



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»**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ**

ΑΝΘΟΥΛΑ ΜΥΤΗ

A.M.: 3033201705120

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2018



**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»**

**STRATEGIC MANAGEMENT AND URBAN DEVELOPMENT OF
THE MUNICIPALITY OF PETROUPOLIS TO ENHANCE ITS
CULTURAL IDENTITY**

ANTHOULA MYTI

R.N.: 3033201705120

Corinth, September 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση για την προσφορά τους στην ολοκλήρωση αυτού του μεταπτυχιακού. Ιδιαίτερα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα αυτής της εργασίας, Νικόλαο Γεωργόπουλο καθηγητή και πρώην Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τη συνεχή και αμέριστη υποστήριξη που μου πρόσφερε κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Ανθούλα Μυτή

Σεπτέμβριος 2018

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT	10
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΙΑ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	11
1.1 Από το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό στο στρατηγικό μάνατζμεντ	11
1.2 Ορισμός Στρατηγικής - Στρατηγικού Μάνατζμεντ - Επίπεδα Στρατηγικής	12
1.3 Στάδια Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	13
1.3.1 Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος	13
1.3.1.1 Γενικευμένο ή Μάκρο περιβάλλον (Societal environment)	14
PEST ανάλυση	14
1.3.1.2 Άμεσο ή Μίκρο περιβάλλον (Task environment).	15
Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του PORTER.....	16
1.3.2 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος	18
Αλυσίδα Αξίας.....	18
SWOT ανάλυση.....	20
1.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα - Στρατηγικές Ανταγωνισμού	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΘΕΩΡΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ (BRAND)	24
2.1 Ορισμός της εμπορικού σήματος (Brand).	24
2.2 Τα οφέλη της διαχείρισης του εμπορικού σήματος (Branding).....	24
2.3 Πως οικοδομείται ένα πετυχημένο εμπορικό σήμα (Brand)	24
2.4 Ιστορία του Brand Name (Επωνυμία)	26
2.5 Η επωνυμία (brand name) στο Δημόσιο Τομέα	27
2.6 Η επωνυμία (brand name) των πόλεων	27
ΜΕΡΟΣ Β: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	30
1.1 Ιστορία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (4 φάσεις)	30
1.2 Αρμοδιότητες Δήμων.....	30
1.3 Δήμος Πετρούπολης.....	31

1.3.1 Θέση Δήμου Πετρούπολης.....	31
1.3.2 Ιστορία Δήμου Πετρούπολης	32
1.3.3 Πολεοδομικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης	33
1.3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης.....	35
1.3.5 Κοινωνικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης	36
1.3.6 Οικονομικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	44
2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	44
2.1.1 Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (Societal environment).....	44
PESTLE ανάλυση Δήμου Πετρούπολης	44
2.1.2 Άμεσο ή Μίκρο περιβάλλον (Task environment)	45
Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του PORTER Δήμου Πετρούπολης.....	45
2.2 Εσωτερικό περιβάλλον Δήμου Πετρούπολης.....	47
2.2.1 Δομή του Δήμου Πετρούπολης	47
2.2.2 Πόροι Δήμου Πετρούπολης.....	49
Ανθρώπινοι πόροι	49
Οικονομικοί Πόροι	51
Εξοπλισμός.....	51
2.2.3 Κουλτούρα Δήμου Πετρούπολης	52
2.2.4 Αλυσίδα αξίας Δήμου Πετρούπολης	52
2.2.5 SWOT Ανάλυση Δήμου Πετρούπολης	53
Ισχυρά σημεία για την ανάπτυξη του Δήμου.....	53
Αδύνατα σημεία για την ανάπτυξη του Δήμου	53
Ευκαιρίες για την ανάπτυξη του Δήμου	53
Κίνδυνοι για την ανάπτυξη του Δήμου	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	55
3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Δήμου Πετρούπολης.....	55
3.2 Χωρική κατανομή ‘εστιών’ Πολιτισμού Δήμου Πετρούπολης	55
3.3 Παρεμβάσεις για την Πολεοδομική Ανάπτυξη του Δήμου Πετρούπολης	59

3.4 Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής Δήμου Πετρούπολης	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ: «ΕΣΤΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ» ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ .	66
Θέατρο Πέτρας	66
Σινέ Πετρούπολις.....	68
Το Δημοτικό Ωδείο	68
Φιλαρμονική Δήμου Πετρούπολης	69
Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης Δήμου Πετρούπολης «Πέτρας».....	69
Πολιτιστικό κέντρο Δήμου Πετρούπολης	70
Πνευματικό κέντρο Δήμου Πετρούπολης – Δημοτική Βιβλιοθήκη	70
Στέγη Πολιτισμού «Γιάννης Ρίτσος».....	70
Αίθουσες χορού	71
Εργαστήρι φωτογραφίας (Κτίριο Καραγιάννη).....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ		
Αριθμός Πίνακα	Τίτλος	Σελίδα
ΜΕΡΟΣ Α		
1.1	Οι Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	21
ΜΕΡΟΣ Β		
1.1	Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμου Πετρούπολης	35
1.2	Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμων Περιφερειακής Ενότητας Δυτικού Τομέα Αθηνών	36
1.3	Ποσοστιαία Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμων Περιφερειακής Ενότητας Δυτικού Τομέα Αθηνών	36
1.4	Μόνιμος πληθυσμός κατά ομάδες Υπηκοοτήτων στους Δήμους της Περιφερειακής Ενότητας Δυτικού Τομέα Αθηνών	37
1.5	Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά φύλο	37
1.6	Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά φύλο	38
1.7	Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά οικογενειακή κατάσταση	39
1.8	Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά επίπεδο εκπαίδευσης	40
1.9	Τομείς απασχόλησης και οικονομικά ενεργός και μη πληθυσμός του Δήμου Πετρούπολης.	42
2.1	Οργανόγραμμα Δήμου Πετρούπολης	48
2.2	Επίπεδο εκπαίδευσης Υπαλλήλων Δήμου Πετρούπολης	49
2.3	Προϋπολογισμός του Δήμου Πετρούπολης για το οικονομικό έτος 2018-08-16	51

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		
Αριθμός Διαγράμματος	Τίτλος	Σελίδα
ΜΕΡΟΣ Α		
1.1	Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	12
1.2	Περιβαλλοντικές μεταβλητές μιας επιχείρησης	14
1.3	PEST Ανάλυση	15
1.4	Υπόδειγμα του PORTER	16
1.5	Αλυσίδα Αξίας	19
1.6	SWOT Ανάλυση	20
1.7	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	22
2.1	Οικοδόμηση της επωνυμίας στο χρόνο	25
ΜΕΡΟΣ Β		
1.1	Δυτικός Τομέας Περιφέρειας Αττικής	32
1.2	Διατάγματα ένταξης στο σχέδιο πόλης Δήμου Πετρούπολης – Συντελεστές Δόμησης	33
1.3	Γενικό Πολεοδομικό σχέδιο πόλης Δήμου Πετρούπολης	34
1.4	Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμου Πετρούπολης	35
1.5	Μόνιμος πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά φύλο	38
1.6	Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά ηλικιακή ομάδα	39
1.7	Πληθυσμός κατά οικογενειακή κατάσταση	40
1.8	Επίπεδο εκπαίδευσης μόνιμου πληθυσμού Δήμου Πετρούπολης	41
1.9	Απασχολούμενοι κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας	42
2.1	Επίπεδο εκπαίδευσης Υπαλλήλων Δήμου Πετρούπολης	50
3.1	Χωρική κατανομή “Εστιών Πολιτισμού” Δήμου Πετρούπολης	56
3.2	Προτεινόμενη θέση χωροθέτησης Δημαρχείου Δήμου Πετρούπολης	57
3.3	Συγκοινωνιακή κάλυψη Δήμου Πετρούπολης	58
3.4	Δημοτική Συγκοινωνία Πετρούπολης –Τακτικό Δρομολόγιο	59

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό μάνατζμεντ, Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος, Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος, Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Επωνυμία, Επωνυμία Πόλεων, Πολεοδομική Ανάπτυξη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στην ανάδειξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Δήμου Πετρούπολης στον χώρο του Πολιτισμού και η πολεοδομική ανάπτυξη του Δήμου με τη χωρική σύνδεση όλων των δομών Πολιτισμού του Δήμου που συμβάλλουν σε αυτό.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο μέρος Α παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο 1^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και στο 2^ο κεφάλαιο η θεωρία του εμπορικού σήματος (brand name).

Στο μέρος Β της εργασίας επιχειρείται η Στρατηγική ανάλυση του Δήμου Πετρούπολης. Στο 1^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του Δήμου Πετρούπολης (Θέση, ιστορία, πολεοδομικά, Δημογραφικά, Κοινωνικά, Οικονομικά χαρακτηριστικά).

Στο 2^ο κεφάλαιο αναλύεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Πετρούπολης. Για το εξωτερικό περιβάλλον με ανάλυση PESTLE αναλύεται το γενικευμένο ή μακρο περιβάλλον και με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του PORTER, το άμεσο ή μικρο περιβάλλον του Δήμου. Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, εξετάζονται η Δομή, οι πόροι και η κουλτούρα του Δήμου. Το 2^ο κεφάλαιο κλείνει με τη SWOT ανάλυση του Δήμου Πετρούπολης όπου εξετάζονται οι αδυναμίες και οι δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η Διαμόρφωση και Υλοποίηση της Στρατηγικής του Δήμου Πετρούπολης για την ανάδειξη του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος με Πολεοδομικές παρεμβάσεις ώστε να καταστεί ένα ισχυρό brand name στον Πολιτισμό.

Τέλος στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

STRATEGICAL MANAGEMENT AND URBAN PLANNING DEVELOPMENT OF PETROUPOLI MUNICIPALITY FOR ITS CULTURAL IDENTITY ENHANCEMENT

Keywords: Strategic management, External Environment Analysis, Internal Environment Analysis, Formation and Implementation of Strategy, Competitive Advantage, Brand name, Name of Cities, Urban Planning Development.

ABSTRACT

The aim of the current project is the implementation of the Strategic Management in the highlighting of Petroupoli Municipality competitive advantage on the field of Culture and the Municipality urban planning development with the rural connection of all the cultural structures which contribute in it.

The current project is separated in two parts. In A part the project theoretical background is presented. It consists of two chapters. In the 1st chapter the theory of Strategic Management is presented and in the 2nd chapter the brand name theory.

In the B part of the project the Petroupoli Municipality strategic analysis is attempted. In the 1st chapter the Petroupoli Municipality traits are presented (Location, History, Urban Planning, Demographic, Social, Economical traits.)

In the 2nd chapter the external and the internal environment of the Petroupoli Municipality is analysed. For the external environment, the general environment is analysed with PESTLE analysis and with the example of the PORTER 's five forces, the Task environment is analysed. For the internal environment analysis, the Municipality structure, resources and culture are examined. The 2nd chapter ends with SWOT Petroupoli Municipality analysis where the weaknesses and strengths of the external environment as well as its opportunities and the external environment threats are examined.

In the 3rd chapter the Petroupoli Municipality Strategy Formulation and Implementation is presented for the highlighting of its competitive advantage with urban planning interventions in order to make it a powerful brand name in Culture.

In the end, the 4th chapter the conclusions of the current project are presented.

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Από το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό στο στρατηγικό μάνατζμεντ

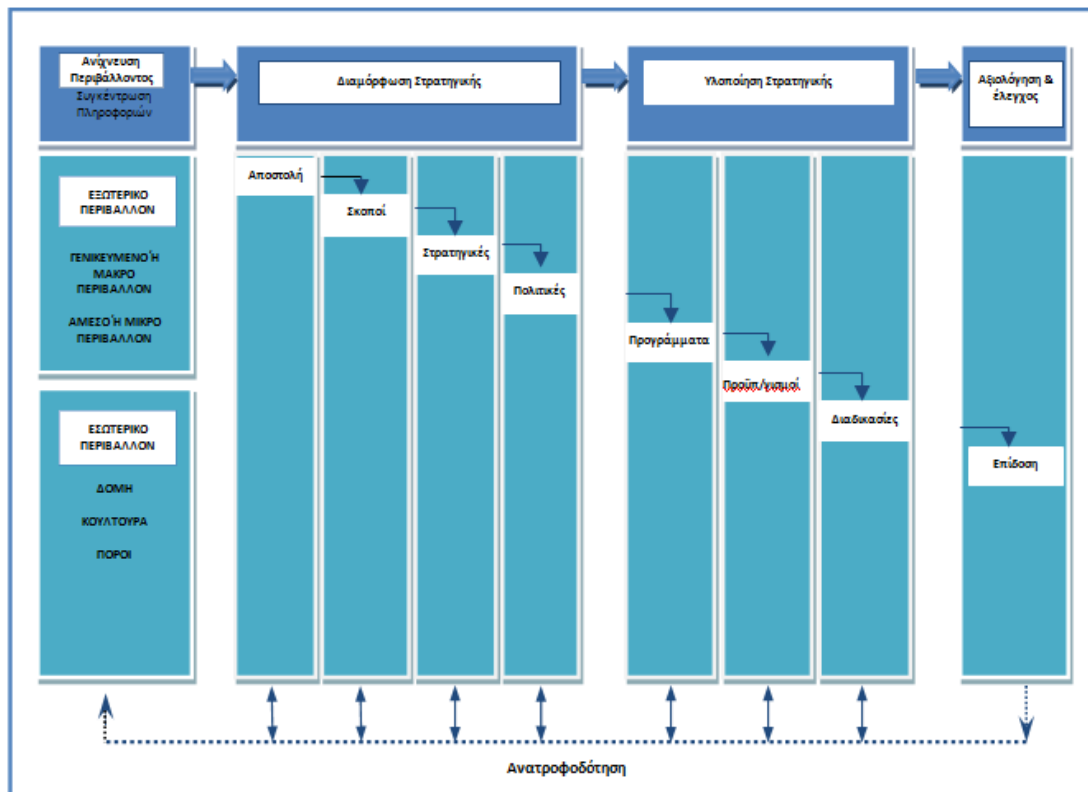
Πριν τη δεκαετία του 1950 οι επιχειρήσεις και οι Δημόσιοι οργανισμοί για να λειτουργήσουν χρησιμοποιούσαν τους ετήσιους προϋπολογισμούς. Στο τέλος κάθε χρόνου ανέλυαν τα έσοδα και τα έξοδά τους. Αν η διαφορά τους είχε θετικό πρόσημο η επιχείρηση ήταν 'ευχαριστημένη' από την απόδοσή της. Όμως τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα δεν ήταν ικανά να διασφαλίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Η κοντόφθαλμη αυτή αντιμετώπιση των άμεσων κερδών, έθεταν σε κίνδυνο την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων που για να διατηρηθούν έπρεπε να επενδύσουν και στο μέλλον.

Αυτός είναι και ο λόγος που από τους ετήσιους προϋπολογισμούς περάσαμε στη δεκαετία του '50 σε πιο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (5ετη σχέδια δράσης). Τα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη του ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι ο πληθωρισμός, η επίδραση των ξένων κατασκευαστών στην εγχώρια αγορά και οι μελλοντικές κεφαλαιουχικές ανάγκες της επιχείρησης. Ωστόσο για να είναι αποτελεσματικός ένας μακροπρόθεσμος προϋπολογισμός χρειάζεται ένα σταθερό εξωτερικό περιβάλλον αντίστοιχου αυτού που δημιουργήθηκε μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, όπου επικρατούσαν συνθήκες με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και χαμηλό ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Έγινε όμως αντιληπτό ότι η ανάπτυξη που επιτεύχθηκε μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο θα μπορούσε να ανακοπεί ή να εμφανιστούν νέες ευκαιρίες που δε θα μπορούσαν να προβλεφθούν μόνο με χρηματοοικονομικά κριτήρια. Και ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός σε ετήσια βάση και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (5ετία) έχουν δύο κοινά χαρακτηριστικά. Έχουν το βλέμμα στραμμένο στο παρελθόν και δεν λαμβάνουν υπόψη το πολυτάραχο και ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας αυτά τα χαρακτηριστικά υπόψη τους οι επιχειρήσεις πέρασαν τη δεκαετία του '60 ως τις αρχές της δεκαετίας του '70 στο στρατηγικό σχεδιασμό, η ιδέα του οποίου είναι, ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση να μας δείξει το μέλλον. Με το στρατηγικό σχεδιασμό δίνεται έμφαση στον ανταγωνισμό λόγω του χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός γρήγορα αντικαταστάθηκε από το στρατηγικό μάνατζμεντ. Στα μέσα της δεκαετίας του '70 τα αποτελέσματα που παράχθηκαν για τις επιχειρήσεις από τα ανώτερα στελέχη τους με το στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων σε αυτόν, συχνά έμεναν 'κενό γράμμα'.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ 'προχωρά' το σχεδιασμό, από τη διαμόρφωση στρατηγικής, στην υλοποίηση της, εμπλέκοντας και τα κατώτερα στελέχη στο σχεδιασμό. Περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή τη στρατηγική της επιχείρησης αλλά και τα σχέδια δράσης, για την υλοποίησή της στρατηγικής. Με την αμφίδρομη ανατροφοδότηση της διαδικασίας επιτυγχάνεται η δυνατότητα επιλογής μιας αναδυόμενης στρατηγικής που κατά τον αρχικό σχεδιασμό δεν είχε προβλεφθεί.

Στο διάγραμμα 1.1 παρουσιάζεται το υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ σύμφωνα με τους Wheelen, και Hunger, (2012)



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model," adapted from "Concepts of Management," presented to Society for Advancement of Management (SAM), International Meeting, Richmond, VA, 1981. T.L. Wheelen and SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988, and 2005 by T.L. Wheelen and J.D. Hunger. Revised 1989, 1995, 1998, 2000 and 2005. Reprinted with permission

1.2 Ορισμός Στρατηγικής - Στρατηγικού Μάνατζμεντ - Επίπεδα Στρατηγικής

Η Στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη οργανωσιακών σκοπών. Είναι μακροπρόθεσμη, απλή και συμφωνημένη με βάση τους επιδιωκόμενους σκοπούς. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση διαμορφώνει και υλοποιεί τη στρατηγική που έχει επιλέξει, ελέγχει και αξιολογεί τα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής και την αναπροσαρμόζει όπου

χρειάζεται. (Γεωργόπουλος, 2013). Η έννοια στρατηγικό υποδηλώνει την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

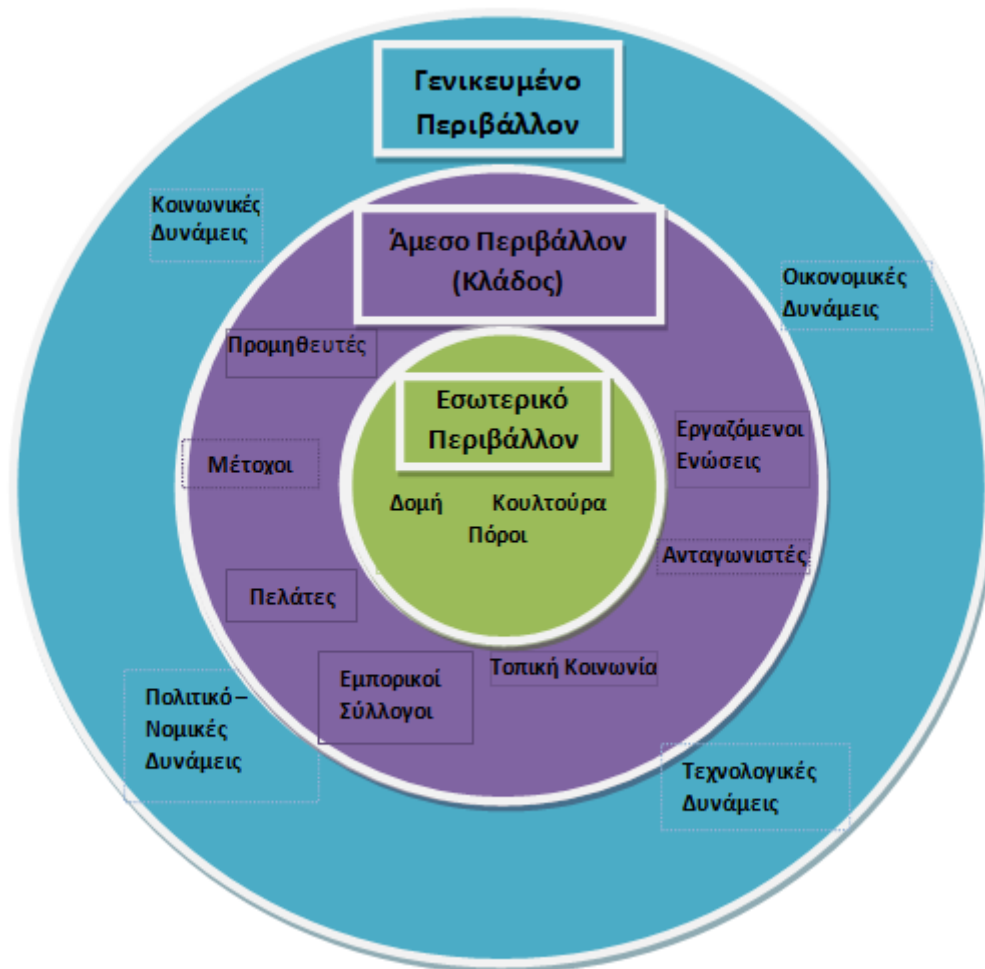
Υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης στο οποίο αναφέρονται. Η Εταιρική ή Επιχειρησιακή Στρατηγική (corporate strategy), όταν πρόκειται για όμιλο επιχειρήσεων, η Επιχειρηματική Στρατηγική (business strategy) σε επίπεδο επιχείρησης και η Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy) που αναφέρεται σε επίπεδο κάθε λειτουργίας της επιχείρησης. (Πετρίδου, 2016).

1.3 Στάδια Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Όπως φαίνεται στο Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ (διάγραμμα 1.1), το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από 4 στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης που χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Το δεύτερο στάδιο είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Σ' αυτό το στάδιο καθορίζονται η αποστολή, οι σκοποί (objective), οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Το τρίτο στάδιο αφορά στην υλοποίηση της στρατηγικής και περιλαμβάνει τα απαραίτητα προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες που χρειάζονται για την υλοποίηση της προκρινόμενης στρατηγικής. Το τέταρτο στάδιο αφορά στον έλεγχο όλων των παραπάνω διαδικασιών προκειμένου να υλοποιηθεί η προτεινόμενη στρατηγική. Ο έλεγχος αφορά όλες της φάσεις υλοποίησης προκειμένου να εντοπιστούν αστοχίες ή καθυστερήσεις στην υλοποίηση, έγκαιρα ώστε να γίνουν οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.

1.3.1 Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος

Σε ένα κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται, όπου οι αγορές διεθνοποιούνται και οι τεχνολογικές εξελίξεις 'τρέχουν', οι επιχειρήσεις δε θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστες. Για να αντιμετωπίσουν αυτό το δυναμικά εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να είναι σε θέση να το κατανοήσουν και να προσαρμοστούν σε αυτό. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίζεται σε Γενικευμένο ή Μάκρο περιβάλλον (Societal environment) και σε Άμεσο ή Μίκρο περιβάλλον (Task environment). Στο διάγραμμα 1.2 εμφανίζεται η διάκριση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.2. Περιβαλλοντικές μεταβλητές μιας επιχείρησης

Πηγή: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model," adapted from "Concepts of Management," presented to Society for Advancement of Management (SAM), International Meeting, Richmond, VA, 1981. T.L. Wheelen and SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988, and 2005 by T.L. Wheelen and J.D. Hunger. Revised 1989, 1995, 1998, 2000 and 2005. Reprinted with permission

1.3.1.1 Γενικευμένο ή Μάκρο περιβάλλον (Societal environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον ή Μάκρο περιβάλλον (Societal environment) περιλαμβάνει τις Κοινωνικές δυνάμεις, τις Οικονομικές δυνάμεις τις Τεχνολογικές δυνάμεις και τις Πολιτικο-Νομικές δυνάμεις που δρουν σε αυτό. Για την ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος χρησιμοποιούμε την PEST ανάλυση για να εξετάσουμε όλους τους παράγοντες-δυνάμεις που διαμορφώνουν το γενικευμένο (εξωτερικό) περιβάλλον της επιχείρησης.

PEST ανάλυση

Η PEST ανάλυση είναι ένα εργαλείο για την ανίχνευση του γενικευμένου περιβάλλοντος ή Μάκρο περιβάλλον μιας επιχείρησης (διάγραμμα 1.3). Με την έννοια του Περιβάλλοντος εννοούμε τα συστήματα και τις δομές που το διαμορφώνουν. Με την PEST ανάλυση διερευνώνται οι Πολιτικές δυνάμεις (Political), οι Οικονομικές δυνάμεις (Economic), οι Κοινωνικές δυνάμεις (Social) και τέλος οι Τεχνολογικές δυνάμεις (Technological) που δρουν στο μάκρο περιβάλλον.

Αρκετοί μελετητές έχουν επεκτείνει το ακρωνύμιο PEST σε PESTLE, θεωρώντας ότι νομικοί (Legal) και οικολογικοί (ecological) παράγοντες είναι επίσης δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν το μάκρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης (Collins, R. 2010).

Στην ανάλυση Κοινωνικών δυνάμεων λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως δημογραφικά στοιχεία, θρησκεία, θέματα υγείας και ασφάλειας, ο ρόλος ανδρών γυναικών και ο αυτοπροσδιορισμός των φύλων, οι νομοθετικές αλλαγές που επιφέρουν κοινωνικές αλλαγές κ.ά.

Στην ανάλυση των Οικονομικών δυνάμεων λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως τα οικονομικά συστήματα, οι αγορές, το συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας υποδοχής, η αύξηση του κόστους εργασίας, οι κρατικές παρεμβάσεις στην ελεύθερη αγορά κ.ά.

Στην ανάλυση των Τεχνολογικών δυνάμεων λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις, τεχνολογίες που εξασφαλίζουν καινοτόμα προϊόντα, τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και διανομής κ.ά.

Στην ανάλυση των Πολιτικών-νομικών δυνάμεων λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως: Η πολιτική σταθερότητα της χώρας υποδοχής της επιχείρησης, οι κίνδυνοι πολέμου, η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, η αντί –τραστ νομοθεσία, οι πολιτικές εμπορίου κ.ά.



Διάγραμμα 1.3: PEST Ανάλυση

Πηγή: Business news daily, <https://www.marketing91.com/pest-analysis/> 2018

1.3.1.2 Άμεσο ή Μίκρο περιβάλλον (Task environment).

Το άμεσο ή Μίκρο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι το περιβάλλον που την επηρεάζει άμεσα. Είναι ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και διαμορφώνεται από την επίδραση που ασκούν διάφοροι ενδιαφερόμενοι φορείς (stakeholders) που έχουν τα συμφέροντά τους στον συγκεκριμένο κλάδο. Η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μιας επιχείρησης είναι σε άμεση συνάρτηση

με την εξισορρόπηση όλων των παραγόντων που δρουν και επηρεάζουν τον κλάδο, μέσα στον οποίο επιχειρεί. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς (stakeholders,) οι οποίοι με τη διαπραγματευτική τους δύναμη επηρεάζουν την επιχείρηση, είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι ενώσεις εργαζομένων, οι μέτοχοι, η κυβέρνηση, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές αλλά και ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, όπως η τοπική κοινωνία και οι εμπορικοί σύλλογοι. (Γεωργόπουλος 2017, Σημειώσεις μαθήματος). Η ανάλυση του άμεσου ή Μίκρο περιβάλλοντος μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με το υπόδειγμα του Porter που διερευνά την ελκυστικότητα του κλάδου συνολικά. Στο κέντρο του τοποθετείται ολόκληρος ο κλάδος και όχι η επιχείρηση.

Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του PORTER.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard M. Porter, πέντε είναι οι βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό ενός κλάδου, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.4. Η απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Porter 2008).



Διάγραμμα 1.4: Υπόδειγμα του PORTER

Πηγή: Porter, M. (Ιανουάριος 2008) "The five competitive forces that shape strategy", Harvard Business Review

Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο: Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο που επιδιώκουν να κερδίσουν ένα μερίδιο της αγοράς είναι απειλή για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο. Αν θα μπορέσει μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου που επικρατούν. Οι φραγμοί εισόδου για τους νεοεισερχόμενους είναι: οι οικονομίες κλίμακας που έχουν κατακτήσει οι υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο των νεοεισερχόμενων στον κλάδο, η

διαφοροποίηση του προϊόντος του κλάδου που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό, η πρόσβαση στα δίκτυα διανομής, τα ποιοτικά πλεονεκτήματα ή πλεονεκτήματα κόστους που έχουν κατακτήσει οι ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις στον κλάδο ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και η κυβερνητική πολιτική που μπορεί να εμποδίσει ή να περιορίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2013)

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Όταν η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη τότε το κόστος του παραγόμενου προϊόντος αυξάνει και είτε η επιχείρηση το μετακυλύει στους αγοραστές και χάνει λόγω αυτού μερίδιο της αγοράς, είτε περιορίζει τα περιθώρια του κέρδους της. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνει όταν: Οι προμηθευτές είναι λίγοι, ή τα κύρια έσοδά τους δεν προέρχονται από τον συγκεκριμένο κλάδο, οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα και η αντικατάστασή τους επιφέρει μεγάλο κόστος μετακίνησης και τέλος οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν μπρος τα εμπρός και να παράγουν μόνοι τους το προϊόν του κλάδου και από προμηθευτές να καταστούν ανταγωνιστές.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν: Ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός, η ποσότητα των πραγματοποιούμενων αγορών είναι μεγάλη, όταν το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο και το κόστος μετακίνησης μικρό, όταν τα κέρδη των αγοραστών είναι μικρά, οι αγοραστές έχουν δυνατότητα να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν και τέλος όταν γνωρίζουν τις τρέχουσες τιμές στην αγορά.

Απειλή από υποκατάστατα: Τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Όταν η σχέση τιμής και απόδοσης τα καθιστά ελκυστικότερα από τα προϊόντα του κλάδου τότε μπορεί να καταστούν απειλή για τον κλάδο. Ειδικά όταν το κόστος μετακίνησης για την απόκτησή τους είναι μικρό, η τιμή τους είναι καλύτερη και η ποιότητά τους ή η επίδοσή τους είναι μεγαλύτερη από αυτή των προϊόντων του κλάδου.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Η ένταση με την οποία ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο είναι ίσως η πιο σημαντική απειλή για τη δυνατότητα επίτευξης κέρδους σε μια επιχείρηση. Ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος όταν: Ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός, το συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλο, το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο, όταν οι ανταγωνιστές έχουν επιτύχει οικονομίες κλίμακας και όταν παρά τη χαμηλή κερδοφορία τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις διαμόρφωσε μια νέας δυναμική στις αγορές. Ωστόσο το υπόδειγμα του Porter εξακολουθεί να παρέχει τη δυνατότητα

μιας δομημένης ανάλυσης της κατάστασης του κλάδου και ως εκ τούτου εξακολουθεί να είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο.

1.3.2 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος

Εσωτερικό περιβάλλον ονομάζονται «οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της» (Στειακάκης & Καντζός, 2002). Οι πόροι (resources), η δομή (structure) και η κουλτούρα (culture) μιας επιχείρησης αποτελούν το εσωτερικό της περιβάλλον. Η ανάλυση των παραπάνω παραγόντων θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανακαλύψει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Στόχος της επιχείρησης είναι, να εκμεταλλευτεί τα πρώτα και να εξαλείψει τα δεύτερα ώστε να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζεται στην αγορά.

Η δομή μιας επιχείρησης αναφέρεται κυρίως στο οργανόγραμμά της, στο οποίο αντικατοπτρίζονται, η θέση κάθε οργανωτικής μονάδας στην επιχείρηση, η θέση κάθε εργαζόμενου και οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Οι πόροι της επιχείρησης είναι τα στοιχεία που ενοποιούνται για να την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Διακρίνονται σε υλικούς και άυλους. Οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι είναι υλικοί πόροι. Ενώ άυλοι πόροι είναι οι τεχνολογικοί πόροι της επιχείρησης, η φήμη και η καινοτομία.

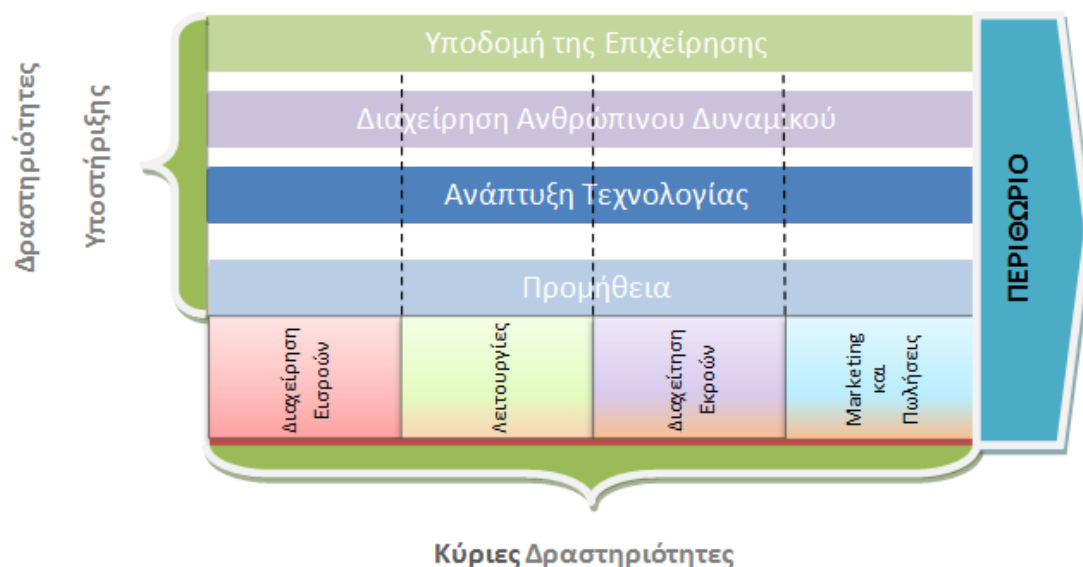
Η κουλτούρα είναι οι κοινές αξίες, οι προσδοκίες και τα πιστεύω των μελών της επιχείρησης. Η κουλτούρα προσδίδει ένα αίσθημα ταυτότητας και σταθερότητας στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης πρέπει να εστιάζει στην καινοτομία, στη λεπτομέρεια, στο αποτέλεσμα, στον άνθρωπο, στην ομαδική συμπεριφορά, στη συνεργατικότητα και στη σταθερότητα για να μπορεί η επιχείρηση να εξελίσσεται και να είναι ανταγωνιστική. (Γεωργόπουλος, 2013)

Αλυσίδα Αξίας

Ένα σημαντικό εργαλείο για την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η τεχνική της αλυσίδα αξίας (διάγραμμα 1.5). Ο Michael Porter καθηγητής στο Harvard Business School, αναφέρθηκε πρώτη φορά στον όρο Αλυσίδα αξίας (Porter 1985). Σύμφωνα με το Porter οι λειτουργίες μια επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ώστε το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας της επιχείρησης να επηρεάζει μια άλλη δραστηριότητά της. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος και σε δραστηριότητες υποστήριξης που παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρνει να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Οι διαφορές στις αλυσίδες

αξίας των επιχειρήσεων είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2007).

Η Αλυσίδα Αξίας



Διάγραμμα 1.5.: Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, from COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 by The Free Press. All rights reserved

Στις κύριες λειτουργίες συγκαταλέγονται:

- Η διαχείριση των εισροών που αφορούν στη υποδοχή, αποθήκευση και διακίνηση των πρώτων υλών.
- Οι λειτουργίες για την παραγωγή των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η διαχείριση των εκροών που έχουν να κάνουν με την αποθήκευση και διακίνησή τους ή όταν πρόκειται για παρεχόμενες υπηρεσίες με τον τρόπο που ο καταναλωτής έχει πρόσβαση σε αυτή.
- Marketing και πωλήσεις που σχετίζονται με τη διαφήμιση του προϊόντος
- Οι Υπηρεσίες μετά την πώληση του προϊόντος για την αύξηση ή τη διατήρηση της αξίας του, όπως είναι η επισκευή του, η παροχή ανταλλακτικών κλπ

Στις δραστηριότητες Υποστήριξης συγκαταλέγονται:

- Η Προμήθεια που αφορά στη διαδικασία που προηγείται για τη αγορά υλικών, εξωτερικές υπηρεσίες, αγορά εξοπλισμού κλπ.
- Η Ανάπτυξη Τεχνολογίας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

- Η Διαχείριση του Ανθρώπινου παράγοντα που αφορά σε ενέργειες για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού, της εκπαίδευσής του κλπ.
- Η Υποδομή της Επιχείρησης που αφορά στη διοίκηση της επιχείρησης στην παροχή νομικής υποστήριξης κλπ.

SWOT ανάλυση.

Η SWOT ανάλυση είναι μια απλή και δημοφιλής τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα στάδια σχεδιασμού μιας πολιτικής. Αναλύει τις δυνάμεις (Strengths) και αδυναμίες (Weaknesses) που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) του εξωτερικού της περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 1.6: SWOT Ανάλυση

Πηγή: <https://www.pinterest.ca/pin/85568461654388736/>

Με την ανάλυση SWOT διερευνάται και το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον για μια επιχείρηση παρουσιάζει ευκαιρίες και απειλές που δεν είναι ίδιες για όλες τις επιχειρήσεις. Ότι είναι ευκαιρία για μια επιχείρηση μπορεί να είναι απειλή για μια άλλη. Το εξωτερικό περιβάλλον διερευνάται ως προς το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και ως προς τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Έτσι εντοπίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές για την επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον διερευνάται ως προς τις λειτουργίες, τους διαθέσιμους πόρους και την κουλτούρα της επιχείρησης. Έτσι εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία της που μπορεί να προσδώσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η SWOT ανάλυση είναι μια πρώτη διερεύνηση των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης και παρόλο που εμφανίζεται για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1960 εξακολουθεί να έχει λόγω ύπαρξης μέχρι και σήμερα.

1.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα - Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι αυτές που προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις λειτουργίες της για να δημιουργήσει αξία στον πελάτη δηλαδή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων που παράγουν ομοειδή προϊόντα. Σύμφωνα με τον Michael Porter δύο είναι οι βασικοί τύποι του Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης αντανακλά τη στρατηγική της.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Τρεις είναι οι κύριες Στρατηγικές Ανταγωνισμού.

Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους αφορά κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις που μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Το χαμηλό κόστος παραγωγής επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσφέρουν αποδεκτά από τους αγοραστές προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να κερδίσουν με αυτό τον τρόπο μεγάλο μερίδιο της αγοράς.

Η Στρατηγική της Διαφοροποίησης αφορά σε εταιρείες που προσφέρουν προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά που είναι αναγνωρίσιμα από τους αγοραστές, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα λόγω της μοναδικότητας του προσφερόμενου προϊόντος.

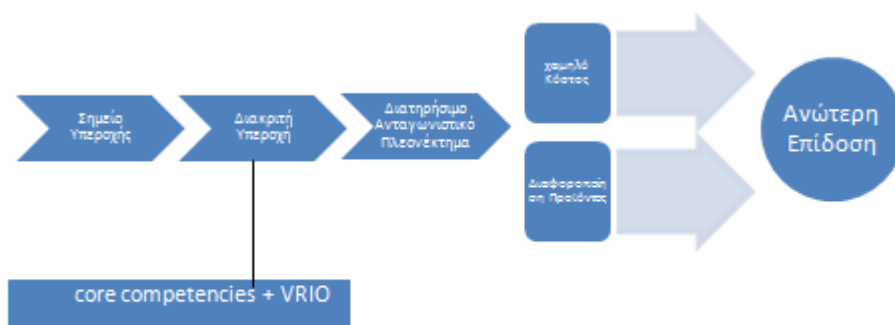
Η Στρατηγική της Εστίασης αφορά σε επιχειρήσεις που στοχεύουν σε ένα τμήμα της αγοράς προσφέροντας για τις ανάγκες της αγοράς-στόχου εξειδικευμένα προϊόντα. Σε περίπτωση που η εστίαση γίνεται με βάση το κόστος έχουμε Στρατηγική Εστίασης με βάση το κόστος ενώ στην περίπτωση που η εστίαση γίνεται με βάση τη διαφοροποίηση του προϊόντος έχουμε Στρατηγική Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.



Πίνακας 1.1: Οι Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Πηγή: Προσαρμογή από M.E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1998.

Το ζητούμενο για μια επιχείρηση δεν είναι η επίτευξη απλώς του επιδιωκόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά η διατήρηση του ώστε να επιτύχει την ανώτερη δυνατή επίδοση, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.7.



Διάγραμμα 1.7: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2017) «Σημειώσεις μαθήματος»

Στο διάγραμμα 1.7 φαίνεται η πορεία που πρέπει να διαγράψει μια επιχείρηση για να πετύχει την ανώτερη δυνατή επίδοση. Μια δεξιότητα της επιχείρησης που δε τη χρησιμοποιεί προς όφελός της είναι απλώς ένα Σημείο Υπεροχής. Για να μετατραπεί σε Διακριτή Υπεροχή (Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα), πρέπει οι Θεμελιώδεις Ικανότητες (Core competencies) της επιχείρησης να συνδυαστούν με πόρους και ικανότητες που έχουν χαρακτηριστικά VRIO.

Οι Θεμελιώδεις Ικανότητες (Core competencies) της επιχείρησης είναι ο συνδυασμός των τεχνολογικών ικανοτήτων της, ο εξοπλισμός, η οργάνωση, ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, τα προσόντα των στελεχών, οι διοικητικές ικανότητες των στελεχών και οι αξίες της επιχείρησης. Οι θεμελιώδεις ικανότητες μιας επιχείρησης πρέπει να είναι απόρρητες για τους ανταγωνιστές της.

Το VRIO είναι ένα πλαίσιο ανάλυσης και αξιολόγησης των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης. Είναι ακρωνύμιο τεσσάρων αγγλικών λέξεων: **V**alue, **R**areness, **I**mitability, **O**rganization.

- **Value** - Αξία, αναφέρεται στην αξία του πόρου.
- **Rareness** – Σπανιότητα, αναφέρεται στη σπανιότητα του πόρου.
- **Imitability** – Μίμηση, αναφέρεται στη δυσκολία να αντιγραφεί ο πόρος.
- **Organization** – Οργάνωση, αναφέρεται στη δυνατότητα που παρέχει η οργάνωση της επιχείρησης για τη σωστή αξιοποίηση του πόρου.

Αν η επιχείρηση εκμεταλλευτεί τη Διακριτή Υπεροχή της (Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα), θα είναι σε θέση το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα να το καταστήσει Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, επιδιώκοντας Ανώτερη

Επίδοση είτε μέσω Ηγεσίας Κόστους είτε μέσω Διαφοροποίησης, ιδανικά και με τα δύο.

Το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης για να λειτουργήσει υπέρ της, πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση να το επικοινωνήσει στους καταναλωτές. Η διαφήμισή του προϊόντος δεν είναι πλέον αρκετή. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια ισχυρή επωνυμία (Brand name) που θα αντιστακλά τις πεποιθήσεις της για το περιβάλλον, την κοινωνική ευημερία, τους εργαζόμενους, την κοινότητα, τους πελάτες κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΘΕΩΡΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ (BRAND)

2.1 Ορισμός της εμπορικού σήματος (Brand).

Στο παρελθόν το εμπορικό σήμα (brand) ήταν ένα σύμβολο ή σχέδιο που ο παραγωγός ενός προϊόντος επέλεγε για να μπορεί ο καταναλωτής να το ξεχωρίσει από ένα άλλο προϊόν. Σήμερα όμως όταν μιλάμε για brand, αναφερόμαστε σε κάτι παραπάνω από αυτό. Ο όρος είναι φορτισμένος με συναισθηματική χροιά για τον καταναλωτή, εμπεριέχει τη φήμη του προϊόντος και τις αντιλήψεις γύρω από αυτό. Συνεπώς το brand προσδίδει στο προϊόν άυλα χαρακτηριστικά που προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί να ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες, δεν έχουν. Αντικατοπτρίζει τις πεποιθήσεις και ίσως και τις ιδιοσυγκρασίες των καταναλωτών. (Keller 2008: 31, 36).

Το brand εμπεριέχει την απτή του πλευρά όπως είναι το προϊόν ή η υπηρεσία αλλά και την άυλη πλευρά του που αφορά σε συναισθήματα, αντιλήψεις και συνειρμούς που ο καταναλωτής προσλαμβάνει από αυτό (Temporal 2015: 12). Αυτή ακριβώς η άυλη πλευρά καθιστά το εμπορικό σήμα μη αντιγράψιμο και αποτελεί μια μόνιμη πηγή διαφοροποίησης. Η διαχείριση της μάρκας (branding) δεν έχει σχέση με τη δημιουργία κάποιου λογότυπου ή με τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις αλλά με την ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών. Το branding διαφέρει από το marketing γιατί διαθέτει στρατηγικό υπόβαθρο (Heaton, 2011). Στόχος του δεν είναι να προωθήσει ένα προϊόν αλλά να επικοινωνήσει τις αξίες που αυτό αντιπροσωπεύει.

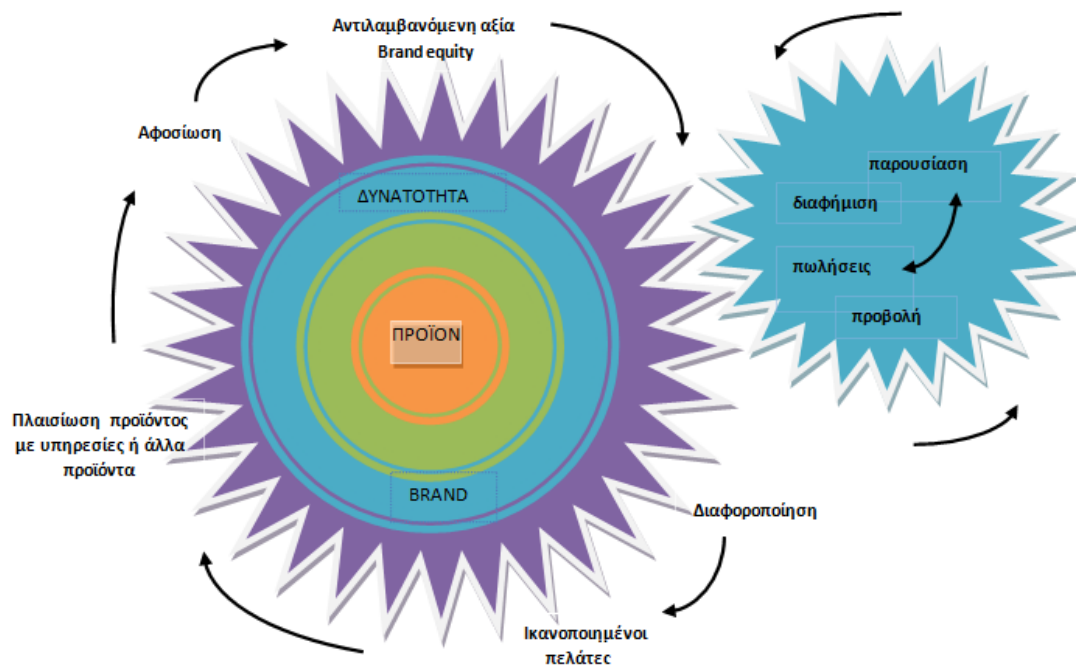
2.2 Τα οφέλη της διαχείρισης του εμπορικού σήματος (Branding)

Τα οφέλη του branding είναι μακροπρόθεσμα. Το marketing είναι η εφαρμογή της στρατηγικής του branding. Σύμφωνα με τους Doyle & Stern τα εμπορικά σήματα (brands) δημιουργούν αξία για μια εταιρεία με τέσσερις τρόπους. Πρώτον τα ισχυρά brand προσφέρουν προστιθέμενη αξία (price premiums) και για τους καταναλωτές και για τους μεταπωλητές. Δεύτερον τα ισχυρά brand κερδίζουν μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Τρίτον λόγω της αφοσίωσης των καταναλωτών ένα ισχυρό brand δημιουργεί πιο σταθερά και λιγότερο επισφαλή κέρδη και τέταρτο τα επιτυχημένα brands προσφέρουν δυνατότητες για μεγαλύτερη ανάπτυξη (Doyle & Stern 2006: 177).

2.3 Πως οικοδομείται ένα πετυχημένο εμπορικό σήμα (Brand)

Το διάγραμμα 2.1 απεικονίζει τον τρόπο οικοδόμησης ενός επιτυχημένου εμπορικού σήματος (brand). Η βάση για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου εμπορικού σήματος είναι ασφαλώς ένα ποιοτικό προϊόν που ικανοποιεί τις προσδοκίες των καταναλωτών. Αυτό το προϊόν, η επιχείρηση πρέπει να το κάνει

ελκυστικό στους καταναλωτές προσέχοντας το σχεδιασμό του. Πρέπει να το παρουσιάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να το διαφοροποιήσει από παρόμοια προϊόντα. Στη συνέχεια το προϊόν πρέπει να πλαισιωθεί με υπηρεσίες (after sales services) ή με επιπλέον προϊόντα που θα προάγουν την αξία του. Η οικοδόμηση του εμπορικού σήματος ξεκινά από το σημείο που ο καταναλωτής θα έρθει σε επαφή με το προϊόν. Η εμπειρία που θα βιώσει από το προϊόν πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιδιώξει την επανάληψη της. Η θετική εμπειρία σε συνδυασμό με την αναγνωρισιμότητα, την εμπιστοσύνη και την αξία του εμπορικού σήματος, θα αποτρέψουν την επιλογή κάποιου υποκατάστατου προϊόντος και θα εδραιώσουν την κυριαρχία του εμπορικού σήματος (brand).



Διάγραμμα 2.1: Οικοδόμηση της επωνυμίας στο χρόνο

Πηγή: Doyle P. Stern P. (2006) "Marketing Management and Strategy", Pearson Education

Για να επιτευχθεί η αφοσίωση στο προϊόν της, η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει στη διαφήμιση, στην προώθηση του και στις κατάλληλες δημόσιες σχέσεις. Η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει τις αξίες (οικολογικές, κοινωνικές, status) που περιβάλλουν το εμπορικό της σήμα ώστε να θέσει σε κίνηση τον 'τροχό' της εμπειρίας που βιώνει ο καταναλωτής με τη χρήση του προϊόντος της και να επιτύχει την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού της σήματος (brand awareness) και την αντιλαμβανόμενη αξία του (brand equity). Ως αντιλαμβανόμενη αξία (brand equity) σύμφωνα με τον Aaker (1991) θεωρείται το πλεονέκτημα που προκύπτει από την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος (brand awareness), την αφοσίωση των καταναλωτών στο εμπορικό σήμα, την αντιληπτή ποιότητά του και όλες τους θετικούς συνειρμούς που αυτό προκαλεί.

2.4 Ιστορία του Brand Name (Επωνυμία)

Σύμφωνα με τον Keller (2008) η ιστορία του Brand Name (Επωνυμία) και της διαχείρισής του (branding), χωρίζεται σε έξι διακριτές χρονικές περιόδους.

Η πρώτη χρονική περίοδος είναι πριν το 1860.

Στην αρχαιότητα οι κατασκευαστές αγγείων συχνά 'μάρκαραν' τα προϊόντα τους. Έτσι βρίσκουμε το όνομα ή το σύμβολο του κατασκευαστή σε αγγεία στην Αρχαία Ελλάδα, σε Ρωμαϊκά αγγεία, σε Κινεζικές πορσελάνες κ.α. Στην πορεία του χρόνου πέρα από τον κατασκευαστή ενός προϊόντος που θέλει το έργο του να αναγνωρίζεται ως δικό του, ή να προσελκύονται πελάτες μέσα από μια αξιόπιστη επωνυμία, υπήρξε και η ανάγκη ελέγχου της ποιότητας των κατασκευαζόμενων προϊόντων. Το 1266 ένας νόμος στην Αγγλία υποχρέωνε τους αρτοποιαγωγούς να σημαδεύουν τα ψωμιά που παρήγαγαν ώστε αν κάποιος βρισκόταν λιποβαρές να μπορούσαν οι αρχές να εντοπίσουν τον παραβάτη. Υπήρχαν και αντίστοιχοι νόμοι που προέβλεπαν οι χρυσοχόοι και οι αργυροχόοι, να μαρκάρουν τα προϊόντα τους ώστε να είναι αναγνωρίσιμος ο κατασκευαστής αλλά και η ποιότητα του μετάλλου που χρησιμοποίησαν. Θεσμοθετήθηκαν επίσης και ποινές για όσους υπέκλεπταν το εμπορικό σήμα κάποιου άλλου κατασκευαστή.

Η δεύτερη χρονική περίοδος είναι μεταξύ 1860 -1914

Μετά τη λήξη του Αμερικάνικου εμφυλίου πολέμου οι μεταφορές προϊόντων εξελίσσονται ραγδαία με την ανάπτυξη των σιδηροδρόμων. Η παραγωγή των προϊόντων εκβιομηχανίζεται και για την προώθηση των προϊόντων χρησιμοποιείται η διαφήμιση. Εδραιώνεται σιγά σιγά η ζήτηση για επώνυμα προϊόντα. Το 1870 θεσπίζεται η καταχώρηση των εμπορικών σημάτων των εταιρειών.

Η Τρίτη χρονική περίοδος μεταξύ των ετών 1915 και 1929

Η κυριαρχία των επώνυμων ετικετών έχει εδραιωθεί και οι εταιρείες επενδύουν στην ανάπτυξη τους. Υπάρχουν πια επαγγελματίες που σχεδιάζουν εμπορικά σήματα. Θεσπίζονται δε νόμοι για την προστασία των καταναλωτών από την παραπλανητική διαφήμιση.

Η τέταρτη χρονική περίοδο 1930 -1945

Η μεγάλη οικονομική ύφεση και ο Β' παγκόσμιος πόλεμος πίεσαν για πιο χαμηλές τιμές στα προϊόντα και οι καταναλωτές στράφηκαν προς το λιανικό εμπόριο και απαξίωσαν όσα επώνυμα προϊόντα δεν ανταποκρίνονταν σε αυτά που ευαγγελίζονταν. Οι διαφημίσεις αντιμετωπίστηκαν ως παραπλανητικές και απαξιώθηκαν από τους καταναλωτές.

Η Πέμπτη χρονική περίοδο 1946-1985

Η περίοδος αυτή που σηματοδοτείται από τη λήξη του Β' παγκοσμίου πολέμου, είναι αυτή που το brand management αναπτύσσεται ραγδαία. Η οικονομική ανάπτυξη δημιούργησε μεγάλη ζήτηση και εκτόξευσε την απαίτηση των

καταναλωτών σε επώνυμα προϊόντα. Για να ανταπεξέλθουν οι εταιρείες σ' αυτές τις απαιτήσεις αλλάζουν τη δομή τους και στελεχώνουν ανάλογα τα τμήματα marketing που για να είναι αποδοτικά απαιτούν στελέχη με γνώσεις οικονομικών, νομικές γνώσεις, γνώση των νέων τεχνολογιών και πολιτισμικές γνώσεις για την καλύτερη κατανόηση των καταναλωτών.

Η έκτη χρονική περίοδος από το 1986 μέχρι σήμερα

Η διαχείριση του Brand name μιας επιχείρησης (branding) σήμερα είναι πιο διαδεδομένη παρά ποτέ. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων τη δεκαετία του '80 έστρεψαν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στην οικονομική αξία των Brand name (εμπορικών σημάτων). Οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν τα πλεονεκτήματα ενός ισχυρού brand που πλέον θεωρείται ως άυλο περιουσιακό στοιχείο που πρέπει να αντιμετωπίζεται προσεκτικά.

2.5 Η επωνυμία (brand name) στο Δημόσιο Τομέα

Κάτω από τον γενικό ορισμό Δημόσιος Τομέας (Public Sector) ο Temporal (2015) περιλαμβάνει οντότητες όπως Έθνη ή Χώρες, Δημόσιες Υπηρεσίες, Υπουργεία, Πόλεις, Εμπορικούς Οργανισμούς, ομάδες χωρών, οργανισμούς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα και το NATO. Brand name δεν έχουν μόνο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αλλά και οι οντότητες του Δημόσιου Τομέα, είτε έχουν δημιουργηθεί σκόπιμα είτε όχι. Όπως στον ιδιωτικό τομέα που εταιρείες μπορούν να προωθούν προϊόντα σε πολύ υψηλές τιμές στηριζόμενες σε brands που προσφέρουν κοινωνικό στάτους στους καταναλωτές, έτσι και ο Δημόσιος Τομέας (Public Sector) μπορεί να στηριχτεί σε ένα ισχυρό brand name για να ισχυροποιήσει την αξία του. Με τον τρόπο αυτό, βλέπουμε κράτη και πόλεις που ανταγωνίζονται στην προσέλκυση επενδύσεων και τουριστών προσπαθώντας να δημιουργήσουν μια ελκυστική εικόνα γι' αυτά. Για παράδειγμα το Brand name ή η αλλιώς η φήμη μιας χώρας ή μιας πόλης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό πως η χώρα ή η πόλη κρίνεται από όσους δεν κατοικούν σε αυτήν, αλλά και τα αισθήματα που γεννά στους κατοίκους της θετικά ή αρνητικά ανάλογα (Temporal 2015: 8).

2.6 Η επωνυμία (brand name) των πόλεων

Υπάρχει παγκόσμιο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και την καθιέρωση της επωνυμίας των πόλεων (city branding). Οι πόλεις ανταγωνίζονται για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των υπολοίπων προκειμένου να επιτύχουν τη βιωσιμότητά τους. Η στρατηγική ανάπτυξης της επωνυμίας μιας πόλης πρέπει να έχει διττό στόχο. Όχι μόνο να ενδιαφέρεται για την εικόνα της προς τα έξω, αλλά και για την εικόνα που έχουν για την πόλη, όσοι κατοικούν σε αυτή που άλλωστε αποτελούν και τους καλύτερους πρεσβευτές της (Insch 2011: 9). Η επωνυμία μιας πόλης μπορεί να δημιουργήσει αξία για τους ενδιαφερόμενους είτε αυτοί είναι

ξένοι επενδυτές, είτε τουρίστες, είτε κάτοικοι που εκτιμούν την ποιότητα ζωής που η πόλη μπορεί να τους προσφέρει. Σύμφωνα με τον O'Flaherty (2005: 12) «Οι πόλεις μπορούν να εξακολουθούν να υπάρχουν μόνο αν τα πλεονεκτήματά τους υπερτερούν των μειονεκτημάτων τους».

Μια ισχυρή επωνυμία δημιουργεί προϋποθέσεις ανάπτυξης για μια πόλη. Διαχρονικά υπάρχουν πόλεις γνωστές όχι μόνο στα πλαίσια της χώρας τους, αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι το Παρίσι δεν είναι απλώς μια πανέμορφη πόλη με σπουδαία αρχιτεκτονική και διάσημα μουσεία, αλλά είναι και η 'πόλη του φωτός', της υψηλής ραπτικής και των πολύ γνωστών αρωμάτων. Η Νέα Υόρκη 'η πόλη που δεν κοιμάται ποτέ' με το πιο διάσημο σλόγκαν 'I Love N Y'. Το Μιλάνο, η πόλη της μόδας και των πιο διάσημων defile μόδας. Το Λας Βέγκας η πόλη των καζίνο με το σλόγκαν 'ότι συμβαίνει στο Λας Βέγκας μένει στο Λας Βέγκας' (Winfield-Pfefferkorn, 2005).

Τη δυναμική που προσδίδει ένα ισχυρό brand name θέλησαν να εκμεταλλευτούν και άλλες μεγάλες πόλεις ανά τον κόσμο με πολύ θεαματικά αποτελέσματα. Συνήθως εφιαλτήριο για τη δημιουργία μιας ισχυρής επωνυμίας είναι ένα πολιτιστικό ή αθλητικό γεγονός. Για παράδειγμα η Βαρκελώνη χρησιμοποίησε ως εφιαλτήριο τους Ολυμπιακούς αγώνες το 1992 για να προσελκύσει τουρίστες και να αναδείξει την ιδιότυπη αρχιτεκτονική της. Ωστόσο δεν σταμάτησε να επανασχεδιάζεται χρησιμοποιώντας την πολιτιστική της κληρονομιά και υιοθετώντας θεματικές χρονιές όπως η χρονιά του Gaudi, η χρονιά του Picasso, η χρονιά του Design κ.ά. (Μπιλανάκη 2011).

Στην Ελλάδα υπάρχουν πόλεις που επιχείρησαν να δημιουργήσουν brand name, όχι όμως με θεαματικά αποτελέσματα μέχρι στιγμής. Τα Ιωάννινα στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν τουρίστες από το εξωτερικό, εστιάζοντας στις δυνατότητες που προσφέρει η πόλη για επαφή με τη φύση, στην ιστορία της και στη γαστρονομία της προωθούν την εικόνα 'Ιωάννινα: Ο Τόπος Που Μπορείς Να Κάνεις Τα Πάντα!' και με λογότυπο IOANNINA OLD.NEW.YOU

(<http://travelioannina.com/el/node/16>).

Η Θεσσαλονίκη που όπως και τα Ιωάννινα επιθυμεί να καθιερωθεί ως ταξιδιωτικός προορισμός, προβάλλει το πολυπολιτισμικό της παρελθόν και τους δεσμούς της με άλλες πόλεις, υιοθετώντας το σλόγκαν 'Many stories, one heart' (<https://protopapadakis.blogspot.com/2016/06/destination-branding.html>). Για την επωνυμία των Ελληνικών πόλεων υπάρχει πολύ δουλειά που πρέπει να γίνει. Η καθιέρωση της επωνυμίας χρειάζεται χρόνο, χρήμα και επιμονή. Όταν η πόλη βρει την επωνυμία που την αντιπροσωπεύει πρέπει να επιμείνει στην καθιέρωση της. Οι συχνές αλλαγές επωνυμίας δημιουργούν σύγχυση στους αποδέκτες της.

Οι ισχυρές οικονομικά χώρες και αντίστοιχα οι πόλεις αυτών των χωρών κατάφεραν να αποκτήσουν ισχυρά brand name. Η πολιτική σταθερότητα, τα ισχυρά νομικά συστήματα, η προστασία του περιβάλλοντος και ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα συνέβαλλαν σε αυτό. Οι αναπτυσσόμενες χώρες και αντίστοιχα οι πόλεις τους μπορούν να αποκτήσουν φήμη και κατ' επέκταση brand name στοχεύοντας να καθιερωθούν ως ταξιδιωτικοί προορισμοί ή να διαφοροποιηθούν εκμεταλλευόμενες τον πολιτισμό τους (Temporal 2015: 50).

Η Ελλάδα με τα οικονομικά της προβλήματα απέχει πολύ από τις ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες αλλά διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό τα υπόλοιπα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους. Οι περισσότερες Ελληνικές πόλεις διαθέτουν πλούσια ιστορία, φυσικές ομορφιές που μπορούν να αποτελέσουν πόλο έλξης τουριστών και μοναδικά αγροτικά προϊόντα (λάδι, σύκα, σταφίδα, μαστίχα κ.ά.). Ακόμη και οι τοπικές κουζίνες μπορούν να παίξουν το ρόλο του πρεσβευτή για την αναβάθμιση της εικόνας τους.

Η ανάδειξη και προβολή των μοναδικών χαρακτηριστικών των πόλεων συμβάλει στη δημιουργία της ταυτότητας τους –επωνυμίας τους, με την οποία οι πόλεις καθιερώνονται στο ευρύ κοινό και προσφέρουν ένα κοινό όραμα στους κατοίκους τους που βοηθά στη συντονισμένη προσπάθεια για την ενίσχυση αυτής της επωνυμίας (brand name). Το αποτέλεσμα της δημιουργίας brand name για μια πόλη έχει περιγραφεί ως η αφήγηση της ιστορίας της πόλης (Clark, 2007). Και πρέπει να είναι μια διαφοροποιημένη αφήγηση (Markusen and Schrock, 2006). (Αναφορά από **Dinnie K.** (2011) "City Branding", individual author Alan C. Middleton., PALGRAVE MACMILLAN, Great Britain)

ΜΕΡΟΣ Β: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

1.1 Ιστορία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (4 φάσεις)

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2012) η ιστορία των Δήμων και Κοινοτήτων διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις. Στην πρώτη φάση (1822-1832) με το νόμο περί «Οργανισμού των Ελληνικών Επαρχιών» προβλέφθηκε η περιφερειακή διοικητική διαίρεση του κράτους σε Επαρχίες, Αντεπαρχίες και Κοινότητες. Στη δεύτερη φάση (1832- 1912) υπήρχαν μόνο Δήμοι. Στην τρίτη (1912-1997) συνυπήρχαν Δήμοι και Κοινότητες σύμφωνα με τον Ν. ΔΝΖ του 1912 «Περί συστάσεως Δήμων και Κοινοτήτων». Στη φάση αυτή υπήρξε κατακερματισμός της Α΄ θμιας Αυτοδιοίκησης που έφτασε να αριθμεί 5.318 κοινότητες και 1.457 Δήμους. Στην τέταρτη φάση που εγκαινιάστηκε με τον Νόμο 2539 του 1997 για τη Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σχέδιο Ιωάννης Καποδίστριας), ο αριθμός των Κοινοτήτων περιορίστηκε στις 133 και ο αριθμός των Δήμων ανήλθε στους 900. Με το πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν.3852/2010) το σύνολο της Ελληνικής επικράτειας διαιρείται σε 325 Δήμους. Η ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνετέλεσε στη μετάβαση σε πιο αποκεντρωτικά μοντέλα διακυβέρνησης. Ο περιορισμός του αριθμού των Δήμων και η ενίσχυση των αρμοδιοτήτων τους ήταν απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων (Κατσούλης 2012).

1.2 Αρμοδιότητες Δήμων

Με το πρόγραμμα Καλλικράτης μεταφέρονται στους Δήμους μια σειρά από αρμοδιότητες. Πολεοδομικές αρμοδιότητες, όπως έκδοση οικοδομικών αδειών, εκτέλεσης έργων, αρμοδιότητες για τη διασφάλιση των συγκοινωνιακών υποδομών, αρμοδιότητες κοινωνικής πρόνοιας, έκδοσης επαγγελματικών αδειών αλιείας, γεωργίας, κτηνοτροφίας, αρμοδιότητες στους τομείς υγείας, παιδείας, αθλητισμού, πολιτισμού και οργάνωσης και λειτουργίας λαϊκών αγορών.

Ήδη όμως με τον Ν. 3463/2006 «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» (άρθρο 75) δίνεται στους Δήμους η δυνατότητα εφαρμογής πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, που περιλαμβάνει τη δημιουργία δομών πολιτισμού (πολιτιστικά, πνευματικά κέντρα, μουσεία, βιβλιοθήκες, ωδεία, κινηματογράφους, θέατρα κ.ά.). Στο ίδιο άρθρο αναφέρεται η δυνατότητα των Δήμων για την κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία αθλητικών εγκαταστάσεων καθώς και η εκπόνηση προγραμμάτων για την ενίσχυση του μαζικού αθλητισμού και η διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων. Για την υποστήριξη όλων των παραπάνω

οι Δήμοι σύμφωνα με το άρθρο 225 του ίδιου νόμου έχουν τη δυνατότητα να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με το Υπουργείο Πολιτισμού που καλούνται «προγραμματικές συμβάσεις πολιτισμικής ανάπτυξης». Επιπλέον σύμφωνα με το άρθρο 219 (Διεθνείς συνεργασίες) οι Δήμοι μπορούν να πραγματοποιούν πολιτιστικές και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις και ανταλλαγές αποστολών με ΟΤΑ του εξωτερικού και σε διεθνές και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η αξία της προσφοράς των Δήμων είναι τεράστια αν ληφθεί υπόψη η οικονομική κρίση που διάγει η χώρα και η ανάγκη των πολιτών να ξεπεράσουν τα οικονομικά και κοινωνικά τους προβλήματα συμβάλλοντας στην καταπολέμηση της πολιτισμικής ανισότητας ως παράγωγο της οικονομικής και κοινωνικής ανισότητας. (ΚΕΔΕ 2013).

Οι Δήμοι από την περίοδο της μεταπολίτευσης και μετά δημιούργησαν θέατρα, κινηματογράφους, ωδεία, μουσεία, βιβλιοθήκες, φεστιβάλ και οργάνωσαν διεθνείς πολιτιστικές διαδρομές χωρίς την απαιτούμενη γνώση και χωρίς σαφείς αρμοδιότητες, προκειμένου οι πολίτες να έρθουν σε επαφή με την τέχνη και να δώσουν διέξοδο στην ερασιτεχνική καλλιτεχνική δημιουργία (ΚΕΔΕ 2013). Το 1983 με υπουργό πολιτισμού τη Μελίνα Μερκούρη προωθείται η συνεργασία του Υπουργείου Πολιτισμού με την Τοπική Αυτοδιοίκηση με στόχο την αποκέντρωση δράσεων πολιτισμού και ιδρύονται Δημοτικά Περιφερειακά Θέατρα (ΔΗΠΕΘΕ), ένας πετυχημένος θεσμός πολιτιστικής αποκέντρωσης (Ζορμπά 2014:337).

Το 1994 με υπουργό Πολιτισμού το Θάνο Μικρούτσικο, για την αναβάθμιση των πόλεων με βάση την πολιτιστική τους ανάπτυξη, θεσμοθετήθηκε το «Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων» που απαιτούσε την συνεργασία του υπουργείου Πολιτισμού και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το πρόγραμμα αποσκοπούσε στην ανάπτυξη της πολιτιστικής ζωής και στην ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας στις πόλεις μέσω του κατάλληλων πολιτιστικών θεσμών και τη δημιουργία κτιριακών υποδομών. Το πρόγραμμα που καθοδηγούνταν από την κεντρική κυβέρνηση «εκ των άνω» σταδιακά συρρικνώθηκε και απαξιώθηκε (Κονσόλα 2006: 186). Παρά τις αδυναμίες του προγράμματος για πρώτη φορά η πολιτιστική πολιτική της χώρας αποκτούσε σχέδιο και στρατηγικούς άξονες και ενέπλεκε τους Δήμους και τις τοπικές κοινωνίες για την πολιτιστική αναζωογόνηση των πόλεων (Ζορμπά 2014:354).

1.3 Δήμος Πετρούπολης

1.3.1 Θέση Δήμου Πετρούπολης

Η Πετρούπολη είναι κτισμένη στις παρυφές του Ποικίλου όρους που αποτελεί τη συνέχεια του όρους Αιγάλεω με το οποίο χωρίζεται από τη Λ. Αθηνών και εκτείνεται μέχρι την Πάρνηθα. Σύμφωνα με το πρόγραμμα Καλλικράτης ανήκει στο Δυτικό

Τομέα της Περιφέρειας Αττικής. Συνορεύει με τους Δήμους Ιλίου, Περιστερίου, Χαϊδαρίου, Ασπροπύργου και Άνω Λιοσίων.



Διάγραμμα 1.1: Δυτικός Τομέας Περιφέρειας Αττικής

Πηγή: <https://www.aftodioikisi.gr/ota/dimoi/d-iliou-oi-protaseis-zenetou-gia-rithmistiko-athinaattiki-2021/>

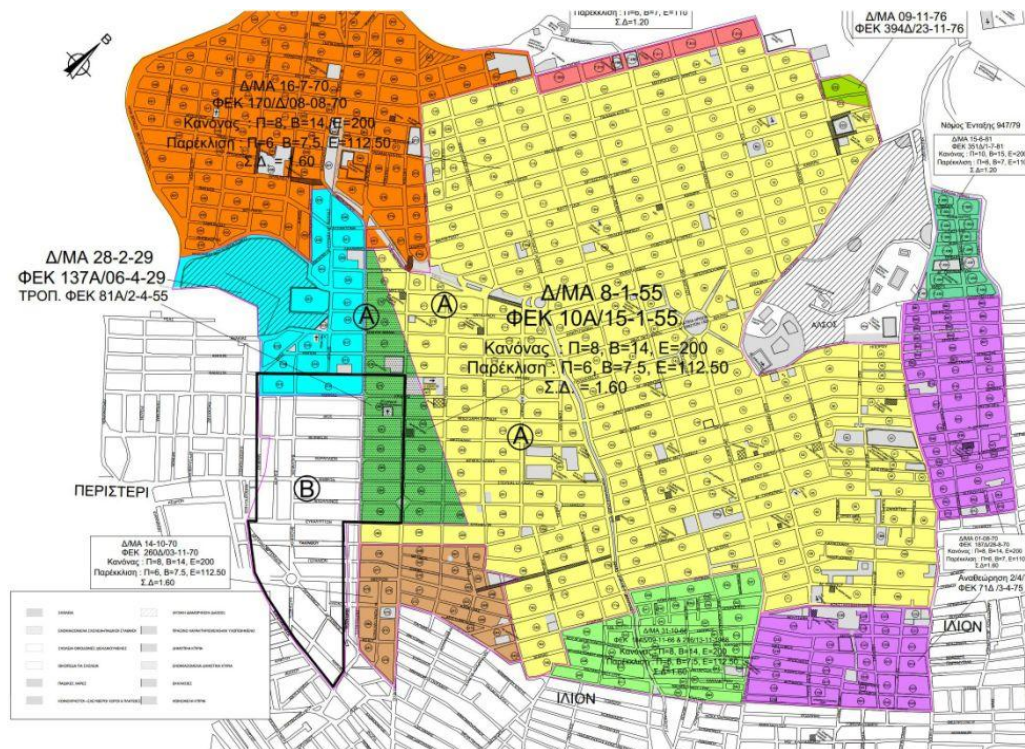
1.3.2 Ιστορία Δήμου Πετρούπολης

Η ιστορία της Πετρούπολης ως οικιστικής περιοχής ξεκινά με το επιχειρηματικό σχέδιο του Αλέξανδρου Γιάνναρου γιού του εκδότη της εφημερίδας «ΕΣΠΕΡΙΝΗΣ» Πέτρου Γιάνναρου ο οποίος σε συνεργασία με το δικηγόρο Νικόλαο Νώε, κληρονόμο του Νικόλαου Ζαχαρίτσα γαιοκτήμονα της περιοχής, χαράσσουν 5000 οικόπεδα στα τότε διοικητικά όρια των Νέων Λιοσίων. Τα οικόπεδα διατίθενται με δόσεις μαζί με κουπόνια της εφημερίδας ΕΣΠΕΡΙΝΗΣ. Λόγω κατηγοριών για κατάχρηση από τον Αλέξανδρο Γιάνναρο, ο Νικόλας Νώε αναθέτει στην εταιρεία «Στέγη του Λαού» τη διάθεση των οικοπέδων. Το σχέδιο παίρνει σάρκα και οστά και η περιοχή αρχίζει να οικοδομείται. Το 1946 η Πετρούπολη αναγνωρίζεται ως Κοινότητα και αποκόπτεται από τα Νέα Λιόσια (Μηλιώνης, 2005). Το 1972 η κοινότητα Πετρούπολης γίνεται Δήμος.

Τα σημερινά διοικητικά όρια του Δήμου Πετρούπολης οριστικοποιήθηκαν με την από 13.04.06 απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας Αττικής, που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 385/Δ/06 και αφορούσε στα όρια του Δήμου Πετρούπολης με τον όμορο του, Δήμο Ιλίου.

1.3.3 Πολεοδομικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης

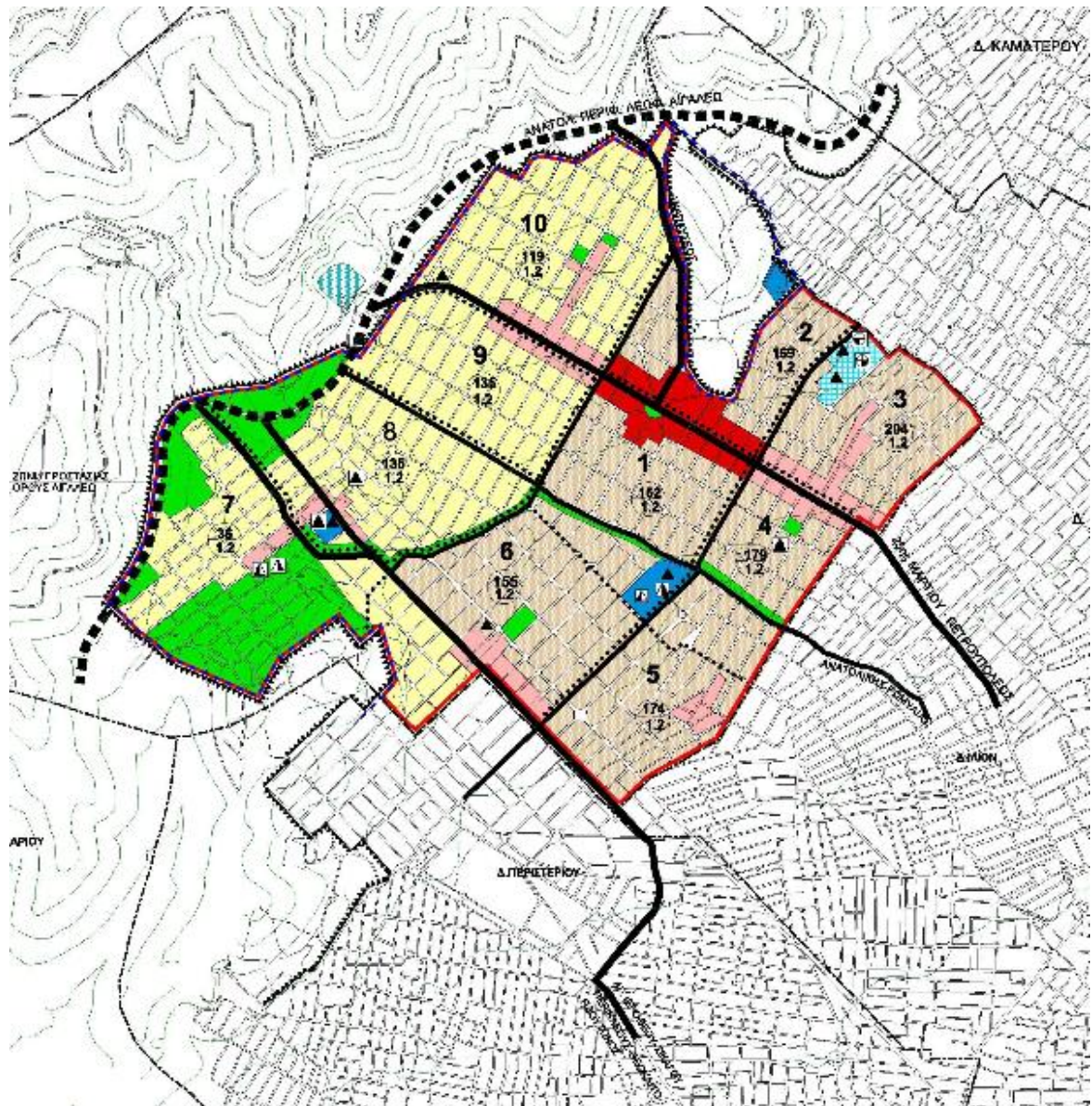
Από τα 770 εκτάρια που καταλαμβάνει η διοικητική περιφέρεια του Δήμου Πετρούπολης, τα 410, βρίσκονται εκτός του πολεοδομικού ιστού, στο Ποικίλο όρος. Το μεγαλύτερο μέρος της πόλης εντάχθηκε στο σχέδιο πόλης με το 08.01.1955 διάταγμα (Διάγραμμα 1.2, κίτρινο χρώμα στο χάρτη) που αποτελείται κατά κύριο λόγο από την περιοχή που 'κόπηκαν' τα 5000 οικόπεδα το 1934 από το εγχείρημα του Αλέξανδρου Γιάνναρου. Η επόμενη μεγάλη ένταξη ήταν αυτή με το από 16.07.1970 διάταγμα (Διάγραμμα 1.2, πορτοκαλί χρώμα στο χάρτη). Η πόλη στο μεγαλύτερό της μέρος που αφορούν τα δύο παραπάνω προαναφερόμενα διατάγματα, έχει καλή ρυμοτομία και πρασιές πλάτους τεσσάρων μέτρων. Χωρίς πρασιές και με μικρότερα πλάτη δρόμων είναι τα τμήματα που πριν ανήκαν διοικητικά στο Δήμο Ιλίου και εντάχθηκαν στο σχέδιο πόλης με τα από 31.10.1966, 01.08.1970 διατάγματα (Διάγραμμα 1.2, μωβ χρώμα στο χάρτη).



Διάγραμμα 1.2 : Διατάγματα ένταξης στο σχέδιο πόλης Δήμου Πετρούπολης – Συντελεστές Δόμησης

Πηγή: Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών Δήμου Πετρούπολης.

Οι χρήσεις γης του Δήμου Πετρούπολης προσδιορίζονται από δύο διαφορετικά Γενικά Πολεοδομικά Σχέδια. Το ένα που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 14Δ/95 και αφορά στα πριν του καθορισμού ορίων διοικητικά όρια του Δήμου και το δεύτερο στο Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο του Δήμου Ιλίου ΦΕΚ 226Δ/95 που καλύπτει τα νέα όρια.



Διάγραμμα 1.3 : Γενικό Πολεοδομικό σχέδιο πόλης Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: Οργανισμός Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθήνας (ΟΡΣΑ).

Στο παραπάνω διάγραμμα εμφανίζονται οι χρήσεις γης του Δήμου Πετρούπολης. Με κίτρινο χρώμα απεικονίζεται η χρήση της αμιγής κατοικίας, με γκριζο χρώμα η χρήση της γενικής κατοικίας ενώ με κόκκινο χρώμα το κέντρο του Δήμου.

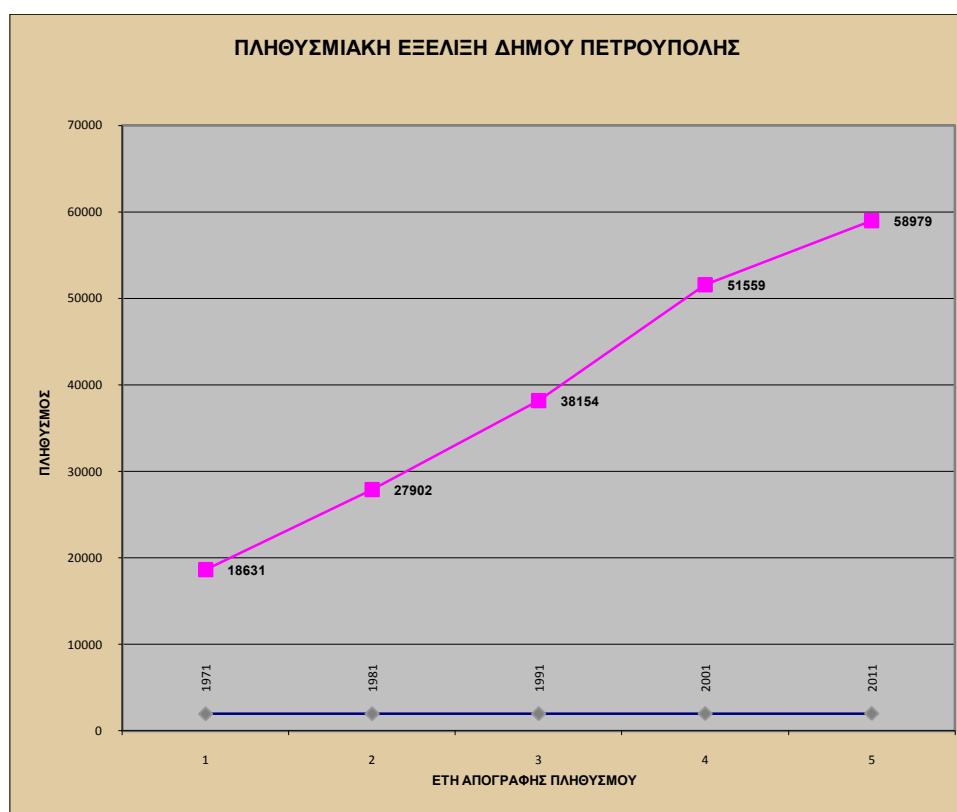
1.3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης

Η πληθυσμιακή εξέλιξη του Δήμου Πετρούπολης παρουσιάζεται στον πίνακα 1.1 και διάγραμμα 1.4. Ο Δήμος Πετρούπολης από το 1971 παρουσίασε πληθυσμιακή αύξηση 216,5%.

ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ (ΕΛΣΤΑΤ)					
ΕΤΟΣ	1971	1981	1991	2001	2011
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	18631	27902	38154	51559	58979

Πίνακας 1.1 Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.4: Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

Η πληθυσμιακή εξέλιξη των Δήμων του Δυτικού Τομέα Αθηνών σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, την τελευταία 20ετία φαίνεται στον πίνακα 1.2.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΘΗΝΩΝ			
	1991	2001	2011
ΔΗΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	137.288	146.743	139.981
ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ	28.706	31.354	26.550
ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ - ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ	48.149	58.244	62.529
ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ	78.563	77.917	69.946
ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ	78.326	85.572	84.793
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	38.278	51.559	58.979
ΔΗΜΟΣ ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	47.437	48.494	46.897

Πίνακας 1.2 Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμων Περιφερειακής Ενότητας Δυτικού Τομέα Αθηνών

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

Ο Δήμος Πετρούπολης σε σχέση με τους υπόλοιπους Δήμους του Δυτικού Τομέα της Αθήνας, παρουσίασαν πληθυσμιακή αύξηση 14% όταν οι υπόλοιποι, με εξαίρεση το Δήμο Αγίων Αναργύρων Καματερού που παρουσίασε αύξηση 7,36%, παρουσίασαν μείωση ως και 15,32% (πίνακας 1.3).

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΘΗΝΩΝ		
	1991-2001 (%)	2001-2011(%)
ΔΗΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	6,89	-4,61
ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ	8,22	-15,32
ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ - ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ	20,97	7,36
ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ	-0,82	-10,23
ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ	9,25	-0,91
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	34,7	14,39
ΔΗΜΟΣ ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	2,23	-3,29

Πίνακας 1.3: Ποσοστιαία Πληθυσμιακή εξέλιξη Δήμων Περιφερειακής Ενότητας Δυτικού Τομέα Αθηνών

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

1.3.5 Κοινωνικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης

Το 96% του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Πετρούπολης είναι Έλληνες και μόλις το 4% προέρχεται από άλλες χώρες. Η ομοιογένεια του πληθυσμού της Πετρούπολης είναι αξιοσημείωτη, αν ληφθεί υπόψη ότι για τους όμορους στο Δήμο Πετρούπολης Δήμους είναι περίπου το διπλάσιο, δηλαδή 8% όσο και το ποσοστό στο σύνολο της χώρας (πίνακας 1.4).

Απογραφή Πληθυσμού 2011. Μόνιμος Πληθυσμός κατά ομάδες υπηκοοτήτων

Τόπος μόνιμης διαμονής	Σύνολο	Ελλάδα	Ξένες χώρες		
			Σύνολο	Χώρες ΕΕ	Λοιπές χώρες / Χωρίς υπηκοότητα ή αδιευκρίνιστη υπηκοότητα ή δε δήλωσε
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	10.816.286	9.904.286	912.000	199.121	712.879
ΔΗΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	139.981	129.662	10.319	1.375	8.944
ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ	26.550	25.273	1.277	209	1.068
ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ - ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ	62.529	57.315	5.214	826	4.388
ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ	69.946	64.327	5.619	897	4.722
ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ	84.793	77.952	6.841	1.029	5.812
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	58.979	56.621	2.358	589	1.769
ΔΗΜΟΣ ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ	46.897	44.813	2.084	336	1.748

Πίνακας 1.4 Μόνιμος πληθυσμός κατά ομάδες Υπηκοοτήτων στους Δήμους της Περιφερειακής Ενότητας Δυτικού Τομέα Αθηνών

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

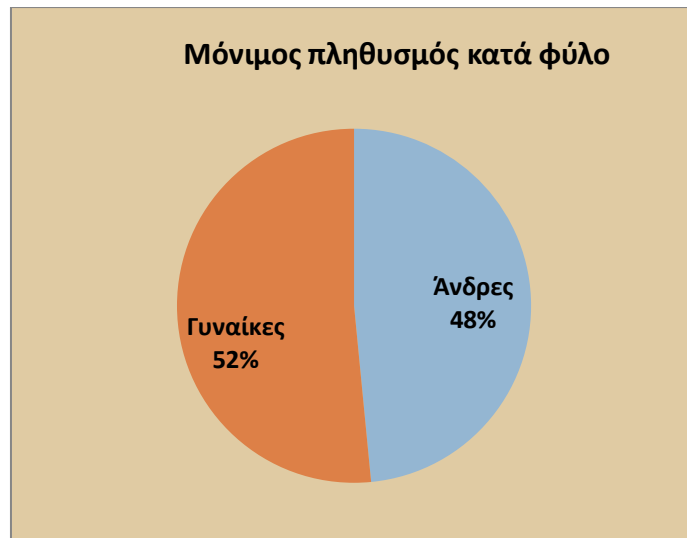
Η αναλογία ανδρών γυναικών στο Δήμο φαίνεται στον πίνακα 1.5 και Διάγραμμα 1.5.

Απογραφή πληθυσμού 2011. Μόνιμος πληθυσμός κατά φύλο

	Σύνολο	Άνδρες	Γυναίκες
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	58.979	28.582	30.397

Πίνακας 1.5: Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά φύλο

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.5: Μόνιμος πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά φύλο

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

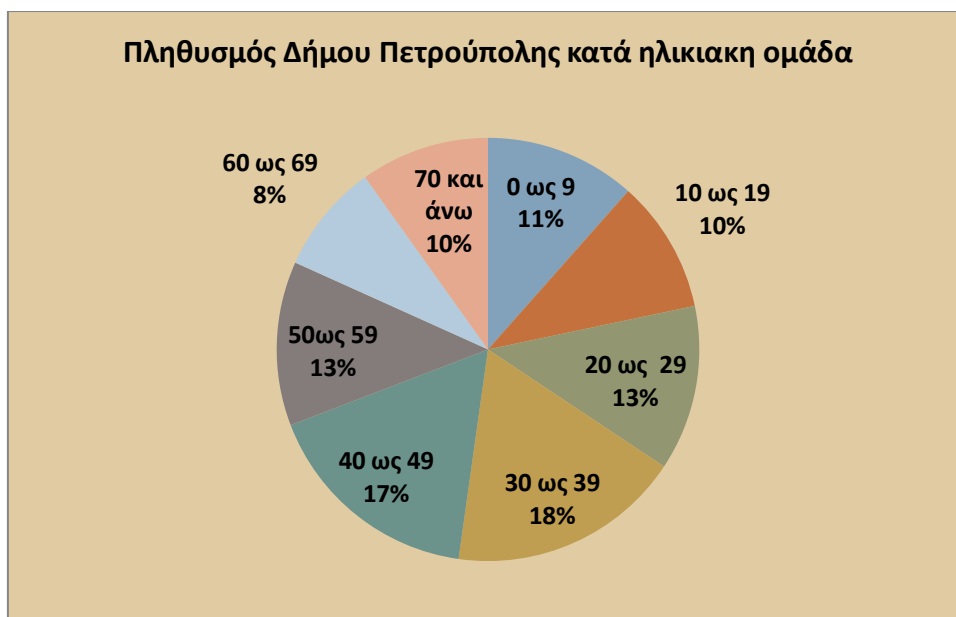
Ο μόνιμος πληθυσμός του Δήμου Πετρούπολης κατά ηλικιακή ομάδα παρουσιάζεται στον πίνακα 1.6 και διάγραμμα 1.5.

Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά ηλικιακή ομάδα

Ηλικιακή ομάδα	Πληθυσμός	Ποσοστό %
0 ως 9	6.806	11
10 ως 19	5.988	10
20 ως 29	7.459	13
30 ως 39	10.547	18
40 ως 49	9.998	17
50 ως 59	7.409	13
60 ως 69	4.955	8
70 και άνω	5.817	10
Σύνολο	58.979	100

Πίνακας 1.6: Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά φύλο

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.6: Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά ηλικιακή ομάδα

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

Η μέση ηλικιακή ηλικία του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Πετρούπολης είναι τα 38,6 έτη και είναι ο χαμηλότερος της Αττικής, σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2011.

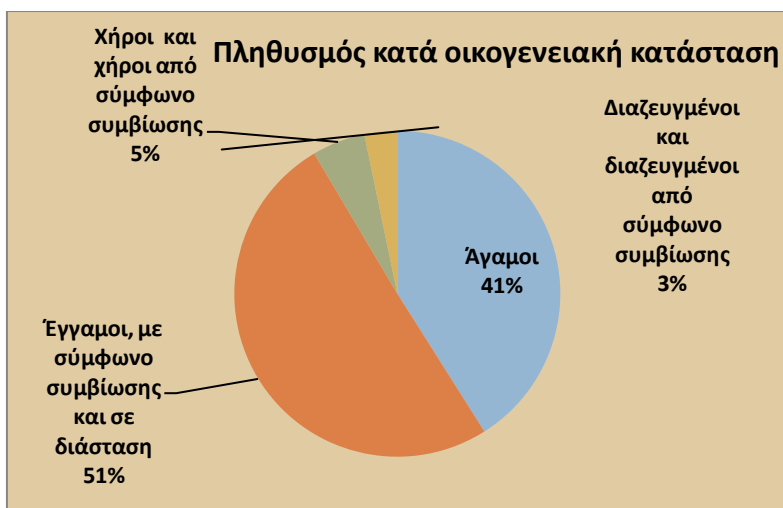
Η οικογενειακή κατάσταση του πληθυσμού περιγράφεται στον πίνακα 1.7 και διάγραμμα 1.7.

Απογραφή πληθυσμού 20011. Πληθυσμός κατά Οικογενειακή κατάσταση

Τόπος μόνιμης διαμονής	Και των δύο φύλων				
	Σύνολο	Άγαμοι	Έγγαμοι, με σύμφωνο συμβίωσης και σε διάσταση	Χήροι και χήροι από σύμφωνο συμβίωσης	Διαζευγμένοι και διαζευγμένοι από σύμφωνο συμβίωσης
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΘΗΝΩΝ	489.675	199.501	239.905	32.629	17.640
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	58.979	24.201	29.754	3.104	1.920

Πίνακας 1.7: Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά οικογενειακή κατάσταση

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.7: Πληθυσμός κατά οικογενειακή κατάσταση

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

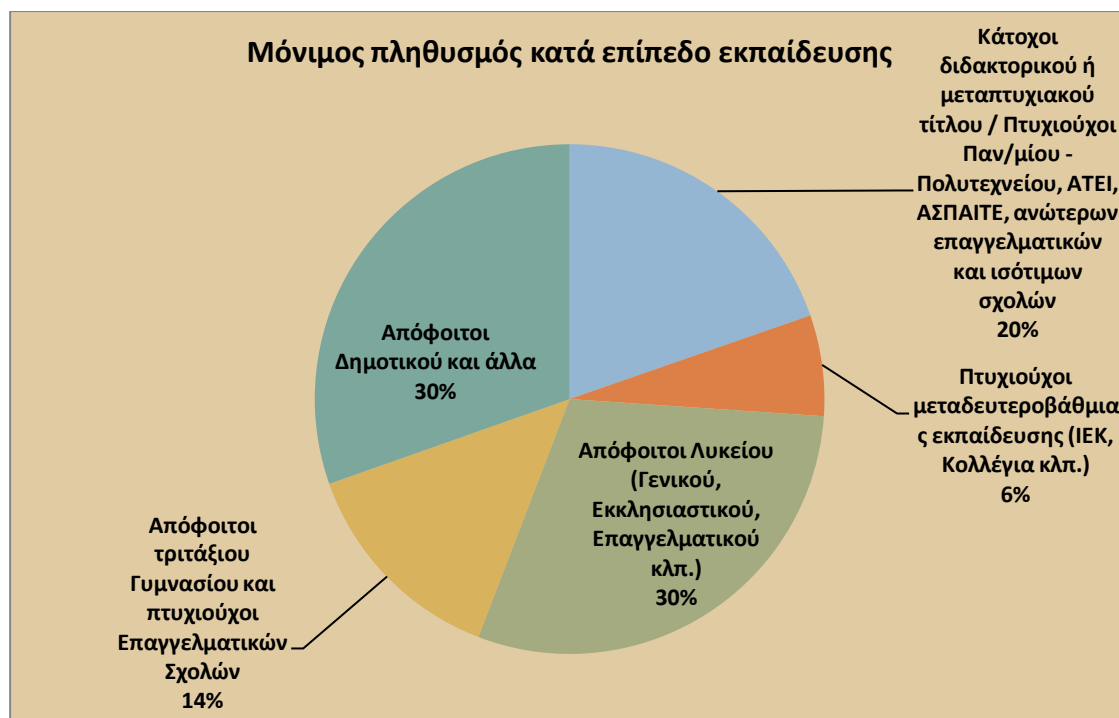
Το επίπεδο εκπαίδευσης του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Πετρούπολης παρουσιάζεται στον πίνακα 1.8 και διάγραμμα 1.8.

Απογραφή 2011: Μόνιμος πληθυσμός κατά επίπεδο εκπαίδευσης

	Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.)	Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	Απόφοιτοι Δημοτικού και άλλα
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	10.722	3.484	16.214	7.505	16.563

Πίνακας 1.8: Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης κατά επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.8: Επίπεδο εκπαίδευσης μόνιμου πληθυσμού Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

Οι απόφοιτοι λυκείου είναι το 30% του ενήλικου πληθυσμού, 30% είναι οι απόφοιτοι Δημοτικού κ.ά., ενώ το 20% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το υπόλοιπο 20% αφορά σε απόφοιτους τριτάξιου γυμνασίου και αποφοίτους επαγγελματικών σχολών καθώς και ΙΕΚ.

1.3.6 Οικονομικά χαρακτηριστικά Δήμου Πετρούπολης

Από την απογραφή του 2011, προκύπτει ότι ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός του Δήμου Πετρούπολης ανέρχεται στα 28.323 άτομα. Το 16,85% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού δηλαδή 4.772 είναι άνεργοι.

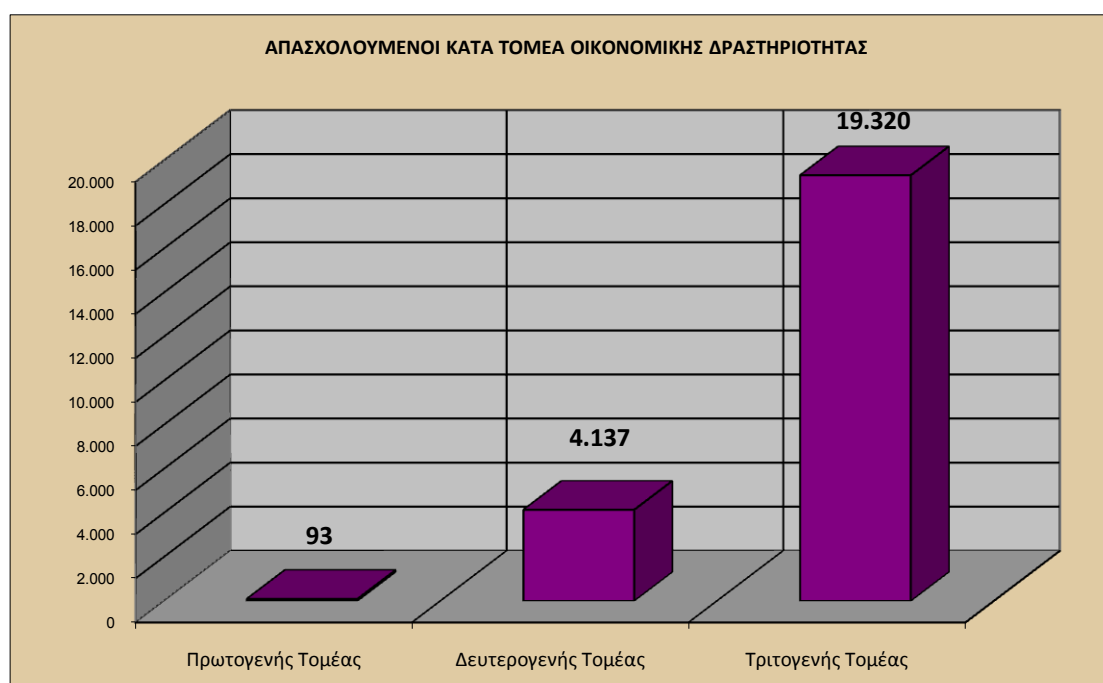
Οι απασχολούμενοι κυρίως εργάζονται στον τριτογενή τομέα. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 1.9 και διάγραμμα 1.9, από τους 23.550 απασχολούμενους οι 19.320 (82%) βρίσκονται στον τριτογενή τομέα.

Απογραφή 2011. Οικονομικά ενεργός και μη ενεργός πληθυσμός, απασχολούμενοι κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, άνεργοι

Πληθυσμός Δήμου Πετρούπολης	Οικονομικά ενεργοί						Οικονομικά μη ενεργοί
	Σύνολο οικονομικών ενεργών	Απασχολούμενοι				Άνεργοι	
		Σύνολο απασχολού- μενων	Πρωτογενής Τομέας	Δευτερογενής Τομέας	Τριτογενής Τομέας		
58.979	28.322	23.550	93	4.137	19.320	4.772	30.657

Πίνακας 1.9: Τομείς απασχόλησης και οικονομικά ενεργός και μη πληθυσμός του Δήμου Πετρούπολης.

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.9: Απασχολούμενοι κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

Συνοψίζοντας την οικονομική φυσιολογία του Δήμου, θα λέγαμε ότι το ποσοστό ανεργίας του Δήμου Πετρούπολης (16,85%) είναι υψηλό και προσεγγίζει το ποσοστό ανεργίας της χώρας που σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ήταν 18,72%. Επίσης από τα στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας που παρουσιάστηκαν παραπάνω προκύπτει ότι ο Δήμος Πετρούπολης αποτελεί αστικό κέντρο και το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων κατοίκων του (19.320 από τους 28.322) απασχολείται στον τριτογενή τομέα (68.21%) (Μυτή, 2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας ο Στρατηγικός Σχεδιασμός μια επιχείρησης και κατ' επέκταση και ενός δημόσιου φορέα, εν προκειμένω, του Δήμου Πετρούπολης ξεκινά με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που χωρίζεται στο Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (Societal environment) και στο Άμεσο ή Μίκρο περιβάλλον (Task environment).

2.1.1 Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (Societal environment)

Εργαλείο για την ανάλυση του Γενικευμένου ή μάκρο περιβάλλοντος είναι η PESTLE ανάλυση, που είναι το αρκτικόλεξο των λέξεων Πολιτικές (Political), Οικονομικές (Economic), Κοινωνικές (Social) Τεχνολογικές (Technological), Νομικές (Legal) και Οικολογικές (Ecological) δυνάμεις που δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου Πετρούπολης. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι οι Δήμοι της χώρας δρουν και λειτουργούν στο ίδιο εξωτερικό περιβάλλον, αυτό της Ελλάδος.

PESTLE ανάλυση Δήμου Πετρούπολης

Πολιτικές (Political) δυνάμεις.

Η Ελλάδα είναι δημοκρατική χώρα και μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αυτό την καθιστά ασφαλή για τους κατοίκους και τους επισκέπτες της. Μελανό σημείο για την ασφάλεια της, είναι οι διεκδικήσεις της Τουρκίας στο Αιγαίο. Επίσης σε εκκρεμότητα είναι και το θέμα της ονομασίας των Σκοπίων, η επίλυση του οποίου θα συμβάλλει σε περαιτέρω ασφάλεια στα Βαλκάνια.

Οικονομικές (Economic) δυνάμεις

Η οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα από το 2010 είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του ΑΕΠ, την αύξηση της φορολογίας, τη μείωση των ΚΑΠ (Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι) προς τους Δήμους, την αύξηση της φορολογίας, τη μείωση των μισθών, την ανεργία, την κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων και την αύξηση της τιμής υλικών αγαθών. Όλα αυτά σε συνδυασμό με την αύξηση των αρμοδιοτήτων των Δήμων με το πρόγραμμα Καλλικράτης και την 'μνημονιακή' υποχρέωση για ισοσκελισμένους προϋπολογισμούς, δημιούργησε για τους Δήμους ένα ασφυκτικό οικονομικό περιβάλλον που 'μπλοκάρει' κάθε επενδυτική τους προσπάθεια.

Κοινωνικές (Social) δυνάμεις

Η οικονομική κρίση δεν επηρέασε μόνο τις Οικονομικές δυνάμεις αλλά και τις Κοινωνικές. Μειώθηκε ο αριθμός των γεννήσεων, αυξήθηκε το όριο ηλικίας που μια γυναίκα φέρνει στον κόσμο το πρώτο της παιδί. Αυξήθηκε ο αριθμός των Ελλήνων που αναζητούν δουλειά στο εξωτερικό. Αυξήθηκε ο αριθμός των μεταναστών από

ασιατικές χώρες. Ωστόσο και θετικά πράγματα συμβαίνουν. Οι Δήμοι ανέπτυξαν κοινωνικές δομές ως αντιστάθμισμα στις συνέπειες της κοινωνικής κρίσης που ακολούθησε την οικονομική. Το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων βελτιώθηκε. Αυξήθηκε ο αριθμός των ατόμων καθώς και το ηλικιακό εύρος των ατόμων που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο.

Τεχνολογικές (Technological) δυνάμεις

Η μεγάλη ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εύκολη πρόσβαση του πληθυσμού σε αυτή οδήγησε τους Δήμους αλλά και συνολικά τις Δημόσιες Υπηρεσίες της χώρας σε παροχή υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών και σε χρόνο αλλά και σε ποιότητα. Συνέβαλλε επίσης στην άμεση πρόσβαση της πληροφορίας και έδωσε τη δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας του Δημοσίου με τους πολίτες.

Νομικές (Legal) δυνάμεις

Οι νομικές δεσμεύσεις των Δήμων απορρέουν από το Νομικό πλαίσιο της χώρας. Ο περιορισμός των προσλήψεων, οι αρμοδιότητες των ΟΤΑ όπως προβλέπονται από το πρόγραμμα Καλλικράτης, το ιδιοκτησιακό καθεστώς των πλατειών, των αλσών και των νταμαριών της χώρας, η διαχείριση των ρεμάτων κ.ά. είναι μερικά από τα θέματα που πρέπει οι Δήμοι να αντιμετωπίσουν.

Οικολογικές (ecological) δυνάμεις

Το κλίμα σε παγκόσμιο επίπεδο αλλάζει και οι συνέπειες από τις φυσικές καταστροφές που το ακολουθούν είναι μεγάλες. Η μόλυνση του περιβάλλοντος, τα ακραία καιρικά φαινόμενα, οι φυσικές καταστροφές, η διαχείριση των απορριμμάτων επηρεάζουν έντονα και το αστικό περιβάλλον και επιβαρύνουν το έργο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας.

2.1.2 Άμεσο ή Μικρο περιβάλλον (Task environment)

Το Άμεσο ή Μικρο περιβάλλον του Δήμου Πετρούπολης είναι ο κλάδος μέσα στον οποίο ανταγωνίζεται, δηλαδή ο κλάδος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι 325 συνολικά Δήμοι της χώρας ανταγωνίζονται για χρηματοδοτήσεις, προσέλκυση επενδύσεων, προσέλκυση δημοτών και λειτουργούν στο νομικό πλαίσιο της χώρας. Οι Δήμοι σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από δημόσιους πόρους τακτικούς και έκτακτους. Ωστόσο υπάρχει το θεσμικό πλαίσιο που δίνει τη δυνατότητα αυτόνομα να διεκδικήσουν Ευρωπαϊκά Προγράμματα και να αξιοποιήσουν συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα. Για τη διερεύνηση του άμεσου ή μικρο περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το υπόδειγμα του PORTER.

Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του PORTER Δήμου Πετρούπολης

Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο

Το Νομικό πλαίσιο της χώρας δεν προβλέπει την αυτόνομη παροχή υπηρεσιών του Δήμου από άλλους φορείς ή από ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ωστόσο μια αλλαγή στη

νομοθεσία δεν αποκλείεται στο μέλλον. Προς το παρόν υπάρχει αυτή η δυνατότητα μόνο μέσω των Δήμων για συγκεκριμένες Υπηρεσίες όπως αυτής της Υπηρεσίας Καθαριότητας.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Το νομικό πλαίσιο της χώρας επίσης δεν επιτρέπει τη δημιουργία φορέα αντίστοιχου του Δήμου. Ωστόσο υπάρχουν ιδιωτικές επιχειρήσεις που προσφέρουν μεμονωμένες υπηρεσίες, όπως αυτές που προσφέρει ο Δήμος. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι ιδιωτικοί παιδικοί σταθμοί, οι αθλητικοί και πολιτιστικοί σύλλογοι κ.ά. Για το Δήμο Πετρούπολη αυτές οι επιχειρήσεις δε μπορούν να αποτελέσουν απειλή καθώς το κόστος για τους πολίτες είναι πολύ μεγαλύτερο όταν απευθύνονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση των παιδικών σταθμών η παροχή του Δήμου είναι ποιοτικότερη και από άποψη εξειδικευμένου και επιστημονικά πιο καταρτισμένου προσωπικού και σε κάποιες περιπτώσεις και από κτιριακή υποδομή. Στην περίπτωση των αθλητικών και πολιτιστικών συλλόγων ο Δήμος είναι αυτός που παρέχει τις εγκαταστάσεις και καλύπτει μέρος των εξόδων λειτουργίας τους. Συνεπώς δεν υπάρχει κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες για το Δήμο Πετρούπολης.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του Δήμου Πετρούπολης και γενικά των προμηθευτών του Δημοσίου είναι μικρή λόγω της οικονομικής ύφεσης. Τα προσφερόμενα είδη από τους προμηθευτές είναι ίδια ή παρόμοια και εύκολα ο Δήμος Πετρούπολης μπορεί να αντικαταστήσει τους προμηθευτές με άλλους.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Στη περίπτωση των Δήμων οι αγοραστές είναι οι δημότες στους οποίους προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Οι δημότες μπορούν να αποφασίσουν να αλλάξουν δήμο στον οποίο κατοικούν, όμως αυτό έχει μεγάλο κόστος γι' αυτούς, ειδικά αν είναι ιδιοκτήτες κατοικίας. Η ουσιαστική πίεση που ασκούν οι δημότες είναι με την ψήφο τους στις εκλογές για την ανάδειξη της εκάστοτε διοίκησης του Δήμου. Κάθε κοινωνία οφείλει να διεκδικεί και να ελέγχει τη διοίκηση με γνώμονα το συλλογικό καλό και όχι το ατομικό συμφέρον. Συνεπώς κάθε αίτημα, διεκδίκηση που αφορά στο συλλογικό καλό πρέπει να είναι καλοδεχούμενο από τη διοίκηση του Δήμου και να αντιμετωπίζεται με απόλυτη σοβαρότητα. Αντίθετα κάθε προσωπική 'εξυπηρέτηση' πρέπει να απορρίπτεται ως απαράδεκτη.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο κλάδος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα περιλαμβάνει τους 325 Δήμους που όπως προαναφέρθηκε ανταγωνίζονται για χρηματοδοτήσεις, προσέλκυση επενδύσεων και προσέλκυση πολιτών. Τα προϊόντα-υπηρεσίες που προσφέρουν είναι κοινές και καθορίζονται από το ίδιο νομικό πλαίσιο. Φυσικά κάποιοι Δήμοι λόγω οργάνωσης, καλύτερης διοίκησης, καλύτερου φυσικού περιβάλλοντος και

περισσότερων πόρων έχουν τη δυνατότητα παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών και ποιοτικότερου τρόπου ζωής, ωστόσο δε μπορεί να θεωρηθεί ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των Δήμων της χώρας, είναι μεγάλος.

2.2 Εσωτερικό περιβάλλον Δήμου Πετρούπολης

Το εσωτερικό περιβάλλον όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος αποτελείται από τη Δομή, την Κουλτούρα και τους Πόρους του φορέα.

2.2.1 Δομή του Δήμου Πετρούπολης

Ο Δήμος Πετρούπολης, όπως προβλέπεται από το άρθρο 7 του Ν. 3852/2010, διοικείται από τον Δήμαρχο, το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής και την Εκτελεστική Επιτροπή. Η Δομή του Δήμου Πετρούπολης είναι λειτουργική. Το οργανόγραμμα εσωτερικής υπηρεσίας του δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 2636/Β/3-10-2014 και είναι το παρακάτω.

Εκτός από τις Υπηρεσίες που περιγράφονται στον παραπάνω πίνακα 2.1, στον Δήμο λειτουργούν και Νομικά Πρόσωπα. Η Δημοτική Κοινοφελής Επιχείρηση Πετρούπολης (ΔΗ.Κ.Ε.ΠΕ) που υποστηρίζει διοικητικά τις δραστηριότητες της Δ/σης Παιδείας Πρόνοιας και Κοινωνικής Πολιτικής και οι Σχολικές Επιτροπές που συνεργάζονται με τη Δ/ση Παιδείας.

Οργανόγραμμα εσωτερικής υπηρεσίας Δήμου Πετρούπολης (ΦΕΚ 2636/Β/3-10-2014)

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

- Γενικός Γραμματέας
- Γραφείο Δημάρχου
- Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου – Αντιδημάρχων
- Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
- Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας και Διαφάνειας
- Αυτοτελές Γραφείο Ληξιαρχείο
- Γραφείο Ειδικών Συμβούλων και Επιστημονικών Συνεργατών
- Νομική Υπηρεσία
- Αυτοτελές Τμήμα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).
- Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης
- β) Τμήμα μισθοδοσίας και ασφάλισης Προσωπικού
- γ) Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
- δ) Τμήμα Διοικητικό
- ε) Τμήμα Δημοτικού συμβουλίου και λοιπών συλλογικών οργάνων

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Προϋπολογισμού και Λογιστηρίου
- β) Τμήμα Προμηθειών
- γ) Τμήμα Αποθηκών και Διαχείρισης Υλικών
- δ) Τμήμα Εσόδων και Περιουσίας
- ε) Τμήμα Ταμιακής Υπηρεσίας
- στ) Τμήμα Δημοτικού Κοιμητηρίου

3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Αρχιτεκτονικού σχεδιασμού – συντηρήσεων δημοτικών κτιρίων, κοινόχρηστων χώρων & εκτέλεσης τεχνικών έργων
- β) Τμήμα Υδραυλικών έργων και Οδοποιίας – συγκοινωνιών και κυκλοφορίας
- γ) Τμήμα πολεοδομικών εφαρμογών και υπηρεσιών δόμησης
- δ) Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών μελετών και έργων – έκδοσης αδειών μεταφορών και εγκατάστασης – κατάρτισης τεχνικού προγράμματος
- ε) Τμήμα Ηλεκτρολογικό και δημοτικού φωτισμού
- στ) Τμήμα Τεχνικών συνεργείων και εκτέλεσης έργων αυτεπιστασίας

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΠ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών
- β) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

5. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΟΥ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Αποκομιδής Απορριμμάτων και Ανακυκλώσιμων υλικών
- β) Τμήμα Καθαρισμού και Φύλαξης Κτιρίων, Κοινοχρήστων Χώρων
- γ) Τμήμα Διαχείρισης και Συντήρησης Οχημάτων
- δ) Τμήμα Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας
- ε) Τμήμα Συντήρησης Πρασίνου

6. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής και Πρόνοιας
- β) Τμήμα Παιδικών Σταθμών
- γ) Τμήμα Παιδείας

7. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΟΛΑΙΑΣ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Διοικητικής μέριμνας
- β) Τμήμα Πολιτισμού
- γ) Τμήμα Αθλητισμού

8. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα ρύθμισης εμπορικών δραστηριοτήτων και προστασίας του καταναλωτή
- β) Τμήμα χορήγησης αδειών εμπορικών και γενικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Πίνακας 2.1: Οργανόγραμμα Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: Επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου Πετρούπολης 2014-2019

2.2.2 Πόροι Δήμου Πετρούπολης

Ανθρώπινοι πόροι

Στο Δήμο Πετρούπολης υπηρετούν, σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό του Δήμου, 283 άτομα συν 70 εποχιακοί υπάλληλοι διαφόρων ειδικοτήτων για έκτακτες ανάγκες, όπως πυρασφάλεια και σεισμοί και σε διάφορες θέσεις ανταποδοτικού χαρακτήρα. Η θέση του Γενικού Γραμματέα δεν έχει πληρωθεί. Σύμφωνα με τον εγκεκριμένο οργανισμό εσωτερικής λειτουργίας του Δήμου δεν έχουν πληρωθεί 15 θέσεις ΠΕ, 16 θέσεις ΤΕ, 50 θέσεις ΔΕ και 28 θέσεις ΥΕ. Συνολικά δηλαδή ο Δήμος λειτουργεί με 99 άτομα λιγότερο από το προβλεπόμενο προσωπικό. Αν λάβουμε δε υπόψη ότι η σύνταξη του Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Πετρούπολης έγινε το 2014 και από τότε ως σήμερα έχουν γίνει αποχωρήσεις Υπαλλήλων λόγω συνταξιοδότησης και καμία νέα πρόσληψη πλην ελαχίστων μετατάξεων από άλλους Δήμους το πρόβλημα της υποστελέχωσης των Υπηρεσιών του Δήμου είναι πλέον έντονο, κυρίως στην Υπηρεσία της καθαριότητας. Η έλλειψη προσωπικού στο Δήμο Πετρούπολης επιδεινώνεται συνεχώς με τις συνταξιοδοτήσεις, την απαγόρευση προσλήψεων και τις αυξημένες αρμοδιότητες των Δήμων.

Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων του Δήμου φαίνεται στον πίνακα 2.2 και διάγραμμα 2.1.

	ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΕ ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΘΕΣΙΣ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	ΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ - ΔΙΚΗΓΟΡΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ/ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	21	14	4	3	2	44
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	30	5	3			38
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	47	49	28			124
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	35	38	4			77
	133	106	39	3	2	283

Πίνακας 2.2: Επίπεδο εκπαίδευσης Υπαλλήλων Δήμου Πετρούπολης



Διάγραμμα 2.1: Επίπεδο εκπαίδευσης Υπαλλήλων Δήμου Πετρούπολης

Το ποσοστό των υπαλλήλων με τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι χαμηλό και φτάνει το 29% των υπαλλήλων ενώ αντίθετα το προσωπικό Υποχρεωτικής εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα υψηλό της τάξης του 44%.

Οικονομικοί Πόροι

Η Οικονομική κατάσταση για το 2018 του Δήμου Πετρούπολης αποτυπώνεται στον προϋπολογισμό του έτους που φαίνεται στον πίνακα 2.3.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΕΣΟΔΩΝ-ΕΞΟΔΩΝ		
ΔΗΜΟΥ : ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ		
ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ: 2018		
Κωδικοί Αριθμοί	Έσοδα και Εισπράξεις	Προϋπολογισμός (σε €)
0	Τακτικά Έσοδα	11.067.059,96
1(πλην 13)	Έκτακτα έσοδα (πλην επιχορηγήσεις για επενδύσεις)	1.326.643,92
2	Έσοδα παρελθόντων ετών	1.094.760,00
31	Εισπράξεις από Δάνεια	0,00
32	παρελθόντα έτη	2.100.583,39
4	Εισπράξεις υπέρ Δημοσίου Ασφ. Φορέων και Τρίτων	3.809.500,00
5	Χρηματικό υπόλοιπο προηγ. Έτους	3.651.420,80
13	Επιχορηγήσεις για επενδύσεις	1.130.191,00
	Σύνολο εσόδων και εισπράξεων	24.180.159,07

Κωδικοί Αριθμοί	Έξοδα και Πληρωμές	Προϋπολογισμός (σε €)
60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	8.975.850,08
61, 62	Αμοιβές και παροχές τρίτων	2.842.182,29
63, 64	Φόροι - τέλη, λοιπά γενικά έξοδα	511.871,62
651	Τοκοχρεολύσια δανείων	16.500,00
66	Προμήθειες-Αναλώσεις υλικών	895.426,92
67, 68	Μεταβιβάσεις σε τρίτους, λοιπά έξοδα	1.716.284,58
81	Πληρωμές για υποχρεώσεις ΠΟΕ	691.000,00
82, 83, 85	Λοιπές αποδόσεις και προβλέψεις	5.843.788,66
	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	
71	Αγορές	211.351,71
73	Έργα	1.448.419,29
74	Μελέτες	112.269,29
75	Συμμετοχή σε επιχειρήσεις	0,00
652	Τοκοχρεολύσια δανείων επενδύσεων	551.812,28
9111	Αποθεματικό	363.402,35
	Σύνολο εξόδων και πληρωμών	24.180.159,07

Πίνακας 2.3: Προϋπολογισμός του Δήμου Πετρούπολης για το οικονομικό έτος 2018-08-16

Πηγή: https://www.petroupoli.gov.gr/index.php?view=article&catid=177%3Aefhmerida&id=3035%3A2018-synoptikosproypologismos&option=com_content&Itemid=170&la

Εξοπλισμός

Ο εξοπλισμός του Δήμου σε μηχανήματα και τεχνολογικό εξοπλισμό ποικίλει ανά Υπηρεσία. Ενώ η Υπηρεσία Καθαριότητας Περιβάλλοντος και Πρασίνου που είναι άλλωστε και η Υπηρεσία με τη μεγαλύτερη ανάγκη σε μηχανήματα υψηλού

κόστους, έχει παλιό στόλο αυτοκινήτων που έχει να ανανεωθεί αρκετά χρόνια λόγω των οικονομικών του Δήμου. Οι υπόλοιπες Υπηρεσίες που οι ανάγκες τους είναι κυρίως σε τεχνολογικό εξοπλισμό είναι επαρκώς εξοπλισμένες. Αρκετές από τις υπηρεσίες του Δήμου προσφέρονται ηλεκτρονικά και η ιστοσελίδα του Δήμου παρόλο που το αντίστοιχο τμήμα είναι υποστελεχωμένο κρίνεται επαρκέστατη. Τα προβλήματα που προκύπτουν από την έλλειψη της διαλειτουργικότητας των συστημάτων του Δήμου αντιμετωπίζονται χάρη στην προσπάθεια που καταβάλλει το προσωπικό και η Διοίκηση του Δήμου.

2.2.3 Κουλτούρα Δήμου Πετρούπολης

Οι εργαζόμενοι αλλά και η Διοίκηση του Δήμου είναι στην πλειοψηφία τους άνθρωποι που γεννήθηκαν και μεγάλωσαν στην Πετρούπολη και αυτό συμβάλλει στην καλύτερη συνεργασία τους αλλά και στον κοινό στόχο που είναι η εξυπηρέτηση των Δημοτών. Η στέγαση όμως των Υπηρεσιών του Δήμου, λόγω έλλειψης Δημαρχείου, σε διάφορα ενοικιαζόμενα κυρίως κτίρια, εμποδίζει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων Υπηρεσιών και συμβάλουν στην περιχαράκωσή τους από τις άλλες Υπηρεσίες. Ενώ εντός των Υπηρεσιών οι υπάλληλοι έχουν την αίσθηση της ομάδας αυτή η αίσθηση χάνεται όταν χρειάζεται η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων Διευθύνσεων.

2.2.4 Αλυσίδα αξίας Δήμου Πετρούπολης

Η εφαρμογή της αλυσίδας αξίας του καθηγητή Michael Porter που παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας έχει ως στόχο την διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, εν προκειμένω του Δήμου Πετρούπολης. Οι λειτουργίες του Δήμου όπως άλλωστε και οποιασδήποτε επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες στις κύριες και στις υποστηρικτικές.

Κύριες, είναι οι λειτουργίες μέσω των οποίων ασκούνται οι εκ του νόμου αρμοδιότητες του Δήμου ενώ Υποστηρικτικές είναι οι λειτουργίες που παρέχουν υποστήριξη στις υπηρεσίες και τα όργανα του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων (Αγαπητού, 2017). Για το Δήμο Πετρούπολης κύριες λειτουργίες παρέχουν οι Διευθύνσεις Τεχνικών Υπηρεσιών, Καθαριότητας Περιβάλλοντος και Πρασίνου, Παιδείας Πρόνοιας και Κοινωνικής Πολιτικής, Πολιτισμού Αθλητισμού και Νεολαίας, Τοπικής Οικονομικής Δραστηριότητας και το Αυτοτελές γραφείο Ληξιαρχείου. Δευτερεύουσες λειτουργίες παρέχουν οι διευθύνσεις Οικονομικών και Διοικητικών, η Νομική Υπηρεσία και τα γραφεία Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων, Διοικητικής Βοήθειας και Διαφάνειας, Ειδικών Συμβούλων και Επιστημονικών Συνεργατών καθώς και τα Τμήματα Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης. Κάθε μία από τις Κύριες και Υποστηρικτικές λειτουργίες προσθέτουν αξία στις παραγόμενες υπηρεσίες και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013).

2.2.5 SWOT Ανάλυση Δήμου Πετρούπολης

Με τη SWOT ανάλυση, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, εντοπίζονται τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του Δήμου που αφορούν στο εσωτερικό του περιβάλλον και καταγράφονται οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος του, προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνατότητες ανάπτυξης που υπάρχουν για το Δήμο ώστε να χαραχτεί η στρατηγική του.

Ισχυρά σημεία για την ανάπτυξη του Δήμου

1. Οι πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες του Δήμου και η ευρεία συμμετοχή των πολιτών σε αυτά
2. Η γειτνίαση του Δήμου με το Ποικίλο Όρος και οι δυνατότητες που προσφέρει για αναψυχή (πεζοπορία, ποδήλατο, τρέξιμο κ.ά)
3. Ο νεανικός πληθυσμός της πόλης σε σχέση με τους Δήμους της Αττικής
4. Η ομοιογένεια του πληθυσμού
5. Η εθελοντική συμμετοχή των πολιτών σε δράσεις όπως ανακύκλωση, αναδάσωση, στήριξης του κοινωνικού παντοπωλείου, κοινωνικού φροντιστηρίου κ.ά.
6. Η ύπαρξη ικανοποιητικής αγοράς για την εξυπηρέτηση των κατοίκων

Αδύνατα σημεία για την ανάπτυξη του Δήμου

1. Η έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής του Δήμου για την προβολή των δράσεων που λαμβάνουν χώρα στη πόλη
2. Η μέτρια εικόνα της περιοχής στους επισκέπτες
3. Οι ελλείψεις σε βασικές κτιριακές υποδομές όπως το Δημαρχείο
4. Η έλλειψη κοινοχρήστων χώρων εντός του αστικού ιστού
5. Η απομάκρυνση κρατικών υπηρεσιών και ΔΕΚΟ
6. Ο συγκοινωνιακός αποκλεισμός της πόλης, όχι τόσο σε σχέση με το κέντρο της Αθήνας και το Μετρό όσο με τους κοντινούς Δήμους όπως το Χαϊδάρι το Καματερό και το Αιγάλεω

Ευκαιρίες για την ανάπτυξη του Δήμου

1. Αξιοποίηση της γειτνίασης με το Ποικίλο Όρος
2. Αξιοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων για τη βελτίωση των κτιριακών υποδομών του Δήμου και για τη δημιουργία νέων
3. Αξιοποίηση του υπάρχοντος πολιτισμικού κεφαλαίου για την προβολή της πόλης και την προσέλκυση επισκεπτών

Κίνδυνοι για την ανάπτυξη του Δήμου

1. Η οικονομική κρίση που πλήττει τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις
2. Η μείωση των εσόδων του Δήμου

3. Η ανάληψη από τους Δήμους αρμοδιοτήτων χωρίς την ανάλογη μεταφορά κονδυλίων
4. Οι συνεχείς αλλαγές στο Νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των Δήμων
5. Η ανταγωνιστική δράση άλλων Δήμων
6. Η απουσία διαβούλευσης και επικοινωνίας με τους Δημότες για αποφάσεις που αφορούν στο μέλλον της πόλης

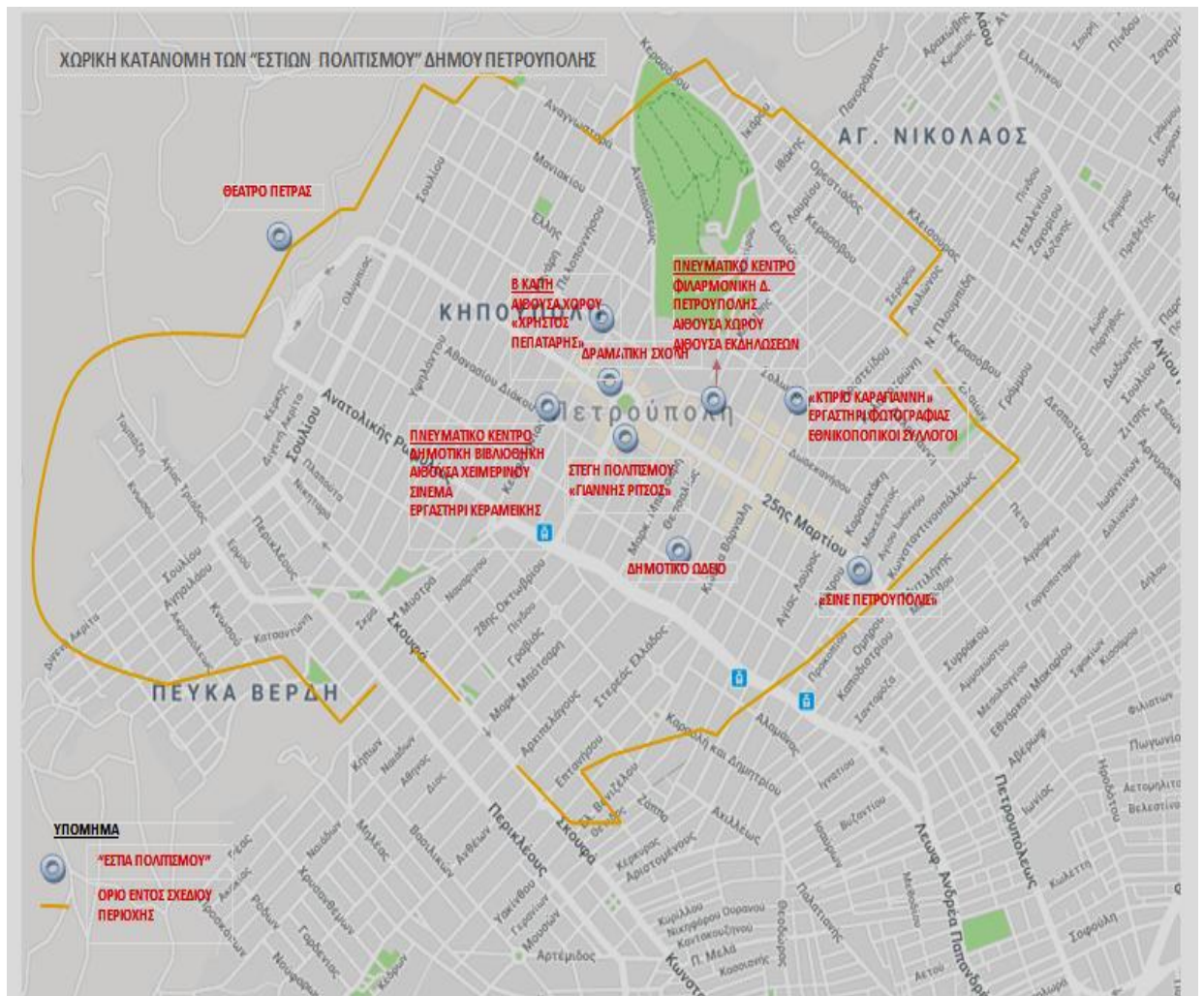
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Δήμου Πετρούπολης

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τα δυνατά στοιχεία και ο Δήμος Πετρούπολης πρέπει να εστιάσει σε αυτά. Ο Δήμος Πετρούπολης δεν έχει περαιτέρω δυνατότητα οικοδόμησης. Τη δεκαετία 1990–2000 κάθε αδόμητο οικόπεδο λόγω του υψηλού συντελεστή δόμησης (1,6) μέσω της αντιπαροχής οικοδομήθηκε, δημιουργώντας συμπαγή οικοδομικά τετράγωνα με χρήση κατοικίας, χωρίς ελεύθερους χώρους μέσα στον αστικό ιστό (Διάγραμμα 1.2 «Διατάγματα ένταξης στο σχέδιο πόλης Δήμου Πετρούπολης – Συντελεστές Δόμησης»). Η μοναδική διέξοδος προς αναζήτηση αδόμητων χώρων για τη δημιουργία χώρων αναψυχής και περιπάτου για τους κατοίκους της πόλης και τους επισκέπτες της είναι το Ποικίλο Όρος. Λόγω δε της έλλειψης χώρων αλλά και των θεσμοθετημένων χρήσεων γης, το μισό της δομημένης έκτασης του Δήμου είναι αμιγής κατοικία, δεν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα στην πόλη. Ωστόσο η πόλη διαθέτει ένα ικανοποιητικό Πολιτιστικό κεφάλαιο. Τόσο σε κτιριακό εξοπλισμό όσο και σε θεσμικό επίπεδο. Το θέατρο Πέτρας σε συνδυασμό με Δραματική Σχολή το Ωδείο κ.ά, μπορεί να αποτελέσουν και ήδη αποτελούν σε μεγάλο βαθμό, πόλο έλξης για τους επισκέπτες του Δήμου, όσο και για τους κατοίκους. Ο Δήμος Πετρούπολης για τη ανάπτυξη του μπορεί, λόγω του πλεονεκτήματός του στον τομέα του Πολιτισμού, να στραφεί στη Στρατηγική της Διαφοροποίησης μέσα από την δημιουργία ενός ισχυρού BRAND NAME. Όπως αναφέρθηκε στο Α Μέρος παρ. 2.6 «Η επωνυμία των πόλεων», η επωνυμία μιας πόλης μπορεί να δημιουργήσει αξία για τους ενδιαφερόμενους είτε αυτοί είναι ξένοι επενδυτές, είτε τουρίστες, είτε κάτοικοι που εκτιμούν την ποιότητα ζωής που η πόλη μπορεί να τους προσφέρει.

3.2 Χωρική κατανομή 'εστιών' Πολιτισμού Δήμου Πετρούπολης

Στο Δήμο Πετρούπολης υπάρχουν 10 'εστίες' Πολιτισμού όπως αναλυτικά παρουσιάζονται στο παράρτημα αυτού του κεφαλαίου και χωρικά απεικονίζονται στο διάγραμμα 3.1. Οι 'εστίες' πολιτισμού του Δήμου Πετρούπολης κατανέμονται κυρίως στο εμπορικό κέντρο της πόλης (ροζ χρώμα στο χάρτη) και κατά μήκος της Λ. 25^{ης} Μαρτίου, ευρύτερα γνωστής ως οδός Πετρούπολεως.



Διάγραμμα 3.1: Χωρική κατανομή “Εστιών Πολιτισμού” Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: Επεξεργασία αποσπάσματος χάρτη από την ηλεκτρονική Διεύθυνση www.ploigos.gr/

Για το Δήμο Πετρούπολης το Θέατρο Πέτρας αποτελεί ΟΡΟΣΗΜΟ που στα 35 χρόνια λειτουργίας πέτυχε να βγάλει από την αφάνεια μια πόλη που δημιουργήθηκε από εσωτερικούς οικονομικούς μετανάστες από διαφορετικά σημεία της Ελλάδας. Στο χώρο που περιβάλλει το θέατρο υπάρχει η παλιά καμινάδα του λατομείου και το παλιό κτίριο του ασβεστοποιού το οποίο είναι διατηρητέο μνημείο (ΦΕΚ 768/Β/1988) και έχει ήδη δημοπρατηθεί η αναπαλαίωση του. Με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου προτάθηκε η χωροθέτηση του Δημαρχείου σε ιδιόκτητο χώρο που βρίσκεται στον ευρύτερο χώρο που περιβάλλει το Θέατρο Πέτρας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.2. Σε επαφή με το χώρο του Θεάτρου τα κτίρια του λατομείου έχουν μετατραπεί σε χώρο Δημοτικού αναψυκτηρίου. Η γειννίαση όλων αυτών των χρήσεων στις παρυφές του Ποικίλου όρους με θέα όλη την πόλη της Πετρούπολης αλλά και όλης της Αττικής δημιουργεί την αίσθηση μιας ‘ακρόπολης’ και μπορεί να αποτελέσει το σήμα της πόλης.

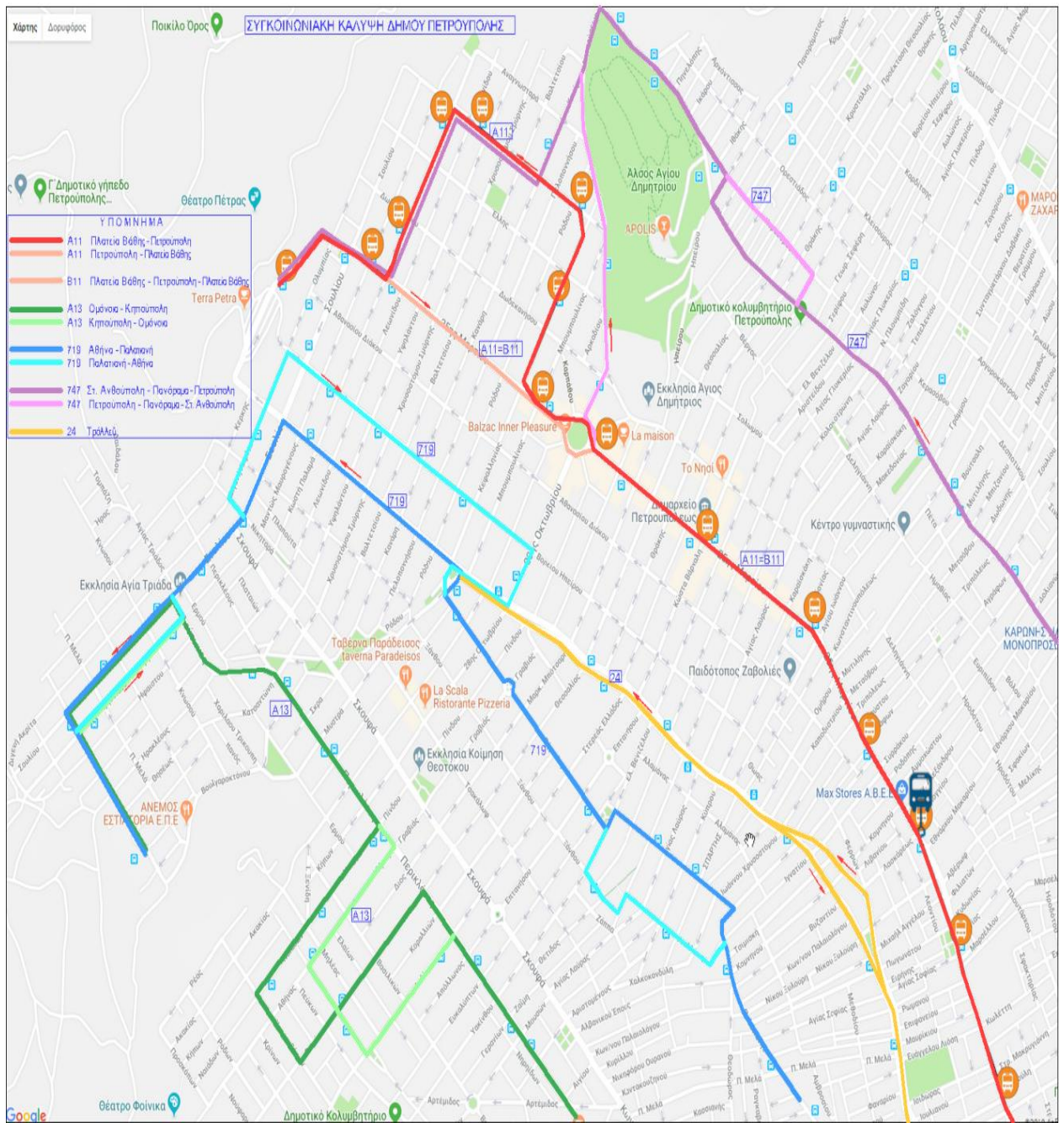


Διάγραμμα 3.2: Προτεινόμενη θέση χωροθέτησης Δημαρχείου Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: Επεξεργασία αποσπάσματος χάρτη από την εφαρμογή maps.google.com

Το θέατρο Πέτρας σε συνδυασμό με τη Σχολή Θεάτρου του Δήμου Πετρούπολης, το Θερινό Κινηματογράφο, την Κινηματογραφική Λέσχη, το Ωδείο, τη Φιλαρμονική, τη Δημοτική Βιβλιοθήκη, τα εργαστήρια Ζωγραφικής, Κεραμικής, Φωτογραφίας μπορούν να παράγουν πολιτισμό όχι μόνο στα όρια του Δήμου Πετρούπολης αλλά και να προσελκύσουν πολιτιστικό τουρισμό.

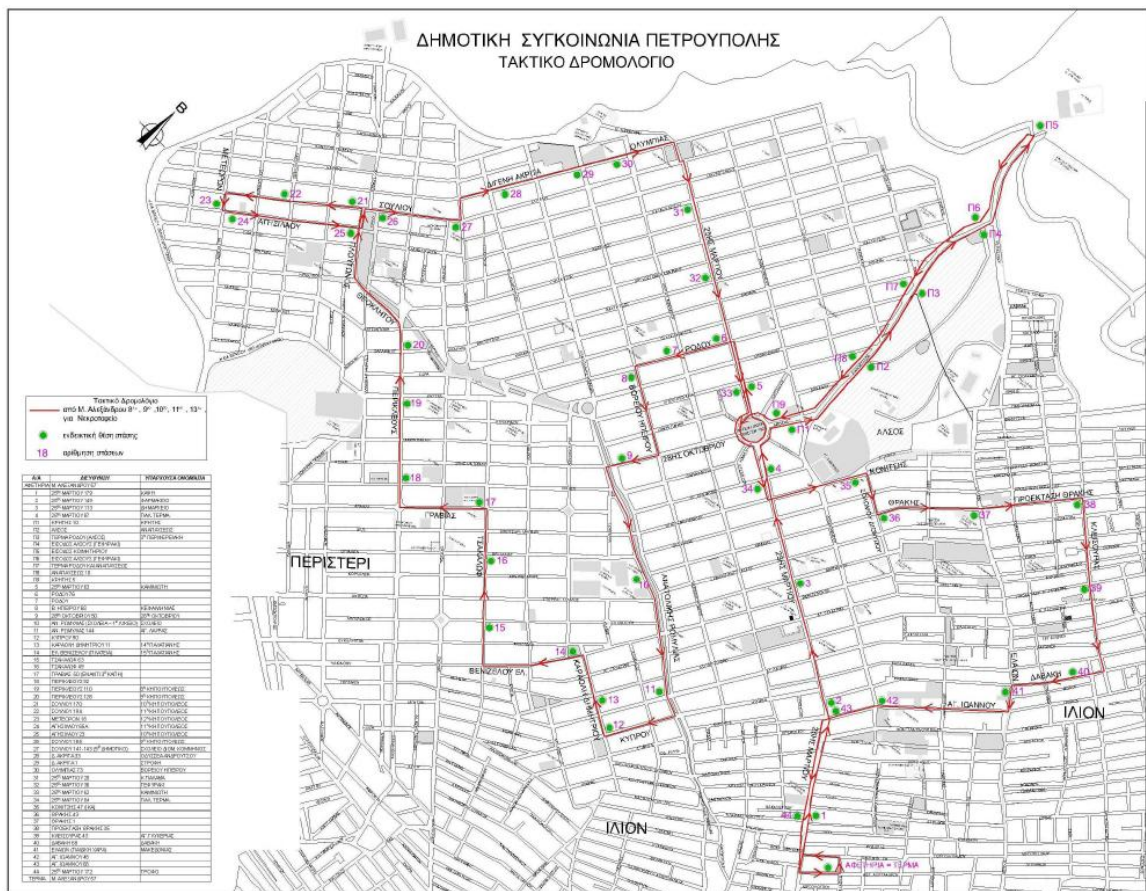
Η διαχείριση του χώρου για πρόσβαση στους χώρους πολιτισμού είναι ζωτικής σημασίας για την ανάδειξη του Πολιτιστικού δυναμικού της πόλης. Στο Διάγραμμα 3.3 απεικονίζεται η συγκοινωνιακή υποδομή του Δήμου της Πετρούπολης. Υπάρχουν δύο λεωφορειακές γραμμές από το κέντρο της Αθήνας που εξυπηρετούν τις υποδομές πολιτισμού του Δήμου.



Διάγραμμα 3.3 : Συγκοινωνιακή κάλυψη Δήμου Πετρούπολης

Πηγή: ΣΒΑΚ Δήμου Πετρούπολης «Παρουσίαση στους φορείς 2018»

Σε τοπικό επίπεδο υπάρχει η Δημοτική συγκοινωνία Διάγραμμα 3.4



Διάγραμμα 3.4 : Δημοτική Συγκοινωνία Πετρούπολης –Τακτικό Δρομολόγιο

Πηγή: ΣΒΑΚ Δήμου Πετρούπολης «Παρουσίαση στους φορείς 2018»

Ωστόσο είναι απαραίτητο ένα δίκτυο πεζοδρόμων και ποδηλατοδρόμων πού θα δημιουργεί εντός της πόλης, μια ‘πολιτιστική διαδρομή’. Η ιδέα αυτή εξετάζεται στα πλαίσια του Σχεδίου Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας (ΣΒΑΚ) που εκπονείται αυτή τη στιγμή από το Δήμο σε συνεργασία με τον Αναπτυξιακό Σύνδεσμο Δυτικής Αττικής (ΑΣΔΑ) και αφορά και στους όμορους Δήμους, χρηματοδοτείται δε από το Πράσινο Ταμείο.

3.3 Παρεμβάσεις για την Πολεοδομική Ανάπτυξη του Δήμου Πετρούπολης

Οι απαιτούμενες ενέργειες για την ανάδειξη του Δήμου Πετρούπολης ως πόλης πολιτισμού σε πολεοδομικό επίπεδο είναι:

- Η σύνταξη μελέτης διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου του Θεάτρου Πέτρας
- Η αλλαγή χρήσης του Δημοτικού Αναψυκτηρίου σε Χώρο Πολιτισμού για εκθέσεις που θα συνδέονται με το Θέατρο

- Η χωροθέτηση Δημαρχείου σε επαφή με τον περιβάλλοντα χώρο του διατηρητέου ιστορικού μνημείου του ‘ασβεστοποιού’
- Η σύνταξη μελέτης για το Θερινό Σινεμά για την αναβάθμιση των κτιριακών του υποδομών
- Η χωροθέτηση του Δημοτικού Ωδείο σε ιδιόκτητο οικόπεδο επί της οδού Ελαιών
- Η χωροθέτηση της σχολής Θεάτρου σε ιδιόκτητο κτίριο στο Άλσος Αγίου Δημητρίου
- Η κατασκευή νέου κτιρίου στο χώρο του Κέντρου Πολιτισμού ‘Γιάννης Ρίτσος’
- Η δημιουργία δικτύου πεζοδρόμων – ποδηλατοδρόμων για την ενοποίηση των ‘εστιών’ Πολιτισμού του Δήμου Πετρούπολης
- Η δημιουργία διαδημοτικής συγκοινωνίας για την εύκολη πρόσβαση από όμορους Δήμους
- Η ενίσχυση της Συγκοινωνιακής σύνδεσης της πόλης με το κέντρο της Αθήνας και τον Πειραιά

3.4 Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής Δήμου Πετρούπολης

Ο Δήμος Πετρούπολης είναι ευρύτερα γνωστός καθώς το Διεθνές Φεστιβάλ Πέτρας, που φιλοξενεί την εγχώρια καλλιτεχνική δημιουργία αλλά και καλλιτεχνικά σχήματα από το εξωτερικό, προσελκύει κοινό από όλη την Αττική. Έχοντας ως όχημα τον πολιτισμό πρέπει να στραφεί σε Στρατηγική Διαφοροποίησης από τους άλλους Δήμους με τη δημιουργία ενός Brand Name που θα αντανακλά τις πεποιθήσεις των κατοίκων του και θα αναδεικνύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Δήμου Πετρούπολης που είναι το Διεθνές Φεστιβάλ Πέτρας, οι υποδομές και οι δράσεις που έχει αναπτύξει στον Πολιτισμό τα τελευταία 35 χρόνια.

Για τη διαμόρφωση της Στρατηγικής, όπως παρουσιάστηκε στο Α μέρος της εργασίας απαιτείται όχι μόνο η αποτύπωση του οράματος του Δήμου αλλά και η αποστολή του. Το όραμα αποτελεί την εικόνα που απαντά στην ερώτηση «Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον». Η αποστολή ενός φορέα καθορίζει τρεις βασικές παραμέτρους: σε ποιους απευθύνεται, ποια η συνεισφορά του και ποια η διάκριση του σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2013).

Για την υλοποίηση της Στρατηγικής Διαφοροποίησης με όχημα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Δήμου στον Πολιτισμό, το όραμα και η αποστολή του Δήμου Πετρούπολης θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής:

Όραμα: Να καταστεί ο Δήμος Πετρούπολης κοιτίδα πολιτισμού στην Αττική.

Αποστολή: Να προσφέρει ο Δήμος Πετρούπολης στους κατοίκους του, υψηλού επιπέδου παροχές και Υπηρεσίες προσελκύνοντας κατοίκους, επισκέπτες και επιχειρήσεις με όχημα τον Πολιτισμό.

Η στρατηγική του branding πόλεων που στόχο έχει την αναβάθμιση της εικόνας των πόλεων και τη διαμόρφωση μιας αναγνωρίσιμης ταυτότητας τόσο για το ευρύ κοινό όσο και για τους κατοίκους, χρησιμοποιεί στοιχεία από διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Τα κοινωνικά και οικονομικά στοιχεία, ο χωρικός σχεδιασμός, οι δυνατότητες του Διαδικτύου είναι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό της επωνυμίας μιας πόλης. Ο πολιτισμός είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο όχημα για τη δημιουργία επωνυμίας μιας πόλης (Καραχάλης, 2015).

Για να καταστεί ο πολιτισμός διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το Δήμο επιβάλλεται να επενδύσει σε αυτόν. Να ενισχύσει τη Διεύθυνση Πολιτισμού με έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, να βελτιώσει τις κτιριακές υποδομές του και να κάνει προσβάσιμες τις υπηρεσίες που προσφέρει με τις ανάλογες πολεοδομικές παρεμβάσεις, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Τέλος ο Δήμος πρέπει να δημιουργήσει ένα ισχυρό brand name που θα τον βοηθήσει να προσελκύσει 'καταναλωτές' για τις υπηρεσίες πολιτισμού που προσφέρει, να προσελκύσει τις καλύτερες καλλιτεχνικές παραγωγές, να έχει πιο σταθερά και λιγότερο επισφαλή κέρδη, να προσελκύσει επενδύσεις τόσο ιδιωτικές όσο και κρατικές μέσω των κρατικών επιχορηγήσεων αλλά και των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων και τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό να εμπνεύσει τους κατοίκους της πόλης αισθήματα περηφάνιας για την πόλη που κατοικούν.

Για την υλοποίηση της στρατηγικής του city branding πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βασικά βήματα.

Βήμα 1^ο : Συγκέντρωση και ανάλυση βασικών πληροφοριών για την πόλη και τους κατοίκους της καθώς και πληροφορίες για στρατηγικές πόλεων με παρόμοια χαρακτηριστικά.

Βήμα 2^ο: Αξιολόγηση μέσω ερωτηματολογίων της υπάρχουσας εικόνας που έχουν οι κάτοικοι για την πόλη τους καθώς διερεύνηση της επιθυμητής εικόνας

Βήμα 3^ο: Με βάση τα δύο παραπάνω βήματα καθορίζεται η μέθοδος της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για τη διαμόρφωση του μοντέλου μάρκετινγκ

Βήμα 4^ο: Καθορισμός της στρατηγικής, του ρόλου όλων των εμπλεκόμενων, το όραμα, οι στόχοι του city branding, καθώς και η επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί (λογότυπο της πόλης, σλόγκαν ,μείγμα μάρκετινγκ, «τοποθέτηση»)

Βήμα 5^ο: Εξειδίκευση σε θεματικούς τομείς ανά αγορά-στόχο με αναλυτικές δράσεις και χρονοδιαγράμματα

Βήμα 6^ο: Διαβούλευση με τους φορείς και τους κατοίκους της πόλης με στόχο τη διαμόρφωση και οριστικοποίηση της πρότασης.

Βήμα 7^ο: Σύσταση γραφείου ειδικού σκοπού που θα αναλάβει τον συντονισμό

Βήμα 8^ο : Αξιολόγηση της αναγνωρισιμότητας και της λειτουργικότητας του σχεδίου city branding, συνήθως σε ετήσια βάση. (Καραχάλης, 2015: 119-120)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Δήμος Πετρούπολης από το 1971 παρουσίασε πληθυσμιακή αύξηση 216,5%. Σε σχέση με τους υπόλοιπους Δήμους του Δυτικού Τομέα της Αθήνας που παρουσίασαν πληθυσμιακή μείωση, η πληθυσμιακή του αύξηση ήταν 14% τη δεκαετία 2001-2011.

Η ομοιογένεια του πληθυσμού της Πετρούπολης είναι αξιοσημείωτη αν ληφθεί υπόψη ότι το 96% του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Πετρούπολης είναι Έλληνες και μόλις το 4% προέρχεται από άλλες χώρες.

Η μέση ηλικιακή ηλικία του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Πετρούπολης είναι τα 38,6 έτη που αποτελεί το μικρότερο μέσο όρο της Αττικής.

Το ποσοστό ανεργίας του Δήμου Πετρούπολης (16,85%) είναι υψηλό και προσεγγίζει το ποσοστό ανεργίας της χώρας που σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ήταν 18,72%.

Ο Δήμος Πετρούπολης αποτελεί αστικό κέντρο και το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων κατοίκων του απασχολείται στον τριτογενή τομέα (68.21%).

Τη δεκαετία 1990–2000 κάθε αδόμητο οικόπεδο λόγω του υψηλού συντελεστή δόμησης (1,6) μέσω της αντιπαροχής οικοδομήθηκε. Δημιουργήθηκαν συμπαγή οικοδομικά τετράγωνα με χρήση κατοικίας, χωρίς ελεύθερους χώρους μέσα στον αστικό ιστό. Το αποτέλεσμα της έντονης ανοικοδόμησης είναι η πόλη να μην έχει πλέον άλλα περιθώρια οικιστικής ανάπτυξης. Η μοναδική διέξοδος προς αναζήτηση αδόμητων χώρων για τη δημιουργία χώρων αναψυχής και περιπάτου για τους κατοίκους της πόλης και τους επισκέπτες της είναι το Ποικίλο Όρος.

Για την ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκε η PESTLE ανάλυση με την οποία παρουσιάστηκε το περιβάλλον που δρουν όλοι οι Δήμοι της χώρας.

Για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκε το Υπόδειγμα του PORTER σύμφωνα με το οποίο, η απειλή από νεοεισερχόμενους με το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο δεν είναι ορατή. Το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών του Δήμου εξολοθρεύει τον κίνδυνο από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες για το Δήμο Πετρούπολης. Λόγω της οικονομικής ύφεσης η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μηδενική. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εν προκειμένω των δημοτών, στο βαθμό που αποσκοπεί στο συλλογικό καλό και όχι στο ατομικό συμφέρον είναι καλοδεχούμενη από το Δήμο. Τέλος ο ανταγωνισμός από τους υπόλοιπους Δήμους δε μπορεί να θεωρηθεί μεγάλος αφού όλοι οι Δήμοι λειτουργούν στο ίδιο θεσμικό πλαίσιο.

Η Δομή του Δήμου Πετρούπολης είναι Λειτουργική. Οι ανθρωπίνι πόροι του συνεχώς λιγοστεύουν, λόγω συνταξιοδοτήσεων και της απαγόρευσης πρόσληψης μόνιμου προσωπικού. Οι οικονομικοί πόροι παρουσιάζονται στον πίνακα 2.2 Οι τεχνολογικοί πόροι κρίνονται επαρκείς με εξαίρεση την Υπηρεσία καθαριότητας. Υπάρχει όμως πρόβλημα της διαλειτουργικότητας των συστημάτων του Δήμου. Οι απομακρυσμένες χωρικά υπηρεσίες του Δήμου δε συμβάλλουν στην κουλτούρα συνεργασίας που θα έπρεπε να υπάρχει μεταξύ των Υπηρεσιών του Δήμου.

Στο Δήμο Πετρούπολης υπάρχουν 10 διαφορετικές εστίες Πολιτισμού με τις πιο σημαντικές το Θέατρο Πέτρας (Διεθνές Φεστιβάλ Πέτρας), τη Σχολή Θεάτρου, τον Δημοτικό Θερινό Κινηματογράφο, το Ωδείο, τη Δημοτική Βιβλιοθήκη, το Πολιτιστικό και το Πνευματικό κέντρο και τα διάφορα τμήματα χορού, ζωγραφικής, κεραμικής και φωτογραφίας που αναλυτικά παρουσιάζονται στο παράρτημα του 3^{ου} κεφαλαίου. Η συμμετοχή στα πολιτιστικά δρώμενα αφορά σε όλες τις ηλικιακές ομάδες και χαρακτηρίζεται από μεγάλη μαζικότητα.

Ο Δήμος Πετρούπολης για τη ανάπτυξη του μπορεί να στραφεί στη Στρατηγική της Διαφοροποίησης μέσα από την δημιουργία ενός ισχυρού BRAND NAME στον τομέα του Πολιτισμού.

Για την υλοποίηση της Στρατηγικής Διαφοροποίησης αξιοποιώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Δήμου στον Πολιτισμό, το όραμα και η αποστολή του Δήμου Πετρούπολης θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής:

Όραμα: Να καταστεί ο Δήμος Πετρούπολης κοιτίδα πολιτισμού στην Αττική.

Αποστολή: Να προσφέρει ο Δήμος Πετρούπολης στους κατοίκους του, υψηλού επιπέδου παροχές και Υπηρεσίες προσελκύοντας κατοίκους, επισκέπτες και επιχειρήσεις με όχημα τον Πολιτισμό.

Οι πολεοδομικές παρεμβάσεις που προτείνονται στην πόλη για την ενίσχυση της Πολιτιστικής της ταυτότητας είναι:

- Η σύνταξη μελέτης διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου του Θεάτρου Πέτρας
- Η αλλαγή χρήσης του Δημοτικού Αναψυκτηρίου σε Χώρο Πολιτισμού για εκθέσεις που θα συνδέονται με το Θέατρο
- Η χωροθέτηση Δημαρχείου σε επαφή με τον περιβάλλοντα χώρο του διατηρητέου ιστορικού μνημείου του 'ασβεστοποιού'
- Η σύνταξη μελέτης για το Θερινό Σινεμά για την αναβάθμιση των κτιριακών του υποδομών
- Η χωροθέτηση του Δημοτικού Ωδείου σε ιδιόκτητο οικόπεδο επί της οδού Ελαιών

- Η χωροθέτηση της σχολής Θεάτρου σε ιδιόκτητο κτίριο στο Άλσος Αγίου Δημητρίου
- Η κατασκευή νέου κτιρίου στο χώρο του Κέντρου Πολιτισμού 'Γιάννης Ρίτσος'
- Η δημιουργία δικτύου πεζοδρόμων – ποδηλατοδρόμων για την ενοποίηση των 'εστιών' Πολιτισμού του Δήμου Πετρούπολης
- Η δημιουργία διαδημοτικής συγκοινωνίας για την εύκολη πρόσβαση από όμορους Δήμους
- Η ενίσχυση της Συγκοινωνιακής σύνδεσης της πόλης με το κέντρο της Αθήνας και τον Πειραιά

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ: «ΕΣΤΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ» ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ

Θέατρο Πέτρας

Η ιστορία



Το 1983 ο Μίνως Βολανάκης θέτει σε εφαρμογή μια πρωτοποριακή ιδέα. Την αξιοποίηση των εγκαταλελειμμένων νταμαριών της Αττικής ως ανοιχτά θέατρα. Εντοπίζει τρία νταμάρια (Πετρούπολη, Βύρωνα και Νίκαιας) που πληρούν τις προδιαγραφές κυρίως από άποψη ποιότητας ήχου. Με τη συγκατάθεση των Δημάρχων και του

Υπουργείου Πολιτισμού διοργανώνει τις «Γιορτές των Βράχων». Η ιδέα των βράχων είναι πρωτοποριακή, δεν αντέγραψε τίποτε και κανέναν. Τα θέατρα αυτά όχι μόνο άντεξαν στο χρόνο αλλά και έφεραν το θέατρο, το χορό, τη μουσική σε επαφή με το ευρύ κοινό που μπορούσε να παρακολουθήσει πλέον αξιόλογες παραστάσεις στη γειτονιά του. Το νταμάρι της Πετρούπολης αναγεννάτε ως Θέατρο Πέτρας, το νταμάρι του Βύρωνα ως Θέατρο Βράχων Μελίνα Μερκούρη και το νταμάρι της Νίκαιας ως Κατράκειο Θέατρο Νίκαιας.

Το θέατρο Πέτρας μια από τις τρεις επιλογές του Μίνου Βολανάκη εγκαινιάστηκε το 1983 με τις «Γιορτές των Βράχων» που συνδιοργανώθηκαν με τους όμορους Δήμους Ίλιου, Περιστερίου, Αγίων Αναργύρων και Καματερού. Παράλληλα φιλοξένησε εκδηλώσεις της διοργάνωσης «Αθήνα – Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης» με πολύ γνωστούς καλλιτέχνες παγκόσμιας εμβέλειας όπως ο Πήτερ Μπρουκ, ο Πήτερ Στάν, τα μπαλέτα Μπολσόι κ.ά. Τις εκδηλώσεις παρακολούθησαν η Ίντιρα Γκάντι, ο Ούλαφ Πάλμε και ο Πιερ Ελιότ Τριντό, με την παρουσία της τότε πολιτικής ηγεσίας της χώρας και φυσικά της υπουργού Πολιτισμού Μελίνας Μερκούρη. Για τις ανάγκες αυτής της διοργάνωσης κατασκευάστηκαν δύο μεταλλικά θέατρα. Ένα θέατρο 999 θέσεων που υπάρχει και λειτουργεί ακόμη στο ίδιο σημείο και ένα 2500 θέσεων που μεταφέρθηκε στο Θέατρο Βράχων – Μελίνα Μερκούρη, όταν κατασκευάστηκε θέατρο από οπλισμένο σκυρόδεμα 4000 θέσεων. Το θέατρο Πέτρας το 2003 μετονομάστηκε σε «Διεθνές Φεστιβάλ Πέτρας». Φέτος κλείνει 35 χρόνια συνεχούς λειτουργίας, παρουσιάζοντας επαγγελματικές καλλιτεχνικές δουλειές αλλά και την ερασιτεχνική δημιουργία της πόλης. Εκτός από το Διεθνές Φεστιβάλ Πέτρας στο χώρο φιλοξενείται και το μαθητικό Φεστιβάλ του Δήμου με τη συμμετοχή όλων των σχολείων κάθε βαθμίδα. Τη δουλειά τους επίσης παρουσιάζουν και οι τοπικοί σύλλογοι. Κάθε χρόνο φιλοξενεί συνολικά περίπου 150 παραστάσεις. (Ιστοσελίδα Δήμου Πετρούπολης).

Η χωροταξία του μεγάλου θεάτρου Πέτρας παρουσιάζει μια ιδιαιτερότητα σε σχέση με τα άλλα δύο θέατρα που δημιουργήθηκαν από την ιδέα του Μίνου Βολανάκη. Το κοίλο μέρος του είναι σε επαφή με τους βράχους του νταμαριού και η ορχήστρα απέναντι, με τρόπο ώστε οι καλλιτέχνες να ατενίζουν τους βράχους του νταμαριού. Με αυτήν τη χωροθέτηση επιτυγχάνεται η βέλτιστη ακουστική του απόδοσης που φτάνει στο 92%, ενώ το θέατρο της Επιδαύρου αποδίδει 95%. (Βίντεο για τα 30 χρόνια του θεάτρου Πέτρας: 2013).

<https://www.youtube.com/watch?v=AggoDLZ3PO8>

<http://dev.petroupoli.gov.gr/2018/03/istorika-stichia-tou-theatrou-petras-2/?lang=en>

Νομικό καθεστώς

Το θέατρο Πέτρας κτίστηκε με μελέτη της Τεχνικής Υπηρεσίας του Δήμου Πετρούπολης και χωρίς την οικονομική συνδρομή της πολιτείας. Η έκταση του χώρου είναι 74.202,14 τ.μ. και περιλαμβάνει:

- τη Σκηνή «Πήτερ Μπρουκ», εμβαδού 600 τ.μ. περίπου και χωρητικότητας 999 θέσεων, με μεταλλικό δικτύωμα και ξύλινο δάπεδο (έτος κατασκευής 1986)
- τη Σκηνή «Μίνως Βολανάκης», συνολικού εμβαδού 1371 τ.μ. (κερκίδες και αποθηκευτικοί χώροι), χωρητικότητας 4000 θέσεων, από οπλισμένο σκυρόδεμα (έτος κατασκευής 1996) και
- χώρους συνολικού εμβαδού 200 τ.μ. περίπου, για τις υποστηρικτικές λειτουργίες του θεάτρου

Το Γενικό Πολεοδομικό σχέδιο του Δήμου Πετρούπολης που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 14Δ/19-1-1995, όρισε το θέατρο Πέτρας ως χώρο Πολιτιστικών Λειτουργιών. Η Γενική Γραμματεία Δασών, επέτρεψε το 1996 με έγγραφό της στο Δήμο Πετρούπολης να γίνουν εργασίες διαμόρφωσης του χώρου και υποστήριξης της λειτουργίας του υπαίθριου θεάτρου χωρίς όμως να εκδώσει απόφαση παραχώρησης της κυριότητας. Με το νόμο 2742/99 «Χωροταξικός σχεδιασμός και αειφόρος ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», άρθρο 21 «Καθορισμός ορίων ζωνών προστασίας του Όρους Αιγάλεω, καθώς και των χρήσεων και όρων δόμησης σε αυτές Καθορισμός ειδικών χρήσεων και όρων δόμησης ζωνών στην περιφέρεια του ορεινού όγκου», το θέατρο Πέτρας συμπεριλήφθη στη ζώνη Β του όρους Αιγάλεω που καθορίζεται ως περιοχή περιαστικού πάρκου με λειτουργίες αναψυχής, αθλητισμού, ελεύθερου και οργανωμένου πρασίνου και πολιτιστικών εκδηλώσεων. Στη ζώνη αυτή επιτρέπεται η ανέγερση κτιρίων αναψυκτηρίων, καφενείων, εστιατορίων, πολιτιστικών χρήσεων, περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και μικρών

αθλητικών εγκαταστάσεων. Το Θέατρο Πέτρας ανήκει ιδιοκτησιακά στο Ελληνικό Δημόσιο (Δ/νση Δασών Δυτικής Αττικής), με συνέπεια να μην μπορεί ο Δήμος να χρησιμοποιήσει Ευρωπαϊκά Προγράμματα για τη διαμόρφωση του χώρου και τον εξωραϊσμό των υπάρχοντων εγκαταστάσεων του, παρά τα αιτήματα από το Δήμο για παραχώρηση που εκκρεμούν από το 1996. Οι κατασκευές του θεωρούνται αυθαίρετες και δε μπορούν να τακτοποιηθούν λόγω της μη κυριότητας της έκτασης του θεάτρου από το Δήμο.

Σινέ Πετρούπολις



Επί της οδού 25^{ης} Μαρτίου 168, λειτουργεί ο Θερινός κινηματογράφος του Δήμου. Πρόκειται για παλιό ιδιωτικό θερινό κινηματογράφο που είχε σταματήσει τη λειτουργία του και ο Δήμος Πετρούπολης το 1986 νοίκιασε από τους ιδιοκτήτες και ίδρυσε το Δημοτικό κινηματογράφο 'Σινέ Πετρούπολης'. Το 1995 η χρήση

του χαρακτηρίστηκε διατηρητέα (ΦΕΚ 883Δ/1995 «Χαρακτηρισμός ως διατηρητέας της χρήσης υπαίθριου κινηματογράφου που βρίσκεται εντός του ρυμοτομικού σχεδίου του Δήμου Πετρούπολης». Στη συνέχεια ο χώρος έκτασης 1522 τ.μ. με δώροφο κτίσμα 226,16 τ.μ., το 2001 αγοράστηκε από το Δήμο. Από το 1986 ο θερινός Δημοτικός κινηματογράφος λειτουργεί σε εβδομαδιαία βάση από μέσα Μαΐου ως τα μέσα Σεπτεμβρίου προσφέροντας καθημερινά επιλεγμένες ταινίες στους Δημότες του. Η ανταπόκριση του κοινού είναι μεγάλη και τα τελευταία χρόνια παρά την οικονομική κρίση της χώρας η επισκεψιμότητα του συνεχώς αυξάνει.

Το 1989 δημιουργήθηκε η κινηματογραφική λέσχη Πετρούπολης από πολίτες του Δήμου με ενδιαφέρον για τον κινηματογράφο που έχει την ευθύνη και την επιμέλεια του προγράμματος του θερινού κινηματογράφου αλλά και των χειμερινών προβολών μετά από έγκριση της Δημοτικής Κοινωφελούς Επιχείρησης Πετρούπολης (ΔΗΚΕΠΕ). Παρουσιάζονται ταινίες από το σύγχρονο Ελληνικό και Ευρωπαϊκό κινηματογράφο αλλά και της παγκόσμιας κινηματογραφικής τέχνης. Κάθε χρόνο γίνονται προβολές ταινιών από τα φεστιβάλ Δράμας και Θεσσαλονίκης συχνά με την παρουσία των νέων δημιουργών. Επίσης διοργανώνονται σεμινάρια και διαλέξεις και παραγωγή ταινιών μικρού μήκους με στόχο την εξοικείωση του κοινού με την έβδομη τέχνη.

Το Δημοτικό Ωδείο



Το Δημοτικό Ωδείο Πετρούπολης λειτουργεί σε ενοικιαζόμενο δώροφο κτίριο περίπου 500 τ.μ., επί της οδού Ελευθερίου Βενιζέλου 131. Ιδρύθηκε το 1991 και από το 2010 με τη συγχώνευση των Νομικών Προσώπων λειτουργεί στο πλαίσιο του Δήμου. Στο ωδείο φοιτούν πάνω από 600 μαθητές. Είναι πανελλαδικά ένα από τα

πολυπληθέστερα Δημοτικά Ωδεία. Στο ωδείο λειτουργούν τα παρακάτω τμήματα:

1. Σύνθεσης
2. Θεωρητικών
3. Ενόργανης μουσικής (εγχόρδων, κρουστών, πνευστών)
4. Ορχήστρας, διεύθυνσης και χορωδίας
5. Μονωδίας και δραματικής τέχνης
6. Βυζαντινής μουσικής
7. Μουσικής προπαιδείας
8. Μουσικής τεχνολογίας
9. Τμήμα μουσικής προπαιδείας και προθεωρίας για παιδιά

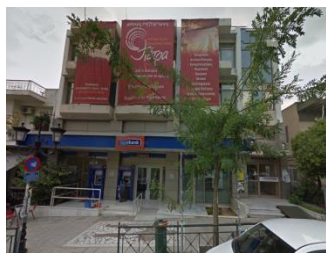
Σκοπός του είναι να προάγει την μουσική παιδεία στους Δημότες του Δήμου Πετρούπολης και να προσφέρει δημιουργικούς διεξόδους στη νεολαία της πόλης. Κάθε χρόνο η ορχήστρα του ωδείου «Συμφωνόπετρα», που αποτελείται από καθηγητές και μαθητές παρουσιάζει συναυλίες στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό και πολλοί μαθητές του διακρίνονται σε ωδεία παγκόσμιας φήμης.

https://www.petroupoli.gov.gr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=63&Itemid=68&lang=el

Φιλαρμονική Δήμου Πετρούπολης

Η φιλαρμονική του Δήμου Πετρούπολης ιδρύθηκε το 1964 με πρωτοβουλία του Συλλόγου Πελοποννησίων. Αργότερα την ευθύνη λειτουργίας της ανέλαβε η τότε Κοινότητα Πετρούπολης και αποτέλεσε το πρώτο τμήμα του Πολιτιστικού κέντρου του Δήμου Πετρούπολης που ιδρύθηκε το 1976. Τα μαθήματα ήταν και είναι δωρεάν από το 1964 μέχρι και σήμερα. Πλέον λειτουργεί σαν μουσικό εργαστήριο στο οποίο διδάσκονται όργανα μπάντας. Η φιλαρμονική του Δήμου Πετρούπολης συμμετέχει σε εκδηλώσεις του Δήμου Πετρούπολης αλλά και σε πανελλαδικές εκδηλώσεις. Επενδύει μουσικά τις γιορτές και τις εκδηλώσεις του Δήμου και χαίρει μεγάλης αποδοχής από τους Δημότες. Η φιλαρμονική έχει πάνω από 60 μαθητές. Τα μαθήματα γίνονται στο β' όροφο του Πολιτιστικού κέντρου του Δήμου Πετρούπολης στην οδό Εθνικής Αντιστάσεως 61.

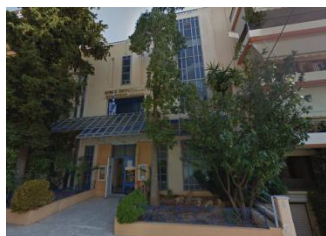
Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης Δήμου Πετρούπολης «Πέτρας».



Η Ανώτερη Σχολή Δραματικής Τέχνης Δήμου Πετρούπολης «Πέτρας», ιδρύθηκε το 2009. Στεγάζεται σε ενοικιαζόμενο δώροφο κτίριο επί της οδού 25^{ης} Μαρτίου 80. Διδάσκεται υποκριτική, τραγούδι και αγωγή προφορικού λόγου. Στόχος της σχολής είναι η δημιουργία άρτιων επαγγελματιών στο χώρο της δραματικής τέχνης και η ανάδειξη της θεατρικής παιδείας στην πόλη της Πετρούπολης, δημιουργώντας ένα πόλο έλξης για τους νέους της περιοχής και όχι μόνο. Η Δραματική σχολή «Πέτρας» μαζί με τη Δραματική σχολή «Ιάκωβος

Καμπανέλλης» του Δήμου Αγίας Βαρβάρας είναι οι μονές δραματικές σχολές πανελλαδικά που ιδρύθηκαν από Δήμους. Κάθε Κυριακή πραγματοποιούνται δωρεάν παραστάσεις για το κοινό από τους φοιτητές της σχολής.
http://www.pkdp.gr/site3/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=57

Πολιτιστικό κέντρο Δήμου Πετρούπολης



Το πολιτιστικό κέντρο Δήμου Πετρούπολης βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, στην οδό Εθνικής Αντιστάσεως 61 αποκτήθηκε από το Δήμο το 1994. Το 1996 στο υπάρχον κτίριο έγινε προσθήκη κατ' επέκταση ισογείου-υπογείου και Α' ορόφου με ταυτόχρονη αλλαγή χρήσης σε Πολιτιστικό κέντρο. Το κτίριο έχει εμβαδόν 536,78 τ.μ.

Στο ισόγειο του κτιρίου υπάρχει αίθουσα εκδηλώσεων που φιλοξενεί εκθέσεις και κάθε είδους εκδηλώσεις καθώς και λόγω έλλειψης Δημαρχείου εκεί πραγματοποιούνται και τα Δημοτικά συμβούλια. Στον πρώτο όροφο η κατάλληλα διαμορφωμένη αίθουσα χορού χρησιμοποιείται από τα τμήματα χορού του Δήμου και για τα τμήματα γιόγκα. Στο Β' όροφο στεγάζεται η φιλαρμονική του Δήμου.

Πνευματικό κέντρο Δήμου Πετρούπολης – Δημοτική Βιβλιοθήκη



Το Πνευματικό κέντρο Δήμου Πετρούπολης βρίσκεται στη συμβολή των οδών Μπουμπουλίνας 59 και Αθ. Διάκου. Τα οικοπέδο περιήλθε στην ιδιοκτησία του Δήμου από δωρεά το 1936 και το κτίριο κατασκευάστηκε το 1988. Το κτίριο έχει εμβαδόν 1142,15 τ.μ. Στον υπόγειο χώρο του λειτουργεί το Εργαστήριο Κεραμικής του Δήμου, στο

ισόγειο υπάρχει μικρό θέατρο 150 θέσεων, όπου πραγματοποιούνται εκδηλώσεις και οι χειμερινές προβολές της κινηματογραφικής λέσχης. Στο τρίτο όροφο στεγάζεται το εργαστήρι ζωγραφικής και αγιογραφίας. Στο δεύτερο όροφο του κτιρίου στεγάζεται η Δημοτική βιβλιοθήκη που ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1988. Διαθέτει πάνω από 12000 τόμους βιβλία που καλύπτουν μεγάλη θεματογραφία και απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες. Στο χώρο λαμβάνουν χώρα εκδηλώσεις σχετικές με το βιβλίο.

Στέγη Πολιτισμού «Γιάννης Ρίτσος»



Η Στέγη Πολιτισμού «Γιάννης Ρίτσος», βρίσκεται στη συμβολή των οδών Αγ. Δημητρίου κα Αθ. Διάκου. Είναι ιδιόκτητο ισόγειο κτίριο 171,6 τ.μ. που αποκτήθηκε από το Δήμο το 1995. Στεγάζει εκθέσεις και πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Αίθουσες χορού



Αίθουσες χορού υπάρχουν δύο στο Δήμο Πετρούπολης. Η αίθουσα χορού «Χρήστος Περπατάρης» βρίσκεται στο Β' όροφο του ιδιόκτητου διώροφου κτίριου του Β' ΚΑΠΗ στη συμβολή των οδών Κρήτης και Δωδεκανήσου 78. Φιλοξενεί το τμήμα παραδοσιακών χορών. Η δεύτερη αίθουσα χορού βρίσκεται στην οδό Αγ. Γλυκερίας 92 όπου διδάσκονται Λατινοαμερικάνικοι και Ευρωπαϊκοί χοροί καθώς και θεατρικό παιχνίδι για παιδιά.

Εργαστήρι φωτογραφίας (Κτίριο Καραγιάννη)



Στον Γ' όροφο ενός παλιού δημοτικού σχολείου επί της οδού Αγίας Λαύρας 37 που ενοικιάζεται από το Δήμο στεγάζεται το Εργαστήρι φωτογραφίας του Δήμου Πετρούπολης. Το υπόλοιπο κτίριο έχει παραχωρηθεί δωρεάν στους εθνικοτοπικούς συλλόγους που δρουν στην πόλη της Πετρούπολης.

Η φωτογραφία του Θεάτρου Πέτρας είναι από το site viva.gr. Η φωτογραφία του θερινού κινηματογράφου είναι από το site <http://www.cinepetroupolis.gr/p/programma-therino-2018.html> και όλες οι υπόλοιπες φωτογραφίες από επεξεργασία από την εφαρμογή showmystreet.com.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Aaker, David A. (1991) “ Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name” Free Press, New York

Clark, G. (2007), Report to the Economic Development Committee, City of Toronto, a Presentation to The City of Toronto, January 24

Collins, R. (2010)“A graphical Method for Exploring the Business Enviroment”
<http://users.ox.ac.uk/~kell0956/docs/PESTLEWeb.pdf>

Doyle P. Stern P. (2006) “Marketing Management and Strategy”, Pearson Education

Dinnie K. (2011) “City Branding”, individual author **Insch A.**, PALGRAVE
MACMILLAN, Great Britain

Heaton, J. (2011) “The Difference Between Marketing and Branding”,
https://www.tronviggroup.com/the-difference-between-marketing-and-branding/#.UxhYsj9_s7A

Keller , K.(2013) «Strategic Brand Management» , Pearson Education Limited

Markusen, A. (2006),“Urban development and the politics of a creative class: Evidence from a study of artists”, Environment and Planning, Vol. 38, No. 10, pp. 1921–1940

O’Flaherty, B. (2005) “City Economics”, Harvard University Press, Cambridge, United States

Porter, M. (1985)“ Competitive Advantage” ,Free Press, New York

Porter, M. (2008)“ The five competitive forces that shape strategy” ,Harvard Business Review

Temporal , P. (2015) “Branding for the Public Sector”, Wiley, UK

Wheelen, T., **Hunger**, D. (2012) “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 12th edition, Prentice Hall

Winfield-Pfefferkorn J. (2005) “THE BRANDING OF CITIES - Exploring City Branding and the Importance of Brand Image” Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Master of Arts in Advertising Design at the Graduate School of Syracuse University

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αγαπητού Χ. (2017) Σημειώσεις μαθήματος «Ανάπτυξη και Παρακολούθηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων»

Γεωργόπουλος, Ν. (2013) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ζορμπά, Μ. (2014) «Πολιτική του πολιτισμού», Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.

Κάτζος, Ν., Στειακάκης, Ε. (2002) «Μάνατζμεντ Μια σύγχρονη άποψη», Εκδόσεις Ζήτη Πελαγία & ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα

ΚΕΔΕ (2013) «ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ: ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ», www.kedke.gr/el/vna/451-κεδε/2829-δελτιο-τυπου-θεμα-συνεδριο-κεδε-με%20θεμ

Κατσούλης, Δ. (2012) «ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ»: ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΕΚΑΠΕΝΤΕ ΧΡΟΝΙΑ ΜΕΤΑ»
http://topikidimokratia.blogspot.com/2012/06/blog-post_22.html

Κονσόλα, Ν. (2006) «Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Μακροδημήτρης, Αντώνης. Παραβίτα Μαρία Ηλιάνα (2012) «Δημόσια Διοίκηση», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη»

Μηλιώνης Α. (2005) «Η ΠΟΛΗ ΤΗΣ ΠΕΤΡΑΣ», Εκδόσεις Δήμου Πετρούπολης, Ίλιον

Μπιλανάκη Μ. (2011) «Παραδείγματα ευρωπαϊκών πόλεων με εφαρμογή του city branding» <https://www.citybranding.gr/2011/07/city-branding.html>

Μυτή Α. (2017), «Εισήγηση σημειακής Τροποποίησης ΓΠΣ για τη χωροθέτηση Δημαρχείου

Πούλιος Ι, Αλιβιζάτου Μ. Αραμπατζής Γ., Γιαννακίδης Α., **Καραχάλης Ν.**, Μάσχα Ε, Μούλιου Μ., Παπαδάκη Μ., Προσύλης Χ., Τουλούπα Σ. (2015) «Πολιτισμική Διαχείριση, Τοπική Κοινωνία και Βιώσιμη Ανάπτυξη» Εκδόσεις ΣΕΑΒ

Παπαδάκης, Β. (2016) «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πετρίδου, Ε. (2016) «Διοίκηση - Management», Εκδόσεις σοφία, Θεσσαλονίκη

13.04.06 απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας Αττικής (ΦΕΚ 385/Δ/06)

ΟΕΥ Δήμου Πετρούπολης ΦΕΚ 2636Β/2014

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πετρούπολης 2014 - 2019

Χρήσεις γης Δήμου Πετρούπολης ΦΕΚ 14Δ/95

Χρήσεις γης Δήμου Ιλίου ΦΕΚ 226Δ/95

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<https://protopapadakis.blogspot.com/2016/06/destination-branding.html>

<http://travelioannina.com/el/node/16>

<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM03/->

<https://www.youtube.com/watch?v=AggoDLZ3PO8>

<http://dev.petroupoli.gov.gr/2018/03/istorika-stichia-tou-theatrou-petras-2/?lang=en>