



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**UNIVERSITY OF PELOPONNESE**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οργάνωση & Διοίκηση  
Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ***  
***ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΡΚΑΔΙΑΣ***

της φοιτήτριας **Πετροπούλου Σταυρούλας**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια **κ. Βασιλική Σκίντζη**

Τρίπολη, Φεβρουάριος 2020

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

*«Action without vision is only passing time, vision without action is merely day dreaming, but vision with action can change the world».*

*«Δράση χωρίς Όραμα είναι χάσιμο χρόνου, Όραμα χωρίς Δράση είναι απλά ένα όνειρο, όμως Όραμα και Δράση μπορούν να αλλάξουν τον κόσμο».*

---

Στο αρχικό στάδιο αναζήτησης και μελέτης βιβλιογραφίας για την συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, διάβασα το παρακάτω απόσπασμα από μια εμπνευσμένη ομιλία του Nelson Mandela και συνειδητοποίησα αφενός, ότι σε αυτές τις δύο γραμμές αντικατοπτρίζεται όλο το νόημα της έννοιας του Στρατηγικού Σχεδιασμού, άλλωστε το Όραμα και η Δράση συνιστούν εκ των βημάτων για την υλοποίησή του και αφετέρου, σε προσωπικό επίπεδο, πάντα οραματιζόμουν να «επεκτείνω» τις προπτυχιακές μου σπουδές με ένα ενδιαφέρον Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα.

Προερχόμενη από κλάδο της αμυγώς θεωρητικής κατεύθυνσης, ήτοι της Νομικής Επιστήμης, το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» μου έδωσε το έναυσμα να «δράσω» προς αυτή την κατεύθυνση.

Θερμά ευχαριστώ, για τον λόγο αυτό, τους καθηγητές μου, κ.κ. Λιαργκόβα Παναγιώτη, Αγγελίδη Τιμόθεο, Δασκαλοπούλου Ειρήνη, Ευαγγελόπουλο Παναγιώτη, Φωτόπουλο Γεώργιο και Σκίντζη Βασιλική, που με βοήθησαν να ανοίξω τους ορίζοντες μου και προς την Οικονομική Επιστήμη.

Στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κ. Σκίντζη Βασιλική, οφείλω, επιπλέον, ευγνωμοσύνη, καθώς η εμπιστοσύνη, η στήριξη και η καθοδήγησή της, συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών με την συγγραφή της παρούσας διατριβής.

Εκτός του Πανεπιστημιακού χώρου, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, κ. Ιωάννη Τρουπή, τον Υπεύθυνο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, κ. Μπουρτσουκλή

*Ιωάννη και την Διευθύντρια του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, κ. Τζανετοπούλου Ευγενία, για την βοήθεια και τις πληροφορίες, που μου παραχώρησαν.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου, Δημήτρη και τον γιο μου Τάσο, στους οποίους αφιερώνω την παρούσα διατριβή, καθώς χωρίς την συμπαράσταση και την υποστήριξή τους, δεν θα ολοκλήρωνα το όνειρό μου αυτό, αλλά και τους γονείς μου, Γιώργο και Άρτεμις, διότι πάντα στήριζαν και ακόμα στηρίζουν, με κάθε τρόπο, τις σπουδές και την επιμόρφωσή μου.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	vii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	viii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ix
ABSTRACT.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	4
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ.....	4
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ».....	4
1.1. Τι είναι η στρατηγική;.....	4
1.2. Στρατηγική Διαχείριση & Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	7
1.3. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των Επιχειρήσεων.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	17
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....	17
2.1 Εισαγωγή.....	17
2.2 Νομοθεσία.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	32
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	32
ΤΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΡΚΑΔΙΑΣ.....	32

3.1. Εισαγωγή και συμφωνία στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	32
3.1.1. Θεσμικό Πλαίσιο .....	32
3.1.2 Εκκίνηση διαδικασίας εκπόνησης Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	33
3.2 Παρουσίαση Επιμελητηρίου Αρκαδίας.....	35
3.2.1 Ιστορικό Ίδρυσης Επιμελητηρίου Αρκαδίας .....	35
3.2.2. Ταυτότητα του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.....	36
3.3. Χαρτογράφηση και Ανάλυση Εμπλεκομένων .....	50
3.3.1 Χαρτογράφηση εμπλεκομένων.....	53
3.3.2 Ανάλυση Εμπλεκομένων .....	53
3.3.3 Διάγραμμα PnI GRIDS .....	55
3.4. Αναγνώριση των Εντολών, Αποστολή & Αξίες του Επιμελητηρίου Αρκαδίας .....	58
3.4.1 Εντολές .....	58
3.4.2 Δήλωση Αποστολής Επιμελητηρίου Αρκαδίας.....	59
3.5. Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	60
3.5.1. Ανάλυση S.W.O.T. ....	61
Συμπεράσματα.....	75
3.5.2. Ανάλυση PEST .....	76
3.6 Στρατηγικοί στόχοι.....	81
3.6.1. Αναγνώριση στρατηγικών προτεραιοτήτων .....	81
3.6.2. Στρατηγικά θέματα και σχεδιασμός στρατηγικού σχεδίου .....	82
3.6.3 Σχεδιασμός Στρατηγικού Σχεδίου .....	88
3.7 Υιοθέτηση Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	96
3.8 Δήλωση Οράματος .....	97
3. 9 Υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδίου .....	98

3.9.1 Εισαγωγή .....	98
3.10 Αναθεώρηση Στρατηγικού Σχεδίου .....	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	106
<i>ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</i> .....	106
4.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	107
4.2 Ποσοτική ανάλυση δεδομένων/παραμέτρων .....	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	122
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	127
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	127

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

---

Σχήμα I: Η ιεράρχηση των στρατηγικών, Παπαδάκης, 2012 .....	7
Σχήμα II: Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως ένα δομικό κομμάτι, Τσιάκκικος & Πασιαρδής (2011), Προσαρμογή από Bryson & Alston (2005).....	8
Σχήμα III: Η πορεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού , Τσιάκκικος 2011 - Bryson & Alston 2005 .....	9
Σχήμα IV: PnI GRIDS, Eden & Ackermann, 1998 .....	56
Σχήμα V: Πίνακας Διαδικασία Στρατηγικού Management, The Journal of International Social Research Volume: 10 Issue: 51 August 2017.....	60
Σχήμα VI: Τα 4 στοιχεία μιας ανάλυσης SWOT. Πηγή: Επιστημονικό άρθρο στο διαδίκτυο .....	62
Σχήμα VII: Ανάλυση του ακρωνύμιου PEST. Πηγή: Επιστημονικό άρθρο στο διαδίκτυο. ....	76
Σχήμα VIII: Τα διάφορα στοιχεία, συνδεδεμένα μεταξύ τους για το στρατηγικό σχέδιο. Πηγή: Επιστημονικό άρθρο στο διαδίκτυο.....	100

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

Πίνακας I: Οδηγός Χρήσης ορισμού των MME (Europadirect, ISBN 978-92-79-45319-9) .....	16
Πίνακας II: Ετήσιες συνδρομές ανά κατηγορία μελών Επιμελητηρίου Αρκαδίας, πηγή <a href="http://www.arcadianet.gr">www.arcadianet.gr</a> .....	37
Πίνακας III: Κόστος μερικών ανταποδοτικών υπηρεσιών Επιμελητηρίου Αρκαδίας, πηγή <a href="http://www.arcadianet.gr">www.arcadianet.gr</a> .....	38
Πίνακας IV: Δείκτης Επιχειρήσεων Επιμελητηρίου Αρκαδίας.....	39

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

---

Διάγραμμα I: Χάρτης Εμπλεκομένων του Επιμελητηρίου Αρκαδίας .....	53
Διάγραμμα II: PnI GRIDS για το Επιμελητήριο Αρκαδίας.....	57

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΩΝ**

---

Φωτογραφία I:Εξωτερική όψη του κτιρίου, που στεγάζεται το Επιμελητήριο Αρκαδίας. ....	35
Φωτογραφίες II & III: Ημερίδα στην αίθουσα εκδηλώσεων του Επιμελητηρίου και χαιρετισμός από τον Πρόεδρο του Επιμελητηρίου, κ. Τρουπή Ιωάννη, κατά τα εγκαίνια της ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ expro 2019. ....	46



## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

---

ΕΕΔΕ	<i>Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων</i>
ΕΣΠΑ	<i>Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης</i>
Γ.Ε.Μ.Η.	<i>ΓΕΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ</i>
ΕΕ	<i>Ευρωπαϊκή Ένωση</i>
ΜΜΕ	<i>Πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις</i>
ΟΤΑ	<i>Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης</i>
ECDL	<i>European Computer Driving Licence</i>
Πδ	<i>Προεδρικό Διάταγμα</i>
Ν.	<i>ΝΟΜΟΣ</i>
ΙΟΒΕ	<i>Ίδρυμα Οικονομικών &amp; Βιομηχανικών Ερευνών</i>
Υ.Μ.Σ.	<i>Υπηρεσία μας Στάσης</i>
Κ.Υ.ΕΠΙΧ	<i>Κέντρα Υποστήριξης Επιχειρήσεων</i>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η τέχνη της διαμόρφωσης επιχειρηματικών στρατηγικών, της εφαρμογής τους και της αξιολόγησης των επιπτώσεών τους, βάσει οργανωτικών στόχων. Δεν χρησιμοποιείται μόνο στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, ως σύστημα και μέθοδος ανάπτυξης, αλλά και στους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, προσδοκώντας τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Με την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου, δημιουργείται στον οργανισμό μια αίσθηση κατεύθυνσης, αυξάνεται η λειτουργική αποτελεσματικότητά του, αυξάνεται η κερδοφορία του, αυξάνεται η ανθεκτικότητα και η βιωσιμότητα του, στόχος είναι η ενέργεια και όχι η αντίδραση.

Το υπό μελέτη αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, για την διάρθρωση του οποίου ακολουθήθηκαν οι προβλεπόμενες διατυπώσεις και διαδικασίες, σύμφωνα με την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία της οικονομικής επιστήμης.

Για την διαπίστωση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού και την αναγνώριση των στρατηγικών του στόχων, ακολουθήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης με τον Πρόεδρο του Επιμελητηρίου και τον Υπεύθυνο Συμβουλευτικής Υποστήριξης των Επιχειρήσεων, καθώς και με τους υπαλλήλους του οργανισμού, τα πορίσματα των οποίων (συνεντεύξεων) συγκρίθηκαν με τα αποτελέσματα της έρευνας, που διεξήχθη, με δομημένο ερωτηματολόγιο σε 128 επιχειρήσεις-μέλη του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.

## **ABSTRACT**

---

Strategic Planning is the art of formulating business strategies, implementing them and evaluating their impact, based on organizational goals. It is not only used in private sector businesses as a system and method of development, but also in public and non-profit organizations, expecting public value creation. By implementing a strategic plan, the organization creates a sense of direction, increases its operational effectiveness, increases its profitability, increases its durability and sustainability, focusing on energy rather than reaction.

The subject of this doctoral thesis is the Strategic Design of the Chamber of Arcadia, which was designed according to the formalities and procedures, according to the Greek and foreign literature of economics.

In order to ascertain the current status of the organization and to identify its strategic objectives, the method of personal interviewing with the President of the Chamber and the Business Advisor, as well as with the staff of the organization, was followed, whose findings (interviews) were compared with the results of the survey, conducted by a structured questionnaire on 128 member companies of the Arcadia Chamber.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

### *Πώς θα πάς κάπου, αν δεν ξέρεις που θέλεις να πάς;*

Αυτή η ερώτηση, όσο απλή κι αν είναι στη διατύπωσή της, μπορεί να προβληματίσει και να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την καθημερινότητα μας, όπου οι σκέψεις, στόχοι, πράξεις, επιθυμίες και υποχρεώσεις μας, αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυγγέονται, σε τέτοιο βαθμό, που τελικά να μην κάνουμε τίποτα. Αν αναγάγουμε τον προβληματισμό αυτό σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι στο μυαλό του επιχειρηματία, διευθυντή διοίκησης ή υπεύθυνου ανάπτυξης μιας εταιρείας, θα δημιουργηθεί μια χαώδης κατάσταση.

Η αφορμή, λοιπόν, της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν ακριβώς η ερώτηση αυτή. Άραγε, το Επιμελητήριο Αρκαδίας, ως ο θεσμικός εκπρόσωπος των επιχειρήσεων να ξέρει πού θέλει να πάει και πώς θα πάει εκεί το επόμενο χρονικό διάστημα;

Η απάντηση στην παραπάνω ερώτηση είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός. Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια συστηματική διαδικασία οραματισμού ενός επιθυμητού μέλλοντος και η μετάφραση αυτού του οράματος σε γενικά καθορισμένους στόχους και μια σειρά βημάτων για την επίτευξή τους.

Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950, αλλά έγινε δημοφιλής μόνο στα μέσα της δεκαετίας του '60 και στα μέσα της δεκαετίας του '70. Κατά το διάστημα αυτό, οι διαχειριστές και ολόκληρος ο εταιρικός κόσμος πίστευαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός παρείχε απαντήσεις στα περισσότερα, αν όχι σε όλα τα επιχειρηματικά προβλήματα. Στη δεκαετία του 1980, ωστόσο, η τάση αυτή μειώθηκε, αφού κάποια σχέδια δεν παρήγαγαν τις αναμενόμενες αποδόσεις. Η εφαρμογή του αναγεννήθηκε αργότερα τη δεκαετία του 1990 και παραμένει σχετική στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στην παρούσα διατριβή αναπτύσσεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.

Εκκινώντας και αναλύοντας, στα δύο πρώτα Κεφάλαια, τη θεωρητική προσέγγιση των εννοιών της «στρατηγικής» και του «στρατηγικού σχεδιασμού» και τον Νόμο 4497/2017 για τον εκσυγχρονισμό της επιμελητηριακής νομοθεσίας, ώστε να καταστεί γνωστό το υπόβαθρο με το οποίο λειτουργεί ο θεσμός των Επιμελητηρίων, αναπτύσσεται, στο τρίτο Κεφάλαιο, ο στρατηγικός σχεδιασμός του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, ακολουθώντας τα δέκα (10) βήματα ενός στρατηγικού σχεδιασμού, που όπως έχουν διατυπωθεί στην θεωρία είναι:

1. Εισαγωγή και συμφωνία σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού
2. Αναγνώριση των εντολών του οργανισμού
3. Διευκρίνιση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού
4. Αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναγνωριστούν οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές, με τα εργαλεία της SWOT και της PEST ανάλυσης
5. Αναγνώριση των στρατηγικών θεμάτων του οργανισμού, η οποία ολοκληρώθηκε με προσωπική συνέντευξη με τον Πρόεδρο και τον Υπεύθυνο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων, καθώς και με τους υπαλλήλους του Επιμελητηρίου
6. Διαμόρφωση των στρατηγικών για τη διαχείριση των θεμάτων, στην οποία συνετέλεσαν τόσο οι απόψεις των ανωτέρω αναφερομένων εκπροσώπων του Επιμελητηρίου, όσο και οι απαντήσεις 128 μελών, που απήντησαν σε δομημένο ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις τους αναλύθηκαν και επεξεργάστηκαν με το στατιστικό εργαλείο IBM SPSS STATISTICS 24.
7. Αναθεώρηση και υιοθέτηση ενός ή περισσότερων στρατηγικών σχεδίων

8. Υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού οράματος

9. Ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής και

10. Επαναξιολόγηση των στρατηγικών και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, επιστημονικά άρθρα και αρθρογραφία στον ημερήσιο τύπο, νομοθεσία, πανεπιστημιακές διαλέξεις και πρακτικά ημερίδων ήταν οι πηγές της παρούσας διατριβής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ

#### «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ»

---

##### ***1.1. Τι είναι η στρατηγική;***

Η Στρατηγική είναι ένας απλός όρος, με το νόημά του, όμως, πολλές φορές να συγχέεται με άλλους συναφείς όρους και εν τέλει να μην γίνεται πάντα απόλυτα κατανοητός.

Συνοπτικά, η Στρατηγική ορίζεται ως ένα σχέδιο δράσεων σχεδιασμένο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.

Ο όρος «Στρατηγική» προέρχεται από τη λέξη *στρατηγός*, που με τη σειρά της προέρχεται από τις λέξεις «*στρατός*» και «*άγω*» (=οδηγώ) και από την κατάληξη -ική, που δηλώνει «σχέση προς».

Η Στρατηγική επομένως, σύμφωνα με τον ορισμό του λεξικού, αναφέρεται σ' ένα σχέδιο για τη γενική διεξαγωγή ενός πολέμου ή τμήματος αυτού. Ειδικότερα, στην αρχική του έννοια, η στρατηγική είναι ένας στρατιωτικός όρος, που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την τέχνη του στρατηγού στο να τοποθετεί και να κινεί/ελίσσει τις στρατιωτικές δυνάμεις του, προκειμένου να εξολοθρεύσει τον εχθρό. Ο Carl von Clausewitz, στρατιωτικός Πρώσος, θεωρητικός της πολεμικής τέχνης του 18ου αιώνα, περιγράφει τη στρατιωτική στρατηγική ως το επάγγελμα του να γνωρίζεις να παλεύεις δια μέσου της ανάπτυξης μιας πολιτικής ικανής να επιτύχεις τους καθορισμένους στόχους.

Συναφής προσέγγιση είναι του Edward Mead Earle, ειδικού στην στρατιωτική στρατηγική και στις διεθνείς σχέσεις, όπου στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, στο βιβλίο «*Δημιουργοί Μοντέρνας Στρατηγικής: Στρατιωτική Σκέψη από τον Μακιαβέλι στον Χίτλερ*» (1943), συνδέει το στρατιωτικό μέρος στη

στρατηγική διαδικασία με εκείνη την πολιτική, όπως η τέχνη του να ελέγχεις και να χρησιμοποιείς πηγές, για την εξασφάλιση και την επιδίωξη των συμφερόντων μιας χώρας. Στον επιχειρηματικό κόσμο, από πάντα, αναφέρονταν στη στρατιωτική αντίληψη, όσον αφορά τη στρατηγική. Σκεφτόμαστε ένα σχέδιο ελέγχου και χρησιμοποίησης ανθρώπων, οικονομικών μέσων και πόρων, με στόχο την εξασφάλιση ζωτικών επιχειρηματικών συμφερόντων.

Ο πρώτος που διατύπωσε την έννοια της "εταιρικής στρατηγικής" ήταν ο Kenneth Andrews, στο κλασικό του βιβλίο «*Η έννοια της εταιρικής στρατηγικής*» του 1971, όπου ορίζει τη στρατηγική σε ένα πλαίσιο, στο οποίο είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν το ισχυρό και το αδύνατο μέρος, μέσα σε μια οργάνωση, ενσωματώνοντάς τα με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Αργότερα, ο Bruce Henderson, ιδρυτής της εταιρείας διαχείρισης «Boston Consulting», συνέδεσε την έννοια της στρατηγικής με αυτή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω του οποίου ένας οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια πλεονεκτική θέση έναντι του αντιπάλου του, προκειμένου να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τον πελάτη του. Δύο επιχειρήσεις δεν μπορούν να πουλήσουν το ίδιο πράγμα ο ένας απέναντι στον άλλο. Ένα από τα δύο εξαφανίζεται, αν δεν δημιουργήσει διαφοροποίηση.

Ο Michael Porter, ο γκουρού της σύγχρονης διοίκησης, έχει την ίδια ιδέα και ήδη ισχυρίζεται στη δεκαετία του '80 ότι μια ανταγωνιστική στρατηγική σημαίνει «να είστε διαφορετικοί». Οι διαφορές μεταξύ ενός επιχειρηματία και του ανταγωνιστή του είναι η βάση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Ένα σούπερ μάρκετ δεν «πετυχαίνει» κάνοντας τα ίδια πράγματα με τον ανταγωνιστή του, αλλά διαφοροποιώντας τα με τον απλό καθαρισμό των χώρων, τη φρεσκάδα των προϊόντων, την τιμή και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονται. Μια αεροπορική εταιρία διαφέρει από τον ανταγωνιστή της όσον αφορά το κόστος, την υπηρεσία



εδάφους και αεροπορίας, την ακρίβεια, την ευκολία αγοράς εισιτηρίων, τις υπηρεσίες αερολιμένα, την ευγένεια του προσωπικού και την ποιότητα του αεροσκάφους. Ένας έμπορος αυτοκινήτων, ο οποίος πουλάει τα ίδια αυτοκίνητα με τον ανταγωνιστή του, στην ίδια πόλη ή περιοχή, διαφέρει από την υπηρεσία που προσφέρει στον πελάτη, από την ταχύτητα ανταπόκρισης, από τον επαγγελματισμό των πωλητών και καθιστώντας την αγορά εύκολη και βολική.

Επομένως, μια στρατηγική συνδυάζει τη σκέψη, το σχέδιο και τις ενέργειες ή καλύτερα την τακτική. *«Η στρατηγική βοηθά να καταλάβετε τι κάνετε, τι θέλετε να είστε και, το πιο σημαντικό, πώς να προγραμματίσετε να επιτύχετε τον στόχο σας»*. Η στρατηγική προσδιορίζει τους στόχους και την κατεύθυνση, που πρέπει να έχουν οι μεμονωμένοι διευθυντές και γενικά όλοι οι εργαζόμενοι για να καθορίσουν το έργο τους και να έχουν προσωπική και οργανωτική επιτυχία.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι τα σχέδια εκείνα που καταστρώνονται, ώστε να υπάρχει επιτυχής αποστολή, με στόχο να αναδειχθούν τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα, με σκοπό να επιτευχθούν καλύτερα οι στόχοι. Η επιστήμη της Διοίκησης έχει ιεραρχήσει τις στρατηγικές σε τρία είδη, την επιχειρησιακή στρατηγική, με την οποία περιγράφεται η συνολική κατεύθυνση και η διαχείριση δραστηριοτήτων της επιχείρησης, την επιχειρηματική στρατηγική, η οποία σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και τη λειτουργική στρατηγική, η οποία αφορά στη μεγιστοποίηση της παραγωγικής ικανότητας των διαθέσιμων πόρων έτσι ώστε να υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Gerry, 2009).



Σχήμα Ι: Η ιεράρχηση των στρατηγικών, Παπαδάκης, 2012

## ***1.2. Στρατηγική Διαχείριση & Στρατηγικός Σχεδιασμός***

Δύο ειδικότερες έννοιες της Στρατηγικής είναι η Στρατηγική Διαχείριση (strategic management) και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (strategic planning). Συνοπτικά, η Στρατηγική Διαχείριση εστιάζει στους επιθυμητούς στόχους, που θέτει μία επιχείρηση κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της, ενώ ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η χάραξη του δρόμου που θα ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Ειδικότερα, αναλύοντας και εξειδικεύοντας την έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ταύτη ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων, με ορίζοντα τουλάχιστον τριετίας (κυλιόμενο), η κατάστρωση των σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών, η παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχής αναπροσαρμογή αυτών των σχεδίων.

Η στρατηγική διαδικασία αναφέρεται σε ένα πολύπλοκο δίκτυο που περιλαμβάνει σκέψεις, ιδέες, διαισθήσεις, εμπειρίες, στόχους, δεξιότητες, αναμνήσεις, αντιλήψεις και προσδοκίες που μαζί δημιουργούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την κατασκευή συγκεκριμένων δράσεων

(τακτικών). Η κατασκευή αυτών των δράσεων πραγματοποιείται μέσω ενός επιχειρηματικού σχεδίου, στο οποίο μεταφέρεται στρατηγική σκέψη, καθορίζοντας την πορεία που πρέπει να αναπτύξει ένας οργανισμός σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για να επιτύχει ορισμένους στόχους, μέσω ευκαιριών αγοράς και οικονομικών δεσμεύσεων που η διαδρομή απαιτεί.



Σχήμα II: Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως ένα δομικό κομμάτι, Τσιάκκικος & Πασιαρδής (2011), Προσαρμογή από Bryson & Alston (2005)

Είπαν, επίσης, για τον στρατηγικό σχεδιασμό...

Peter Drucker: Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμιά ποσοτικοποίησης.

Συνέντευξη στελέχους στον καθηγητή James Brian Quinn: «Όταν ήμουν νεότερος πάντα φανταζόμουν ένα δωμάτιο μέσα από το οποίο όλες οι στρατηγικές της επιχείρησης ξεκινούσαν. Αργότερα, βρήκα ότι τέτοιο δωμάτιο δεν υπάρχει..... Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην υπάρχει κιόλας

στο μυαλό ενός ανθρώπου. Απλά μεταφέρεται μέσα από μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων που έχουν παρθεί στο παρελθόν».

Alfred Chandler: Στρατηγική είναι... ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών.

Igor Ansoff: Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής πριν, τώρα και στο μέλλον.

Hofer & Schendel: Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και ευκαιριών και κινδύνων, που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Η βασική επιδίωξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών, μέσα από τη βελτίωση των υφιστάμενων και μελλοντικών τους λειτουργιών και την παροχή ενός πλαισίου για τη διαχείριση του οράματος του μέλλοντος.



Σχήμα III: Η πορεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού , Τσιάκκιρος 2011 -Bryson & Alston 2005

Συνήθως, για την κατάσχεση ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια διαδικασία τριών βημάτων:

- Κατάσχεση-αξιολόγηση της παρούσας κατάσχεσης και πώς προέκυψε.
- Στόχος-καθορισμός σκοπών και στόχων (μερικές φορές ονομαζόμενη ιδανική κατάσχεση).
- Διαδρομή/Πρόταση-χαρτογράφηση μιας πιθανής διαδρομής για τους σκοπούς/στόχους.

Μία εναλλακτική προσέγγιση είναι «Σχεδιάστε-Δείτε-Σκεφτείτε» (Draw-See-Think ή Make a draft to get feedback).

- ❖ Σχεδιάστε-την ιδανική απεικόνιση ή την επιθυμητή τελική κατάσχεση.
- ❖ Δείτε-την κατάσχεση που επικρατεί σήμερα. Την διαφορά από το ιδανικό και την αιτία.
- ❖ Σκεφτείτε-τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για να κλείσει η απόκλιση μεταξύ της σημερινής κατάσχεσης και της ιδανικής κατάσχεσης.
- ❖ Προγραμματίστε-τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Μια εναλλακτική λύση στην προσέγγιση «Σχεδιάστε-Δείτε-Σκεφτείτε» ονομάζεται Δείτε-Σκεφτείτε-Σχεδιάστε (See-Think-Draw ή STD).

- Δείτε-Ποια είναι η κατάσχεση που επικρατεί σήμερα.
- Σκεφτείτε-καθορίστε τους σκοπούς/στόχους.
- Σχεδιάστε-μια διαδρομή προς την επίτευξη των σκοπών/στόχων.

Κατ' άλλη άποψη, για να συλλάβουμε και να θέσουμε στην πράξη μια στρατηγική, πρέπει να αντιμετωπίσουμε δύο βήματα/steps, συνδεδεμένα μεταξύ τους:

✓ τη δημιουργία, η οποία είναι το αρχικό μέρος, στο οποίο καθορίζουμε τι πρέπει να κάνουμε για να τρέψουμε τους οργανισμούς επιτυχείς και ποιος είναι ο κύριος στόχος της ανώτατης διοίκησης και των επιχειρηματιών,

✓ την εφαρμογή, η οποία είναι το επόμενο βήμα, και αφορά την ικανότητα να μεταφράσουμε τη δημιουργικότητα σε ένα σχέδιο και στη συνέχεια να το ακολουθήσουμε με επιτυχία.

Μέσα από αυτά τα δύο βήματα/steps, αναφέρονται πέντε διαρθρωτικές φάσεις:

1. Όραμα.
2. Αποστολή.
3. Στρατηγικός ορισμός.
4. Στρατηγικός σχεδιασμός.
5. Εκτέλεση, Τακτική δράσης και Παρακολούθηση.

Τέλος, κατ' επιστημονικότερη προσέγγιση, τα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού, αναλύονται ως εξής:

Στάδιο 1: Οργάνωση της διαδικασίας και ανάλυση του περιβάλλοντος.

- Αξιολόγηση ετοιμότητας
- Σχεδιασμός του σχεδίου
- Ανάλυση εμπλεκομένων
- Ανάλυση αρμοδιοτήτων οργανισμού
- SWOC/T ανάλυση

Στάδιο 2: Αναγνώριση και ανάλυση των στρατηγικών θεμάτων

- Όραμα
- Αποστολή
- Αξίες

Στάδιο 3: Ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων δράσης

- Προϋπολογισμός
- Στρατηγικές
- Σχέδια δράσης

Στάδιο 4: Υλοποίηση στρατηγικών

- Υλοποίηση
- Έλεγχος
- Αξιολόγηση και αναθεώρηση

### ***1.3. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των Επιχειρήσεων***

Καθώς, η θεματική της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι «ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Επιμελητηρίου Αρκαδίας», θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει μια μικρή ανάλυση για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά παράλληλα και στον Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων, υπό από το πρίσμα ότι κάθε Επιμελητήριο, σύμφωνα με τον Νόμο, είναι Ν.Π.Δ.Δ., αλλά παράλληλα είναι και ο θεσμικός εκπρόσωπος των Επιχειρήσεων και δη των ΜΜΕ, που είναι ο κύριος όγκος των μελών της και εν γένει της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Χώρα μας.

Στην πορεία ανάπτυξης της Χώρας, διαπιστώθηκε ότι οι κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες μιας σύγχρονης κοινωνίας, απαιτούν σύγχρονες μεθόδους παροχής υπηρεσιών, συνεπώς η εισαγωγή βασικών αρχών του management στη Δημόσια Διοίκηση και την Αυτοδιοίκηση θεωρήθηκε αυτονόητη για τον κοινό νομοθέτη.

Με τον Ν. 3230/2004, επιχειρήθηκε το όραμα για μια Διοίκηση με Στόχους. Ωστόσο, τόσο ο Προγραμματισμός, όσο και η Στοχοθεσία δεν εμπεδώθηκαν στη διοικητική φιλοσοφία και πρακτική της χώρας μας, αν και διεθνώς αναγνωρίζεται η σχέση τους ως ουσιώδης όρος για την αποτελεσματική λειτουργία και αναπτυξιακή προοπτική της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο Κεφάλαιο Α' του ανωτέρω νόμου και στο άρθρο 1, περιγράφηκε το όραμα αυτό ως *«Καθιερώνεται το σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων", με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν»*.

Και στο άρθρο 2, αναφορικά με το πεδίο εφαρμογής του νόμου αυτού ορίζεται ότι *«Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού»*.

Αργότερα και εξειδικεύοντας για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, οι Ν. 3463/2006 και 3852/2010, καθιέρωσαν τον «Προγραμματισμό» (τον οποίο αρχικά συναντούμε στη ιστορία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων της χώρας ως «δημοκρατικό προγραμματισμό» με το ν.1622/86) ως εργαλείο σχεδιασμού και ανάπτυξης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (α' και β' βαθμού) μέσω των πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.



Στην αντίπερα όχθη, και σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις του I.O.B.E. για την επιχειρηματικότητα, διαπιστώνεται ότι η αντίδραση των Ελλήνων στην οικονομική κρίση, που ταλανίζει τη Χώρα μας τα τελευταία χρόνια, παράδοξο μεν αλλά είναι η δημιουργία επιχειρήσεων.

Έστω και υπό αυτές τις συνθήκες, ο μέσος επιχειρηματίας, κατά την σύλληψη της επιχειρηματικής του ιδέας και την υλοποίηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, έχει κατά νου, κάποιο τρόπο ή είδος σχεδιασμού των επιχειρηματικών κινήσεων του, χωρίς να μπορεί να το εντάξει σε έννοιες business management.

Όμως, οι κοινωνικές αλλαγές, οι διεθνείς πολιτικοοικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις, η αναγκαιότητα της ποιοτικής αναβάθμισης των προϊόντων, η τυποποίηση των διαδικασιών, η προστασία του περιβάλλοντος και η έξαρση του ανταγωνισμού επιβάλλουν αδιαφιλονίκητα ένα νέο επιχειρησιακό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, όπου η προσαρμοστικότητα και κατ' επέκταση η επιβίωση μιας επιχείρησης προϋποθέτει μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό.

Έτσι, καμία επιχείρηση στο σύγχρονο μάνατζμεντ, είτε είναι μικρή, είτε είναι μεγάλη, δεν μπορεί να προχωρήσει σε στρατηγικής σημασίας κινήσεις χωρίς να τις έχει μελετήσει. Πολλές επιχειρήσεις, συχνά, προβαίνουν σε αποφάσεις, όπως η επέκταση σε νέες αγορές, χωρίς να έχουν λάβει υπόψη τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους και χωρίς να έχουν τους κατάλληλους πόρους, ώστε να μπουν σε μια αγορά με μία σειρά από ζητήματα, τα οποία καθορίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος, όχι μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά για το σύνολο των οργανισμών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που σε μικρές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από τη διοίκηση χωρίς να υπάρχει ορθή στρατηγική ανάλυση και σχεδιασμός των κινήσεων, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει η υλοποίηση (Berry, 2008).

Αναφερόμενοι, συνοπτικά, στις ΜΜΕ και σύμφωνα με την Κομισιόν, οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας, καθώς προωθούν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη και εξασφαλίζουν την κοινωνική σταθερότητα.

Αν και τελευταία, ο ορισμός των ΜΜΕ βρίσκεται από την ΕΕ υπό αναθεώρηση, προκειμένου να αντικατοπτρίζει τις γενικές οικονομικές εξελίξεις, η προϋπόθεση για να αναγνωριστεί ως ΜΜΕ μία επιχείρηση είναι να τηρεί τα όρια αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού και, είτε τα όρια του συνόλου του ισολογισμού, είτε εκείνα του κύκλου εργασιών.

1. Ως πολύ μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

2. Ως μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.

3. Ως μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Πίνακας Ι: Οδηγός Χρήσης ορισμού των ΜΜΕ (Europadirect, ISBN 978-92-79-45319-9)

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη ότι τα Επιμελητήρια είναι ο θεσμικός εκπρόσωπος των Επιχειρήσεων και ο κύριος όγκος των μελών τους ανήκει στην παραπάνω κατηγορία, γίνεται αντιληπτό ότι, αν και δεν προβλέπεται νομοθετικά η υποχρεωτικότητα υλοποίησης κάποιου στρατηγικού σχεδίου για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία τους, αν και Ν.Π.Δ.Δ., καθώς είναι αυτοδιοικούμενα, υπό την εποπτεία του Υπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ενός Επιμελητηρίου, αντιλαμβανόμενου ως μια συνολική/μεγάλη/διευρυμένη Επιχείρηση, κρίνεται απαραίτητος, σύμφωνα με τους κανόνες της Οικονομικής Επιστήμης και δύναται να θεωρηθεί το δυνατότερο «όπλο στη φαρέτρα» του, για την συνεχή δική του ανάπτυξη, αλλά και των μελών του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

---

#### **2.1 Εισαγωγή**

Η δομή του επιμελητηριακού δικτύου έχει περάσει από διάφορα νομοθετικά στάδια μέχρι την σημερινή τελική μορφοποίησή του, όλα αυτά, όμως, τα προγενέστερα στάδια κινούνταν προς τη σωστή κατεύθυνση, που δεν ήταν άλλη από την δημιουργία Επιμελητηρίων στις πρωτεύουσες των Νομών, θεωρουμένων ως Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, με σκοπό την προστασία και προαγωγή των εμπορικών και βιομηχανικών συμφερόντων της περιφέρειάς τους, των οποίων μέλη ήταν υποχρεωτικά πάντες οι έμποροι οι ασκούντες επιτήδευμα (Νόμοι 184/1914 & 1089/1980).

Σήμερα, τα Επιμελητήρια είναι υποχρεωτικές, αυτοτελείς και ανεξάρτητες ενώσεις φυσικών και νομικών προσώπων, που ασκούν εμπορική δραστηριότητα σε μια ορισμένη περιφέρεια, συνιστούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ). Τα Επιμελητήρια έχουν εδραιώσει μια διαρκή συνεργασία με την πολιτεία, την τοπική αυτοδιοίκηση και τους άλλους φορείς του τόπου, με στόχο την οικονομική ανάπτυξη. Στα πλαίσια αυτά συνεχίζουν να αποτελούν βασικό σύμβουλο της εκάστοτε κυβέρνησης, σε θέματα εμπορίου, βιομηχανίας και γενικότερα αναπτυξιακής πολιτικής, αποστολή η οποία προσδιορίζεται τόσο από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, όσο και από μια επιτυχημένη πρακτική πολλών δεκαετιών.

Ο Ν. 2081/1992, που ακολούθησε (μετά τον μη εφαρμοσθέντα Ν. 1746/1988), μέσω της σημαντικής διοικητικής και διαχειριστικής αυτοτέλειας που παρείχε στα Επιμελητήρια, έθεσε τις βάσεις μιας νέας και σύγχρονης επιμελητηριακής νομοθεσίας. Το μετέπειτα νομοθετικό πλαίσιο, όπως ρυθμιζόταν με το Ν. 3419/2005, προσιδίαζε στα ευρωπαϊκά πρότυπα

και έδωσε μια νέα και σύγχρονη πνοή στον επιμελητηριακό θεσμό, απαραίτητη για τη συνέχιση του θεσμοθετημένου ρόλου του και την επιτέλεση του πλούσιου έργου του. Ο Νόμος αυτός καθιέρωσε το Γενικό Εμπορικό Μητρώο, το οποίο θα τηρείται από τα Επιμελητήρια, με Κεντρική Υπηρεσία στην Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων.

## **2.2 Νομοθεσία**

Σύμφωνα με το άρθρο 61 του Ν. 4497/2017, τελευταία τροποποίηση του Νόμου για την επιμελητηριακή νομοθεσία, *«ως Επιμελητήρια νοούνται οι αυτοτελείς, υποχρεωτικές ενώσεις φυσικών και νομικών προσώπων, που ασκούν εμπορική δραστηριότητα. Τα Επιμελητήρια είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα οποία ασκούν τις αρμοδιότητες και τις δραστηριότητές τους επί ορισμένης χωρικής ενότητας»*. Κάθε Επιμελητήριο συμμετέχει στο Περιφερειακό Επιμελητηριακό Συμβούλιο, που είναι το συλλογικό όργανο σε επίπεδο περιφέρειας. Επίσης, κάθε Επιμελητήριο μπορεί να συμμετέχει στην Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων (Κ.Ε.Ε.), που είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, το οποίο συστάθηκε με το άρθρο 5 του ν. 2081/1992 (Α' 154), με έδρα την Αθήνα και έχει ως μέλη της όλα τα Επιμελητήρια της χώρας.

### Άρθρο 62 Σκοπός των Επιμελητηρίων

Μέσα στα όρια της χωρικής ενότητας όπου ασκούν τις αρμοδιότητές τους, είναι:

α. η προστασία και η ανάπτυξη του εμπορίου, της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας, των επαγγελματιών, του τομέα παροχής υπηρεσιών, των εξαγωγών και κάθε κλάδου της οικονομίας, σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής,

β. η παροχή προς την Πολιτεία τεκμηριωμένων εισηγήσεων για κάθε οικονομικό θέμα, με γνώμονα πάντοτε την οικονομική ανάπτυξη της

χωρικής ενότητας όπου ασκούν τις αρμοδιότητές τους και την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής οικονομίας,

γ. η παροχή στα μέλη τους και σε κάθε ενδιαφερόμενο γνωμοδοτικών εισηγήσεων και πληροφοριών για κάθε οικονομικό θέμα,

δ. η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης της δραστηριότητας των μελών τους, καθώς και η κατ' εξουσιοδότηση άσκηση αρμοδιοτήτων δημοσίου δικαίου που αφορούν θέματα σύστασης, αδειοδότησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Όπως ορίζεται στο άρθρο 63, τα Επιμελητήρια ιδρύονται και καταργούνται με προεδρικό διάταγμα, το οποίο εκδίδεται μετά από πρόταση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης και ύστερα από γνώμη της Κ.Ε.Ε. και στο οποίο ορίζεται η έδρα και η χωρική δραστηριότητα του Επιμελητηρίου και λοιπά θέματα με την ίδρυση και τη διάρθρωση του. Η χωρική ενότητα δραστηριότητας κάθε Επιμελητηρίου αντιστοιχεί τουλάχιστον σε εκείνη μιας Περιφερειακής Ενότητας. Με απόφαση του οικείου Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να ιδρύονται παραρτήματα Επιμελητηρίου εντός της περιφερειακής ενότητας ή των περιφερειακών ενοτήτων, όπου λειτουργεί.

Μέλη ενός Επιμελητηρίου είναι υποχρεωτικά τα φυσικά πρόσωπα και τα νομικά πρόσωπα και οι συνεταιρισμοί, εφόσον έχουν εμπορική ιδιότητα, με την προϋπόθεση ότι έχουν την έδρα της δραστηριότητάς τους, στην περιφέρεια του Επιμελητηρίου, καθώς και τα υποκαταστήματα ημεδαπών επιχειρήσεων, στα οποία περιλαμβάνονται και τα υποκαταστήματα ημεδαπών Τραπεζών, τα υποκαταστήματα ή τα πρακτορεία αλλοδαπών επιχειρήσεων, εφόσον είναι εγκατεστημένα στην περιφέρεια του οικείου Επιμελητηρίου, καθώς και οι παραγωγικές μονάδες των ανωτέρω επιχειρήσεων, που είναι εγκατεστημένες εκτός περιφέρειας του οικείου Επιμελητηρίου, στο οποίο βρίσκεται η έδρα τους.

Η υποχρέωση εγγραφής στο οικείο Επιμελητήριο αρχίζει, στην περίπτωση των φυσικών προσώπων, από την έναρξη της εμπορικής

δραστηριότητας και στην περίπτωση των νομικών προσώπων από τη σύστασή τους.

Κατ' άρθρο 64 και με την επιφύλαξη ειδικότερων διατάξεων, μέλη του Επιμελητηρίου είναι αυτοδίκαια τα νομικά και φυσικά πρόσωπα που υποχρεούνται να εγγράφονται στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.), σύμφωνα με το ν. 3419/2005 (Α' 297) από τη στιγμή εγγραφής τους σε αυτό και μέχρι τη διαγραφή τους από αυτό. Τα νομικά και φυσικά πρόσωπα που δεν εγγράφονται υποχρεωτικά στο Γ.Ε.ΜΗ. αλλά ασκούν οικονομική ή επαγγελματική δραστηριότητα δικαιούνται να εγγράφονται στα Επιμελητήρια. (...)

Το μητρώο μελών που τηρεί κάθε Επιμελητήριο ενημερώνεται από το Γ.Ε.ΜΗ. σχετικά με τα μέλη τους αυτόματα για την εγγραφή και για κάθε άλλη οριστική πράξη. Εκτός των μητρώων που τηρούνται βάσει ειδικότερων διατάξεων νόμων, τα Επιμελητήρια μπορούν να τηρούν και άλλα στοιχεία για τα μέλη τους σε δευτερεύοντα μητρώα ή να τηρούν μητρώο επωνυμιών και διακριτικών τίτλων επιχειρήσεων που δεν εγγράφονται στο Γ.Ε.ΜΗ., μετά από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου και σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2472/1997 (Α' 50) περί προστασίας του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Τα Επιμελητήρια ασκούν κάθε αρμοδιότητα σχετική με το σκοπό τους, καθώς και κατ' εξουσιοδότηση αρμοδιότητες δημόσιου δικαίου οι οποίες σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα. Επίσης συμβάλλουν στις διαδικασίες ενιαίας και απλοποιημένης άσκησης οικονομικής δραστηριότητας και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες εκπαίδευσης και κατάρτισης τεχνικών επαγγελματιών, καθώς και προώθησης νέων παραγωγικών διαδικασιών.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες των Επιμελητηρίων, αποδελτιώνοντας το σχετικό άρθρο του νόμου (υπ' αριθμόν 65) είναι:

1. με κάθε μέσο, για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, της μεταποίησης, του τομέα υπηρεσιών με έμφαση στις εξαγωγές και γενικά για την αύξηση της παραγωγικότητας των μελών τους.
2. Συνιστούν επιτροπές και ομάδες εργασίας Υποβάλλουν προς την Πολιτεία εισηγήσεις συμβουλευτικού ή γνωμοδοτικού χαρακτήρα για θέματα πρωτογενούς παραγωγής και μεταποίησης, εμπορικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών ή γενικά για την εθνική οικονομία.
3. Ενημερώνουν τα μέλη τους για τα αναπτυξιακά, τα επενδυτικά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα.
4. Λειτουργούν και υποστηρίζουν το Γ.Ε.ΜΗ. για τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν έδρα στη χωρική ενότητα αρμοδιότητάς τους. Συγκεκριμένα, προβαίνουν στις αναγκαίες ενέργειες για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας Γ.Ε.ΜΗ. και της Υπηρεσίας Μιας Στάσης (Υ.Μ.Σ.), σύμφωνα με τους νόμους 3419/2005 (Α' 297) και 4441/ 2016 (Α' 227).
5. Δύνανται να συμμετέχουν σε επιτροπές και όργανα σχεδιασμού έργων υποδομής και μεριμνούν από μέλη τους, υπαλλήλους τους ή τρίτους, και αναθέτουν σε εξειδικευμένα πρόσωπα την εκπόνηση μελετών και άλλων εργασιών, που έχουν σχέση με τους σκοπούς τους.
6. Εκπονούν μελέτες για τα μέλη τους σε συγκεκριμένες γεωγραφικές αγορές, στις οποίες αυτά πρόκειται να δραστηριοποιηθούν, εκδίδουν δε κατά τακτά χρονικά διαστήματα κλαδικές μελέτες, ανάλογα με τον ειδικότερο προσανατολισμό του κάθε Επιμελητηρίου και σε συνεργασία με την Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων και το οικείο Περιφερειακό Επιμελητηριακό Συμβούλιο.
7. Διεξάγουν σεμινάρια, οργανώνουν συνέδρια και χορηγούν τις σχετικές βεβαιώσεις στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή σε συνεργασία με αναγνωρισμένα ινστιτούτα.



8. Εκδίδουν περιοδικά ή βιβλία ή επιχορηγούν τέτοιες εκδόσεις, επιχειρηματικού και αναπτυξιακού κυρίως περιεχομένου και μεριμνούν για αντίστοιχες ηλεκτρονικές εκδόσεις.

9. Υλοποιούν δράσεις επικοινωνίας και ενημέρωσης των μελών τους σχετικά με το έργο που επιτελούν. Για την άσκηση αυτής της αρμοδιότητας διατηρούν υποχρεωτικά ιστοσελίδα, στην οποία δημοσιεύονται, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα, οι οικονομικές καταστάσεις τους, πληροφορίες για τις υπηρεσίες Γ.Ε.ΜΗ., ο ετήσιος προγραμματισμός και ο απολογισμός δράσεων, καθώς και κάθε άλλη πληροφορία που αφορά την αποστολή των επιμελητηρίων.

Τα Επιμελητήρια, επίσης, για την επίτευξη του σκοπού τους μπορούν να αναλάβουν, μόνα ή σε συνεργασία με άλλους φορείς, τη διαχείριση επιχειρηματικών πάρκων, χώρων υποδοχής επιχειρήσεων και οργανωμένων υποδοχέων μεταποιητικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σύμφωνα με το ν. 3892/2011 (Α' 143) και τη διαχείριση μόνιμων εκθέσεων και εκθετηρίων χώρων, σταθμών, λιμένων, αιθουσών δημοπρασιών, γενικών αποθηκών, εργαστηρίων ανάλυσης και εξέτασης εμπορευμάτων.

Μπορούν να συστήσουν, κατά τις προβλεπόμενες διαδικασίες, εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με σκοπούς, όλως ενδεικτικά, την υλοποίηση κάθε μορφής συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και την υποστήριξη αναπτυξιακών δράσεων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς και την προαγωγή της επιχειρηματικής καινοτομίας και εξωστρέφειας. Οι δραστηριότητες τέτοιων εταιρειών διακρίνονται σαφώς από τις αρμοδιότητες δημοσίου δικαίου, που ασκούν οι οργανικές μονάδες των Επιμελητηρίων.

Τα Επιμελητήρια, επίσης, σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στο άρθρο 66, αναλαμβάνουν τη λειτουργία και το συντονισμό των Κέντρων Υποστήριξης Επιχειρήσεων (Κ.Υ.ΕΠΙΧ.). Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η υποστήριξη των εταιρειών κάθε νομικής μορφής, καθώς και των ατομικών επιχειρήσεων, στη διεκπεραίωση

διαδικασιών δημοσίου δικαίου, από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης. Προς αυτό το σκοπό συνεργάζονται με τις κατά περίπτωση αρμόδιες υπηρεσίες, υπό την επιφύλαξη ειδικότερων διατάξεων για την οργάνωση και λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), των Υπηρεσιών μιας Στάσης και των Υπηρεσιών Γ.Ε.ΜΗ..

#### Άρθρο 67 Δομή – Οργάνωση Επιμελητηρίων

1. Τα Επιμελητήρια κατανέμουν τα μέλη τους στα εξής τμήματα ανάλογα με τη δραστηριότητα των μελών τους: α) μεταποιητικό, β) εμπορικό και γ) υπηρεσιών. (...) 2. Τα Τμήματα δεν έχουν αυτοτέλεια. Την προεδρία τους ασκεί ο αιρετός πρόεδρος τους ή ο νόμιμος αναπληρωτής του. Τα Τμήματα εισηγούνται προς τη διοίκηση του οικείου Επιμελητηρίου, για κάθε θέμα της αρμοδιότητάς τους. (...)

5. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του οικείου Επιμελητηρίου μπορεί να ιδρύονται και άλλα Τμήματα.

#### Άρθρο 68 Όργανα διοίκησης

Τα όργανα διοίκησης των Επιμελητηρίων είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και η Διοικητική Επιτροπή.

#### Άρθρο 69 Διοικητικό Συμβούλιο

1. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τα μέλη του Επιμελητηρίου, που έχουν δικαίωμα ψήφου, με εκλογές που διεξάγονται κάθε τέταρτο έτος, σε ημερομηνία μεταξύ της 15ης Νοεμβρίου και της 15ης Δεκεμβρίου, που ορίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του οικείου Επιμελητηρίου.

2. Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου των Επιμελητηρίων καθορίζεται με βάση τα εγγεγραμμένα στο Επιμελητήριο μέλη ως εξής: α. μέχρι δεκαπέντε χιλιάδες (15.000), είκοσι ένα (21) μέλη, β. από δεκαπέντε χιλιάδες και ένα (15.001) έως είκοσι πέντε χιλιάδες (25.000), τριάντα ένα (31) μέλη, γ. από είκοσι πέντε χιλιάδες και ένα (25.001) έως τριάντα πέντε χιλιάδες (35.000), σαράντα ένα (41) μέλη, δ. από τριάντα πέντε χιλιάδες και ένα (35.001), πενήντα ένα (51) μέλη, ε. στα Διοικητικά Συμβούλια των Επιμελητηρίων Κυκλάδων και Δωδεκανήσου, πενήντα ένα (51) μέλη και στ. στα Διοικητικά Συμβούλια των Επιμελητηρίων Αττικής και Θεσσαλονίκης, με αριθμό εγγεγραμμένων μελών μέχρι δεκαπέντε χιλιάδες (15.000), σαράντα ένα (41) μέλη. (...)

5. Το Διοικητικό Συμβούλιο συζητεί τα σημαντικότερα θέματα του εμπορίου, της μεταποίησης και των υπηρεσιών, απονέμει τιμητικές διακρίσεις, που σχετίζονται με τα θέματα αυτά, εγκρίνει τον οικονομικό απολογισμό, τον ισολογισμό τον προϋπολογισμό και τον προγραμματισμό δράσεων του Επιμελητηρίου, παύει ή αντικαθιστά μέλη της Διοικητικής Επιτροπής, με απόφαση της πλειοψηφίας των τεσσάρων πέμπτων (4/5) των μελών του, και αποφασίζει για κάθε θέμα, που έχει σχέση με την επιμελητηριακή δραστηριότητα. (...)

7. Με προεδρικό διάταγμα, κατόπιν πρότασης του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης και γνώμης της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων, θεσπίζεται ο ενιαίος κανονισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου των Επιμελητηρίων. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί, με απόφασή του που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, να μεταβιβάζει μέρος των αρμοδιοτήτων του στη Διοικητική Επιτροπή. Απαγορεύεται η μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου που αφορούν στην έγκριση των οικονομικών καταστάσεων του Επιμελητηρίου, στη σύσταση εταιρειών ή στη συμμετοχή σε εταιρείες και στην πρόσληψη προσωπικού. Η μεταβίβαση των λοιπών αρμοδιοτήτων ισχύει μέχρι την ανάκλησή της.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Ενιαίο Κανονισμό Αρμοδιοτήτων και Λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου των Επιμελητηρίων και στο άρθρο 1, που ορίζει τις αρμοδιότητες και την εσωτερική λειτουργία των Επιμελητηρίων, 1) Το Διοικητικό Συμβούλιο του Επιμελητηρίου αποτελεί το ανώτατο όργανο διοίκησης αυτού, σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία. 2) Οι αρμοδιότητες και η εσωτερική λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου διέπονται από τις διατάξεις της Επιμελητηριακής Νομοθεσίας, του παρόντος Ενιαίου Κανονισμού και από τις συναφείς διατάξεις της νομοθεσίας περί λειτουργίας των συλλογικών οργάνων της διοίκησης, όπως ισχύουν κάθε φορά. 3) Η ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας ή άλλων προβλημάτων, που ενδέχεται να ανακύψουν κατά τη διεξαγωγή των εργασιών του Διοικητικού Συμβουλίου, ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο μπορεί να επιλύει άμεσα με απόφασή του κάθε περίπτωση σύμφωνα με τα οριζόμενα στο νόμο.

#### Άρθρο 70 Διοικητική Επιτροπή

1. Η Διοικητική Επιτροπή κάθε Επιμελητηρίου αποτελείται από επτά (7) μέλη όταν το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από είκοσι ένα (21) ή τριάντα ένα (31) ή σαράντα ένα (41) μέλη και εννέα (9) μέλη όταν το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από πενήντα ένα (51) μέλη. Ειδικά οι διοικητικές επιτροπές των Επιμελητηρίων Κυκλάδων και Δωδεκανήσου αποτελούνται από επτά (7) μέλη.

2. Η Διοικητική Επιτροπή ψηφίζει τον κανονισμό λειτουργίας της, που εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Είναι αρμόδια και υπεύθυνη για την εύρυθμη λειτουργία του Επιμελητηρίου και λαμβάνει οποιαδήποτε απόφαση προς το σκοπό αυτόν, συγκαλεί το Διοικητικό Συμβούλιο και εκτελεί τις αποφάσεις αυτού, εγκρίνει και διενεργεί τις δαπάνες. Ειδικότερα, είναι αρμόδια: α. για την εκπροσώπηση του Επιμελητηρίου σε επιτροπές και όργανα σχεδιασμού έργων υποδομής, β. για τη χορήγηση πιστοποιητικών και άλλων βεβαιώσεων, γ. για πραγματογνωμοσύνες,

δειγματοληψίες και διαιτησίες, δ. για τη σύσταση επιτροπών και ομάδων εργασίας, ε. για την ανάθεση εκπόνησης μελετών, καθώς και την έκδοση περιοδικών και βιβλίων, στ. για την επιμέλεια της σύνταξης, την υποβολή προς έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο και την εκτέλεση του προϋπολογισμού, καθώς και τη σύνταξη του απολογισμού και του προγραμματισμού του Επιμελητηρίου.

3. Η Διοικητική Επιτροπή αναθέτει στα μέλη της καθήκοντα εποπτείας, παρακολούθησης και σχεδιασμού των εργασιών του Επιμελητηρίου ως εξής: α. Ο πρόεδρος του Επιμελητηρίου προεδρεύει των συνεδριάσεων της Διοικητικής Επιτροπής, κατευθύνει και συντονίζει τις ενέργειές της, την ενημερώνει για κάθε επείγον ζήτημα και συμβάλλει στην επίλυσή του. Επίσης, εκπροσωπεί το Επιμελητήριο ενώπιον των αρχών και υπογράφει τα έγγραφα του Επιμελητηρίου, με τα οποία υλοποιούνται οι αποφάσεις της Διοικητικής Επιτροπής και του Διοικητικού Συμβουλίου. β. Οι αντιπρόεδροι αναπληρώνουν τον πρόεδρο κατά τη σειρά εκλογής τους. γ. Ο γενικός γραμματέας εποπτεύει την εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοικητικής Επιτροπής από τις οργανικές μονάδες του Επιμελητηρίου, τηρεί τα πρακτικά των συνεδριάσεων των οργάνων του Επιμελητηρίου και αναπληρώνει κατά περίπτωση, τον οικονομικό επόπτη, τον Υπεύθυνο Γ.Ε.ΜΗ. και Εξυπηρέτησης Επιχειρήσεων και τον Υπεύθυνο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων. δ. Ο οικονομικός επόπτης: αα. εποπτεύει την είσπραξη των πόρων του Επιμελητηρίου για την πληρωμή δαπανών, ββ. παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού και την εν γένει οικονομική κατάσταση και περιουσία του Επιμελητηρίου, γγ. υπογράφει μαζί με τον οικονομικό προϊστάμενο όλα τα εντάλματα και τις επιταγές του Επιμελητηρίου, δδ. υπογράφει την έκθεση, στην οποία αιτιολογείται κάθε υπέρβαση άνω του 5% από τα προϋπολογισθέντα, κατά το αμέσως προηγούμενο οικονομικό έτος, έσοδα ή έξοδα του Επιμελητηρίου, για την οποία υπάρχουν διαθέσιμα ετήσια οικονομικά στοιχεία, εε. αναπληρώνει νόμιμα τον γενικό γραμματέα σε περίπτωση κωλύματος ή απουσίας του τελευταίου. ε. Ο Υπεύθυνος

Γ.Ε.ΜΗ. και Εξυπηρέτησης Επιχειρήσεων είναι αρμόδιος για την εύρυθμη λειτουργία των οργανικών μονάδων Γ.Ε.ΜΗ., Υ.Μ.Σ. και Κ.Υ.ΕΠΙΧ. του Επιμελητηρίου. Ειδικότερα: αα. διαβιβάζει στα αρμόδια όργανα προτάσεις για τη βελτίωση του σχετικού νομοθετικού πλαισίου αυτού και την ολοκλήρωση του θεσμικού πλαισίου των Κ.Υ.ΕΠΙΧ., σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των οικείων οργανικών μονάδων του Επιμελητηρίου, ββ. παρακολουθεί και μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών που ορίζει ο νόμος σχετικά με την καταχώρηση και τη δημοσίευση πράξεων στο Γ.Ε.ΜΗ., γγ. μεριμνά για τη συμμετοχή των υπαλλήλων των οργανικών μονάδων σε σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και την επαρκή στελέχωση αυτής, σύμφωνα με τις εισηγήσεις των προϊσταμένων των οικείων οργανικών μονάδων, δδ. εποπτεύει την απρόσκοπτη εφαρμογή των τεχνικών αλλαγών στα πληροφοριακά συστήματα του Γ.Ε.ΜΗ. από τις οργανικές μονάδες Γ.Ε.ΜΗ., Υ.Μ.Σ. και Κ.Υ.ΕΠΙΧ. στ. Ο Υπεύθυνος Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων είναι αρμόδιος για το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων του Επιμελητηρίου που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των μελών του σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Ειδικότερα: αα. μεριμνά για την τακτική και έγκαιρη ενημέρωση των μελών του Επιμελητηρίου σχετικά με διεθνείς εκθέσεις που άπτονται των δραστηριοτήτων τους και συντονίζει τη συμμετοχή τους σε αυτές, ββ. επιμελείται, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των αρμόδιων οργανικών μονάδων, της διοργάνωσης ενημερωτικών συνεδρίων και ημερίδων με αντικείμενο το θεσμικό πλαίσιο που διέπει όλα τα στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης, ευκαιρίες ιδιωτικής ή δημόσιας χρηματοδότησης, καθώς και δυνατότητες λειτουργικής αναβάθμισης μιας εταιρίας, γγ. έχει τη γενική εποπτεία των εκδόσεων του Επιμελητηρίου.

4. Η Διοικητική Επιτροπή μπορεί να αναθέτει και άλλα καθήκοντα στα υπόλοιπα μέλη.

Οι Πόροι των Επιμελητηρίων, σύμφωνα με το άρθρο 75, είναι: α. Οι ετήσιες συνδρομές των μελών τους, όπως ορίζονται στην παράγραφο 7 και οι οποίες καταβάλλονται μέσα στο έτος στο οποίο αναφέρονται. β. Οι επιχορηγήσεις, οι ενισχύσεις κάθε μορφής, όπως αυτές που καταβάλλονται για την εκτέλεση Προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή προγραμμάτων διεθνών οργανισμών, οι δωρεές, οι κληρονομίες και οι κληροδοσίες. γ. Οι πρόσοδοι από την περιουσία τους ή από την άσκηση δραστηριότητάς τους κάθε μορφής. δ. Έσοδα από δραστηριότητες προσώπων που εγγράφονται σε Μητρώα εκτός του Γενικού Εμπορικού Μητρώου που τηρεί το οικείο Επιμελητήριο. ε. Τα ανταποδοτικά τέλη που εισπράττουν κατ' εξουσιοδότηση ειδικότερων διατάξεων. στ. Κάθε άλλο έσοδο που προβλέπεται από διάταξη νόμου (...)

5. Οι προϋπολογισμοί των Επιμελητηρίων, εκτός από το τμήμα αυτών που αφορά τη μισθοδοσία του προσωπικού τους, εγκρίνονται από τον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης (...).

6. Τα Επιμελητήρια δεν επιχορηγούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό για λειτουργικές δαπάνες.

7. Ως συνδρομές νοούνται οι ανταποδοτικές εισφορές των μελών που επιθυμούν προαιρετικά να απολαμβάνουν των υπηρεσιών, τις οποίες παρέχουν τα Επιμελητήρια. Η καταβολή της συνδρομής διασφαλίζει σε κάθε μέλος αυτόματη πρόσβαση σε συγκεκριμένο αριθμό υπηρεσιών, χωρίς καμία επιπλέον επιβάρυνση. Κάθε Επιμελητήριο ορίζει, με απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου, την κατηγορία υπηρεσιών που παρέχονται στα μέλη του έναντι συνδρομής. Η διοίκηση κάθε Επιμελητηρίου οφείλει να δημοσιεύει στην ιστοσελίδα του αναλυτικό κατάλογο των υπηρεσιών που παρέχονται έναντι της ετήσιας συνδρομής. Κάθε Επιμελητήριο μπορεί να παρέχει ταυτόχρονα διαφορετικές κατηγορίες υπηρεσιών, οι οποίες θα αντιστοιχούν σε διαφορετικό ύψος συνδρομών. Καθεμία από τις παραπάνω υπηρεσίες παρέχεται και χωρίς την καταβολή συνδρομής, έναντι του

αντίστοιχου ανταποδοτικού τέλους, το ύψος του οποίου ορίζεται σύμφωνα με το τέταρτο εδάφιο της παρ. 1 του άρθρου 6 του ν. 4111/ 2013 (Α' 18).

8. Οι υπηρεσίες που παρέχονται έναντι του Ενιαίου Γραμματίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας και των ανταποδοτικών τελών Γ.Ε.ΜΗ. (άρθρο 3 του ν. 4441/2016), καθώς και η χορήγηση κάθε είδους πιστοποιητικού από το Γ.Ε.ΜΗ. δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της προηγούμενης παραγράφου. Η καταβολή της ετήσιας συνδρομής του παρόντος άρθρου δεν αποτελεί προϋπόθεση για την παροχή των αντίστοιχων υπηρεσιών.

Αναφορικά με τον προϋπολογισμό των Επιμελητηρίων, στο άρθρο 77, ορίζεται μεταξύ των άλλων, ότι ο προϋπολογισμός κάθε οικονομικού έτους ακολουθεί τις γενικές αρχές κατάρτισης των προϋπολογισμών, όπως αυτές προβλέπονται στα άρθρα 49, 62 και 64Α του ν. 4270/2014 και συντάσσεται από τη Διοικητική Επιτροπή το πρώτο δεκαπενθήμερο του μήνα Οκτωβρίου του προηγούμενου έτους, εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και υποβάλλεται, για τελική έγκριση, στον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης το πρώτο δεκαπενθήμερο του Δεκεμβρίου του ίδιου έτους. Ο προϋπολογισμός συνοδεύεται α. από έκθεση του Οικονομικού Επόπτη, στην οποία ο προϋπολογισμός του Επιμελητηρίου διαρθρώνεται κατά προγράμματα που περιλαμβάνουν στοιχεία δαπανών, τα οποία αντιστοιχούν σε σύνολο μέτρων που συμβάλλουν, με διαρθρωμένο και συμπληρωματικό τρόπο, στην επίτευξη ενός ή περισσότερων συγκεκριμένων στόχων και αφορούν την αποστολή των Επιμελητηρίων και β. από έκθεση που συντάσσεται από τη Διοικητική Επιτροπή και περιλαμβάνει τον προγραμματισμό δράσεων του Επιμελητηρίου για το αντίστοιχο οικονομικό έτος. Στον ετήσιο προγραμματισμό περιγράφονται οι βασικές δράσεις που θα υλοποιήσει το Επιμελητήριο εντός του έτους, το αναμενόμενο αναπτυξιακό τους αποτέλεσμα και τα μέσα υλοποίησης αυτών.

Το άρθρο 78 ορίζει τα σχετικά με των προμηθειών του Επιμελητηρίου, ήτοι ότι η σύναψη και εκτέλεση όλων των συμβάσεων προμηθειών αγαθών,



γενικών υπηρεσιών και ανάθεσης εκπόνησης μελετών και εκτέλεσης έργων της Κ.Ε.Ε. και των Επιμελητηρίων, διενεργούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4412/2016 (Α' 147), περί Δημοσίων Συμβάσεων Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών, με τον οποίο εναρμονίστηκε η ελληνική νομοθεσία με τις Οδηγίες 2014/24/ ΕΕ και 2014/25/ΕΕ).

Άρθρο 79 Απολογισμός δράσεων Επιμελητηρίου - Ετήσιος προγραμματισμός

1. Τα Επιμελητήρια οφείλουν να συντάσσουν έως τις 30 Απριλίου απολογισμό δράσεων για το προηγούμενο έτος, ο οποίος κοινοποιείται στον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης και δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του οικείου Επιμελητηρίου.

2. Στον απολογισμό δράσεων περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες κάθε Επιμελητηρίου σε σχέση με εκπαιδευτικά, ερευνητικά, κοινωνικά ζητήματα, καθώς και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της τοπικής και της εθνικής επιχειρηματικότητας και οικονομίας. Συγκεκριμένα περιγράφονται συνοπτικά οι ανωτέρω δραστηριότητες, καθώς και τα αποτελέσματα αυτών.

3. Ο απολογισμός δράσεων συντάσσεται από τη Διοικητική Επιτροπή, εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και γνωστοποιείται στον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Άρθρο 80 Προσωπικό Επιμελητηρίων

1. Το προσωπικό των Επιμελητηρίων αποτελείται από μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου και από προσωπικό με έμμισθη εντολή. (...)

4. Για την κάλυψη των αναγκών των Επιμελητηρίων σε προσωπικό, εφαρμόζεται διαγωνιστική διαδικασία για την πρόσληψη μόνιμου προσωπικού, ή προσωπικού με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου ή

προσωπικού με σχέσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Η πλήρωση των θέσεων γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2190/1994.

5. Τα Επιμελητήρια μπορούν, με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, να προσλαμβάνουν ειδικούς συνεργάτες και να καθορίζουν τους όρους εργασίας, καθώς και τις μηνιαίες απολαβές τους, οι οποίες δεν μπορούν να υπερβαίνουν τις προβλεπόμενες για τους ειδικούς συνεργάτες των Περιφερειών της χώρας, σύμφωνα με την παρ. 8 του άρθρου 9 του ν. 4354/2015 (Α' 178).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

#### ΤΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΡΚΑΔΙΑΣ

---

#### ***3.1. Εισαγωγή και συμφωνία στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού***

##### 3.1.1. Θεσμικό Πλαίσιο

Στο πρώτο Κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, αναφέρθηκε ότι με τον Ν. 3230/2004, επιδιώχθηκε η εφαρμογή, στο Δημόσιο, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού, του συστήματος "Διοίκηση μέσω Στόχων", για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Η Διοίκηση μέσω Στόχων προβλεπόταν ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Δυστυχώς, όμως, στην πράξη, το ως άνω σύστημα δεν εφαρμόστηκε καθολικά σε όλη τη Δημόσια Διοίκηση, παραμένοντας στη διακριτική ευχέρεια της εκάστοτε Δημόσιας Υπηρεσίας, αν ήθελε για την δική της εσωτερική λειτουργία να συντάξει κάποιο είδος προγραμματισμού, αργότερα, δε, ψηφίστηκε, με τους Ν. 3463/2006 και 3852/2010, μόνον η υποχρεωτικότητα εκπόνησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στους Ο.Τ.Α..

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, ως Ν.Π.Δ.Δ. και υπό τις επιταγές του ως άνω νόμου, θα έπρεπε να εκπονεί πρόγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού. Κατόπιν προσωπικής συνεντεύξεως με την Διευθύντρια του Επιμελητηρίου, προέκυψε ότι το Επιμελητήριο υλοποιεί ένα στρατηγικό σχέδιο, το οποίο

συνοδεύει ανά έτος τον Προϋπολογισμό του Επιμελητηρίου, το οποίο δεν προκύπτει ακολουθώντας αυστηρά τους κανόνες της θεωρίας περί Στρατηγικού Σχεδιασμού, παρόλα ταύτα χαράσσει την πορεία για τις δράσεις, που επιθυμεί να υλοποιήσει.

### 3.1.2 Εκκίνηση διαδικασίας εκπόνησης Στρατηγικού Σχεδιασμού

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, ως ο επίσημος εκπρόσωπος όλων των επιχειρήσεων, αποφασίζει να υλοποιήσει στρατηγικό σχεδιασμό σε βάθος 5ετίας, όπως κάθε επιχείρηση-μέλος της θα έπρεπε να υλοποιεί, καθώς επιστημονικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σχετίζεται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης και την αύξηση των κερδών της. Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι πετυχημένες επιχειρήσεις-μέλη συνεπάγεται «πετυχημένο» Επιμελητήριο.

Μη υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου για την υποχρεωτικότητα υλοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού στα Επιμελητήρια και αντλώντας από τις σχετικές διατάξεις για την κατάρτιση των επιχειρησιακών προγραμμάτων στη Δημόσια Διοίκηση, τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού στο Επιμελητήριο Αρκαδίας εκκινεί ο Πρόεδρος αυτού (σημ. είναι ίδιος ο Πρόεδρος και του Διοικητικού Συμβουλίου & της Διοικούσας Επιτροπής, των δύο οργάνων διοίκησης κάθε Επιμελητηρίου), ο οποίος θα τεθεί Υπεύθυνος Διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning Process Sponsor), καθώς εκ της θέσεως του έχει τη δύναμη και την εξουσία, ώστε να διατηρήσει το Επιμελητήριο δεσμευμένο στον στρατηγικό σχεδιασμό και τους εμπλεκόμενους στην επιτυχημένη εφαρμογή, αλλά και εκ της ιδιότητάς του, αφού και ο ίδιος είναι επιχειρηματίας-ιδιοκτήτης επιχείρησης, άρα έχει και την απαιτούμενη γνώση.

Αρχηγός της διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning Process Champion), ορίζεται ο Υπεύθυνος Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων, ο οποίος θα ηγηθεί της προσπάθειας εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.

Καθώς το Επιμελητήριο «διαιρείται» σε τμήματα, ανάλογα με την επιχειρηματική δραστηριότητα των μελών του και σαφώς λόγω της πολυπλοκότητας και της διαφορετικότητας των θεμάτων, που καλείται να αντιμετωπίσει, απαιτείται η σύσταση Επιτροπής Συντονισμού Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning Coordinating Committee), η οποία αποτελείται από τον Πρόεδρο του Τμήματος Υπηρεσιών, τον Πρόεδρο του Τμήματος Μεταποίησης, τον Πρόεδρο του Τμήματος Εμπορίου, τον Πρόεδρο του Τμήματος Τουρισμού, τον Υπεύθυνο Γ.Ε.Μ.Η. και εξυπηρέτησης Επιχειρήσεων, τον Πρόεδρο της Εταιρείας Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας «Αγαπήνωρ», στην οποία το Επιμελητήριο συμμετέχει σε ποσοστό 85%, και εκπρόσωπο της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

Τέλος, η Ομάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning Team), τα μέλη της οποίας θα είναι υπεύθυνα για την υποβολή προτάσεων προς αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, θα πρέπει να δώσουν προσοχή σε όλους τους τυχόν περιορισμούς στα καθήκοντα και την πρόοδο του στρατηγικού σχεδιασμού, να βοηθήσουν στον συντονισμό του στρατηγικού σχεδίου, να υποβάλουν προτάσεις στην ηγεσία του οργανισμού, να επιταχύνουν τη διαδικασία, να προσφέρουν το πλαίσιο για την επίλυση των διαφορών και τον διαμερισμό εξουσιών. Η ομάδα αυτή θα κληθεί να συλλέξει, αξιολογήσει και συντάξει όλα τα δεδομένα, να ιεραρχήσει και να εξειδικεύσει τις δράσεις ολικά για τον Οργανισμό και ανά τμήμα προκειμένου να ολοκληρωθεί το στρατηγικό σχέδιο, οικονομικό και επιχειρησιακό σε βάθος πενταετίας.

Σύμφωνα με την υπ' αριθμόν πρωτοκόλλου 378/2020 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, ορίστηκε ομάδα εργασίας προγραμματισμού-σχεδιασμού και οργάνωσης εθνικών και διεθνών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, με Πρόεδρο την Διευθύντρια του Επιμελητηρίου και μέλη τον Προϊστάμενο Τμήματος, την υπάλληλο της

Διαχειριστικής Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων με έδρα το Επιμελητήριο, την υπάλληλο της Εταιρεία Ανάπτυξης Πελοποννήσου «Αγαπήνωρ» του Επιμελητηρίου και ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.

Αφού διαμορφωθεί το στρατηγικό σχέδιο, αυτό θα υποβληθεί, σύμφωνα με τα όσα ορίζει η Επιμελητηριακή Νομοθεσία, από την Διοικητική Επιτροπή στο Διοικητικό Συμβούλιο προς έγκριση και ακολούθως θα δημοσιοποιηθεί.

### ***3.2 Παρουσίαση Επιμελητηρίου Αρκαδίας***



Φωτογραφία Ι:Εξωτερική όψη του κτιρίου, που στεγάζεται το Επιμελητήριο Αρκαδίας.

#### ***3.2.1 Ιστορικό Ίδρυσης Επιμελητηρίου Αρκαδίας***

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας ιδρύεται το έτος 1980 με έδρα την Τρίπολη. Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, το οποίο όμως δεν επιχορηγείται από τον κρατικό προϋπολογισμό, αλλά είναι

αυτοχρηματοδοτούμενο, με έσοδα που προέρχονται κυρίως από τις συνδρομές των μελών του και από διάφορα προγράμματα.

Από την αρχή της ίδρυσής του αναπτύσσει έντονη δραστηριότητα στο χώρο της τοπικής ανάπτυξης και οικονομίας και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράσεις για τη στήριξη και την προώθηση των αρκαδικών επιχειρήσεων.

Δειλά στην αρχή και με πολύ περισσότερη ορμή από το 2000 και μετά συμμετέχει σε πολλά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, προσπαθώντας να εντάξει σε αυτά τις αρκαδικές επιχειρήσεις βοηθώντας έτσι την αναβάθμιση και την ανάπτυξή τους.

Παρεμβαίνει διαρκώς προς τα όργανα της πολιτείας για πληθώρα θεμάτων που απασχολούν τις επιχειρήσεις και συμμετέχει και οργανώνει πολυάριθμες εκδηλώσεις, συνέδρια, σεμινάρια, εκθέσεις, επιχειρηματικές αποστολές κ.λπ.

Η Διοίκηση και το υπαλληλικό δυναμικό του Επιμελητηρίου Αρκαδίας προσπαθούν διαρκώς να αναβαθμίσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τα μέλη του, να στηρίζουν τις προσπάθειές τους για ανάπτυξη και αύξηση της εξωστρέφειας και να παρεμβαίνουν με κάθε τρόπο προς την Πολιτεία για θέματα που τις αφορούν.

### 3.2.2. Ταυτότητα του Επιμελητηρίου Αρκαδίας

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας εδρεύει στη Τρίπολη, επί των οδών 25<sup>ης</sup> Μαρτίου & Πανός 21, σε ιδιόκτητο κτίριο, στο οποίο στεγάζονται όλες οι υπηρεσίες του, καθώς και αίθουσα διοργάνωσης επιμορφωτικών σεμιναρίων και εκδηλώσεων. Το υπαλληλικό του προσωπικό του αποτελείται από τέσσερα (4) άτομα, ένα (1) άτομο της Διαχειριστικής Επιτροπής Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και έναν (1) εξωτερικό συνεργάτη για την ενημέρωση της ιστοσελίδας του Επιμελητηρίου. Διοικείται από 21μελές Διοικητικό Συμβούλιο, με Τμήματα Μεταποίησης, Υπηρεσιών, Εμπορίου και Τουρισμού, καθώς και 7μελή Διοικούσα Επιτροπή.

Εποπτεύεται, όπως κάθε Επιμελητήριο, από τον Υπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ο οποίος ασκεί κατασταλτική διαχειριστική εποπτεία ως προς τη νομιμότητα των πράξεών τους που αφορούν τη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων και των ανταποδοτικών τελών που εισπράττουν. Δεν διαθέτει Παράρτημα σε άλλη πόλη του Νομού.

Οι ετήσιες συνδρομές των μελών του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, αποτελούν τον κύριο πόρο χρηματοδότησής του, οι οποίες διαμορφώνονται ως εξής:

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΕΤΗΣΙΑ ΣΥΝΔΡΟΜΗ
Α.Ε.Υποκαταστήματα Αλλοδαπών Α.Ε. Ε.Ο.Ο.Σ.	55€
Ε.Π.Ε.Ι.Κ.Ε. Συν.Π.Ε. Υποκαταστήματα Αλλοδαπών Ε.Π.Ε.	45€
Ο.Ε.Ε.Ε. Υποκαταστήματα Αλλοδαπών Ο.Ε. & Ε.Ε. Αστικές Εταιρείες Κοινοπραξίες	35€
Ατομικές ΕπιχειρήσειςΥποκαταστήματα Αλλοδαπών Ατομικών Επιχειρήσεων	11€

Πίνακας II: Ετήσιες συνδρομές ανά κατηγορία μελών Επιμελητηρίου Αρκαδίας, πηγή [www.arcadianet.gr](http://www.arcadianet.gr)

Επίσης, προκειμένου για την παροχή στα μέλη των Επιμελητηρίων ανταποδοτικών υπηρεσιών, κάθε μέλος υποχρεούται να καταβάλει στο οικείο Επιμελητήριο ενιαίο τέλος υπηρεσίας (τα κατωτέρω ποσά δύνανται να αναπροσαρμόζονται ετησίως με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, μετά από εισήγηση της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων), που ορίζεται ως εξής:



Περιγραφή ανταποδοτικής υπηρεσίας	Ενιαίο τέλος
Χορήγηση πιστοποιητικού εγγραφής	5,00 €
Χορήγηση Ξενόγλωσσου πιστοποιητικού εγγραφής	10,00 €
Χορήγηση πιστοποιητικού ιστορικού άσκησης εμπορικής δραστηριότητας (για χρήση στα Ασφαλιστικά ταμεία)	10,00 €
Βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής των μελών τους	5,00 €
Χορήγηση πιστοποιητικού καταγωγής προϊόντων	10,00 €
Θεώρηση στοιχείων (τιμολογίου ή άλλου στοιχείου) που συνοδεύουν το πιστοποιητικό καταγωγής	5,00 €
Χορήγηση Καρνέ ATA	10,00 €

Πίνακας III: Κόστος μερικών ανταποδοτικών υπηρεσιών Επιμελητηρίου Αρκαδίας, πηγή [www.arcadianet.gr](http://www.arcadianet.gr)

Όπως προβλέπει η επιμελητηριακή νομοθεσία, πόροι του είναι: α. Οι ετήσιες συνδρομές των μελών του, β. Οι επιχορηγήσεις, οι ενισχύσεις κάθε μορφής, όπως αυτές που καταβάλλονται για την εκτέλεση Προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή προγραμμάτων διεθνών οργανισμών, οι δωρεές, οι κληρονομίες και οι κληροδοσίες. γ. Οι πρόσοδοι από την περιουσία τους ή από την άσκηση δραστηριότητάς τους κάθε μορφής. δ. Έσοδα από δραστηριότητες προσώπων που εγγράφονται σε Μητρώα εκτός του Γενικού Εμπορικού Μητρώου που τηρεί το οικείο Επιμελητήριο. ε. Τα ανταποδοτικά τέλη που εισπράττουν κατ' εξουσιοδότηση ειδικότερων διατάξεων. στ. Κάθε άλλο έσοδο που προβλέπεται από διάταξη νόμου.

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, απαριθμεί, σήμερα, 6.200 μέλη που χωρίζονται σε 4 τμήματα Υπηρεσιών, Εμπορικό, Μεταποίησης, Τουριστικό, με μεγαλύτερο εξ' αυτών σε αριθμό μελών να είναι το Υπηρεσιών.

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται ο δείκτης ιδρύσεων και διαγραφών επιχειρήσεων για τα δύο τελευταία έτη.

<b>ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ</b>	<u>ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ</u>	<u>ΔΙΑΓΡΑΦΕΣ</u>	<u>ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ</u>	<u>ΔΙΑΓΡΑΦΕΣ</u>
	<u>2018</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2019</u>
<b>ΙΚΕ</b>	23	0	24	0
<b>ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ</b>	1	0	3	1
<b>ΑΣΤΙΚΗ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗ</b>	0	0	1	0
<b>ΑΤΟΜΙΚΗ</b>	86	84	56	64
<b>ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ</b>	1	0	5	0
<b>ΕΤΕΡΡΟΥΘΜΗ</b>	9	0	16	0
<b>ΟΜΟΡΡΥΘΜΗ</b>	33	0	25	2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	153	84	130	67

Πίνακας IV: Δείκτης Επιχειρήσεων Επιμελητηρίου Αρκαδίας

Είναι μέλος του Περιφερειακού Επιμελητηριακού Συμβουλίου Πελοποννήσου, το οποίο αποτελεί νέο θεσμό, που νομοθετήθηκε με τις διατάξεις των άρθρων 86 και επόμενα του Ν. 4497/2017.

Σύμφωνα με τις διατάξεις αυτές, το Περιφερειακό Επιμελητηριακό Συμβούλιο έχει ως αποστολή τον συντονισμό της δράσης των Επιμελητηρίων της Περιφέρειας Πελοποννήσου, με βάση τις αρχές της αποδοτικότητας και της ισόρροπης περιφερειακής ανάπτυξης και ασκεί ιδίως τις εξής αρμοδιότητες:

1. Υποβάλλει προτάσεις προς τον Περιφερειάρχη σχετικά με την κατάρτιση αναπτυξιακών προγραμμάτων, προγραμμάτων δράσης, καθώς και του επιχειρησιακού και τεχνικού προγράμματος της Περιφέρειας.

2. Συμμετέχει στην εκπόνηση του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος της οικείας Περιφέρειας, στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς καταθέτοντας τεκμηριωμένη εισήγηση με στόχο την ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη της Περιφέρειας.

3. Εκπροσωπεί τα Επιμελητήρια της Περιφέρειας στο Περιφερειακό Συμβούλιο, στην Περιφερειακή Επιτροπή Διαβούλευσης και σε άλλες επιτροπές ή σε άλλα όργανα διαβούλευσης που συγκροτούνται στην

Περιφέρεια σύμφωνα με το ν. 3852/2010 (Α' 187) όταν συζητούνται θέματα αναπτυξιακού χαρακτήρα.

4. Υποβάλλει προτάσεις για το σχεδιασμό και την υλοποίηση, από κοινού με την Περιφέρεια, δράσεων ή έργων στα πλαίσια συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

5. Αναλαμβάνει το συντονισμό των δράσεων Επιμελητηρίων για την αποτελεσματική και ισόρροπη υλοποίηση των ανωτέρω δράσεων ή έργων σε επίπεδο Περιφέρειας.

6. Σχεδιάζει δράσεις υποστήριξης της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων της Περιφέρειας σε συνεργασία με τα Επιμελητήρια, το οικείο Περιφερειακό Συμβούλιο και άλλους φορείς και εποπτεύει την υλοποίησή τους.

7. Μπορεί να εισηγείται προς τον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης την σύσταση Κ.Υ.ΕΠΙΧ στην οικεία Περιφέρεια.

8. Μπορεί να εισηγείται προς τον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης τη συγχώνευση Επιμελητηρίων της οικείας Περιφέρειας.

Είναι μέλος της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδας, που εδρεύει στην Αθήνα, η οποία έχει σαν κύριους άξονες και στόχους:

- Η ουσιαστική συμμετοχή των Επιμελητηρίων στην χάραξη και υλοποίηση της οικονομικής πολιτικής, μέσω της υποβολής σχετικών γνωμοδοτήσεων από την ΚΕΕ σε κάθε οικονομικού περιεχομένου θέμα ή νομοσχέδιο.

- Η ενεργός συμμετοχή στις λειτουργούσες Επιτροπές, τις οποίες δημιουργεί η Πολιτεία και οι διάφοροι κρατικοί φορείς και αφορούν την οικονομική δραστηριότητα. Η συμμετοχή αυτή θα αφορά στη διατύπωση κοινών θέσεων και μελετημένων προτάσεων για αποτελεσματικότερη παρέμβαση στις αποφάσεις και επιλογές που αφορούν τα μέλη της.

- Η άμεση υλοποίηση του θεσμού του Γενικού Εμπορικού Μητρώου, που αποτελεί πάγιο αίτημα των παραγωγικών τάξεων της χώρας, με τη δημιουργία Κεντρικής Υπηρεσίας Γενικού Εμπορικού Μητρώου στην ΚΕΕ.

- Η ενεργός παρουσία της ΚΕΕ στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου. Η προώθηση των σχέσεών της με τις εθνικές ενώσεις των Επιμελητηρίων των περιοχών αυτών και ειδικότερα η στενή συνεργασία και δραστηριοποίησή της στα πλαίσια της Ενώσεως των Ευρωπαϊκών Επιμελητηρίων (Eurochambers) και της Ένωσης Βαλκανικών Επιμελητηρίων (Association of Balkan Chambers).

- Η ανάπτυξη ενός μόνιμου και σταθερού δικτύου επικοινωνίας και συνεργασίας στο εξωτερικό, μέσω της λειτουργίας του Αντιπροσωπευτικού Γραφείου της ΚΕΕ και των ελληνικών Επιμελητηρίων στις Βρυξέλλες, προκειμένου να καταστεί δυνατή η προσφορά καλύτερων υπηρεσιών στα μέλη της και κατ' επέκταση στις ελληνικές επιχειρήσεις, για την βελτίωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιούνται και την καλύτερη πρόσβασή τους στα διάφορα χρηματοδοτικά μέσα.

- Η καλύτερη προσαρμογή στους κανόνες και στα νέα δεδομένα της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, μέσω της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθώς και την απαλλαγή τους από άκαμπτους επιβαρυντικούς κανονισμούς.

- Η μεγιστοποίηση και πλήρης αξιοποίηση του δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα.

- Η ανάληψη από την ΚΕΕ συντονιστικού ρόλου για την προβολή της επιχειρηματικότητας και την καλύτερη προετοιμασία των νέων, μικρών και μεσαίων, επιχειρηματιών.

- Η διεύρυνση του ρόλου και των δραστηριοτήτων των Επιμελητηρίων στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

- Η ανάθεση στην ΚΕΕ ενεργότερου ρόλου στην απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων, προσέλκυσης ξένων επενδυτών, διεύρυνσης εξαγωγών και διάχυσης της πληροφόρησης.

- Η θεσμοθέτηση μηχανισμών άμεσης αντιμετώπισης τρεχόντων προβλημάτων των επιχειρηματικών τάξεων με στόχο την επιτάχυνση της αναπτυξιακής διαδικασίας.

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας είναι, τέλος, εκ του νόμου μέλος της Εθνικής Ελληνικής Επιτροπής του Διεθνούς Εμπορικού Επιμελητηρίου (ICC Ελλάς), η οποία ιδρύθηκε το 1926 με το νομοθετικό διάταγμα Περί ιδρύσεως Εθνικής Ελληνικής Επιτροπής του Διεθνούς Εμπορικού Επιμελητηρίου όπως τροποποιήθηκε με το Νόμο 2880 της 17-6-1954 και το Νόμο 2081 της 10-9-1992. Η διοικητική και διαχειριστική εποπτεία της ασκείται από το τ. Υπουργείο Εμπορίου, νυν Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Μέλη της είναι τα 59 Εμπορικά, Βιομηχανικά, Βιοτεχνικά και Επαγγελματικά Επιμελητήρια της χώρας και φυσικά ή νομικά πρόσωπα που συναλλάσσονται κυρίως με το εξωτερικό και επιθυμούν να συνεισφέρουν στη διεθνή εκπροσώπηση της ελληνικής οικονομίας και να λάβουν μέρος στη διαμόρφωση των κανόνων διεξαγωγής της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας παγκοσμίως.

Το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο (ICC, γαλλικά: *Chambre de commerce internationale (CCI)*) είναι ο παγκόσμιος επιχειρηματικός οργανισμός, ένα αντιπροσωπευτικό σώμα που εκφράζει με κύρος τις επιχειρήσεις από όλους τους τομείς δραστηριοτήτων, σε κάθε μέρος του κόσμου. Αποστολή του είναι η εξυπηρέτηση της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας, διαμέσου της προώθησης και ενδυνάμωσης του ελεύθερου διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων, των ανοικτών αγορών για αγαθά και υπηρεσίες, καθώς και την ελεύθερη ροή των κεφαλαίων. Το ICC έχει την πεποίθηση ότι το εμπόριο είναι μια ισχυρή δύναμη για την ειρήνη και την ευημερία, από την ίδρυσή του το 1919, μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Η μικρή ομάδα των εμπνευσμένων επιχειρηματιών που ίδρυσαν το ICC αποκαλέστηκαν *οι έμποροι της ειρήνης*.

### Συνοπτική περιγραφή δράσεων

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας ως ο επίσημος εκπρόσωπος όλων των επιχειρήσεων, των εμπόρων και των επαγγελματιών δραστηριοποιείται σε όλους τους τομείς, που αφορούν στην οικονομική ανάπτυξη, τη στήριξη και την ενημέρωσή των επιχειρήσεων για όλα τα οικονομικά, επιχειρηματικά και επενδυτικά θέματα.

Σημαντικό κομμάτι της δράσης του επικεντρώνεται στην παροχή ενημέρωσης και πληροφοριών στις επιχειρήσεις σχετικά με επιδοτούμενα προγράμματα και γενικότερες ευκαιρίες χρηματοδότησης, αλλά και στην παροχή φορολογικών, ασφαλιστικών και νομικών συμβουλών.

Επίσης, μεγάλη έμφαση δίδεται στην αύξηση και στήριξη της εξωστρέφειας των αρκαδικών επιχειρήσεων, μέσω της συμμετοχής τους σε ποικίλες δραστηριότητες, όπως εκθέσεις εξωτερικού και εσωτερικού (με επιδότηση από το Επιμελητήριο), επιχειρηματικές αποστολές, αναζήτηση επιχειρηματικών συνεργασιών, ιδιαίτερα μέσω του Enterprise Europe Network, οργάνωση επισκέψεων κλαδικών μέσων ενημέρωσης και εμπειρογνομόνων του αντίστοιχου κλάδου (π.χ. επισκέψεις γευσιγνωσίας) και πολλές άλλες δράσεις που αφορούν στο «άνοιγμα» των επιχειρήσεων στο εξωτερικό.

Σημαντικό επίσης μέρος της δράσης του Επιμελητηρίου Αρκαδίας αποτελούν οι συνεχείς παρεμβάσεις προς την πολιτεία για θέματα που πλήττουν και απασχολούν τον επιχειρηματικό κόσμο.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι κατά τα έτη 2008 και 2009 έχουν γίνει εκ μέρους του Επιμελητηρίου Αρκαδίας προς Υπουργούς, Νομάρχη και λοιπές πολιτικές αρχές πάνω από 60 παρεμβάσεις που αφορούν θέματα οικονομικά, φορολογικά, επενδυτικά, χωροταξικά, ασφαλιστικά και άλλα.

### Συμμετοχή σε Επιτροπές και Συμβούλια

Το Επιμελητήριο συμμετέχει σε πληθώρα τοπικών, περιφερειακών και κεντρικών επιτροπών.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες:

- Περ. Συμβούλιο αγροτικής πολιτικής,
- Γνωμοδοτική επιτροπή άρθρου Ν.3299/04,
- Επιτροπή κοινων. ελέγχου,
- Υπ. Οικονομικών ΚΒΣ 35ΤΕΚ,
- ΠΕΠ Πελοποννήσου,
- Ομάδα εργασίας του Υπ. Οικονομίας για μελέτη,
- προσδιορισμό και καταγραφή των δαπανών επιχειρήσεων,
- Εθνικό δίκτυο γυναικών Επιμελητηρίων,
- ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.,
- Συνεταιριστικής τράπεζας Κορινθίας,
- Υπαίθριου εμπορίου και λαϊκών αγορών,
- Επιτροπή ταξινόμησης επιχειρήσεων στα τμήματα του Επιμελητηρίου,
- Υγιεινής και Ασφάλειας,
- Επιτροπή ισότητας δύο φύλλων,
- Τμήμα εμπορίου – επιτροπή εκτιμήσεως ΑΕ Ν2190/20,
- Επιτροπή τμήματος εμπορίου, Επιτροπή αδειοδότησης πλανόδιου εμπορίου,
- Γνωμοδοτική ΒΙ.ΠΕ., Συμβουλευτική ΒΙ.ΠΕ.,
- Επιτροπή επίλυσης καταναλωτικών διαφορών τμήματος εμπορίου,
- Ευροπαρατηρητήριο,
- Ινστιτούτο καταναλωτών,
- Νομαρχιακή επιτροπή τουριστικής προβολής,
- Συμβούλιο αγροτικής πολιτικής,
- Οικονομική και κοινωνική επιτροπή αρθ. 17 ΠΔ30/96,
- Επιτροπή ελέγχου έργων ΕΑΠ λεκανοπεδίου Μεγαλόπολης,
- Εταιρία διαχείρισης και ανάπτυξης τουρισμού,
- Νομαρχιακή επιτροπή επαγγελματικής κατάρτισης και απασχόλησης,
- ΑΝ.ΒΟ.ΠΕ. ΑΕ, Επιτροπή ΕΔΙΠΥ του προγράμματος LEADER,

- Αναπτυξιακή Πάρωνας ΑΕ,
- Τμήμα εμπορίου – επιτροπή εκτίμησης του αρθ.9 του ΚΝ 2190/80,
- Επιτροπή φιλικού διακανονισμού από το συνήγορο του καταναλωτή,
- Αναπτυξιακή Πάρωνας ΑΕ ,
- Κέντρο στρατηγικού σχεδιασμού και ανάπτυξης Πελοπόννησος,
- Επιτροπή Ν.Ε.Λ.Ε, Εκπροσώπηση στην ΚΕΕ,
- ΕΕΣΥΜ,
- Ευρωεπιμελητήριο,
- Διεθνές Επιμελητήριο,
- ΕΒΕΑ / Επιτροπή παραεμπορίου,
- Τουρισμού και προβολής κ.ά.

Οι άμεσες και έμμεσες ανταποδοτικές υπηρεσίες που παρέχει το Επιμελητήριο Αρκαδίας στα μέλη του είναι οι ακόλουθες:

✓ Ενημέρωση των μελών για τα αναπτυξιακά, τα επενδυτικά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα, καθώς και για τις δυνατότητες συμμετοχής σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα .

✓ Διοργάνωση ημερίδων και ενημερωτικών εκδηλώσεων για κάθε θέμα που απασχολεί την επιχειρηματική κοινότητα στο σύνολο ή συγκεκριμένους κλάδους.

✓ Διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων (Προώθηση πωλήσεων, e-shop, Marketing, Εξωστρέφεια και πολλά άλλα) και εκπαιδευτικών προγραμμάτων/επαγγελματικά σεμινάρια (ΕΦΕΤ, Διαμεσολαβούντες ασφάλισης κ.ο.κ.) και η χορήγηση σχετικών πιστοποιητικών.

✓ Συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού με ειδικές τιμές και επιπλέον με επιχορήγηση των αρκαδικών επιχειρήσεων.

✓ Διοργάνωση επιχειρηματικών αποστολών και συναντήσεων Β2Β με επιχειρήσεις του εξωτερικού για την διερεύνηση δυνατοτήτων συνεργασίας.



✓ Δωρεάν προβολή των υπηρεσιών και των προϊόντων των επιχειρήσεων μελών μέσα από την ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου, [www.arcadianet.gr](http://www.arcadianet.gr), καθώς και τα νέα των επιχειρήσεων.

✓ Αποστολή εβδομαδιαίου ηλεκτρονικού newsletter με τρέχοντα ενδιαφέροντα θέματα, ενημέρωση των μελών με email και sms για σημαντικά νέα και εκδηλώσεις.

✓ Δωρεάν αναζήτηση διεθνούς επιχειρηματικής συνεργασίας και σχετικής πληροφόρησης μέσω του δικτύου ENTERPRISE EUROPE NETWORK, στο οποίο το Επιμελητήριο Αρκαδίας είναι μέλος.

✓ Προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων των επαγγελματιών κλάδων, προβάλλοντας τα αιτήματά τους μέσα από παρεμβάσεις που αποστέλλει στα ΜΜΕ, στην κοινωνία και στην πολιτεία.

✓ Παροχή πληροφοριακών στοιχείων των μελών για την ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργασιών, e-Επιμελητήριο.



Φωτογραφίες II & III: Ημερίδα στην αίθουσα εκδηλώσεων του Επιμελητηρίου και χαιρετισμός από τον Πρόεδρο του Επιμελητηρίου, κ. Τρουπή Ιωάννη, κατά τα εγκαίνια της ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ expo 2019.

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, επιπλέον, παρέχει στα μέλη του τις ακόλουθες άμεσες και έμμεσες ανταποδοτικές υπηρεσίες:

✓ Τήρηση και ενημέρωση του Ειδικού Μητρώου Ασφαλιστικών Συμβούλων και Μεσιτών.

✓ Στήριξη της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων μέσω της παροχής συμβουλών και όλων των απαραίτητων εγγράφων και διαδικασιών.

✓ Τήρηση του ΓΕΜΗ, το οποίο αποτελεί πλέον το μόνο μέσο δημοσιότητας της επιχειρηματικότητας. Μέσω του ΓΕΜΗ οι ΑΕ και οι ΕΠΕ δεν επιβαρύνονται πλέον με δαπανηρές δημοσιεύσεις των στοιχείων τους.

✓ Διοργάνωση της Έκθεσης «Αρκαδικό Πανόραμα», που αποτελεί πλέον θεσμό για όλη την Περιφέρεια Πελοποννήσου και όχι μόνο.

✓ Διοργάνωση εκ περιτροπής με τα υπόλοιπα Επιμελητήρια της Περιφέρειας Πελοποννήσου την Έκθεση «Πελοπόννησος Εχρη», η οποία έχει καθιερωθεί ως μια από τις Εκθέσεις σταθμούς της Ελλάδας, στην οποία στόχος είναι να συμμετέχουν πανελλαδικές επιχειρήσεις να δημιουργηθούν εμπορικές συμφωνίες μεταξύ εκθετών και επισκεπτών, να αναπτυχθούν νέες επαγγελματικές επαφές με στόχο την εξωστρέφεια μέσω των Β2Β εμπορικών συναντήσεων και να αποτελέσει μια έκθεση μέσω της οποίας θα ενημερωθούν επισκέπτες και συμμετέχοντες από τις παράλληλες ενημερωτικές εκδηλώσεις & τις ημερίδες της Έκθεσης.

✓ Υλοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων προς όφελος των επιχειρήσεων – μελών.

✓ Προβολή των τοπικών προϊόντων – επιχειρήσεων μελών μέσω μόνιμου εκθετηρίου στην αίθουσα εκδηλώσεων του Επιμελητηρίου και των ηλεκτρονικών μέσων του Επιμελητηρίου.

✓ Παροχή Προνομιακής Φροντίδας του Ομίλου Κλινικών Ευρωκλινικής.

✓ Κατοχύρωση επωνυμίας και διακριτικού τίτλου σε επίπεδο Νομού.

✓ Στήριξη και συμβουλευτική από τα στελέχη της Διαχειριστικής Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, της οποίας το Επιμελητήριο Αρκαδίας είναι μέλος, διαθέτουν πολύχρονη εμπειρία στη διαχείριση κοινοτικών και εθνικών δράσεων και προγραμμάτων χρηματοδότησης ιδιωτικών επενδύσεων, την απαιτούμενη τεχνογνωσία και εξειδίκευση, ενώ διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες που τους επιτρέπουν τη πλήρη αξιοποίηση όλων των σύγχρονων ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης επενδυτικών έργων σε όλες τις φάσεις τους (υποβολή, παραλαβή, αξιολόγηση και υλοποίηση).

- ✓ Αρμοδιότητες δημοσίου δικαίου που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα,
- ✓ Συμμετοχή στο εταιρικό κεφάλαιο νομικών προσώπων που εξυπηρετούν ευρύτερο δημόσιο συμφέρον,
- ✓ Λειτουργία των υπηρεσιών Γ.Ε.ΜΗ.,
- ✓ Συμβολή στις διαδικασίες ενιαίας και απλοποιημένης αδειοδότησης,
- ✓ Σύσταση Εταιρειών (ΟΕ, ΕΕ, ΙΚΕ), μέσω της Υπηρεσίας μιας Στάσης (ΥΜΣ) καθώς και τον έλεγχο σύστασης και καταχώρησης στα Μητρώα, εταιρειών (ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ, ΟΕ, ΕΕ) που συστάθηκαν μέσω της ΥΜΣ των πιστοποιημένων Συμβολαιογράφων
- ✓ Υποβολή προς την Πολιτεία εισηγήσεων συμβουλευτικού και γνωμοδοτικού χαρακτήρα για θέματα πρωτογενούς παραγωγής και μεταποίησης, εμπορικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών ή γενικά για την εθνική οικονομία,
- ✓ Συμμετοχή σε επιτροπές και όργανα σχεδιασμού έργων υποδομής και η μέριμνα με κάθε μέσο, για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, της μεταποίησης, του τομέα υπηρεσιών με έμφαση τις εξαγωγές και γενικά για την αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας,
- ✓ Ανάλυση και διεκπεραίωση κατ' εξουσιοδότηση των αρμοδίων οργάνων της Πολιτείας και κάθε άλλου έργου συναφούς με τον σκοπό τους, ύστερα από απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού,
- ✓ Επιχορήγηση πρωτοβουλιών, που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειας των Επιμελητηρίων ή γενικότερα της εθνικής οικονομίας,
- ✓ Επιχορήγηση πολιτιστικών, κοινωνικών και εθνικών εκδηλώσεων,
- ✓ Η απονομή βραβείων ή άλλων τιμητικών διακρίσεων για διακεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες,
- ✓ Οικονομική ενίσχυση συλλόγων και εργοδοτικών οργανώσεων.

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, σε συνεργασία με τον Εμποροβιομηχανικό Σύλλογο Τρίπολης, την Ομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων

και το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων ΒΙ.ΠΕ. Τρίπολης , ίδρυσε στην Τρίπολη την Εταιρεία Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας «Αγαπήνωρ», στην οποία συμμετέχει σε ποσοστό 85%, στο πλαίσιο του Προγράμματος Καινοτομίας Περιφέρειας Πελοποννήσου (RIPE) το οποίο υλοποιήθηκε από το 2002 μέχρι το 2004. Σκοπός του «Αγαπήνωρα» είναι η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε περιφερειακό επίπεδο, μέσα από δραστηριότητες οι οποίες, ταυτόχρονα, εξυπηρετούν την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

Με τη συνεργασία φυσικών και νομικών προσώπων ιδιωτικού και δημοσίου δικαίου, παρέχει μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών σε επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν και σε πολίτες που επιθυμούν να αναπτύξουν επαγγελματική δραστηριότητα.

Σημαντικό «εργαλείο» για την προώθηση των στόχων του αποτελεί η διαχείριση κάθε μορφής εθνικών, περιφερειακών ή κοινοτικών κονδυλίων, αλλά και άλλων πόρων που προέρχονται από το δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα και διατίθενται για το σκοπό αυτό.

Οι κυριότεροι από τους ειδικούς σκοπούς του «Αγαπήνωρα», όπως περιγράφονται στη ιδρυτική πράξη του, είναι οι εξής:

- Παροχή πληροφόρησης προς τις ΜΜΕ σε θέματα που τις αφορούν.
- Παροχή υπηρεσιών στήριξης προς τις επιχειρήσεις τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, να τη διεύρυνση και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών, να την εξοικείωση τους με τα σύγχρονα χρηματοδοτικά μέσα, για την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της εισαγωγής νέων τεχνολογιών (e-commerce και e-business, μεταφορά τεχνολογίας κ.λπ.). Προώθηση της αυτοαπασχόλησης.
- Παρακολούθηση, αξιολόγηση και διαμόρφωση προτάσεων για διαρθρωτικές παρεμβάσεις στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και της επιχειρηματικότητας, με την συνεργασία των εθνικών και τοπικών φορέων διοίκησης.

- Προβολή των Μικρομεσαίων και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων μέσω ειδικών δράσεων (εκδόσεων, ημερίδων, εφημερίδων, βιβλίων, οδηγών, κ.λ.π.).
- Διευκόλυνση των επιχειρήσεων ώστε να αξιοποιούν τις υπηρεσίες συμβούλων, που θα περιλαμβάνονται σε – υπό δημιουργία – εξειδικευμένα μητρώα.
- Δημιουργία και λειτουργία μηχανισμών ανταλλαγής και επεξεργασίας στοιχείων μεταξύ των φορέων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και η παρακολούθηση των εξελίξεων στο χώρο των επιχειρήσεων.
- Επιμόρφωση επιχειρηματιών και στελεχών του επιχειρηματικού κόσμου για την ανάπτυξη επιτυχούς επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Επίσης, ίδρυσε σε συνεργασία με το Δικηγορικό Σύλλογο Τριπόλεως (Δ.Σ.Τρίπολης), το (ΙΝ.ΚΑ.Δ.Τ) «ΛΥΣΗ», η οποία είναι Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρία, παρέχοντας προγράμματα Βασικής Εκπαίδευσης Διαμεσολαβητών σε υποψήφιους Διαμεσολαβητές, κατά τα προβλεπόμενα στο π.δ. 123/2011 και προγράμματα Μετεκπαίδευσης Διαπιστευμένων Διαμεσολαβητών. Διοργανώνει, επίσης, Σεμινάρια επιμόρφωσης για τους ήδη εκπαιδευμένους Διαμεσολαβητές και ενημέρωσης για τους Δικηγόρους – Νομικούς Παραστάτες σε Διαμεσολαβήσεις.

### ***3.3. Χαρτογράφηση και Ανάλυση Εμπλεκόμενων***

Στα πλαίσια της διαχείρισης έργων και της εφαρμογής ιδεών, οι σχετικές δράσεις μπορούν εν δυνάμει να επηρεαστούν από διάφορους εμπλεκόμενους ανθρώπους ή φορείς. Μερικοί από αυτούς θα έχουν περισσότερη επιρροή στην έκβαση του έργου από κάποιους άλλους. Για το λόγο αυτό, είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζει κανείς ποιοι είναι αυτοί οι άνθρωποι, πριν την αρχή ενός στρατηγικού σχεδίου. Αυτό συμβαίνει γιατί το ενδεχόμενο επιτυχίας του έργου είναι μεγαλύτερο, όταν η ομάδα εργασίας προσπαθεί ενεργά να έχει την υποστήριξη αυτών των ατόμων, τους βασικούς εμπλεκόμενους (key stakeholders). Ως εμπλεκόμενος φορέας

ορίζεται «κάθε άτομο, ομάδα ή θεσμός που έχει έννομο συμφέρον επί των φυσικών πόρων στην περιοχή ενός έργου που θα επηρεαστεί από τις δραστηριότητες και έχει κάτι να κερδίσει ή να χάσει αν οι συνθήκες αλλάξουν ή αν παραμείνουν οι ίδιες».

Η Χαρτογράφηση των Εμπλεκομένων (Stakeholder Analysis) κρίνεται σημαντική, καθώς με την διαδικασία αυτή:

- ✓ σκιαγραφούνται συμφέροντα
- ✓ αναγνωρίζονται πιθανές συγκρούσεις
- ✓ εντοπίζονται ευκαιρίες συνεργασίας
- ✓ ενθαρρύνεται η συνεργασία ατόμων, ομάδων και οργανώσεων
- ✓ διαμορφώνονται έγκαιρα κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων
- ✓ εξομαλύνονται αντιδράσεις που σε άλλες συνθήκες δύναται να παρεμποδίσουν την πορεία ενός έργου, οδηγώντας σε χρονοβόρες διαδικασίες (δικαστικές διαμάχες)
- ✓ αναπτύσσεται αίσθημα ιδιοκτησίας, υπευθυνότητας
- ✓ προωθείται η μάθηση, η ενημέρωση, η διάχυση πληροφορίας.

Σκοπός της Χαρτογράφησης Εμπλεκομένων είναι να διαμορφωθεί μια ξεκάθαρη εικόνα του θεσμικού και του κοινωνικού τοπίου, των σχέσεων που διαμορφώνονται εντός αυτού και των βασικών ζητημάτων που ανακύπτουν εντός αυτού.

Στόχος της Χαρτογράφησης Εμπλεκομένων είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα να διευκολύνει την εφαρμογή και να αποφύγει εμπόδια.

Στο μετέπειτα στάδιο, η Ομάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού οφείλει να κατατάξει, όσους διαπίστωσε ότι εμπλέκονται με κάθε τρόπο στο έργο της (δηλ. την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού), με βάση το

βαθμό επιρροής (influence) που διαθέτουν και τη σημασία τους (importance), συνήθως διατυπώνοντας ερωτήσεις, για να εντοπιστεί και να καταγραφεί ποια από τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν πράγματι (και πώς) να επηρεάσουν το έργο.

Συνήθεις τέτοιες ερωτήσεις είναι:

*Ποιος δεν έχει αναμειχθεί ενώ θα έπρεπε;*

*Ποιος θα εμποδίσει το έργο και ποια μέσα έχει στη διάθεσή του;*

*Ποιος θα υποστηρίζει το έργο και ποια μέσα έχει στη διάθεσή του;*

*Ποιος έχει επιρροή (θεματικά και γεωγραφικά);*

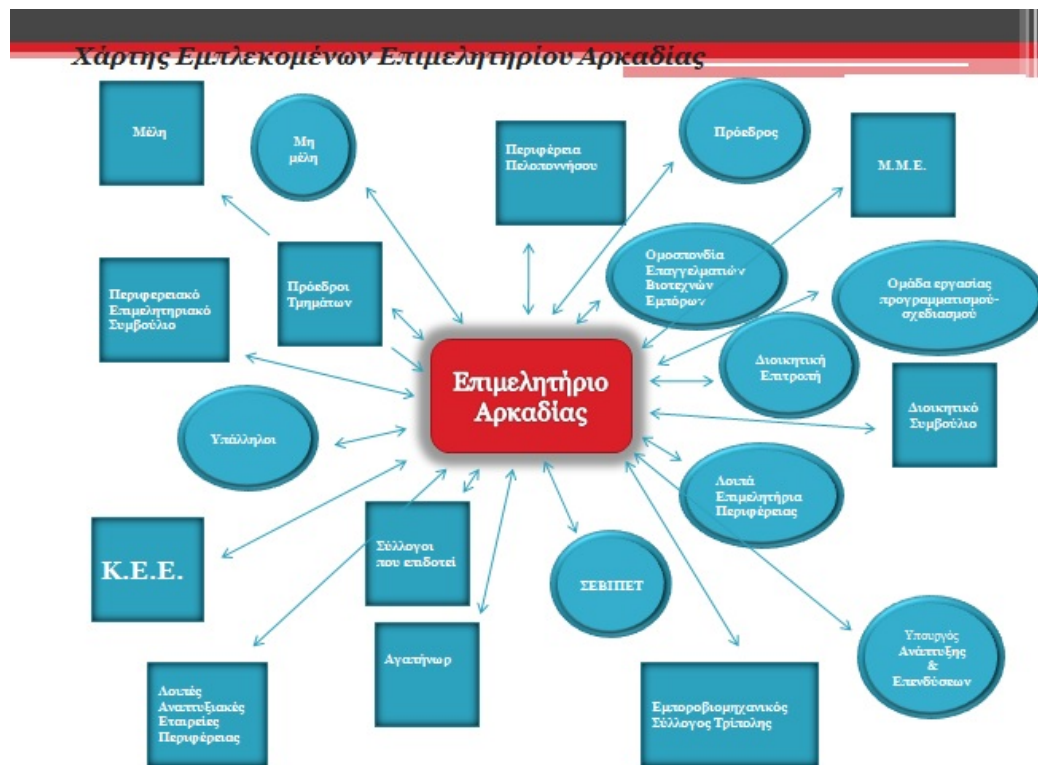
*Ποιος έχει θέση ευθύνης;*

*Ποιος είναι άμεσα υπεύθυνος για αποφάσεις που αφορούν στο έργο;*

*Ποιος έχει αναμειχθεί στην περιοχή σε αντίστοιχα έργα στο παρελθόν;*

### 3.3.1 Χαρτογράφηση εμπλεκόμενων

Έχοντας, λοιπόν, υπόψη τα ανωτέρω, οι Εμπλεκόμενοι του Επιμελητηρίου Αρκαδίας αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα:




Διάγραμμα I: Χάρτης Εμπλεκόμενων του Επιμελητηρίου Αρκαδίας

### 3.3.2 Ανάλυση Εμπλεκόμενων

Αφού διενεργήθηκε η Χαρτογράφηση των Εμπλεκόμενων του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, είναι αναγκαίο, για την ομαλή λειτουργία του να αναλυθεί ποιοί συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων και με ποιο τρόπο. Έτσι:


 Πρόεδρος

Εκκινεί τη διαδικασία, διατυπώνει το Όραμα και την Αποστολή.


 Διοικητικό Συμβούλιο




Ψηφίζει το σχέδιο στρατηγικού σχεδιασμού

 *Πρόεδροι Τμημάτων*


Μετέχουν στην Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού, ελέγχουν τις διαδικασίες και την εφαρμογή των δράσεων.

 *Διοικητική Επιτροπή*

Συντονίζει την κατάρτιση και παρακολουθεί την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου, το οποίο και υποβάλλει για έγκριση στο Δημοτικό Συμβούλιο.

 *Ομάδα Εργασίας προγραμματισμού-σχεδιασμού*


Συστήθηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου για την υποβολή προτάσεων προς αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

 *Υπάλληλοι Επιμελητηρίου*


Συμμετοχή στις δράσεις –Αποδοχή και Έμπνευση από το Όραμα.

 *Μέλη*


Αποδοχή

 *Αγαπήνωρ*

Συμμετέχει στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου και με τον Πρόεδρο του στην Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού και με υπάλληλο του στην Ομάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού.

 *Περιφερειακό Επιμελητηριακό Συμβούλιο και ΚΕΕ*

Συντονίζουν τις δράσεις του Επιμελητηρίου σε περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο

 *Περιφέρεια Πελοποννήσου*

Συμμετοχή – κατ’ αποκοπή χρηματοδότηση

☉ Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων

Ασκή κατασταλτική διαχειριστική εποπτεία ως προς τη νομιμότητα των πράξεών τους που αφορούν τη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων και των ανταποδοτικών τελών που εισπράττουν.

☉ Εμποροβιομηχανικός Σύλλογος Τρίπολης, ΣΕΒΙΠΕΤ, Ομοσπονδία Επαγγελματιών, Βιοτεχνών Εμπόρων, Λοιπά Επιμελητήρια Περιφέρειας

Στη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου για τη λήψη των αποφάσεων, μπορούν να συμμετέχουν και να υποβάλλουν τις προτάσεις τους.

☉ Μ.Μ.Ε

Αποδοχή – Κριτική.

☉ Λοιπές Αναπτυξιακές Εταιρείες Περιφέρειας

Μελλοντική συνεργασία.

☉ Μη μέλη

Αποδοχή-Κριτική

☉ Σύλλογοι που επιδοτεί

Αποδοχή

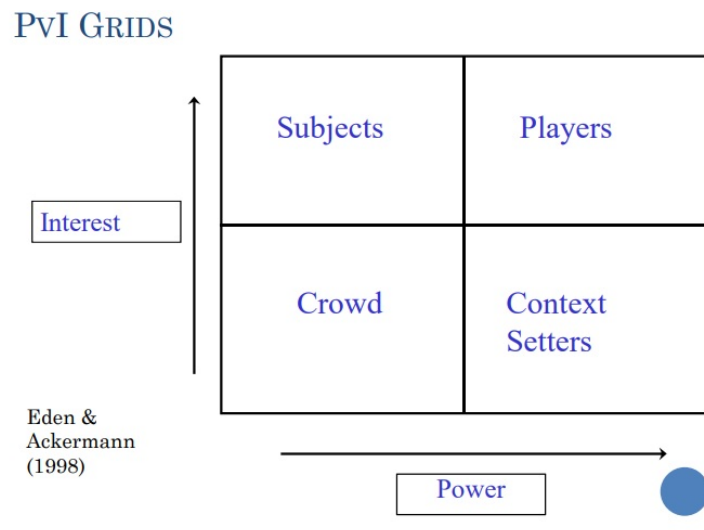
### 3.3.3 Διάγραμμα PnI GRIDS

Μετά την Χαρτογράφηση και την Ανάλυση Εμπλεκομένων, μια συμπληρωματική τεχνική, που ονομάζεται Power vs. Interest Grids, θα βοηθήσει την Ομάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού να αναλύσει τα

εμπλεκόμενα μέρη ως προς το βαθμό της επιρροής και της σημασίας τους και να κατασκευάσει ένα Πλέγμα Εμπλεκόμενων Μερών.

Η ιδέα αυτή αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του '90 από τον Aubrey L. Mendelow και εξηγείται περαιτέρω στο βιβλίο «*Η στρατηγική για την εξάπλωση της στρατηγικής επιτυχίας*», από τον Fran Ackermann και τον Colin Eden. Το Πλέγμα Ισχύος-Ενδιαφέροντος εξετάζει σε ποιο βαθμό τα άτομα έχουν την εξουσία να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις σε ένα οργανισμό και σε όσους ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον οργανισμό. Προσδιορίζοντας και δεσμεύοντας αυτούς τους ενδιαφερόμενους, που έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για τον οργανισμό, οι οποίοι έχουν, επίσης, μεγάλη εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις και που μπορούν να επηρεάσουν την κατεύθυνση και την επιτυχία του οργανισμού, είναι υψίστης σημασίας για την λειτουργία αυτού.

Ένα Πλέγμα Ισχύος-Ενδιαφέροντος χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια και απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.

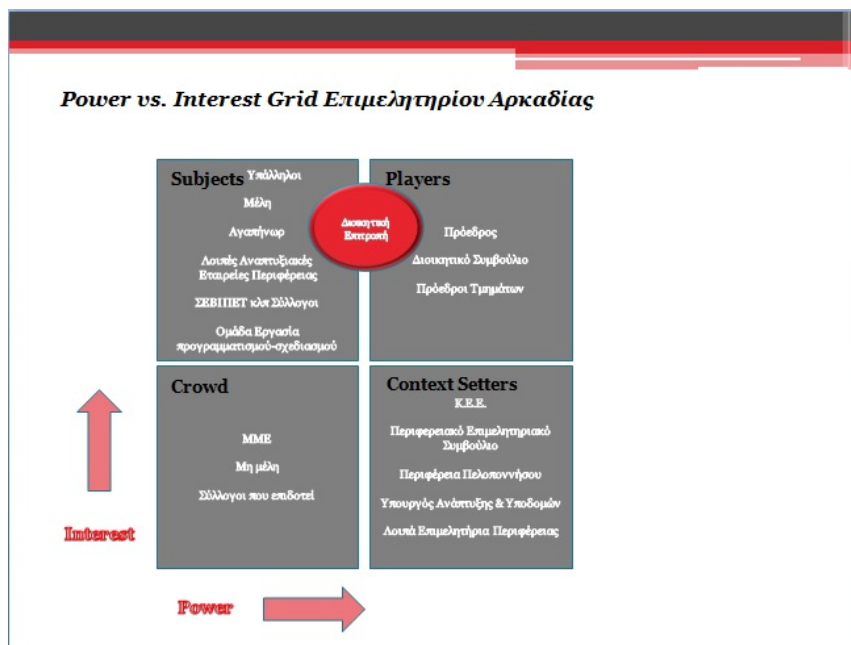


Σχήμα IV: PvI GRIDS, Eden & Ackermann, 1998

Οι συμμετέχοντες στις δύο ανώτερες κατηγορίες είναι εκείνοι με το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής (δηλαδή το μεγαλύτερο ενδιαφέρον) στον

οργανισμό, αλλά με διαφορετικούς βαθμούς εξουσίας: αυτοί στη δεξιά πλευρά απολαμβάνουν περισσότερη δύναμη για να επηρεάσουν τις στρατηγικές του οργανισμού (δηλαδή έχουν «επιρροή»), αλλά μπορεί να ή να μην ενδιαφέρονται στην πραγματικότητα για τις δράσεις του. Έτσι, οι Players είναι εκείνοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς, που έχουν, επίσης, υψηλό βαθμό εξουσίας να υποστηρίξουν (ή να σαμποτάρουν) τις στρατηγικές της επιχείρησης, ενώ τα Subjects, ενώ ενδιαφέρονται, έχουν μικρότερη επιρροή. Οι δύο κατώτερες κατηγορίες μπορούν ίσως να θεωρηθούν περισσότερο ως «πιθανοί» ενδιαφερόμενοι, οι οποίοι δεν έχουν (ακόμη) επιδείξει μεγάλο ενδιαφέρον για τον οργανισμό. Οι Context Setters μπορεί να έχουν υψηλό βαθμό εξουσίας για το μέλλον του οργανισμού, ιδιαίτερα όσον αφορά την επίδραση στο μελλοντικό πλαίσιο εντός του οποίου θα πρέπει να λειτουργούν οι στρατηγικές του, ενώ το τελευταίο τεταρτημόριο είναι το Crowd, το οποίο δεν παρουσιάζει ούτε ενδιαφέρον ούτε δύναμη για να επηρεάσει τα στρατηγικά αποτελέσματα.

Συνεπώς, το Πλέγμα Ισχύος-Ενδιαφέροντος για το Επιμελητήριο Αρκαδίας διαμορφώνεται ως εξής:



Διάγραμμα II: PnI GRIDS για το Επιμελητήριο Αρκαδίας

### ***3.4. Αναγνώριση των Εντολών, Αποστολή & Αξίες του Επιμελητηρίου Αρκαδίας***

#### ***3.4.1 Εντολές***

Από το άρθρο 62 του νέου-για την Επιμελητηριακή Νομοθεσία-Ν. 4497/2017, απορρέουν οι εντολές του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, οι οποίες είναι:

- η προστασία και η ανάπτυξη του εμπορίου, της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας, των επαγγελμάτων, του τομέα παροχής υπηρεσιών, των εξαγωγών και κάθε κλάδου της οικονομίας, σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής,
- η παροχή προς την Πολιτεία τεκμηριωμένων εισηγήσεων για κάθε οικονομικό θέμα, με γνώμονα πάντοτε την οικονομική ανάπτυξη της χωρικής ενότητας όπου ασκούν τις αρμοδιότητές τους και την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής οικονομίας,
- η παροχή στα μέλη τους και σε κάθε ενδιαφερόμενο γνωμοδοτικών εισηγήσεων και πληροφοριών για κάθε οικονομικό θέμα και
- η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης της δραστηριότητας των μελών τους, καθώς και η κατ' εξουσιοδότηση άσκηση αρμοδιοτήτων δημοσίου δικαίου που αφορούν θέματα σύστασης, αδειοδότησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων.

### 3.4.2 Δήλωση Αποστολής Επιμελητηρίου Αρκαδίας

Δίπλα στον Επιχειρηματία, για να

- Εκφράσει τις ανάγκες και τις διεκδικήσεις της μικρής ή μεγάλης δραστηριότητας του.
- Συμβουλεύει σε οποιοδήποτε θέμα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας.
- Προωθεί την διαρκή και πολύπλευρη ενημέρωσή του.
- «Μεταφέρει τη φωνή» του τοπικού επιχειρηματία στην Πολιτεία.
- Προάγει την Εξωστρέφεια και την Καινοτομία.

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, κρατάει ο, τι δημιουργικό έρχεται από το παρελθόν, ανοίγει νέους ορίζοντες για το μέλλον και θέλοντας να ενδυναμώσει τον ρόλο του ως ο θεσμικός εκπρόσωπος του επιχειρηματικού κόσμου, συμπεριλαμβάνει στον Στρατηγικό του Σχεδιασμό για τα έτη 2020-2025, νέους στόχους, που συνθέτουν τις αξίες, στις οποίες θα στηριχθεί το όραμά του.

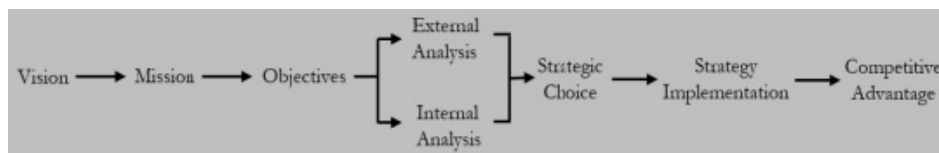
- ❖ Άμεση πληροφόρηση, στήριξη και επαφή με κάθε μέλος, προσωπική και ηλεκτρονική
- ❖ Εμπλουτισμός των ανταποδοτικών υπηρεσιών, κάθε ευρώ της συνδρομής «επιστρέφει» στον επιχειρηματία, επιμόρφωση, άνοιγμα στις αγορές
- ❖ Δυνατή θεσμική εκπροσώπηση, με παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες σε τοπικό, περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο, διαφάνεια σε κάθε ενέργεια
- ❖ Ανάπτυξη, ανάπτυξη, ανάπτυξη!

Όλα τα ανωτέρω είναι και πρέπει να είναι η φιλοσοφία του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, ώστε να ενώσει τον επιχειρηματικό κόσμο της χωρικής αρμοδιότητάς του και να δημιουργήσει ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό Επιμελητήριο.

Όλα τα ανωτέρω θα πρέπει να είναι το ελάχιστο περιεχόμενο του Οράματος του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, ώστε να στεφθεί με επιτυχία η προσπάθεια αυτή.

### 3.5. Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το επόμενο βήμα στη διαμόρφωση του Στρατηγικού Σχεδιασμού ενός οργανισμού είναι η αξιολόγηση του περιβάλλοντος, στο οποίο υπάρχει και λειτουργεί.



Σχήμα V: Πίνακας Διαδικασία Στρατηγικού Management, The Journal of International Social Research Volume: 10 Issue: 51 August 2017.

Ένας οργανισμός, όπως το Επιμελητήριο Αρκαδίας, δεν είναι απλά μια μονάδα, που εκπροσωπεί τον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά μέρος ενός ευρύτερου κόσμου, όπου μεταβάλλεται συνεχώς. Για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά και να επιτελέσει την λειτουργία, που επιθυμεί, θα πρέπει, στα πλαίσια του στρατηγικού του σχεδιασμού, να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάστασή του και να κατανοεί το εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο, στο οποίο λειτουργεί και αλληλεπιδρά. Η αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος θα οδηγήσει σε ιδέες για στρατηγικές παρεμβάσεις που θα διαμορφώσουν τις αποφάσεις και δράσεις του οργανισμού για τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

### 3.5.1. Ανάλυση S.W.O.T.

Το χρησιμότερο, ίσως, εργαλείο για την αξιολόγηση αυτή είναι η ανάλυση SWOT. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός γενικά, και η ανάλυση SWOT ειδικότερα, έχουν την αμοιβαία προέλευσή τους στο έργο των ακαδημαϊκών της επιχειρηματικής πολιτικής στο Harvard Business School και σε άλλες αμερικανικές σχολές επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1960 και μετά. Με το έργο του «*Η έννοια της εταιρικής στρατηγικής (1971)*», ο Kenneth Andrews επηρέασε ιδιαίτερα στο να καταστεί «δημοφιλής» η ιδέα ότι η καλή στρατηγική σημαίνει να εξασφαλιστεί η προσαρμογή μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης, που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (απειλές και ευκαιρίες) με τις δικές της εσωτερικές ιδιότητες ή χαρακτηριστικά (πλεονεκτήματα και αδυναμίες). «*Η ανάλυση SWOT είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο για τον προσδιορισμό του μεγέθους των δυνατοτήτων ενός οργανισμού και τις ελλείψεις, τις ευκαιρίες της αγοράς και τις εξωτερικές απειλές για το μέλλον της*» (Thompson et al., 2007).

Η ανάλυση SWOT τυπικά εκτελείται σε ένα «κουτί» τεσσάρων τεταρτημορίων, που επιτρέπει μια περίληψη της εν λόγω αξιολόγησης.





Σχήμα VI: Τα 4 στοιχεία μιας ανάλυσης SWOT. Πηγή: Επιστημονικό άρθρο στο διαδίκτυο

Κατόπιν των ανωτέρω, το Επιμελητήριο Αρκαδίας, έχοντας διαπιστώσει την υφιστάμενη κατάστασή του και με γνώμονα τις εντολές, που απορρέουν από το άρθρο 62 Ν. 4497/2017 και αφού διαμόρφωσε την αποστολή και τις αξίες, που θέλει να διαπνέουν την ύπαρξη του, αποφασίζει ότι η στρατηγική του θα οργανωθεί σε τρεις (3) άξονες.

**ΑΞΟΝΑΣ 1: ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ & ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ**

**ΑΞΟΝΑΣ 2: ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ-ΜΕΛΗ**

**ΑΞΟΝΑΣ 3: ΔΥΝΑΤΗ ΘΕΣΜΙΚΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

Κάθε Άξονας, περιλαμβάνει θέματα που αντιστοιχούν στις αρμοδιότητές του, όπου με τη βοήθεια της ανάλυσης S.W.O.T θα εντοπιστούν τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία του οργανισμού στο

Εσωτερικό Περιβάλλον του, αλλά και οι Ευκαιρίες και Απειλές στο Εξωτερικό περιβάλλον, που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

**ΑΞΟΝΑΣ 1: ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ & ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ**

Strengths	Weaknesses
<p>1. Δωρεάν προβολή των υπηρεσιών και των προϊόντων των επιχειρήσεων μελών μέσα από την ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου, <a href="http://www.arcadianet.gr">www.arcadianet.gr</a>, καθώς και τα νέα των επιχειρήσεων.</p> <p>2. Επιχειρηματικό – Οικονομικό Δελτίο Επιμελητηρίου Αρκαδίας: Αποστολή εβδομαδιαίου ηλεκτρονικού newsletter με τρέχοντα ενδιαφέροντα θέματα, ενημέρωση των μελών με email και sms για σημαντικά νέα και εκδηλώσεις.</p> <p>3. Ενημέρωση της ιστοσελίδας και τις σελίδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του Επιμελητηρίου Αρκαδίας για τις δράσεις, που έγιναν ή επρόκειτο να γίνουν από το Επιμελητήριο</p> <p>4. Ενημέρωση φοιτητών παιδιών μελών του</p>	<p>1. Στελέχωση με επιπλέον προσωπικό του Γραφείου Τύπου, για παρακολούθηση του τοπικού και οικονομικού, έντυπου και ηλεκτρονικού ημερήσιου τύπου για θέματα, που ενδιαφέρουν την επιχειρηματική κοινότητα, στοχευόμενη ενημέρωση (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, blog, συνέδρια κ.ο.κ.), εκμετάλλευση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και συνεχής ανατροφοδότηση αυτών (π.χ. facebook marketing) και προσεκτική αξιολόγηση των ΜΜΕ, ώστε να βρεθεί το «μείγμα» εκείνο με τη μεγαλύτερη απήχηση.</p> <p>2. Αποστολή ενημερωτικού σημειώματος στα μέλη του ΔΣ με οικονομικές ειδήσεις ημέρας.</p> <p>3. Έλλειψη κουλτούρας «ανάγκης συμμετοχής» στο Επιμελητήριο, έλλειψη ύπαρξης</p>

<p>Επιμελητηρίου, που έχουν εισαχθεί σε σχολές που συνδέονται άμεσα με υπηρεσίες του Επιμελητηρίου Αρκαδίας (οικονομικά, διοίκηση επιχειρήσεων, τουριστικά, κ.α) μέσω ενημερωτικών δελτίων και συμμετοχή σε εκδηλώσεις, σεμινάρια που πραγματοποιούνται στο Επιμελητήριο Αρκαδίας.</p> <p>5. Συνδιοργάνωση με τα υπόλοιπα Επιμελητήρια της Περιφέρειας Πελοποννήσου της έκθεσης ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ ΕΧΡΟ, κάθε χρόνο σε διαφορετική πόλη της Περιφέρειας.</p> <p>6. Σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, οργάνωση φοιτητικών διαγωνισμών, λ.χ. χειμερινός τουρισμός.</p> <p>7. Σε συνεργασία με την ΕΕΔΕ, πραγματοποιείται Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, στην έδρα του Επιμελητηρίου.</p> <p>8. Σε συνεργασία με την Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και το ΚΕΣΥΠ διοργανώνονται μαθητικοί διαγωνισμοί, όπως «η Επιχειρηματικότητα στην</p>	<p>προϊόντων για χρήση μόνο από τα μέλη του, π.χ. εκπαιδευτικό νόμισμα, online market place τοπικών προϊόντων, arcadia e-mall με leader το Επιμελητήριο και ενδεχόμενο τέλος συμμετοχής.</p> <p>4. Μη ικανοποιητικές δράσεις στήριξης του τουριστικού προϊόντος της Αρκαδίας, ενδεχομένως λόγω της μη υποχρεωτικότητας εγγραφής στα Επιμελητήρια των ξενοδοχειακών μονάδων και των τουριστικών καταλυμάτων.</p> <p>5. Εντατικοποίηση συνεργασιών με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, κοιτίδα νέων επιστημόνων.</p> <p>6. Στοχευμένες ημερίδες και δράσεις ανά τομέα, θα προκαλέσει το ενδιαφέρον και των όσων επιχειρήσεων δεν εντάσσονταν στα τμήματα του Επιμελητηρίου, π.χ. αγροδιατροφικά προϊόντα</p> <p>7. Απουσία σταθερής διοργάνωσης χοροεσπερίδας για την σύσφιγξη των σχέσεων των μελών.</p> <p>8. Κρίνεται απαραίτητη η διεύρυνση της θεματολογίας των εκδηλώσεων, των προγραμμάτων και των</p>
--	--

<p>Αρκαδία μέσα από τα μάτια των μαθητών».</p> <p>9. Διοργάνωση έκθεσης Αρκαδικό Πανόραμα στη ΒΙ.ΠΕ Τρίπολης, βασισμένη στην ανάπτυξη της Πρωτογενούς Παραγωγής ως βασικού πυλώνα στήριξης και ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας και στους κλάδους του Αγροτουρισμού και των Αγροτικών Παραδοσιακών Προϊόντων.</p> <p>10. Αποστολές με Αρκάδες Επιχειρηματίες σε χώρες του εξωτερικού και συμμετοχή σε εκθέσεις ελληνικών προϊόντων ΠΟΠ.</p> <p>11. Συνδιοργάνωση με το Εμπορικό Επιμελητήριο «λευκή νύχτα».</p> <p>12. Ημερίδες για διάφορα θέματα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, όπως κόκκινα δάνεια, εξαγωγές στην Ιαπωνία, κοινωνική επιχειρηματικότητα, ενημέρωσης προγραμμάτων ΕΣΠΑ, σε διάφορες πόλεις της αρμοδιότητάς του, για τα μέλη του που δεν εδρεύουν στη Τρίπολη.</p> <p>13. Παρουσιάσεις Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και προγραμμάτων ενίσχυσης ΜΜΕ.</p>	<p>σεμιναρίων για εξατομικευμένη επιχειρηματική στήριξη.</p> <p>9. Μικρή συμμετοχή σε εκδηλώσεις του Επιμελητηρίου.</p> <p>10. Έλλειψη προγραμμάτων e-learning για τα απομακρυσμένα από την έδρα του μέλη.</p> <p>11. Έλλειψη περιοδικών εκθέσεων ανά τομέα, π.χ. Έκθεση Τουρισμού, με συμμετοχή τουριστικών καταλυμάτων, γραφείων ταξιδίων κ.ο.κ.</p> <p>12. Μεγάλος αριθμός των μελών του Επιμελητηρίου είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, διοικούμενες από τους αρχικούς τους ιδρυτές, μη εξοικειωμένους στις νέες τεχνολογίες</p> <p>13. Υποστελέχωση Επιμελητηρίου. Έλλειψη χρόνου μετεκπαίδευσης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού λόγω όγκου εργασιών και αρμοδιοτήτων.</p> <p>14. Έλλειψη νομικής υπηρεσίας για επίλυση σε πρώτο και απλό γνωμοδοτικό βαθμό επιχειρηματικών προβλημάτων των μελών και μελέτη, επεξεργασία και κωδικοποίηση νόμων και Υπουργικών</p>
--	---

<p>14. <i>Επιδοτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως «business English», «Επιχείρηση &amp; διαδίκτυο», «Ενίσχυση του Ανθρώπινου Δυναμικού των ΜΜΕ σε θέματα εξωστρέφειας»</i></p> <p>15. <i>Παροχή δωρεάν μαθημάτων ECDL.</i></p> <p>16. <i>Επιδοτούμενα σεμινάρια, όπως Συμβουλευτική και Επανακατάρτιση ανέργων.</i></p>	<p><i>Αποφάσεων, καθώς και ολοκληρωμένη σύνταξη παρεμβάσεων και υπομνημάτων προς τους αρμόδιους φορείς.</i></p> <p>15. <i>Έλλειψη αμιγώς γραφείου δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.</i></p> <p>16. <i>Μετεξέλιξη του Αγαπήνορα σε συμβουλευτικό όργανο, με έμφαση την καινοτομία και την εξωστρέφεια.</i></p> <p>17. <i>Υποστελέχωση Κέντρου Υποστήριξης Επιχειρήσεων, όπως προβλέπει το άρθρο 66.</i></p> <p>18. <i>Μη δημοσιοποίηση στη κοινή γνώμη και στα μέλη μερικότερων δράσεων του Επιμελητηρίου, όπως λχ. κατάλογος πραγματογνωμόνων.</i></p> <p>19. <i>Έλλειψη χώρου, ακόμα και ιδιόκτητου, για την συνεχή διοργάνωση εκθέσεων στην πόλη, ως το κέντρο της Πελοποννήσου.</i></p>
<p><b>Opportunities</b></p>	<p><b>Threats</b></p>
<p>1. <i>Ανάκαμψη της οικονομίας, άρα μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα, θα οδηγήσει πιθανώς σε ίδρυση νέων εταιριών, άρα θα μπορούσαν να ενταχθούν περισσότερα μέλη.</i></p>	<p>1. <i>Μη ολοκληρωτική ανάκαμψη της οικονομίας.</i></p> <p>2. <i>Δυσκολία στην απορρόφηση των ευρωπαϊκών κονδυλίων.</i></p> <p>3. <i>Μακρά περίοδος κυβερνητικής αστάθειας,</i></p>

<p>2. <i>Επιστροφή στην Περιφέρεια νέων που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον τόπο τους, κυρίως με τον τουρισμό και τα αγροτικά-αγροδιατροφικά προϊόντα.</i></p> <p>3. <i>Συνεργασία Διαχειριστικής Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων των Επιμελητηρίων Πελοποννήσου, η οποία θα αναλάβει τον ρόλο του Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης (Ε.Φ.Δ.) με την Περιφέρεια Πελοποννήσου για την απεμπλοκή της απορρόφησης των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Π.Ε.Π) και την δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων για την επιτάχυνση της χρηματοδότησης υφισταμένων και νέων Επιχειρήσεων.</i></p> <p>4. <i>Αλλαγή Κυβέρνησης, κρατική πολιτική με κατεύθυνση προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα.</i></p> <p>5. <i>Συζητήσεις για εκσυγχρονισμό της επιμελητηριακής νομοθεσίας, ώστε οι κλάδοι να είναι Μεταποίηση, Εμπόριο, Υπηρεσίες, Βιομηχανία, Τουρισμός και Πρωτογενής</i></p>	<p><i>προκαλεί ακόμα φόβο.</i></p> <p>4. <i>Έλλειψη χρηματοδότησης από τραπεζικά ιδρύματα.</i></p> <p>5. <i>«Πάγωμα» προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα</i></p>
--	---

<p>Τομέας.</p> <p>6. Ένταξη στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) των Open Malls - Ανοικτά Κέντρα Εμπορίου - των Δήμων Τρίπολης και Νότιας Κυνουρίας</p>	
--	--

**ΑΞΟΝΑΣ 2: ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ-ΜΕΛΗ**

Strengths	Weaknesses
<p>1. Στήριξη της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων μέσω της παροχής συμβουλών και όλων των απαραίτητων εγγράφων και διαδικασιών Έκδοση πιστοποιητικών καταγωγής προϊόντων.</p> <p>2. Τακτική οργάνωση ημερίδων, επιμορφωτικών σεμιναρίων &amp; εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην αίθουσα εκδηλώσεων του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.</p> <p>3. Δωρεάν αναζήτηση διεθνούς επιχειρηματικής συνεργασίας και σχετικής</p>	<p>1. Έλλειψη γραφείου διενέργειας ερευνών, όπως παρακολούθηση της οικονομικής δραστηριότητας της περιοχής, με εξαμηνιαία έρευνα πεδίου, στις επιχειρήσεις μέλη για τη δημιουργία βάσης δεδομένων και την βελτίωση των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου, χαρτογράφηση της τοπικής επιχειρηματικότητας μέσω των στατιστικών δεδομένων για τις εγγραφές-διαγραφές μελών.</p> <p>2. Έλλειψη clusters,</p>

<p>πληροφόρησης μέσω του δικτύου <i>ENTERPRISE EUROPE NETWORK</i>, στο οποίο το Επιμελητήριο Αρκαδίας είναι μέλος.</p> <p>4. Συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού με ειδικές τιμές και επιπλέον με επιχορήγηση των αρκαδικών επιχειρήσεων.</p> <p>5. e-επιμελητήριο.</p> <p>6. Διοργάνωση επιχειρηματικών αποστολών και συναντήσεων B2B με επιχειρήσεις του εξωτερικού για την διερεύνηση δυνατοτήτων συνεργασίας.</p> <p>7. Δωρεάν ψηφιοποίηση εγγράφων στα γραφεία του Επιμελητηρίου</p> <p>8. Διοργάνωση επισκέψεων τουριστικών πρακτόρων.</p> <p>9. Συνεργασία <i>ΚΤΕΛ ΑΡΚΑΔΙΑΣ</i> και επιμελητηρίου για τη δωρεάν μεταφορά των Αρκάδων επαγγελματιών, σε συγκεκριμένες εμπορικές εκθέσεις της πρωτεύουσας.</p>	<p>δικτύων, π.χ. ελαιολάδου και άλλων συνεργατικών σχημάτων, π.χ. <i>cluster</i> «Αρκαδία», για την προώθηση των Αρκαδικών προϊόντων ή/και με αρκαδικό <i>brandname</i>.</p> <p>3. Έλλειψη προϊόντων του Επιμελητηρίου για χρήση από τα μέλη του, π.χ. εκπαιδευτικό νόμισμα, <i>online market place</i> τοπικών προϊόντων, <i>arcadia e-mall</i> με <i>leader</i> το Επιμελητήριο και ενδεχόμενο τέλος συμμετοχής.</p> <p>4. Έλλειψη εξειδικευμένων ατόμων που θα μπορούσαν ενδεχομένως να συνοδεύει τους επιχειρηματίες στο εξωτερικό ή στις B2B συναντήσεις.</p> <p>5. Έλλειψη προσωπικού για λειτουργία ΓΕΜΗ και υπηρεσία μιας στάσης, μεγάλος όγκος αιτημάτων.</p> <p>6. Επεξεργασία μιας στρατηγικής συλλογής των συνδρομών των μελών του Επιμελητηρίου, αφού αυτές είναι οι πόροι για την παροχή ανταποδοτικών υπηρεσιών,</p>
---	---



<p>10. Προβολή των τοπικών προϊόντων – επιχειρήσεων μελών μέσω μόνιμου εκθετηρίου στην αίθουσα εκδηλώσεων του Επιμελητηρίου και των ηλεκτρονικών μέσων του Επιμελητηρίου.</p> <p>11. Νέα αρμοδιότητα Δημόσιας Αρχής «Ψηφιακή Άυλη υπογραφή» στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου Ψηφιακών Υπογραφών, παραχωρηθείσα από την ΚΕΕΕ.</p> <p>12. Εκδηλώσεις για εξωστρέφεια, ύπαρξη τριμελούς επιτροπής για Επιχειρηματικές Αποστολές.</p> <p>13. Σύσταση του (ΙΝ.ΚΑ.Δ.Τ) «ΛΥΣΗ», το οποίο παρέχει προγράμματα Βασικής Εκπαίδευσης Διαμεσολαβητών σε υποψήφιους Διαμεσολαβητές, κατά τα προβλεπόμενα στο π.δ. 123/2011 και προγράμματα Μετεκπαίδευσης Διαπιστευμένων</p>	<p>ενδεχομένως σύνδεση συνδρομής με ΓΕΜΗ.</p>
---	---

<i>Διαμεσολαβητών.</i>	
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<p><i>1. Ένταξη στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) των Open Malls - Ανοικτά Κέντρα Εμπορίου - των Δήμων Τρίπολης και Νότιας Κυνουρίας.</i></p> <p><i>2. Αλλαγή Κυβέρνησης, κρατική πολιτική με κατεύθυνση προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα.</i></p> <p><i>3. Συζητήσεις για εκσυγχρονισμό της επιμελητηριακής νομοθεσίας, ώστε οι κλάδοι να είναι Μεταποίηση, Εμπόριο, Υπηρεσίες, Βιομηχανία, Τουρισμός και Πρωτογενής Τομέας.</i></p> <p><i>4. Ανάκαμψη της οικονομίας.</i></p>	<p><i>1. Οικονομική αδυναμία, ακόμα και μετά την επιδότηση των αρκαδικών επιχειρήσεων για συμμετοχή σε εκθέσεις και επιχειρηματικές αποστολές.</i></p> <p><i>2. Αναστολή διατάξεων στην υποχρεωτικότητα της διαμεσολάβησης, σταδιακή ενεργοποίησή τους, ελλιπής ενημέρωση για τον νέο αυτό τρόπο επίλυσης διαφορών.</i></p> <p><i>3. Μη ολοκληρωτική ανάκαμψη της οικονομίας.</i></p> <p><i>4. Δυσκολία στην απορρόφηση των ευρωπαϊκών κονδυλίων.</i></p> <p><i>5. Μακρά περίοδος κυβερνητικής αστάθειας, προκαλεί ακόμα φόβο.</i></p> <p><i>6. «Πάγωμα» προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα, ολιγόμηνες συμβάσεις πρόσληψης, δεν προσφέρουν σταθερότητα στην ανάπτυξη κουλτούρας στον εργαζόμενο «θέσης ευθύνης» και δεν</i></p>

	<p>εμπνέει την αποδοτικότητα.</p> <p>7. Κατάργηση υποχρεωτικότητας εγγραφής στα επιμελητήρια, από 1η Ιανουαρίου 2015.</p>
--	---

**ΑΞΟΝΑΣ 3: ΔΥΝΑΤΗ ΘΕΣΜΙΚΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

Strengths	Weaknesses
<p>1. Εκκίνηση διαδικασίας μέσω υπομνήματος στο Υπουργείο Ανάπτυξης &amp; Επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό της επιμελητηριακής νομοθεσίας.</p> <p>2. Συχνές συναντήσεις με Δήμαρχο, Περιφερειάρχη, Βουλευτές Νομού, αλλά και κεντρικά όργανα της Πολιτείας.</p> <p>3. Συμμετοχή σε ανοικτές συζητήσεις για τη διαμόρφωση του νέου Αναπτυξιακού Νόμου.</p> <p>4. Συνεχείς παρεμβάσεις σε τοπικούς αλλά και κεντρικούς φορείς, όπως ενδεικτικά για τους</p>	<p>1. Εντατικοποίηση συνεργασιών με διάφορους φορείς και θεσμούς, όπως λ.χ. με το Τμήμα Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για την ανάπτυξη επιλεγμένων τεχνολογιών και την δημιουργία ενός cluster Πληροφορικής ή/και την ανάπτυξη application με την ονομασία «Αρκαδία», με το ΤΕΙ Ξεναγών για την προώθηση του τουρισμού στην Αρκαδία.</p> <p>2. Μη συμμετοχή κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων, που άπτονται της επιχειρηματικής</p>

<p>οργανισμούς συλλογικής διαχείρισης, τα πυρόπληκτα δάνεια, τα αδέσποτα ζώα, τη διαχείριση απορριμμάτων, τα ασφαλιστικά θέματα των επιχειρηματιών, την αδειοδότηση των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, το χωροταξικό του τουρισμού.</p> <p>5. Συμμετοχή υπαλλήλων σε σεμινάρια επιμόρφωσης, λ.χ. λειτουργία ΓΕΜΗ.</p> <p>6. Σύνταξη υπομνημάτων στους αρμόδιους φορείς, όπως κατά την μελέτη του ΠΔ για την διαχείριση του όρους Μαινάλου.</p> <p>7. Συμμετοχή σε διαβούλευση για τη δημιουργία Περιφερειακού Επιχειρηματικού Ταμείου Πελοποννήσου.</p>	<p>δραστηριότητας, των υπολοίπων φορέων της Αρκαδίας, οι οποίοι ενδεχομένως εμπλέκονται και στο δικό του Στρατηγικό Σχεδιασμό.</p> <p>3. Έλλειψη υπηρεσίας <i>matching</i> μεταξύ επιχειρήσεων και προσωπικού, που αναζητά εργασία.</p> <p>4. Αναγκαιότητα πρόσληψης νέων εξειδικευμένων επιστημόνων, ειδικών σε θέματα καινοτομίας.</p> <p>5. Ανάγκη για νέο σχεδιασμό στην οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού του Επιμελητηρίου και του Αγαπήνορα, επεξεργασία <i>manual</i> διαδικασιών Επιμελητηρίου, δημιουργία εσωτερικής κουλτούρας</p> <p>6. Απουσία γραφείου παραπόνων για τις Επιχειρήσεις.</p> <p>7. Απουσία Αποθεματικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και αντίστοιχου επενδυτικού</p>
---	--

	<p>προϊόντος, που θα επιτρέπει την ομαδική συμμετοχή όλων των επιχειρήσεων σε μεγάλα projects, εντός και εκτός της περιφέρειας αρμοδιότητάς του.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<p>1. Διάχυτη η κουλτούρα στον Επιχειρηματικό κόσμο λειτουργίας κατά τα Ευρωπαϊκά πρότυπα.</p> <p>2. Αλλαγή Κυβέρνησης, κρατική πολιτική με κατεύθυνση προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα.</p> <p>3. Συζητήσεις για εκσυγχρονισμό της επιμελητηριακής νομοθεσίας.</p> <p>4. Ανάκαμψη της οικονομίας.</p>	<p>1. Τροποποίηση της επιμελητηριακής νομοθεσίας, χωρίς να συμμετέχουν στην επιτροπή εκπρόσωποι των Επιμελητηρίων.</p> <p>2. Μη ολοκληρωτική ανάκαμψη της οικονομίας.</p> <p>3. «Πάγωμα» προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα, ολιγόμηνες συμβάσεις πρόσληψης, δεν προσφέρουν σταθερότητα στην ανάπτυξη κουλτούρας στον εργαζόμενο «θέσης ευθύνης» και δεν εμπνέει την αποδοτικότητα.</p>

### ***Συμπεράσματα***

Έχοντας αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Επιμελητηρίου Αρκαδίας διαπιστώνεται ότι πράγματι ανταποκρίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό στον ρόλο του ως ο θεσμικός εκπρόσωπος των Επιχειρήσεων, που είναι εγγεγραμμένα σε αυτό.

Βρίσκεται σε επαφή με τα μέλη του, με την έκδοση και την αποστολή επιχειρηματικού/οικονομικού δελτίου, προσπαθεί να εκσυγχρονιστεί δημοσιοποιώντας τις δράσεις του και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προσφιλή στους νεότερους Επιχειρηματίες, στηρίζει τα μέλη του με την παροχή ημερίδων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, έχει επισημάνει την αναγκαιότητα συνεργασιών με θεσμούς και φορείς, από τους οποίους μπορεί να αντλήσει είτε οικονομικού πόρους, είτε έμπυχο υλικό, όπως το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και οι απόφοιτοί του. Έχει αναπτύξει την κουλτούρα «κάθε ευρώ της εισφοράς να επιστρέφει στο μέλος του», με την προσφορά τέτοιων ανταποδοτικών υπηρεσιών που ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα ήδη εγγεγραμμένα μέλη, αλλά θα προσελκύσουν και νέα μέλη. Έχει αντιληφθεί ότι υπάρχει στροφή από τον κόσμο προς τα προϊόντα μικρής παραγωγής και προσπαθεί να στηρίζει αυτές τις επιχειρήσεις, ανοίγοντας τους, όμως, και προοπτικές εδραίωσής τους και σε αγορές του εξωτερικού, χρηματοδοτώντας την συμμετοχή τους σε εκθέσεις ή σε επιχειρηματικές αποστολές, εξειδικευμένες ανά θεματική επιχειρηματική δραστηριότητα. Αντιλαμβάνεται ότι θα πρέπει να βοηθήσει στη μέγιστη αξιοποίηση των ενεργών ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την χρηματοδότηση των επιχειρήσεων-μελών του. Στα διοικητικά του όργανα συμμετέχουν αμισθί ενεργοί και άξιοι επιχειρηματίες, γνώστες του επιχειρείν και με το ολιγάριθμο, μεν, αλλά εξειδικευμένο προσωπικό του λειτουργεί σε τέτοιο ικανοποιητικό βαθμό, ώστε και τα μέλη του να «εισπράττουν» τα αποτελέσματα των δράσεων του, αλλά και να τα εκπροσωπεί, μεταφέροντας

τα προβλήματα τους στους αρμόδιους φορείς της κεντρικής πολιτικής σκηνής.

Σιγά-σιγά, με όπλο την ανάκαμψη της οικονομίας και της εγκαθίδρυσης της νοοτροπίας ενός πιο σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στοχεύει πρώτα στην εσωτερική του ενδυνάμωση ως φορέα, με την πρόσληψη εξειδικευμένων επιστημόνων και τη δημιουργία νέων γραφείων και υπηρεσιών και ακολούθως σε νέες δράσεις στήριξης των μελών του, με διοργάνωση περισσότερων και θεματικών εκθέσεων, πάγια επιθυμία η ύπαρξη, ακόμα και ιδιόκτητου χώρου στη Τρίπολη, ως το κέντρο της Πελοποννήσου, ανάπτυξη της Β.Π.Ε και προσέλκυση σε αυτή νέων επιχειρήσεων, ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, όπως clusters επιχειρηματικότητας, ανάπτυξη application για τον τουρισμό στην περιοχή, και εν γένει λειτουργία και παροχές σύμφωνα με τα πρότυπα των Ευρωπαϊκών Επιμελητηρίων.

### 3.5.2. Ανάλυση PEST



Σχήμα VII: Ανάλυση του ακρωνύμιου PEST. Πηγή: Επιστημονικό άρθρο στο διαδίκτυο.

Ένα ακόμα εργαλείο στην κατάστρωση ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι η ανάλυση PEST, βάσει της οποίας ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του, προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστικός στην αγορά. Το ακρωνύμιο προέρχεται από τις λέξεις Political, Economic, Social and

Technological, και αυτές οι τέσσερις περιοχές είναι κεντρικές σε αυτό το μοντέλο.

Μια δημοφιλής παραλλαγή στο σχήμα ανάλυσης PEST, ειδικά στο Ηνωμένο Βασίλειο, είναι η προσέγγιση στρατηγικού προγραμματισμού PESTLE, η οποία περιλαμβάνει τις πρόσθετες πτυχές του Δικαίου και του Περιβάλλοντος (Legal and Environmental).

Πιστεύεται ότι η ανάλυση PEST παρουσιάστηκε για πρώτη φορά με το όνομα ETPS από τον καθηγητή του Harvard, Francis J. Aguilar. Στη δημοσίευσή του, το 1967 με τίτλο «Σάρωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος», ο Aguilar παρουσίασε τους οικονομικούς, τεχνικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς παράγοντες ως σημαντικές επιρροές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, τα γράμματα αναδιατάχθηκαν για να δημιουργήσουν ένα βολικό και ιδιόμορφο ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται σήμερα.

Η ανάλυση PEST συνδέεται συχνά με την Ανάλυση SWOT, ωστόσο, τα δύο εργαλεία έχουν διαφορετικές περιοχές εστίασης. Η ανάλυση PEST εξετάζει παράγοντες «μεγάλης εικόνας» που ενδέχεται να επηρεάσουν μια απόφαση, μια αγορά ή μια πιθανή νέα επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT εξετάζει αυτούς τους παράγοντες σε επίπεδο επιχείρησης ή προϊόντος.

### ***Πολιτικό Περιβάλλον***

Η πολιτική πτυχή της ανάλυσης PEST επικεντρώνεται στους τομείς, στους οποίους η κυβερνητική πολιτική ή/και οι αλλαγές στη νομοθεσία επηρεάζουν την οικονομία και έναν οργανισμό. Οι τομείς πολιτικής, που μπορεί να επηρεάσουν ιδιαίτερα έναν οργανισμό, περιλαμβάνουν τους νόμους περί φορολογίας και απασχόλησης. Το γενικό πολιτικό κλίμα ενός έθνους ή μιας περιοχής, καθώς και οι διεθνείς σχέσεις, μπορούν επίσης να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση.



Η Χώρα μας αντιμετώπισε για πολλά συναπτά έτη μια γενικότερη αστάθεια στο πολιτικό της περιβάλλον, που επηρέασε καίρια και τον επιχειρηματικό κόσμο. Η οικονομία έπρεπε να διαμορφωθεί σε νέα πιο λιτά δεδομένα και οι περισσότεροι Επιχειρηματίες βρέθηκαν μάλλον απροετοίμαστοι σε αυτή την αλλαγή. Παράλληλα, η υπέρμετρη φορολόγηση φυσικών και νομικών προσώπων, στην προσπάθεια σταθεροποίησης της οικονομίας, οδήγησε είτε στην αδυναμία κάλυψης των οικονομικών εν γένει υποχρεώσεων τους, όπως ασφαλιστικές εισφορές, τραπεζικός δανεισμός, ακάλυπτες επιταγές, είτε, δυστυχώς, στη διακοπή της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, κυρίως των ΜΜΕ, που είναι ο κύριος όγκος της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστο από την κατάσταση αυτή, από το οποίο διεγράφησαν αρκετά μέλη. Το τελευταίο διάστημα, ύστερα από την εκλογή νέας Κυβέρνησης και τις προγραμματικές της δηλώσεις, υπάρχει μια περιρρέουσα ατμόσφαιρα ανάκαμψης της οικονομίας και ήδη δειλά – δειλά το επιχειρείν θεωρείται και πάλι ο μοχλός ανάπτυξης της Χώρας. Στο σημείο αυτό, μπορεί να σημειωθεί ότι σε τοπικό επίπεδο υπήρξε αλλαγή και στην Περιφερειακή και στη Δημοτική αρχή της Τρίπολης.

### ***Οικονομικό Περιβάλλον***

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα οικονομικά στοιχεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, όπως για παράδειγμα ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, τα ποσοστά της ανεργίας και η οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Σε άμεση συνάρτηση και σχέση με το Πολιτικό Περιβάλλον βρίσκεται και το Οικονομικό Περιβάλλον. Ως ελέγχθη ανωτέρω, η εφαρμογή ενός μεγάλου αριθμού μέτρων, προκειμένου να επιτευχθεί μείωση το δημοσιονομικού ελλείμματος, οδήγησε την χώρα σε ύφεση. Οι Επιχειρήσεις και συνακόλουθα ο θεσμικός τους εκπρόσωπος, ήτοι το Επιμελητήριο επηρεάστηκε υπό διττή έννοια, πρώτον από την δυσκολία εύρεσης

χρηματοδότησης και διευκόλυνσης της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, που επλήγει και την έλλειψη ρευστότητας στην αγορά και δεύτερον από την ανεργία, ως αποτέλεσμα της ύφεσης, που οδήγησε στην μείωση ζήτησης αγαθών. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, εκ των λόγων αυτών, έστρεψε το βάρος του στη στήριξη των επιχειρηματιών, δια μέσου παρεμβάσεων προς την Πολιτεία και στη διοργάνωση περισσότερων συζητήσεων/ημερίδων, σχετικές με την χρηματοδότηση.

### ***Κοινωνικό Περιβάλλον***

Οι κοινωνικοί παράγοντες που μπορούν να συμπεριληφθούν σε μια ανάλυση PEST είναι η δημογραφική κατανομή και η ηλικιακή κατανομή, οι πολιτισμικές συμπεριφορές και οι τάσεις του χώρου εργασίας και του τρόπου ζωής.

Το τελευταίο διάστημα, επιστήμονες διαπίστωσαν ότι η γήρανση του πληθυσμού είναι μια δημογραφική «βόμβα», η οποία θα σαρώσει Ευρώπη και Ελλάδα. Σύμφωνα με μια νέα μελέτη του Κοινού Κέντρου Ερευνών (Joint Research Centre-JRC) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Διεθνούς Ινστιτούτου Ανάλυσης Εφαρμοσμένων Συστημάτων, έως το 2060 η ΕΕ θα διαθέτει ένα μικρότερο εργατικό δυναμικό (215 εκατομμύρια έναντι 245 εκατομμυρίων το 2015), αλλά ακόμη καλύτερα μορφωμένο (το 59% θα έχει μετα-δευτεροβάθμια εκπαίδευση το 2060, έναντι 35% το 2015).

Ένα άλλο πολύ σημαντικό γεγονός, που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια της κρίσης στην Ελλάδα, είναι το λεγόμενο “brain drain”, όπου στη καθομιλουμένη υποδηλώνει την μετανάστευση ατόμων. Μπορεί να προκληθεί από αναταραχές εντός ενός έθνους, την ύπαρξη ευνοϊκών επαγγελματικών ευκαιριών σε άλλες χώρες ή από την επιθυμία να επιδιωχθεί ένα υψηλότερο βιοτικό επίπεδο. Εκτός από τη γεωγραφική εμφάνιση, μπορεί να συμβεί σε οργανωτικό ή βιομηχανικό επίπεδο, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται καλύτερα την αμοιβή, τα οφέλη ή την ανοδική κινητικότητα μέσα σε μια άλλη εταιρεία ή βιομηχανία.

Σε τοπικό επίπεδο, η Τρίπολη θεωρείται ως «η πόλη των δημοσίων υπαλλήλων», αναλογικά με τον πληθυσμό της, με αποτέλεσμα να μην είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη η επιχειρηματικότητα, οπότε σαφώς επηρεάζεται και το Επιμελητήριο Αρκαδίας. Μια παρατήρηση ακόμα, τέλος, σε τοπικό επίπεδο είναι ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παραμένουν προσκολλημένες σε παραδοσιακού/οικογενειακού τύπου διαχείριση, χωρίς διαβάθμιση ιεράρχησης στη διοίκηση του και χωρίς να χρησιμοποιούν τους κανόνες του στρατηγικού management, συνεπώς δύσκολα θα ακολουθήσουν τις καινοτόμες δράσεις του Επιμελητηρίου.

### ***Τεχνολογικό Περιβάλλον***

Σύμφωνα με την θεωρία, το Τεχνολογικό Περιβάλλον αναφέρεται σε τεχνολογικές καινοτομίες, που μπορεί να επηρεάσουν ευνοϊκά ή δυσμενώς τις δραστηριότητες του οργανισμού και της αγοράς. Αυτό αφορά τα τεχνολογικά κίνητρα, το επίπεδο της καινοτομίας, της αυτοματοποίησης, της δραστηριότητας έρευνας και ανάπτυξης, της τεχνολογικής αλλαγής και της τεχνολογικής συνείδησης που διαθέτει μια αγορά. Γνωρίζοντας τι συμβαίνει με την τεχνολογία, μπορεί να αποτραπεί σε μια επιχείρηση να δαπανήσει πολλά χρήματα για την ανάπτυξη μιας τεχνολογίας που θα καταστεί παρωχημένη πολύ σύντομα, λόγω των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας, με γνώμονα τη δημιουργία ενός ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έχει ήδη εκσυγχρονιστεί ενδεικτικά με τη δημιουργία του e-επιμελητηρίου και της πλατφόρμας «ψηφιακή υπογραφή», θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο στις απαιτήσεις της εποχής με νέα εργαλεία, δομές και μηχανισμούς, για την επικράτηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σε όλες του τις δράσεις προς και προς όφελος των μελών του.

### 3.6 Στρατηγικοί στόχοι

#### 3.6.1. Αναγνώριση στρατηγικών προτεραιοτήτων

Η οικονομική κρίση και η ύφεση έφεραν στο φως τα προβλήματα του ελληνικού παραγωγικού μοντέλου και τις αδυναμίες των ελληνικών επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανισμών. Σήμερα, που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κύριος όγκος των μελών του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, χρειάζονται περισσότερο από ποτέ στήριξη, το τελευταίο γίνεται πιο αναγκαίο από ποτέ και καλείται να διαδραματίσει ένα σημαντικότατο ρόλο. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει να εξελιχθεί σε μοντέρνο, άρτια εξοπλισμένο και ισχυρό κέντρο εκπροσώπησης, παροχής υπηρεσιών και οικονομικής ανάπτυξης, διότι μόνον έτσι θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του παρόντος και του μέλλοντος. Από την επιτυχία και την ταχύτητα της αναδιάρθρωσής του εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό η οικονομική ευημερία της χώρας.

Για τον λόγο αυτό, το Επιμελητήριο Αρκαδίας ακολούθησε την μέθοδο αναγνώρισης στρατηγικών θεμάτων «Προσέγγιση των Στόχων», βάση της οποίας καθόρισε τους στόχους και στη συνέχεια αναγνώρισε τα θέματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν για την επίτευξη των στόχων και αποφάσισε να προχωρήσει στην υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού για τα επόμενα πέντε έτη, προτάσσοντας τα κάτωθι:

☉ Θα βρίσκεται κοντά στις επιχειρήσεις και θα είναι ο σειсмоγράφος που θα καταγράφει κάθε δόνηση και θα είναι σε θέση να δώσει γρήγορες, υπεύθυνες λύσεις στα περισσότερα θέματα που τις απασχολούν.

☉ Θα ενημερώνει τους αρμόδιους φορείς, την πολιτική και την κοινή γνώμη για τις εξελίξεις και θα φροντίζει για την λήψη των αναγκαίων μέτρων.

☉ Θα έχει δυνατή δικτύωση τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, για να μπορεί

να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις του όταν εκείνες το χρειαστούν και θα προωθεί συνεργασίες και συνέργειες.

☉ Θα είναι ο προωθητής της επιχειρηματικότητας: μέσω των υπηρεσιών του, της άμεσης πληροφόρησης και στήριξης των επιχειρήσεων, της δημιουργίας ενός φιλικού κλίματος ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας σε κυβερνητικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο.

☉ Θα προσελκύσει περισσότερα μέλη, παρά τη μη υποχρεωτικότητα εγγραφής στο Επιμελητήριο και θα εντάξει στους κόλπους του κι όσες επιχειρήσεις μέχρι τώρα απουσίαζαν, όπως τα ξενοδοχεία και τα μικρά καταλύματα και ο πρωτογενής τομέας.

☉ Θα προωθήσει δράσεις ανάπτυξης υποδομών στην περιοχή της αρμοδιότητάς του.

### 3.6.2. Στρατηγικά θέματα και σχεδιασμός στρατηγικού σχεδίου

Η στρατηγική του Επιμελητηρίου Αρκαδίας θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα Επιμελητήριο πιο καλά οργανωμένο, άρτια εξοπλισμένο, ισχυρό, αποτελεσματικό, οικονομικά ανεξάρτητο, βιώσιμο και διάφανο. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, μένει να αναζητηθεί λύση για το:

Πώς θα βρίσκεται κοντά στις επιχειρήσεις και θα είναι ο σειсмоγράφος που θα καταγράφει κάθε δόνηση και θα είναι σε θέση να δώσει γρήγορες, υπεύθυνες λύσεις στα περισσότερα θέματα που τις απασχολούν;

Πώς θα ενημερώνει τους αρμόδιους φορείς, την πολιτική και την κοινή γνώμη για τις εξελίξεις και πώς θα φροντίζει για την λήψη των αναγκαίων μέτρων;

Πώς θα έχει δυνατή δικτύωση τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, για να μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις του όταν εκείνες το χρειαστούν και πώς θα προωθεί συνεργασίες και συνέργειες;

Πώς θα προωθήσει την επιχειρηματικότητα μέσω των υπηρεσιών του, της άμεσης πληροφόρησης και στήριξης των επιχειρήσεων;

Πώς, παρά τη μη υποχρεωτικότητα εγγραφής στο Επιμελητήριο, θα προσελκύσει περισσότερα μέλη και πώς θα εντάξει στους κόλπους του κι όσες επιχειρήσεις μέχρι τώρα απουσίαζαν;

Πώς θα προωθήσει δράσεις ανάπτυξης υποδομών στην περιοχή της αρμοδιότητάς του;

Βασιζόμενοι στα εν λόγω στρατηγικά θέματα, θα διαμορφωθούν προτάσεις και εν τέλει το στρατηγικό σχέδιο του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.

#### *Ανάπτυξη των Στρατηγικών θεμάτων*

*Εγγύτητα στις επιχειρήσεις και συνεχής ενημέρωση και ανατροφοδότηση προς τους αρμόδιους φορείς, την πολιτική και την κοινή γνώμη για τις εξελίξεις και λήψη των αναγκαίων μέτρων*

✓ Στελέχωση με επιπλέον προσωπικό του Γραφείου Τύπου, για στοχευόμενη ενημέρωση (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, blog, συνέδρια κ.ο.κ.), εκμετάλλευση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και συνεχής ανατροφοδότηση αυτών (π.χ. facebook marketing) και προσεκτική αξιολόγηση των ΜΜΕ, ώστε να βρεθεί το «μείγμα» εκείνο με τη μεγαλύτερη απήχηση.

✓ Εντατικοποίηση στην έκδοση του Επιχειρηματικού-Οικονομικού Δελτίου Τύπου, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή και διανομή αυτού σε όλες τις επιχειρήσεις της Αρκαδίας, μέλη και μη μέλη, για την διάχυση της πληροφορίας των δράσεων του Επιμελητηρίου.

✓ Επανεκδοση του διμηνιαίου περιοδικού «ΕΠΙ» με χρήσιμα νέα για όλα τα μέλη σε κάθε γωνιά της Αρκαδίας και προβολή των επιχειρήσεων με δωρεάν διαφημιστικές καταχωρίσεις.

✓ Αναβάθμιση της ιστοσελίδας του Επιμελητηρίου με δωρεάν διαφημιστικές καταχωρίσεις των επιχειρήσεων- μελών.

✓ Συμμετοχή σε ραδιοφωνική ή τηλεοπτική εκπομπή με θέματα επιχειρηματικότητας από ειδικούς επιστήμονες, αλλά και παρουσίαση ανά διαστήματα των δράσεων του Επιμελητηρίου, ώστε να καταστούν γνωστές και στη κοινή γνώμη και στις επιχειρήσεις μη-μέλη.

✓ Δημιουργία μόνιμης Νομικής Υπηρεσίας στην έδρα του Επιμελητηρίου για την σύνταξη παρεμβάσεων προς τα αρμόδια όργανα της Πολιτείας.

Δυνατή δικτύωση, τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, για να μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις του και προώθηση συνεργασιών και συνεργειών

✓ Διερεύνηση της συνεργασίας με τα άλλα Επιμελητήρια της Περιφέρειας, αλλά και Πανελλαδικά, Δήμους, αναπτυξιακούς και κοινωνικούς φορείς, ΜΚΟ κ.λ.π., καθώς και πρωτοβουλίες για συντονισμό δράσεων μεταξύ Περιφέρειας Πελοποννήσου και Δήμων του Νομού Αρκαδίας.

✓ Συμμετοχή του Επιμελητηρίου σε εθνικά και διεθνή δίκτυα.

✓ Συνεργασία με το Τμήμα Οικονομικών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για τη κοινή ανάπτυξη οικονομικών θεμάτων και διεξαγωγή ερευνών.

✓ Συνεργασία με το Τμήμα Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για την ανάπτυξη επιλεγμένων τεχνολογιών και την δημιουργία ενός cluster Πληροφορικής.

✓ Συνεργασία με το ΤΕΙ Ξεναγών για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής.

✓ Συνεργασία με το Τμήμα Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ώστε να υποστηριχθεί ο τομέας του τουρισμού από τις ψηφιακές τεχνολογίες και να αναπτυχθεί application «Αρκαδία».

- ✓ Συμμετοχή κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων των υπολοίπων φορέων της Αρκαδίας, οι οποίοι εμπλέκονται και στο δικό του Στρατηγικό Σχεδιασμό.
- ✓ Σχολικά projects με θέμα το «επιχειρείν», με την υποστήριξη του Επιμελητηρίου.
- ✓ Διεξαγωγή events, λ.χ. μαθητικός/φοιτητικός διαγωνισμός με θέμα το «επιχειρείν».
- ✓ Δικτύωση όλων των φορέων της Αρκαδίας για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου, καινοτόμου και παραγωγικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που θα παραμερίζει τη γραφειοκρατία και θα στηρίζει τις επιχειρήσεις που επενδύουν.

Προώθηση της επιχειρηματικότητας μέσω των υπηρεσιών του, άμεση πληροφόρηση και στήριξη των επιχειρήσεων

- ✓ Βράβευση επιχειρηματία της χρονιάς σε περιφερειακό επίπεδο.
- ✓ Οργάνωση επιχειρηματικών αποστολών σε αγορές-στόχους και ανά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών για την οικονομική εκμετάλλευση της γεωγραφικής θέσης της Αρκαδίας, προωθώντας την ανάπτυξή της σε Εκθεσιακό και Συνεδριακό Κέντρο, καθώς και σε διαμετακομιστικό κέντρο-κέντρο Logistics (προς διερεύνηση).
- ✓ Δημιουργία πλατφόρμας crowdfunding [(μέθοδος άντλησης κεφαλαίων μέσω της συλλογικής προσπάθειας φίλων, οικογενειών, πελατών και μεμονωμένων επενδυτών)-(προς διερεύνηση)]
- ✓ Ανάπτυξη υπηρεσίας matching μεταξύ επιχειρήσεων και προσωπικού που αναζητά εργασία.
- ✓ Μετεκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού και προσλήψεις νέων εξειδικευμένων επιστημόνων.
- ✓ Διοργάνωση συναντήσεων B2B με αγοραστές και επιχειρήσεις σε περιφερειακό επίπεδο.



- ✓ Ανάπτυξη πλατφόρμας e-commerce.
- ✓ Παρακολούθηση της οικονομικής δραστηριότητας της περιοχής με εξαμηνιαία έρευνα πεδίου επιχειρήσεων μελών για τη δημιουργία βάσης δεδομένων.
- ✓ Νέος σχεδιασμός στην οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού του Επιμελητηρίου και του Αγαπήνορα, επεξεργασία manual διαδικασιών Επιμελητηρίου, δημιουργία εσωτερικής κουλτούρας.
- ✓ Διεξαγωγή έρευνας πεδίου, ώστε να καταγραφούν οι ανάγκες των Επιχειρήσεων, βάσει των αποτελεσμάτων έρευνας, ανάλυση και βελτίωση των υπηρεσιών, που προσφέρει το Επιμελητήριο.
- ✓ Μετεξέλιξη του Αγαπήνορα σε συμβουλευτικό όργανο με έμφαση στην Ανάπτυξη, την Καινοτομία και την Εξωστρέφεια.
- ✓ Ενίσχυση, στελέχωση των Κέντρων Υποστήριξης Επιχειρήσεων του άρθρου 66 του επιμελητηριακού νόμου.
- ✓ Δημιουργία πλατφόρμας, που προωθεί τη συλλογικότητα, προτρέπει σε συνεργασίες και στηρίζει κάθε υπεύθυνη και βιώσιμη επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ενδεικτικά θα μπορούσε να ονομαστεί Arcadia Business Hub, θεωρώντας το Επιμελητήριο το «κέντρο του τροχού», κατά την αγγλική σημασία της λέξης και γύρω του θα αλληλεπιδρούν οι Επιχειρήσεις μέλη του.
- ✓ Δημιουργία γραφείου παραπόνων για τις Επιχειρήσεις.
- ✓ Δημιουργία cluster, δικτύων και άλλων συνεργατικών σχημάτων, π.χ. cluster Αρκαδία, για την προώθηση Αρκαδικών προϊόντων, με αρκαδικό brandname.
- ✓ Δημιουργία Αποθεματικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και αντίστοιχου επενδυτικού προϊόντος, που θα επιτρέπει την ομαδική συμμετοχή όλων των επιχειρήσεων σε μεγάλα projects, εντός και εκτός της περιφέρειας αρμοδιότητάς του.

✓ Εγκατάσταση σε χώρο που θα ανευρεθεί στη Τρίπολη, ως κέντρο της Πελοποννήσου και διοργάνωση ετήσιας Διεθνούς Έκθεσης Πελοποννήσου.

✓ Δημιουργία προϊόντων του Επιμελητηρίου για χρήση από τα μέλη του, π.χ. εκπωτικό νόμισμα, online market place τοπικών προϊόντων, arcadia e-mall με leader το Επιμελητήριο και ενδεχόμενο τέλος συμμετοχής.

✓ Ανάπτυξη της μάθησης εξ' αποστάσεως, διοργάνωση webinars.

✓ Ανάδειξη του brandname «Αρκαδία» με έμφαση στην ανάδειξη της Ελληνικής Επανάστασης για τον εορτασμό των 200 χρόνων, δημιουργία Μουσείου του Αγώνα και θεματικού πάρκου του '21.

Προσέλκυση νέων μελών, παρά τη μη υποχρεωτικότητα εγγραφής στο Επιμελητήριο, διεύρυνση/ένταξη στους κόλπους του κι όσες επιχειρήσεις μέχρι τώρα απουσίαζαν

✓ Επεξεργασία μιας στρατηγικής συλλογής των συνδρομών των μελών του Επιμελητηρίου, σύνδεση συνδρομής με ΓΕΜΗ.

✓ Μελέτη για το σχεδιασμό του πρωτογενή τομέα της Νομού.

✓ Καμπάνια για προσέλκυση επιχειρήσεων και επενδυτών.

✓ Δημιουργία τράπεζας γης σε συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση για την αξιοποίηση των χέρσων και τη δημιουργία βιώσιμων εκτάσεων.

✓ Ένταξη των αγροτών στο Επιμελητήριο.

✓ Συνεργασία με την Περιφέρεια Πελοποννήσου, με στόχο την ανάπτυξη του πρωτογενή τομέα, με τη δημιουργία ζωνών καλλιέργειας, ολοκλήρωση του αρδευτικού της λίμνης Τάκα και αναβάθμιση του έλους Κανδήλας.

✓ Ανάπτυξη στοχευμένων ερευνών για τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού στην Αρκαδία, λ.χ. χιονοδρομικός, προσκυνηματικός.

✓ Δημιουργία γραφείου προώθησης του τουριστικού προϊόντος της Αρκαδίας, στο Τμήμα Τουρισμού, με την συμμετοχή της Περιφέρειας Πελοποννήσου, του Τουριστικού Οργανισμού Πελοποννήσου και του ΕΟΤ Τρίπολης.

✓ Εντατικοποίηση στην έκδοση του Επιχειρηματικού-Οικονομικού Δελτίου Τύπου, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή και διανομή αυτού σε όλες τις επιχειρήσεις της Αρκαδίας, μέλη και μη μέλη, για την διάχυση της πληροφορίας των δράσεων του Επιμελητηρίου.

✓ Στοχευμένες ημερίδες και δράσεις ανά τομέα, θα προκαλέσει το ενδιαφέρον και των όσων επιχειρήσεων δεν εντάσσονταν στα τμήματα του Επιμελητηρίου, π.χ. αγροδιατροφικά προϊόντα.

Προώθηση δράσεων ανάπτυξης υποδομών στην περιοχή της αρμοδιότητάς του

✓ Αναβάθμιση της ΒΙ.ΠΕ, δημιουργία ελκυστικότερου περιβάλλοντος, εκστρατεία προβολής και προώθησης ΒΙ.ΠΕ.

✓ Δημιουργία Επιχειρηματικού Πάρκου Μεγαλόπολης.

✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών σε συνεργασία με άλλους φορείς διερεύνησης και υλοποίησης έργων, όπως δημιουργία στεγασμένης αγοράς τροφίμων, μελέτη βιωσιμότητας εμπορικού αεροδρομίου.

✓ Πίεση για χωροταξικό σχεδιασμό.

3.6.3 Σχεδιασμός Στρατηγικού Σχεδίου

Πριν τον τελικό σχεδιασμό του Στρατηγικού Σχεδίου, κρίθηκε σκόπιμο, να τεθούν υπόψη των υπευθύνων για αυτό, τα αποτελέσματα δειγματοληπτικής έρευνας, που διεξήχθη, όπως αναλύεται λεπτομερέστερα

στο Κεφάλαιο Δ' της παρούσας διατριβής, σε 128 επιχειρήσεις-μέλη του Επιμελητηρίου, αναφορικά με την στοχοθεσία του Επιμελητηρίου σε βάθος πενταετίας. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται και αναλύονται στους κατωτέρω πίνακες και γραφήματα.

**Πίνακες κατανομής συχνότητας μεταβλητών «Ενδυνάμωση του Γραφείου Τύπου» και «Διοργάνωση περισσότερων ενημερωτικών εκδηλώσεων, ημερίδων, επιμορφωτικών σεμιναρίων ανά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας» ως προς την στοχοθεσία του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.**

N		Valid	128
		Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2. Μάλλον Διαφωνώ	8	6,3	6,3	6,3
	3. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	12,5	12,5	18,8
	4. Μάλλον συμφωνώ	40	31,3	31,3	50,0
	5. Συμφωνώ	64	50,0	50,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

N		Valid	128
		Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	12,5	12,5	12,5
	4. Μάλλον συμφωνώ	32	25,0	25,0	37,5
	5. Συμφωνώ	80	62,5	62,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Και στους δύο πίνακες, δεν υπάρχουν καθόλου κενές απαντήσεις, καθώς το missing (values) είναι μηδέν.

Σε ποσοστό 50% οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι συμφωνούν στο να ενδυναμωθεί το Γραφείο Τύπου του Επιμελητηρίου, όπως φαίνεται από την δεύτερη και τρίτη στήλη του πίνακα. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε και η επιλογή ΔΙΑΦΩΝΩ, που δεν επιλέχθηκαν από κανέναν ερωτώμενο.

Στον δεύτερο πίνακα, 80 από τους 128 ερωτώμενους συμφωνούν στο στοχεύσει το Επιμελητήριο στη διοργάνωση περισσότερων εκδηλώσεων ανά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, τιμή που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του το Επιμελητήριο για στοχευμένη ενημέρωση και όχι γενική. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν και οι απαντήσεις ΔΙΑΦΩΝΩ, ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ, που στη συγκεκριμένη ερώτηση δεν επέλεξε κανείς.

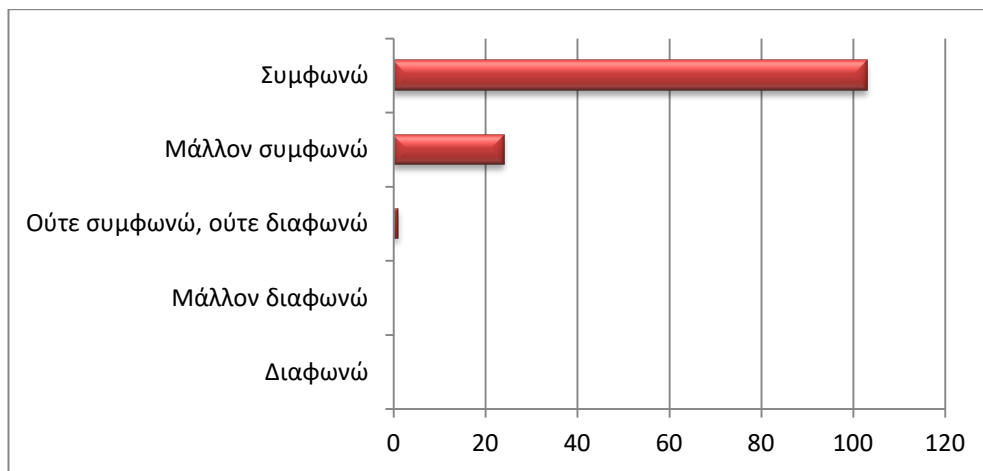
**Πίνακας κατανομής συχνοτήτων μεταβλητής «Δημιουργία υπηρεσίας στήριξης εξαγωγών»**

N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	8	6,3	6,3	6,3
	4. Μάλλον συμφωνώ	32	25,0	25,0	31,3
	5. Συμφωνώ	88	68,8	68,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Εξαιρετικά υψηλό το ποσοστό του 68,8% των ερωτώμενων, που απάντησαν ότι πρέπει να δημιουργηθεί μια υπηρεσία για την στήριξη των εξαγωγών, το οποίο αν συνδυαστεί με την τιμή του βαθμού ικανοποίησης από την στήριξη της εξαγωγικής δραστηριότητας (ΑΡΚΕΤΑ 31%, ΠΟΛΥ 38%), δείχνει ο στόχος αυτός πρέπει να υλοποιηθεί.

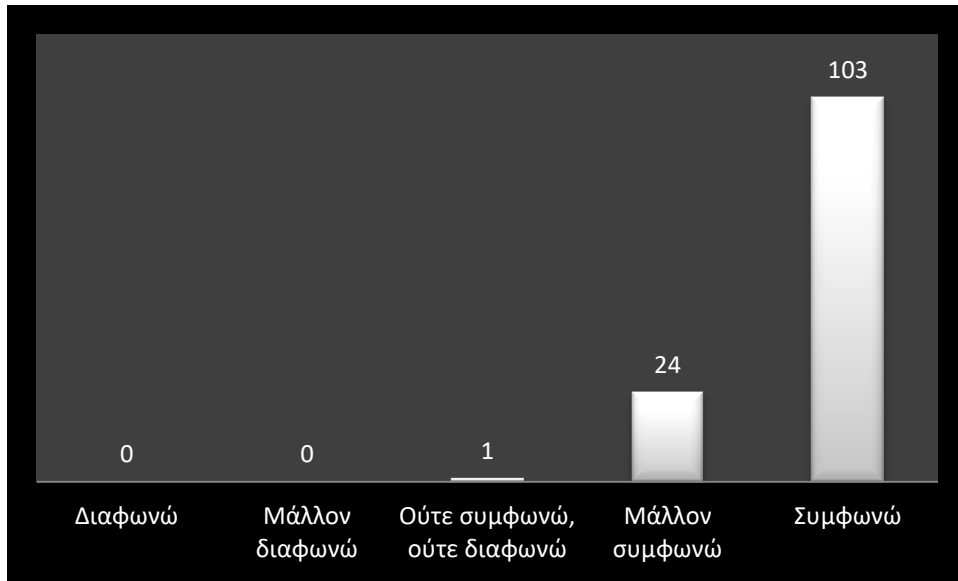
Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι 88 από τους ερωτώμενους πιστεύουν πάρα πολύ ότι το Επιμελητήριο πρέπει να στοχεύσει στην επιχορήγηση συμμετοχής σε εκθέσεις, ως ένα μέσο βοήθειας στην εξωστρέφεια της επιχείρησης. Με ίδιο ακριβώς γράφημα, απεικονίζεται και η άποψη των ερωτώμενων ότι το Επιμελητήριο πρέπει να στοχεύσει στη διεξαγωγή ερευνών πεδίου.



**Πίνακας κατανομής συχνοτήτων μεταβλητής «Δημιουργία διαδικτυακής πλατφόρμας» και γράφημα μεταβλητής «Δημιουργία cluster, δικτύων (π.χ. ελαιολάδου) και άλλων συνεργατικών σχημάτων για την προώθηση Αρκαδικών προϊόντων»**

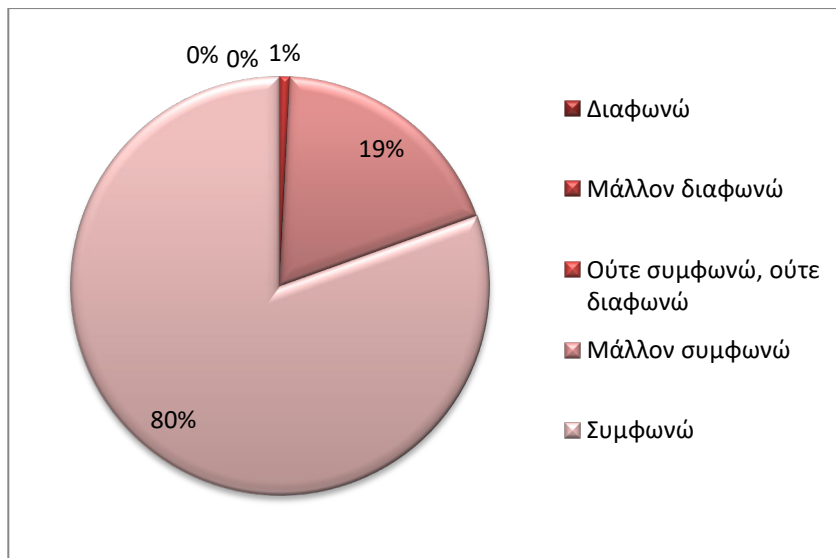
N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	12,5	12,5	12,5
	4. Μάλλον συμφωνώ	8	6,3	6,3	18,8
	5. Συμφωνώ	104	81,3	81,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	



Οι τιμές αυτές (104-81,3% των ερωτώμενων) υποδεικνύουν ότι το Επιμελητήριο πρέπει με κάθε τρόπο να επενδύσει στη καινοτομία και στις νέες τεχνολογίες.

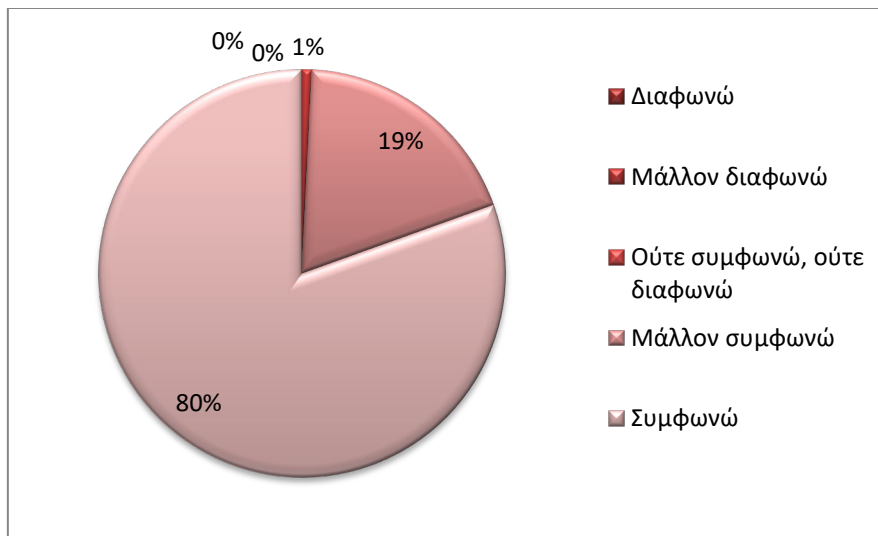
**Γράφημα μεταβλητής «Δράσεις στήριξης του τουριστικού προϊόντος της Αρκαδίας»**



Το ποσοστό 81% των ερωτώμενων, παρόλο που ελάχιστοι από αυτούς έχουν ως κλάδο δραστηριότητας τον τουρισμό, πιστεύουν ότι πρέπει να

αναδειχθεί ως τουριστικός προορισμός η Αρκαδία και το Επιμελητήριο πρέπει να συμβάλλει σε αυτό.

**Γράφημα μεταβλητής διοργάνωση μονοθεματικών εκθέσεων, π.χ. έκθεση τουρισμού**



Στο γράφημα αυτό επαναλαμβάνεται απεικονιστικά ότι το Επιμελητήριο πρέπει να δράσει στοχευμένα ανά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

**Πίνακας κατανομής συχνοτήτων μεταβλητής «Δημιουργία Νομικής Υπηρεσίας»**

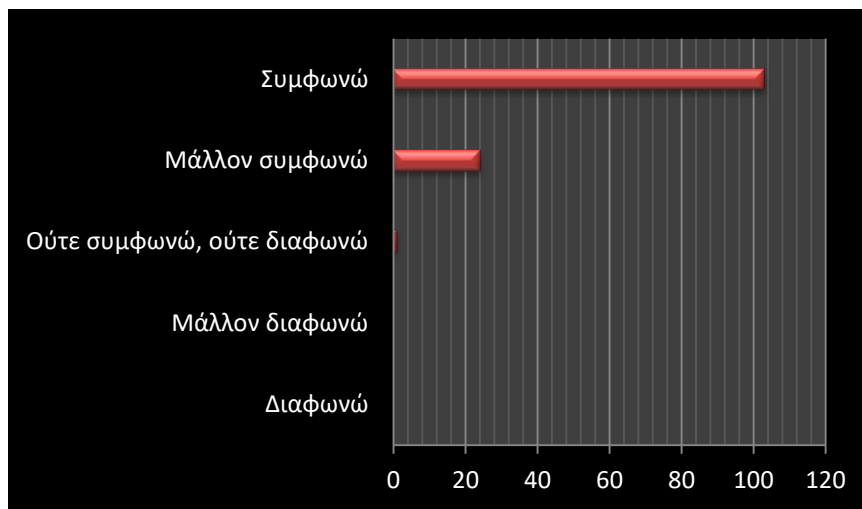
N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	1	,8	,8	,8
	4. Μάλλον συμφωνώ	16	12,5	12,5	13,3
	5. Συμφωνώ	111	86,7	86,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	



Στο δείγμα μας εμφανίστηκε 111 φορές η επιλογή απάντησης ΣΥΜΦΩΝΩ στη δημιουργία Νομικής Υπηρεσίας στην έδρα του Επιμελητηρίου, ώστε τα μέλη να μπορούν να υποστηριχτούν νομικά σε πρώτο και απλό γνωμοδοτικό βαθμό.

#### Γράφημα για την μεταβλητή «Προσέλκυση μελών»



103 ερωτώμενοι, άρα ποσοστό 80,5% των ήδη υπάρχοντων μελών του Επιμελητηρίου κατατείνουν ότι θα πρέπει να στοχεύσει στην προσέλκυση νέων μελών, συμπεριλαμβάνοντας προφανώς και το «άνοιγμα» προς τον πρωτογενή τομέα, που δεν συμπεριλαμβάνεται τώρα στα τμήματα του Επιμελητηρίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και όπως, σε προηγούμενο κεφάλαιο, διατυπώθηκε η αποστολή και οι αξίες, που θέλει να προσδώσει το Επιμελητήριο Αρκαδίας στην συνολική του λειτουργία, επιθυμεί να οργανώσει το στρατηγικό του σχέδιο σε τρεις (3) θεματικούς άξονες, ήτοι:

1. Δράσεις στήριξης και δράσεις επικοινωνίας με τα μέλη.
2. Παροχή Ανταποδοτικών Υπηρεσιών προς τα μέλη.
3. Δυνατή θεσμική εκπροσώπηση και αναδιοργάνωση εσωτερικής λειτουργίας.

Συνεπώς, στον πρώτο Άξονα «Δράσεις στήριξης και δράσεις επικοινωνίας με τα μέλη», περιλαμβάνονται δράσεις, που θα συμβάλλουν στην άμεση ενημέρωση και πληροφόρηση, καθώς το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει να εξακολουθεί να επενδύει σε αυτού του είδους τη σχέση με τις επιχειρήσεις μέλη του. Στον ίδιο Άξονα, εντάσσονται μεγάλες και μικρότερες δράσεις οριζόντιας, αλλά και εξατομικευμένης επιχειρηματικής στήριξης, οι οποίες εξειδικεύονται στις παρεμβάσεις του Επιμελητηρίου Αρκαδίας προς την πολιτεία αλλά και στην διοργάνωση Ημερίδων και Εκδηλώσεων.

Κύριοι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των δράσεων του Άξονα αυτού τίθενται ο Υπεύθυνος Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων και η Διευθύντρια του Επιμελητηρίου, η οποία είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Επιμελητηρίου και συνεργάζεται στο θέμα αυτό με τον Γενικό Γραμματέα. Ειδικότερα για τα στρατηγικά θέματα, που άπτονται δράσεων στον Τουρισμό, τίθεται υπεύθυνος ο Πρόεδρος του Τμήματος Τουρισμού και αναφορικά με την υλοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων μέσω του Επιμελητηρίου, ο Πρόεδρος του Αγαπήνορα.

Οι ανταποδοτικές υπηρεσίες του Επιμελητηρίου καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δράσεων, οι οποίες περιλαμβάνονται στον δεύτερο Άξονα και εξειδικεύονται σε δράσεις στήριξης των εξαγωγών, δράσεις στήριξης των μελών (Κέντρα Υποστήριξης Επιχειρήσεων, έρευνες-μελέτες, Γ.Ε.Μ.Η. Κ.Ο.Κ.), δράσεις στήριξης του τουριστικού προϊόντος της περιοχής και δράσεις στήριξης των τοπικών προϊόντων.

Για την εφαρμογή των δράσεων, που περιλαμβάνονται στον Άξονα αυτό, υπεύθυνοι θα είναι ο Υπεύθυνος Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων και η Διευθύντρια του Επιμελητηρίου, η οποία είναι

υπεύθυνη για τον σχεδιασμό της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Επιμελητηρίου και συνεργάζεται στο θέμα αυτό με τον Γενικό Γραμματέα και όλοι οι Πρόεδροι των Τμημάτων του Επιμελητηρίου, καθώς οι δράσεις αυτές «αγγίζουν» όλα τα Τμήματα του Επιμελητηρίου. Επιπλέον, τίθενται υπεύθυνοι ο Υπεύθυνος Γ.Ε.Μ.Η. για τις δράσεις του αντιστοίχου τομέα καθώς και η Ομάδα Εργασίας Προγραμματισμού-Σχεδιασμού και οργάνωσης εθνικών και διεθνών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, που συστήθηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τέλος, στον Άξονα «Δυνατή θεσμική εκπροσώπηση και αναδιοργάνωση εσωτερικής λειτουργίας» περιλαμβάνονται δράσεις, που θα ενισχύσουν τις σχέσεις με τους εμπλεκόμενους άμεσα και μη φορείς, κοινωνικές δράσεις του Επιμελητηρίου Αρκαδίας και δράσεις διοικητικού εκσυγχρονισμού του Επιμελητηρίου.

Καθώς, οι δράσεις αυτές επηρεάζουν την καθολική λειτουργία του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους τίθενται όλοι οι Πρόεδροι των Τμημάτων, η Διευθύντρια, ο Γενικός Γραμματέας και ο Οικονομικός Επόπτης, συνεπικουρούμενοι από τον Υπεύθυνο Γ.Ε.Μ.Η., τον Υπεύθυνο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων, την Ομάδα Εργασίας Προγραμματισμού-σχεδιασμού και οργάνωσης εθνικών και διεθνών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών και την Ομάδα Εργασίας Παρακολούθησης και ελέγχου οικονομικών στοιχείων του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, που όπως αναφέρθηκε ανωτέρω συστήθηκαν με την με αριθμό πρωτοκόλλου 378 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

### ***3.7 Υιοθέτηση Στρατηγικού Σχεδιασμού***

Όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, δεν υπάρχει ειδικότερη νομοθετική πρόβλεψη για την υποχρεωτικότητα, από τα Επιμελητήρια, ως Ν.Π.Δ.Δ. υλοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού

και σύνταξης στρατηγικού σχεδίου, όπως στους ΟΤΑ, θα εξάγουμε τα βήματα για την υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδίου, που εκπονήθηκε, ακολουθώντας τους κανόνες, που προβλέπουν οι Ν. 3463/2006 και 3852/2010 για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Ο.Τ.Α. και από την βασική επιμελητηριακή νομοθεσία, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα.

Συγκεκριμένα, η Επιτροπή Συντονισμού Στρατηγικού Σχεδιασμού, με τη σύμφωνη γνώμη του Υπεύθυνου Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, που είχε ορισθεί ως Αρχηγός της διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού και κατόπιν εγκρίσεως αυτού από τον Πρόεδρο του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, που είναι ο Υπεύθυνος Διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού, καταθέτει στην Διοικητική Επιτροπή το προσχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, όπου πιθανώς να παραμείνει για διαβούλευση συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για διορθώσεις/παρατηρήσεις. Το τελικό κείμενο του στρατηγικού σχεδιασμού θα συνταχθεί και θα υποβληθεί προς έγκριση και ψήφιση από την Διοικητική Επιτροπή προς το Διοικητικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στα άρθρα 69 & 70 του Ν. 4497/2017, για τις αρμοδιότητες των διοικητικών οργάνων των Επιμελητηρίων και κατόπιν θα δημοσιοποιηθεί στην ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου Αρκαδίας και στην Διαύγεια.

### **3.8 Δήλωση Οράματος**

Η διοίκηση ενός οργανισμού, είτε είναι μεγάλη είτε μικρή, έχει ως μία από τις κύριες ευθύνες της τον καθορισμό της κατεύθυνσης του οργανισμού για το μέλλον. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να θέσουμε τη μελλοντική κατεύθυνση είναι να αναπτύξουμε ένα κοινό όραμα για το τι θα είναι η οργάνωση στο μέλλον, να το αντιπαραθέσουμε με τον τρόπο που είναι τώρα ο οργανισμός και στη συνέχεια να δημιουργήσουμε ένα σχέδιο γεφύρωσης του χάσματος: το Στρατηγικό Σχέδιο και το Όραμα σας δείχνει πώς να το κάνετε αυτό αποτελεσματικά.

Έτσι, το Επιμελητήριο Αρκαδίας περιχαρακώνει το όραμα για την ύπαρξη και λειτουργία του, ως κάτωθι:

*Δυνατό Επιμελητήριο = Δυνατές Επιχειρήσεις*

*Ύστερα από μια μακρά περίοδο ύφεσης της οικονομίας, που έπληξε καθολικά την επιχειρηματική δραστηριότητα, το Επιμελητήριο Αρκαδίας, με «όπλο» όσα έχει κατακτήσει από παλιά, προσβλέπει στην «αναγέννηση» και «επανεκκίνηση» του και κατ' επέκταση στην «αναγέννηση» και «επανεκκίνηση» κάθε μεμονωμένου μέλους του, μικρής ή μεγάλης επιχειρηματικής δραστηριότητας, με δυνατές ανταποδοτικές υπηρεσίες, με άμεση επαφή και πληροφόρηση, με συνεχή συνεργασία με την Πολιτεία, αποβλέποντας στην ανάπτυξη και μόνο στην ανάπτυξη. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας επιθυμεί να γίνει και θα γίνει ο θεσμός, που όλοι οι επιχειρηματίες θα θέλουν να ανήκουν, γιατί θα είναι μέλη μιας δυνατής ομάδας, με μόνο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας επιθυμεί να γίνει και θα γίνει ο θεσμός, που όλοι οι επιχειρηματίες θα θέλουν να ανήκουν, γιατί δίνει αξία σε κάθε επιχειρηματία και στον κόπο και το χρήμα, που έχει «καταθέσει» στην επιχείρησή του.*

### **3. 9 Υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδίου**

#### 3.9.1 Εισαγωγή

Η υλοποίηση είναι η διαδικασία που μετατρέπει τις στρατηγικές και τα σχέδια σε ενέργειες για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου είναι εξίσου σημαντική ή ακόμα πιο σημαντική από τη στρατηγική. Οι κρίσιμες ενέργειες για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου, το καθιστούν από ένα απλό έγγραφο, που «παραμένει

στο συρτάρι» του γραφείου του Επιχειρηματία, σε δράσεις, που οδηγούν στην ανάπτυξη των Επιχειρήσεων.

Δυστυχώς, οι περισσότερες επιχειρήσεις, που κάποια στιγμή διαμόρφωσαν ένα στρατηγικό σχέδιο, δεν το εφάρμοσαν ποτέ. Σύμφωνα με έγκριτο περιοδικό *Fortune Magazine*, 9 στους 10 οργανισμούς δεν εφαρμόζουν το στρατηγικό τους σχέδιο για πολλούς λόγους, όπως:

- Το 60% των οργανισμών δεν συνδέουν την στρατηγική τους με τον προϋπολογισμό τους.
- Το 75% των οργανισμών δεν καταφέρνει να συνδέσει τα κίνητρα των εργαζομένων της με την στρατηγική της.
- Το 86% των επιχειρηματιών και διαχειριστών των επιχειρήσεων «δαπανούν» λιγότερο από μια ώρα το μήνα, συζητώντας για την στρατηγική τους.
- Το 95% του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού, δεν κατανοεί τη στρατηγική του.

Σύμφωνα με τον αναπληρωτή Καθηγητή Επιχειρησιακής Πολιτικής & Στρατηγικής του Πανεπιστημίου Πειραιά, κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, σε επιστημονικό του άρθρο με τίτλο «Υλοποίηση στρατηγικής: η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ» (2007), «η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι κατ' εξοχήν μια διαδικασία λειτουργική. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και ιδιαίτερα κίνητρα. Η διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων εμπλέκει

*συνήθως αρκετά μεγάλο αριθμό προσώπων, τα οποία και πρέπει να συντονίσουν τη δράση τους».*

Συνεπώς, η Διοίκηση της Επιχείρησης για να υλοποιήσει το στρατηγικό της σχέδιο, θα πρέπει να διαμορφώσει τους στόχους της ανά έτος, να κατανείμει κατάλληλα τους πόρους της στους στόχους αυτούς, θα πρέπει να σκεφτεί πιθανή αναδιάρθρωση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την πιθανότητα το εργατικό της δυναμικό να μην είναι έτοιμο ή να μην επιθυμεί οποιαδήποτε αλλαγή και γενικά καίρια σκέψη της θα πρέπει να είναι η δημιουργία κατάλληλης «επιχειρηματικής κουλτούρας» για την υποδοχή και αφομοίωση των στρατηγικών σχεδίων.



Σχήμα VIII: Τα διάφορα στοιχεία, συνδεδεμένα μεταξύ τους για το στρατηγικό σχέδιο.

Πηγή: Επιστημονικό άρθρο στο διαδίκτυο.

Κατόπιν των ανωτέρω, το Επιμελητήριο Αρκαδίας, με κύριο επιθυμητό αποτέλεσμα τη δημιουργία προστιθέμενης δημόσιας αξίας, θα υλοποιήσει το στρατηγικό του σχέδιο, σύμφωνα με τους κατωτέρω πίνακες:

Αξονας 1: Δράσεις στήριξης και δράσεις επικοινωνίας με τα μέλη	
<p>Υπεύθυνοι: Υπεύθυνος Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων, Διευθύντρια.                      ειδ. Δράσεις Τουρισμού: Πρόεδρος του Τμήματος Τουρισμού                      ειδ. Ευρωπαϊκά προγράμματα: Πρόεδρος Αγαπήνορα</p>	
Ενδεικτικές κατηγορίες δράσεων	
	<p>Στελέχωση με επιπλέον προσωπικό του Γραφείου Τύπου, για παρακολούθηση του τοπικού και οικονομικού, έντυπου και ηλεκτρονικού ημερήσιου τύπου για θέματα, που ενδιαφέρουν την επιχειρηματική κοινότητα, στοχευόμενη ενημέρωση (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, blog, συνέδρια κ.ο.κ.), εκμετάλλευση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και συνεχής ανατροφοδότηση αυτών (π.χ. facebook marketing) και προσεκτική αξιολόγηση των ΜΜΕ, ώστε να βρεθεί το «μείγμα» εκείνο με τη μεγαλύτερη απήχηση.</p>
	<p>Σύσταση νομικής υπηρεσίας για επίλυση σε πρώτο και απλό γνωμοδοτικό βαθμό επιχειρηματικών προβλημάτων των μελών και μελέτη, επεξεργασία και κωδικοποίηση νόμων και Υπουργικών Αποφάσεων, καθώς και ολοκληρωμένη σύνταξη παρεμβάσεων και υπομνημάτων προς τους αρμόδιους φορείς.</p>
	<p>Προσλήψεις ειδικά καταρτισμένων επιστημόνων για την στελέχωση του Κέντρου Υποστήριξης Επιχειρήσεων.</p>
	<p>Αγορά χώρου για διοργάνωση εκθέσεων.</p>
	<p>Δημιουργία γραφείου δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.</p>
	<p>Δημιουργία γραφείου προώθησης του τουριστικού προϊόντος της Αρκαδίας, αναβάθμιση του Τμήματος Τουρισμού του Επιμελητηρίου.</p>
	<p>Συνεργασία με το Τμήμα Πληροφορικής ή/και το Τμήμα Οικονομικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου ως ένα είδος αμειβόμενης πρακτικής άσκησης για την δημιουργία προϊόντων για χρήση μόνο από τα μέλη του, π.χ. εκπαιδευτικό νόμισμα, online market place τοπικών προϊόντων, arcadia e-mall.</p>
	<p>Υλοποίηση περισσότερων και πιο στοχευμένων ανά επιχειρηματική δράση ημερίδων και ενημερωτικών εκδηλώσεων.</p>
	<p>Διοργάνωση περιοδικών εκθέσεων ανά τομέα, π.χ. Έκθεση Τουρισμού, με συμμετοχή τουριστικών καταλυμάτων, γραφείων ταξιδίων κ.ο.κ.</p>
	<p>Μετεξέλιξη του Αγαπήνορα σε συμβουλευτικό όργανο, με έμφαση την καινοτομία και την εξωστρέφεια.</p>



	<i>Επανεκδόση του διμηνιαίου περιοδικού «ΕΠΙ» με χρήσιμα νέα για όλα τα μέλη σε κάθε γωνιά της Αρκαδίας και προβολή των επιχειρήσεων με δωρεάν διαφημιστικές καταχωρίσεις.</i>
	<i>Αναβάθμιση της ιστοσελίδας του Επιμελητηρίου με δωρεάν διαφημιστικές καταχωρίσεις των επιχειρήσεων- μελών.</i>
	<i>Ανάδειξη του brandname «Αρκαδία» με έμφαση στην ανάδειξη της Ελληνικής Επανάστασης για τον εορτασμό των 200 χρόνων, δημιουργία Μουσείου του Αγώνα και θεματικού πάρκου του '21.</i>
	<i>Βράβευση επιχειρηματία της χρονιάς σε περιφερειακό επίπεδο</i>

#### **Άξονας 2: Παροχή Ανταποδοτικών Υπηρεσιών προς τα μέλη**

<p>Υπεύθυνοι: Υπεύθυνος Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων, Διευθύντρια, Πρόεδροι Τμημάτων</p> <p>ειδ. θέματα Γ.Ε.Μ/Η: Υπεύθυνος Γ.Ε.Μ.Η.</p> <p>Ομάδα Εργασίας Προγραμματισμού-Σχεδιασμού και οργάνωσης εθνικών και διεθνών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών</p>	
	<b>Ενδεικτικές κατηγορίες δράσεων</b>
	<i>Σύσταση γραφείου διενέργειας ερευνών, όπως παρακολούθηση της οικονομικής δραστηριότητας της περιοχής, με εξαμηνιαία έρευνα πεδίου, στις επιχειρήσεις μέλη για τη δημιουργία βάσης δεδομένων και την βελτίωση των υπηρεσιών του Επιμελητηρίου, χαρτογράφηση της τοπικής επιχειρηματικότητας μέσω των στατιστικών δεδομένων για τις εγγραφές-διαγραφές μελών.</i>
	<i>Δημιουργία clusters, δικτύων, π.χ. ελαιολάδου και άλλων συνεργατικών σχημάτων, π.χ. cluster «Αρκαδία», για την προώθηση των Αρκαδικών προϊόντων ή/και με αρκαδικό brandname.</i>
	<i>Δημιουργία πλατφόρμας, που προωθεί τη συλλογικότητα, προτρέπει σε συνεργασίες και στηρίζει κάθε υπεύθυνη και βιώσιμη επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ενδεικτικά θα μπορούσε να ονομαστεί Arcadia Business Hub, θεωρώντας το Επιμελητήριο το «κέντρο του τροχού», κατά την αγγλική σημασία της λέξης και γύρω του θα αλληλεπιδρούν οι Επιχειρήσεις μέλη του.</i>
	<i>Υλοποίηση δικτυακής πλατφόρμας προβολής των επιχειρήσεων μελών του</i>

	<i>Επιμελητηρίου Αρκαδίας.</i>
	<i>Δημιουργία υπηρεσίας στήριξης εξαγωγών, παρέχοντας εξειδικευμένες πληροφορίες σε εξαγωγείς και εν δυνάμει εξαγωγείς.</i>
	<i>Ανάπτυξη πλατφόρμας e-commerce</i>
	<i>Ενίσχυση, στελέχωση των Κέντρων Υποστήριξης Επιχειρήσεων</i>
	<i>Ανάπτυξη της μάθησης εξ' αποστάσεως, διοργάνωση webinars.</i>

<b>Άξονας 3: Δυνατή θεσμική εκπροσώπηση &amp; αναδιοργάνωση εσωτερικής λειτουργίας</b>	
<p>Υπεύθυνοι: Πρόεδροι των Τμημάτων, η Διευθύντρια, ο Γενικός Γραμματέας και ο Οικονομικός Επόπτης, συνεπικουρούμενοι από τον Υπεύθυνο Γ.Ε.Μ.Η., τον Υπεύθυνο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Επιχειρήσεων, την Ομάδα Εργασίας Προγραμματισμού-σχεδιασμού και οργάνωσης εθνικών και διεθνών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών και την Ομάδα Εργασίας Παρακολούθησης και ελέγχου οικονομικών στοιχείων</p>	
	<b>Ενδεικτικές κατηγορίες δράσεων</b>
	<i>Πρόσληψη νέων εξειδικευμένων επιστημόνων, ειδικών σε θέματα καινοτομίας.</i>
	<i>Πρόσληψη ειδικών συμβούλων, που θα βοηθήσουν στο νέο σχεδιασμό και την οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού του Επιμελητηρίου και του Αγαπήνορα, όπως επίσης θα επεξεργαστεί manual διαδικασιών Επιμελητηρίου, για την δημιουργία εσωτερικής κουλτούρας ορθής και επιτυχής λειτουργία του Επιμελητηρίου.</i>
	<i>Συμμετοχή των υπαλλήλων σε περισσότερες επιμορφωτικές ημερίδες, σε θέματα συναφών με τις υπηρεσίες του Επιμελητηρίου, λ.χ. υπηρεσία ΓΕΜΗ.</i>
	<i>Δημιουργία Αποθεματικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και αντίστοιχο επενδυτικού προϊόντος, που θα επιτρέπει την ομαδική συμμετοχή όλων των επιχειρήσεων σε μεγάλα projects, εντός και εκτός της περιφέρειας αρμοδιότητάς του.</i>
	<i>Σύσταση υπηρεσίας matching μεταξύ επιχειρήσεων και προσωπικού, που αναζητά εργασία.</i>
	<i>Πρόσληψη νέων εξειδικευμένων επιστημόνων, ειδικών σε θέματα καινοτομίας.</i>
	<i>Πρόσληψη ειδικών συμβούλων, που θα βοηθήσουν στο νέο σχεδιασμό και την οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού του Επιμελητηρίου και του Αγαπήνορα, όπως επίσης θα επεξεργαστεί manual διαδικασιών Επιμελητηρίου, για την δημιουργία εσωτερικής κουλτούρας ορθής και επιτυχής λειτουργία του Επιμελητηρίου.</i>

<p><i>Συνεργασία με το Τμήμα Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για την ανάπτυξη επιλεγμένων τεχνολογιών και την δημιουργία ενός cluster Πληροφορικής και υποστήριξη του τουρισμού, με την ανάπτυξη application «Αρκαδία».</i></p>
---

Καθώς, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, το Επιμελητήριο Αρκαδίας, αν και Ν.Π.Δ.Δ., δεν ακολουθεί για τον Στρατηγικό του Σχεδιασμό, τα βήματα, που ορίζονται στα Επιχειρησιακά Προγράμματα της Δημόσιας Διοίκησης, δεν διαρθρώνει, ως εκ τούτου και τον προϋπολογισμό του για την υλοποίηση των παραπάνω δράσεων, αντιστοιχώντας άξονες, μέτρα και δαπάνες, ούτε ορίζει αυστηρό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης τους, αλλά προβλέπει ότι «οι παραπάνω δράσεις θα υλοποιηθούν σε βάθος πενταετίας και ο προϋπολογισμός υλοποίησής τους ανέρχεται στο ποσό των 5.000.000 €, η χρηματοδότησή του, δε, θα γίνει από ίδια έσοδα του Επιμελητηρίου, που προέρχονται από τις ετήσιες συνδρομές των μελών του και τα ανταποδοτικά τέλη που εισπράττουν και από την ένταξη των παραπάνω δράσεων σε Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή προγράμματα διεθνών οργανισμών.

### **3.10 Αναθεώρηση Στρατηγικού Σχεδίου**

Το τελικό βήμα σε οποιαδήποτε διαδικασία σχεδιασμού είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της προόδου αυτού. *«Όπως ελέγχουμε τις πινακίδες στο δρόμο κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, είναι εξίσου σημαντικό να ελέγξουμε ότι η εξέλιξη του στρατηγικού μας σχεδίου βρίσκεται σε καλό δρόμο».*

Η Διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει να χρησιμοποιεί εκθέσεις, κατά τα ετήσια επιχειρησιακά της σχέδια, για να εξετάσει την πρόοδο προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών της στόχων. Επομένως, πρέπει να εξασφαλίσει ότι όποιος κάνει την εργασία, κρατά κατάλληλα αρχεία για να αξιολογηθεί η πρόοδος. Αυτό θα

συνεπάγεται, κατά το στάδιο υλοποίησης του σχεδίου της, ότι είναι σαφές ποια συστήματα και δομές απαιτούνται. Πριν ολοκληρώσει το σχέδιό της, πρέπει να συμφωνήσει πώς και πότε θα παρακολουθείται και θα ελέγχεται και ποιες πληροφορίες πρέπει να λάβει, προκειμένου να εξετάσει την πρόοδο.

Κατά την εξέταση της προόδου, όσον αφορά την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, η Διοίκηση ή το αρμόδιο προς τούτο Τμήμα, πρέπει:

- Να εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες διατηρούνται εντός των παραμέτρων των συμφωνηθέντων στρατηγικών στόχων.
- Να εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες είναι συνεπείς με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού.
- Να παρακολουθεί εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές, που ενδέχεται να απαιτούν προσαρμογές στη στρατηγική του οργανισμού ή να επηρεάσουν την ικανότητά της να επιτύχει τους στόχους της.

Εν προκειμένω, η Διοικητική Επιτροπή στον οργανισμό «Επιμελητήριο Αρκαδίας», είναι το αρμόδιο όργανο παρακολούθησης και αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδιασμού, σύμφωνα με το άρθρο 70 παρ. 2 στ' του Ν. 4497/2017, το οποίο εγκρίνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### *ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ*

---

Σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής, όπως και εισαγωγικά αναφέρθηκε, είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, ώστε να δύναται, όπως επιθυμεί, να αποτελεί έναν δυνατό θεσμικό εκπρόσωπο των επιχειρήσεων, που αποτελούν μέλη του. Κάποια από τα καίρια ζητήματα, κατά την κατάρτιση του σχεδίου ενός οργανισμού/επιχείρησης, είναι να διαπιστωθεί ποιοί είναι και πού θέλουν να πάνε, δηλαδή να γνωρίζει επ' ακριβώς το εσωτερικό του περιβάλλον και ποιοι είναι οι στρατηγικοί του στόχοι.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Επιμελητηρίου Αρκαδίας και η αναγνώριση των στρατηγικών του στόχων επιτεύχθηκε μέσα από την προσωπική συνέντευξη με τους εκπροσώπους του και το προσωπικό του. Κατά την άποψη της γράφουσας, κρίθηκε, επιπλέον, σκόπιμο η διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας ανάμεσα στις επιχειρήσεις/μέλη, με σκοπό να ερευνηθεί αν οι στρατηγικοί στόχοι, που έθεσε ως προτεραιότητες το Επιμελητήριο Αρκαδίας, συμπίπτουν με αυτούς, που επιθυμούν τα μέλη του να υλοποιήσει και ως εκ τούτου να τους συμπεριλάβει στην υλοποίηση του Στρατηγικού του Σχεδιασμού. Παράλληλα, με συναφείς ερωτήσεις επιδιώχθηκε να ερευνηθεί το εσωτερικό περιβάλλον των μελών και να «μετρηθεί» ο βαθμός ικανοποίησης τους από τις μέχρι τώρα ενέργειες του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.

Για την διεξαγωγή της ως άνω έρευνας δημιουργήθηκε μέσω της Google drive, ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε από 128 επιχειρήσεις κάθε νομικής μορφής, οι οποίες είναι ήδη μέλη του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, τον Ιανουάριο και Φεβρουάριο του τρέχοντος έτους. Αποτελούνταν από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις μη δομημένες, διχοτομικές ερωτήσεις και ερωτήσεις κλίμακας Likert. Έγινε

προέλεγχος του ερωτηματολογίου σε 10 επιχειρήσεις και αφαιρέθηκε η ερώτηση με αριθμό 23, η οποία έμοιαζε σε ερευνητικό ζητούμενο με την με αριθμό 19. Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των δεδομένων και περαιτέρω επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS STATISTICS 24 και δημιουργήθηκαν και διαγράμματα μέσω Excel.

#### **4.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Οι ερωτήσεις 1 έως 10 επιλέχθηκαν, ώστε να αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων-μελών και εξήχθησαν τόσο ποσοτικές και κατηγορικές μεταβλητές.

Με τις ερωτήσεις 11 έως 22, σε κλίμακα Likert, επιχειρήθηκε να διαγνωστεί ο βαθμός ικανοποίησης των επιχειρήσεων-μελών από τις μέχρι τώρα παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες του Επιμελητηρίου Αρκαδίας.

Τέλος, με τις ερωτήσεις 23 έως 34, ομοίως σε κλίμακα Likert, επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί η άποψη των επιχειρήσεων-μελών για τους στρατηγικούς στόχους, που επιθυμεί να υλοποιήσει το Επιμελητήριο Αρκαδίας, σε βάθος πενταετίας. Τα αποτελέσματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής και συγκρίθηκαν με τους στρατηγικούς στόχους, που συμπεριέλαβε το Επιμελητήριο στην υλοποίηση του στρατηγικού του σχεδιασμού.

#### 4.2 Ποσοτική ανάλυση δεδομένων/παραμέτρων

Απαντήσεις 1-10

**Πίνακες κατανομής συχνοτήτων μεταβλητών «Νομική μορφή επιχείρησης» και «Κλάδος δραστηριότητας»**

N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AE	5	3,9	3,9	3,9
	ΑΤΟΜΙΚΗ	66	51,6	51,6	55,5
	ΕΕ	18	14,1	14,1	69,5
	IKE	13	10,2	10,2	79,7
	ΟΕ	26	20,3	20,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εμπόριο	48	37,5	37,5	37,5
	Μεταποίηση	40	31,3	31,3	68,8
	Τουρισμός	8	6,3	6,3	75,0
	Υπηρεσίες	32	25,0	25,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

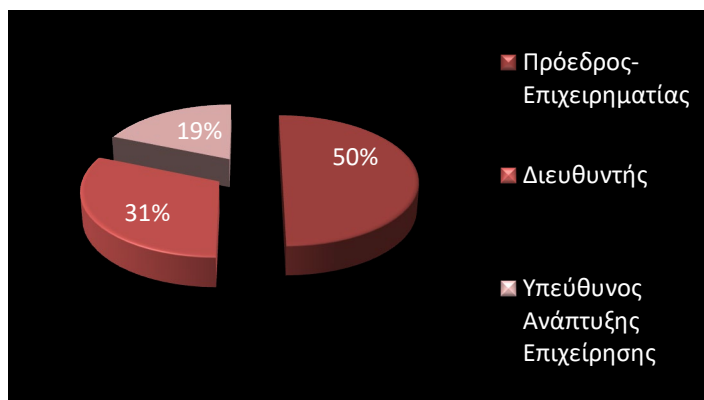
Και στους δύο πίνακες, δεν υπάρχουν καθόλου κενές απαντήσεις, καθώς το missing (values) είναι μηδέν.

Η κατηγορία «ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ» εμφανίστηκε περισσότερες φορές στο δείγμα, δηλαδή σε ποσοστό 51,6%, όπως φαίνεται από την δεύτερη και τρίτη στήλη του πίνακα. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε και η

επιλογή των μορφών ΕΠΕ, Κοινοπραξία, Συνεταιρισμός και Άλλο, που δεν επιλέχθηκαν από κανέναν ερωτώμενο.

Στον δεύτερο πίνακα, η κατηγορία «ΕΜΠΟΡΙΟ» εμφανίστηκε 48 φορές στο δείγμα, δηλαδή σε ποσοστό 37,5%, όπως φαίνεται από την δεύτερη και τρίτη στήλη του πίνακα. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε και η επιλογή ως κλάδος δραστηριότητας ο πρωτογενής τομέας, την οποία δεν επέλεξε κανείς.

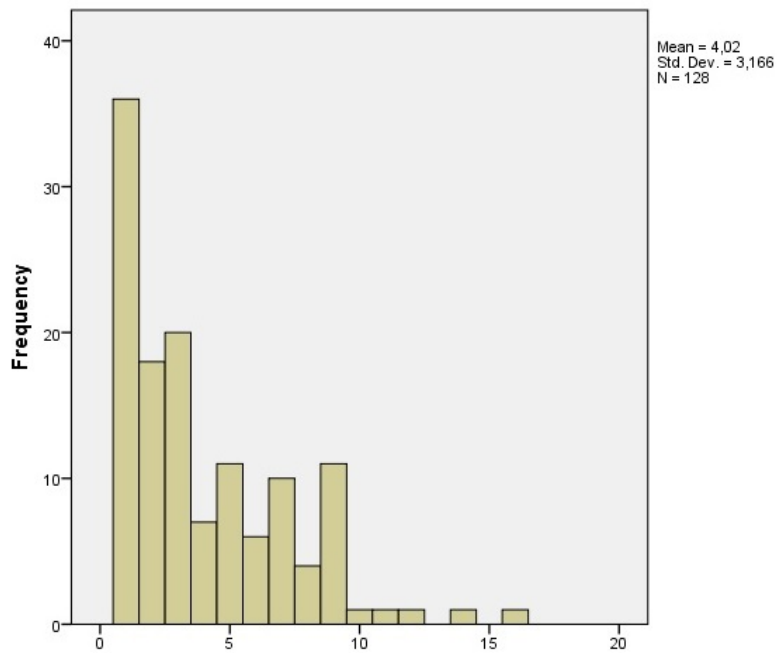
#### Γράφημα μεταβλητής «Θέση στην επιχείρηση»



Από το εν λόγω γράφημα αποδεικνύεται, ως σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε, ότι η πλειοψηφία των μελών του Επιμελητηρίου είναι παραδοσιακού τύπου/μονοκεντρικής διαχείρισης και ότι σε ποσοστό μόλις 19% οι επιχειρήσεις έχουν προσλάβει Υπεύθυνο ανάπτυξης.



**Ιστογράμμα συχνοτήτων μεταβλητής «Αριθμός εργαζομένων»**



Αναφορικά με το δείγμα μας, διαπιστώνουμε ότι παρουσιάζει την πιο υψηλή συχνότητα στον αριθμό 1. Κατά μέσο όρο (μέση τιμή) οι επιχειρήσεις, που συμμετέχουν στο δείγμα μας, απασχολούν 4,02 άτομα.

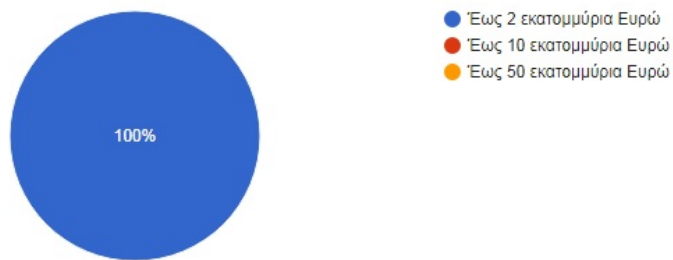
**Πίνακας κατανομής συχνοτήτων μεταβλητής «Ετη λειτουργίας»**

N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	40	31,3	31,3	31,3
	15-20	31	24,2	24,2	55,5
	20+	17	13,3	13,3	68,8
	5-10	40	31,3	31,3	100,0
Total		128	100,0	100,0	

Οι κατηγορίες «0-5 έτη» και «5-10» εμφανίστηκαν ακριβώς τις ίδιες φορές στο δείγμα, δηλαδή σε ποσοστό 31,3%, όπως φαίνεται από την δεύτερη και τρίτη στήλη του πίνακα, άρα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων μπορούν να θεωρηθούν νέες επιχειρήσεις.

### Γράφημα μεταβλητής «Κύκλος εργασιών»



Όλες οι επιχειρήσεις ανήκουν στην κατηγορία ΜΜΕ.

### Πίνακες κατανομής συχνοτήτων μεταβλητών «Υλοποίηση στρατηγικού Σχεδιασμού» και «Χρήση υπηρεσιών Επιμελητηρίου το έτος 2019»

N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	20	15,6	15,6	15,6
	ΌΧΙ	108	84,4	84,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	72	56,3	56,3	56,3
	Όχι	56	43,8	43,8	100,0
Total		128	100,0	100,0	

Και στους δύο πίνακες, δεν υπάρχουν καθόλου κενές απαντήσεις, καθώς το missing (values) είναι μηδέν.

Δυστυχώς, από τον πρώτο πίνακα και στο υψηλότερο ποσοστό του 84,4%, αποδεικνύεται ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν υλοποιήσει στρατηγικό σχεδιασμό, ενδεχομένως η απάντηση ΟΧΙ να υποκρύπτει και άγνοια περί τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός.

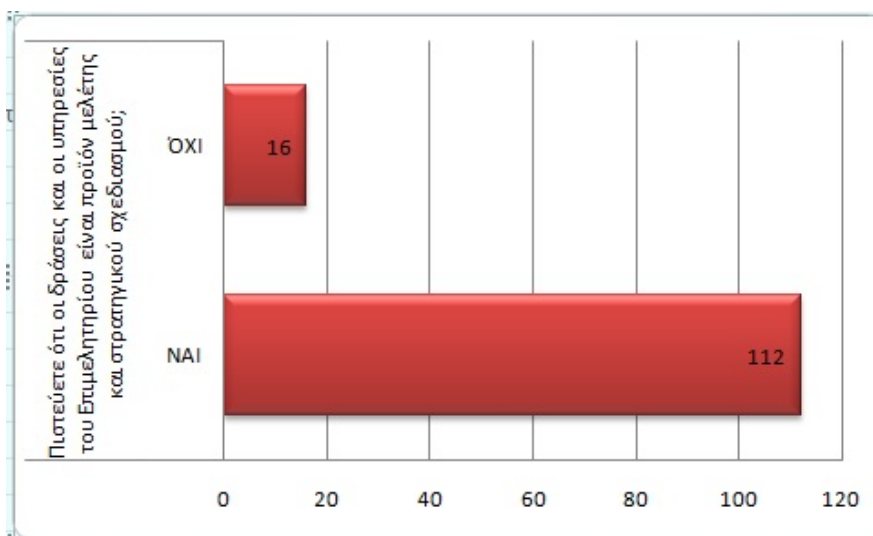
Στον δεύτερο πίνακα φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις το 2019 χρησιμοποίησαν κάποια από τις υπηρεσίες του Επιμελητηρίου, καθώς σε ποσοστό 56,3% απάντησαν ΝΑΙ, όμως το Επιμελητήριο θα πρέπει να αξιολογήσει και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του 43,8%, που δεν συμμετείχαν, καθώς τα δύο ποσοστά έχουν μικρή διαφορά.

**Πίνακας κατανομής συχνοτήτων στο ερώτημα «Τι θα θέλατε να κάνετε για την επιχείρησή σας τα επόμενα 5 έτη;»**

N	Valid	256
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εξαγωγές	8	3,1	3,1	3,1
	Εξωστρέφεια	64	25,0	25,0	28,1
	Επιμορφωση	48	18,8	18,8	46,9
	Προβολή	64	25,0	25,0	71,9
	Χρηματοδότηση	72	28,1	28,1	100,0
	Total		256	100,0	100,0

Στους ερωτώμενους δόθηκε η δυνατότητα να διαλέξουν δύο από τις επιλογές. Η κατηγορία «χρηματοδότηση» ήταν αυτή που εμφανίστηκε τις περισσότερες φορές και θεωρείται λογικό, δεδομένης της κρίσης στην οικονομία. Ακολουθούν οι κατηγορίες «εξωστρέφεια» και «προβολή», όπου έλαβαν ποσοστό 25% η κάθε μια, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις θέλουν να επεκτείνουν την δραστηριότητά τους και εκτός της Αρκαδίας.



Το παραπάνω γράφημα καταδεικνύει ότι τα μέλη έχουν μια θετική εικόνα για το Επιμελητήριο, αφού 112 ερωτώμενοι θεωρούν ότι δρα στρατηγικά.

Απαντήσεις 11-22

**Πίνακες κατανομής συχνοτήτων μεταβλητών «Ικανοποίηση από την ενημέρωση για τα αναπτυξιακά, τα επενδυτικά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα και υλοποίηση αυτών» και «Ικανοποίηση από την διοργάνωση ημερίδων και ενημερωτικών εκδηλώσεων για κάθε θέμα που απασχολεί την επιχειρηματική κοινότητα στο σύνολο ή συγκεκριμένους κλάδους»**

N	Valid	128
	Missing	0

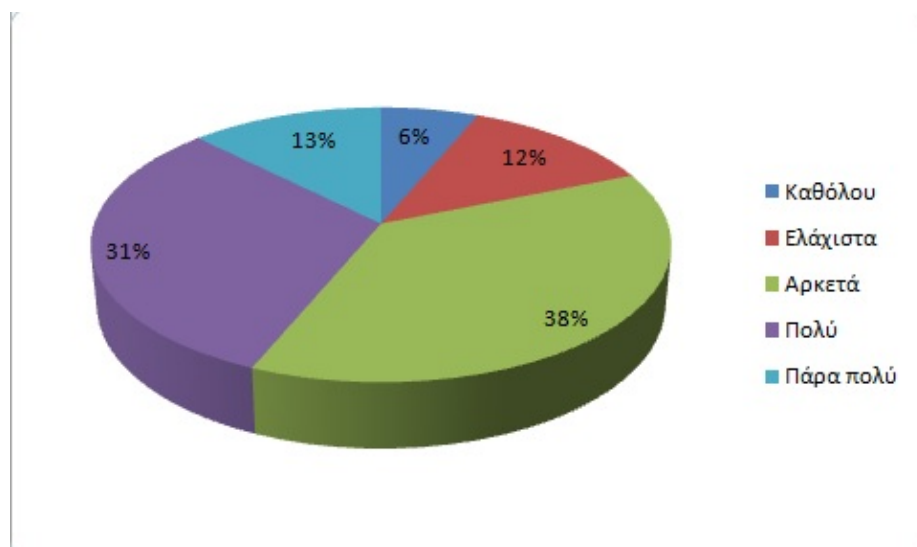
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2. Ελάχιστα	24	18,8	18,8	18,8
	3. Αρκετά	56	43,8	43,8	62,5
	4. Πολύ	32	25,0	25,0	87,5
	5. Πάρα Πολύ	16	12,5	12,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

N	Valid	128
	Missing	0

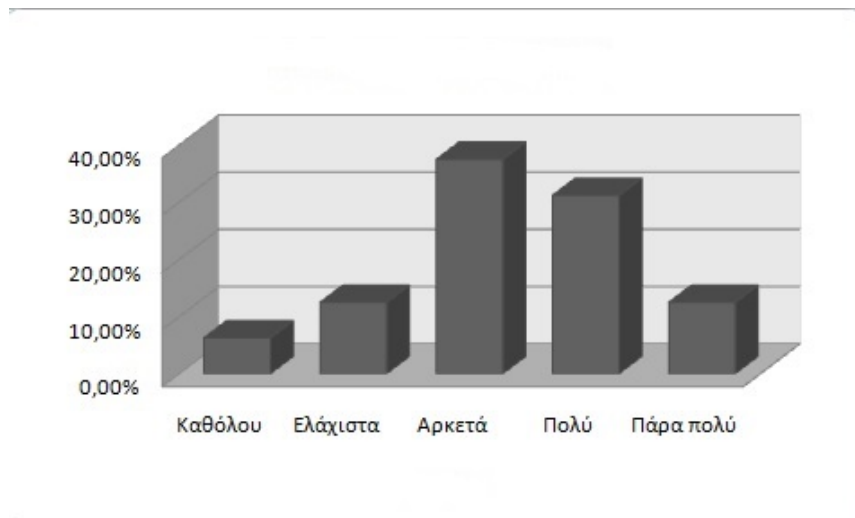
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2. Ελάχιστα	24	18,8	18,8	18,8
	3. Αρκετά	56	43,8	43,8	62,5
	4. Πολύ	32	25,0	25,0	87,5
	5. Πάρα Πολύ	16	12,5	12,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Και οι δύο πίνακες παρουσιάζουν τις ίδιες τιμές. Οι ερωτώμενοι, σε ποσοστό 43,8%, απάντησαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την ενημέρωσή τους για τα σχετικά προγράμματα και την υλοποίησή τους, συνεπώς είναι ένα στοιχείο, που το Επιμελητήριο Αρκαδίας θα πρέπει να αξιολογήσει, αφού μαζί με τον Αγαπήνορα, είναι μια από τις βασικές τους υπηρεσίες, αλλά και από την διοργάνωση ημερίδων και ενημερωτικών εκδηλώσεων για θέματα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε και η επιλογή ΚΑΘΟΛΟΥ, που δεν επιλέχθηκε από κανέναν ερωτώμενο.

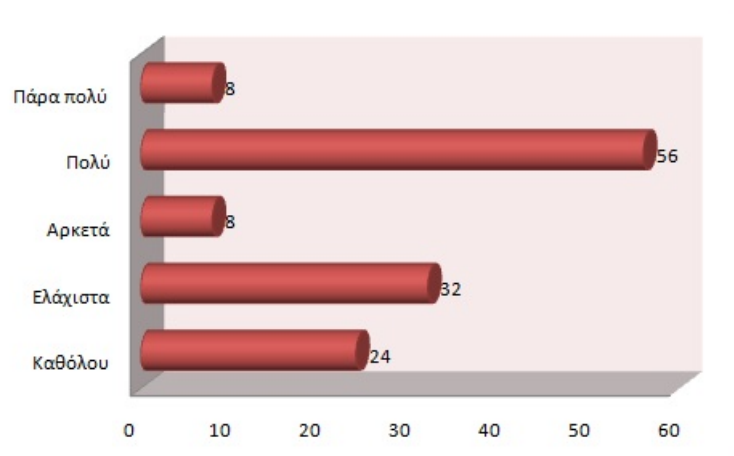
Στο παρακάτω γράφημα αποτυπώνεται ο βαθμός ικανοποίησης από την διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων (Προώθηση πωλήσεων, e-shop, Marketing, Εξωστρέφεια κ.ο.κ.) και εκπαιδευτικών προγραμμάτων/επαγγελματικά σεμινάρια (ΕΦΕΤ, Διαμεσολαβούντες ασφάλισης κ.ο.κ.). Και πάλι, οι ερωτώμενοι κράτησαν μια μέση στάση απαντώντας ΑΡΚΕΤΑ ικανοποιημένοι. Προς αξιολόγηση, ένα μικρό ποσοστό του 6%, που δεν είναι ΚΑΘΟΛΟΥ ικανοποιημένοι.



**Γράφημα απεικόνισης του βαθμού ικανοποίησης από τη συμμετοχή σε εκθέσεις, εσωτερικού και εξωτερικού και επιδότηση για την συμμετοχή σε αυτές.**



**Γράφημα απεικόνισης του βαθμού ικανοποίησης στην διοργάνωση επιχειρηματικών αποστολών και συναντήσεων B2B με επιχειρήσεις του εξωτερικού για την διερεύνηση δυνατοτήτων συνεργασίας.**



Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ΠΟΛΥ ικανοποιημένες από την δράση αυτή του Επιμελητηρίου, όμως σημαντικό και ο αριθμός 24 αυτών, που απάντησαν ΚΑΘΟΛΟΥ.

**Πίνακας κατανομής συχνοτήτων των απαντήσεων περί ικανοποίησης από την δωρεάν προβολή των υπηρεσιών και των προϊόντων των επιχειρήσεων μελών μέσα από την ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου, [www.arcadianet.gr](http://www.arcadianet.gr), καθώς και τα νέα των επιχειρήσεων**

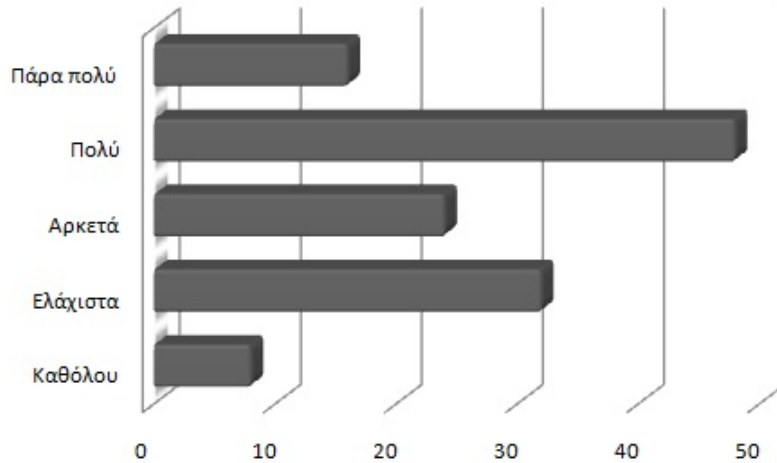
N	Valid	128
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Καθόλου	24	18,8	18,8	18,8
	2. Ελάχιστα	32	25,0	25,0	43,8
	3. Αρκετά	8	6,3	6,3	50,0
	4. Πολύ	56	43,8	43,8	93,8
	5. Πάρα Πολύ	8	6,3	6,3	100,0
	Total		128	100,0	100,0

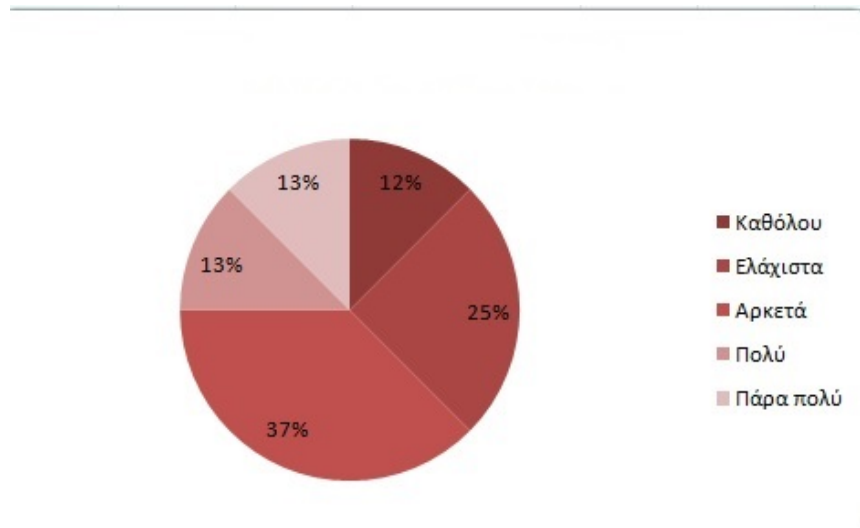
56 ερωτώμενοι, ήτοι σε ποσοστό 43,8% απήντησαν ότι είναι ΠΟΛΥ ικανοποιημένοι από την ανταποδοτική αυτή υπηρεσία του Επιμελητηρίου.



**Γράφημα απεικόνισης του βαθμού ικανοποίησης από την αποστολή εβδομαδιαίου ηλεκτρονικού newsletter με τρέχοντα ενδιαφέροντα θέματα και την ενημέρωση των μελών με email και sms για σημαντικά νέα και εκδηλώσεις.**



**Γράφημα απεικόνισης του βαθμού ικανοποίησης από το δίκτυο ENTERPRISE EUROPE NETWORK**



Αναλύοντας το γράφημα αυτό προκύπτει ότι το Επιμελητήριο θα πρέπει να ενημερώσει καλύτερα τα μέλη του για το δίκτυο αυτό και τις δυνατότητες, που προσφέρει.

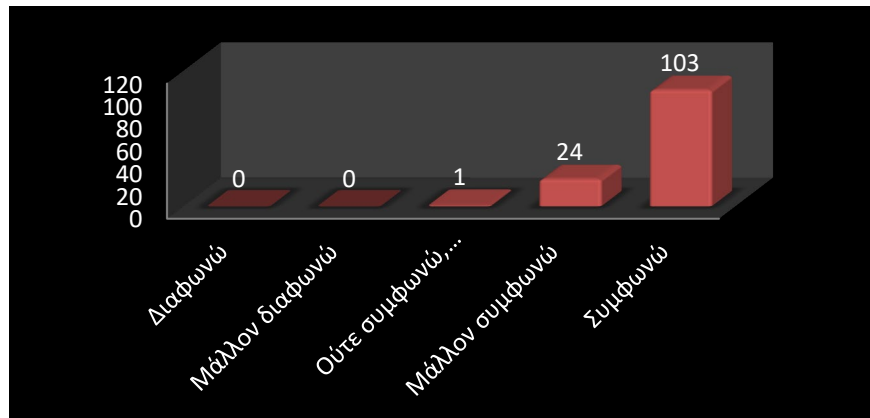
**Πίνακας κατανομής συχνοτήτων των απαντήσεων περί ικανοποίησης από τις παρεμβάσεις προς την Πολιτεία.**

N	Valid	128
	Missing	0

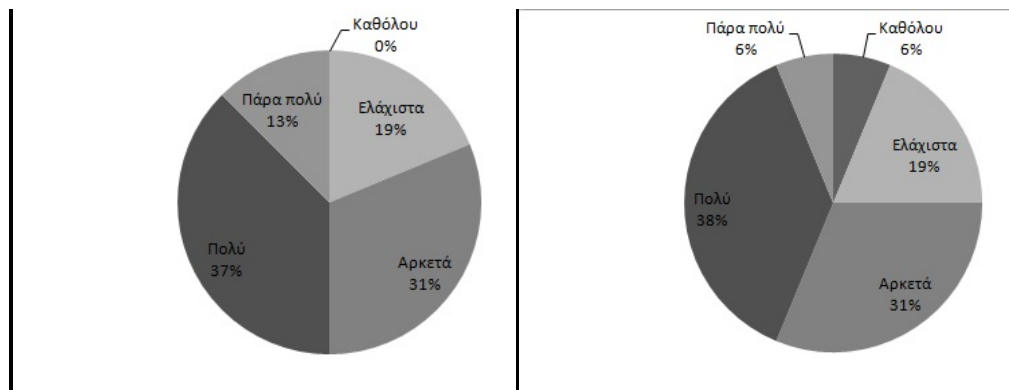
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. Καθόλου	8	6,3	6,3	6,3
	2. Ελάχιστα	32	25,0	25,0	31,3
	3. Αρκετά	48	37,5	37,5	68,8
	4. Πολύ	32	25,0	25,0	93,8
	5. Πάρα Πολύ	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Από τον πίνακα αυτό διαπιστώνουμε ότι οι τιμές κινήθηκαν στις τρεις μεσαίες απαντήσεις, με επικρατέστερη αυτή του ΑΡΚΕΤΑ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 37,5%, σημαντικές τιμές, όμως, παρουσιάζουν και το ΕΛΑΧΙΣΤΑ και το ΠΟΛΥ, οι οποίες εμφανίστηκαν στο δείγμα μας από 32 φορές η καθεμία, τιμές που θα πρέπει να λάβει υπόψη του το Επιμελητήριο, καθώς οι καίριες παρεμβάσεις προς την Πολιτεία για θέματα της επιχειρηματικής δράσης κατοχυρώνουν το θεσμικό του ρόλο. Επίσης, τις δράσεις θεσμικής εκπροσώπησης τις έχει εντάξει και στον Άξονα 3 των στρατηγικών του θεμάτων.

Η απεικόνιση στο παρακάτω γράφημα, της γνώμης των ερωτώμενων για την ικανοποίησή τους από το e-Επιμελητήριο, ομοιάζει με πυραμίδα, όπου η κορυφή είναι η απάντηση ΑΡΚΕΤΑ ικανοποιημένοι από την δράση αυτή.



**Γράφημα απεικόνισης του βαθμού ικανοποίησης από τις Υπηρεσίες ΓΕΜΗ και Υπηρεσίες μιας Στάσης και στήριξης της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων**



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

---

Όπως, εισαγωγικά της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αναφέρθηκε, αφορμή εκπόνησής της τέθηκε ένα ερώτημα *«Πώς θα πάς κάπου, αν δεν ξέρεις που θέλεις να πάς;»* και εξειδικεύτηκε για το Επιμελητήριο Αρκαδίας ως εξής: *«Άραγε, το Επιμελητήριο Αρκαδίας να ξέρει πού θέλει να πάει και πώς θα πάει εκεί το επόμενο χρονικό διάστημα;»*

Από το τρίτο Κεφάλαιο, όπου αναπτύχθηκε ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Επιμελητηρίου Αρκαδίας, εφαρμόζοντας τη θεωρία και τα κατάλληλα εργαλεία για την εμπειρική εξαγωγή συμπερασμάτων, προκύπτει ότι απαντήθηκαν με σαφήνεια και τα τρία ερωτήματα, που απεικονίζονται στο σχήμα *«Η πορεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού»* (Τσιάκκιρος 2011 -Bryson & Alston 2005), άλλως *«το ΑΒΓ του Στρατηγικού Σχεδιασμού»*.

Το Επιμελητήριο Αρκαδίας γνωρίζει πολύ καλά *«πού είναι τώρα»*, *«πού θέλει να πάει»* και *«πώς θα πάει εκεί»*, καθώς έχει εξασφαλίσει μια δομή και συστήματα ικανά για να λειτουργεί ικανοποιητικά, τα οποία θα εμπλουτίσει με νέες υπηρεσίες και τμήματα, όπως Νομική Υπηρεσία, διαθέτει τις κατάλληλες επικοινωνίες με τα μέλη του, τη κοινή γνώμη & τη Πολιτεία, τις οποίες θα εντατικοποιήσει με την ενδυνάμωση του Γραφείου Τύπου, έχει ανά έτος ικανό προϋπολογισμό για την υλοποίηση των δράσεών του, τον οποίο ευελπιστεί να αυξήσει με την προσέλκυση και εγγραφή νέων μελών, προσφέρει ήδη ποικίλα προγράμματα και υπηρεσίες, τις οποίες θα εξειδικεύσει ανά τομέα δραστηριότητας, όπως ανέκλυσε και από την έρευνα ανάμεσα στις επιχειρήσεις-μέλη του, έχει ολιγάριθμο μεν προσωπικό, αλλά με τις κατάλληλες δεξιότητες για την θέση ευθύνης τους, το οποίο σχεδιάζει να αυξήσει με την πρόσληψη ειδικών συνεργατών για την υλοποίηση των εξειδικευμένων δράσεων του, όπως η ενημέρωση για τα Ευρωπαϊκά προγράμματα και εν τέλει έχει κατανοήσει και διαμορφώσει την αποστολή του, έτσι ώστε να ενδυναμώσει τον ρόλο του ως ένας δυνατός θεσμικός εκπρόσωπος όλων των επιχειρήσεων, που το απαρτίζουν, όσο μικρών ή μεγάλων κι αν είναι.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος. *Υλοποίηση στρατηγικής: η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ*. (Εκδ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, 2007)
2. Κριεμάδης Θάνος. *Επιχειρηματικότητα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις* (Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2011)
3. Παπαδάκης Βασίλειος. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. ΤΟΜΟΣ Α' ΘΕΩΡΙΑ 7<sup>η</sup> Έκδοση (Εκδ. ΜΠΕΝΟΥ, 2016)
4. Παπαδάκης Βασίλειος, *Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των Επιχειρήσεων* (Εκδ. ΨΥΧΟΓΥΙΟΣ, 2018)
5. Σαρανταένας Θέμης. *Το μάρκετινγκ της επιχείρησής σας!* (Εκδ. ROSILI, 2014)
6. Finch Brian. *Πώς να καταρτίσετε ένα Business Plan* (Εκδ. The Sunday Times, 2007)
7. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Regner Patrick, Angwin Duncan. *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων* (Εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, 2016)

### Ξένη

1. Bove Antonello. *Strategic Planning. Come definire, pianificare ed eseguire una strategia di business vincente* (Εκδ. HOEPLI, 2010 e-book)
2. Bryson John, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th edition, (Εκδ. John Wiley & Sons, 2011)

3. Cowley Michael, Domb Ellen. *Beyond Strategic Vision* (Εκδ. Routledge, 2012)
4. Downs Paul. *Boss Life: Surviving My Own Small Business* (Εκδ. Blue Rider Press, 2015 goodreads.com)

### **Πανεπιστημιακές Διαλέξεις-Διπλωματικές Εργασίες**

1. Σκίντζη Βασιλική. *Στρατηγικός & Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. (Διαλέξεις στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, 2019)
2. Πέτρου Βασιλική. *Στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα και επιχειρησιακά προγράμματα ΟΤΑ: η περίπτωση του Δήμου Σιθωνίας*. (2013)
3. Κολεβέντη Αικατερίνη Μαρία. *Ανασκόπηση βιβλιογραφίας σε θέματα Στρατηγικού Σχεδιασμού στους ΟΤΑ*. (2014)
4. Μιράντα Μαρίνα Τζόυ, Μίχος Χαράλαμπος, Παπαδάκης Δημήτριος, Παρτσινέβελος Εμμανουήλ. «*ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*» (2017)
5. Μακρής Στέφανος. *Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανώνυμης Εταιρίας Μεταποίησης και νέες τεχνολογίες*. (2010)
6. Δρ. Λιβιεράτος Αντώνης. *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. (Διαλέξεις στο ΕΚΠΑ)
7. Δρ Χριστοφίδου Έλενα. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ* (2012)
8. Μπουραντά Νάνσυ. *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Διαμόρφωση Αποστολής - Οράματος*. (Διαλέξεις στο Πανεπιστήμιο Πατρών, 2015)

9. Δρ. Καρφάκη Ελένη. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Διαχείριση Έργων». (Διαλέξεις ΤΕΙ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 2018)
- 

### **Ιστοσελίδες**

<https://www.epixeiro.gr>

<https://www.uhc.gr/>

<https://arcadianet.gr/>

<http://www.mindev.gov.gr/>

<https://lisitripolis.gr/>

<https://www.agapinor.gr/>

<https://www.eea.gr/>

<https://www.iccwbo.gr/>

<https://onstrategyhq.com/>

<https://www.business-to-you.com/>

<https://www.investopedia.com>

<https://www.mindtools.com>

<https://epixeirein.gr>

<https://ebex.gr>

**Επιστημονικά άρθρα**

1. *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Fran Ackermann and Colin Eden (2010)
2. *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Franc Ackerman and Eden Colin
3. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. Emet GÜREL (2017)
4. *Ο ορισμός των μικρών, πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)*.
5. *Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός των Δήμων: προγραμματισμός-στοχοθεσία*. Σαπουνάκης Τάσος. (2015)
6. *SWOT analysis: It's time for a product recall*. Hill Terry-Westbrook. (1997)
7. *The Big Lie of Strategic Planning*. Martin L. Roger. (Harvard Business Review, 2014)

**Δημοσιεύσεις στον ημερήσιο τύπο**

*Δημογραφική «βόμβα» η γήρανση - Θα σαρώσει Ευρώπη και Ελλάδα, Έθνος*

*Επιχείρηση και στρατηγικός σχεδιασμός, ΤΟ ΒΗΜΑ*



### **Νομοθεσία**

Ν. 4497/2017 Άσκηση υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων, εκσυγχρονισμός της επιμελητηριακής νομοθεσίας και άλλες διατάξεις.

ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΥ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΟΣ «Ενιαίος Κανονισμός σύναψης και εκτέλεσης συμβάσεων, προμηθειών, αγαθών, υπηρεσιών και ανάθεσης εκτέλεσης εργασιών των Επιμελητηρίων». 2006

Ενιαίος Κανονισμός Αρμοδιοτήτων και Λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου των Επιμελητηρίων. 2008

337/2010 Γνωμοδότηση Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, σχετικά με τη χορήγηση καταστάσεων από τα μητρώα των Επιμελητηρίων με τα στοιχεία

### **Λοιπή βιβλιογραφία**

Πρακτικά Γενικών Συνελεύσεων Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων

ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ (2012-2013)

Εκθέσεις IOBE

Πρακτικά Ημερίδας «Οι Ανταποδοτικές Υπηρεσίες των Επιμελητηρίων», Άμφισσα, 2018

Οδηγός κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολογήσεις επιχειρησιακών προγραμμάτων Δήμων και Περιφερειών. Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, 2011

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

---

### ***ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ***

# Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιμελητηρίου Αρκαδίας

Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής, θα πρέπει να εξετάσω την ικανοποίηση των μελών του Επιμελητηρίου από τις δράσεις του και την στοχοθεσία του, κατά την άποψη των μελών του, για την επόμενη πενταετία. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα συλλεγόμενα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παρούσα διατριβή. Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας! Πετροπούλου Σταυρούλα, Δικηγόρος Τρίπολης

1. Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;

*Mark only one oval.*

- ΑΕ
- ΙΚΕ
- ΕΠΕ
- ΟΕ
- ΕΕ
- Ατομική
- Κοινοπραξία
- Συνεταιρισμός
- Άλλο

2. Ποιος είναι ο κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησής σας;

*Mark only one oval.*

- Μεταποίηση
- Τουρισμός
- Υπηρεσίες
- Εμπόριο
- Πρωτογενής Τομέας

3. Ποια θέση έχετε στην επιχείρηση;

*Mark only one oval.*

- Πρόεδρος-Επιχειρηματίας
- Διευθυντής
- Υπεύθυνος Ανάπτυξης Επιχείρησης

4. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση;

---

5. Πόσα έτη λειτουργεί η επιχείρηση;

*Mark only one oval.*

- 0-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- +20

6. Ποιος είναι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης;

*Mark only one oval.*

- Έως 2 εκατομμύρια Ευρώ
- Έως 10 εκατομμύρια Ευρώ
- Έως 50 εκατομμύρια Ευρώ

7. Η επιχείρησή σας έχει υλοποιήσει πρόγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού, είτε για ολόκληρη τη μονάδα ή για κάποιο τμήμα;

*Mark only one oval.*

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. Τι θα θέλατε να κάνετε για την επιχείρησή σας τα επόμενα 5 έτη; Επιλέξτε τις 2 σημαντικότερες για εσάς ενέργειες.

*Check all that apply.*

Εύρεση χρηματοδότησης (δυνατότητες επιδότησης μέσω της υποβολής πρότασης ένταξης τους σε κάποιο αναπτυξιακό – χρηματοδοτικό πρόγραμμα)

Επιμόρφωση δική σας ή του προσωπικού σας σε θέματα, που άπτονται του κλάδου δραστηριότητάς σας.

Εξωστρέφεια της επιχείρησής σας (συμμετοχή σε εκθέσεις, B2B συναντήσεις και επιχειρηματικές αποστολές)

Εξαγωγές

Προβολή της επιχείρησής σας (δημόσιες σχέσεις, marketing plan, ηλεκτρονική προβολή)

9. Έχετε εσείς ή κάποιος από το προσωπικό σας χρησιμοποιήσει το τελευταίο έτος κάποια από τις υπηρεσίες του Επιμελητηρίου (π.χ. συμμετοχή σε σεμινάριο, συμμετοχή σε έκθεση);

*Mark only one oval.*

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Πιστεύετε ότι οι δράσεις και οι υπηρεσίες του Επιμελητηρίου είναι προϊόν μελέτης και στρατηγικού σχεδιασμού;

*Mark only one oval.*

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Ενημέρωση των μελών για τα αναπτυξιακά, τα επενδυτικά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα και υλοποίηση αυτών προς όφελος των Επιχειρήσεων-μελών.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Διοργάνωση ημερίδων και ενημερωτικών εκδηλώσεων για κάθε θέμα που απασχολεί την επιχειρηματική κοινότητα στο σύνολο ή συγκεκριμένους κλάδους.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων (Προώθηση πωλήσεων, e-shop, Marketing, Εξωστρέφεια και πολλά άλλα) και εκπαιδευτικών προγραμμάτων/επαγγελματικά σεμινάρια (ΕΦΕΤ, Διαμεσολαβούντες ασφάλισης κ.ο.κ.).

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

14. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού με ειδικές τιμές και επιπλέον με επιχορήγηση των αρκαδικών επιχειρήσεων.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

15. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Διοργάνωση επιχειρηματικών αποστολών και συναντήσεων B2B με επιχειρήσεις του εξωτερικού για την διερεύνηση δυνατοτήτων συνεργασίας.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

16. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Δωρεάν προβολή των υπηρεσιών και των προϊόντων των επιχειρήσεων μελών μέσα από την ιστοσελίδα του Επιμελητηρίου, [www.arcadianet.gr](http://www.arcadianet.gr), καθώς και τα νέα των επιχειρήσεων

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ



17. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Αποστολή εβδομαδιαίου ηλεκτρονικού newsletter με τρέχοντα ενδιαφέροντα θέματα, ενημέρωση των μελών με email και sms για σημαντικά νέα και εκδηλώσεις.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Δωρεάν αναζήτηση διεθνούς επιχειρηματικής συνεργασίας και σχετικής πληροφόρησης μέσω του δικτύου ENTERPRISE EUROPE NETWORK.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

19. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων των επαγγελματιών κλάδων, προβάλλοντας τα αιτήματά τους μέσα από παρεμβάσεις που αποστέλλει στα ΜΜΕ, στην κοινωνία και στην πολιτεία

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Παροχή πληροφοριακών στοιχείων των μελών για την ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργασιών, e-Επιμελητήριο.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

21. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Υπηρεσίες ΓΕΜΗ και Υπηρεσίες μιας Στάσης

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

22. Βαθμός ικανοποίησης από τις παρεχόμενες ανταποδοτικές υπηρεσίες και δράσεις του Επιμελητηρίου. Στήριξη της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων μέσω της παροχής συμβουλών και όλων των απαραίτητων εγγράφων και διαδικασιών.

*Mark only one oval.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

23. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στην ενδυνάμωση του Γραφείου Τύπου για καλύτερη ενημέρωση των μελών του (μέσω newsletter, e-mail, sms, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) και προβολή των δράσεων του Επιμελητηρίου σε φορείς, μέλη και κοινή γνώμη.

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

24. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη διοργάνωση περισσότερων ενημερωτικών εκδηλώσεων, ημερίδων, επιμορφωτικών σεμιναρίων ανά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

25. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη δημιουργία υπηρεσίας στήριξης εξαγωγών, παρέχοντας εξειδικευμένες πληροφορίες σε εξαγωγείς και εν δυνάμει εξαγωγείς

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

26. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη μεγαλύτερη επιχορήγηση συμμετοχής των Αρκαδικών Επιχειρήσεων σε εκθέσεις εσωτερικού ή εξωτερικού

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

27. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη διεξαγωγή ερευνών πεδίου, ώστε να καταγράφονται οι ανάγκες των Επιχειρήσεων και βάσει των αποτελεσμάτων θα βελτιώνονται οι υπηρεσίες, που προσφέρει το Επιμελητήριο.

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

28. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη δημιουργία δικτυακής πλατφόρμας προβολής των Επιχειρήσεων μελών του Επιμελητηρίου, όπου κάθε επιχείρηση μέλος, που θα συμμετέχει, θα έχει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται το δικό της μοναδικό προφίλ, να το εμπλουτίζει με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν στη δραστηριότητά της (χάρτης τοποθεσίας, λογότυπο, περιγραφή δραστηριότητας, φωτογραφίες κ.α.).

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

29. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Σε δράσεις στήριξης του τουριστικού προϊόντος της Αρκαδίας

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

30. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη διοργάνωση μονοθεματικών εκθέσεων, π.χ. έκθεση τουρισμού, έκθεση αρκαδικών προϊόντων διατροφής

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

31. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη δημιουργία cluster, δικτύων (π.χ. ελαιολάδου) και άλλων συνεργατικών σχημάτων για την προώθηση Αρκαδικών προϊόντων (π.χ. cluster τυριών Αρκαδίας με οινοπαραγωγούς)

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

32. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη δημιουργία υπηρεσίας matching επιχειρήσεων για την ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργασιών ανάμεσά τους, αλλά και ατόμων για την εύρεση εργασίας.

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

33. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη δημιουργία μόνιμης Νομικής Υπηρεσίας στην έδρα του Επιμελητηρίου για την παροχή απλής γνωμοδότησης σε θέματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις μέλη του Επιμελητηρίου

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

34. Το Επιμελητήριο Αρκαδίας πρέπει την επόμενη πενταετία να στοχεύσει: Στη προσέλκυση περισσότερων μελών

*Mark only one oval.*

- Διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Μάλλον συμφωνώ
- Συμφωνώ

35. Διατυπώστε, αν επιθυμείτε, κάποια άλλη πρόταση

---

---

---

---

---

---