από τα παραπάνω προκύπτει αφενός μεν ότι υπάρχουν σχέσεις αιτίου - αιτιατού μεταξύ των επιμέρους στρατηγικών της ΔΕΠΑ και αφετέρου ότι οι στρατηγικοί στόχοι που επελέγησαν, είναι σαφώς διασυνδεδεμένοι μεταξύ τους.

Το ίδιο συμβαίνει και με τις στρατηγικού χαρακτήρα μετρήσεις που προέκυψαν κατ' αντιστοιχία και σε άμεση σχέση με τους στρατηγικούς στόχους κάθε προοπτικής. Επιπρόσθετα, από την αιτιολογική έρευνα προέκυψε ότι ορισμένες από προτεινόμενες μετρήσεις και δείκτες, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν ως οδηγοί της επίδοσης της ΔΕΠΑ.

Για παράδειγμα, η αύξηση της παρεχόμενης αξίας προς τους πελάτες (όφελος πελατών από τη χρήση Φ.Α. συγκριτικά με τα εναλλακτικά καύσιμα καθώς και η

βελτίωση του περιθωρίου των ΕΠΑ ως συνέπεια της παροχής ειδικής έκπτωσης πωλήσεων) μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση των πωλήσεων αερίου, σε ικανοποίηση των πελατών και κατ' επέκταση σε βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρίας.

Ανάλογοι κρίσιμοι δείκτες – οδηγοί (lead indicators) προκύπτουν από την προοπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών και της Μάθησης και Ανάπτυξης. Τέτοιοι δείκτες είναι το ποσοστό των πελατών στους οποίους παρέχονται επιπρόσθετες υπηρεσίες (Add-on Services), ο χρόνος επέμβασης, ο αριθμός πελατών που εξυπηρετείται μέσω διαδικτύου, το ποσοστό των πλήρως μηχανογραφημένων επιχειρησιακών μεθόδων, και ο αριθμός εισηγήσεων των εργαζομένων.

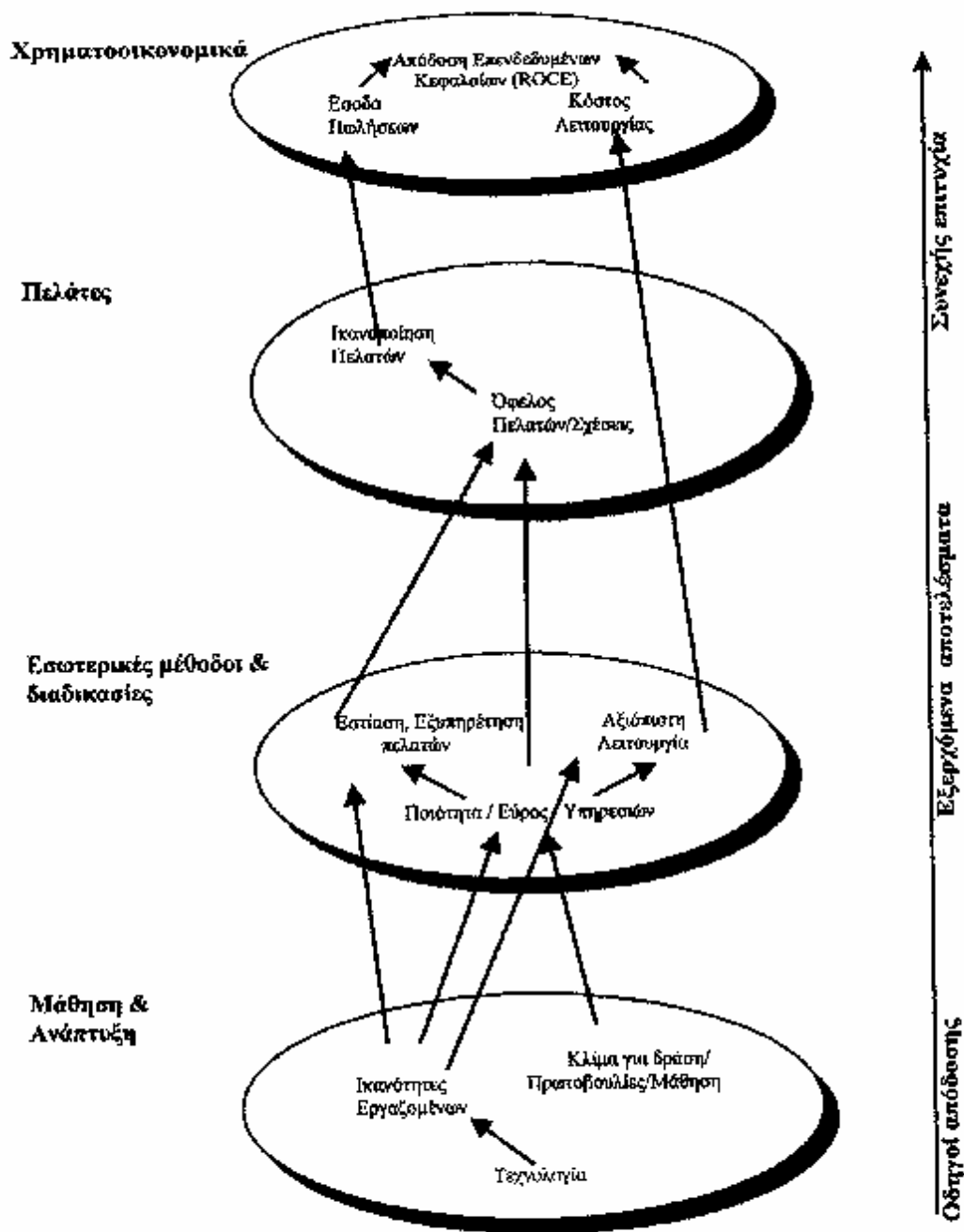
Οι σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος στους στρατηγικούς στόχους της ΔΕΠΑ και στις αντίστοιχες μετρήσεις απεικονίζονται στο επόμενο διάγραμμα 7.4

## **8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.**

### **8.1. Γενικά Συμπεράσματα της Έρευνας.**

A. Το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ο τομέας της ενέργειας έχει εισέλθει σε μια εντελώς νέα περίοδο, την οποία χαρακτηρίζουν οι ριζικές

αλλαγές στη δομή των επιμέρους κλάδων και στον τρόπο άσκησης των δραστηριοτήτων των ενεργειακών επιχειρήσεων. Όλα τα κατεχοχίν ενδιαφερόμενα ως προς τη ΔΕΠΑ μέρη (stakeholders), τα οποία και ερωτήθηκαν (μέτοχοι, ΥΠΑΝ, ΡΑΕ, πελάτες, Διοίκηση και εργαζόμενοι),



**Διάγραμμα 7.4 : Σχέση αιτίου- αιτιατού στους στρατηγικούς στόχους - μετρήσεις της ΔΕΠΑ.**

πιστεύουν ότι εξ αιτίας των αναμενόμενων ριζικών αλλαγών και ανακατατάξεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον, θα πρέπει να υπάρξει έγκαιρα ένα νέο όραμα καθώς και στρατηγική επανατοποθέτηση της επιχείρησης. Η νέα στρατηγική της ΔΕΠΑ θα πρέπει να σκοπεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επίδοσης, στην επιτυχή διαχείριση των κινδύνων που θα εμφανισθούν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον και στην αξιοποίηση των ευκαιριών που θα παρουσιασθούν.

Β. Αποτελεί κοινή άποψη το ότι η στρατηγική της ΔΕΠΑ στη νέα περίοδο θα πρέπει να έχει αναπτυξιακά χαρακτηριστικά, αξιοποιώντας τις υφιστάμενες και εν δυνάμει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τις οποίες διαθέτει η επιχείρηση.

Γ. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης (δομές, συστήματα διοίκησης, συστήματα πληροφόρησης, μη απτά πάγια), δεδομένου του ότι υπάρχει άμεση σχέση με τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και διότι ο μέχρι σήμερα δημόσιος χαρακτήρας της επιχείρησης και τα μονοπωλιακά της δικαιώματα, δημιουργούν περιορισμούς και πιθανόν να αποτελέσουν εμπόδια στην υλοποίηση της νέας στρατηγικής της εταιρίας.

Δ. Υπάρχει για το λόγο αυτό άμεση ανάγκη υιοθέτησης και προώθησης ενός συνολικού προγράμματος στρατηγικής αλλαγής, με στόχο το μετασχηματισμό της επιχείρησης σε εταιρία που:

- θα είναι εστιασμένη στην αγορά και τους πελάτες της

- Θα έχει την ικανότητα να εντοπίζει, να αναπτύσσει και να παρέχει υψηλής ποιότητας και καινοτομίας, υπηρεσίες στους πελάτες της.
- Θα είναι σε θέση να εγγυηθεί την αξιόπιστη λειτουργία του συστήματος αερίου και την ασφάλεια του εφοδιασμού της αγοράς με αέριο.
- Θα μπορεί να ανασχεδιάζει και να βελτιώνει σε διαρκή βάση, τις εσωτερικές της διαδικασίες, προς όφελος των πελατών και των μετόχων.
- Θα χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να δημιουργεί νέα γνώση στο εσωτερικό της επιχείρησης, να ενισχύει τις δυναμικές δυνατότητες της και να αναβαθμίζει τις βασικές ικανότητες της.
- Θα μπορεί να αντιλαμβάνεται πλήρως τις αλλαγές του περιβάλλοντος της και να προσαρμόζεται σ' αυτές, αντιμετωπίζοντας επιτυχώς τους κινδύνους και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες.

Ε. Η αποτελεσματική στρατηγική διοίκηση σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο έλεγχος της προσαρμογής στις νέες συνθήκες και η διαχείριση της αλλαγής, απαιτούν τη χρήση σύγχρονων εργαλείων, ένα εκ των οποίων θα μπορούσε να είναι και το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης της επίδοσης (Balanced Scorecard).

## **8.2. Ειδικά Συμπεράσματα της Έρευνας (ανά Προοπτική του Balanced Scorecard).**

### **8.2.1. ΔΕΠΑ Α.Ε.**

#### **1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

Όπως προέκυψε από την έρευνα, οι στρατηγικοί στόχοι της ΔΕΠΑ μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς, περίοδο κατά την οποία η επιχείρηση αναμένεται να βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, πρέπει να είναι διαφορετικοί (εν μέρει τουλάχιστον) από εκείνους της περιόδου που θα ακολουθήσει την απελευθέρωση της αγοράς, οπότε και η επιχείρηση θα εισέλθει σταδιακά σε φάση ωρίμανσης και διατήρησης της θέσης της.

Στην πρώτη περίοδο, η έμφαση πρέπει να δοθεί κυρίως στην κερδοφόρα ανάπτυξη της κύριας δραστηριότητας της εταιρίας καθώς και στη διερεύνηση ένταξης νέων δραστηριοτήτων στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο (Business Portfolio) αυτής, όπως για παράδειγμα είναι η ηλεκτροπαραγωγή.

Στη δεύτερη περίοδο, η στρατηγική εστίαση πρέπει να αφορά στην αύξηση της απόδοσης των κεφαλαίων της επιχείρησης, στην αύξηση της κερδοφορίας και στη διεύρυνση των πηγών εσόδων της.

Κατ' αντιστοιχία, οι δείκτες που πρέπει να εισαχθούν στην Οικονομική Προοπτική του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) θα πρέπει να είναι οι παρακάτω:

- το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων (κατ' όγκο),
- το ποσοστό αύξησης των εσόδων (ανοιγμένο σε σταθερή τιμή αργού 20\$/bbl),
- το ποσοστό των εσόδων από άλλες εκτός του αερίου (non-gas) δραστηριότητες και επιπρόσθετες υπηρεσίες,
- οι ταμειακές ροές (cash flow) της επιχείρησης,
- το περιθώριο εκμετάλλευσης ανά κυβικό μέτρο αερίου για την Α' Φάση και
- το ποσοστό καθαρού κέρδους ανά δραστηριότητα,
- το περιθώριο εκμετάλλευσης συγκριτικά με τον ανταγωνισμό,
- το ποσοστό μείωσης του κόστους από επιτρεπόμενες συνέργειες,
- τα έσοδα από δραστηριότητες εκτός του αερίου (non-gas) ως ποσοστό των συνολικών εσόδων
- ο δείκτης ROCE ανά δραστηριότητα, για τη Β' Φάση



## 2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η επίτευξη του στόχου της μεγιστοποίησης των πωλήσεων αερίου στην περίοδο μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς, απαιτεί έντονες προσπάθειες για απόκτηση νέων πελατών ιδιαίτερα στον τομέα της ηλεκτροπαραγωγής/ συμπαγωγής. Επίσης συνίσταται η ανάπτυξη αμοιβαία επωφελών σχέσεων καθώς και η υποστήριξη των δραστηριοτήτων των Επιχειρήσεων Παροχής Αερίου(ΕΠΑ).

Κατ' αντιστοιχία, οι δείκτες που προέκυψαν από την έρευνα των απόψεων των στελεχών της ΔΕΠΑ για την Προοπτική των Πελατών στο μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) είναι οι παρακάτω:

- Ο αριθμός των μεγάλων πελατών ανά κατηγορία και περιοχή.
- Το ποσοστό των πλήρως ικανοποιημένων πελατών (από έρευνα)
- Ο αριθμός των πελατών με εταιρική (partnership), ως προς τη ΔΕΠΑ, σχέση.
- Το μέσο οικονομικό όφελος των πελατών από τη χρήση του Φ.Α. σε σύγκριση με τα εναλλακτικά καύσιμα και

- Το ποσοστό βελτίωσης του μικτού περιθωρίου των Εταιριών Παροχής Αερίου(ΕΠΑ) ως συνέπεια της παροχής ειδικής έκπτωσης πωλήσεων.

Επισημαίνεται ότι οι σχετικές ερωτήσεις στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο είχαν λάβει υπ' όψη τους τα αποτελέσματα της έρευνας πελατών σχετικά με την αξιολόγηση των υπηρεσιών της ΔΕΠΑ, την παρεχόμενη αξία από το προϊόν και τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ, καθώς και κάποιες επιθυμίες των πελατών αναφορικά με τη μελλοντική συνεργασία με τη ΔΕΠΑ οι οποίες αποτιμώνται ως ιδιαίτερης σημασίας για τη ΔΕΠΑ όπως για παράδειγμα η εταιρική συνεργασία στον τομέα της συμπαραγωγής προοπτική την οποία αντιμετωπίζει θετικά το 50% των πελατών.

### **3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Οι εσωτερικές διαδικασίες και μέθοδοι μπορούν να αποτελέσουν μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το σύνολο των ερωτηθέντων επεσήμανε την ανάγκη προώθησης ριζικών αλλαγών στις εσωτερικές διαδικασίες, ώστε αφ' ενός να υπάρξει μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας και αφ' ετέρου να μεγιστοποιηθεί η παρεχόμενη στους πελάτες, αξία.

Ταυτόσημη άποψη έχουν και οι πελάτες της ΔΕΠΑ αν λάβουμε υπ' όψη τις απαντήσεις τους σε ορισμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου πελατών

καθώς και τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες της ΔΕΠΑ (π.χ. παρεχόμενες υπηρεσίες, ανταπόκριση στα αιτήματα, παροχή πληροφοριών, μετρήσεις, τιμολόγηση κλπ.).

Συνεπώς, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στις σχετικές ερωτήσεις όλων των ερωτηματολογίων, θα πρέπει να επιδιωχθεί ανασχεδιασμός και αριστοποίηση των διαδικασιών της επιχείρησης για:

- την πιστοποίηση των αναγκών των πελατών και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών,
- τη λειτουργική τελειότητα που μεταφράζεται σε μηδενικές αστοχίες και συμβάντα στο σύστημα μεταφοράς του αερίου,
- την παροχή αξιόπιστων και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών,
- την εξυπηρέτηση των πελατών και την ανταπόκριση στα αιτήματά τους.

Κατ' αντιστοιχία, οι σχετικοί με τα ανωτέρω δείκτες που πρέπει να εισαχθούν στην Προοπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) είναι οι παρακάτω:

Το ποσοστό των πελατών προς τους οποίους τηρήθηκαν πλήρως οι συμβατικές υποχρεώσεις

- Το ποσοστό των πελατών στους οποίους παρέχονται επιπρόσθετες (add-on) υπηρεσίες (προοπτική την οποία αντιμετωπίζει θετικά η πλειονότητα των πελατών)
- Απόδοση επένδυσης (ROI) ως προς τις επιπρόσθετες (add-on) υπηρεσίες
- Οι χρόνοι επέμβασης σε σχέση με τους προδιαγεγραμμένους
- Ο αριθμός των λειτουργικών αστοχιών και συμβάντων
- Ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετούνται μέσω του διαδικτύου (δυνατότητα την οποία επιθυμεί η πλειονότητα των πελατών)
- Η αντίληψη των πελατών για την αξιοπιστία των υπηρεσιών της ΔΕΠΑ (από έρευνα).

Επισημαίνεται ιδιαίτερα ότι κάποιοι από τους παραπάνω δείκτες όπως είναι το ποσοστό των πελατών προς τους οποίους τηρήθηκαν πλήρως οι συμβατικές υποχρεώσεις και ο χρόνος επέμβασης, αντανakλούν το βαθμό εστίασης της ΔΕΠΑ στην αγορά και τους πελάτες της και συνεπώς είναι κατάλληλοι για την παρακολούθηση του προγράμματος στρατηγικής αλλαγής.

### 3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Όπως προέκυψε τόσο από τις απαντήσεις των προσώπων με τα οποία πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις, όσο και από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ, η επιχείρηση θα πρέπει στο εξής να αποδώσει μεγαλύτερη σημασία στα μη απτά πάγια της.

Η εστίαση αυτή δύναται να αποφέρει οφέλη ως προς την αποτελεσματικότητα και την επίδοση της επιχείρησης, αλλά και την αύξηση της εμπορικής αξίας της ΔΕΠΑ εν όψει της μετοχοποίησης / ιδιωτικοποίησης της εταιρίας.

Η εν λόγω εστίαση συνεπάγεται την προώθηση ριζικών αλλαγών αναφορικά με:

- Τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του προσωπικού
- Την ενδυνάμωση και την ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων καθώς και στη βελτίωση των διαδικασιών

- Τη μεγιστοποίηση της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων στρατηγικού χαρακτήρα
- Την εγκαθίδρυση δημιουργικού κλίματος στο εσωτερικό της επιχείρησης το οποίο θα οδηγήσει στην προώθηση της καινοτομίας
- Την επίλυση των προβλημάτων και την κινητοποίηση του προσωπικού προς την κατεύθυνση της επίτευξης των εταιρικών στόχων.
- Τη δημιουργία νέας ενδοεταιρικής κουλτούρας και
- Την ενίσχυση του ηγετικού φορέα της αλλαγής.

Περαιτέρω, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των στελεχών της ΔΕΠΑ, είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν ορισμένες προϋποθέσεις στο εσωτερικό της εταιρίας και να διασφαλισθεί μια σειρά από παράγοντες, οι οποίοι αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί είναι η εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, η αναγνώριση της εργασίας τους από την εταιρία, η πρόσβαση σε πληροφορίες, η ενεργή παρότρυνση της δημιουργικότητας και της πρωτοβουλίας, η παροχή κατάλληλων εφοδίων υλοποίησης της εργασίας καθώς και η ύπαρξη ικανοποιητικού συστήματος αποδοχών και κινήτρων.

Επίσης, παρατηρείται πρόβλημα επί του παρόντος(όπως προέκυψε από την έρευνα μεταξύ των στελεχών της ΔΕΠΑ), στην ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard), μπορεί εξ ορισμού να ενισχύσει την κατανόηση του οράματος και της στρατηγικής της εταιρίας και να προωθήσει την ενίσχυση της ευθυγράμμισης των εργαζομένων με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα μεταξύ των στελεχών της ΔΕΠΑ, σχετικά με την πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού στη νέα περίοδο που εισέρχεται η επιχείρηση. Κρίνεται αναγκαίο το να προωθηθεί η ριζική αναβάθμιση των δεξιοτήτων μεγάλου τμήματος του προσωπικού και ιδιαίτερα των εργαζομένων που κατέχουν θέσεις-κλειδιά στην επιχείρηση.

Σημαντική επίσης προϋπόθεση για τη βελτίωση της εταιρικής επίδοσης, θεωρείται από τα στελέχη της ΔΕΠΑ, η οικοδόμηση ομαδικού πνεύματος εργασίας και η ενίσχυση του ομαδικού τρόπου δουλειάς για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, μέσα από την υιοθέτηση λιτών και ευέλικτων δομών, τη διασύνδεση των στόχων των διάφορων οργανωτικών μονάδων, την επιβράβευση των ομάδων που επιτυγχάνουν τους στόχους και την ενίσχυση της διαδικασίας δημιουργίας και διάχυσης της γνώσης στην εταιρία.

Με βάση τα ανωτέρω συμπεράσματα, οι δείκτες που θεωρούνται κατάλληλοι για την Προοπτική της Μάθησης και της Ανάπτυξης στο μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) είναι οι παρακάτω:

- Το ποσοστό των ικανοποιημένων υπαλλήλων (από έρευνα)
- Η απόδοση στο κόστος της μισθοδοσίας
- Το ποσοστό των επιχειρησιακών μεθόδων που εκτελούνται καθ' ολοκληρία μέσω του SAP και του SCADA
- Ο αριθμός εισηγήσεων των εργαζομένων σχετικά με βελτιώσεις οι οποίες έγιναν αποδεκτές ως ποσοστό του συνόλου των υποβληθέντων εισηγήσεων.
- Το ποσοστό των οργανωτικών μονάδων και των εργαζομένων οι οποίοι έχουν εφαρμόσει σταθμικές παραμέτρους αξιολόγησης της επίδοσης (Balanced Scorecard)
- Ο αριθμός των ατυχημάτων από ανθρώπινο λάθος
- Οι αποκλίσεις από τους ομαδικούς στόχους.

Επισημαίνεται ότι ορισμένοι δείκτες όπως ο αριθμός των εισηγήσεων των εργαζομένων, οι αποκλίσεις από τους ομαδικούς στόχους και το ποσοστό των επιχειρησιακών μεθόδων που εκτελούνται καθ' ολοκληρία μέσω υπολογιστικών συστημάτων, κρίνονται κατάλληλοι και για την παρακολούθηση του προγράμματος στρατηγικής αλλαγής στη ΔΕΠΑ



#### 4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ

Η τιμή του αερίου, οι λοιποί όροι της σύμβασης σχετικά με την ευελιξία των παραδόσεων αερίου, το συντελεστή φορτίου και τη ρήτρα take or pay καθώς και η αξιοπιστία στις παραδόσεις αερίου, είναι παράμετροι καθοριστικοί για το κόστος, το περιθώριο και την αξιοπιστία της εταιρίας έναντι των πελατών, όπως προέκυψε από την έρευνα των απόψεων των πελατών.

Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των στελεχών, η ΔΕΠΑ θα πρέπει κατά σειρά προτεραιότητας να επιδιώξει:

- Τη διατήρηση άριστων σχέσεων με τους σημερινούς προμηθευτές.
- Τη σύναψη στρατηγικής(ων) συμμαχίας(ων) και με άλλους προμηθευτές αερίου.
- Τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με τους σημερινούς προμηθευτές και
- Τη μεγαλύτερη διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας αερίου με τη σύναψη νέων συμβάσεων.

Επισημαίνεται το γεγονός ότι κανένα από τα στελέχη της ΔΕΠΑ δεν πρότεινε την υιοθέτηση στρατηγικής σταθερότητας ως προς την προμήθεια

αερίου, θέση η οποία συνεπάγεται τη διατήρηση των συμβάσεων προμήθειας αλλά και κατ' επέκταση των πωλήσεων, στα σημερινά συμβατικά επίπεδα.

Οι στρατηγικές επιλογές ως προς την προμήθεια αερίου επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες όπως ο βαθμός διασύνδεσης των δικτύων, η δυναμικότητά τους, οι διακρατικές σχέσεις και άλλοι γεωπολιτικοί παράγοντες.

Με βάση τα ανωτέρω, οι δείκτες που κρίνονται κατάλληλοι για την αξιολόγηση της Προοπτικής των Προμηθευτών Αερίου είναι οι παρακάτω:

- Η απόκλιση μεταξύ ζήτησης και παραγγελίας αερίου
- Ο αριθμός των ωρών / ημερών με προβλήματα στα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά των παραδόσεων αερίου
- Το μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου συγκριτικά με το αντίστοιχο κόστος προμήθειας αερίου του ανταγωνισμού.

Επισημαίνεται ότι, όπως προέκυψε από την έρευνα μεταξύ των πελατών, η αγορά αποδίδει πολύ μεγάλη σημασία στην ύπαρξη περισσότερων εναλλακτικών πηγών / δυνατοτήτων προμήθειας αερίου, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται κάποια αύξηση της τιμής του αερίου

Οι πελάτες ιεράρχησαν σε πολύ υψηλό επίπεδο, παράγοντες οι οποίοι συσχετίζονται με τους προμηθευτές αερίου (αξιοπιστία, τιμή, όροι σύμβασης, ύπαρξη εναλλακτικών πηγών / συμβάσεων), παρά την ενδιάμεση εμπλοκή της

εγχώριας εταιρίας διάθεσης του αερίου, η οποία άλλωστε με τη σειρά της εξαρτάται από τους προμηθευτές και τις συμβάσεις προμήθειας αερίου.

## 5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΝΕΩΝ, ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Ο στρατηγικός στόχος της ασφάλειας εφοδιασμού της χώρας με αέριο, συνδέεται, κατά την άποψη των ερωτηθέντων, με την προώθηση νέων, μεγάλης κλίμακας επενδύσεων για τη διασύνδεση του συστήματος μεταφοράς αερίου της ΔΕΠΑ με τα συστήματα των γειτονικών χωρών καθώς και με την αναβάθμιση της δυναμικότητας και της λειτουργικής αξιοπιστίας του (νέες εγκαταστάσεις αποθήκευσης Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου, εγκατάσταση συμπιεστών, υπόγεια αποθήκη).

Οι επενδύσεις αυτές είναι έντασης κεφαλαίου και συνεπώς έχουν ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα για τη ΔΕΠΑ.

Θα πρέπει κατά συνέπεια, όπως έδειξε και η έρευνα μεταξύ των στελεχών της ΔΕΠΑ, να παρακολουθούνται μετρήσεις που θα έχουν σχέση με την επιλογή των έργων (πράγμα που αποτελεί ιδιαίτερα σύνθετη και πολυπαραμετρική διαδικασία), αλλά και την πρόοδο, το κόστος και τη διοίκηση / επίβλεψη των έργων.

Οι συγκεκριμένοι δείκτες που προτάθηκαν για την προοπτική αυτή είναι:

- IRR & NPV
- Αποκλίσεις από τα εγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και milestones.
- Αποκλίσεις από τους εγκεκριμένους προϋπολογισμούς.
- Ποσοστό Variation orders.

### 8.2.2. ΔΕΠΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Επειδή τα συμπεράσματα της έρευνας για την SBU της Μεταφοράς Αερίου (ή τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς, σε περίπτωση νομικού διαχωρισμού των δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ), είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια με εκείνα που προέκυψαν από την αντίστοιχη έρευνα για τη ΔΕΠΑ, θα περιοριστούμε στην απλή παράθεση των δεικτών που προέκυψαν ανά προοπτική του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard) και στο σχολιασμό κάποιων μεμονωμένων συμπερασμάτων τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς.

## 1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

### Δείκτες

- Ποσοστό εσόδων από τηλεπικοινωνιακές και πρόσθετες υπηρεσίες στο σύνολο των εσόδων.
- Ποσοστό χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας του συστήματος.
- ROI, Payback Period για επέκταση του συστήματος.
- Λειτουργικό κόστος ανά κυβικό μέτρο μεταφερόμενου αερίου.
- Ετήσια έσοδα από μεταφορά αερίου έναντι εγκεκριμένων εσόδων από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας(ΡΑΕ).

Σημειώνεται ότι επειδή κατά πάσα πιθανότητα, το σύστημα μεταφοράς αερίου θα παραμείνει φυσικό μονοπώλιο και θα συνεχίσει να ανήκει στη ΔΕΠΑ Μεταφοράς, τα σχετικά έσοδα θα υπόκεινται στην έγκριση της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας, με τη μορφή του τιμολογίου μεταφοράς αερίου (transportation fee).

Συνεπώς, ο αποτελεσματικός έλεγχος του λειτουργικού κόστους της ΔΕΠΑ Μεταφοράς καθώς και η εξασφάλιση της έγκρισης της εκάστοτε

τιμολογιακής πολιτικής από τη ΡΑΕ, είναι παράγοντες με πολύ μεγάλη σημασία και για το λόγο αυτό ο σχετικός δείκτης θα πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής.

## **2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Πελάτες της ΔΕΠΑ Μεταφοράς θα είναι οι Εταιρίες Εμπορίας Αερίου και οι επιλέξιμοι πελάτες που τυχόν αποφασίσουν να εισαγάγουν για λογαριασμό τους, φυσικό αέριο.

Δείκτες:

- Ποσοστό πλήρως ικανοποιημένων πελατών
- Αριθμός διαφορών για συμβατικά θέματα που παραπέμφθηκαν στη διαιτησία ή τη ΡΑΕ.
- Αριθμός παραπόνων πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αριθμός ενστάσεων ως προς το τιμολόγιο και την πρόσβαση στο δίκτυο που υποβλήθηκαν στη ΡΑΕ.

### 3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

#### Δείκτες

- Αριθμός νέων προϊόντων / υπηρεσιών
- Ποσοστό απωλειών αερίου
- Αριθμός λειτουργικών αστοχιών και συμβάντων
- Ποσοστό πελατών χωρίς κανένα συμβατικό πρόβλημα
- Χρόνοι επέμβασης σε σύγκριση με τους προδιαγεγραμμένους
- Χρονικές αποκλίσεις προόδου συνδέσεων / επεκτάσεων του δικτύου σε σχέση με τα εγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα.
- Ποσοστό μείωσης του κόστους λόγω αλλαγής της δομής και ανασχεδιασμού διαδικασιών.

#### **4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

##### **Δείκτες**

- Ποσοστό ικανοποιημένων υπαλλήλων (από έρευνα)
- Απόδοση στο κόστος μισθοδοσίας
- Ποσοστό επιχειρησιακών μεθόδων που εκτελούνται εξ ολοκλήρου μέσω υπολογιστικών συστημάτων (SCADA, SAP).
- Ποσοστό εισηγήσεων εργαζομένων σχετικά με βελτιώσεις διαδικασιών που έγιναν αποδεκτές στο σύνολο των υποβληθέντων εισηγήσεων.
- Ποσοστό υπαλλήλων που χρησιμοποιεί σταθμικές παραμέτρους αξιολόγησης
- Αριθμός ατυχημάτων από ανθρώπινο λάθος
- Αποκλίσεις από τους ομαδικούς στόχους.

#### **5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ**

Δεν έχει εφαρμογή για τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς.



## 6. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΝΕΩΝ, ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

### Δείκτες

- IRR & NPV
- Αποκλίσεις από τα εγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και milestones .
- Αποκλίσεις από τους εγκεκριμένους προϋπολογισμούς ,
- Ποσοστό Variation orders

### 8.2.3. ΔΕΠΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ

Ο εμπορικός κλάδος της ΔΕΠΑ μετά το άνοιγμα της αγοράς θα εκτεθεί στον ανταγωνισμό και συνεπώς για να επιτύχει το στόχο της διατήρησης της ηγετικής του θέσης στην αγορά, θα πρέπει να έχει αυξημένη επίδοση και αποτελεσματικότητα.

## 1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

### Δείκτες

- Ποσοστό ανάπτυξης των πωλήσεων ανά κατηγορία και περιοχή.
- Κερδοφορία ανά πελάτη
- Καθαρό περιθώριο ανά κυβικό μέτρο αερίου συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.
- Ποσοστό εσόδων από πρόσθετες υπηρεσίες
- Έσοδα ανά εργαζόμενο συγκριτικά με τον ανταγωνισμό
- Χρηματοροές (Cash Flow)

Όπως προέκυψε από την έρευνα, οι δείκτες που θα παρακολουθούνται από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας θα πρέπει να συγκρίνονται με τους αντίστοιχους του ανταγωνισμού.

## 2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ένα σημαντικό συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα μεταξύ των στελεχών της ΔΕΠΑ αφορά στην τμηματοποίηση της αγοράς και τις κατευθύνσεις της στρατηγικής της ΔΕΠΑ Εμπορίας ανά κατηγορία πελατών-στόχων.

Η αγορά σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών θα πρέπει να τμηματοποιηθεί σε:

T<sub>1</sub>: Παραγωγούς Ηλεκτρικής Ενέργειας

T<sub>2</sub>: Εταιρίες Παροχής Αερίου

T<sub>3</sub>: Συμπαγωγούς Ηλεκτρισμού και θερμότητας

T<sub>4</sub>: Μεγάλους Βιομηχανικούς και Λοιπούς Καταναλωτές

T<sub>5</sub>: Μεσαίους Βιομηχανικούς και Λοιπούς Καταναλωτές

Σύμφωνα με τις απόψεις των στελεχών της ΔΕΠΑ, η ΔΕΠΑ Εμπορίας θα πρέπει ανά κατηγορία πελατών να εστιάσει στα παρακάτω:

T<sub>1</sub>: Αξιόπιστες υπηρεσίες - Προϊόν Χαμηλού Κόστους

T<sub>2</sub> : Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων

T<sub>3</sub> : Αξιόπιστες υπηρεσίες - Ελεγχόμενο κόστος

T<sub>4</sub> : Αξιόπιστες υπηρεσίες - Ελεγχόμενο κόστος

T<sub>5</sub> : Αξιόπιστες υπηρεσίες - Παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών

### **Δείκτες**

- Μεριδίο αγοράς ανά κατηγορία και περιοχή
- Αριθμός πελατών που επέλεξαν άλλον προμηθευτή
- Ποσοστό πλήρως ικανοποιημένων πελατών (από έρευνα)
- Αριθμός πελατών με σχέση εταιρικής συνεργασίας(partnership)
- Όφελος πελατών από χρήση Φ.Α. συγκριτικά με τα εναλλακτικά καύσιμα
- Ποσοστό βελτίωσης του μικτού περιθωρίου των Εταιριών Παροχής Αερίου(ΕΠΑ), ως συνέπεια της παροχής ειδικής έκπτωσης πωλήσεων.

## **2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

- Αριθμός νέων προϊόντων / υπηρεσιών
- Ποσοστό πελατών προς τους οποίους παρέχονται επιπρόσθετες υπηρεσίες
- Ποσοστό πελατών χωρίς κανένα συμβατικό πρόβλημα
- Αριθμός καταναλωτών που επέλεξαν τη ΔΕΠΑ Εμπορίας
- Αριθμός παραπόνων πελατών
- Αριθμός πελατών προς τους οποίους παρέχονται υπηρεσίες μέσω διαδικτύου.
- Ποσοστό μείωσης κόστους από ανασχεδιασμό διαδικασιών

## **4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

### **Δείκτες**

- Ποσοστό ικανοποιημένων υπαλλήλων (από έρευνα)

- Απόδοση στο κόστος μισθοδοσίας
- Ποσοστό επιχειρησιακών διαδικασιών που εκτελούνται καθ' ολοκληρία μέσω υπολογιστικών συστημάτων (SAP, εξειδικευμένα προγράμματα Software)
- Ποσοστό εισηγήσεων εργαζομένων για βελτίωση που έγιναν αποδεκτές ως προς το σύνολο των υποβληθέντων.
- Ποσοστό υπαλλήλων που εφαρμόζουν το μοντέλο των σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard)
- Απόκλιση μεταξύ δηλωμένης / δεσμευμένης δυναμικότητας στο σύστημα μεταφοράς από την πραγματική χρησιμοποιηθείσα δυναμικότητα
- Αποκλίσεις από τους ομαδικούς στόχους.
- Σημειώνεται ότι ο προτεινόμενος δείκτης μέτρησης της απόκλισης μεταξύ της δηλωμένης / δεσμευμένης δυναμικότητας στο σύστημα μεταφοράς και της δυναμικότητας που πραγματικά αξιοποιήθηκε, είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς αντανακλά τη γνώση και την ικανότητα πρόβλεψης των αναγκών της αγοράς και ειδικότερα την ικανότητα πρόβλεψης του συντελεστή φορτίου των πελατών, έχει δε και οικονομική σημασία διότι τα τέλη διέλευσης στο σύστημα μεταφοράς θα είναι ανάλογα της δηλωμένης / δεσμευμένης δυναμικότητας. Κατά συνέπεια, σοβαρές και επαναλαμβανόμενες αποκλίσεις στην εν λόγω

πρόβλεψη, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν οικονομικά προβλήματα στη ΔΕΠΑ Εμπορίας.

## **5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ**

### **Δείκτες**

- Αποκλίσεις μεταξύ της ζήτησης και της παραγγελίας αερίου
- Αριθμός ωρών / ημερών με ποσοτικά ή ποιοτικά προβλήματα στις παραδόσεις αερίου
- Μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου σε σχέση με το κόστος προμήθειας αερίου του ανταγωνισμού.

## **6. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΝΕΩΝ, ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

Δεν έχει εφαρμογή για τη ΔΕΠΑ Εμπορίας.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. R. KAPLAN & D. NORTON, The Strategy – Focused Organization, 2000, σελ.7-17
2. R. KAPLAN & D. NORTON, The Balanced Scorecard, 1996, σελ. 272-293
3. S.MOORAJ, D. OYON & D. HOSTETTLER, The Balanced Scorecard : a Necessary Good or a Unnecessary Evil, σελ. 482
4. H. MINTZBERG, Managing Government, Governing Management, HARVARD BUSINESS REVIEW, Vol. 74/3, σελ 78-79
5. J. CHESLEY & M. WENGER, Transforming an Organization: Using models to foster a strategic conversation, σελ 57-61



## 9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα βήματα για το σχεδιασμό μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης της ΔΕΠΑ είναι τα παρακάτω:

1. Απόφαση για την υιοθέτηση του συστήματος.
2. Διαμόρφωση της νέας στρατηγικής της επιχείρησης από το Συμβούλιο Διεύθυνσης και την ανώτατη διοίκησης της ΔΕΠΑ.
3. Επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής στα στελέχη της επιχείρησης και έναρξη διαλόγου με τη βοήθεια του παρόντος σχεδίου του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης(Balanced Scorecard) της ΔΕΠΑ.
4. Έναρξη σχεδιασμού μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) σε κάθε επιμέρους SBU της ΔΕΠΑ με βάση το γενικό σχέδιο του μοντέλου για τη ΔΕΠΑ στο σύνολο της.
6. Δρομολόγηση προγράμματος αλλαγής στις επιχειρησιακές διαδικασίες προκειμένου το περιεχόμενο της αλλαγής να ληφθεί υπ' όψη στα υπό διαμόρφωση μοντέλα σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) των διαφόρων επιμέρους SBUs

7. Εξέταση των επιμέρους μοντέλων σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) των SBUs από την Ανώτατη Διοίκηση της ΔΕΠΑ και το Συμβούλιο Διεύθυνσης ως προς την πληρότητα τους και την συνάφεια τους με το όραμα και τη στρατηγική της ΔΕΠΑ.

8. Οριστικοποίηση του οράματος και (πιθανή) αναθεώρηση και οριστικοποίηση του γενικού μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) της ΔΕΠΑ, λαμβάνοντας υπ' όψη και τα τυχόν πρόσθετα θέματα που έχουν επισημανθεί στα επιμέρους μοντέλα σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης των μεμονωμένων SBUs.

9. Επικοινωνία του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης στο σύνολο της επιχείρησης.

Περαιτέρω για την μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του συστήματος για τη ΔΕΠΑ, θα πρέπει να επακολουθήσουν τα ακόλουθα βήματα:

10. Σύνδεση των προσωπικών στόχων των στελεχών και της αμοιβής τους με το προσωπικό τους μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard).

11. Χρήση του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) για τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση του πενταετούς και του ετήσιου προγράμματος καθώς και του αντίστοιχου προϋπολογισμού.

12. Χρήση του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard) για τις ανάγκες των τακτικών συσκέψεων της Διοίκησης (μηνιαίων, τριμηνιαίων, ετησίων) ως προς την παρακολούθηση, ανατροφοδότηση και τυχόν αναθεώρηση της στρατηγικής (και των χρησιμοποιούμενων μοντέλων σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecards)).

## Παρουσίαση σχεδίου μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης ΔΕΠΑ

Προοπτική	Στρατηγικά Θέματα	Στρατηγικοί Στόχοι	Στρατηγικές Μετρήσεις / Δείκτες
Οικονομική	Χρηματοοικονομική Ανάπτυξη	(μεταβατική φάση ανάπτυξης)	(μεταβατική φάση ανάπτυξης) § Ποσοστό αύξησης των πωλήσεων
	Κερδοφορία	F1. Κερδοφόρα ανάπτυξη κύριας δραστηριότητας F2. Είσοδος σε νέες δραστηριότητες F3. Διασφάλιση κερδοφορίας	§ Ποσοστό αύξησης εσόδων για τιμή αργού 20 \$/bbl § Ποσοστό εσόδων από non-gas δραστηριότητες
	Μείωση κινδύνου	(φάσης ωρίμανσης) F4. Περαιτέρω αύξηση κερδοφορίας F5. Διεύρυνση πηγών εσόδων F6. Αύξηση της απόδοσης στα απασχολούμενα άτομα	§ Cash Flow § Περιθώριο εκμετάλλευσης ανά κ.μ. αερίου (φάση ωρίμανσης) § Ποσοστό καθαρού κέρδους ανά δραστηριότητα § Περιθώριο εκμετάλλευσης ανά δραστηριότητα vs ανταγωνιστών § Ποσοστό μείωσης του κόστους από επιτρεπόμενες συνέργειες § Ποσοστό εσόδων από δραστηριότητες εκτός του αερίου ως προς τα συνολικά έσοδα § ROCE ανά δραστηριότητα
Πελατών	Ανάπτυξη αγοράς	C1. Αύξηση αριθμού πελατών και πωλήσεων αερίου	§ Αριθμός πελατών ανά κατηγορίας και περιοχή στο σύνολο
	Ποιότητα και εύρος υπηρεσιών	C2. Διαρκής ικανοποίηση πελατών	§ Ποσοστό πλήρως ικανοποιημένων πελατών (από έρευνα)
	Σχέσεις με πελάτες και ΕΠΑ	C3. Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με Πελάτες C4. Υποστήριξη δραστηριοτήτων ΕΠΕ	§ Αριθμός πελατών με partnership σχέσεις § Μέσο οικονομικό όφελος πελατών από Φ.Α. συγκριτικά με τα εναλλακτικά καύσιμα § Ποσοστό βελτίωσης περιθωρίου ΕΠΑ από παροχή ειδικής έκπτωσης πωλήσεων.
Εσωτερικών Διαδικασιών	Στρατηγική Αλλαγή	I1. Μετασηματισμός/εστίαση στην αγορά και τους πελάτες	§ Ποσοστό πελατών που τηρήθηκαν πλήρως οι συμβατικές υποχρεώσεις
	Αναβάθμιση δυνατοτήτων	I2. Ανάπτυξη/παροχή νέων καινοτόμων υπηρεσιών	§ Ποσοστό πελατών στους οποίους παρέχονται επιπρόσθετες υπηρεσίες
	Ανασχεδιασμός λειτουργικών διαδικασιών	I3. Αξιόπιστη λειτουργία με μηδενικές αστοχίες & συμβάντα I4. Αναδιοργάνωση και ανασχεδιασμός διαδικασιών	§ ROI επιπρόσθετων υπηρεσιών § Χρόνοι επεμβάσεων συγκριτικά με τους προδιαγεγραμμένους § Αριθμός λειτουργικών αστοχιών-συμβάντων § Αριθμός πελατών που εξυπηρετούνται μέσω διαδικτύου
Μάθησης & Ανάπτυξης	Οργανωσιακή Μάθηση	L1. Ενίσχυση στρατηγικού χαρακτήρα δυνατοτήτων ΔΕΠΑ και ικανοτήτων προσωπικού	§ Αντίληψη πελατών για την αξιοπιστία της ΔΕΠΑ (από έρευνα) § Ποσοστό ικανοποιημένων υπαλλήλων (από έρευνα)
	Δημιουργικότητα και κλίμα για δράση/πρωτοβουλίες	L2. Ενίσχυση δημιουργίας & διάχυσης της Γνώσης	§ Απόδοση στο κόστος μισθοδοσίας § Ποσοστό επιχειρησιακών μεθόδων με τη βοήθεια υπολογιστικών συστημάτων (SAP, SCADA)
	Βασικές ικανότητες	L3. Χρήση στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων	§ Αριθμός εισηγήσεων εργαζομένων που έγιναν αποδέκτες στο σύνολο των υποβληθέντων
	Τεχνολογία	L4. Αλλαγή κουλτούρας, υποστήριξη και-νοτομίας και κινητοποίηση προσωπικού L5. Ενίσχυση συμμετοχής εργαζομένων L6. Ενίσχυση ομαδικού τρόπου εργασίας	§ Ποσοστό εργαζομένων με Balanced Scorecard § Αριθμός ατυχημάτων από ανθρώπινο λάθος § Αποκλίσεις από ομαδικούς στόχους
Προμηθευτών	Κάλυψη αιχμακίων αναγκών της αγοράς	S1. Επάρκεια ποσοτήτων αερίου	§ Απόκλιση μεταξύ ζήτησης αερίου και παραγγελιών
	Σχέσεις με προμηθευτές	S2. Αξιοπιστία στην προμήθεια αερίου	§ Αριθμός ωρών / ημερών με ποσοτικά και ποιοτικά προβλήματα στις παραδόσεις αερίου
	Διαφοροποίηση πηγών προμήθειας Αερίου	S3. Διασφάλιση ικανοποιητικών όρων προμήθειας αερίου	§ Μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου σε σχέση με τον ανταγωνισμό
Νέων, Μεγάλων Κλίμακας Επενδύσεων	Στρατηγικές συμμαχίες	P1. Ενίσχυση αξιοπιστίας συστήματος και κάλυψη αιχμακικής ζήτησης P2. Έλεγχος κόστους / χρηματοδότησης P3. Αποτελεσματική υλοποίηση έργων	§ IRR, NPV § Αποκλίσεις από εγκεκριμένους προϋπολογισμούς § Αποκλίσεις από εγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα / milestones

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ9.1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΑΘΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΔΕΠΑ

## Παρουσίαση μοντέλου σταθμικών παραμέτρων ΔΕΠΑ Μεταφοράς:

Προοπτική	Στρατηγικά Θέματα	Στρατηγικοί Στόχοι	Στρατηγικές Μετρήσεις/Δείκτες
Οικονομική	Αποδοτική εκμετάλλευση συστήματος μεταφοράς	F1. Μεγιστοποίηση χρήσης υφισταμένων δικτύων/εγκαταστάσεων F2. Επέκταση δικτύου σε νέες περιοχές F3. Αξιοποίηση / Εκμετάλλευση οπτικών ινών F4. Αύξηση παραγωγικότητας F5. Διασφάλιση κερδοφορίας	§Ποσοστό χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας συστήματος § ROI Payback period §Ποσοστό εσόδων από τηλεπικοινωνιακές και άλλες βοηθητικές υπηρεσίες §Λειτουργικό κόστος ανά κ.μ. μεταφερόμενου αερίου §Πραγματοποιηθέντα ετήσια έσοδα vs εγκριθέντων από PAE
Πελατών	Αξιόπιστη παροχή ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών Όροι πρόσβασης στο δίκτυο Σχέσεις με PAE	C1. Διαρκής ικανοποίηση εταιριών εμπορίας αερίου C2. Διαφάνεια, παροχή πληροφοριών στους χρήστες του δικτύου. C3. Εξασφάλιση ικανοποιητικών τιμολογίων αερίου από PAE	§Ποσοστό πλήρως ικανοποιημένων πελατών (από έρευνα) §Αριθμός διαφορών για συμβατικά θέματα που παραπέμφθηκαν στη διαιτησία ή τη PAE §Αριθμός παραπόνων πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών §Αριθμός ενστάσεων για τιμές και πρόσβαση στο δίκτυο που υποβλήθηκαν στη PAE
Εσωτερικών Διαδικασιών	Αξιόπιστη και αποτελεσματική λειτουργία συστήματος Ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών Ενίσχυση δυναμικών δυνατοτήτων και αποτελεσματικότητας	I1. Αποτελεσματική και ευέλικτη δομή και συστήματα I2. Ανασχεδιασμός διαδικασιών I3. Ανάπτυξη και παροχή νέων καινοτόμων υπηρεσιών προς τις εταιρίες εμπορίας αερίου I4. Επέκταση δραστηριοτήτων (π.χ. τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες)	§Ποσοστό πελατών που τηρήθηκαν πλήρως οι συμβατικές υποχρεώσεις §Ποσοστό πελατών με Add-on υπηρεσίες §ROI add-on υπηρεσιών §Χρόνοι επεμβάσεων vs προδιαγεγραμμένων §Αριθμός λειτουργικών αστοχιών-συμβάντων §Αριθμός πελατών που εξυπηρετούνται μέσω internet §Αντίληψη πελατών για την αξιοπιστία της ΔΕΠΑ (από έρευνα)
Μάθησης & Ανάπτυξης	Οργανωσιακή Μάθηση Δημιουργικότητα και κλίμα για δράση/πρωτοβουλίες Βασικές ικανότητες Τεχνολογία	L1. Ενίσχυση στρατηγικού χαρακτήρα δυνατοτήτων ΔΕΠΑ και ικανοτήτων προσωπικού L2. Ενίσχυση δημιουργίας/διάχυσης της γνώσης L3. Χρήση στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων L4. Αλλαγή κουλτούρας, υποστήριξη καινοτομίας και κινητοποίηση προσωπικού L5. Ενίσχυση συμμετοχής εργαζομένων L6. Ενίσχυση ομαδικού τρόπου δουλειάς	§Ποσοστό ικανοποιημένων υπαλλήλων (από έρευνα) §Απόδοση στο κόστος μισθοδοσίας §Ποσοστό επιχειρησιακών μεθόδων πλήρως computetized (SAP, SCADA) §Αριθμός εισηγήσεων εργαζομένων που έγιναν αποδέκτες στο σύνολο των υποβληθέντων §Ποσοστό εργαζομένων με Balanced Scorecard §Αριθμός ατυχημάτων από ανθρώπινο λάθος §Αποκλίσεις από ομαδικούς στόχους
Προμηθευτών Αερίου	Κάλυψη αναγκών/αιχμών αγοράς Σχέσεις με προμηθευτές Διαφοροποίηση πηγών προμήθειας Αερίου Στρατηγικές συμμαχίες	S1. Επάρκεια ποσοτήτων αερίου S2. Αξιοπιστία στη προμήθεια αερίου S3. Διασφάλιση ικανοποιητικών όρων προμήθειας αερίου	§Απόκλιση μεταξύ ζήτησης αερίου και παραγγελιών §Αριθμός ωρών/ημερών με ποσοτικά και ποιοτικά προβλήματα στις παραδόσεις αερίου §Μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου vs ανταγωνιστών
Νέων, Μεγάλης Κλίμακας Επενδύσεων	Ασφάλεια εφοδιασμού Αξιοποίηση τροφοδοσία αγοράς Ενίσχυση διασυνδέσεων Σχεδιασμός - υλοποίηση έργων	P1. Ενίσχυση αξιοπιστίας συστήματος και κάλυψη αιχμών P2. Έλεγχος κόστους / χρηματοδότησης P3. Αποτελεσματική υλοποίηση έργων	§IRR, NPV §Αποκλίσεις από εγκεκριμένους προϋπολογισμούς §Αποκλίσεις από εγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα / milestones §Ποσοστό variation orders.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.2. ΤΟ BALANCED SCORECARD ΔΕΠΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

## Παρουσίαση Μοντέλου σταθμικών Παραμέτρων ΔΕΠΑ Εμπορίας:

Προοπτική	Στρατηγικά Θέματα	Στρατηγικοί Στόχοι	Στρατηγικές Μετρήσεις/Δείκτες
Οικονομική	Χρηματοοικονομική Ανάπτυξη  Κερδοφορία Διερεύνηση πηγών εσόδων	F1. Κερδοφόρα ανάπτυξη F2. Διατήρηση ηγετικής θέσης στον κλάδο F3. Διασφάλιση κερδοφορίας F4. Αύξηση της παραγωγικότητας F5. Διεύρυνση πηγών εσόδων	§ Ποσοστό ανάπτυξης πωλήσεων ανά κατηγορία και περιοχή § Κερδοφορία ανά πελάτη § Καθαρό περιθώριο ανά κ.μ. αερίου vs ανταγωνιστών § Έσοδα ανά εργαζόμενο § Cash flow § Ποσοστό εσόδων από πρόσθετες υπηρεσίες
Πελατών	Ανάπτυξη αγοράς σε υφιστάμενες και νέες κατηγορίες/περιοχές Παροχή ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών Σχέσεις με πελάτες Win-win σχέσεις με ΕΠΑ	C1. Μεγιστοποίηση αριθμού πελατών και πωλήσεων αερίου C2. Διαρκής ικανοποίηση πελατών C3. Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων με πελάτες και ΕΠΑ C4. Υποστήριξη δραστηριοτήτων ΕΠΑ	§ Μεριδία αγοράς ανά κατηγορία και περιοχή § Αριθμός πελατών που επέλεξαν άλλον προμηθευτή αερίου § Ποσοστό πλήρως ικανοποιημένων πελατών (από έρευνα) § Αριθμός πελατών με partnership σχέσεις § Όφελος πελατών στο Φ.Α. vs εναλλακτικών καυσίμων § Ποσοστό βελτίωσης μικτού περιθωρίου ΕΠΑ από παροχή ειδικές έκπτωσης πωλήσεων
Εσωτερικών Διαδικασιών	Κατανόηση και εστίαση στις ανάγκες της αγοράς και των πελατών Ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών Ενίσχυση δυναμικών δυνατοτήτων και αποτελεσματικότητας	I1. Διαρκής προσανατολισμός στην αγορά και στους πελάτες I2. ΔΕΠΑ Εμπορίας: Η πρώτη επιλογή των πελατών I3. Συνεχής βελτίωση υπηρεσιών I4. Ανάπτυξη πρόσθετων καινοτόμων υπηρεσιών	§ Ποσοστό πελατών χωρίς κανένα συμβατικό πρόβλημα § Αριθμός παραπόνων πελατών § Αριθμός πελατών στους οποίους παρέχονται υπηρεσίες μέσω του internet § Αριθμός καταναλωτών που επέλεξαν τη ΔΕΠΑ Εμπορίας § Ποσοστό πελατών στους οποίους παρέχονται πρόσθετες υπηρεσίες § Αριθμός νέων «προϊόντων»/υπηρεσιών
Μάθησης & Ανάπτυξης	Οργανωσιακή Μάθηση  Δημιουργικότητα και κλίμα για δράση/πρωτοβουλίες  Βασικές ικανότητες  Τεχνολογία	L1. Ενίσχυση στρατηγικού χαρακτήρα δυνατοτήτων ΔΕΠΑ και ικανοτήτων προσωπικού L2. Ενίσχυση δημιουργίας/διάχυσης της γνώσης L3. Χρήση στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων L4. Αλλαγή κουλτούρας, υποστήριξη καινοτομίας και κινητοποίηση προσωπικού L5. Ενίσχυση συμμετοχής εργαζομένων L6. Ενίσχυση ομαδικού τρόπου δουλειάς	§ Ποσοστό ικανοποιημένων υπαλλήλων (από έρευνα) § Απόδοση στο κόστος μισθοδοσίας § Ποσοστό επιχειρησιακών μεθόδων πλήρως computetized (SAP, SCADA) § Αριθμός εισηγήσεων εργαζομένων που έγιναν αποδέκτες στο σύνολο των υποβληθέντων § Ποσοστό εργαζομένων με Balanced Scorecard § Αριθμός ατυχημάτων από ανθρώπινο λάθος § Αποκλίσεις από ομαδικούς στόχους
Προμηθευτών Αερίου	Κάλυψη αναγκών/αιχμών αγοράς Σχέσεις με προμηθευτές Διαφοροποίηση πηγών προμήθειας Αερίου Στρατηγικές συμμαχίες	S1. Επάρκεια ποσοτήτων αερίου S2. Αξιοπιστία στη προμήθεια αερίου S3. Διασφάλιση ικανοποιητικών όρων προμήθειας αερίου	§ Απόκλιση μεταξύ ζήτησης αερίου και παραγγελιών § Αριθμός ωρών/ημερών με ποσοτικά και ποιοτικά προβλήματα στις παραδόσεις αερίου § Μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας αερίου vs ανταγωνιστών

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3. ΤΟ BALANCED SCORECARD ΔΕΠΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

#### Περιορισμοί του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης

Το μοντέλο σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης (Balanced Scorecard), αν και αρχικά αναπτύχθηκε ως ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης, κατέληξε να αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης αλλά και διαχείρισης της απαιτούμενης αλλαγής.

Όπως προέκυψε από την παρούσα εργασία, αρκετοί δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες διαχείρισης της αλλαγής.

Επισημαίνεται ότι το σύστημα επιτρέπει τη κατανομή αλλά και τη διασύνδεση των στρατηγικών στόχων της ΔΕΠΑ που έχουν ενταχθεί στις προοπτικές του μοντέλου.

## **Πρόγραμμα Στρατηγικής Αλλαγής της ΔΕΠΑ**

### **Φάση Προετοιμασίας Προγράμματος**

Στη διάρκεια αυτού του σταδίου θα πρέπει να υπάρξει:

- Επικοινωνία νέου οράματος και νέας στρατηγικής / στρατηγικών στόχων στο σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης.
- Λήψη σχολίων για τυχόν βελτιώσεις / αναπροσαρμογές,
- Καλλιέργεια κλίματος για την ανάγκη της αλλαγής.
- Ανακοίνωση του φορέα προώθησης της αλλαγής(Change Agent).
- Εξέταση αναλόγων εμπειριών / προσπαθειών από άλλες εταιρίες αερίου στο εξωτερικό.

Κατάρτιση προκαταρκτικού προγράμματος αλλαγής.

## **Φάση Υλοποίησης**

**Στάδιο 1ο:** Δρομολόγηση του προγράμματος αλλαγών. Υιοθέτηση νέας δομής.

**Στάδιο 2ο :** Διαχείριση μεταβατικής περιόδου

- Εντατική εκπαίδευση προσώπων σε όλα τα επίπεδα για βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων και εγκαθίδρυση μιας νέας εταιρικής κουλτούρας.
- Σύνδεση επιθυμητών αποτελεσμάτων της αλλαγής με κίνητρα.
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζόμενων στη διαδικασία της αλλαγής. Αναζήτηση εισηγήσεων / υποδείξεων εκ μέρους τους και παράλληλη αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και εξουσιών.
- Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης της αλλαγής και διαχείρισης / αντιμετώπισης των αντιδράσεων που πιθανόν να υπάρξουν από τμήμα του προσωπικού.
- Ενίσχυση του δημιουργικού κλίματος και της ομαδικής εργασίας με ταυτόχρονη ενδυνάμωση πρωτοβουλιών.



- Προώθηση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών και των επιχειρησιακών μεθόδων και υιοθέτηση συγχρόνων συστημάτων διοίκησης.
- Αναβάθμιση του ρόλου και ενίσχυση της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων για δημιουργία και διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Εξάλειψη κάθε εμποδίου στην αλλαγή που δεν προσθέτει αξία.
- Επιδίωξη επίτευξης ορατών αποτελεσμάτων βραχυχρόνια χωρίς όμως μείωση της έντασης της προσπάθειας.

### **Στάδιο 3ο** : Παγιοποίηση της αλλαγής.

- Διατήρηση των επιτευγμάτων.
- Ενθάρρυνση για περισσότερες αλλαγές.
- Βελτίωση της ικανότητας και των αντανακλαστικών της Εταιρίας για συνεχή προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος και για δημιουργία και διάχυση περισσότερης γνώσης.

Οι στόχοι για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις εσωτερικές διαδικασίες και μεθόδους , τις μεγάλες επενδύσεις, το προσωπικό και τα συστήματα, μπορούν να διασυνδεθούν και να μετρούνται, προκειμένου να

επιτευχθεί σταθερό στο χρόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλή εταιρική οικονομική απόδοση.

Οι στόχοι των διάφορων επιμέρους οργανωτικών μονάδων της ΔΕΠΑ, των ομάδων και κάθε εργαζόμενου μεμονωμένα, πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι και προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η κατανομή πόρων, οι στρατηγικού χαρακτήρα πρωτοβουλίες και τα προγράμματα δράσης καθώς και οι αντίστοιχοι προϋπολογισμοί, θα πρέπει να βασίζονται / απορρέουν από το νέο όραμα και τη νέα στρατηγική της επιχείρησης.

Τέλος, οι τακτικές συναντήσεις για συζήτηση και αναθεώρηση της στρατηγικής (πιθανόν και του μοντέλου Balanced Scorecard), αποτελούν προϋπόθεση και μέσο για την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης και την ανατροφοδότηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Σημειώνεται ωστόσο ότι θα πρέπει να αποφευχθεί η χρήση του:

- α) ως απλού συστήματος μέτρησης και
- β) ως ακόμα ενός συστήματος αναφορών που αποτελούν τις συνηθισμένες παγίδες και τα παραδείγματα μη ορθής χρήσης του Balanced Scorecard από κάποιες επιχειρήσεις.

## Περιορισμοί και εμπόδια στην αποτελεσματική χρήση του μοντέλου

### Balanced Scorecard

Ο δημόσιος έως σήμερα χαρακτήρας της ΔΕΠΑ δημιουργεί κάποιους περιορισμούς και εμποδίζει ορισμένες φορές τόσο την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρίας, όσο και την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.

Ως ένα βαθμό παρατηρούνται στη ΔΕΠΑ δυσκολίες στην εφαρμογή των παρακάτω διοικητικών μεθόδων:

1. αυτονόμηση ειδικών δραστηριοτήτων,
2. αξιολόγηση της επίδοσης με αντικειμενικά κριτήρια μέτρησης και
3. αποκέντρωση ευθύνης και αρμοδιοτήτων στα μεσαία στελέχη

Περαιτέρω εμπόδια για την υλοποίηση της στρατηγικής, άρα και για την αποτελεσματική παρακολούθηση της μέσω του μοντέλου Balanced Scorecard, μπορούν να προέλθουν από:

- Τις πολιτικές παρεμβάσεις για την τροποποίηση / εγκατάλειψη κάποιων στρατηγικών στόχων (π.χ. επιβολή κάποιων μεγάλης κλίμακας επενδύσεων είτε της επέκτασης του δικτύου σε περιοχές που δεν δικαιολογούνται με καθαρά οικονομικά κριτήρια).

- Τη νομοθεσία καθώς και τους κανονισμούς της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας.
- Τις περικοπές στον προϋπολογισμό της επιχείρησης από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας αλλά και από το εσωτερικό της επιχείρησης και συγκεκριμένα από :
  - Τις πιθανές αντιδράσεις και φόβους των στελεχών και των εργαζομένων για καταλογισμό ευθυνών για λάθη και παραλήψεις ως συνέπεια της εφαρμογής του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης.
- Τη γραφειοκρατία
- Τη δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα και νοοτροπία μέρους του προσωπικού.
- Το μικρό βαθμό αντίληψης και πίστης στην ανάγκη αλλαγής και προσαρμογής.
- Την έλλειψη κινήτρων συμμετοχής και κινητοποίησης του προσωπικού.
- Το μικρό βαθμό κατανόησης του οράματος και της στρατηγικής της ΔΕΠΑ από τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση τη μικρή ευθυγράμμιση τους με τους στόχους της επιχείρησης.
- Οι προαναφερόμενοι παράγοντες πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής, ώστε να ξεπεραστούν, τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Δια της παρούσης εργασίας κατέστη δυνατόν:

**Πρώτον**, να προσδιορισθούν οι (επιμέρους) στρατηγικοί στόχοι που συνδέονται / απορρέουν από το όραμα και τη στρατηγική της ΔΕΠΑ στη νέα περίοδο που εισέρχεται η εταιρία, καθώς και να επιλεγούν οι στρατηγικού χαρακτήρα μετρήσεις / δείκτες, που πρέπει να παρακολουθεί η επιχείρηση, προκειμένου να εκτιμά το βαθμό υλοποίησης των στόχων και να αξιολογεί τη στρατηγική της.

**Δεύτερον**, να εντοπισθούν, ως κάποιο βαθμό τουλάχιστον, τα κενά και οι αδυναμίες που υπάρχουν σήμερα στη ΔΕΠΑ, καθώς και τα χαρακτηριστικά και οι παράμετροι που συνδέονται με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να ληφθούν υπ' όψη στη διαδικασία του στρατηγικού μετασχηματισμού της.

**Τρίτον**, να προετοιμασθούν σχέδια του μοντέλου σταθμικών παραμέτρων αξιολόγησης( balanced scorecard) για τη ΔΕΠΑ και τις δύο κύριες SBU's (ή θυγατρικές αυτής), ήτοι δηλαδή τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς και τη ΔΕΠΑ Εμπορίας.

**Τέταρτον**, να σχεδιασθεί ένα συνολικό Πρόγραμμα Στρατηγικής Αλλαγής για τη ΔΕΠΑ.

Περαιτέρω, σε σχέση με το θεωρητικό στόχο που είχε τεθεί και που αφορούσε τη διερεύνηση της καταλληλότητας του μοντέλου Balanced Scorecard ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης / καθοδήγησης της αλλαγής σε μια δημόσια επιχείρηση όπως η ΔΕΠΑ, διαπιστώθηκε ότι παρά την ύπαρξη κάποιων περιορισμών και εμποδίων από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, το μοντέλο είναι κατάλληλο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης, αλλά και ως εργαλείο διαχείρισης / καθοδήγησης της αλλαγής που απαιτείται στη ΔΕΠΑ.

Σημειώνεται ιδιαίτερα ότι εντοπίστηκαν μια σειρά από του στρατηγικού χαρακτήρα δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση του βαθμού υλοποίησης της αλλαγής, ενώ το ίδιο το πρόγραμμα της αλλαγής μπορεί να ενταχθεί μέσα στην όλη διαδικασία του χτισίματος του μοντέλου Balanced Scorecard της ΔΕΠΑ.

### 13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

#### Α ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1) C. FLAVIN & N. LESSEN, **Η Επερχόμενη Ενεργειακή Επανάσταση**, (μτφ. Ελληνική), Εκδόσεις ΔΗΛΟΣ, (1998).

Τίτλος πρωτοτύπου, **Power Surge**, WORLDWATCH INSTITUTE PUBLICATION, WASHINGTON D.C. (USA). (1996),

2) PR R. KAPLAN, & D. NORTON, **The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA, (2000).

3) HARVARD BUSINESS REVIEW, **on Corporate Strategy**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA., (1999).

4) PR R. MATTEWS, & V.OLERAM, **Strategic Management**, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, (UK), (1998).

5) A. PETTIGREW, & R. WHIPP, **Managing Change For Competitive Success**, BLACKWELL PUBLISHERS (UK), (1991).

- 6) J. BALOGUN, & V. HOPE HAILEY, with PR G. JOHNSON, & K.SCHOLES, **Exploring Strategic Change**, PRENTICE HALL EUROPE (UK), (1999).
- 7) P. TAFFINDER, **Big Change, a route-map for corporate transformation**, JOHN WILEY & SONS, (UK), (1998).
- 8) PR. N. PIERCEY, **Market-led Strategic Change, Transforming the process of going to market**, BUTTERWORTH-HEINEMANN, 2<sup>nd</sup> end, OXFORD UK, (1998).
- 9) HARVARD BUSINESS REVIEW, **on Change**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA, (1995).
- 10) PR R. KAPLAN,. & D. NORTON, **The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON USA, (1996).
- 11) R., Evans, R.East, , S. Gourlay, S. Kalafatis, S. Robertson, G.Rolls-Wilson, I. Sheppard, **MBA Project Methodology**, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, (UK), (1997).
- 12) G. JOHNSON, & K. SCHOLES, **Exploring Strategic Change**, PRENTICE HALL EUROPE (UK),5<sup>th</sup> Edn, (1999).



- 13) CH. HAMPDEN-TURNER & F. TROMPENAARS, **Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values**, JOHN WILEY & SONS, UK, (2000).
- 14) K.SVEIBY, **The new Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets**, BERRET-KOEHLER PUBLISHERS, USA, (1997).
- 16) J. HAGEL III, & M.SINGER, (1999), **Net Worth**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, USA
- 17) H. KOONTZ & H. WEIHRICH, **Essentials of Management**, MC. GRAW-HILL INTERNATIONAL EDITIONS, 5<sup>th</sup> Edn, (1990).
- <sup>1</sup>9) PH. BAGULEY, **Improving Organizational Performance**, McGRAW-HILL, UK, (1994).
- 20) R.EVANS, M. MADOR, R. MATTHEWS & R. THURBIN, Strategic Management II, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, UK, (1997).
- 21) EUROPEAN COMMISSION/D.G. FOR ENERGY, **European Union Energy Outlook to 2020**, OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE E.G., (LUX), (1999).
- 22) INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, **Natural Gas Prospects and Policies**, OECD/IEA PUBLICATION SERVICE, FRANCE, (1991).

- 23) EUROPEAN COMMISSION/D.G. FOR ENERGY, **Conference Proceedings: Gas, Oil and Electricity Interconnections in the Balkans**, 16-17 October 1995, Thessaloniki Greece.
- 24) DATAMONITOR/MARKET ANALYSIS EXPERTS, (1999), **What do Major Gas Users Want ?**, LONDON, UK.
- 25) THACKERAY, F., **European Natural Gas**, FINANCIAL TIMES ENERGY, UK, (1999).
- 26) EUROGAS, Annual Report 1999.
- 27) EUROPEAN COMMISSION/D.G. FOR ENERGY, (2001), **Long-Term Vision of a Fully Operational Single Market For Gas in Europe - A strategy paper**, March 2001.
- 28) MANAGEMENT CENTER of EUROPE, **Proceedings of the 33<sup>rd</sup> Global Human Resource Conference**, Barcelona, April 2001.

#### ΕΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία**, ΕΚΔΟΧΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, 3η Εκδοση, ΑΘΗΝΑ, (1999).

2) ΒΛ. ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, **Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς**, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ, (1997),

3) ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ EXECUTIVE, **Executive Seminar**, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1999, Τεύχος 11.

## Γ. ΑΡΘΡΑ

1) Μ., DOWLING, W. BOULTON & S. ELLIOT, **Strategies For Change in the Service Sector**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL. 36, No. 3. (1994).

2) PR V. SHALMAN, (1999), **The New Economy is Stronger than you Think**, HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBER-DECEMBER 1999.

3) PR C. PRAHALAND & V. RAMASWAMY, **Co-opting Customer Competence**, HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY-FEBRUARY 2000.

5) PR C. CHRISTENSEN, & M. OVERDORF, **Meeting The Challenge of Disruptive Change**, HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL 2000.

6) J. CHESLEY, & M. WENGER, **Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL 41, No 3, (1999),

- 7) PR C. MONTGOMERY, & D. COLLIS, (1995), **Competing on Resources**, Strategy in the 1990s, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on **Corporate Strategy**, (1999), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- 8) STALK, G., EVANS, P. & SHULMAN, L, (1992), **Competing on Capabilities**, The new rules of Corporate Strategy, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on **Corporate Strategy**, (1999), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- 9) PR MONTGOMERY, C & COLLIS, D., (1998), **Creating Corporate Advantage**, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on **Corporate Strategy**, (1999), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- 10) PR PRAHALAD, C. & HAMMEL, G., (1990), **The Core Competence of the Corporation**, HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE 1990.
- 11) PR BURGELMAN, R. & GROVE, A., (1996), **Strategic Dissonance**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL 38, No 2.
- 12) PR HAMEL, G., (1996), **Strategy as Revolution**, HARVARD BUSINESS REVIEW, JULY-AUGUST 1996.
- 13) ORGLAND, M. & VON KROGH, G., (1998), **Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation**, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 16, No 1, FEBRUARY 1998.

- 14) PR BEER, M. & NOHRIA, N., (2000), **Cracking the code of change**, HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE 2000.
- 15) PR KOTTER, J., (1995), **Leading Change**, why Transformation Efforts Fail, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on Change, (1998), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA.
- 16) MOORAJ, S., OYON, D., & HOSTETTLER, D., (1999), **The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil ?**, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOL 17, No 5, OCTOBER 1999.
- 17) EPSTEIN, M. & MANZONI, J., (1998), **Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecard**, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, Vol. 16, No 2, APRIL 1998.
- 18) MENTOZA, C. & ZRIHEN, R., (1999) **Du balanced scorecard au tableau de pilotage**, L' Expansion Management Review, Decembre 1999.
- 19) PORTER, M. (2001), **Strategy and the Internet**, HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 79, No.3, Μάρτιος 2001.
- 20) ΜΑΛΑΒΑΚΗΣ, ΧΡ., (2001) **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ II ' 21 ΤΖΕΛΕΠΟΓΛΟΥ, Ρ., (2001), ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΪ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT II 21) DABENPORT, T., & KLAHR, P., (1998), **Managing Customer Support Knowledge**, CALIFORNIA**

MANAGEMENT REVIEW, Special Issue on Knowledge and the Firm, VOL. 40,  
No. 3, Spring 1998

23) TEECE, D., (1998), **Capturing Value From Knowledge Assets**,  
CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Special Issue on Knowledge and the  
Firm, VOL. 40, No. 3, Spring 1998.

24) MINTZBERG, H., (1996), **Managing Government, Government  
Management**, HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 74 No.3.

### 13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

#### A ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) C. FLAVIN & N. LESSEN, **Η Επερχόμενη Ενεργειακή Επανάσταση**, (μτφ. Ελληνική), Εκδόσεις ΔΗΛΟΣ, (1998).  
  
Τίτλος πρωτοτύπου, **Power Surge**, WORLDWATCH INSTITUTE PUBLICATION, WASHINGTON D.C. (USA). (1996),
- 2) PR R. KAPLAN, & D. NORTON, **The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA, (2000).
- 3) HARVARD BUSINESS REVIEW, **on Corporate Strategy**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA., (1999).
- 4) PR R. MATTEWS, & V. OLERAM, **Strategic Management**, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, (UK), (1998).
- 5) A. PETTIGREW, & R. WHIPP, **Managing Change For Competitive Success**, BLACKWELL PUBLISHERS (UK), (1991).
- 6) J. BALOGUN, & V. HOPE HAILEY, with PR G. JOHNSON, & K. SCHOLLES, **Exploring Strategic Change**, PRENTICE HALL EUROPE (UK), (1999).
- 7) P. TAFFINDER, **Big Change, a route-map for corporate transformation**, JOHN WILEY & SONS, (UK), (1998).
- 8) PR. N. PIERCEY, **Market-led Strategic Change, Transforming the process of going to market**, BUTTERWORTH-HEINEMANN, 2<sup>nd</sup> end, OXFORD UK, (1998).

- 9) HARVARD BUSINESS REVIEW, **on Change**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA, (1995).
- 10) PR R. KAPLAN,. & D. NORTON, **The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON USA, (1996).
- 11) R., Evans, R.East, , S. Gourlay, S. Kalafatis, S. Robertson, G.Rolls-Wilson, I. Sheppard, **MBA Project Methodology**, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, (UK), (1997).
- 12) G. JOHNSON, & K. SCHOLLES, **Exploring Strategic Change**, PRENTICE HALL EUROPE (UK),5<sup>th</sup> Edn, (1999).
- 13) CH. HAMPDEN-TURNER & F. TROMPENAARS, **Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values**, JOHN WILEY & SONS, UK, (2000).
- 14) K.SVEIBY, **The new Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets**, BERRET-KOEHLER PUBLISHERS, USA, (1997).
- 16) J. HAGEL III, & M.SINGER, (1999), **Net Worth**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, USA
- 17) H. KOONTZ & H. WEIHRICH, **Essentials of Management**, MC. GRAW-HILL INTERNATIONAL EDITIONS, 5<sup>th</sup> Edn, (1990).
- <sup>1</sup>9) PH. BAGULEY, **Improving Organizational Performance**, McGRAW-HILL,UK, (1994).



- 20) R.EVANS, M. MADOR, R. MATTHEWS & R. THURBIN, Strategic Management II, KINGSTON BUSINESS SCHOOL PUBLICATIONS, UK, (1997).
- 21) EUROPEAN COMMISSION/D.G. FOR ENERGY, **European Union Energy Outlook to 2020**, OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE E.G., (LUX), (1999).
- 22) INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, **Natural Gas Prospects and Policies**, OECD/IEA PUBLICATION SERVICE, FRANCE, (1991).
- 23) EUROPEAN COMMISSION/D.G. FOR ENERGY, **Conference Proceedings: Gas, Oil and Electricity Interconnections in the Balkans**, 16-17 October 1995, Thessaloniki Greece.
- 24) DATAMONITOR/MARKET ANALYSIS EXPERTS, (1999), **What do Major Gas Users Want ?**, LONDON, UK.
- 25) THACKERAY, F., **European Natural Gas**, FINANCIAL TIMES ENERGY, UK, (1999).
- 26) EUROGAS, Annual Report 1999.
- 27) EUROPEAN COMMISSION/D.G. FOR ENERGY, (2001), **Long-Term Vision of a Fully Operational Single Market For Gas in Europe - A strategy paper**, March 2001.
- 28) MANAGEMENT CENTER of EUROPE, **Proceedings of the 33<sup>rd</sup> Global Human Resource I Conference**, Barcelona, April 2001.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία**, ΕΚΔΟΧΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, 3η Εκδοση, ΑΘΗΝΑ, (1999).
- 2) ΒΛ. ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, **Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς**, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ, (1997),
- 3) ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ EXECUTIVE, **Executive Seminar**, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1999, Τεύχος 11.

## Γ. ΑΡΘΡΑ

- 1) M., DOWLING, W. BOULTON & S. ELLIOT, **Strategies For Change in the Service Sector**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL. 36, No. 3. (1994).
- 2) PR V. SHALMAN, (1999), **The New Economy is Stronger than you Think**, HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBER-DECEMBER 1999.
- 3) PR C. PRAHALAND & V.RAMASWAMY, **Co-opting Customer Competence**, HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY-FEBRUARY 2000.
- 5) PR C. CHRISTENSEN, & M. OVERDORF, **Meeting The Challenge of Disruptive Change**, HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL 2000.
- 6) J. CHESLEY, & M. WENGER, **Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL 41, No 3, (1999),

- 7) PR C. MONTGOMERY, & D. COLLIS, (1995), **Competing on Resources**, Strategy in the 1990s, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on **Corporate Strategy**, (1999), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- 8) STALK, G., EVANS, P. & SHULMAN, L, (1992), **Competing on Capabilities**, The new rules of Corporate Strategy, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on **Corporate Strategy**, (1999), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- 9) PR MONTGOMERY, C & COLLIS, D., (1998), **Creating Corporate Advantage**, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on **Corporate Strategy**, (1999), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- 10) PR PRAHALAD, C. & HAMMEL, G., (1990), **The Core Competence of the Corporation**, HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE 1990.
- 11) PR BURGELMAN, R. & GROVE, A., (1996), **Strategic Dissonance**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL 38, No 2.
- 12) PR HAMEL, G., (1996), **Strategy as Revolution**, HARVARD BUSINESS REVIEW, JULY-AUGUST 1996.
- 13) ORGLAND, M. & VON KROGH, G., (1998), **Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation**, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 16, No 1, FEBRUARY 1998.
- 14) PR BEER, M. & NOHRIA, N., (2000), **Cracking the code of change**, HARVARD BUSINESS REVIEW, MAY-JUNE 2000.

- 15) PR KOTTER, J., (1995), **Leading Change**, why Transformation Efforts Fail, σε HARVARD BUSINESS REVIEW (Εκδότης), HBR on Change, (1998), HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, USA.
- 16) MOORAJ, S., OYON, D., & HOSTETTLER, D., (1999), **The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil ?**, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOL 17, No 5, OCTOBER 1999.
- 17) EPSTEIN, M. & MANZONI, J., (1998), **Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecard**, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, Vol. 16, No 2, APRIL 1998.
- 18) MENTOZA, C. & ZRIHEN, R., (1999) **Du balanced scorecard au tableau de pilotage**, L' Expansion Management Review, Decembre 1999.
- 19) PORTER, M. (2001), **Strategy and the Internet**, HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 79, No.3, Μάρτιος 2001.
- 20) ΜΑΛΑΒΑΚΗΣ, ΧΡ., (2001) **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΙΙ** ' 21 ΤΖΕΛΕΠΟΓΛΟΥ, Ρ., (2001), **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΪ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT ΙΙ** 21) DABENPORT, T., & KLAHR, P., (1998), **Managing Customer Support Knowledge**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Special Issue on Knowledge and the Firm, VOL. 40, No. 3, Spring 1998
- 23) TEECE, D., (1998), **Capturing Value From Knowledge Assets**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Special Issue on Knowledge and the Firm, VOL. 40, No. 3, Spring 1998.

24) MINTZBERG, H., 1996), **Managing Coverment, Governign Management,**  
HARVARD !" BUSINESS REVIEW, VOL. 74 No.3.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

1. Ζούμε σε μια εποχή που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει ταχύτητα, ενώ ταυτόχρονα η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι διεργασίες για οικονομική, νομισματική και πιθανόν πολιτική ενοποίηση ευρύτερων γεωγραφικών περιοχών όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση και η εκπληκτική εξέλιξη της τεχνολογίας, επηρεάζουν καθοριστικά τη στρατηγική και το τρόπο άσκησης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Οι Επιχειρήσεις νοιώθουν σήμερα περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη περίοδο στο παρελθόν την ανάγκη για βαθιά κατανόηση των αλλαγών που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον τους, καθώς και για οικοδόμηση δυνατοτήτων συνεχούς προσαρμογής και βελτίωση της απόδοσής τους. Αυτό ισχύει φυσικά και για τη ΔΕΠΑ, ιδιαίτερα ενόψει της επικείμενης απελευθέρωσης της αγοράς του φυσικού αερίου στην Ελλάδα.

- A. ....
- B. ....
- Γ. ....
- Δ. ....
- Ε. ....
- ΣΤ.....

Με την παραδοχή του νομικού διαχωρισμού των κύριων δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ (μεταφορά και εμπορία αερίου) ποιοι πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι στρατηγικοί στόχοι.

α) της ΔΕΠΑ Μεταφοράς

- A. ....
- B. ....
- Γ. ....
- Δ. ....
- Ε. ....
- ΣΤ.....

β) της ΔΕΠΑ Εμπορίας

- A. ....
- B. ....
- Γ. ....
- Δ. ....
- Ε. ....
- ΣΤ.....

2. Ένα σύγχρονο μοντέλο/σύστημα μέτρησης της εταιρικής απόδοσης και στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων είναι αυτό του Balanced Scorecard των R. Kaplan & D. Norton που εξετάζει την επιχείρηση από 4 προοπτικές (σύμφωνα με τη συνημμένη απεικόνιση) και επιτρέπει την εστίαση της επιχείρησης στις στρατηγικού χαρακτήρα περιοχές των δραστηριοτήτων της, μέσα από τη μέτρηση/παρακολούθηση ενός αριθμού κατάλληλα επιλεγμένων δεικτών.

Πιστεύετε, γνωρίζοντας τη ΔΕΠΑ και τη φύση των δραστηριοτήτων της, ότι το συγκεκριμένο μοντέλο θα ήταν χρήσιμο να εφαρμοσθεί στη περίπτωση της;            ΝΑΙ            ΟΧΙ

3. Εάν ΝΑΙ, θεωρείται ότι είναι επαρκείς οι προοπτικές του συγκεκριμένου μοντέλου ή θα έπρεπε να εξετάζονται από τη ΔΕΠΑ και κάποιες άλλες



όπως αυτές που αναφέρονται κατωτέρω λόγω της ιδιαίτερης βαρύτητας που έχουν για μια επιχείρηση αερίου ;

α) Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ ΝΑΙ ΟΧΙ

β) Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ (για διασύνδεση του Συστήματος Μεταφοράς Αερίου με άλλες χώρες, ανάπτυξη υπόγειων αποθηκών κλπ. που συμβάλλουν στη βελτίωση της ασφάλειας εφοδιασμού της χώρας με αέριο κλπ.) ΝΑΙ ΟΧΙ

γ) ΑΛΛΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ (παρακαλώ σημειώστε)

.....  
.....  
.....

4. Ποιες μετρήσεις στρατηγικού χαρακτήρα πιστεύετε ότι είναι άκρως αναγκαίες και θα πρέπει να παρακολουθούνται από τη ΔΕΠΑ;

A. ....

B. ....

Γ. ....

Δ. ....

E. ....

ΣΤ.....

Z. ....

H. ....

Θ. ....

I. ....

5. Ο σημερινός δημόσιος και μονοπωλιακός χαρακτήρας της ΔΕΠΑ όλοι γνωρίζουμε ότι ενέχει/δημιουργεί κάποιους περιορισμούς, αδυναμίες και εφησυχασμούς, που ίσως αποδειχθούν μοιραίοι στα επόμενα χρόνια που θα απελευθερωθεί η αγορά και η επιχείρηση θα εκτεθεί στον ελεύθερο ανταγωνισμό.

Πιστεύετε ότι εν όψει των αλλαγών που θα υπάρξουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι αναγκαίο να προετοιμασθεί και να τεθεί έγκαιρα σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα αλλαγής/μετασχηματισμού και προσαρμογής της ΔΕΠΑ στις νέες συνθήκες    ΝΑΙ                      ΟΧΙ

6. Εάν ΝΑΙ τι πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο να αλλάξει στη σημερινή ΔΕΠΑ;

A. ....

B. ....

Γ. ....

Δ. ....

Ε. ....

ΣΤ. ....

Z. ....

Η. ....

Θ. ....

Ι. ....

7. Δεδομένου ότι οι επενδυτές λαμβάνουν πλέον υπ' όψη στις αποφάσεις τους για την εξαγορά μετοχών σε κάποια επιχείρηση και μη οικονομικούς δείκτες (όπως προκύπτει από έγκυρες έρευνες, σε ποσοστό 35% περίπου), πιστεύετε ότι θα υποβοηθούσε η υιοθέτηση του Balanced Scorecard που περιλαμβάνει και μετρήσεις μη οικονομικού χαρακτήρα, τη

σχεδιαζόμενη ιδιωτικοποίηση / μετοχοποίηση της ΔΕΠΑ στο κοντινό μέλλον και την αύξηση της εμπορικής της αξίας;    ΝΑΙ            ΟΧΙ

8. Εάν ΝΑΙ, ποιές μη οικονομικές μετρήσεις πιστεύετε ότι θα πρέπει να παρακολουθούνται από τη ΔΕΠΑ στα πλαίσια του προγράμματος αλλαγής μέσω του Balanced Scorecard;

A. ....

B. ....

Γ. ....

Δ. ....

Ε. ....

ΣΤ. ....

Z. ....

H. ....

9. Στα επόμενα χρόνια που θα απελευθερωθεί η αγορά του Φυσικού Αερίου, τα τιμολόγια αερίου θα πρέπει να αντανakλούν το κόστος κάθε δραστηριότητας (μεταφοράς, διανομής και αποθήκευσης αερίου), να μην εισάγουν διακρίσεις μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών καταναλωτών και να μην δημιουργούν στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό σύμφωνα με τις απαιτήσεις της οδηγίας 98/30 της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παράλληλα η ΔΕΠΑ θα είναι υποχρεωμένη να διαχωρίσει λογιστικά τουλάχιστον (πιθανότατα και νομικά) τις κύριες δραστηριότητές της που είναι η μεταφορά και η εμπορία του φυσικού αερίου.

Με δεδομένο ότι τα συστήματα μεταφοράς και αποθήκευσης του αερίου θα ανήκουν κατά κύριο λόγο στη ΔΕΠΑ Μεταφοράς και θα αποτελούν φυσικά μονοπώλια, πιστεύετε ότι η υιοθέτηση/παρακολούθηση κατάλληλων

μετρήσεων μέσω του Balanced Scorecar, θα υποβοηθήσουν τη διαδικασία απελευθέρωσης της αγοράς αερίου στη χώρα μας και θα διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης των απαιτούμενων εγκρίσεων από την ανεξάρτητη

Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας;                    ΝΑΙ                    ΟΧΙ

10. Εάν ΝΑΙ ποιες μετρήσεις πιστεύετε ότι θα έπρεπε να παρακολουθούνται για την εξυπηρέτηση του ανωτέρω σκοπού ;

11. Τι άλλο πέραν των ανωτέρω θα θεωρούσατε σκόπιμο να επισημάνετε σχετικά με τη ΔΕΠΑ, τις δραστηριότητές της και τη στρατηγική της;

A. ....

B. ....

Γ. ....

Δ. ....

Ε. ....

ΣΤ.....

11. Τι άλλο πέραν των ανωτέρω θα θεωρούσατε σκόπιμο να επισημάνετε σχετικά με τη ΔΕΠΑ, τις δραστηριότητές της και τη στρατηγική της;

.....

.....

.....

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΕΛΑΤΩΝ

Εταιρία : .....

Όνομα : .....

Θέση στην Εταιρία : .....

### A. ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Ποια η σπουδαιότητα για την εταιρία σας και ποια η μέχρι σήμερα εμπειρία σας από τη συνεργασία και τις υπηρεσίες που σας παρέχει η ΔΕΠΑ στα πιο κάτω θέματα :

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό λαμβάνοντας υπ' όψη την ακόλουθα διαβάθμιση:

1 : αμελητέα σπουδαιότητα / πολύ αρνητική εμπειρία

2 : μικρή σπουδαιότητα / αρνητική εμπειρία

3 : μέτρια σπουδαιότητα / μέτρια εμπειρία

4 : μεγάλη σπουδαιότητα / θετική εμπειρία

5 : πολύ μεγάλη σπουδαιότητα / πολύ θετική εμπειρία

Κατηγορία θέματος	Σπουδαιότητα	Εμπειρία
1.1. Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών πωλήσεων ΔΕΠΑ, Κατανόηση προβλημάτων σας	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.2. Αποτελεσματικότητα τεχνικών υπηρεσιών της ΔΕΠΑ, Κατανόηση προβλημάτων σας	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.3. Παροχή πληροφοριών για την τροφοδοσία & τη χρήση	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

του Φυσικού Αερίου από τις υπηρεσίες της ΔΕΠΑ, πριν και μετά τη σύμβαση πώλησης αερίου		
1.4. Λειτουργικότητα της Σύμβασης Πώλησης Φ.Α. (κατανόηση όρων, προβλήματα εφαρμογής της, κλπ.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.5. Ακρίβεια / προβλήματα στις μετρήσεις Φ.Α.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.6. Ακρίβεια/προβλήματα στον τρόπο τιμολόγησης & έκδοσης λογαριασμών Φ.Α.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.7. Τιμή Φυσικού Αερίου (ανεξάρτητα από τις εποχιακές διακυμάνσεις του και σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά καύσιμα όπως μαζούτ LPG κλπ.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.8. Συμμετοχή του Φ.Α. στο κόστος παραγωγής της Εταιρίας σας.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.9. Ανταπόκριση ΔΕΠΑ στα αιτήματα και τα προβλήματα που τυχόν υποβάλλατε / αντιμετωπίσατε	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.10. Αξιολογήστε το Φ.Α. ως καύσιμο για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών της Εταιρίας σας (ποιότητα προϊόντος)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.11. Αξιολογήστε συνολικά τις υπηρεσίες που σας παρέχει η ΔΕΠΑ	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Άλλα (παρακαλούμε σημειώστε / υποδείξτε)		
α. ....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
β. ....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5



6. Σε περίπτωση που η απάντηση / βούλησή σας σε έναν ή περισσότερους από τους πιο πάνω τομείς υπηρεσιών είναι θετική, θα προτιμούσατε οι εν λόγω πρόσθετες υπηρεσίες να αποτελούν ειδικό τμήμα της μεταξύ μας σύμβασης πώλησης / αγοράς αερίου (Α) ή να συμφωνούνται μεταξύ των μερών χωριστά (Β) ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Η επικείμενη απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα μας και οι δυνατότητες που παρέχει πλέον η τεχνολογία, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τη στρατηγική τους για την κάλυψη των ενεργειακών τους αναγκών σε ηλεκτρική και θερμική ενέργεια, με την εγκατάσταση μονάδων παραγωγής ηλεκτρισμού ή συμπαραγωγής ηλεκτρισμού & θερμότητας με καύσιμο Φυσικό Αέριο.

Έχει απασχολήσει την επιχείρησή σας μια τέτοια προοπτική ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. Αν ΝΑΙ, ποια από τις πιο κάτω μορφές συνεργασίας με τη ΔΕΠΑ θα ενδιέφερε την Εταιρία σας ;

α. Αγορά πρόσθετων ποσοτήτων Φ.Α. για συμπαραγωγή ηλεκτρισμού και θερμότητας

β. Επιχειρηματική συνεργασία με τη ΔΕΠΑ για την από κοινού ανάπτυξη μιας τέτοιας επένδυσης

9. Θεωρώντας δεδομένη τη σημασία που αποδίδει η αγορά και οι ελληνικές επιχειρήσεις στην ασφάλεια του εφοδιασμού της χώρας, θα προτιμούσατε στο **μακρινό** μέλλον.



α) την ύπαρξη περισσότερων πηγών / δυνατοτήτων προμήθειας αερίου  
πιθανόν έναντι μιας κάποιας αύξησης της τιμής του αερίου ;

β) τη σύναψη ενός νέου τύπου συμβολαίου που θα έδινε τη δυνατότητα  
διακοπής της τροφοδοσίας των εγκαταστάσεών σας για κάποιο χρονικό  
διάστημα, πιθανότατα έναντι μιας μείωσης της τιμής του αερίου, όπως  
συμβαίνει στα κορεσμένα δίκτυα της Ευρώπης ;

10. Στα επόμενα χρόνια πρόκειται να απελευθερωθεί σταδιακά η αγορά  
Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις διατάξεις της οδηγίας 98/30  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπότε εκτός της ΔΕΠΑ θα υπάρχει δυνατότητα  
εισαγωγής και διάθεσης Φυσικού Αερίου και από άλλες εταιρίες στις  
οποίες η ΔΕΠΑ θα παρέχει έναντι κομίστρου υποχρεωτικά πρόσβαση στο  
δίκτυό της για τη μεταφορά του αερίου.

Παρακαλούμε αριθμήσετε κατά σειρά προτεραιότητας τους πιο κάτω  
παράγοντες που θα συνεκτιμήσετε για την επιλογή του προμηθευτή σας

Ταυτότητα/Αξιοπιστία/Εμπειρία προμηθευτή

Ύπαρξη εναλλακτικών πηγών / συμβάσεων προμήθειας αερίου

Προσφερόμενη τιμή Φ.Α.

Λοιποί όροι και ευελιξία της σύμβασης πώλησης Φ.Α.

Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών

Δυνατότητα παροχής πρόσθετων υπηρεσιών

Κατανόηση προβλημάτων σας εκ μέρους του προμηθευτή

Άλλοι παράγοντες (σημειώστε)

.....

.....

11. Όταν προχωρήσει σταδιακά στο μέλλον η απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα, είναι ιδιαίτερα πιθανό να υπάρξει «σπάσιμο» των συμβάσεων πώλησης αερίου προς τους μεγάλους καταναλωτές ώστε να αντανακλάται καλύτερα το κόστος και να διασφαλίζεται η αποφυγή διακρίσεων μεταξύ των καταναλωτών, (όπως επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Ένωση) και συνεπώς θα υπάρχουν ;

- α. Μια σύμβαση προμήθειας αερίου που θα καλύπτει το ενεργειακό κόστος του αερίου και
- β. Μια δεύτερη σύμβαση που θα καλύπτει το κόστος μεταφοράς του αερίου στην ελληνική επικράτεια.

Στην προοπτική αυτή της εξέλιξης θα προτιμούσατε ;

- α) να συνάψετε και τις δύο συμβάσεις με ένα προμηθευτή αερίου (π.χ. τον Εμπορικό Κλάδο της ΔΕΠΑ ή κάποιον άλλο προμηθευτή)
- β) να συνάψετε μία μόνο σύμβαση που θα εμπεριέχει και τα δύο σκέλη
- γ) να συνάψετε τις δύο συμβάσεις με διαφορετικούς προμηθευτές

## **Γ. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ**

12. Παρακαλούμε συμπληρώστε τις απόψεις σας σχετικά με τις πιο κάτω δηλώσεις / περιπτώσεις, βαθμολογώντας στην ακόλουθη κλίμακα:

1 = διαφωνούμε πλήρως, 2 = διαφωνούμε, 3 = ούτε διαφωνούμε ούτε συμφωνούμε. 4 = συμφωνούμε, 5 = συμφωνούμε πλήρως.

- α) Στο μέλλον οι προμηθευτές αερίου που θα διατηρήσουν κάτω από τον άμεσο έλεγχό τους τις λειτουργίες / υπηρεσίες έκδοσης λογαριασμών, τιμολόγησης , μετρήσεων, εξυπηρέτησης πελατών κλπ., θα είναι σε θέση να προσφέρουν στους μεγάλους καταναλωτές καλύτερες

υπηρεσίες σε σχέση με τους προμηθευτές που θα αναθέσουν τις αντίστοιχες λειτουργίες σε άλλες μη ενεργειακές εταιρίες παροχής υπηρεσιών (outsourcing)

1 2 3 4 5

β) Η απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα και η ύπαρξη ανταγωνισμού στην Εμπορία του Φυσικού Αερίου, θα οδηγήσει σε μείωση των τιμών του.

1 2 3 4 5

γ) Η απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα και η ύπαρξη ανταγωνισμού στην εμπορία του Φυσικού Αερίου, θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.

1 2 3 4 5

Παρακαλούμε το ερωτηματολόγιο να μας αποσταλεί με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

α. Ταχυδρομικά στη διεύθυνση :

ΔΕΠΑ Α.Ε.  
Γενική Διεύθυνση Εμπορίας  
Λ. Μεσογείων 207,  
115 25 Αθήνα

Υπόψη κ. Σπύρου Παλαιογιάννη

β. Με fax στον αριθμό: (210) 6755402

## ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΣΤΑΛΛΗ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.
- Αθηναϊκή Χαρτοποιία Α.Ε.
- ΑΛΟΥΜΑΝ ΑΒΕΕ
- ΑΜΥΛΟΜ ΗΕΛΛΑΣ S.A.
- ΗΕΛΛΕΝΙΚ ΣΤΕΕΛ
- ΑΠΟΛΛΩΝ ΑΕΒΕ
- ΑΦΟΙ ΣΤΑΥΡΙΝΟΥ Α.Ε.
- Γ. ΓΙΑΝΝΟΥΣΗ Α.Ε.
- ΒΑΦΕΙΑ ΦΙΝΙΡΙΣΤΗΡΙΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.
- ΦΟΙΒΟΣ Α.Ε.
- ΒΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.
- ΕΧΑΛΟΟ Α.Ε.
- ΒΙΟΜΕ Α.Ε.
- ΒΦΛ Α.Ε.
- ΒΙΟΡΑΛ Α.Ε.
- ΒΙΟΧΑΡΤΙΚΗ ΑΒΕΕ
- ΒΙΤΡΟΥΒΙΤ Α.Ε.
- ΔΕΛΤΑ Α.Ε.
- ΕΛΑΪΣ Α.Ε.
- ΕΛΒΑΛ Α.Ε.
- ΕΛΒΟ Α.Ε.
- ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΜΟΥΖΑΚΗΣ ΑΕΒΕΜΕ
- ΕΒΖ Α.Ε.
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ ΕΛΦΙΚΟ
- ΕΠΑΛΜΕ ΕΤΕΜ
- ΘΟΜΩΓΛΟΥ ΑΒΕΕ
- ΙΔΕΑΛ ΣΤΑΝΔΑΡΔ ΑΒΕΕ
- ΙΜΑΣ Α.Ε.
- ΑΦΟΙ ΣΑΠΟΥΝΑ Α.Ε.
- ΚΟΝΤΙ ΑΒΕΕ
- Ν. ΛΕΒΕΝΤΕΡΗ Α.Ε.

- NESTLE ΑΒΕ
- ΠΕΛΑΣΓΙΣ Α.Ε.
- ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε.
- ΤΕΞΑΠΡΕΤ Α.Ε.
- ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε.
- ΦΙΛΚΕΡΑΜ - JOHNSON
- ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ
- ΛΑΛΚΟΡ Α.Ε.
- ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΣΕΕ
- ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.
- ΒΦΛ
- ΣΤΥΡΟΠΑΝ - Ι. ΚΑΤΣΑΟΥΝΙΔΗΣ & ΣΙΑ ΑΒΕΕ
- ΝΡΙ Α.Ε.
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε.
- ΚΕΡΑΜΟΠΟΪΑ Δ.Ι. ΚΟΚΚΙΝΟΓΕΝΗ Α.Ε.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ  
ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ
2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ / ΜΕΘΟΔΩΝ
4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ
6. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΝΕΩΝ, ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

- 1.1. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ των πιο κάτω στρατηγικών στόχων για την οικονομική προοπτική της στην παρούσα μεταβατική φάση ανάπτυξης και μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου :

(1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

A. Κερδοφόρα ανάπτυξη κυρίας δραστηριότητας

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- B. Ένταξη και νέων δραστηριοτήτων στο Business portfolio (π.χ. ηλεκτροπαραγωγή, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, πρόσθετες non-gas υπηρεσίες κλπ.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Διασφάλιση κερδοφορίας

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. (Άλλος παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.1.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω οικονομικούς δείκτες και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους για τη μέτρηση της εταιρικής απόδοσης της ΔΕΠΑ στην παρούσα φάση ;  
(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

α) Δείκτης σχετικός με την ανάπτυξη των πωλήσεων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

β) Δείκτης σχετικός με την ανάπτυξη των εσόδων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

γ) Δείκτης σχετικός με τις πηγές εσόδων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

δ) Δείκτης σχετικός με τις χρηματοροές

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ε) Δείκτης σχετικός με την κερδοφορία

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης (παρακαλώ σημειώστε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ζ) Δείκτης (παρακαλώ σημειώστε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



1.1.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται οι πιο πάνω οικονομικοί δείκτες από την ΔΕΠΑ ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

- α. ....
- β. ....
- γ. ....
- δ. ....
- ε. ....
- στ. ....
- ζ. ....

1.2. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από την ΔΕΠΑ HOLDING των πιο κάτω στρατηγικών στόχων για την οικονομική προοπτική της την περίοδο της απελευθέρωσης της αγοράς του Φυσικού Αερίου, με την παραδοχή ότι οι κύριες δραστηριότητες της ΔΕΠΑ θα διαχωριστούν νομικά:

(1 = Διαφωνώ πλήρως, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ πλήρως)

A. Περαιτέρω αύξηση της κερδοφορίας

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Αύξηση της παραγωγικότητας

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Αύξηση της απόδοσης στα απασχολούμενα κεφάλαια

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω δείκτες και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους για τη μέτρηση της απόδοσης της ΔΕΠΑ HOLDING, στην περίοδο απελευθέρωσης της αγοράς ;

(1 = καθόλου σημαντικός, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

α) Δείκτης σχετικός με την κερδοφορία.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

β) Δείκτης σχετικός με τις πηγές εσόδων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

γ) Δείκτης σχετικός με την παραγωγικότητα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

δ) Δείκτης σχετικός με την απόδοση στα κεφάλαια

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ε) Δείκτης σχετικός με την κερδοφορία

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται οι πιο πάνω οικονομικοί δείκτες από την ΔΕΠΑ ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....

1.3. Με την παραδοχή του νομικού διαχωρισμού των κυρίων δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ, παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς των πιο κάτω στρατηγικών στόχων για την οικονομική προοπτική της:

(1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

A. Μεγιστοποίηση της χρήσης των υφισταμένων εγκαταστάσεων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Β. Επέκταση του δικτύου σε νέες περιοχές για την τροφοδοσία νέων πελατών των Εταιριών Εμπορίας Αερίου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Γ. Αξιοποίηση / εκμετάλλευση οπτικών ινών του Συστήματος Μεταφοράς.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Δ. Αύξηση της παραγωγικότητας.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Ε. Διασφάλιση κερδοφορίας.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ΣΤ. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε από τους παρακάτω οικονομικούς δείκτες και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους για τη μέτρηση της εταιρικής απόδοσης της ΔΕΠΑ Μεταφοράς ;

(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

- α) Δείκτης σχετικός με τις πηγές εσόδων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

β) Δείκτης σχετικός με την αξιοποίηση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

γ) Δείκτης σχετικός με της μικρής κλίμακας επενδύσεις για επεκτάσεις & αναβάθμιση της δυναμικότητας του συστήματος μεταφοράς.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

δ) Δείκτης σχετικός με την παραγωγικότητα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ε) Δείκτης σχετικός με την κερδοφορία

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης σχετικός με την απόδοση στα κεφάλαια

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ζ) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται οι πιο πάνω δείκτες από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....

1.4. Με την παραδοχή του νομικού διαχωρισμού των κυρίων δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ, παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας των πιο κάτω στρατηγικών στόχων για την οικονομική προοπτική της:  
(1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

A. Κερδοφόρα ανάπτυξη.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Διατήρηση ηγετικής θέσης στον Κλάδο.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Διασφάλιση κερδοφορίας.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. Αύξηση της παραγωγικότητας / ανταγωνιστικότητας.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

E. Διερεύνηση πηγών εσόδων.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ΣΤ. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε από τους παρακάτω οικονομικούς δείκτες και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας ;

(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

α) Δείκτης σχετικός με την ανάπτυξη των πωλήσεων.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

β) Δείκτης σχετικός με την κερδοφορία.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

γ) Δείκτης σχετικός με τις πηγές εσόδων.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

δ) Δείκτης σχετικός με την παραγωγικότητα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;



α. ....

β. ....

ε) Δείκτης σχετικός με τις χρηματοροές και τη ρευστότητα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται οι πιο πάνω δείκτες από τη ΔΕΠΑ Εμπορία ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....

## 2. Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.1. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ των πιο κάτω στρατηγικών στόχων για την

προοπτική των πελατών στην παρούσα φάση και μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου:

(1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

A. Αύξηση αριθμού μεγάλων πελατών και πωλήσεων αερίου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Διαρκής ικανοποίηση πελατών με σκοπό τη διατήρησή τους.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων με μεγάλους πελάτες και τις Εταιρίες Παροχής Αερίου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. Υποστήριξη δραστηριοτήτων / υπηρεσιών των Εταιριών Παροχής Αερίου προς τους μικρούς καταναλωτές.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

E. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.1.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε από τους παρακάτω δείκτες/μετρήσεις σχετικούς με την αγορά και τους πελάτες και συνακόλουθα αναγκαία την παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ στην παρούσα φάση ;  
(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

- α) Δείκτης σχετικός με την απόκτηση νέων πελατών και το μερίδιο αγοράς.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- β) Δείκτης σχετικός με την ικανοποίηση των πελατών της ΔΕΠΑ.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- γ) Δείκτης σχετικός με τις σχέσεις της ΔΕΠΑ και των μεγάλων πελατών της.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- δ) Δείκτης σχετικός με την παρεχόμενη αξία στους πελάτες μέσω των υπηρεσιών της και του Φυσικού Αερίου (όφελος πελατών)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ε) Δείκτης σχετικός με την υποστήριξη των δραστηριοτήτων/ υπηρεσιών  
των Εταιριών Παροχής Αερίου προς τους μικρούς καταναλωτές

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.1.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται/παρακολουθούνται οι  
πιο πάνω δείκτες από τη ΔΕΠΑ ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....

2.2. Με την παραδοχή του νομικού διαχωρισμού των κυρίων δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ όταν απελευθερωθεί η αγορά του Φυσικού Αερίου, παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς των πιο κάτω στρατηγικών στόχων για την προοπτική των πελατών της (Εταιρίες Εμπορίας Αερίου, μεγάλοι επιλέξιμοι πελάτες που θα συνάψουν δικές τους συμβάσεις εισαγωγής αερίου).

(1 = Διαφωνώ πλήρως, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ πλήρως)

A. Διαρκής ικανοποίηση και εξυπηρέτηση αναγκών Εταιριών Εμπορίας Αερίου & Επιλέξιμων πελατών.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Διαφάνεια, παροχή έγκυρων & έγκαιρων πληροφοριών προς τους πελάτες, πρόσβαση χωρίς διακρίσεις στο δίκτυο.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Εξασφάλιση ικανοποιητικών εγκρίσεων από τη ΡΑΕ για τα τιμολόγια μεταφοράς αερίου, που θα επιτρέπουν ικανοποιητική απόδοση στη ΔΕΠΑ Μεταφοράς και θα διασφαλίζουν αποδεκτό επίπεδο τιμών / υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε από τους παρακάτω δείκτες/μετρήσεις για την προοπτική των πελατών της ΔΕΠΑ Μεταφοράς και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους ;

(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

α) Δείκτης σχετικός με την ικανοποίηση των πελατών.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

β) Δείκτης σχετικός με τις σχέσεις της ΔΕΠΑ Μεταφοράς και των πελατών της.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

γ) Δείκτης σχετικός με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- δ) Δείκτης σχετικός με την τήρηση των διατάξεων της οδηγίας 98/30 της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την απελευθέρωση της αγοράς Φ.Α.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- ε) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2.2.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται/παρακολουθούνται οι πιο πάνω δείκτες από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....

- 2.3. Με την ίδια παραδοχή για νομικό διαχωρισμό των κυρίων δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ κατά την περίοδο απελευθέρωσης της αγοράς του Φυσικού Αερίου, παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας των πιο

κάτω στρατηγικών στόχων για την οικονομική προοπτική των πελατών της:

(1 = Διαφωνώ πλήρως, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ πλήρως)

A. Μεγιστοποίηση του αριθμού πελατών & πωλήσεων αερίου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Διαρκής ικανοποίηση πελατών με στόχο τη διατήρησή τους.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους μεγάλους πελάτες και με τις ΕΠΑ.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. Υποστήριξη δραστηριοτήτων ΕΠΑ.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

E. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3.1. Σε ποια τμήματα πιστεύετε ότι πρέπει να κατηγοριοποιήσει την αγορά η

ΔΕΠΑ Εμπορίας ;

T<sub>1</sub> : .....

T<sub>2</sub> : .....

T<sub>3</sub> : .....

T<sub>4</sub> : .....



T<sub>5</sub> : .....

2.3.2. Πιστεύετε ότι πρέπει να διαφοροποιείται η στρατηγική της ΔΕΠΑ

Εμπορίας ανά κατηγορία Πελατών ;    ΝΑΙ            ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ ποιες κατευθύνσεις πρέπει να εξετάζει για κάθε κατηγορία πελατών - στόχων

- Κατηγορία Πελατών    T<sub>1</sub> .....
- Κατηγορία Πελατών    T<sub>2</sub> .....
- Κατηγορία Πελατών    T<sub>3</sub> .....
- Κατηγορία Πελατών    T<sub>4</sub> .....
- Κατηγορία Πελατών    T<sub>5</sub> .....

2.3.3. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω δείκτες / μετρήσεις και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας;

(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

α) Δείκτης σχετικός με την απόκτηση νέων πελατών από το μερίδιο αγοράς.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

β) Δείκτης σχετικός με την διατήρηση πελατών.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

γ) Δείκτης σχετικός με την ικανοποίηση πελατών.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

δ) Δείκτης σχετικός με τις σχέσεις της ΔΕΠΑ Εμπορίας με τους πελάτες της.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ε) Δείκτης σχετικός με την παρεχόμενη αξία από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας στους πελάτες της μέσω των υπηρεσιών της και του προϊόντος της

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης σχετικός με την υποστήριξη των δραστηριοτήτων των Εταιριών Παροχής Αερίου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

ζ) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3.4. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται/παρακολουθούνται οι πιο πάνω δείκτες από τη ΔΕΠΑ Εμπορία ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....

3. Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ

3.1. Στα επόμενα χρόνια απελευθερώνεται η αγορά του Φυσικού Αερίου με βάση τις διατάξεις της οδηγίας 98/30 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η ΔΕΠΑ θα αναγκασθεί να εκτεθεί στον ελεύθερο ανταγωνισμό.

Όλοι αντιλαμβανόμαστε ότι οι συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος θα είναι τελείως διαφορετικές και η επιτυχής συνέχιση των δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ θα εξαρτηθεί από την ικανότητα προσαρμογής της σ' αυτές.

Τι από τα πιο κάτω πιστεύετε ότι θα πρέπει να κάνει η ΔΕΠΑ στο μεταβατικό διάστημα μέχρι το άνοιγμα της αγοράς του Φυσικού Αερίου ;

(Υπάρχει δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

- α) Να συνεχίσει να ασκεί τις δραστηριότητές της όπως σήμερα, βελτιώνοντας απλά κάποιες εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες της.
- β) Να σχεδιάσει και να θέσει σε εφαρμογή ένα συνολικό πρόγραμμα στρατηγικής αλλαγής επιδιώκοντας ριζικές αλλαγές και βελτιώσεις στις δομές, τα συστήματά της, τις διαδικασίες και τις επιχειρησιακές της μεθόδους και γενικά στο τρόπο που ασκεί τις δραστηριότητές της.
- γ) Να επιταχύνει τις διαδικασίες ιδιωτικοποίησής της.

3.1.1. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ των πιο κάτω στρατηγικών στόχων στο μεταβατικό διάστημα μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς του αερίου, σχετικά με την αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και των επιχειρησιακών της μεθόδων :

(1 = Διαφωνώ πλήρως, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ πλήρως)

- A. Μετασχηματισμός της ΔΕΠΑ σε εταιρία εστιασμένη στην αγορά & τους πελάτης της.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- B. Ανάπτυξη και παροχή νέων καινοτόμων υπηρεσιών.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Γ. Μηδενικές αστοχίες και συμβάντα.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Δ. Αναδιοργάνωση της ΔΕΠΑ και ανασχεδιασμός εσωτερικών διαδικασιών / μεθόδων.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- E. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.1.2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ΔΕΠΑ πρέπει να εστιασθεί και να αναπτύξει/αριστοποιήσει διαδικασίες και μεθόδους στη κατεύθυνση της:  
(1 = σε πολύ μικρό βαθμό, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = με μέτριο βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό).

- α) Κατανόησης των αναγκών της αγοράς και των πελατών της

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- β) Ανάπτυξης νέων & καινοτόμων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- γ) Αξιοποίησης παροχής κύριων και πρόσθετων υπηρεσιών (Add-on services) προς τους πελάτες της

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- δ) Εξυπηρέτησης των πελατών της & αποτελεσματικής ανταπόκρισης στα αιτήματά τους, προκειμένου να τους ικανοποιεί διαρκώς

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.1.3. Πόσο πιστεύετε ότι μπορούν να επιδράσουν θετικά στην εταιρική απόδοση, βελτιώσεις και ανασχεδιασμοί εσωτερικών διαδικασιών σχετικών με :

(1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα πολύ)

- α) Τον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα πελατών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- β) Την ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- γ) Το κόστος παροχής υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.1.4. Με βάση όλα τα ανωτέρω, πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω δείκτες / μετρήσεις σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες και μεθόδους και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ ;

(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό)

- α) Δείκτης(ες) σχετικός με την κατανόηση των αναγκών της αγοράς και των πελατών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- β) Δείκτης(ες) σχετικός με την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- γ) Δείκτης(ες) σχετικός με την αξιοποίηση παροχή υπηρεσιών.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- δ) Δείκτης(ες) σχετικός με την εξυπηρέτηση των πελατών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ε) Δείκτης(ες) σχετικός με τους χρόνους ανταπόκρισης στα αιτήματα πελατών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης(ες) σχετικός με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ζ) Δείκτης(ες) σχετικός με το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο;

α. ....

β. ....

η) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



3.1.5. Κάθε πότε πιστεύετε ότι θα πρέπει να μετρούνται/παρακολουθούνται οι ποιο πάνω δείκτες ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

- α. ....
- β. ....
- γ. ....
- δ. ....
- ε. ....
- στ. ....
- ζ. ....

3.2. Με την παραδοχή του νομικού διαχωρισμού των κυρίων δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ όταν απελευθερωθεί η αγορά του Φυσικού Αερίου, παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση των πιο κάτω στρατηγικών στόχων από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς σχετικά με τις εσωτερικές της διαδικασίες και μεθόδους της:

(1 = Διαφωνώ πλήρως, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ πλήρως)

A. Υιοθέτηση αποτελεσματικής και ευέλικτης δομής που θα διασφαλίζει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών για αξιόπιστη λειτουργία και συντήρηση καθώς και για έγκαιρη επέκταση του συστήματος μεταφοράς.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Γ. Ανάπτυξη / παροχή καινοτόμων υπηρεσιών στους πελάτες (Εταιρίες Εμπορίας, επιλέξιμοι πελάτες).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Δ. Ανάπτυξη / εκμετάλλευση πρόσθετων δραστηριοτήτων (π.χ. τηλεπικοινωνιακές).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Ε. (Άλλος, παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε από τους παρακάτω δείκτες/μετρήσεις και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς ;

(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

- α) Δείκτης(ες) σχετικός με την ικανότητα να εντοπίζει, αναπτύσσει και να παρέχει πρόσθετες και καινοτόμες υπηρεσίες προς τις Εταιρίες Εμπορίας και τους επιλέξιμους πελάτες

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- β) Δείκτης(ες) σχετικός με την αξιοποίηση και αριστοποιημένη λειτουργία των εγκαταστάσεων του Συστήματος Μεταφοράς Αερίου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- γ) Δείκτης(ες) σχετικός με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- δ) Δείκτης(ες) σχετικός με τους χρόνους ανταπόκρισης στα αιτήματα πελατών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- ε) Δείκτης(ες) σχετικός με την εξυπηρέτηση των πελατών της ΔΕΠΑ Μεταφοράς

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης(ες) σχετικός με το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ζ) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι θα πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται  
οι ποιο πάνω δείκτες ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....

3.2. Με την ίδια παραδοχή για νομικό διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ, παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση των πιο κάτω στρατηγικών στόχων από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες και μεθόδους της:  
(1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

A. Διαρκής προσανατολισμός/εστιασμός της ΔΕΠΑ Εμπορίας στην αγορά & τους πελάτες

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. ΔΕΠΑ Εμπορίας: Η πρώτη επιλογή των μεγάλων καταναλωτών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Συνεχής βελτίωση υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. Ανάπτυξη και παροχή πρόσθετων καινοτόμων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

E. Άλλος, (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3.1. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε από τους παρακάτω δείκτες/μετρήσεις και συνακόλουθα αναγκαία την παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς ;

(1 = Καθόλου σημαντικό, 2 = Λίγο σημαντικό, 3 = Σημαντικό, 4 = Πολύ σημαντικό και 5 = Πάρα πολύ σημαντικό).

- α) Δείκτης(ες) σχετικός με την ικανότητά της να επιλέγει, να αναπτύσσει και να παρέχει πρόσθετες και καινοτόμες υπηρεσίες προς τους μεγάλους παλέτες/καταναλωτές και τις Εταιρίες Παροχής Αερίου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- β) Δείκτης(ες) σχετικός με τη διατήρηση ηγετικής θέσης στον Κλάδο

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- γ) Δείκτης(ες) σχετικός με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- δ) Δείκτης(ες) σχετικός με τους χρόνους ανταπόκρισης στα αιτήματα πελατών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

- α. ....
- β. ....

ε) Δείκτης(ες) σχετικός με την εξυπηρέτηση των πελατών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

- α. ....
- β. ....

στ) Δείκτης(ες) σχετικός με το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

- α. ....
- β. ....

ζ) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2.2. Κάθε πότε πιστεύετε ότι θα πρέπει να μετρούνται/παρακολουθούνται οι ποιο πάνω δείκτες ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

- α. ....
- β. ....

- γ. ....
- δ. ....
- ε. ....
- στ. ....
- ζ. ....

#### 4. Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

4.1. Τα τελευταία χρόνια αποδίδεται όλο και περισσότερη σημασία στα μη απτά πάγια των επιχειρήσεων (γνώση / τεχνογνωσία, συστήματα, οργανωσιακή μάθηση, δημιουργικότητα /καινοτομία, επιχειρηματικότητα, ικανότητα προσαρμογής, ηγεσία, άνθρωποι, εταιρική κουλτούρα)

Ποια σημασία πρέπει να αποδώσει η ΔΕΠΑ στα θέματα αυτά ενόψει της προσαρμογής της στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που επίκεινται λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς του φυσικού αερίου ;

(1 = Καμιά, 2 = Μικρή, 3 = Μέτρια, 4 = Μεγάλη, 5 = Πολύ Μεγάλη)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.1. Πόσο αναγκαία θεωρείτε στην παρούσα μεταβατική φάση και μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς του Φυσικού Αερίου, την προώθηση από τη ΔΕΠΑ ριζικών αλλαγών στην κατεύθυνση :

(1 = Καθόλου αναγκαία, 2 = Λίγο αναγκαία, 3 = αναγκαία, 4 = Πολύ αναγκαία, 5 = Άκρως απαραίτητη).

α) Δημιουργία / διάχυσης της γνώσης εντός της επιχείρησης

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

β) Ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της απόδοσης του προσωπικού



1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

γ) Συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

δ) Ενδυνάμωσης / παρακίνησης του προσωπικού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ε) Μεγιστοποίησης της χρήσης των στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

στ) Ενίσχυσης του δημιουργικού κλίματος στο εσωτερικό της

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ζ) Οικοδόμησης μιας νέας, υγιούς εταιρικής κουλτούρας

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

η) Υιοθέτησης πιο αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης και ενίσχυσης της ηγεσίας που φέρνει αλλαγή

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.2. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι οι πιο κάτω παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση, την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων της ΔΕΠΑ ;

(1 = Καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε μέτριο βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = καθοριστικό)

α) Εμπλοκή / Συμμετοχή στις αποφάσεις

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

β) Αναγνώριση της εργασίας τους από την Εταιρία

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

γ) Πρόσβαση σε πληροφορίες που βελτιώνουν τον τρόπο που κάνουν τη δουλειά τους

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

δ) Η ενεργή παρότρυνση στο να είναι δημιουργικοί και να παίρνουν πρωτοβουλίες

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ε) Τα εφόδια και η υποστήριξή τους που τους παρέχει η εταιρία

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

στ) Οι αποδοχές και τα κίνητρα που τους παρέχει η επιχείρηση

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ζ) Άλλο (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.3. Πόσο σημαντική θεωρείτε για την εταιρία την ύπαρξη κλίματος που ευνοεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μέσα από την υποβολή προτάσεων βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών / μεθόδων για την εξυπηρέτηση των πελατών της και γενικά για την επιτυχή άσκηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ;  
(1 = Καθόλου σημαντική, 2 = Λίγο σημαντική, 3 = Σημαντική, 4 = Πολύ σημαντική, 5 = Πάρα πολύ σημαντική).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.4. Πιστεύετε ότι η ΔΕΠΑ θα πρέπει να ενισχύσει αυτού του είδους τη συμμετοχή συνδεδεμένων με κάποια ειδικά κίνητρα ; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ τι είδους κίνητρα πιστεύετε ότι πρέπει να δοθούν ;

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

4.1.5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι στόχοι των Διευθύνσεων / Τμημάτων και οι ατομικοί στόχοι των υπαλλήλων είναι σήμερα ευθυγραμμισμένοι με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης ;

(1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε μέτριο βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = πλήρως)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.6. Πιστεύετε ότι ενόψει των αλλαγών στο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι πλέον απαραίτητο να ενισχυθεί η ευθυγράμμιση και μετράται / παρακολουθείται σημαντικά ; ΝΑΙ ΟΧΙ

4.1.7. Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι για την επίτευξη των στόχων ΔΕΠΑ η αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής της, καθώς και η κατανόησή τους απ' όλους τους εργαζομένους ;

(1 = καθόλου σημαντική, 2 = λίγο σημαντική, 3 = σημαντική, 4 = πολύ σημαντική, 5 = πάρα πολύ σημαντική)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.8. Τι πιστεύετε ότι απαιτείται να γίνει σχετικά με την εκπαίδευση / ανάπτυξη του προσωπικού της ΔΕΠΑ ενόψει της απελευθέρωσης της αγοράς του Φυσικού Αερίου και της αναγκαίας προσαρμογής της ΔΕΠΑ στις νέες συνθήκες ;

(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

- α. Ότι γίνεται μέχρι σήμερα
- β. Απλή βελτίωση των βασικών δεξιοτήτων όλου του προσωπικού
- γ. Ριζική αναβάθμιση των δεξιοτήτων μεγάλου τμήματος του προσωπικού
- δ. Αναβάθμιση των στρατηγικού χαρακτήρα ικανοτήτων κάποιου συγκεκριμένου τμήματος του προσωπικού, που λόγω της φύσης της δουλειάς τους και των θέσεων που κατέχουν έχουν ανάγκη από την απόκτηση νέων κρίσιμων δεξιοτήτων

4.1.9. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι για τη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης και για τους πελάτες της ΔΕΠΑ, η οικοδόμηση ομαδικού πνεύματος εργασίας και γενικότερα οι ομαδικές μέθοδοι εργασίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων;

(1 = καθόλου σημαντική, 2 = λίγο σημαντική, 3 = σημαντική, 4 = πολύ σημαντική, 5 = πάρα πολύ σημαντική)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.10. Με ποιον τρόπο πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η σταδιακή μετάλλαξη της δουλειάς των εργαζομένων και γενικότερα της άσκησης των δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ μέσα από ομάδες ;

α. ....

β. ....

γ. ....

4.1.11. Με βάση όλα τα παραπάνω, παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για την υιοθέτηση από τη ΔΕΠΑ των πιο κάτω στρατηγικών στόχων σχετικά με την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης, στην παρούσα μεταβατική φάση μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς ;

(1 = διαφωνώ πλήρως, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4 = συμφωνώ και 5 = συμφωνώ πλήρως)

A. Ενίσχυση / ανάπτυξη του στρατηγικού χαρακτήρα δυνατοτήτων της ΔΕΠΑ και ικανοτήτων του προσωπικού της

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

B. Συνεχής δημιουργία και διάχυσης της γνώσης στο εσωτερικό της

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Γ. Υιοθέτηση / μεγιστοποίηση της χρήσης των στρατηγικού χαρακτήρα πληροφοριακών συστημάτων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Δ. Προώθηση αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα, τα συστήματα management και ενίσχυση του δημιουργικού κλίματος στο εσωτερικό της επιχείρησης για υποστήριξη της καινοτομίας και κινητοποίηση του προσωπικού

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

E. Ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ΣΤ. Ενίσχυση του ομαδικού τρόπου δουλειάς

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ζ. Άλλος (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.12. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε από τους παρακάτω δείκτες/μετρήσεις και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ ;  
 (1 = καθόλου σημαντικό, 2 = λίγο σημαντικό, 3 = σημαντικό, 4 = πολύ σημαντικό και 5 = πάρα πολύ σημαντικό)

α) Δείκτης(ες) σχετικός με την ικανοποίηση των υπαλλήλων της

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

β) Δείκτης(ες) σχετικός με τη παραγωγικότητα των εργαζομένων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- γ) Δείκτης(ες) σχετικός με την ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων στρατηγικού χαρακτήρα και διαθεσιμότητάς τους στο προσωπικό της επιχείρησης.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- δ) Δείκτης(ες) σχετικός με την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- ε) Δείκτης(ες) σχετικός με την ευθυγράμμιση των Δ/νσεων / Τμημάτων και των ατόμων με τους εταιρικούς στόχους.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

στ) Δείκτης(ες) σχετικός με τις δεξιότητες και την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ζ) Δείκτης σχετικός με το ομαδικό πνεύμα και τον ομαδικό τρόπο δουλειάς.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ζ) Δείκτης (παρακαλώ σημειώστε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.1.13. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται οι πιο πάνω δείκτες από την ΔΕΠΑ ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....



4.2. Με την παραδοχή του νομικού διαχωρισμού των κυρίων δραστηριοτήτων της ΔΕΠΑ κατά την περίοδο απελευθέρωσης της αγοράς του Φυσικού Αερίου, πιστεύετε ότι πρέπει να υιοθετηθούν παρόμοιοι στρατηγικοί στόχοι από τη ΔΕΠΑ Εμπορίας σχετικά με την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης ; ΝΑΙ ΟΧΙ

(1 = Διαφωνώ πλήρως, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ πλήρως)

4.2.1. Ποιες πρόσθετες μετρήσεις θα προτεινάτε για τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς σχετικά με την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης ;

α. ....

β. ....

4.2.2. Ποιες πρόσθετες μετρήσεις θα προτεινάτε για τη ΔΕΠΑ Εμπορίας σχετικά με την ίδια προοπτική ;

α. ....

β. ....

5.

5.1. Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥ

Υπό τις παρούσες συνθήκες η ΔΕΠΑ έχει δια νόμου το αποκλειστικό δικαίωμα στην εισαγωγή και διάθεση του αερίου στην ελληνική επικράτεια.

Αν και η γεωγραφική ιδιαιτερότητα της χώρας δεν βοηθά στην ύπαρξη πολλαπλών διασυνδέσεων και πηγών προμήθειας αερίου, είναι γεγονός ότι το μονοπωλιακό καθεστώς διευκολύνει τον μακροπρόθεσμο

προγραμματισμό των προμηθειών για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς σε αέριο, όχι όμως και τη δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιριών που αρχίζουν να διαφαίνονται τα τελευταία χρόνια στην αγορά (spot φορτία, LNG, Swaps ποσοτήτων αερίου κλπ.).

Με την παραδοχή ότι οι υφιστάμενες συμβάσεις προμήθειας αερίου από τη ρωσική Gazexport και την αλγερινή Sonatrach (LNG) επαρκούν για να καλύψουν τη ζήτηση αερίου μέχρι το 2005, παρακαλώ επιλέξετε μεταξύ των πιο κάτω εναλλακτικών στρατηγικών στόχων από τη ΔΕΠΑ στην μεταβατική περίοδο μέχρι την απελευθέρωση της αγοράς του φυσικού αερίου (ή τη ΔΕΠΑ Εμπορίας μετέπειτα), όσον αφορά στην προμήθεια αερίου και τη διαχείριση των αντίστοιχων συμβάσεων :

(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

- A. Διατήρηση άριστων σχέσεων με τους σημερινούς προμηθευτές αερίου και προετοιμασία του εδάφους για επέκταση της συνεργασίας στο μέλλον .
- B. Διατήρηση των ποσοτικών συμβατικών σχέσεων με τους σημερινούς προμηθευτές αερίου στα υπάρχοντα επίπεδα και κάλυψη των τυχόν αναγκών σε αέριο μέχρι το 2005 από τη spot αγορά LNG.
- Γ. Επιδίωξη σύναψης στρατηγικού χαρακτήρα συμμαχιών με τους σημερινούς προμηθευτές αερίου, με κοινή εκμετάλλευση των πρόσθετων ποσοτήτων αερίου στο μέλλον.
- Δ. Διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας αερίου μέσα από τη σύναψη νέων συμβάσεων αερίου και την αυτόνομη ανάπτυξη της αναγκαίας υποδομής διασυνδέσεων για το σκοπό αυτό.

Ε. Επιδίωξη σύναψης στρατηγικού χαρακτήρα συμμαχιών με άλλους εκτός των σημερινών προμηθευτών τόσο στη δημιουργία της υποδομής και των διασυνδέσεων, όσο και στην εκμετάλλευση των πρόσθετων ποσοτήτων αερίου στο μέλλον.

ΣΤ. Άλλος, (παρακαλώ περιγράψτε) .....

5.2. Με δεδομένη τη βαρύτητα που έχει η προμήθεια αερίου στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων, την αξιοπιστία και γενικά στην απόδοση της ΔΕΠΑ, αλλά και τη σχετικά μικρή ευελιξία που παρέχουν οι σημερινές συμβάσεις προμήθειας σ' ότι αφορά τις τιμές και τους γενικότερους όρους προμήθειας του αερίου (συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών υποχρεώσεων και ιδιαίτερα της ρήτρας take or pay), πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους πιο κάτω δείκτες / μετρήσεις και συνακόλουθα αναγκαία τη παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ (ή τη ΔΕΠΑ Εμπορίας στο μέλλον) για την προοπτική της προμήθειας αερίου; (1 = καθόλου σημαντικό, 2 = λίγο σημαντικό, 3 = σημαντικό, 4 = πολύ σημαντικό και 5 = πάρα πολύ σημαντικό)

α) Δείκτης(ες) σχετικός με το ισοζύγιο μεταξύ της ζήτησης και των παραγγελθέντων ποσοτήτων αερίου στους προμηθευτές.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- β) Δείκτης(ες) σχετικός με την αξιοπιστία στις παραδόσεις αερίου τόσο από ποσοτική όσο και ποιοτική άποψη

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- γ) Δείκτης(ες) σχετικός με το μεσοσταθμισμένο κόστος προμήθειας του αερίου ανοιγμένο σε μια δεδομένη τιμή αργού (π.χ. 20 \$/bbl Brent).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

- δ) Δείκτης(ες) (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 5.3. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται οι πιο πάνω δείκτες από τη ΔΕΠΑ ή τη ΔΕΠΑ Εμπορίας ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

ΟΤ. ....

## 6. Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

6.1. Ο στόχος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη δημιουργία μιας ενιαίας και ανοικτής ευρωπαϊκής αγοράς φυσικού αερίου, εξαρτάται από την επίτευξη ορισμένων κρίσιμων προϋποθέσεων όπως είναι η ουσιαστική λειτουργία του ανταγωνισμού στην προμήθεια αερίου, το αποτελεσματικό άνοιγμα των εθνικών αγορών στον ανταγωνισμό, η χωρίς διακρίσεις πρόσβαση στο διευρωπαϊκό δίκτυο αερίου, ή χωρίς εμπόδια (τεχνικά και εμπορικά) διαμετακόμισης του αερίου από χώρα σε χώρα και η βελτίωση της ασφάλειας εφοδιασμού.

Προς αυτή την κατεύθυνση και ιδιαίτερα σε χώρες όπως η Ελλάδα με χαμηλό βαθμό διασυνδέσεων και μέτριο βαθμό κάλυψης της επικράτειάς τους με υποδομές δικτύων αερίου, είναι βέβαιο ότι θα απαιτηθούν στο μέλλον πρόσθετα σημαντικά έργα υποδομής.

Ήδη, όπως είναι γνωστό, η ΔΕΠΑ εξετάσει μια σειρά εναλλακτικών μεγάλης κλίμακας νέων επενδύσεων για τη διασύνδεση του συστήματός της με εκείνα της Ιταλίας και της Τουρκίας, την αναβάθμιση της δυναμικότητας του δικτύου της και του Τερματικού Σταθμού Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου και ακόμα την ανάπτυξη μιας υπόγειας αποθήκης στην περιοχή τα Νότιας Καβάλας.

Με την παραδοχή ότι δεν θα υπάρξουν στο μάλλον άλλοι ενδιαφερόμενοι για την ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών στο τομέα της υποδομής του αερίου, παρακαλώ επιλέξτε μεταξύ των παρακάτω εναλλακτικών στρατηγικών στόχων και προτεραιοτήτων σχετικά με τις

νέες και σημαντικές αυτές επενδύσεις ; (Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής).

Όπου αναφέρεται ΔΕΠΑ ισχύει και για τη ΔΕΠΑ Μεταφορά.

- A. Η ΔΕΠΑ πρέπει να αποφασίσει τις απολύτως αναγκαίες επενδύσεις αναβάθμισης της δυναμικότητας του σημερινού συστήματος.
- B. Η ΔΕΠΑ πρέπει να αποφασίσει επιπλέον και την ανάπτυξη της υπόγειας αποθήκης στη Νότια Καβάλα, για ύπαρξη στρατηγικών αποθεμάτων αερίου.
- Γ. Η ΔΕΠΑ πρέπει να επιδιώξει τη διασύνδεση του συστήματός της με την Τουρκία.
- Δ. Η ΔΕΠΑ πρέπει να επιδιώξει τη διασύνδεση του συστήματός της με την Ιταλία.
- E. Η ΔΕΠΑ πρέπει να επιδιώξει την ανάπτυξη και άλλου Τερματικού Σταθμού LNG.
- ΣΤ. Άλλος, (παρακαλώ περιγράψτε) .....

6.2. Με την παραδοχή ότι εντός του τρέχοντος έτους θα έχουν ολοκληρωθεί οι μελέτες σκοπιμότητας και θα πρέπει να ληφθούν οι τελικές αποφάσεις σχετικά με το ποιες πρόσθετες μεγάλες επενδύσεις θα δρομολογηθούν από τη ΔΕΠΑ (ή/και από τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς μετά το διαχωρισμό των κύριων δραστηριοτήτων της), πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω δείκτες / μετρήσεις και συνακόλουθα αναγκαία την παρακολούθησή τους από τη ΔΕΠΑ (ή τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς) ;  
(1 = καθόλου σημαντικό, 2 = λίγο σημαντικό, 3 = σημαντικό, 4 = πολύ σημαντικό και 5 = πάρα πολύ σημαντικό)

α) Δείκτης(ες) σχετικός με την επιλογή των έργων.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

β) Δείκτης(ες) σχετικός με την πρόοδο των έργων σε σχέση με το εγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

γ) Δείκτης(ες) σχετικός με την εξέλιξη του κόστους των έργων σε σχέση με τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό τους.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους) δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

δ) Δείκτης(ες) σχετικός με την αποτελεσματική διοίκηση επίβλεψης των έργων.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Σε περίπτωση που τον κρίνετε τουλάχιστον σημαντικό, ποιον(ους)  
δείκτη θεωρείτε καταλληλότερο ;

α. ....

β. ....

ε) Δείκτης (παρακαλώ περιγράψτε) .....

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.3.. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να μετρούνται / παρακολουθούνται οι  
πιο πάνω δείκτες από τη ΔΕΠΑ ή τη ΔΕΠΑ Μεταφοράς ;

(κάθε μήνα, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο, κάθε χρόνο)

α. ....

β. ....

γ. ....

δ. ....

ε. ....

στ. ....

ζ. ....