

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία

**Η Αξιοποίηση της Ανάλυσης SWOT στον Στρατηγικό και
Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.**

**Συμπεράσματα από κοινωνικό πείραμα που
πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των παραδόσεων του
μεταπτυχιακού**

Δέσποινα Στεφανίδου

Επιβλέπων καθηγητής: **Γρηγόριος Ζαρωτιάδης**

Σεπτέμβριος, 2016



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

Msc Thesis

**The use of SWOT analysis in strategic and operational
planning of the local government.**

**Conclusions derived from a social experiment that was
carried out during the lectures of the masters.**

Despina Stefanidou

Supervisor professor: **Grigorios Zarotiadis**

September, 2016

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση».

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Ζαρωτιάδη Γρηγόριο, καθηγητή του προγράμματος και επιβλέπων της διπλωματικής εργασίας, τόσο για την ανάθεση όσο και για τη συστηματική και σημαντική συνεισφορά του στην εκπόνηση και ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους και φίλους οι οποίοι συνέβαλαν με τα σχόλια, τις γνώσεις και τις χρήσιμες συμβουλές τους καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού και την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά την αξιοποίηση της ανάλυσης SWOT ως μεθοδολογικού εργαλείου, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Για τον σκοπό αυτό έχει γίνει μελέτη βιβλιογραφίας, πηγών διαδικτύου και επεξεργασία πρωτογενών δεδομένων που προήλθαν από κοινωνικό πείραμα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια των παραδόσεων του μεταπτυχιακού μαθήματος «Ανάπτυξη και Παρακολούθηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων», στο οποίο εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT, ώστε να διερευνηθεί η χρήση της μεθόδου στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια μέσω των οποίων τεκμηριώνεται και αναδεικνύεται η χρήση της ανάλυσης SWOT ως ένα εργαλείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην τοπική αυτοδιοίκηση και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, καθώς επίσης τα όρια και η αποτελεσματικότητα της.

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια σχετικά συνοπτική παρουσίαση της βασικής μεθοδολογίας της ανάλυσης SWOT. Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στην έννοια του επιχειρησιακού σχεδιασμού στους Ο.Τ.Α και παρουσιάζονται περιπτώσεις εφαρμογής της ανάλυσης SWOT στον στρατηγικό σχεδιασμό στην Ελλάδα, όπως και καλές πρακτικές της εφαρμογής της εκτός Ελλάδας. Τέλος στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων του κοινωνικού πειράματος και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αξιοποίηση και την αποτελεσματικότητα της μεθόδου SWOT στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Σημαντικοί όροι: SWOT ανάλυση, εσωτερικό - εξωτερικό περιβάλλον, στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός

Abstract

This thesis investigates the use of SWOT analysis, as a methodological tool, in strategic and operational planning of the local government and the public sector.

The investigation is based on literature study, internet sources research and the processing of data derived from a social experiment that was carried out during the lectures of the graduate course “ Development and Monitoring of Operational Programs” and in which the SWOT analysis was applied in order to examine the use of the method in strategic and operational planning of local communities.

The thesis consists of three chapters where the use of SWOT analysis is documented and highlights as a decision-making tool in the local government and the public sector and also its effectiveness and limits is presented.

The first chapter contains a summary of the basic methodology of the SWOT analysis. In the second chapter there is a reference to the concept of operational planning in local government and also cases of SWOT analysis implementation in strategic planning in Greece and abroad are presented. In the third chapter takes place the processing of the raw data derived from the social experiment and conclusions on the use and effectiveness of the SWOT method in strategic and operational planning are extracted.

Key words: SWOT analysis, internal – external environment, strategic and operational planning

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος Πινάκων.....	2
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	3
Εισαγωγή.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: SWOT Analysis.....	6
1.1 Τι είναι η SWOT Analysis - βασική μεθοδολογία	6
1.2 Δυνατότητες και περιορισμοί της ανάλυσης SWOT.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η αξιοποίηση της ανάλυσης SWOT στον Στρατηγικό σχεδιασμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.....	15
2.1 Νομοθεσία - η έννοια του Επιχειρησιακού σχεδιασμού στους ΟΤΑ.....	15
2.1.1 Θεσμικό πλαίσιο Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	15
2.1.2 Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Δήμων.....	16
2.2 Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό στην Ελλάδα.....	18
2.3 Καλές πρακτικές εφαρμογής της ανάλυσης SWOT εκτός Ελλάδας.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διερεύνηση πρωτογενών δεδομένων από κοινωνικό πείραμα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των παραδόσεων του μεταπτυχιακού.....	33
3.1 Περιγραφή του κοινωνικού πειράματος - παραδοχές.....	33
3.2 Επεξεργασία των δεδομένων του πειράματος.....	35
Συμπεράσματα.....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	52

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1.1 Οι βασικές διαστάσεις της ανάλυσης SWOT	8
Πίνακας 1.1.2: Μήτρα SWOT - Διαμόρφωση 4 τύπων εναλλακτικών στρατηγικών	10
Πίνακας 1.1.3: Συναφείς δράσεις ανά συνδυασμό κατηγοριών παραγόντων της ανάλυσης SWOT	11
Πίνακας 3.2.1: Πλήθος περιπτώσεων σύνταξης και αναδιάταξης ανά θέμα SWOT και τμήμα	36
Πίνακας 3.2.2: Πλήθος διαφοροποιήσεων ανά κατηγορία και θέμα SWOT του τμήματος της Κομοτηνής	36
Πίνακας 3.2.3: Πλήθος διαφοροποιήσεων ανά κατηγορία και θέμα SWOT του τμήματος της Θεσσαλονίκης	37
Πίνακας 3.2.4: Κατανομή πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος"	38
Πίνακας 3.2.5: Κατανομή συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό"	39
Πίνακας 3.2.6: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά τμήμα	41
Πίνακας 3.2.7: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά θέμα SWOT	42
Πίνακας 3.2.8: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά συνδυασμό φύλου	43

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.2.1: Ποσοστιαία κατανομή πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος"	38
Διάγραμμα: 3.2.2: Ποσοστιαία κατανομή συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό"	40
Διάγραμμα: 3.2.3: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά τμήμα	41
Διάγραμμα: 3.2.4: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά θέμα SWOT	42
Διάγραμμα: 3.2.5: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά συνδυασμό φύλου	43

Εισαγωγή

Η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από αστάθεια και αβεβαιότητα αφού τα πάντα μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Τα αναρίθμητα επιστημονικά και τεχνολογικά επιτεύγματα αλλά και οι πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις που σημειώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, εντείνουν την αβεβαιότητα αυτή όσον αφορά στο μέλλον.

Η παραπάνω πραγματικότητα, όπως είναι φυσικό έχει αντίκτυπο μεταξύ των άλλων και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Κι αυτό διότι οι αλλαγές στην κοινωνία επηρεάζουν τα ανοιχτά κοινωνικά συστήματα όπως είναι οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, που έχουν επιφορτιστεί με την ευθύνη των αυξημένων αρμοδιοτήτων και αποδοτικότητας, για τους οποίους όσο πιο ασταθές το περιβάλλον τόσο πιο μεγάλη η αβεβαιότητα.

Καθοριστική συμβολή στην πρόβλεψη του μέλλοντος έχει ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός, ο οποίος έχοντας ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, παρέχει το πλαίσιο για τη διαχείριση του μέλλοντος. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός αξιοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες με σκοπό να προβεί στην ανάπτυξη σχεδίων που συμβάλλουν στην επίτευξη της αποστολής του. Οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης για να το πετύχουν αυτό, θα πρέπει να μελετούν και να αναλύουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν, να εντοπίζουν τις διαθέσιμες επιλογές και μετά από αξιολόγηση τους να επιλέγουν αυτή που είναι δυνατόν να επιτευχθεί.

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός μπορεί να επιφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα στους Δήμους, τα οποία συνοψίζονται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταπόκρισης τους στις προσδοκίες της σύγχρονης κοινωνίας μέσω της πρόβλεψης του μέλλοντος και της θετικής αντίδρασης στις αλληπάλλληλες αλλαγές του περιβάλλοντος. Η πρακτική αυτή δίνει τη δυνατότητα στους Δήμους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές, από το να περιμένουν απλώς να συμβούν τα γεγονότα.

Για έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό είναι απαραίτητη η περιβαλλοντική ανάλυση. Σημαντικό εργαλείο που συμβάλει στην επίτευξη των παραπάνω είναι η ανάλυση SWOT, η οποία συνίσταται στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών,

περιλαμβάνοντας δυνατότητες και αδυναμίες, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνοντας ευκαιρίες και απειλές.

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την αξιοποίηση της ανάλυσης SWOT ως μεθοδολογικό εργαλείο στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Βασικός στόχος είναι η ανάλυση του τρόπου οργάνωσης και σχεδιασμού δράσεων και παρεμβάσεων στην περιοχή ενός Δήμου, στη βάση των σχέσεων μεταξύ του τοπικού, ενδογενούς δυναμικού (εσωτερικό περιβάλλον) και των ευρύτερων οικονομικών και αναπτυξιακών επιδράσεων και επιπτώσεων (εξωτερικό περιβάλλον) κάνοντας χρήση της ανάλυσης SWOT.

Το κεφάλαιο που ακολουθεί, περιλαμβάνει μια σχετικά συνοπτική παρουσίαση και ανάλυση της βασικής μεθοδολογίας και των βασικότερων διαστάσεων της ανάλυσης SWOT, αναδεικνύοντας τις δυνατότητες που προσφέρει στη λήψη αποφάσεων, καθώς και τα όρια της. Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια σύντομη ανάλυση της έννοιας του επιχειρησιακού σχεδιασμού στους ΟΤΑ και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Στη συνέχεια παρουσιάζονται περιπτώσεις χρήσης και εφαρμογής της ανάλυσης εντός Ελλάδας στο πεδίο του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού όπως και καλές πρακτικές της εφαρμογής της ανάλυσης SWOT εκτός Ελλάδας, ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, ως εργαλείο αξιολόγησης, επικαιροποίησης, διερεύνησης στρατηγικών σχεδίων και κυβερνητικών πολιτικών, αλλά και ως εργαλείο στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η επεξεργασία δεδομένων από κοινωνικό πείραμα, στο οποίο εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT, στο πλαίσιο των παραδόσεων του μεταπτυχιακού. Τέλος γίνεται η διερεύνηση των δεδομένων του πειράματος και η παρουσίαση τους με συγκεντρωτικούς πίνακες και διαγράμματα ώστε να προκύψουν στατιστικά συμπεράσματα σχετικά με την αξιοποίηση και την αποτελεσματικότητα της ανάλυσης SWOT ως μεθοδολογικό εργαλείο στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της τοπικής αυτοδιοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

SWOT Analysis

1.1 Τι είναι η SWOT Analysis - βασική μεθοδολογία

Η χρήση της ανάλυσης SWOT παραμένει ευρεία και θεωρείται ακόμα και σήμερα ένα σημαντικό εργαλείο του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού, αν και πέρασαν περίπου 60 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε. Χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μιας γεωγραφικής περιοχής, ενός θεσμού ή ενός οργανισμού προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί ή με σκοπό την επίτευξή τους και βρίσκει κυρίως εφαρμογή στον επιχειρηματικό και διοικητικό τομέα (management, marketing), τελευταία δε, και σε ζητήματα που σχετίζονται τόσο με τον περιβαλλοντικό και περιφερειακό σχεδιασμό και αξιολόγηση, όσο και με θεσμούς και δράσεις σε τομείς όπως η υγεία, κοινωνική πρόνοια, η εκπαίδευση κλπ.

Η πρώτη φορά που χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση SWOT ήταν σε μια έρευνα του Stanford Research Institute, μεταξύ του 1960 με 1970, στην οποία έλαβαν μέρος 500 επιχειρήσεις προκειμένου να εντοπίσουν τα λάθη και τις αιτίες της αποτυχίας στον μακροχρόνιο εταιρικό σχεδιασμό τους. Πατέρας της SWOT Analysis φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής στο Stanford University κατά το ίδιο χρονικό διάστημα.

Το αρκτικόλεξο **SWOT** προκύπτει από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων **Strengths** - Ισχυρά σημεία, **Weaknesses** - Αδυναμίες, **Opportunities** - Ευκαιρίες, **Threats** - Απειλές και συναντάται με το αγγλικό αρκτικόλεξο και στη μη αγγλόγλωσση βιβλιογραφία.

Η ανάλυση SWOT εξετάζει τα **Δυνατά** (Strengths) και τα **Αδύνατα** (Weaknesses) σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, τις **Ευκαιρίες** (Opportunities) και τις **Απειλές** (Threats) που αντιμετωπίζει από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης ή μιας περιοχής καθορίζεται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Στην ουσία τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης είναι τα πλεονεκτήματα και τα θετικά σημεία και οι αδυναμίες τα μειονεκτήματα και τα αρνητικά σημεία. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αλλά έχουν επιρροή σε αυτή τις οποίες πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές.

- I. Δυνατότητες - Strengths:** Τα πλεονεκτήματα, οι δυνάμεις, οι πηγές ή η ικανότητα που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση αποτελεσματικά για να πετύχει τους στόχους της. Στην περίπτωση της ανάλυσης και του σχεδιασμού μιας περιοχής τα πλεονεκτήματα, οι δυνάμεις της περιοχής έτσι όπως εμφανίζονται στην παρούσα φάση σε διάφορους τομείς όπως γεωγραφική θέση της περιοχής, φυσικοί πόροι, τουρισμός, επιχειρήσεις, υπηρεσίες κλπ.
- II. Αδυναμίες - Weaknesses:** Οι Αδυναμίες, οι περιορισμοί, τα σφάλματα ή οι ελλείψεις στην επιχείρηση που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της. Στην περίπτωση της ανάλυσης και του σχεδιασμού μιας περιοχής οι αδυναμίες μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, κοινωνικές, φυσικές, οικονομικές, κανονιστικές και ούτω καθεξής σύμφωνα με την υπάρχουσα κατάσταση. Ορισμένες αδυναμίες μπορούν να διορθωθούν ενώ άλλες δεν μπορούν, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.
- III. Ευκαιρίες - Opportunities:** Ευκαιρίες, οποιαδήποτε ευνοϊκή συνθήκη στο (εξωγενές) περιβάλλον της οργάνωσης. Στην περίπτωση της ανάλυσης και του σχεδιασμού μιας περιοχής είναι παράγοντες, διορθωτικές αλλαγές ή εξελίξεις πχ. πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές για τις οποίες η περιοχή μπορεί να προετοιμαστεί και να αξιοποιήσει ώστε να αναπτύξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να διευκολυνθεί η υλοποίηση της πολιτικής και των στόχων της.
- IV. Απειλές - Threats:** Απειλές, οποιαδήποτε ανεπιθύμητη κατάσταση στο (εξωγενές) περιβάλλον της οργάνωσης που είναι δυνητικά ζημιογόνος στη στρατηγική της. Στην περίπτωση της ανάλυσης και του σχεδιασμού μιας περιοχής οι απειλές είναι δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της περιοχής που οδηγούν σε απώλεια ή μείωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της και στην ομαλή πορεία υλοποίησης των στόχων της.

Οι βασικές διαστάσεις λοιπόν, γύρω από τις οποίες κινείται η ανάλυση SWOT είναι το εσωτερικό περιβάλλον (Strengths και Weaknesses) έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντος (Opportunities και Threats) και τα θετικά στοιχεία (Strengths και Opportunities), τα οποία πρέπει να αξιοποιηθούν, έναντι των αρνητικών στοιχείων (Weaknesses και Threats), για τα οποία πρέπει να γίνουν προσπάθειες αποφυγής, μείωσης και αντιμετώπισης, όπως παρουσιάζονται απλουστευμένα σε μορφή πίνακα, ο οποίος εμφανίζεται παρακάτω.

Πίνακας 1.1.1: Οι βασικές διαστάσεις της ανάλυσης SWOT

Εξωτερικό περιβάλλον (External origin)	<i>Απειλές (-)</i> (Threats)	Δράσεις αντιμετώπισης	Προσπάθειες διαφυγής
	<i>Ευκαιρίες (+)</i> (Opportunities)	Δράσεις αξιοποίησης	Προσπάθειες διερεύνησης
		<i>Πλεονεκτήματα (+)</i> (Strengths)	<i>Αδυναμίες (-)</i> (Weaknesses)
		Εσωτερικό περιβάλλον (Internal origin)	

Πηγή: Richards (2001)

Ο βασικός στόχος της ανάλυσης, στις περιπτώσεις εφαρμογής στον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό, είναι η ολοκληρωμένη διερεύνηση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με την ολοκληρωμένη διερεύνηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών, πχ των ευκαιριών ή των απειλών που οφείλονται στις συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού, στο είδος και την κατεύθυνση των κρατικών πολιτικών κλπ (European Commission 1999, Βασιλάκης και Δούνιας 2001).

Ο απώτερος στόχος της ανάλυσης, η οποία εφαρμόζεται συνήθως κατά τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού, της αξιολόγησης ή των προσπαθειών επίλυσης συγκεκριμένων προβλημάτων, είναι να αποτελέσει ένα συνεκτικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων. Σκοπός είναι η αποτελεσματική και ταυτόχρονη ενίσχυση των στοιχείων εσωτερικού δυναμισμού του οργανισμού ή της επιχείρησης και των ευκαιριών που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον, με προσπάθειες εξάλειψης ή μείωσης των εσωτερικών αδυναμιών και αντιμετώπισης των απειλών, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η διάκριση

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κρίσιμη και χαρακτηρίζει την ανάλυση SWOT στο σύνολο της. (Βαγιάννη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ.,2003).

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το **εσωτερικό περιβάλλον** (εντός της επιχείρησης, του οργανισμού, του Δήμου, της Περιφέρειας) καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους και εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων (πχ τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του οργανισμού, χρηματοοικονομική υγεία, οργάνωση, δημογραφικά στοιχεία, πολιτισμικά στοιχεία, συνεργασίες /κοινές δράσεις κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του **εξωτερικού περιβάλλοντος** (της επιχείρησης, του οργανισμού, του Δήμου, της Περιφέρειας) τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει και αφορούν υφιστάμενες απειλές και μη αξιοποιημένες ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες-συνθήκες, οι οποίες ευνοούν ή ασκούν αρνητική επίδραση στους προσδοκώμενους στόχους (πχ τεχνολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, οικονομικό περιβάλλον, τάσεις της αγοράς, κοινωνικές τάσεις κλπ.).

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT εντοπίζονται και αξιολογούνται τα ισχυρά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μιας περιοχής ή ενός οργανισμού προκειμένου να χρησιμοποιηθούν **στη λήψη αποφάσεων** και τη διαμόρφωση της μελλοντικής στρατηγικής τους. Οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που υπάρχουν, περιγράφονται στον πίνακα 2, απαντώντας στις εξής ερωτήσεις:

- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις δυνάμεις μας (S) για να επωφεληθούμε από τις ευκαιρίες (O) που εντοπίστηκαν;
- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις δυνάμεις (S) για να ξεπεραστούν οι απειλές (T) που εντοπίστηκαν;
- Τι πρέπει να κάνουμε για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες (W) που εντοπίστηκαν, προκειμένου να επωφεληθούμε από τις ευκαιρίες (O);
- Πώς θα ελαχιστοποιήσουμε τις αδυναμίες (W) μας για να ξεπεράσουμε τις προσδιορισμένες απειλές (T);

Πίνακας 1.1.2: Μήτρα SWOT - Διαμόρφωση 4 τύπων εναλλακτικών στρατηγικών

Εξωτερικό Περιβάλλον	Απειλές	<u>Επιφυλακτικές στρατηγικές (S-T)</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	<u>Αμυντικές στρατηγικές W-T</u> αμυντικές τακτικές για να περιοριστούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές
	Ευκαιρίες	<u>Δυναμικές Στρατηγικές (S-O)</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	<u>Προσεγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (W-O)</u> βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
		ΔΥΝΑΜΕΙΣ	Αδυναμίες
		Εσωτερικό περιβάλλον	

Οι τέσσερις τύποι εναλλακτικών στρατηγικών που διαμορφώνονται είναι οι εξής:

- **Δυναμικές στρατηγικές - Φιλόδοξες (S-O)** υιοθετούνται όταν υπάρχουν θετικές προοπτικές, δηλαδή ευκαιρίες που συνδυάζονται με ισχυρά σημεία.
- **Στρατηγικές προσεγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων - Διορθωτικές (W-O)** ακολουθούνται όταν υπάρχουν μεν ευκαιρίες, αλλά είναι πιθανό να χαθούν εξαιτίας των αδυναμιών.
- **Επιφυλακτικές στρατηγικές - Βελτιωτικές (S-T)** έχουμε στην περίπτωση που οι απειλές θεωρούνται αντιμετωπίσιμες, λόγω των δυνατών σημείων.
- **Αμυντικές στρατηγικές (W-T)** εφαρμόζονται όταν οι κίνδυνοι είναι σοβαροί και υπάρχει συνδυασμός των απειλών με τις αδυναμίες.

Οι διαδικασίες της ανάλυσης SWOT για τον εντοπισμό και την κατάρτιση καταλόγων με ισχυρά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές έχουν ως στόχο την **ανάληψη δράσεων** και την υποστήριξη αποφάσεων μελλοντικών ενεργειών. Η κατηγοριοποίηση των κρίσιμων

εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων του συστήματος και το πιθανό περιεχόμενο των δράσεων, δίνονται στον παρακάτω πίνακα.(Βαγιάννη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ.,2003).

Πίνακας 1.1.3: Συναφείς δράσεις ανά συνδυασμό κατηγοριών παραγόντων της ανάλυσης SWOT

<p>Εσωτερικά Πλεονεκτήματα - Ευκαιρίες εξωτερικού περιβάλλοντος</p> <p>Πλήρης εκμετάλλευση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον.</p>	<p>Εσωτερικές Αδυναμίες - Ευκαιρίες εξωτερικού περιβάλλοντος</p> <p>Έμφαση στις δράσεις αντιμετώπισης των εσωτερικών αδυναμιών και ιδιαίτερα εκείνων που εμποδίζουν την πλήρη αξιοποίηση των ευκαιριών, που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον.</p>
<p>Εσωτερικά Πλεονεκτήματα - Απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος</p> <p>Έμφαση στις δράσεις που στοχεύουν στην περαιτέρω ενίσχυση και εκμετάλλευση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και ιδιαίτερα εκείνων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα, για την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών.</p>	<p>Εσωτερικές Αδυναμίες - Απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος</p> <p>Έμφαση στις δράσεις που στοχεύουν στην εξάλειψη ή στη μείωση των εσωτερικών αδυναμιών και ιδιαίτερα εκείνων που αυξάνονται από την αρνητική επίδραση των παραγόντων των εξωτερικών απειλών.</p>

Πηγή: Βαγιάννη κα (2003) βασισμένο στο Baser, 2001

1.2 Δυνατότητες και περιορισμοί της ανάλυσης SWOT

Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων σε μικροοικονομικό επίπεδο. Για αρκετούς επιστήμονες, η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση PEST. Η εξέταση των παραγόντων της ανάλυσης PEST, πολιτική/νομική κατάσταση,

οικονομική κατάσταση, κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες, τεχνολογικοί παράγοντες και η δημογραφική διάσταση στο ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον μπορούν να χαρακτηριστούν ως ευκαιρίες και απειλές στην ανάλυση SWOT και τα ευρήματα της PEST μπορούν να προσανατολίσουν την ανάλυση SWOT. Συνήθως οι δυο μέθοδοι επικαλύπτονται με την ανάλυση PEST να προηγείται της ανάλυσης SWOT.

Σε κάθε περίπτωση, στην ανάλυση SWOT, επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται απεικονίζουν το παρόν, θα πρέπει να αναθεωρείται σε τακτικά χρονικά διαστήματα και για το λόγο αυτό θα πρέπει να είναι ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα (Houben G., Lenie K., and K Vanhoof 1999).

Οι περισσότερες μελέτες και πηγές συμφωνούν ότι η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανταλλαγή ιδεών και τη λήψη αποφάσεων που χρησιμοποιούν οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις και οι βιομηχανίες. Ανταποκρίνεται σε ένα ευρύ φάσμα του σχεδιασμού και των αναγκών τους και έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν εφαρμοστεί για ένα συγκεκριμένο στόχο ή σκοπό ακολουθώντας τους παρακάτω κανόνες:

1. Πρώτα από όλα, μια ανάλυση SWOT είναι υποκειμενική και δεν είναι ακριβώς μια επιστήμη, αλλά με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών αντικειμενικών δεδομένων βοηθά τους χρήστες να εμπιστεύονται τα δεδομένα και τη διαδικασία.
2. Η μέθοδος πρέπει να κρατάει την απλότητα της και να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα, προσδιορίζοντας τα θέματα για τα οποία χρειάζεται ο οργανισμός να επικεντρώσει τις προσπάθειες του. Η ανάλυση πρέπει να εφαρμόζεται για ένα συγκεκριμένο θέμα, στόχο που πρέπει να επιτευχθεί και όχι στο σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Είναι προτιμότερο να διεξαχθούν ξεχωριστές αναλύσεις SWOT σε επιμέρους ζητήματα και να συνδυαστούν στην συνέχεια.
3. Να υπάρχει ρεαλισμός σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού και να χρησιμοποιούνται δεδομένα και πληροφορίες από ηγετικά στελέχη και απλούς υπαλλήλους του οργανισμού.
4. Με τη χρήση της ανάλυσης SWOT γίνεται η διάκριση μεταξύ του οργανισμού τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και του οργανισμού που θέλει να είναι στο μέλλον.
5. Στην ανάλυση SWOT θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σκοποί και στόχοι από το γενικό επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού.

6. Όταν ολοκληρωθεί η ανάλυση SWOT τα αποτελέσματά της πρέπει να κατατάσσονται με σειρά προτεραιότητας, από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό προς τους ελάχιστα σημαντικούς.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς που εφαρμόζεται, όταν τα αποτελέσματα της προκύπτουν μέσα από κοινώς αποδεκτές ερευνητικές διαδικασίες μειώνοντας έτσι με αυτόν τον τρόπο τις πιθανότητες υποκειμενικότητας στην κατάρτιση των κατηγοριών των παραγόντων και των συνακόλουθων στρατηγικών και δράσεων. Τα ισχυρά πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι :

- Είναι απλή, μη χρονοβόρα και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα στάδια σχεδιασμού μιας πολιτικής.
- Επιτρέπει τη σύγκριση ανάμεσα στους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος,
- Βοηθά στην ανάδειξη της σχέσης του εφαρμοζόμενου προγράμματος ή έργου με την περιοχή και το περιβάλλον υλοποίησης, με τα αποτελέσματα της να είναι καίρια και στοχευμένα.
- Βοηθά στον καθορισμό στρατηγικών στόχων
- Βοηθά στη δημιουργία βάσης δεδομένων με πληροφορίες που αφορούν τον οργανισμό και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του.
- Διευκολύνει την κοινή κατανόηση της «πραγματικότητας» που ισχύει σε έναν οργανισμό τόσο μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων του όσο και μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του , των προμηθευτών του ή των μετόχων του.
- Μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε οργανισμούς και οργανώσεις που τα μέλη τους είναι άμισθα όσο και σε οργανισμούς και κυβερνητικές δομές που στελεχώνονται από έμμισθους εργαζόμενους.
- Μπορεί να εφαρμοστεί ακόμη και σε συσκέψεις όπου οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικούς οργανισμούς και περιοχές.

Παρόλα αυτά, η ανάλυση SWOT δε θα πρέπει να εκληφθεί ως μια μέθοδος χωρίς προβλήματα και αδυναμίες με τις σημαντικότερες να συνοψίζονται παρακάτω:

- Ένα σημείο κριτικής που ασκείται σε αυτή τη μέθοδο αφορά στο γεγονός ότι η επιλογή των παραγόντων εμπεριέχει σε αρκετό βαθμό το στοιχείο της υποκειμενικότητας (Houben G., Lenie K., & K. Vanhoof 1999).
- Σε πολλές περιπτώσεις η τεχνική περιορίζεται στην κατάρτιση εκτεταμένων καταλόγων παραγόντων, δίχως να τεκμηριώνεται η βαρύτητα τους ή να αξιολογείται η κρισιμότητά τους. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται το αναλυτικό στοιχείο, ενώ η τεχνική μετατρέπεται σε καθαρά περιγραφική, γεγονός που καταλήγει στην αδυναμία δημιουργικής χρήσης της, στα μετέπειτα στάδια της λήψης αποφάσεων ή της ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων και μέτρων (T.Hill & R. Westbrook 1997).
- Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει την αιτία για υπερβολική τυποποίηση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Η ανάλυση SWOT δεν μπορεί από μόνη της να ανταποκριθεί στις αυστηρές απαιτήσεις της στρατηγικής ανάλυσης.
- Οι φόρμες που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση SWOT, σπάνια είναι προσαρμοσμένες για επιλογές εναλλακτικών στρατηγικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η αξιοποίηση της ανάλυσης SWOT στον Στρατηγικό σχεδιασμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα

2.1 Νομοθεσία - η έννοια του Επιχειρησιακού σχεδιασμού στους ΟΤΑ

2.1.1 Θεσμικό πλαίσιο Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ Α' 114/8.6.2006), θεσπίστηκε για πρώτη φορά, η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. .

Με το άρθρο 266 Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010), Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης επιβεβαιώνεται η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού.

Το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α) με σχετικές υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους που εξέδωσε έδωσε κατευθύνσεις στους ΟΤΑ α' βαθμού για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, όπως με:

1. Την Υπουργική Απόφαση 18183, (ΦΕΚ Β' 534/13.4.2007) στην οποία καθορίστηκε η δομή και το περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α.
2. Την αρ. 45/58939/25.10.2006 Εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών για το σκοπό, τη διάρθρωση και τους στόχους των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.
3. Την αρ. 66/50837/14.9.2007 Εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ α' βαθμού.
4. Το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού» με το οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων.
5. Την Υπουργική Απόφαση 5694/3.2.2011 σύμφωνα με την οποία τροποποιείται η ΥΑ 18183/13.4.2007

6. το Προεδρικό Διάταγμα 89/2011, με το οποίο τροποποιείται το ΠΔ185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού».

Οι προηγούμενες θεσμικές ρυθμίσεις αποσκοπούν στην εισαγωγή μόνιμων εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων προγραμματισμού στους ΟΤΑ. Στόχος είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της παρακολούθησης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων των Ο.Τ.Α., να αποτελέσει μια σταθερή εσωτερική λειτουργία, στην οποία θα συμμετέχει σε όλες τις φάσεις, με συγκεκριμένο ρόλο, το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάστηκε η ανάγκη για την εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων εξηγούνται από την ένταξη της δημόσιας διοίκησης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αναδιαμόρφωσης και εκσυγχρονισμού της. Επίσης τα επιχειρησιακά σχέδια είναι απαραίτητα λόγω της εισαγωγής στην ελληνική δημόσια διοίκηση της έννοιας του δημόσιου management με στόχους την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση έχει απώτερο σκοπό να καταστήσει τις δημόσιες υπηρεσίες, φορείς και οργανισμούς, βιώσιμους και ανταγωνιστικούς απέναντι στο περιβάλλον της ελεύθερης αγοράς, χωρίς την απώλεια του κοινωνικού χαρακτήρα τους.

2.1.2 Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Δήμων

Το πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του αποτελεί βασικό εργαλείο άσκησης διοίκησης και χάραξης αναπτυξιακής στρατηγικής, προγραμματισμού, δράσεων τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου, του οποίου καθορίζεται, οργανώνεται και ελέγχεται η επίτευξη της αποστολής του Δήμου σύμφωνα με τις νέες αρμοδιότητες που ορίζει το Πρόγραμμα Καλλικράτης.

Ο σκοπός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι η προώθηση της δημοτικής και εσωτερικής ανάπτυξης του δήμου, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και αναφέρεται τόσο στην εσωτερική οργάνωση του δήμου όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρησιακών προγραμμάτων των δήμων είναι τα εξής:

- Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας του Δήμου: προγράμματα αναπτυξιακών υποδομών αλλά και προγράμματα για τη βελτίωση της υφιστάμενης λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών.
- Αποτελεί το πενταετές πρόγραμμα δράσης του ΟΤΑ και των Νομικών του Προσώπων: στις προτεραιότητες του προγράμματος αντανakλάται η βούληση και το όραμα της Δημοτικής Αρχής καθώς και οι προτεραιότητες του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Είναι οργανωτικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης του Δήμου και μέρος του προγραμματικού του κύκλου: η σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος είναι η αρχική φάση της διαδικασίας προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της δράσης του Δήμου.
- Εκπονείται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων: αιρετά όργανα, υπηρεσιακά στελέχη, τοπικοί φορείς και δημότες, φορείς του διοικητικού συστήματος της χώρας (πχ. Περιφέρεια).
- Αξιοποιεί δείκτες επίδοσης: το επιχειρησιακό πρόγραμμα διατυπώνει μετρήσιμους στόχους, η επίτευξη των οποίων παρακολουθείται μέσω της αξιοποίησης συστήματος δεικτών επίδοσης.

Η διαδικασία κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος περιλαμβάνει τέσσερα μεγάλα στάδια:

- I. Την αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης:** η γενική εικόνα της περιοχής του δήμου και του δήμου ως οργανισμού (δημογραφικά στοιχεία πληθυσμού, χωροταξιακή οργάνωση, πολεοδομική οργάνωση, δίκτυα, φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον, ανθρώπινο δυναμικό, οργανόγραμμα, οικονομική κατάσταση κλπ). Απαντά δηλαδή, στην ερώτηση που είμαστε.
- II. Τον Στρατηγικό Σχεδιασμό:** η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων και ένα συνεκτικό σύνολο στόχων, στρατηγικών και πολιτικών, που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματος του. Απαντά δηλαδή, στην ερώτηση που θέλει να βρεθεί ο Δήμος.

III. Τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό: είναι περισσότερο λεπτομερές και εξειδικευμένο αναφορικά με τους στόχους που τίθενται αλλά και με τις μεθόδους επίτευξής αυτών με κωδικοποίηση των δράσεων και εκτίμηση των πηγών χρηματοδότησης για την υλοποίηση τους. Απαντά δηλαδή, στην ερώτηση πως θα πάει ο Δήμος εκεί.

IV. Την εφαρμογή και παρακολούθηση του επιχειρησιακού προγράμματος μέσω των δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Απαντά δηλαδή, στην ερώτηση αν πάμε καλά.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των οργάνων διοίκησης και υπηρεσιών, το οποίο οδηγεί στην ανάληψη δεσμεύσεων μεταξύ διαδοχικών ιεραρχικών επιπέδων, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του.

2.2 Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό στην Ελλάδα

Ο βασικός στόχος εφαρμογής της ανάλυσης SWOT σε τομείς που εντάσσονται στο μη επιχειρηματικό τομέα, είναι ο αποτελεσματικός συνδυασμός των ενδογενών αναπτυξιακών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων, με μια σειρά από εξωτερικούς προσδιοριστικούς (ευνοϊκούς ή δυσμενείς) παράγοντες, με στόχο την επιτυχή υποστήριξη δράσεων σχεδιασμού των παρεμβάσεων σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο. Ειδικότερα η ανάλυση SWOT στοχεύει (European Commission 1999):

- Στη μείωση της **αβεβαιότητας** σε σχέση με την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής, δράσης ή προγράμματος, σε μία γεωγραφική ενότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.
- Στον εντοπισμό των **κυρίαρχων και κρίσιμων** προσδιοριστικών παραγόντων (εσωτερικών και εξωτερικών), που επηρεάζουν την επιτυχία της αναπτυξιακής πολιτικής, δράσης ή προγράμματος.
- Στην τεκμηριωμένη υποστήριξη μιας **ολοκληρωμένης στρατηγικής σύνδεσης** της αναπτυξιακής δράσης, με το ενδογενές δυναμικό της περιοχής εφαρμογής της, όπως και με το εξωτερικό περιβάλλον.

Πριν την παρουσίαση της εφαρμογής της ανάλυσης SWOT σε περιπτώσεις του εθνικού περιφερειακού ή τοπικού χωρικού αναπτυξιακού σχεδιασμού προγραμμάτων και πολιτικών πρέπει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ανάλυσης είναι η συνεχής ανατροφοδότηση και ο ανασχηματισμός του περιεχομένου των σταδίων της, καθ' όλη την διάρκεια της ανάλυσης, όπως και κατά την φάση της υλοποίησης, της παρακολούθησης και της εκ των υστέρων αξιολόγησης της πολιτικής που σχεδιάζεται.
- Η διάσταση του χρόνου είναι σημαντική και κρίσιμη στην ανάλυση SWOT, καθώς σχετικοποιεί πολλές από τις βεβαιότητες ή τα ερευνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια της, ιδιαίτερα σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από έντονους ρυθμούς κοινωνικό - οικονομικών αλλαγών, όπως η σημερινή.
- Τέλος απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της ανάλυσης SWOT, είναι τα αποτελέσματα κάθε σταδίου της να προκύπτουν από κοινώς αποδεκτές ερευνητικές διαδικασίες. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνονται οι πιθανότητες υποκειμενικότητας στην κατάρτιση των κατηγοριών των παραγόντων και των συνακόλουθων στρατηγικών και δράσεων, πρόβλημα που έχει εμφανιστεί σε πολλές περιπτώσεις χρήσης της ανάλυσης. (Βαγιάννη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ., 2003).

Αξιοσημείωτες περιπτώσεις στις οποίες εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT στην Ελλάδα, είναι οι παρακάτω:

1. Στην προετοιμασία της νέας προγραμματικής περιόδου 2014-2020 της Αγροτικής Ανάπτυξης της Ελλάδας το 2015. Η ανάλυση SWOT αναφέρεται στο σύνολο της γεωργίας, δασοκομίας αλλά και των περιοχών της υπαίθρου της Ελλάδος και όχι αποκλειστικά στο πρόγραμμα της περιόδου 2014-2020. Με την έννοια αυτή η ανάλυση SWOT επεκτείνεται σε θέματα που ενδεχομένως να αποτελούν σημαντικούς περιοριστικούς παράγοντες ή εξαιρετικές ευκαιρίες για την ελληνική γεωργία και να μην επηρεάζονται άμεσα (ενδογενώς) από ένα πρόγραμμα ανάπτυξης της υπαίθρου αλλά να επηρεάζονται (εξωγενώς) από το εθνικό, ευρωπαϊκό ή και διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Στη συνέχεια η ανάλυση SWOT εφαρμόστηκε ως προαπαιτούμενο τόσο της αξιολόγησης, με ενεργή σύνδεση με την εκ των προτέρων (ex-ante) αξιολόγηση, όσο και του καθορισμού των κατευθύνσεων στρατηγικής. Επίσης η ανάλυση SWOT ήταν αντικείμενο ποιοτικού ελέγχου από εξωτερικούς γνώστες της ελληνικής γεωργίας. Το αντικείμενο των συνεντεύξεων διασφάλισε ότι κάποια εξαιρετικά

σημαντικά πλεονεκτήματα ή αδυναμίες, απειλές και ευκαιρίες δεν έχουν ούτε παραμεληθεί ούτε έχουν τεκμηριωθεί εσφαλμένα. Κατά συνέπεια, τόσο η συνολική αρχιτεκτονική όσο και η εσωτερική διάρθρωση του προγράμματος είχαν αναφορά και υποστήριξη από την ανάλυση SWOT.

2. Στην κατάρτιση και την ορθή στόχευση των παρεμβάσεων στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής/Εθνικό στρατηγικό σχεδιασμό για την κοινωνική ένταξη των Ρομά 2012-2020, από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης το 2011 και στη συνέχεια για την αξιολόγηση και για την αποτίμηση των δράσεων του προηγούμενου ολοκληρωμένου προγράμματος δράσης για την κοινωνική ένταξη των Ελλήνων τσιγγάνων 2001-2008. Συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT χρησιμοποιήθηκε για να παρουσιαστούν τα βασικά θετικά σημεία και οι αδυναμίες για κάθε τομέα στόχο (απασχόληση, εκπαίδευση, υγεία, στέγαση) συνολικά, όπως αυτά αναδεικνύονται μέσα από την εμπειρία εφαρμογής πολιτικής και τις σχετικές μελέτες σε εθνικό επίπεδο. Επίσης παρουσιάστηκαν οι ευκαιρίες, οι οποίες προκύπτουν για την αποτελεσματική στόχευση και υλοποίηση μελλοντικών παρεμβάσεων σε κάθε τομέα, καθώς και οι απειλές που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο μελλοντικό σχεδιασμό και υλοποίηση παρεμβάσεων για την αντιμετώπιση των αναγκών και των προβλημάτων του πληθυσμού.

3. Στην κατάρτιση του Επιχειρησιακού σχεδίου δράσης για την ένταξη των Ρομά και πληθυσμών που διαμένουν σε ιδιαίτερα υποβαθμισμένους οικισμούς της Περιφέρειας ΑΜΘ, από την Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και τη Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών προγραμμάτων (ΜΟΔ Α.Ε.). Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών οικισμών ανά Δήμο της Περιφέρειας ΑΜΘ. Στόχος της ανάλυσης SWOT ήταν ο προσδιορισμός της στρατηγικής του προγράμματος για κάθε έναν από τους τομείς πολιτικής και η εξειδίκευση του σε παρεμβάσεις βραχυπρόθεσμου (2012-2015) και μακροπρόθεσμου ορίζοντα (2015-2020).

4. Στον σχεδιασμό των στρατηγικών θέσεων και προτεραιοτήτων της Περιφέρειας Αττικής στο πλαίσιο της εθνικής αναπτυξιακής στρατηγικής για την προγραμματική περίοδο 2014-2020, από την Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή της Περιφέρειας Αττικής. Μέσω της ανάλυσης SWOT κατηγοριοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν ανά θεματικό στόχο τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αφορούν την Περιφέρεια Αττικής. Η υπέρβαση των αρνητικών διαρθρωτικών προβλημάτων και η αξιοποίηση των συγκριτικών

πλεονεκτημάτων της Περιφέρειας που παρουσιάζονται στην SWOT ανάλυση σε συνδυασμό με τις προτεραιότητες της πολιτικής συνοχής και την Εθνική Αναπτυξιακή πολιτική, τις υποχρεώσεις που απορρέουν από το Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα αποτέλεσαν το βασικό πλαίσιο για την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και τον προσδιορισμό των στόχων για το πλαίσιο της στοχοθέτησης της προγραμματικής περιόδου 2014-2020.

5. Στην καταγραφή των ισχυρών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών για την Εθνική στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την έξυπνη εξειδίκευση 2014-2020 από την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ). Η αξιοποίηση των στοιχείων της ανάλυσης SWOT προσδιόρισαν το πλέγμα των βασικών προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπίσει η χώρα και αποτέλεσαν την βάση της εθνικής στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης. Με βάση την ανάλυση SWOT αναδείχθηκαν οι προκλήσεις και οι ανάγκες παρέμβασης για τη νέα προγραμματική περίοδο 2014-2020.

6. Στον διαδικτυακό τόπο διαβουλεύσεων (opengov.gr) του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού αναρτήθηκε τον Ιούλιο του 2014 προς διαβούλευση το Εθνικό σχέδιο δράσης - στρατηγικής της Ελλάδας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) για την περίοδο 2014-2020 που αφορά τις Ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και τους φορείς δημοσίου οι οποίοι καλούνται να ενσωματώσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην επιχειρησιακή στρατηγική τους και να αναπτύξουν δράσεις και πρακτικές εταιρικής υπευθυνότητας. Στο εθνικό σχέδιο δράσης εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην Ελλάδα με στόχο την αναγνώριση των παραγόντων (δυνατοτήτων - αδυναμιών, ευκαιριών - απειλών) που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα. Οι παράγοντες που καταγράφηκαν μέσω της ανάλυσης SWOT αφορούν τόσο τον δημόσιο τομέα όσο και το ιδιωτικό επιχειρηματικό περιβάλλον και επηρεάζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή της εθνικής στρατηγικής για την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

7. Στην ex-ante αξιολόγηση του διασυνοριακού προγράμματος Ελλάδα - Κύπρος 2007-2013 του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, το 2007 (ΕΥΔ ΠΚΠ Interreg III). Συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT χρησιμοποιήθηκε για να συνοψίσει με πληρότητα την ανάλυση της κοινωνικό- οικονομικής κατάστασης και να εντοπίσει τα κύρια ζητήματα κατά κατηγορία. Συνολικά το πρόγραμμα διέθετε μια ικανοποιητική σύνδεση της κοινωνικό - οικονομικής ανάλυσης με την SWOT, τεκμηριωμένη σύνδεση των στόχων με την SWOT και σχετικότητα της στρατηγικής με τις ανάγκες .

8. Σε άλλες περιπτώσεις του εθνικού, περιφερειακού ή τοπικού χωρικού αναπτυξιακού σχεδιασμού, προγραμμάτων και πολιτικών όπως:

α) στην ex ante αξιολόγηση του Ελληνικού Σχεδίου Περιφερειακής Ανάπτυξης 2000-2006 για τον πρωτογενή τομέα, του Υπουργείου Γεωργίας 1999.

β) στον σχεδιασμό των δράσεων, των προτεραιοτήτων, της διάγνωσης των προβλημάτων και των προοπτικών της χωρικής ανάπτυξης της χώρας και συγκεκριμένα στην κατάρτιση του Γενικού Πλαισίου Χωροταξιακού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης του ΥΠΕΧΩΔΕ το 2001.

γ) στον σχεδιασμό δράσεων πιλοτικού χαρακτήρα για την ανάπτυξη του οικολογικού τουρισμού στην Ελλάδα, WWF ΕΛΛΑΣ - ΕΟΤ 2000.

δ) Στην ex ante αξιολόγηση του Εθνικού Προγράμματος Leader Plus του Υπουργείου Γεωργίας το 2001. (Βαγιάννη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ., 2003)

9. Στην Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την κατάρτιση και τον σχεδιασμό των Επιχειρησιακών προγραμμάτων των Δήμων. Συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT εφαρμόζεται στην αξιολόγηση της κατάστασης της περιοχής του Δήμου και στη συνέχεια στην ιεράρχηση των κρίσιμων ζητημάτων τοπικής ανάπτυξης. Εντοπίζει προβλήματα και δυνατότητες, ευκαιρίες και κινδύνους ή περιορισμούς συνήθως μέσω συμπλήρωσης σχετικού ερωτηματολογίου περιγραφής και αξιολόγησης της κατάστασης από τις υπηρεσίες, τα Νομικά πρόσωπα και τα συμβούλια των δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων. Τα συμπεράσματα της αξιολόγησης ομαδοποιούνται ως πλεονεκτήματα/δυνατότητες, μειονεκτήματα/αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές και παρουσιάζονται συνθετικά για κάθε θεματικό τομέα.

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τουλάχιστον:

- Τα κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης, τα οποία είναι σκόπιμο να αντιμετωπιστούν από τον Δήμο κατά την επόμενη μεσοπρόθεσμη περίοδο, ιεραρχημένα κατά σειρά προτεραιότητας.
- Τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της περιοχής του Δήμου ως προς τα κρίσιμα ζητήματα, τις ανάγκες των πολιτών καθώς επίσης και την εκτιμώμενη ζήτηση για την παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο Δήμου.

- Τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς από εξωγενείς παράγοντες (όπως θεσμικό πλαίσιο, εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές και χρηματοδοτήσεις).

Με βάση την ιεράρχηση των ζητημάτων που έχει προηγηθεί στην SWOT ανάλυση, η ηγεσία του Δήμου, επιλέγει αυτά που θα αποτελέσουν στόχους στρατηγικής.

Η παρουσίαση των εφαρμογών της ανάλυσης SWOT σε περιπτώσεις εθνικού, περιφερειακού και τοπικού στρατηγικού σχεδιασμού προγραμμάτων και πολιτικών τεκμηριώνουν και αναδεικνύουν τη χρήση της ανάλυσης SWOT ως ένα απαιτούμενο και επιτυχημένο εργαλείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και υποστήριξης δράσεων σχεδιασμού σε κυβερνητικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Ιδιαίτερα για την τοπική αυτοδιοίκηση η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT προτείνεται ως εργαλείο στον οδηγό κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων των δήμων από το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης.

2.3 Καλές πρακτικές εφαρμογής της ανάλυσης SWOT εκτός Ελλάδας

Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στους οργανισμούς, φορείς και στις επιχειρήσεις είναι αναγκαία για τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της διοικητικής πρακτικής μέσα από διαδικασίες ορθολογικής διοίκησης και συστηματικής οργάνωσης. Κατ' ουσία, η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού συμπίπτει με την προσπάθεια των φορέων για τον περιορισμό της αβεβαιότητας του μέλλοντος σε σχέση με τη λειτουργία τους. Το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο λειτουργεί ως ένα καθοριστικό και βασικό εργαλείο που σκοπό του έχει να μειώσει τους κινδύνους που πιθανόν να προκύψουν για τον φορέα ή τον οργανισμό στο μέλλον, χρησιμοποιώντας στοιχεία που αναφέρονται στο παρελθόν.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι κάτι περισσότερο από μια καλή ενέργεια, είναι καλή πρακτική. Αν γίνει σωστά έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει τα σημερινά οράματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στην αυριανή πραγματικότητα. (Thomas P. DiNapoli, 2002)

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αλλά και από έρευνα στο διαδίκτυο προκύπτει ένας μεγάλος αριθμός καλών πρακτικών εφαρμογής της ανάλυσης SWOT στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, στο εξωτερικό.

Οι καλές πρακτικές εφαρμογής της ανάλυσης SWOT που επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν, διότι θεωρήθηκε ότι είναι αντιπροσωπευτικές και καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα που σχετίζεται με το αντικείμενο της έρευνας, είναι οι παρακάτω:

1. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού για τους οργανισμούς του δημοσίου, προτεινόμενη μέθοδος μέσω κυβερνητικών οδηγιών

Το γραφείο του Δημόσιου Ελεγκτή της διεύθυνσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Νέας Υόρκης (OFFICE OF THE NEW YORK STATE COMPTROLLER) έχει συντάξει και εκδώσει τον Αύγουστο του 2002 έναν οδηγό διαχείρισης του στρατηγικού σχεδιασμού στην τοπική αυτοδιοίκηση (LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT GUIDE - STRATEGIC PLANNING) θέλοντας να αναδείξει τη σημαντικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Σύμφωνα με τον οδηγό ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που βοηθά στην υλοποίηση των μελλοντικών κυβερνητικών σχεδίων και μια σημαντική βοήθεια στην τοπική αυτοδιοίκηση ώστε να συνειδητοποιήσει το μακροπρόθεσμο όραμα της με συστηματικό και σταδιακό τρόπο με σκοπό να υλοποιήσει τους στόχους της. Ο συγκεκριμένος πρακτικός οδηγός έχει σχεδιαστεί ειδικά για τους δημοτικούς υπαλλήλους και θα τους χρησιμεύσει ως οδικός χάρτης για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα στον οποίο εργάζονται. Το γραφείο του δημόσιου ελεγκτή της Νέας Υόρκης υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εργαλείο για τη διατήρηση της δημοσιονομικής υγείας ενός Δήμου και της συνολικής ευημερίας του.

Ένα από τα απαιτούμενα εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού που αναφέρονται στον οδηγό διαχείρισης για την τοπική αυτοδιοίκηση είναι η ανάλυση SWOT. Σύμφωνα με τον οδηγό η διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT σε έναν φορέα της τοπικής αυτοδιοίκησης στον οποίο θα εντοπιστούν και θα καταγραφούν οι εσωτερικοί παράγοντες (πλεονεκτήματα, αδυναμίες) και οι εξωτερικοί παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) θα βοηθήσει τον φορέα να εξετάσει την επιρροή αυτών των παραγόντων στις υπηρεσίες του και στο σύνολο του φορέα. Επίσης σύμφωνα με τον οδηγό μια ανάλυση SWOT μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την έκβαση των σχεδίων δράσης του οργανισμού και να δώσει το έναυσμα για παραγωγικό διάλογο.

Τέλος ο οδηγός θεωρεί ότι μέσω της ανάλυσης SWOT θα πρέπει να διερευνηθούν τυπικές και άτυπες συμπεριφορές και ενέργειες που επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό

των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT σε έναν οργανισμό, ο οδηγός προτείνει να πραγματοποιείται ο εντοπισμός και η καταγραφή των δυνατών παραγόντων που μπορούν να βοηθήσουν στην ολοκλήρωση του οράματος του οργανισμού και των αδυναμιών που εμποδίζουν στην επίτευξή του. Επίσης να εξετάζονται οι ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες έχουν θετική επίδραση στον οργανισμό και οι απειλές οι οποίες αποτελούνται από παράγοντες που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τα συγκεκριμένα στοιχεία που προκύπτουν και αναλύονται μέσω της ανάλυσης SWOT, είναι παράγοντες οι οποίοι έχουν σημαντική επίδραση στον στρατηγικό σχεδιασμό και όσοι περισσότεροι μπορούν να εντοπιστούν και να καταγραφούν τόσο πιο ολοκληρωμένο και επιτυχημένο θα είναι το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού.

Επίσης η χρήση της ανάλυσης SWOT προτείνεται ως καλή πρακτική στον οδηγό σχεδιασμού για το εργατικό δυναμικό που συνέταξε το τμήμα εργασιακών σχέσεων της Πολιτείας της Μινεσότα τον Μάιο του 2004 (State of Minnesota, Department of Employee Relations, Workforce Planning Guide). Ο οδηγός συντάχθηκε προκειμένου να βοηθήσει δημόσιους αλλά και ιδιωτικούς φορείς και οργανισμούς να εκπονήσουν σχέδια διαχείρισης του εργατικού τους δυναμικού, καθιστώντας σαφές με τον τρόπο αυτό, τη σπουδαιότητα τους για την εκπλήρωση της αποστολής, των στόχων και των σκοπών που έχουν τεθεί. Μέσω του οδηγού επιχειρείται να παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις και οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών ενώ προτείνονται και μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση των σχεδίων αυτών.

Ένα από τα κεντρικά μοντέλα που προτείνονται και το οποίο παρουσιάζεται με τον χαρακτηρισμό «γενικό» μοντέλο, χρησιμοποιεί την ανάλυση SWOT ως αποκλειστικό εργαλείο ανίχνευσης του περιβάλλοντος λειτουργίας των οργανισμών αλλά και συλλογής χρήσιμων πληροφοριών δίνοντας της έτσι, κεντρικό και κομβικό ρόλο στην όλη διαδικασία.

Μια άλλη περίπτωση οδηγού είναι από το τμήμα οργάνωσης και διοίκησης και τη διεύθυνση προσωπικού και εργασιακών σχέσεων της πολιτείας της Αλάσκα (State of Alaska, Department of Administration, Division of Personnel & Labor Relations) που επιμελήθηκαν και εκδώσαν έναν οδηγό προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού (Workforce Planning Publications Editor) για τους υπαλλήλους των φορέων του δημόσιου τομέα της πολιτείας της Αλάσκα, προτείνοντας ως εργαλεία την διεξαγωγή περιβαλλοντικής ανίχνευσης και τη χρήση

της ανάλυσης SWOT. Ο σκοπός αυτού του οδηγού είναι να παρέχει πληροφορίες σε βάθος σχετικά με τη διεξαγωγή της ανίχνευσης του περιβάλλοντος και την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT, με στόχο να αποτελέσει ένα εργαλείο προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον οδηγό για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων πρέπει να διεξαχθεί ανίχνευση του περιβάλλοντος ώστε να εντοπιστούν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το έργο και τη λειτουργία ενός οργανισμού. Η διαδικασία αυτή δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να προγραμματίσει με μεγαλύτερη επιτυχία τις μελλοντικές ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό.

Ο οδηγός παρουσιάζει πως θα πρέπει να εφαρμόζεται η ανάλυση SWOT σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα και προτείνει την εφαρμογή της ανάλυσης σε δείγμα από υπαλλήλους του οργανισμού, μέσω διαδικτυακής έρευνας (on line) ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e mail), όπου οι συμμετέχοντες υπάλληλοι του οργανισμού στην έρευνα θα πρέπει να είναι βέβαιοι ότι οι απαντήσεις τους θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους. Οι ερωτηθέντες με αυτόν τον τρόπο θα ενθαρρυνθούν ώστε να αποκαλύψουν με ειλικρίνεια τις ιδέες και τις απόψεις τους. Σημαντικό επίσης είναι, οι ερωτώμενοι να κατανοήσουν πλήρως το αντικείμενο της έρευνας "ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού" στον οποίο εργάζονται, ώστε οι απαντήσεις τους να είναι συγκεκριμένες και στοχευμένες.

Στη συνέχεια ο οργανισμός θα προσδιορίσει τα μέλη της ομάδας, κατά προτίμηση σε υψηλά επίπεδα διοίκησης, τα οποία θα συγκεντρώσουν τα δεδομένα της έρευνας, θα τα επανεξετάσουν και θα τα κατηγοριοποιήσουν. Το επόμενο βήμα είναι να τεθούν προτεραιότητες, ιδανικά τρεις ή τέσσερις κορυφαίες προτεραιότητες, όπου ο οργανισμός θα στρέψει την προσοχή του ώστε να προγραμματίσει το ανθρώπινο δυναμικό του για την υλοποίηση των στρατηγικών του σχεδίων. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού βοηθάει τον οργανισμό να ανακαλύψει τα προβλήματα που μπορεί να αγνοεί και να πάρει τις σωστές αποφάσεις για την αντιμετώπιση τους στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό του.

2. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο αξιολόγησης, επικαιροποίησης και αναθεώρησης του στρατηγικού σχεδιασμού

Η ανάλυση SWOT ανάλυση εφαρμόστηκε ως εργαλείο για την επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδίου της περιόδου 2003-2007 (Strategic Plan 2003-2007) του τμήματος κοινωνικών υπηρεσιών της Κομητείας Ουάσιγκτον του Μέρυλαντ των Ηνωμένων Πολιτειών (Washington Country Department of Social Services, 2005). Το συγκεκριμένο τμήμα έχοντας ως όραμα και κύρια αποστολή την εξυπηρέτηση και την προστασία των ευπαθών κοινωνικών ομάδων χρησιμοποίησε την SWOT ανάλυση στο μέσο της περιόδου αναφοράς, ώστε να αξιολογήσει, να προσαρμόσει και να βελτιστοποιήσει το στρατηγικό του σχέδιο.

Με την πρακτική αυτή επιχειρήθηκε να μεγιστοποιηθεί κατά το δυνατόν, η επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί κατά την σύνταξη του στρατηγικού σχεδίου και φυσικά να εκπληρωθεί η αποστολή του συγκεκριμένου οργανισμού, καθιστώντας την SWOT σημαντικότατο στοιχείο όχι μόνο κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού αλλά και της επικαιροποίησης του.

3. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο αποτύπωσης - αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης και σχεδιασμού για το μέλλον

Η ανάλυση SWOT εφαρμόστηκε ως εργαλείο για τον προσδιορισμό και την περιγραφή της κατάστασης που επικρατούσε το 2001 στον χώρο των επαγγελματιών της κοινωνικής εργασίας του Καναδά (A SWOT analysis of social work education in Canada). Για τη χρήση της, αξιοποιήθηκαν διαθέσιμα στοιχεία που ανακτήθηκαν από έρευνες στα πλαίσια της στρατηγικής ανάλυσης των ανθρώπινων πόρων του τομέα της κοινωνικής εργασίας αλλά και από μία άλλη σχετική SWOT ανάλυση που είχε διεξαχθεί το 1999. Επίσης αξιοποιήθηκαν στοιχεία από την απογραφή, από έρευνες τελειόφοιτων φοιτητών, από συνεντεύξεις εργαζομένων, από ωφελούμενους, ελεύθερους επαγγελματίες στον χώρο της κοινωνικής εργασίας και άλλους σχετιζόμενους με αυτή.

Από την έρευνα, που βασίστηκε καθαρά στη χρήση της SWOT ανάλυσης, προέκυψαν και διατυπώθηκαν σαφείς στρατηγικές κατευθύνσεις σχετικά με τα υφιστάμενα ζητήματα, τους σκοπούς καθώς και τις άμεσες δράσεις που θα έπρεπε να αναληφθούν ώστε η αναμόρφωση των επαγγελματιών του κοινωνικού τομέα να γίνει με τρόπο που να αφήνει υποσχέσεις για την εκπλήρωση της αποστολής τους.

Επίσης η ανάλυση SWOT χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο για να αποτυπώσει την εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας στα νησιά Φίτζι αλλά και για να παρέχει σημαντικές πληροφορίες κατά τη λήψη σοβαρών αποφάσεων που σχετίζονταν με τη μελλοντική εξέλιξη και ανάπτυξη του τουρισμού.

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε το 2000 από τον διδακτορικό φοιτητή Paresh Kumar Narayan του πανεπιστημίου Monash της Αυστραλίας, αμέσως μετά το στρατιωτικό πραξικόπημα που επηρέασε αρνητικά το εγχώριο τουριστικό προϊόν και έθεσε σε κίνδυνο την κατεύθυνση που είχε ακολουθήσει η χώρα δηλαδή της οικονομικής ανάπτυξης με βάση τον τουρισμό και ταυτόχρονα της σταδιακής απεξάρτησης της οικονομίας από την παραγωγή του ζαχαροκάλαμου. Η διατάραξη του Νόμου και της τάξης αλλά και οι μαζικές βίαιες διαδηλώσεις είχαν ως αποτέλεσμα την έκδοση ταξιδιωτικών οδηγιών από τις κυριότερες χώρες προέλευσης των τουριστών (Αυστραλία, Ν. Ζηλανδία, Ιαπωνία και ΗΠΑ) που συμβούλευαν τους υπηκόους τους να μην επισκεφτούν τα νησιά Φίτζι. Η ομαλοποίηση της κατάστασης μερικούς μήνες μετά και η άρση των ταξιδιωτικών οδηγιών βρήκε την κυβέρνηση των νησιών Φίτζι να προσπαθεί να βάλει πάλι τον τουρισμό της χώρας πίσω στον δρόμο της ομαλότητας και της ανάπτυξης.

Η SWOT ανάλυση που εφαρμόστηκε βασίστηκε μερικώς σε στοιχεία που συλλέχθηκαν από έρευνα πεδίου που έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίων και στην οποία συμμετείχαν εξήντα τουρίστες που παραθέρριζαν στην ιδιαίτερα αναπτυγμένη τουριστικά περιοχή Western Viti Levu, ενώ τα στοιχεία για το υπόλοιπο μέρος της ανάλυσης αντλήθηκαν από επίσημα κυβερνητικά έγγραφα. Η ανάλυση τελικά καταλήγει σε σημαντικές προτάσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού και κατ' επέκταση για τη συνολική ανάπτυξη της χώρας.

4. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο διερεύνησης του περιβάλλοντος και πρόβλεψης

Η SWOT ανάλυση εφαρμόστηκε το 2011, ως εργαλείο διερεύνησης και πρόβλεψης, σε μελέτη του LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE για την καινοτομία στην τοπική αυτοδιοίκηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης (Innovating out of Austerity in Local Government).

Ο όρος καινοτομία στην τοπική αυτοδιοίκηση αλλά και στις δημόσιες υπηρεσίες αναφέρεται σε νέες ιδέες και δράσεις που αφού επινοηθούν, μπορούν να υιοθετηθούν και να

εφαρμοστούν στην αναδιοργάνωση των δομών και τη βελτίωση της διοικητικής πρακτικής. Η αποτελεσματικότητα της καινοτομίας εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με τις ανάγκες των πολιτών, την πολιτική της Κεντρικής κυβέρνησης και τα συμφέροντα των διάφορων κοινωνικών ομάδων.

Η ανάλυση SWOT εφαρμόστηκε σε μία περίοδο δυσοίωνων προβλέψεων για τη Βρετανική οικονομία και πιέσεων για μείωση των εξόδων του κρατικού προϋπολογισμού μέχρι και 25%, με την τοπική αυτοδιοίκηση να δέχεται το μεγαλύτερο πλήγμα. Κατά την προσέγγιση του θέματος οριοθετήθηκαν με σαφήνεια τα δυνατά από τα αδύνατα σημεία που αφορούσαν την τρέχουσα κατάσταση, από τις ευκαιρίες και τις απειλές που αποτελούσαν μελλοντικές πιθανότητες ή προοπτικές. Ομοίως οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες αποτέλεσαν χαρακτηριστικά ή δυνατότητες που αποτιμήθηκαν θετικά ενώ οι αδυναμίες και οι απειλές αρνητικά.

Από την ανάλυση SWOT προέκυψε μια σειρά σημαντικών συμπερασμάτων που σκιαγραφούν την επίδραση της οικονομικής κρίσης στο τρόπο σκέψης και εφαρμογής των διαφόρων πρακτικών στην τοπική αυτοδιοίκηση αλλά και προδιαγράφουν το είδος των καινοτομιών που θα κυριαρχήσουν την επόμενη πενταετία. Προκύπτουν επίσης διαπιστώσεις και προβλέψεις για τη στάση που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης προκειμένου να συνεχίσουν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε μια περίοδο περικοπών και συνθηκών λιτότητας. Τέλος μετά από την επεξεργασία των δεδομένων, διατυπώνονται ρεαλιστικές προτάσεις που μπορούν εφαρμοστούν ώστε η κρίση να μετατραπεί σε ευκαιρία.

5. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο αξιολόγησης της κυβερνητικής πολιτικής

Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο αξιολόγησης της πρακτικής της εκτίμησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που υιοθετήθηκε από τον Τοπικό Οργανισμό Εκτίμησης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων στην περιοχή MADHYA PRADESH της Ινδίας. Η παραπάνω πρακτική εισήχθη το 1994 από την κυβέρνηση της Ινδίας και αποτέλεσε ένα από τα πιο σημαντικά βήματα που έγιναν στην χώρα σε επίπεδο νομοθεσίας και στρατηγικής για την προστασία του ήδη εύθραυστου περιβάλλοντος της. Το 2006 η αρχική πρακτική αναθεωρήθηκε και βελτιώθηκε από το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Δασών της χώρας σε μια προσπάθεια να την καταστήσει πιο σύγχρονη, αξιόπιστη αλλά και αποτελεσματική. Για

την εφαρμογή της σε τοπικό επίπεδο και για έργα και δραστηριότητες μικρότερης κλίμακας, δημιουργήθηκαν Τοπικοί Οργανισμοί Εκτίμησης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων με αυτόν της περιοχής MADHYA PRADESH να μελετάται και να αξιολογείται μετά από τέσσερα χρόνια λειτουργίας του στην περιβαλλοντική αδειοδότηση έργων και επιχειρηματικών σχεδίων.

Σκοπός της ανάλυσης ήταν να διερευνήσει πως θα λειτουργήσει το υφιστάμενο σύστημα περιβαλλοντικών αδειοδοτήσεων στην περίπτωση που η απότομη αύξηση ανθρώπινων δραστηριοτήτων αρνητικών για το περιβάλλον αποτελέσουν απειλή. Η χρήση της SWOT ανάλυσης στην αξιολόγηση αυτή οδήγησε σε σημαντικά συμπεράσματα, διαπιστώσεις αλλά και προτάσεις προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και υπηρεσίες ώστε η διαδικασία της περιβαλλοντικής έγκρισης των έργων και ανθρώπινων δραστηριοτήτων να καταστεί πιο αποτελεσματική.

6. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο συμμετοχικής αξιολόγησης για τη βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συμμετοχικής αξιολόγησης στην διαδικασία αναδιοργάνωσης και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρονται στα πλαίσια του προγράμματος παιδιατρικής αποκατάστασης στο Κεμπέκ του Καναδά.

Συγκεκριμένα τριάντα έξι (36) εργαζόμενοι του προγράμματος παιδιατρικής αποκατάστασης συμπλήρωσαν έναν πίνακα SWOT με τα επιχειρήματά τους σχετικά με τις δυνατότητες και αδυναμίες της υπηρεσίας καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές και ανέφεραν τις απόψεις τους σχετικά με αυτά που λειτουργούν αποτελεσματικά ή όχι στο υπάρχον μοντέλο. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν από την αρμόδια επιτροπή σχεδιασμού για περίοδο άνω των 12 μηνών προκειμένου να τη βοηθήσουν να αναπτύξει ένα νέο μοντέλο παροχής υπηρεσιών. Επιπρόσθετα τα μέλη της επιτροπής κοινοποίησαν τις απόψεις τους σχετικά με τη χρηστικότητα της μεθόδου.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT βοήθησαν την επιτροπή να επαναπροσδιορίσει τους στόχους του προγράμματος και να λάβει αποφάσεις ώστε να βελτιωθεί ο συντονισμός των εμπλεκόμενων στην παροχή της σχετικής υπηρεσίας. Από τη βελτιωμένη λειτουργία της υπηρεσίας μετά την αναδιοργάνωση της, εξήχθη το συμπέρασμα ότι η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα αξιόλογο εργαλείο αξιολόγησης που μπορεί να αφυπνίσει

τη συνείδηση των εμπλεκομένων και να προωθήσει την ενεργή συμμετοχή τους στη δημιουργία ενός νέου - καλύτερου μοντέλου παιδιατρικής αποκατάστασης.

7. Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο στον επιχειρηματικό σχεδιασμό

Η τοπική κυβέρνηση του QUEENSLAND της Αυστραλίας, στην ιστοσελίδα της για επιχειρήσεις και βιομηχανία, προτείνει τη χρήση της ανάλυσης SWOT ως εργαλείο επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η αναλυτική και εκτενής παρουσίαση της μεθόδου τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, προσδίδει έμφαση στη σημασία και αξία της. Συγκεκριμένα αναφέρεται ως χρήσιμο εργαλείο στη διαδικασία του καταγιγισμού ιδεών και του επιχειρηματικού σχεδιασμού που αποκτά αξία όταν πριν την εφαρμογή του έχει καθοριστεί συγκεκριμένος σκοπός ή ερώτημα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως, για να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας, την υιοθέτηση μιας νέας τάσης, την αντιμετώπιση αλλαγών στην δράση των ανταγωνιστών και την εκμετάλλευση μιας νέας επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Με την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT σε μία επιχείρηση, μπορούν να εντοπιστούν τόσο τα δυνατά σημεία της που αποτελούν παράγοντες που της δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα πάνω στο οποίο μπορεί να στηριχθεί για να αναπτυχθεί, όσο και τα αδύνατα σημεία της, προκειμένου αυτά να ελαχιστοποιηθούν πριν γίνουν ιδιαίτερα κρίσιμα. Επίσης μπορούν να εντοπιστούν οι ευκαιρίες τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί για να γίνει πιο επικερδής καθώς και οι απειλές μαζί με τους τρόπους αντίδρασης της επιχείρησης σε αυτές. Μπορούν έτσι να αντιμετωπιστούν επιμέρους θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό, την κουλτούρα και την εικόνα της επιχείρησης, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την οργανωτική της δομή, τη διαφήμιση, τη χρηματοδότηση και την επιχειρησιακή επάρκειά της.

Στη συνέχεια αναλύονται τα οφέλη και οι περιορισμοί της μεθόδου, διατυπώνονται υποδείξεις και παρουσιάζονται τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εφαρμογή της. Τέλος δίνεται ένα παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης SWOT σε μία επιχείρηση που θέλει να αποφασίσει εάν θα προσθέσει ένα νέο προϊόν στην γκάμα της. Η ανάλυση SWOT δεν καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση αλλά μόνο τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα παραγωγής του νέου προϊόντος, ενώ για να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα γίνονται συγκεκριμένες δηλώσεις σε κάθε κατηγορία. Παράδειγμα,

αντί να περιλάβει στη λίστα με τις απειλές τους ανταγωνιστές, περιλαμβάνει σε αυτή, συγκεκριμένες λεπτομέρειες για τον τρόπο που οι ανταγωνιστές αποτελούν απειλή.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές αναφορές καλών πρακτικών εφαρμογής της ανάλυσης SWOT στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό των κεντρικών και τοπικών κυβερνήσεων, οργανισμών και φορέων του δημοσίου, επιχειρήσεων όλων των μεγεθών καθώς και ερευνητών Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων σε όλες τις ηπείρους του πλανήτη. Κάποιες από αυτές επιλέχθηκαν και παρουσιάστηκαν παραπάνω διότι θεωρήθηκε ότι είναι αντιπροσωπευτικές και καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα που σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας. Από την παραπάνω παρουσίαση, προκύπτει ότι η ανάλυση SWOT αν και πέρασαν περίπου 60 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, η χρήση της είναι ευρεία και αποτελεί μια απλή και δημοφιλή τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού μιας πολιτικής που περιλαμβάνουν ανάλυση, σχεδιασμό, εκ των προτέρων (ex ante) αξιολόγηση, διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρακολούθηση και επικαιροποίηση τόσο από τον Δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης είναι πολύ σημαντικό ότι η ανάλυση SWOT προτείνεται από κυβερνητικούς οδηγούς ως απαιτούμενο εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού οργανισμών και φορέων του δημοσίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διερεύνηση πρωτογενών δεδομένων από κοινωνικό πείραμα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των παραδόσεων του μεταπτυχιακού

3.1 Περιγραφή του κοινωνικού πειράματος - παραδοχές

Στα πλαίσια των παραδόσεων του μεταπτυχιακού μαθήματος «Ανάπτυξη και Παρακολούθηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων», οι μεταπτυχιακοί φοιτητές των τμημάτων Κομοτηνής και Θεσσαλονίκης πραγματοποίησαν ένα πείραμα στα πλαίσια του οποίου εφάρμοσαν την μέθοδο SWOT σε δυο αντικείμενα - θεματικούς τομείς που αφορούσαν τον Δήμο εργασίας τους.

Συγκεκριμένα οι διδάσκοντες του μαθήματος εφοδίασαν τους μεταπτυχιακούς φοιτητές με ένα πρότυπο αρχείο excel που περιείχε τα δυο αντικείμενα - θεματικούς τομείς, με το πρώτο να αφορά την προσπάθεια του Δήμου να αναπτύξει την Τοπική Οικονομία και Απασχόληση και το δεύτερο την προσπάθεια του Δήμου να βελτιώσει την Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία του. Στόχος του πειράματος στο οποίο εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT ήταν η διερεύνηση και η καταγραφή των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών του οργανισμού σε συνδυασμό με την διερεύνηση και την καταγραφή των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος από τους φοιτητές και στη συνέχεια η αναδιάταξη - κατηγοριοποίηση των παραγόντων από κάποιον άλλο/η συνάδελφο φοιτητή.

Το κοινωνικό πείραμα που διεξήχθη περιελάμβανε τρία στάδια:

Στο πρώτο στάδιο του πειράματος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες φοιτητές που στο συγκεκριμένο στάδιο του πειράματος ονομάστηκαν "**Συντάκτες**", να αποστείλουν εντός 45 λεπτών συμπληρωμένο το πρότυπο αρχείο στο οποίο είχαν αναγράψει ανά κατηγορία από τρεις έως πέντε δυνατότητες και αδυναμίες του Δήμου και από τρεις έως πέντε ευκαιρίες και απειλές που πρέπει να λάβει υπόψη του ο Δήμος στους ανωτέρω δύο θεματικούς τομείς.

Στο δεύτερο στάδιο, ζητήθηκε από τους "**Συντάκτες**" να αποστείλουν τα επιχειρήματα τους από 12 έως 20 καταχωρημένα ως μια ενιαία λίστα σε πρότυπο αρχείο excel που τους δόθηκε από τους διδάσκοντες, χωρίς όμως να φαίνεται πως τα είχαν κατηγοριοποιήσει (δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) στο προηγούμενο στάδιο του πειράματος.

Στο τρίτο στάδιο, οι διδάσκοντες ανακατένειμαν και απέστειλαν τυχαία πίσω στους φοιτητές τα εν λόγω αρχεία, με αποτέλεσμα ο καθένας και η κάθε μια από τους "Συντάκτες" να λάβει την λίστα των επιχειρημάτων από κάποιον/α άλλο/η. Σε αυτό το στάδιο του πειράματος, τους ζητήθηκε να κατηγοριοποιήσουν πάλι τα επιχειρήματα του άγνωστου συναδέλφου τους, σε δυνατότητες - αδυναμίες, ευκαιρίες - απειλές και να αποστείλουν το σχετικό αρχείο στους διδάσκοντες. Σε αυτό το στάδιο του πειράματος οι συμμετέχοντες φοιτητές ονομάστηκαν "**Αναδιατάκτες**".

Για τις ανάγκες της επεξεργασίας του πειράματος, η θεματική ενότητα: «Ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης του Δήμου» στην εφαρμογή της μεθόδου SWOT χαρακτηρίστηκε ως "Γενικό" θέμα λόγω της ευρύτητας του αντικειμένου και της γενικότητας του στόχου για τον οποίο χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση SWOT, ενώ η θεματική ενότητα: «Βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας του Δήμου» χαρακτηρίστηκε ως "Ειδικό" θέμα στην εφαρμογή της SWOT λόγω του περιορισμένου αντικειμένου και του συγκεκριμένου στόχου κατά την χρήση της ανάλυσης SWOT.

Επιπλέον αντλήθηκαν στοιχεία για τον "Συντάκτη" και τον "Αναδιατάκτη" σχετικά με:

- ✓ Τον συνδυασμό φύλλου (ΑΑ αν είναι και οι δυο άντρες, ΘΘ αν είναι και οι δυο γυναίκες, ΑΘ αν είναι διαφορετικού φύλλου).

Στην συνέχεια της επεξεργασίας των πρωτογενών δεδομένων του πειράματος πραγματοποιήθηκε η διερεύνηση του πλήθους των διαφοροποιήσεων ανά θεματική ενότητα μεταξύ του "Συντάκτη" και του "Αναδιατάκτη".

Οι διαφοροποιήσεις εντάχθηκαν σε τρεις κατηγορίες και ορίστηκαν ως εξής:

1. Διαφοροποιήσεις "**Περιβάλλοντος**" είναι οι διαφοροποιήσεις όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται από τον "Αναδιατάκτη" ως ευκαιρίες και οι αδυναμίες ως απειλές και αντίστροφα. Έχουμε δηλαδή διαφοροποιήσεις μεταξύ των παραγόντων του εσωτερικού (δυνατότητες - αδυναμίες) και εξωτερικού (ευκαιρίες - απειλές) περιβάλλοντος.
2. Διαφοροποιήσεις "**Προσήμου**" είναι οι διαφοροποιήσεις όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται από τον "Αναδιατάκτη" ως αδυναμίες, οι ευκαιρίες ως απειλές και αντίστροφα. Πρόκειται δηλαδή για διαφοροποιήσεις όπου τα πλεονεκτήματα -

θετικοί παράγοντες (+) (δυνατότητες και ευκαιρίες) έχουν κατηγοριοποιηθεί ως μειονεκτήματα - αρνητικοί παράγοντες (-) (αδυναμίες και απειλές).

3. Διαφοροποιήσεις που περιλαμβάνουν και τις δυο προηγούμενες κατηγορίες δηλαδή "Περιβάλλοντος" και "Προσήμου" και έχουν χαρακτηριστεί ως **"Και τα δυο"** και είναι διαφοροποιήσεις όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται από τον "Αναδιατάκτη" ως απειλές, οι αδυναμίες ως ευκαιρίες και αντίστροφα.

Για τη στάθμιση των διαφοροποιήσεων μεταξύ των συντακτών και των αναδιατακτών, στην πρώτη κατηγορία διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος" δόθηκε η βαρύτητα 1, στην δεύτερη κατηγορία "Προσήμου" δόθηκε η βαρύτητα 2 και στην τρίτη κατηγορία διαφοροποιήσεων "Και τα δυο" δόθηκε η βαρύτητα 3, ανάλογα με το πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί να προκύψει η εν λόγω διαφοροποίηση αλλά και τον βαθμό σύγχυσης που παρουσιάζει μεταξύ του συντάκτη και του αναδιατάκτη.

Σχετικά με τα σύνολα των διαφοροποιήσεων έχουν υπολογιστεί: Το σύνολο των "απλών" διαφοροποιήσεων, που προκύπτει από το άθροισμα του πλήθους των διαφοροποιήσεων (περιβάλλοντος, προσήμου, και τα δυο) και το σύνολο των "σταθμισμένων" διαφοροποιήσεων, που προκύπτει από το άθροισμα του πλήθους των διαφοροποιήσεων πολλαπλασιάζοντας το πλήθος της κάθε κατηγορία διαφοροποίησης με τον αντίστοιχο βαθμό βαρύτητας, δηλαδή με 1,2 ή 3.

3.2 Επεξεργασία των δεδομένων του πειράματος

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται η επεξεργασία των δεδομένων του συγκεκριμένου κοινωνικού πειράματος που πραγματοποιήθηκε από τους μεταπτυχιακούς φοιτητές.

Τα στοιχεία που έτυχαν επεξεργασίας και παρουσιάζονται στο κεφάλαιο αυτό αφορούν δεκατέσσερις (14) περιπτώσεις εφαρμογής της ανάλυσης SWOT από τους συντάκτες φοιτητές στην θεματική ενότητα "Γενικό" (Ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης του Δήμου) και στη συνέχεια την κατηγοριοποίηση τους από τους αναδιατάκτες, όσον αφορά το τμήμα της Κομοτηνής και είκοσι (20) περιπτώσεις από το τμήμα της Θεσσαλονίκης. Επίσης επεξεργάστηκαν δεκαπέντε (15) περιπτώσεις από το τμήμα της Κομοτηνής και δεκαοχτώ (18) περιπτώσεις από το τμήμα της Θεσσαλονίκης στη

θεματική ενότητα "Ειδικό" (Βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας του Δήμου), όπως παρουσιάζονται συγκεντρωτικά σε πίνακα παρακάτω.

Πίνακας 3.2.1: Πλήθος περιπτώσεων σύνταξης και αναδιάταξης ανά θέμα SWOT και τμήμα

Θέμα SWOT	Τμήμα Κομοτηνής	Τμήμα Θεσσαλονίκης	Σύνολα
Γενικό	14	20	34
Ειδικό	15	18	33
Σύνολα	29	38	67

Τα δεδομένα που επεξεργάζονται στην συνέχεια αφορούν **συνολικά 67 περιπτώσεις** εφαρμογής της ανάλυσης SWOT στις δυο θεματικές ενότητες και την εκ νέου κατηγοριοποίηση τους από τους αναδιατάκτες.

Πίνακας 3.2.2: Πλήθος διαφοροποιήσεων ανά κατηγορία και θέμα SWOT του τμήματος της Κομοτηνής

Τμήμα Κομοτηνής			
	Κατηγορία διαφοροποιήσεων (πλήθος)		
Θέμα SWOT	Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δυο
Γενικό	39	5	4
Ειδικό	47	5	5
Σύνολα	86	10	9

Πίνακας 3.2.3: Πλήθος διαφοροποιήσεων ανά κατηγορία και θέμα SWOT του τμήματος της Θεσσαλονίκης

Τμήμα Θεσσαλονίκης			
	Κατηγορία διαφοροποιήσεων (πλήθος)		
Θέμα SWOT	Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δυο
Γενικό	62	7	3
Ειδικό	32	3	2
Σύνολα	94	10	5

Από τους ανωτέρω συγκεντρωτικούς πίνακες του πλήθους των διαφοροποιήσεων για τις 67 περιπτώσεις προκύπτει ότι:

- και στα δυο τμήματα το μεγαλύτερο πλήθος διαφοροποιήσεων αφορούν την κατηγορία "Περιβάλλοντος" δηλαδή τους παράγοντες μεταξύ του εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνατότητες, αδυναμίες) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες, απειλές)
- στο τμήμα της Θεσσαλονίκης το πλήθος των διαφοροποιήσεων στο "Γενικό" θέμα της ανάλυσης SWOT είναι σχεδόν διπλάσιο σε όλες τις κατηγορίες διαφοροποιήσεων σε σχέση με την ανάλυση στο "Ειδικό" θέμα, δηλαδή εξήντα δύο (62), επτά (7), τρεις (3) και τριάντα δύο (32), τρεις (3), δύο (2) αντίστοιχα
- στο τμήμα της Κομοτηνής το πλήθος των διαφοροποιήσεων μεταξύ των θεμάτων (Γενικό και Ειδικό) της ανάλυσης SWOT δεν παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις.

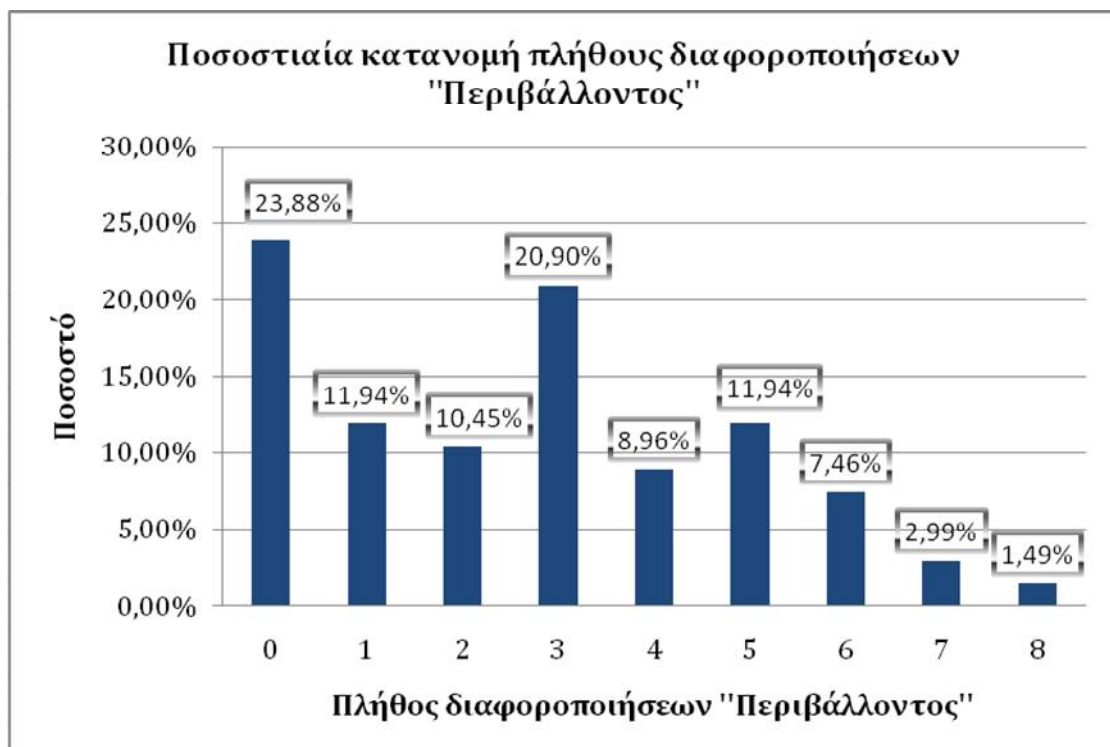
Σημειώνεται ότι οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του τμήματος της Θεσσαλονίκης ήταν αρκετά διευκρινιστικοί και λεπτομερείς στην καταγραφή των επιχειρημάτων τους ενώ αυτοί του τμήματος της Κομοτηνής ήταν στις περισσότερες περιπτώσεις καταγραφής των επιχειρημάτων τους γενικόλογοι και μονολεκτικοί.

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή του πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος" για τις 67 περιπτώσεις σύνταξης και αναδιάταξης της ανάλυσης SWOT και τα αντίστοιχα ποσοστά.

Πίνακας 3.2.4: Κατανομή πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος"

Πλήθος διαφοροποιήσεων	Συχνότητα	Ποσοστό
0	16	23,88%
1	8	11,94%
2	7	10,45%
3	14	20,90%
4	6	8,96%
5	8	11,94%
6	5	7,46%
7	2	2,99%
8	1	1,49%
Σύνολο	67	100,00%

Διάγραμμα 3.2.1: Ποσοστιαία κατανομή πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος"



Από το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 23,88% αφορά μηδενικό πλήθος διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος", ακολούθως πλήθος τριών διαφοροποιήσεων με ποσοστό 20,90% και στη συνέχεια το πλήθος των πέντε και μίας διαφοροποιήσεων με ποσοστό 11,94%, το πλήθος των δυο διαφοροποιήσεων με ποσοστό 10,45% και το πλήθος των τεσσάρων, έξι, επτά και οχτώ διαφοροποιήσεων με ποσοστό μικρότερο από 10%.

Ο πίνακας και το διάγραμμα που ακολουθούν παρουσιάζουν την κατανομή του συνόλου των διαφοροποιήσεων "Απλό", δηλαδή το άθροισμα των διαφοροποιήσεων (περιβάλλοντος, προσήμου, και τα δυο) και τα αντίστοιχα ποσοστά στις 67 περιπτώσεις σύνταξης και αναδιάταξης της ανάλυσης SWOT.

Πίνακας 3.2.5: Κατανομή συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό"

Πλήθος συνόλων διαφοροποιήσεων	Συχνότητα	Ποσοστό
0	14	20,90%
1	6	8,96%
2	8	11,94%
3	11	16,42%
4	7	10,45%
5	8	11,94%
6	6	8,96%
7	2	2,99%
8	4	5,97%
9	1	1,49%
Σύνολο	67	100,00%

Διάγραμμα: 3.2.2: Ποσοστιαία κατανομή συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό"



Από το διάγραμμα της ποσοστιαίας κατανομής των συνόλων του πλήθους των αθροισμάτων των διαφοροποιήσεων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 20,90% αφορούν μηδενικό άθροισμα διαφοροποιήσεων, το 16,42% το άθροισμα τριών διαφοροποιήσεων και ακολουθούν με ποσοστό 11,94% το άθροισμα των δυο και πέντε διαφοροποιήσεων, με ποσοστό 10,45% το άθροισμα των τεσσάρων διαφοροποιήσεων ενώ το άθροισμα των έξι, επτά, οχτώ και εννέα διαφοροποιήσεων έχουν ποσοστό μικρότερο από 10,0%.

Στη συνέχεια της επεξεργασίας των δεδομένων του πειράματος υπολογίστηκαν οι σχετικές διαφοροποιήσεις οι οποίες προέκυψαν από την διαίρεση του πλήθους των διαφοροποιήσεων της κάθε περίπτωσης με το σύνολο του πλήθους των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών που συνέταξαν οι φοιτητές στο πρώτο στάδιο του πειράματος. Επίσης υπολογίστηκαν ο μέσος όρος του πλήθους των σχετικών διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος" και ο μέσος όρος των σχετικών συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό" και "Σταθμισμένο".

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν εξετάζεται ο μέσος όρος των σχετικών διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος" και ο μέσος όρος των συνόλων

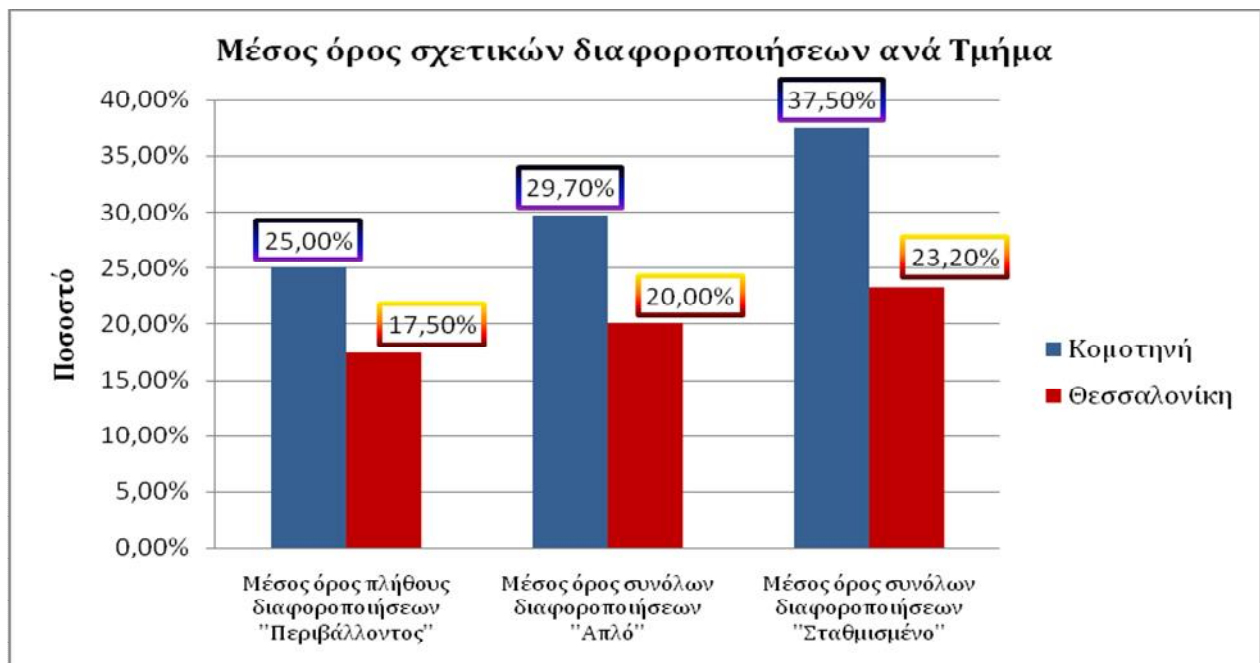
διαφοροποιήσεων "Απλό" και "Σταθμισμένο" σε σχέση με το τμήμα από το οποίο προέρχονται (Κομοτηνή - Θεσσαλονίκη), το θέμα SWOT που αναλύθηκε (Γενικό - Ειδικό) όπως επίσης και τα χαρακτηριστικά μεταξύ των συντακτών και αναδιατακτών, όπως ο συνδυασμός φύλου (γυναίκα - γυναίκα, άντρας - άντρας, άντρας - γυναίκα).

Συγκεκριμένα στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των σχετικών διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος", "Απλό" και "Σταθμισμένο" ανά τμήμα.

Πίνακας 3.2.6: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά τμήμα

	Μέσος όρος πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος"	Μέσος όρος συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό"	Μέσος όρος συνόλων διαφοροποιήσεων "Σταθμισμένο"
Κομοτηνή	25,00%	29,70%	37,50%
Θεσσαλονίκη	17,50%	20,00%	23,20%

Διάγραμμα: 3.2.3: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά τμήμα



Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι μεταξύ των τμημάτων Κομοτηνής και Θεσσαλονίκης, στα οποία εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT, τα μεγαλύτερα ποσοστά στον

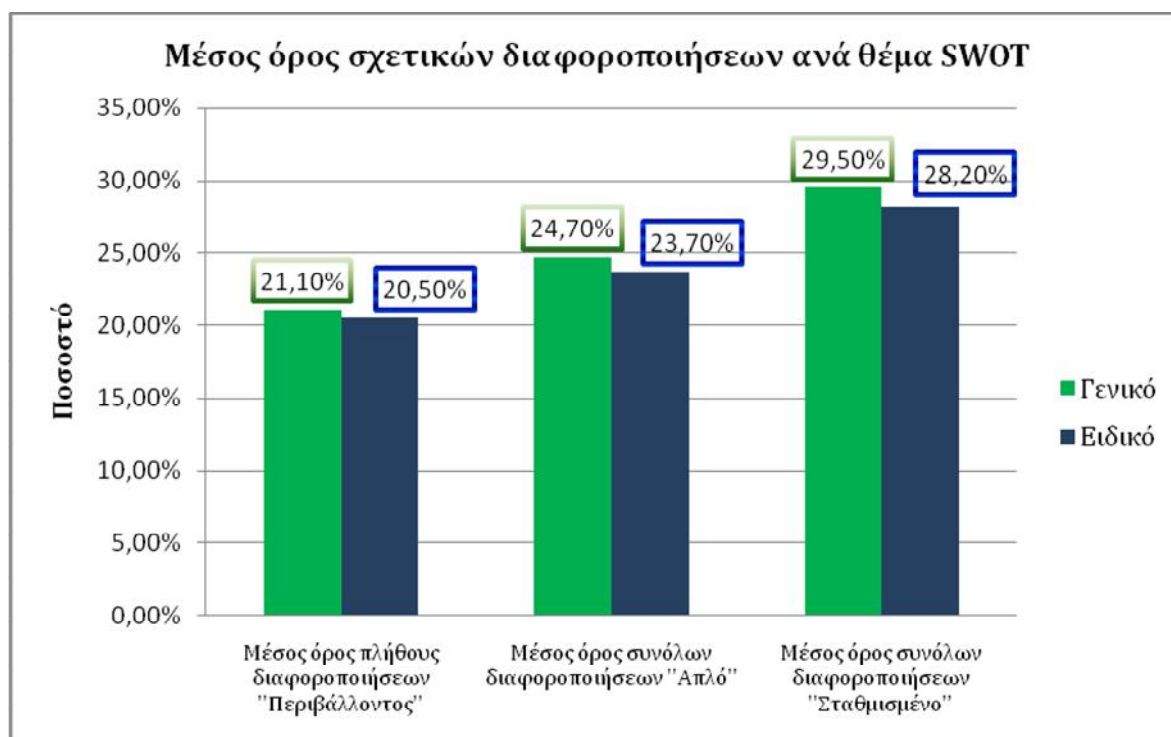
μέσο όρο των σχετικών διαφοροποιήσεων και στις τρεις περιπτώσεις διαφοροποιήσεων (περιβάλλοντος, απλό, σταθμισμένο) εμφανίζονται στο τμήμα της Κομοτηνής.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των σχετικών διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος", "Απλό" και "Σταθμισμένο" ανά θέμα SWOT.

Πίνακας 3.2.7: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά θέμα SWOT

	Μέσος όρος πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος"	Μέσος όρος συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό"	Μέσος όρος συνόλων διαφοροποιήσεων "Σταθμισμένο"
Γενικό	21,10%	24,70%	29,50%
Ειδικό	20,50%	23,70%	28,20%

Διάγραμμα: 3.2.4: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά θέμα SWOT



Από το διάγραμμα των μέσων όρων των διαφοροποιήσεων ανά θέμα SWOT "Γενικό" και "Ειδικό" στα οποία εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT, προκύπτει ότι στο "Γενικό" θέμα

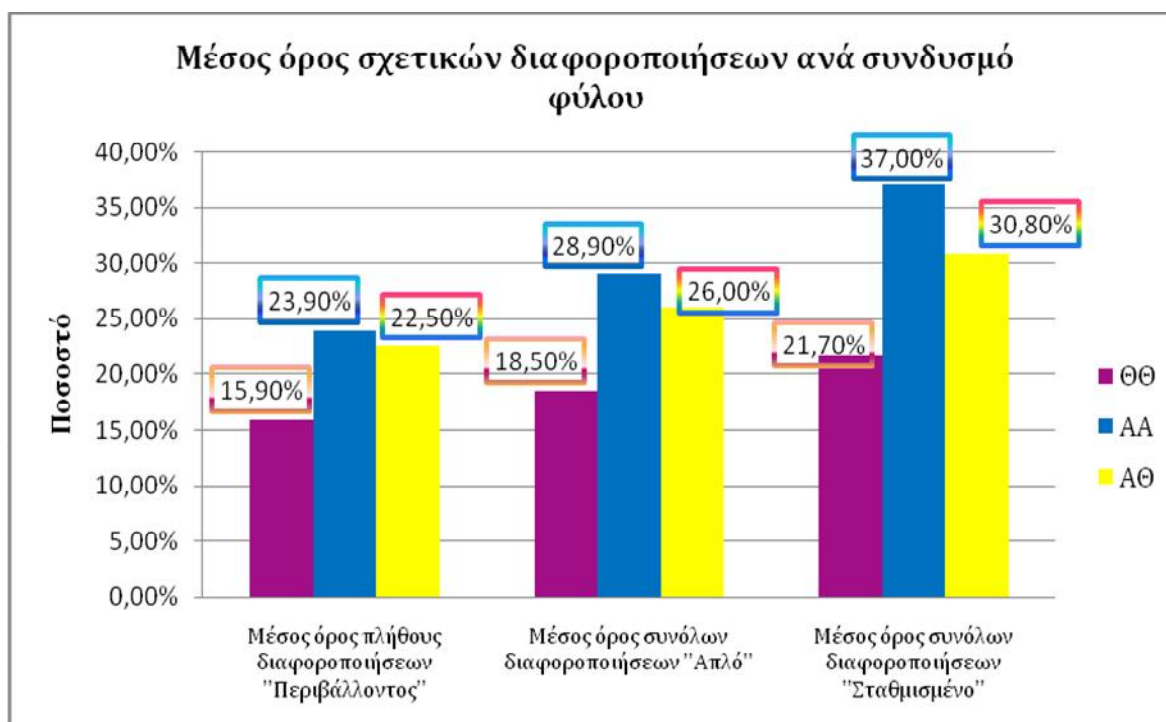
υπάρχουν ελαφρώς μεγαλύτερα ποσοστά στον μέσο όρο των σχετικών διαφοροποιήσεων και στις τρεις περιπτώσεις διαφοροποιήσεων (περιβάλλοντος, απλό, σταθμισμένο).

Στη συνέχεια εξετάζονται τα χαρακτηριστικά μεταξύ του συντάκτη και του αναδιατάκτη και συγκεκριμένα παρακάτω παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των σχετικών διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος", "Απλό" και "Σταθμισμένο" ανά συνδυασμό φύλου.

Πίνακας 3.2.8: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά συνδυασμό φύλου

	Μέσος όρος πλήθους διαφοροποιήσεων "Περιβάλλοντος"	Μέσος όρος συνόλων διαφοροποιήσεων "Απλό"	Μέσος όρος συνόλων διαφοροποιήσεων "Σταθμισμένο"
ΘΘ	15,90%	18,50%	21,70%
ΑΑ	23,90%	28,90%	37,00%
ΑΘ	22,50%	26,00%	30,80%

Διάγραμμα 3.2.5: Μέσος όρος σχετικών διαφοροποιήσεων ανά συνδυασμό φύλου



Από το διάγραμμα των μέσων όρων των διαφοροποιήσεων ανά συνδυασμό φύλου μεταξύ των συντακτών και των αναδιατακτών οι οποίοι εφάρμοσαν την ανάλυση SWOT, προκύπτει ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά στον μέσο όρο των σχετικών διαφοροποιήσεων και

στις τρεις περιπτώσεις των σχετικών διαφοροποιήσεων (περιβάλλοντος, απλό, σταθμισμένο) εμφανίζονται μεταξύ του συνδυασμού άντρα - άντρα (ΑΑ) με ποσοστά 23,90%, 28,90% και 37% αντίστοιχα, στην συνέχεια στον συνδυασμό άντρα - γυναίκα (ΑΘ) με ποσοστά 22,50%, 26,00% και 30,80% αντίστοιχα και το μικρότερο ποσοστό στον συνδυασμό γυναίκα - γυναίκα (ΘΘ) με ποσοστά 15,90%, 18,50% και 21,70% αντίστοιχα στις τρεις περιπτώσεις διαφοροποιήσεων.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω προκύπτει ότι:

1. Το μεγαλύτερο πλήθος των διαφοροποιήσεων κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT και από τα δυο τμήματα, στους δυο θεματικούς τομείς εμφανίζεται μεταξύ των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, πρόκειται δηλαδή για διαφοροποιήσεις όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται ως ευκαιρίες και οι αδυναμίες ως απειλές και αντίστροφα. Η σύγκριση που παρουσιάζεται μεταξύ των συντακτών και αναδιατακτών οφείλεται στο ότι πολλά επιχειρήματα είναι γενικόλογα και αδιευκρίνιστα σε ποιόν αναφέρονται, στον ίδιο τον φορέα, στην κεντρική κυβέρνηση ή σε ιδιώτες και έτσι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

2. Στο τμήμα της Θεσσαλονίκης, το μεγαλύτερο πλήθος των διαφοροποιήσεων παρουσιάζεται στην ανάλυση της θεματικής ενότητας (Γενικό) "Ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης του Δήμου" και είναι σχεδόν διπλάσιο από το πλήθος των διαφοροποιήσεων στην ανάλυση της θεματικής ανάλυσης (Ειδικό) "Βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας του Δήμου", λόγω της ευρύτητας του αντικειμένου και της γενικότητας του στόχου για τον οποίο εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT.

Επίσης μεταξύ των μέσων όρων των διαφοροποιήσεων ανά θέμα SWOT, Γενικό και Ειδικό εμφανίζονται μεγαλύτερα ποσοστά στο μέσο όρο των σχετικών διαφοροποιήσεων στο Γενικό θέμα, το οποίο και ήταν αναμενόμενο λόγω τόσο της γενικότητας του αντικειμένου και του στόχου για τον οποίο εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT όσο και της μη ειδίκευσης, καλής γνώσης του αντικειμένου αυτών που εφάρμοσαν την ανάλυση σε σχέση με το Ειδικό θέμα που τους αφορά άμεσα και είναι στοιχείο της καθημερινής εργασίας τους.

3. Στο τμήμα της Κομοτηνής εμφανίζεται μεγαλύτερο πλήθος διαφοροποιήσεων και παρουσιάζεται μεγαλύτερη σύγκριση λόγω του ότι οι συμμετέχοντες φοιτητές, στην εφαρμογή της ανάλυσης SWOT και της καταγραφής των επιχειρημάτων τους, ήταν στις περισσότερες

περιπτώσεις γενικόλογι και μονολεκτικοί σε αντίθεση με τους φοιτητές της Θεσσαλονίκης οι οποίοι ήταν αρκετά λεπτομερείς.

4. Από την κατανομή του πλήθους των διαφοροποιήσεων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, πάνω από 20%, αφορά σε μηδενικές διαφοροποιήσεις και σε ποσοστό πάνω από 60% σε αριθμό διαφοροποιήσεων από 0 μέχρι 3, δηλαδή πρόκειται για μικρό αριθμό διαφοροποιήσεων.

5. Μεταξύ των τμημάτων Κομοτηνής και Θεσσαλονίκης τα μεγαλύτερα ποσοστά στον μέσο όρο των σχετικών διαφοροποιήσεων και στις τρεις περιπτώσεις διαφοροποιήσεων (περιβάλλοντος, απλό, σταθμισμένο) εμφανίζονται στο τμήμα της Κομοτηνής. Οι φοιτητές - εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση στο τμήμα της Κομοτηνής, οι οποίοι εφάρμοσαν την ανάλυση SWOT, προέρχονται από περιοχές - Δήμους με διαφορετικά γεωγραφικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά όπως αστικοί, ορεινοί, παραθαλάσσιοι, αγροτικοί, μειονοτικοί ή μη σε σχέση με τους φοιτητές του τμήματος της Θεσσαλονίκης οι οποίοι προέρχονται από αστικούς Δήμους.

6. Σχετικά με τα χαρακτηριστικά μεταξύ του συντάκτη και του αναδιατάκτη και συγκεκριμένα ανά συνδυασμό φύλου προκύπτει ότι τα μικρότερα ποσοστά στον μέσο όρο των σχετικών διαφοροποιήσεων και στις τρεις κατηγορίες εμφανίζονται μεταξύ του συνδυασμού γυναίκα με γυναίκα ενώ τα μεγαλύτερα ποσοστά μεταξύ του συνδυασμού άντρα με άντρα. Επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει η περαιτέρω μελέτη και διερεύνηση κοινωνικών και ανθρωπολογικών χαρακτηριστικών όπως η διαφορά ηλικίας και το επιστημονικό πεδίο των συντακτών που εφάρμοσαν την ανάλυση SWOT, για τα οποία δεν μπορέσαμε να έχουμε διαθέσιμα στοιχεία για επεξεργασία λόγω διοικητικών δυσχερειών.

Συμπεράσματα

Ο τομέας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από τις αλλαγές στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ο στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται ότι αποτελεί μια διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης να ανταποκρίνονται στο περιβάλλον αυτό και να διασφαλίζουν την επιβίωση και την ευημερία τους. Για τον λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη η εφαρμογή του από τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης για τους οποίους μέσω θεσμικών ρυθμίσεων εισήχθησαν μόνιμες εσωτερικές διαδικασίες και η υποχρέωση τους να καταρτίσουν στρατηγικά και επιχειρησιακά προγράμματα.

Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού, στην περίπτωση των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιείται με την ανάλυση SWOT και οι δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που αναδύονται μέσα από αυτή συμβάλλουν ώστε οι οργανισμοί (που θα προβούν στην εφαρμογή του σχεδιασμού) να οδηγηθούν στις κατάλληλες στρατηγικές επιλογές.

Βασικός μας προβληματισμός ήταν η ανάδειξη του ειδικού ρόλου της ανάλυσης SWOT και γενικότερα η αξιοποίηση της ως μεθοδολογικού εργαλείου στην οργάνωση του πλαισίου του σχεδιασμού και στη λήψη αποφάσεων για τη δρομολόγηση συγκεκριμένων δράσεων και παρεμβάσεων.

Η ανάλυση SWOT είναι μία απλή, μη χρονοβόρα και δημοφιλής τεχνική, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο από τον Δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο και σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού μιας πολιτικής δηλαδή στην ανάλυση, σχεδιασμό, στην εκ των προτέρων (ex ante) αξιολόγηση, στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρακολούθηση και επικαιροποίηση. Επίσης πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι η ανάλυση SWOT προτείνεται από κυβερνητικούς οδηγούς ως απαιτούμενο εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού οργανισμών και φορέων του δημοσίου.

Η ανάλυση SWOT επιτρέπει στο μελετητή/ ερευνητή να διακρίνει διαμιάς τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του σχεδιαζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, μαζί με τις ευκαιρίες και απειλές, που ενδεχομένως να παρουσιαστούν και έτσι να σχεδιάσει καλύτερα την πολιτική στην περιοχή, αλλά βοηθάει ταυτόχρονα και τον λήπτη αποφάσεων να πάρει μια ορθολογική και τεκμηριωμένη απόφαση. Το ισχυρότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής

είναι ότι βοηθάει στην ανάδειξη της σχέσης του εφαρμοζόμενου προγράμματος ή έργου, με την περιοχή και το περιβάλλον υλοποίησης. Στα πλεονεκτήματα της ανάλυσης SWOT, θα πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν το γεγονός ότι επιτρέπει τη σύγκριση ανάμεσα στους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη δημιουργία βάσης δεδομένων με πληροφορίες που αφορούν τον οργανισμό και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του και της κατανόησης της "πραγματικότητας" που ισχύει στον οργανισμό.

Παρόλα αυτά, τα σημεία κριτικής που ασκούνται στην μέθοδο SWOT, αφορούν στο γεγονός ότι η επιλογή των παραγόντων εμπεριέχει σε αρκετό βαθμό το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Επίσης σε πολλές περιπτώσεις η τεχνική περιορίζεται στην κατάρτιση εκτεταμένων καταλόγων παραγόντων, δίχως να τεκμηριώνεται η βαρύτητα τους ή να αξιολογείται η κρισιμότητά τους. Με αυτό τον τρόπο περιορίζεται το αναλυτικό στοιχείο και η τεχνική μετατρέπεται σε καθαρά περιγραφική.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα του πειράματος στο οποίο στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης εφάρμοσαν την ανάλυση SWOT σε θέματα που αφορούν τους Δήμους αλλά και τις εφαρμογές της μεθόδου εντός και εκτός Ελλάδας, η αποτελεσματικότητα της ανάλυσης SWOT στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι εφικτό να βελτιωθεί:

- Όταν εφαρμόζεται για ένα συγκεκριμένο "αντικείμενο" ή στόχο που οι χρήστες της μεθόδου έχουν κατανοήσει πλήρως και όχι σε "αντικείμενα" με μεγάλο εύρος ή γενικούς στόχους που αφορούν στο σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ώστε τα επιχειρήματα να είναι συγκεκριμένα και στοχευμένα.
- Όταν η μέθοδος διατηρεί την απλότητα της και αποφεύγεται η πολυπλοκότητα, καταγράφοντας με σαφήνεια και διευκρινισμένα τα επιχειρήματα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και χρησιμοποιώντας κοινώς αποδεκτές ερευνητικές διαδικασίες που μειώνουν τις πιθανότητες υποκειμενικότητας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.
- Όταν η καταγραφή των επιχειρημάτων κατά την εφαρμογή της μεθόδου πραγματοποιείται με λεπτομέρεια και όχι με γενικόλογες αναφορές.
- Όταν δίνονται συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις για την εφαρμογή της, όπως αναφέρεται σε οδηγούς στρατηγικού σχεδιασμού για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης εκτός Ελλάδας. Σε αρκετούς από αυτούς προτείνεται η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT να πραγματοποιείται σε δείγμα υπαλλήλων του οργανισμού μέσω

διαδικτυακής έρευνας (on line). Οι συμμετέχοντες υπάλληλοι έχοντας την βεβαιότητα ότι οι απαντήσεις τους θα παραμείνουν εμπιστευτικές και ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους θα αποκαλύψουν με ειλικρίνεια τις απόψεις και τις ιδέες τους ενώ η δημοτική αρχή και τα ανώτερα στελέχη που θα συγκεντρώσουν τα αποτελέσματα θα θέσουν τις προτεραιότητες και την κατεύθυνση στην οποία ο οργανισμός θα στρέψει την προσοχή του ώστε να προγραμματίσει και να υλοποιήσει τα στρατηγικά του σχέδια.

Τα παραπάνω ευρήματα που προκύπτουν από το πείραμα αλλά και τις προτάσεις για τον τρόπο εφαρμογής της ανάλυσης SWOT σε οδηγούς στρατηγικού σχεδιασμού σε οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης εκτός Ελλάδας, θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν και να βελτιώσουν τον οδηγό για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Δήμων της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) και ιδιαίτερα ως προς τον τρόπο υλοποίησης της ανάλυσης SWOT από τους εμπλεκόμενους (υπαλλήλους και αιρετούς) προκειμένου να αποφευχθούν "συμπεριφορές" που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα της. Η υιοθέτηση των συγκεκριμένων "κανόνων" - προτάσεων από τον οδηγό της ΕΕΤΑΑ θα συμβάλει ώστε να ενισχυθεί ο ρόλος της ανάλυσης SWOT και να καταστεί ακόμη πιο αποτελεσματικό και χρήσιμο εργαλείο που προτείνεται να αξιοποιείται από τα στελέχη και τους αιρετούς της τοπικής αυτοδιοίκησης στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βαγιάννη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ. (2003), *Η Χρήση της Ανάλυσης SWOT στο χωρικό και αναπτυξιακό σχεδιασμό: η περίπτωση του οικοτουριστικού σχεδιασμού στον Πολιχνίτο Λέσβου*. Τόπος 20-21/2003 σσ. 119-137

Βασιλάκης Π., Δούνιας Γ. (2001), *Γενικές Οδηγίες Σύνταξης Επιχειρηματικών Σχεδίων*. Ευπαλίνος – Περιοδική έκδοση του Περιφερειακού Τμήματος ΒΑ Αιγαίου του Τ.Ε.Ε., Τεύχος 5, σελ. 20-27

ΕΔΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ ΜΟΔ Α.Ε. – Ομάδα Υποστήριξης Δράσεων Ειδικών Ομάδων Πληθυσμού (2012). *Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για την Ένταξη των ΡΟΜΑ και πληθυσμών που διαμένουν σε ιδιαίτερα υποβαθμισμένους οικισμούς της Περιφέρειας ΑΜΘ*

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Προγράμματος «Αγροτική Ανάπτυξη της Ελλάδας 2007-2013» (2015), *Ανάλυση SWOT για την προετοιμασία της προγραμματικής περιόδου 2014-2020*

ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ (2012), *Στρατηγικές θέσεις και προτεραιότητες της Περιφέρειας Αττικής για την προγραμματική περίοδο 2014-2020: «ΑΤΤΙΚΗ 2020+»*

ΥΠΕΧΩΔΕ (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ) (2001), *Γενικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης. Έκθεση Επιστημονικής Επιτροπής*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (1999), *Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης για τον Πρωτογενή Τομέα, 2000-2006*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (2001), *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κοινοτικής Πρωτοβουλίας Leader Plus (2000-2006) Τόμοι Α΄ και Β΄*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (2011), *Πλαίσιο Εθνικής Στρατηγικής για τους Ρομά*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΕΕΤΑΑ (2011), *Οδηγός κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων Δήμων*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΥΔ ΠΚΠ Interreg III, ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ REGIO (2007,) *Ex-ante αξιολόγηση διασυνοριακού προγράμματος Ελλάδα - Κύπρος 2007-2013*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΓΓΕΤ,) *Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020*

WWF ΕΛΛΑΣ (WORLD WILD FUND FOR NATURE) – ΕΟΤ (ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ) (2000), *Σχεδιασμός Δράσεων πιλοτικού χαρακτήρα για την Ανάπτυξη του οικολογικού Τουρισμού*. Υπουργείο Ανάπτυξης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Τουρισμός – Πολιτισμός", Υποπρόγραμμα "Τουρισμός", Συγχρηματοδότηση ΕΟΤ– ΕΤΠΑ Αθήνα

Ξενογλώσση

Anne Westhues , Jean Lafrance & Glen Schmidt (2001), *A SWOT analysis of social work education in Canada*. Social Work Education , Volume 20, 2001 - Issue 1

Baser O. (2001), *SWOT Analysis – A practical guide for young managers*. Bilkent University, Turkey.

Camden C, Swaine B, Tétreault S, Bergeron S. (2009), *SWOT analysis on a pediatric rehabilitation programme: A participatory evaluation fostering quality improvement*. Disability & Rehabilitation., 31 (16): 13-73-1381.

Dunleavy, Patrick, Rainford, Paul and Tinkler, Jane (2011), *Innovating out of austerity in local government: a SWOT analysis*. London School of Economics and Political Science, London, UK

EUROPEAN COMMISSION (1999), *SWOT Analysis: Evaluating socio-economic programmes: Principal evaluation techniques and tools*. Volume 3, MEANS Collection, EC Structural Funds, Luxembourg, pp. 41-45

G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof (1999), *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Decision Support Systems Volume 26, Issue 2, August 1999, Pages 125–135

Minnesota Department of Employee Relations (2004), *Workforce Planning Guide*

Nikolaus Schall (2002), *METHODFINDER Practitioner's Guide: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT)*

Pareesh Kumar Narayan, Monash University, Australia (2000), *Fiji's Tourism Industry: A SWOT analysis*. The journal of tourism studies Vol. 11, No. 2, Dec. '00

Phatak Mukund and Kanhe N.M. J (2012), *Evaluation of EIA practice adopted by SEIAA in Madhya Pradesh, India using Swot analysis*. Journal of Environmental Research and Development Vol. 7 No. 2A, October-December 2012

Richards H. (2001), *Modeling and Decision Support Tools*. Institute for Manufacturing, Department of Engineering, University of Cambridge

State of Alaska, Department of Administration, Division of Personnel & Labor Relations (2008) *Conducting an Environmental Scan and SWOT Analysis for State of Alaska Agencies*

Terry Hill and Roy Westbrook (1997,) *SWOT analysis: It's time for a product recall*. Long Range Planning Volume 30, Issue 1, February 1997, Pages 46–52

Thomas P. DiNapoli (2002), *Local government management guide strategic planning*. Division of local government and school accountability, Office of the New York State comptroller

Washington County Department of Social Services (2005,) *Strategic Plan 2003-2007*

Διαδικτυακοί τόποι/ιστοσελίδες

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (2014), διαθέσιμο στη δ/νση: <http://www.opengov.gr/ypoian/p=5188> Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

<https://www.business.qld.gov.au/business/starting/market-customer-research/swot-analysis>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχετικές διαφοροποιήσεις

Α/Α Ζεύγους	Όνομα/νυμο "Συντάκτη"	Όνομα/νυμο "Αναδιατάκτη"	Θεσσαλονίκη / Κομοτηνή	Θέμα SWOT	Συνδυασμός Φύλου	Πλήθος "Strengths" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Weaknesses" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Opportunities" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Threats" (κατά συντάκτη)	Πλήθος Διαφοροποιήσεων			Σύνολα Διαφοροποιήσεων		Πλήθος Διαφοροποιήσεων			Σύνολα Διαφοροποιήσεων	
										Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δύο	Απλό	Σταθμισμένο	Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δύο	Απλό	Σταθμισμένο
1			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	4	4	3	3	0	1	4	6	0,187500	0,000000	0,062500	0,250000	0,375000
2			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	4	3	3	3	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
3			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΑ	5	5	5	5										
4			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	4	3	3	3	3	2	0	5	7	0,230769	0,153846	0,000000	0,384615	0,538462
5			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	4	5	3	3	8	0	0	8	8	0,533333	0,000000	0,000000	0,533333	0,533333
6			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΑ	4	3	3	4	3	0	0	3	3	0,214286	0,000000	0,000000	0,214286	0,214286
7			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	5	4	4	4	7	0	2	9	13	0,411765	0,000000	0,117647	0,529412	0,764706
8			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	4	4	5	5										
9			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	1	1	1	1	3	0	0	3	3	0,750000	0,000000	0,000000	0,750000	0,750000
10			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	5	5	7	6										
11			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	5	5	3	3	0	0	3	3	0,166667	0,000000	0,000000	0,166667	0,166667
12			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	3	4	0	0	4	4	0,222222	0,000000	0,000000	0,222222	0,222222
13			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΑ	4	2	3	2	1	1	0	2	3	0,090909	0,090909	0,000000	0,181818	0,272727
14			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	3	3	3	4	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
15			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	5	4	3	0	1	0	1	2	0,000000	0,058824	0,000000	0,058824	0,117647
16			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΑ	4	3	3	3	1	0	1	2	4	0,076923	0,000000	0,076923	0,153846	0,307692
17			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	4	4	3	3	3	1	0	4	5	0,214286	0,071429	0,000000	0,285714	0,357143
18			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	4	3	5										
19			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	3	3	3	3	4	1	0	5	6	0,333333	0,083333	0,000000	0,416667	0,500000
20			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	2	4	2	3	4	1	0	5	6	0,363636	0,090909	0,000000	0,454545	0,545455
21			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΑ	5	5	4	4	3	1	1	5	8	0,166667	0,055556	0,055556	0,277778	0,444444
22			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	3	3	3	3	5	0	0	5	5	0,416667	0,000000	0,000000	0,416667	0,416667
23			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	4	5	3	4	4	0	0	4	4	0,250000	0,000000	0,000000	0,250000	0,250000
24			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΑ	3	3	4	3	5	0	1	6	8	0,384615	0,000000	0,076923	0,461538	0,615385
25			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	4	5	4	4	4	0	3	7	13	0,235294	0,000000	0,176471	0,411765	0,764706
26			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	5	4	5	5										
27			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	1	1	1	1	2	0	0	2	2	0,500000	0,000000	0,000000	0,500000	0,500000
28			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	2	5	2	3										
29			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	5	2	2	3	4	0	0	4	4	0,333333	0,000000	0,000000	0,333333	0,333333
30			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	2	3	3	2	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
31			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΑ	3	2	2	2	1	0	0	1	1	0,111111	0,000000	0,000000	0,111111	0,111111
32			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	5	4	4	2	3	0	0	3	3	0,200000	0,000000	0,000000	0,200000	0,200000
33			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	3	2	2	3	1	1	0	2	3	0,100000	0,100000	0,000000	0,200000	0,300000
34			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΑ	2	2	3	1	5	0	0	5	5	0,625000	0,000000	0,000000	0,625000	0,625000
35			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	3	4	4	3	2	1	0	3	4	0,142857	0,071429	0,000000	0,214286	0,285714
36			ΚΟΜΟΤΗΝΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	4	5	3	3										

Επεξηγήσεις:

1. Στο "Θέμα SWOT" δηλώνουμε "Γενικό" αν αφορά στην Τοπική Οικονομία και "Ειδικό" αν αφορά στον ΟΤΑ.

2. Στο "Συνδυασμός Φύλου" δηλώνουμε ΑΑ αν είναι και οι δύο (συντάκτης και αναδιατάκτης) άνδρες, ΘΘ αν είναι και οι δύο γυναίκες και ΑΘ αν είναι διαφορετικού φύλου.

3. Διαφοροποιήσεις "περιβάλλοντος" νοούνται αυτές όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται από τον αναδιατάκτη ως ευκαιρίες και οι αδυναμίες ως απειλές (και αντίστροφα).

4. Διαφοροποιήσεις "προσέμου" νοούνται αυτές όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται από τον αναδιατάκτη ως αδυναμίες και οι ευκαιρίες ως απειλές (και αντίστροφα).

Σχετικές διαφοροποιήσεις

Επεξηγήσεις:

1. Στο "Θέμα SWOT" δηλώνουμε "Γενικό" αν αφορά στην Τοπική Οικονομία και "Ειδικό" αν αφορά στον ΟΤΑ.

2. Στο "Συνδυασμός Φύλου" δηλώνουμε ΑΑ αν είναι και οι δύο (συντάκτης και αναδιατάκτης) άνδρες, ΘΘ αν είναι και οι δύο γυναίκες και ΑΘ αν είναι διαφορετικού φύλου.

3. Διαφοροποιήσεις "περιβάλλοντος" νοούνται αυτές όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται από τον αναδιατάκτη ως ευκαιρίες και οι αδυναμίες ως απειλές (και αντίστροφα).

4. Διαφοροποιήσεις "προσέμου" νοούνται αυτές όπου οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται από τον αναδιατάκτη ως αδυναμίες και οι ευκαιρίες ως απειλές (και αντίστροφα).

Α/Α Ζεύγους	Όνομα/νυμο "Συντάκτη"	Όνομα/νυμο "Αναδιατάκτη"	Θεσσαλονίκη / Κομοτηνή	Θέμα SWOT	Συνδυασμός Φύλου	Πλήθος "Strengths" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Weaknesses" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Opportunities" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Threats" (κατά συντάκτη)	Πλήθος Διαφοροποιήσεων			Σύνολα Διαφοροποιήσεων		Πλήθος Διαφοροποιήσεων			Σύνολα Διαφοροποιήσεων		
										Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δύο	Απλό	Σταθμισμένο	Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δύο	Απλό	Σταθμισμένο	
37			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	5	5	5	5											
38			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	3	4	2	2	0	1	0	1	2	0,000000	0,090909	0,000000	0,090909	0,181818	
39			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	1	4	4	3	3	0	0	3	3	0,250000	0,000000	0,000000	0,250000	0,250000	
40			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	5	5	5											
41			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ															
42			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	5	5	5	5	2	0	0	2	2	0,100000	0,000000	0,000000	0,100000	0,100000	
43			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	5	5	5	5	6	0	0	6	6	0,300000	0,000000	0,000000	0,300000	0,300000	
44			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	5	5	5	5	1	0	6	7	0,250000	0,050000	0,000000	0,300000	0,350000	
45			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	
46			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	3	5	3											
47			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	5	5	5	6	1	0	7	8	0,300000	0,050000	0,000000	0,350000	0,400000	
48			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	
49			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	3	3	3	3	1	0	0	1	1	0,083333	0,000000	0,000000	0,083333	0,083333	
50			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	3	4	2	3	5	0	0	5	5	0,416667	0,000000	0,000000	0,416667	0,416667	
51			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	4	2	5	4	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	
52			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	2	2	2	2	2	0	0	2	2	0,250000	0,000000	0,000000	0,250000	0,250000	
53			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	3	4	4	2	7	1	0	8	9	0,538462	0,076923	0,000000	0,615385	0,692308	
54			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	5	4	5	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	
55			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	3	3	2	2	3	0	0	3	3	0,300000	0,000000	0,000000	0,300000	0,300000	
56			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	3	5	4	5	0	3	8	14	0,294118	0,000000	0,176471	0,470588	0,823529	
57			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	3	2	5	4	6	0	0	6	6	0,428571	0,000000	0,000000	0,428571	0,428571	
58			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	5	5	3	0	8	11	0,250000	0,150000	0,000000	0,400000	0,550000	
59			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΘ	5	4	3	4	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	
60			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΑΘ	5	3	4	2											
61			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	5											
62			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΓΕΝΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	5	6	0	0	6	6	0,300000	0,000000	0,000000	0,300000	0,300000	
63			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	5	5	5	5											
64			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	3	4	3	3	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	
65			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	1	4	2	2	3	0	0	3	3	0,333333	0,000000	0,000000	0,333333	0,333333	

Α/Α Ζεύγους	Όνομα/νυμο "Συντάκτη"	Όνομα/νυμο "Αναδιατάκτη"	Θεσσαλονίκη / Κομοτηνή	Θέμα SWOT	Συνδυασμός Φύλου	Πλήθος "Strengths" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Weaknesses" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Opportunities" (κατά συντάκτη)	Πλήθος "Threats" (κατά συντάκτη)	Πλήθος Διαφοροποιήσεων			Σύνολα Διαφοροποιήσεων		Πλήθος Διαφοροποιήσεων			Σύνολα Διαφοροποιήσεων	
										Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δύο	Απλό	Σταθμισμένο	Περιβάλλοντος	Προσέμου	Και τα δύο	Απλό	Σταθμισμένο
66			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	5	5	5	5	3	1	0	4	5	0,150000	0,050000	0,000000	0,200000	0,250000
67			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ														
68			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	5	5	5	5	3	0	0	3	3	0,150000	0,000000	0,000000	0,150000	0,150000
69			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	5	4	4	3	2	0	0	2	2	0,125000	0,000000	0,000000	0,125000	0,125000
70			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	4	5	3	3	2	0	1	3	5	0,133333	0,000000	0,066667	0,200000	0,333333
71			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
72			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	4	4	3	3										
73			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	2	2	2	2	1	1	0	2	3	0,125000	0,125000	0,000000	0,250000	0,375000
74			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
75			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	4	4	3	1	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
76			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	2	4	1	2	5	0	0	5	5	0,555556	0,000000	0,000000	0,555556	0,555556
77			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	3	4	4	2	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
78			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	1	1	2	2	1	0	0	1	1	0,166667	0,000000	0,000000	0,166667	0,166667
79			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	5	4	3	2	6	0	0	6	6	0,428571	0,000000	0,000000	0,428571	0,428571
80			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	3	0	0	0	0	0	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
81			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	3	2	3	3	3	0	0	3	3	0,272727	0,000000	0,000000	0,272727	0,272727
82			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	3	5	4	4										
83			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	5	4	2	2										
84			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	5	2	1	1	4	7	0,100000	0,050000	0,050000	0,200000	0,350000
85			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΘ	5	4	4	4	1	0	0	1	1	0,058824	0,000000	0,000000	0,058824	0,058824
86			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΑΘ	3	4	5	4										
87			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	5										
88			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΕΙΔΙΚΟ	ΘΑ	5	5	5	5										